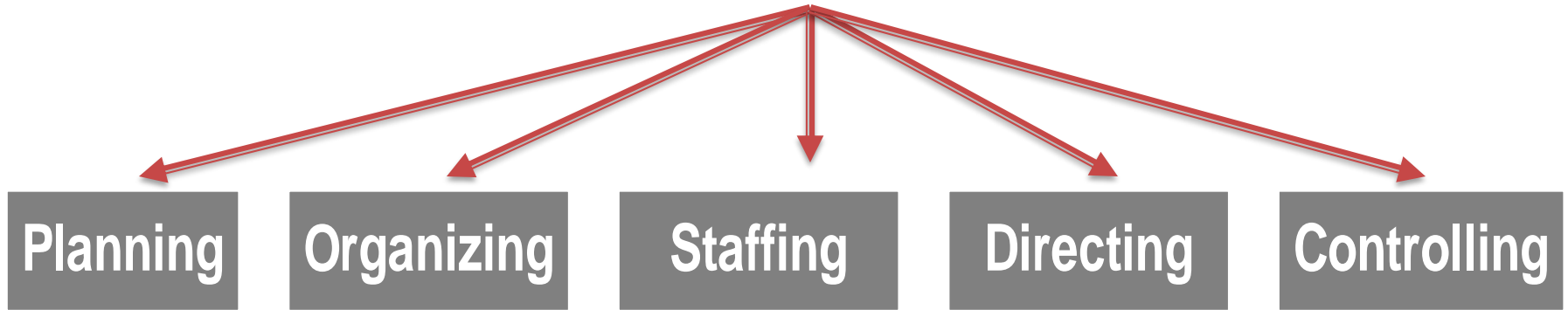




CHAPTER 2: BUSINESS FINANCIAL

Management Functions



เมื่อคุณได้เป็นผู้บริหารงานขาย

- วางแผน
- พยากรณ์การขาย
- จัดทำงบประมาณ
- สรรหา + คัดเลือกพนักงานขาย
- ฝึกอบรม
- จ่ายผลตอบแทน
- การจูงใจ
- กำหนดเขตการขาย
- ประเมินผลงาน

การวางแผนการขาย

■ ความหมายของการวางแผนการขาย

กระบวนการคิดวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ ด้านการตลาดและการขาย แล้วตัดสินใจไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยข้อมูลในอดีตและการพยากรณ์อนาคต เพื่อกำหนดแผนงาน วิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า ให้มีโอกาสสำเร็จผลด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

■ การวางแผนธุรกิจกับการวางแผนการขาย

1. แผนนโยบาย/ยุทธศาสตร์
(Policy Planning)
2. แผนกลยุทธ์
(Strategic Planning)
3. แผนปฏิบัติการ
(Operation Plan)

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์	องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์
1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis	
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร/หน่วยงาน	วิสัยทัศน์และพันธกิจ
3. การวิเคราะห์ถึงประเด็นที่ต้องมุ่งเน้น/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
4. การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
5. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์	ตัวชี้วัดและเป้าหมาย
6. การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์	กลยุทธ์

การวางแผนการขาย

■ ประเภทของการวางแผนการขาย

1. การวางแผนผลิตภัณฑ์
2. การวางแผนกำหนดอาณาเขตขาย
3. การวางแผนภายในอาณาเขตขาย
4. การวางแผนกำลังคน
5. การวางแผนโปรแกรมการขาย
6. การวางแผนเกี่ยวกับลูกค้า

■ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนการขาย

- ❖ การวางแผนกำหนดผู้มุ่งหวัง และแบ่งประเภทลูกค้า
- ❖ การวางแผนงบประมาณการขาย ได้แก่ งบประมาณรายรับ งบประมาณรายจ่าย งบประมาณกำไร
- ❖ การวางแผนกำหนดเขตการขาย พิจารณาจากความสามารถในการเยี่ยมลูกค้าแต่ละราย ความทัดเทียมกันในด้านศักยภาพ มูลค่าการขายภายในเขตการขาย ค่าใช้จ่าย และการเสียเวลาในการเดินทาง
- ❖ การวางแผนกำหนดโควต้าของพนักงานขาย
- ❖ การวางแผนการเสนอขาย ได้แก่ ส่วนการเสนอ ส่วนการขาย และส่วนการติดตาม

การพยากรณ์การขาย

■ การพยากรณ์ยอดขาย (Sales Forecast)

การคาดการณ์หรือประมาณการจำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่บริษัทจะขายได้ โดยมีหลักการคาดการณ์หรือคาดคะเน เช่น คำแนะนำจากผลการสำรวจตลาด จำนวนประชากรที่เป็นเป้าหมายของสินค้าและบริการของบริษัท ความเห็นของบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท

- **ทำไมต้องมีการพยากรณ์ยอดขาย**
 - ❖ การพยากรณ์ยอดขายถือเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจใหม่หรือการขึ้นรอบการขายใหม่
 - ❖ เป้าหมายสูงสุดคือกำไรสูงสุดต้นทุนน้อยที่สุด
 - ❖ การตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้าเท่าไรให้ขายได้หมดหรือมากที่สุดจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญ
 - ❖ ถ้าผลิตมากเกินไปสินค้าก็จะล้นตลาดขายไม่หมด บริษัทก็ต้องรับภาระสินค้าที่เหลือ อาจจะต้องขายขาดทุนในที่สุดเพื่อให้สินค้าหมด ซึ่งยังดีกว่าคงค้างเอาไว้ในคลัง เนื่องจากการผลิตนั้นเกิดต้นทุนไปแล้ว การขายลดราคาย่อมดีกว่าการขาดทุนเป็นจำนวนทั้งหมด
 - ❖ ถ้าผลิตมาน้อยเกินไปไม่พอกับความต้องการผู้บริโภคก็อาจทำให้ ผู้บริโภคเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อบริษัทและหันไปหาสินค้าที่ทดแทนกันได้จากบริษัทอื่นแทน ก็ทำให้บริษัทเราเสียลูกค้าไป เสียโอกาสในการสร้างรายได้ด้วย

การจัดทำงบประมาณการขาย

■ งบประมาณ คือ

แผนการที่คาดไว้ว่าจะต้องจ่าย โดยการคิดล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลขงบประมาณ อาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงในการทำงาน จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร เป็นต้น

■ ชนิดของงบประมาณ แบ่งตามชนิดของการวางแผนได้เป็น 2 ชนิด คือ

- ❖ งบประมาณดำเนินการ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในหน่วยงานทุกแผนก
- ❖ งบประมาณการเงิน ข้อมูลที่อยู่ในงบประมาณดำเนินการ สามารถนำมาคำนวณเป็นตัวเลขได้

งบประมาณขาย เกิดจากการที่แผนกงานขาย ประมาณปริมาณการขายในหน่วยงานของตน มักจะทำในระยะสั้นและระยะยาว

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานขาย

- เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานการขายและให้บริการลูกค้า ให้บรรลุเป้าหมายหรือผลกำไรตามที่คาดไว้
- การคัดเลือกพนักงานขายจะง่ายขึ้นถ้ารู้ว่าต้องการพนักงานขายที่มีคุณสมบัติอย่างไร จุดเริ่มต้นในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานขายที่ดีคือการสอบถามจากลูกค้า ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่มักจะบอกว่าพนักงานขายที่ดีควรมีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ มีความรู้ และเต็มใจช่วยเหลือ
- วิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขายนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของแต่ละองค์การ โดยการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขายมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ
 - กำหนดคุณสมบัติของพนักงานขาย
 - หาแหล่งที่มาของพนักงานขาย
 - กำหนดวิธีการสรรหา
 - กระบวนการคัดเลือก

ฝึกอบรมพนักงานขาย

- การสอนงาน (Coaching)
 - การชี้แจง (Instruction)
 - การสอนให้ปฏิบัติงาน (Practice)
- **วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม**
 - ❖ แนะนำสินค้าใหม่
 - ❖ ปฐมนิเทศ
 - ❖ กระตุ้นและจูงใจให้ทำในสิ่งที่องค์กรต้องการ
 - ❖ ทบทวนผลการทำงานพร้อมเสนอทางแก้ไข
 - ❖ พัฒนาบุคลากร

การจ่ายผลตอบแทน

- เป็นการจูงใจพนักงานขาย บริษัท ต้อง กำหนด แผน การ ให้ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
- แผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขายให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทต้องการได้ดีที่สุด
- ค่าตอบแทนของพนักงานขาย เป็นได้ 2 ลักษณะ
 - ❖ ค่าตอบแทนในรูปตัวเงิน (Financial compensation)
 - ❖ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial compensation) ซึ่งจะอยู่ในรูปผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น สวัสดิการต่าง ๆ

การจูงใจ

- มีพนักงานขายเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่จะทำงานได้ดีเต็มที่โดยไม่ต้องมีแรงกระตุ้นจากฝ่ายบริหาร เพราะเกิดจากความทะเยอทะยานและเป็นผู้ริเริ่มเอง
- การสร้างแรงกระตุ้นและการจูงใจจากฝ่ายบริหาร ก็เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มความสามารถ โดยเฉพาะสำหรับงานขายที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก
- ลักษณะงานงานขาย เป็นงานที่เหนื่อยและสับสน พนักงานขายต้องออกไปทำงานตามลำพัง ชั่วโมงการทำงานไม่แน่นอน ชีวิตครอบครัวไม่ปกติ ต้องเผชิญหน้าพนักงานขายของบริษัทคู่แข่ง และเขาอยู่ในฐานะเป็นรองผู้ซื้อ และในบางครั้งไม่มีอำนาจทำสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้ได้ยอดขาย
- ลักษณะของมนุษย์ โดยปกติคนเราจะทำงานน้อยกว่าความสามารถเสมอ ถ้าไม่มีแรงจูงใจพิเศษ
- ปัญหาส่วนตัว พนักงานขายก็เป็นเหมือนเช่นบุคคลอื่นที่จะมีปัญหาทางาน ดังในบางครั้ง เช่น บุคคลในครอบครัวเจ็บป่วย หรือประสบปัญหาชีวิตสมรส เป็นต้น
- ฝ่ายบริหารสามารถสร้างขวัญและช่วยผลการทำงานได้โดยอาศัยบรรยากาศองค์การ โควตา ยอดขายและสิ่งจูงใจ

การกำหนดเขตการขาย

- การแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ ตามอาณาเขตทางภูมิศาสตร์
 - โดยอาศัยข้อมูลทางการตลาดที่ถูกต้องมาใช้ในการวางแผนจัดสรรเขตพื้นที่ในการขาย
 - เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดและโอกาสที่จะขาย
 - เพื่อมอบหมายให้พนักงานขายแต่ละคน หน่วยงานขายแต่ละหน่วยในองค์กร หรือตัวแทนจำหน่าย สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ
- ข้อมูลทางการตลาด
 - ❖ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า
 - ❖ ข้อมูลคู่แข่งชั้น
 - ❖ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเรา

การประเมินผลงานขาย

- การนำเอาผลงานของพนักงานขายที่ทำได้จริง ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพกับมาตรฐานและเกณฑ์ของงาน

การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

- เกณฑ์เชิงปริมาณ
 - ยอดขาย
 - ใบสั่งซื้อ
 - จำนวนลูกค้า
 - เวลา
 - กำไร/ ค่าใช้จ่าย
- เกณฑ์เชิงคุณภาพ
 - ทักษะการขาย
 - ความรู้
 - การวางแผนการขายและการรายงานผล
 - การปฏิบัติตามกฎของบริษัท
 - รายละเอียดส่วนตัว

NOTE

หากท่านเป็นผู้บริหารงานขาย ท่านมีวิธีการ
บริหารจัดการงานด้านการขายอย่างไร