

Sales Management

การจัดการการขาย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิทย์ นามบุญเรือง

การจัดการการขาย
(Sales Management)

สุวิทย์ นามบุญเรือง

น.บ. (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

M.B.A. (Marketing), New Haven U., รัฐคอนเนตทิคัต (U.S.A)

Grad. Dip.of Science in Inter Disciplinary Studies

U., Edith Cowan, Perth Western, (Australia)

คณะบริหารธุรกิจ

วิทยาลัยอินเทอร์เน็ตการค้า

2555

ฉบับปรับปรุง

คำนำ

ตำรา “การจัดการการขาย” (Sales management) เล่มนี้ ผู้เรียบเรียงมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นตำราการเรียนการสอน สำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและผู้สนใจทั่วไป เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบวิชาชีพ ดังนั้นการจัดทำตำราเล่มนี้ผู้เรียบเรียงคาดหวังจะให้ เป็นแนวทางการสอนรายวิชานี้ให้มีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน

เนื้อหาของตำราการจัดการการขายเล่มนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 การจัดการการขาย ประกอบด้วยเนื้อหาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการการขาย กระบวนการจัดการการขายและการซื้อ กลยุทธ์และบทบาทในการขายยุคปัจจุบันกับการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า

ส่วนที่ 2 การพัฒนาองค์การการขาย ประกอบด้วยเนื้อหา องค์การจัดการการขาย บทบาทเชิงกลยุทธ์ในการจัดการข้อมูลข่าวสารการขาย การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย

ส่วนที่ 3 การจัดการขายโดยตรง ประกอบด้วยเนื้อหา การฝึกอบรมพนักงานขาย ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานขาย และการจูงใจพนักงานขาย

ส่วนที่ 4 การควบคุมและการประเมินงานขาย ประกอบด้วยเนื้อหา การวิเคราะห์งานขาย การวิเคราะห์ต้นทุนการตลาดและสร้างกำไรการขาย การประเมินผลการปฏิบัติงานขายของพนักงานขายและจรรยาบรรณการจัดการการขาย

ผู้เรียบเรียงหวังว่าตำราเล่มนี้คงจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ตลอดจนผู้สนใจทั่วไป ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบวิชาชีพพอสมควร หากท่านที่นำไปใช้มีข้อเสนอแนะ ผู้เรียบเรียงยินดีรับฟังพิจารณาการปรับปรุงและแก้ไขในครั้งต่อไป

อย่างไรก็ตามประโยชน์และความดีงามตำราเล่มนี้ขออุทิศแก่บิดามารดาและขอขอบคุณ ครู อาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทุกท่าน รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นชาวไทยและต่างประเทศ และผลงานวิจัย ที่ผู้เรียบเรียงได้อ้างอิง ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจตราพิจารณาและมีข้อเสนอแนะให้ทำการแก้ไข ปรับปรุง เพิ่มเติมเนื้อหาในตำราการจัดการการขายให้สมบูรณ์ขึ้น และขอขอบคุณ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อการจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) เลขที่ 4100/12/040, ISBN 978-616-1109-0 โฆษณาและจัดจำหน่าย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวิทย์ นามบุญเรือง

กันยายน 2555

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญตาราง	ฐ
ส่วนที่ 1 การจัดการการขาย	
บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการการขาย	1
ความเป็นมาของการจัดการการขาย	1
ความหมายของการจัดการการขาย	5
ขั้นตอนการจัดการการขาย	8
สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการขาย	10
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการการขาย	20
สรุป	21
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial การจัดการการขาย	22
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	34
 บทที่ 2 กระบวนการจัดการการขายและการซื้อ	35
อำนาจการขับเคลื่อนการขายและการจัดการการขาย	35
กระบวนการจัดการการขาย	36
โครงสร้างกลยุทธ์การขาย	40
เครื่องมือสนับสนุนการจัดการการขายตรงในยุคปัจจุบัน	43
การขายทางเทคโนโลยีและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	47
ผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีต่อการขาย	52
กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ	52
ความต้องการซื้อของลูกค้า	58
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการการขายและการซื้อ	59
สรุป	60
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial กลยุทธ์การขายความแตกต่างประเภทของลูกค้า	61

ประเด็นสำหรับการอภิปราย	63
บทที่ 3 กลยุทธ์และบทบาทในการขายยุคปัจจุบันกับการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า	65
การจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า	65
พนักงานขายมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	69
การใช้ข้อมูลข่าวสารตามที่ลูกค้าต้องการสินค้า	72
กลยุทธ์ของผู้มีส่วนร่วมผู้ซื้อและพนักงานขาย	78
บทบาทการใช้โทรศัพท์มือถือเพื่อการตลาด	81
บทบาทการขายในยุคดิจิทัล	82
บทบาทสื่อทางสังคม	85
การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์หรือฮาร์ดแวร์	86
การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าด้านซอฟต์แวร์	87
การวิเคราะห์แบบ Click – Stream	88
การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวทางการขาย	88
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์และบทบาทในการขายกับการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า	89
สรุป	90
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial ประโยชน์การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	91
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	91
ส่วนที่ 2 การพัฒนาองค์การการขาย	
บทที่ 4 องค์การจัดการการขาย	93
วัตถุประสงค์องค์การและรูปแบบกิจกรรม	93
การตัดสินใจพนักงานขายขององค์การหรือพนักงานขายอิสระ	94
การตัดสินใจการขายขององค์การภายนอกตามสถานการณ์	95
การพิจารณากลยุทธ์การขายตามสถานการณ์	99
การจัดองค์การขายตามภูมิศาสตร์	100

การจัดองค์การขายตามผลิตภัณฑ์	102
การจัดองค์การขายตามประเภทลูกค้าหรือตลาด	104
การจัดองค์การตามหน้าที่การขาย	105
การจัดองค์การเพื่อให้บริการลูกค้าระดับสากลและลูกค้าสำคัญ	106
ทีมการขาย	109
โครงสร้างของหน่วยงานขายในแนวดิ่ง	111
ความรับผิดชอบงานการขาย	112
พนักงานขายมีส่วนร่วมในการจัดการองค์การ	114
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับองค์การการจัดการการขาย	115
สรุป	116
กรณีศึกษา: การกำหนดเขตพื้นที่การขายเฉพาะ	117
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	118
บทที่ 5 บทบาทเชิงกลยุทธ์ในการจัดการข้อมูลข่าวสารการขาย	119
ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจสำหรับการวางแผนการขาย	119
พื้นฐานการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด	120
วิธีการพยากรณ์การขาย	122
วิธีการเลือกพยากรณ์ยอดขาย	130
อาณาเขตการขาย	130
การกำหนดและการปรับปรุงอาณาเขตการขาย	135
จุดมุ่งหมายในการใช้โควตาการขาย	137
ประเภทโควตา	138
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการจัดการข้อมูล	
ข่าวสารการขาย	140
สรุป	141
กรณีศึกษา : โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตสารเคมีทำความสะอาดของ	
บริษัท EREKSON	142

ประเด็นสำหรับการอภิปราย	144
บทที่ 6 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย	145
ขั้นตอนในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย	145
ความหมายของการสรรหาพนักงานขาย	146
ความสำคัญของสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขายเข้าร่วมงาน	146
การวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย	147
การสรรหาพนักงานขาย	152
การคัดเลือกพนักงานขายที่คาดหวัง	157
กระบวนการคัดเลือกพนักงานขาย	160
การวิเคราะห์แบบกรอบใบสมัครของผู้สมัครงาน	163
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานขาย	165
สรุป	167
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial ความกดดันในการว่าจ้างเข้าทำงาน	168
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	169
ส่วนที่ 3 การจัดการขายโดยตรง	
บทที่ 7 การฝึกอบรมพนักงานขาย	171
ความหมายของการฝึกอบรมพนักงานขาย	171
ความสำคัญของการฝึกอบรมพนักงานขาย	172
ประโยชน์การฝึกอบรมพนักงานขาย	174
การพัฒนาและปฏิบัติการฝึกอบรมพนักงานขาย	174
สถานที่ฝึกอบรมพนักงานขาย	175
ขั้นตอนการพัฒนาการฝึกอบรมพนักงานขาย	176
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการอบรมพนักงานขาย	194
สรุป	195
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial การอบรมพนักงานไม่ประสบผลสำเร็จ	196
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	197

บทที่ 8 ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานขาย	199
แนวคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานขาย	199
วิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน	201
รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน	209
เงินค่าชดเชยพนักงานขาย	210
สวัสดิการอื่นของพนักงานขาย	212
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานขาย	213
สรุป	214
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial ความพยายามทำค่าคอมมิชชั่น ถ้าทำได้ ถ้าไม่ทำก็ไม่ได้	215
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	215
บทที่ 9 การจูงใจพนักงานขาย	217
ความหมายของการจูงใจ	217
ความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงานขายตามทฤษฎีการจูงใจ	218
ตัวแบบของทฤษฎีจูงใจ	219
กระบวนการของทฤษฎีการจูงใจ	221
การให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน	223
การให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัลเกียรติยศ	226
กลยุทธ์และเครื่องมือสิ่งจูงใจพนักงานขาย	228
วัฏจักรอาชีพของพนักงานขาย	232
พนักงานขายมีส่วนร่วมการบริหารองค์การ	232
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการจูงใจพนักงานขาย	233
สรุป	234
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial การจูงใจและบทบาทการโต้แย้ง	235
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	235

ส่วนที่ 4 การควบคุมและการประเมินงานขาย

บทที่ 10 การวิเคราะห์งานขาย	237
วัฏจักรการวางแผนการปฏิบัติและการประเมิน	237
กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการประเมินงานขาย	
ของพนักงานขาย	238
กระบวนการประเมินผล	242
ส่วนประกอบของการประเมินผล	243
การประเมินการปฏิบัติงานและการใช้ความพยายามทางการตลาด	
ผิดพลาด	244
ความจำเป็นที่ได้รายละเอียดข้อมูลข่าวสาร	247
การวิเคราะห์ยอดขายเบื้องต้น	247
การขายให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	254
การวิเคราะห์ยอดขายรวมไม่เพียงพอ	254
การประเมินงานขายโดยอัตโนมัติ	255
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานขาย	255
สรุป	256
กรณีศึกษา : การวิเคราะห์ต้นทุนการรายงานการขายและการแปลงหนี้สิน	257
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	259
 บทที่ 11 การวิเคราะห์ต้นทุนการตลาดและการทำกำไรการขาย	261
ลักษณะการวิเคราะห์ต้นทุนการตลาด	261
ต้นทุนกับค่าใช้จ่าย	262
ประเภทการวิเคราะห์ต้นทุนการตลาด	266
ปัญหาในการวิเคราะห์ต้นทุนทางการตลาด	275
ผลตอบแทนจากการบริหารสินทรัพย์	278
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนการตลาดและ	
การทำกำไรการขาย	284
สรุป	285

กรณีศึกษา : ต้นทุนและผลตอบแทนจากการแปรรูปลำไยของวิสาหกิจชุมชนบ้านแคว อำเภอสารภ จังหวัดเชียงใหม่	286
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	287
บทที่ 12 การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานขาย	289
แนวคิดลักษณะการประเมินพนักงานขาย	289
การวัดผลการปฏิบัติงานขาย	292
ภาพรวมของการประเมินค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานขาย	294
การประเมินค่าใช้จ่ายกับยอดขาย	297
การประเมินพนักงานขายบุคคล	298
การประเมินพนักงานขายขั้นพื้นฐาน	301
การประเมินผลของพนักงานขาย	305
การประเมินสำหรับการใช้รูปแบบ	309
การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานขาย	318
สรุป	319
กรณีศึกษา : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางระบบและประเมินผลการควบคุมในของบุคลากรส่วนราชการประจำจังหวัดเชียงใหม่	320
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	321
บทที่ 13 จรรยาบรรณการจัดการการขาย	323
ความหมายของจรรยาบรรณ	323
การตัดสินใจกับปัญหาด้านจรรยาบรรณ	324
เรื่องของจรรยาบรรณของการขายทั่วไป	327
กฎหมายรัฐบาล	333
การคุ้มครองผู้บริโภค	333
รัฐกับกฎเกณฑ์และจรรยาบรรณทางธุรกิจ	335
การสร้างพนักงานขายให้เกิดจรรยาบรรณการขาย	336

การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณการจัดการการขาย	336
สรุป	337
กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial ความล้มเหลวทางการค้าที่ร้ายแรง	338
ประเด็นสำหรับการอภิปราย	339
บรรณานุกรม	341
ภาคผนวก การคุ้มครองผู้บริโภค	349
ประวัติผู้เขียน	401



การจัดการการขาย

1



บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการการขาย

บทที่ 2 กระบวนการจัดการการขายและการซื้อ

บทที่ 3 กลยุทธ์และบทบาทในการขายยุคปัจจุบัน

กับการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า

SE-ED



บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการการขาย (Introduction to Sales Management)

การจัดการการขายมีส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จโดยเริ่มต้นตั้งแต่การทำธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นการเติบโตจากพนักงานขายที่มีการอบรมการขาย ไม่ใช่แต่เฉพาะพนักงานขายที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมการตลาดเท่านั้น แต่พนักงานขายทำหน้าที่ประสานงานติดต่อระหว่างลูกค้ากับบริษัท ทำให้พนักงานขายมีความรับผิดชอบเป็นผู้มีความสำคัญในการจัดการการขายทำให้บริษัทมียอดขายสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานขายแต่ละคนที่ได้รับการอบรมและการมีประสบการณ์ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเบื้องต้นของบทนี้จะกล่าวถึง (1) ความเป็นมาของการจัดการการขายในศตวรรษใหม่ การจัดการการขายเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) และนวัตกรรมในปัจจุบันมีผลช่วยให้ประสบความสำเร็จในการขาย (2) ความหมายของการจัดการการขาย กล่าวถึง หลักสำคัญที่ทำให้ผู้จัดการการขายประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบของผู้จัดการการขาย ประสิทธิภาพของการขายสินค้าและบริการที่เพิ่มจากการใช้เทคโนโลยี (3) กระบวนการจัดการการขายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขายและรูปแบบการจัดการการขาย (4) สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จในการขาย กล่าวถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท ดังที่จะกล่าวต่อไป

ความเป็นมาของการจัดการการขาย

พนักงานขายจำเป็นต้องมีความเข้าใจ และศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการจัดการการขายมีการแข่งขันเกิดขึ้นจำนวนมากในศตวรรษใหม่ พร้อมยังมีนวัตกรรมช่วยให้ประสบความสำเร็จในการขาย นอกเหนือจากนั้น ผู้จัดการการขายจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาของการจัดการการขายซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมการตลาด

การจัดการการขายในศตวรรษใหม่ (Sales Management in the New Century) เป็นการจัดการการขาย โดยบุคคล ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หรือ อีกนัยหนึ่ง เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมทางสังคม ทางเทคโนโลยีและการบริหารจัดการ ซึ่งพนักงานขายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้ โดยพฤติกรรมของมนุษย์ มักมีความต้องการที่จะได้มาซึ่งลูกค้า โดยคาดหวังที่จะก้าวไปสู่ตลาดโลก การสร้างความพึงพอใจตลาดภายในประเทศด้วยทาง

เทคโนโลยี ที่มีการซื้อขายเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เริ่มตั้งแต่มีการขายในสำนักงานและช่องทางการขายทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นกลยุทธ์การบริหารการตลาดทางตรง ทำให้เกิดเป็นหน้าที่ของผู้จัดการการขาย โดยเริ่มจากธุรกิจการขายขนาดเล็กโดยเฉพาะบริษัท IBM และ HP มีส่วนช่วยสนับสนุนและจัดหาเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาธุรกิจขนาดเล็กด้วย

พนักงานขาย ที่เริ่มต้นจากพนักงานขายธรรมดา มีอิทธิพลในการสร้างกำลังใจและแรงกระตุ้นในการขายสินค้า ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการการขาย ที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม การให้รางวัลและสวัสดิการแก่พนักงานขาย ของบริษัทผู้ทำหน้าที่หลักให้กับบริษัท ฉะนั้นพนักงานขายจึงมีหน้าที่สำคัญดังนี้

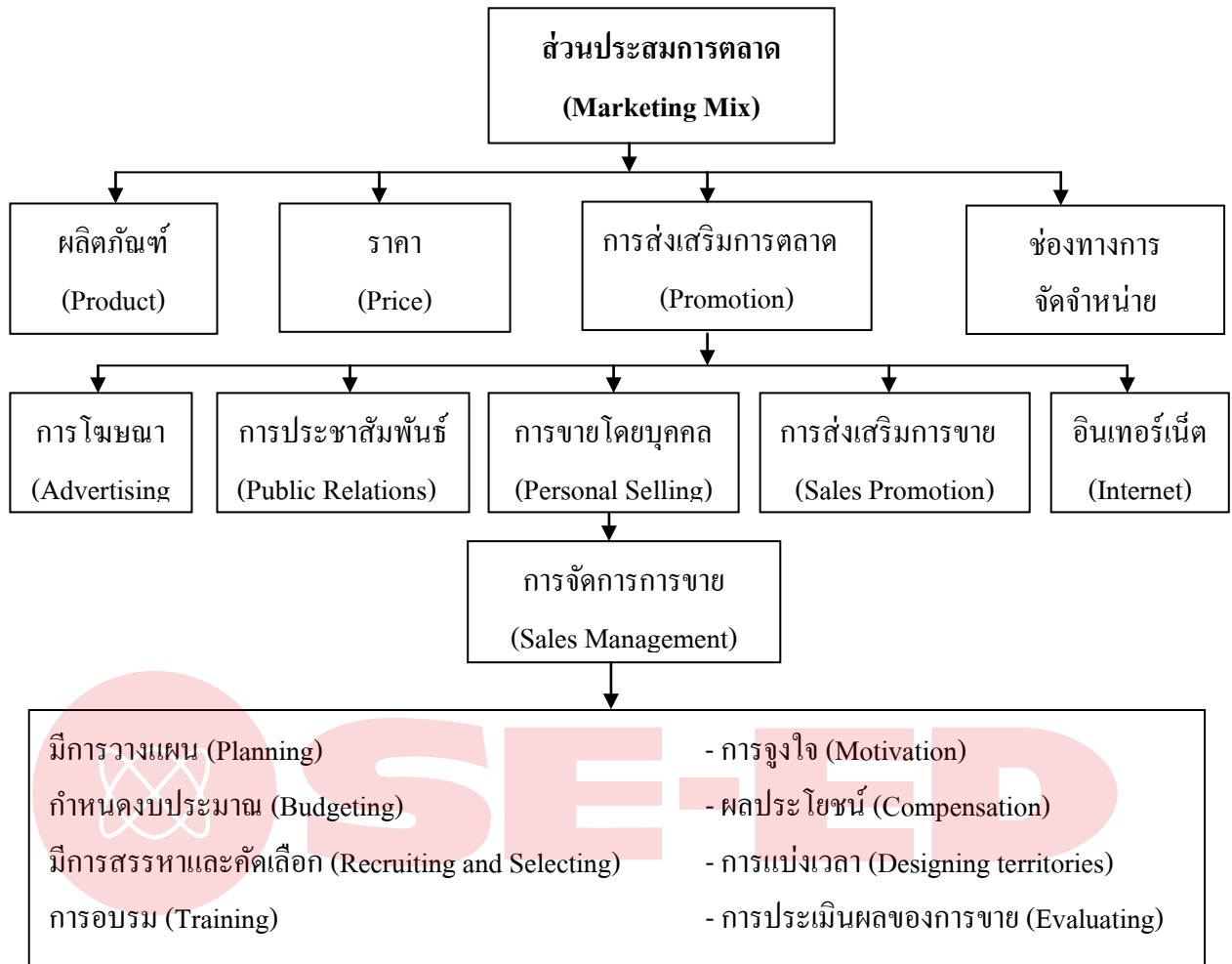
1. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นและการสร้างคุณค่า
2. สร้างยอดขายให้กับบริษัทและทราบความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
3. ฝึกอบรมพนักงานทีมการขายขององค์กรทำให้มีประสิทธิภาพในการขาย
4. เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำกับพนักงานขาย แนะนำกับลูกค้าหรือพนักงานขายใหม่
5. ให้ความร่วมมือ ส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานขายรุ่นใหม่ ให้มีความรู้เกี่ยวกับหลักการจัดการการขาย 3 ประการ ได้แก่
 - 5.1 การใช้นวัตกรรมที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี
 - 5.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือการขายของผู้จัดการการขายและของบริษัท
 - 5.3 สร้างความเป็นผู้นำทางการจัดการการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่เป็นประโยชน์ให้กับบริษัทและลูกค้า

นวัตกรรมช่วยให้ประสบความสำเร็จในการขาย (Innovation Fuels Success in Selling) หลายปีมาแล้ว พนักงานขายได้ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจการขาย แต่ละแผนกของบริษัทพยายามทำธุรกิจอิสระในการขาย ด้วยวิธีการส่งมอบสินค้า การจัดบริการและให้ผลประโยชน์กับลูกค้า แต่ในปัจจุบัน การทำธุรกิจการขายมีการแข่งขันกันสูง ทำให้พนักงานขายแต่ละบริษัทพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยหวังที่จะนำสินค้าและจัดบริการให้กับลูกค้า เช่น บริษัท Xerox ให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นสินค้าที่เป็นเครื่องจักรที่มีหน้าที่จำหน่ายสินค้าแทนพนักงานขายถือเป็นการลดต้นทุนการขายสินค้าและการบริการ โดยมีตัวแทนพนักงานขายมากกว่า 500 คน ต่างก็ช่วยกันทำธุรกิจการขาย เมื่อเปรียบเทียบยอดขายในปี ค.ศ. 1989 พบว่า บริษัท Xerox ได้ผลิตสินค้าออกสู่ตลาด ทำให้มียอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่า 5,000 เครื่อง ในระยะเริ่มแรกยอดขายมีจำนวนไม่มากนัก หลังจากนั้นพนักงานขายได้ติดตามและสอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

หลังจากการใช้เครื่องช่วยขาย โดยพนักงานขายได้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก้ไข และให้คำปรึกษากับลูกค้า จนทำให้ลูกค้าเห็นความสำคัญในการทำธุรกิจ (www.xerox.com) และเห็นคุณค่าของเครื่องช่วยขาย อัตโนมติ (Vendor) ในการลดต้นทุนแทนพนักงานขาย

การจัดการบริการให้กับลูกค้า เมื่อไม่สามารถจัดหาบริการได้ทั่วถึงในตลาดระดับโลก ดังนั้นผู้จัดการการขายจึงแก้ปัญหาด้วยการหาผู้มาเป็นหุ้นส่วนของแต่ละประเทศ ที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทกำหนดไว้เพื่อขยายตลาดและเพิ่มยอดขาย โดยการทำงานนั้นต้องให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้าในด้านการทำธุรกิจระยะเริ่มต้น พร้อมให้บริการแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษากับลูกค้ามี ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่ทำธุรกิจขนาดเล็กบริษัท น้ำมันเชลล์ (Shell Oil) พนักงานขายไม่มีเวลาแวะเยี่ยมไปให้บริการได้ทั่วถึง จึงใช้กลยุทธ์การตลาด โดยใช้สื่อการสื่อสารทางโทรศัพท์ (Telemarketing) สอบถามหลังจากที่ได้จำหน่ายเครื่องขายอัตโนมติ (Vendor Machine) เป็นการให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นับเป็นการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มยอดขาย และมียอดขายเป็นที่น่าสนใจให้กับลูกค้าอีกด้วย

การจัดการการขายเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมการตลาด (Sales Management Marketing Mix) ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย 4P's เริ่มตั้งแต่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย การโฆษณา (Advertising) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) การขายโดยบุคคล (Personal Selling) และการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เช่น ลด แลก แจก แถม โดยการใช้คูโปงหรือมีการชิงโชค



ภาพที่ 1.1 ตำแหน่งของการขายโดยบุคคลและการจัดการการขายในส่วนประสมการตลาด

ที่มา : ดัดแปลงจาก **Dalrymple's sales management: concepts and cases** p.3, W. L. Cron and T. E. Decorlo, 9th ed., 2010, New Jersey: John Wiley & Sons.

ข้อสังเกต ส่วนประสมการตลาดที่พนักงานขายไม่ได้ใช้สื่อทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ถือได้ว่าเป็นการสื่อสารโดยตรงระหว่างพนักงานขายกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการใช้สื่อสารสองทาง (Two – ways Communication) เป็นกลยุทธ์ “ผลัก (Push)” หมายถึง การให้พนักงานขายออกไปแสวงหาลูกค้าด้วยตนเอง หรือเป็นการสื่อสารทางเทคโนโลยี โดยการใช้โทรศัพท์มือถือ การติดต่อทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น การขายโดยใช้พนักงานขายโดยบุคคลมีความจำเป็นในการเสนอขายสินค้าและบริการที่มีลักษณะเป็นสินค้าพิเศษ ราคาแพง พนักงานขายต้องเสนอสินค้าและการบริการให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเมื่อลูกค้ามีคำถามเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์

คุณสมบัติวิธีการใช้และคุณประโยชน์ทางสินค้า การบริการพนักงานขายจึงมีหน้าที่ให้ข้อมูลและอธิบายความเข้าใจให้กับลูกค้า

ความหมายของการจัดการการขาย

มีนักวิชาการทางการตลาดหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการการขายไว้ดังนี้

1. Cron, & Decarlo, (2010) : “The Planning, Organizing, Leading, and Controlling of personal contact programs designed to achieve the sales and profit objective of the firm.”

“การวางแผน การประสานงาน การสั่งงานและการควบคุมพนักงานขายให้ปฏิบัติตามโปรแกรมในรูปแบบการขายมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกำไรให้กับบริษัท”

2. ไชมอน มาเจโร (Simon Majaro) ได้กล่าวถึงการจัดการการขายไว้ว่า “การจัดการการขายมีความหมายกว้างมาก แต่ที่สำคัญเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการขาย ซึ่งผู้ขายจะกระตุ้นความต้องการของผู้ซื้อโดยวิธีการต่าง ๆ ผู้ซื้อจะซื้อสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง การจัดการการขายจึงก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย” (นิติพล ภูตะโชติ, 2549, น.12)

3. Johnston, & Marshall (2006) define : “Sales Management as all activities, Processes, and Decisions involved in management the sales function in an organization” การจัดการการขาย หมายถึง กิจกรรมทั้งหมด กระบวนการและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องในการบริการหน้าที่การขายในองค์กร

1. ในปี พ.ศ. 2491 การจัดการการขายคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายไว้ว่า “การจัดการการขาย หมายถึง การวางแผนการบังคับบัญชาและการควบคุมงานการขายโดยบุคคล รวมถึงการจัดหา การคัดเลือก การเตรียมงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การกำหนดเส้นทางการขาย การควบคุมดูแลพนักงานขาย การจ่ายค่าตอบแทนและการจูงใจพนักงานขาย เป็นงานที่ทำให้กับบุคลากรทั้งหมดเกิดทีมการขายของบริษัท” (MK302 สรุปผู้บริหารการขาย, ม.ป.ป.)

2. การจัดการการขาย หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติตามแผนและการควบคุมโปรแกรมการขายโดยบุคคลที่ถูกรออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการขายของบริษัท (พรพรรณ ศรีประเสริฐ และ รัชมี รุ่งโรจน์อนันต์, ม.ป.ป.)



ภาพที่ 1.2 การส่งเสริมการขายที่กระตุ้นยอดขาย

ที่มา : ดัดแปลงจาก สยามวิกเกอร์ ขยายธุรกิจรับตลาดอุปกรณ์ส่งเสริมการขายบูม, Proititioning Magazine.

สรุปความหมายของการจัดการการขายเป็นหน้าที่สำหรับผู้จัดการการขายในการตัดสินใจวางแผนการขายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด โดยให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการเป็นเจ้าของสินค้าและบริการ มีการวางแผน การสั่งการ การควบคุม การสรรหา การคัดเลือก มีการอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากร การมอบหมาย การกำหนดเส้นทางขอบเขตของการขาย มีการควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนและการจูงใจพนักงานขาย นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาข้างต้น ผู้จัดการการขายจะต้องนำองค์การ เพื่อแสวงหารายได้ให้กับองค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด

ความรับผิดชอบของผู้จัดการการขาย (Responsible for Sales Management) ความรับผิดชอบของบุคคลในการดำเนินการของผู้จัดการการขาย การจัดการการขายอาจจะเริ่มจากการขายระดับต้น ที่มีความรับผิดชอบงานขายวันต่อวัน (The day - to - day) โดยตรง หรือการจัดการการขายระดับกลางมีความรับผิดชอบการขายหรือผู้จัดการอื่น ๆ การจัดการการขายมีความรับผิดชอบและหน้าที่ของการขายโดยบุคคลที่อยู่ในส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix, 4 P's)

มีบทบาท การวางแผน การจัดการการขายและการควบคุมการขายเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย นอกเหนือจากนั้นยังมีการสรรหาบุคลากร การอบรมพนักงานขาย ค่าตอบแทนพนักงานขาย การชักจูงพนักงานขายและการประเมินการขายของพนักงานขาย ผู้จัดการการขายมีหน้าที่รับผิดชอบต่อพนักงานขายโดยตรง หรือจากผู้จัดการการขายอื่น ผู้จัดการการขายทั้งหมดมีหน้าที่รับผิดชอบ 2 ประเภท คือ

1. มีความรับผิดชอบการขายและสร้างยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายของการขายที่กำหนดไว้
2. มีการพัฒนาพนักงานขายและรายงานต่อผู้จัดการการขาย หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

ประสิทธิภาพของการขายสินค้าและบริการที่เพิ่มการใช้เทคโนโลยี การใช้เครื่องมือขายสินค้าและบริการ ทางเทคโนโลยีเป็นที่นิยมกันแพร่หลายและเพิ่มจำนวนมากขึ้นเป็นลำดับ โดยใช้ Internet ขยายตลาดให้กว้างไกล เพื่อจะได้ลูกค้าเพิ่มจำนวนมากขึ้น บางครั้งมีการใช้โทรศัพท์ติดต่อกัน มองเห็นหน้ากันในขณะที่มีการเสนอขายสินค้าและบริการ ทางหน้าจอคอมพิวเตอร์ หรือบางครั้งมีการอบรมให้กับสมาชิกที่เป็นลูกค้าโดยใช้ DVD ในการให้ข้อมูลการใช้สินค้าและบริการ มีการส่งมอบเกี่ยวกับสินค้าที่ส่งไม่ตรงเวลา หรือสินค้าชำรุด ปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดเล็กหรือบริษัทใหญ่ จะมีคอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานขายติดต่อเสนอขายสินค้าบริการโดยตรงกับลูกค้าที่อยู่ทุกแห่งของโลก โดยเฉพาะลูกค้าที่มีคอมพิวเตอร์เป็นส่วนตัวอยู่แล้วที่ต้องการซื้อสินค้าจากพนักงานขาย และมีการชำระเงินค่าสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต จะกล่าวได้ว่า คอมพิวเตอร์ (อินเทอร์เน็ต) เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการตลาดเพราะมีผู้ผลิต พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก และลูกค้าติดต่อข้อมูลข่าวสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขยายตลาดกลุ่มเป้าหมาย ฉะนั้นพนักงานขายจำเป็นต้องมีความรู้และสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเสนอขายสินค้าและบริการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้กับลูกค้าได้

หลักสำคัญทำให้ผู้จัดการการขายประสบผลสำเร็จ

สิ่งแวดล้อมของการขายมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงานขายกับผู้จัดการการขาย ผู้จัดการการขายระดับสูง หรือระดับต้นมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยการควบคุมรับผิดชอบยอดขายของพนักงานขายมีหลักสำคัญของการจัดการการขายให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ควรมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานขายมากกว่าการควบคุมพนักงานขาย
2. ไม่ควรทำตัวเป็นเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา แต่ควรให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษาในฐานะเพื่อนร่วมงานของทีมการขาย
3. ควรให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานขาย มากกว่าการออกคำสั่งกับพนักงานขาย

ขั้นตอนการจัดการการขาย

ขั้นตอนการจัดการการขายหรือกระบวนการขายของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ เกี่ยวกับการตัดสินใจ 3 ประการ ดังนี้

1. หลักการการขาย ควรวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมของบริษัทที่มีผลกระทบต่อการขาย การจัดการการขาย การสั่งการและการวางแผนพนักงานขาย โดยบุคคลทั้งหมดพยายามที่จะใช้กลยุทธ์การตลาด
2. การปฏิบัติการขาย เป็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องการเลือกความเหมาะสมและการวางแผนรูปแบบในการปฏิบัติของพนักงานขายให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้วางรูปแบบในการขาย
3. การประเมินและควบคุมการขาย การประเมินเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาการควบคุมและการประเมินการปฏิบัติการขายที่เหมาะสม การประเมินและควบคุมมีการปรับปรุงการขายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจการปฏิบัติการขาย โดยเฉพาะกระบวนการจัดการการขาย 3 ประการดังที่กล่าวมานี้ มีการเปลี่ยนแปลงการขายที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้น ข้อเสนอของขั้นตอนการจัดการการขายอยู่ในภาพแสดง 1.1 ที่แสดงตำแหน่งของการขายโดยบุคคลและการจัดการการขายทั้งหมด ได้แก่ หลักการจัดการการขาย การปฏิบัติการขาย และการประเมินการควบคุมการจัดการการขาย สำหรับบริษัทเป็นขั้นตอนการขาย (Selling Stages) มีประสบการณ์แตกต่างกัน แสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์

ก่อนอื่นผู้จัดการการขายและพนักงานขายต้องทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External) ของบริษัทตามรูปแบบของการขายจะต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับหลักการขาย การปฏิบัติการขาย การประเมินและควบคุมการขาย จะต้องศึกษาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External) ของบริษัทที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร การขาย อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกขึ้นอยู่กับการตั้งราคา เทคโนโลยีที่ทันสมัย กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของรัฐบาลและการจัดการการขายที่มีผลกระทบต่อการตั้งราคา ตัวอย่างเช่น ราคาน้ำมันแพง ผู้จัดการการขายควรระมัดระวังการเดินทางเมื่อต้องใช้รถยนต์ของบริษัท เพื่อประหยัดต้นทุน ค่าใช้จ่าย นอกเหนือจากนั้น ต้องเข้าใจความต้องการสินค้าของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และคู่แข่งกัน ที่ควรนำมาวิเคราะห์สำหรับการจัดการการขาย

ในด้านสิ่งแวดล้อมภายในบริษัทที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการขาย เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ การเงินและความสามารถในการผลิตของบริษัท การทดลองการวิจัยในการพัฒนาช่วยสร้างยอดขายและการพัฒนาการขยายตลาด ซึ่งทำให้องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการขาย

กระบวนการขาย (Selling Process)

มีพนักงานขายจำนวนไม่น้อยที่ขาดความรู้เกี่ยวกับเรื่องกระบวนการขาย พนักงานขายเป็นผู้ปฏิบัติการขายและทบทวนบทบาทของพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จในอาชีพการขาย มีกิจกรรมการขายหลายอย่างที่ทำให้พนักงานขายเกิดความสับสน งานการขายที่มีความแตกต่างทางด้านความสามารถและทักษะการขาย มาจากหลายหน่วยงานของบริษัท เช่น บริษัท General Electric มีการขายสินค้าด้านบริการหลอดไฟฟ้าติดตามบ้านและมีด้านบริหารการเงิน ที่เป็นเจ้าของธุรกิจการขาย ลูกค้ามีความแตกต่างกันหลากหลายตามกระบวนการซื้อสินค้าและบริการ พนักงานขายจำเป็นต้องรู้และมีทักษะในการขายสินค้าที่แตกต่างกันไปโดยมีการจัดรูปแบบการจัดการการขาย

รูปแบบการจัดการการขาย

รูปแบบการจัดการการขายในศตวรรษสมัยใหม่ มี 2 รูปแบบ รูปแบบแรกเป็นการขายอิสระที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางการตลาด และรูปแบบที่สองเป็นการจัดการการขายเป็นกระบวนการจัดการการขาย ดังที่จะกล่าวต่อไป

1. รูปแบบการการขายอิสระที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างกว้างขวาง เป็นที่นิยมนกันทั่วไปของผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ ในหัวข้อการสนทนา ผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้และเข้าใจบทบาทของพนักงานขายโดยบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและพนักงานขายช่วยในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า โดยที่พนักงานขายต้องเข้ารับการอบรม ทำให้เกิดการจัดการที่มีผลดีกับผู้ขาย ลูกค้าและต่อบริษัท ทำให้การจัดการการขายกลายมาเป็นความท้าทายและโอกาสการเรียนรู้เติบโตในอาชีพการขาย

2. การจัดการขายเป็นกระบวนการการจัดการการขาย เป็นรูปแบบที่มีการสนองตอบในพฤติกรรมสิ่งแวดล้อมของบริษัทด้านการจัดการการขาย คือ สิ่งแวดล้อมภายในบริษัทและสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท และมีผลต่อบริษัทที่เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด ในขณะเดียวกันการจัดการการขายที่ดี หมายถึง สิ่งจำเป็นที่มีการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จด้านการขายของบริษัทในการแข่งขันกลยุทธ์ทางการตลาด การจัดการการขายเป็นการให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานขายดังที่ได้ให้ความหมายการจัดการการขายไว้แล้วในเบื้องต้น

การจัดการการขายที่ทำให้พนักงานขายมีความเข้าใจการปฏิบัติการขาย และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมการขาย วัตถุประสงค์ของตำรานี้จะช่วยอธิบายให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการการขายทางการตลาด และการบริหารงานของบริษัท ช่วยให้การตัดสินใจและกิจกรรมการจัดการการขายเป็นไปอย่างระมัดระวัง

สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการขาย

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการขาย คือ สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีข้อควรพิจารณาอยู่ 4 ประการ ได้แก่

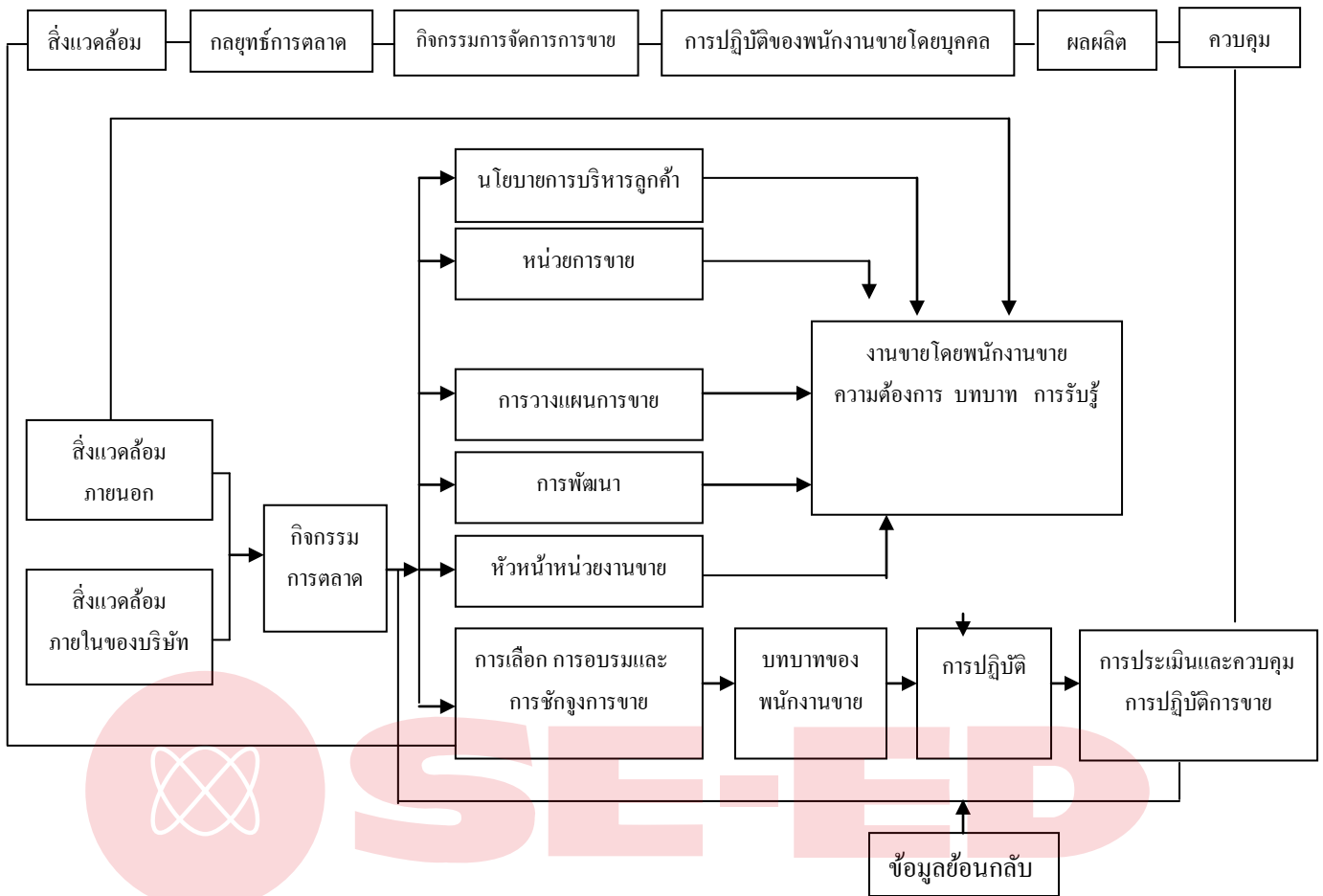
1. สิ่งแวดล้อมของบริษัทที่มีแผนกลยุทธ์การตลาดหรือกิจกรรมทางการตลาด ตัวอย่างเช่น เมื่อรัฐบาลประกาศสินค้าที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภคและให้มีการควบคุมเสนอขายสินค้า เช่น การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ไม่ได้คุณภาพ ซึ่งอาจเป็นอันตรายกับผู้บริโภค
2. สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและยุคสมัยในสังคม บริษัทจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน เช่น ผู้หญิงนิยมออกไปทำงานนอกบ้านเพิ่มมากขึ้น การตลาดฝ่ายขายจำเป็นต้องผลิตเครื่องแต่งกายผู้หญิงเพิ่มมากขึ้น เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า
3. สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปเมื่อมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้การตลาดต้องเปลี่ยนไปโดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาทำตลาดให้ทันสมัยเพื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น การใช้ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ แฟกซ์ หรือการใช้งานดาวเทียม ในการส่งข้อความหรือข้อมูล ตลอดจนการใช้ E-Commerce ในการเจาะตลาด
4. สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปมีผลกระทบต่อกิจกรรมทางการตลาด เช่น เมื่อมีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการส่งเสริมทางการตลาดช่วงเปลี่ยนแปลงชีวิตความเป็นอยู่และคุณค่าทางสังคมเพิ่มขึ้น กิจกรรมในกลุ่มผู้บริโภคและกลุ่มอื่นที่อยู่ในความสนใจของสาธารณะชนให้สอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ฉะนั้นผู้จัดการการขายจึงจำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของพนักงานขาย มีการพยากรณ์ทางการขาย มีการวางแผนการขาย มีการพัฒนากลยุทธ์การขายเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียด ต่อไป

สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อจัดการการขาย โดยผู้จัดการการขายจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการขายให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

สิ่งแวดล้อมภายนอกทางการตลาดประกอบไปด้วย ประชากร การศึกษาพฤติกรรมของประชากรที่เปลี่ยนไป ส่งผลกระทบต่อจัดการการขายทางการตลาด เริ่มตั้งแต่บริษัทที่ผลิตสินค้าบริการเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค ระบบเศรษฐกิจเป็นระบบไร้พรมแดนมีการแข่งขันทางการตลาด มีการขยายตลาดและสร้างยอดขายเพิ่มมากขึ้น ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการการขาย

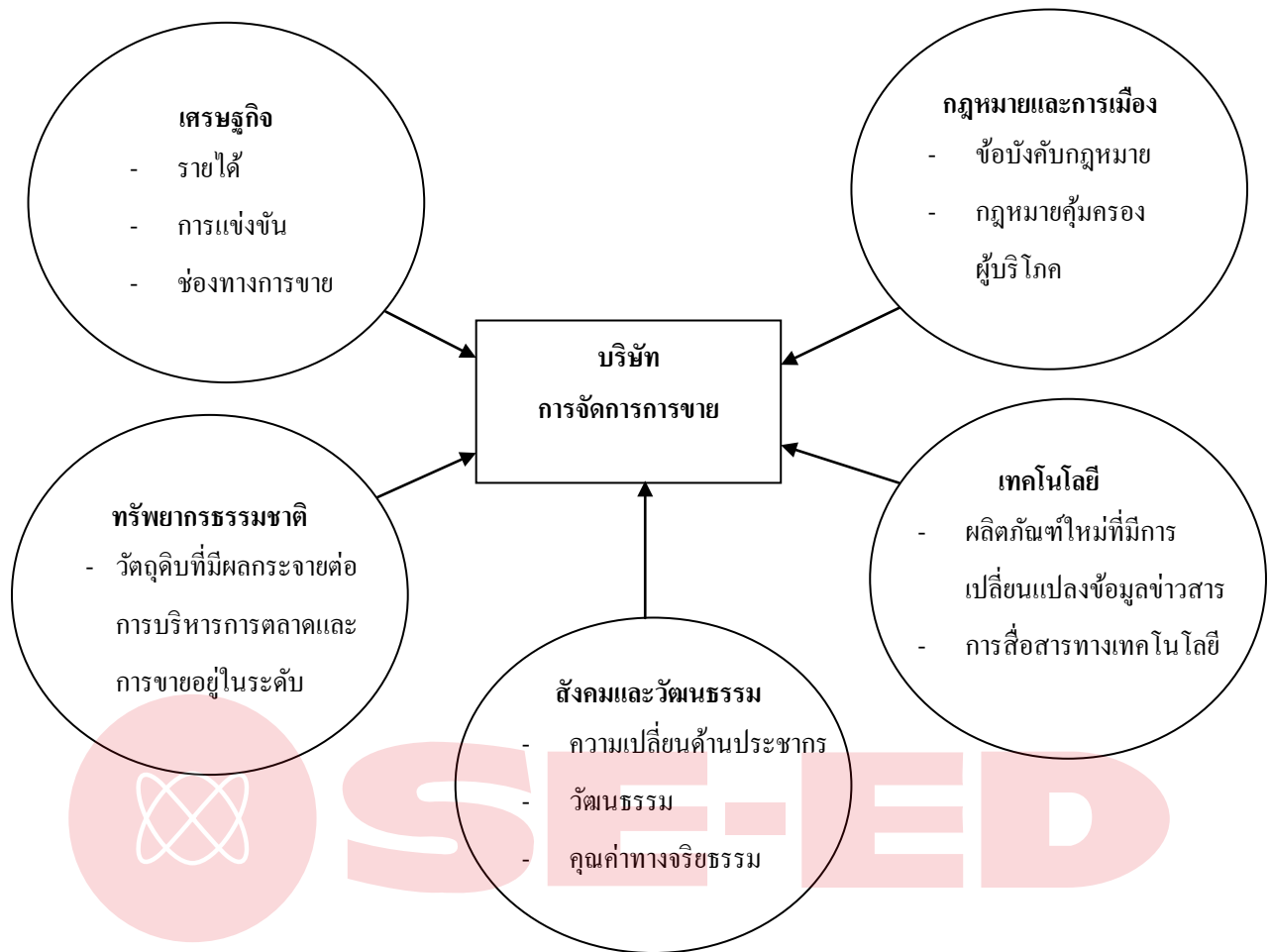
ที่มา : ดัดแปลงจาก Churchill/Ford/Walker's sales force management p.12, by M. W. Johnston and G. W. Marshall, 8th ed., 2006, New York: McGraw-Hill.

องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้แก่

1. การแข่งขันทางเศรษฐกิจ (Economic Comprehension)
2. กฎหมายและการเมือง (Legal and Politic)
3. เทคโนโลยี (Technological)
4. สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural) จริยธรรม และ ภาษา (Ethics and Language)

5. ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource)

ดังภาพที่ 1.4 แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการตลาดและการจัดการขาย 5 ประการ



ภาพที่ 1.4 ส่วนประกอบสิ่งแวดล้อมภายนอกบริษัท

ที่มา : ดัดแปลงจาก Churchill/Ford/Walker's sales force management p.13, by M. W. Johnston and G. W. Marshall, 8th ed., 2006, New York: McGraw-Hill.

1. การแข่งขันทางเศรษฐกิจ (Economic Comprehension)

ผู้บริโภค หรือบริษัทไม่สามารถซื้อสินค้าและบริการได้ถ้าไม่มีเงิน ศักยภาพในการซื้อของผู้บริโภคภายในประเทศขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ ถ้ามีประชากรว่างงานและสถานะเศรษฐกิจเงินเพื่อส่งผลกระทบต่อโอกาสทางการตลาด และต่อการบริหารการขายในการสร้างกำไรให้กับบริษัท เช่น สถานะเศรษฐกิจของทวีปเอเชียเกิดวิกฤติ ในปี พ.ศ. 2539 เริ่มต้นจากประเทศไทยสถานะเศรษฐกิจถดถอย เช่นเดียวกับสถานะเศรษฐกิจของโลกในปี พ.ศ. 2548 สถานะเศรษฐกิจวิกฤติเริ่มต้นจากประเทศสหรัฐอเมริกาและส่งผลกระทบไปทั่วโลก เพราะประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้บริโภครายใหญ่ของโลกไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าและบริการจากหลายประเทศทำให้หลายประเทศได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจไปด้วย โดยเฉพาะประเทศไทยเป็น

ประเทศที่มีการส่งออกเป็นหลักในการสร้างรายได้ให้กับประเทศส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกัน และยังส่งผลกระทบไปถึงผู้ผลิต (Produce) พ่อค้าส่ง (Wholesalers) พ่อค้าปลีก (Retailers) จนถึงผู้บริโภค (Consumers) และการแข่งขัน (Competition)

สถานะเศรษฐกิจของโลก และรายได้ประชากรของแต่ละประเทศมีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอโดยประเทศที่กำลังพัฒนามีสินค้า และการบริการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทำให้ผู้จัดการการขายมีบทบาทสำคัญที่จะต้องเข้าไปมีส่วนแบ่งตลาด (Marketing Share) เพราะมีหลายบริษัทเข้าไปเสนอขายสินค้าและบริการให้กับประเทศกลุ่มกำลังพัฒนา ขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพและกลยุทธ์ของผู้จัดการการขายที่จะต้องทำหน้าที่เสนอขายสินค้าและบริการเข้าถึง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตัวอย่าง หลายบริษัทพยายามขยายตลาดโลกโดยใช้กลยุทธ์ในด้าน ส่วน ประสมการตลาด 4P's คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการตลาดและการส่งเสริมการตลาด โดยเฉพาะใช้กลยุทธ์ในด้านราคาในการเจาะตลาด เพื่อเสนอขายสินค้าในราคาถูก ช่องทางการจัด จำหน่ายขยายตลาดทั่วโลก เช่น ตลาดที่ประเทศนิวซีแลนด์ ผลิตภัณฑ์ส่วนมากประมาณ 60% ของตลาดและสินค้าที่วางอยู่ตามห้างสรรพสินค้า (Department Stores) ทั้งหมดเป็นสินค้าของ ประเทศจีน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเกี่ยวกับปัญหาสถานะเศรษฐกิจโลกถดถอย สหรัฐอเมริกา พยายามที่จะแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาวิกฤตเรื่องอสังหาริมทรัพย์หรือปัญหา ประชากรว่างงาน รัฐบาลนำหลักวิธีการในการแก้ไขปัญหาโดยยึด 2 หลักการที่นำมาใช้ คือ ยึดหลัก นโยบายทางการเงิน และนโยบายทางการคลัง

หลักนโยบายทางการเงิน รัฐบาลสหรัฐอเมริกา พยายามส่งเสริมให้ประชากรออมเงิน และส่งเสริมให้ประชากรลงทุนทำธุรกิจในภาคเอกชน เพื่อให้ประชากรมีงานทำกระตุ้นให้เกิด รายได้ในภาคเอกชน เป็นการแก้ไขการว่างงานของประชากร ทำให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยน สินค้าและบริการ

หลักนโยบายทางการคลัง รัฐบาลสหรัฐอเมริกา มีการปรับโครงสร้างทางการเงินของ ภาครัฐบาล เช่น การลดหรือเพิ่มดอกเบี้ยเงินกู้จากธนาคาร หรือปรับโครงสร้างในการเก็บภาษีจาก ภาครัฐฯ และเอกชน ตลอดจนบุคคลทั่วไป ทำให้ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในภาครัฐบาล

ผู้จัดการการขายหรือพนักงานขายมีความจำเป็นต้องรู้ข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐฯ และ เอกชน เพื่อจะได้นำข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมาวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ผู้จัดการการขายหรือ พนักงานขายจะนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาเป็นแผนกลยุทธ์การขาย ทำให้รู้ถึงแหล่งเงินและ ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างยอดขายเพิ่มมากขึ้น

2. กฎหมายและการเมือง (Legal and Political)

กฎหมายและการเมืองนับว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ หรือการจัดการการขายต้องเปลี่ยนแปลงตามที่กฎหมายของแต่ละประเทศกำหนดและยังทำให้สังคมทางการเมืองเปลี่ยนแปลงไป เช่น ในประเทศไทยได้เกิดความแตกแยกความคิดออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายพันธมิตร และฝ่ายแนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการ ทำให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ เรียกได้ว่า อำนาจและผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง โอกาสฟื้นตัวด้านเศรษฐกิจเป็นไปได้ยาก เศรษฐกิจได้รับผลกระทบจากวิกฤตทางการเมืองในประเทศ ผู้จัดการการขายจะต้องปรับ กลยุทธ์ในการขายสินค้าบริการให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพราะอำนาจในการซื้อของผู้บริโภคถดถอย ประชากรตกงานเป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูงาน เกียรติ ตรีเพชร. (2552). ปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543. มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี. ปี พ.ศ. 2543 เป็นกฎหมายใหม่สำหรับประเทศไทยในเรื่องคุ้มครองจัดสรรที่ดินการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคการบริการสาธารณะ และการกระจายอำนาจการอนุญาตและการควบคุมการจัดสรรที่ดิน ในข้อกฎหมายไม่ได้กำหนดข้อเรื่องระยะเวลาในการก่อสร้างสาธารณูปโภคและสาธารณูปโภคภายในโครงการของผู้จัดสรรที่ดิน ในการแก้ไขปัญหาควรออกบทบัญญัติเกี่ยวข้องในเรื่องเงื่อนไขระยะเวลา และการขยายระยะเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการเงินและเศรษฐกิจของผู้จัดสรรที่ดิน หรือจัดตั้งองค์กรกลางเป็นตัวแทนการซื้อขายการจัดสรรที่ดินและผู้จัดซื้อ เรียกว่า เอสโครว์ ในอีกกรณีกำหนดให้ผู้จัดสรรที่ดินจัดธนาคารหรือสถาบันการเงินมาทำสัญญาค้ำประกันการชำระคืนเงินค่าประกันค่าที่ดินหรือค่าพร้อมบ้านหากผู้จัดสรรที่ดินและจัดสรรที่ดินพร้อมบ้านผิดสัญญาให้ดำเนินการฟ้องร้องได้

ส่วนข้อบังคับกฎหมายมีผลกระทบต่อนักลงทุน กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องภาษีอากร น้ำมัน สรรพสามิต ภาษีขาเข้าและภาษีขาออก ขึ้นอยู่กับกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ มีผลกระทบต่อยอดขายเพิ่มขึ้นหรือลดลง

3. เทคโนโลยี (Technological)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อสังคม ขึ้นตอนในการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีให้ได้มาตรฐานของสินค้าประเภทเดียวกัน เพื่อให้สนองความต้องการของลูกค้าได้ตามเวลา และลดต้นทุนในการผลิต สร้างกำไรเพิ่มมากขึ้นให้กับบริษัทและพนักงานขาย พนักงานขายหรือผู้จัดการการขายจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การตลาด จากการใช้แรงงานคนในการผลิตมาเป็นการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ แทน การเสนอขายสินค้าและบริการ ตัวอย่าง ในมหาวิทยาลัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในโรงอาหารจะใช้เครื่องขายอัตโนมัติแบบ

หยอดเหรียญ (Vending Machine) ทำหน้าที่แทนพนักงานขายโดยบุคคล ไม่ว่าจะซื้ออาหารหรือการจ่ายเงิน ทอนเงินก็จะใช้เครื่องขายอัตโนมัติทำแทนทั้งหมด

ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญมากในยุคโลกาภิวัตน์และนับเป็นเครื่องมือทางการตลาด (Tools Marketing) ที่สำคัญของการขายสินค้าและบริการ รวมทั้งการขายตลาดเป้าหมายทั่วทุกมุมโลก ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปเคาะประตูตามบ้าน พนักงานขายจะใช้อินเทอร์เน็ตหรือ E-Commerce ในการสื่อสารระหว่างพนักงานขายกับลูกค้า

4. สังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural) จริยธรรม ภาษา

สังคมและวัฒนธรรมแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันในทัศนคติ (Attitude) ที่ได้เรียนรู้จากชุมชน สังคมและวัฒนธรรม ความคิดจะแตกต่างกันไปจากสังคมอื่น เช่น สังคมทางตะวันตกกับทางตะวันออกในด้านภาษาก็แตกต่างกัน ผู้จัดการการขายจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้แต่ละสังคมของตลาดกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือการวิจัยการตลาดจะทำให้รู้ถึงพฤติกรรมของผู้บริโภค ก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานขายของพนักงานขายหรือเทคโนโลยีช่วยในการขายดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเพื่อให้เกิดความเลี่ยนน้อย เช่น การศึกษา เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ และศาสนา ถึงแม้ว่าอยู่ในประเทศเดียวกันแต่มีการแบ่งชนชั้นสังคมออกเป็น 6 ชั้น คือ สังคมชั้นสูงส่วนบน สังคมชั้นสูงส่วนล่าง สังคมชั้นกลางส่วนบน สังคมชั้นกลางส่วนล่าง สังคมชั้นล่างส่วนบน และสังคมชั้นล่างส่วนล่าง การที่ผู้จัดการการขายแบ่งชั้นของสังคมออกเป็นชั้น ๆ นี้เนื่องจากฐานความเป็นอยู่แต่ละชั้นมีความแตกต่างกัน ผู้จัดการการขายแบ่งกลุ่มเป้าหมายแต่ละชั้นเพื่อเสนอขายสินค้าและบริการตามอำนาจในการซื้อสินค้าที่มีฐานะแตกต่างกันไป สังคมชั้นสูงส่วนบนเป็นมหาเศรษฐีมีไม่กี่ปคนในประเทศไทย สังคมชั้นสูงส่วนล่าง ส่วนมากเป็นผู้ที่มีรายได้สูงและฐานะการงานดีในวงสังคม เช่น รัฐมนตรี นักการเมือง หรือพ่อค่านักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ สังคมชั้นกลางส่วนบนเป็นฐานะระดับอธิบดีหรือผู้มีฐานะรองลงมา สังคมชั้นกลางส่วนล่าง เช่น อาจารย์ ทนายความหรือผู้ที่มียาชีพอิสระส่วนตัวประกอบธุรกิจขนาดเล็ก สังคมชั้นล่างส่วนบน เป็นสังคมที่เป็นหัวหน้าคนงาน เสมียนสำนักงานและสังคมชั้นล่างส่วนล่างเป็นสังคมระดับใช้แรงงานหาเช้ากินค่ำ

การที่ได้แบ่งชั้นสังคม ให้เป็นชั้นทั้งหมด 6 ชั้น ขึ้นอยู่กับผู้จัดการการขายจะให้พนักงานขายเจาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของสังคมชั้นใด จึงจะมียอดขายและมีกำไร

5. ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource)

ทรัพยากรธรรมชาติมีความสำคัญต่อการพัฒนาทางการตลาดและการวางแผนการจัดการการขายโดยทรัพยากรธรรมชาติเป็นวัตถุดิบและพลังงานที่ต้องการนำมาผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปรวมทั้งด้านการบริการ เช่น การนำวัตถุดิบมาผลิตเป็นอาหาร เครื่องนุ่งห่ม

นอกเหนือจากการผลิตเป็นสินค้า และยังใช้สิ่งแวดล้อมธรรมชาติเป็นสถานที่ท่องเที่ยวด้วยการพัฒนาและชักชวนนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวทางภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้และภาคอีสาน โดยเฉพาะการท่องเที่ยวตามชายหาดที่สวยงาม ทางภาคใต้รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นป่าและมีภูเขาที่เรียกว่า “เขาใหญ่” มีป่าไม้หลายพรรณชนิดและมีสัตว์ป่าหลายประเภท จัดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ

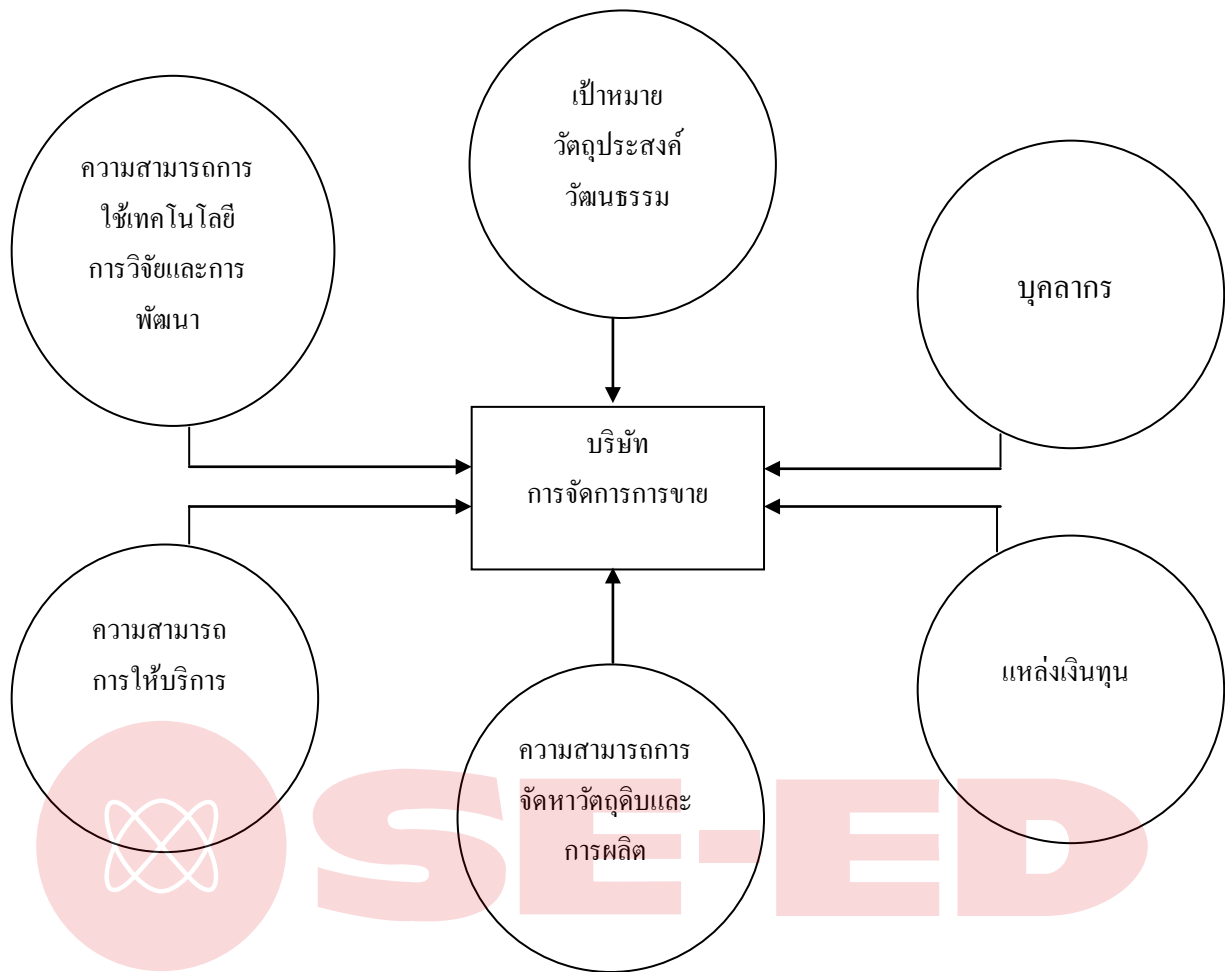
ทรัพยากรธรรมชาติเป็นสิ่งจำเป็นทางด้านการจัดการการตลาดและการขาย เพราะทรัพยากรมีคุณค่าต่อสิ่งมีชีวิตมหาสาล ผู้ผลิตสินค้าและบริการ จึงนำมาผลิตสินค้าสำเร็จรูป ถ้าเป็นทรัพยากรที่หายากราคาต้นทุนสูง หน้าที่ของพนักงานขายหรือผู้จัดการการขายมีความจำเป็นที่เสนอขายสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สาเหตุที่ผลิตภัณฑ์ราคาแพง เช่น น้ำมันมีผู้บริโภคกันทั่วโลกและมีอีกหลายประเทศที่เคยขุดน้ำมันมาใช้เป็นเชื้อเพลิงในอุตสาหกรรมโรงงาน เริ่มขาดแคลนทำให้น้ำมันมีความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น ส่งผลให้ราคาน้ำมันพุ่งสูงขึ้นจำเป็นต้องหาพลังงานมาทดแทน เช่น การใช้ก๊าซธรรมชาติ สำหรับยานยนต์ (NGV, Natural Gas Vehicle) เป็นต้น



สิ่งแวดล้อมภายในบริษัท (Internal Environment)

สิ่งแวดล้อมภายในบริษัทเป็นศักยภาพหรืออำนาจในการจัดการจัดการการขาย ภายในของแต่ละบริษัทขึ้นอยู่กับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัดและอุปสรรคในการจัดการการขาย ประกอบด้วย

1. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรม
2. บุคลากร
3. แหล่งเงินทุน
4. การจัดหาวัตถุดิบและการผลิต
5. ความสามารถในการให้บริการ
6. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา



ภาพที่ 1.5 ส่วนประกอบสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท

ที่มา : Churchill/Ford/Walker's sales force management p.21, by M. W. Johnston and G. Marshall, 8th ed., 2006, New York: McGraw-Hill.

1. เป้าหมาย วัตถุประสงค์และวัฒนธรรม (Goals Objectives and Culture)

การจัดการการขายจะประสบความสำเร็จได้เมื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง มีภารกิจและวัตถุประสงค์ที่จะสร้างหรือหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้กับบริษัท ถ้าบริษัทมีภารกิจและวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ ผู้จัดการการขายจำเป็นต้องศึกษาและปรับปรุงให้สอดคล้องวัตถุประสงค์ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมีภารกิจในการทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของบริษัท วัฒนธรรมของบริษัท คือ ทศนคติ (Attitude) และการปฏิบัติของพนักงานภายในบริษัท

บริษัทมุ่งใช้ทรัพยากรสมรรถภาพและสมรรถนะหลักของบริษัทยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ความมุ่งหมายด้านกลยุทธ์มีประสิทธิภาพต่อบริษัทที่เกิดจากการจัดการการขายไปสู่

เป้าหมายนโยบายของบริษัทได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นที่ผู้บริหารบริษัทหรือการจัดการการขายได้มีการวางแผนในทางปฏิบัติ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติของพนักงานขายขึ้นอยู่กับผู้จัดการการขายเป็นผู้กำหนด

นิตยสารการจัดการการตลาดและการขาย หนังสือพิมพ์ธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการขาย เป็นหนังสือรายงานการขาย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานและระยะเวลาการรายงานยอดขาย เป็นรายงานประจำสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปี ทำให้ผู้จัดการการขายเก็บข้อมูลจากยอดขายแต่ละครั้งที่มีการรายงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และวิพากษ์การยอดขายในอนาคตเพื่อวางแผนการจัดการขายต่อไป

2. บุคลากร (Personnel)

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติทางการขายที่จะนำบริษัทไปสู่ตลาดตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จนเกิดความสำเร็จได้นั้น ในการสรรหาพนักงานขายต้องมีการอบรมและทดลองงานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ มีความอดทนจนเกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขาย กรณีพนักงานหน้าใหม่เข้ามาเป็นพนักงานขายการสรรหาบุคลากรต้องมีความสามารถจริง ๆ ในการขายตลาด การแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้รู้จักสินค้ามากขึ้น

การสรรหาบุคลากรพนักงานขายให้มีศักยภาพ มี 2 ลักษณะ คือ (1) การสรรหาบุคลากรภายในบริษัทที่ทำงานอยู่บริษัทเดียวกัน (2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกบริษัท

1. การสรรหาภายในบริษัทอาจคัดเลือกบุคลากรที่อยู่แผนกอื่นเข้ามาเป็นพนักงานขายโดยบุคคลเหล่านั้นมีใจรักงานในการขาย
2. การสรรหาบุคคลภายนอกมีหลายวิธี การสรรหาจากสถาบันการศึกษา สำนักงานจัดหาแรงงาน บุคลากรต่างบริษัท การประกาศตามหนังสือพิมพ์ ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. แหล่งเงินทุน (Financial Resources)

แหล่งเงินทุนเป็นปัจจัยสำคัญของบริษัทรองลงมาจากวางแผนของการจัดการการขาย แหล่งเงินทุนหามาได้ 2 หลักการ คือ แหล่งเงินทุนภายในประเทศ หาได้จากธนาคารภายในประเทศ อาจเป็นธนาคารของรัฐบาลหรือธนาคารเอกชน หรือธนาคารชาติที่ขายพันธบัตรให้กับประชาชนระดมเงินทุนให้กับรัฐบาล ส่วนการหาแหล่งเงินทุนจากเอกชน มีการขายหุ้นให้กับประชาชนเพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุน

แหล่งเงินทุนจากต่างประเทศ เป็นเงินของเอกชนที่อยู่นอกประเทศหรือจากรัฐบาลกับรัฐบาลด้วยกัน ถ้าเป็นแหล่งเงินทุนของผู้เป็นเจ้าของบริษัทต้องมีการวิเคราะห์เรื่องดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และเงินตราต่างประเทศด้วย

การหาแหล่งเงินทุนมาพัฒนาบริษัททางการตลาด มีการว่าจ้างบุคลากรมาทำงานมีการซื้อวัตถุดิบ ซื้ออุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เป็นต้น เช่น ค่าเช่าตึก กิจกรรมการขายตลาด การจ้างพนักงานขายเพิ่มขึ้น

4. ความสามารถจัดหาวัตถุดิบและการผลิต (Production and Supply Chain

Capabilities)

สถานที่ตั้งโรงงานการผลิตของบริษัทจำเป็นต้องพิจารณาถึงอุปกรณ์และเทคโนโลยี สถานที่ตั้งและสิ่งที่อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ เรื่องการขนส่งในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังแหล่งจำหน่ายเป็นการลดต้นทุนการขนส่งลง เพื่อให้การแข่งขันทางด้านราคากับตลาดคู่แข่ง และสินค้าส่งทันเวลาโดยเฉพาะบางบริษัทมีการลงทุนพัฒนาด้านข้อมูลข่าวสารให้รวดเร็ว เพื่อจะได้ติดต่อสั่งซื้อวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ จากทางอินเทอร์เน็ต (Internet) และเชื่อมโยงจากผู้ผลิตไปยังผู้ขายเมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น

5. ความสามารถในการให้บริการ (Service Capabilities)

การให้บริการมีความสำคัญต่อการขาย จึงทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เมื่อลูกค้าสั่งสินค้า หมายถึง พนักงานขายพร้อมให้บริการในการส่งมอบสินค้าและรับประกันสินค้าในระหว่างการขนส่ง หรือการบริการรวมถึงให้คำปรึกษาในการทำธุรกิจและชี้แนะกลยุทธ์ช่องทางการตลาดให้กับลูกค้า

ผู้จัดการการขายอาจจะหาความสะดวกให้กับลูกค้าโดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาเสริมในการให้บริการ เช่น อินเทอร์เน็ต แฟกซ์ และรถยนต์รับส่งลูกค้า ฯลฯ ตัวอย่าง การให้บริการของโรงแรมมีหลายโรงแรมในระดับเดียวกันราคาห้องพักเท่ากัน แต่แตกต่างกันในด้านการให้บริการที่เป็นประโยชน์กับลูกค้าที่มาพัก จัดบริการด้านการรับส่งลูกค้าที่มาใช้บริการระหว่างสนามบินและที่พัก มีห้องอินเทอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ

6. การพัฒนา การวิจัยและเทคโนโลยี (Research Development and Technological

Capabilities)

เทคโนโลยีด้านการวิศวกรรมศาสตร์มีความสำคัญต่อการผลิตสินค้า นอกจากนั้นยังมีส่วนในการทำวิจัย เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ พนักงานขายใช้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต ทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ จากลูกค้า และนำข้อมูลที่ได้มาวิจัย วิเคราะห์ข้อมูล

และพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการตลาดและการส่งเสริมการตลาด

ผู้จัดการการขายจะต้องมีความรอบรู้และศึกษาข้อมูลต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา สิ่งแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ส่งผลกระทบและมีอิทธิพลในการจัดการการขายที่ทำให้เกิดความเสียหายให้น้อยมากที่สุดในการลงทุนหรือการสร้างยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารของบริษัทได้มอบหมายให้ มาวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการการขาย ผู้ที่จะเป็นผู้จัดการการขายให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้องนั้นต้องเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและผู้จัดการการขายต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ที่สามารถทำการวิเคราะห์ได้ถูกต้อง และสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายนั้นต้องปรับกลยุทธ์ของยอดขายตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การวิเคราะห์และประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการการขาย

อาชีพการเป็นพนักงานขายมีความสำคัญกับทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐฯ และภาคเอกชน เพื่อแสวงหารายได้ให้กับองค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรก็ตาม จะขาดพนักงานขายไม่ได้ คำนิยามการจัดการการขาย เป็นความรู้ที่พนักงานขายหน้าใหม่ หรือพนักงานที่มีประสบการณ์ โดยการนำเอาทฤษฎีเข้ามาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติจริงของพนักงานทุกระดับ รู้จักการวางแผนเป้าหมายเพื่อให้เหนือคู่แข่งในการสร้างกำไรให้มากที่สุด เพื่อที่จะให้องค์กรนั้นอยู่รอด

1. ให้รู้จักการวิเคราะห์ที่มีความเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและวิชาชีพการขาย นำเอาสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น นำเอาสถานะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ปัจจุบันที่เกิดขึ้นมาปรับแผนกลยุทธ์การขาย และชีวิตประจำวันในการสั่งซื้อสินค้าใช้ส่วนตัว หรือในการตัดสินใจการสั่งวัตถุดิบเป็นจำนวนมากหรือน้อย และความต้องการของตลาด ในการจัดการการขาย หรือกับค่าใช้จ่ายโดยได้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารระบบโทรศัพท์ 3G การซื้อสินค้ามาจำหน่ายและการเสนอขายให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ในรูปแบบตัวผลิตภัณฑ์ ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

2. สิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ขาดแคลน ผู้จัดการการขายจะนำมาประยุกต์เข้ากับการจัดการการขายให้เกิดประโยชน์ของการใช้ทรัพยากรธรรมชาติสูงสุดหรือให้คุ้มค่าที่สุด โดยลดทุนด้านการผลิต แต่สินค้ามีคุณภาพเท่าเดิม หรือดีกว่าเดิมและมีผลกำไรเพิ่มขึ้นของการจัดการการขาย และการส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืชหมุนเวียนทางเศรษฐกิจตามที่ตลาดต้องการ

เช่นอ้อย หรือมันสับปะหลังเป็นส่วนผสมพลังงานทดแทนนำมาเป็นน้ำมันเชื้อเพลิง ทำให้การนำเข้าลดลง ต้นทุนลดลง ส่งผลกำไรเพิ่มขึ้น และยังทำให้ชาวเกษตรกรรู้จักการต่อรองราคาที่จำหน่ายสินค้าทางการเกษตรกับพ่อค้าคนกลาง ในขณะที่พลังงานและทรัพยากรขาดแคลน

สรุป

การจัดการการขายมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดและสร้างผลกำไร ผู้จัดการการขายจึงมีความสำคัญต่อบริษัทในการวางแผนการขาย กระบวนการจัดการการขายจากสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทที่มีผลต่อการพัฒนาการขายในการสร้างกลยุทธ์ทางการขาย เริ่มแรกจะกล่าวถึงการจัดการการขายในศตวรรษใหม่ มีนวัตกรรมเข้ามาช่วยทำให้ประสบความสำเร็จในการขายที่มีระบบ Technology เข้ามาช่วย การจัดการการขายเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมของในบริหารการตลาดของการขายโดยบุคคล (Personal Selling) การจัดการการขายมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน โดยมีการวางแผนการขาย การสั่งการ การควบคุม การสรรหา การคัดเลือก ตลอดจนมีการพัฒนาบุคลากรและมีการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของการจัดการการขาย หลักการจัดการการขายที่สำคัญทำให้ประสบความสำเร็จในการขาย มีการติดต่อกับพนักงานขายมากกว่าการควบคุม ให้คำแนะนำพนักงานขายและช่วยแก้ไขปัญหาและให้อำนาจอิสระเกี่ยวกับการตัดสินใจ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการจัดการการขาย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

กรณีศึกษา : บริษัท Shield Financial การจัดการการขาย

ผมทำยอดขายได้ดีในปีที่แล้ว และเป็นยอดขายที่ได้อันดับที่สี่ของบริษัท Shield financial ได้ยอดขายเฉลี่ยแล้วอยู่ประมาณ \$150,000 ต่อปี สำหรับสี่ปีที่แล้ว และดูเหมือนว่าผมจะทำยอดขายได้อีกครั้ง ผมมีความภาคภูมิใจอย่างมากในความสำเร็จของงานการขาย โดยที่ไม่ได้ศึกษาดำรงตำแหน่งที่ผมปฏิบัติงานการขายผมอาศัยประสบการณ์เพียงอย่างเดียว เพราะผมชอบความท้าทายในการแข่งขันการขาย ผมควรทำยอดขายให้เพิ่มมากขึ้น ในภายหลังเพื่อนร่วมวิทยาลัยเดียวกันหลายคนได้รับการได้เลื่อนในตำแหน่งขึ้นเป็นผู้จัดการการขาย ถ้าพวกเขาทำได้ ผมก็ต้องทำได้เช่นกัน? ประกอบด้วยเรื่องที่ผมสนใจเกี่ยวกับเรื่องความเป็นมาของ Doug Bloom เป็นผู้จัดการการขายและมียอดขายเพิ่มมากขึ้นทุกปี พร้อมกันนั้นยังสร้างชื่อเสียงให้กับตนเองในการจัดการการขาย ซึ่งตำแหน่งผู้จัดการการขายอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมและสามารถเป็นผู้จัดการการขายที่ดีได้ เพียงควบคุมการทำงานและขยันด้านการขายให้มากขึ้น ทำให้มียอดขายเพิ่มมากกว่าเดิม ในปัจจุบันผมเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานขายที่สร้างยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมายรวมถึงกระตุ้นให้พนักงานขายตื่นตัวในการทำยอดขายด้วย พนักงานขายทุกคนมีความพอใจกับงานและยอดขายสินค้าที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ผมคิดว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการการขายมีโอกาสเป็นไปได้ และเป็นแรงผลักดันให้ตั้งใจทำงานเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

โอกาสความก้าวหน้า

ผมตัดสินใจที่จะยื่นใบลาออกจากบริษัท Shield Financial ก่อนล่วงหน้าเป็นเวลา 6 เดือน ถ้าสมมุติว่า บริษัทได้เสนอตำแหน่งให้ผมเป็นผู้จัดการการขายประจำสาขาอื่น ผมคงไม่คิดลาออกจากบริษัท เพราะในการทำงานของผมบริษัทให้การสนับสนุนตลอดมา ในขณะเดียวกันที่บริษัทได้ติดประกาศรับสมัครตำแหน่งผู้จัดการการขายประจำสาขาทางตะวันตกของสหรัฐฯ ที่มีตำแหน่งว่างลง ในเมือง Des Moines ในมลรัฐ Iowa ผมได้ตรวจสอบคุณสมบัติในการสมัครตำแหน่งผู้จัดการการขายที่บริษัทได้ติดป้ายประกาศนี้ ว่าผมมีคุณสมบัติตามที่บริษัทประกาศรับสมัครหรือไม่ กฎระเบียบของบริษัท Shield Financial มีนโยบายที่จะจ้างพนักงานขายภายในบริษัทก่อน ตำแหน่งผู้จัดการการขายที่ได้ว่างลงนี้ “เนื่องจากผู้จัดการการขายคนก่อนได้มีคำสั่งให้ย้ายไปรับตำแหน่งประจำสาขาใหม่” แต่ในขณะเดียวกันผมได้ยืนยันว่าผู้จัดการการขายคนก่อนถูกให้ออกจากบริษัทเพราะว่าทำยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมายเมื่อปีที่แล้ว และพนักงานขายขาดความกระตือรือร้นในการทำงานในการแข่งขันการขาย ผมเห็นโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งผู้จัดการการขายประจำเมือง Des Moines และยื่นใบสมัครไว้ในตำแหน่งงานนี้

ประวัติของบริษัท Shield Financial

ในปี พ.ศ. 2462 Howard Driver Sr., ในเมือง Brooklyn ได้ทำการลงทุนทำธุรกิจ ผู้ซึ่งได้กลับมาจากสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้ร่วมกันก่อตั้งบริษัท Shield Financial กับ Tom Mader โดยนาย Howard มองเห็นช่องทางการทำธุรกิจด้านการประกันภัยในอุตสาหกรรมยานยนต์และตัวแทนจำหน่ายประกันภัยรถยนต์

ในปีนี้ กลุ่มธุรกิจการประกันภัยของบริษัทเติบโตอย่างรวดเร็วและได้ใช้กลยุทธ์ในการขาย ขยายตัวแทนจำหน่ายสินค้าและบริการตามลำดับไปตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและศักยภาพการขายทางการตลาดได้มีการเสนอขายผลิตภัณฑ์จนเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ในปี พ.ศ. 2541 จนเป็นที่รู้จักกันเคยในเชิงทางธุรกิจที่มีการซื้อขายสินค้าของบริษัทประกันภัยทั่วสหรัฐอเมริกา

บริษัท Shield Financial เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริการสินค้าประเภทประกันภัยหลากหลายประเภททางธุรกิจประกันภัยและการบริหารเรื่องความเสี่ยงในด้านประกันภัยให้กับลูกค้า ทางบริษัท Shield Financial มีผลิตภัณฑ์หลายประเภทที่เสนอขายสินค้าให้กับลูกค้า เช่นการรับประกันวินาศภัยตลอดถึงสินทรัพย์ ยานยนต์ หนี้สินทั่วไปและค่าสินไหมทดแทนการทำงาน เป็นต้น

สำนักงานใหญ่ของบริษัทอยู่ในเมือง New York บริษัทจะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นสี่ภาค ซึ่งมีรองประธานบริษัทของแต่ละภาคเป็นผู้รับผิดชอบของแต่ละภาคและขยายสำนักงานเขตการขายทั้งหมดออกเป็น 84 สำนักงานเขตการขาย โดยมีผู้จัดการการขายเป็นผู้รับผิดชอบของแต่ละสำนักงานเขตการขายและแต่ละสำนักงานเขตการขายจะมีพนักงานขายประจำอยู่ประมาณ 8-12 คน บริษัทยังมีตัวแทนอิสระจำหน่ายประกันภัยให้กับบริษัทในหลายรัฐด้วยกัน เช่น Montana, Idaho, Wyoming, Utah และ Colorado เป็นต้น มีตัวแทน 2 คน เป็นผู้จัดการการขายที่รับผิดชอบสำหรับผู้จัดการการตัวแทนอิสระที่จำหน่ายประกันภัยทั้งหมด

การอบรมผู้จัดการการขาย

หลังจากที่มีการเซ็นสัญญาฉบับใหม่ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ ตัวผมและผู้จัดการการขายอีกหลายคนได้ไปที่สำนักงานใหญ่บริษัท Shield Financial เมือง New York เพื่อเข้ารับการอบรมการจัดการการขายเป็นเวลา 5 วัน การจัดทำตารางการอบรมยังไม่ลงตัว ผมคิดว่าอย่างน้อยควรจะได้อีกข้อมูลมากกว่านี้ ของการอบรมการจัดการการขายก็จะทำให้ตารางการอบรมพนักงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ผมมีคู่มือของการอบรมเป็นจำนวนมากและเป็นกองสูงจนถึงสาม feet ในห้องพักโรงแรมที่ผมพักอยู่ ผมได้ศึกษาคู่มืออยู่ตลอดสัปดาห์ที่ผ่านมา และยังมีเหลืออีกครั้งหนึ่งที่ต้องศึกษาให้หมด ผู้ให้การอบรมได้ให้คู่มือศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการวิเคราะห์การขายคู่แข่งชั้น การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร การให้คำปรึกษา ข้อมูลที่ได้รับเทคนิคการประเมินของการปฏิบัติงานขาย การจ้างพนักงานเข้าทำงาน และการรับประกันภัยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่รับประกัน นอกเหนือจากนั้นยังเป็นที่ปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ อีกด้วย

ผู้จัดการการขายรุ่นใหม่ ที่เข้ารับการอบรมการจัดการการขายของบริษัท Shield Financial ได้ศึกษาคู่มือมาแล้วและทางบริษัทจะมีการส่งเสริมการตลาดเกี่ยวกับบรรยายโปรแกรมใหม่ the First-Plus โดยทั่วไปทางบริษัทพยายามจะให้ผู้จัดการการขายรุ่นใหม่เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการขายของพนักงานขายที่จะทำให้ตัวเลขและยอดขายเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม บริษัทจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนในการขาย บริษัท All-Safe ซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งที่สำคัญ บริษัทของเรามีสินค้าและบริการครบวงจรในการขาย และพร้อมที่จะปฏิบัติตามโปรแกรมใหม่ the First-Plus ปัจจุบันนี้บริษัท Shield Financial ก็ยังคงรักษาส่วนแบ่งการตลาดได้ดีอยู่ รองประธานฝ่ายการตลาดของเราและพนักงานขายทุกคนพร้อมที่จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการตัวใหม่ โดยเริ่มงานภายในไม่ช้านี้ ในขณะที่เดียวกันนั้นผมคิดอยู่ว่า ผมจะหาพนักงานขายที่มีศักยภาพและสนใจงานขายที่เก่งๆ ประมาณ 25 คน ในเสนอการขายโปรแกรมใหม่ the First-Plus ได้จากที่ไหน

ในวันสุดท้ายของการอบรมผู้จัดการการขายรุ่นใหม่ George Treadgold ผู้บริหารระดับ Chief Executive Office ของบริษัท shield Financial ได้ทักทาย แสดงความยินดีและจับมือพร้อมทั้งพูดว่าขอให้พวกเราทุกคนโชคดีประสบความสำเร็จในการทำงานเมื่อเข้าอบรมในครั้งนี้ของโปรแกรมใหม่ the First-Plus และแล้วเขาได้จับมือกับผมและยืนขณะเดียวกันได้เล่าเรื่องชีวิตประสบการณ์ทำงานขายของเขาให้ผมฟัง “ให้นำตัวเลขยอดขายเข้ามาทุก ๆ เดือน พร้อมทั้งรักษายอดขายและรายได้อื่น ๆ ก็จะตามมา” เขายังได้กล่าวถึงนโยบายของบริษัทและให้พยายามแก้ไข

ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรตามที่คู่มือได้เขียนไว้ ผมคิดด้วยตัวเองว่าจะนำคู่มือและความรู้ที่ได้รับฟังการบรรยายในที่อบรมมาปฏิบัติตาม Ray Cody ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ให้นามบัตรของเขาให้กับผม พร้อมกับตอบหลังผมบอกกล่าวให้ผมโทรหาเขาได้ทุกเมื่อถ้าผมมีปัญหา ผมเคยได้พบกับเขามาแล้วในระหว่างที่เขาสัมภาษณ์งานผมเมื่อห้าปีที่แล้ว เขาได้พูดเหมือนเช่นเคยที่เคยพูดมาแล้ว แต่เขาจำผมไม่ได้

ย้ายไปที่เมือง Des Moines

เมื่อผมได้เสร็จจากการอบรมการจัดการการขายกลับมาที่เมือง Atlanta ผมใช้เวลา 2-3 วัน เพื่อเตรียมหาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการย้ายไปที่เมือง Des Moines และใช้เวลาเตรียมสัมภาระสิ่งของต่าง ๆ สำนักงานเขตการขายของผมที่เมือง Atlanta พร้อมทั้งจะนำไปด้วย ผมได้ค้น Apartment ที่เช่าอยู่ และให้ที่อยู่ใหม่กับคนที่ผมเคยติดต่อและรู้จักกัน และปิดบัญชีที่ธนาคาร รวมถึงยกเลิกการใช้ไฟฟ้าและน้ำประปา หลังจากนั้นก็หา Apartment ใหม่ในเมือง Des Moines ในวันแรกของการย้าย Apartment ดูเหมือนว่าจะดี พอเข้ามาอยู่แล้วมีเสียงรบกวนจากห้องข้างเคียง ซึ่งต้องเข้าใจว่าเมื่อมีฝูงชนอยู่ที่ไหนก็มีเสียงรบกวนมากเป็นเรื่องธรรมดา ประกอบไปด้วยผมคิดถึงเมือง Atlanta ที่เคยอยู่ ผมมีเพื่อนที่รู้จักกันที่นั่น

เมื่อผมมาถึงเมือง Des Moines ใกล้เคียงสี่วันสิ้นเดือนของเดือนกุมภาพันธ์ ผมรู้สึกว่าการย้ายของผมเหมือนย้ายไปอยู่ขั้วโลกเหนือ (the North Pole) ซึ่งมีความหนาว 10 องศาจนถึงติดลบ 0 องศา พอมาถึงอันดับแรกผมหาเสื้อกันหนาวก่อนที่จะเดินทางไปสำนักงานเขตการขายของบริษัท Shield Finance อยู่ชั้นที่ 27 ของตึกสูง เป็นสำนักงานเขตการขายใหม่สามารถมองเห็นทิวทัศน์ของแม่น้ำ Des Moines สถานที่ทำงานของผมอยู่ห้อมล้อมริมหน้าต่างขนาดใหญ่ ถ้ามองออกไปนอกหน้าต่างจะเห็นเมือง Des Moines ทั้งเมือง ผมคิดว่า ที่นี่เป็นสถานที่เหมาะสมและความฝันของผมก็เป็นจริงขึ้นมา ในสำนักงานเขตการขายที่ผมต้องการ ผมเริ่มจัดสัมภาระและสิ่งของต่าง ๆ ที่ผมได้นำมาด้วยภายในสำนักงานสาขา Liz Shute ผู้อำนวยการเขตการขายของผม เธอได้เดินเข้ามาหาและเราได้ทักทายกัน 2-3 นาที เธอได้เชิญผมรับประทานอาหารมื้อกลางวันกับเธอเพื่อที่จะได้รู้จักกัน

ในระหว่างการรับประทานอาหารมื้อกลางวัน ผมพยายามอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ ให้เธอได้รับรู้เกี่ยวกับการจัดการการขาย ผมต้องการให้รู้แน่นอนว่าการจัดการการขายที่ผมเล่ามานี้ เธอเข้าใจในเรื่องนี้หรือไม่ ผมต้องการที่จะเป็นผู้จัดการการขาย เป็นผู้จัดการการขายคนรุ่นใหม่และเป็นผู้นำทีมการขาย งานการจัดการการขายปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับพนักงานขายที่จะต้องแก้ไข

ปัญหา ปัญหาด้านการให้คำปรึกษาและด้านมนุษยสัมพันธ์มี 5 เปอร์เซนต์และปัญหาอื่นเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบหน้าที่และการสรรหาพนักงานขายมี 5 เปอร์เซนต์ เธอยิ้มและพยักหน้า ผมไม่เข้าใจเลยว่า ทำไมเธอไม่แสดงกิริยาตื่นเต้นกับเรื่องที่ผมเล่ามา ผมรู้แล้วว่าเธอได้ยินมาบ่อยครั้งกับผู้จัดการการขายหลายคนที่เคยมาอยู่ก่อนหน้าที่ผมจะมารับตำแหน่งนี้ ผมได้รับประทานช็อกโกแลตชิ้นสุดท้าย เธอได้สรุปข้อมูลและให้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาแล้วให้ผมได้รับรู้คุณมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการการขายภายในสาขาส่งงานเขตการขาย และนั่นจะให้การสนับสนุนตามที่คุณต้องการ คอยต้องพยายามทำยอดขายให้ได้ตามเป้าและทุกอย่างจะดีขึ้นเอง ผมคิดว่าเป็นผู้บริหารระดับ Chief Executive Office เป็นคำพูดของผู้อำนวยการเขตการขายที่คนเดียวกันที่พูดเช่นนี้ หรือว่าเป็น Slogan ของบริษัทแล้วหรือเปล่า?

การประชุมงานขายครั้งแรกของผม

หลังจากที่ผมรับประทานมื้อกลางวันเสร็จแล้ว ในช่วงเวลาบ่ายผมใช้เวลาอยู่สำนักงานการขาย จึงได้ชี้แจงสาเหตุและการบรรยายให้กับพนักงานขายทุกคนเกี่ยวกับโปรแกรมใหม่ the First-Plus ผมได้เล่าเรื่องประสบการณ์ในการขายและเรื่องเกี่ยวกับความเป็นมาในอดีตก่อนที่จะมารับตำแหน่งผู้จัดการการขายพร้อมทั้งกลยุทธ์ใหม่ในรูปแบบต่างๆ ของการปฏิบัติงานขาย ผมรู้อยู่ว่าจะอะไรที่ไม่ถูกต้องในการปฏิบัติงานขาย? หรือการแนะนำปฏิบัติงานขายที่กำลังดำเนินการให้ถูกต้อง ผู้จัดการการขายคนใหม่พร้อมกับคำสั่งใหม่ Liz มีแผนที่จะแนะนำให้พนักงานขายในที่ประชุมได้รู้จักผม ผมได้พูดต่อไปกับพนักงานขายโดยที่ไม่ได้หันหลังไปดูเลย เพียงแต่ว่าผมได้สวมวิญญาณในตำแหน่งเป็นผู้จัดการการขายและผมได้ให้เบอร์โทรศัพท์ของผมไว้กับพนักงานขายทุกคนเมื่อมีปัญหาให้โทรหาผม Liz ยังให้เกียรติผมในการแนะนำพนักงานขายให้ผมรู้จัก ผมเดินขึ้นไปบนแท่นพูดที่ตั้งอยู่บนข้างหน้าห้องประชุม และรู้สึกว่พนักงานขายหลายคนภายในห้องประชุมได้มองมาที่จุดเดียวที่ผมยืนอยู่ ทำให้ผมมีความตื่นเต้นและเกิดความประหม่าเป็นอย่างมาก ผมได้แจ้งให้พนักงานในห้องประชุมให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการวางแผนการขายใหม่ โดยมีกราฟแสดงเป็นภาพสี่แผนผังการขายและเปอร์เซนต์ของกลยุทธ์แผนการขายใหม่ที่สามารถดำเนินการตามแผนให้ได้ผลอย่างไรและพนักงานขายควรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การขายได้อย่างไร ถ้าพนักงานขายได้ปฏิบัติงานกลยุทธ์การขายตามรูปแผนการขายใหม่ที่ผมได้อธิบายไปนั้น ก็จะทำให้พนักงานขายประสบผลสำเร็จในการขายพร้อมทั้งคำตอบแทนที่คุ้มค่า ผมสังเกตว่าบางคนจดลงในสมุดบันทึกและบางคนไม่ได้จดบันทึกอะไรไว้เลย ผมคิดว่าเป็นเวลาที่เหมาะที่จะทำงานร่วมกัน “ใครมีคำถามไหมครับ?” Tiffany Williams ซึ่งในอดีตเคยเป็นพนักงานขายดีเด่นเมื่อ 8 ปีที่แล้ว

ได้ยกมือขึ้นถามและพูดว่า “Doug, ผมสามารถที่ทำรายได้ของยอดขายมา 10 เท่า มากกว่าที่คุณบรรยายมาในแผนกลยุทธ์การขายใหม่และผมมีกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กถึงขนาดกลางเป็นจำนวนมาก ผมใช้เวลาเพียงหนึ่งปีสามารถมีรายได้เป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้น พนักงานขายหลายคนเปล่งเสียงพูดกันออกมาคำคอมมิชชั่นพวกเรามากกว่าที่คุณได้บรรยายมา ทำไมผมต้องใช้แผนกลยุทธ์การขายของคุณ?” ในห้องประชุมพนักงานขายทุกคนเงียบ ผมได้พูดออกมาว่า “แผนกลยุทธ์การขายที่ว่ามันไม่ใช่ความคิดผม เป็นคำสั่งนโยบายมาจากทางบริษัท” Tiffany ได้พูดตอบว่า “ผมไม่เห็นด้วยทำไมทางบริษัทจะต้องไม่ให้พวกเราเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มขนาดเล็ก” ผมได้ชี้แจงให้พนักงานขายว่าไม่ใช่ทางบริษัทที่จะให้พวกเราไม่เจาะตลาดลูกค้ากลุ่มขนาดเล็ก แต่บริษัทต้องการให้พวกเราปฏิบัติตามคำสั่งนโยบายใหม่ของบริษัทและมีพนักงานนั่งอยู่แถวด้านหลังต้องการที่จะคำถาม Liz เป็นผู้ที่สามารถจะตอบคำถามทั้งหมดได้ ผมไม่ต้องการให้พวกเขามีคำถามต่อไป ผมรู้อะไรจะเกิดขึ้น ผมจำเป็นต้องยุติคำถามจากในที่ประชุมพนักงานขายเหล่านั้น ผมขอเสนอแนะให้คำถามที่เหลืออยู่นั้นจะตอบเป็นรายบุคคลเพราะเรามีแผนที่จะประชุมกันอีกสำหรับวันพฤหัสบดีและวันศุกร์ ดังนั้นเราจะปิดการประชุมตามเวลาที่กำหนดไว้ ต่างคนก็เดินออกจากห้องประชุมไปที่ละคน

การประชุมพนักงานขาย

ในช่วงเวลาพักผ่อนประจำสัปดาห์ ผมได้ใช้เวลาเตรียมการประชุม ผมมีความภาคภูมิใจประสบความสำเร็จการขายของพนักงานขายของแต่ละคน ที่ทำให้ยอดขายและมีรายได้เพิ่มเป็นจำนวนมากในปีที่ผ่านมา ถ้าแผนการขายของโปรแกรมใหม่ ผมรู้อยู่แล้วว่า ถ้าพนักงานขายไม่พัฒนาค้นหาเทคนิคการขายตามแผนการขายก็จะไม่มีลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ได้ยอดขายตามเป้า ฉะนั้นพนักงานขายทุก ๆ คน ควรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การขายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ผมทำตารางสำหรับการประชุมการอบรมพนักงานขายระดับต้นสำหรับการประชุมครั้งแรกของผม ในตอนเช้าของวันพฤหัสบดีและพยายามชักชวนเพื่อเตรียมพร้อมในการตอบคำถามจากพนักงานขายที่เข้าร่วมประชุมการอบรมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการตอบปัญหาที่จะตามมา ผมแน่ใจว่า ในการประชุมอบรมครั้งนี้ ผมได้พนักงานขายระดับต้นมาปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การขายของผม แต่พนักงานขายระดับสูงจะต้องมีการชักจูงและสิ่งจูงใจในการปฏิบัติตามแผนโดยพื้นฐานทั่วไป พนักงานขายทุกคนต้องการผลประโยชน์จากการปฏิบัติแผนกลยุทธ์การขายของโปรแกรม

the First-Plus แสดงให้พนักงานขายเห็นถึงแผนกลยุทธ์การขายที่จะประสบผลสำเร็จการขายได้อย่างไร?

เวลาประมาณ 8 : 00 น. ของวันพฤหัสบดีช่วงเช้า ผมรู้สึกตื่นเต้นในการพบปะพูดคุยกับพนักงานขายของผมเองและในขณะเดียวกันพบได้พบกับผู้จัดการการขายเป็นคนแรก Bill Johnson, เป็นพนักงานขายระดับต้นของผม เป็นครั้งแรกที่ผมพบเขาและรอคอยที่จะพบเขาให้ได้ เพื่อจะได้ให้เขาได้ที่จะนำแผนกลยุทธ์การขายใหม่ไปปฏิบัติการขาย เมื่อก่อนผมเคยมีความคิดด้วยตัวของผมเอง แต่ Bill ได้เริ่มทักทายถามผม เป็นอย่างไรบ้างเกี่ยวกับโปรแกรม the First-Plus ไม่ประสบความสำเร็จหรือ และ Bill ได้กล่าวต่อไปว่าจะให้เขาได้ทำงานขายใกล้จะประสบความสำเร็จแล้วและจะให้ผมล้มเลิกงานขายทั้งหมดที่ผมได้ให้นี้อย่างหมดจดและให้ไปใช้แผนกลยุทธ์การขายใหม่ ผมไม่น่าเชื่อว่าได้ยินคำพูดเช่นนั้น ถ้าปฏิบัติการขายไม่ได้ผลก็หาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นลองให้ผมใช้แผนกลยุทธ์การขายใหม่ประมาณ 2 วัน หลังจากที่ผมพูดจบ หลังจากนั้นผมก็ได้มอบงานให้ Bill นำแผนกลยุทธ์การขายใหม่ไปปฏิบัติก่อนและผลของการเปลี่ยนปฏิบัติแผนกลยุทธ์การขายมีผลอย่างไรมีลูกค้าจำนวนมากหรือน้อยคอยพูดกันในภายหลัง เสร็จแล้ว Bill ก็เดินจากไป ผมคิดว่า Bill คงไม่เปลี่ยนความคิดผมเขียนโน้ตไว้เพื่อเตือนตนเองควรจะใช้เวลากับ Bill ให้มากกว่านี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าเขาเข้าใจกลยุทธ์แผนการปฏิบัติงานการขายอย่างไร?

ในการประชุมอบรมการขายสร้างความประหลาดใจอย่างมาก ที่มีการประชุมอบรมการขายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผมรู้สึกตื่นเต้นอีกที่ไม่นานก็มีการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์การขายใหม่ พนักงานขายบางคนต้องการที่จะรู้ว่าผมนำแผนกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดอย่างไร โดยเฉพาะพนักงานขายบางคนต้องการที่จะเห็นแนวความคิดของผมเอง ที่คาดหวังยอดขายแผนกลยุทธ์ใหม่ มีบางอย่างที่สะดุดในความคิดของผม ผมไม่ได้เตรียมแผนการขายสำหรับพนักงานขายเฉพาะบุคลากรของผม พนักงานขายแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป ทางด้านการจูงใจและความฉลาด ผมต้องใช้เวลาในการสอบถามพนักงานขายของแต่ละคนที่มีความสนใจแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงานการขายใหม่ ผมมีความรู้สึกเหมือนๆกับที่ผมได้เคยมีการหาลูกค้า 25 คน ต่อจากนั้นได้ทำการปิดการประชุมอบรมพนักงานขายหลังเที่ยงวันของวันศุกร์ ซึ่งทำให้ผมโล่งใจในการประชุมครั้งนี้ดีกว่าครั้งอื่น สรุปแล้วอยู่ขั้นใช้ได้

ความพยายามการทำงานการขาย

สองสัปดาห์แรก ผมใช้เวลาทุ่มเทในการทำงานเป็นลักษณะงานประจำจากวันจันทร์ถึงวันศุกร์และเลิกงานเวลา 17.00 น. นอกเหนือจากงานในเวลาทำการปกติผมยังทำงานในวันเสาร์ของทุกสัปดาห์ ผมมีความรู้สึกอยู่ตลอดเวลาในการมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการการขายและจะต้องทำงานเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานขาย ถ้าผู้อยู่ตำแหน่งผู้จัดการการขายเลิกเวลาทำงานเวลา 17.00 น. ในขณะเดียวกันกับพนักงานขายคนอื่นก็ทำงานเช่นเดียวกันประกอบด้วย ถ้าทำงานเกินกว่ากำหนด

ในตารางทำงาน ในช่วงเวลาที่ผมสัมภาษณ์พนักงานขาย 25 คน ทำให้รู้ปัญหาข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานที่การขายรวมทั้งแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบของการทำงานในเรื่องค่าใช้จ่ายและการทบทวนเรื่องงบประมาณพร้อมการเตรียมแผนกลยุทธ์การขายสำหรับระยะเวลา 3 ปี รวมทั้งใช้เวลาทั้งที่บ้านและที่สำนักงานตลอดทั้งเดือน ผมจำเป็นต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ก็ยังไม่มีเวลาเพียงพอในการเตรียมแผนกลยุทธ์การขาย ผมรู้สึกว่าคุณต้องรีบเร่งงานให้เสร็จให้เร็ว เปรียบเสมือน ผมขับรถยนต์เร่งความเร็วบนเส้นทาง Highway ที่กำลังขับขึ้นบนยอดเขาในเวลากลางคืน และไม่มีป้ายบอกทาง เช่น ป้ายบอกขับช้า ๆ ในเวลาเข้าทางโค้ง ทางแคบข้ามสะพานและป้ายบอกให้หยุดตามสถานที่ที่เป็นต่าง ๆ ของเส้นทางจราจร เป็นต้น ถ้าผมขับรถยนต์ตกหน้าผาจะพาให้พนักงานขายตกหน้าผาไปด้วย

ผลของการปฏิบัติงานขายในช่วงระยะเวลาแรกรายได้ของยอดขายไม่ได้ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ในการขายเหมือนผมเป็นผู้ขับและถือพวงมาลัยรถยนต์ แล้วรถยนต์หกโค้งออกนอกเส้นทาง โดยทั่วไปแล้วระยะแรกพนักงานขายยังไม่ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การขายใหม่ ผมรู้อยู่แล้วว่าพนักงานขายไม่ชอบปฏิบัติตามโปรแกรม the First-Plus ใหม่ ผมไม่ต้องการให้พนักงานขายทำเช่นนั้นอีกในเดือนหน้า ดังนั้นผมจะต้องลงมือปฏิบัติการขายเองมันเป็นเวลาที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานขายได้เห็นว่าสามารถทำได้และผมได้เขียนบันทึกข้อมูลให้พนักงานขายรับรู้ข้อมูลที่บันทึกนั้นพร้อมทั้งทำรายงานแผนการขายให้เสร็จสำหรับทุกสัปดาห์ รวมทั้งการปฏิบัติแผนกลยุทธ์การขายของโปรแกรม the First-Plus สำหรับภายในสัปดาห์ ถึงแม้ว่าไม่มีเงื่อนไขในการปฏิบัติงานการขายผมแน่ใจว่าพนักงานขายทุกคนที่เข้ารับการอบรมสามารถที่ปฏิบัติงานขายได้ตามโปรแกรม the First-Plus ใหม่ได้ดี ในตอนเช้าของวันรุ่งขึ้น Tiffany Williams ได้โทรมาหาผมจากรถยนต์ของเธอ “Doug” เธอพูดว่า “ฉันได้รับบันทึกของคุณเมื่อวานนี้” ดีแล้ว คุณได้อ่านบันทึกข้อความและได้มีการวางแผนการขายของคุณ” ผมพูด และเธอได้พูดว่า “คุณนะ Doug ฉันไม่สามารถดูแลลูกค้าของฉันได้เมื่อลูกค้าต้องการพบฉันถึงอย่างไรฉันมีเวลาไม่มากพอที่จะให้ฉันเขียนรายงานเกี่ยวกับเรื่องแผนการขายของฉัน” น้ำเสียงของเธอไม่พอใจในการที่ผมส่งบันทึกข้อความให้เธอทำแผนการขาย ผมสามารถอธิบายได้ว่าพนักงานบางคนรวมถึง Tiffany สามารถทำยอดขายได้ตามโควตา แต่พนักงานขายหลายคนเมื่อเดือนที่แล้วไม่ได้เป็นตามเป้าหมายที่แผนกลยุทธ์การขายโปรแกรม the First-Plus ใหม่และพนักงานขายส่วนมากจำเป็นต้องคอยก้าวไปทีละขั้นเพื่อให้ได้ตามเป้าที่ได้ตั้งไว้ เธอได้บอกผมว่าเมื่อปีที่แล้วเธอคนเดียวได้ทำรายได้ให้กับบริษัทถึง 20 เปอร์เซ็นต์จำนวนยอดขายทั้งหมดของบริษัท ดังนั้นเธอควรได้รับช้อยกเว้นจากการทำแผนกลยุทธ์การขายที่ทำบันทึกถึงเธอ ผมได้พูดขึ้น “ผมไม่คิดเช่นนั้น Tiffany ในวันรุ่งขึ้นตอนเช้าคุณควรมีแผนกลยุทธ์การขายวางไว้บนโต๊ะที่ทำงานของผม” หลังจากนั้นผมก็ได้วางสาย เมื่อ

ผมได้วางสายแล้วทำให้ผมคิดว่า ทำไมผมถึงพูดเช่นนั้นออกไป? ผมไม่ควรที่จะพูดเช่นนั้นกับเธอ แต่มันก็สายไปแล้ว

การช่วยเหลือพนักงานขายจัดตารางเวลาทำงานใหม่

โดยปกติพนักงานขายทุกคนจะเขียนรายงานการขายของทุกวันจันทร์ ยกเว้น Tiffany จะเข้ามาเขียนรายงานการขายประจำสัปดาห์ย้อนหลัง ผมได้ทำงานตลอดวันในการจัดตารางเวลาทำงานใหม่ให้กับพนักงานขายประจำสัปดาห์ ผมแทบไม่น่าเชื่อการจัดตารางเวลาทำงานให้พนักงานขายที่เคยจัดไว้ยังไม่เหมาะสม โดยเฉพาะพนักงานขายบางคนมีเวลามากเกินไปเมื่อไปพบกับลูกค้ามีจำนวนไม่มาก ในทางตรงกันข้ามพนักงานขายที่ไปพบลูกค้าจำนวนมากก็มีเวลามากเกินไป ซึ่งเวลาเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับการทำงานระหว่างพนักงานขายที่ออกไปพบลูกค้า การไปพบลูกค้าจึงไม่ได้ตามโควตาตามเป้าหมายเมื่อเดือนที่แล้ว ดูเหมือนว่าผมได้เป็นผู้จัดการการขายแบบเต็มตัวเป็นครั้งแรกที่เป็นผลสำเร็จในการจัดตารางเวลาทำงานให้กับพนักงานขายให้ดีขึ้นในระดับหนึ่งในเวลาช่วงบ่ายพนักงานขาย Bill Johnson ได้เข้ามาในสำนักงานขายมาพบผม ผมสังเกตว่าเขาอารมณ์ไม่ค่อยดี ผมให้เขาดูตารางงานการขายของเขาที่จัดตารางเสร็จไปแล้วนั้นเขาได้พูดว่า “Doug, คุณพยายามกำลังทำอะไรอยู่” ผมก็ได้บอกเขาว่า ผมกำลังช่วยคุณจัดตารางการทำงานให้เขาพูดน้ำเสียงดังขึ้น “บางทีผมอาจไม่ได้เป็นพนักงานขายที่ดีที่สุดในสำนักงานและผมไม่มีความสามารถในการขายที่ดีพอก็ได้ ผมเคยมีประสบการณ์จัดตารางการทำงาน” ผมได้บอกเขาว่า ผมไม่เห็นด้วยในการจัดตารางเช่นนั้น ผมก็ได้แสดงให้เห็นถึงหลักเกณฑ์ในการจัดการตารางงานโปรแกรม the First-Plus เขากัดฟันและพูดขึ้นว่า “บอกให้ผมรู้บ้างก็แล้วกันที่คุณจะเอาตารางของผมไปจัด” เขาก็ได้โยนตารางที่ผมจัดเสร็จเรียบร้อยลงบนโต๊ะที่ทำงานของผมแล้วก็เดินกระตือรือร้นอย่างแรงออกจากสำนักงานของผมไป ผมนั่งอยู่เก้าอี้ที่ผมทำงานและแทบไม่น่าเชื่อสิ่งที่เกิดขึ้น 2-3 นาที ที่แล้ว ผมต้องมีความอดกลั้นและเก็บอารมณ์ไว้ไม่ให้แสดงความรู้สึกทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น หลังจากที่เขามีอารมณ์ดีขึ้นแล้วเขาได้กลับเข้ามาที่สำนักงานของผม ผมลืมไปแล้วเรื่องที่เกิดขึ้น “คุณเป็นคนโชคดีที่ผมได้ช่วยคุณจัดการตารางการทำงาน” เขาดูเหมือนประหลาดใจในคำพูดของผม ผมได้กล่าวต่อไปว่า “บริษัทต้องการให้คุณออกจากงานแต่ผมได้ปกป้องคุณไว้” ผมจะต้องผ่อนคลายอารมณ์ สิ่งทำให้ผมมีอารมณ์ดีขึ้นที่มองออกไปจากนอกห้องทำงานดูเหมือนคนเหม่อลอยที่เข้ามาครอบงำผม สิ่งเหล่านั้นมันไม่ใช่ตัวผม

Doug ได้พูดว่า ผมเป็นพนักงานขายคนหนึ่งตั้งใจเย็นเมื่อผมติดต่อกับลูกค้าและให้คำปรึกษากับปัญหาที่เกิดขึ้น ฉะนั้นความแตกต่างของพนักงานขายกับการจัดการการขาย ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้รู้ถึงบทเรียนพื้นฐานขั้นต้นในการอบรมการจัดการการขายอย่างหนึ่งของ

ผู้จัดการการขายซึ่งไม่มีพนักงานขายคนใดในสำนักงานไม่มีพนักงานขายคนไหนที่แสดงกิริยาเช่นคุณ คุณต้องเก็บอารมณ์และความกดดันในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่เรื่องที่เกิดขึ้นนั้นมันสาวยเกินไป ผมจะไม่ให้มันเกิดขึ้นซ้ำอีกครั้ง ผมต้องการให้คุณไปพบฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ตรงทางเดินของห้องโถง

Bill Johnson ลาออกจากพนักงานขาย

ในวันจันทร์ต่อมา ผมได้รับโทรศัพท์จาก Liz แจ้งให้ผมรู้ว่า เธอได้รับการทวงถามจากบริษัท ทางบริษัทยังไม่ได้รับแบบฟอร์มเรื่องค่าใช้จ่ายตรงตามกำหนด ผมได้บอกเธอว่า ผมยุ่งกับการจัดตารางการทำงานของพนักงานขายอยู่และไม่ใช้เรื่องการทำงานกับพนักงานอย่างเดียวเราจะต้องทำยอดขายให้ได้ตามโควตา 1 ใน 4 ของโควตาที่กำหนดไว้ และผมจะต้องจัดตารางการขายให้เรียบร้อยก่อน ก่อนที่จะส่งรายงานค่าใช้จ่ายไปให้ทางบริษัทเธอได้ตอบกลับทันที “นั่นเป็นงานของคุณ คุณจะต้องส่งรายงานเรื่องค่าใช้จ่ายให้ตรงตามกำหนด” อีกในไม่ช้าคุณจะมีงานทำอีกเป็นจำนวนมากในขณะเดียวกันนั้นเลขานุการของผมได้นำจดหมายของ Johnson ขึ้นไปลาออกจากงาน มันเกี่ยวกับเรื่องอะไร หรือเกี่ยวกับเรื่องการจัดตารางการทำงาน ก่อนที่ผมจะให้คุณลาออก ขอให้ผมได้รับโทรศัพท์ไปหาผู้บริหารการขายระดับสูงที่บริษัท All Safe ซึ่งเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว มีสิ่งจูงใจที่จะให้ Johnson เข้าไปร่วมงานกับบริษัทที่ All Safe มีค่าตอบแทนสวัสดิการที่ดีกว่า ผมเคยพบกับเขาที่การประชุมเมื่อ 2-3 ปีก่อน ผมรู้จักเขาและได้ทำงานร่วมกันเขาเรียกผมเข้าทำงานทันที ผมคิดว่าเขาชอบแนวความคิดของผมที่สามารถทำงานร่วมกันให้กับบริษัท ถ้าเขาทำงานการขายให้กับบริษัท All Safe คงได้ค่าตอบแทนสูงประจำสำนักงานขายทุกๆ วันของวันอังคาร จะมีค่านิทนาในสำนักงานขายที่ผมจะรับเพื่อนเข้ามาทำงานในสำนักงานเดียวกันและต้องมีเงินสดมิฉะนั้นอย่าเข้ามาค้าประกันในการทำงาน มีเสียงจากพนักงานขายหลายคนพูดเป็นเสียงเดียวกันถ้ารับเขาเข้ามาทำงานที่เดียวกันก็จะทำให้ผู้ร่วมงานในสำนักงานเดียวกันก็จะไม่มีเรื่องอะไรเกิดขึ้น โดยเฉพาะ William ไม่ได้แสดงความคิดเห็นอย่างไร

ในช่วงการขายพนักงานขายพยายามที่จะทำยอดขายให้เพิ่มขึ้น พนักงานขายต้องการใช้เวลาแก้ไขปัญหากับลูกค้าในกรณีที่ต้องออกไปพบลูกค้า บางครั้งการทำงานมีความผิดพลาดในการคำนวณค่าคอมมิชชั่นที่มีการแข่งขันพร้อมยังมีการอิจฉาในเรื่องการทำงานการขายในการหาลูกค้า ผมต้องการให้พนักงานทุกคนมีความสามัคคีร่วมกันทำงานกันเป็นทีม สิ่งแรกที่ผู้จัดการการขายต้องมีความรับผิดชอบต่อกฎคำ แต่ก็ไม่ได้เตรียมแผนการขายเป็นประจำทุก ๆ วันที่จะทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น ผมคิดว่าการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์การขายที่มี

ความแตกต่างกันถือว่าเกิดประโยชน์ในระหว่างการสนทนากันเมื่อระดมสมองกันแล้วมี 15 สาเหตุของการบริหารการขาย ภายในระยะเวลา 2 ชั่วโมง ที่มีการสนทนากัน แต่ผมต้องการหาสถานที่ที่ไม่มีเสียงรบกวน จะได้มีสมาธิในการเตรียมแผนการทำงานการขายให้เกิดศักยภาพ แต่ผมต้องการพนักงานขายที่รับนโยบายใหม่ของบริษัทโปรแกรม the First-Plus และพร้อมทั้งแนวความคิดใหม่ๆ ของพนักงานขายที่เกิดความสร้างสรรค์งานขายของเราในวันศุกร์ช่วงบ่ายที่มีการประชุม ในเวลานั้นดูเหมือนผมเป็นผู้เลี้ยงพนักงานขายผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจที่ลงทุน 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในการประชุมได้มาบรรยายเกี่ยวกับการจัดการการขาย

หลังจากไตรมาสแรกผลของยอดขายออกมา Liz ได้โทรศัพท์มาหาผม “Doug” คุณทำยอดขายไม่ได้ตามเป้าที่มีการวางแผนการขายไว้ และคุณมีแผนการขายของคุณอะไรบ้างที่จะมาถึงในไตรมาสหน้า? เป็นคำถามที่ทำให้ผมคิดไม่ถึง ซึ่งเป็นคำถามที่มีน้ำเสียงพูดประชด ผมได้บอกเธอว่า ผมจะต้องดูตัวเลขของยอดขายและจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับจำนวนลูกค้าที่พนักงานขายได้เสนอขายสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ถ้ามีความจำเป็นมีลูกค้ารายสำคัญพบจะต้องเสนอขายสินค้า บริการและปิดการขายได้ด้วยตัวของผมเอง ผมได้พูดต่อไปว่า พนักงานขายของผมไม่ชอบโปรแกรม the First-Plus ใหม่ ที่จะผลักดันให้ยอดขายตามเป้าที่ตั้งไว้ เธอพูดว่า “คุณ Doug” นี่เป็นคำสั่งเป็นงานของคุณที่จะต้องทำการขายและชักชวนให้พนักงานขายทำตามโปรแกรม the First-Plus ใหม่ให้ได้เพื่อจะได้ยอดขายให้ได้ตามเป้าในสำนักงานสาขาของคุณ ถ้าคุณมีคำถามหรือจะต้องการให้สนับสนุนอะไรก็โทรหาฉันได้เลย” ผมจะโทรหาคุณ” ผมกล่าวในที่สุด

การปิดการขายบัญชีรายชื่อลูกค้า 10 รายโปรแกรม The First-Plus

ผมได้วางแผนการดำเนินการของพนักงานขายในการปิดการขายลูกค้า 10 ราย โปรแกรม the First-Plus เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้มีรายได้ตามเป้าหมายสำหรับเทคนิคในการขาย ผมจำเป็นต้องมีการอบรมพนักงานขายในการปิดการขายบัญชีรายชื่อลูกค้า 10 ราย เป็นลูกค้ารายสำคัญ ดังนั้นผมจะต้องให้พนักงานขายเข้าประชุมฟังการอบรมการขายที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญของการอบรมการขาย ทำไมถึงจะไม่เข้ารับฟังการอบรม? ซึ่งทำให้รู้ถึงความต้องการของลูกค้าพื้นฐานโดยทั่วไปถ้าผู้บริหารการขายพยายามติดต่อกับลูกค้าสม่ำเสมอเป็นการส่วนตัว ถ้าผมยังไม่ถูกไล่ออกจากงาน แต่มันไม่ใช่สาเหตุในเรื่องนี้ อาจจะเป็นเพราะสาเหตุที่ไม่สามารถทำการปิดการขายในบัญชีรายชื่อลูกค้า 10 รายที่สำคัญ ผมรู้ว่าพนักงานขายไม่มีความพอใจกับแผนการปิดการขายโปรแกรม the First-Plus นี้ แต่นี่เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจ ในเรื่องการปิดการขายใน

บัญชีรายชื่อลูกค้า ผมไม่มีความกังวลใจในเรื่องของพนักงานขายบางคน ผมจะต้องออกหนังสือเวียนและอธิบายสาเหตุในการเข้าประชุมให้กับพนักงานทุกคนได้รับรู้เกี่ยวกับนโยบายใหม่สำหรับการปิดการขายบัญชีรายชื่อลูกค้า หลังจากนั้นในวันเดียวกันผมก็จะเริ่มให้พนักงานขายบางคนต้องใช้เวลาเขียนรายงานเกี่ยวกับการขายที่ได้ล่าช้ามาแล้วหนึ่งเดือน พนักงานขาย William และพนักงานขาย Bill Borne ทั้งสองคนเดินตรงเข้ามาในสำนักงานผม เขาทั้งสองคนได้รับหนังสือบันทึกเวียนอยู่ในมือและสังเกตเห็นได้ว่าทั้งสองคนไม่พอใจ ที่ทั้งสองคนได้รับหนังสือเวียนทำเป็นบันทึกคงเป็นเรื่องใหม่ พนักงานขาย William ได้พูดขึ้นว่า “Doug เกิดอะไรขึ้นที่นี่?” ผมพูดว่า “มันเป็นระยะเวลา สองเดือนแล้วที่ผมพยายามหาพนักงานขายที่จะมาทำการปิดการขายในบัญชีรายชื่อลูกค้า 10 รายสำคัญ ของโปรแกรม the First-Plus แต่ก็ไม่มีพนักงานขายคนไหนทำการปิดการขายได้ ทางบริษัทต้องการให้ผมรับผิดชอบ” ผมก็เช่นกัน พนักงานขาย Bill ได้พูดตอบ “แสดงอารมณ์โกรธที่ทำให้พนักงานขายหลายคนต้องเสียรายได้ค่าคอมมิชชั่นในการขายจากการอบรมการขายการปิดการขายลูกค้าที่สำคัญ 10 รายชื่อของโปรแกรม the First-Plus ผมเลยพูดขึ้นว่า “ใช่ถูกแล้วไม่มีพนักงานขายคนไหนที่มีรายได้ค่าคอมมิชชั่นในการอบรมการขาย เพราะไม่มีพนักงานขายคนไหนสามารถปิดการขายลูกค้ารายที่สำคัญ 10 รายชื่อของโปรแกรม the First-Plus ได้เลย พนักงานขายทั้งสองคนเดินกลับไปยังสถานที่ห้องประชุมการอบรมการขาย” ผมคิดว่าพนักงานขายทั้งสองคนยังไม่ได้อ่านหนังสือบันทึกเวียนของผมเลย? เมื่อ William พูดจบแล้วเธอก็เดินออกนอกประตูสำนักงานของผมไป “Doug เรื่องนี้ไม่ได้พูดเล่น ฉันรับประกันเลยได้ว่าถ้าคุณรับการอบรมการปิดการขาย ลูกค้าที่สำคัญ 10 รายชื่อของโปรแกรม the First-Plus ถ้าคุณจะมีประสบการณ์คุณสามารถทำได้ดีกว่าอีกด้วย” เป็นการพูดแบบเยาะเย้ย สิ่งที่พนักงานขายเข้าอบรมในการปิดการขาย โปรแกรม the First-Plus พนักงานขายทุกคนคงได้รับการเลื่อนขั้นสูง สิ่งเหล่านี้ที่พนักงานขายได้รับความพอใจและได้รับเหรียญเงินขนาดใหญ่หลังจากที่มีการเข้าอบรมการปิดการขายโปรแกรม the First-Plus

Doug Bloom เตรียมแผนสำหรับในอนาคต

ผมคิดใจในวันสิ้นสุดของเดือนไม่ต้องทำไควตาสำหรับในระยะแรก ทำให้ผมมีโอกาสดำเนินการด้านการจัดการการขาย ผมไม่ต้องการที่จะลาออกจากบริษัท นอกจากจะถูกไล่ออกมากกว่าและยังไม่ได้ทำยอดขายลดลง ผมต้องทำงานถึง 80 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ซึ่งเกิดความคุ้นเคยกับการทำงานเช่นนี้มาตลอด ประกอบด้วย พนักงานขาย William จะลาออกจากการเป็นพนักงานขายของบริษัทในไม่ช้านี้ และผมจะได้รับตำแหน่งพนักงานขายแทนเธอ พนักงานขายหลายคนที่อยู่ใน

สำนักงานต่างพูดว่าถ้า William เธอได้ลาออกจากบริษัท ผมก็ต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบแทนเธอ ต่อจากนั้นพนักงานขายคนอื่นอาจจะต้องลาออกเช่นเดียวกัน ผมพร้อมที่จะทำหน้าที่และความรับผิดชอบแทนเธอได้ทั้งหมด มันเป็นไปได้หรือนี่?

ประเด็นสำหรับการอภิปราย

1. เพราะสาเหตุใดที่เป็นประเด็นให้ นาย Howard และ นาย Tom Mader มีแนวคิดที่ก่อตั้งธุรกิจประกันภัย ของบริษัท Shield Financial หลังสงครามโลกครั้งที่ 2
2. บริษัท Shield Financial มีเหตุผลอย่างไรที่มีการกระจายช่องทางการขาย โดยมีตัวแทนจำหน่ายสินค้าการบริการประกันภัยไปยังตามภูมิภาคต่าง ๆ ในสหรัฐฯ
3. มีเหตุผลอันใดที่ผู้จัดการการขายจึงต้องแบ่งทีมการขายออกเป็นกลุ่ม ๆ
4. บริษัทมีความจำเป็นในการอบรมการจัดการการขายให้กับพนักงานขายที่เคยมีประสบการณ์จากบริษัทอื่นมาแล้ว หรือไม่ เพราะเหตุใด?



