

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 และ 2) นำเสนอยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขายบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่การขายเขต 6 จำนวน 100 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลการปฏิบัติงานพนักงานขายบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับศักยภาพพนักงานขาย ซึ่งประกอบกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) และด้านทักษะ (Skill) ของพนักงานขาย บริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานขายบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ สถิติเชิงพรรณนาข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและสรุปประเด็นสำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี ระดับการศึกษาสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น - ตอนปลายหรือเทียบเท่า มีตำแหน่งพนักงานขายและเก็บเงิน ระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 6 - 10 ปี และมีรายได้รวมต่อเดือน 8,001 - 10,000 บาท โดยผลของการศึกษาสามารถนำไปประเด็นมาสรุปตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ระดับศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 สามารถจำแนกได้ 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ (Knowledge) โดยแบ่งออกเป็น 6 รายข้อย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ความรู้เกี่ยวกับการแข่งขัน ความรู้เกี่ยวกับบริษัท ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความรู้

เกี่ยวกับตลาดและสินค้า และความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขาย ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังคงต้องอยู่ภายใต้การแนะนำของหัวหน้างานเป็นระยะๆ

1.2 ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) ส่วนมากอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ เว้นแต่การแต่งกายตามกฎระเบียบของบริษัท ที่มีค่าเดียวระดับปานกลาง

1.3 ด้านทักษะ (Skill) ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คือ การเข้าใจทักษะกระบวนการ ระบบหรือขั้นตอนการทำงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดีเกือบทุกข้อ เว้นแต่บุคคลในพื้นที่ จำชื่อลูกค้า เพื่อนร่วมงาน คนที่เรารู้จักและติดต่ออยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก แต่ระดับความสามารถเป็นวิทยากรรับเชิญแก่เขตการขายอื่นได้ อยู่ในระดับน้อย

#### 1.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ด้านความรู้ (Knowledge) พบว่า พนักงานขายต้องการให้มีการจัดอบรมเรื่องการขายและผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำเสนอขาย

ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) พบว่า พนักงานขายส่วนใหญ่ต้องการให้บริษัทออกแบบเครื่องแต่งกายให้เป็นฟอร์มเดียวกันทั้ง 10 เขต และควรมีบัตรประจำตัวพนักงานขายด้วย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

ด้านทักษะ (Skill) พบว่า พนักงานขายส่วนใหญ่ต้องการให้ฝ่ายขายจัดทำเค็ตตาลีอกให้ทันต่อสินค้า และควรให้ความสำคัญกับพนักงานขายอาวุโสที่เป็นกำลังสำคัญในการก่อตั้งบริษัทมาจนถึงทุกวันนี้

2. นำเสนอยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 ผลการวิจัยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานขายและนำข้อมูลมาจัดทำเป็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ได้ดังนี้

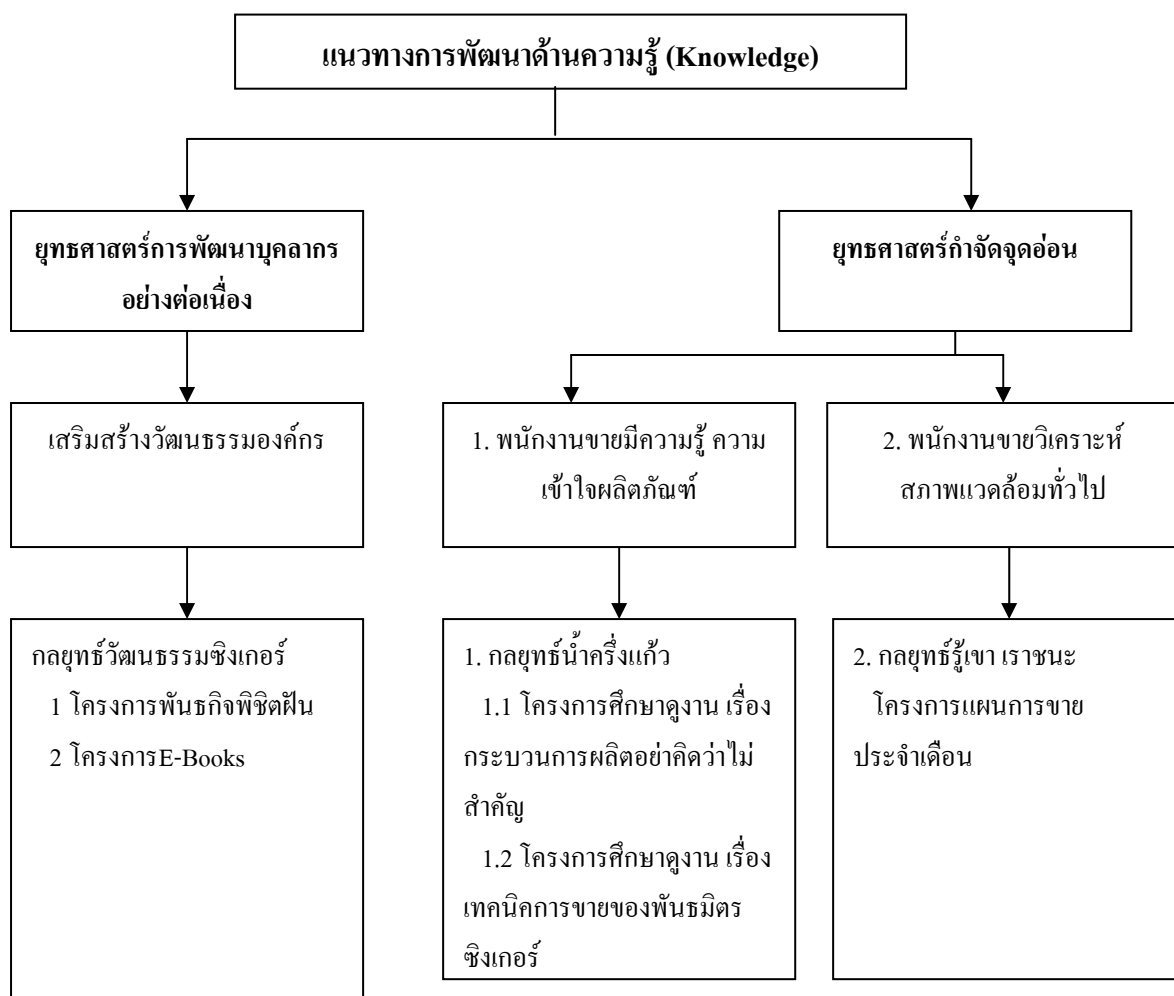
2.1 ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อครอบครองตลาดด้วยศักยภาพของพนักงานขาย

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

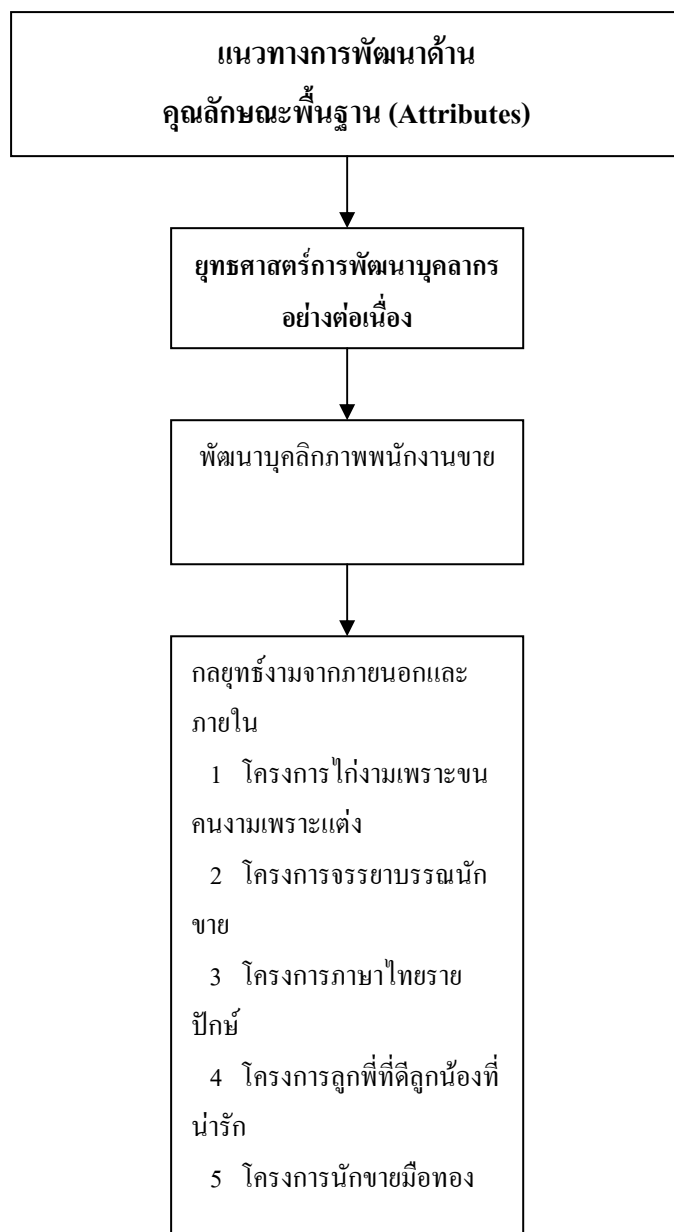
2.3 ยุทธศาสตร์การสร้างภูมิคุ้มกันโดยอาศัยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

2.4 ยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน

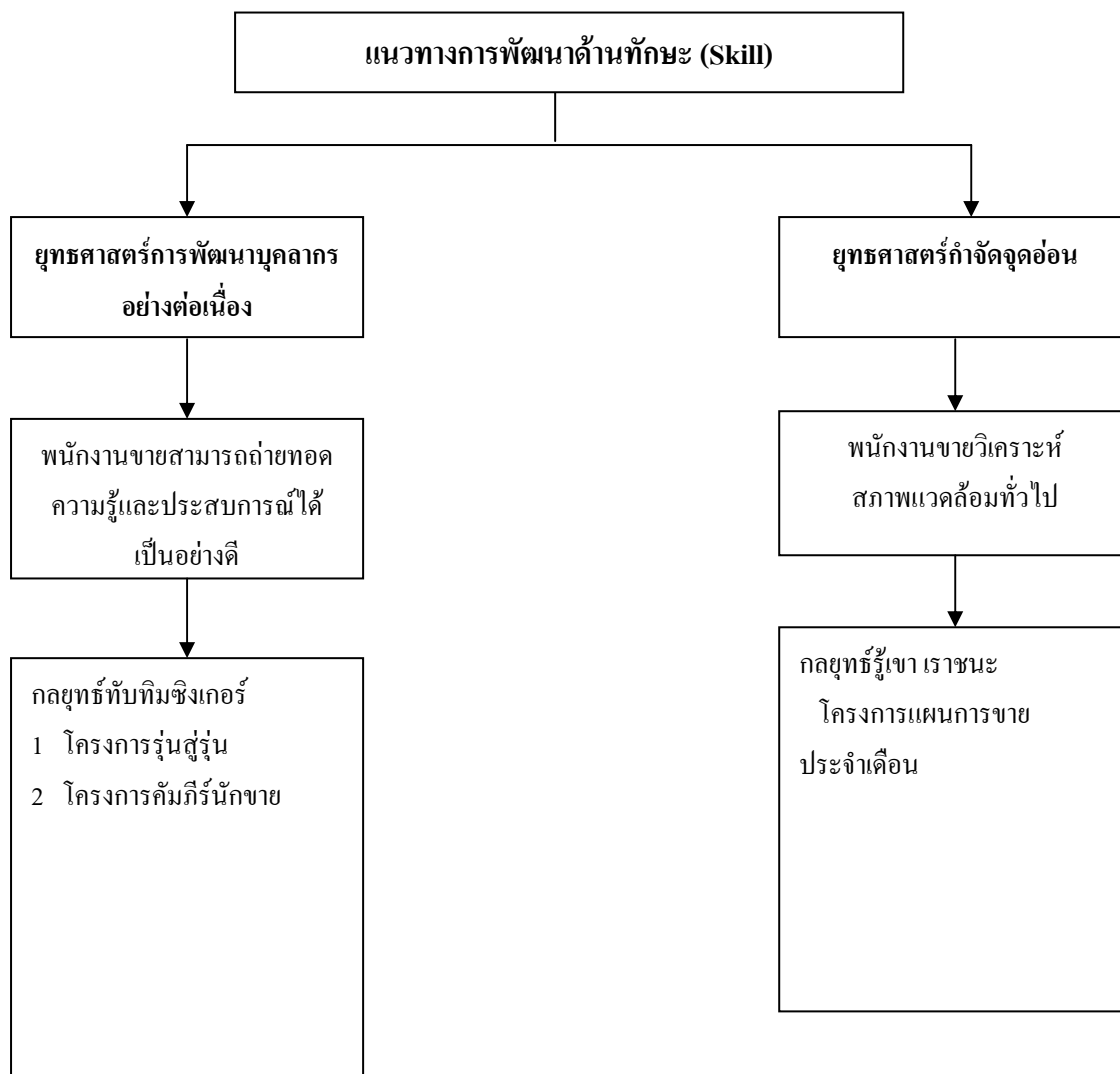
ดังแสดงในภาพประกอบต่อไป



ภาพประกอบ 18 แสดงแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขายด้านความรู้ (Knowledge)



ภาพประกอบ 19 แสดงแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย  
ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน(Attributes)



ภาพประกอบ 20 แสดงแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขายด้านทักษะ (Skill)

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผลได้ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6

ศักยภาพพนักงานขาย ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารและงานวิจัยบางส่วน ของ สมิตท์และ กันส์แมน (Schmidt and Kunzmann, 2010 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการร่วมกับศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร และเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อลักษณะงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ศักยภาพต้องอาศัยทักษะความรู้ แต่หลายองค์กรไม่สามารถควบคุมศักยภาพของพนักงานได้ ดังนั้นศักยภาพเป็นศิลปะที่มุ่งแสดงความหมายของงาน พฤติการณ์เกี่ยวกับมนุษย์ออกมาเป็นบุคคล โดยอาศัยทักษะ ความรู้ หลายองค์กรไม่สามารถควบคุมศักยภาพพนักงานได้ ดังนั้นองค์กรต้องเรียนรู้ศักยภาพการแข่งขันและการเรียนรู้ พร้อมๆ กับการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน เทคนิค และเทคโนโลยี และสอดคล้องกับนิยามของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงความหมายว่า ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ดังนั้นการเสริมสร้างศักยภาพเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้พนักงานขายถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่ตนมีและสะสมมาประยุกต์ใช้ และตรงกับลักษณะงานที่ได้รับผิดชอบ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดและสามารถนำมาอภิปรายรายชื่อได้ ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ (Knowledge) อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลางทุกข้อ ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารและงานวิจัยของ มัลลิกา นกเข้ม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพการขายของพนักงานขาย บริษัท ชิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) ข้อเสนอแนะพบว่า บริษัทควรมีการพัฒนาพนักงานขายด้านคุณสมบัติของพนักงานขาย และควรให้ความรู้ด้านกลยุทธ์การขาย สอดคล้องกับเอกสารและงานวิจัยของ วรณา ชีรบรรณรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของบุคลิกภาพ ทักษะคิต่อต้านขายและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ข้อเสนอแนะพบว่า พนักงานขายควรรหาความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ขาย ตลอดจนเทคนิคและศิลปะการขายจากพนักงานขายรุ่นพี่ เมื่อผู้วิจัยพิจารณาแต่ละรายข้อย่อย พบว่า ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เรื่องกระบวนการผลิต และวัตถุดิบสำหรับการผลิตสินค้าอยู่ในระดับน้อย พนักงานขายเป็นทรัพยากรสำคัญที่ช่วยผลักดันองค์กรให้สามารถยืนหยัดอย่างมั่นคง หากพนักงานขายได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ให้ดียิ่งขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์กับองค์กรอย่างมหาศาล แต่ถ้าไม่ได้รับการพัฒนาหรือเสริมสร้างก็เกิดโทษกับองค์กรเช่นกัน พนักงานขายทุกคนมีทุนมนุษย์อยู่ในตัวเองสามารถ เรียนรู้ ฝึกฝนจากสภาพแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน ประสบการณ์ และสอดคล้องกับบทบาทการพัฒนาบุคลากรกับการบริหาร (2553 : ออนไลน์) ซึ่งปริญญ์ พิษณุวิจิตรกล่าวว่า สิ่งหนึ่งที่เป็นในการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง คือการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ ความรู้ แต่หลายองค์กรหลงอยู่กับความรู้เดิมๆ จนไม่มีการพัฒนาอาจทำให้เป็นความไม่รู้ ดังนั้น

การพัฒนาความรู้จึงควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง หรือเปรียบเทียบความรู้เหมือนน้ำ ดังนั้นองค์กรและพนักงานจะเปรียบเสมือนแก้ว ที่พร้อมจะเติมน้ำอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับบทความเคล็ดลับวิธีคัดเลือกคนดี คนเก่ง (2553 : ออนไลน์) ซึ่งกานต์ ตระกูลสุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวว่าเราเน้นรักษาคคนเก่ง ดึงคนเก่งให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับจินตนา สุขุมานนท์ รองประธานบริหาร (ลูกค้าสัมพันธ์) บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ที่ว่าคนดี คนเก่ง เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ถ้าวันใดต้องสูญเสียนั่นหมายถึง องค์กรแพ้วราบคาบ เราจึงเน้นรักษาคคนเก่งมากและเก่งปานกลางควบคู่กัน เมื่อพิจารณาจาก โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ได้อธิบายถึงความรู้ คือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นสามารถเสริมสร้างและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้โดยอาศัยหลักในการพัฒนาความรู้ของพนักงานขาย พนักงานขายเป็นผู้ที่จะต้องทำการเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า เพื่อตอบข้อโต้แย้งและปิดการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรพนักงานขายจึงเป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดชะตาขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องพัฒนาพนักงานขายให้เป็นบุคคลที่มีเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เปรียบเสมือนน้ำครึ่งแก้ว

1.2 ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ การที่พนักงานขายมีพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรหรือบุคลิกภาพของพนักงานขาย เป็นส่วนที่สามารถผลักดันศักยภาพของพนักงานขาย เนื่องจากพนักงานขายจะทุ่มเททำงานด้วยหัวใจ จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะพื้นฐาน คือส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ใต้น้ำ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เพราะเกิดจากความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ เพียงอย่างเดียวหนึ่ง เมื่อผู้วิจัยพิจารณาแต่ละรายข้อย่อย พบว่า การแต่งกายตามกฎระเบียบของบริษัท อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง ซึ่งบุคลิกภาพของพนักงานขายเปรียบเสมือนด่านแรกของการพบลูกค้า เพราะ บุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ได้พบเห็นและสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ดังนั้น บุคลิกภาพพนักงานขายควรเป็นยุทธศาสตร์ลำดับต้น ที่ควรเร่งเสริมสร้างและพัฒนา เพราะ พนักงานขายเปรียบเสมือนตัวแทนของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานขาย ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุนิ เลิศแสวงกิจ (2546 : 36 -37) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพจะหมุนเวียนเป็นวงจรรูปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดสามารถพัฒนาและปรับปรุงได้ โดยมีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ตนเอง 2) ปรับปรุงแก้ไข 3) แสดงออกใหม่ และ 4) ประเมินผล แต่การพัฒนาบุคลิกภาพบางขั้นตอนพนักงานขายไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง เพราะมนุษย์ทุกคนมักมีนิสัยเข้าข้างตัวเอง ต้องอาศัยบุคคลอื่นช่วยเหลือและวิจารณ์ตัวเราด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องเป็นเสมือนกระจกเงา สะท้อนจุดเด่น และจุดด้อยของพนักงานขายเพื่อให้พนักงานนั้นได้ปรับปรุง

หรือเสริมสร้างสิ่งที่คืออยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หรือที่เรียกว่า การพัฒนา และสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจซื้อ ทฤษฎีที่เป็นความสำเร็จในการเสนอขาย และส่วนหนึ่งที่จะทำให้ทฤษฎีนี้สำเร็จได้เป็นอันดับแรก คือ บุคลิกภาพของพนักงานขายจะทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจและมั่นใจทั้งที่ยังไม่เห็นสินค้า

1.3 ด้านทักษะ (Skill) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับประเภทของศักยภาพ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 10-56) ได้กล่าวว่า ความชำนาญประจำตำแหน่ง (Job Skills) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะการคิด ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดพนักงานขายให้เหมาะสมกับลักษณะงานขาย (Put the Right Man on the Right Job) ทักษะทางเทคนิคการขาย คือ ใช้ศิลปะการขายและกระบวนการขายอย่างเป็นระบบ ทักษะทางบุคคล การโน้มน้าวลูกค้าเพื่อจูงใจในการซื้อสินค้า ทักษะการคิดรวบยอด คิดนอกกรอบ สรุปได้ว่าพนักงานขายควรมีทักษะเก่งคน เก่งคิด เก่งงานทำให้พนักงานขายสามารถสร้างผลงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขั้น ดังนั้นองค์กรที่ฉลาดจะต้องจัดสรรพนักงานให้ตรงกับทักษะและตรงกับลักษณะงาน ผลการวิจัยเมื่อพิจารณาแต่ละรายข้อย่อย พบว่า การเป็นวิทยากรรับเชิญแก่เขตการขายอื่น อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย ถึงแม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเรื่องสำคัญซึ่งตรงกับบทความ **การพัฒนาบุคลากรกับการบริหาร (2553 : ออนไลน์)** ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ได้แก่ 1) การพัฒนาต้องอยู่บนพื้นฐานการเป็น ผู้ร่วม 2) Training Coaching Mentoring และ Project Assignment ต้องไปด้วยกัน 3) การเรียนรู้ตัวอย่างของผู้ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องสำคัญ และ 4) การสร้าง Community of practice (COP) เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้แบ่งปันกันอย่างยั่งยืน หากในส่วนของศักยภาพพนักงานขายนี้ยังอยู่ระดับน้อย อาจด้วยข้อมูลพื้นฐานของพนักงานขายที่ส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี และระดับการศึกษาสำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น - ตอนปลายหรือเทียบเท่า อาจส่งผลต่อความพร้อมในด้านการเป็นวิทยากร

2. เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ชิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า มีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ชิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 เพื่อนำมากำหนดเป้าประสงค์ และกิจกรรม/โครงการนั้น โดยผลของการจัดทำแนวทางการพัฒนาเรื่องนี้ จะทำให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานขายและบริษัท โดยสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กล่าวว่า “หาก



ปราศจากซึ่งกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะเหมือนกับเรือที่ปราศจากหางเสือ ซึ่งวิ่งวนเป็นวงกลมเหมือน เช่นคนพเนจรที่ไม่มีจุดหมาย” (เดวิด. 2552 : 2) เพราะโดยทั่วไปแล้วองค์กรที่มีการบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะประสบผลสำเร็จ เพราะการบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และขั้นตอนต่าง ๆ จะเกี่ยวพันระหว่างกัน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ มีขั้นตอน การสร้างศักยภาพโดยอาศัยหลักการ บริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 3) การวิเคราะห์และจัดทำ ศักยภาพหลัก องค์กร 4) การกำหนดแนวทางการประเมินศักยภาพ และ5) การนำผลการประเมิน ไปจัดทำแผนให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้ในขั้นตอนการสร้างศักยภาพโดยอาศัย หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้ประสบความสำเร็จในองค์กรผู้บริหาร ร่วมทั้งพนักงานทุกระดับ ในองค์กรต้องนำขั้นตอนต่างๆ มาปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย และมีระบบการติดตามและ ประเมินผลเพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับศักยภาพพนักงานขาย ด้านความรู้ พบว่า ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กระบวนการผลิต และวัตถุประสงค์สำหรับการผลิต พนักงานขายมีศักยภาพระดับน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

1.2 จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับศักยภาพพนักงานขาย ด้าน คุณลักษณะพื้นฐาน พบว่า การแต่งกายตามกฎระเบียบของบริษัท พนักงานขายมีศักยภาพระดับ ปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะภาพลักษณ์ของ องค์กร ไม่ได้อยู่ที่สินค้าหรือแบรนด์ขององค์กรเท่านั้น พนักงานขายก็เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบุคคล ลูกค้าที่ได้พบเห็น ดังนั้นการแต่งกายก็เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิด ภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลที่ได้พบเห็น

1.3 จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาศักยภาพพนักงานขาย ด้าน ทักษะ พบว่าด้านการเป็นวิทยากรรับเชิญแก่เขตการขายอื่น พนักงานขายมีศักยภาพระดับน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน เพราะ ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการขององค์กร การพัฒนา

พนักงานขายให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานขาย จึงเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กร เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ พัฒนาทักษะ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร แต่การฝึกอบรมต้องใช้งบประมาณในการอบรมสูง ถ้ามองในทางกลับกันแล้วเราควรส่งเสริมพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ มียอดขายสูงมานำเสนอและเสนอแนะแนวทางการทำงานแบบที่เลี้ยง ก็จะช่วยประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรมและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างคนในองค์กร ให้รู้จักรักและสามัคคี

1.4 จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้วิจัยได้นำเสนอยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย 2 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน แต่ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อครอบครองตลาดด้วยศักยภาพของพนักงานขาย และยุทธศาสตร์การสร้างภูมิคุ้มกันโดยอาศัยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นจุดแข็ง และโอกาสของพนักงานขาย ผู้วิจัยจึงเสนอเพื่อเพิ่มยอดขาย โดยใช้ศักยภาพของพนักงานขายจากข้อมูลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นจุดแข็งและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

1.5 เมื่อมีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรจะต้องมีการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับองค์กรและศักยภาพของพนักงานขาย

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาระดับศักยภาพของพนักงานขายในแต่ละเขต หรือบริษัทคู่แข่งและนำมาเปรียบเทียบหาจุดเด่นและจุดอ่อนของแต่ละเขต เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรต่อไป

2.2 ควรศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานขายประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากพนักงานขายที่มียอดขายดีเด่นเฉพาะรายเพื่อเป็นต้นแบบ และส่งเสริมให้พนักงานขายมีแนวทางปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานขายและองค์กรต่อไป