

# แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 10

## หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายของโควตาการขาย
2. วัตถุประสงค์ของโควตาการขาย
3. ลักษณะของโควตาการขายที่ดี
4. ความมุ่งหมายของโควตาการขาย
5. ประเภทของโควตา
6. วิธีหาโควตาปริมาณการขาย

## วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 10 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายของโควตาการขายได้
2. ระบุวัตถุประสงค์ของโควตาการขายได้
3. วิเคราะห์ลักษณะของโควตาการขายที่ดีได้
4. อภิปรายความมุ่งหมายของโควตาการขายได้
5. ระบุประเภทของโควตาได้ และอภิปรายโควตาแต่ละประเภทได้
6. อธิบายวิธีหาโควตาปริมาณการขายได้และอภิปรายเหตุผลที่จะต้องมีโควตาปริมาณการขายได้
7. เขียนโควตาการขายได้
8. เสนอรูปแบบโควตาการขายที่เหมาะสมกับลักษณะของบริษัท

## วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 10 โควตาการขายด้วยตนเอง
2. ฟังบรรยายในชั้นเรียน
3. ศึกษาค้นคว้า เนื้อหาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและ

อินเทอร์เน็ต

4. เชิญวิทยากรมาบรรยาย
5. สรุปผลการฟังการบรรยายจากวิทยากร
6. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

### สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน เรื่อง โควตาการชาย
2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับโควตาการชาย
3. แผ่นโปรงใส
4. ใบกิจกรรม
5. วิดีทัศน์
6. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

### การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน
2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม
3. สังเกตจากการซักถามวิทยากร
4. ประเมินผลจากการสรุปผลการฟังการบรรยายจากวิทยากร
5. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย
6. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 10

### โควตาการขาย

ภายหลังการพยากรณ์การขายและจัดทำงบประมาณการขายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารการขายต้องการกำหนดโควตาสำหรับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานทางการตลาด โดยพนักงานขายจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานตามลักษณะลูกค้าหรือกำหนดตามเขตทางภูมิศาสตร์ เช่น ประเทศ ภาค จังหวัด หรืออำเภอโดยกำหนดว่าควรรนำสินค้าจัดวางในเขตใดบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามโควตาที่กำหนด

#### ความหมายของโควตาการขาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ โควตาการขาย (sales quota) ไว้มากมายหลายทัศนะดังนี้

โควตาการขาย หมายถึง วัตถุประสงค์เชิงปริมาณที่ผู้บริหารการขายกำหนดและมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาถือปฏิบัติและรับผิดชอบสำหรับเขตการขายหนึ่งและระยะเวลาหนึ่ง (สมใจ บุญทานนท์, 2542 , หน้า 175-176)

โควตาการขาย หมายถึง เป็นเป้าประสงค์ทางการขายที่มอบหมายให้พนักงานขายเป็นรายบุคคลซึ่งจะต้องปฏิบัติให้บรรลุภายในห้วงเวลาที่กำหนด การกำหนดโควตาการขายเป็นการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้ได้ทั้งเป็นการจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน (สุปัญญา ไชยชาญ, 2544, หน้า 126-127)

จากความหมายของ โควตาการขาย ที่มีผู้ให้คำยามไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โควตาการขาย หมายถึง การกำหนดและมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาถือปฏิบัติและรับผิดชอบ สำหรับเขตการขายหนึ่งและระยะเวลาหนึ่ง โดยผู้บริหารสามารถใช้โควตาการขายเพื่อนำทางและควบคุมการบริหารงานทางการขายประสิทธิภาพของโควตาขึ้นกับชนิด ปริมาณ และความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลทางการตลาดที่ใช้และขึ้นอยู่กับความชำนาญในการบริหารระบบโควตา

## วัตถุประสงค์ของโควตาการขาย

ผู้บริหารการขายต้องกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติในหน่วยงานขาย ซึ่งผู้บริหารการขายสามารถใช้โควตาเพื่อนำทางและการควบคุมการบริหารงานการขายโดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โควตาการขายช่วยกำหนดลักษณะงานการขายที่เกี่ยวกับการกำหนดยอดขายขั้นต่ำ ค่าใช้จ่ายสูงสุด การปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานการขาย และยังช่วยจัดสินค้าภายในร้านรวมถึงการหาลูกค้าใหม่ และกิจกรรมอื่น ๆ โดยการกำหนดโควตา ยอดขายจะเป็นการแบ่งแยกพื้นที่ที่ผู้บริหารการขายใช้สำหรับการประเมินผลและเปรียบเทียบ พนักงานขายแต่ละคน

2. เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน โควตาการขายช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานจริง เช่น กรณีบริษัทจำหน่ายเครื่องสำอางกำหนดเป้าหมายการขายว่าควรเป็นลูกค้าที่มีสถานภาพทางสังคมที่มีรายได้สูง รายได้ปานกลาง และรายได้ต่ำ แต่ปรากฏว่าการขายในชุมชนแออัด ซึ่งลูกค้าที่มีรายได้สูง รายได้ปานกลางและรายได้ต่ำเป็นส่วนใหญ่กลับขายได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด จึงทำให้ผู้บริหารการขายต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาว่าทำไมลูกค้าไม่ซื้อ

3. เพื่อการควบคุมค่าใช้จ่ายและกำไรจากการขาย บริษัทจะควบคุมค่าใช้จ่ายและกำไรจากการขายโดยการกำหนดโควตา เช่น การกำหนดค่าเดินทางไม่เกินร้อยละ 5 และค่าเบี้ยเลี้ยงไม่เกินวันละ 100 บาท ซึ่งพนักงานขายแต่ละคนสามารถขายได้ตามที่กำหนดและบริษัทสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าหรือเท่ากับที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดโควตาค่าไร่นั้นจะ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์กำไรจากยอดขายซึ่งทำให้บริษัทรู้ว่าต้องการกำไรจากการปฏิบัติแต่ละครั้งของพนักงานขายเท่าไรเพราะฉะนั้นรายจ่ายทางด้านการขายจะส่งต่อกำไรของบริษัทได้ ถ้าสามารถควบคุมรายจ่ายให้สอดคล้องกับปริมาณยอดขายที่ได้รับก็สามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้

4. เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติตามที่กำหนด ผู้บริหารการขายจะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทน โควตาการขายให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานตามที่กำหนดโดยการพิจารณาจากโควตาการขายของแต่ละคนเป็นเกณฑ์สำหรับการเลื่อนขั้นหรือการปรับระดับนอกจากนี้ โควตายังเป็นพื้นฐานสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะใช้โควตาควบคุมกับการแข่งขันการขายโดยมีรางวัลเป็นสิ่งล่อใจ

5. เพื่อควบคุมกิจกรรมของพนักงานขาย ผู้บริหารการขายสามารถใช้โควตาการขายควบคุมกิจกรรมของพนักงานได้ตามชนิดของโควตาการขายโดยการวัดจากการปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารการขายสามารถติดตามความเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิดและนำมาใช้สำหรับการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการ

6. เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันทางการขาย การขายสำหรับพนักงานขายนั้นถือว่าเป็นการแข่งขันทางการขายที่พนักงานขายจะพยายามสร้างยอดขายของตนเพื่อแสดงว่าตนเองนั้นเป็นพนักงานที่ดี และขณะเดียวกันผู้บริหารการขายก็ถือว่าพนักงานขายที่มียอดขายสูงนั้นมีศักยภาพ โดยการเปรียบเทียบกับโควตายอดขาย เช่น นางสาวสวย อยู่เขตการขายลพบุรี มีโควตายอดขาย 100,000 บาทต่อเดือนและสามารถมียอดขายได้ 100,000 บาทถือว่าทำได้ 100 เปอร์เซ็นต์ ส่วนนางสาวสวยสุด อยู่เขตการขายสระบุรีมีโควตายอดขาย 200,000 บาทต่อเดือนและสามารถทำยอดขายได้ 170,000 บาท ถือว่าทำได้ร้อยละ 70 ซึ่งบริษัทถือว่านางสาวสวยมียอดขายสูงกว่านางสาวสวยสุด

### ลักษณะของโควตาการขายที่ดี

โควตาการขายที่ดีนั้นจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีความสมเหตุสมผลซึ่งผู้บริหารการขายจะต้องมีความยุติธรรมสำหรับพนักงานขายทุกคน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมทางการตลาดที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เช่น ลักษณะประชากรและความหนาแน่นของประชากร

2. เปิดโอกาสให้พนักงานขายมีส่วนร่วมในการกำหนดโควตาการขาย เพื่อให้เกิด

ความรู้สึที่ดีและมีความภาคภูมิใจอันจะมีผลต่อความรับผิดชอบอย่างจริงจัง

3. มีความยืดหยุ่นได้ โควตาที่ดีนั้นต้องตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหันนอกเหนือจากการคาดคะเน

4. มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนและมีสัมพันธ์กับแผนการจ่ายค่าตอบแทนและแผนการจูงใจพนักงานขายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตลอดไปหรือต้องการใช้ชั่วคราว โดยผู้บริหารการขายต้องรู้ว่ากำหนดโควตาแต่ละแบบนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร

5. มีขอบเขตของเวลาสำหรับการปฏิบัติที่แน่นอนและเหมาะสมกับโควตาการขายที่กำหนดเพื่อที่พนักงานสามารถกำหนดระยะเวลาของการขายได้

## ความมุ่งหมายของโควตาการขาย

การกำหนดโควตาขายมีความมุ่งหมายดังนี้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2542, หน้า 129 -130)

1. เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนในโครงสร้างการขาย เมื่อมีการตั้งโควตาสำหรับเขตการขายแต่ละเขตอย่างถูกต้อง ผู้บริหารการขายก็สามารถกำหนดในการพัฒนาเขตการขายว่าโควตาที่ตั้งไว้ในเขตดังกล่าว ผู้บริหารการขายสามารถทำได้หรือไม่ถ้ายอดขายเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารการขายจะต้องวิเคราะห์เหตุผลที่ทำให้เกิดความแตกต่างนั้น แต่ถ้ายอดขายจริงต่ำกว่าโควตาผู้บริหารการขายจะต้องรู้เพราะมันเป็นสัญญาณเตือนว่ามีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาดเกิดขึ้นในเขตการขาย ความล้มเหลวจนไม่สามารถไปถึงโควตาจะบอกฝ่ายบริหารว่ามีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาดที่แน่นอนก็คือมันไม่ได้บอกว่าทำไมจึงเกิดความผิดพลาดขึ้นเรื่องอาจเป็นว่าคู่แข่งแข่งขันแข็งแกร่งกว่าที่คาดหมายไว้ ผู้บริหารการขายทำงานได้ไม่ดีหรือมีการประมาณศักยภาพเกินความจริง

2. ให้เป้าหมายและจูงใจการขาย โดยปกติพนักงานขายจะมีการปฏิบัติได้ดีขึ้นถ้ากิจกรรมของเขาได้รับการ “ชี้แนะ” ด้วยมาตรฐานและเป้าหมาย การที่เราจะกล่าวว่าผู้บริหารการขายว่าสามารถทำงานขายให้ดีดี ไม่เป็นการเพียงพอ เป็นการเหมาะสมกว่าและมีความหมายมากกว่าถ้าจะแสดงความคาดหวังของบริษัทในรูปโควตาเฉพาะเจาะจง โดยประกอบด้วยปริมาณยอดขายเป็นเงินบาทหรือจำนวนลูกค้ารายใหม่ที่จะหาได้ในระหว่างเดือนต่อไป

3. เพื่อการควบคุมกิจกรรมของผู้บริหารการขาย เนื่องจากโควตาทำให้ผู้บริหารการขายสามารถชี้แนะกิจกรรมของพนักงานขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการใช้โควตาประเภทที่เหมาะสมกับกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งก็ทำให้ผู้บริหารการขายสามารถส่งเสริมกิจกรรมบางอย่างได้ เช่น กิจกรรมการขายสินค้าที่มีกำไรสูงหรือแสวงหาคำสั่งซื้อจากลูกค้ารายใหม่ พนักงานขายมักจะไม่ว่างกิจกรรมใดสำคัญนอกจากว่าผู้บริหารการขายจะชี้แนะ

4. เพื่อประเมินผลผลิตของพนักงานขาย โควตาเปรียบเสมือน “เทปวัด” เพื่อใช้วัดความสัมฤทธิ์ผลทั่วไปของพนักงานขายโดยการเปรียบเทียบผลที่ทำได้จริง ๆ ของพนักงานขายกับโควตาของบริษัท ผู้บริหารการขายสามารถประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น

5. เพื่อปรับปรุงความสัมฤทธิ์ผลของแผนการจ่ายค่าตอบแทน โครงสร้างของโควตามีบทบาทสำคัญในระบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย โควตาอาจให้การจูงใจพนักงานที่ได้รับเงินเดือนอย่างเดียว ซึ่งพนักงานขายก็รู้ดีว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรและแค่ไหนเพื่อให้ถึงโควตาที่เขาได้รับมอบหมายเมื่อถึงเวลาที่มีการทบทวนการให้เงินเดือน นอกจากนี้โควตายังคง

ใช้กันเป็นหลักของแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าคอมมิชชั่น ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนในเขตขายที่ไม่เท่ากันอาจเป็นเหตุให้การจ่ายค่าตอบแทนไม่เท่ากัน นอกเสียจากว่าบริษัทจะใช้ระบบโควตา

6. เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย ผู้บริหารการขายสามารถส่งเสริมให้มีการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยการใช้โควตาค่าใช้จ่ายอย่างเดียว โดยไม่ต้องนำไปผูกไว้กับแผนการจ่ายค่าตอบแทน บางบริษัทผูกการจ่ายค่าจ้างของผู้แทนขายไว้กับโควตา เช่น บริษัทอาจจ่ายค่าจ้างทั้งหมดของพนักงานขายไม่เกินร้อยละ 8 ของยอดขาย บริษัทอื่นอาจตั้งโควตาค่าใช้จ่ายและเปิดเผยให้พนักงานขายรู้ว่าตนใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

7. เพื่อประเมินผลการแข่งขันยอดขาย บ่อยทีเดียวที่บริษัทจะพบว่ามีการใช้โควตาขายโดยเกี่ยวพันกับการแข่งขันยอดขาย โดยมากพนักงานขายมักไม่มีโอกาสเท่ากันในการแข่งขัน นอกเสียจากว่าผู้บริหารการขายจะทำการเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับความผันแปรของศักยภาพในเขตการขายและปริมาณงาน ถ้าใช้โควตาที่เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับกันในกลุ่มผู้แทนขาย พนักงานขายก็แน่ใจได้ว่าผู้เข้าร่วมแข่งขันแต่ละรายจะมีโอกาสชนะได้เท่ากัน แต่โควตาจะต้องมีความถูกต้องก่อน

## ประเภทของโควตา

ผู้บริหารการขายจะกำหนดโควตาการขายสำหรับบริษัทและพนักงานขาย ซึ่งบริษัทแต่ละบริษัทนั้นจะขายสินค้าแตกต่างกัน ลูกค้านั้นแตกต่างกัน และพื้นที่แตกต่างกัน จึงมีโควตาหลายรูปแบบสำหรับการขายได้ 5 รูปแบบดังนี้ (สอาน โปรรบารุง, 2547, หน้า 108)

1. **โควตาปริมาณ (sales volume quotas)** เป็นโควตาที่นิยมใช้กันมาก ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการขายถึงอย่างไรก็ตามบริษัทบางแห่งอาจเน้นด้านการขายเป็นหน่วยการขายผลิตภัณฑ์หรือขนาดของผลิตภัณฑ์และรูปแบบผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารการขายมีความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้ของแต่ละหน่วยงานการตลาดและคาดหมายถึงระดับการปฏิบัติงานต่ำสุดในระยะเวลาที่กำหนดไว้

โควตาปริมาณการขายอาจจะวัดได้จากหน่วยจำนวนหรือคะแนน แต่โดยทั่วไปแล้วจะจัดสรรโควตาโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานทางด้านเขตการขาย สายผลิตภัณฑ์หรือชนิดของลูกค้าโดยมีการกำหนดเวลาปฏิบัติงานของพนักงานขายไว้ด้วยในการกำหนดโควตาปริมาณ การขาย ควรจะจัดแบ่งพื้นที่ออกเป็นหน่วยเล็ก ๆ เท่าที่สามารถทำได้ ทั้งนี้เพื่อการบริหารงานและควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง เช่น ถ้าบริษัทจัดสรรโควตาโดยคำนึงถึงแต่ละ

พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ก็จะเป็นการดีกว่ารวมเอาพื้นที่แต่ละแห่งมารวมและคิดรวมกับปริมาณการขายทั้งหมด

การจัดสรรโควตาใหม่สามารถที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานขายในการขาย โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท ซึ่งผลิตภัณฑ์เปรียบเสมือนเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงให้บริษัทมีชีวิตที่ยืนยาวต่อไป ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เข้าสู่วัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ช่วงอ้อมตัวหมดแล้ว บริษัทก็มักจะเตรียมนำเอาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด หรือในกรณีที่เมื่อเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ หรือผลิตภัณฑ์นั้นล้าสมัยหรือผลิตภัณฑ์นั้นได้ออกจากตลาดไป บริษัทก็ต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้จัดการ ผลิตภัณฑ์ควรรู้ถึงความสำคัญในการนำเอาผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด โดยการรักษาให้คงอยู่ในชั้นแนวหน้า การจัดสรรโควตาขายสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับพนักงานขายก็ควรระมัดระวังและติดตามเฝ้าดูอย่างใกล้ชิด

พนักงานขายในบริษัทใหญ่มักจะขายผลิตภัณฑ์เพียง 1-2 ชนิดให้กับลูกค้า เช่น พนักงานขายของบริษัทแห่งหนึ่งอาจจะขายผลิตภัณฑ์ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมหรือโรงงานผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์ การจัดสรรโควตาเฉพาะสำหรับลูกค้ามักจะอยู่บนพื้นฐานแห่งการถ่วงเฉลี่ย แต่บริษัทขนาดเล็กพนักงานขายจะต้องรับผิดชอบในการขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า 5-6 ชนิดก็มีนอกจากนั้นพนักงานขายอาจจะขายสินค้ากับลูกค้าในตลาดอุตสาหกรรมเพื่อนำไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปแล้วจัดจำหน่ายให้แก่พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีกและผู้บริโภคคนสุดท้าย

การจัดสรรโควตาตามปกติแล้วจะต้องกำหนดระยะเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งระยะเวลาสั้น ๆ การจัดสรรโควตาก็อาจจะมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลนี้บริษัทต่าง ๆ นิยมจัดสรรโควตาโดยใช้ระยะเวลา 1 เดือน หรือ 15 วัน เป็นพื้นฐาน ถึงอย่างไรก็ตามถ้ากำหนดระยะเวลาเป็นฤดูกาลขายหรือเป็นแต่ละไตรมาสหรือ 1 ปี เอาไว้ด้วยก็เป็นสิ่งที่จำเป็นอยู่ด้วยเหมือนกัน

**ประเภทของโควตาปริมาณ มี 3 ชนิด ดังนี้**

1.1 โควตาปริมาณขายในหน่วยของเงิน คือ โควตาปริมาณขายของสินค้าที่กำหนดเป็นปริมาณเงินที่กำหนดเพื่อความสะดวกสำหรับการทำความเข้าใจของพนักงานขาย โดยการกำหนดโควตาการขายคิดเป็นจำนวนเงินซึ่งวิเคราะห์จากอัตราส่วนของต้นทุนการขายกับโควตา และเป็นวิธีที่นิยมใช้กันทั่วไปเพราะง่ายต่อการคำนวณ

1.2 โควตาปริมาณขายในหน่วยสินค้า คือ โควตาปริมาณขายที่กำหนดออกมาเป็นจำนวนการขายผลิตภัณฑ์เพียง 2-3 ชนิด โดยปริมาณขายจะคิดเป็นจำนวนหน่วยที่ขายได้ ซึ่งสามารถจูงใจพนักงานขายสำหรับสินค้าถาวร มีขนาดใหญ่และราคาแพง ดังนั้นการกำหนด



โควตาจะช่วยในการวางแผนการขายสำหรับพนักงานขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น บริษัทกำหนดว่าต้องขายสินค้าเดือนละ 20,000 หน่วย เป็นต้น ดังตารางที่ 10.1

1.3 โควตาปริมาณขายในหน่วยแต้มคะแนน เป็นวิธีผสมระหว่างการกำหนดโควตาในหน่วยของเงินและสินค้ารวมกันแล้วคิดเป็นคะแนน และนำมาใช้สำหรับการขายสินค้าแต่ละชิ้น ซึ่งการให้คะแนนขึ้นอยู่กับระดับการปฏิบัติงานการขาย ดังตาราง 10.1

ดังนั้นการกำหนดแต้มคะแนนนั้นในรูปของจำนวนเงินและหน่วยสินค้าที่ช่วยทำให้พนักงานขายเกิดความกระตือรือร้นและสนใจในการขายสินค้าทุกประเภทและสนใจสินค้าที่ให้ผลตอบแทนสูงเป็นพิเศษ เช่น บริษัทขายเสื้อผ้าเด็ก สตรี และบุรุษ และกำหนดโควตาการขายต่อเดือน ดังตารางที่ 10.1

ตารางที่ 10.1 คะแนนและโควตาการขายสินค้าแต่ละประเภท

เสื้อผ้า	หน่วยของเงิน (บาท)	หน่วยของสินค้า	แต้มคะแนน
เด็ก	300,000	20,000	20
สตรี	150,000	5,000	5
บุรุษ	800,000	30,000	30

จากตารางที่ 10.1 เสื้อเด็กราคาตัวละ 200 บาท เสื้อสตรี 400 บาท และเสื้อบุรุษราคาตัวละ 600 บาท และบริษัทได้กำหนดคะแนนให้ 1 คะแนนมีเท่ากับ 1,000 ตัว ดังนั้นถ้าขายเสื้อผ้าเด็กได้ 20,000 ตัว จะได้แต้ม 20 คะแนน ขายเสื้อสตรีได้ 150,000 ตัว ได้แต้ม 5 คะแนน และขายเสื้อบุรุษได้ 800,000 ตัว จะได้แต้ม 30 คะแนน

2. โควตาทางการเงิน (financial quotas) เป็นโควตาที่กำหนดเพื่อการควบคุมกำไรขั้นต้นหรือกำไรสุทธิและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายในการกำหนดนั้นก็มักจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานหลายอย่างเช่นเดียวกับโควตาปริมาณจึงสามารถกำหนดโควตาทางการเงินเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงานขายได้ 2 ประเภท ดังนี้

2.1 โควตากำหนดขั้นต้นหรือกำไรสุทธิ คือ โควตาที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจพิเศษสำหรับให้พนักงานขายเพิ่มความพยายามในการขายให้บรรลุโควตากำไรตามที่บริษัทกำหนด ดังตารางที่ 10.2

ตารางที่ 10.2 อัตราส่วนของปริมาณการขายกับกำไร

สินค้า	ราคา	กำไรสุทธิ (ร้อยละ)	ปริมาณขาย/ เดือน		จำนวนสินค้าที่ขาย		กำไรสุทธิ/เดือน	
					ถัดมา	พัชรา	ถัดมา	พัชรา
A	50	8.5 (17%)	5,000	3,250	100	65	825	750
B	35	11.55 (74 %)	2,800	5,250	80	150	925	620
C	70	21.00 (30%)	4,200	7,700	60	110	1,250	1,630
			12,000	16,200	240	325	3,000	3,000

ดังนั้นสิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารคือสินค้าสามารถขายได้และมีกำไร ซึ่งต้องมั่นใจว่าพนักงานขายทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยเฉพาะสินค้าที่มีราคาสูง กำไรสูงผู้บริหารการขายสามารถที่จะกำหนดโควตาที่เกี่ยวกับกำไรสุทธิได้

2.2 โควตาคำไรขั้นต้นหรือโควตาคำไรสุทธิเข้าใจยากสำหรับพนักงานขาย เพราะกำไรสุทธิจะเกิดขึ้นอยู่กับการขายผลิตภัณฑ์ผลต่างของแต่ละผลิตภัณฑ์ และพนักงานขายจะปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ

2.3 กำไรสุทธิจะมีผลกระทบต่อปัจจัยภายนอกด้านการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ

ความต้องการของตลาด ส่วนปัจจัยภายในด้านการกำหนดโควตา การกำหนดราคา ซึ่งถือว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้พนักงานขายไม่สามารถควบคุมได้

3. โควตาค่าใช้จ่าย (expense quotas) โควตาค่าใช้จ่ายเป็นการนำมาใช้กับพนักงานขายเกี่ยวกับต้นทุนในการปฏิบัติงานขายของบริษัท โดยกำหนดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ของพนักงานขายที่เกี่ยวข้องกับปริมาณขาย หรือแผนการจ่ายเงินทดแทน การกำหนดโควตาแบบนี้อาจช่วยกระตุ้นให้พนักงานขายคำนึงถึงการขายโดยมีเป้าหมายที่ค่าใช้จ่ายและกำไรมากกว่าปริมาณขาย วิธีนี้ใช้สำหรับการควบคุมพนักงานขายแต่ก็มีบางบริษัทได้กำหนดค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเงินโดยคิดเป็นวัน เช่น ค่าอาหาร และค่าที่พัก นอกจากนี้ใช้อัตราส่วนของค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามจำนวนของยอดขาย โดยการเปรียบเทียบเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของพนักงานขายแต่ละคน

4. โควตาดิจิทัล (activities quotas) บริษัทจะกำหนดโควตาให้กับพนักงานขายที่เกี่ยวกับประเภทกิจกรรมและจำนวนกิจกรรมต่าง ๆ และความรับผิดชอบเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติกิจกรรมสำหรับพนักงานขายใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการขาย การกำหนด

โควตากิจกรรมสำหรับพนักงานขาย เช่น การเข้าพบลูกค้าหรือผู้มุ่งหวัง การสาธิตสินค้า การหาลูกค้าใหม่และการจัดแสดงสินค้า เป็นต้น

แต่ปัญหาหนึ่งของหลาย ๆ บริษัทที่มักจะประสบกันอยู่เสมอคือพนักงานขายมุ่งแต่จะขายอย่างเดียว เพราะยอดขายมีผลต่อรายได้โดยตรง จะละเลยไม่ยอมทำกิจกรรม การขายอื่น นอกเหนือจากแสวงหายอดขายการกำหนดโควตากิจกรรมขึ้นมา ก็เพื่อจะขจัดปัญหาดังกล่าว เช่น กำหนดโควตาให้มีการจัดหน้าร้านให้กับลูกค้า การสาธิตผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า เป็นต้น การกำหนดโควตากิจกรรมดังกล่าวก็เพื่อต้องการให้พนักงานขายหันไปทำกิจการอย่างอื่นให้กับลูกค้าบ้าง แทนที่จะขายสินค้าอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อผลทางด้านความสัมพันธ์ที่ดีที่มีต่อลูกค้า

5. โควตาแบบผสม (mix or combination quotas) เป็นการนำมาใช้เมื่อฝ่ายบริหารต้องการควบคุมการปฏิบัติงานขายและกิจกรรมที่ไม่ใช่การขายโดยเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริงระหว่างพนักงานขายแต่ละราย วิธีนี้อาจจะใช้วิธีการคำนวณเป็นเปอร์เซ็นต์จากโควตาการขายแต่ละชนิดเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารการขายประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากคะแนนรวมของแต่ละโควตาคูณกับจำนวนน้ำหนัก โดยโควตาแบบผสม ที่ผู้บริหารการขายได้กำหนดให้พนักงานขายปฏิบัติหน้าที่และมีปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

5.1 โควตาแบบผสมจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนซึ่งยากสำหรับความเข้าใจของพนักงานขายว่ากิจกรรมใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากัน

5.2 พนักงานขายไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติกิจกรรมได้อย่างเพียงพอ

5.3 พนักงานขายก็ไม่รู้ว่าจะต้องปรับปรุงด้านใดบ้างกรณีที่สามารปฏิบัติกิจกรรมได้

ตารางที่ 10.3 โควตาแบบผสม

	โควตา	กรณีที่เป็นจริง พนักงานขาย : นายนักรบ	เปอร์เซ็นต์ ของโควตา	น้ำหนัก	โควตา x น้ำหนัก
กำไรสุทธิ	100,000	80,000	80	5	400
ปริมาณการขาย	220,000	200,000	90	3	270
จำนวนลูกค้าใหม่	300	250	83	1	83
					753

รวมคะแนน  $753/9 = 83$  คะแนน

พนักงานขาย : นางสาวพรศรี					
กำไรสุทธิ	1000,000	75,000	75	4	300
ปริมาณการขาย	145,000	116,000	80	3	240
จำนวนลูกค้าใหม่	250	250	100	1	100
					640

รวมคะแนน  $640/8 = 80$  คะแนน

พนักงานขาย : นางสาวพรรัก					
กำไรสุทธิ	50,00	38,000	76	4	304
ปริมาณการขาย	75,000	73,000	97	3	291
จำนวนลูกค้าใหม่	240	190	79	1	79
					674
รวมคะแนน $674/8 = 84$ คะแนน					

## วิธีหาโควตาปริมาณการขาย

โควตาปริมาณการขายเป็นการคาดคะเนยอดขาย โดยผู้บริหารการขายจะคาดคะเนค่าใช้จ่ายในการขายและผลกำไรได้ 4 วิธีดังนี้

1. **การใช้ประสบการณ์ในอดีต** การบริหารงานขายนั้นต้องพิจารณาจากยอดขายที่เกิดขึ้นของปีที่ผ่านมาว่ามียอดขายสูงสุด ต่ำลงและยอดขายเฉลี่ยต่อเดือนและต่อปี โดยการตั้งโควตาปริมาณขายถัวเฉลี่ยให้กับสภาพเศรษฐกิจในอดีตให้สอดคล้องกับปัจจุบัน เช่น ปี 2547 ขายได้โดยเฉลี่ยคนละ 200,000 บาทต่อเดือน แต่ถ้าปี 2548 สภาพเศรษฐกิจไม่ดีผู้บริหารการขายอาจกำหนดโควตาการขายคนเดิมคือ 200,000 บาทต่อคนต่อเดือน

2. **การใช้ผู้บริหารตัดสินใจ** ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจโดยต้องมีข้อมูลในอดีต เช่น บริษัทผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์วางแผนจะลดราคาร้อยละ 20 และคาดว่าคู่แข่งไม่สามารถลดราคาได้ ซึ่งจากผลของการปรับราคานี้จะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 40 ดังนั้นทำให้ผู้บริหารการขายกำหนดให้ปรับโควตาการขายของพนักงานขายให้สูงขึ้นร้อยละ 40 เช่น ปกติพนักงานขายได้คนละ 10 เครื่องต่อเดือน โควตาใหม่จะเป็น 30 เครื่องต่อเดือน

3. **การพิจารณาจากแผนการจ่ายค่าตอบแทน** เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานขายของบริษัท เช่น บริษัทจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่านายหน้าร้อยละ 10 ต่อมาจะเปลี่ยนแปลงการจ่ายค่าตอบแทนจากค่านายหน้ามาเป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบผสม คือจ่ายทั้งเงินเดือนบวกค่านายหน้า เช่น จ่ายเงินเดือน 4,500 บาทบวกค่านายหน้าร้อยละ 10 แต่เพื่อให้คุ้มกับเงิน 4,500 บาท ที่บริษัทจ่ายเพิ่ม บริษัทอาจต้องกำหนดยอดขายเป็นโควตาการขายขั้นต่ำที่ไม่จ่ายค่าตอบแทน ดังตัวอย่างที่ 10.1

**ตัวอย่างที่ 10.1** ค่านายหน้าร้อยละ 10 หมายความว่า จะจ่ายเงินให้พนักงานขาย 10 บาท เมื่อพนักงานขายได้ 100 บาท ดังนั้นถ้าพนักงานขายได้เงินเดือน 4,500 บาทพนักงานขายควรขายสินค้าเท่าใด

$$\begin{aligned}\text{แทนค่า} &= \frac{(100 \times 4,500)}{10} \\ &= 45,000 \text{ บาท}\end{aligned}$$

ดังนั้นพนักงานต้องขายสินค้าให้ได้ 45,000 บาท ซึ่งเป็นโควตาการขายขั้นต่ำที่บริษัทกำหนดให้โดยไม่จ่ายค่านายหน้า ส่วนที่จะจ่ายค่านายหน้าคือยอดขายที่เกิน 45,000 บาท

4. การให้พนักงานกำหนดโควตา บริษัทจะให้พนักงานขายเป็นผู้กำหนดโควตาขาย โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เกี่ยวกับปริมาณการขายโดยพนักงานขายจะกำหนดตามความรู้ความสามารถของตนเองว่าสามารถขายได้เท่าไร แล้วนำมากำหนดโควตาส่วนใหญ่พนักงานขายจะกำหนดยอดขายก่อนข้างต่ำ

## สรุป

โควตาการขายเป็นการกำหนดและมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาถือปฏิบัติและรับผิดชอบสำหรับเขตการขายหนึ่งและระยะเวลาหนึ่ง โดยผู้บริหารสามารถใช้โควตาการขายเพื่อนำทางและควบคุมการบริหารงานทางการขาย ประสิทธิภาพของโควตาขึ้นกับชนิด ปริมาณ และความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลทางการตลาดที่ใช้ และขึ้นอยู่กับความชำนาญในการบริหารระบบโควตา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน การควบคุมค่าใช้จ่ายและกำไรจากการขาย การจูงใจให้ปฏิบัติตามที่กำหนด การควบคุมกิจกรรมของพนักงานและการแข่งขันทางการขาย

โดยโควตาการขายที่ดีนั้นต้องมีความสมเหตุสมผล และเปิดโอกาสให้พนักงานขายมีส่วนร่วมในการกำหนดรวมถึงมีความยืดหยุ่นและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งผู้บริหารการขายต้องชี้ให้เห็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนในโครงสร้างการขาย เป้าหมายและจูงใจในการขาย การควบคุมกิจกรรมของผู้บริหารการขาย การประเมินผลผลิตของพนักงานขาย การปรับปรุงความสัมฤทธิ์ผลของแผนการจ่ายค่าตอบแทน การควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายและการประเมินผลการแข่งขันยอดขาย

ประเภทของโควตาขายแบ่งได้ 5 รูปแบบ ดังนี้คือ 1) โควตาปริมาณ 2) โควตาทางการเงิน 3) โควตาค่าใช้จ่าย 4) โควตากิจกรรม และ 5) โควตาแบบผสม โดยผู้บริหารการขายต้องมีวิธหาโควตาปริมาณการขายจากประสบการณ์ในอดีต การใช้ผู้บริหารตัดสินใจและการพิจารณาจากแผนการจ่ายค่าตอบแทนและการให้พนักงานกำหนดโควตาเอง

## แบบฝึกหัดบทที่ 10

1. จงอธิบายความหมายของโควตาการขาย
2. วัตถุประสงค์ของโควตาการขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ความมุ่งหมายของโควตาการขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. ลักษณะของโควตาการขายที่ดีมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. ประเภทของโควตาการขายสามารถแบ่งได้เป็นกี่ประเภทอะไรบ้าง
6. ประเภทของโควตาปริมาณมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. จงบอกวิธีการหาโควตาการขาย
8. โควตาแบบผสมมักพบปัญหาใดบ้าง จงอธิบาย
9. จงอธิบายโควตาทักษะมาพอเข้าใจ
10. โควตาปริมาณขายในหน่วยของเงินคืออะไร จงอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

สมใจ บุญทานนท์. (2542). การบริหารการขาย. นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม.

สอ้าน โปรบบำรุง. (2547). การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.

สุปัญญา ไชยชาญ. (2544). การบริหารการขาย (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร :  
พี.เอ.ดีฟวิ้ง.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2542). การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.