

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษายุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของ บริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1) ศึกษาระดับศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา พื้นที่การขายเขต 6 และ 2) นำเสนอยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพพนักงานขาย ของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่การขายเขต 6 และได้กำหนดเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ
2. แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานขาย
3. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพนักขาย
4. ปัจจัยพื้นฐานด้านทักษะในการทำงาน
5. ทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจซื้อ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
7. บริบทของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
8. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

1.1 ความหมายของคำว่า ศักยภาพ”

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552 : 17) ได้กล่าวถึงความหมายของศักยภาพว่า หมายถึง ความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน เนื่องจากความสามารถที่กำหนดขึ้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ หรือเป้าหมายที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 9) ได้กล่าวถึงความหมายของศักยภาพว่า สามารถแบ่ง ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547 : 61) ได้กล่าวถึงความหมายของศักยภาพว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ

ชูชัย สมิทธิไกร (2552 : 27 - 28) ได้กล่าวถึงความหมายของศักยภาพว่า หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น อุปนิสัย ทศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ม.ป.ป. : 36) ได้กล่าวถึงความหมายของศักยภาพว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าศักยภาพที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานที่ซ่อนเร้นแอบแฝงอยู่ในตัวเอง แต่ในความเป็นจริงแล้วมนุษย์สามารถดึงออกมาใช้เพื่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ศักยภาพเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนที่น่าไปสู่ผลลัพธ์ภายในตัวชีวิตที่ชัดเจน จำต้องได้เป็นรูปธรรม ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรพฤติกรรมต่างก็นำพาองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ต่างกัน พฤติกรรมของมนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนาพฤติกรรมเป็นการบริหารระบบงานที่ใช้ในการบริหารคน หากเปรียบเทียบไม้คนจะเปรียบเสมือนรากแก้ว ที่องค์กรจะต้องดูแลรักษา พัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรต้องพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้บุคคลากรได้เรียนรู้ นำไปสู่กระบวนการพัฒนา โดยการบริหารผลงานให้บุคคลากรเป็นคนเก่ง มีคุณค่าเป็นทับทิมขององค์กร

1.2 องค์ประกอบของศักยภาพ

ชูชัย สมิทธิไกร (2552 : 29 - 30) กล่าวว่า ศักยภาพเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง(The Iceberg Model) ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ประเภท ดังนี้

1. ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่แต่ละบุคคลมี

value) และความชำนาญหลัก (Core skills) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ การวิเคราะห์หาคักยภาพหลัก แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 สสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร คือ การออกแบบสำรวจเพื่อสอบถามผู้บริหารทุกหน่วยงานเกี่ยวกับการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และเรื่องที่กำหนดศักยภาพหลัก

1.2 ประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดศักยภาพหลัก นำแบบสำรวจที่ได้จากการสำรวจประชุมเพื่อให้ที่ประชุมอภิปรายหาข้อสรุป โดยใช้เป็นเวทีเปิด เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนแบบสำรวจของศักยภาพแต่ละตัว ซึ่งอาจมีการเพิ่มหรือลด ทั้งนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นเอกฉันท์จากที่ประชุม เมื่อที่ประชุมได้เลือกศักยภาพหลัก แล้วให้ที่ประชุมร่วมกันกำหนดความหมายและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากรด้วย

1.3 กำหนดแนวทาง/แผนงานในการนำไปใช้ เมื่อผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดศักยภาพหลัก (Core competency) และนำไปดำเนินการดังต่อไปนี้

1.3.1 สื่อสารให้พนักงานทั้งองค์กรรับทราบและเข้าใจ รวมถึงเห็นความสำคัญของศักยภาพหลักที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงาน

1.3.2 กำหนดกลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเปลี่ยนแปลงความหมายของศักยภาพหลักสู่การปฏิบัติและสร้างให้เกิดผลในเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็นรูปธรรม

1.3.3 ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้รับทราบโดยผ่านช่องทางการสื่อสารประเภทต่างๆ

2. ความสามารถประจำตำแหน่ง (Job competency) หรือมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความสามารถในสายงาน (Functional competency) ความสามารถทางเทคนิค (Technical competency) ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ (Role specific competency) และทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง (Job skills) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐานการวิเคราะห์หาความสามารถประจำตำแหน่ง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้หลายวิธี คือ

2.1.1 การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล อาจใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือการสัมภาษณ์

2.1.2 การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม จำนวนคนสำหรับการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มควรอยู่ระหว่าง 5-9 คน เพราะถ้าน้อยเกินไปอาจเปิดโอกาสให้พนักงานบางคนมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม แต่ถ้ามากเกินไปอาจทำให้พนักงานแต่ละคนมีเวลาพูดน้อย ได้ข้อมูลไม่เต็มที่

2.2 ดำเนินการเก็บข้อมูล สามารถเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูล เช่น การจดบันทึก การบันทึกเทป สังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

2.3 วิเคราะห์ศักยภาพเบื้องต้น เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาศักยภาพ

2.4 ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้มั่นใจว่ารูปแบบการสร้างศักยภาพ (Competency model) เบื้องต้นที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องมีถูกต้อง แม่นยำโดยมีวิธีการตรวจสอบ 2 วิธี

2.4.1 ตรวจสอบกับผู้ดำรงตำแหน่งที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐาน

2.4.2 ตรวจสอบกับผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับตำแหน่งเพื่อให้มีความถูกต้องตามความเป็นจริง

2.5 การสรุปศักยภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้าย คือ กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องแล้วปรับปรุงศักยภาพที่ได้มา อาจจะมีการตัดออกหรือเพิ่มเติมศักยภาพบางตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลข้อเท็จจริงที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้อง

3. ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

สุจิตรา ชนานันท์ (2550 : 10-56) ได้กล่าวถึงประเภทของศักยภาพ ดังนี้

1. ศักยภาพหลักขององค์กร (Core competency) ศักยภาพที่เป็นแกนหลักขององค์กร เป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน เนื่องจากความสามารถและคุณสมบัตินี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

2. ศักยภาพของพนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงาน (Managerial competency) ศักยภาพของพนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร ลักษณะของศักยภาพประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

3. ศักยภาพที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน (Functional competency) ศักยภาพที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน จะมีความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมาย

ชูชัย สมิทธิไกร (2552 : 30 - 31) ได้กล่าวถึงประเภทของศักยภาพ ดังนี้

1. ศักยภาพหลัก (Core competency) คือ ศักยภาพที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม
2. ศักยภาพตามสายงาน (Functional competency) คือ ศักยภาพที่เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานๆ หนึ่ง
3. ศักยภาพตามบทบาท (Role competency) คือ ศักยภาพที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.4 ขั้นตอนการสร้างและการพัฒนาศักยภาพ

กิริติ ชัยยิ่งยง (2549 : 116-144) ได้กล่าวถึงการสร้างศักยภาพและการพัฒนาศักยภาพ โดยมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร เป็นแนวความคิดการบริการเชิงกลยุทธ์ ที่มีการบริหารงาน เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายในอนาคต การบริการงานเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสามารถดำเนินงานในระยะยาวได้

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอย่างละเอียด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาและศักยภาพกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน อันเป็นส่วนสำคัญที่จะไปใช้ในการออกแบบการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และจัดทำศักยภาพหลัก ซึ่งแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์และออกแบบศักยภาพสามารถหาได้จากข้อมูลที่มีอยู่ หรือการใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษาภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแนวทางการประเมินศักยภาพ

ขั้นตอนที่ 5 การนำผลการประเมินไปจัดทำแผนให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553 : ออนไลน์) ว่า การสร้างศักยภาพ มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนด “เกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน” ด้วยการใช้การประเมินแบบ 360 องศา คือ การประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 จะนำมาใช้ในการกำหนดกลุ่มพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ (Superior) และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูล สามารถทำได้ 6 วิธี จาก 6 แหล่ง คือ

1. การใช้แบบสัมภาษณ์
2. คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ
3. การใช้แบบสำรวจ
4. Competency Model Database “Expert System”
5. การวิเคราะห์งาน
6. การสังเกตพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างศักยภาพ นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดคุณลักษณะและศักยภาพด้านทักษะ (Skill competency) เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีเลิศออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบความถูกต้องของการสร้างรูปแบบศักยภาพ (Competency model) โดยการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่ หรือ การฝึกอบรมบุคคลให้มีศักยภาพตามโครงสร้างรูปแบบศักยภาพ แล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มีผลงานดีขึ้นหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 นำการสร้างรูปแบบศักยภาพไปใช้งาน เช่น การนำข้อมูลศักยภาพไปใช้ออกแบบการสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ หรือใช้กับการจัดทำ Career patching การบริหารผลงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

กรีติ ชยียงยง (2549 : 145-147) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการวิจัย (Research-based approach) เป็นการจัดทำศักยภาพโดยการวิจัยพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ทำให้เขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งการเก็บข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างมาสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจะรวบรวม เพื่อจัดทำเป็นศักยภาพสำเร็จรูป สามารถนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ทันที

2. แนวทางความสามารถบนพื้นฐานของกลยุทธ์ในอนาคต (Strategy-based approach) เป็นการจัดทำศักยภาพโดยคำนึงถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าเป็นอย่างไร และคาดว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ศักยภาพตัวใดมีความสำคัญและจำเป็น

3. แนวทางคุณค่าขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นมาก่อน (Value-based approach) เป็นการจัดทำศักยภาพโดยให้ผู้บริหารกำหนดคุณค่าขององค์กรขึ้นมาก่อน ซึ่งการกำหนดนี้ไม่จำเป็นต้องมาจากวัฒนธรรมองค์กรเสมอไป อาจจะกำหนดมาจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว เมื่อกำหนดคุณค่าได้แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาศักยภาพที่จะทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรตามที่กำหนดไว้

Competency เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร (2553 : ออนไลน์) กล่าวถึง แนวทางในการพัฒนาศักยภาพสามารถทำได้หลายรูปแบบ แต่ล้วนมีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ การกำหนดรูปแบบคุณสมบัติที่ต้องการเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีวิธีการที่สามารถเลือกใช้ในการกำหนดรูปแบบ ดังนี้

1. The Job Competence Assessment Method ใช้การสัมภาษณ์ และสังเกตผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และปานกลาง เพื่อหาความสามารถที่ทำให้เกิดความแตกต่างของผลงาน
2. The Modified job Competence Assessment Method การหาความแตกต่างของคุณสมบัติที่ต้องการ โดยกำหนดลักษณะให้เลือกเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว
3. Generic Model Overlay Method ใช้การสร้างรูปแบบศักยภาพ
4. Customized Generic Model method นำการสร้างรูปแบบศักยภาพที่มีมาคัดเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ประกอบกับการสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และปานกลาง ทั้งนี้ การจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร โดยมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ กระบวนการในการพัฒนาศักยภาพต้องไม่ซับซ้อน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย มีการกำหนดคุณสมบัติที่งานนั้นๆ ต้องการ และสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีประเด็นที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนอย่างจริงจัง

1.5 การแบ่งระดับของศักยภาพ

การแบ่งระดับของศักยภาพ หมายถึง การกำหนดว่าศักยภาพแต่ละตัวแบ่งออกเป็นกี่ระดับ (จากระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด) และกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละระดับให้ชัดเจน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 60-70) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์การแบ่งระดับของศักยภาพ ดังนี้

1. แบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมด การแบ่งระดับของศักยภาพโดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับเหมือนกันทุกตัว

ตาราง 1 แสดงคำอธิบายของระดับศักยภาพ

ระดับ	ความหมาย
5	มีระดับของศักยภาพสูงกว่ามาตรฐานมาก (Outstanding)
4	มีระดับของศักยภาพอยู่ระหว่างระดับที่สูงกว่ามาตรฐานมาก (Outstanding) กับระดับมาตรฐาน (Meet expectations)
3	มีระดับของศักยภาพอยู่ในระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Meet expectations)
2	มีระดับของศักยภาพอยู่ระหว่างระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Meet expectations) กับระดับที่ต่ำกว่าหรือไม่ได้มาตรฐาน (Lower expectations/unacceptable)
1	มีระดับของศักยภาพต่ำกว่า (Lower expectations) หรือไม่ได้มาตรฐาน (Unacceptable)

ที่มา : ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2550 : 6

2. แบ่งระดับตามลักษณะของศักยภาพแต่ละตัว ไม่มีการกำหนดว่าศักยภาพทุกตัวต้องมี 5 ระดับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของศักยภาพตัวนั้นๆ บางตัวแบ่งออกเป็น 4 ระดับ บางตัวแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ในขณะที่บางตัวแบ่งออกเป็น 6 ระดับ หรืออาจจะแบ่งมากน้อยกว่านี้ก็ได้

3. แบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร บางองค์กรได้แบ่งศักยภาพโดยพิจารณาจากระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น องค์กรมีการแบ่งพนักงานออกเป็น 4 ระดับคือ ระดับบริหาร ระดับจัดการ ระดับบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติการ จึงแบ่งระดับของศักยภาพแต่ละตัวออกเป็น 4 ระดับเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปกำหนดและประยุกต์ใช้

เทื่อน ทองแก้ว (2553 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์การแบ่งระดับของศักยภาพ ดังนี้

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) ศักยภาพแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงศักยภาพในแต่ละระดับ (Proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับศักยภาพไว้ 5 ระดับคือ

- 1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- 1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- 1.3 ระดับมีความรู้กลาง (Intermediate)
- 1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- 1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกลเป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 33-34) กล่าวว่าระดับความสามารถ (Proficiency Level) หมายถึง การบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง แบ่งออกเป็น 5 ระดับได้แก่

1. ขั้นเรียนรู้ (Basic level) การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้
2. ขั้นปฏิบัติ (Doing level) การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
3. ขั้นพัฒนา (Developing level) ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน
4. ขั้นก้าวหน้า (Advanced level) การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด
5. ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert level) การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.6 การประเมินศักยภาพ

ณรงค์วิทย์ แสตนทอง (2550 : 77) ได้กล่าวถึง การประเมินศักยภาพ สามารถทำได้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมีศักยภาพอยู่ในระดับใด
2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่นๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้
3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ
4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี)

ชูชัย สมितिไกร (2552 : 39 - 41) ได้กล่าวถึง การประเมินศักยภาพมีหลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical data) จะช่วยในการประเมินความรู้ ทักษะและความสามารถได้บ้างว่า บุคคลนั้นเคยปฏิบัติงานใดมาบ้าง
2. ระเบียบพนักงาน (Employee record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการ ซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงาน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ 2) พฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งการประเมินลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินศักยภาพจากผลการปฏิบัติงานนี้ ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
4. การสัมภาษณ์ (Interview) ทำให้ข้อมูลมากพอสมควร แต่ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความตรงของการสัมภาษณ์
5. การรวบรวมเทคนิคทางจิตวิทยา (Assessment center) มักใช้ในการประเมินศักยภาพของผู้บริหาร
6. การทดลองจัดการแฟ้มงาน (In-basket simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ในหน้าที่ของผู้จัดการโดยมีงานต่างๆ เสมือนงานจริง แล้วให้การตัดสินใจสั่งการตามความคิดเห็น

7. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์กร แต่แบบทดสอบบุคลิกภาพมักมีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้น จึงต้องระมัดระวังในการใช้

8. แบบทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence test) และความถนัด (Aptitude test) ซึ่งจะวัดเชาว์ปัญญาและความสามารถในด้านต่างๆ ของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความโดดเด่นไปคนละด้าน ดังนั้น จึงควรใช้บุคคลให้ตรงตามศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่

9. การทดสอบความรู้ (Knowledge test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน เน้นการวัดองค์ประกอบของศักยภาพด้านความรู้ องค์กรสามารถสร้างได้เอง

10. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Work sample) เป็นการสุ่มตัวอย่างงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ

11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 degree feedback) เป็นการประเมินจากรอบด้าน โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้อง รู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคล ในตำแหน่งเป้าหมาย ได้แก่ จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำ การประเมินตนเอง เป็นต้น

12. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior observations) เป็นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของบุคคล ในบางสถานการณ์การสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้น ผู้สังเกตหรือผู้ประเมินจะต้องกระทำด้วยความซื่อตรง และจะต้องมีความใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้

1.7 บทความที่เกี่ยวข้อง

เคล็ดลับวิธีคัดเลือกคนดี คนเก่ง (2553 : ออนไลน์) กานต์ ตระกูลสุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวว่าเราเน้นรักษาคณะคนเก่ง คือคนเก่งให้อยู่กับองค์กร จันทนา สุขุมานนท์ รองประธานบริหาร (ลูกค้ำสัมพันธ์) บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวว่า คนดี คนเก่ง เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ถ้าวันใดต้องสูญเสีย หมายถึงองค์กรแพ้อาณาจักร บริษัทจึงเน้นรักษาคณะคนเก่งมากกับเก่งปานกลางควบคู่กันไป การคัดเลือกพนักงานจึงเน้นบุคลิกภาพคนที่ฉลาดและเป็นคนดี รักการเรียนรู้ รักการทำงาน ไม่ฉลาดแกมโกง ส่วนเทคนิคการคัดเลือกจะเน้นเรื่องทัศนคติที่มีแนวคิดเปิดกว้าง และเน้นเลือดใหม่เพียงจบมากกว่า กลุ่มคนที่มีชั่วโมงการบินในการเปลี่ยนงานสูงเกินไป บริษัทจึงเน้นเรื่องกลยุทธ์การคัดสรรคนเข้าทำงาน ภายใต้แนวคิดที่ว่า “รับคนดี มีแวว พัฒนาต่อเป็นดาวรุ่งได้”

บทบาทการพัฒนาบุคลากรกับการบริหาร (2553 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่สำคัญในการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่ง คือ การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร ปริญญา พิชญวิจิตร ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผู้บริหาร บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด กล่าวว่า การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ

ส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร จะต้องรู้ว่าองค์กรต้องการอะไร องค์กรมีความเชี่ยวชาญอะไร และ ความรู้ที่สำคัญๆ ที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตไปได้อย่างไรขีดจำกัด ทุกองค์กรจะมีผู้รู้เกิดขึ้นมากมาย ทั้งที่รู้จริงและไม่จริง แต่ประเด็นที่หลายองค์กรจะหลงอยู่กับความรู้เป็นสิ่งที่ใช่แล้ว ดีแล้ว สุดท้ายแล้ว จนลืมน่าจะมีความไม่รู้ในองค์กรอีกมากมาย และที่สำคัญกาลเวลาผ่านไปอาจทำให้ความรู้ กลายเป็นความไม่รู้ ซึ่งบดบังการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มมิตรผล ถือว่าเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว ได้แก่ 1) การพัฒนาต้องอยู่บนพื้นฐานการเป็นผู้ร่วม 2) Training Coaching Mentoring และ Project Assignment ต้องไปด้วยกัน 3) การเรียนรู้ตัวอย่าง ของผู้ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องสำคัญ เช่น โปรแกรมการดูงาน การเชิญผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมาแบ่งปันประสบการณ์ 4) การสร้าง Community of practice (COP) เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้แบ่งปันกันอย่างยั่งยืน จากบทบาที่กล่าวมาจะสังเกตว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ใช้เงินมากเท่าไรแต่ ต้องใช้ความต่อเนื่องมากกว่า ปัจจุบันองค์กรสามารถยึดอันดับความเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจได้ ยาวนาน “คนที่มีศักยภาพ” กับ “ระบบที่มีคุณภาพ” การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความแตกต่าง รวมถึงให้ความต่อเนื่องซึ่งนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรสามารถ ยืนหยัดได้อย่างมั่นคงต่อไป

1.8 ประโยชน์ของศักยภาพ

กิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 25-28) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของศักยภาพ สรุปได้ 4 เป้าหมาย คือ

1. พนักงาน

1.1 มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการ ปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงานเพื่อคุณค่าและ ศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็น ต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

1.2 เพิ่มความสามารถในการที่จะถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อ ความต้องการของตลาด

1.3 พนักงานสามารถรู้ถึงศักยภาพที่แท้จริงของตน ที่ได้รับจากการประเมินร่วมกัน ระหว่างองค์กร และพนักงานทำให้รู้ถึงศักยภาพที่ต้องการในองค์กร หรือใช้เปรียบเทียบกับภายนอก องค์กรได้

1.4 องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากศักยภาพแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมี ทักษะคิดและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าต่ออาชีพของพนักงาน

1.5 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูล ย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการเตรียมการที่ จะกระตุ้น หรือจูงพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

2. องค์กร

2.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรม เพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบศักยภาพที่ต้องใช้ในงานกับศักยภาพที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่

2.3 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตผลและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

2.4 สร้างความเชื่อมั่นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้น มีความมุ่งมั่นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

2.5 ช่วยในการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร ประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินผลงานของหน่วยงาน

2.6 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กรมีความคล่องตัว เพราะสามารถกำหนดศักยภาพสามารถไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

3. อุตสาหกรรม

3.1 สามารถกำหนด และระบุถึงทักษะที่จำเป็น ตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

3.2 ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

3.3 ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากการอบรม

3.4 ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

4. เศรษฐกิจระดับประเทศ

4.1 ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของศักยภาพที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

4.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยพิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

4.3 เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องกับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

4.4 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงศักยภาพที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียม โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550 : 11 - 16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของศักยภาพ สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ศักยภาพหลักนั้นจะช่วยให้ในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และศักยภาพหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานา ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ จะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างจะเป็นปัญหา อุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น ศักยภาพจึงเป็นส่วนช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เพราะ คนบางคนเก่งมีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ลดการสูญเสียและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน และป้องกันการผิดพลาดในการคัดเลือก

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม ช่วยให้ทราบความสามารถของบุคคลนั้น ๆ เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล และช่วยในการวางแผนการพัฒนาบุคคลในตำแหน่งที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการนำศักยภาพของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องความสามารถในงานและความสามารถทั่วไป และช่วยป้องกันการผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่ง

3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีศักยภาพด้านใด และช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีศักยภาพไม่เหมาะสมไป อาจทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ทราบว่าศักยภาพเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป และช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

3.6 การบริหารผลตอบแทน ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงาน และช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น

1.9 สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปอย่างกว้างๆ ได้ว่า ศักยภาพมีนักวิชาการต่างประเทศ และในประเทศได้ให้คำนิยามความหมาย และชื่อเรียกที่หลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งไม่มีคำนิยามความหมายและชื่อเรียกไหนที่ถูกต้องและผิด ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายศักยภาพ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานที่มีติดตัวกับมนุษย์ทุกคน แต่ถูกปิดบัง ซ่อนเร้น แอบแฝงอยู่ ซึ่งในความเป็นจริงมนุษย์สามารถดึงออกมาใช้ด้วยวิธีการเสริมสร้าง หรือการพัฒนา เพื่อให้มีความโดดเด่นกว่ามนุษย์คนอื่นๆ การเสริมสร้างหรือการพัฒนาต้องมองศักยภาพเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่มองเห็นอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ 1) ทักษะ (Skills) หมายถึง พนักงานขายสามารถกระทำการเสนอขายและดำเนินการตามกระบวนการขายได้เป็นอย่างดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญได้ดี 2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่สั่งสมจากการเรียน การจดจำ และการค้นคว้าของพนักงานขายด้านการเสนอขายและกระบวนการขาย สามารถเสริมสร้างและพัฒนาได้ง่ายกว่า ส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) หมายถึงทัศนคติพนักงานขาย คำนิยามพนักงานขาย และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของพนักงานขาย 2) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) หมายถึง บุคลิกภาพของพนักงานขาย และ 3) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับภายใน ซึ่งทำให้พนักงานขายแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการเสริมสร้างและพัฒนาส่วนนี้ต้องใช้เวลา เพราะบางอย่างเกิดขึ้นจากความเคยชิน การจะปรับเปลี่ยนนั้นจึงไม่สามารถกระทำได้เพียงวันเดียว

ศักยภาพสามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ 1) ศักยภาพหลัก (Core competency) คือ การแสดงออกของพนักงานด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพื้นฐาน เป็นศักยภาพพนักงานขายทุกคนควรมี เพราะจะเป็นแรงผลักดัน และแรงสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 2) ศักยภาพความสามารถประจำตำแหน่ง (Job competency) คือ การแสดงออกของพนักงานด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้พนักงานสามารถสร้างผลงานและปฏิบัติงานออกมามีความเชื่อโยงกับลักษณะงานนั้นๆ และตรงกับเป้าหมายขององค์กร 3) ศักยภาพตามลักษณะความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Personal competency) คือ การแสดงออกพนักงานด้านความรู้

ทักษะ และคุณลักษณะ ที่ทำให้พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อร่วมงานและสูงกว่าตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนด 4) ศักยภาพในแต่ละระดับ หรือตำแหน่งงาน (Managerial competency) เป็นลักษณะที่พนักงานควรมีตามความรับผิดชอบ หรือสายการบริหาร 5) ศักยภาพตามลักษณะงาน (Functional competency) คือ ความสามารถของพนักงานซึ่งแตกต่างกันออกไปตามหน้าที่ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือลักษณะงานนั้นๆ และ 6) ศักยภาพตามบทบาท (Role competency) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารควรมีเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น ศักยภาพของพนักงานขายบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ 1) ศักยภาพหลักของพนักงานขาย หมายถึง ลักษณะงานของพนักงานขายที่พนักงานขายทุกคนจำเป็นต้องมี เพื่อผลักดันองค์กรให้ดำเนินไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ 2) ความสามารถประจำตำแหน่งพนักงานขาย หมายถึง การเสนอขายสินค้าได้ตรงตามยอดขายของฝ่ายขาย และ 3) ความสามารถพิเศษของพนักงานขาย หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่ทำให้พนักงานขายคนหนึ่ง สามารถกระทำในสิ่งที่ตนเองมีความชำนาญเป็นอย่างดีและโดดเด่นกว่าพนักงานขายคนอื่น โดยมีขั้นตอนการสร้างและการพัฒนา ศักยภาพ มีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 3) การวิเคราะห์และจัดทำศักยภาพหลัก 4) การกำหนดแนวทางการประเมินศักยภาพและตรวจสอบความถูกต้อง และ 5) การนำผลการประเมิน ไปจัดทำแผนให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้ เมื่อมีการสร้างและการพัฒนา ศักยภาพแล้วการประเมินก็เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยแก้ไขศักยภาพบางตัวที่องค์กรยังขาด หรือสนับสนุนศักยภาพบางตัวที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การประเมินผลงานสามารถกระทำได้ 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินจากการสัมภาษณ์ สังเกต ข้อมูลการปฏิบัติงาน และแบบทดสอบต่างๆ 2) การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน 3) การประเมินแบบหลายทิศทาง และ 4) การประเมินแบบ 360 องศา

ระดับของศักยภาพสามารถแบ่งได้หลายแนวทาง เช่น 1) แบบกำหนดเป็นสเกล หมายถึง การแบ่งออกเป็น 5 เหมือนกันหมด แบ่งตามลักษณะของศักยภาพแต่ละตัว และแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร และ 2) แบบไม่เป็นสเกล จะแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร หรือขึ้นอยู่กับรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง

การพัฒนาศักยภาพจึงมีประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร เพราะศักยภาพเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรและพนักงานทราบระดับศักยภาพของตนเอง มีแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนา ภาพรวมประโยชน์ของศักยภาพต่องานด้านอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจระดับประเทศ ทำให้ทราบการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพแข่งขันกับตลาดโลกได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานขาย

2.1 ความหมายของคำว่า การขาย

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 183) ได้กล่าวถึงความหมายการขายว่า หมายถึง โอนกรรมสิทธิ์แห่งทรัพย์สินให้แก่กัน โดยตกลงกันว่าจะให้ราคาแห่งทรัพย์สินนั้น มีหลายลักษณะ คือ ชำระเงินในขณะที่ซื้อขายกัน เรียกว่า ขายเงินสด หรือขายโดยยอมเก็บเงินอันเป็นราคาของในวันหลัง เรียกว่า ขายเชื่อ

ัชชาวลย์ สมทรัพย์และเกรียงไกร มูลสุวรรณ (2527 : 1) ได้กล่าวถึงความหมายการขายว่า หมายถึง ศิลปะของการชักจูงหรือการเกลี้ยกล่อมให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างตามแนวคิดของเรา และแนะนำให้เขากระทำตามที่พนักงานขายต้องการ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปความหมายอย่างกว้างๆ ได้ว่าการขาย หมายถึงการจูงใจให้บุคคลอื่นโอนกรรมสิทธิ์แห่งทรัพย์สินให้กับเรา อาจจะเป็นการขายเงินสดหรือการขายเชื่อ

2.2 กระบวนการขาย

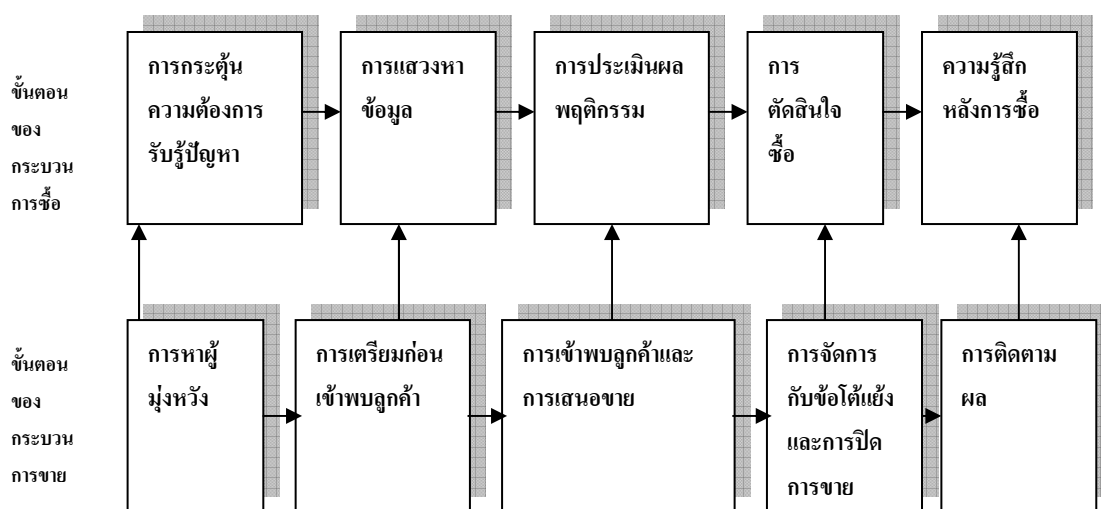
กระบวนการขาย (Selling process) เป็นกระบวนการดำเนินงานทางการขายอย่างหนึ่งที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เกิดการเปลี่ยนกรรมสิทธิ์ความเป็นเจ้าของ โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการขายเพื่อให้เกิดการขายและมีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพนักงานขายไม่ปฏิบัติตามกระบวนการขายแล้ว อาจทำให้ผลของการขายที่ได้รับไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กิจการวางไว้ก็ได้ ทั้งนี้ เพราะการกำหนดกระบวนการขายเปรียบเสมือนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือการเตรียมตัวสำหรับการขายให้พนักงานขาย ดังนั้นเพื่อผลสำเร็จทางการขายพนักงานขายจำเป็นต้องดำเนินการ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ตลาดอย่างรอบคอบ เพื่อต้องการทราบถึงชนิด จำนวนและแหล่งของผู้มุ่งหวัง และผลของการวิเคราะห์นี้สามารถนำมากำหนดโควตาการขายให้กับพนักงานขายแต่ละคน

2.2 การเตรียมรายชื่อผู้มุ่งหวัง พนักงานขายที่ดีต้องมีรายชื่อผู้มุ่งหวังซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือองค์กรธุรกิจก็ได้แต่จะต้องมีคุณสมบัติคือ มีความต้องการผลิตภัณฑ์ มีความสามารถที่จะซื้อและชำระหนี้ได้ มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ และควรมีเวลาให้กับพนักงานขายเข้าพบได้จากการเตรียมข้อมูล เพื่อความพร้อมในการเสนอขาย การจัดการกับข้อโต้แย้ง และการปิดการขาย

จุดเริ่มต้นของกระบวนการขายคือ การสรรหาผู้มุ่งหวังซึ่งเป็นบุคคลหรือองค์กรธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ ดังนั้นพนักงานขายจำเป็นต้องศึกษาด้วยความต้องการของผู้มุ่งหวัง หมายถึงการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคจะช่วยชี้ให้เห็นถึงความต้องการ ต่อจากนั้นก็จะได้กำหนดแผนการขายให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างถูกต้องและ

เหมาะสม ดังนั้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่สัมพันธ์กับกระบวนการขายคือ กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (The Consumer's Decision Process) ซึ่งการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเมื่อจะซื้อผลิตภัณฑ์จะต้องผ่านขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ 1) การกระตุ้นความต้องการ และการรับรู้ความต้องการ 2) การแสวงหาข้อมูล 3) การประเมินพฤติกรรม 4) การตัดสินใจซื้อ และ 5) ความรู้สึกหลังการซื้อ



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนของกระบวนการซื้อและกระบวนการขาย

สำหรับขั้นตอนของกระบวนการขายประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การหาผู้มุ่งหวัง (Prospecting) หมายถึง การกำหนดหน้าที่จัดเตรียมรายชื่อผู้มุ่งหวัง ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือองค์กรธุรกิจที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างปริมาณการขายและสร้างกำไรให้แก่กิจการ โดยมีขั้นตอนในการหาผู้มุ่งหวัง 4 ขั้นตอน

1.1 การกำหนดคุณสมบัติของผู้คาดหวัง (Quality prospects) ผู้มุ่งหวังอาจเป็นบุคคลหรือองค์กรธุรกิจก็ได้ โดยให้พนักงานขายพิจารณาก่อนเข้าพบเพื่อเสนอขายสินค้า

1.2 แหล่งของผู้มุ่งหวัง (Sources of prospects) ในการเตรียมรายชื่อผู้มุ่งหวังนี้ พนักงานขายสามารถหาได้จากแหล่งต่างๆ ดังนี้ เอกสารของกิจการ หนังสือพิมพ์รายวัน วารสาร หนังสือพิมพ์ และนิตยสารธุรกิจ สมุดโทรศัพท์ การแนะนำจากลูกค้าหรือพนักงานขายของกิจการอื่น หน่วยงานราชการ สภาหอการค้า ธนาคารพาณิชย์ สถาบันเงินทุนต่างๆ ประกาศโฆษณา สมาชิกของสมาคมหรือสโมสรต่าง ๆ เพื่อน ญาติ สถาบันสังคม และศาสนา การส่งจดหมายและงานแสดงสินค้า

1.3 การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ (Analyzing the product) หลังจากที่พนักงานขายได้ทราบถึงคุณสมบัติของผู้มุ่งหวังและได้แหล่งของผู้มุ่งหวัง และขั้นต่อไปพนักงานขายจะต้องทำการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ เพราะจะช่วยในการนำทางในการค้นหาผู้มุ่งหวังได้ และช่วยในการหาตัวผู้มุ่งหวังที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ได้ โดยทั่วไปแล้วกิจการมักจะใช้วิธีการ แบ่งส่วนตลาดหรือกระบวนการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามลักษณะเฉพาะบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน

1.4 การวิเคราะห์ (Analyzing the prospect) พนักงานขายควรจะทำการศึกษาถึงผู้มุ่งหวังที่คาดว่าจะซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการ การทราบคำตอบจะทำให้ทราบรายละเอียดของผู้มุ่งหวัง และช่วยให้พนักงานขายวางแผนการขายให้เหมาะสมกับผู้มุ่งหวังแต่ละราย เพื่อพนักงานขายจะได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติการเสนอขายให้เหมาะสมกับผู้มุ่งหวังประเภทต่าง ๆ

2. การเตรียมก่อนเข้าพบลูกค้า (Reproach) เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการขาย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้คาดหวังและความต้องการสร้างความประทับใจ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมทั้งช่วยให้พนักงานขายเตรียมพร้อมในการขายและการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานขายจะต้องเตรียมตัวเพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์ 2 ส่วนคือ

2.1 การเตรียมก่อนเข้าพบลูกค้า เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการเตรียมก่อนเข้าพบลูกค้า ซึ่งเป็นการเตรียมการล่วงหน้าดังนั้นพนักงานขายจะดำเนินการ 6 ขั้นตอนคือ 1) การพิจารณาข้อมูลผู้มุ่งหวัง 2) การพิจารณาข้อมูลผลิตภัณฑ์ 3) การจัดการแผนการขายล่วงหน้า 4) การนัดหมาย 5) การตรวจสอบภาพลักษณ์ และ 6) การพิจารณาการวางตัวและกิริยา มารยาท

2.2 การเข้าพบลูกค้าซึ่งเป็นการติดต่อระหว่างพนักงานกับลูกค้าเป็นครั้งแรกหรือการติดต่อครั้งแรก

3. การเข้าพบลูกค้า (The approach) การเข้าพบเป็นขั้นตอนของกระบวนการขายที่พนักงานขายต้องเข้าพบผู้มุ่งหวังเพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์ และในการเข้าพบครั้งนี้ ทำให้พนักงานขายสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้มุ่งหวังเพิ่มเติมและค้นหาผลประโยชน์หรือคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งการสร้าง ความสนใจผลิตภัณฑ์และข้อเสนอจากพนักงานขาย ทำให้ผู้มุ่งหวังมีความพอใจ เกิดความมั่นใจในตัวพนักงานขายและยินดีรับฟังเสนอขายอย่างเต็มใจ โดยมีวัตถุประสงค์ในการเข้าพบลูกค้า 3 ประการคือ

3.1 เพื่อต้องการสร้างความประทับใจที่ดีต่อลูกค้า

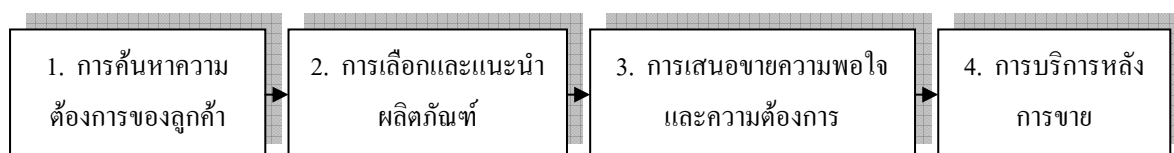
3.2 เพื่อต้องการทราบความเอาใจใส่ของลูกค้า

3.3 เพื่อต้องการกระตุ้นความสนใจในผลิตภัณฑ์ที่พนักงานขายได้เสนอขาย

4. การเสนอขาย (Sales presentation) หมายถึง การใช้ความพยายามทางการขายของพนักงานขายในการเสนอคุณค่าหรือผลประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าผู้ซึ่งมีความต้องการหรือมีปัญหา การเสนอขายสามารถแยกพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ

4.1 การเสนอ คือ การบอกให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับลักษณะของผลิตภัณฑ์

4.2 การขาย คือ การบอกให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับคุณค่า ผลประโยชน์ ข้อดีหรือข้อได้เปรียบจากผลิตภัณฑ์ที่สามารถสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาลูกค้า รวมทั้งสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์นั้น ซึ่งการเสนอขายต้องผ่าน 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนของการเสนอขาย

5. การจัดการกับข้อโต้แย้ง (Handling objections) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขาย จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์ ซึ่งข้อโต้แย้งนี้เป็นการแสดงออกถึงความคิด ความเชื่อ ความต้องการของลูกค้าให้พนักงานขายที่เป็นผู้เสนอขายได้เห็น ในขั้นนี้พนักงานขายจำเป็นต้องหาแนวทางเอาชนะข้อโต้แย้งของลูกค้าให้ได้ในขั้นนี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความสามารถและทักษะความรู้ในเรื่องต่างๆ ดังนี้ 1) ทักษะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตนเองและของกลุ่มแข่ง 2) ทักษะเกี่ยวกับการวางแผน และการเตรียมการขาย 3) ทักษะเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการตลาด 4) ทักษะเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย และ 5) ทักษะเกี่ยวกับขั้นตอนและศิลปะการขาย

6. การปิดการขาย (Sales closing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของกระบวนการขาย และเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เนื่องจากพนักงานขายจำนวนมากที่ไม่สามารถขายสินค้าได้ เพราะไม่ทราบวิธีการปิดการขาย หรือใช้วิธีสรุปการขายที่ขาดประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วถ้าหากพนักงานขายได้ดำเนินการขายตามกระบวนการขายที่ถูกต้องโดยมีการเสนอขายนั้นลูกค้าเกิดความพอใจและไม่มีข้อโต้แย้ง แต่ถ้าพนักงานขายไม่มีการปิดการขายทำให้การขายนั้นไม่สามารถขายสัมฤทธิ์ผลได้ตามที่ต้องการ ดังนั้นการปิดการขายเพื่อทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของพนักงานขายไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ การปิดการขายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานขายจะต้องเป็นผู้ทำให้เกิดขึ้นโดยทำการปิดการขายทุกครั้งกับลูกค้าที่เสนอขายไม่ว่าลูกค้าจะอยู่ในสภาพพร้อมที่จะซื้อหรือไม่ก็ตาม

7. การติดตามผล (Follow-up) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการขาย เพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำการแก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามแผนการขายที่วางไว้ นอกจากนี้จะเป็นการติดตามตัวชี้ว่าพนักงานขายดำเนินงานได้ผลตามที่วางไว้มากหรือน้อยอย่างไร พนักงานขายจะต้องมีการติดตามผล การติดตามที่ดีย่อมเป็นการสร้างการขายต่อไป เนื่องจากการติดตามผลเป็นวิธีการสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เทคนิคของการติดตามผลการขาย ได้แก่ การส่งมอบผลิตภัณฑ์ การติดต่อทางโทรศัพท์ การติดต่อทางไปรษณีย์ การแวะเยี่ยมเยียน การอวยพรในเทศกาลพิเศษ การร่วมงานสำคัญของลูกค้า และการสร้างข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติม

นิติพล ภูตะโชติ (2549 : 129-137) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการขายสามารถแบ่งได้ตามขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาลูกค้าที่คาดหวัง (Prospecting) หมายถึง วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลหรือรายชื่อสถาบันผู้ที่มีโอกาสจะเป็นลูกค้าในอนาคต แหล่งที่มาของรายชื่อลูกค้าที่คาดหวังมีดังนี้

1.1 ลูกค้ามาติดต่อเอง มีลูกค้าจำนวนไม่น้อยที่ติดต่อสอบถามข้อมูลมาที่บริษัทโดยตรง ลูกค้าอาจจะทราบข้อมูลของบริษัทจากการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย

1.2 การค้นหารายชื่อลูกค้าจากสมุดรายชื่อ เช่น สมุดรายนามผู้ใช้โทรศัพท์หรือจากแหล่งอื่นๆ

1.3 การจัดแสดงสินค้า เป็นกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประกวดสินค้า การจัดนิทรรศการ การสาธิตสินค้า ทำให้พนักงานขายมีโอกาสรพบบุคคลต่างๆ เหล่านี้ จากนั้นอาจมีการนัดหมายภายหลังเพื่อเสนอขายสินค้า

1.4 ลูกค้าเก่าแนะนำให้รู้จัก ลูกค้าเก่าที่เคยใช้สินค้า อาจแนะนำเพื่อนหรือคนที่เขารู้จักให้ใช้สินค้าบริษัทเรา หรือแนะนำให้เรารู้จัก จากนั้นเราก็นำเสนอเพื่อขายสินค้า

1.5 เพื่อนพนักงานขาย พนักงานขายจะแสวงหารายชื่อลูกค้าที่คาดหวังได้จากเพื่อนพนักงานขาย โดยการแนะนำในหมู่เพื่อนพนักงานขายด้วยกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนลูกค้ากัน

1.6 ติดต่อทางไปรษณีย์ การส่งจดหมายพร้อมข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าไปยังลูกค้าเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ได้ลูกค้า

1.7 การโทรศัพท์ พนักงานขายอาจใช้โทรศัพท์ติดต่อไปยังลูกค้าโดยตรง เพื่อบอกข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ต้องการนำเสนอขาย

2. การคัดกรองลูกค้า (Screening) เมื่อพนักงานขายรวบรวมรายชื่อลูกค้าที่คาดหวังได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การเลือกหรือคัดกรองหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและมีศักยภาพมากพอที่จะเป็นลูกค้าที่แท้จริง ปัจจัยที่จะกำหนดลูกค้าที่แท้จริง เราสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 เป็นบุคคลที่มีความจำเป็นหรือมีความต้องการใช้สินค้านั้นๆ พนักงานขายจะต้องพิจารณาลูกค้าว่ามีความต้องการซื้อสินค้า มีความเต็มใจซื้อสินค้า สินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือมีความจำเป็นต่อชีวิตประจำวันหรือไม่

2.2 ลูกค้าที่คาดหวังอาจมีความต้องการซื้อสินค้า แต่มีปัญหาเกี่ยวกับการชำระเงิน ระบบการขายสินค้าเงินผ่อน โดยให้ลูกค้าผ่อนเป็นงวดๆ จนครบตามมูลค่าสินค้า จึงเป็นโอกาสให้ลูกค้าใช้สินค้านั้นตามที่ต้องการ

2.3 ในบางกรณีถึงแม้ลูกค้าจะมีความต้องการสินค้า และสินค้านั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ แต่ลูกค้าไม่มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ เพราะต้องรอผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยตัดสินใจซื้อสินค้า

2.4 ลูกค้าที่คาดหวังต้องให้อุปสรรคพนักงานขายเข้าพบเพื่อเสนอขายสินค้า พนักงานขายต้องสามารถติดต่อและนัดพบกับลูกค้าที่คาดหวังได้ ทั้งนี้เพื่อนำเสนอขายสินค้าและทำการเจรจาต่อรองต่างๆ กับลูกค้า

3. การเตรียมตัวก่อนเข้าพบลูกค้า (Pre-approach) พนักงานขายจะต้องเตรียมตัว เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าให้แล้วเสร็จก่อนเข้าพบลูกค้า แบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ข้อมูลส่วนตัว พนักงานขายต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ของลูกค้าเป็นรายบุคคลเพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

3.2 ข้อมูลทางธุรกิจ ที่เป็นส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผลประโยชน์สำหรับพนักงานขาย ข้อมูลทางธุรกิจที่พนักงานขายควรทราบ ได้แก่ ชื่อบริษัท ผู้บริหาร การดำเนินงานของบริษัท และกระบวนการจัดซื้อ

4. การเข้าพบลูกค้า (Approach) หมายถึง การใช้ความพยายามของพนักงานขายเพื่อให้ได้มีโอกาสพบปะและสนทนากับลูกค้า โดยมีวิธีการเข้าพบลูกค้า ดังนี้

4.1 การเข้าพบลูกค้าโดยไม่มีภาระนัดหมายล่วงหน้า พนักงานขายอาจจะเข้าพบลูกค้า โดยไม่ได้นัดหมายล่วงหน้า เพื่อให้ข่าวสารและนำเสนอขายสินค้า

4.2 การเข้าพบลูกค้าโดยมีภาระนัดหมายล่วงหน้า การนัดหมายกับลูกค้าอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น โทรศัพท์นัดหมายกับลูกค้า นัดหมายโดยใช้จดหมาย นัดหมายจากการแนะนำของบุคคลที่สาม การนัดเพื่อเข้าพบลูกค้าเป็นการขอโอกาสนำเสนอขายสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และมีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการขายสินค้า

5. การเสนอเพื่อขายสินค้าและบริการ (Presentation) พนักงานขายจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

5.1 พนักงานขายต้องทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องใช้สินค้าและบริการนั้นๆ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดการตื่นตัวมองเห็นปัญหาจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข

5.2 พนักงานขายจะต้องชี้ให้ลูกค้าเห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น ปัญหาบางอย่างลูกค้าไม่อาจทราบ พนักงานขายจะต้องมีเหตุผลเพียงพอเพื่อใช้สนับสนุนให้ลูกค้าเกิดความเชื่อ

5.3 พนักงานขายต้องสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือว่าปัญหานั้นๆ สามารถแก้ไขได้โดยใช้สินค้าหรือบริการที่พนักงานขายนำเสนอขาย ลูกค้าจะเชื่อถือว่าได้จากคำชี้แจง คำอธิบาย การให้เหตุผลในการสนับสนุนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเป็นจริง เช่น ลูกค้าได้พบเห็น ได้สัมผัส ได้ทดลองใช้ ได้รับการยืนยัน และรับรองผลจากผู้ใช้อื่น เป็นต้น

5.4 พนักงานขายต้องสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าเชื่อ พนักงานขายอาจจะทำการเปรียบเทียบจุดดี จุดเด่นของสินค้าที่นำเสนอกับสินค้ายี่ห้ออื่นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อเป็นการยืนยันและสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้า

5.5 ชักชวนให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการที่นำเสนอขาย เมื่อลูกค้าเข้าใจ และเห็นความสำคัญในตัวสินค้าว่าสามารถตอบสนองความต้องการได้ การชักชวนลูกค้าให้ตัดสินใจซื้อจะไม่ยากนัก เพราะลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพสินค้าและเชื่อถือในตัวพนักงานขาย

6. การจัดการเกี่ยวกับข้อโต้แย้ง (Handling objection) ในบางกรณีพนักงานขายอาจจะเผชิญกับการโต้แย้งจากลูกค้า การเรียกร้องบางสิ่งบางอย่างที่ไม่มีเงื่อนไข และบ้ายเบี่ยงไปเรื่อยๆ โดยทั่วไปลูกค้าจะตอบโต้ในเรื่องต่างๆ เช่น ด้านคุณภาพของสินค้า การให้บริการ ขนาด การผลิต สี ราคา และเงื่อนไขบางประการ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวล้วนแต่เป็นสาเหตุที่สำคัญในการปฏิเสธการซื้อสินค้าทั้งสิ้น

7. การปิดการขาย ผลการขายสินค้าอาจเกิดขึ้นได้หลายกรณี เช่น พนักงานขายสามารถปิดการขายได้อย่างสมบูรณ์ หรือการปิดการขายถูกเลื่อนออกไป และกรณีที่ลูกค้าปฏิเสธการซื้อสินค้า อาจจะด้วยเหตุผลหรือสาเหตุใดๆ ก็ตามที่ทำให้พนักงานขายไม่สามารถปิดการขายได้ พนักงานขายก็ต้องทำหน้าที่นักขายต่อไป คืออย่าท้อแท้และหมดกำลังใจ ถือว่าได้ทำหน้าที่ได้ดีที่สุดแล้ว

8. การติดตามผล (Following) หน้าที่อีกอย่างหนึ่งของพนักงานขาย คือ ต้องมีการติดตามผลหรือติดตามลูกค้าครั้งต่อไปเพื่อเป็นการให้ข่าวสารข้อมูลด้านการตลาด และโน้มน้าวจิตใจให้ลูกค้าหันมาสนใจให้การอุดหนุนสินค้าของบริษัท

2.3 ความหมายของคำว่า พนักงานขาย

พนักงานขายเป็นเหมือนตัวจักรสำคัญในเครื่องจักรการตลาด เมื่อการขายการตลาดขยายตัวไปอย่างกว้างขวาง ธุรกิจเจริญก้าวหน้า ก็มีผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น เมื่อเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรือง ก็มีผลให้เกิดการเพิ่มผลผลิต โรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น ล้วนเป็นผลพวงที่เกี่ยวข้องกัน ในอดีตงานการขายเคยเป็นงานที่ถูกดูถูกเป็นงานต่ำต้อย ดังสุภาษิต “สืบท่าหน้าไม่เท่าหนึ่งพระยาเลี้ยง” คนสมัยเก่ายกย่องนับถือผู้มีอาชีพรับราชการ แต่ปัจจุบันสภาพการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนไปแล้ว ผู้ที่มีอาชีพพ่อค้ากลับสามารถสร้างฐานะได้ร่ำรวย และเติบโตมาในวงสังคม พร้อมกับมีพ่อค้าจำนวนมากที่ได้เข้าสู่วงการอาชีพต่างๆ ทั้งการธนาคาร การเงิน การค้าและอุตสาหกรรมทุกสาขา รวมทั้งวงการการเมือง ดังสุภาษิตปัจจุบันว่า “สืบท่าหน้าไม่เท่าหนึ่งพ่อค้า”

2.4 ลักษณะและคุณสมบัติของพนักงานขาย

พนักงานขายเป็นผู้ที่จะต้องทำการเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้มุ่งหวัง ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการขาย พนักงานขายต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่มิบุคลิกภาพที่ดีที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็น มีศิลปะในการพูด ตลอดจนมีคุณสมบัติภายในที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อมาในภายหลัง

คำรัสศักดิ์ ชัยสนธิ และสุณี เลิศแสวงกิจ (2546 : 12-13) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับกิจการ (Company 's knowledge) คือ การเรียนรู้รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ลักษณะโครงสร้าง ลักษณะการบริหารงาน นโยบายของกิจการและกฎระเบียบข้อบังคับของกิจการ ช่วยให้พนักงานขายปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีแก่กิจการในการติดต่อลูกค้า พนักงานขาย คือเงาของบริษัท ความดี ความประทับใจ ความผิดพลาดทั้งหมดจึงตกอยู่กับพนักงานขายแต่เพียงผู้เดียว เมื่อพนักงานขายออกไปพบลูกค้า พนักงานขายไม่ได้ไปตัวคนเดียว แต่หมายถึงพนักงานขายได้นำเอาบริษัทติดตัวไปด้วย ลูกค้าจะมีได้มองว่าพนักงานขายคือนายแดง นายสมบัติฯลฯ แต่เขามองว่าคุณคือตัวแทนของบริษัท พนักงานขายจึงต้องศึกษาเรื่องราวต่างๆ ของบริษัทให้ละเอียด หัวข้อที่ต้องศึกษาได้แก่

- 1.1 กฎและระเบียบข้อบังคับของบริษัท (Rules and regulations) พนักงานขายต้องตระหนักอยู่เสมอว่า กฎระเบียบของบริษัทนั้นได้วางขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท ของลูกค้า และเพื่อตัวพนักงานขายเอง การศึกษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดี และช่วยให้เข้ากับผู้ร่วมงานและผู้บริหาร ได้เป็นอย่างดี

1.2 นโยบายและแผนงานการขาย หมายถึง แผนงานขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อให้พนักงานขายทุกหน่วยงานขององค์กร รับแผนงานไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดและรัดกุม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้องและประสานงานกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.3 การเตรียมรายงานยอดขายและรายงานต่างๆ คือ การบันทึกการขายเพื่อช่วยให้งานขายมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการหารายชื่อลูกค้าทั่วไป รายชื่อผู้ที่ติดต่อ รายงานการทำงานประจำวัน และบันทึกย่อ ซึ่งพนักงานขายจะต้องบันทึกและส่งรายงานเหล่านี้แก่บริษัทแตกต่างกันไปตามลักษณะงานของแต่ละคน เพราะรายงานดังกล่าวสามารถช่วยให้พนักงานขายปฏิบัติงานครอบคลุมพื้นที่ในความรับผิดชอบได้อย่างดีขึ้น

1.4 หน้าที่ของพนักงานขาย (Salesman's functions)

- 1.4.1 ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทอย่างเคร่งครัด
- 1.4.2 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ อุทิศเวลาให้กับบริษัทอย่างเต็มที่
- 1.4.3 มีความจงรักภักดีต่อนายจ้างและบริษัท
- 1.4.4 สร้างภาพพจน์ที่ดีต่อบริษัท ต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- 1.4.5 มีความรับผิดชอบต่อยอดขายที่ได้รับมอบหมาย
- 1.4.6 เขียนรายงานการขาย การติดต่อลูกค้า คู่แข่งขันที่เป็นข้อเท็จจริง
- 1.4.7 มีความเต็มใจที่จะเข้ารับการอบรมของบริษัท และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
- 1.4.8 ไม่สร้างความแตกแยก ความขัดแย้งให้กับบริษัท
- 1.4.9 ไม่เอาความลับของบริษัทไปเป็นผลประโยชน์กับคู่แข่ง

2. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product knowledge) พนักงานขายที่ประสบความสำเร็จในอาชีพขาย จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นอย่างดี มีความเชื่อมั่น มีความกระตือรือร้น สามารถตอบคำถามของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง แม่นยำด้วยบุคลิกภาพที่สร้างความเชื่อถือ เป็นที่ประทับใจต่อลูกค้า โดยยึดมั่นหลักการที่ว่า การขาย คือ การให้ความรู้แก่ลูกค้า ไม่มีอะไรเท่ากับการที่พนักงานขายมีความรอบรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่าพนักงานขายมีบุคลิกที่ดี เหมาะกับการขาย แต่ถ้าไม่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จะเป็นพนักงานขายที่ดีไม่ได้ ไม่สามารถอธิบายให้ลูกค้าฟังได้ ลูกค้าก็จะหมดความมั่นใจ ดังนั้นรายละเอียดของแต่ละผลิตภัณฑ์ย่อมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้นๆ พนักงานขายจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย คือ

2.1 ประวัติความเป็นมาของสินค้า จะช่วยให้พนักงานขายสามารถเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าที่เสนอขาย

2.2 รูปร่างลักษณะของสินค้า ปัจจุบันลูกค้าส่วนใหญ่ตระหนักถึงสี สัน ประเภท รูปแบบของสินค้าที่ตนซื้อ เพราะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการซื้อ มากกว่าคุณภาพของสินค้า

2.3 ส่วนประกอบของสินค้า พนักงานขายที่มีความรู้เรื่องเกี่ยวกับวัสดุที่ใช้ทำผลิตภัณฑ์จะยิ่งเป็นผลดีในการเสนอขายสินค้าของตนดีกว่าพนักงานขายคนอื่นๆ สามารถอธิบายถึงคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้สินค้านี้มีน้ำหนักในการเสนอขายมากขึ้น

2.4 วิธีการผลิตสินค้า คุณภาพและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์จะถูกกำหนดจากผู้ผลิต โดยยึดถือคุณภาพของวัตถุดิบเป็นหลัก ดังนั้นพนักงานขายจึงควรรู้ถึงกรรมวิธี เพื่อที่จะได้อธิบายให้ลูกค้าฟังถึงคุณภาพและลักษณะของสินค้า

2.5 วิธีใช้สินค้า การรู้ถึงวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์เป็นส่วนสำคัญในการขายสินค้า ถ้าสินค้าสามารถใช้ประโยชน์ได้หลายทาง พนักงานขายควรรู้ถึงประโยชน์เหล่านั้น

2.6 การให้บริการของสินค้า ลูกค้าทุกคนต้องการได้สินค้าหรือบริการที่คุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป

2.7 การบำรุงรักษาสินค้า มีอยู่เสมอที่การบำรุงรักษาสินค้าจะยากหรือง่ายมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า พนักงานขายควรแนะนำวิธีการรักษาสินค้าอย่างถูกต้อง

3. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า หมายถึง “การเรียนรู้ถึงจิตใจของลูกค้าแต่ละราย (Learn what each prospects has in mind) สาเหตุในการตัดสินใจซื้อ ผลประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการ แล้วจัดหาสินค้าหรือบริการมาสนองความต้องการให้ลูกค้าได้รับจากความพึงพอใจมากที่สุด” ความจำเป็นและความต้องการเป็นสิ่งที่คนเราหวังจะได้รับ ความพึงพอใจจากการซื้อตามความสามารถทางการเงินและจิตใจ เหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้คนเราตัดสินใจซื้อ คือการได้รับสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจสิ่งนั้นเรียกว่า “สาเหตุซื้อ” (Buying motives) ดังนั้นการตัดสินใจซื้อทุกครั้งจะต้องเรียนรู้ถึงสาเหตุซื้อของลูกค้าบางรายอาจแสดงออกให้ทราบว่า อะไรคือสาเหตุ แต่บางรายก็ไม่แสดงออกมา พนักงานขายจะต้องใช้ความพยายาม สังเกต เหตุผล ผลประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการ สร้างความพึงพอใจ แล้วเติมความจำเป็นลงไปว่า ลูกค้าสมควรที่หันมาใช้สินค้าชนิดนี้เพื่ออะไร

4. ความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง (Competition knowledge) พนักงานขายจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องคู่แข่งขึ้นเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจการของคู่แข่ง ตัวสินค้า นโยบายการตลาด การขาย ตลอดจนลักษณะผู้บริโภคของคู่แข่งขึ้น เพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลประกอบในการขาย การสาธิตสินค้า และการโต้แย้งกับลูกค้า เนื่องจากพนักงานขายจะต้องสามารถชี้แจงอธิบายจน

ลูกค้าเกิดความเข้าใจ ความพึงพอใจในที่สุด ถ้าเปรียบกับการทำศึกสงคราม พนักงานขายที่เตรียมพร้อมมาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมมีโอกาสรบชนะข้าศึกได้มากกว่า

5. ความรู้เกี่ยวกับตัวเอง (Yourself knowledge) พนักงานขายที่จะประสบความสำเร็จต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ต้องมีการศึกษา การเรียนรู้ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องรู้จักปรับปรุงตนเองให้เข้ากับคนที่ไปพบ รู้จักการสนทนาเรียกร้องความสนใจจากลูกค้า ต้องรู้จักจังหวะการคุย การฟัง มีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นอย่างดี เมื่อพนักงานขายได้ผ่านอาชีพขายมาระยะหนึ่ง ก็สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ จากพนักงานขายคนอื่นๆ จากลูกค้าและผู้ที่เป็นปะมา ทำให้สามารถนำเอาความรู้ที่ได้เรียน ได้ฝึกอบรมค้นคว้าศึกษามาใช้ในการพัฒนาบุคลิกลักษณะ และกิริยาท่าทางของพนักงานให้ดีขึ้น

6. ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขาย (Selling techniques knowledge) กระบวนการขาย หรือเทคนิคการขายประกอบ เทคนิคการแสวงหาลูกค้า เทคนิคการเตรียมตัวก่อนพบลูกค้า เทคนิคการเข้าพบและการเสนอขาย เทคนิคการสาธิตสินค้า เทคนิคการเผชิญข้อโต้แย้ง และเทคนิคการปิดการขายและติดตามผล

ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ (2549 : 70 - 80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานขายในด้านความรู้ ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม (Industry knowledge) นักขายจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มการพัฒนาความก้าวหน้าของอุตสาหกรรม ปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าบางรายมีความสำคัญลดลง และในทำนองเดียวกันอาจจะมีลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาซึ่งมีแนวโน้มความสำคัญมากขึ้นในอนาคต นักขายที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องศึกษาแนวโน้มต่างๆ เหล่านี้และวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสที่กำลังจะมาถึงในไม่ช้าอย่างเต็มที่ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมนั้นจะเป็นพลังผลักดันธุรกิจที่จะทำให้อุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้าต่อไปหรือหยุดชะงักได้ ปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาด ราคาน้ำมัน ต้นทุนวัตถุดิบ การใช้จ่ายของรัฐบาลอัตราภาษี และอื่นๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น นักขายที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในงานขายจำเป็นต้องตอบคำถามต่อไปนี้ ได้แก่ ลักษณะของผู้เสนอขายและลูกค้าในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร ขนาดเล็กหรือใหญ่มีการรวมตัวกันหรืออยู่อย่างกระจัดกระจาย เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานคนหรือเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่ ขนาดของการผลิตอย่างไร ประหยัดมีความสำคัญหรือไม่ ผู้ซื้อเน้นราคาหรือบริการผลิตภัณฑ์อื่นที่สามารถใช้แทนกันได้จากแหล่งอื่นๆ มีหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมีผลกระทบต่อบริษัทหรือลูกค้าหรือไม่ การที่ลูกค้าจะเปลี่ยนผู้เสนอ

ขายจากรายหนึ่งไปอีกรายหนึ่งจะมีค่าใช้จ่ายสูงไหม ใครมีอำนาจในการต่อรองมากกว่ากัน ในระหว่างผู้เสนอขายและผู้ซื้อ จะมีบริษัทใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมอีกหรือไม่ การแข่งขันจะเป็นอย่างไร มีการใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์หรือไม่ และทำการโฆษณาอย่างไร เหล่านี้เป็นต้น

2. ความรู้เกี่ยวกับการแข่งขัน (Competitive knowledge) ข้อมูลเกี่ยวกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่นักขายจะต้องมี เพื่อจะได้วางแผนการขายได้อย่างเหมาะสม นักขายจะต้องระลึกไว้ในใจเสมอว่าเมื่อเขาอยู่ในตลาดและต้องการจะซื้ออะไรก็ตามไม่ว่าคอมพิวเตอร์ รถยนต์ หรืออื่นๆ เขาจำเป็นต้องพิจารณาข้อเสนอของผู้ขายก่อนตัดสินใจซื้อ ในสถานะเป็นการซื้อส่วนใหญ่ลูกค้าไม่ได้ตัดสินใจว่าจะซื้อหรือไม่ แต่เขาตัดสินใจว่าจะเลือกซื้ออะไรจากสิ่งที่มีให้เลือกจำนวนมาก ดังนั้นนักขายควรต้องเข้าใจถึงสิ่งที่คู่แข่งจะเสนอมาด้วย ด้านลูกค้าเองก็มักจะมีความรู้หรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของกลุ่มคู่แข่งอยู่เสมอ หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานขายก็คือต้องแน่ใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจริง เช่น ลูกค้าอาจจะคิดว่าสินค้าที่เสนอขายราคาสูงเกินไป โดยไม่ทราบว่าราคานั้นอาจได้รวมส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งบริษัทอื่นจะคิดราคาเพิ่มไว้หมด แต่ถ้านักขายมีความรอบรู้เกี่ยวกับคู่แข่งก็สามารถจะชี้แจงข้อข้องใจต่างๆ ได้ดี และทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าที่เสนอขายยิ่งขึ้น พนักงานขายควรมุ่งเน้นข้อได้เปรียบของสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นสิ่งสำคัญ นักขายจะต้องไม่ลืมว่าการแข่งขันนั้นไม่เพียงแต่เป็นบริษัทที่ขายสินค้าหรือบริการแบบเดียวกับของพนักงานขาย แต่ยังหมายรวมถึงทุกกิจการที่เสนอมาสนองความต้องการของลูกค้าด้วย และพนักงานขายไม่ควรกล่าวทับถมหรือวิจารณ์คู่แข่งในทางลบ แต่ควรกล่าวขำถึงข้อดีที่เหนือกว่าสินค้าของคู่แข่งจะให้ผลดีกว่า

3. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท (Company knowledge) บริษัทส่วนใหญ่มักจะมีสินค้าหรือบริการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก ตลอดจนนโยบายและกระบวนการต่างๆ ที่จัดทำเป็นพิเศษเฉพาะเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ ดังนั้นนักขายจึงจำเป็นต้องเข้าใจรายละเอียดต่างๆ เหล่านี้ซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อการเสนอขายมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งมีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทจะมีความสำคัญต่อผู้ซื้ออย่างมากว่าข้อมูลผลิตภัณฑ์ เพราะโดยทั่วไปลูกค้ามักชอบที่จะซื้อสินค้าจากบริษัทที่มีชื่อเสียงดีที่สุดในด้านการบริการ ในทัศนะของลูกค้าพนักงานขายก็คือบริษัทซึ่งทำให้ลูกค้าได้มีโอกาสสัมผัสกับบริษัท ดังนั้นการที่นักขายจะสามารถเป็นตัวแทนบริษัทที่ดีได้จึงต้องรอบรู้เรื่องราวของบริษัทที่ทำงานอยู่ด้วย

4. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product knowledge) ความรอบรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เสนอขายอย่างสมบูรณ์เป็นสิ่งจำเป็นถ้าบุคคลนั้นต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพขาย

นักขายที่ประสบความสำเร็จในงานมากที่สุดคือผู้ที่สามารถสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายไปยังผู้คาดหวังได้ดีที่สุด พนักงานขายจะต้องมีความเข้าใจผลิตภัณฑ์และบริการที่ขายอย่างละเอียดทุกแง่มุมเพื่อจะได้สามารถสื่อสารไปยังผู้คาดหวังว่าเป็นลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความเชื่อมั่น หลายบริษัทพยายามสรรหาบุคคลที่สามารถพัฒนาความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ได้สูงมาเป็นพนักงานขายของตน เช่น บริษัทผู้ผลิตยามักจะจ้างเภสัชกร บริษัทที่จำหน่ายคอมพิวเตอร์จ้างวิศวกรระบบและนักเขียนโปรแกรม หรือผู้จำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมมักจะจ้างวิศวกรเครื่องกล เป็นต้น การที่นักขายจำเป็นต้องรอบรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่าจะขายอะไร และลูกค้าต้องการอะไร การขายจะค่อนข้างสลับซับซ้อนมากขึ้น ในการขายผลิตภัณฑ์เทคนิค ซึ่งต้องการข้อมูลทางเทคนิคมากกว่าสินค้าอื่นๆ ทั่วไป ลูกค้าที่มีความรู้หรือประสบการณ์จำกัด ต้องการข้อมูลจากพนักงานขายมากกว่าลูกค้าที่ค่อนข้างรอบรู้แล้ว อย่างไรก็ตามความรู้ด้านผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอมักเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่าจะขายอะไรหรือขายให้กับใคร หากนักขายไม่สามารถให้ข้อมูลที่ลูกค้าต้องการได้ก็อาจจะทำลายโอกาสที่จะขายได้ หรือหากมีการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดก็สามารถทำให้สูญเสียลูกค้าได้

5. ความรู้เกี่ยวกับตลาดและลูกค้า (Markets and customers knowledge) นักขายจะต้องศึกษาถึงสภาพการณ์ตลาดของผลิตภัณฑ์ที่ขายด้วยเพื่อจะได้มีข้อมูลประกอบในการวางแผนการขายก่อนที่จะออกไปพบลูกค้า กล่าวคือนักขายควรทราบว่าคุณค่าที่เป็นตลาดเป้าหมายคือใคร มีคุณสมบัติโดยทั่วไปอย่างไร มีพฤติกรรมการซื้ออย่างไร และทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ เหตุผลที่ลูกค้าซื้อสินค้าเพราะต้องการผลประโยชน์อะไรเป็นสำคัญ เพื่อที่นักขายจะได้จัดผลิตภัณฑ์และวางแผนการเสนอขายให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

6. ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขาย (Selling knowledge) แม้ความรู้ในด้านต่างๆ ที่กล่าวแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการขายของนักขายก็ตาม เขาก็ยังจำเป็นต้องทราบและเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะขายว่าควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จด้วย

2.5 สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้อย่างกว้างๆ ได้ว่า การขาย หมายถึง การจูงใจให้บุคคลอื่นโอนกรรมสิทธิ์แห่งทรัพย์สินให้กับเรา อาจจะเป็นการขายเงินสดหรือการขายเชื่อ กระบวนการขายเปรียบเสมือนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือการเตรียมตัวสำหรับพนักงานขาย เพื่อให้กระบวนการขายประสบความสำเร็จพนักงานขายจำเป็นต้องวิเคราะห์การตลาดอย่างรอบคอบ และเตรียมรายชื่อผู้มุ่งหวังอาจจะเป็นบุคคล หรือองค์กรธุรกิจก็ได้ การดำเนินการขายตามขั้นตอนเพื่อให้เกิดการขายที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด กระบวนการขายประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การหาผู้มุ่งหวัง คือ การจัดเตรียมรายชื่อผู้มุ่งหวัง หรือบริษัทผู้มุ่งหวัง ซึ่งอาจได้

จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ สมุดโทรศัพท์ การจัดแสดงสินค้า ลูกค้าเก่าหรือการแนะนำใน หมู่เพื่อน 2) การกลั่นกรองลูกค้า หมายถึง การเลือกคุณสมบัติของรายชื่อผู้มุ่งหวัง หรือบริษัท ผู้มุ่งหวัง เพื่อเลือกหรือกรั่นกรองหาลูกค้าที่แท้จริง 3) การเตรียมก่อนเข้าพบลูกค้า เพื่อรวบรวม ข้อมูลข้อมูลของลูกค้า ซึ่งได้แก่ ข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลทางธุรกิจ 4) การเข้าพบลูกค้า สามารถ กระทำได้ ดังนี้ การเข้าพบลูกค้าโดยไม่มีนัดหมายล่วงหน้า หรือ มีนัดหมายล่วงหน้า เพื่อให้ พนักงานขายได้มีโอกาสพบและสนทนากับลูกค้า เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอขายต่อไป 5) การเสนอขาย หมายถึง พนักงานขายควรชี้ให้ลูกค้าเห็นถึงความจำเป็น การตอบสนองต่อความ ต้องการเพื่อแก้ปัญหา โดยการนำเสนอจุดเด่นและข้อได้เปรียบของสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อ และมั่นใจในคุณภาพสินค้า 6) การจัดการกับข้อโต้แย้ง คือการตอบข้อซักถามเกี่ยวกับสินค้าและ บริการ ซึ่งจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าปฏิเสธการซื้อสินค้า 7) การปิดการขาย บางกรณีพนักงานขาย ก็ไม่สามารถปิดการขายได้ทั้งหมด ดังนั้นพนักงานขายจำเป็นต้องสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า ตลอด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการขายสินค้าครั้งต่อไป และ 8) การติดตามและประเมินผล เพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนาต่อไป

พนักงานขายเป็นเหมือนตัวจักรสำคัญในเครื่องจักรการตลาด ดังนั้นความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวในการขายย่อมขึ้นอยู่กับพนักงานขาย เพราะฉะนั้นพนักงานขายควรคุณสมบัติครบ โดยคุณสมบัติด้านความรู้ควรประกอบด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมหมายถึง ข้อมูลที่ เกี่ยวข้องและแนวโน้มการพัฒนาของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงจากสภาพภายนอก 2) ความรู้ เกี่ยวกับการแข่งขันหรือคู่แข่งขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผน การเสนอขายสินค้า ความมุ่งมั่นข้อได้เปรียบด้านที่คู่แข่งไม่มีหรือด้อยในจุดนั้น 3) ความรู้เกี่ยวกับบริษัทและตนเอง เป็นอย่างดี พนักงานขายต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของบริษัทเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 4) ความรู้ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ พนักงานขายที่จะประสบความสำเร็จนั้นต้องมีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นอย่างดี สามารถตอบคำถามให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ และเชื่อใจเห็นคุณค่า คุณประโยชน์ใน ผลิตภัณฑ์นั้นได้ 5) ความรู้เกี่ยวกับตลาดและลูกค้า พนักงานขายต้องศึกษาสภาพตลาดว่าต้องมี ความต้องการอะไร หรือมีเป้าหมายในกลุ่มใด เพราะถ้าเสนอขายแบบตามบอดคาล่าข้างอาจทำให้ ไม่สามารถปิดการขายได้ และ 6) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและศิลปะการขาย นักขายที่ดีต้องเรียนรู้ การขายและต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพนักราย

3.1 ความหมายของคำว่า บุคลิกภาพ

คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิทธิ และสุณี เลิศแสวงกิจ (2546 : 20). ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะพิเศษเฉพาะของแต่ละบุคคล อันทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ บุคลิกภาพประกอบด้วยรูปสมบัติและคุณสมบัติ รูปสมบัติ หมายถึง รูปร่างหน้าตาและการแต่งกาย คุณสมบัติ หมายถึงลักษณะนิสัยต่างๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความสุภาพ ความกระตือรือร้น เป็นต้น

ฉันทนิช อัสวอนนท์ (2537 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่หล่อหลอมให้เป็นและอยู่ในคนคนนั้นไม่ว่าจะเป็นจุดเด่นจุดด้อยก็ตาม ซึ่งทำให้เข้ามีความแตกต่างจากคนอื่นๆ จนกระทั่งไม่เหมือนกับผู้อื่นในโลก

ชัชวาล สมทรัพย์ และเกรียงไกร มูลสุวรรณ (2527 : 19) ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพว่า หมายถึง ความประทับใจของคนๆ หนึ่ง ที่ได้รับจากบุคคลอื่นจากการที่ได้พบหรือได้เห็นนั่นเอง

เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการขายและศิลปะการขาย (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช. 2539 : 404) ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะโดยรวมของแต่ละบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกของ ผู้พบเห็น

ก่อเกียรติ วิริยะกิจพัฒนาและวินัส อัสวสิทธิถาวร (2550 : 93) ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพว่า หมายถึง กระบวนการสร้างหรือการรวมคุณลักษณะทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล ตลอดจนความสามารถตามความโน้มเอียง นิสัย กิริยา ท่าทางของแต่ละบุคคลโดยเฉพาะ และบุคลิกภาพจะเป็นเครื่องกำหนดปฏิกริยาของบุคคลที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่น และเป็นผลต่อความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งแวดล้อม วัตถุ บุคคลและวัฒนธรรมของสังคมที่เราอาศัยอยู่

3.2 ความหมายของคำว่า บุคลิกภาพนักราย

คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิทธิ และสุณี เลิศแสวงกิจ (2546 : 20) ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพนักรายว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลซึ่งเหมาะกับการทำหน้าที่ขาย

ชัชวาล สมทรัพย์และเกรียงไกร มูลสุวรรณ (2527 : 20) ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพนักรายว่า หมายถึง ความประทับใจที่ลูกค้าได้รับในตัวพนักงานขาย

เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการขายและศิลปะการขาย (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช. 2539 : 452) ได้กล่าวถึงความหมายบุคลิกภาพนักรายว่า หมายถึง ลักษณะโดยรวมของพนักงานขายที่ปรากฏต่อสายตาของลูกค้า ลักษณะที่ปรากฏนั้นอาจเป็นลักษณะทางกายภาพและอาจเป็นลักษณะทางจิตใจ โดยปกติแล้วบุคลิกภาพส่วนหนึ่งของพนักงานขายเกิดจากการได้รับการอบรมตามหลักสูตรการอบรมพนักงานขายของแต่ละบริษัท อีกส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมมาแต่กำเนิด โดยบุคลิกภาพทางกายภาพและทางจิตใจ บางส่วนได้รับอิทธิพลจาก

พันธุกรรม แต่อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพส่วนอื่นๆ จะได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การสังเกต การเรียนรู้ การฝึกอบรม และประสบการณ์การขายของนักขายเอง

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอจะสรุปความหมายอย่างกว้างๆ ได้ว่า บุคลิกภาพนักขาย หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ทำหน้าที่ขายซึ่งแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน และมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ได้พบเห็นและสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้

3.3 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ

คำรังสรรค์ ชัยสนิท และสุนี เลิศแสวงกิจ (2546 : 20-21) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย หมายถึง ขนาดรูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ อันเป็นลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะทางใจ หมายถึง ทักษะคิดต่อสิ่งต่างๆ เช่น การตัดสินใจ อุปนิสัย ความจำ ความคิด เป็นต้น

3. ลักษณะทางสังคม หมายถึง ท่าที การปฏิบัติต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

4. ลักษณะทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุม ความรู้สึก และการกระทำต่างๆ ของบุคคล ลักษณะต่างๆ ดังกล่าวมักเป็นลักษณะที่ถาวรเปลี่ยนแปลงยาก

สถิต วงศ์สวรรค์ (2548 : 20) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม เป็นเป็นลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย เช่น รูปร่าง หน้าตา

2. ลักษณะทางสติปัญญา และความสามารถพิเศษ

3. ลักษณะของอารมณ์ แต่ละคนมีอารมณ์รุนแรงไม่เท่ากัน บางคนมีอารมณ์ร่าเริงมากกว่าอารมณ์อื่น

4. ลักษณะของการปรับตัว มีผลต่อลักษณะของบุคลิกภาพ ถ้าใช้วิธีที่ดี มีพฤติกรรมเหมาะสม สังคมก็ยอมรับ จะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ตรงกันข้าม ถ้าปรับตัวไม่ดี วางตัวในสังคมไม่เหมาะสม ย่อมมีผลเสียต่อบุคลิกภาพด้านอื่นๆ ไปด้วย

5. ลักษณะทางเจตคติ เจตคติของบุคคลย่อมเกิดขึ้นตามแนวโน้มของสังคมที่ตนอยู่ ถ้าเรามีความพอใจหรือไม่พอใจสอดคล้องหรือคล้อยตามบุคคลส่วนใหญ่ สังคมนั้นเขาก็มองว่ามีบุคลิกภาพดี

6. ลักษณะของอุปนิสัย ลักษณะของบุคลิกภาพประการนี้จะปรากฏให้เห็นได้ดีก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้มีการติดต่อ สัมพันธ์กับบุคคลอื่น

7. ลักษณะของกำลังใจ บางคนมีกำลังใจดี กำลังใจเข้มแข็ง สามารถเผชิญกับอุปสรรคปัญหาได้ดี แต่บางคนเปราะบาง วางตัวไม่เหมาะสม มีอะไรมากระทบก็หมดกำลังใจ และท้อถอย

8. ลักษณะของความสนใจ ของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไป บางคนเฉื่อยเฉย บางคนอยากรู้ อยากเห็น หมายถึง เป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่งของคน

9. ลักษณะการพูดจา ท่าทาง พูดชัดเจน ศัพท์ ภาษาเหมาะสม ไม่พูดติดอ่าง ซ้ำหรือเร็วเกินไป

3.4 ประเภทของบุคลิกภาพ

คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท และสุณี เลิศแสวงกิจ (2546 : 21) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของบุคคล โดยทั่วไป แบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. บุคลิกภาพภายนอก เป็นสิ่งที่สัมผัสได้ด้วยตา หู จมูก ลิ้น และกาย ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย การวางตัว การพูด เป็นต้น

2. บุคลิกภาพภายใน เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่สามารถศึกษาจากการมีความสัมพันธ์กัน เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีอารมณ์ขัน ความยุติธรรม ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น

3.5 การสร้างและการพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพพนักงานขาย

บุคลิกภาพที่ดีสร้างความมั่นใจ ความประทับใจในทุกโอกาสให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความสำเร็จอยู่ที่ความน่าเชื่อถือและความมั่นใจ ความมั่นใจสร้างสัมพันธภาพได้ในทุกครั้งที่ต้องการ จึงมีการพัฒนาบุคลิกภาพของคนไปในทิศทางที่สังคมต้องการ มีคำกล่าวที่ว่า “ไม่มีบุคลิกภาพใดดีที่สุดในชีวิต เพราะยังปรับปรุงได้ตลอดเวลา” ในการทำงาน ไม่ว่าท่านจะไปสมัครงานที่ใดก็ตาม ถึงแม้ท่านจะสอบข้อเขียนผ่านแล้วก็ต้องมีการสอบสัมภาษณ์ เพื่อที่จะดูบุคลิกภาพของท่านว่าเหมาะสมที่จะทำงานนั้นๆ หรือไม่ ที่ทำงานบางแห่งถือเรื่องบุคลิกภาพเป็นหลักใหญ่ๆ ดังนั้นบุคลิกภาพของแต่ละคนจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในงานอาชีพของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพนักขายซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานขาย

การสร้างบุคลิกภาพพนักงานขาย

จุฑา บุรีภักดี (2549 : 132-133) ได้กล่าวถึงการสร้างบุคลิกภาพ มีดังต่อไปนี้

1. การมองกันด้วยสายตา จะต้องมองด้วยความรัก เมตตา ศรัทธา มองด้วยอาการสุภาพ เรียบร้อย

2. การแต่งกาย เรียบร้อย ชวนมอง แต่งกายไม่จำเป็นต้องใช้ของแพง แต่ควรคำนึงถึงความสะอาด กะทัดรัด การใช้สีถูกต้อง เหมาะสมแก่กาลเทศะชวนมอง และควรสวมรองเท้าหุ้มส้น สีดำ หรือสีขาว แล้วแต่ชุด และโอกาส และควรรักษาเล็บ หน้าที่ให้สะอาด สดชื่นชวนมอง

3. การพูด ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ ควรพูดดี พูดให้เป็นประโยชน์ พูดน่าฟัง ชนะใจคน ควรพูดด้วยน้ำเสียงอ่อนหวาน ไพเราะ การพูดดี ทำให้เราเข้ากับคนได้ทุกเพศ วัย และทุกระดับชั้น

4. การเดิน การเดินที่สง่า สวยงาม สุขภาพ เดินได้จังหวะ มีท่าทำสำรวม ตัวตรง แต่ไม่ควรเดินให้เสียงดังมากเกินไป จะทำให้คนอื่นรำคาญ การเดินควรมีท่าทางสง่าผ่าเผย ลักษณะงาม วางเท้าตรง คอตรง เดินให้น้ำหนักขาทั้ง 2 ข้างเท่ากัน ประกอบกับการใช้น้ำหนักเวลาเดินด้วย

5. การแสดงท่าทาง ควรระมัดระวังท่าทาง กิริยามารยาท จะต้องนำคุณเหมาะสมในทุกโอกาส สถานการณ์

6. ทักษะในการทำงาน ตามหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบ จะต้องเป็นผู้มีท่าทาง และความชำนาญ ทำให้คล่องแคล่วว่องไว มีลักษณะดี

7. สุขภาพ เป็นสิ่งที่สำคัญจะต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ ควรบำรุงรักษาให้เป็นผู้มีสุขภาพสมบูรณ์อยู่เสมอ

คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท และสุณี เลิศแสวงกิจ (2546 : 47-49) ได้กล่าวถึงการสร้างบุคลิกภาพ สำหรับการเป็นพนักงานขาย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะที่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัด (Character traits) คือ ลักษณะที่มีพลัง ลักษณะของ Trait ที่ดีนั้นจะต้องฝึกหัดจนเป็นพฤติกรรมที่กระทำเป็นประจำ จนกระทั่งกลายเป็นบุคลิกส่วนหนึ่ง ลักษณะของ traits ที่สำคัญสำหรับพนักงานขาย คือ

1.1 ความเป็นกันเอง (Friendliness) การต้อนรับด้วยการยิ้ม บรรยากาศนี้จะเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดลูกค้าจะรู้สึกประทับใจและพอใจที่จะซื้อสินค้าเป็นการตอบแทน และจะช่วยให้คนขายและลูกค้าเกิดความร่วมมือกันขึ้น

1.2 ความร่าเริงแจ่มใส (Cheerfulness) คนที่ร่าเริงแจ่มใสมิฉะนั้นคนต้องการติดต่อทำงานด้วย ตรงข้ามกับคนที่เงียบขรึมขม่มไม่มีใครอยากเข้าใกล้ ผู้ที่ร่าเริงแจ่มใสได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองเห็นสิ่งข้างขึ้นได้มากกว่าธรรมดา แต่อารมณ์ขันนั้นจะต้องหลีกเลี่ยงความหยาบคาย ทั้งมารยาททวาจาและตลกที่หยาบโหล่น หรือก้าวร้าวผู้อื่น

1.3 มารยาทดี (Courtesy) เป็นผู้มีความสุภาพอ่อนน้อม ให้การนับถือและมองผู้อื่นในแง่ดี ความมีมารยาทยอมชนะใจเพื่อนร่วมงาน และสร้างค่านิยมให้แก่ลูกค้า ทำให้เกิดความร่วมมือในทางที่ดี ความไม่สุภาพจากการพูดโดยไม่คิด ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนหรือเป็นการกล่าว

ออกมาในขณะที่จิตใจหรือสุขภาพไม่ปกติ ทำให้เกิดความเสียหาย ต้องรู้จักกล่าวขอโทษ ขอบคุณ ขอบใจ และฝึกมารยาทอื่นๆ ไว้

1.4 ความสามารถในการพูดและการกระทำได้อย่างถูกต้องเวลาและสถานที่ (Tact) เป็นผู้ที่เข้าใจและรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น คนโดยทั่วไปเป็นผู้ที่มีอารมณ์อ่อนไหวง่าย จึงไม่สมควรใช้คำพูดรุนแรง ต้องรู้วิธีการรักษาความลับให้เป็นความลับไม่ว่าจะเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน หลีกเลี่ยงกลุ่มของการนินทา และข่าวลือ อย่าซ้ำเติมวิพากษ์วิจารณ์คนอื่น จงกล่าวถึงหรือมองผู้อื่นในแง่ดี

2. ทักษะที่มีต่องานที่ทำ (Moral attitudes) พนักงานขายจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับท่าทีหรือความรู้สึกที่มีต่องานที่ทำ ลักษณะของ ทักษะที่มีต่องานที่ทำ (Moral attitudes) คล้ายความสามารถในการพูดและการกระทำได้อย่างถูกต้องเวลาและสถานที่ (Tact) คือ เรียนรู้และฝึกหัดได้ไม่ได้เกิดมาจากตัวบุคคล เป็นความรู้สึกที่รับผิดชอบชั่วดีที่มีขึ้นในสามัญสำนึกเพื่อจะหยั่งการใดๆ ที่จะทำลงไป ไม่มีใครที่จะสร้างทัศนคติที่ดีขึ้นภายในเวลาสั้นเดียว ชั่วโมงเดียว จะต้องสร้างมาจนเป็นส่วนหนึ่งของลักษณะนิสัย เป็นเหมือนกับศีลธรรมจรรยาบรรณที่มีอยู่ในตัวของผู้นั้น ลักษณะสำคัญของทัศนคติที่มีต่องานที่ทำ (Moral attitudes) คือ

2.1 การเป็นผู้ที่มีจิตใจมั่นคงต่อบุคคลหรือต่อแนวความคิดนั้นๆ (Loyalty) พนักงานขายจะต้องมีใจตั้งมั่นต่อนายจ้างและร้านค้า ต้องสร้างความรู้สึกว่าที่ทำงานนั้นเป็นของตนเอง

2.2 ความซื่อสัตย์และความยุติธรรม (Honesty) ไม่พูดเท็จ ไม่ขโมย ไม่โกง พนักงานขายที่มีความซื่อสัตย์ เมื่อทำงานผิดพลาดจะได้รับการยอมรับความผิดนั้นด้วยความยินดี หรือ ถ้าหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานขายคนใดมีข้อบกพร่องนายจ้างจะยินดีรับข้อผิดพลาดนั้นตรงกันข้ามถ้าเป็นผู้ที่ไม่มีความซื่อสัตย์ เขาจะพยายามปิดความรับผิดชอบนั้นๆ ไปให้ผู้อื่น ดังนั้นความซื่อสัตย์จึงหมายถึง การซื่อตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบ และการพยายามทำงานอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถให้สมกับค่าของสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ

2.3 การเป็นผู้ที่พึ่งพาอาศัยได้ (Dependability) หมายถึง อะไรที่เราพอจะช่วยเหลือได้ก็ทำ ผู้ที่พึ่งพาอาศัยได้จะมีลักษณะเอาการเอางาน มีความรับผิดชอบต่อการทำงานและการทำงานได้ทันด้วยความรอบคอบ เป็นผู้ที่ไม่ไว้วางใจได้ ทำให้มีเสน่ห์ และผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้ร่วมงานมีความสุขสบายใจ

3. นิสัยส่วนตัว (Personal habits) คือ สิ่งที่ประพฤติปฏิบัติเป็นประจำจนเคยชิน แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 นิสัยที่ควรเรียนรู้และยึดถือไว้เสมอ (Good habits) ได้แก่

3.1.1 ความกระตือรือร้นหรือความสนใจอย่างจริงจังในงานที่ทำ (Enthusiasm) เป็นผู้ที่มีใจเต็มใจ สนใจในงานที่ทำ

3.1.2 ความต้องการเห็นการงานเจริญก้าวหน้า (Initiative) มีความกระหายที่จะรับผิดชอบและแสดงความสามารถในการทำงานนั้นๆ คนที่มีความคิดริเริ่มจะทำงานที่ได้รับเป็นอย่างดี โดยไม่ต้องมีผู้ใดคอยออกคำสั่ง เขาจะทำงานเพื่อเพิ่มทักษะและปรับปรุงให้ตัวเองดีขึ้น

3.1.3 ความตื่นตัว (Alertness) คือผู้ที่เข้าใจและพยายามทำความเข้าใจว่าลูกค้าต้องการอะไรหรือเข้าใจความคิดของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เป็นผู้ที่มีความตื่นตัว และมีความจริงจังต่อสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ใฝ่หาความรู้และความเป็นผู้ที่เตรียมพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จะต้องเป็นนักสังเกต นักฟังที่ดี และถาม-ตอบคำถามที่ฉลาด

3.1.4 การรู้สึกควบคุมอารมณ์ (Poise) จะทำให้อารมณ์สงบแม้ภายในจะเต็มไปด้วยอารมณ์ และเอาชนะอุปสรรคเฉพาะหน้าได้

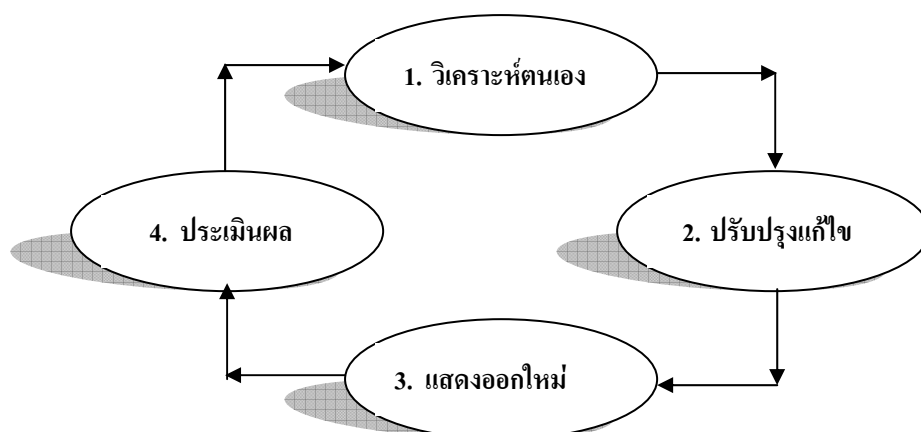
3.1.5 นิสัยกริยาซ้ำซาก (Mannerism) เช่น ยืนห่อตัว หรือฟังสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ขี้ขลาด และหู ไม่ระวัง ทำเสียงครี๊ดๆ ที่ในลำคอ ชอบพูดสอดก่อนที่คนอื่นจะพูดจบ ไม่มองหน้าผู้ที่พูดด้วย เป็นกริยาที่ไม่ควรทำ แต่หลายคนที่ดีกริยาซ้ำซากต้องพยายามเลิกให้ได้ และฝึกหัดแต่สิ่งดีเท่านั้น

3.2 การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) คือ การทำตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ ผู้ที่ยึดอาชีพทางธุรกิจจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน นายจ้าง ลูกค้า หลักของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ รู้จักคุยสนทนากับทุกๆ คน ไม่ใช่พยักหน้าหรือจ้องหน้าเพียงอย่างเดียว ยิ้มจิ้มให้กับทุกคน การยิ้มจะช่วยสร้างความเป็นกันเองและผ่อนคลายความตึงเครียด ผ่อนหนักเป็นเบา แต่ต้องยิ้มอย่างจริงใจ หัดจำชื่อให้แม่นยำ เรียกชื่อได้อย่างถูกต้อง ยกย่องผู้อื่นด้วยความจริงใจ และพิจารณาความรู้สึกรู้ใจของคนอื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือด้วยใจจริง

การพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพพนักงานขาย

การพัฒนาบุคลิกภาพของพนักงานขาย หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะขัดเกลาลักษณะทางกายภาพ ทางจิตใจของพนักงานขายให้เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจจากลูกค้าและบุคคลอื่นๆ

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุณี เลิศแสวงกิจ (2546 : 36 -37) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพ จะหมุนเวียนเป็นวงจรอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเอง ผู้ที่ต้องการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองต้องจดหัวข้อที่ได้วิเคราะห์ตนเองออกมาเป็นข้อๆ เรียงลำดับความสำคัญ จากนั้นก็เริ่มต้นปรับปรุงแก้ไขทีละข้อๆ ให้ความสำคัญกับตนเอง อย่ารีบร้อนเกินไป เมื่อแก้ไขได้แล้ว ก็แสดงออกมาใหม่ ปฏิบัติตัวตามแนวใหม่ และต้องทำให้เกิดความชินจนคิดตัวเป็นนิสัย ในขั้นสุดท้ายต้องลองประเมินผลดูว่า สิ่งที่ได้แก้ไขไปแล้วนั้นดีหรือยัง มากไปหรือน้อยไป มีอุปสรรคอะไรบ้างที่ทำให้ปฏิบัติดีกว่านี้ไม่ได้ ควรจะหาทางแก้ไขอุปสรรคนั้นอย่างไร นั่นคือ การกลับเข้าขั้นวิเคราะห์ตนเองซ้ำอีกเป็นรอบที่สอง



ภาพประกอบ 4 กระบวนการพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพ

ในการพัฒนาบุคลิกภาพตามขั้นตอนดังกล่าวนี้ บางขั้นตอนอาจทำได้ด้วยตนเองแต่บางขั้นตอนก็ต้องอาศัยผู้อื่นช่วยวิเคราะห์วิจารณ์ เพราะมนุษย์ทุกคนมักมีนิสัยเข้าข้างตัวเอง ทำให้มองตัวเองไม่ออกว่าอะไรดี มีอะไรไม่ดีที่ควรแก้ไขบ้าง ต้องอาศัยบุคคลอื่นช่วยดูแลและวิจารณ์ตัวเราด้วย สกิด วงศ์สุวรรณค์ (2548 : 187) ได้กล่าวถึง วิธีปรับปรุงบุคลิกภาพทางกาย กล่าวสรุปได้ดังนี้

1. การยอมรับความจริงเกี่ยวกับตนเอง คือยอมรับว่าการที่ตนมีสภาพเช่นนั้น เช่นนี้ ไม่ว่าจะเป็นที่นิยมชมชอบของบุคคลอื่นหรือไม่ ย่อมมีโอกาสแสวงหาความสุขความสำเร็จได้จากสิ่งที่ดีที่มี

2. การปรับในส่วนที่จะปรับปรุงได้ ดังกล่าวแล้วว่า องค์ประกอบหลายอย่างย่อมอยู่ในนิสัยที่แต่ละคนจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ถ้าได้วิเคราะห์ตนเองโดยละเอียด ก็จะมองเห็นสิ่งที่ควรปรับปรุงในสิ่งที่ทำได้ ข้อสำคัญจะต้องกระทำด้วยตนเองจะให้คนอื่นทำแทนไม่ได้

3. การชดใช้ด้วยสิ่งอื่น เป็นธรรมดา คนที่หน้าตา ผิวพรรณดี ย่อมเป็นกำไรได้เปรียบผู้อื่น แต่กิริยามารยาทและการวางตัวในสังคมย่อมเป็นส่วนประกอบอันสำคัญที่ทำให้บุคลิกภาพของคนแตกต่างกัน ถ้าบุคคลส่งเสริมด้วยวิธีการอันถูกต้องจึงจะเกิดประโยชน์ ถ้าส่งเสริมไม่ดีก็จะเป็นผลร้ายแก่ตนเอง สิ่งที่จะนำมาชดใช้หรือส่งเสริมรูปธรรมของคนนั้นมีอยู่เป็นอันมาก เช่น มารยาทอันดี น้ำใจที่กว้างขวาง การยึดมั่นในศีลธรรมที่ถูกต้อง การวางตัวในที่ที่ถูกต้อง ควรปฏิบัติที่มีต่อคนอื่น ความรับผิดชอบ ความโอบอ้อมอารี ล้วนแต่เป็นคุณสมบัติที่จะส่งเสริมบุคลิกภาพทางกายของคนทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ปรากฏตัวออกในพฤติกรรมของบุคคล ถึงแม้จะไม่มีตัวตนแต่พฤติกรรมก็ต่อให้เห็นคุณสมบัติเหล่านั้นได้ และพฤติกรรมนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพทางกาย การส่งเสริมบุคลิกภาพด้วยการนำเอาคุณสมบัติทางใจอันดีมาใช้จึงเป็นการกระทำที่ถูกต้อง

3.6 สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้อย่างกว้างๆ ได้ว่า บุคลิกภาพนักขาย หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่ทำหน้าที่ขายซึ่งแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน และมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ได้พบเห็นและสามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท บุคลิกภาพภายนอกและบุคลิกภาพภายใน เพราะฉะนั้นบุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในงานอาชีพของเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพนักขาย ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานขาย การสร้างบุคลิกภาพนักขายจึงแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะที่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัด เช่น ความเป็นกันเอง ความร่าเริงแจ่มใส มารยาทที่ดี และความสามารถในการพูด 2) ทักษะที่มีต่องาน เช่น การเป็นผู้ที่มีจิตใจมั่นคงต่อบุคคลหรือต่อแนวความคิดนั้นๆ ความซื่อสัตย์และความยุติธรรม และการเป็นผู้ที่พึ่งพาอาศัยของเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นได้ 3) นิสัยส่วนตัว คือ สิ่งที่ประพฤติปฏิบัติเป็นประจำจนเคยชิน แบ่งออกได้ดังนี้ นิสัยที่ควรเรียนรู้และยึดถือไว้เสมอและการมีมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพพนักงานขาย เป็นกระบวนการที่มุ่งขจัดเกลาลักษณะทางกายภาพ ทางจิตใจของพนักงานขายให้เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจจากลูกค้าและบุคคลอื่นๆ มีกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ตนเองและยอมรับความเป็นจริง 2) ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่สามารถปรับปรุงได้ แต่ส่วนที่ไม่สามารถปรับปรุงได้ ควรใช้สิ่งอื่นเพื่อชดเชย เช่น มารยาท ความรับผิดชอบและการโอ้ออมอารี เป็นต้น 3) แสดงออกใหม่ และ 4) ประเมินผล

4. ปัจจัยพื้นฐานด้านทักษะในการทำงาน

เสนาะ ดิยาว (2546 : 9) กล่าวว่า ทักษะในการทำงานแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทักษะทางด้านการทำงาน (Technical skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการทำงานจะต้องผ่านการศึกษารูปแบบทางการและได้รับการอบรมระดับหนึ่ง จนมีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ

2. ทักษะทางด้านมนุษย (Human skill) คือ ความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยู่ยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องต่างๆ ได้ สามารถตรวจสอบ

ความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2549: 9) กล่าวว่า ทักษะในการทำงานโดยทั่วไปประกอบด้วยทักษะทางอาชีพ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะทางเทคนิคและวิชาชีพ ทักษะความชำนาญที่จำเป็นเพื่อทำงานในงานอาชีพของตนให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
2. ทักษะด้านองค์กร เป็นทักษะด้านการบริหารที่ทุกวิชาชีพต้องเป็น
3. ทักษะส่วนตัว เป็นสมรรถนะความสามารถให้ใช้ทักษะทางเทคนิควิชาชีพและทักษะด้านองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ เกี่ยวกับการคิดถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการทำงานให้สำเร็จ

สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้อย่างกว้างๆ ปัจจัยพื้นฐานด้านทักษะในการทำงาน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิคและการทำงาน หรือแรงงาน หมายถึง ความสามารถและความเชี่ยวชาญชำนาญ ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานประจำของพนักงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยการใช้เทคนิค หรือเครื่องมือเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งในการจัดการ ได้แก่ เทคนิคทางการขาย เทคนิคการใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์ทางการขาย 2) ทักษะด้านมนุษย์ หรือเก่งคน หมายถึง ความสามารถของพนักงานขายในการติดต่อสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจและการประสานงาน การโน้มน้าวคนให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด หรือเก่งคิด หมายถึง ความสามารถทางด้านสติปัญญา การวางแผน การคิดและเข้าใจเรื่องต่างๆ จากประสบการณ์ของพนักงานขาย ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผล สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันต่อเวลาและเหตุการณ์

5. ทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจซื้อ

ทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจซื้อ หรือทฤษฎีไอด้า (AIDA) ถูกพัฒนาขึ้นตอนต้นปี พ.ศ. 2443 เริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา หลังสงครามโลกครั้งที่สองยุติลง เกิดจากการผสมผสานอักษร คือ Attention (A) Interest (I) Desire (D) และ Action (A) แนวความคิดของทฤษฎีจะเป็นรูปสามเหลี่ยมหน้าจั่ว พื้นฐานของการตัดสินใจจะมีลักษณะกว้าง และการตัดสินใจของลูกค้าจะแคบลงเป็นลำดับ จนเหลือพื้นที่ที่น้อยที่สุด โดยขั้นตอนนี้จะถูกกำหนดโดยพนักงานขาย พนักงานขายจะต้องพูดหรือสาริต พนักงานขายต้องเป็นผู้คุมเกมส์การขาย กระตุ้น ชี้นำ

แนวทางให้ลูกค้าเห็นตามทฤษฎีนี้ทำให้เกิดมาตรฐานหรือแบบฉบับของการขายที่วางไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสินค้าของพนักงานขาย วิธีการใช้ทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจซึ่งจะให้ผลต่อเมื่อพนักงานขายจะต้องปรับให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย และเหมาะสมกับสถานการณ์แห่งการเสนอขาย แต่มีบุคคลในวงการขายได้คัดค้านทฤษฎีนี้ว่าไม่เหมาะสมกับตลาดที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว แต่นักขายที่ประสบความสำเร็จกล่าวยืนยันว่ายังเป็นทฤษฎีการขายที่ยังใช้ได้ผล และยังทันสมัยควบคู่ไปกับการพัฒนาทางการตลาด

คำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิทและสุณี เลิศแสวงกิจ (2546 : 44-47) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจชื่อว่า ความสำเร็จในการเสนอขาย พนักงานขายจะต้องกระตุ้นการรับฟัง (Attention) ของลูกค้าให้ได้เป็นอันดับแรก จากนั้นจะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจ (Interest) ในสินค้าที่เสนอขายแล้วเพิ่มพูนให้ลูกค้าเกิดความต้องการ (Desire) และกระตุ้นเร่งเร้าให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าด้วยความพึงพอใจ (Action) ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การกระตุ้นความรู้สึกรับฟัง (Attention) พนักงานขายจะต้องกระตุ้นการรับฟังของลูกค้าตั้งแต่เริ่มแรกต้องสร้างความสนใจให้ลูกค้ามีความรู้สึกอยากที่จะสนทนากับพนักงานขาย

2. การกระตุ้นความรู้สึกรับฟัง (Interest) การสร้างความสนใจให้กับลูกค้าเป็นสิ่งแรกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานเสนอขาย แต่พนักงานก็มีข้อโต้แย้งว่า การสร้างความสนใจโดยไม่มี การพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นอย่างเด่นชัด ย่อมไม่เป็นผลต่อการเสนอขาย เพราะสิ่งใดก็ตามถ้าพูดขึ้นมาลอยๆ โดยที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้แล้วลูกค้ามักไม่เชื่อถือและไม่ประทับใจ ดังนั้น พนักงานจะต้องเริ่มต้นดึงดูดความสนใจของลูกค้าด้วยคุณสมบัติพิเศษของสินค้าแล้วแสดงหรือพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นจริง การพูดโดยไม่มี การพิสูจน์ย่อมเป็นสาเหตุทำให้ลูกค้าเกิดความหวาดระแวง สงสัย คลุมเครือ ถึงแม้ว่าสินค้าของเราจะมีคุณภาพดีก็ตาม พนักงานขายจะเริ่มสร้างความสนใจให้กับลูกค้า และพิสูจน์ให้เห็นจริงในขณะที่มีการสาธิตสินค้า การกระตุ้นความรู้สึกรับฟัง (Interest) ของลูกค้าให้เกิดความสนใจเป็นขั้นตอนเดียวกับงานสาธิตสินค้า การแสดงหรือการสาธิตให้ลูกค้าเห็นจริงเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับงานเสนอขายสินค้า การไปพบลูกค้าทุกครั้งต้องจัดเตรียมอุปกรณ์สำหรับสาธิตสินค้าให้พร้อมอยู่เสมอ และสามารถแสดงได้ทันทีเท่ากับเป็นการสร้างความสนใจให้กับลูกค้า พนักงานขายควรพูดถึงคุณภาพของสินค้าให้น้อยที่สุด แต่ใช้วิธีแสดงให้ลูกค้าเห็นข้อเท็จจริงในคุณภาพสินค้าด้วยตัวเอง เพราะไม่มีสิ่งใดที่จะสร้างความเชื่อถือให้กับตัวเราเองได้เท่ากับสิ่งที่ตัวเราเห็น ได้ทดลอง ได้สัมผัสด้วยตัวเอง ดังนั้นการสาธิตเป็นกรรมวิธีที่สำคัญของงานขายสินค้า จึงเลือกใช้ให้เหมาะสม และเป็นที่น่าสนใจของลูกค้า ไม่มีสิ่งใดที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้เท่ากับการเห็นและสัมผัสด้วยตนเอง

3. การกระตุ้นความรู้สึกของลูกค้าให้เกิดความต้องการ (Desire) ความต้องการของมนุษย์เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความอยากได้ ดังนั้น ถ้าหากว่าลูกค้าไม่มีความรู้สึกอยากจะได้ไม่ว่าสินค้ามีคุณภาพดีเยี่ยมเท่าใด ลูกค้าก็จะไม่ซื้อ เพราะต้นเหตุสำคัญของการซื้อ คือ ความต้องการที่ถูกเร่งเร้ากระตุ้นให้เกิดความอยากได้ ดังนั้นความต้องการของแต่ละบุคคลต่างกัน คนหนึ่งต้องการอย่างหนึ่ง ส่วนอีกคนหนึ่งต้องการในสิ่งที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรสนิยม อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่ไม่เหมือนกันก่อนที่พนักงานขายจะกระตุ้นความต้องการของลูกค้า จะต้องค้นหาค้นพบว่าความต้องการของลูกค้ารายนั้นๆ คือ ผลประโยชน์เฉพาะข้อใด พนักงานขายสามารถทราบได้โดยตั้งคำถามค้นหาความในใจเกิดความพึงพอใจในสินค้าก่อน โดยแสดงถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ต่อจากนั้นจึงสร้างความกระตือรือร้นให้ลูกค้าเกิดความอยากที่จะซื้อ ดังนั้นพนักงานขายจะต้องให้คำแนะนำที่ถูกต้องลูกค้า และใช้เหตุผลสำหรับการขายกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อเป็นจุดนำไปสู่ความอยากได้ และการกระตุ้นความรู้สึกของลูกค้าไปสู่ความมั่นใจ การตอกย้ำด้วยการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า เสมือนกับช่างไม้ย้ำหัวตะปูลงบนพื้นไม้ ทำให้เกิดความแน่นหนาแข็งแรงเช่นเดียวกับพนักงานขายได้ตอกย้ำด้วยคำพูด เอกสาร และบุคคลอ้างอิงลงในจิตใจของลูกค้า เปรียบเสมือนกับเสาเข็มเป็นที่รองรับน้ำหนักของการสร้างบ้าน สร้างอาคาร ทำให้สิ่งก่อสร้างมั่นคงถาวร เช่นเดียวกับการสร้างความมั่นใจ ให้อยู่ในสำนึกของลูกค้าตลอดไป

4. การกระตุ้นความรู้สึกของลูกค้าไปสู่การตัดสินใจซื้อ (Action) จากการกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความยอมรับฟัง สนใจ อยากได้ มั่นใจและตัดสินใจซื้อ กิจกรรมที่พนักงานขายจะต้องปฏิบัติในขั้นนี้ก็คือ การปิดการขาย เกือบทุกครั้งที่ลูกค้าจะต้องตกลงใจซื้อมักมีความรู้สึกในทางลบ เข้ามาร่วมด้วยเสมอ พนักงานขายจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องขจัดความรู้สึกเหล่านี้ให้หมดไป ด้วยวิธีการปิดการขายที่ถูกต้อง โดยเตรียมรายการปิดการขายตั้งแต่เริ่มแรกของการเสนอขาย และสังเกตอาการที่พร้อมจะซื้อของลูกค้า เช่น สีหน้า ลักษณะท่าทาง คำพูด ข้อโต้แย้ง ดังนั้น การเสนอขายทุกครั้งควรมีการทดลองปิดการขาย เพื่อเป็นการหยั่งหรือทดสอบว่าลูกค้าพร้อมหรือยังที่จะตัดสินใจ

5. การกระตุ้นความรู้สึกของลูกค้าไปสู่ความพึงพอใจ (Satisfaction) เมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าแล้ว สิ่งที่จะต้องเสริมสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจและความภาคภูมิใจให้กับลูกค้า คือ การยกย่องชมเชยลูกค้าว่าฉลาดในการซื้อสินค้าได้ถูกต้อง ดังนั้น เมื่อลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือไม่ก็ตาม พนักงานขายจะต้องยึดเป็นหลักปฏิบัติ คือ ขอบคุนลูกค้า ยกย่องชมเชย สร้างความประทับใจ สร้างความภาคภูมิใจทุกครั้ง

เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการขายและศิลปะการขาย (มหาวิทยาลัยสุโขทัย
 ธรรมาธิราช 2539 : 333) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจซื้อว่า เป็นทฤษฎีที่เน้นหนัก
 ในด้านผู้ขายที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับขั้น เพื่อผลสำเร็จในการเสนอขายสินค้า ดังมีรายละเอียด
 ต่อไปนี้

1. ความเอาใจใส่ (Attention) ขั้นแรกที่ควรจะทำไม่ว่าจะมีวิธีการแบบใดก็ตาม ผู้ขาย
 จำเป็นต้องพยายามเรียกร้องความเอาใจใส่จากลูกค้ามุ่งหวังให้ได้ โดยการทำให้ลูกค้าเกิดความ
 พร้อมตั้งใจรับฟังการอธิบายรายละเอียด ชมการสาธิตผลิตภัณฑ์ สำหรับพนักงานขายก็เช่นกัน การ
 ที่จะเรียกร้องความเอาใจใส่แก่ลูกค้าเป้าหมายด้วยการแจ้งข่าวสาร การขออนุญาตล่วงหน้า บอก
 เหตุผลในการมาและการขอภัยที่ต้องรบกวนเวลา นอกจากนี้ พนักงานขายที่มีบุคลิกภาพ ท่าทาง
 และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งมีการใช้คำพูดที่เหมาะสม สุภาพ ซึ่งจะเป็นแนวทางของการเริ่มต้น
 การขายที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติต่อไปง่ายขึ้นได้ง่าย แต่ในขั้นนี้พนักงานขายควรจะ
 เริ่มต้นพูดคุยกับลูกค้าด้วยเรื่องทั่วๆ ไปก่อน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศความ
 เป็นกันเอง และให้ลูกค้ามีความสบายใจ ต่อจากนั้นพนักงานขายจึงนำผลิตภัณฑ์มาเสนอขายได้

2. ความสนใจ (Interest) เมื่อพนักงานขายสามารถเรียกร้องความเอาใจใส่จากลูกค้า
 เป้าหมายได้แล้ว ก็ควรที่จะสร้างให้เกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ จนถึงจุดที่ลูกค้าต้องการฟัง
 รายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสในการเสนอขายผลิตภัณฑ์ได้ วิธีการสร้างความ
 สนใจ ด้วยการเสนอตัวอย่างสินค้า การสาธิต เสนอแคตตาล็อก รูปภาพ ประกอบคำอธิบาย การ
 สร้างความสนใจของพนักงานขายต้องอาศัยความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส และความเป็นกันเองในตัว
 พนักงานขายด้วย อย่างไรก็ตาม ในขั้นนี้พนักงานขายควรให้ลูกค้าได้เห็นถึงสินค้าที่นำมาเสนอขาย
 เพราะจะช่วยกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความสนใจ ตัดสินใจซื้อได้เร็ว และง่ายขึ้นด้วย นอกจากพนักงาน
 ขายควรสังเกตความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บางครั้งอาจใช้วิธีการทดสอบความสนใจ ด้วย
 การตั้งคำถาม หรืออาจใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าที่แสดงออกมาในขณะที่กำลัง
 ดำเนินการเสนอขาย ซึ่งพฤติกรรมแสดงออกของลูกค้าจะมี 2 ลักษณะ คือ

2.1 การแสดงออกทางกายภาพ (Physical buying signals) เป็นการแสดงออกจาก
 ลูกค้าที่มีพฤติกรรมที่บ่งถึงความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ด้วยการเข้ามาใกล้พนักงานขายมากขึ้น เพื่อ
 ฟังคำอธิบายถึงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ด้วยความสนใจ หรือขอดูรายละเอียดหรือตัวอย่างของ
 ผลิตภัณฑ์ที่นำมาแสดงอีกด้วย หรือสังเกตจากสีหน้า ท่าทาง หรือแววตาที่แสดงออกถึงความสนใจ
 เป็นพิเศษหรือขอทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการสั่งซื้อสินค้า เงื่อนไข การชำระเงิน การส่งมอบและวิธีอื่นๆ

2.2 การแสดงออกทางวาจา (Spoken buying signals) เป็นการแสดงออกถึงความ
 สนใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย ด้วยการแสดงพฤติกรรมการสอบถามพนักงานขายว่า “จ่ายเป็นเงินสด

ลคกี้เปอร์เซ็นต์” หรือ “มีของแถมอะไรบ้าง” หรือ “รับสินค้าได้เมื่อไหร่” หรือ “เงื่อนไขการชำระเงิน ระบบเงินผ่อนเป็นอย่างไร”

3. ความต้องการ (Desire) หลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนการสร้างความสนใจแล้ว พนักงานขายจำเป็นต้องกระตุ้นความต้องการของลูกค้าด้วยการให้ลูกค้าทราบถึงคุณภาพ ข้อดีต่างๆ ของผลิตภัณฑ์นั้น และต้องพยายามเอาชนะข้อโต้แย้ง หรืออุปสรรคต่างๆ ที่ลูกค้ายกขึ้นมาเป็นปัญหา ซึ่งพนักงานขายต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ และรู้จักใช้ศิลปะการขายเพื่อหลีกเลี่ยงกับการขัดแย้งต่อความรู้สึกของลูกค้า ขั้นนี้ถือว่าเป็นหัวใจหัวต่อของการขาย เพราะลูกค้าอาจสอบถามรายละเอียดของผลิตภัณฑ์หรือไม่แน่ใจว่า ผลิตภัณฑ์จะสามารถสนองความต้องการของตนได้ หรืออาจจะถามถึงข้อดีที่ได้ตัดสินใจซื้อ และข้อเสียหากไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ ดังนั้นพนักงานขายจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการซื้อผลิตภัณฑ์ และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ ถ้าพนักงานขายสามารถทำได้สำเร็จก็เท่ากับว่าได้กระตุ้นและจูงใจลูกค้าให้เกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์นั้นแล้ว

4. การตกลงใจซื้อ (Action) เป็นขั้นที่พนักงานขายถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ และนำความสำเร็จในการขายให้แก่พนักงานขาย เพราะเป็นขั้นที่ลูกค้าตัดสินใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ นับว่าเป็นขั้นของการปิดการขาย หลังจากที่ถูกค้าได้รับทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ และพนักงานขายได้เสริมให้ลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ของผลิตภัณฑ์นั้นแล้ว แต่ความสำคัญของการขายโดยพนักงานนี้คือ การทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่ทำให้มีความรู้สึกถูกลูกค้าถูกขยี้ดเหยียดให้ซื้อหรือลืมหืมตัวซื้อสินค้านั้นๆ

5. ความพอใจ (Satisfaction) เป็นขั้นสุดท้ายของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในการขายไม่ใช่ว่าเมื่อพนักงานขาย สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้แล้วก็ได้ถือว่าจบกระบวนการขายแล้ว แต่พนักงานขายควรสร้างความพอใจกับลูกค้า โดยกล่าวคำขอบคุณ และต้องให้ความมั่นใจแก่ลูกค้าอีกครั้งถึงการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าได้กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ในโอกาสต่อไป และควรมีการให้บริการหลังการขายกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวที่สำคัญในการผูกมัดใจลูกค้าและทำให้เกิดความสำเร็จในการขายได้โดยง่าย

สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้อย่างกว้างๆ ได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นในการตัดสินใจซื้อ เกิดจากการผสมผสานอักษร AIDA'S เริ่มใช้ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีบุคคลในวงการขายหลายท่านไม่เห็นด้วยเป็นวิธีที่ล้าสมัยไม่เหมาะกับการตลาดที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว แต่มีนักขายหลายท่านที่ประสบความสำเร็จด้านการขาย ยืนยันว่าทฤษฎีนี้ AIDA ยังทันสมัยเป็นทฤษฎีที่สร้างความสำเร็จในการเสนอขายอย่างเป็นขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกระตุ้นและเอาใจใส่ความรู้สึก

ของลูกค้า (Attention) เป็นขั้นแรกที่พนักงานขายต้องสร้างความประทับใจให้ลูกค้ารู้สึกอยากจะสนทนาด้วย ดังนั้นพนักงานขายควรมีบุคลิกภาพ ท่าทาง และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ผู้พบเห็น และควรเริ่มต้นด้วยการพูดคุยเรื่องทั่วไปเพื่อสร้างความเป็นกันเองให้กับลูกค้า 2) กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความสนใจ (Interest) ในขั้นนี้พนักงานขายต้องสร้างความสนใจในผลิตภัณฑ์ พนักงานขายต้องดึงดูดลูกค้าด้วยการเสนอคุณสมบัติ ประโยชน์ ข้อดีผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าได้ซื้อ และข้อเสียถ้าลูกค้าไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้การอธิบายอาจทำให้ลูกค้ามองไม่เห็นถึงคุณภาพ การใช้อุปกรณ์ช่วยขาย เช่น แก้วตากล้อกลิ้ง สินค้าตัวอย่าง การสาธิตจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ลูกค้าเกิดความสนใจเพิ่มขึ้น หรือการใช้บุคคลที่เขารักใคร่หรือเชื่อมั่นเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเกิดความสนใจ 3) การกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการ (Desire) พนักงานควรกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการสินค้า ทั้งนี้ลูกค้าอาจมีข้อสงสัยหรือข้อโต้แย้งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จึงเป็นหน้าที่ของพนักงานขายต้องให้คำตอบแก่ลูกค้า พนักงานขายจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะและการเตรียมตัวเตรียมข้อมูลที่ดี และสร้างความเชื่อใจให้กับลูกค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจซื้อต่อไป 4) กระตุ้นลูกค้าให้เกิดการตกลงใจซื้อ (Action) หรือการปิดการขาย พนักงานขายควรทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงคุณประโยชน์ของสินค้า ไม่ใช่การถูกขยัดเหยียดหรือเกิดจากความรำคาญ พนักงานขายบางท่านไม่สามารถปิดการขายได้ทุกครั้ง ดังนั้นพนักงานขายต้องศึกษากระบวนการขาย ศิลปะการขาย เพื่อการปิดการขายให้ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ พนักงานขายควรตอกย้ำด้วยการสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจซื้อสินค้าในครั้งนี้ 5) การกระตุ้นไปสู่ความพอใจ (Satisfaction) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเสนอขาย ในขั้นตอนนี้ไม่ว่าพนักงานขายจะทำการปิดการขายได้หรือไม่ก็ตาม พนักงานขายควรสร้างความพอใจให้ลูกค้า ด้วยการขอบคุณ และสร้างความมั่นใจในตัวผลิตภัณฑ์ องค์กรเพื่อเป็นข้อมูลให้ลูกค้าตัดสินใจ และการบริการหลังการขาย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจและเป็นปัจจัยให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าต่อไป

6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

6.1 ความหมายของคำว่า กลยุทธ์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551 : 36) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การสร้างความแตกต่าง เพราะความแตกต่างจะก่อให้เกิดความต้องการ ยิ่งมีความแตกต่างมากเท่าไรยิ่งทำให้เกิดจุดเด่นมากขึ้น เมื่อมีความต้องการมากขึ้น โอกาสที่เราจะขายสินค้าและบริการก็เพิ่มมากขึ้น

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2545 : 24) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนงานระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพยายามทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขั้นมากที่สุด

นพ ศรีบุญนาค (2545 : 5) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง

1. แผนสำหรับอนาคตซึ่งมีขนาดใหญ่ที่วางไว้สำหรับโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. แผนการเติมเกมส์ขององค์กร (Game plan)
3. กรอบความคิดสำหรับการตัดสินใจทางการจัดการ

6.2 ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2545 : 19) ได้กล่าวถึงความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการทางการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategy) โดยพิจารณาควบคู่กับความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ภายใต้ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญหน้า อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

เดวิด (2552 : 4) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจในแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

ปราณี ดันประยูร (2544 : 42) ได้กล่าวถึงความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การจัดการองค์กรทั้งหมดให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อม โดยการวางแผนระยะยาวในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปความหมายอย่างกว้างๆ ได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการทางการจัดการ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประเมินกลยุทธ์อย่างเป็นระบบให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนเครื่องทุ่นแรงเพื่อการบริหารงานให้สู่จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

6.3 ระดับของกลยุทธ์

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ แต่ละระดับจะมีผู้รับผิดชอบหลัก และมีหน้าที่หลัก ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน



ภาพประกอบ 5 ระดับกลยุทธ์

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร บริษัท (Corporate – level strategy) จุดมุ่งหมายของการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร,บริษัท คือ การตอบคำถามว่า “เราอยู่ในธุรกิจอะไร หรือเรากำลังทำธุรกิจอะไรอยู่” และ “เราควรทำธุรกิจอะไร” คำตอบจะแสดงให้เห็นภาพทั้งหมดขององค์กรที่กำลังทำอยู่ และกำลังจะทำ ซึ่งมีแนวทางอยู่ 4 ทางหลักๆ คือ 1) ทำเหมือนเดิม คือ คงที่ 2) ทำให้มากกว่าเดิม คือ ขยายตัวหรือเจริญเติบโต 3) ทำน้อยลงกว่าที่เคยทำ คือ ตัดทอน 4) ใช้หลายๆ ทาง คือ คงที่ เจริญเติบโต และตัดทอน การตัดสินใจทางกลยุทธ์ในระดับองค์กร,บริษัทเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น ประธาน ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการบริหาร เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จุดมุ่งหมายของการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ “เราจะแข่งขันในธุรกิจน้อยอย่างไร” กลยุทธ์ระดับนี้ มุ่งเน้นที่แนวทาง วิธีการที่ผลิตภัณฑ์ หรือหน่วยธุรกิจ ในองค์กรหรือบริษัท จะเป็นชัยชนะในการแข่งขันได้อย่างไร การตัดสินใจในระดับนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ หรือผู้จัดการ โครงการ

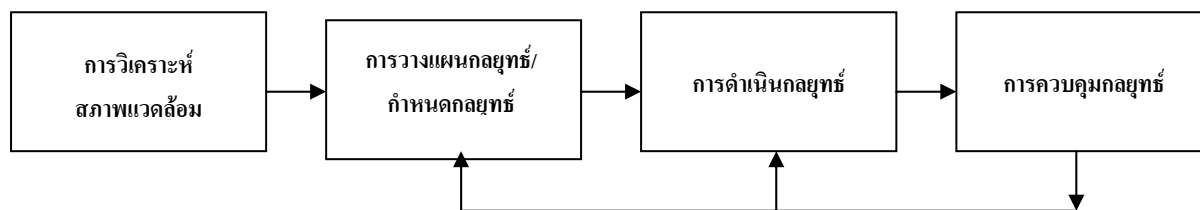
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – level strategy) จุดมุ่งหมายของการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ การตอบคำถามว่า “เราจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้สามารถชนะ

การแข่งขันได้อย่างไร” ดังนั้นจึงเป็นภาระของหน่วยงาน/ฝ่ายต่างๆ อันได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ที่จะปฏิบัติงานในฝ่ายของตน เพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้กลยุทธ์ระดับหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ กลยุทธ์ระดับนี้เป็นภาระหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

6.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Joel Ross and Michael Kamiw (เดวิด. 2552 : 1) ชี้ให้เห็นว่า “หากปราศจากซึ่งกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะเหมือนกับเรือที่ปราศจากหางเสือ ซึ่งวิ้งวนเป็นวงกลม เหมือนเช่นคนพนันที่ไม่มีจุดหมาย...”

อคุลย์ จาตุรงค์กุล (2543 : 12-25) และปราณี ตันประยูร (2544 : 49-53, 85-198) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันระหว่างกัน โดยทั่วไปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนพื้นฐาน ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

6.4.1 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

6.4.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคของบริษัท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เรียกว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

6.4.1.2 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทสามารถกระทำได้ดี บริษัทจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ

บริษัทที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

6.4.1.3 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทไม่สามารถกระทำได้ดี เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนาจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัท บริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่สามารถลบล้าง หรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

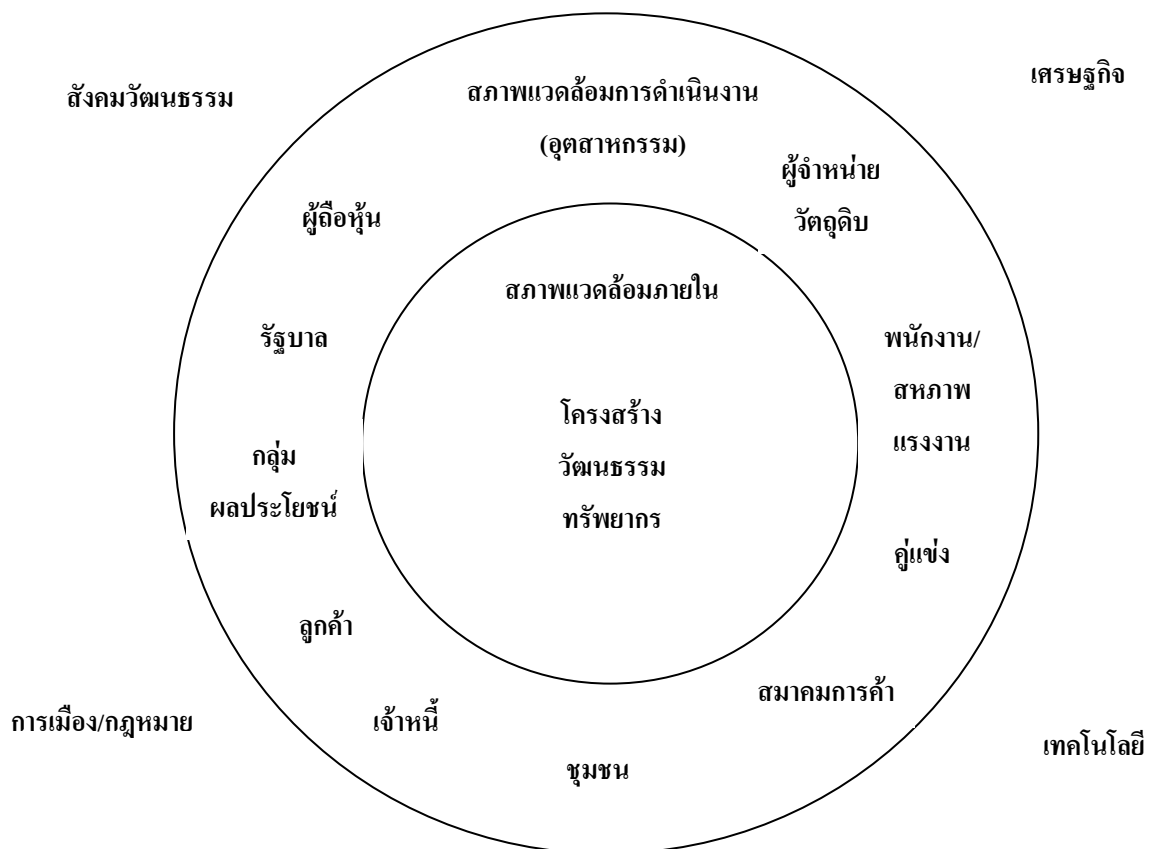
6.4.1.4 โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์และไบโอเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติพนักงาน และการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรงขึ้นจะเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ที่อาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการ และกลยุทธ์ของบริษัทต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

6.4.1.5 อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น ความเข้มแข็งของกลุ่มแข่งขัน อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่สูงขึ้นล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะประกอบด้วยปัจจัย (โอกาสและอุปสรรค) ที่อยู่ภายนอกบริษัทและไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไป สภาพแวดล้อมนอกจะมีอยู่สองส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สภาพแรงงาน สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์ เรามักจะเรียกสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทว่าอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการเมือง/กฎหมาย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะประกอบด้วยปัจจัย (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ในบริษัทเอง และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรของบริษัท โครงสร้างของบริษัท (Corporate structure) จะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท เรามักจะเรียกโครงสร้างบริษัทนี้ว่า “สายการบังคับบัญชา” โดยทั่วไปโครงสร้างบริษัทจะถูกแสดงให้เห็นเป็นภาพในแผนภูมิองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate culture) หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในบริษัท โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคล ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงานระดับต่ำสุด ทรัพยากรของบริษัท (Corporate resources) หมายถึง ทรัพยากรทุกอย่างภายในการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทรัพยากรเหล่านี้ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ โรงงาน เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น



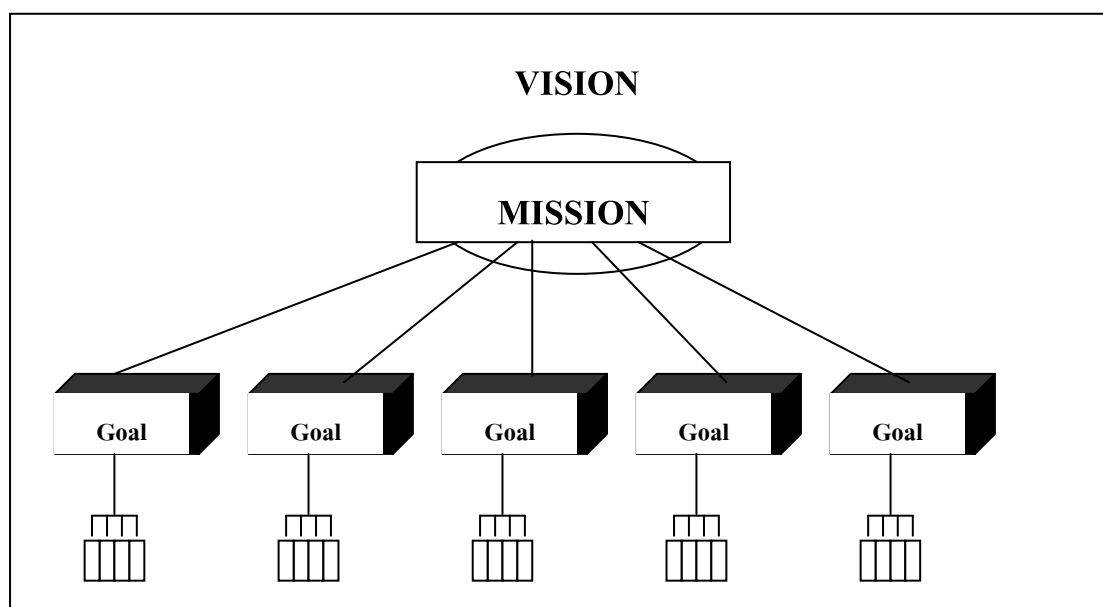
ภาพประกอบ 7 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

6.4.2 การวางแผนกลยุทธ์ หรือการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน

สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทขึ้นมา การกำหนดกลยุทธ์จะต้องรวมทั้งการระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายของบริษัท บริษัทสามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นได้ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานธุรกิจ และระดับหน้าที่ การกำหนดและการเลือกกลยุทธ์ที่ดี เพื่อการบรรลุเป้าหมาย บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด เมื่อกลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นแล้ว ข้อดีและข้อเสียของกลยุทธ์แต่ละอย่างจะถูกเปรียบเทียบ บริษัทอาจพิจารณาว่ากลยุทธ์ไหนที่สอดคล้องกับทรัพยากร ความสามารถ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด ดังนั้นผลลัพธ์คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) การวางแผนกลยุทธ์/กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย

6.4.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นคำประกาศถึงทิศทางที่ตั้งใจไว้ซึ่งเป็นการเร้าอารมณ์ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นภาพเหตุการณ์ที่กำหนดว่าองค์กรตั้งใจที่จะเป็นอะไรในอนาคต

6.4.2.2 การกำหนดภารกิจ มาจากภาษาอังกฤษว่า Mission หมายถึง จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงผลหรืออธิบายว่า ทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดมา หรือดำรงอยู่ ภารกิจจะเป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ดังนั้นภารกิจควรมีลักษณะที่ไม่กว้างเกินไปจนไม่อาจบอกแนวทางในการกำหนดเป้าหมายหรือกลยุทธ์ได้ แต่ก็ต้องกว้างพอที่จะเอื้ออำนวยให้การบริหารในระดับรองๆ ของบริษัทสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และถ้าเป็นไปได้ในภารกิจควรระบุประเภทของสินค้าหรือบริการเป็นผลผลิตของภารกิจนั้นๆ ด้วย



ภาพประกอบ 8 ความแตกต่างของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์

6.4.2.3 การกำหนดเป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ มีความหมายกว้างกว่าวัตถุประสงค์ เป้าหมายจะแปรเปลี่ยนเป็นวัตถุประสงค์ในระดับที่ต่ำกว่าในองค์กร

6.4.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่บริษัทต้องการเมื่อมีการปฏิบัติตามภารกิจ และปรัชญา ภายใต้ทรัพยากรและหน่วยงานที่มีอยู่ ซึ่งความสำเร็จนี้จะใช้เป็นการวัดความต้องการมาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการประเมินหรือเปรียบเทียบผลความคืบหน้าของบริษัทจากการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงาน หรือบริษัทในเครือทั้งหลาย

6.4.2.5 การกำหนดกลยุทธ์ หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมและทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จตามความต้องการได้ กลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรจะช่วยตัดสินใจเรื่องถึงอนาคตข้างหน้า การดำเนินธุรกิจ การขยายธุรกิจ การลดหรือการยุบธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจเดิมและขยายตัวสู่ธุรกิจอื่นๆ กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย กลยุทธ์การคงที่ (Stability) กลยุทธ์เจริญเติบโต (Expansion) กลยุทธ์การตัดทอน หรือหดตัว (Retrenchment) และกลยุทธ์ผสม (Combination)

6.4.3 การดำเนินกลยุทธ์ ของบริษัทที่กำหนดขึ้น การถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำ คือ การดำเนินกลยุทธ์ด้วยการวางแผนดำเนินงานในรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวกันในทุกหน้าที่การบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

แมคคินซีได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ภายในองค์กรจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของปัจจัยองค์กร 7 คือ แบบจำลอง 7 S ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy) การวางแผนการกระทำของบริษัทเพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก
2. โครงสร้าง (Structure) คุณลักษณะขององค์กรที่มองเห็นได้จากแผนภูมิขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่
3. ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึงเป้าหมายสูงสุด ที่มักจะไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรค่านิยมร่วมจะเป็นแนวความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมาและเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ซึมซาบไปทั่วองค์กร
4. ระบบ (System) เป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์กร
5. คน (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

6. แบบการบริหาร (Style) แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารซึ่งจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์กร

7. ทักษะ (Skills) คุณลักษณะหรือความสามารถดีเด่น หรือสิ่งที่บริษัทกระทำได้ดีที่สุด

6.4.4 การควบคุมกลยุทธ์และการวัดผลของธุรกิจ เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น การควบคุมต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นการควบคุมกลยุทธ์และการวัดผลของธุรกิจมีกระบวนการควบคุมประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

6.4.4.1 การกำหนดมาตรฐาน ก่อนการปฏิบัติการฝ่ายบริหารจะเริ่มดำเนินการควบคุมเอาไว้ โดยขั้นแรกจะทำการพิจารณากำหนดมาตรฐานของงานที่จะทำเอาไว้ ต้องการให้ได้อะไร มาตรฐานที่กำหนดไว้นี้อาจกำหนดเป็นปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือต้นทุนที่ใช้

6.4.4.2 การวัดผลงาน เมื่อดำเนินการปฏิบัติงานจนสิ้นสุดลงแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการวัดผลสิ่งที่ทำไปแล้วว่า สิ่งที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร

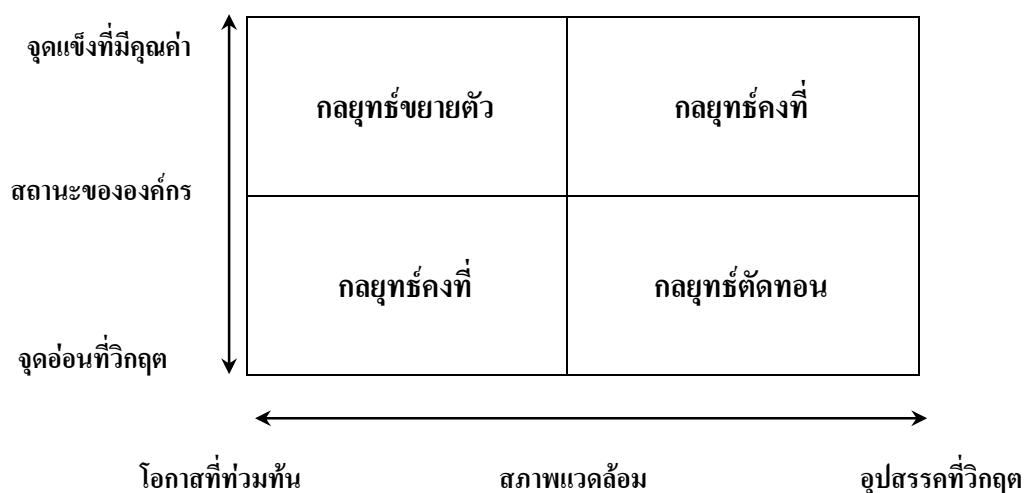
6.4.4.3 การเปรียบเทียบผล ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบ โดยนำเอาผลที่ได้ทำจริงที่ได้วัดมานั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เคยได้กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งผลต่างอาจเป็นไปได้ 3 ทาง คือ เท่ากับมาตรฐานพอดี สูงกว่ามาตรฐาน และต่ำกว่ามาตรฐาน

6.4.4.4 การดำเนินการแก้ไข ตามความจำเป็น การควบคุมต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์

6.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์

ปราณี ดันประยูร (2544 : 118-123) ได้กล่าวไว้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่นิยม ได้แก่

1. การวิเคราะห์ SWOT และกลยุทธ์หลัก (SWOT Analysis & Grand strategic) หลังจากทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินไปจัดทำกลยุทธ์หลัก (Grand strategies)



ภาพประกอบ 9 การวิเคราะห์ SWOT และกลยุทธ์หลัก

เมื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมแล้วพบว่า องค์กรมีจุดแข็ง และโอกาสก็จะกำหนดกลยุทธ์ขยายตัว องค์กรมีจุดแข็งและอุปสรรค หรือมีจุดอ่อนและโอกาส ก็จะกำหนดกลยุทธ์คงที่ แต่ถ้าพบว่าองค์กรมีจุดอ่อนและอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์ตัดทอน

2. การวิเคราะห์แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) หลังจากวิเคราะห์ SWOT แล้วตามวิธีการของ TOWS Matrix ก็จะนำปัจจัยแต่ละอย่างมาจับคู่เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	โอกาส (O)	กลยุทธ์SO :บวก-บวก
อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ST :บวก-ลบ	กลยุทธ์WT :ลบ -ลบ

ภาพประกอบ 10 TOWS Matrix

จาก TOWS Matrix แสดงทางเลือกของกลยุทธ์ 4 แบบดังนี้

2.1 กลยุทธ์ SO เป็นการใช้จุดแข็งภายใน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสภายนอก

2.2 กลยุทธ์ WO เป็นการแก้ไขและพัฒนาจุดอ่อนภายใน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสภายนอก

2.3 กลยุทธ์ ST เป็นการใช้จุดแข็งภายใน เพื่อเอาชนะหรือแก้ไขอุปสรรคภายนอก

2.4 กลยุทธ์ WT เป็นการลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก

3. การวิเคราะห์การเติบโตและส่วนครองตลาด เป็นวิธีที่บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ชื่อ Boston Consulting Group: BCG พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1967 โดยเบื้องต้นของการวิเคราะห์จะพิจารณากระแสการไหลของเงินสดของกิจการ โดยมีสมมติฐาน 4 ประการ

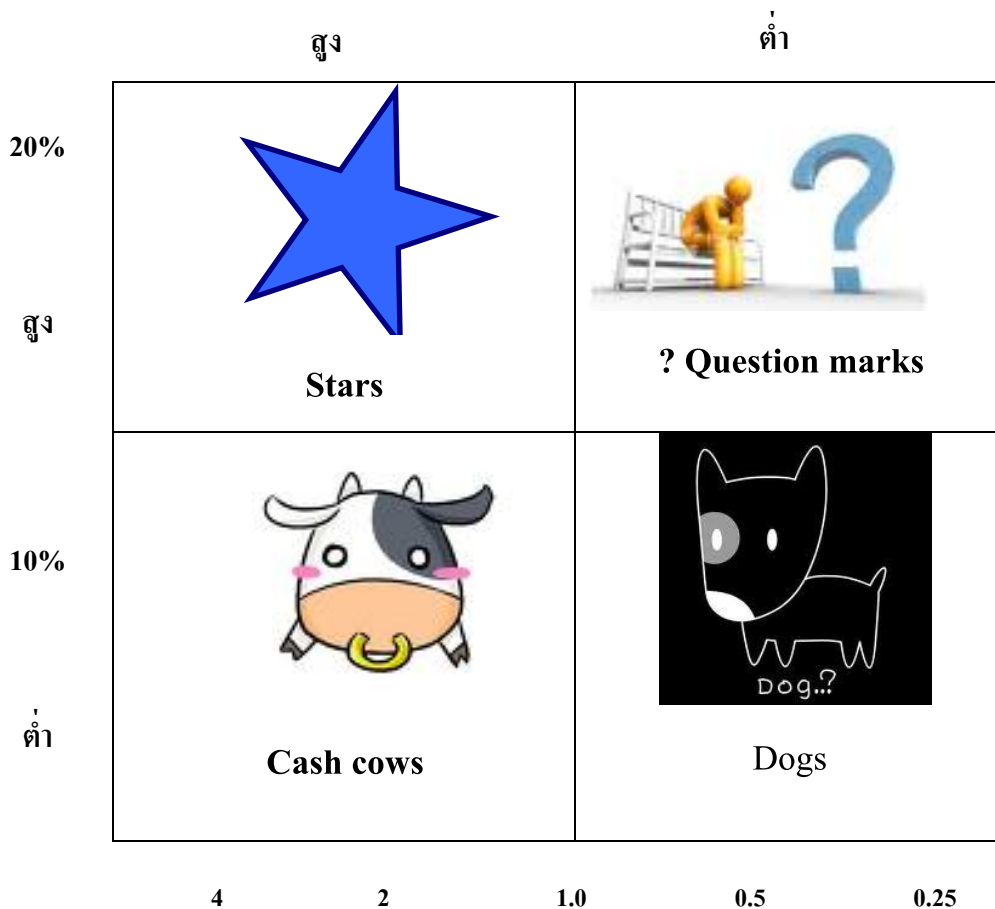
3.1 ช่วงกำไร และเงินสดที่จะได้มามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับส่วนครองตลาดโดยตรง

3.2 การเจริญเติบโตของกิจการย่อมต้องใช้เงินลงทุนเพิ่ม ความต้องการเงินมาลงทุนเพิ่มก็เพื่อที่จะใช้ปกป้องส่วนครองตลาดไว้ให้ได้ ดังนั้นเงินสดที่กิจการต้องการจึงสัมพันธ์กับอัตราการเจริญเติบโต

3.3 กิจการจำเป็นต้องสร้างหรือเพิ่มส่วนครองตลาดให้สูงขึ้นเองโดยทันทีการเพิ่มส่วนครองตลาดก็จำเป็นต้องใช้เงินทุนเพิ่ม

3.4 ไม่มีธุรกิจใดที่สามารถเติบโตได้โดยไม่จบสิ้น

การวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดมีแนวคิดพื้นฐานคือการวิเคราะห์หาตำแหน่งที่ตั้งของผลิตภัณฑ์ ธุรกิจหรือหน่วยงานว่าอยู่ตำแหน่งใดในแกนทั้งสองระหว่าง การเติบโตของตลาด และส่วนครองตลาด แล้วพิจารณาต่อไปว่าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในอนาคต ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสมทางกลยุทธ์ขององค์กรได้ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นรากฐานในการแบ่งสรรทรัพยากรขององค์กร การจัดการกลยุทธ์ธุรกิจต่างๆ รวมทั้งควรปรับเปลี่ยนของหน่วยงานให้เหมาะสม



ภาพประกอบ 11 การเจริญเติบโตและส่วนครองตลาด

จากภาพ อัตราการเจริญเติบโตของการตลาดซึ่งแสดงบนแกนตั้ง จะแบ่งคร่าวๆ ออกเป็น สูง และต่ำ คือ สูงกว่าร้อยละ 10 เป็นสูงต่ำกว่าร้อยละ 10 เป็นต่ำ ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับ คู่แข่งขัน ซึ่งแสดงบนแกนนอนจะแบ่งเป็นสูง และต่ำ โดยเส้นแบ่งเขตการขยายตัวของส่วนแบ่ง ตลาดจะกำหนดไว้ที่ 1.0 เท่า ของส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งที่ใหญ่ที่สุด เมื่อคำนวณอัตราการ เติบโตโตของตลาดและส่วนครองตลาดแล้วก็กำหนดลงไปบนผังการวิเคราะห์ ดังกล่าว ก็จะสามารถ จำแนกผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานได้เป็น 4 ลักษณะเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ดาว (Star) ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานที่อยู่ในส่วนนี้มีอัตราการเติบโตของตลาดสูงและก็มี ส่วนครองตลาดสูงด้วย จึงเป็นส่วนที่สามารถนำเงินเข้าสู่กิจการได้มาก ขณะเดียวกันก็ต้องใช้เงิน มากด้วยเพื่อรักษาส่วนครองตลาดไว้ เนื่องจากบริเวณนี้จะมีคู่แข่งที่รุนแรง โดยทั่วไปแล้วเงินสดที่ ได้รับเข้ามา กับส่วนที่ใช้ไปค่อนข้างจะสมดุลกัน ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานที่มีลักษณะเช่นนี้ จึงเป็น

ความหวังในการทำกำไร ให้กับองค์กรในระยะยาว จึงเปรียบเหมือนกับดวงดาวที่ได้รับความสนใจ หรือมีโอกาที่จะได้รับการจัดสรรทรัพยากรก่อนเสมอ

แม่วัวเงิน (Cash cows) ผลិតภัณฑ์หรือหน่วยงานที่อยู่ในส่วนนี้จะมีส่วนครองตลาดสูงแต่ การเจริญเติบโตของตลาดล่าช้า และต่ำลงหรืออยู่ในขั้นเติบโตเต็มที่ของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เป็นส่วนที่ทำเงินได้มากแต่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนมาก เพราะตลาดเจริญเติบโตเต็มที่แล้ว จึงเปรียบ ได้กับแม่วัวที่สามารถจะรีดเงินเหมือนรีดนมวัวเพื่อนำไปใช้เลี้ยงดู หน่วยงานอื่นๆ เช่น ดาว (Star) หรือ เครื่องหมายคำถาม (Question mark) ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานที่เป็นแม่วัว (Cash cows) ใน อดีตเคยอยู่ในส่วนที่เป็นดาว (Star) มาก่อน

เครื่องหมายคำถาม (Question mark) ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานที่อยู่ในส่วนนี้จะมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดสูง แต่มีส่วนครองตลาดต่ำจึงต้องใช้เงินลงทุนสูง ในขณะที่ทำงานได้น้อย จึงเปรียบได้กับเครื่องหมายคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้ หรือบางท่านเรียกว่าเด็กมีปัญหา องค์กรจึงควรพิจารณาจัดสรรทรัพยากรให้เฉพาะบางรายที่คิดว่าน่าจะสามารเพิ่มส่วนครองตลาดได้เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นดาว (Star) แต่หากพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่สามารถเพิ่มส่วนครองตลาดได้ ก็อาจจะยุบ

สุนัข (Dogs) ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานที่อยู่ในส่วนนี้มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ และส่วนครองตลาดก็ต่ำด้วย ไม่สามารถเลี้ยงตัวเองได้จึงเปรียบได้กับสุนัข ดังนั้นผู้บริหารจึง พยายามที่จะลงทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อจะสามารเลี้ยงตนเองได้ แต่ส่วนใหญ่แล้ว ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานเหล่านี้มักจะต้องใช้ทรัพยากรจากองค์กรมากกว่าที่จะให้ ดังนั้นหาก หน่วยงานใดไม่สามารถเลี้ยงตัวได้ก็จะถูกยุบไปในที่สุด

4. การวิเคราะห์ตามแบบของจีอี (GE: General Electric Model) บริษัทเจเนอรัล อิเล็กตริก ร่วมมือกับบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ คือ Mc Kinsey พัฒนาตัวแบบนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการวิเคราะห์ธุรกิจต่างๆ ของบริษัทว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร โดยพิจารณาจากส่วน ครองตลาด อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายผลิตภัณฑ์ ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา เงินทุน และขนาดของบริษัท

	สูง	กลาง	ต่ำ
สูง	1. การขยายตัว มุ่งการลงทุนหรือ การเจริญเติบโต	2. การขยายตัว มุ่งการลงทุนหรือการ เจริญเติบโต	6. การรักษาสภาพเดิม มุ่งลงทุนหรือสร้าง รายได้ในปัจจุบัน
กลาง	2. การขยายตัว มุ่งการลงทุนหรือ การเจริญเติบโต	5. การรักษาสภาพ เดิม มุ่งลงทุนหรือ สร้างรายได้ใน ปัจจุบัน	8. การหดตัว มุ่งเก็บเกี่ยว ผลประโยชน์หรือการ ถอนตัว
ต่ำ	4. การรักษาสภาพ เดิม มุ่งลงทุนหรือ สร้างรายได้ใน ปัจจุบัน	7. การหดตัว มุ่งเก็บเกี่ยว ผลประโยชน์หรือ การถอนตัว	9. การหดตัว มุ่งเก็บเกี่ยว ผลประโยชน์หรือการ ถอนตัว

ภาพประกอบ 12 แสดงการศึกษาของบริษัท ยีเอช และการกำหนดกลยุทธ์

การศึกษาของบริษัท ยีเอช แต่ละบริษัทจะถูกวิเคราะห์ออกเป็น 2 ด้าน คือ

แกนตั้งแทนความดึงดูดใจของตลาดอุตสาหกรรม (Market Industry Attractiveness) พิจารณาจากขนาดของตลาด อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายและกำไร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง และต่ำ

แกนนอนแทนความเข้มแข็งทางกลยุทธ์ของกิจการ โดยพิจารณาจากส่วนครองตลาด และ อัตราการเจริญเติบโตของส่วนครองตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง และต่ำ ทางเลือกในการใช้กลยุทธ์มีดังนี้

4.1 การลงทุนหรือการเจริญเติบโต ธุรกิจจะใช้กลยุทธ์นี้ถ้าบริษัทมีจุดแข็ง (มีส่วนครองตลาดสูงถึงปานกลาง และยอดขายค่อนข้างสูงถึงปานกลาง) ซึ่งธุรกิจในช่วง 1 (ส่วนครองตลาดสูงและยอดขายสูง) ช่วง 2 (ส่วนครองตลาดปานกลางและยอดขายสูง) และช่วงที่ 3 (ส่วนครองตลาดสูงและยอดขายปานกลาง) จะใช้กลยุทธ์การขยายตัว

4.2 การพิจารณาการเลือกสรรการลงทุนหรือการบริหารกำไร ธุรกิจจะใช้กลยุทธ์นี้ถ้าบริษัทมีส่วนตรงตลาดค่อนข้างต่ำและยอดขายค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นธุรกิจในช่วง 4 (ส่วนตรงตลาดสูงและยอดขายต่ำ) ช่วง 5 (ส่วนตรงตลาดปานกลางและยอดขายปานกลาง) และช่วง 6 (ส่วนตรงตลาดต่ำและยอดขายสูง) ในกรณีนี้ถือว่าใช้กลยุทธ์การรักษาสภาพเดิมหรือสร้างรายได้ในปัจจุบัน

4.3 การพิจารณาทางเลือกกว่าจะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ หรือการถอนตัว จะใช้กลยุทธ์นี้ในกรณีที่มีจุดอ่อน คือมียอดขายและส่วนตรงตลาดต่ำ ซึ่งเป็นธุรกิจในช่วง 7 (ส่วนตรงตลาดปานกลางและยอดขายต่ำ) ช่วง 8 (ส่วนตรงตลาดต่ำและยอดขายปานกลาง) และช่วง 9 (ส่วนตรงตลาดต่ำและยอดขายต่ำ) ในกรณีนี้ถือว่าใช้กลยุทธ์การหดตัว

6.5 สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปอย่างกว้างๆ ได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการทางการจัดการ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประเมินกลยุทธ์อย่างเป็นระบบให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนเครื่องทุ่นแรงเพื่อการบริหารงานให้สู่จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ระดับของกลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร บริษัท (Corporate – level strategy) คือ การตอบคำถามว่า “เราอยู่ในธุรกิจอะไร หรือเรากำลังทำธุรกิจอะไรอยู่” และ “เราควรทำธุรกิจอะไร” การตัดสินใจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารระดับสูง 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ “เราจะแข่งขันในธุรกิจนี้ได้อย่างไร” การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้จัดการผลิตภัณฑ์ หรือผู้จัดการ โครงการ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional – level strategy) คือ การตอบคำถามว่า “เราจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้สามารถชนะการแข่งขันได้อย่างไร” กลยุทธ์ระดับนี้เป็นภาระหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งนี้เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) 2) การวางแผนกลยุทธ์ หรือการกำหนดกลยุทธ์ จะต้องรวมทั้งการระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายของบริษัท 3) การดำเนินกลยุทธ์ คือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท การดำเนินกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวข้องกัน 4) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น ทั้งนี้การวิเคราะห์กลยุทธ์มีเครื่องมือที่เป็นที่นิยม ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ SWOT และกลยุทธ์หลัก (SWOT Analysis & Grand strategic) 2) การวิเคราะห์ แมททริกซ์

TOWS(TOWS Matrix) 3) การวิเคราะห์การเติบโตและส่วนครองตลาด และ4) การวิเคราะห์ตามแบบของยี่อี่ (GE : General Electric Model)

7. บริบทของบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

7.1 ประวัติ และความเป็นมาของบริษัท

บริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) มีต้นกำเนิดในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อประมาณ 100 กว่าปี โดยมีร.ไอแซก เมอร์ริทท์ ซิงเกอร์ เป็นผู้ให้กำเนิดจักรเย็บผ้าขึ้นใช้ได้สำเร็จเมื่อปี ค.ศ.1850 (พ.ศ.2393) ได้ปฏิรูปวงการเย็บผ้าทั่วโลกด้วยการประดิษฐ์จักรเย็บผ้าคันแรกของโลกขึ้นในร้านผลิตเครื่องจักรเล็กๆ ที่เมืองบอสตัน ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยใช้เวลาเพียง 11 วันกับเงินลงทุนที่ยืมมา 40 เหรียญสหรัฐสองปีต่อมาจักรเย็บผ้าซิงเกอร์คันแรกจำหน่ายได้ราคา 100 เหรียญสหรัฐ พร้อมรางวัลชนะเลิศในงาน World Fair ที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส

ต่อมาในปี ค.ศ.1851 (พ.ศ.2394) สำนักงานและโรงงานได้ถูกสร้างขึ้นแห่งแรกที่นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัท เป็นบริษัทแรกและบริษัทเดียวในโลกที่ผลิตสินค้าเอง บริหารงานเอง และขายเอง โดยใช้วิธีจ้างพนักงานออกขายโดยตรงกับลูกค้า ยึดหลักการสาธิตที่ถูกต้อง บริษัทยังมีชื่อว่าจ้างพนักงานนานาประเทศมากที่สุด ในบรรดาบริษัทชั้นนำทั่วโลก นอกจากนั้นบริษัทมีบุคลากรที่เป็นหุ้นส่วนและมีชื่อเสียงมากมาย บริษัทได้นำระบบการขายแบบเช่าซื้อมาสู่วงการขายเป็นแห่งแรกในโลก โดยมร.เอ็ดเวิร์ด คล๊าก ต่อมาก็ได้มีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ โดยได้นำระบบแลกเปลี่ยนมาสู่วงการขาย ทั้งนี้ที่กล่าวมาทั้ง 2 ระบบบริษัทเป็นต้นแบบจนเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจ ดังนั้นพนักงานขายซิงเกอร์นอกจากจะขายสินค้าให้ลูกค้าโดยตรงแล้ว ยังต้องทำการสาธิตการใช้สินค้า เก็บเงิน และบริการซ่อมย่อยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

พ.ศ.2432 จักรเย็บผ้าเริ่มเข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทย และเข้ามาจำหน่ายอย่างเป็นทางการเมื่อประมาณปี พ.ศ.2448 มีสาขาอยู่ในกรุงเทพฯ 3 สาขา และในส่วนภูมิภาค 3 สาขา บริษัทขายจักรเย็บผ้าได้ประมาณเดือนละ 20 คัน ในราคาคันละ 180 บาท ดังนั้นเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีราคาที่ชาวบ้านสามารถซื้อได้ บริษัทจึงเริ่มให้บริการจำหน่ายจักรเย็บผ้าด้วยระบบเช่าซื้อ เป็นบริษัทแรกในเมืองไทย ในราคาเงินผ่อนคันละ 200 บาท ชำระครั้งแรก 15 บาท ค่าเช่ารายเดือน เดือนละ 6 บาท โดยวิธีการผ่อนชำระแบบนี้ทำให้ผลิตภัณฑ์จักรเย็บผ้าซิงเกอร์เป็นที่นิยมอย่างรวดเร็ว

พ.ศ. 2484 เกิดสงครามโลกครั้งที่สอง ทำให้กิจการของบริษัทได้หยุดลง ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2489 เมื่อสงครามโลกครั้งที่สองยุติลง บริษัทได้เปิดกิจการใหม่โดยตั้งสำนักงานกลางอยู่ที่กรุงเทพมหานคร มีสาขาอยู่ในกรุงเทพฯและส่วนภูมิภาค 20 สาขา มีพนักงานขายประมาณ 200 คน บริษัทมีการพัฒนาจักรเย็บผ้าอย่างไม่หยุดยั้ง แต่คู่แข่งเริ่มมีมากและราคาถูกลง

พ.ศ. 2505 บริษัทมีการปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่องบริษัทซิงเกอร์ได้ขยายกิจการจากการจำหน่ายจักรเย็บผ้า ซึ่งได้รับความนิยมอยู่แล้ว ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น จากการขายประเภทเข้าซื้อระยะยาว เงินคาวนต่ำ

พ.ศ. 2512 จากความสำเร็จในผลงานการขายบริษัทมีชื่อว่าบริษัท ซิงเกอร์โซอิงแมชชีน จำกัด ได้เปลี่ยนเป็นบริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) และเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์ อยู่ในกลุ่มเครื่องไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์

พ.ศ. 2529 บริษัทได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารครั้งใหญ่ สืบเนื่องมาจากการปรับปรุงผู้บริหารระดับสูง ความเคลื่อนไหวต่างๆ มีอยู่ชั่วระยะหนึ่งทุกสิ่งทุกอย่างก็เข้าระบบ จากนั้นมา ซิงเกอร์ก็เริ่มมีสัญญาณออกมาให้เห็นถึงทีมงานสืบเนื่องจากผู้บริหารคนใหม่ยึดหลัก ให้กำลังใจ ให้ความรู้ ให้รายได้โดยตรง จึงทำให้การขายบรรลุเป้าหมาย นำคู่แข่งในตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าเมืองไทย

พ.ศ. 2535 - ปัจจุบัน บริษัทได้กำหนดให้เป็นปีแห่งคุณภาพ ที่ทุกคนในองค์กรจะต้องร่วมกันสร้างคุณภาพสำนักงาน สาขา บุคลากร การขายทรัพย์สินและการบริการให้ดีสืบต่อไปในอนาคต เหมือนคำขวัญที่บริษัทมอบให้ลูกค้าว่า “ความสุขทุกสิ่งเป็นจริงที่ซิงเกอร์”

7.2 วิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

7.2.1 วิสัยทัศน์

ทำการตลาดเชิงรุกเพื่อขยายทดแทน หรือยกระดับแทนที่เครื่องใช้ไฟฟ้าเดิมภายในบ้าน 2 - 3 ปี จะดำเนินธุรกิจเข้าซื้อที่ปราศจากคู่แข่ง

7.2.2 พันธกิจ

- 7.2.2.1 จะต้องร่วมกันนำพาบริษัทฯ ให้กลับมามีกำไร
- 7.2.2.2 สร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นว่ามูลค่าหุ้นจะเพิ่มสูงขึ้นทุกปี
- 7.2.2.3 พนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร
- 7.2.2.4 ลูกค้ามีความพึงพอใจที่ซื้อสินค้า

7.2.3 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีเครื่องหมายการค้า “ซิงเกอร์” เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า การขายตรงจะผ่านผู้แทนซิงเกอร์มากกว่า 6,000 คน กระจายตามสาขามากกว่า 200 สาขา ทั่วประเทศไทย ซึ่งถือว่า บริษัทมีโครงข่ายการกระจายสินค้า เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านที่ใหญ่ที่สุด และกว้างขวางที่สุดในประเทศไทย บริษัทจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั้งในระบบเงินสด และระบบเงินผ่อนในรูปแบบการขายตรง ผ่านร้านค้าปลีกของบริษัทและผ่านผู้แทนจำหน่าย ซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ สินค้าส่วนใหญ่ที่บริษัทซิงเกอร์

จำหน่ายบริษัทจะใช้วิธีแบบ OEM (Original Equipment Manufacturer) โดยการสั่งให้ผู้ผลิตภายในประเทศผลิตให้เป็นส่วนใหญ่ โดยแบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์จักรเย็บผ้า เช่น จักรเย็บผ้า เครื่องรีดผ้า เข็ม น้ำมันหล่อลื่นอเนกประสงค์ กรรไกร เป็นต้น
2. ผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน เช่น ตู้เย็น ตู้แช่ เครื่องซักผ้า เต้าแก๊ส เครื่องปรับอากาศ เตอบไมโครเวฟ ตู้แช่ไวน์ เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น
3. ผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องเสียงและวีดีโอ เช่น โทรทัศน์สี ดีวีดี และเครื่องเสียง สเตอริโอ เป็นต้น
4. ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น รถจักรยานยนต์ จานดาวเทียม และเครื่องคอมพิวเตอร์

7.2.4 กลยุทธ์การแข่งขัน

7.2.4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด บริษัทใช้กลยุทธ์การขายตรงในระบบเช่าซื้อควบคู่กับการขายเงิน กลุ่มลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่เป็นลูกค้าในกลุ่มประชาชนตามต่างจังหวัด บริษัทได้แบ่งระบบการขาย ออกเป็น 2 ระบบ ดังนี้

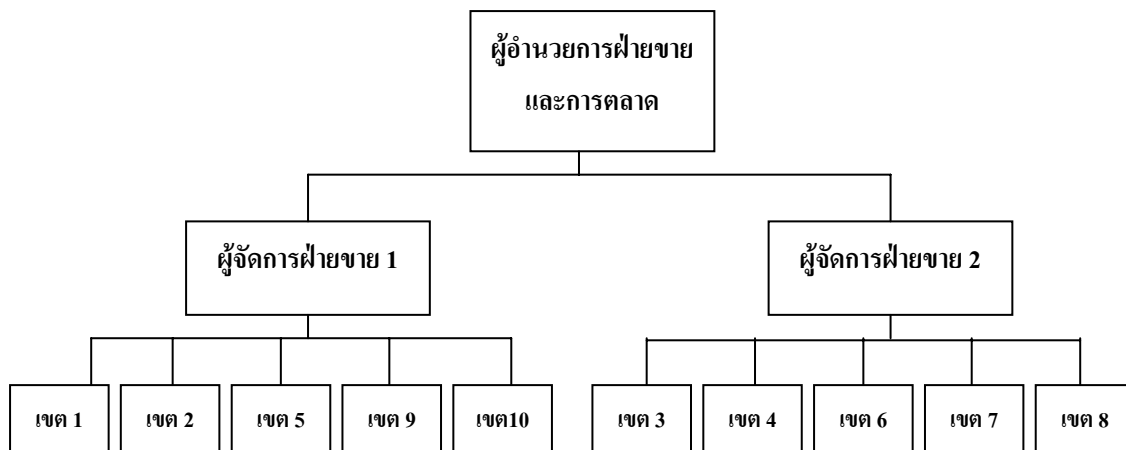
7.2.4.1.1 ระบบ “Singer Direct” เป็นระบบขายตรง

7.2.4.1.2 ระบบขายส่งเป็นการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายตลอดจน ช่องทางการขายใหม่ใน Modern Trade โดยเน้นสินค้าจักรเย็บผ้าและเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็กภายในบ้าน

7.2.4.2 กลยุทธ์การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ สินค้าหลัก เช่น เครื่องใช้ ไฟฟ้าภายในบ้าน โดยเฉพาะเครื่องใช้ไฟฟ้าประเภทตู้เย็นและโทรทัศน์ ซึ่งมีอัตราการครองครองสูง และตลาดมีอัตราการเติบโตน้อย บริษัทได้ใช้กลยุทธ์ในการเทิร์นเครื่องใช้ไฟฟ้าเก่าทุกประเภททุกยี่ห้อ เพื่อขยายตลาดและเพิ่มยอดการขายให้สูงขึ้น ซึ่งกลยุทธ์นี้บริษัทยังได้ครอบคลุมไปถึงเครื่องใช้ไฟฟ้าเกือบทุกประเภทอีกด้วย เช่น เครื่องซักผ้า ตู้แช่แข็ง หรือเต้าแก๊ส ประกอบกับการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น และนอกจากนี้บริษัทยังได้นำสินค้าใหม่ๆ เพื่อขยายตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามสโลแกนของบริษัทที่ว่า “ความสุขทุกสิ่งเป็นจริงที่ซิงเกอร์”

7.3 โครงสร้างการบริหารงานพื้นที่การขาย

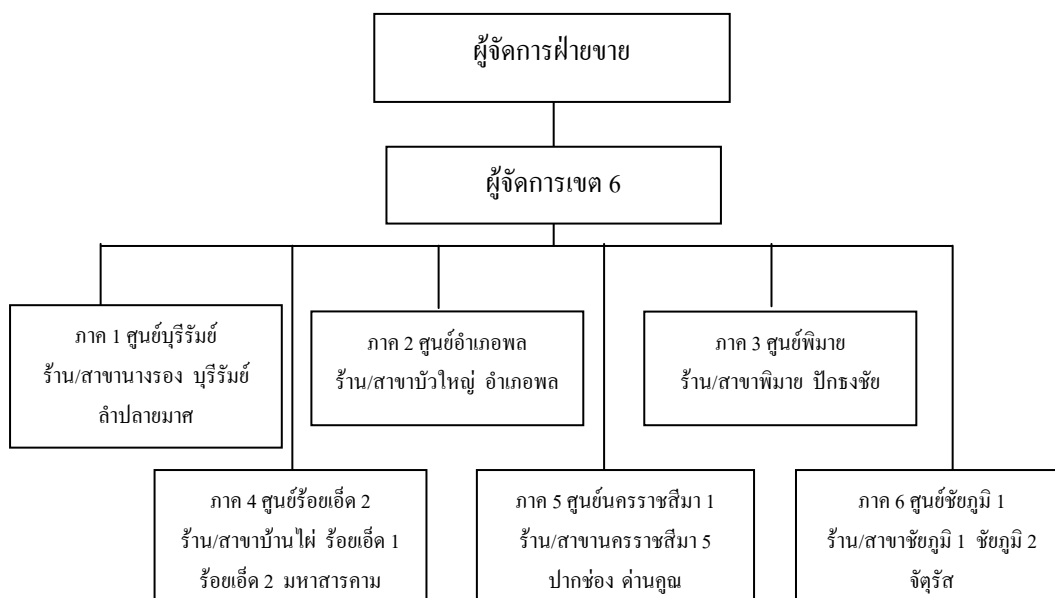
เพื่อให้การควบคุมดูแลบริหารงานร้าน/สาขาในภาคสนามมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ทันต่อสถานการณ์และรวดเร็วยิ่งขึ้น บริษัทจึงได้มีการวางแผนผังควบคุมร้าน/สาขา โดยแบ่งออกเป็น 10 เขตการขายตามโครงสร้างฝ่ายขาย ตามภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 โครงสร้างฝ่ายขาย

7.4 โครงสร้างการบริหารงานขายพื้นที่การขายเขต 6

สำนักงานเขต 6 นครราชสีมา ตั้งอยู่ 1522/5 ถนนมุขมนตรี ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โดยมีโครงสร้างการบริหารงานขาย ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 1 คน ผู้จัดการเขต จำนวน 1 คน ผู้จัดการภาคการขาย จำนวน 6 คน และร้าน/สาขา จำนวน 20 ร้าน/สาขา รายละเอียดตามภาพประกอบ 14 และตาราง 2



ภาพประกอบ 14 โครงสร้างการบริหารงานเขต 6

ตาราง 2 แสดงจำนวนพนักงานขายเขต 6

ที่	ภาคการขาย	ร้าน/สาขา	พนักงานขาย
1	1	นางรอง	17
2	1	บุรีรัมย์	21
3	1	พิมาย	22
4	2	ลำปลายมาศ	12
5	2	บ้านไผ่	15
6	2	บัวใหญ่	20
7	2	อำเภอลาด	18
8	3	ร้อยเอ็ด 1	21
9	3	ร้อยเอ็ด 2	18
10	3	มหาสารคาม	11
11	4	นครราชสีมา 5	29
12	4	ปากช่อง	17
13	4	ด่านขุนทด	16
14	4	นครราชสีมา 1	17
15	5	ชัยภูมิ 1	24
16	5	ชัยภูมิ 2	22
17	5	จัตุรัส	27
18	6	กาฬสินธุ์	23
19	6	สมเด็จ	15
20	6	สุวรรณภูมิ	12
รวม		20 ร้าน/สาขา	377 คน

7.5 ลักษณะการดำเนินการขายและอนุมัติเครดิต

บริษัทดำเนินการขายตรงเป็นหลักมากกว่าร้อยละ 95 ของยอดขายเป็นการขายตรงทั้งหมดและมากกว่าร้อยละ 90 ของยอดขายเป็นการขายแบบเช่าซื้อ บริษัทขายสินค้าผ่านร้านสาขาของบริษัท ซึ่งสำนักงานเขต 6 มีจำนวน 20 ร้าน/สาขา มีพนักงานขายจำนวน 377 คน สำหรับการควบคุมคุณภาพของบัญชีเช่าซื้อ บริษัทมีการตรวจสอบทั้งก่อนและภายหลังการขาย โดยจัดให้มีศูนย์พิจารณาสินเชื่อ (Credit Control Office) เพื่อตรวจสอบและอนุมัติสินเชื่อลูกค้าก่อนการขาย ทั้งนี้การพิจารณาสินเชื่อลูกค้าจะพิจารณาจากฐานข้อมูลบริษัท และตรวจสอบกับบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด และการตรวจสอบหลังการขายนั้น ผู้ตรวจสอบบัญชี จะทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของการเช่าซื้อว่ามีการขายสินค้าให้แก่ผู้เช่าซื้อในราคาที่แจ้งแก่บริษัทจริง โดยมีการออกเยี่ยมถึงบ้านและถึงร้าน/สาขาคด้วย

8. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

มัลลิกา นกเข้ม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพการขายของพนักงานขาย บริษัท ชิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาความสำเร็จในอาชีพการขาย ศึกษาลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาการทำงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพการขาย ศึกษาคุณสมบัติของพนักงานขายที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพการขายศึกษาความรู้พื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพการขายของพนักงานขาย และศึกษากลยุทธ์ในกระบวนการขายที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพการขายของพนักงานขาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขาย บริษัท ชิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม SPSS For Windows Version 10 ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณสมบัติของพนักงานขาย พบว่า พนักงานขายมีความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขายของบริษัท โดยพนักงานขายมีความเห็นว่า พนักงานขายต้องมีความขยันในการทำงาน มีความอดทน มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ขาย วางแผนการสาธิตสินค้าให้กับลูกค้า ควรมีการบริการหลังการขายให้กับลูกค้าทันทีเมื่อลูกค้ามีปัญหาเกี่ยวกับสินค้า สนใจเรื่องส่วนตัวของลูกค้า

บ้างเมื่อลูกค้าพูดให้ฟัง และพนักงานขายให้ความเห็นว่าการทุ่มเททำงานหนักมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพการขาย

2. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับบริษัท พบว่า พนักงานขายส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูง

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในกระบวนการขาย พบว่า พนักงานขายเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าการที่มีพนักงานขายส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่จะทำให้สามารถขายสินค้าได้ง่ายขึ้น การสาธิตการใช้สินค้าทำให้ลูกค้ามองเห็นประโยชน์ใช้สอย อันนำไปสู่ความต้องการซื้อสินค้า และการเข้าเยี่ยมชมลูกค้าบ่อยๆ ทำให้ทราบถึงความต้องการใช้สินค้า และเกิดการซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง พนักงานขายเห็นด้วยว่า การเสนอให้ของแถมแก่ลูกค้าเป็นอีกวิธีหนึ่งในการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้า การจัดงดการผ่อนสินค้าระยะยาว และมีมูลค่าต่ำจะทำให้ขายสินค้าได้ง่ายขึ้น หลังจากซื้อสินค้าไปแล้วพบว่า สินค้ามีค่าหากลูกค้าสามารถนำสินค้ามาเปลี่ยนใหม่ได้ทันที เมื่อลูกค้าเกิดความลังเลในการซื้อสินค้า การเสนอให้ส่วนลดพิเศษ หรือของแถมทำให้ปิดการขายได้เร็วขึ้น การจัดสายการเดินตลาดโดยให้เดินขายบริเวณบ้านญาติพี่น้องหรือคนรู้จักจะทำให้สามารถขายสินค้าได้ง่ายและ การที่ต้องนำสินค้าหลายๆ ชิ้น ไปสาธิตที่บ้านลูกค้าทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้ามากขึ้น

4. คุณสมบัติของพนักงานขายมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพการขายพนักงานขาย

5. ความรู้พื้นฐานของพนักงานขายไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพการขายของพนักงานขาย

6. กลยุทธ์ในการกระบวนการขายไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพการขายของพนักงานขาย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะด้านคุณสมบัติของพนักงานขาย ว่าบริษัทควรมีการปรับปรุงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานขายของบริษัทมีคุณสมบัติของนักขายที่ดี ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับเอกสารรายงานการขายและการเก็บเงิน สัญญาเช่าซื้อ และการชำระค่างวดกรณีลูกค้าผ่อนชำระค่าสินค้า และความรู้อื่นๆ เพิ่มเติม และควรให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การขายสินค้าให้กับพนักงานขาย เพื่อจะช่วยให้พนักงานขายสามารถขายสินค้าได้มากขึ้นและบริษัทฯมีกำไรเพิ่มขึ้นด้วย

วรรณ ชีรบรรรัตน์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของบุคลิกภาพ ทักษะคิต่องานขายและปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของบุคลิกภาพ ทักษะคิต่องานขาย และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานขายปลีกเสื้อผ้าสำเร็จรูปของบริษัทแห่งหนึ่งที่ขายประจำอยู่ในห้างสรรพสินค้าต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 245 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม

ทดสอบบุคลิกภาพ MPI แบบสอบถามทัศนคติที่มีต่องานขายและปัจจัยส่วนบุคคล ได้รับคืน 175 ชุด ส่วนแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ผู้วิจัยได้ให้หัวหน้าเขตการขายเป็นผู้ทำการประเมิน ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานขายที่มีบุคลิกภาพแบบมั่นคง มีผลการปฏิบัติงานไม่แจกจ่างจากพนักงานขายที่มีบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว และพนักงานขายที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัวมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานขายที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัว
2. พนักงานขายที่มีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานขายและพนักงานที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานขาย มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
3. พนักงานขายที่มีอายุมาก มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานขายที่มีอายุน้อย และพนักงานขายที่มีอายุสูง มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานขายที่มีอายุต่ำกว่าระดับการศึกษาสูงและระดับการศึกษาต่ำ เพศ และสถานภาพการสมรส มีผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานขาย ควรหาความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ขาย ตลอดจนเทคนิคและศิลปะการขายจากพนักงานขายรุ่นพี่ เนื่องจากปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย มีเพียงประสบการณ์ในการขายเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ถึงแม้ประสบการณ์เหล่านั้นต้องอาศัยเวลาในการสะสมประสบการณ์ แต่อาจเพิ่มพูนประสบการณ์การขายด้วยวิธีอื่นได้

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เบิร์กควิสท์ และเกลเลท (Bergqvist & Gellert, 2010 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การแบ่งปันความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้บริษัทเกิดความกดดัน ที่จะพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขัน เพราะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ทุกบริษัทต้องต่อสู้เพื่อก้าวไปสู่โลกของนวัตกรรม การสื่อสารยุคเทคโนโลยีออนไลน์ทำให้ผู้บริหารกับพนักงานกล้าที่จะสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น การสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารกับพนักงานสามารถเปลี่ยนความคิดของบุคคลได้ โดยมีเป้าหมายของการสื่อสารเพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมร่วมกัน จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย พบว่า หากผู้บริหารและพนักงานมีการแบ่งปันความรู้โดยตรงและรวดเร็วก็สามารถที่จะทำให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายและเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่คำถามหลักที่ว่า เราจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่การหาเครื่องมือในการสื่อสารสำหรับการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศร่วมกันในองค์กร จะสามารถเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการทำงานในทางบวกมากขึ้น

ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบสัมภาษณ์และสังเกต ผลการวิจัย พบว่า การเปิดกว้างทางการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ แสดงให้เราทราบว่า หากมีการเปิดกว้างทางการสื่อสารและแบ่งปันความรู้ จะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานมากและสามารถเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ทุกบริษัททั่วโลกต้องการ

เซนจิ เมียร์โอ (Chenjie Miao. 2010 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการควบคุมการขายโดยพนักงานขายแบบบูรณาการ กล่าวว่า การบริหารจัดการการขายโดยพนักงานขาย เป็นกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทที่มีความสำคัญต่อการจัดการขาย อย่างไรก็ตาม วันนี้ผลกระทบโดยตรงจากการขายโดยพนักงานขาย คือ ผลงานและการปฏิบัติงานของการขายในเวลาใดเวลาหนึ่งที่มีความขัดแย้ง วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการปรับปรุงโดยประสบการณ์และโดยทฤษฎีตามโครงสร้างการขายโดยพนักงานขายจากแรงจูงใจภายในและภายนอก ปรับปรุงให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการขายและหลักการสำคัญของการพยายามปิดขาย ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของการขายโดยพนักงานขายแนะนำว่า ระบบการปฏิบัติงานในพื้นที่หรือขอบเขตที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาและปรับให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการขาย ผ่านแรงจูงใจของการขาย วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของแรงจูงใจต่อพนักงานขายในการควบคุมการปฏิบัติงานในพื้นที่การขาย ดังนี้ 1) แรงจูงใจจากภายในและภายนอกต่อการสาธิตของพนักงานขายตามสถานการณ์ (การฝึกฝนอบรมตามลักษณะงาน) เพราะเป็นคุณสมบัติเฉพาะ(การคัดเลือกโดยการสรรหา) และ 2) แรงจูงใจจากภายในและภายนอก ด้านมิติทางอารมณ์มีความแตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันอย่างรุนแรง ทั้งทางด้านประสบการณ์ของพนักงานขาย ความพยายามในการขาย ความสำคัญในพื้นที่การขายและสภาวะการขายเป็นอย่างมาก โดยมีเจตนามุ่งหมายเพื่อประสิทธิภาพและพัฒนาการขายโดยพนักงานขาย

ฟิลด์เบเกอร์ (Feldberger. 2010 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่หรือการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ กล่าวว่า แม้ว่าการจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่จะมีความสำคัญกับองค์กร แต่หลายบริษัทและแผนกทรัพยากรบุคคลก็ยังไม่เข้าใจ และมีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งแนวทางที่จะช่วยเหลือและเป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balas scorecard) เป็นแนวทางที่จะช่วยเหลือการจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่หรือการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ เพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทรัพยากรบุคคลของบริษัท 2) สร้างและอธิบายถึงประโยชน์ของระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร วิทยานิพนธ์

ฉบับนี้เป็นกรณีศึกษาของบริษัท ซิกเวอรัรี่ (Sigvaris) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยมีมุมมองการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซิกเวอรัรี่ (Sigvaris) โดยเฉพาะการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ การพัฒนาพนักงานของแผนกทรัพยากรบุคคลจากการสัมภาษณ์ แต่ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งแสดงในรูปของผลการสัมภาษณ์พนักงาน และการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเชื่อมโยงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันทุกองค์กรตระหนักถึงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง โดยมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ 1) การปฐมนิเทศ 2) แนวทางปฏิบัติ และ 3) สร้างความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับอดีต การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซิกเวอรัรี่ (Sigvaris) เห็นสอดคล้องกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพราะความแตกต่างระหว่างการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันขึ้นอยู่กับระยะเวลา ไม่สามารถสรุปว่าการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วงไหนทันสมัยต่อกัน โดยวิเคราะห์จากตัวอย่าง การปฏิบัติงานของบริษัท ซิกเวอรัรี่ (Sigvaris) ที่แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมาย พัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และเป็นวิธีที่สามารถนำไปใช้ในหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ได้

สมิทท์และกันส์แมน (Schmidt and Kunzmann, 2010 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการร่วมกับสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กร และเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ต่อลักษณะงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นศิลปะที่มุ่งแสดงความหมายของงาน พฤติการณ์เกี่ยวกับมนุษย์ออกมาเป็นบุคคล โดยอาศัยทักษะ ความรู้ ถ้าพูดถึงสมรรถนะหลายองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งที่สมรรถนะใช้สำหรับการจัดการกับพันธกิจและเป้าหมาย บอกทิศทางการชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน เทคนิค และเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรต้องเรียนรู้สมรรถนะการแข่งขันและการเรียนรู้พร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานของบุคลากร