

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4

หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายขององค์การ
2. วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การขาย
3. โครงสร้างองค์การขายที่ดี
4. กระบวนการจัดองค์การขาย
5. ประเภทของโครงสร้างองค์การขาย
6. การแบ่งส่วนงานขององค์การขาย
7. จำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมกับธุรกิจ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายขององค์การได้
2. ระบุวัตถุประสงค์ของการจัดองค์การขายได้
3. อภิปรายโครงสร้างองค์การขายที่ดีได้
4. ระบุกระบวนการจัดองค์การขายได้
5. ระบุประเภทของโครงสร้างองค์การขายได้รวมทั้งสามารถยกตัวอย่างองค์การขายแต่ละประเภทได้
6. เขียนแผนภูมิองค์การขายแต่ละประเภทได้
7. เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียขององค์การขายแต่ละประเภทได้
8. ระบุการแบ่งส่วนงานขององค์การขายได้
9. คำนวณหาจำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมกับธุรกิจได้
10. เปรียบเทียบจำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมกับธุรกิจได้

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 4 การจัดองค์การขายด้วยตนเอง
2. ฟังการบรรยายในชั้นเรียน
3. อภิปราย ชักถามเนื้อหาในบทเรียน
4. ศึกษาค้นคว้า เนื้อหาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและ

อินเทอร์เน็ต

5. อภิปรายเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
6. ทำรายงาน
7. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนรู้การสอน

1. เอกสารประกอบการสอน เรื่อง การจัดองค์การขาย
2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดองค์การขาย
3. แผ่นโปสเตอร์
4. แผนภูมิและแผนภาพ
5. ใบกิจกรรม
6. วิดีทัศน์
7. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

การวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้การสอน

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน
2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม
3. ประเมินผลจากการทำรายงาน
4. ประเมินผลจากการอภิปรายและการรายงานของกลุ่ม
5. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย
6. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 4

การจัดองค์การขาย

บริษัทจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารการขายต้องจัดโครงสร้างขององค์การขาย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงทางการตลาด หน่วยงานอื่นภายในบริษัท บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีอิทธิพลต่อบริษัทซึ่งการจัดโครงสร้างต้องมีแบบแผนและเหมาะสมกับสถานการณ์ด้านการเปลี่ยนแปลง เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขันและลูกค้า เป็นต้น

ความหมายขององค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การ (organization) ไว้มากมายหลายทัศนะดังนี้

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัว มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 4 - 5)

องค์การ หมายถึง เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีการรวมตัวกันเข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มที่มีการรวบรวมทรัพยากรและความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน โดยมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังหรือโดยอิสระ (บรรยงค์ ไตจินดา, 2542, หน้า 20)

องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, และชวลิต ประภานนท์, 2539, หน้า 215)

องค์การ หมายถึง หน่วยสังคมซึ่งตั้งขึ้นมาอย่างมีเป้าหมายและมีกระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน (Daft, 2000, p.11)

องค์การ หมายถึง เป็นกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงานเป็นหลักการที่ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ (Griffin, 1999, p.6)

จากความหมายของ องค์การ ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทกำหนดไว้

ดังนั้นจากความหมายขององค์การนั้น องค์การขาย (sales organization) หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายและพนักงานขายสามารถปฏิบัติงาน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การขาย

การจัดองค์การขายนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารถือว่าทุกองค์การจะต้องมีการจัดองค์การเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องจัด โครงสร้างเพื่อสะดวกในการสั่งงานและความสำเร็จในการบริหารงาน ดังนั้นการจัดองค์การจะทำให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อประโยชน์ที่เกิดกับผู้บริหาร การจัดองค์การช่วยทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการแบ่งงานกันทำเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

2. เพื่อประโยชน์ที่เกิดกับพนักงาน การบริหารงานของบริษัทจะประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ที่มีการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลในองค์การ เพื่อให้ทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งพนักงานต้องมีเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายในองค์การได้ โดยพนักงานขายต้องทราบและนำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เหมาะสมกับงาน โดยมีเหตุผลดังนี้

2.1 ปริมาณงานมีมากเกินไปที่บุคคลคนเดียวจะไม่สามารถปฏิบัติโดยลำพังได้

2.2 การปฏิบัติงานในองค์การนั้นจำเป็นต้องมีการแบ่งงานเพื่อสะดวกสำหรับปฏิบัติงานและทำให้บุคคลมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน

2.3 การแบ่งงานนั้นต้องมีการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคคล

3. เพื่อประโยชน์ที่เกิดแก่องค์กร การจัดองค์การเป็นการจัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งทำให้การทำงานของพนักงานและผู้บริหารนั้นเกิดประสิทธิภาพ เพราะถ้าไม่มีการจัดองค์การการบริหารงานจะทำได้ยากและไม่ประสบความสำเร็จ

โครงสร้างองค์การขายที่ดี

โครงสร้างองค์การขายนั้นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยองค์การต้องกำหนดโครงสร้างบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมได้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกขาย ซึ่งการจัดองค์การขายทั่วไปต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การว่าต้องการยอดขายและกำไรจากการลงทุนจำนวนเท่าไร เพื่อที่บริษัทจะได้สามารถกำหนดส่วนครองตลาดได้อย่างถูกต้องและสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ต้องให้ชัดเจนและพนักงานทุกคนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ต้องมีความเป็นไปได้ โดยการพิจารณาจากความสามารถ ด้านการเงิน ด้านทรัพยากร และปัจจัยภายนอก เช่น บริษัทต้องการส่วนครองตลาดร้อยละ 30 ภายใน 1 ปี

1.2 วัตถุประสงค์ที่ดีต้องกำหนดเป็นเชิงปริมาณ เช่น บริษัทต้องการ ส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10 ในปี 2547 เป็นร้อยละ 12 ในปี 2548

1.3 วัตถุประสงค์ต้องกำหนดเวลาที่ทำให้ชัดเจนองค์การขายต้องกำหนดเงื่อนไขในการขายให้สอดคล้องกับระยะเวลา เช่น บริษัทต้องการกำไร 200,000 บาท ภายในปี 2548 เพื่อให้สามารถวางแผนได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้นบริษัทสามารถวิเคราะห์งานและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานขาย วิเคราะห์สินค้าที่ขาย วิเคราะห์ส่วนประสมการตลาด วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงการวิเคราะห์การบริการของพนักงานขายเพื่อใช้สำหรับกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท

2. การกำหนดกิจกรรมที่พนักงานขายต้องรับผิดชอบ พนักงานขายแต่ละบุคคลจะมีความชำนาญเฉพาะอย่าง และความเชี่ยวชาญของพนักงานนั้นจะถูกแบ่งการปฏิบัติงานตามกิจกรรมที่บริษัทกำหนด โดยแบ่งกิจกรรมที่คล้ายกันออกเป็นกลุ่มตามพื้นที่ ตามกลุ่มลูกค้าหรือตามประเภทของสินค้า เช่น กิจกรรมการแข่งขันการขาย กิจกรรมการประชุมการขาย เป็นต้น

3. การกำหนดตำแหน่งของพนักงานขายและโครงสร้างขององค์การ เมื่อบริษัทกำหนดกิจกรรมของพนักงานขายออกเป็นกลุ่มแล้วบริษัทจะกำหนดผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกอให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีกำหนดโครงสร้างขององค์การในปัจจุบันนั้นเป็นการปฏิบัติงานจากเบื้องล่างสุดของแผนกขายขึ้นมาสู่เบื้องบนถือว่าเป็นวิธีการจัดแบบปิรามิด

4. การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน บริษัทจะมีการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ที่บริษัทกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยการพิจารณาถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์การทำงาน วุฒิกการศึกษา เป็นต้น

5. การทดสอบประสิทธิภาพขององค์กร บริษัทเมื่อดำเนินการแล้วจะมีการทดสอบตามการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การให้บริการลูกค้า การสั่งการ เพื่อตรวจสอบและหาข้อบกพร่องเพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาและนำไปปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

กระบวนการจัดองค์การขาย

การออกแบบโครงสร้างของงานเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กรและคำนึงถึงวัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการจัดองค์การ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างของงาน แบ่งได้ 2 วิธีดังนี้

1.1 การแบ่งส่วนงาน (division of work) เป็นการพิจารณาว่าองค์การขายมีงานอะไรที่ต้องปฏิบัติและกำหนดกิจกรรมให้ละเอียดโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของงาน

1.2 การจัดแผนงาน (departmentation) เป็นการจัดหมวดหมู่ของงานและลักษณะงานโดยคำนึงถึงงานหน้าที่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันให้อยู่กลุ่มเดียวกัน

2. การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์การ เป็นการแบ่งงานกันทำตามแผนงานต่าง ๆ ที่บริษัทกำหนดไว้ ซึ่งในแต่ละแผนงานจะมีการประสานกันระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยความสัมพันธ์จะถูกกำหนดด้วย 3 ลักษณะดังนี้

2.1 สายการบังคับบัญชา (chain of command) คือ ความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาภายในองค์การจากระดับสูงไปยังระดับต่ำตลอดทั้งองค์การ

2.2 ช่วงของการควบคุม (span of control) คือ จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมและสามารถควบคุม ดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพที่มีจำนวนไม่มากหรือน้อยเกินไป

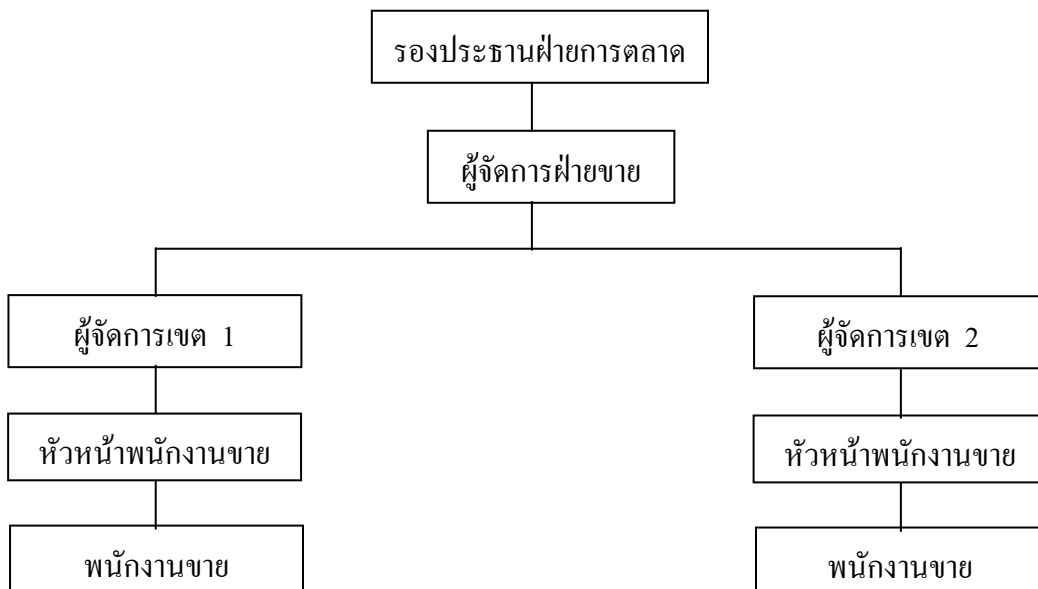
2.3 เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีผู้บังคับบัญชาได้เพียงคนเดียวเท่านั้นเพื่อไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน

3. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดองค์การขายนั้นจะต้องมีการมอบหมายงาน (work assignment) เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และนอกจากนั้นจะต้องมีการมอบอำนาจ (delegation of authority)

ประเภทของโครงสร้างองค์การขาย

โครงสร้างองค์การขายสามารถแบ่งได้หลายแบบตามลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจได้ 4 รูปแบบดังนี้

1. โครงสร้างองค์การขายโดยตรง (line sales organization) การจัดโครงสร้างองค์การขายที่มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการสั่งการเหมาะสมสำหรับธุรกิจที่มีจำนวนลูกค้าไม่มากนักโดยนิยมสำหรับธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ซึ่งพนักงานขายมีไม่มากนักทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบที่แน่นอน และมีการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์การขายโดยตรง
ที่มา (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 47)

ข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายโดยตรง มีดังนี้

1.1 ข้อดีของโครงสร้างองค์การขายโดยตรง

1.1.1 เป็นโครงสร้างที่ง่ายต่อการสร้างและการเข้าใจ

1.1.2 การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน ไม่ก่อให้เกิด

ความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของพนักงานและง่ายต่อการควบคุม

1.1.3 การตัดสินใจง่ายและการสั่งงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

1.1.4 มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1.5 สามารถเปลี่ยนแปลงหรือขยายหน่วยงานได้ง่าย

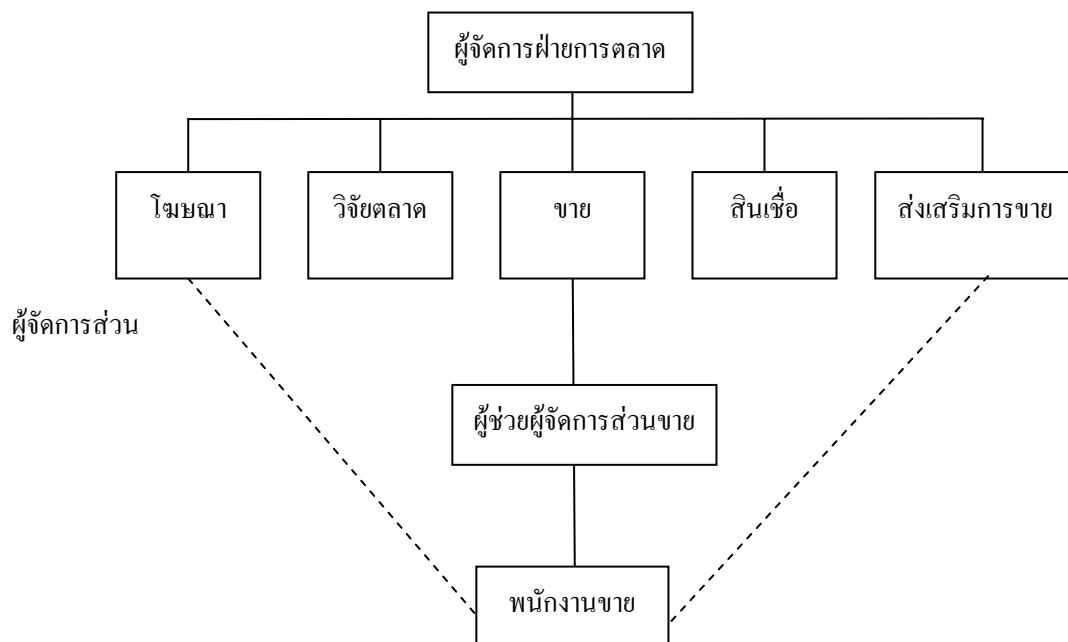
1.2 ข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายโดยตรง

1.2.1 เป็นโครงสร้างที่มีความรับผิดชอบและความรู้ความสามารถขึ้นอยู่กับระดับหัวหน้าฝ่ายเท่านั้น

1.2.2 ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในการให้คำแนะนำ

2. โครงสร้างองค์การขายตามสายงานและที่ปรึกษา (line and staff sales organization)

เป็นโครงสร้างที่มีผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เฉพาะ เช่น ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายวิจัยตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายสินเชื่อ และการส่งเสริมการขาย ซึ่งมีหน้าที่เสนอคำแนะนำ ปรึกษาให้แก่ผู้บริหารในระดับสูง โครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้นทำให้ธุรกิจต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อใช้สำหรับการวางแผนและพิจารณาเพื่อการแข่งขันกับธุรกิจอื่น ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างองค์การขายตามสายงานและที่ปรึกษา
ที่มา (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 48)

ข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายตามสายงานและที่ปรึกษา มีดังนี้

2.1 ข้อดีของโครงสร้างองค์การขายตามสายงานและที่ปรึกษา

2.1.1 เป็นโครงสร้างที่มีผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านรับผิดชอบงานเฉพาะด้าน

2.1.2 มีการแบ่งงานกันทำอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ช่วยให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพราะธุรกิจมีหน่วยงาน

ที่ให้คำปรึกษา

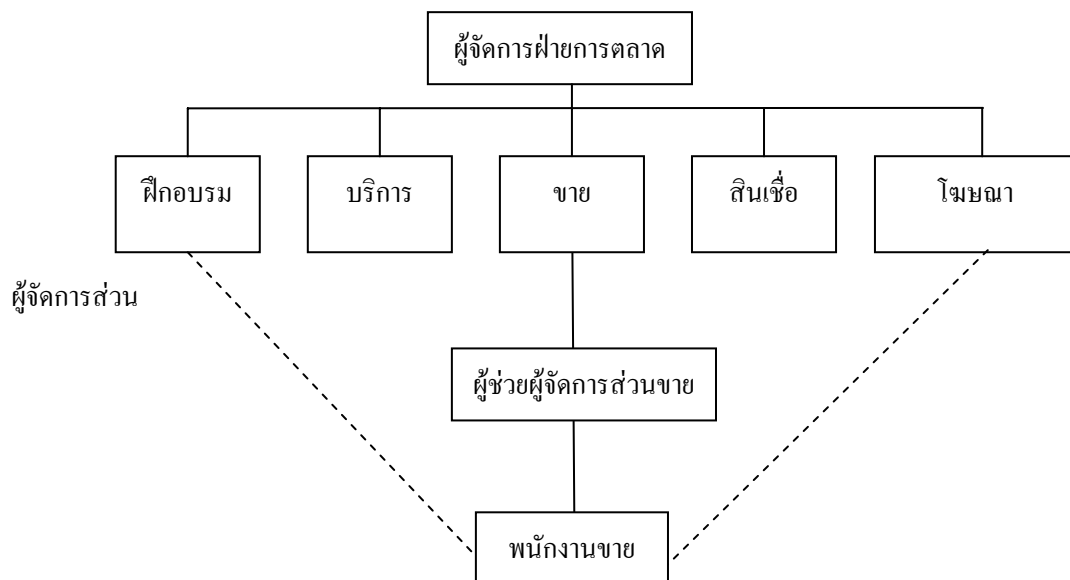
2.2 ข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายตามสายงานและที่ปรึกษา

2.2.1 มีค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากมีหน่วยงานที่ปรึกษามาจากภายนอกธุรกิจ

2.2.2 การตัดสินใจและการสั่งการล่าช้า เพราะต้องคอยรับฟังคำแนะนำจาก

หน่วยงานที่ปรึกษา

3. โครงสร้างองค์การขายตามหน้าที่ (functional sales organization) เป็นโครงสร้างที่มีผู้บริหารและพนักงานทำหน้าที่สำหรับการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสั่งงานในหน่วยงานได้รวดเร็ว เช่น ฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายบริการ ฝ่ายขาย ฝ่ายสินเชื่อและฝ่ายโฆษณา เป็นต้น ดังนั้นทำให้พนักงานเกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายฝ่ายเกิดความสับสนในประสานงาน ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 โครงสร้างองค์การขายตามหน้าที่

ทีมา (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 50)

ข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายตามหน้าที่ มีดังนี้

3.1 ข้อดีของโครงสร้างองค์การขายตามหน้าที่

3.1.1 มีการใช้บุคคลผู้มีความชำนาญเฉพาะทำให้ลดภาระหน้าที่อื่น ๆ

3.1.2 มีการแบ่งงานกันทำให้ระบบการทำงานขององค์การคล่องตัว

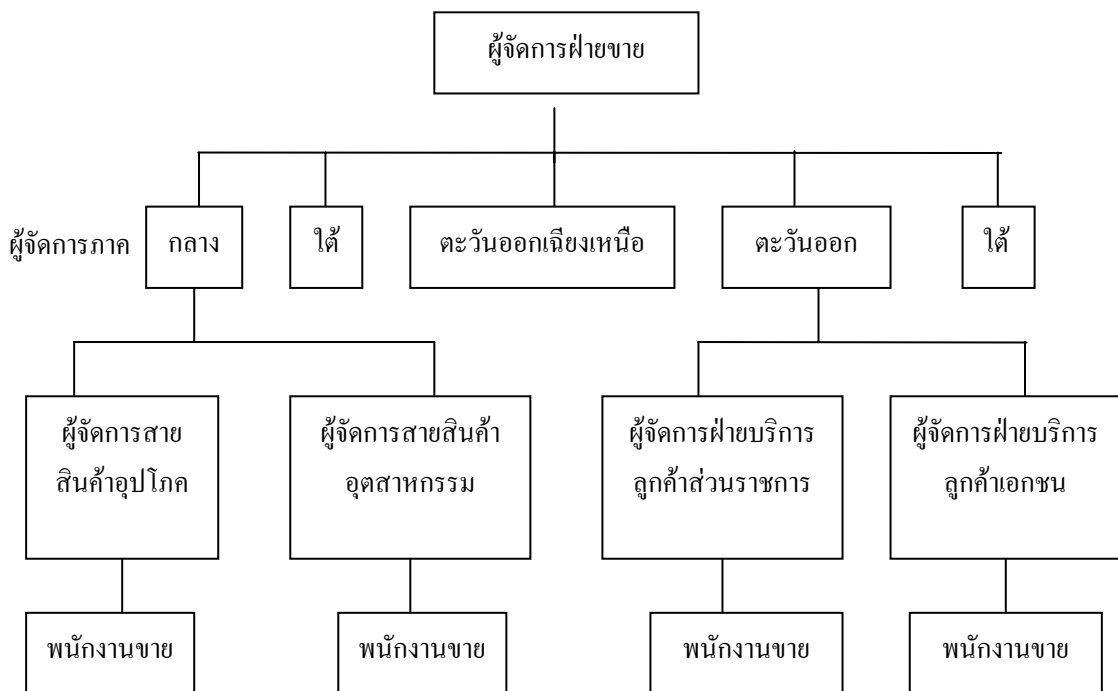
3.1.3 พนักงานมีการประสานงานกันในการปฏิบัติงาน

3.2 ข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายตามหน้าที่

3.2.1 ทำให้เกิดความขัดแย้งในการสั่งงานกรณีพนักงานมีหัวหน้ามากกว่า
หนึ่งคน

3.2.2 การบริหารงานอาจเกิดความล่าช้าเนื่องจากขาดการประสานงานที่ดี

4. โครงสร้างองค์การขายแบบเมทริกซ์ (matrix organization) เป็นการจัดองค์การขายที่มีการแยกพนักงานไปปฏิบัติตามหน้าที่โดยการแบ่งตามอาณาเขต ผลิตภัณฑ์และตลาด โดยพยายามประสานงานกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการระดมบุคลากรและทรัพยากรแต่ละฝ่ายให้มาร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างองค์การขายแบบเมทริกซ์

ทีมา (สมใจ บุญทานนท์, 2542, หน้า 57)

ข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายแบบเมทริกซ์ มีดังนี้

4.1 ข้อดีของโครงสร้างองค์การขายแบบเมทริกซ์

4.1.1 เป็นการระดมกำลังของบุคลากรที่มีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละฝ่ายมาร่วมกันปฏิบัติการทำงาน

4.1.2 มีการประสานงานระหว่างกลุ่มการทำงานร่วมกันโดยทำงานเป็นทีมทำให้ประสบความสำเร็จ

4.1.3 สามารถปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

4.2 ข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายแบบเมทริกซ์

4.2.1 มีความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดเดิมของบุคคลที่ถูกกระดมมาทำงาน

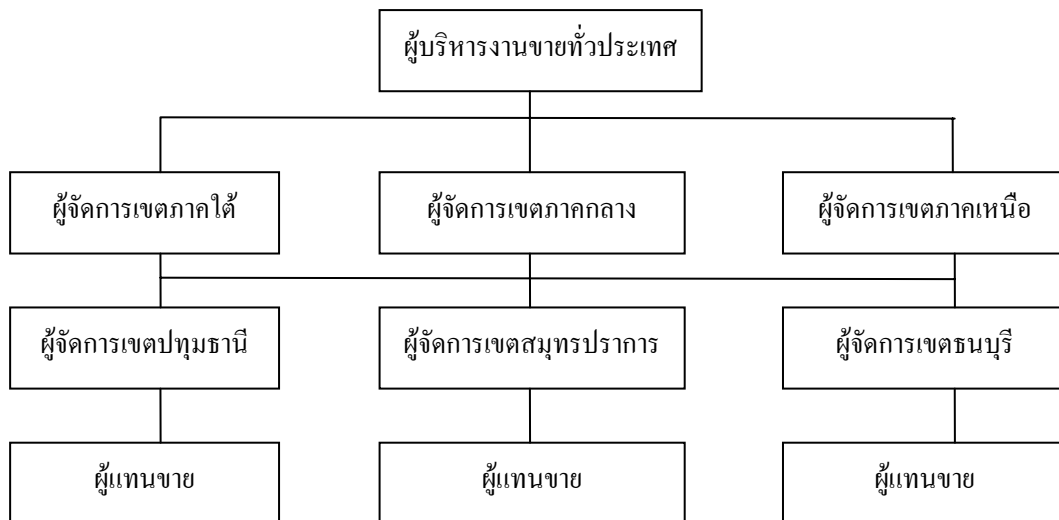
4.2.2 โครงสร้างมีความซับซ้อน ทำให้เสียต้นทุนในการกำหนดและการนำไปใช้สูง

4.2.3 พนักงานอาจเกิดความสับสนเนื่องจากมีหัวหน้าสองคนทำให้ขาดเอกภาพในการทำงาน

การแบ่งส่วนงานขององค์การขาย

องค์การขายจะมีการแบ่งส่วนงานของหน่วยงานออกเป็น ส่วน ๆ โดยการตัดสินใจในการออกแบบโครงสร้างของงานว่าพนักงานคนหนึ่ง ๆ ควรจะมีขอบเขตของงานมากน้อยเท่าไร ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีแบ่งอำนาจและหน้าที่เฉพาะสำหรับการบริหารซึ่งมีการแบ่งส่วนงานได้ 3 ประเภทดังนี้

1. โครงสร้างองค์การขายตามภูมิศาสตร์ (geographical sales organization) เป็นการจัดองค์การที่ง่ายที่สุด เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และเขตการขายกว้าง โดยการมอบหมายงานให้กับพนักงานขายแต่ละคนให้ทำหน้าที่เฉพาะในแต่ละเขต เช่น เขตภาคใต้ เขตภาคกลางและเขตภาคเหนือ โดยพนักงานแต่ละคนรับผิดชอบทำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นเพื่อขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่อลูกค้าในเขตการขายของตนเอง ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 โครงสร้างองค์การขายตามภูมิศาสตร์
 ที่มา (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2542, หน้า 41)

ข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายตามภูมิศาสตร์ มีดังนี้

1.1 ข้อดีของโครงสร้างองค์การขายตามภูมิศาสตร์

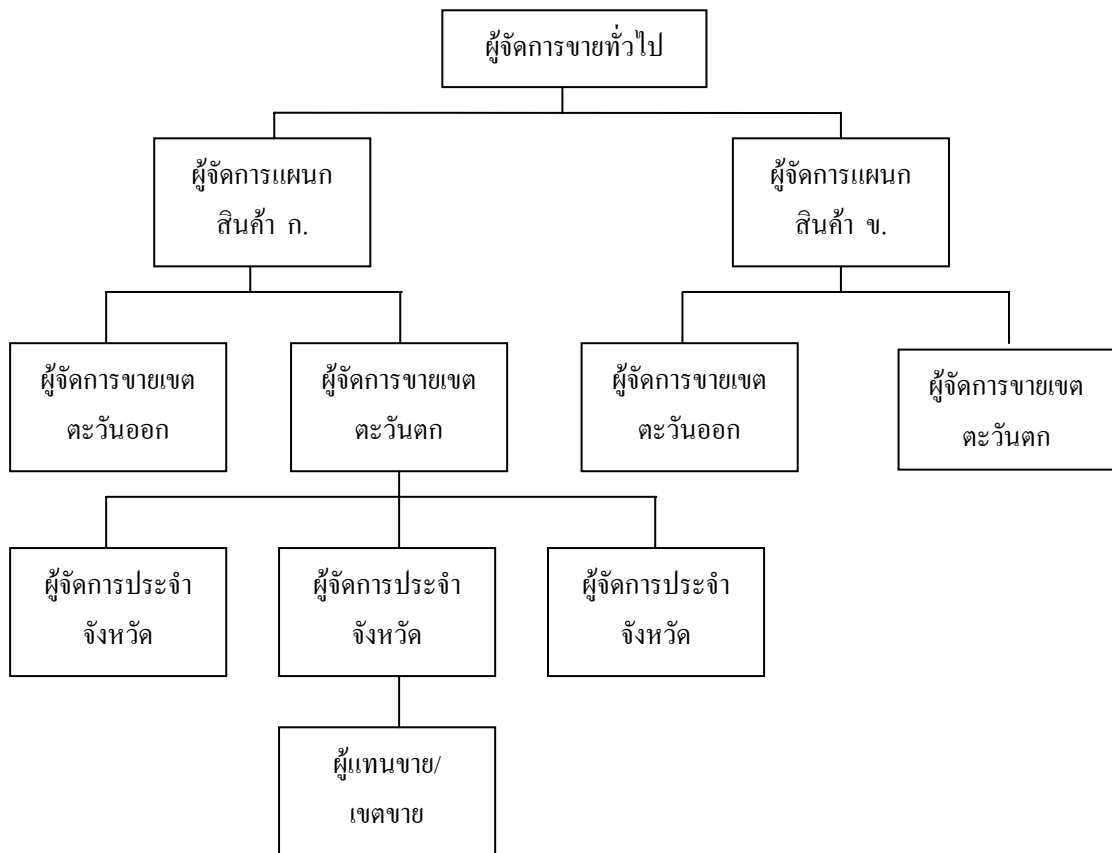
- 1.1.1 สามารถครอบคลุมพื้นที่ได้กว้างและเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของคนในพื้นที่ได้ง่าย
- 1.1.2 สามารถควบคุมการดำเนินงานของพนักงานในแต่ละพื้นที่ได้อย่างใกล้ชิด
- 1.1.3 ลดต้นทุนในเรื่องของการขนส่งและการประสานงาน
- 1.1.4 มีความคล่องตัวสูงในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่

1.2 ข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายตามภูมิศาสตร์

- 1.2.1 เสียค่าใช้จ่ายในการบริหารสูงเนื่องจากหน่วยงานมีหลายแห่งตามภูมิภาคต่าง ๆ
- 1.2.2 ขาดการควบคุมดูแลและการประสานที่ดีสามารถทำได้ยาก

2. โครงสร้างองค์การขายตามสายผลิตภัณฑ์ (product line sales organization)

บริษัทจะมีสินค้าหลายสายผลิตภัณฑ์ ซึ่งแต่ละสายผลิตภัณฑ์นั้นต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะของบุคคลด้านการขาย ซึ่งองค์การขายแบบนี้เหมาะสำหรับบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์หลายชนิด และผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีพนักงานขายที่มีความชำนาญเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาดูแล ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 โครงสร้างองค์การการขายตามสายผลิตภัณฑ์
 ทิมา (อตุลย์ จาตุรงค์กุล, 2542, หน้า 42)

ข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การการขายตามสายผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

2.1 ข้อดีของโครงสร้างองค์การการขายตามสายผลิตภัณฑ์

2.1.1 ทำให้พนักงานเกิดความชำนาญในการขายเฉพาะด้านเพราะพนักงานขายรับผิดชอบเฉพาะผลิตภัณฑ์

2.1.2 ทำให้พนักงานมีเทคนิคการการขายและวิธีการขายที่ดีที่สุด

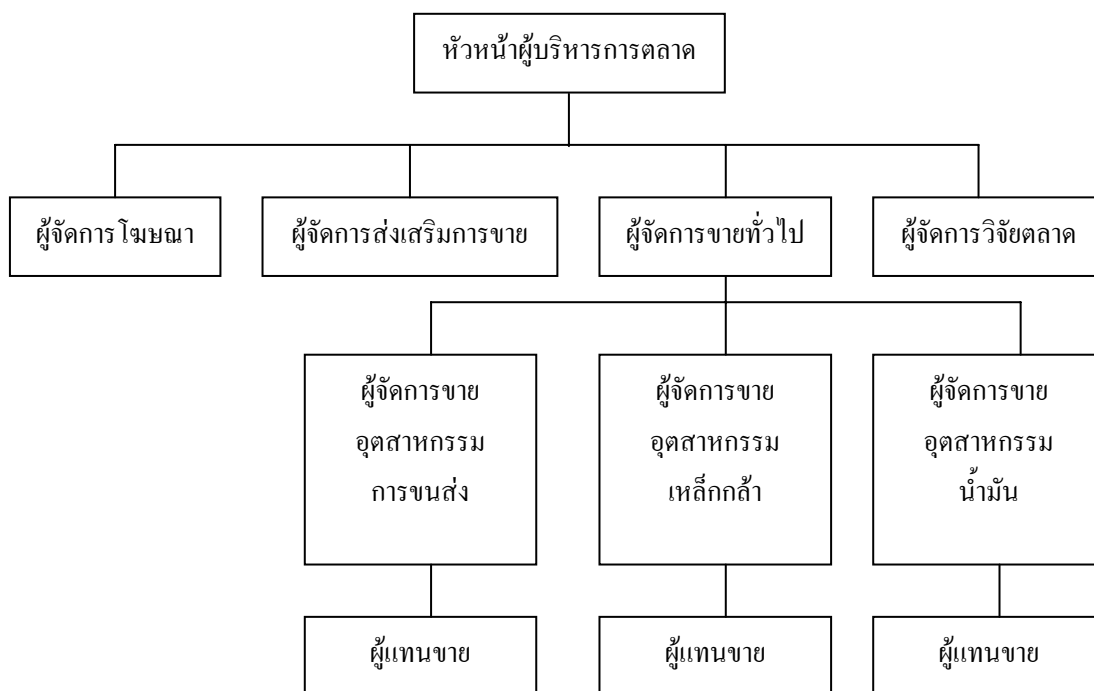
2.1.3 สามารถแบ่งพนักงานขายออกตามสายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดได้ดี

2.2 ข้อเสียของโครงสร้างองค์การการขายตามสายผลิตภัณฑ์

2.2.1 ไม่มีการแบ่งเขตการขายทำให้พนักงานขายของบริษัทเดียวกันพบลูกค้ารายเดียวกัน

2.2.2 มีค่าใช้จ่ายสูงในการบริหารมากเนื่องจากมีผลิตภัณฑ์หลายชนิด

3. โครงสร้างองค์การขายตามกลุ่มลูกค้า (customer – structural sales force) เป็นการจัดองค์การขายที่ลูกค้ามีลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเหมาะสำหรับธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์ ลักษณะและคุณสมบัติเหมือน ๆ กัน โดยการแบ่งองค์การขายตามกลุ่มของลูกค้าเท่านั้น บริษัทอาจแบ่งตามประเภทของลูกค้า เช่น ลูกค้าอุตสาหกรรมขนส่ง ลูกค้าอุตสาหกรรมเหล็กกล้า และลูกค้าอุตสาหกรรมน้ำมัน ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 โครงสร้างองค์การขายตามกลุ่มลูกค้า
 ทีมา (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2542, หน้า 43)

ข้อดีและข้อเสียของ โครงสร้างองค์การขายตามกลุ่มลูกค้า มีดังนี้

3.1 ข้อดีของโครงสร้างองค์การขายตามกลุ่มลูกค้า

- 3.1.1 มีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานขายกับลูกค้าเนื่องจากพนักงานขายรับผิดชอบการขายเฉพาะผลิตภัณฑ์ชนิดเดียว
- 3.1.2 สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว

3.2 ข้อเสียของโครงสร้างองค์การขายตามกลุ่มลูกค้า

3.2.1 ลูกค้าอยู่กระจัดกระจายทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงเกี่ยวกับค่าเดินทางของพนักงานขาย

3.2.2 พนักงานขายจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลายชนิดซึ่งอาจทำให้พนักงานขายมีความชำนาญผลิตภัณฑ์บางชนิดเท่านั้น

จำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมกับธุรกิจ

พนักงานขายถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การขาย ดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องทราบถึงจำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมได้มีดังนี้ (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 59-65)

1. การคำนวณจากจำนวนลูกค้า จำนวนพนักงานสามารถคำนวณได้จากลูกค้าเก่าที่เคยซื้อแล้วเลิกซื้อไปหรือลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ความสำคัญของลูกค้าปัจจุบันกับลูกค้าใหม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจหรือสินค้า เช่น ธุรกิจบางอย่างต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าปัจจุบัน หรือจะอยู่ได้ด้วยลูกค้าใหม่เท่านั้น หรือมีลูกค้าจำนวนไม่มาก การกำหนดจำนวนพนักงานขายจะง่าย

สำหรับบริษัทที่มีลูกค้าจำนวนมาก เป็นลูกค้าประจำและอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ๆ เช่น ในเขตกรุงเทพมหานครหรือเมืองใหญ่ ๆ จะคำนวณได้จากจำนวนครั้งที่จะเยี่ยมลูกค้าแต่ละรายต่อไป ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การคำนวณจากจำนวนครั้งที่เยี่ยมลูกค้าแต่ละรายต่อปี

กลุ่มลูกค้า	(1)	สำคัญ	B	C	รวม
จำนวนลูกค้า	(2)	45	60	195	300
เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าทั้งหมด	(3)	15%	20%	65%	100 %
กลุ่มลูกค้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย	(4)	65%	20%	15%	100 %
จำนวนครั้งที่เยี่ยม (ครั้ง/ราย) ต่อปี	(5)	36	24	12	-
(2) x (5) จำนวนที่เยี่ยมทั้งหมด	(6)	1,620	1,440	2,340	5,400
เปอร์เซ็นต์การกระจายจำนวนการเยี่ยมทั้งหมด	(7)	30 %	27 %	43 %	100 %

ที่มา (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 59)

จากตารางที่ 4.1 นั้นธุรกิจสามารถคำนวณหาจำนวนครั้งที่จะเยี่ยมลูกค้าแต่ละรายต่อปีได้ดังนี้

1.1 การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามขอคขายศักยภาพของลูกค้าและกำไรจากการขาย ดังนี้

1.1.1 ขอคขายต่อปีของลูกค้า แบ่งออกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

1.1.1.1 แบ่งตามขอคขายเฉลี่ยต่อปี เป็นการพยากรณ์ขอคขายของปีที่ผ่านมา เช่น ลูกค้าสำคัญจะต้องมีขอคขายต่อปีมากกว่า 1 ล้านบาทขึ้นไป ลูกค้าในกลุ่ม B ต้องมีขอคขาย 500,000 บาทขึ้นไป

1.1.1.2 การจัดลำดับของลูกค้าจากขอคขายเรียงลงมาตามลำดับ และรวมขอคขายสะสมแล้วจัดเป็นกลุ่ม จากตารางที่ 4.2 คือ

1) ในช่อง (1) จากลูกค้าหมายเลข 1-45 มีจำนวน 45 ราย มีขอคขายสะสมรวมกันคิดเป็นร้อยละ 65 ของขอคขายทั้งหมด จัดเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญ

2) ในช่อง (2) จากลูกค้าหมายเลข 45-105 มีจำนวน 60 ราย ขอคขายสะสมรวมกันร้อยละ 20 เป็นลูกค้าในกลุ่ม B

3) ในช่อง (3) จากลูกค้าหมายเลข 106-300 มีจำนวนลูกค้า 195 ราย ขอคขายสะสมรวมกันร้อยละ 15

ตารางที่ 4.2 วิธีการจัดกลุ่มลูกค้าตามขอคขายรวม

ลูกค้าหมายเลข	จำนวนลูกค้า	ขอคขายรวมกัน (ล้านบาท)	เปอร์เซ็นต์ขอคขายแต่ละกลุ่ม
(1)	(2)	(3)	(4)
1 – 45	45 ราย	130 ล้านบาท	65%
45 – 105	60 ราย	40 ล้านบาท	20%
106 – 300	195 ราย	30 ล้านบาท	15%
	300 ราย	200 ล้านบาท	100%

ทีมา (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 60)

การแบ่งตามเปอร์เซ็นต์ยอดขายแต่ละกลุ่มจากตารางที่ 4.2 ว่าเป็นเท่าไรนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการ บางบริษัทจะแบ่งเพียง 2 กลุ่ม เช่น ลูกค้าในกลุ่มที่ให้ยอดขายรวมกันร้อยละ 80 ของยอดขายของบริษัท (จะคิดจากปีที่ผ่านมาหรือจากการพยากรณ์การขายในปีต่อไปก็ได้)

1.1.2 แบ่งตามศักยภาพของลูกค้า เช่น ถ้าทราบว่าลูกค้ารายหนึ่งรายใดมีศักยภาพในการซื้อสูง ถึงแม้จะซื้อจากบริษัทน้อยก็ตาม ก็อาจเป็นลูกค้าสำคัญที่บริษัทมีเป้าหมายที่จะให้ทุกคนมุ่งพัฒนาหรือแย่งลูกค้านั้นมาให้ได้

1.1.3 แบ่งตามผลกำไรจากการขายจะต้องไปเยี่ยมลูกค้า ถ้าสามารถคำนวณผลกำไรได้

1.2 กำหนดจำนวนครั้งที่พนักงานขายจะต้องไปเยี่ยมลูกค้าแต่ละรายต่อปีในแถว (5) จำนวนครั้งที่เยี่ยมดังตารางที่ 4.1 โดยพิจารณาจาก

1.2.1 ความกดดันของคู่แข่งชั้นที่มีต่อลูกค้ารายใดรายหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น คู่แข่งชั้นพยายามจะแย่งลูกค้าโดยให้พนักงานขายของตนไปเยี่ยมถี่ยิ่งขึ้นหรือให้ไปเฝ้าในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารงานขายอาจจะต้องให้พนักงานขายที่รับผิดชอบรายนั้นไปเยี่ยมลูกค้าให้ถี่มากยิ่งขึ้น หรือไปเฝ้าเช่นเดียวกับคู่แข่งก็ได้

1.2.2 ถ้าลูกค้ากระจายอยู่ในต่างจังหวัด ซึ่งการเดินทางบังคับให้มุ่งหน้าไปเรื่อย ๆ อาจจะได้เดือนหรือรอบละ 1 ครั้งต่อราย ไม่ว่าลูกค้านั้นจะมีความสำคัญมากน้อยเท่าใดก็ตามนอกจากจะให้พนักงานขายไปอยู่ในจังหวัดที่มีลูกค้าสำคัญนาน ๆ เพื่ออาจจะเยี่ยมลูกค้าได้บ่อยขึ้น

1.3 คำนวณจากครั้งที่พนักงานขายจะต้องไปเยี่ยมลูกค้าทั้งหมดในช่อง (6) จำนวนครอบครัวที่จะเยี่ยมทั้งหมดและ (7) เปอร์เซนต์การกระจายจำนวนการเยี่ยมทั้งหมดของตารางที่ 4.1 จะต้องไปเยี่ยมลูกค้าจำนวน 300 รายรวม 5,400 ครั้งต่อปี

1.4 ความสามารถในการเยี่ยมของพนักงานขายว่าในวันหนึ่ง ๆ จะเยี่ยมลูกค้าได้วันละกี่ราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสินค้า กลยุทธ์การส่งเสริมตำแหน่งหรือสถานที่ที่อยู่ของลูกค้า เส้นทาง การเดินทาง

ตัวอย่างที่ 4.1 พนักงานชาย 1 คน จะเยี่ยมลูกค้าได้วันละ 6 ราย จำนวนวันทำงานของพนักงานชายต่อปีจะทำงานประมาณ 200 – 210 วัน ดังภาพที่ 4.8

$$\begin{aligned}
 \text{ใน 1 ปี พนักงานชายจะเยี่ยมลูกค้าได้} &= 1,200 - 1,260 \text{ ครั้ง} \\
 \text{ถ้าต้องการเยี่ยม} &= 5,400 \text{ ครั้งต่อปี} \\
 \text{บริษัทต้องการพนักงานชายจำนวน} &= \frac{5,400}{1,200} \\
 &= 4.5 \text{ คน} \\
 &= 5 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

จำนวนวันทั้งหมด		365	วัน
หัก :	วันเสาร์-อาทิตย์	-104	วัน
	วันหยุดตามประเพณี	-13	วัน
	วันหยุดพักร้อน	-10	วัน
คงเหลือ		238	วัน
หัก :	วันประชุม	-18	วัน
	ลาป่วย ลากิจ	-10	วัน
วันทำงาน		210	วัน

ภาพที่ 4.8 จำนวนวันทำงานของพนักงานชายต่อปี

ทีมา (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 62)

ถ้าบริษัททำงานวันเสาร์ด้วยจำนวนวันทำงานจะเพิ่มขึ้นเป็น 262 วัน การทำงานในต่างจังหวัด ส่วนมากจะเหมือนกันเป็นเที่ยว ๆ หรือทริป (trip) โดยเฉลี่ยประมาณ 22 วันต่อเที่ยว หรือปีละ 264 วัน

2. **คำนวณจากยอดขาย** เป็นการคำนวณแบบง่าย ๆ เช่น ยอดขาย 1 ล้านบาทต่อเดือน พนักงานชายได้เฉลี่ยคนละ 200,000 บาทต่อเดือน จะต้องมีพนักงานชาย 5 คน

การคำนวณด้วยวิธีนี้จะอันตรายมากถ้านำไปใช้ในทางที่ผิด เช่น ผู้บริหารบางคน คิดว่าพนักงานชายขณะนี้มียู่ 5 คน ได้คนละ 200,000 บาท รวมยอดขาย 1 ล้านบาท

ถ้าหากเพิ่มพนักงานขายเป็น 8 คน ยอดขายจะเพิ่มขึ้นเป็น 1.6 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 60) ซึ่งเป็นการคิดที่ผิดพลาด การที่ยอดขายจะเพิ่มขึ้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานขายเพียงอย่างเดียว หรือไม่ได้หมายความว่า เมื่อเพิ่มพนักงานขายแล้วยอดขายจะเพิ่มเป็นสัดส่วนตามไปด้วย เพราะ การเติบโตของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับตัวกำหนดมากมาย เช่น ภาวะเศรษฐกิจคู่แข่ง ความสามารถในการผลิต เงินทุน เทคโนโลยี สินค้า

3. **คำนวณจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น** แนวความคิดนี้มีอยู่ว่าการเพิ่มจำนวนพนักงานขาย จะต้องมาจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้นและเอาผลกำไรที่เพิ่มขึ้นนั้นมาจ้างพนักงานขายเพิ่มเติม การคำนวณแบบนี้จะไม่คำนึงถึงศักยภาพและขนาดของตลาดรวมด้วย บางครั้งจะเสียโอกาสที่จะขายได้เพิ่มขึ้นไป

ตัวอย่างที่ 4.2 ปีที่ 1 พนักงานขาย 1 คน ขายเดือนละ 100,000 บาท กำไร 30,000 บาท

ปีที่ 2 พนักงานขายคนเดิม ขายเพิ่มเป็นเดือนละ 120,000 บาท และกำไรเพิ่มขึ้นเป็น 36,000 บาท เท่ากับเพิ่มขึ้น 6,000 บาทต่อเดือน นำเอากำไรที่เพิ่มขึ้น 6,000 บาทไปจ้างพนักงานขายเพิ่มอีก 1 คน

4. **คำนวณจากงบประมาณค่าใช้จ่ายของการขาย** เป็นการคำนวณด้วยวิธีที่พิจารณาจากงบประมาณค่าใช้จ่าย ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 งบประมาณการขายต่อปี

งบประมาณขายต่อปี		
กลุ่มลูกค้า	(ล้านบาท)	เปอร์เซ็นต์ยอดขาย
สำคัญ	130	65 %
B	40	20 %
C	30	15 %
รวม	200	100 %
ค่าจ้างพนักงานขายต่อปี	2	1 %

ที่มา (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 63)

จากตารางที่ 4.3 ค่าจ้างพนักงานขายต่อปีร้อยละ 1 จึงมีงบประมาณจ้างพนักงานขาย
ปีละ 2 ล้านบาท

ค่าใช้จ่ายสำหรับจ้างพนักงานขายรวม

- 1) เงินเดือน ค่าพาหนะ ค่าเดินทาง
 - 2) เงินรางวัล ผลประโยชน์ต่าง ๆ
 - 3) และอื่น ๆ 250,000 บาท/คน/ปี
- ดังนั้นจะจ้างพนักงานขายได้ 8 คน

5. จำนวนจากสินค้า ส่วนใหญ่จะใช้ตัดสินใจในการเพิ่มจำนวนของพนักงานขายหรือการแบ่งทีมการขาย เมื่อบริษัทแนะนำสินค้าไปในตลาดเพิ่มขึ้นทุกปีและมีความเห็นว่าจำนวนสินค้ามากขึ้นไปกว่าที่พนักงานขายแต่ละคนจะทำได้ดี ก็อาจจะแบ่งสินค้าเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งแยกพนักงานขายออกจากกันเป็นทีม ๆ ตามกลุ่มของสินค้า เช่น สินค้า A สินค้า B เป็นต้น

6. จำนวนจากคู่แข่ง การคำนวณจากคู่แข่งนี้ทำได้โดยศึกษาคู่แข่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับธุรกิจของบริษัทและที่จะเป็นคู่แข่งของบริษัทว่ามีจำนวนพนักงานขายกี่คนของบริษัทควรมีน้อยกว่า เท่ากันหรือมากกว่า การคำนวณแบบนี้จะต้องคำนึงถึง สถานภาพของบริษัทด้วยว่ามีความสามารถทางการเงินและการจัดการเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คือการเห็นคู่แข่งแล้วทำตาม เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสูญเสียมาากแล้ว เพราะถ้าคู่มือเหมือนกันแต่ถ้าวิเคราะห์กันอย่างลึกซึ้งแล้วจะแตกต่างกันมาก

7. จำนวนจากลักษณะทางภูมิศาสตร์ การคำนวณจากลักษณะทางภูมิศาสตร์หรือเขตการขายจะคำนวณจาก

7.1 จำนวนจังหวัดหรือพื้นที่ของเขต

7.2 จำนวนลูกค้าในแต่ละจังหวัด หรือในเขต

7.3 ระยะทางและการเดินทาง

7.4 การกระจายของลูกค้าในตัวเมืองหรือในชนบท หรือแหล่งการค้า

7.5 สำหรับต่างจังหวัด จะศึกษาจากจำนวนวันทำงานต่อเที่ยวการเดินทาง และจำนวนรอบการทำงานต่อเที่ยวการเดินทาง เช่น บางบริษัทกำหนดให้ทำงานรอบละ 17 วันเที่ยวละ 2 รอบ แล้วจึงเข้าบริษัทครั้งหนึ่ง เป็นต้น

สรุป

องค์การขายเป็นการจัดองค์การของผู้บริหารการขายเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายและพนักงานขายสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนดไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์กับผู้บริหาร พนักงาน และองค์การเพื่อนำไปจัดโครงสร้าง องค์การขายและกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การที่ดีและมีประสิทธิภาพต่อองค์การขาย

ประเภทของโครงสร้างองค์การขายมี 4 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) องค์การขายโดยตรง 2) องค์การขายตามสายงานและที่ปรึกษา 3) องค์การขายตามหน้าที่ และ 4) องค์การแบบ เมทริกซ์

การแบ่งส่วนงานขององค์การขายได้ 3 ประเภท ดังนี้คือ 1) องค์การขายตามภูมิศาสตร์ 2) องค์การขายตามสายผลิตภัณฑ์ และ 3) การจัดองค์การตามกลุ่มลูกค้า

ดังนั้นองค์การขายจำเป็นจะต้องพิจารณาจำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับธุรกิจ โดยการคำนวณได้ 7 วิธี ดังนี้คือ 1) การคำนวณจากจำนวนลูกค้า 2) คำนวณจากยอดขาย 3) คำนวณจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น 4) คำนวณจากงบประมาณค่าใช้จ่ายของการขาย 5) คำนวณจากสินค้า 6) คำนวณจากคู่แข่ง และ 7) คำนวณจากลักษณะทางภูมิศาสตร์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน

แบบฝึกหัดบทที่ 4

1. จงอธิบายถึงความหมายขององค์การขาย
2. จงบอกถึงวัตถุประสงค์ของการจัดองค์การขาย
3. โครงสร้างองค์การขายที่ดีมีอะไรบ้างจงอธิบาย
4. กระบวนการจัดองค์การขายมีกี่ขั้นตอนอะไรบ้างจงอธิบาย
5. การกำหนดโครงสร้างของงานแบ่งได้กี่วิธีจงอธิบาย
6. ประเภทของโครงสร้างองค์การขายมีกี่รูปแบบจงอธิบาย
7. จงบอกถึงข้อดีและข้อเสียของโครงสร้างองค์การขาย
8. การแบ่งส่วนงานขององค์การขายมีกี่ประเภทจงอธิบาย
9. จำนวนพนักงานขายที่เหมาะสมกับธุรกิจมีกี่วิธีจงอธิบาย
10. การแบ่งกลุ่มลูกค้ามีกี่แบบอะไรบ้างจงอธิบาย
11. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มไปสัมภาษณ์เจ้าของกิจการมา 2 กิจการว่ามีการจัดโครงสร้างแบบใดแล้วนำมาเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย
12. ในทัศนะของนักศึกษา นักศึกษาคิดว่าโครงสร้างองค์การขายมีจำเป็นต่อการบริหารการขายหรือไม่ เพราะอะไร

เอกสารอ้างอิง

- ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. (2543). **บริหารงานขาย**. กรุงเทพมหานคร : เอช เอ็น กรุ๊ป.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ลัทธிகาล ศรีวะรัมย์, และชวลิต ประภานนท์. (2539). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : วิสัทธิพัฒนา.
- สมใจ บุญทานนท์. (2542). **การบริหารงานขาย**. นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- อดุลย์ จาคูรงค์กุล. (2542). **การบริหารงานขาย**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Daft, R.L. (2000). **Management** (5thed.). Fort Worth : Dryden.
- Griffin, R.W. (1999). **Management** (6thed.). Boston : Houghton Mifflin.