

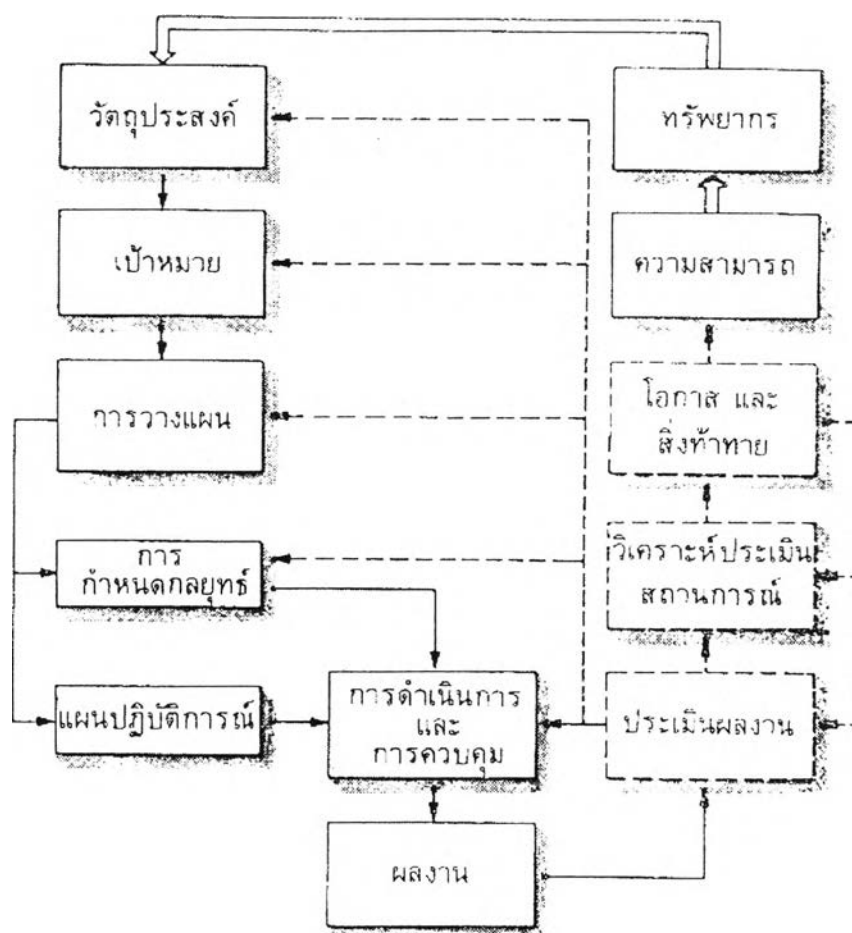
บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารงานขาย (Sales Management)

บริษัทต่างๆมักต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด มีการเติบโต มีผลกำไรสูงสุด และสามารถอยู่รอดได้ เป็นต้น ความเข้าใจดังกล่าวเป็นผลลัพธ์ที่บริษัท พึงประสงค์หรือต้องการให้บรรลุ ซึ่งอาจจะเรียกว่า วัตถุประสงค์ก็ได้ (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์ .2544 : 8-9)

เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เด่นชัดแน่นอนลงไปว่า “ต้องการเพิ่มส่วนแบ่งของตลาดให้ได้อีก 2 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2545” หรือ “ยอดขายในปี 2544 จะต้องเพิ่มขึ้นจากปี 2543 จำนวน 15 เปอร์เซ็นต์” เป็นต้น ข้อกำหนดดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายบริษัท เมื่อบริษัทมีวัตถุประสงค์และได้กำหนดเป้าหมายที่เด่นชัดลงไปแล้ว เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ก็ต้องมีการวางแผนเป็นขั้นตอนดังรูป 2.1



รูปที่ 2.1 กระบวนการในการวางแผน ขั้นตอน และการดำเนินการการบริหารงานขาย (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

2.2 การออกแบบหน่วยงานขาย

การออกแบบหน่วยงานขาย (Designing the sales force) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541 : 508-510) ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย (Sales force objectives) หมายถึงจุดมุ่งหมายในการขายและการบริหารหน่วยงานขาย วัตถุประสงค์จะขึ้นอยู่กับตลาดเป้าหมายและตำแหน่งของตลาดเป้าหมายของบริษัท บริษัทต้องพิจารณาบทบาทของพนักงานขาย ซึ่งทำหน้าที่สำคัญที่ในส่วนประสมการตลาด ต้องพิจารณาการให้บริการลูกค้า ด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพทางการแข่งขัน การใช้พนักงานขายทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ดังนั้นจึงควรใช้ค่าใช้จ่ายอย่างประหยัด ตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการขายของบริษัท IBM (1) เพื่อให้เกิดการขาย (Selling) (2) เพื่อยกระดับคุณภาพงาน (Upgrading) (3) เพื่อสร้างคำสั่งซื้อ (Installing) (4) เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น (Developing) (5) เพื่อรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ (Protecting Account)

วัตถุประสงค์ในการขายโดยใช้พนักงานขายประกอบด้วย 2 แนวความคิด คือ (1) แนวความคิดเก่า (Traditional view) แนวความคิดนี้พนักงานขายจะมุ่งสร้างยอดขายและฝ่ายตลาดจะมุ่งที่กำไรและกลยุทธ์การตลาด ดังนั้น จึงเน้นการฝึกอบรมพนักงานขายในด้านศิลปะการขาย การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ และวิธีการแสวงหาลูกค้า (2) แนวความคิดคิดใหม่ (Newer view) แนวความคิดนี้พนักงานขายจะต้องรู้วิธีการสนองความพอใจให้กับลูกค้ากับสร้างกำไร ซึ่งต้องรู้จักวิธีการวิเคราะห์ยอดขาย การวัดศักยภาพของตลาด การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตลาดการพัฒนากลยุทธ์การตลาดและแผนการตลาด ดังนั้น พนักงานขายจึงต้องมีทักษะในการวิเคราะห์การตลาดเหล่านี้เพื่อพัฒนาให้พนักงานขายเป็นผู้บริหารการขาย

วัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายจะกำหนดแยกตามแต่ละขั้นตอนของกระบวนการดังนี้ (1) การแสวงหาลูกค้า (Prospecting) พนักงานขายจะทำการค้นหาลูกค้าใหม่ (2) การกำหนดเป้าหมาย (Targeting) พนักงานจะตั้งจัดสรรเวลาสำหรับผู้ที่คาดว่าจะเป็กลุ่มเป้าหมาย (3) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) พนักงานขายจะต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลแก่ลูกค้า (4) การขาย (Selling) พนักงานขายจะต้องมีศิลปะในการขาย การเข้าพบ การเสนอขาย การขจัดข้อโต้แย้ง และการปิดการขาย ในงานการขายนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความต้องการซื้อ และตัดสินใจซื้อในที่สุด (5) การให้บริการ (Servicing) พนักงานขายจะต้องให้บริการก่อนและหลังการขายแก่ลูกค้า เช่น การให้คำแนะนำ และแก้ปัญหา การให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค การจัดการด้านการเงิน การขนส่ง ฯลฯ (6) การรวบรวมข้อมูล (Information gathering) พนักงานขายต้องค้นหาข้อมูลโดยการวิจัยการตลาดเพื่อการเสนอรายงาน การแก้ไขปรับปรุงการวางแผนการขายและการตลาด ตลอดจนการทำรายงานการขาย (7) การจัดสรรสินค้า (Allocating) พนักงานขายจะต้องสามารถประเมินลักษณะของลูกค้าและจัดเตรียมสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้า โดยไม่ให้เกิดการขายขาดแคลนสินค้า

2.2.2 กลยุทธ์ของหน่วยงานขาย (Sales force strategy) หมายถึง วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารหน่วยงานขายบริษัทต่าง ๆ ซึ่งจะมีการแข่งขันกันในการหาลูกค้า ดังนั้น บริษัท จึงต้องจ้างพนักงานขายที่มีความสามารถในการหาลูกค้าได้ถูกต้องในเวลาและวิธีการที่เหมาะสม (The right customer at the right time and in the right way) พนักงานขายมีวิธีการเข้าพบลูกค้าดังนี้ (1) พนักงานขายเสนอขายให้ผู้ซื้อแต่ละราย (Sales representative to buyer) พนักงานขายหนึ่งคนจะเสนอขายสินค้าหนึ่งราย (2) พนักงานขายเสนอขายให้แก่กลุ่มผู้ซื้อ (Sales representative to buyer group) พนักงานขายหนึ่งคนเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่กลุ่มลูกค้า (3) พนักงานขายเสนอหลายคนขายให้แก่กลุ่มผู้ซื้อ (Sales team to buyer group) กลุ่มพนักงานขายทำการเสนอขายผลิตภัณฑ์แก่กลุ่มลูกค้า เช่น การขายโครงการคอนโดมิเนียมอุตสาหกรรม หรือสำนักงานแก่กลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมหรือกลุ่มนักธุรกิจ (4) การขายแบบ

อภิปราย (Conference selling) พนักงานขายจำนวนหนึ่งจากบริษัทเข้าพบกลุ่มลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสจากการใช้ผลิตภัณฑ์ เช่น การขายเครื่องใช้สำนักงานหรือเครื่องจักรกล เพื่อวิเคราะห์ว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างข้อได้เปรียบให้กับบริษัทอย่างไร (5) การขายแบบสัมมนา (Seminar selling) พนักงานขายจำนวนหนึ่งเสนอขายสินค้าในรูปแบบการจัดการสัมมนาแก่กลุ่มลูกค้าที่มีความชำนาญด้านเทคนิคเพื่อหาวิธีการที่จะพัฒนาธุรกิจ เช่น การขายคอมพิวเตอร์โดยจะสัมมนาถึงประเด็นต่าง ๆ ที่จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในธุรกิจ

ในปัจจุบันพนักงานขายทำหน้าที่เป็นผู้จัดการลูกค้า (Account managers , National account หรือ major sales) จึงต้องอาศัยพนักงานขายที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค (Technical people) เป็นผู้ให้ข้อมูลการเสนอขายและการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งในช่วงก่อนขาย ระหว่างการขาย และภายหลังการขาย พนักงานขายที่ให้บริการแก่ลูกค้า (Customer service representatives) เป็นผู้ที่จะให้บริการการติดตั้ง การบำรุงและการให้บริการอื่น ๆ แก่ลูกค้า และพนักงานขายที่ช่วยงานขายในสำนักงาน (Office staff) ประกอบด้วยผู้ทำการวิเคราะห์ยอดขาย ผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการสั่งซื้อ และเลขานุการในสำนักงาน

ดังนั้น บริษัทจึงต้องตัดสินใจใช้วิธีการขายที่เหมาะสม ซึ่งต้องใช้ (1) พนักงานขายทางตรงหรือในรูปของหน่วยงานขายของบริษัท (Direct sales force or company sales force) หน่วยงานขายทางตรง หรือหน่วยงานของบริษัทประกอบด้วย พนักงานขายที่ทำงานเต็มเวลาหรือนอกเวลา (Full time หรือ part time) พนักงานขายภายในสำนักงาน (Inside sales personnel) ซึ่งมีหน้าที่คอยรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า และคอยต้อนรับผู้ที่คาดว่าจะจะเป็นลูกค้า และพนักงานขายภาคสนาม (Field sales personnel) มีหน้าที่ในการแสวงหาลูกค้าและเยี่ยมเยียนลูกค้า พนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนและค่าคอมมิชชัน (2) พนักงานขายในรูปสัญญา (Contractual sales force) ประกอบด้วยพนักงานขายของผู้ผลิต (Manufacturer representatives) ตัวแทนการขาย (Sales agent) หรือนายหน้า (Broker) พนักงานกลุ่มนี้ได้รับค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชันจากการขาย

2.2.3 โครงสร้างของหน่วยงานขาย (Sales force structure) เป็นการจัดองค์การการขายซึ่งอาจจะแบ่งตามอาณาเขตทางภูมิศาสตร์ ผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า ดังนี้คือ (1) พนักงานขายตามโครงสร้างของอาณาเขต (Territory-structured sales force) เป็นการจัดองค์การขายที่ง่ายที่สุดโดยให้ตัวแทนขายแต่ละคนมีอาณาเขตรับผิดชอบของตน (2) พนักงานขายตามโครงสร้างของผลิตภัณฑ์ (Product-structured sales force) (3) พนักงานขายตามโครงสร้างของลูกค้า (Customer-structured sales force) เป็นการจัดพนักงานขายตามการแบ่งส่วนตลาดลูกค้า (4) โครงสร้างพนักงานขายแบบรวม (Complex sales force structured) ในกรณีนี้หน่วยงานขายอาจจะแบ่งโครงสร้างตามอาณาเขตและผลิตภัณฑ์ ตามอาณาเขตและลูกค้าหรือแบ่งตามผลิตภัณฑ์และลูกค้า

2.2.4 การกำหนดขนาดหน่วยงานขาย (Sales force size) เป็นการพิจารณาถึงขนาดของพนักงานขายที่เหมาะสม จะพิจารณา 2 ด้าน คือ (1) พิจารณาด้านผลผลิต (Productivity approach) หรือปริมาณการขายโดยทั่วไป เมื่อบริษัทใช้พนักงานขายเพิ่มขึ้นจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น แต่ยอดขายอาจจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง และการใช้พนักงานขายเพิ่มขึ้นย่อมต้องมีค่าใช้จ่ายหรือค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น จึงต้องพิจารณาถึงจำนวนพนักงานที่เหมาะสมที่จะทำให้เกิดกำไรสูงสุด (2) การพิจารณาด้านปริมาณงาน (Workload approach) วิธีนี้ยึดหลักปริมาณงานมากกว่าปริมาณการขาย และพิจารณาถึงจำนวนลูกค้าที่มีการซื้อผลิตภัณฑ์

2.2.5 การให้ค่าตอบแทนของหน่วยงานขาย (Sales force compensation) บริษัทจะต้องให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม รวมทั้งการจูงใจและการให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่พนักงานขายโดยยึดหลักดังนี้ (1) มีรายได้สม่ำเสมอ พนักงานขายย่อมต้องการรายได้ประจำจำนวนหนึ่งเพื่อใช้จ่ายในช่วงที่ยอดขายลดลง (2) รายได้พิเศษสำหรับการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย พนักงานขายต้องการรายได้เพิ่มขึ้นถ้าเขาสามารถขายได้มากกว่าระดับเฉลี่ย หรือต้องการ ค่าตอบแทน โดย

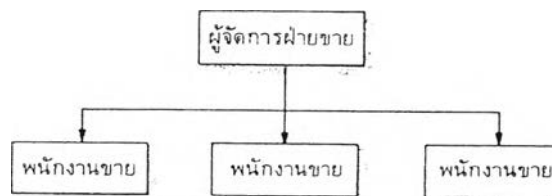
คิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย (3) ความยุติธรรม ตัวแทนขายต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับประสบการณ์และความถนัด และความยุติธรรมเมื่อไปเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน ตัวแทนขายของบริษัท คู่แข่งขัน และระดับค่าครองชีพในปัจจุบัน

2.3 รูปแบบของแผนภูมิองค์กรขาย

รูปแบบของแผนภูมิขององค์กรขาย (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์ .2544 : 49 - 57) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้คือ

2.3.1 แบบแนวสายงาน (line organization) จะแบ่งออกเป็นแบบมีระดับเดียวง่าย ๆ และตั้งแต่ 2 ระดับขึ้นไป

2.3.1.1 ระดับเดียว เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องมีภารกิจในการวางแผนให้การสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำ บางครั้งจะรับผิดชอบการขายกับลูกค้ารายสำคัญเป็นบางรายอีกด้วย ดังรูปที่ 2.2



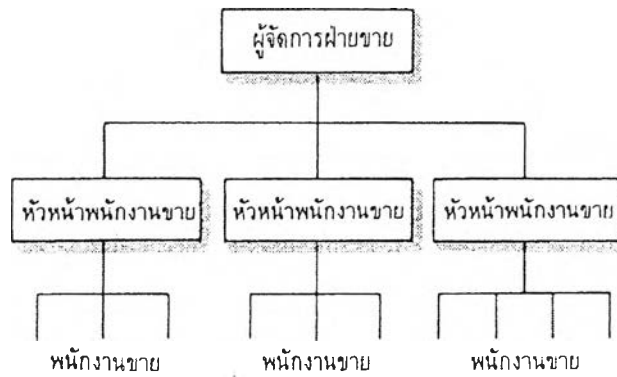
รูปที่ 2.2 แผนภูมิขององค์กรขาย แบบแนวสายงานระดับเดียว (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

องค์กรขายแบบนี้เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีลูกค้าจำนวนไม่มากหรือที่มีนโยบายแบ่งลูกค้าให้ผู้ขายส่งหรือผู้แทนจำหน่ายไปช่วยขายต่อ ตัวอย่างบริษัทที่ดำเนินการแบบนี้ คือ บริษัทซึ่งเป็นสาขาของบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาเริ่มดำเนินกิจการหรือต้องการความชำนาญของผู้แทนจำหน่ายในประเทศ จะใช้พนักงานขายทำหน้าที่ประสานงานกับผู้แทนจำหน่ายและในขณะเดียวกันจะทำงานขายกับลูกค้ารายใหญ่ที่สำคัญและทำงานสนามอื่น ๆ พร้อมไปด้วย บางบริษัทเรียกพนักงานขายระดับนี้ว่า Sales Executive

ข้อดีขององค์กรขายแบบนี้ คือ เห็นความรับผิดชอบชัดเจนประหยัด มีการตัดสินใจง่ายและรวดเร็ว สัมพันธ์ภาพระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานขายดี การควบคุมง่าย

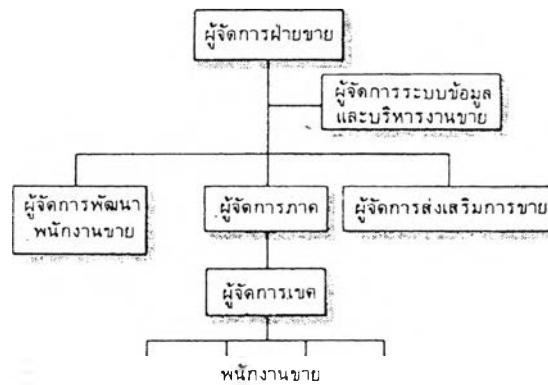
จุดจำกัดจะเกิดขึ้นเมื่องานขายขยายใหญ่รวมทั้งจำนวนลูกค้าสินค้าพนักงานขายเพิ่มมากขึ้นและงานก็จะซับซ้อนมากขึ้นจะต้องมีคนเข้ามาช่วย ระดับภายในองค์กรขายจะเพิ่มมากขึ้นตามกันไป

2.3.1.2 สองระดับ (ดูรูปที่ 2.3) ระดับที่เพิ่มขึ้นมาคือ ระดับหัวหน้าพนักงานขาย (Sales Supervisor) บางบริษัทเรียกว่าผู้จัดการภาคหรือผู้จัดการเขต (Area Manager หรือ Regional Manager) หรือเรียกว่าผู้จัดการขาย แผนก A แผนก B แผนก C (Sales Manager Division A, ...) การแบ่งและกระจายความรับผิดชอบออกไป ขึ้นอยู่กับปริมาณของงาน



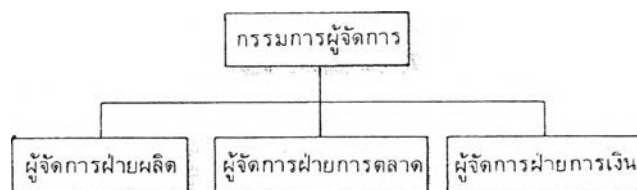
รูปที่ 2.3 แผนภูมิขององค์การขาย แบบแนวสายงานสองระดับ (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

2.3.2 แบบผสม (line and Staff organization) ดูรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 แผนภูมิขององค์การขาย แบบผสม (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

จากรูปที่ 2.4 แบ่งตามหน้าที่ที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ คือ การผลิต การตลาด และการเงิน บางบริษัทอาจ จะเพิ่มฝ่ายบุคคล (บางแห่งเรียก ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

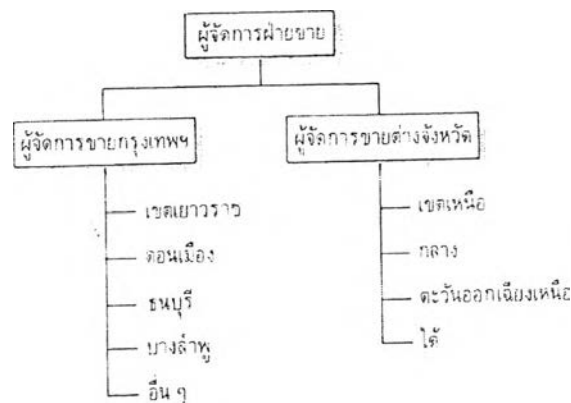


รูปที่ 2.5 แผนภูมิขององค์การขาย ขององค์การที่แบ่งออกตามหน้าที่ต่าง ๆ (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

ข้อดีขององค์การขายแบบผสม (รูปที่ 2.4) นี้คือ ผู้ที่เข้ามารับผิดชอบงานจะมีประสบการณ์ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเป็นอย่างดี ซึ่งเท่ากับเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้จัดการฝ่ายขายลงไป ทำให้มีเวลาในการวางแผนงานและทำหน้าที่ประสานงานได้มากดียิ่งขึ้น เช่น ผู้จัดการพัฒนาพนักงานขาย จะรับผิดชอบในการฝึกฝนอบรมพนักงานขาย ผู้จัดการส่งเสริมการขาย จะรับผิดชอบในการวางแผนการส่งเสริมการขายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเวลา ผู้จัดการระบบข้อมูลและบริหารงานขาย จะเป็นผู้ช่วยการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการป้อนข้อมูลที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย ให้แก่ฝ่ายบริหารและพนักงานขายอย่างตรงเวลา และช่วยในการจัดวางแผนการขาย เช่น การจัดเขต การเดินทาง

ข้อเสีย คือ ค่าใช้จ่ายสูงและต้องมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี มิฉะนั้นจะสับสนหรือมีความขัดแย้ง

2.3.3 จัดตามภูมิศาสตร์หรือตามเขต (territory-structural sales force) ดังรูปที่ 2.6



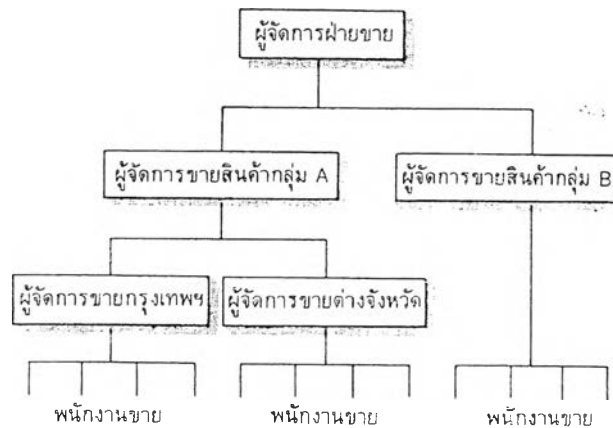
รูปที่ 2.6 แผนภูมิขององค์การขาย จัดตามเขต และภาคภูมิศาสตร์ (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ ,2544)

มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ พนักงานขายจะประจำเฉพาะเขต พนักงานขายจะขายสินค้าที่บริษัทที่ทั้งหมด และลูกค้าจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ข้อดี คือ ควบคุมพนักงานขายได้ดีเพราะแต่ละเขตแบ่งออกชัดเจนและยังสามารถประมาณศักยภาพของการขายได้ง่าย ทำให้สัมพันธ์กับลูกค้าดี การเดินทางของพนักงานขายจะสะดวก ไม่กระโดด ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และควบคุมได้ การแบ่งงานจะใกล้เคียงกันหรือเกือบเท่ากัน จึงยุติธรรม

ข้อเสีย คือ ไม่เหมาะกับบริษัทที่มีสินค้าแตกต่างกันมาก เพราะพนักงานขายจะมีจำกัดในเรื่องความรู้ของสินค้า

2.3.4 จัดตามกลุ่มของสินค้า (product-structural sales force) ในบางกรณี แต่ละกลุ่มของสินค้าอาจจะแบ่งออกตามเขตหรือภาคภูมิศาสตร์ถ้างานมากพอหรือขนาดของธุรกิจใหญ่พอ



รูปที่ 2.7 แผนภูมิขององค์การขาย จัดตามกลุ่มของสินค้า (และภาคภูมิศาสตร์) (ทวีศักดิ์ สุวพันธ์ .2544)

จากรูปที่ 2.7 สินค้าในกลุ่ม B อาจมีน้อยกว่ากลุ่ม A หรือจำนวนลูกค้าน้อยกว่าหรือขนาดและศักยภาพของธุรกิจน้อยกว่า การจัดตามกลุ่มสินค้านี้ มีลักษณะที่สำคัญคือ พนักงานขาย จะต้องมีความรู้ในสินค้าที่เสนอขายเป็นอย่างดี เขตการทำงานและลูกค้าอาจมีการเหลื่อมล้ำกันระหว่างกลุ่มสินค้า

ข้อดี คือ พนักงานจะให้ความสนใจ ตั้งใจมุ่งขายสินค้าแต่ละตัวหรือแต่ละกลุ่มอย่างจริงจัง

ข้อเสีย คือ พนักงานขายของบริษัทเดียวกันจำนวนหลายคนอาจไปพบลูกค้ารายเดียวกัน ทำให้ต้นทุนการขายจะสูงขึ้น วิธีแก้ไขคือ หัวหน้าพนักงานขายหรือพนักงานขายจะต้องจัดโปรแกรมการขายร่วมกัน เพื่อให้ระยะเวลาในการพบลูกค้าห่างกันพอสมควร

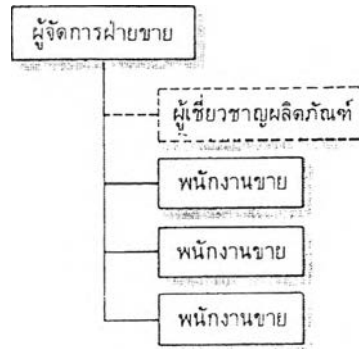
2.3.5 จัดตามกลุ่มลูกค้า (customer-structural sales force) อาจจะแบ่งตามขนาดลูกค้า เช่น ลูกค้า(ย่อย) เงินสด ลูกค้าเงินเชื่อ ลูกค้าขายส่ง หรือตามประเภทหรือลักษณะ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม หน่วยราชการ หรือร้านขายยา คลินิก โรงพยาบาล หรือแบ่งตามอุตสาหกรรม เช่น อาหาร ยา เครื่องสำอาง หรือลูกค้าใหม่ ลูกค้าปัจจุบัน

ข้อดี คือ เป็นการแบ่งตามความต้องการของลูกค้า

ข้อเสีย คือ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม อาจจะอยู่กระจัดกระจาย ทำให้พนักงานขายเสียเวลาในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายสูง

2.3.6 จัดตามภารกิจหรือกิจกรรม (ดังรูปที่ 2.8) เช่น การพัฒนาสินค้าหรือการพัฒนาตลาด โดยอาจจะเริ่มจากมีพนักงานขายที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษมารับผิดชอบสินค้าหรือตลาดเพียงคนเดียวหรือหลายคนขึ้นอยู่กับจำนวนงานและศักยภาพของงาน เป็นการเสริมเข้าไปในองค์การขาย และเมื่อธุรกิจขยายใหญ่เพิ่มขึ้นอาจจะต้องแบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

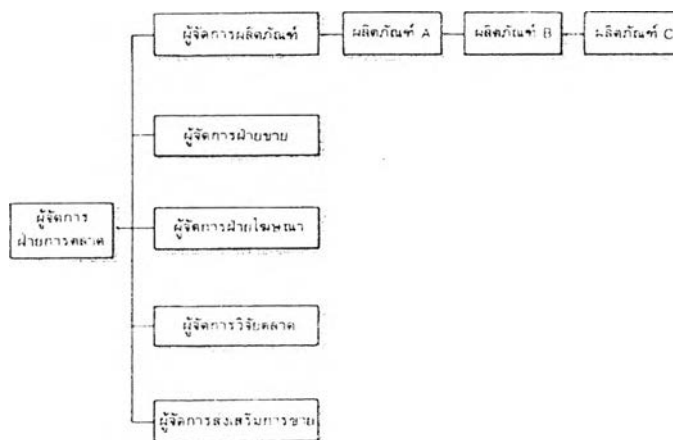
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษสำหรับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เรียกว่า Product Specialist



รูปที่ 2.8 แผนภูมิขององค์การขาย จัดตามภารกิจ (ทวิตักดี สุวคนธ์ ,2544)

ข้อดี คือ พนักงานขายไม่ต้องพะวงในหน้าที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่ และเป็นการทดสอบตลาดเพื่อหาประสบการณ์นอกจากนั้นความเสี่ยงจะน้อยกว่าการเริ่มต้นลงทุนสร้างทีมงานขึ้นมาทันที

2.3.7 การจัดแบบการบริหารผลิตภัณฑ์ (product management organization) ดังรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 แผนภูมิจำกัดการการตลาด (ทวิตักดี สุวคนธ์ ,2544)

ในปัจจุบัน บทบาทและความสำคัญของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ในองค์การการตลาดจะเพิ่มมากขึ้น ผู้จัดการผลิตภัณฑ์จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ เริ่มตั้งแต่การพัฒนาสินค้าทั้งใหม่ และที่กำลังขายอยู่ เช่น การบรรจุหีบห่อ การตั้งชื่อผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาด การวางแผน กลยุทธ์ การดำเนินการ การวัดและการประเมินผลงาน การเพิ่มการบริหารผลิตภัณฑ์เข้ามานั้น ยังมีแนวความคิดที่แตกแยกกันออกไปเป็น 2 ทาง คือ

1. ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ไม่มีอำนาจในการสั่งการให้คุณให้โทษพนักงานขายโดยตรง ทุกอย่างจะต้องผ่านและได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการฝ่ายขาย บางครั้งผู้จัดการผลิตภัณฑ์จะมีความอึดอัดมากพอสมควร เพราะคิดว่าตนเองมีแต่ความรับผิดชอบแต่ไม่มีอำนาจในการสั่งงานพนักงานขาย

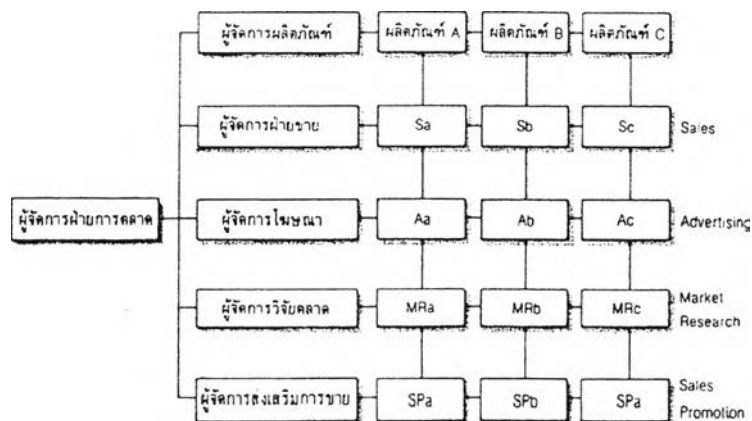
- บางบริษัทยินยอมให้ผู้จัดการผลิตภัณฑ์เป็นนายคนที่สอง ซึ่งเรียกว่า นายตามหน้าที่การงาน (Functional Boss) ส่วนผู้จัดการฝ่ายขายเป็นนายบริหาร (Administrative Boss) ซึ่งการจัดแบบนี้ พนักงานขายจะมีความยุ่งยากใจถ้าหากความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน หรือบางครั้งพนักงานขายอาจจะอยู่ให้นายทั้งสองคนทะเลาะกัน

การจัดองค์การแบบนี้ ความสับสน แยกแยก และความขัดแย้งค่อนข้างจะสูง เพราะในแผนภูมิได้ระบุถึงการร่วมมือประสานงานกันระหว่างแผนกต่างฝ่ายอย่างดีพอจึงมีผู้คิดค้นหาทางแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวด้วยการจัดแบบเมตริกซ์ (matrix) ขึ้นมา ดังรูปที่ 2.10

2.3.8 แบบองค์การเมตริกซ์ (matrix organization) ความคิดในการจัดองค์การการตลาด ดังรูปที่ 2.10 เป็นความพยายามที่ประสานงานระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาดหรือลูกค้าให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด และพยายามที่จะให้ทุกฝ่ายในส่วนการตลาดมองมุ่งไปยังสินค้าหรือกลุ่มสินค้าให้เหมือนกันหมด และเป็นการสร้างข่ายงานเชื่อมโยงจากตัวสินค้าหรือกลุ่มสินค้าเพื่อให้ทุกฝ่ายประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ความแตกแยก ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลงเพราะมีการรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม

สินค้า หรือ กลุ่มสินค้า	ตลาด หรือ กลุ่มลูกค้า		
	X	Y	Z
A			
B			
C			

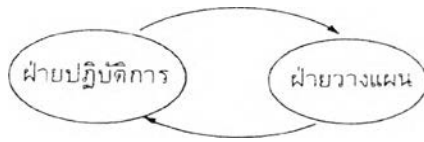
รูปที่ 2.10 แนวความคิดขององค์การเมตริกซ์ (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)



รูปที่ 2.11 แบบองค์การเมตริกซ์ (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

จากรูปที่ 2.11 การจัดองค์การแบบนี้นอกจากค่าใช้จ่ายจะสูงมากแล้ว ยังต้องการนักบริหารที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถสูงอีกด้วย มิฉะนั้นจะมีแต่ความสับสนและชิงดีชิงเด่นกัน

ตัวอย่างของวิธีสร้างความสามัคคีในการดำเนินการแบบนี้ เช่น บริษัทน้ำมันใหญ่แห่งหนึ่งของโลก ดังรูปที่ 2.12 ได้ใช้การสลับสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานกัน (job rotation) ระหว่างผู้ทำงานในฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายวางแผน กล่าวคือ ให้หัวหน้าพนักงานขายสลับตำแหน่งกับผู้บริหารผลิตภัณฑ์ เป็นต้น การสับเปลี่ยนจะกระทำทุก 2-3 ปี เพราะฉะนั้นทุกคนจะต้องพยายามทำความเข้าใจในงานของอีกฝ่าย ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีเหตุมีผลมากขึ้น เมื่อมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ การสื่อสาร หรือแม้กระทั่งการเมือง (เช่น การแก่งแย่งชิงดี การแบ่งเป็นกลุ่มต่อสู้กัน) ภายในบริษัทจะมีบรรยากาศดีขึ้น



รูปที่ 2.12 การสลับสับเปลี่ยนงาน (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์ ,2544)

2.4 การบริหารหน่วยงานขาย

การบริหารหน่วยงานขาย (สิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2541 :510) ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย (Recruiting and selecting sales representatives) มีวิธีการดังนี้ (1) การสรรหา (Recruitment) เป็นวิธีการดึงดูดให้มีผู้สมัครจำนวนมาก การค้นหาผู้สมัครผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้สื่อโฆษณาติดต่อนักศึกษาจากมหาวิทยาลัย ตัวแทนหางาน และพนักงานขายในปัจจุบัน ฯลฯ (2) การคัดเลือก (Selection) เป็นวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานขายที่ดีที่สุด กระบวนการคัดเลือกจะแตกต่างกัน อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ หรือการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ การทดสอบผู้สมัครอย่างเป็นทางการจะต้องดูลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ลักษณะเฉพาะตัว ประวัติการทำงาน การทดสอบประวัติ และปฏิกิริยาตอบสนองจากการสัมภาษณ์ การจัดทำแบบมาตรฐานเพื่อวัดสิ่งต่าง ๆ เช่น ความฉลาด ความสนใจ ลักษณะเฉพาะตัว ความชำนาญของบุคคล และความถนัดในการขาย การสร้างแบบทดสอบจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ของการขาย

2.4.2 การฝึกอบรมพนักงานขาย (Training sales representatives) เป็นการฝึกทักษะ ความรู้ความสามารถในการขาย โดยใช้หลักดังนี้ (1) พนักงานขายจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท (2) พนักงานขายจะต้องรู้ถึงลักษณะของลูกค้าและลักษณะของคู่แข่ง (3) พนักงานขายจะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการเสนอขายที่มีประสิทธิภาพและกระบวนการขาย (4) พนักงานขายจะต้องมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า และบริษัท

2.4.3 การควบคุมบังคับบัญชาพนักงานขาย (Supervising sales representatives) เป็นการกำหนดว่าพนักงานขายควรทำอะไรบ้างเพื่อให้พนักงานขายใช้ทรัพยากรด้านเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพในการใช้เวลาหมายถึงพนักงานขายสามารถวางแผนการใช้เวลาได้อย่างประหยัดและประสบความสำเร็จ ส่วนประสิทธิภาพในการใช้เวลา หมายถึง การที่พนักงานขายใช้เวลาไปกับลูกค้าแล้วทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ

2.4.4 การจูงใจพนักงานขาย (Motivating sales representatives) เป็นการจูงใจการทำงาน of พนักงานขาย เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การให้สิ่งจูงใจ รางวัล หรือการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร ฯลฯ

2.4.5 การประเมินผลพนักงานขาย (Evaluating sales representatives) เป็นความพยายามที่จะติดตามผลปฏิบัติงานเกี่ยวกับพนักงานขาย

2.5 การวางแผนการขายและการพยากรณ์การขาย

ทรัพยากรที่สำคัญได้แก่ คน ทรัพย์สิน เงินทอง และเวลา ไม่ว่าทรัพยากรจะเป็นของธุรกิจ หรือรัฐบาล หรือ มนุษย์ทุกคนจะมีอยู่อย่างจำกัด ไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่งหรือทุกอย่าง ความสามารถของคนของนักบริหาร ก็คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด หมุนเวียนต่อเนื่องกันอย่างไม่มีความสิ้นสุด

การที่จะนำทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและต่อเนื่องกันจะต้องมีการวางแผนที่ดี การวางแผนที่มีจุดมุ่งหมาย วางแผนตามวัตถุประสงค์ ในการบริหารงานขายก็เช่นกันถ้ามีการใช้ทรัพยากรการขาย ได้แก่ ทุกคนในฝ่ายขายรวมถึงผู้บริหารงานขาย ทรัพย์สินเงินทองที่มีอยู่อย่างไรจุดมุ่งหมาย ไม่คำนึงถึงเวลา ย่อมมีโอกาสสิ้นเปลือง สูญเปล่าและล้มละลายได้ในที่สุด (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544 : 241-249)

การที่จะสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีการวางแผน

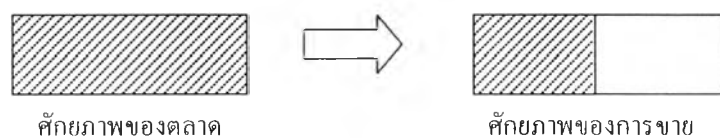
2.5.1 การวางแผนการขาย การวางแผนการขายความถึงการพยากรณ์การขาย การทำงานประมาณขาย และการจัดทำ โควตา เพื่อแจกจ่ายงานให้พนักงานขาย การพยากรณ์การขายจะมาเป็นรายวันที่ได้ถือเป็นการวางแผนการขาย ระยะสั้น หรืออาจจะพยากรณ์กัน ไปอีก 10 ปีข้างหน้าเป็นการวางแผนการขายระยะยาว การทำงานประมาณขายจะทำงานขึ้นสำหรับ ช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ยอมรับกัน ทัว ๆ ไปคือ ช่วงหนึ่งปี ซึ่งในงบประมาณจะต้องรวมการพยากรณ์การขายเข้าไว้ด้วย ส่วนการจัดทำโควตา คือ การนำเอาตัวเลขการขายที่พยากรณ์เอาไว้มาแบ่งสรรปันส่วนเป็นเป้าหมายการขายการทำงานของพนักงานต่อไป

2.5.2 การพยากรณ์การขาย การพยากรณ์การขายเป็นการประเมินของบริษัทหนึ่งบริษัทใดว่าจะขายสินค้า กลุ่มของสินค้า หรือบริการเป็นจำนวน (physical unit) เท่าไร หรือเป็นมูลค่าเท่าไร ภายในอาณาเขต และช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ ตามแผนการตลาดที่ได้กำหนดไว้

การประมาณการขายดังกล่าวจะคิดจากศักยภาพของการขายและศักยภาพของตลาดของสินค้าหรือบริการนั้น ภายใต้สภาพการแข่งขันและสถานะเศรษฐกิจที่คาดคะเนเอาไว้

ศักยภาพของตลาด (market potential) คือ ยอดขายรวมสูงสุดของสินค้า กลุ่มของสินค้าหรือบริการของทุก บริษัทหรือผู้ขายที่มีอยู่ในอาณาเขตและระยะเวลาที่กำหนดให้

ศักยภาพของการขาย (sales potential) คือ ยอดขายสูงสุดของสินค้า กลุ่มของสินค้าหรือบริการของบริษัท หนึ่งภายในอาณาเขตและ ระยะเวลาที่กำหนดให้



รูปที่ 2.13 ศักยภาพของการขายและตลาด (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

2.5.3 ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการพยากรณ์ แหล่งและที่มาของข้อมูล พอดีแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

2.5.3.1 ข้อมูลภายในบริษัท

- ประวัติการขายสินค้าหรือบริการ แบ่งออกได้เป็น ตามช่วงระยะเวลา แบ่งตามแต่ละเขตการขาย แบ่งตามลูกค้าแต่ละรายหรือเฉพาะรายที่สำคัญหรือกลุ่ม และแบ่งตามพนักงานขายแต่ละคน

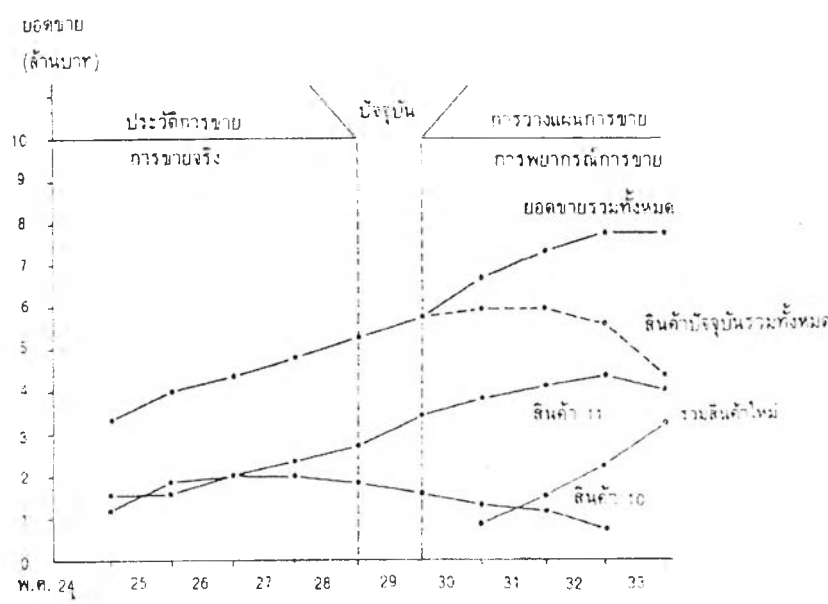
- แผนต่าง ๆ ของบริษัท เช่น การออกสินค้าใหม่ การดัดแปลงสินค้า การจะเลิกจำหน่ายสินค้าบางตัว การเปลี่ยนแปลงราคา แผนการสนับสนุนการขาย เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขายมีมากขึ้นหรือลดลง แผนการในการเพิ่ม / ปรับปรุงพนักงาน

2.5.3.2 ข้อมูลจากภายนอกบริษัท เป็นสิ่งที่ผู้บริหารงานขายจะต้องหามาเองจะด้วยวิธีใดก็ตาม หรือหน่วยงานภายในบริษัทเป็นผู้รวบรวมจัดหามาให้ ที่สำคัญได้แก่

- แผนงานของลูกค้าสำคัญ เช่น แผนการขายโรงงาน สถานที่จำหน่าย ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสินค้าหรือบริการของบริษัท
- รายละเอียดของคู่แข่ง เช่น การออกสินค้าใหม่ กิจกรรมของคู่แข่ง จุดอ่อนจุดแข็ง นโยบายเรื่องราคาร นโยบายการส่งเสริมการปรับปรุงและพัฒนาองค์การขาย นโยบายเกี่ยวกับลูกค้า การให้สินเชื่อ
- สภาพเศรษฐกิจ การเติบโตโดยทั่วไป การเติบโตของแต่ละส่วน (sector) กำลังซื้อ ฤดูกาลชำระค่าเงินที่จะมีส่วนกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงค่าของเงิน การลงทุนภายในประเทศ อัตราดอกเบี้ย การว่างงาน เหล่านี้เป็นต้น
- กฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อาจมีการออกมาใหม่ มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อบริษัท ลูกค้า คู่แข่งขันหรือจะมีการควบคุมราคา การเปลี่ยนแปลงทางภาษีอากรที่จะมีผลกระทบต่อการขายในอนาคต
- สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น การเติบโตของประชากร การค้นพบทรัพยากรใหม่ ๆ หรือทรัพยากรที่มีอยู่เดิมจะมีปัญหา การที่จะนำเอาข้อมูลจากภายนอกบริษัทมาใช้จะต้องคำนึงถึง “ ความเชื่อถือ “ ว่าจะสามารถเชื่อถือได้มากน้อยแค่ไหน

2.5.4 เทคนิคและวิธีการพยากรณ์การขาย

ไม่มีใครสามารถพิสูจน์ได้ว่า เทคนิคและวิธีการพยากรณ์การขายแบบไหนหรือวิธี ไหนจะให้ความแม่นยำมากกว่ากัน เทคนิคและวิธีการที่จะนำมากล่าว จะเป็นที่ใช้กันอย่างกว้างขวางทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารงานขายส่วนใหญ่จะนำมาใช้ได้ไม่ยาก



รูปที่ 2.14 การพยากรณ์การขายโดยพิจารณาจากประวัติการขาย (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างตารางการขาย (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

ยอดขายต่อปี (ล้านบาท)										
	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
สินค้าปัจจุบัน :										
สินค้า 10	1.50	1.70	1.90	2.00	1.90	1.60	1.30	1.15	0.80	0
สินค้า 11	1.40	1.80	1.90	2.25	2.85	3.40	3.90	4.10	4.20	4.00
สินค้าอื่น ๆ	.35	.50	.45	.65	.50	.60	.70	.65	.39	.15
รวม	3.25	4.00	4.25	4.90	5.25	5.60	5.90	5.90	5.30	4.15
สินค้าใหม่ :										
สินค้า 12							.70	1.00	1.60	1.95
สินค้า 13								.40	.70	1.10
สินค้าอื่น ๆ									.15	.25
รวมสินค้าใหม่							.70	1.40	2.45	3.30
รวมทั้งหมด	3.25	4.00	4.25	4.90	5.25	5.60	6.60	7.30	7.75	7.45

การพยากรณ์การขายเป็นทั้งเทคนิคและศิลปะ ที่จะต้องใช้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้เข้าด้วยกัน เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น จึงได้นำตัวอย่างการพยากรณ์การขายมาให้พิจารณาศึกษาดูว่า ตัวเลขการขายที่พยากรณ์ออกมาได้ดังรูปที่ 2.14 และตารางการขายที่ 2.1 นั้น ได้มาอย่างไร

ตัวอย่างการพยากรณ์การขายจากรูปที่ 2.14 ได้มาจากตารางการขายดังตารางที่ 2.1

2.5.4.1 จากแนวโน้ม (trend) ผู้บริหารงานขายบางท่านพิจารณาจากแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นในอดีตและคาดว่าจะเพิ่มต่อไปอีกในอัตราใกล้เคียงกันในปีต่อ ๆ ไป ลองพิจารณาการเติบโตของยอดขายรวมทั้งหมดที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2524 — 2528 (ดังตารางที่ 2.2) ซึ่งสรุปได้ว่า

ค่าเฉลี่ยของยอดขายจริงที่เพิ่มขึ้นระหว่างปี 2524 — 2528 = 8.52%

ค่าเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้นจากการพยากรณ์ตั้งแต่ปี 2529 — 2533 = 7.49%

เมื่อนำเอาปัญหาเศรษฐกิจเข้ามาร่วมพิจารณา จึงพยากรณ์ออกมาว่าแนวโน้มอีก 5 ปีข้างหน้าคงจะขึ้นในอัตราเฉลี่ย 7.49 เปอร์เซ็นต์ น้อยกว่า 5 ปีที่แล้วประมาณ 1 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 2.2 การเติบโตของยอดขายรวม (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

ยอดขายจริง (ล้านบาท)					
ปี พ.ศ.	2524	2525	2526	2527	2528
รวมทั้งหมด	3.25	4.00	4.25	4.90	5.25
เปอร์เซ็นต์เพิ่มจากปีก่อน	-7.50	+23.08	+6.25	+15.29	+7.14
พยากรณ์การขาย (ล้านบาท)					
ปี พ.ศ.	2529	2530	2531	2532	2533
รวมทั้งหมด	5.60	6.60	7.30	7.75	7.45
เปอร์เซ็นต์เพิ่มจากปีก่อน	+6.67	+17.86	+10.61	+6.16	-3.87

2.5.4.2 จากวัฏจักรของสินค้า (product life — cycle) จากสินค้า 10 (จากตารางที่ 2.1) ยอดขายจะค่อย ๆ เพิ่มสูงขึ้น และสูงสุดในปี 2527 คือ 2 ล้านบาท และลดลงมาในปี 2528 ประมาณ 5 เปอร์เซ็นต์ เหลือ 1.9 ล้านบาท จึงพยากรณ์ว่าสินค้า 10 จะสิ้นอายุขัย คือจะตกไปเรื่อย ๆ จนขายไม่ได้หรือเลิกขายอีก 5 ปีข้างหน้า คือในปี 2533

ถ้าดูตามตัวเลขเป็นเรื่องน่าคิด คือ มีแนวโน้มการขายลงก็ควรจะลดลงไปเรื่อย ๆ การพยากรณ์ดังกล่าวน่าจะถูกต้อง แต่ถ้าลองมาพิจารณาอีกทีว่า ยอดขายในปี 2528 ตกลงจากปี 2527 เพียง 5 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากความผันผวนไม่แน่นอนของตลาด (market fluctuation) ชั่วคราวก็เป็นได้ ไม่ควรพยากรณ์ลดลงไปเรื่อย ๆ ในปีต่อไป

หรืออาจมีเหตุผลดีกว่านี้คือ คู่แข่งขันได้ออกสินค้าที่ดีกว่า (อาจเป็นคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือราคา หรือดีกว่าทุกด้าน) ในปี 2528 และสินค้า 10 ไม่อยู่ในสภาพที่จะสามารถแข่งขันได้ การปรับปรุงแก้ไขสินค้าให้ดีขึ้นทัดเทียมคู่แข่งนั้นก็ยากลำบาก จึงคาดว่าสินค้า 10 คงจะค่อย ๆ ประคองตัวไปได้ถึงปี 2532

2.5.4.3 จากการสำรวจความคิดเห็น ที่นิยมใช้กันมีอยู่ 3 แบบ คือ

- จากคณะผู้บริหาร (executive committee)
- จากกลุ่มพนักงานขาย (sales force composite)
- จากผู้เชี่ยวชาญที่เชิญเข้ามาออกความคิดเห็น (Delphi technique)

ในที่นี้ จะกล่าวเฉพาะการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มพนักงานขายโดยละเอียดดังนี้ จากการสำรวจความคิดเห็นหรือให้พนักงานขายมีส่วนร่วมในการพยากรณ์หรือให้พนักงานขายทำการพยากรณ์ก็ตาม มีผู้บริหารหลายท่านยังมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไปเป็นอย่างมาก

บางท่านมีความคิดเห็นว่า “ พนักงานขายเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดตลาดใกล้ชิดลูกค้ามากที่สุด น่าจะพยากรณ์การขายได้แม่นยำ ” หรือบางท่านอาจจะบอกว่า “ พนักงานขายไม่ทราบถึงกลยุทธ์การตลาดนโยบายส่งเสริม จะพยากรณ์การขายได้อย่างไร ” ทั้งสองท่าน ไม่มีใครผิดใครถูก ถ้าสถานการณ์การขายแตกต่างกัน แนวความคิดในการดำเนินการย่อมแตกต่างกันด้วย

บริษัทที่ใช้ นโยบายส่งเสริมโดยการดึงลูกค้ามาสู่สินค้า ผู้ที่จะพยากรณ์การขายได้ดีคือระดับผู้บริหารในฝ่ายการตลาด คือผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการฝ่าย โฆษณา ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการขาย ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เพราะท่านเหล่านี้เป็นผู้กำหนดคน นโยบาย กำหนดกลยุทธ์การตลาด

นอกจากนั้น สินค้าบางประเภทมีอายุสั้น ผู้บริหารท่านนั้นทราบว่า มีสินค้าใหม่ ๆ อะไรอีกบ้างที่จะนำออกจำหน่ายในช่วงจังหวะไหน ? เมื่อไร? แต่ถ้าเป็นสินค้าที่ต้องใช้ในนโยบายผลักสินค้า หรือที่มีลูกค้า หรือช่องทางการจัดจำหน่ายที่แน่นอน เช่น สินค้าอุตสาหกรรม วัสดุคิบ ยาอันตรายบางชนิด พนักงานขายจะสามารถให้ข้อคิดเห็น หรือทำการพยากรณ์ได้เป็นอย่างดี

2.6 การวางแผนเกี่ยวกับลูกค้า

การวางแผนเกี่ยวกับลูกค้าจะประกอบด้วย การทำรายละเอียดของลูกค้ารวมทั้งการวางแผนเฉพาะเป็นราย ๆ การแบ่งกลุ่มลูกค้าประจำ และ การแบ่งประเภทของลูกค้า (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544 : 288-292)

2.6.1 รายละเอียดของลูกค้า เพื่อช่วยในการวางแผนเกี่ยวกับลูกค้า จึงได้นำตัวอย่างรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า 2 ประเภท คือ แบบรายบุคคล และแบบเป็นองค์การว่าจะต้องมีรายละเอียดอะไรบ้าง ในบางครั้งอาจจะต้องมีรายละเอียดขององค์การก่อน และต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อแต่ละรายแยกออกต่างหาก ซึ่งจะช่วยให้พนักงานขายเข้าใจได้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่าง รายละเอียดในการวางแผนสำหรับลูกค้าประเภทองค์กร

1. ชื่อและสถานที่ตั้ง
 - สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่
 - สถานที่ตั้งโรงงาน หรือสำนักงานสาขา (ถ้าไม่ได้อยู่ด้วยกัน)
2. รายละเอียดอย่างย่อ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ และสถานการณ์ในปัจจุบัน
3. บุคคลสำคัญ และตำแหน่ง ให้ระบุ บุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ
4. ศักยภาพของบลูกค้ารายนี้สำหรับธุรกิจของบริษัท
5. ประวัติการขายของบริษัทที่ขายให้ลูกค้ารายนี้ ย้อนหลังไป 3 ปี และให้พยากรณ์ล่วงหน้าไปอีก 3 ปี ทั้งปริมาณ มูลค่า และราคาต่อหน่วย บางบริษัทที่มีสินค้าจำนวนมาก จะทำเฉพาะยอดขายรวมและสินค้าสำคัญเพียงบางตัวเท่านั้น
6. รายละเอียดของคู่แข่งคือใคร ขายอะไร ราคาเท่าไร และส่วนแบ่งของธุรกิจ
7. วิเคราะห์ตำแหน่งของบริษัทว่าทำไมจึงขายได้ หรือทำไมจึงคิดว่าจะขายได้
8. วิเคราะห์คู่แข่งกันว่า ทำไมคู่แข่งจึงขายได้ หรือทำไมจึงคิดว่าคู่แข่งจะขายได้
9. วัตถุประสงค์และแผนงานที่จะทำอย่างจำเพาะเจาะจง
10. กลยุทธ์ที่จำเพาะเจาะจง ได้แก่ ภารกิจที่จะทำให้สำเร็จโดยใครและคาดว่าจะแล้วเสร็จเมื่อไร
11. มีอุปสรรคอะไรบ้างที่จะต้องเอาชนะให้ได้ และมีปัญหาอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง
12. ต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง
13. การวางแผนที่เกี่ยวกับเวลา ได้แก่ จำนวนครั้งที่จะเยี่ยมระยะเวลา และผลลัพธ์ที่จะได้
14. แผนนี้จะส่งไปให้ใครในบริษัททราบบ้าง และให้ระบุลงไปด้วยว่า ใครบ้างจะต้องตกลงยอมรับในแผนนี้
15. กำหนดวันที่ที่จะทบทวนแผนงาน

ตัวอย่าง รายละเอียดในการวางแผนสำหรับลูกค้าประเภทบุคคล

1. ชื่อและสถานที่ทำงาน
2. รายละเอียดย่อ ๆ เกี่ยวกับงานหรือธุรกิจขององค์กร
3. รายละเอียดของลูกค้าว่ามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้างในองค์กร เช่น เป็นเจ้าของ หรือวิศวกรฝ่ายผลิต หรือสัตยแพทย์
4. วันและเวลาทำงาน
5. วันและเวลาที่ให้พนักงานขายเข้าพบได้
6. ศักยภาพ และ / หรือความสำคัญของลูกค้าต่อบริษัท
7. ประวัติการขายของบริษัทย้อนหลังไป 3 ปีและให้พยากรณ์ล่วงหน้าไปอีก 3 ปี ในกรณีที่ผู้ใช้อาจจะระบุว่าเป็นผู้ใช้สินค้าอะไรบ้าง เช่น แพทย์สั่งยาตัวไหน และประมาณว่าสั่งมากี่ครั้ง เป็นต้น
8. รายละเอียดว่าลูกค้าซื้อสินค้าคู่แข่งอะไรบ้าง
9. วิเคราะห์ตำแหน่งของบริษัทว่า ทำไมจึงขายได้หรือทำไมจึงคิดว่าจะขายได้ หรือทำให้ลูกค้าใช้
10. วิเคราะห์ตำแหน่งของคู่แข่งว่า ทำไมจึงขายได้ หรือทำไมจึงคิดว่าจะขายได้ หรือทำให้ลูกค้าใช้
11. วัตถุประสงค์และแผนงานที่จะทำอย่างจำเพาะเจาะจง
12. —17. เหมือนกับรายละเอียดในการวางแผนสำหรับลูกค้าเป็นองค์กร

สำหรับบริษัทที่มีลูกค้านับจำนวนมาก ไม่อาจจะวางแผนตั้งแต่ข้อ 9—17 เป็นรายบุคคลได้ จะทำเป็นแผนรวมของลูกค้านับเป็นกลุ่ม ๆ เป็นประเภทที่เหมือน ๆ กันไป บางบริษัทจะมีรายละเอียดในเรื่องส่วนตัว เช่น วันเดือนปีเกิด ประวัติการศึกษา งานอดิเรก ครอบครัว และอื่น ๆ เพราะบางครั้งจะมีประโยชน์มาก เช่น งานอดิเรกชอบเล่นกอล์ฟ พนักงานขายอาจจะเปิดการขาย โดยการชวนคุยเรื่องกอล์ฟหรือพยายามไปพบลูกค้าในสนามกอล์ฟ เป็นต้น

2.6.2 การแบ่งกลุ่มลูกค้า การแบ่งกลุ่มลูกค้าประจำส่วนใหญ่จะแบ่งออกตามยอดขายของในอดีตปัจจุบัน และอนาคต อาจจะเป็นยอดขายรวม หรือยอดขายของกลุ่มสินค้า หรือยอดขายสำหรับสินค้าแต่ละตัว ตัวอย่างในรูปที่ 2.15 เป็นแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ลูกค้า

สินค้า :	ยอดขายปี ที่แล้ว	ยอดขายปีปัจจุบัน หน่วย	ยอดขาย ปีหน้า	% เติบโต หรือลด
ชื่อลูกค้า		% ยอดรวม		
.....				
.....				
รวม				
ลูกค้าสำคัญ				
รวม				
ลูกค้า B				
รวม				
ลูกค้า C				
รวมทั้งหมด		100.0%		

รูปที่ 2.15 แบบฟอร์มสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ลูกค้า (ทวีศักดิ์ สุวกันธ์ .2544)

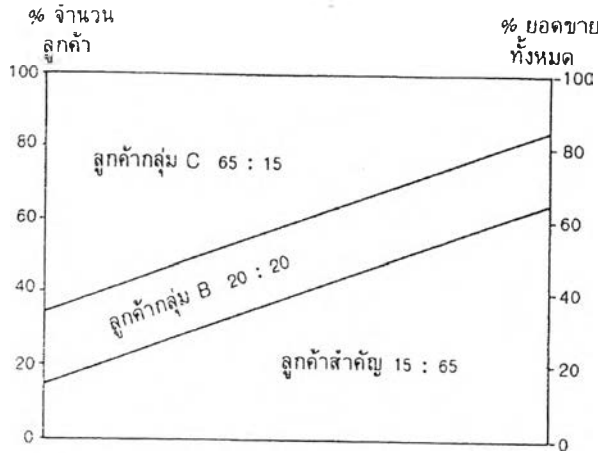
โดยตารางที่ 2.3 เป็นตัวอย่างการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามยอดขาย

ตารางที่ 2.3 ตัวอย่างการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามยอดขาย (ทวีศักดิ์ สุวกันธ์ .2544)

กลุ่มลูกค้า	จำนวนลูกค้า	ยอดขาย		
		% ทั้งหมด	(ล้านบาท)	% ทั้งหมด
ลูกค้าสำคัญ	30	15	65.0	65
กลุ่ม B	40	20	20.0	20
กลุ่ม C	130	65	15.0	15
รวม	200	100	100.0	100

ตามตัวอย่างดังตารางที่ 2.3 มีลูกค้าสำคัญเพียง 15 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด และลูกค้า 15 เปอร์เซ็นต์หรือเพียง 30 รายนี้มีความสำคัญต่อยอดขายของบริษัทมาก คือ 65 ล้านบาท หรือ 65 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายทั้งหมด

ถ้าจะทำเป็นกราฟ จะได้เป็นรูปที่ 2.16



รูปที่ 2.16 แสดงสัดส่วนลูกค้า (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ ,2544)

อัตราส่วนในกราฟ คือ ลูกค้าสำคัญ 15 เปอร์เซ็นต์ มียอดขายรวมกันเท่ากับ 65 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายทั้งหมด ลูกค้ากลุ่ม C ส่วนใหญ่คือ 65 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด มียอดขายรวมกัน 15 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายทั้งหมด คือ กลุ่ม C เป็นลูกค้ารายย่อย คำถามคือ กลุ่ม C ทั้งหมดเป็นลูกค้าเล็กจริงหรือไม่ ถ้าพิจารณาจากยอดขายก็คงจะจริง แต่บางบริษัทจะเจาะลึกลงไปอีก คือ จะดูศักยภาพของลูกค้าแต่ละราย เพราะอาจจะเล็กกับของเราแต่ใหญ่หรือสำคัญมากสำหรับคู่แข่งของเราก็เป็นได้ ถ้าพบว่าลูกค้าในกลุ่ม C หรือ B บางรายมีศักยภาพสูงจะต้องวางแผนในการพัฒนาลูกค้าดังกล่าว

การแบ่งลูกค้าดังกล่าวจะมีประโยชน์ในการวางแผนการทำงานของพนักงานขาย การวางแผนในการใช้ทรัพยากรต่างๆ จะช่วยส่งเสริมการขายการทำงานของพนักงานขาย นอกจากนั้นยังมีประโยชน์ในการวางแผนการจัดองค์กร และการจัดกำลังการขายให้ถูกต้องเหมาะสมซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทต้น ๆ

นอกจากการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกตามยอดขายตามศักยภาพแล้วยังอาจจะแบ่งออกตามกำไรด้วยก็ได้ ตามตัวอย่างตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สัดส่วนของลูกค้าตามยอดขาย (ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ ,2544)

ขนาดของลูกค้าตามยอดขายเฉลี่ยต่อเดือน	% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด	% ของยอดขายทั้งหมด	% ของยอดกำไรทั้งหมด
น้อยกว่า 1,000	35%	15%	2%
1,000 ถึง 2,500	40%	38%	8%
2,501 ถึง 5,000	20%	30%	50%
5,001 ขึ้นไป	5%	16%	40%

ตามตัวอย่างจะเห็นได้ว่า ลูกค้ารายย่อยทั้งหมด 35 เปอร์เซ็นต์ให้ยอดขายเพียง 16 เปอร์เซ็นต์ และยอดกำไรเพียง 2 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น และจากตัวเลขการวิเคราะห์ดังกล่าว จะทำให้การวางแผนได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2.7 โควตาของพนักงานขาย

คำจำกัดความ โควตาของพนักงานขาย คือ การแบ่งหรือมอบภารกิจการขายต่าง ๆ ให้พนักงานขาย โดยที่ภารกิจดังกล่าวจะถูกกำหนดขึ้นในเชิงปริมาณ (เป็นจำนวนเงินหรือหน่วยของสินค้าแต่ละตัวหรือทุกตัวหรือบริการหรือกิจกรรม) ที่พนักงานขาย หรือกลุ่มของพนักงานขาย จะต้องทำให้สำเร็จให้ได้ตามระดับที่จำเพาะเจาะจง ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ (ทวีศักดิ์ สุวณิช ,2544 : 255-258)

2.7.1 วัตถุประสงค์

1. เป็นการดำเนินการตามงบประมาณการขาย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะขายให้ได้ถึงระดับหนึ่ง ตามต้นทุนการขายที่ได้กำหนดให้
 2. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและควบคุมการใช้ความพยายามในการขาย ให้อยู่ตามงบประมาณการขาย ให้อยู่ตามงบประมาณการขาย
 3. เป็นการกำหนดมาตรฐานของผลงานของพนักงานขาย เพื่อที่จะให้รางวัลแก่พนักงานขายที่สามารถทำได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดให้
 4. เป็นพื้นฐานในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนของพนักงานขาย
- นอกจากนั้นยังสามารถนำมาใช้ช่วยในการแบ่งเขตการขายและช่วยในการจัดทำงบประมาณ

2.7.2 ชนิดของโควตา โควตาแบ่งออกเป็น 5 ชนิดคือ

1. โควตาขาย หรือเป้าหมายการขาย เป็นที่นิยมใช้กันทั่วไป เพราะง่ายในการปฏิบัติและบริหาร ข้อที่ควรระวังก็คือ เมื่อพนักงานขายมุ่งที่ยอดขายมักจะขายสินค้าที่ขายง่าย และสินค้าที่ขายง่ายมักจะมีกำไรต่ำ
2. โควตาค่าใช้จ่าย เป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายในการขายเป็นมูลค่าหรือเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้มีการใช้จ่ายเกินงบประมาณเพื่อเพิ่มการขาย
3. โควตาค่าไร เป็นการเน้นให้ขายสินค้าที่มีกำไรสูง
4. โควตากิจกรรม เช่น การเยี่ยมลูกค้าใหม่ การเปิดบัญชีลูกค้าใหม่ การดึงลูกค้าเก่ากลับมา การเก็บเงิน การขายสินค้าใหม่
5. โควตาแบบผสม คือ การกำหนดเป้าหมายหลายอย่างผสมผสานรวมกันเป็น โปรแกรมรายละเอียดในเรื่องชนิดของโควตาให้ครบทั้ง 5 ประการ เพราะการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขาย จะสัมพันธ์กับการกำหนดโควตา หรือเป้าหมายการขาย หรือกิจกรรมการขาย

2.7.3 การจัดทำโควตา หรือ การแบ่งสรรปันส่วนยอดรวมและเป้าหมายกิจกรรมการขายอื่น ๆ ไปให้แก่พนักงานขายก็เหมือนกับการดำเนินการทางการบริหารทั่ว ๆ ไป คือ ยัง ไม่มีสูตรสำเร็จที่จะสามารถแบ่งโควตาได้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน และยุติธรรม เนื่องจากมีปัจจัยและตัวแปร หลายตัวที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโควตา ที่สำคัญได้แก่

1. ตัวพนักงานขายเองซึ่งประสบการณ์ ความสามารถ พื้นฐานความรู้ เหล่านี้เป็นต้น ที่แตกต่างกัน ก็มีความสัมพันธ์กับการจัดแบ่งโควตาให้
2. ผู้บริหารงานขายเช่นเดียวกันกับพนักงานขายว่ามีประสบการณ์ในตลาดที่แตกต่างกันออกไป อาจเคยเป็นพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จในเขตใดเขตหนึ่งมาก่อน อาจจะมีปัญหามาและโอกาสในเขตอื่น ๆ ไม่ดีเท่ากับที่เคยทำมา เป็นต้น
3. ลูกค้า ลูกค้ามีหลายประเภท หลายขนาด ซึ่งจะแตกต่างกันไป แต่ละเขตการขาย
4. เขตการขาย เขตการขายที่แบ่งตามภูมิศาสตร์ แบ่งตามย่านของธุรกิจก็จะมีศักยภาพการขายของแต่ละสินค้า แต่ละชนิดแตกต่างกันออกไป เป็นต้น

5. นโยบายการขายและกลยุทธ์การตลาด ถ้าเป็นกลยุทธ์ที่จะพัฒนาสินค้า (product development strategy) ก็ต้องมุ่งสร้างสินค้าพัฒนาสินค้าให้เป็นที่รู้จักยอมรับ จำนวนลูกค้าที่ยอมรับสินค้าใหม่จึงมีความสำคัญมาก แต่ถ้าเป็นสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว ก็ต้องมุ่งที่จะแทรกตลาด เพิ่มจำนวนการใช้ เป็นต้น
6. ระยะเวลาจัดทำโควตาอาจจะมีกำหนดระยะเวลาเป็นวัน เช่น การขายบริการของโรงแรม หรืออาจจะแบ่งเป็นสัปดาห์ เดือน 3 เดือน 6 เดือน หรือเป็นปี เป็นต้น

เมื่อมีการจัดทำโควตาก็ต้องมีการวัดผลงานจะต้องกำหนด

1. หน่วยของโควตาเป็นมูลค่าหรือปริมาณหรือกิจกรรมหรือผสมผสานกัน
2. เกณฑ์การวัด จำนวนหน่วยที่ขายได้ มูลค่าที่ขายได้ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเป้าหมายหรือโควตา หรือการกำหนดหน่วยเพื่อให้คะแนน เช่น เกินหรือต่ำกว่าจะได้คะแนนเท่าไร หรือสินค้าแต่ละตัวกิจกรรมแต่ละอย่าง อาจจะมีคะแนนที่ได้แตกต่างกันออกไปตามความสำคัญ เป็นต้น

2.7.4 ลักษณะของโควตาที่ดี โควตาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องเป็นโควตาที่สมบูรณ์ครบถ้วน รวมทั้งอย่างเข้าไว้ด้วยกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย เช่น การจัดทำโควตาเพื่อมุ่งผลักดันสินค้ารายการใดรายการหนึ่ง เพื่อรักษาระดับการขายในบางฤดูกาลที่สินค้านั้นมีความต้องการลดน้อยลง เป็นต้น
2. มีความแม่นยำ
3. ทำหาย ไม่ใช่สุดเอื้อม หรือง่ายจนเกินไป
4. ยุติธรรม
5. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อจำเป็น
6. เข้าใจง่าย บางครั้งการทำโควตาให้สมบูรณ์ครบถ้วนเป็นเรื่องที่ดี แต่ถ้าสลับซับซ้อน พนักงานขายเข้าใจยาก การบริหารก็ยากแล้วก็จะทำให้เป็นโควตาที่ไม่ดีไป

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างของในการจัดทำโควตา การวัดผล และการประเมินผล

รายละเอียด	โควตา	ทำได้จริง	คิดเป็น %	คะแนนต่อ %	รวมคะแนนที่ได้
ยอดขายรวม	100,000 บาท	110,000 บาท	+ 10%	3	30
สินค้า ก.	40,000 บาท	50,000 บาท	+25%	2	50
สินค้า ข.	30,000 บาท	33,000 บาท	+10%	4	40
จำนวนลูกค้าใหม่	50 ราย	55 ราย	+10%	5	50
ค่าใช้จ่าย	15,000 บาท	16,500 บาท	+10%	- 2	- 20
รวม					150

วัตถุประสงค์ของการจัดทำโควตาตามตัวอย่างดังกล่าวมีดังนี้คือ

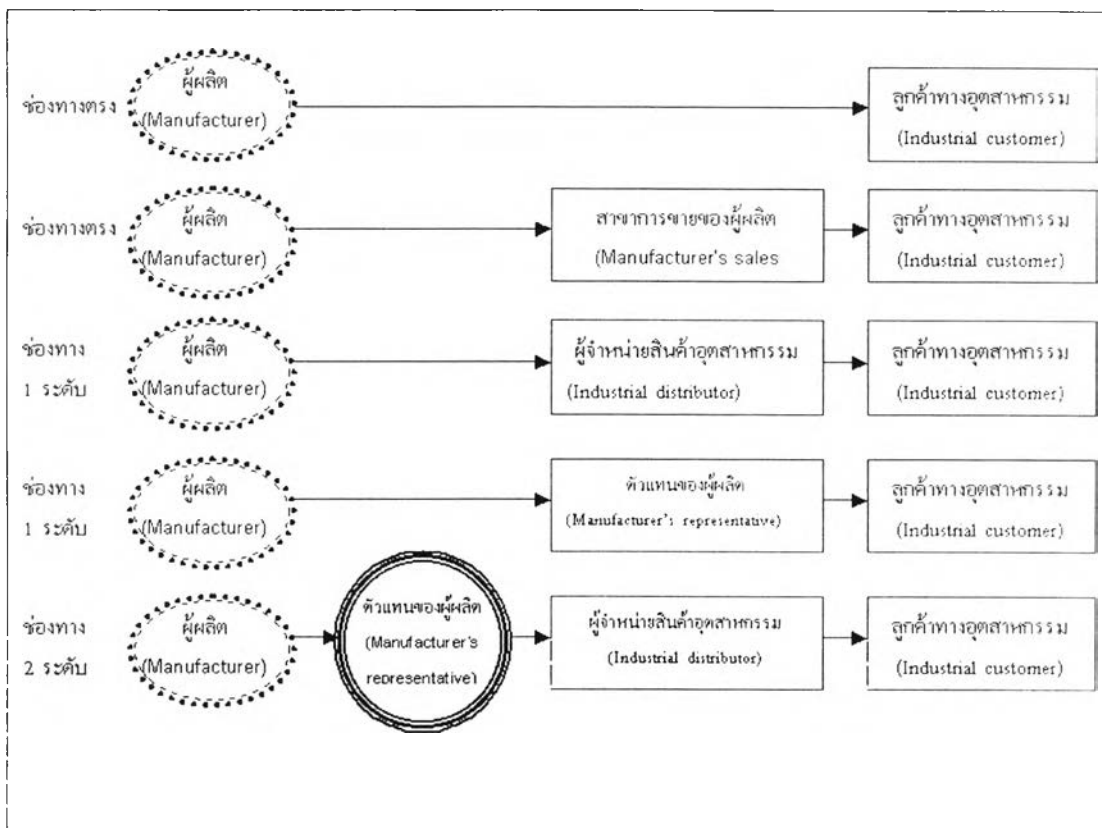
1. เพื่อให้ขายได้ตามเป้าหมายหรือมากกว่า
2. จำกัดการใช้จ่ายเป็นต้นทุนให้คงที่

3. มุ่งพัฒนาสินค้า ข. โดยให้คะแนนมากกว่าสินค้า ก. ที่อาจจะขายคืออยู่แล้วและเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาสินค้า ข. พนักงานขายจะต้องเพิ่มลูกค้าใหม่ให้ได้มากยิ่งขึ้น
4. สินค้า ข. มีกำไรมาก จึงให้พนักงานขายมุ่งขายสินค้า ข. เท่ากับเป็นการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายกำไรแบบทางอ้อม

2.8 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม

ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม (Channel of industrial goods) หมายถึง เส้นทางที่สินค้าอุตสาหกรรม (industrial goods) เคลื่อนย้ายไปยังลูกค้าทางอุตสาหกรรม (industrial user) ซึ่งอาจผ่านคนกลาง (เรียกว่าช่องทางอ้อม) หรือไม่ผ่านคนกลาง (เรียกว่าช่องทางตรง) ก็ได้ สินค้าอุตสาหกรรมประกอบด้วยวัตถุดิบวัสดุและชิ้นส่วนประกอบ อุปกรณ์ประกอบ วัสดุสิ้นเปลืองและบริการ ส่วนลูกค้าอุตสาหกรรม ได้แก่ ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการอุตสาหกรรม หรือโรงงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้ขายบริการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ .2541 :508-510)

การจัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมมีทางเลือก ดังรูปที่ 2.17 โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.17 แสดง โครงสร้างและจำนวนระดับของช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ .2541)

2.8.1 ช่องทางตรงหรือช่องทางศูนย์ระดับ (1)

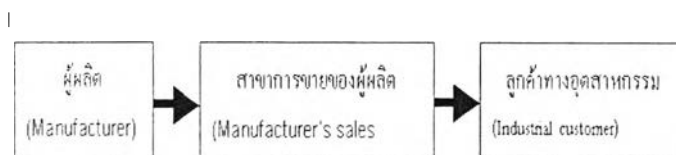


รูปที่ 2.18 แสดงช่องทางตรงหรือช่องทางศูนย์ระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ .2541)

มีลักษณะเงื่อนไขการใช้ ดังต่อไปนี้

1. ถือว่าช่องทางตรงเป็นช่องทางที่สั้น จากผู้ผลิตไปยังลูกค้าทางอุตสาหกรรมโดยไม่ผ่านคนกลาง
2. เหมาะสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการซื้อขายสูง ขนาดใหญ่ น้ำหนักมา ต้องมีการติดตั้งมีเทคนิคการทำงานที่สลับซับซ้อนและมีการให้บริการก่อนและหลังการขาย เช่น เครื่องจักรกลและถาวร วัสดุ เครื่องมือ ประกอบราคาสูง วัตถุดิบที่มีการซื้อขายมูลค่าสูง และเป็นลูกค้ารายใหญ่ บริการที่มีเป้าหมายของลูกค้าทางอุตสาหกรรมรวมทั้งวัสดุและชิ้นส่วนประกอบ วัสดุสิ้นเปลืองที่มีเป้าหมายที่ลูกค้ารายใหญ่และมีมูลค่าการซื้อขายสูง
3. สินค้าอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ใช้ช่องทางนี้เพราะลูกค้าเป้าหมายคือ ลูกค้าทางอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อย รายเมื่อเทียบกับสินค้าบริโภคและมีแนวโน้มจะอยู่รวมกลุ่มกันตามสภาพทางภูมิศาสตร์เช่น กลุ่มนิคมอุตสาหกรรม จึงเหมาะสมที่จะใช้พนักงานขายติดต่อโดยตรงในการเข้าพบลูกค้า เพื่อแนะนำและสาธิตการทำงานของสินค้า กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการและตัดสินใจซื้อ รวมทั้งต้องให้บริการก่อนและหลังการขายด้วย

2.8.2 ช่องทางตรงหรือช่องทางศูนย์ระดับ (2)



รูปที่ 2.19 แสดงช่องทางตรงหรือช่องทางศูนย์ระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ .2541)

มีลักษณะเงื่อนไขการใช้ ดังต่อไปนี้

1. สาขาการขายของผู้ผลิต (Manufacturer's sales branch) ถือเป็นหน่วยงานสังกัดของผู้ผลิตจึงถือว่าเป็นช่องทางตรง
2. กรณีที่ผู้ผลิตต้องการกระจายสินค้าอย่างทั่วถึงไปยังผู้บริโภคซึ่งมีจำนวนมากอยู่อย่างกระจัดกระจายและต้องการควบคุมนโยบายการตลาดอย่างเคร่งครัด จึงต้องเปิดสาขาในแต่ละจังหวัดหรือมีสาขาทั่วโลก เช่น ธนาคาร บริษัทประกันชีวิต ฯลฯ

2.8.3 ช่องทาง 1 ระดับ (1)

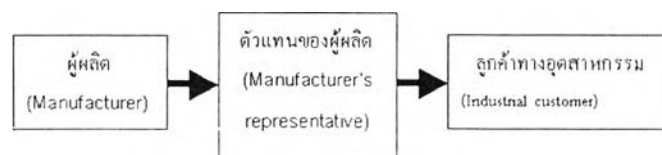


รูปที่ 2.20 แสดงช่องทาง 1 ระดับ (1) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2541)

มีลักษณะเงื่อนไขการใช้ ดังต่อไปนี้

1. ถือว่าเป็นช่องทางหนึ่งระดับ คือ ผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ค้าส่งและเป็นช่องทางที่ค่อนข้างสั้น
2. ผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม (Industrial distributor) มีลักษณะเหมือนผู้ค้าส่ง แต่จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม ตัวอย่าง ผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม ได้แก่ ร้านขายวัสดุก่อสร้าง ร้านขายอะไหล่ ร้านขายเครื่องเหล็ก ฯลฯ ซึ่งถ้ามองแล้วจะมีลักษณะคล้ายร้านค้าปลีกทั่วไป แต่เนื่องจากขายสินค้าอุตสาหกรรมและมีลูกค้า คือลูกค้าสินค้าอุตสาหกรรม จึงเรียกว่า ผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม
3. เหมาะสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ราคาต่ำ และมีมูลค่าการซื้อขายต่ำ เช่น วัสดุสิ้นเปลือง เครื่องมือประกอบขนาดเล็ก วัสดุและชิ้นส่วนประกอบ ที่ลูกค้าอยู่กระจัดกระจายพอสมควร จึงต้องผ่าน ผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม

2.8.4 ช่องทาง 1 ระดับ (2)

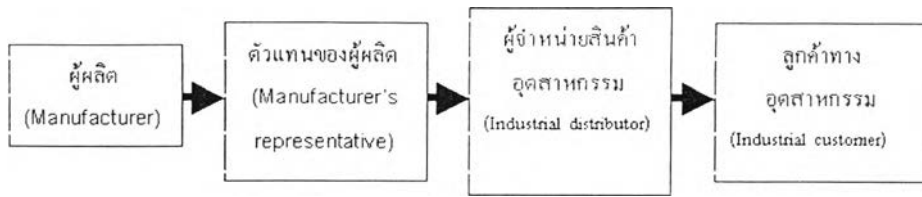


รูปที่ 2.21 แสดงช่องทาง 1 ระดับ (2) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2541)

มีลักษณะและเงื่อนไขการใช้ ดังต่อไปนี้

1. ถือว่าเป็นช่องทางหนึ่งระดับ คือ ตัวแทน และเป็นช่องทางที่ค่อนข้างสั้น
2. ตัวแทน (Agent) เป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งจากผู้ผลิตให้ทำหน้าที่จำหน่ายสินค้าแทน เนื่องจากผู้ผลิตไม่สะดวกที่จะจัดจำหน่ายเอง เช่น อยู่คนละประเทศ ไม่ชำนาญ เงินทุนน้อย หรือต้องการตัดปัญหาในการจัดจำหน่าย ตัวแทนจะรับภาระในการจัดจำหน่าย และมีแนวโน้มจะทำหน้าที่การตลาดแทนผู้ผลิตด้วย
3. เหมาะสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมประเภทเครื่องจักรกล เครื่องมือประกอบมูลค่าสูงที่ผู้ผลิตต้องการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดแห่งใหม่

2.8.5 ช่องทาง 2 ระดับ



รูปที่ 2.22 แสดงช่องทาง 2 ระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2541)

มีลักษณะและเงื่อนไขการใช้ ดังต่อไปนี้

1. ถือว่าเป็นช่องทางสองระดับคือ ตัวแทน และผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม
2. เหตุผลที่ผ่านตัวแทน เพราะไม่สะดวกที่จะจัดจำหน่ายเอง (เหตุผลเดียวกับข้อ 3.2 เรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าบริโภค)
3. เหมาะสำหรับสินค้าอุตสาหกรรมขนาดเล็กและราคาต่ำ เช่น วัสดุสิ้นเปลือง เครื่องมือประกอบขนาดเล็ก วัสดุและชิ้นส่วนประกอบ ซึ่งลูกค้า (ลูกค้าทางอุตสาหกรรม) อยู่กระจัดกระจายพอสมควร จึงต้องผ่านผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม (เหตุผลเดียวกับข้อ 2.3) ตัวอย่างสินค้า เช่น ร้านขายวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ร้านขายไม้ ร้านวัสดุอุปกรณ์ต่อท่อประปา ฯลฯ

2.9 การตั้งราคาโดยมุ่งความสำคัญที่การแข่งขัน (Competition oriented pricing)

การตั้งราคาโดยมุ่งที่การแข่งขัน ก็เป็นวิธีที่นักการตลาดเห็นความสำคัญของคู่แข่งมากกว่าความสำคัญของดีมานด์และต้นทุนการตั้งราคาแบบนี้อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่ง การตั้งราคาแบบนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นราคาเดียวกับคู่แข่งซึ่งอาจเป็นราคาที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าคู่แข่งก็ได้ในบางครั้งบริษัทอาจต้องคงราคาเดิมไว้ แม้ว่าต้นทุนหรือดีมานด์จะเปลี่ยนแปลง หรือในบางครั้งบริษัทอาจต้องเปลี่ยนแปลงราคาตามคู่แข่งแม้ว่าต้นทุนหรือดีมานด์ จะไม่เปลี่ยนแปลงก็ตาม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2541 : 370)

2.9.1 การตั้งราคาให้เท่ากับคู่แข่งหรือการตั้งราคาเพื่อเผชิญกับการแข่งขัน (Pricing to meet competition or going rate pricing) การตั้งราคาแบบนี้มีข้อดี คือ ป้องกันสงครามราคา วิธีนี้เป็นวิธีที่สะดวก เพราะถือว่าราคาที่คู่แข่งตั้งเหมาะสมอยู่แล้ว การตั้งราคาให้เท่ากับคู่แข่งใช้ในกรณีต่อไปนี้ (1) ผลักดันที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและใช้ทดแทนกันได้ เช่น น้ำมันเบนซิน น้ำตาล น้ำอัดลม เป็นต้น (2) ราคาของผลิตภัณฑ์นั้นเป็นที่รู้จักและยอมรับกันอยู่แล้ว เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน ฉบับละ 8 บาท อัตราค่าชมภาพยนตร์ของ โรงภาพยนตร์ชั้นหนึ่ง เป็นต้น (3) จำนวนผู้ผลิตหรือผู้ขายมีมากมาย โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างสมบูรณ์ ซึ่งราคาสินค้านั้นเป็นราคาตลาด ที่ผู้ขายแต่ละรายจะต้องยอมรับ และขายในราคนั้นอยู่แล้ว เช่น ข้าวเปลือก 100% เกลียนละ 4,500 บาท เป็นต้น (4) ในตลาดที่มีผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) ผู้ขายมักจะตกลงราคาร่วมกันเพื่อป้องกันสงครามราคา เช่น กลุ่มผู้ผลิตน้ำมัน โอเปคจะกำหนดราคาน้ำมันดิบไว้ ณ ระดับหนึ่ง ซึ่งสมาชิกของโอเปคจะต้องปฏิบัติตาม (5) ในกรณีที่ผู้ผลิตกำหนดราคาขายปลีกให้กับผู้บริโภคไว้ที่ตัวสินค้า หรือตัวบรรจุภัณฑ์ซึ่งมีผลทำให้พ่อค้าปลีกต้องขายสินค้าตามราคาที่ผู้ผลิตกำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามเขาอาจตั้งราคาให้ต่ำกว่าก็ได้เพื่อการส่งเสริมการขาย แต่ตั้งราคาสูงกว่านั้นไม่ได้

2.9.2 การตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง (Pricing below the competition) วิธีนี้ธุรกิจจะตั้งราคาได้โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขต่อไปนี้ (1) ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจดีกว่าคู่แข่ง (2) ในกรณีการลดราคาให้ต่ำกว่าปกติ เพื่อประโยชน์ด้านการส่ง

เสริมการขาย (3) ในกรณีที่ธุรกิจมีวัตถุประสงค์ต้องการเจาะตลาด กล่าวคือ เมื่อลดราคาจะทำให้ปริมาณความต้องการซื้อของลูกค้าเพิ่มขึ้นมาก โดยเฉพาะสินค้าที่ตีความมีความยืดหยุ่นมาก (Elastic) (4) ในกรณีที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของกิจการเป็นลูกค้าระดับล่าง ซึ่งมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงราคาสูง (5) ใช้ในกรณีที่ธุรกิจพยายามลดต้นทุนต่างๆ เพื่อลดราคาให้ต่ำ เช่น ลดการใช้บริการ ลดต้นทุนด้านสถานที่ การตกแต่งร้านค้า ลดการบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม วิธีนี้อาจก่อให้เกิดสงครามราคาได้ ถ้าธุรกิจใช้อย่างไม่ระมัดระวัง

2.9.3 การตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่ง (Pricing above the competition) วิธีนี้ธุรกิจจะตั้งราคาได้ก็ต่อเมื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไขต่อไปนี้ (1) ผลกระทบของธุรกิจมีลักษณะเด่นเหนือคู่แข่ง และมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ (2) เป็นการตั้งราคาที่มุ่งลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สูง (Upper class) (3) ในกรณีที่สินค้าของธุรกิจเป็นสินค้าที่ลูกค้ามีความภักดีต่อตราหือของธุรกิจค่อนข้างสูง เช่น สินค้าเจาะจงซื้อบางชนิด (4) ในกรณีที่สินค้าของธุรกิจมีลักษณะตีความที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Inelastic) (5) ในกรณีที่ธุรกิจต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้กับกิจการว่าสินค้าของกิจการมีคุณภาพสูง

2.9.4 การตั้งราคาแบบประมูล (Sealed-bid pricing) เป็นวิธีการตั้งราคาโดยวิธีเปิดซองประมูลราคาผลิตภัณฑ์มักจะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่มีการซื้อจำนวนของหรือจำนวนเงินมาก หรือเป็นการซื้อแบบทำสัญญาการเสนอราคาแบบประมูลขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ต้นทุนทั้งสิ้นของผลิตภัณฑ์ และการคาดคะเนการตั้งราคาของคู่แข่ง วัตถุประสงค์ในการเสนอราคา เพื่อต้องการเป็นกิจการที่ประมูลได้โดยให้ราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

โดยทั่วไปบริษัทจะเสนอราคาต่ำกว่าระดับปกติ แต่จะไม่ต่ำกว่าระดับต้นทุนเพิ่ม (Marginal cost) ถ้าบริษัทกำหนดราคาแล้วทำให้รายได้ส่วนเพิ่มสูงกว่าต้นทุนส่วนเพิ่มมากขึ้นไป บริษัทสูญเสียโอกาสในการเอาชนะคู่แข่ง

การตั้งราคาโดยวิธีนี้บริษัทจำเป็นต้องคาดคะเนกำไรในการประมูลราคาแต่ละครั้ง สมมติว่าราคาสินค้า 9,500 บาท คาดว่ามีโอกาสสูงในการประมูลได้โดยมีความน่าจะเป็น .81 โดยบริษัทมีกำไร 100 บาท ดังนั้นกำไรที่คาดคะเนเป็น 81 บาท (กำไร x ความน่าจะเป็น = 100 x .81) ถ้าบริษัทเสนอราคา 11,000 บาท กำไรของบริษัท คือ 1,600 บาท แต่โอกาสในการประมูลได้มีความน่าจะเป็น .01 ดังนั้น กำไรที่คาดคะเนมีเพียง 16 บาท

ในตารางที่ 2.6 แสดงการคาดคะเนกำไรจากการเสนอราคาของต่างๆ จากตารางจะเห็นว่า การเสนอราคาที่ดีที่สุดคือราคา 10,000 บาท ทำให้เกิดการคาดคะเนกำไร 216 บาท

ตารางที่ 2.6 การคาดคะเนกำไรจากการเสนอราคาในระดับต่างๆ กัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,2541)

(1) การเสนอราคา (บาท)	(2) ต้นทุนสินค้า (บาท)	(3) กำไรของบริษัท (บาท) (1) — (2)	(4) ความน่าจะเป็นในการ ประมูลได้ (จากการสมมติ)	(5) กำไรที่คาดคะเน (บาท) (3) x (4)
9,500	9,400	100	.81	81
10,000	9,400	600	.36	216
10,500	9,400	1,100	.09	99
11,000	9,400	1,600	.01	16

2.10 การวิเคราะห์และการประเมินผลงาน

สิ่งที่จะทำให้คนมีความพอใจในงาน ตามแนวความคิดของ เฮิร์ตซ์เบิร์ก คือ การที่ประสบความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบ โอกาสที่เต็มโตและก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ทุกคนจึงจะต้องชวนขวยที่จะให้ได้สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาตามที่ต้องการ

ในแง่ของการปกครอง การบริหาร ซึ่งจะขอกล่าวเฉพาะในเรื่องของการบริหารงานขายตามวัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้หน้าที่และความรับผิดชอบในการวิเคราะห์และประเมินผลงานของพนักงานขายเป็นของผู้บริหารงานขาย โดยอาจจะมีฝ่ายบุคคลมาคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำ เพราะฉะนั้นผู้บริหารงานขายจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการวิเคราะห์ และประเมินผลงานของพนักงานขายอย่างดี

ในการวิเคราะห์และประเมินผลงาน ผู้บริหารงานขายจะทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาที่ต้องให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่พนักงานขายทุกคนเท่า ๆ กัน เพราะในการประเมินผลงานนั้นผู้บริหารงานขายจะต้องเผชิญหน้ากับพนักงานขาย ซึ่งพนักงานขายทุกคนจะมองภาพพจน์ของตนเอง (self image) ในแง่ดีอยู่เสมอ เนื่องจากการประเมินผลงานจะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้า รายได้และอื่น ๆ พนักงานขายจะอยู่ในสภาพตั้งรับ (defensive) เดิมทีถ้าการประเมินผลงานเป็นไปอย่างไม่มีเหตุผลหรือหลักเกณฑ์แล้ว จะทำให้พนักงานขายที่ดีหมดกำลังใจ ในที่สุดก็อาจจะลาออกไป บริษัทก็จะเสียคนดีซึ่งโดยปกติแล้วหายาก และถ้าข่าวคราวรั่วไหลออกไปคนที่จะมาร่วมงานก็จะมีแค่คนที่สอพลอที่ดังใจแต่จะเอาใจเจ้านายเท่านั้น ผลงานก็จะไม่ดี ไม่ได้ผลเท่าที่ควร

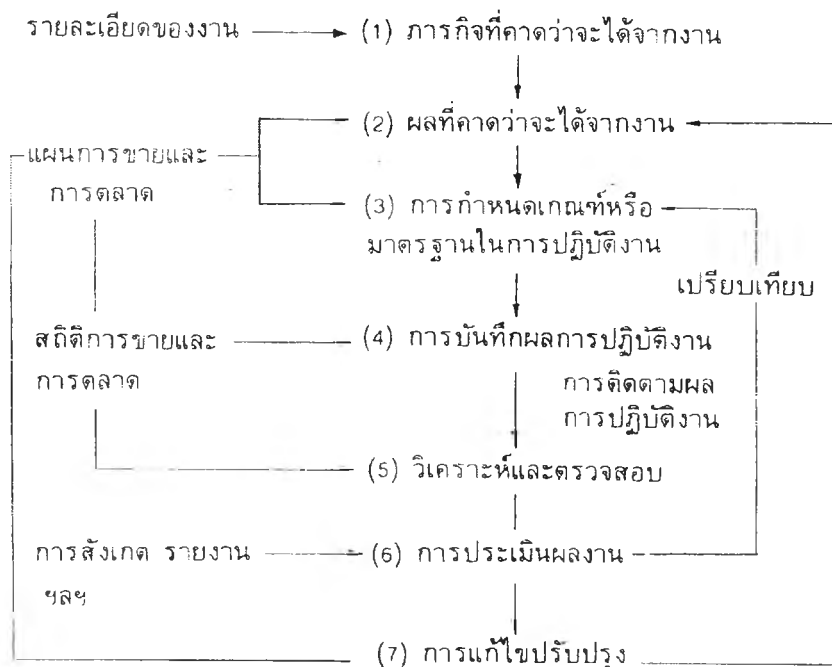
2.10.1 ความหมายของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงาน (performance evaluations) มีการเรียกแตกต่างกันมากมายในภาษาอังกฤษ เช่น Performance Review หรือ Personnel Rating หรือ Performance Appraisals หรือ Employee Appraisals หรือ Employee Evaluations ซึ่งทุกคำก็มีความหมายคล้ายคลึงกัน

การประเมินผลงาน คือ การนำเอาผลงานของพนักงานขายที่ทำได้จริงภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ของงานที่ได้ตั้งใจและที่ได้ตกลงยอมรับของทุกฝ่ายล่วงหน้า เพื่อที่จะทราบว่าผลงานที่ได้จริงนั้นแตกต่างจากมาตรฐาน เพื่อที่จะได้นำผลของการวิเคราะห์เปรียบเทียบมาแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง และนำมาใช้ร่วมกับหรือเป็นพื้นฐานในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานขายต่อไป (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์ ,2544 : 164)

2.10.2 ขั้นตอนในขบวนการประเมินผลงาน

จากคำจำกัดความของการประเมินผลงาน จะได้นำมาจัดเป็นลำดับขั้นตอนในขบวนการประเมินผลงาน ได้ดังรูปที่ 2.23



รูปที่ 2.23 ขั้นตอนในขบวนการประเมินผลงานและข้อมูลที่จะนำมาใช้ (ทวีศักดิ์ สุวกันธ์ ,2544)

ในการวิเคราะห์และประเมินผลงานขายจะกระทำได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ดีจะนำมาใช้วิเคราะห์ และประเมินผลงานขายให้ได้ดีนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ข้อมูลจะต้องมีครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอ คำถามที่จะตามมาคือ จะต้องมีข้อมูลอะไรบ้าง ลักษณะและประเภทของข้อมูลที่ต้องการที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลงานขายจะกล่าวในเรื่อง การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อไป
- ข้อมูลที่ได้มาจะต้องมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

2.10.2.1 ภารกิจของพนักงานขาย ภารกิจของงานขายได้มาจากรายละเอียดของงานที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่

2.10.2.2 ผลที่คาดว่าจะได้จากงาน หรือผลที่คาดว่าจะได้จากภารกิจของงานขายแต่ละภารกิจ หรือจะได้อาจมาจากแผนการขายและการตลาด เช่น การกำหนดจำนวน และความถี่ของการเยี่ยมลูกค้าเป้าหมาย

สำหรับวงการอื่นก็สามารถที่จะใช้แนวความคิดตามตัวอย่างดังกล่าวได้ คือ แบ่งกลุ่มของลูกค้าตามความสำคัญและศักยภาพก่อนแล้วจึงกำหนดจำนวนที่จะต้องให้พนักงานขายไปเยี่ยม และจากจำนวนที่จะต้องเยี่ยมก็นำมาพิจารณาร่วมกับกำลังคนที่อยู่แล้วก็แบ่งสรรปันส่วนกัน (quota) ให้กับพนักงานขายแต่ละคน ตัวเลขดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.10.2.3 การกำหนดเกณฑ์ การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.10.2.4 การบันทึกผลการปฏิบัติ การบันทึกผลงานควรจะทำทุกวันเป็นประจำและควรมีตัวเลขสะสม แสดงไว้ให้เห็นอย่างเด่นชัด ในปัจจุบันคอมพิวเตอร์มีประโยชน์มากและจะเก็บ รวบรวมข้อมูลไว้ให้ ถ้าหากใช้ คอมพิวเตอร์ในการออกไปส่งสินค้าหรือใบเสร็จรับเงิน การเก็บข้อมูลจะต้องแยกแยะใช้ชัดเจนระหว่างพนักงานขายแต่ละคน

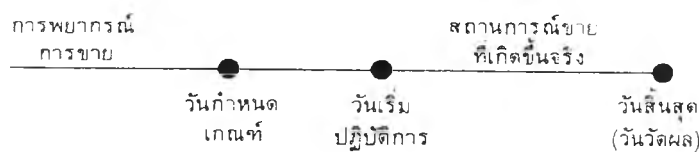
2.10.2.5 การวิเคราะห์และตรวจสอบ จะทำการวิเคราะห์และตรวจสอบเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สมบูรณ์และไม่มีการลำเอียง

2.10.2.6 การประเมินผลงาน คือ การนำเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์และตรวจสอบมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานตามข้อที่ 2.10.2.3

2.10.2.7 การปรับปรุงแก้ไข จะเป็นรายละเอียด เรื่องการแจ้งผลงานและการให้การปรึกษาแก่พนักงานขาย

2.10.3 การกำหนดเกณฑ์

การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานขายเป็นงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้า เป็นการพยากรณ์ (forecast) และจะต้องนำเอาผลงานที่ได้จริงมาทำการเปรียบเทียบกับพยากรณ์ ซึ่งในช่วงระยะเวลาที่ทำการพยากรณ์กับในระหว่างการปฏิบัติงาน จนกระทั่งถึงวันสิ้นสุดของการปฏิบัติงานหรือวันที่จะวัดผล เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปได้และจะมีผลกระทบต่อผลงานของพนักงานขายทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังรูปที่ 2.24



รูปที่ 2.24 การนำเอาเวลามาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ (ทวีศักดิ์ สุวกันธ์ ,2544)

เรื่องที่ยังถกเถียงกันเป็นอย่างมาก และยังไม่มียุทธวิธีที่ดีคือ “ถ้าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยควรเปลี่ยนหรือปรับเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์หรือไม่” ในแง่ของพนักงานขายจะมองในแง่ของความยุติธรรมและเกณฑ์ที่กำหนดจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อรายได้และความก้าวหน้าเท่ากับมีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานขายโดยตรง สำหรับบริษัทหรือผู้บริหารงานขายจะมองว่าจะเปลี่ยนเกณฑ์เฉพาะเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยและไม่ยุติธรรมต่อบริษัทแต่ถ้าจะปรับเกณฑ์กันทุกสถานการณ์ก็จะมีแต่ความสับสน เพิ่มความยุ่งยากในการบริหาร ไม่มีเป้าหมายในการทำงานอย่างแท้จริงและถ้าแก้ไขกันบ่อย ต่อไปพนักงานขายอาจจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือต่อรองได้

การกำหนดเกณฑ์นับได้ว่าเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการซึ่งตามแนวความคิดของเฮิร์ทซ์เบิร์กแล้ว จะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานขายไม่พอใจ

การกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานขาย แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ เกณฑ์ในเชิงปริมาณและเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

2.10.3.1 เกณฑ์ในเชิงปริมาณผลลัพธ์ที่เห็นเด่นชัดและสามารถวัดออกมาได้ แบ่งออกเป็น 7 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ยอดขาย แบ่งเป็น (ดูตารางที่ 2.7 ประกอบ)

- มูลค่าของยอดขาย
- หน่วยหรือปริมาณที่ขายได้
- ยอดขายเป็นมูลค่าและเป็นหน่วยอาจจะแบ่งย่อยลงไปตามสินค้าตามลูกค้านรายตัว

ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างเป้าหมายการขายของพนักงานขาย รหัส 007 ประจำเดือนมีนาคม 2529(ทวีศักดิ์ สุวคนธ์ .2544)

	ลูกค้ากลุ่ม A		ลูกค้ากลุ่ม B		ลูกค้ากลุ่ม C		ยอดรวม	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
สินค้า M	45.0	1.8	25.0	1.0	5.0	0.2	75	3.0
สินค้า N	5.0	0.2	12.5	0.5	7.5	0.3	25	1.0
รวม	50.0	2.0	37.5	1.5	12.5	0.5	100	4.0

คุณภาพของการขายที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ อาจจะทำได้ในแง่ที่ว่า การที่จะขายให้ได้ อาจจะมีการพลิกแพลงกัน ได้ตามสมควร เช่น ถ้ายังกำหนดเกณฑ์ยอดขายเป็นมูลค่าเพียงอย่างเดียวพนักงานขายบางคนอาจจะหาหนทางขายให้ถึงเป้าหมายได้ด้วยหลายวิธีด้วยกัน เช่น การลดราคา การแถมสินค้า การให้ส่วนลดพิเศษการยืดเวลาการชำระเงิน

ซึ่งการกระทำดังกล่าวเท่ากับเป็นการลด “กำไร” ลงไป ฉะนั้นในการกำหนดกฎเกณฑ์ลงไปจะต้องแน่นอน เช่น มูลค่าหักส่วนลดทุกอย่างหมดแล้ว (net) เป็นต้น หรือกฎเกณฑ์อื่น ๆ จะต้องระบุให้ชัดเจน

2. ใบสั่งซื้อ จะวัดได้จากจำนวนใบสั่งซื้อต่อวัน ต่อเดือน เป็นต้น หรือคุณภาพของการสั่งซื้อ เช่น มูลค่าของใบสั่งซื้อ ถ้ามูลค่าการสั่งซื้อแต่ละใบมีขนาดเล็กคือซื้อน้อย กำไรก็จะลดลง เพราะต้นทุนในการออกใบสั่งซื้อจะเท่ากัน ต้นทุนการจัดส่งสินค้าอาจจะเท่ากันหรือแตกต่างกันไม่มาก จำนวนใบสั่งซื้อต่อจำนวนลูกค้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานมุ่งเฉพาะลูกค้า บางราย ทำให้การกระจายสินค้าไม่ได้ผล จำนวนใบสั่งซื้อต่อจำนวนครั้งที่เยี่ยมลูกค้า เพื่อเป็นการจัดประสิทธิภาพของการเยี่ยม หรือเรียกว่า Batting Average* ที่มาของใบสั่งซื้อ เช่น พนักงานขายไปรับมาเองหรือจากที่ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามา หรือมีจดหมายสั่งเข้ามา เป็นต้น ความถูกต้องโดยวัดจากการส่งสินค้าคืน เนื่องจากการออกใบสั่งซื้อผิด อาจจะผิดตั้งแต่ ชื่อ ที่อยู่ จำนวน ราคา กำหนดส่งของ การชำระเงิน เป็นต้น ซึ่งการส่งของผิดจะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลกำไรของบริษัท
3. ลูกค้า จะวัดได้จากจำนวนลูกค้าที่ซื้อต่อเดือน หรือคุณภาพของลูกค้า เช่น จำนวนลูกค้าที่ซื้อต่อจำนวนลูกค้าที่มีอยู่ทั้งหมด จำนวนลูกค้าใหม่ จำนวนลูกค้าที่หยุดซื้อเป็นเวลานานประมาณกี่เดือนหรือจำนวนครั้งที่ไปเยี่ยม จำนวนลูกค้าที่ชมหรือตำหนิพนักงานขายมาเทียบกับจำนวนลูกค้าทั้งหมด
4. ค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการขายของพนักงานขายต่อเดือนหรือ ช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ ค่าใช้จ่ายต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะที่พนักงานขายใช้จ่าย ซึ่งได้แก่ เงินเดือน ค่านายหน้า รางวัล ค่ารักษาพยาบาล ค่าพาหนะ เบี้ยเลี้ยง ค่าตัวอย่างสินค้าที่พนักงานขายนำไปแจก ค่าเอกสาร

โฆษณา หรือเป็นค่าใช้จ่ายของพนักงานขายรวมกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของบริษัทแล้วนำมากระจายให้พนักงานขาย เช่น ค่าอาหารงานขาย ค่าเช่าสำนักงาน ถ้าจะนำค่าใช้จ่ายอื่น ๆ มากระจายจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาค คุณภาพของค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับยอดขายค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับยอดกำไร ค่าใช้จ่ายต่อการเยี่ยมหนึ่งครั้งหรือต่อไปสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น

5. เวลา เช่น จำนวนวันทำงาน เวลาที่ให้ผลประโยชน์ (payoff time) เปรียบเทียบกับเวลาที่ใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ
6. กำไร จะวัดได้จากกำไรที่ได้จากการขายต่อระยะเวลา คุณภาพของกำไร เช่น กำไรต่อยอดขาย กำไรหลังจากหักค่าใช้จ่ายในการขาย
7. กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การคิดแผนป้ายโฆษณา การแจกตัวอย่างการจัดเส้นทางการเดินทาง การเก็บเงิน การจัดแสดงสินค้า

การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในเชิงปริมาณดังกล่าวเป็นการกำหนดแบบทั่วไป ไม่จำเป็นเพราะเจาะจงวงจรกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งแต่ละบริษัทจะต้องนำไปดัดแปลงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตามสภาพของแต่ละบริษัท

2.10.3.2 เกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

คุณภาพของการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับผลงานในเชิงปริมาณของพนักงานขาย แต่เนื่องจากไม่อาจจะวัดออกมาเป็นปริมาณแน่นอนได้ จะต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารงานขายเป็นหลัก ผู้บริหารจะต้องมีความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง

ได้มีผู้พยายามหาหนทางหลายแบบหลายวิธีเพื่อที่จะนำมาใช้วัดเกณฑ์เชิงคุณภาพให้ได้ดีที่สุด เช่น การตั้งกรรมการขึ้นมาร่วมกันวัดผลงาน หรือให้พนักงานขายช่วยกันวัดกันเอง อย่างไรก็ตามยังไม่มีใครสามารถบอกได้ว่าวิธีแบบไหนจะดีกว่ากัน

มาตรฐานเชิงคุณภาพที่สำคัญมีดังนี้ คือ

1. ทักษะการขาย (selling skill) จะต้องนำเอาขั้นตอนในขบวนการขายมาพิจารณา เช่น ทักษะในการแสวงหาลูกค้า การเตรียมการขาย การเข้าพบ การเสนอขาย การแก้ไขข้อโต้แย้งและการปิดการขาย การวัดจะกระทำได้จาก การสังเกตของผู้บริหารงานขายในสนาม
2. ความรู้ (knowledge) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่พนักงานขายสามารถนำไปเสนอขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะต้องรักทั้งคุณลักษณะ (features) และคุณประโยชน์ (benefits) ของสินค้าที่จะสามารถจูงใจลูกค้าได้ ความรู้เกี่ยวกับตลาด คือ ต้องรู้จักลูกค้า สภาพทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคมของตลาด โดยความรู้เกี่ยวกับคู่แข่งและกิจกรรมต่าง ๆ ของคู่แข่ง เช่น การส่งเสริมการขาย ราคา กำหนดระยะเวลาชำระหนี้ เป็นต้น เรื่องของความรู้จะวัดได้จาก การสอบหรือจากรายงาน
3. ทักษะในการสื่อความหมาย (communication skill) ทักษะในการสื่อความหมายเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้การขายประสบความสำเร็จ การสื่อความหมายเป็นคำมีลักษณะซึ่งรวมถึงการพูด การเขียน การอ่าน การฟัง การอ่านไม่ใช่เฉพาะแค่การอ่านหนังสือออกแต่หมายถึงการอ่านกิริยาท่าทาง สีหน้า การแสดงออกของลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถแปลความหมายการสื่อความหมายที่ไม่ใช่คำพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น การวัดจะกระทำได้จาก การสังเกตและจากรายงาน
4. การจัดการส่วนตัวและการรายงาน (personal organization and reporting) การวางแผนการขาย เริ่มต้นแต่การวางแผนเขตการขาย (ในกรณีที่ต้องจัดทำเอง) การวางแผนการเยี่ยมลูกค้า เช่น จัดกลุ่มให้อยู่ในเขต

หรือบริเวณใกล้เคียงกัน การจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าเพื่อจะกำหนดจำนวนเยี่ยมหรือความถี่ของการเยี่ยมได้อย่างถูกต้อง การวางแผนในการแจกตัวอย่าง คิดแผนป้ายโฆษณา การรายงานอาจจะแบ่งออกได้เป็นสองส่วนคือ รายงานเรื่องในอดีตที่ผ่านมากับแผนงานที่จะกระทำต่อไปในอนาคต เนื้อหาของรายงานจะสะท้อนถึงความรู้และทักษะในการสื่อความหมายของพนักงานขาย

5. การปฏิบัติตามกฎของบริษัท (adherence to company procedures) เป็นการวัดความพึงชอบ ในบางครั้งอาจจะวัดได้ถึงความซื่อสัตย์ของพนักงานขายว่าตั้งใจที่จะละเมิดกฎเกณฑ์ของบริษัทหรือไม่ เช่น การเดินทางไม่ตรงตามที่วางแผนไว้ หรือไม่ส่งเงินที่เก็บได้เข้าบริษัทตามกำหนด เป็นต้น
6. รายละเอียดส่วนตัว ได้แก่ ทักษะคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานลูกค้า บริษัท เป็นต้น นอกจากนั้นก็ยังเป็นส่วนประกอบต่าง ๆ ที่แสดงถึงคุณภาพของพนักงานขาย เช่น การตรงต่อเวลา การรักษาเวลา การแต่งกาย ความกระตือรือร้น มนุษยสัมพันธ์ การให้ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ การที่มีความคิดริเริ่ม การยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ การแสดงออก การช่วยเหลือตนเองได้

2.11 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators หรือ KPI) เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร (พสุ เดชะรินทร์, 2544:3)

การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ซึ่งถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรม หรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน ตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในการประเมินผลองค์กร ข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลจะต้องมาจากแหล่งต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารสามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น และ แก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ หากมาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544:3)

2.11.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

- การเติบโตของยอดขายและผลกำไร (Growth in Sales and Profits)
- เปอร์เซ็นต์การเพิ่มยอดขาย (% of Sales Increase from last year)
- เปอร์เซ็นต์รายได้จากลูกค้ารายใหม่ (% of Revenue from new customer)
- ฯลฯ

2.11.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

- กำไรต่อลูกค้า (Profit per customer)
- ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
- เปอร์เซ็นต์การเติบโตกับลูกค้ารายเดิม (% Growth of business with existing customer)
- ฯลฯ

2.11.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

- ความแม่นยำในการพยากรณ์การขายต่อพนักงานขาย

- ฯลฯ

2.11.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

- อัตราการขายต่อพนักงานหลัก (% turnover per key staff)

- ฯลฯ

2.12 ผังเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

ผังเหตุและผลมีชื่อที่เรารู้จักกันทั่วไปว่า “ผังก้างปลา” (fish-bone diagram) เนื่องจากผังมี ลักษณะคล้ายรูป ก้างปลา ตำราบางเล่ม เรียกว่า Ishikawa diagram ตามชื่อของนาย Kuoru Ishikawa ผู้คิดค้นผังก้างปลา ผังเหตุและผล เป็นเครื่องมือใช้ประโยชน์ในการจำแนกและแสดงถึงสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการของกระบวนการ ทั้งนี้เพราะผังเหตุและผลจะแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุ (ทรงเกียรติ วิสุทธิพิทักษ์กุล .2545 : 58-69)

ผังเหตุและผลใช้เมื่อมีความต้องการ ดังนี้

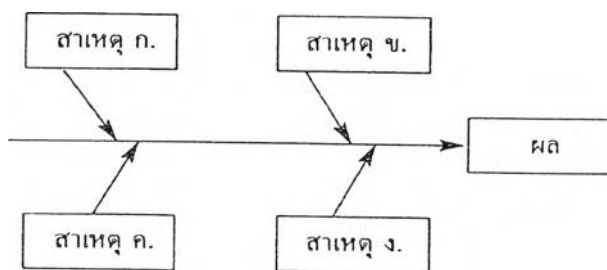
- ต้องการทราบสาเหตุที่เป็นพื้นฐานของปัญหา รวมทั้งเหตุแห่งการเกิดสาเหตุดังกล่าว
- ต้องการทราบความสัมพันธ์ร่วมระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ
- ต้องวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น ในกระบวนการเพื่อดำเนินการแก้ไข

ผังเหตุและผลเป็นเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์จากการรวบรวมและแจกแจงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและอาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้ทีมงานคิดอย่างเป็นระบบ ประโยชน์ของผังเหตุและผลสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ทำให้ทราบถึงสาเหตุหลักของปัญหาด้วยวิธีการจัดทำโครงสร้าง (structure approach)
- ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องหรือทีมงานทุกคนเสนอความคิดเห็นและใช้ความคิดเห็น และใช้ความคิดเห็นของทีมงานหรือทั้งกลุ่มมาปรับปรุงกระบวนการทำให้ชัดเจนความขัดแย้งในการวางแนวทางแก้ไขปัญหา
- ช่วยในการจัดลำดับและขั้นตอนของเหตุและผลที่เกิดขึ้นทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น
- บ่งชี้ถึงสาเหตุที่อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือแปรปรวนในกระบวนการ
- ช่วยให้ทีมงานเข้าใจผลกระทบของปัจจัยและความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยต่อกระบวนการ จึงทำให้ทีมงานเข้าใจกลไกของกระบวนการทั้งระบบ
- ช่วยในการเก็บข้อมูล โดยชี้ว่าควรจะต้องเก็บข้อมูลในขั้นตอนของกระบวนการไหนเพื่อจะได้ทำการศึกษา และปรับปรุงกระบวนการต่อไป

2.12.1 วิธีการสร้างผังเหตุและผล

คือ การรวบรวมสาเหตุและความสัมพันธ์ของแต่ละสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการมาจัดทำเป็นผัง โครงสร้างซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนที่เป็นเหตุ (cause) และส่วนที่เป็นผล (effect) ซึ่งเกิดจากเหตุอื่นๆ วิธีการสร้าง ผังเหตุและผลมีขั้นตอน ดังนี้



รูปที่ 2.25 แสดงพื้นฐานรูปแบบของผังเหตุและผล (ทรงเกียรติ วิสุทธิพิทักษ์กุล ,2545)

2.12.1.1 (ขั้นที่ 1) กำหนดความชัดเจนของสิ่งที่จะวิเคราะห์หรือตรวจสอบ

2.12.1.1.1 ตัดสินใจว่าจะวิเคราะห์ผลของอะไร และอะไรคือผล เช่น วิเคราะห์การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ว่า ทำไมผลิตภัณฑ์จึงมีคุณภาพต่ำ หรือทำอย่างไรคุณภาพของผลิตภัณฑ์จึงจะดีขึ้น วิเคราะห์ยอดขายของสินค้าว่าทำอย่างไรยอดขายจะเพิ่มขึ้น หรือยอดขายต่ำเพราะอะไร วิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กรหรือหน่วยงานว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างไร หรือทำไมประสิทธิภาพการทำงานจึงต่ำ วิเคราะห์การผลิตว่าผลผลิตต่ำเกิดจากอะไรหรือมีปัญหาอะไรผลผลิตจึงต่ำ จากตัวอย่างดังกล่าว ผล (effects) ณ ที่นี้คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขายสินค้า ประสิทธิภาพทำงาน กระบวนการผลิต ซึ่งเรากำหนดไว้ทางด้านขวามือของผัง ดังนั้นผลคือคุณลักษณะที่เจาะจงของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือปัญหาที่เกิดขึ้นปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือจุดประสงค์ของแผนงาน เป็นต้น

2.12.1.1.2 ให้คำนิยามการปฏิบัติการ (operational definition) เช่น ให้นิยามคำว่า “ผล” หรือ “effect” คืออะไร ทั้งนี้เพื่อให้ทีมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเข้าใจและมองไปในทิศทางเดียวกัน นิยามการปฏิบัติการประกอบด้วย 3 ส่วน คือ หลักเกณฑ์ (criteria) การทดสอบ (test) และการตัดสินใจ (decision)

2.12.1.1.2.1 หลักเกณฑ์ (criteria) คือ มาตรฐานหรือขอบเขตของสิ่งที่จะวิเคราะห์หรือ ทดสอบ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหมายถึงอะไร เช่น ถ้าจะวิเคราะห์หรือประเมินรายได้ของประชาชนว่าเพิ่มขึ้นหรือไม่ คำว่ารายได้มีความหมายกว้างมาก ดังนั้น ทีมงานต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือรายได้และอะไร ไม่ถือเป็นรายได้ เราอาจให้นิยามว่า รายได้ ณ ที่นี้หมายถึง เงินที่ได้เป็นประจำ เช่น เงินเดือน เงินที่ได้จากการทำงานพิเศษ เงินปันผลจากการลงทุน ดอกเบี้ยธนาคาร เป็นต้น จะเห็นว่าเมื่อกำหนดนิยามแล้ว ทุกคนในทีมงานจะเข้าใจความหมายคำว่า “รายได้” ณ ที่นี้เหมือนกัน และไม่เกิดความสับสนในระหว่างการปฏิบัติงานหรือเก็บข้อมูลว่า ถูกสลากกินแบ่งถือเป็นรายได้หรือไม่ เงินได้จากการพนันขั้นต่อเป็นรายได้หรือไม่ หรือเงินที่บุตรหลานส่งมาให้ใช้เป็นครั้งคราวถือเป็นรายได้หรือไม่

2.12.1.1.2.2 การทดสอบ (test) คือวิธีการตรวจสอบหลักเกณฑ์ที่ได้ระบุไว้ จากตัวอย่างข้างต้นเราต้องกำหนดว่า จะตรวจสอบรายได้ในเวลาไหน เช่น ปีละครั้ง โดยถือเอาวันสิ้นปี หรือทุก 3 เดือนหรือทุก 6 เดือน จะทำการสุ่มประชากรจำนวนกี่รายเพื่อเป็นตัวอย่างในการวัดผล จะใช้รูปแบบใดในการทดสอบ (test model)

2.12.1.1.2.3 การตัดสินใจ (decision) คือ การตัดสินใจว่าผลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นไป ตามหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าในทางสถิติก็อาจกำหนดระดับนัยสำคัญ หรือระดับความเชื่อมั่นว่าที่ 95% หรือ 99%

2.12.1.1.3 ผลหรือ effect ที่จะใช้ในการวิเคราะห์อาจจะเป็นผลในด้านบวก (positive effect) เช่น จุดประสงค์ หรือผลในด้านลบ (negative effect) เช่นปัญหาที่ได้อ ตัวอย่างผลในด้านบวกหรือจุดประสงค์ เช่น ทำไมผลผลิตจึงสูง ทำไมคุณภาพจึงดี ทำไมจำหน่ายได้มาก ทำไมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจึงสูง สำหรับผลในด้านลบหรือปัญหา เช่น ทำไมยอดผลิตจึงลดลง ทำไมคุณภาพถึงเลว ทำไมจำหน่ายได้น้อย หรือทำไมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจึงต่ำ

สิ่งที่ควรตระหนักคือ ควรต้องระวังในการจำแนกว่า อะไรเป็น สาเหตุหลัก อะไรเป็นสาเหตุรองและสาเหตุย่อย การเข้าใจผิดพลาดโดยนำเอาสาเหตุรองมาเป็นสาเหตุหลักอาจทำให้ผลการวิเคราะห์หลงผิดทาง และทำให้การปรับปรุงกระบวนการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.12.1.2 (ขั้นที่ 2) การสร้างผัง

สมมุติเราต้องการทราบว่าทำไมรถที่ใช้อยู่ทุกวัน จึงใช้น้ำมันมากกว่าปกติ ดังนั้นผล ณ ที่นี้คือ ใช้น้ำมันมาก (กรณีนี้เป็น negative effect) จากนั้นดำเนินการ ดังนี้

ลากเส้นในแนวนอนหรือลูกศร ให้ปลายของศรชี้ไปทางขวามือด้านขวามือ ณ ที่นี้คือ ผลหรือใช้น้ำมันมากกว่าปกติ ส่วนตัวลูกศร คือ สาเหตุที่ทำให้เกิดผลหรือสาเหตุที่ทำให้กินน้ำมันมาก



รูปที่ 2.26 แสดงขั้นตอนที่ 2 ในการสร้างผังเหตุและผล

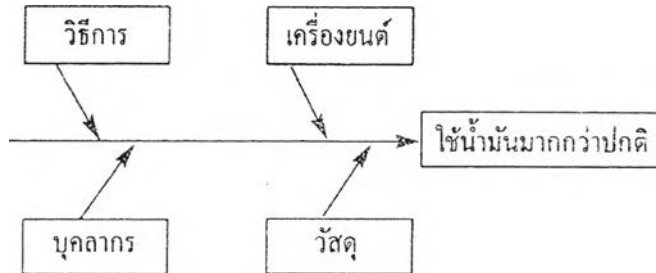
โดยกำหนดผล (effect) ไว้ในกรอบขวามือ (ทรงเกียรติ วิศวกรรมวิทยุกุล .2545)

2.12.1.3 (ขั้นที่ 3) สร้างสาเหตุหลัก

2.12.1.3.1 จำแนกสาเหตุหลัก โดยอาจแบ่งสาเหตุออกเป็นกลุ่มหรือประเภท (category) แต่ละประเภทจะแตกแขนงออกเป็นสาเหตุรองและสาเหตุย่อยที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกัน เราอาจจะหาสาเหตุหลักได้จากการระดมความคิดและปรึกษาร่วมกันในทีมงาน รวมทั้งเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าวมาแสดงความคิดเห็น อย่างกรณีตัวอย่างนี้ เราอาจได้ปรึกษาวิศวกรเครื่องยนต์หรือวิศวกรจากโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ สาเหตุหลักที่นิยมใช้กันทั่วไป คือ 4 M หรือ 4 P

- 4 M ได้แก่ Man, Machine, Method และ Material หรือบุคลากร อุปกรณ์หรือเครื่องจักร วิธีการและวัสดุ
- 4 P ได้แก่ Person, Plant, Process และ Policy หรือ บุคลากร โรงงานหรือองค์กร วิธีการและนโยบาย

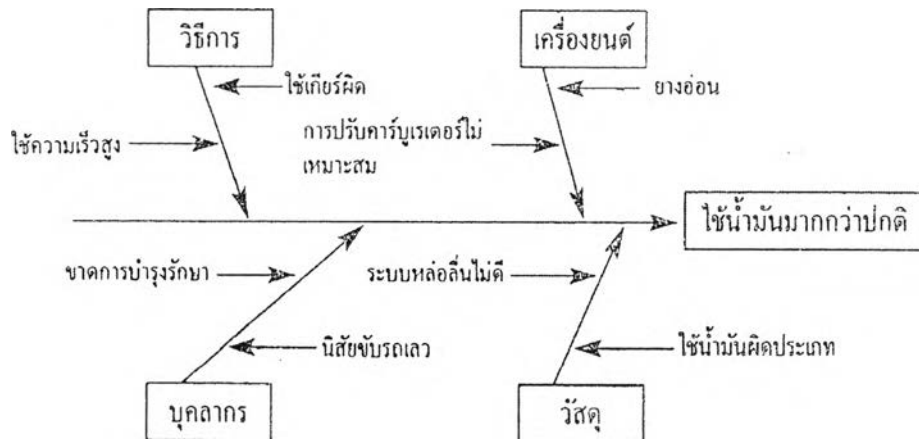
2.12.1.3.2 เขียนสาเหตุหลัก เมื่อจำแนกและจัดกลุ่มสาเหตุหลักแล้ว ให้เขียนสาเหตุ หลักลงบนผัง โดยวางสาเหตุบางสาเหตุไว้ด้านบนและบางสาเหตุไว้ด้านล่างของลูกศร



รูปที่ 2.27 จำแนกประเภทของสาเหตุหลักในผังเหตุและผล (ทรงเกียรติ วิสุทธิพิทักษ์กุล ,2545)

2.12.1.4 (ขั้นที่ 4) สร้างสาเหตุรอง

ในแต่ละสาเหตุหลักให้แยกแยะออกเป็นสาเหตุรอง โดยพยายามแยกสาเหตุรองออกมา ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (ซึ่งก็มาจากการระดมความคิดอีกนั่นแหละ) สาเหตุรองแต่ละตัวอาจไปเกี่ยวข้องกับสาเหตุหลักได้หลายตัว ในกรณีเช่นนี้ให้ใส่สาเหตุรองลงที่สาเหตุหลักทุกข้อ (หมายความว่าสาเหตุรองอาจปรากฏได้มากกว่า 1 ที่) จากนั้นลากเส้นสาเหตุรองให้เชื่อมกับเส้นสาเหตุหลัก



รูปที่ 2.28 จำแนกประเภทของสาเหตุหลักและสาเหตุรองในผังเหตุและผล(ทรงเกียรติ วิสุทธิพิทักษ์กุล ,2545)

2.12.1.5 (ขั้นที่ 5) สร้างสาเหตุย่อย

จากสาเหตุรอง จะต้องพยายามระดมความคิดเพื่อจำแนกสาเหตุย่อยลงไปเรื่อยๆ โดยวิธีการหาสาเหตุหลักสาเหตุรอง หรือสาเหตุย่อย คือ ใช้คำถามว่า “ทำไม” “ทำไม” ไปเรื่อยๆ ยกตัวอย่างคือ รถใช้น้ำมันมากกว่าปกติ

ถาม ทำไมวิธีการผิดเป็นสาเหตุใช้รถใช้น้ำมันมากกว่าปกติ

ตอบ เพราะใช้เกียร์ผิด

ถาม ทำไมใช้เกียร์ผิด

ตอบ ไม่ได้ยินเสียงเครื่องยนต์

ถาม ทำไมถึงไม่ได้ยินเสียงเครื่องยนต์

ตอบ วิทยุเสียงดังเกินไป

ตอบ หูตึง

ถาม ทำไมลมยางอ่อน

ตอบ ไม่รู้ว่าควรเติมลมยางเท่าไร

ตอบ เติมลมยางยาก

ถาม ทำไมเติมลมยางยาก

ตอบ โรงงานออกแบบไม่ดี

ถาม ทำไมระบบบำรุงรักษาไม่ดี

ตอบ ขาดงบประมาณ

ตอบ ขาดการเอาใจใส่

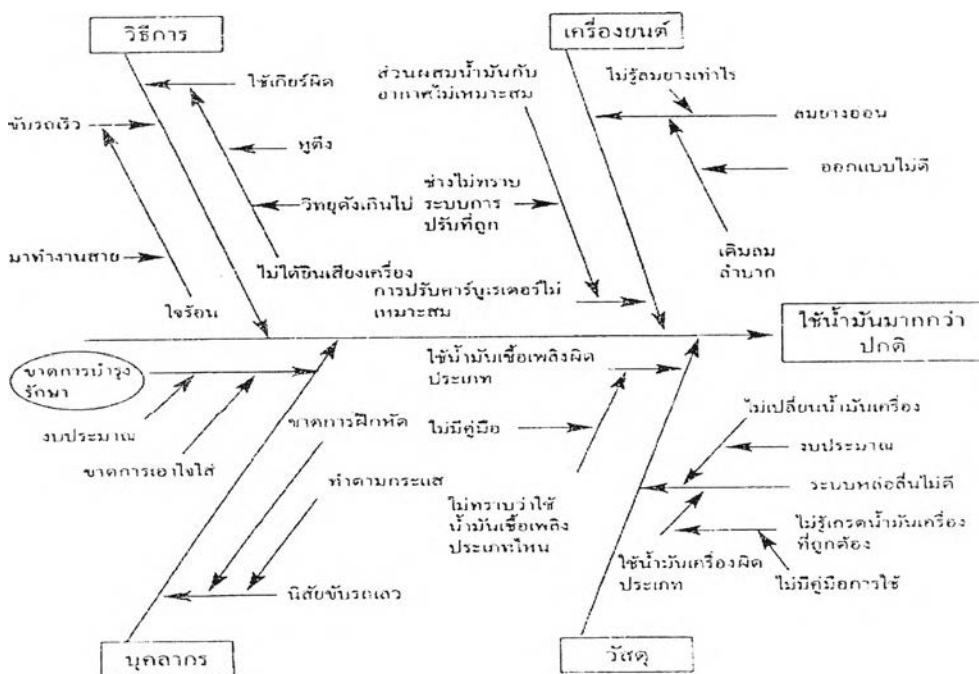
ถาม ทำไมถึงใช้เชื้อเพลิงผิดประเภท

ตอบ ไม่ทราบว่าใช้เชื้อเพลิงประเภทไหน

ถาม ทำไมไม่ทราบว่าใช้เชื้อเพลิงประเภทไหน

ตอบ ไม่มีคู่มือการใช้เชื้อเพลิง

ตัวอย่างรถใช้เชื้อเพลิงสูงกว่าปกติ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลัก สาเหตุรองและสาเหตุย่อยได้แสดงในรูปที่ 2.29



รูปที่ 2.29 จำแนกประเภทของสาเหตุหลัก สาเหตุรอง และสาเหตุย่อย ในผังเหตุและผล ทรงกึ่งวงรี (สุภะดิษฐ์กุล, 2545)

2.12.1.6 (ขั้นที่ 6) การวิเคราะห์ผังเหตุมูลเหตุและผล

การวิเคราะห์ผังเหตุมูลเหตุและผลนอกจากจะช่วยให้ทราบประเภทของสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการแล้ว ยังชี้ให้เห็นว่าจะต้องตรวจสอบอะไรในขั้นตอนต่อไป แต่เนื่องจากผังเหตุมูลเหตุและผลจะบอกเพียงสาเหตุหรือปัญหาที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดเท่านั้น ไม่ได้บอกถึงลำดับและความสำคัญของแต่ละสาเหตุ เพื่อให้การวิเคราะห์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เราอาจจะใช้ผังพาเรโต (Pareto Chart) มาช่วยจัดลำดับความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อจะได้ตัดสินใจว่าจะเน้นแก้ไขสาเหตุใดก่อน

การวิเคราะห์ผังเหตุมูลเหตุขั้นตอนนี้

2.12.1.6.1 ตรวจสอบความสมดุลของผัง รวมทั้งเปรียบเทียบน้ำหนักและรายละเอียดของสาเหตุหลักแต่ละสาเหตุ เพื่อพิจารณาว่าควรจะศึกษารายละเอียดในเรื่องอะไร ซึ่งมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- เมื่อมีสาเหตุย่อยรวมกันเป็นกระจุก ณ บริเวณในบริเวณหนึ่ง ชี้ให้เห็นว่าอาจจะต้องมีการศึกษาต่อไป
- สาเหตุหลักที่มีสาเหตุดรองและสาเหตุย่อยน้อยมาก แสดงว่าอาจมีสาเหตุดรองและสาเหตุย่อยอีกจำนวนมาก ที่มองไม่เห็นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม
- ในกรณีที่สาเหตุดรองมีจำนวนมากแต่มีสาเหตุย่อยประกอบเพียงเล็กน้อย กรณีนี้เราอาจจะนำสาเหตุดรองทั้งหมดมารวมเป็นสาเหตุหลักอันเดียวกัน
- ถ้ามีสาเหตุไม่ว่าจะเป็นระดับสาเหตุดรองหรือสาเหตุย่อยซ้ำกันมากๆ พึงตระหนักว่าสาเหตุดังกล่าวอาจจะ เป็น พื้นฐานของปัญหาที่แท้จริง

2.12.1.6.2 ตรวจสอบว่ามีสาเหตุอะไรที่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง แล้วทำเครื่องหมาย เช่น ชีดวงกลม เพื่อให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น วิเคราะห์ผังในรูป 2.29 จะเห็นว่า

- ความสมดุลของสาเหตุหลัก สาเหตุดรอง และสาเหตุย่อยอยู่ในลักษณะค่อนข้างสมดุล
- ไม่มีสาเหตุดรองหรือสาเหตุย่อยเกิดซ้ำซ้อน
- การบำรุงรักษาไม่ดี เป็นสาเหตุที่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง จึงได้ขีดวงไว้ให้เห็นได้ชัด

2.13 ผังพาเรโต(Pareto Chart)

ผังพาเรโตคือ ชุดภูมิแท่งซึ่งความสูงของแต่ละภูมิแท่งแสดงถึงความถี่หรือจำนวนครั้งของปัญหาที่เกิดจากสาเหตุต่างๆ ภูมิแท่งในผังจะถูกจัดเรียงตามลำดับความสูงจากซ้ายไปขวา ดังนั้น สาเหตุที่เกิดปัญหาจึงแสดงแทนด้วยภูมิแท่งแต่ละแท่ง โดยภูมิแท่งทางซ้ายมือจะแสดงถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับแท่งขวามือ การที่ใช้ชื่อว่าผังพาเรโต เพราะมาจากหลักการของนาย Vifredo Pareto (1848 — 1923) นักเศรษฐศาสตร์และคณิตศาสตร์ชาวอิตาลี ซึ่งมีความสนใจในวิชาสถิติและได้ดัดแปลงวิชาสถิติมาใช้ประโยชน์ พาเรโตได้กล่าวว่า “80% ของความยุ่งยากมักจะมาจากสาเหตุแค่ 20%” หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีสาเหตุหลักไม่กี่สาเหตุ จากจำนวนสาเหตุมากมายที่เป็นเหตุแห่งความยุ่งยาก (ทรงเกียรติ วิสุทธิพิทักษ์กุล .2545 : 70-83)

ผังพาเรโตมีประโยชน์ในการแก้ปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทรัพยากรที่ใช้แก้ไขปัญหามีจำนวนจำกัด ทั้งนี้เนื่องจากผังพาเรโตจะแยกแยะสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาออกเป็นส่วนย่อยๆ และชี้ให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของแต่ละสาเหตุที่เป็นบ่อเกิดของปัญหา ดังนั้น ผังพาเรโตจึงช่วยปรับปรุงกระบวนการหรือแก้ไขปัญหามาโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังได้กล่าวมาแล้วว่าหลักการของพาเรโตคือ มีจำนวนสาเหตุหลักเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาหลัก ดังนั้น การมุ่งแก้สาเหตุหลักจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา

ผังพาเรโต คืออุปกรณ์ที่ใช้การได้ดี เมื่อปัญหาหรือกระบวนการหรือสาเหตุของปัญหานั้นๆ สามารถถูกจำแนกออกเป็นประเภทต่างๆ และในแต่ละประเภทที่ได้จำแนกออกมา มีหน่วยนับหรือสามารถนับจำนวนครั้งที่เกิดขึ้นได้

ผังพาเรโตสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการได้ ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดๆ ในกระบวนการนั้นๆ สิ่ง ที่ควรคำนึงคือ จะต้องจำแนกว่าต้องการแก้ไขปัญหอะไร จากนั้นจึงจำแนกสาเหตุของการเกิดปัญหา เนื่องจากผังพาเรโตคือการดึงความสนใจของทุกคนมาสู่สาเหตุหลัก ซึ่งมีไม่กี่สาเหตุ (vital few) และเป็นผลทำให้ได้ผลตอบแทนจากการแก้ไขสูงสุด ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาโดยใช้ผังพาเรโตจึงมักจะไม่มีข้อโต้แย้ง ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วผู้ใช้จะให้ความสนใจต่อปัญหาที่ใหญ่ที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งภูมิแห่งที่มีความสูงที่สุด

ผังพาเรโตนอกจากจะช่วยในการตัดสินใจแก้ไขปัญหมาแล้ว ยังแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงทางเลือกที่ควรกระทำ ดังนั้นจึงสามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับก่อนหลัง ในสิ่งที่ควรกระทำ ตัวอย่างเช่น ถ้าท่านเป็นผู้จัดการโรงงาน “One Man Production” หรือบริษัท “ผมทำเอง” ท่านอาจมีเรื่องที่จะทำจำนวนมาก เช่น ปรับปรุงความพร้อมของหน่วยงานเพิ่มความชำนาญของบุคลากร เพิ่มการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อและจำหน่าย ตลอดจนจรรยาบรรณทางการลงทุนหรือขยายกิจการในอนาคต ทุกหัวข้อที่กล่าวมา มีความสำคัญและน่าจะดำเนินการโดยเร็วที่สุด แต่ถ้ามีเวลาหรือทรัพยากรที่ใช้จำกัด ท่านจำเป็นต้องจัดลำดับก่อนหลังว่าควรกระทำการใดก่อน ซึ่งผังพาเรโตให้คำตอบได้

2.13.1 การสร้างผังพาเรโต

ก่อนอื่นจะต้องทราบความหมายของข้อมูลที่ได้มา จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดเป็นหมวดหมู่หรือแต่ละประเภท หลังจากจัดประเภทข้อมูลแล้ว เราสามารถสร้างผังพาเรโตตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. บันทึกรหัสข้อมูลดิบ นำข้อมูลดิบ รวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องจัดเป็นหมวดหมู่หรือประเภทจากนั้นนับจำนวนของข้อมูลในแต่ละประเภท
2. เรียงลำดับข้อมูล เรียงหมวดหมู่หรือประเภทของข้อมูลตามจำนวนหน่วยนับ โดยไล่ตั้งแต่ประเภทที่มีหน่วยนับสูงสุดจนถึงต่ำสุด
3. สร้างแกนตั้ง (ซ้ายมือ) ให้แกนตั้งเริ่มจาก 0 แล้วกำหนดสเกลโดยให้ตัวเลขในแต่ละช่วงเท่าๆ กัน ให้ความหมายหรือคำอธิบายของหน่วยวัด
4. สร้างแกนนอน ให้ภูมิแห่งทุกแห่งมีความกว้างเท่ากันพร้อมทั้งอธิบายถึงความหมายของภูมิแห่งแต่ละแห่งซึ่งเป็นตัวแทนของประเภทข้อมูล ในกรณีที่มีประเภทข้อมูลจำนวนมาก อาจให้ภูมิแห่งๆ หนึ่งรวมเรื่องย่อยๆ ไว้โดยระบุว่าเป็นประเภทอื่นๆ ในกรณีที่คำอธิบายความหมายแต่ละภูมิแห่งมีข้อความยาวเกินไปให้ใช้อักษร ก ข ค ฯลฯ แทน แล้วจัดทำคำอธิบายความหมายของอักษรเหล่านั้น
5. เขียนภูมิแห่งในแต่ละประเภทของข้อมูล ความสูงของภูมิแห่งจะต้องเท่ากับจำนวน หน่วยนับในแต่ละประเภทของข้อมูล ในขณะที่ความกว้างของภูมิแห่งจะต้องเท่ากัน
6. หาค่าหน่วยนับสะสม นำหน่วยนับของข้อมูลแต่ละประเภทรวมเข้าด้วยกันในรูปแบบ การนับหน่วยนับสะสม จากนั้นสร้างแกนตั้งขวามือ โดยเริ่มจาก 0 — 100% และค่าที่ 100% จะเท่ากับผลรวมของจำนวนหน่วยนับแต่ละค่าของแต่ละประเภทข้อมูลที่ได้แสดงไว้ในแกนตั้งซ้ายมือ
7. สร้างเส้นหน่วยนับสะสม เส้นหน่วยนับสะสมจะเป็นเส้นชี้ ทางเลือกในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการ แก้ไขหรือปรับปรุงกระบวนการในเรื่องอะไร ขั้นตอนส่วนไหน เส้นหน่วยนับสะสมสร้างได้โดยใช้จุดหรือเครื่องหมายที่ขอบขวาของแต่ละภูมิแห่งในระดับความสูงเท่ากับจำนวนหน่วยนับสะสม เชื่อมจุดที่ทำไว้เข้าด้วยกัน
8. ใส่ชื่อเรื่อง แหล่งที่มาของข้อมูล วันที่ ฯลฯ

9. การวิเคราะห์ผังพาเรโต ถ้าดูความชัน (slope) ของเส้นหน่วยนับสะสม จะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน จากความชันของเส้นหน่วยนับสะสมเราสามารถหาจุดวิกฤติ (breaking point) ซึ่งจะทำให้จำแนกสาเหตุหลักที่ก่อให้เกิดปัญหาจากสาเหตุย่อยๆ ที่มีอยู่มากมายซึ่งเป็นหลักการของพาเรโตในการแยก “vital few” จาก “trivial”

ตัวอย่างการสร้างผังพาเรโตสมมุติท่านเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการปรับปรุง ที่อยู่อาศัยของทหารชายโสดซึ่งมี 2 กลุ่ม คือ ทหารอาสาสมัครและนายทหาร (Bachelor Enlisted Quarter และ Bachelor Officer Quarter) ท่านไม่ทราบจะเริ่มที่ตรงไหนหรือเน้นการปรับปรุงที่จุดใด ดังนั้น จึงใช้คำร้องเรียนที่ได้รับในช่วงเวลา 3 เดือนที่ผ่านมาซึ่งปรากฏดังแสดงในตารางที่ 2.8 มาทำผังพาเรโต

ตารางที่ 2.8 ข้อมูลการร้องเรียนของ BEQ/BOQ (ทรงเกียรติ วิศวกรรมศาสตร์ .2545)

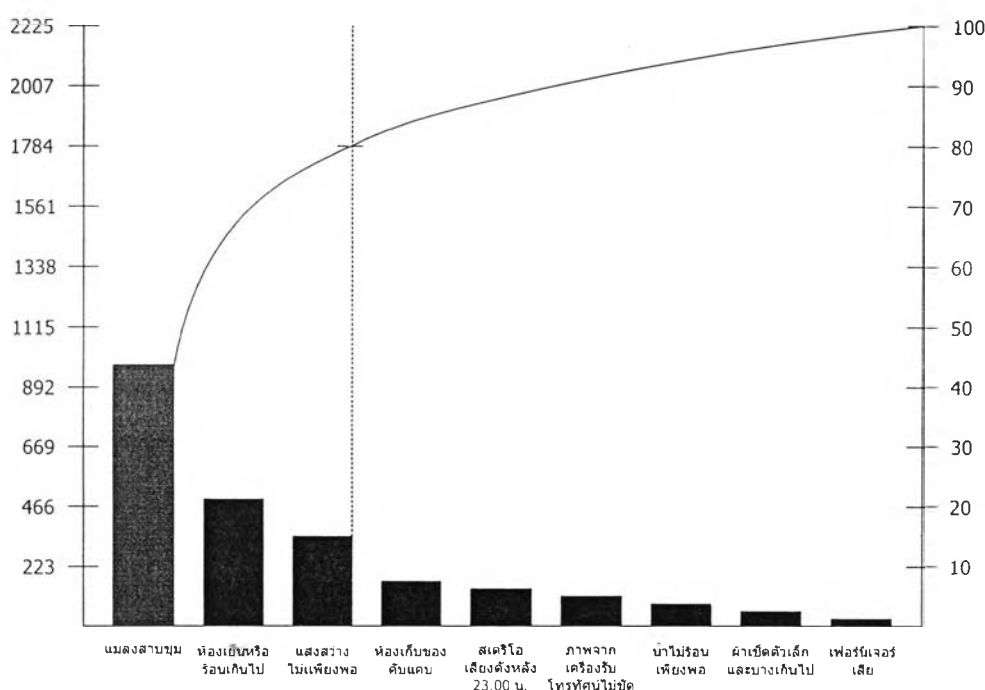
สาระที่ร้องเรียน	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	รวม
สเตอริโอเสียงดังหลัง 23.00 น.	30	50	17	97
น้ำร้อนไม่เพียงพอ	23	20	11	54
ผ้าเช็ดตัวเล็กและบางเกินไป	12	8	12	32
แสงสว่างไม่เพียงพอ	175	100	75	350
ภาพจากเครื่องรับโทรทัศน์ไม่ชัด	10	13	60	83
เฟอร์นิเจอร์เสีย	1	4	10	15
ห้องเก็บของคับแคบ	25	52	50	127
แมลงสาบชุม	324	265	373	962
อุณหภูมิห้องเย็นหรือร้อนเกินไป	300	110	95	505

จากข้อมูลในตารางที่ 2.8 สามารถนำมาวิเคราะห์หาค่าเปอร์เซ็นต์และเปอร์เซ็นต์สะสมดังในตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์ข้อมูลการร้องเรียนของ BEQ/BOQ เป็นเปอร์เซ็นต์และเปอร์เซ็นต์สะสม

สาระที่ร้องเรียน	จำนวน	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์สะสม
แมลงสาบชุม	962	43.2	43.2
อุณหภูมิห้องเย็นหรือร้อนเกินไป	505	22.7	65.9
แสงสว่างไม่เพียงพอ	350	15.7	81.9
ห้องเก็บของคับแคบ	127	5.7	87.3
สเตอริโอเสียงดังหลัง 23.00 น.	97	4.4	91.7
ภาพจากเครื่องรับโทรทัศน์ไม่ชัด	83	3.7	95.4
น้ำร้อนไม่เพียงพอ	54	2.4	97.8
ผ้าเช็ดตัวเล็กและบางเกินไป	32	1.4	99.2
เฟอร์นิเจอร์เสีย	15	0.7	99.2
รวม	2225		

ข้อมูลในตารางที่ 2.9 เราสามารถนำมาทำเป็นผังพारेโต ตามขั้นตอนดังกล่าวมาแล้ว



รูปที่ 2.30 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการร้องเรียนของ BEQ/BOQ เป็นเปอร์เซ็นต์ (ทรงเกียรติ วิชาสถิติทฤษฎี, 2545 : 70-83)

2.13.2 การตีความหมายของผังพारेโต

จากผังพारेโต ซึ่งแสดงจุดวิกฤตหรือความสูงของภูมิแท่งซึ่งจำแนกแต่ละประเภทของสาเหตุที่เกิดปัญหา จะเห็นได้ว่า สาเหตุไหนมีความสำคัญหรือก่อให้เกิดปัญหาหรือส่งผลกระทบมากที่สุด ข้อมูลดังกล่าวทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการแก้ไขปัญหา

จากตัวอย่างในรูปที่ 2.30 ถ้าดูความสูงของภูมิแท่งจะพบว่าสามารถกำหนดจุดวิกฤตได้ 2 จุด คือ จุดวิกฤตที่ 1 อยู่ระหว่างภูมิแท่งที่ 1 และ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นจากความแตกต่างระหว่างความสูงของภูมิแท่งที่ 1 และ 2 ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของสาเหตุที่เกิดการร้องเรียน (แมลงสาบชุม) มากกว่าสาเหตุอื่นๆ ซึ่งจุดวิกฤตที่ 2 อยู่ระหว่างภูมิแท่งที่ 3 และ 4 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากแมลงสาบ อุณหภูมิห้องและแสงสว่างไม่เพียงพอเป็นปัญหาที่ได้รับการร้องเรียนคิดเป็นร้อยละ 81.6 ของคำร้องเรียนทั้งหมด

2.13.3 ปัญหาการใช้ผังพारेโต

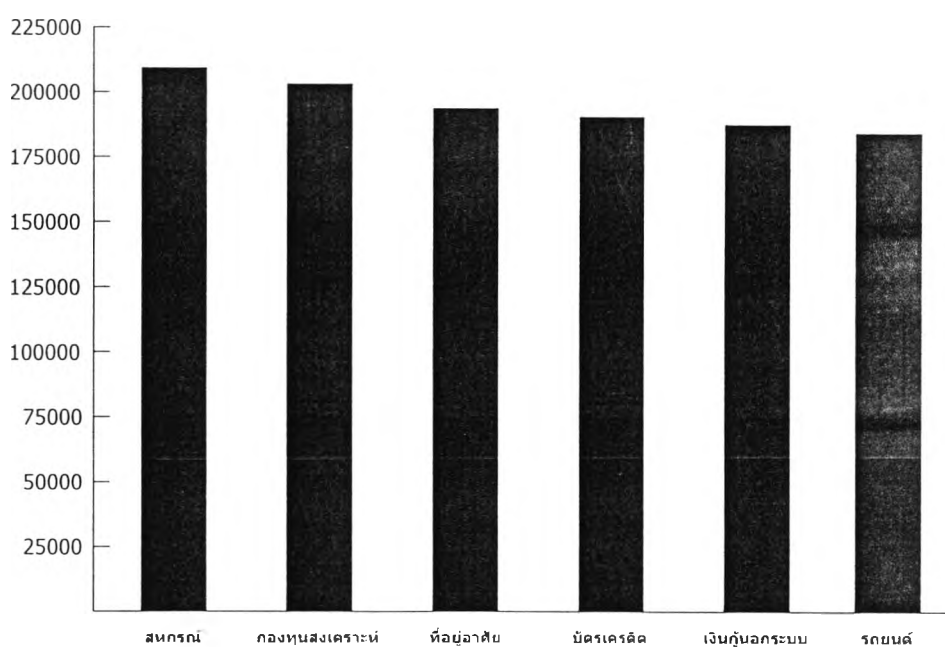
แม้ว่าผังพारेโตจะใช้ประโยชน์ในการจำแนกปัจจัยที่เป็นสาเหตุหลักในการก่อให้เกิดปัญหาจากสาเหตุที่มีมากมายโดยการสร้างภูมิแท่งซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดลำดับการแก้ไขก่อนหลัง โดยเฉพาะเมื่อมีขอบเขตการแก้ไขที่จำกัดดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ตามในบางครั้งภูมิแท่งที่สร้างขึ้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาอาจมีจำนวนใกล้เคียงกัน เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาทำเป็นผังพारेโต จึงไม่สามารถแยกแยะปัจจัยหลักได้ ในกรณีนี้เราอาจจำเป็นต้องพิจารณาหน่วยนับใหม่ ยกตัวอย่างเช่น นาย ก. ได้รับเงินรางวัลก้อนใหญ่เป็นจำนวนเงิน 500,000 บาท นาย ก. มีความประสงค์จะนำเงินจำนวนนี้ไปชำระหนี้ซึ่งมีรายการดังต่อไปนี้

หนี้ผ่อนชำระที่อยู่อาศัยจาก ธอส.	200,000 บาท
หนี้จากบัตรเครดิต	199,000 บาท
หนี้เงินกู้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ วท.	210,000 บาท
หนี้จากการกู้กองทุนสงเคราะห์พนักงาน	205,000 บาท
หนี้ผ่อนชำระรถยนต์	198,000 บาท
หนี้จากเงินกู้นอกระบบ	199,000 บาท

จากหนี้สินที่ได้ก่อไว้ดังกล่าวข้างต้น ถ้าเรามาจัดทำผังวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 2.10 และสร้างผังพาเรโต ดังรูปที่ 2.31 จะปรากฏดังนี้

ตารางที่ 2.10 วิเคราะห์จำนวนเงินตามประเภทหนี้สินที่มีอยู่

ประเภทหนี้สิน	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์สะสม
หนี้เงินกู้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ วท.	210,000	17.34	17.34
หนี้เงินกู้กองทุนสงเคราะห์พนักงาน	205,000	16.93	34.27
หนี้ผ่อนชำระที่อยู่อาศัย	200,000	16.52	50.79
หนี้บัตรเครดิต	199,000	16.43	67.22
หนี้เงินกู้นอกระบบ	199,000	16.43	83.65
หนี้ผ่อนชำระรถยนต์	198,000	16.35	100.00
	1,211,000		



รูปที่ 2.31 แสดงจำนวนหนี้สินจำแนกตามประเภทการใช้จ่ายต่างๆ

จากรูปที่ 2.31 จะเห็นว่าไม่มีภูมิแห่งใดแตกต่างจากภูมิแห่งอื่นอย่างเด่นชัด ดังนั้นการทำผังพาเรโตจากมูลค่าหนี้สินในกรณีนี้ไปใช้ในการตัดสินใจจึงไม่มีประโยชน์อะไร แต่จะมีวิธีการใดที่จะนำข้อมูลที่มีอยู่ดังกล่าวข้างต้นไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่? ถ้านำอัตราดอกเบี้ยที่เป็นหนี้ในแต่ละประเภทมาพิจารณาจะได้ประโยชน์ไหม?

การนำอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้แต่ละประเภทมาทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักการของพาเรโตซึ่งแสดงในตารางที่ 2.11 และรูปที่ 2.31 จะเห็นภาพความแตกต่างกันอย่างชัดเจน และช่วยในการจัดลำดับก่อนหลังของประเภทหนี้ที่ควรชำระ

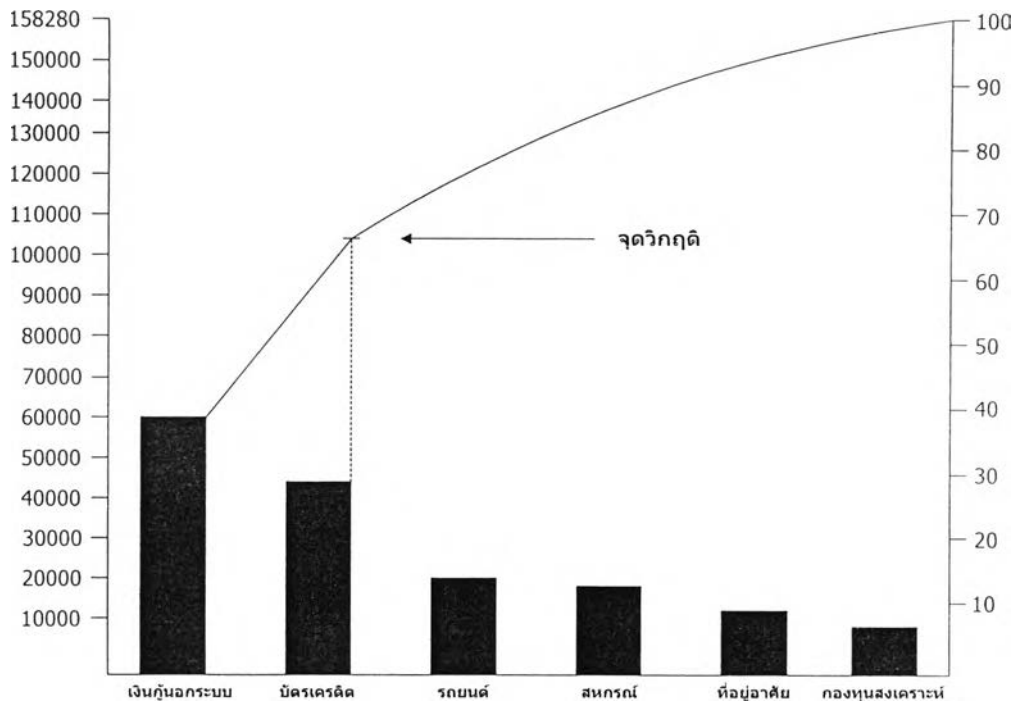
ตารางที่ 2.11 จำนวนเงินที่ชำระเป็นค่าดอกเบี้ยตามประเภทของหนี้สิน

ประเภทหนี้	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละ/ปี)	จำนวนเงินที่ชำระ เป็นค่าดอกเบี้ย (บาท/ปี)	เปอร์เซ็นต์จำนวน เงินที่เป็นดอกเบี้ย	เปอร์เซ็นต์จำนวน เงินที่เป็นดอกเบี้ยสะสม
หนี้เงินกู้ยืมในระบบ	30	59,700	37.72	37.72
หนี้บัตรเครดิต	22	43,780	27.66	65.38
หนี้ผ่อนชำระรถยนต์	10	19,800	12.51	77.89
หนี้สหกรณ์ออมทรัพย์	8	16,800	10.61	88.50
หนี้ผ่อนชำระที่อยู่อาศัย	5	10,000	6.32	94.82
หนี้กองทุนสงเคราะห์	4	8,200	5.18	100.00
		158,280		

หมายเหตุ

เนื่องจากกรณีข้างต้นเป็นการเรียงลำดับตามอัตราดอกเบี้ยซึ่งคิดเป็นเปอร์เซ็นต์และในการทำตารางวิเคราะห์ก็ต้องคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จึงทำให้เกิดคำว่า เปอร์เซ็นต์ซ้อนเปอร์เซ็นต์ซึ่งย่อมก่อให้เกิดความสับสนเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนดังกล่าว จึงได้เพิ่มคอลัมภ์ขึ้นมาเพิ่มอีก 1 คอลัมภ์ เป็นจำนวนเงินที่ต้องชำระเป็นค่าดอกเบี้ยในแต่ละปี ดังนั้น คำว่า เปอร์เซ็นต์ในช่องที่ 4 และ 5 จึงเป็นเปอร์เซ็นต์ที่คิดเป็นร้อยละของจำนวนเงินที่ชำระเป็นค่าดอกเบี้ยในแต่ละประเภท ไม่ใช่เปอร์เซ็นต์ของอัตราดอกเบี้ย

จากตารางที่ 2.11 เราสามารถนำมาทำเป็นผังพาเรโตตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วซึ่งได้แสดงในรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.32 แสดงจำนวนเงินที่ชำระเป็นดอกเบี้ยตามประเภทหนี้

จากรูปที่ 2.32 จะเห็นว่าจุดวิกฤติน่าจะอยู่ระหว่างภูมิแห่งที่ 2 และ 3 ทั้งนี้ เพราะจำนวนเงินที่จ่ายเป็นดอกเบี้ย 2 รายการแรก (เงินกู้ยืมระบบและบัตรเครดิต) คิดเป็นร้อยละ 65.38 หรือประมาณ 2 ใน 3 ของจำนวนดอกเบี้ยที่ต้องชำระ ดังนั้น ในกรณีที่มีเงินชำระหนี้จำกัด จึงน่าจะตัดสินใจใช้หนี้เงินกู้ยืมระบบ และบัตรเครดิต เป็นอันดับแรก

2.14 การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจเป็นวิธีการทางสถิติประเภทหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีการตัดสินใจที่ดี และจะช่วยชี้แนะว่า วิธีการแก้ปัญหาใดควรจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุด (ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ .2535 :27-29)

2.14.1 รูปแบบปัญหาการตัดสินใจ

วิธีการแก้ปัญหาที่จะได้รับการเสนอให้เลือกใช้ คือ วิธีการแก้ปัญหาซึ่งให้ผลตรงกับจุดมุ่งหมายมากที่สุด เช่น ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด ให้กำไรมากที่สุด ฯลฯ ซึ่งผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องวิเคราะห์หาผลที่เกิดขึ้นจากวิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีภายใต้สถานการณ์ในอนาคแต่ละแบบ

ในรูปแบบปัญหาของการตัดสินใจ สถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจต้องประกอบด้วย วิธีการแก้ปัญหา (Act) อย่างน้อย 2 วิธี ซึ่งในการวิเคราะห์จะใช้แทนด้วยสัญลักษณ์ a_1, a_2, \dots, a_n และยังคงต้องประกอบด้วย สถานการณ์ในอนาคต (State of Nature) ใช้แทนด้วยสัญลักษณ์ $0_1, 0_2, \dots, 0_m$ และผลที่เกิดขึ้นจากการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีภายใต้สถานการณ์ในอนาคตแต่ละแบบ ใช้แทนด้วย สัญลักษณ์ $V_{ij}; i = 1, 2, \dots, n$ และ $j = 1, 2, \dots, m$

	θ						
A		θ_1	θ_2	θ_3			θ_m
a_1		V_{11}	V_{12}	V_{13}			V_{1m}
a_2		V_{21}	V_{22}	V_{23}			
a_3		V_{31}	V_{32}	V_{33}			
a_n		V_{n1}	V_{n2}	V_{n3}			V_{nm}

รูปที่ 2.33 รูปแบบปัญหาการตัดสินใจ

จำนวนของ A นั้นอาจเป็นจำนวนที่นับได้ หรือเป็นจำนวนที่นับไม่ได้ (นับไม่ถ้วน) ตัวอย่างของ A ซึ่งเป็นจำนวนที่นับได้ เช่น วิธีการแก้ปัญหาเมื่อเครื่องจักรเสีย ตัวอย่างของ A ซึ่งเป็นจำนวนที่นับไม่ได้ เช่น วิธีการกำหนดราคาสินค้า จำนวนของ θ ก็เช่นเดียวกัน อาจเป็นจำนวนที่นับได้หรือนับไม่ได้ นอกจากนี้ ลักษณะการเกิดของสถานการณ์ในอนาคตอาจจำแนกเป็น 3 ประเภทคือ เกิดในลักษณะที่คาดการณ์ได้แน่นอน (Certainty) เกิดในลักษณะที่คาดการณ์ไม่ได้แน่นอน (Uncertainty) แต่ทราบว่าจะมีสถานการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นได้ และเกิดในลักษณะที่แต่ละสถานการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เท่ากัน (Risk)

สถานการณ์ในอนาคตประเภทที่คาดการณ์ได้แน่นอนนั้น ดูเหมือนว่าไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ในชีวิตจริง แต่ที่จริงแล้วในทางปฏิบัติ ถ้าผลที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์แบบต่างๆ ไม่ให้ผลที่แตกต่างกันมากนัก เราก็อาจจะถือว่าเหมือนสถานการณ์เดียวที่เกิดขึ้น นั่นคือสถานการณ์นั้นๆ เกิดขึ้นแน่นอน สถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่แน่นอนนั้น หมายถึงว่าเราทราบว่า จะมีสถานการณ์ใดบ้างที่จะเกิดขึ้น และแต่ละสถานการณ์ให้ผลต่อวิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกันออกไป แต่เราไม่ทราบแน่ชัดว่าเป็นสถานการณ์ใดที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งไม่ประสงค์ที่จะประเมิน (หรือไม่มีข้อมูลพอที่จะประเมิน) ค่าความน่าจะเป็นในการเกิดสถานการณ์นั้น ส่วนสถานการณ์ที่มีโอกาสในการเกิดขึ้นไม่เท่ากัน ก็คือสถานการณ์ในแบบที่เกิดขึ้นไม่แน่นอนแต่ทราบค่าความน่าจะเป็นของการเกิดสถานการณ์ในแต่ละแบบ

ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการแก้ปัญหาวิธีการใดวิธีการหนึ่งภายใต้สถานการณ์ในอนาคตแต่ละแบบ ส่วนใหญ่จะกำหนดในรูปของค่าของเงินซึ่งอาจได้มาจากการประเมิน ค่าใช้จ่าย (Costs)

- ความเสียหาย หรือความสูญเสีย (Losses)
- การสูญเสียโอกาสที่จะได้เปรียบ (Opportunity Loss)
- กำไร (Profit)
- อรรถประโยชน์ (Utility)

2.14.2 หลักการของเบย์ (Bayes Principle)

กรณีที่โอกาสที่จะเกิดสถานการณ์แต่ละแบบมีค่าไม่เท่ากัน หลักการที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ หลักการของเบย์ (Bayes Principle)

เนื่องจาก θ เป็นตัวแปรแบบสุ่ม ในกรณีที่เป็นแบบนับจำนวนได้ θ จะเป็นตัวแปรแบบสุ่มแบบเป็นช่วง จากการที่ V_j เป็นฟังก์ชัน(ขึ้นกับ) θ ดังนั้น V_j จึงเป็นตัวแปรแบบสุ่มด้วย เมื่อเป็นตัวแปรแบบสุ่ม หลักการของเบย์ กำหนดให้ค่าคาดหวังของผลที่เกิดขึ้นจากวิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีดังนี้

$$I(a_j, \theta) = \sum_j V_j P(\theta_j)$$

ในการวิเคราะห์นั้น หากวิเคราะห์โดยอาศัยเฉพาะข้อมูลในอดีต โดยไม่มีการทดลองหรือหาข้อมูลปัจจุบันเพิ่มเติม จะเรียกวิธีการวิเคราะห์นี้ว่าเป็นการตัดสินใจโดยไม่มีการทดลอง (Decision Making without Experiment) แต่ถ้ามีการปรับปรุงข้อมูลในอดีตแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ ลักษณะดังกล่าวจะเรียกว่า การตัดสินใจโดยไม่มีการทดลอง (Decision Making with Experiment)

2.15 ระบบงานข้อมูล

ระบบงานข้อมูล (Information System) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบต่างๆ เช่น ระบบงานประมวลผลข้อมูล (Data-Processing System) ระบบงานข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information System) และระบบช่วยการตัดสินใจ (Decision Support System) (ฉันทวิภ ภู่วิทยา .2540:28-30) ซึ่งระบบเหล่านี้มีความแตกต่างดังต่อไปนี้

2.15.1 ระบบงานประมวลผลข้อมูล (Data-Processing System)

เป็นระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจในด้านที่จะต้องประมวลผลข้อมูลจำนวนมากๆ เป็นประจำ เช่น การประมวลเงินเดือน และสินค้าคงคลัง ระบบงานประมวลผลข้อมูลจะเป็นระบบที่ช่วยผ่อนคลายและลดเวลาในการปฏิบัติงานลง โดยอาศัยความสามารถของคอมพิวเตอร์มาทดแทนการประมวลผลข้อมูลด้วยคน

2.15.2 ระบบงานข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information System)

หรือที่เรียกกันอย่างย่อๆว่า MIS นั้น เป็นระบบที่นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อที่สร้างข้อมูลให้กับนักบริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ ระบบงานข้อมูลเพื่อการบริหารเป็นระบบงานคอมพิวเตอร์ (Computer Information System) แบบหนึ่ง ซึ่งต้องการปัจจัย 3 ประการ คือ คน (People) ฮาร์ดแวร์ (Hardware) เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ และ ซอฟต์แวร์ (Software)

2.15.3 ระบบช่วยการตัดสินใจ (Decision Support System)

หรือที่เรียกกันอย่างย่อๆว่า DSS นั้น จะมีโครงสร้างคล้ายกับระบบงานข้อมูลเพื่อการบริหารหรือ MIS หากแต่ต่างกันที่ระบบ DSS มีใช้การนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเท่านั้น สิ่งที่ DSS นำเสนอนั้นเป็นการนำเสนอข้อมูลมาวิเคราะห์พร้อมกับพิจารณาถึงทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมดของธุรกิจ และรายงานผลให้นักบริหารทราบว่าทางเลือกไหนที่ระบบเห็นว่าดีที่สุดและทางเลือกไหนที่แย่ที่สุดลดหลั่นกันไปตามลำดับ เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้ระบบ DSS จะนำเสนอทางเลือกต่างๆให้กับผู้ใช้ก็ตาม แต่หน้าที่ในการตัดสินใจท้ายสุดยังคงขึ้นกับผู้ใช้หรือนักบริหารอยู่นั่นเอง

2.15.4 ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System and Artificial Intelligence)

เป็นระบบที่ได้นำเอาความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาเก็บไว้ กล่าวคือ ระบบจะเก็บเอาปัจจัยทุกประการที่ผู้เชี่ยวชาญต้องคำนึงถึง รวมทั้งเก็บคำตอบทุกคำตอบเอาไว้ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ระบบผู้เชี่ยวชาญจะนำเอาเหตุการณ์มาประมวลตามปัจจัยต่างๆ และหาคำตอบให้กับผู้ใช้

ระบบช่วยการตัดสินใจ หรือ DSS ต่างกับระบบผู้เชี่ยวชาญตรงที่ว่า ระบบช่วยการตัดสินใจ เพียงเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับผู้ใช้หรือนักบริหารเท่านั้น ดังนั้น ผู้ตัดสินใจสุดท้าย คือ ผู้ใช้ แต่ระบบผู้เชี่ยวชาญจะคำตอบซึ่งเป็นการตัดสินใจของระบบเองเลย โดยไม่ต้องมาผ่านผู้ใช้ซึ่งเป็นคนอีก

ตารางที่ 2.12 ระดับระบบงานข้อมูลแบบต่างๆ (กันทวิก กุลไพศาล .2540)

ระบบ	รายละเอียด
ระบบงานประมวลผลข้อมูล	ประมวลผลข้อมูลจำนวนมากสำหรับงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำในธุรกิจ
ระบบงานข้อมูลเพื่อการบริหาร	นำเสนอรายงานเป็นงวดๆ เพื่อใช้ในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ
ระบบช่วยการตัดสินใจ	นำเสนอข้อมูลเฉพาะที่ต้องใช้เพื่อการตัดสินใจ
ระบบผู้เชี่ยวชาญ	เก็บความชำนาญในการตัดสินใจปัญหาเพื่อหาผลลัพธ์ในการแก้ปัญหา

2.16 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System หรือ DSS) หมายถึง ระบบที่ให้ข้อมูลกับผู้ใช้ระบบ ซึ่งมักจะเป็นนักบริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (กันทวิก กุลไพศาล .2540:50)

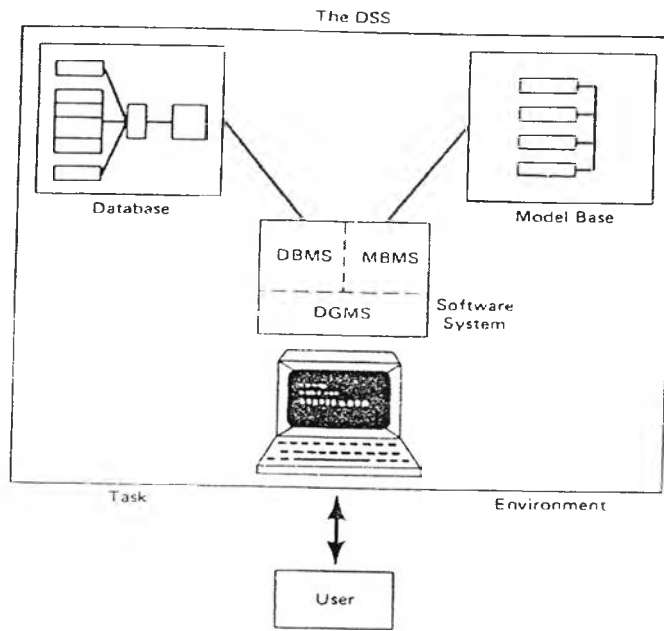
ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นระบบสารสนเทศหรือกระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งได้ออกแบบมาเพื่อช่วยผู้บริหารและบุคลากร ในวิชาชีพต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจ (ทิบล สว่างสมุทร .2535:49)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ หมายถึง ระบบที่กระทำการโต้ตอบกัน (Interactive) โดยใช้คอมพิวเตอร์ และสามารถหาคำตอบได้โดยง่ายจากปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (ชุมพล ศงษการศิริ .2535:128)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ หมายถึง ระบบที่ประกอบด้วยคน กรรมวิธี (Method & Procedure) เทคนิคและเครื่องมือต่างๆ รวมถึงข้อมูลที่ใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช . สาขาวิชาศิลปศาสตร์ .2529:338)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ หมายถึง ระบบที่จัดหาหรือจัดเตรียม สารสนเทศสำหรับผู้บริหาร เพื่อจะช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือเลือกโอกาสที่เกิดขึ้น ปกติปัญหาของผู้บริหารจะมีลักษณะที่เป็นกึ่งโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง ซึ่งยากต่อการวางแผนวางรองรับ หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต ประการสำคัญ DSS จะไม่ทำการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร แต่จะจัดหาและประมวลสารสนเทศ หรือสิ่งต่างๆ ที่คิดว่าจำเป็นในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหาร (ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และ ไพบุลย์ เกียรติโกมล .2542:84)

ซึ่งมีส่วนประกอบหลักๆ คือ การจัดการข้อมูล (Data Management) การจัดการโมเดล (Model Management) และการจัดการการโต้ตอบสนทนา (Dialog Management) และมีหลักการของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ดังรูปที่ 2.34



รูปที่ 2.34 องค์ประกอบของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Sprague . 1993)

เราสามารถแยกแยะประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน(กัณฑ์วิภัก กุลไพศาล ,2540) ดังนี้

2.16.1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Structured Decision) เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่เรารู้ล่วงหน้าว่าสถานะการณ์อันนั้นจะเกิดขึ้น แต่ที่เราไม่รู้คือ เมื่อไหร่(when) มันจะเกิด

2.16.2. การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นโดยเราไม่รู้ล่วงหน้าว่าสถานะการณ์นั้นจะเกิดขึ้น อีกทั้งไม่รู้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ เบื้องหลังของระบบ DSS อยู่ที่ว่าข้อมูลที่จะใช้สำหรับการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้างได้ถูกเก็บไว้แล้วตั้งแต่ขั้นตอนของการประมวลผลข้อมูล Transaction หรือรายงานต่างๆ ในชั้น MIS ส่วนข้อมูลที่เราจะต้องการใช้เพิ่มเติมอาจหาได้จากภายนอก เช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมศุลกากร สมาคม หรือหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่ต้องตัดสินใจต้องมองหามาเอง เพื่อนำมาประกอบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนั้น จุดประสงค์ของการพัฒนาระบบ DSS จึงอยู่ที่ว่า จะทำอย่างไร ให้ผู้บริหารหรือผู้ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจสามารถที่จะใช้ข้อมูลที่เขาต้องการ ได้อย่างสะดวก และสามารถนำข้อมูลนั้นมาปรับแต่งเพื่อให้การตัดสินใจดำเนินไปได้

2.16.3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured Decision) จะอยู่ระหว่างกลางของการตัดสินใจแบบโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้างจะเป็นไปในลักษณะที่เราสามารถที่จะได้รู้ล่วงหน้าว่ามันจะต้องเกิดขึ้น แต่ไม่ใช่ตัวแปรทุกตัวจะสามารถระบุได้ ซึ่งอาจจะมีบางตัวที่เราไม่ทราบว่าจะมาเกี่ยวพันในสถานะการณ์นั้นได้อย่างไร เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นโดยเราไม่รู้ล่วงหน้าว่าสถานะการณ์นั้นจะเกิดขึ้น อีกทั้งไม่รู้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ เบื้องหลังของระบบ DSS อยู่ที่ว่าข้อมูลที่จะใช้สำหรับการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้างได้ถูกเก็บไว้แล้วตั้งแต่ขั้น

2.17 ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่สำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะมีด้วยกัน 3 ขั้นตอน

2.17.1. การจำแนกและชี้ชัดถึงความต้องการ (Need Identification) เป็นกระบวนการที่จะระบุความต้องการให้มีการตัดสินใจได้เกิดขึ้นแล้ว กาดตัดสินใจจะถูกจำแนกและชี้ชัดจากการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บไว้ใน Transaction ของธุรกิจและรายงานต่างๆจากระบบ MIS โดยที่ระบบ DSS จะเป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารที่จะนำไปใช้ในการที่จะดูและใช้ข้อมูลที่เก็บไว้ในแนวทางใหม่ ตัวอย่างเช่น ระบบอาจนำข้อมูลมาถ่วงน้ำหนักตามความต้องการของนักบริหาร เช่น ให้ผู้ใช้หรือนักบริหารเลือกออกการเฉพาะบางอย่าง เช่น ออกยอดขายเฉพาะเขต หรือแสดงผลโดยกราฟ ฯลฯ ตามความต้องการ ดังนั้น การจำแนกและชี้ชัดถึงความต้องการ จึงถือเป็นขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการตัดสินใจ

2.17.2. การวิเคราะห์ทางเลือก (Alternative Analysis) ระบบงานข้อมูลแบบ DSS จะมีความสามารถที่จะใช้เป็นเครื่องมือให้กับนักบริหาร หรือ ผู้ใช้ระบบที่จะวิเคราะห์หาทางเลือกตามปัจจัยหรือสภาวะการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในปัจจุบันเรายังได้ยินคำว่า “What-if Analysis” การที่คำนี้เป็นที่นิยมกันมากก็เพราะว่าในปัจจุบันซอฟต์แวร์ในไมโครคอมพิวเตอร์กระดากทำการ (Spread Sheet) หรือกระดากทออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Lotus , MS Excel เหล่านี้ เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้ทั้งสิ้น โดยเราสามารถที่จะกำหนดสูตรตัวแปรต่างๆ ในกระดากทำการ (Spread Sheet) และเปลี่ยนแปลงค่าเพื่อใช้ในการคำนวณใหม่ เพื่อหาผลสรุปที่เหมาะสมได้ การทำเช่นนี้จะมีลักษณะคล้ายการจำลองเอาสถานะการณ์ต่างๆมาประกอบการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น หากเราเพิ่มส่วนลดให้กับลูกค้าอีก 5% และประมาณยอดขายเพิ่มขึ้นจากปกติอีก 10% บริษัทจะได้กำไรเพิ่มอีกกี่เปอร์เซ็นต์ และเป็นเงินเท่าไร จากตัวอย่างนี้ จะเห็นได้ว่าเราสามารถกำหนดตัวแปร 2 ตัว คือ ส่วนลดและยอดขาย มาเพื่อวิเคราะห์ทางเลือกแบบ “What-If Analysis” การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรอย่างสมเหตุสมผลจะทำให้ผลลัพธ์ที่สมเหตุสมผลเช่นกัน ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าเขาควรจะให้ส่วนลดเท่าไรจึงจะเหมาะสม โดยที่จะต้องขายให้ได้ที่ระดับใดเพื่อจะได้กำไรตามที่เขาคือต้องการ

2.17.3. การตัดสินใจและการเลือกทางเลือก หลังจากที่เรามาผ่านกระบวนการทั้งสองขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ก็มาถึงกระบวนการขั้นสุดท้ายของนักบริหารที่จะต้องตัดสินใจว่าทางเลือกไหนที่เขาคิดว่าดีที่สุดและจะนำไปใช้จริง ซึ่งในตอนนี้แท้จริงแล้วเป็นเรื่องของนักบริหารเอง ไม่ได้อยู่ในส่วนของระบบงาน DSS ซึ่งเพียงแต่เสนอผลลัพธ์จากทางเลือกต่างๆให้กับนักบริหารเท่านั้น

2.19 การสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉัตรทิพย์ กาญจนโกคิน ,2543 วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนและควบคุมการผลิต และลดขั้นตอนการทำงานในการวางแผนการผลิต วิธีการศึกษาเริ่มจากการศึกษาขั้นตอนการผลิต การวางแผนและการควบคุมการผลิต เวลามาตรฐานในการผลิต รวมทั้งรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้น หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการวางแผนและควบคุมการผลิต ซึ่งสามารถทำการวางแผนการผลิตประจำเดือน การวางแผนการผลิตประจำสัปดาห์ และการวางแผนการผลิตประจำวัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถนำเวลามาตรฐานในการผลิตไปใช้ในการวางแผนได้อีกด้วย ในการทดสอบประสิทธิภาพของโปรแกรม ผลปรากฏว่าระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้ช่วยในการจัดทำแผนการผลิตประจำเดือน และรายงานผลผลิตประจำวัน ได้รวดเร็วขึ้นอย่างมากโดยลดเวลาได้ถึง 91.3% และ 90.9% ตามลำดับซึ่งส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย

เดวิด สมัญญาภรณ์, 2535 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการประเมินโครงการ การใช้วิธีอัตโนมัติในการผลิต เสนอระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการประเมินโครงการ การใช้ วิธีอัตโนมัติในการผลิต ระบบนี้ถูกพัฒนาขึ้นด้วยภาษาซี ++บนเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย ห้าระบบย่อยที่สัมพันธ์กันคือ ระบบการจัดการข้อมูล ระบบจัดการแบบจำลองในการประเมินโครงการ ระบบจัดการโต้ตอบกับผู้ใช้ ระบบการประเมินผล และระบบจัดทำรายงาน

นายวิชา เสรีวัฒนกุล , 2536 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการวิเคราะห์การทดแทนเครื่องจักรและอุปกรณ์ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเสนอระบบสนับสนุนการตัดสินใจ สำหรับการตัดสินใจทดแทนเครื่องจักรและอุปกรณ์ในโรงงานอุตสาหกรรมหรือในธุรกิจด้านอื่น ๆ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้พัฒนาขึ้น โดยใช้ภาษา Microsoft FoxPro 2.0

นายไพสันต์ พัฒนะคุหา , 2538 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการซ่อมใหญ่สวิตช์ตัดคอนอัตโนมัติในสถานีย่อย วิทยานิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการซ่อมใหญ่สวิตช์ตัดคอนอัตโนมัติ ในสถานีย่อย ระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้พัฒนาขึ้น โดยใช้ภาษาไมโครซอฟท์ แอคเซส 2.0 โดยใช้ความรู้ในเรื่อง ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และระบบฐานข้อมูล ในการสร้างโปรแกรมชื่อ DECCIB

นางสาวนิสราน บุญสุข, 2541 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการสั่งซื้อชิ้นส่วน : กรณีศึกษา โรงงานผลิตเครื่องยนต์ดีเซล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ในการจัดทำแผนสั่งซื้อชิ้นส่วน ระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้ พัฒนาขึ้น โดยใช้ภาษา Microsoft Access 4.0 และ Visual Basic 4.0 บน ไมโครคอมพิวเตอร์ โดยใช้ความรู้ในเรื่อง ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบฐานข้อมูล และระบบการวางแผนความต้องการวัสดุ โดยได้สร้าง โปรแกรมชื่อ Del_Plan ซึ่งสามารถช่วยในการคำนวณจำนวนชิ้นส่วนที่ต้องการสั่งซื้อ วันกำหนดส่งชิ้นส่วน และคะแนนการประเมินผลการส่งมอบชิ้นส่วน ระบบสนับสนุนการตัดสินใจนี้จะช่วยในการตัดสินใจสั่งซื้อชิ้นส่วนและการประเมินผลผู้ผลิตชิ้นส่วน

นางสาวศิริพร จิวพันธ์ ,2541ระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับการควบคุมใบสั่งงาน กรณีศึกษา : บริษัท จัดจำหน่ายเครื่องมือวัด วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานข้อมูล สำหรับกิจกรรมการขาย และเสนอระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร เพื่อควบคุมใบสั่งงานในบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องมือวัด และควบคุม ระบบนี้ถูกพัฒนาขึ้นบนเครื่อง ไมโครคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย 3 ระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน คือ ระบบการจัดการฐานข้อมูล กระบวนการออกไปสั่งงาน และระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจผู้บริหารด้านการตลาด และกลยุทธ์การขาย

Telemac, 2543 การจัดการสมรรถนะการขายทางโทรศัพท์ ได้มีการพัฒนาเพื่อลดความซับซ้อน และระยะเวลาในการประเมินผลงานขายทางโทรศัพท์ ตัวซอฟต์แวร์ จะสามารถสะท้อนให้เห็นภาพรวมและมีการรายงานผลการวิเคราะห์ต่างๆ ทำให้สามารถบริหารการดำเนินการของฝ่ายขาย และมีผลลัพธ์ที่สามารถพิจารณาได้อย่างง่าย เหมาะกับงานขายที่เติบโตอย่างรวดเร็ว Humbcr , 2542 การปรับปรุงและรักษาลำดับของนักศึกษาที่จบจากวิทยาลัยฮุมเบอร์ในรัฐโตรอนโต ประเทศแคนาดา โดยใช้หลักการ ดัชนีวัดสมรรถนะ key performance indicators เพื่อให้เกิดการตอบสนองตามความต้องการทั้งระหว่างตลาดแรงงาน และนักศึกษา โดยในการประเมินผลนั้น ใช้ลักษณะการสำรวจ เป็นลักษณะของความพึงพอใจของทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายนักศึกษา

TimeCorp ,2543 เครื่องมือสำหรับการวางแผนการจำหน่าย บริการ และการจัดการสมรรถนะ ได้มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ VEMTM เพื่อช่วยผู้บริหารวางแผนงาน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงาน รวมทั้ง what-if analysis และซอฟต์แวร์นั้นสามารถแสดงผลเป็นรูปแบบกราฟิก ของหน่วยงานองค์กร และสามารถผนวกกันเข้ากับระบบควบคุมการจัดการปัจจุบัน โดยสามารถควบคุมข้อมูลได้ให้อยู่ภายในแหล่งเดียว