

การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัลลภา ปิติสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์และให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาของการศึกษาฉบับนี้ อีกทั้งผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลิศา รุ่งเรืองและดร. สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง ในการให้คำแนะนำสำหรับการจัดทำรายงาน การวิพากษ์วิจารณ์จนทำให้รายงานฉบับนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาและครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญของผู้วิจัย ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย และขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้กำลังใจซึ่งกันและกันมาโดยตลอด ให้คำแนะนำ สนับสนุนผู้วิจัยในทุกๆ เรื่อง จนทำให้การศึกษารั้งสำเร็จ ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษารื่องนี้เพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

พูนศักดิ์ ณรงค์วานิช

การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย  
BEST PRACTICE AUTO DEALER PERFORMANCE IN THAILAND

พูนศักดิ์ ธรรมค้ำวานิช 5550175

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พัลลภา ปิติสันต์, Ph.D., พลิศารุ้งเรือง, Ph.D., สุภรภัษ สุริยัน  
เกียรติแก้ว, Ph.Ds.

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมรถยนต์จัดเป็นอุตสาหกรรมในระดับต้นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยสำหรับประเทศไทยนั้นถือว่า อุตสาหกรรมรถยนต์มีการเติบโตต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาภาวะอุตสาหกรรมรถยนต์ค่อนข้างผันผวนจึงมีผลต่อการขายและการสร้างผลตอบแทน ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจที่ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ต้องเผชิญ ดังนั้น การบริหารจัดการในองค์กรสมัยใหม่ จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่ผู้ประกอบการมีบทบาทในการวางแผน บริหาร จัดการและผลักดันให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case Study Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Best Dealer Performance) และทั่วไป (General Dealer Performance) และเพื่อศึกษาองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง ระดับหัวหน้าและระดับปฏิบัติการกับกรณีศึกษาทั้งหมด 12 กรณีศึกษาโดย แยกประเภทผู้แทนฯ Best Dealer Performance ซึ่งพิจารณาจากจำนวนปีของผู้แทนฯ ที่มีความต่อเนื่องในการรักษาผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดจากปีที่ได้เริ่มการประเมินในปี พ.ศ. 2542 จนถึงปีล่าสุด พ.ศ. 2557 แตกต่างจากผู้แทนฯ General Dealer Performance จะพิจารณาจากผู้แทนฯ ที่ไม่มีหรือมีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมแต่ไม่เกิน 3 ปี ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการของผู้แทนฯ ที่ดีเกิดจากการสร้างฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง การสร้างพันธมิตรในระดับองค์กรกับสถาบันหรือหน่วยงานในพื้นที่ การสร้างความแตกต่างหรือบริการที่เหนือกว่ามาตรฐานและการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ / ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ / Best Practice



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>37</b>
4.1 ผู้แทนจำหน่าย A	37
4.2 ผู้แทนจำหน่าย B	56
4.3 ผู้แทนจำหน่าย C	74
4.4 ผู้แทนจำหน่าย D	92
4.5 ผู้แทนจำหน่าย E	108
4.6 ผู้แทนจำหน่าย F	118
4.7 ผู้แทนจำหน่าย G	130
4.8 ผู้แทนจำหน่าย H	144
4.9 ผู้แทนจำหน่าย I	160
4.10 ผู้แทนจำหน่าย J	176
4.11 ผู้แทนจำหน่าย K	191
4.12 ผู้แทนจำหน่าย L	202
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>216</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	216
5.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย	237
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	237
5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจ	237
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาคั้งต่อไป	240
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>242</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>248</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	249

**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
ภาคผนวก ข การตรวจสอบค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) ของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	254
ภาคผนวก ค การคำนวณค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) ของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	260
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>267</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 รายละเอียดข้อมูลที่ผู้บริหารควรสนใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน	12
3.1 ข้อมูลบริษัทรถยนต์ที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล	36
4.1 การจัดลำดับความพึงพอใจลูกค้าประจำปี 2554 – 2558	38
4.2 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร	212
4.3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	213
4.4 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการการขาย	214
4.5 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการการตลาด	215
4.6 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการการบริการหลังการขาย	215
5.1 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงาน	217
5.2 การเปรียบเทียบการติดตามการทำงาน	218
5.3 การเปรียบเทียบความใกล้ชิดระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงาน	219
5.4 การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม	220
5.5 การเปรียบเทียบช่องทางการคัดเลือกพนักงาน	222
5.6 การเปรียบเทียบกระบวนการคัดเลือก	223
5.7 การเปรียบเทียบการอบรมพนักงานใหม่	223
5.8 การเปรียบเทียบการอบรมพนักงานปัจจุบัน	224
5.9 การเปรียบเทียบสวัสดิการพนักงาน	225
5.10 การเปรียบเทียบการประเมินผลพนักงาน	225
5.11 การเปรียบเทียบการวางแผนการทำงานในอนาคตของพนักงาน	226
5.12 การเปรียบเทียบการบริหารการขาย	227
5.13 การเปรียบเทียบการจัดทีมขาย	227
5.14 การเปรียบเทียบแคมเปญการขาย	228
5.15 การเปรียบเทียบระบบการติดตามลูกค้า	228
5.16 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการลูกค้าเก่า	229

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
2.17 การเปรียบเทียบการสร้างควมพึงพอใจลูกค้า	230
2.18 การเปรียบเทียบการประเมินผลการขาย	231
2.19 การเปรียบเทียบการทำกิจกรรมทางการตลาด	232
2.20 การเปรียบเทียบการทำตลาดเฉพาะรายพื้นที่	233
2.21 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการการบริการหลังการขาย	234





## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	ปริมาณยอดผลิตและยอดขายในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ปี 2000 - 2015	2
2.1	แบบจำลองกระบวนการคัดเลือกและสรรหา	14
2.2	การสร้างแรงจูงใจ	20
2.3	ระดับความตั้งใจซื้อในระหว่างการเจรจาขาย	24
2.4	กรอบการวิจัย	29
4.1	โครงสร้างองค์กรของบริษัท B	58



## บทที่ 1

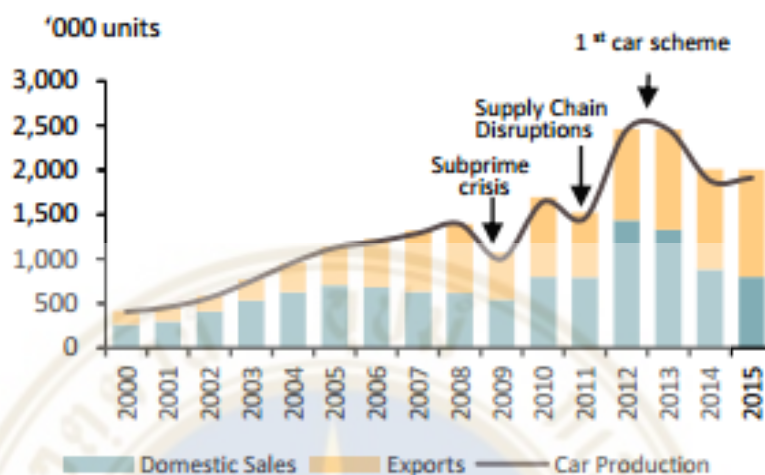
### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์จัดเป็นอุตสาหกรรมในระดับต้นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การจ้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาด้านเทคโนโลยียานยนต์ ตลอดจนการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนอื่นๆ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก โดยประเทศไทยมีนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้มาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จากเป้าหมายในอดีตที่พัฒนาส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในช่วงเริ่มต้น เพื่อลดการนำเข้า มาสู่ในช่วงกลางระหว่างพ.ศ. 2520-2540 ด้วยการส่งเสริมการลงทุน สร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศและพัฒนาความสามารถในการผลิตเพื่อส่งออก โดยประเทศไทยเริ่มมีนโยบายเปิดเสรีทางการค้า และเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization - WTO) และร่วมลงนามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area AFTA) จนถึงปัจจุบันได้เข้าสู่ยุคการค้าเสรีอย่างเต็มตัว (สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

ส่วนบทบาทของอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยถือว่า มีการเติบโตต่อเนื่องตามทิศทางเศรษฐกิจ ปริมาณการผลิตรถยนต์ของไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา (ปี 2543-2553) ขยายตัวเฉลี่ย 12% ต่อปี ซึ่งหลักๆ เป็นผลจากการขยายตลาดส่งออกตามนโยบายของค่ายรถ (ขยายตัวเฉลี่ย 22% ต่อปี) อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลายปี ที่ผ่านมากภาวะอุตสาหกรรมรถยนต์ค่อนข้างผันผวนจากปัจจัยเฉพาะเจาะจงในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นปัญหา Supply Chain Disruption จากภัยพิบัติธรรมชาติ ถึง 2 ครั้ง คือ ภัยสึนามิจากประเทศญี่ปุ่น ในปี พ.ศ. 2554 แต่หลังจากนั้น 2 ปี ปริมาณความต้องการรถยนต์ในประเทศสูงขึ้นผิดปกติเนื่องจากผลจากความต้องการที่ค้างค้ำ (Pend-up Demand) มาจากช่วงน้ำท่วมปลายปี 2554 และผลจากโครงการรถยนต์คันแรกในปี 2555-2556 และส่งผลให้ตลาดรถยนต์ในประเทศทรุดลงหลังสิ้นสุดโครงการรถคันแรก ซึ่งเป็นการการดึงดีมานด์ในอนาคตรวมไว้ภายในช่วงเวลาของโครงการรถคันแรก ดังนั้นจึงมีผลให้เกิดภาวะหนี้ครัวเรือนพุ่งขึ้นสูงและกดดันให้ยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศทรุดตัวรุนแรงทันทีหลังสิ้นสุดโครงการฯ โดยยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลงมาอยู่ที่ประมาณ 8-9 แสนคันต่อปี เทียบกับ 1.3 -1.4 ล้านคันต่อปี ในช่วงที่มีโครงการฯ

(วิจัยกรุงศรี, 2559) แล้วหากเปรียบเทียบข้อมูลยอดขายรถยนต์ในประเทศไทยปี 2559 ยอดรวม 768,788 คัน ลดลง 3.9 % เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2558 (บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด, 2560)



ภาพที่ 1.1 ปริมาณยอดผลิตและยอดขายในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ปี 2000 - 2015

ที่มา: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2000 – 2015), บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2000 – 2015)

การซื้อขายรถยนต์ส่วนใหญ่เป็นการซื้อขายผ่านตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ดังนั้นการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ล้วนแล้วแต่มีนโยบายหลักที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง และมีเป้าหมายที่สำคัญคือการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด จนกระทั่งการได้ครองตำแหน่งยอดขายสูงสุด (ดวงฤดี อุทัยหอม, 2559)

ผู้แทนฯ และบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การขายรถยนต์และสร้างผลตอบแทนร่วมกัน ดังนั้น ทั้งสองจึงต้องรับความเสี่ยงร่วมกัน โดยบริษัทผู้ผลิตรถยนต์จะต้องลงทุนทั้งการสร้างโรงงาน วัสดุอุปกรณ์ สินค้าคงคลัง คนและการส่งเสริมการขาย ในขณะที่ผู้แทนฯ จะต้องลงทุนในระบบการจำหน่ายรถยนต์ โดยเงินที่ลงทุนไปจะต้องรับความเสี่ยงมากกว่าบริษัทผู้ผลิตรถยนต์เนื่องจากจะต้องซื้อรถมาเป็นสต็อกและมีความเสี่ยงหากขายไม่ได้ นอกจากนี้ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ยังจะต้องให้ผู้แทนฯ ส่งรถแต่ละรุ่นเพื่อนำไปขายซึ่งถือเป็นการลงทุนอีกทางหนึ่ง แล้วมากไปกว่านั้น ผู้แทนฯ จะต้องรับความเสี่ยงจากการผลักดันยอดขายรถใหม่และการตีราคาารถเก่าเพื่อผลักดันเป็นยอดขายใหม่ให้สำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทผู้ผลิตรถยนต์

จะต้องให้ความช่วยเหลือผู้แทนฯ ทั้งในแง่ของการฝึกอบรมพนักงานขาย ช่างและให้คำแนะนำวิธีการบริหารจัดการ (Macaulay, 1966)

อย่างไรก็ตาม จากความเสี่ยงทางธุรกิจที่ผู้แทนฯ ต้องเผชิญ การบริหารจัดการในองค์กรสมัยใหม่ จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในยุคปัจจุบันองค์กรได้มีความพยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรใดก็ตามที่ขาดความสนใจในเรื่องการบริหารจัดการ ย่อมนำไปสู่ความเสียหายในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับ (คมเพชร นัตรศุกกุล, 2549) ในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการมีหน้าที่สำคัญในการเป็นผู้วางแผน บริหาร จัดการและผลักดันให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ ให้พัฒนาเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ดำเนินอยู่ การกำหนดกลยุทธ์จึงถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ เบื้องต้นที่สำคัญของเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการ (สุธิดา เสถียรมาศ, 2555) ดังนั้น ความน่าสนใจของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงให้ความสำคัญกับรูปแบบของการบริหารจัดการธุรกิจที่มีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารภายใต้สภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอันจะต้องทำอย่างไร การดำเนินธุรกิจถึงจะอยู่รอด และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงมีหลายปัจจัยประกอบเข้าด้วยกัน อาทิเช่น กลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารงานพนักงานและลูกค้า รวมทั้งปัจจัยภายนอกอื่นๆ ด้วย การศึกษาธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ จากการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) จึงอาจเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับใช้และสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจของตน

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาการบริหารจัดการของผู้แทนฯ ที่ดีที่สุดในประเทศไทย เนื่องจากช่องทางการขายผ่านผู้แทนฯ ถือเป็นช่องทางแรกในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและอาจได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารและจัดการในภาวะวิกฤตเช่นนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้แทนฯ แต่ละแห่งจะต้องวางแผนการบริหารงานทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Best Practice Dealer) และทั่วไป (General Practice Dealer)

2. เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารการจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)

### 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ในบริษัทรถยนต์แบรนด์หนึ่งๆ ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยมีทั้งผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารการจัดการที่ดี (Best Practice Dealer) และรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer) กลุ่มละ 6 แห่ง รวมทั้งสิ้น 12 แห่ง

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้แทนฯ สามารถนำแนวทางการบริหารจัดการไปประยุกต์ต่อให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง
2. บริษัทรถยนต์สามารถนำแนวทางการปฏิบัติไปวางแผนกำหนดกลยุทธ์องค์กรสำหรับหลักการบริหารงานส่วนหน้า (Frontlines) ของผู้แทนฯ ได้ต่อไป

### 1.5 โครงสร้างของงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วย 5 บท ในบทที่ 1 ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการในผู้แทนฯ ซึ่งเป็นที่มาของงานวิจัยฉบับนี้ และกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ขอบเขตการศึกษาและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ส่วนเนื้อหาที่จะได้กล่าวถึงหลังจากบทนี้ ได้แก่ บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานของผู้แทนฯ จากงานวิจัยบทความและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย บทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการวิจัยและบทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะของงานวิจัย

## 1.6 คำนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

บริษัทแม่ หมายถึง บริษัทผู้ผลิตรถยนต์แบรนด์หนึ่งในประเทศไทย

ผู้แทนจำหน่ายบริษัท (Dealer) หมายถึง ผู้แทนจำหน่ายสำหรับการขายและให้บริการผลิตภัณฑ์ของบริษัทแม่ ภายในเขตที่ได้รับอนุญาตจากบริษัทแม่และตกลงที่จะร่วมมือกับบริษัทแม่เพื่อบรรลุตามนโยบายและแนวทางบริษัทแม่ โดยจะปฏิบัติตามข้อกำหนดในการเป็นผู้แทนฯ ของบริษัทแม่

ผู้แทนจำหน่ายที่ดีที่สุด (Best Practices Dealer) หมายถึง ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีที่สุดซึ่งถูกวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทแม่ ในระหว่างปี พ.ศ.2542 จนถึงปี พ.ศ.2557 ซึ่งมีหลักเกณฑ์การพิจารณา 5 องค์ประกอบหลัก คือ ผลงานด้านขาย ด้านบริการ ดัชนีความพึงพอใจ สถานที่จัดจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจภายในของผู้ผลิตยนต์





## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ นิยามของ Best Practice และส่วนที่ 2 คือ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) การบริหารจัดการองค์กร (2) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (3) การบริหารจัดการการขาย (4) การบริหารจัดการการตลาด (5) การบริหารจัดการหลังการขาย และ (6) คັชชีวีตในการทำงานตามรายละเอียดดังนี้

#### 2.1 นิยามของแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (บุรุษ ศิริมหาสาคร, 2548 ;สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554) หรือ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรม ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละองค์กร (สามารถ หงส์วิไล, 2544) และเป็นวิธีที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับแนวทางอื่นและแนวทางนั้นเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น (Bretschneider, 2005) อันเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงแล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของตนเอง (บุรุษ ศิริมหาสาคร, 2548) นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าว เป็นแนวทางการปฏิบัติ ความรู้และความชำนาญที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า มีคุณค่าหรือมีประสิทธิภาพในองค์กรหนึ่งซึ่งอาจสามารถประยุกต์กับองค์กรอื่นๆ ได้ (O'Dell and Grayson, 1998 ; Kermally, 2002) หรือแม้กระทั่งองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก องค์กรที่แสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร (Kermally, 2002) แต่ถึงอย่างนั้น โดยแนวคิดแล้วสามารถนำไปประยุกต์ในทางธุรกิจได้ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการคน ลูกค้า หุ่นส่วน ขั้นตอนและกระบวนการต่างๆ (Kermally, 2002) นอกจากนี้แนวคิด Best practice เป็นวิธีการบริหารและสามารถนำไปเป็นแบบอย่างที่ประสบความสำเร็จที่บริษัทสามารถยึดเป็นแนวทางนำไปปฏิบัติ (Leseure, 2004)

อย่างไรก็ตาม ในแต่ละแนวทางก็จะเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด (รวมทั้งแรงงานและวัตถุดิบ) เพื่อสร้างผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเกือบทุกอุตสาหกรรมได้นำแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเหล่านั้น มาปรับใช้ในบางขั้นตอนของ

กระบวนการทำงาน โดยส่วนงานหรืออุตสาหกรรมที่เห็นผลได้โดยทั่วไปแล้วนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ ส่วนงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การควบคุมคุณภาพ การบริหารจัดการโครงการ การเรียนการสอน (ในระดับวิทยาลัย และระดับมัธยมศึกษา) การจัดการกระบวนการผลิตงานด้านการดูแลสุขภาพ งานด้านการขาย (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2557) นอกจากนี้ Best Practice ยังเป็นกระบวนการ/แนวทางปฏิบัติในการทำงาน (Clinical Practice Guideline/Guideline) เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์หรือสิ่งประดิษฐ์ ที่มุ่งเน้นผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง และดำเนินการโดยบุคลากรภายในของคณะแพทยศาสตร์ศิริราช ซึ่งมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สำคัญว่า มีผลลัพธ์การดำเนินการที่พิสูจน์โดยการ Benchmark ว่าดีกว่า หรือผ่านการตัดสินใจหรือได้รับการประเมินว่าสมควรเผยแพร่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติทั่วทั้งคณะฯ หรือได้รับรางวัลจากภายในหรือภายนอกคณะฯ เช่น โครงการติดตาม โครงการประกวดงานวิจัย R2R ดีเด่น ผลงานวิจัยดีเด่นหรือได้รับรางวัลจากภายนอก หรือได้รับการจัดทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น (ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร, 2558)

Best Practice สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายทางไม่ว่าจะเป็นทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาวะปัญหา และการริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาที่มีขั้นตอน (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2557) พร้อมกันนั้น เมื่อมีวิธีการที่ดี แล้วจะต้องนำงานของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะของการเปลี่ยนข้ามสายงาน ข้ามหน่วยงานซึ่งเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มคน และระดับหน่วยงานย่อย Best Practice ที่สมควรมีการบันทึกเขียนรายงานเพื่อการศึกษาพัฒนา และเผยแพร่ได้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2557) เกิดการแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาพร้อมกันอย่างไม่รู้จบ (สามารถ หงส์วิไล, 2544)

Best practice ขององค์กรหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องเหมาะสมกับองค์กรอื่นเสมอไป สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไปและเมื่อได้เริ่มปฏิบัติแล้วควรเกิดประสิทธิผลที่วัดได้เป็นรูปธรรมและ/หรือนามธรรมอย่างเป็นระบบและอธิบายถึงเหตุผลได้อย่างชัดเจน (สามารถ หงส์วิไล, 2544) นอกจากนี้ Best Practices ยังมีความเชื่อมโยงกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเสมอ ดังนั้นสำหรับองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี และมีเป้าหมายไปสู่องค์กรที่ยั่งยืน ความท้าทายขององค์กรอาจหมายถึงการก้าวไปสู่อนาคต (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2554)

จากนิยามแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุป Best Practice สำหรับการบริหารจัดการองค์กร คือ วิธีการปฏิบัติในด้านใดด้านหนึ่งที่ได้นำความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ ซึ่งวิธีการดังกล่าว อาจเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรนั้น



## 2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจรณงค์

### 2.2.1 การบริหารจัดการรณงค์

2.2.1.1 การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับรณงค์ จะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตของรณงค์ว่าจะมุ่งเน้นการเติบโต (Growth) ไปที่อุตสาหกรรมใด หรือรณงค์อาจจะมุ่งเน้นที่ความคงที่ (Stability) ด้วยการดำเนินกิจกรรมการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันต่อไป เนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงทิศทางของธุรกิจที่สำคัญๆ หรือรณงค์อาจจะมุ่งเน้นที่การตัดทอน (Retrenchment) เนื่องจากรณงค์อยู่ในตำแหน่งของการแข่งขันที่อ่อนแอหรือสายผลิตภัณฑ์ของธุรกิจมีผลต่อการดำเนินงานที่ไม่ดี ทั้งด้านการขายและกำไรของธุรกิจที่มีแนวโน้มว่าจะขาดทุน ซึ่ง Wheelen and Hunger (2012) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์รณงค์ในรายละเอียด ดังนี้

- กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) บริษัทที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัวจำเป็นต้องเลือกการเจริญเติบโต เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ การที่ธุรกิจเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้นและมีโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากประสิทธิภาพการดำเนินงาน นั่นคือ ธุรกิจสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ที่ขาย หรือสามารถเพิ่มกำไรต่อหน่วย ซึ่ง การลดต้นทุนกลายเป็นเรื่องสำคัญ หากธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว

- กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทยังคงดำเนินกิจกรรมการดำเนินงานได้อย่างเดิมปราศจากการเปลี่ยนแปลงทิศทางของธุรกิจ ในกรณีที่สภาพแวดล้อมไม่มั่นคงและบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี ดังนั้น บริษัทจึงเชื่อว่า จะเป็นผลดีแก่บริษัทมากกว่า ถ้าบริษัทไม่ทำการเปลี่ยนแปลงโดยกลยุทธ์นี้เป็นที่นิยมใช้กับธุรกิจขนาดเล็กที่ขายสินค้าให้กับตลาดส่วนเล็กหรือลูกค้าเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะเป็นประโยชน์หากใช้ในระยะเวลาสั้น แต่หากใช้เป็นระยะเวลานานๆ อาจเป็นอันตราย เพราะอุตสาหกรรมและเงื่อนไขการแข่งขันเปลี่ยนแปลงตลอด

- กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อบริษัทอยู่ในตำแหน่งการแข่งขันที่อ่อนแอในสินค้าทุกชนิดหรือบางชนิด ซึ่งทำให้บริษัทมีผลการดำเนินงานที่แย่ลง ยอดขายก็ตกลงและโอกาสที่ธุรกิจมีกำไรก็จะเปลี่ยนเป็นขาดทุนมากขึ้น ดังนั้น บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้อยู่ภายใต้แรงผลักดันในการปรับปรุงการดำเนินงานของรณงค์ให้ดีขึ้น ดังนั้น บริษัทจะต้องพยายามกำจัดจุดอ่อนต่างๆ ที่จะเป็นตัวฉุดให้บริษัทแย่ลง

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง Porter (1980) ได้เสนอกกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรอยู่เหนือคู่แข่งประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำหรือการเป็นผู้นำในด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการขายสินค้าหรือบริการในราคาที่ต่ำกว่า แต่สินค้าหรือบริการนั้นจะต้องมีคุณภาพด้วย อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญ คือ การผลิตสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องควบคุมค่าใช้จ่ายด้วย หลีกเลี่ยงต้นทุนส่วนเพิ่มจากลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และการลดต้นทุนในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงาน R&D บริการ การโฆษณาและอื่น ๆ เพื่อควบคุมต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

- กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) เป็นกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของรูปแบบ ภาพลักษณ์ ลักษณะรูปร่าง ความสามารถด้านเทคโนโลยี การบริการลูกค้า เครื่องอำนวยความสะดวกจำหน่ายหรือในประเด็นด้านอื่นๆ ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจาก ลูกค้ามีความจงรักภักดีในสินค้าและมีความยืดหยุ่นด้านราคาต่ำด้วย

- กลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เน้นการให้บริการ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งบริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้ อาจมีรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผลตอบแทนในอุตสาหกรรม เนื่องจากการบริหารงานด้วยกลยุทธ์มุ่งเน้นนั้น หมายความว่า บริษัทมีความสามารถทั้งการเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า การสร้างความแตกต่างที่สูงกว่า หรือมีกลยุทธ์ทั้งสองอย่างร่วมกัน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กรและระดับธุรกิจซึ่งเน้นถึงการใช้ทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี และฝ่ายงานต่างๆ จะพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น กลยุทธ์ของฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยแต่ละองค์กรมีการจัดฝ่ายปฏิบัติงานที่มีหน้าที่เฉพาะแตกต่างกันไป (สุดใจ วันอุดมเดชชัย, 2556)

สำหรับธุรกิจที่ดำเนินรูปแบบลักษณะตัวแทนจำหน่าย การจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรมีบทบาทที่สำคัญและถือเป็นหนึ่งในหลักการจัดการที่สำคัญ ในการวางแผน

ทรัพยากรเพื่อทำให้องค์กรสามารถเติบโตและอยู่รอดได้ (DeBord, 1984) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจรถยนต์นั้น ที่จะต้องบริหารจัดการในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Units-SBUs) ซึ่งผู้แทนฯ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ใหม่ อุปกรณ์เก่า อะไหล่ บริการ การเช่า การผ่อนชำระ ซึ่งบริษัทผู้ผลิตจะต้องเข้าไปให้การช่วยเหลือวางแผนกลยุทธ์ให้กับผู้แทนฯ สนับสนุนเครื่องมือและแนวความคิดให้กับผู้จัดการของผู้แทนฯ ในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวและรวมถึงแผนต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ ซึ่งมี 8 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย

- ตระหนักถึงปัญหาของผู้แทนฯ
- ระบุถึงปัญหาระดับองค์กรของผู้แทนฯ และวัตถุประสงค์
- ระบุปัญหาของผู้แทนฯ
- จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- ออกแบบแผนกลยุทธ์
- ตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน
- สร้างความร่วมมือระหว่างผู้แทนฯ
- ติดตามผลและตรวจสอบให้ได้ตามแผน

#### 2.2.1.2 การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ จะต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันและประสานงานกัน โดยงานต่างๆ นั้นมาเชื่อมโยงกันทั้งงานส่วนตัวและงานกลุ่ม จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการซึ่งจะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ผู้จัดการที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะ อาจจะต้องแยกงานออกเป็นหน่วยๆ เพื่อให้ผู้จัดการแต่ละหน่วยได้ทำการศึกษาและเน้น โดยเฉพาะเพื่อเป็นการพัฒนาฝีมือและทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542)

การสื่อสารจากล่างเบื้องล่างสู่เบื้องบนจะช่วยปรับปรุงกลยุทธ์และการตัดสินใจ Tourish (2005) ซึ่งหากไม่ได้มีการสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบนแล้ว อาจจะทำให้ทีมบริหารระดับอาวุโสไม่เข้าใจพนักงาน ประเมินปัญหาในสถานการณ์การตลาดที่เกิดขึ้นอย่างผิดพลาดไป การสร้างกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกันกับแนวคิดของพนักงาน ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผลลดลง ดังนั้น การสื่อสาร 2 ทางและได้รับแนะนำที่สะท้อนกลับมา (feedback) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีหลัก 10 ข้อ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงการสื่อสารระดับล่างสู่ระดับบนให้ดียิ่งขึ้นดังนี้

1. ทดลองการประเมินจากระดับล่างสู่ระดับบนและการประเมิน 360 องศา ซึ่งวิธีนี้จะทำให้องค์กรทราบถึงคำแนะนำจากพนักงาน ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
2. ผู้จัดการควรสร้างความคุ้นเคยซึ่งเป็นไปตามหลักของการเอาใจใส่ การให้ความสำคัญด้วยการเพิ่มความเอาใจใส่ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหา แต่เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ ที่ผู้บริหารในทุกระดับต้องใส่ใจและคำนึงถึงสร้างความรู้สึกรักที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย
3. ข้อเสนอแนะเชิงบวกที่สะท้อนกลับมาควรมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างละเอียดเหมือนกันหรือมากกว่าข้อเสนอแนะเชิงลบ มิฉะนั้น ความเห็นเชิงบวกอาจจะครอบงำความคิดของผู้จัดการ และทำให้ผู้จัดการให้ความสนใจมากเกินไปจนทำให้เกิดการพัฒนาที่อาจเป็นอันตรายต่อองค์กรของตนเอง
4. ผู้จัดการควรรหาโอกาสที่จะได้สื่อสารกับพนักงานในทุกระดับไม่ว่าเป็นแบบทางการหรือไม่ทางการ ที่ไม่ใช่การสื่อสารที่มาจากรายงาน การสื่อสารด้วยการเขียนหรือการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ แต่การสร้างปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการจะแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ การสื่อสารแบบ 2 ทางที่ทำให้ผู้จัดการทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรและยังเป็นการเปิดโอกาสให้ทั้ง 2 ฝ่ายทั้งผู้จัดการและพนักงานได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน
5. สร้างระบบที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างโครงสร้างองค์กรที่ให้อำนาจพนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ
6. สร้างกระบวนการทำงานที่เรียกว่า Red Flag เพื่อสนับสนุนการส่งข้อมูลจากระดับล่างสู่ระดับบน องค์กรต่างๆ ไม่ค่อยล้มเหลวเนื่องจากการมีข้อมูลที่ไมเพียงพอแต่จะล้มเหลวหากข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถเข้าถึงเบื้องบนหรือถูกละเลยไป
7. ควรทบทวนกระบวนการสื่อสารที่มีอยู่เพื่อให้มั่นใจว่า มีการระบุข้อกำหนดหรือสิ่งที่จำเป็นในการแสดงข้อเสนอแนะที่สำคัญ แต่มีข้อยกเว้นบางประการ หากการสื่อสารในทีมนั้น เน้นการถ่ายทอดข้อมูลจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง
8. ฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาให้เปิดใจรับและตอบสนองต่อความไม่เห็นด้วยของพนักงานซึ่งในการฝึกอบรมต่างๆ มักจะขาดการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมซึ่งถือเป็นทักษะที่สำคัญ ดังนั้น ควรมีเครื่องมือเพื่อให้ผู้จัดการสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม
9. กำจัดอำนาจและความแตกต่างทางสถานะออกไป หรือหากไม่สามารถทำได้ให้ลดความแตกต่างนั้นลง ลดบางส่วนซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้มากที่สุด ในเชิงของสัญลักษณ์ที่แสดงถึงสิทธิพิเศษ เช่น ที่จอดรถ ห้องรับประทานอาหารผู้บริหารและเปอร์เซ็นต์เงินเดือนเพิ่มมากกว่าที่พนักงานคนอื่น ๆ ได้รับ เป็นต้น



10. ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ควรแสดงแนวทางการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้แน่ใจว่า เพื่อนร่วมงานในระดับบริหารนั้น จะสามารถเลียนแบบแนวทางการปฏิบัติและใช้เป็นแนวทางการสื่อสารไปยังพนักงานได้

นอกจากนี้ ยังมีหัวข้อสำคัญ 5 ประเภท Canary (2011) ที่ควรใช้ในการสื่อสารจากระดับเบื้องล่างสู่ระดับเบื้องบน ดังนี้

1. ปัญหาและข้อบกพร่อง ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวัน ที่ผู้นำจะต้องตระหนักเป็นสำคัญ

2. คำแนะนำในการปรับปรุงการทำงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อที่จะเพิ่มคุณภาพหรือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

3. รายงานประสิทธิภาพการทำงาน โดยรายงานนั้นจะออกมาตามช่วงระยะเวลาเพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและของแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างไร

4. ความคับข้องใจและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยจะเป็นข้อร้องเรียนของพนักงานและความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะต้องรับฟังและหาแนวทางแก้ไข ซึ่งหากกระบวนการร้องเรียนนั้นได้รับการสนับสนุน มีข้อตกลงการเจรจาต่อรองร่วมกัน สมาชิกในองค์กรจะได้แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมามากยิ่งขึ้น

5. ข้อมูลข่าวสารด้านการเงินและบัญชี ที่เกี่ยวข้องกับต้นทุน ลูกหนี้ การค้า ดอกเบี้ยจากการลงทุน ภาษีและเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหาร ส่วนกลางและผู้บริหารระดับสูง

**ตารางที่ 2.1** รายละเอียดข้อมูลที่ผู้บริหารควรสนใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

ความรู้สึกของพนักงานต่องานที่ทำ	ความรู้สึกของพนักงานต่อเพื่อนร่วมงาน	ความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร
1. พนักงานพอใจต่อผลตอบแทนของพวกเขาเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนของงานอื่นที่คล้ายคลึงกันในองค์กรอุตสาหกรรมอื่นอย่างไร	1. พนักงานรู้สึกว่า เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา แผนงาน และบริษัทมีประสิทธิภาพหรือไม่	1. องค์กรมีฐานะทางการเงินมั่นคงหรือไม่ 2. ผู้บริหารขององค์กรสามารถรักษาฐานะด้านการแข่งขันไว้ได้หรือไม่
2. ชั่วโมงการทำงานและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานมีเหตุผลหรือไม่	2. พนักงานรู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชามีความกล้าเอียงหรือไม่	3. ชื่อเสียงขององค์กรในสังคมเป็นอย่างไร
3. ปริมาณงานถูกกระจายอย่างเป็นธรรมหรือไม่	3. พนักงานรู้สึกว่า พวกเขาถูกควบคุมดูแลอย่างเพียงพอหรือไม่	4. ครอบครัวของพนักงานมีความรู้สึกต่องานและโอกาสในองค์กรของพนักงานอย่างไร

**ตารางที่ 2.1** รายละเอียดข้อมูลที่ผู้บริหารควรสนใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (ต่อ)

ความรู้สึกของพนักงานต่องานที่ทำ	ความรู้สึกของพนักงานต่อเพื่อนร่วมงาน	ความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กร
4. เครื่องมืออุปกรณ์ และเครื่องตกแต่งสำนักงานมีคุณภาพดีและเพียงพอหรือไม่	4. พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในองค์กรหรือไม่	5. พนักงานรู้สึกว่า พวกเขาเรียนรู้ล่วงหน้าเพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อพวกเขาสามารถปรับตัวได้หรือไม่
5. ผู้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชารักษากฎและข้อบังคับที่พวกเขาถูกสั่งให้ทำตามหรือไม่	5. พนักงานรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีการประเมินค่าหรือไม่	6. พนักงานรู้สึกว่า ผลตอบแทนและงานเป็นธรรมหรือไม่
6. ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่า คู่แข่งชั้นเลิศตำแหน่งจากภายใน ทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมหรือไม่	6. ข้อร้องเรียนถูกจัดการอย่างรวดเร็วและเป็นธรรมหรือไม่	7. พนักงานรู้และยอมรับวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเจ็บป่วย การพักร้อน การลาหยุดและอื่น ๆ หรือไม่
7. พนักงานรู้สึกว่า พวกเขาถูกปลดออกชั่วคราวหรือไล่ออกอย่างมีเหตุผลหรือไม่	7. พนักงานรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาเข้าใจความต้องการของพวกเขาหรือไม่	8. พนักงานเชื่อว่า การรักษาสุขภาพการประกันภัยและการปลดเกษียณเป็นธรรมและเพียงพอหรือไม่
8. พนักงานรู้สึกว่า บริษัทเต็มใจอธิบายนโยบายแผนงานและการกระทำที่กระทบต่องานของพวกเขาหรือไม่	8. พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานของพวกเขาอย่างน้อยแค่ไหน	9. พนักงานรู้สึกว่า อุปกรณ์การพักผ่อนและการฝึกอบรมเพียงพอหรือไม่
9. พนักงานมีความรู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาสนใจช่วยเหลือปัญหาส่วนตัวหรือครอบครัวที่อาจกระทบต่อการทำงานหรือไม่		10. พนักงานเข้าใจรายงานประจำปีหรือไม่

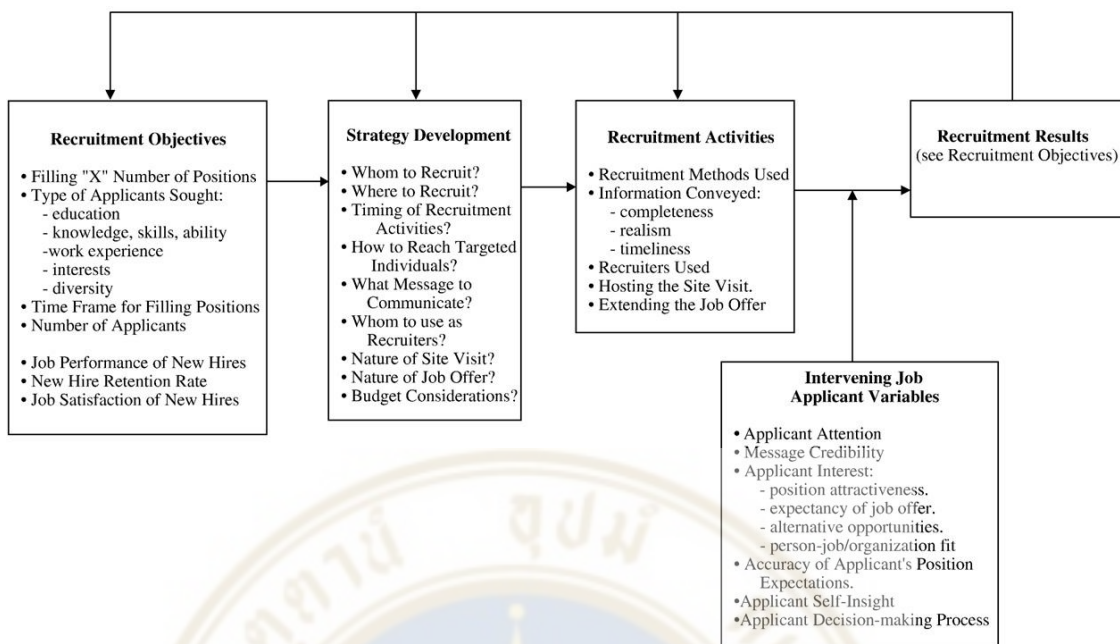
ที่มา: สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542)

## 2.2.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

### 2.2.2.1 การคัดเลือกและสรรหา

ในการว่าจ้างงานนั้นมีผู้สมัครมากมายที่ต้องการหางานแต่เป้าหมายของนายจ้าง คือ ต้องการพนักงานที่เต็มไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถและประเด็นด้านอื่นที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ หากนายจ้างคัดเลือกผู้สมัครได้อย่างถูกต้องจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ แต่หากรับพนักงานที่ไม่ดีไม่เพียงแต่จะส่งผลด้านผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรแต่ยังจะส่งผลถึงอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานในทางลบด้วย (Catano et al., 2005)

อย่างไรก็ตาม ได้มีแบบจำลองสำหรับการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร (Breaugh, 2008) ที่ได้อธิบายถึงกระบวนการการคัดเลือกด้วยวิธีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองกระบวนการคัดเลือกและสรรหา

ที่มา: Breaugh (2008)

#### กระบวนการคัดเลือก

- วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกและสรรหา ซึ่งประกอบด้วยจำนวนตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก เช่น ระดับการศึกษา ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ระยะเวลาในการเปิดรับสมัคร เป็นต้น

- การกำหนดกลยุทธ์ในการคัดเลือก เช่น ใครจะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการรับสมัคร สถานที่ที่จะรับสมัครเป็นที่ไหน ช่องทางในการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

- การกำหนดกิจกรรม เช่น วิธีที่จะสรรหา ข้อมูลที่จะสื่อสาร สถานที่ที่รับสมัคร เป็นต้น

- ตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อการสมัครงาน เช่น จำนวนผู้ที่สนใจ ข้อความที่สื่อสาร ความสนใจในการรับสมัคร ได้แก่ ตำแหน่งที่น่าสนใจ ความคาดหวังต่อข้อเสนอ ความเหมาะสมกับงานหรือองค์กร การตัดสินใจของผู้สมัคร เป็นต้น

#### - ผลการคัดเลือก

สำหรับช่องการคัดเลือกพนักงาน ได้มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบริษัทต่างๆ ในการสรรหาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการช่องทางการสรรหา ซึ่งพบว่า ช่องทางต่างๆ นั้น มีผลต่อการสรรหาพนักงานเพื่อมาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการศึกษานั้น ใช้ข้อมูลการสำรวจการรับพนักงานของบริษัทต่างๆ ของแผนกวิจัยและสถิติของ

กระทรวงการต่างประเทศฝรั่งเศส ซึ่งพบว่า การเลือกพิจารณาเลือกช่องทางต่างๆ นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละธุรกิจกับตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งอาจไม่ต้องหาจากภายนอก นอกจากนี้ การเลือกช่องทางการสรรหาอาจมากกว่าช่องเดียว โดยผสมผสานหลากหลายช่องทาง และกลยุทธ์การเลือกช่องทางการสรรหาบุคลากรมีผลอย่างมากต่อความเป็นไปได้ในการบรรจุตำแหน่งงานว่าง ซึ่งบริษัทตัวแทนเอกชนดูเหมือนจะเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้ช่องทางสรรหาต่างๆ นั้นจะขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ต่างๆ ตามกลยุทธ์ของบริษัท (Sabatier, 2010)

หลังจากนั้น ผู้ที่ได้รับการสรรหาจะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก ซึ่งในกระบวนการสัมภาษณ์พนักงานในอุตสาหกรรมรถยนต์ มีเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการการพิจารณาผู้สมัครได้ดังนี้ (Jobber and Lancaster, 2009)

- การถามคำถามย้อนกลับ (The playback technique)

ผู้สัมภาษณ์จะทวนคำตอบสุดท้ายในประโยคสุดท้ายที่ผู้สมัครตอบ เพื่อให้ผู้สมัครได้แสดงคำตอบออกมา เช่น

ผู้สมัคร : ฉัน/ผม ทำงานที่บริษัท XYZ ได้ 2 ปี แต่ไม่ค่อยชอบเท่าไร ?

ผู้สัมภาษณ์ : คุณ...ไม่ชอบ ?

ผู้สมัคร : ไม่ เพราะว่า ผู้จัดการขายมักจะนั่งอยู่ข้างหลังเพื่อตรวจสอบว่า ฉัน/ผม คอยพูดเรื่องอะไร

- การใช้รางวัล (The use of rewards)

สิ่งที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ คือ อยากราบทัศนคติ ประสบการณ์ ความรู้ที่ผู้สมัครได้แสดงออกมาดังนั้น สิ่งที่จะเป็นรางวัลให้กับผู้สมัคร นั่นคือ การออกเสียงเพื่อแสดงถึงการรับฟังผู้สมัคร ‘อ่า’ ‘อืม’ และ ‘อืม...ใช่...’ และสิ่งที่จะเป็นเสมือนรางวัลให้ผู้สมัคร นั่นคือ การแสดงออกทางดวงตา การลดขนาดของดวงตาพร้อมกับพยักหน้าเล็กน้อยสามารถถ่ายทอดข้อความว่า ‘ใช่ ... เห็นด้วย’

- การใช้ความเงียบ (The use of silence)

การใช้ความเงียบนั้น มักจะใช้ในกรณีที่ผู้สมัครมีความลังเลเป็นคำถามสำคัญที่ผู้สมัครไม่ต้องการอยากตอบและทำให้ผู้สมัครรู้สึกไม่สบายใจและเกิดความอึดอัดที่จะตอบ ดังนั้น ในช่วงเวลานี้จึงเป็นช่วงเวลาที่ผู้สมัครจะได้ทบทวนคำตอบและพิจารณามากขึ้นก่อนที่จะตอบคำถามออกมา

- การใช้เทคนิคการสืบสวน (The use of probes)

พนักงานขายที่มีความชำนาญในการวิเคราะห์ความต้องการมักจะคุ้นเคยกับการวิธีการสอบถามลักษณะนี้ ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้นจะต้องการการแสดงความคิดเห็นและต้องการ



คำอธิบายเพิ่มเติมของผู้สมัคร เช่น ผู้สมัครอาจกล่าวว่า “ ฉันคิดว่า ฉันรู้สึกเสียเวลาที่จะต้องใช้เวลาไปกับการฝึกอบรมการขาย ” ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะต้องถามว่า “ ทำไมคุณถึงคิดเช่นนั้น ? ” หรือว่า “ ทำไมคุณถึงบอกไปแบบนี้ ? ” หรือ “ คุณสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า ทำไมคุณจึงคิดแบบนี้ ? ” ซึ่งวลีดังกล่าว เป็นคำที่คนไม่รู้ต้องการถามว่า ‘ ทำไม ? ’ และนั่นก็จะเป็นทางหนึ่งของเทคนิคของการถามคำถามย้อนกลับ ‘playback’ ตามที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้อาจจะไม่ได้รับประกันว่า จะทำให้การสัมภาษณ์ยังคงดำเนินต่อ ไม่เกิดการยกเลิกการสัมภาษณ์ ดังนั้น ควรทิ้งระยะเวลาไว้ ก่อนที่จะเริ่มต้นสัมภาษณ์ใหม่

#### - การใช้เทคนิคการสรุปผล (Summarizing)

ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะพยายามดึงให้ผู้สมัครตอบในประเด็นที่ต้องการ ซึ่งสิ่งที่จะสามารถตรวจสอบได้ นั่นคือ การแสดงออกทางสายตา สายตาจะเป็นตัวสรุป ซึ่งหลังจากช่วงการสอบถาม ผู้สัมภาษณ์อาจพูดว่า “ ฉันเข้าใจดีว่า ช่วงแรกในการขายของคุณไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจาก บริษัทที่คุณทำงานนั้นสินค้ามีคุณภาพต่ำกว่า ซึ่งเกิดจากปัญหาด้านเทคนิคในการผลิตไม่ดี เมื่อเทียบกับสถานะการแข่งขัน ณ ขณะนั้นแล้ว คุณรู้สึกว่า ในตอนนั้นคุณยังไม่มีประสบการณ์ แต่งานที่สองของคุณที่คุณทำงานด้วยเป็นบริษัทที่ใหญ่กว่าและมีชื่อเสียง นอกจากคุณจะได้รับ การฝึกอบรมการขายแล้วคุณจะได้ขายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งคุณจะบอกว่า นี่เป็นบทสรุปที่คุณคิดหรือไม่ ? หลังจากนั้น ผู้สัมภาษณ์อาจจะเปลี่ยนไปสอบด้านอื่นที่น่าสนใจหรือสัมภาษณ์ต่อในประเด็นเดิม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าไม่ได้เกิดความเข้าใจผิดจากการสัมภาษณ์ก่อนหน้านี้

#### - การใช้คำถามที่เป็นกลาง (The use of neutral questions)

หลักการของการสัมภาษณ์ที่ดี คือ การใช้ความเป็นกลางมากกว่าการถามนำ ซึ่งคำถามที่มีแนวโน้มจะทำให้เกิดความไม่เป็นกลาง “ คุณสามารถบอกได้หรือไม่ว่า การได้รับฝึกอบรมการขายที่คุณได้รับจากเจ้านายคนเดิมก่อนหน้านี้เป็นอย่างไร ? ” แต่ถ้าคำถามที่จะทำให้เกิดอคติน้อยกว่า “ ฉันแน่ใจว่า คุณได้เรียนรู้อะไรมากมายจากหลักสูตรที่คุณได้รับการฝึกอบรมการขายมาใช้หรือไม่ ? ”

นอกจากนี้จากงานวิจัยการบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์ในประเด็นการคัดเลือกและสรรหาได้อธิบายว่า ผู้แทนฯ รถยนต์ที่มีระบบการจัดการที่ดีจะมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ (Caicedo, Mitchke and Ark, 2007) ด้วยเช่นกัน ซึ่งในต่างประเทศกลุ่มธุรกิจจำหน่ายรถยนต์ประเภท Exclusive Car ได้มีการจัดตั้งศูนย์ประเมินเพื่อทำการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานก่อน จากนั้นผู้แทนฯ จะทำการตัดสินใจคัดเลือกต่อไป หรือแม้แต่กลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายรถยนต์ประเภท Family Car เองก็ตาม ที่จะทำการคัดเลือกพนักงานโดยศูนย์ประเมินของ

กลุ่มธุรกิจของ Family Car เอง จะคัดเลือกพนักงานจาก 95% ของนักศึกษาที่เคยผ่านการฝึกงานในตำแหน่งช่างเทคนิคมาแล้ว ส่วนการตัดสินใจที่จะรับพนักงานหรือไม่นั้น ขึ้นกับการตัดสินใจของผู้แทนฯ แต่ละราย (Truss, 2003)

#### 2.2.2.2 การพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยในการพัฒนาบุคลากรให้สำเร็จ (ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา การศึกษานอกโรงเรียน, 2546) ซึ่งได้กล่าวถึง การจัดโครงการอบรมให้บรรลุผลสำเร็จหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นกับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- บทบาทและลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ การให้ความสำคัญในการฝึกอบรม การให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ การจัดให้มีโครงการแผนการระยะยาวอย่างต่อเนื่องและการเห็นความสำคัญของการศึกษาที่เป็นการศึกษาตลอดชีวิตของคน

- นโยบายขององค์กร คือ การให้ความสำคัญอย่างเด่นชัดในด้านการพัฒนาบุคลากร การมีผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ เช่น ฝ่ายฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ การจัดงบประมาณ เป้าหมาย บุคลากรและระบบการควบคุมประเมินผล และการมีแผนหรือฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร

- โครงสร้างและระบบงานขององค์กร คือการที่ทุกฝ่ายเข้าใจโครงสร้างและระดับการบังคับบัญชา การใช้การอบรมช่วย เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบงาน การมีเทคโนโลยีหรือวิชาการใหม่เข้ามาในธุรกิจและโครงสร้างขององค์กรชัดเจนในบุคลากรระดับต่างๆ

- วัฒนธรรมขององค์กร คือ การที่บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองหรือไม่ บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการเข้าร่วมฝึกอบรมและการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยินดี ร่วมมือและเต็มใจในการพัฒนาบุคลากร

- ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ หัวหน้า ผู้นำ ผู้บริหารขององค์กรในด้านวิธีการบริหาร และระบบการสรรหา คัดเลือก

#### 1. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ออกแบบมาเพื่อเป็นการแนะนำงาน องค์กร พนักงานในส่วนต่างๆ ที่จะต้องทำงาน ซึ่งโครงการฝึกอบรมนี้ถือว่า มีบทบาทที่สำคัญในด้านของสังคมและเป็นข้อมูลที่สำคัญให้กับพนักงานใหม่ด้วย (Anderson, Cunningham-Snell, and Hiagh, 1996). โดยพนักงานที่ได้รับการปฐมนิเทศ จะสามารถเข้าสังคมในที่ทำงานได้ดี ทราบถึง เป้าหมาย/ค่านิยมขององค์กร ประวัติ กฎ ระเบียบ แบบแผนขององค์กรรวมถึงการ

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความพึงพอใจกับพนักงานในองค์กร มากกว่า คนที่ไม่ได้รับการปฐมนิเทศ แล้วยิ่งไปกว่านั้น คนเหล่านี้จะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่า (Klein and Weaver, 2000)

นอกจากนี้ มีกลุ่มตัวอย่างของผู้แทนฯ รถยนต์หรูหรืออย่างรถยนต์เล็กซ์ส อย่างกลุ่มบริษัท Park Place Lexus ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างรางวัล Malcolm Baldrige โดยรางวัลนี้จะมอบให้แก่บริษัทใดๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จด้านคุณภาพ สำหรับในประเด็นการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่นั้น บริษัท Park Place Lexus จะให้พนักงานใหม่ทุกคนได้รับการอบรมหลักสูตรพื้นฐานภายในช่วงระยะเวลา 1-2 สัปดาห์แรก เช่น วันแรก จะมีเนื้อหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานองค์กร การบรรลุเป้าหมายองค์กร พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร การสร้างความประทับใจครั้งแรก การอบรมด้านความปลอดภัย วันที่ 2 จะอบรมการสร้าง ความพึงพอใจและกระบวนการแก้ไขปัญหาของลูกค้า ส่วนวันที่ 3 จะเป็นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น หลังจากนั้น เมื่อพนักงานได้ทำงานในส่วนงานของตนเอง จะต้องเรียนรู้ในงานของตนเอง On the Job Training (National Institute of standard and technology, 2005)

## 2. การพัฒนาบุคลากร

รูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรมีหลายรูปแบบ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self- Learning) การดูงานนอกสถานที่ (Visiting) การศึกษาต่อ (Continuous Studying) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550)

นอกจากนี้ กิจกรรมบางอย่างเป็นกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ด้วย เช่น การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Self-Development Plan) ศูนย์การพัฒนา (Development Center) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นการใช้แบบทดสอบ และการสังเกตผู้รับผิดชอบในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาด้วยตนเอง การทำงานแบบคู่หู (Buddy Working) เป็นการให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการจับคู่กับเพื่อนร่วมงานที่มี Competency ในระดับเดียวกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนา Competency ของแต่ละบุคคลให้อยู่ในระดับที่องค์กรคาดไว้ การสอนงานโดยหัวหน้างาน (OJT : On the job training) นั่นคือ การที่หัวหน้างาน “สอนงาน” แบบ “ตัวต่อตัว” ให้แก่บุคลากร ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องจนสามารถปฏิบัติตามที่หัวหน้ามอบหมายงานได้ การฝึกสอนโดยหัวหน้างาน (On the job Coaching) เป็นการฝึกสอนที่ “หัวหน้า” ทำหน้าที่เป็นครูฝึกสอนแก่บุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง การมอบหมายงานให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมหรือการสอนงานของหัวหน้างานมาฝึกปฏิบัติในการทำงานจริงเพื่อเป็นการเพิ่มพูน

ประสบการณ์ให้มากขึ้น การสอนงาน(Coaching) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Meeting and Seminar) การมอบหมายงานหรือการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) การพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Development Career path) เป็นวิธีการโยกย้ายบุคลากรให้ได้ทำงานต่างๆ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพโดยให้บุคลากรได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2550; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550)

จากแนวทางการพัฒนาพนักงานตามที่ได้กล่าวมา ถือเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานตามสมรรถนะขององค์กร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยในอุตสาหกรรมรถยนต์ถึงแนวทางการสร้างผู้แทนฯ รถยนต์ให้มีประสิทธิภาพที่ดี พบว่า การจัดอบรมและพัฒนาเป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพและความรู้ให้กับพนักงานซึ่งทุกองค์กรได้พัฒนาพนักงานในรูปแบบต่างๆ กันจัดการอบรม ด้วยการจัดอบรมแบบทางการ (Formal Training) (Caicedo, Mitchke and Ark, 2007; Matsuo and Kusumi, 2000) การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) (Matsuo and Kusumi, 2000) หรือ การทำงานด้านขายที่เป็นทีม(team-oriented selling) (Makoto and Kusumi, 2000) เองก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมความรู้ผลิตภัณฑ์ เป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องพัฒนาและฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ (Kuang-Jung, 2000)

อย่างไรก็ตาม ยังมีรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรแบบอื่นๆ ให้กับพนักงานในองค์กรสามารถนำข้อมูลต่างๆ ไปใช้ในงานของตนเองได้โดยการจัดตั้งระบบฐานข้อมูลส่วนกลางไว้ ซึ่งกลุ่มบริษัท Park Place Lexus ได้บริหารฐานข้อมูลที่ได้จากลูกค้าไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านบริการ ประสบการณ์ของลูกค้า การเปรียบเทียบ และข้อมูลอื่นที่สำคัญที่ลูกค้าได้ให้ข้อมูลไว้จากช่องทางต่างๆ เช่น บทสนทนา (Fireside Chat) กล้องแสดงความคิดเห็น การติดตามลูกค้า ผลการสำรวจลูกค้าแยกตามรุ่นรถของแต่ละประเภท ซีอาร์เอเรียน การจัดประชุมกลุ่มย่อยกับลูกค้าของรถแต่ละประเภท และประกาศข้อความต่างๆ เป็นต้น เป็นฐาน ข้อมูลส่วนกลางให้พนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ โดยตัวแทนของพนักงานของกลุ่ม Lexus จะต้องประชุมกับผู้อำนวยความสะดวกฝ่ายรายได้ไตรมาสเพื่อสื่อสารข้อมูลที่ได้รับล่าสุด การแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากผู้แทนฯ อื่นเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป (National Institute of standard and technology, 2005)

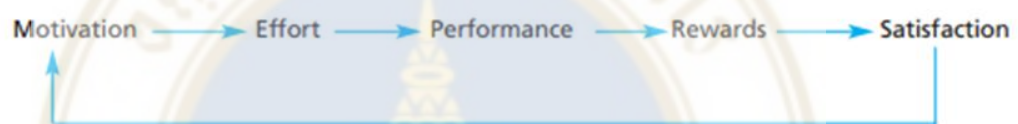
นอกจากนี้กลุ่มบริษัท Park Place Lexus ยังได้เน้นถึงการปลูกฝังให้พนักงานในองค์กรได้รู้จักแสดงความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ และจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ ซึ่งเห็นได้จากการจัดตั้งหน่วยงาน Organizational Excellence ไว้สำหรับเป็นศูนย์กลางข้อมูลเพื่อที่จะแบ่งปันข้อมูลต่างๆ จัดประชุมระดับผู้จัดการเพื่อทบทวนแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และจัดประชุมระหว่างผู้แทนฯ ด้วยกันประจำปีเพื่อแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)



Practice) ร่วมกัน การประชุมพนักงานประจำเดือนเพื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยเรียกการประชุมนี้ว่า “50/50 Meeting” กล่าวคือ ระยะเวลาครึ่งแรกของการประชุมเป็นการนำเสนอแนวคิดและแสดงความคิดเห็น แล้วระยะเวลาที่เหลือเป็นช่วงเวลาของการนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา ยิ่งกว่านั้น ยังมีการแบ่งปันทักษะการทำงานของพนักงานในการประชุมในฝ่าย การประชุมผู้จัดการรายสัปดาห์ และการประชุมรายไตรมาสสำหรับการประชุมภายในเพื่อแก้ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ หาแนวทางแก้ไข ระบุแผนงานและแนวทางแก้ไข ซึ่งเรียกว่า การประชุมนี้ว่า Driving Excellence Quality Meeting ด้วย (National Institute of standard and technology,2005)

### 2.2.2.3 สวัสดิการ

Churchill et al.(2000) ได้พัฒนาแบบจำลองการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายซึ่งได้รวบรวมแนวคิดบางส่วนของ Herzberg และ Vroom (ตามภาพ)



ภาพที่ 2.2 การสร้างแรงจูงใจ

ที่มา: Churchill et. al. (2000)

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า ยิ่งพนักงานขายมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น พนักงานจะยิ่งมีความพยายามมากขึ้นซึ่งจะไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นนี้จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่ได้รับมากขึ้นด้วยแล้วทำให้ความพึงพอใจในงานของพนักงานขายเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งวงจรดังกล่าว จะสมบูรณ์ ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นจากการได้รับแรงจูงใจที่สูงขึ้น ซึ่งหากอธิบายแผนภาพในมุมมองของ ผู้จัดการขาย สามารถสรุปได้ดังนี้

- ผู้จัดการขายควรโน้มน้าวให้พนักงานขาย ขายได้มากขึ้นโดยทำงานให้หนักขึ้นหรือได้รับการฝึกอบรมเพื่อทำงานได้เก่งขึ้น (เช่น การวางแผนการ โทรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การได้รับการพัฒนาทักษะการขายมากขึ้น)

- ผู้จัดการขายควรโน้มน้าวพนักงานขายให้เห็นถึง ผลตอบแทนจากการ มีประสิทธิภาพการขายที่ดีขึ้นอันเกิดมาจากความตั้งใจและความพยายาม ซึ่งนั่น หมายความว่า ผู้จัดการฝ่ายขายควรให้รางวัลที่มีมูลค่าและเหมาะสมกับการพยายามในการขายของพนักงานขาย ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายขายอาจเพิ่มวันลาหยุดให้กับพนักงานขายรายบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ประเภทของรางวัลยังมีความแตกต่างกันตามประเภทของพนักงานขาย เช่น พนักงานขายที่มีอายุมากกว่า ซึ่งมีครอบครัวขนาดใหญ่ ดังนั้น การได้รับรางวัลในรูปแบบของตัวเงินน่าจะดีกว่า ส่วน

พนักงานขายที่อายุน้อย มีวุฒิการศึกษา ไม่มีครอบครัวหรือมีครอบครัวเล็กๆ ดูเหมือนว่า มีความต้องการรางวัลในลักษณะการเพิ่มคุณค่ามากกว่า (รางวัลที่แสดงถึงการเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ชื่นชอบ และเคารพ และแสดงความรู้สึกรักของความสำเร็จ)

ในด้านการรักษาพนักงาน ผู้แทนฯ แต่ละแห่งก็จะมีรูปแบบการให้ผลตอบแทนที่แตกต่างกัน แต่การจ่ายอัตราผลตอบแทนที่ดี ทั้งในรูปของเงินเดือนปกติ ผลกำไร และค่าคอมมิชชั่น ที่เพียงพอจะสามารถกระตุ้นพนักงานขายสามารถทำผลงานได้ดี การให้ผลตอบแทนในระยะยาวสำหรับพนักงานที่ทำยอดขายสูงสุด (Caicedo, Mitchke and Ark, 2007) หรือแม้แต่การให้ผลตอบแทนตามระบบการแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing) กับพนักงานขาย เสมือนกับการแสดงความขอบคุณ (Recognition) สำหรับพนักงานที่อุทิศการทำงานมาโดยตลอด (Joetan and Kleiner, 2004) โดยจากการศึกษาในตัวอย่างของผู้แทนฯ ที่ดี เช่น กลุ่มบริษัท Park Place Lexus จะประเมินอัตราการจ่ายอัตราผลตอบแทน โดยมีใช่เพียงแต่การเปรียบเทียบจากทั้งในอุตสาหกรรมรถยนต์แต่จะพิจารณาจากนอกอุตสาหกรรมรถยนต์ด้วย เพื่อที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ (National Institute of standard and technology, 2005) โดยจะพิจารณาในเดือน ธันวาคมของทุกปี

ส่วนการมอบรางวัลเพื่อชมเชยพนักงานและให้พนักงานเป็นที่ยอมรับขององค์กร กลุ่มบริษัท Park Place Lexus ได้จัดรางวัลประเภทต่างๆ เพื่อมอบให้กับพนักงานในแต่ละส่วนงาน โดยจะได้รับการประเมิน ผลงานจากผู้จัดการและเพื่อนร่วมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ยอดเยี่ยม เช่น ส่วนงานขายและรถใช้แล้ว จะมีรางวัลพนักงานขายประจำเดือน รางวัลพนักงานขายประจำปี ส่วนงานบริการและอะไหล่ จะมีรางวัลช่างเทคนิคประจำปี รางวัลพนักงานอะไหล่ประจำปี เป็นต้น (National Institute of standard and technology, 2005)

#### 2.2.2.4 การประเมินผลและการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ

ระบบการประเมินประสิทธิภาพการทำงานได้นำมาใช้ในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานและถือว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีทัศนคติในการทำงานแตกต่างกัน การประเมินประสิทธิภาพการทำงานจึงมีความสำคัญ ที่จะช่วยให้คำแนะนำกลับไป การตัดสินใจในการให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การพิจารณาตรวจสอบกระบวนการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายอย่างเหมาะสม การตัดสินใจเลิกจ้าง การตัดสินใจพิจารณาอัตราผลตอบแทน การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย Aggarwal and Thakur (2013) ซึ่งมีเทคนิคในการประเมินประสิทธิภาพพนักงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) Traditional Method และ (2) Modern Method ดังนี้

- Traditional Method ได้แก่ วิธีการจัดลำดับ Ranking Method เป็นวิธีที่พิจารณาจากการจัดลำดับพนักงานที่ดีที่สุดจนถึงแย่มากที่สุด วิธีการประเมินผลตามขีดขนาด (Graphic Rating Scales) เป็นแบบประเมินที่มีขีดขนาด (Scale) ของการประเมินในแต่ละหัวข้อ แล้วให้ผู้ประเมิน ได้พิจารณาตามความเห็นที่สามารถอธิบายลักษณะของพนักงานตามหัวข้อต่างๆ ว่าอยู่ในอัตราส่วนใด วิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นวิธีการเก็บบันทึกข้อมูลของพนักงานทั้งดีและไม่ดีว่า ตรงกันกับหัวข้อการประเมินที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และ วิธีการประเมินแบบเขียนเรียงความ (Narrative Essays) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินจะเขียนอธิบายจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน การประเมินผลก่อนหน้านี้ และรวมถึงการเขียนจุดที่ควรปรับปรุงของพนักงานด้วย

- Modern Method ได้แก่ วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives) เป็นวิธีการประเมินพนักงานตามที่พนักงาน ได้ตั้งเป้าหมายและสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้หรือไม่ วิธี Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) เป็นวิธีที่รวมเอาวิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (critical incident) และวิธีการประเมินผลตามขีดขนาด (graphic rating scale) โดยที่หัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมินตามหัวข้อและตามระดับคะแนนที่เป็นตัวเลข วิธีการประเมินจากการระบุและวัดมูลค่าข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ Humans Resource Accounting ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อองค์กร ดังนั้น จึงพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ วิธีศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) เป็นวิธีที่พนักงานจะได้รับการประเมินในช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจจะ 1 หรือ 3 วันจากการสังเกตพฤติกรรมว่า มีความสอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติหรือตัวอย่างของงานตามที่ได้ตั้งไว้ วิธีการประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree) เป็นวิธีที่ได้รับการประเมินจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบางครั้งรวมถึงลูกค้า ซัพพลายเออร์และ/หรือ คู่สมรสของพนักงานก็ได้ และวิธีการประเมินแบบ 720 องศา (720 Degree) เป็นวิธีการประเมิน 360 องศา ที่ทำ 2 ครั้ง โดยเมื่อประเมินด้วยวิธี 360 องศาเสร็จเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นจะได้รับการประเมินผลโดยได้รับคำแนะนำกลับไป โดยหัวหน้าจะมานั่งพูดคุยกับพนักงานเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนาและแนวทางในการบรรลุเป้าหมายอีกครั้งหนึ่ง

ส่วนประเด็นการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) บริษัทจะต้องตัดสินใจว่า การวางแผนดังกล่าว เป็นทางกว้างหรือแคบ ยิ่งการวางแผนความก้าวหน้ากว้างขึ้น ยิ่งทำให้พนักงานมีโอกาสมากขึ้นที่จะต้องมียุทธศาสตร์การทำงานที่เกี่ยวข้องในงานและจะต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเส้นทางอาชีพจะกว้างหรือแคบ อาจจะเป็นการช่วยเพิ่มยุทธศาสตร์ทำงานของพนักงานให้มีโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง แต่ทั้งนี้ จะต้องขึ้นกับกรอบระยะเวลา ซึ่งดูเหมือนว่า จะต้องใช้ระยะเวลามากกว่า สำหรับการมีทักษะมากกว่า ซึ่งไม่ใช่มีเพียง

ทักษะการทำงานอยู่เพียงแค่นี้ในระดับพื้นฐานเท่านั้น แล้วถึงแม้ว่า การเลื่อนตำแหน่งอาจจะเร็ว ภายใต้นโยบายของการวาง Career Path แยกกว่า แต่ในระยะยาว โอกาสของพนักงานอาจจะถูก จำกัดมากกว่า (Schuler and Jackson, 1987)

โดยสำหรับธุรกิจรถยนต์ก็เช่นเดียวกัน กลุ่มบริษัท Park Place Lexus ได้ ประเมินผลประสิทธิภาพพนักงานประจำปี ซึ่งเป็นการประเมินผลระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน นอกจากการประเมินประสิทธิภาพพนักงานรายบุคคล ยังมีการกำหนดเป้าหมายของพนักงาน การ ทำแผนการบรรลุเป้าหมายพนักงาน แผนการฝึกอบรม รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและแผนการ ประเมินในครั้งถัดไป (National Institute of standard and technology,2005)

## 2.2.3 การบริหารจัดการการขาย

### 2.2.3.1 การขาย

#### - การบริหารจัดการด้านขาย

ในประเด็นของการจัดแบ่งขอบเขตการขายโดยทั่วไปถือเป็นประเด็นที่ สำคัญ ของพนักงานขายในการสร้างโอกาสการขายซึ่งเป็นการสะท้อนถึงผลงานและความสามารถ ของพนักงาน นอกจากนี้ ยังทำให้พนักงานขายได้รับผลตอบแทนซึ่งนำไปสู่การเชื่อมโยง ประสิทธิภาพการขายของพนักงานในแต่ละระดับ ดังนั้น จึงมี 2 ประเด็นในการพิจารณา ประสิทธิภาพของพนักงานในการจัดสรรพนักงานขายกับขอบเขตการขาย

โดยในประเด็นแรก คือ การบริหารจัดการปริมาณงาน(workload) ให้มี ความสมดุลกับขอบเขตการขาย ซึ่งผู้จัดการขายจะต้องมีบทบาทที่สำคัญในการพิจารณาปริมาณงาน เช่น การพิจารณาจำนวนครั้งการ โทรเพื่อสร้างยอดขายและเพื่อสร้างความสัมพันธ์ใหม่กับลูกค้าใหม่ ซึ่งจะถูกนำมาคิดถึงปริมาณงานขายพนักงานขายด้วย นอกจากนี้ยังรวมถึงระยะเวลาการเดินทางไป ยังขอบเขตการขายซึ่งจะถูกนำมาคิดในปริมาณงานนั้นด้วย

ในประเด็นที่ 2 คือ การพิจารณาการทำงานในพื้นที่ขอบเขตการขายที่มี ประสิทธิภาพ (potential) จะต้องนำมาพิจารณาปริมาณงานให้เท่าเทียมกัน ซึ่งบริษัทต่างๆ จะต้องส่ง พนักงานที่ดีที่สุดไปยังพื้นที่การขายที่มีประสิทธิภาพสูง แล้วแน่นอนการโยกย้ายพนักงานจากพื้นที่ ที่มีประสิทธิภาพการขายน้อยไปยังพื้นที่การขายที่มีประสิทธิภาพมากจะต้องพิจารณาจากการเลื่อน ตำแหน่ง ซึ่งหากนโยบายการขายของบริษัทกล่าวว่า พนักงานทุกคนจะต้องได้รับการโยกย้ายทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน การจ่ายเงินค่าคอมมิชชั่นจึงขึ้นกับโควตาการขายซึ่งจะแตกต่างกันตามพื้นที่ที่มี ประสิทธิภาพการขาย ดังนั้น จึงควรพิจารณาจัดการอย่างยุติธรรม

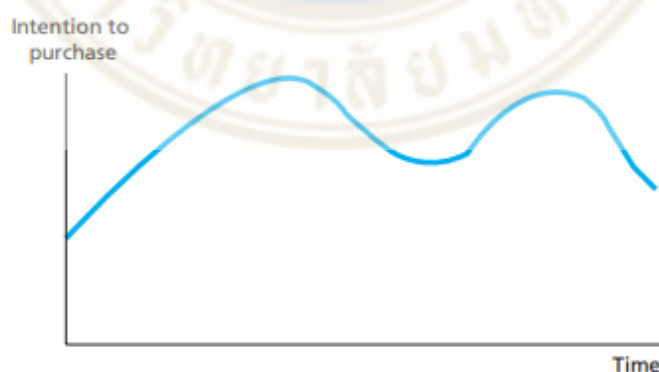


อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพิจารณาขอบเขตการขายจากปริมาณงานแล้ว การสร้างยอดขายอย่างมีประสิทธิภาพจะแตกต่างกัน ดังนั้น จึงอาจจะต้องมีการปรับขอบเขตการขายที่มีอาณาเขตอยู่ติดกัน พื้นที่การขายที่มีศักยภาพสูงยอมสละจำนวนลูกค้าในพื้นที่นั้นที่มีขนาดใหญ่เพื่อไปสร้างเป็นผลตอบแทนให้กับจำนวนลูกค้าที่มีขนาดเล็กในพื้นที่ใกล้เคียงที่มีศักยภาพการขายต่ำกว่า ซึ่งวิธีนี้ทำให้ความแตกต่างในศักยภาพการขายลดลง โดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงปริมาณงานมากนัก ดังนั้น การปรับลดปริมาณงานให้เกิดประสิทธิภาพ การจัดแบ่งพื้นที่ให้แต่ละพื้นที่ที่มีปริมาณงานที่แตกต่างกันนั้นจะต้องบริหารจัดการให้มีความสมดุลในแง่ของประสิทธิภาพการขายด้วย

นอกจากนี้ ขอบเขตการขายไม่ควรที่จะพิจารณาว่า ใหล่งเช่นนั้นไว้ตลอด แต่จะต้องสามารถปรับได้ตามปัจจัยต่างๆ เช่น ความนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันกันในกิจกรรมต่างๆ ประโยชน์ที่ได้รับจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลดน้อยลง ความใกล้ชิดของร้านค้า หรือกลุ่มร้านค้า ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในด้านการขายต่างๆ เป็นต้น (Jobber and Lancaster, 2009)

#### - การปิดการขาย

นอกจากประเด็นการบริหารจัดการด้านขาย ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับแนวคิดการปิดการขายที่น่าสนใจ Jobber and Lancaster (2009) ซึ่งสิ่งที่สำคัญ คือ ระยะเวลา ดังนั้น เมื่อลูกค้าแสดงถึงความสนใจและแสดงพฤติกรรมให้เห็นได้อย่างชัดเจน โดยมีความตั้งใจซื้อ พนักงานขายควรที่จะพิจารณาถึงสัญญาณของผู้ซื้อและรีบตอบสนองทันที เนื่องจากระดับความตั้งใจซื้อไม่ได้เพิ่มสูงขึ้นตลอดการเจรจาซื้อขาย แต่จะขึ้นลงสลับกันไป



ภาพที่ 2.3 ระดับความตั้งใจซื้อในระหว่างการเจรจาการขาย

ที่มา: Jobber and Lancaster (2009)

ดังนั้น จากสถานการณ์จริงจะพบระดับความตั้งใจซื้อจากการเจรจาซื้อขาย ดังรูป ตามจุดสูงสุดและต่ำสุด เมื่อพนักงานพูดถึงประโยชน์หลักของผลิตภัณฑ์นั้นและตรงกับ

ความต้องการของลูกค้า ระดับความตั้งใจจะค่อยๆ สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม หากลูกค้ายังมีข้อสงสัยที่ติดค้างในใจของผู้ซื้อ ระดับความตั้งใจซื้อก็จะลดลง นั่นจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เส้นกราฟลดลง ดังนั้น การติดตาม จึงเป็นเพียงช่องทางเดียว ที่จะสามารถเอาชนะความกังวลของลูกค้าได้ ดังนั้น จากทฤษฎีดังกล่าว พนักงานขายควรจะต้องพยายามปิดการขายให้ได้ ณ ความตั้งใจซื้ออยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว การปิดการขายสามารถทำได้ยาก เนื่องจากผู้ซื้ออาจไม่สนใจ ดังนั้น จึงมีระดับความตั้งใจสูงสุดหลายครั้ง อย่างไรก็ตาม พนักงานควรพยายามวางแผนการปิดการขายไว้ ถึงแม้ว่าหากไม่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ พนักงานขายจะต้องใช้วิธีการถาม เพื่อขัดจังหวะเวลาเล็กน้อยในการปิดการขาย ซึ่งบางครั้งลูกค้าอาจจะพูดเพื่อแสดงความสนใจและกำลังตามหาสิ่งที่ตั้งใจอยู่ก่อนที่เริ่มคุยกันแล้ว ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่พนักงานขายจะตอบกลับว่า ดีแล้ว แล้วสอบถามถึงความต้องการของลูกค้าว่า ต้องการที่จะให้ส่งให้หรือไม่ ? หรือแม้แต่ หากลูกค้าจะยังไม่ได้ต้องการตอนนี้ แต่พนักงานขายสามารถที่จะสอบถามลูกค้าได้ขึ้นกับความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

#### 2.2.3.2 ความพึงพอใจ

ในอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศไทย มีบริษัทกลางโดย J.D. Power Asia Pacific (2014-2016) ที่ทำการสำรวจและวัดผลความพึงพอใจลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในผู้แทนฯ ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการต้อนรับจนถึงการส่งมอบรถให้ลูกค้าและการให้บริการลูกค้าเมื่อเข้ามาที่ศูนย์บริการด้วย

สำหรับการสำรวจฯ จะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ (1) ความพึงพอใจลูกค้าด้านขาย และ (2) ความพึงพอใจลูกค้าด้านบริการ โดย

1. ความพึงพอใจลูกค้าด้านขาย จะสำรวจในประเด็นของขั้นตอนการเริ่มต้นการขาย สิ่งอำนวยความสะดวกของผู้แทนฯ การเจรจาตกลง พนักงานขาย ระยะเวลาและกระบวนการส่งมอบ

2. ความพึงพอใจลูกค้าด้านบริการ จะสำรวจการเริ่มต้นให้บริการ พนักงานรับรถ สิ่งอำนวยความสะดวกของศูนย์บริการ การส่งมอบรถและคุณภาพงานบริการ

จากผลการสำรวจฯ 3 ปีล่าสุด ระหว่าง ปี 2014 - 2016 พบว่า ในด้านความพึงพอใจด้านขาย บริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ที่ได้อันดับที่ 1 มีความสามารถในการปฏิบัติหัวข้อต่างๆ ได้ดีในแต่ละปีแตกต่างกัน แต่มี 3 หัวข้อที่เหมือนกัน นั่นคือ สิ่งอำนวยความสะดวกของผู้แทนฯ และการเจรจาตกลง (J.D. Power Asia Pacific, 2016;2015;2014) ส่วนด้านความพึงพอใจด้านบริการ จะเป็นหัวข้อคุณภาพงานบริการ การเริ่มต้นให้บริการและการส่งมอบรถ(J.D. Power Asia Pacific, 2016;2015;2014)

นอกจากภาพรวมของความพึงพอใจลูกค้าในอุตสาหกรรมรถยนต์แล้ว ในระดับของผู้แทนฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มรถยนต์ประเภทหรูหราก็ว่า สิ่งแรกที่ผู้แทนฯ จะต้องพิจารณาเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจตามมาตรฐานในบริการหลังการขายหรือแม้แต่การซ่อม นั้น พนักงานจะต้องประเมินระดับความพึงพอใจลูกค้าอย่างต่อเนื่องเทียบกับประสบการณ์ที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้เมื่อลูกค้านำรถกลับเข้ามาใช้บริการหลังการขาย ผู้แทนฯ รถประเภทนี้จะต้องจัดการกับสิ่งที่ลูกค้าสงสัย กำเนียงถึงภาษาที่ใช้สื่อสารกับลูกค้าและเชิญผู้บริหารระดับผู้จัดการมาแก้ไขปัญหาในประเด็นที่ไม่พอใจเพื่อที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกดี มีความรู้สึกทางบวกกับผู้แทนฯ ของตนเอง ดังนั้นสิ่งที่จำเป็น คือ พนักงานขายส่วนหน้าและผู้จัดการจะต้องได้รับการอบรมที่เพียงพอ องค์กรมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า หรือแม้แต่การที่ไม่ได้ให้คำมั่นสัญญาที่เกินจริงหรือต่ำเกินไป (Tonder, Petzer and Zyl, 2017)

นอกจากนี้ สำหรับ กลุ่มบริษัท Park Place Lexus ซึ่งเป็นผู้แทนฯ รถยนต์ประเภทหรูหรา ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีรูปแบบมาตรฐานในการติดต่อและตอบสนองลูกค้าในรูปแบบต่างๆ เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการรับโทรศัพท์จะต้องรับสายภายใน 3 ครั้ง การตอบรับทางอีเมลภายใน 24 ชั่วโมง การเข้าไปต้อนรับที่ประตูแล้วเชิญลูกค้าไปถึงจุดหมาย การจัดเตรียมพนักงาน เพื่อให้การช่วยเหลือของให้กับลูกค้า หรือพนักงานรับเงินจะต้องให้การต้อนรับลูกค้าภายใน 30 วินาที เมื่อเข้ามาโชว์รูม เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มบริษัท Park Place Lexus ยังได้แบ่งระบบการจัดการเพื่อติดตามความพึงพอใจลูกค้า รับข้อร้องเรียนหรือคำแนะนำจากลูกค้าตามวัตถุประสงค์ 3 ส่วน คือ

1. ด้านการหาข้อมูล (Seek Information) เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการให้บริการ ผ่านเว็บไซต์ สื่อโฆษณาการตลาด โทรศัพท์ อีเมลล์หรือการพบลูกค้า เป็นต้น
2. ด้านธุรกิจ (Conduct Business) เช่น การเก็บข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต การติดต่อของพนักงานขายหรือบริการ หน่วยงานจัดการแก้ไขปัญหาลูกค้า และ
3. การรับข้อร้องเรียนลูกค้า (Express Concerns) เพื่อการแก้ไข โดยเข้าไปรับฟังความคิดเห็นจากจัดกลุ่มการประชุมเฉพาะ กล่องรับความคิดเห็น หรือจากการสำรวจความพึงพอใจ เป็นต้น (National Institute of standard and technology,2005 ; Tonder, Petzer and Zyl, 2017)

#### 2.2.4 การบริหารจัดการการตลาด

กระบวนการขายและการตลาดเป็นสิ่งที่ต้องกระทำควบคู่กัน แต่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องทำวางแผนการทำกิจกรรมการตลาดอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับการขาย โดยเฉพาะในสถานการณ์การขายไม่ดี การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย(Target Market) (Kuang-Jung, 2000) ที่ชัดเจน จะทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มง่ายขึ้น พนักงานขายจะต้องมีวิธีการนำเสนอ และขายสินค้า ที่จะต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า (Sales Quota Requirement) ผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ (Activity-Base Quota) ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท เช่น ลูกค้า Walk-in จะต้องให้การต้อนรับหรือการช่วยเหลืออย่างไร หรือลักษณะกิจกรรมแบบอื่น เช่น การเดินเข้าไปสอบถาม การส่งจดหมาย การเสนอข้อเสนอต่างๆ หรือการขายทางโทรศัพท์ ทั้งนี้รวมไปถึงการทำกิจกรรมการตลาด ด้วยวิธีการส่งเสริมการขายในรูปแบบที่หลากหลาย(Sales Promotion) อาทิเช่น การให้ส่วนลดราคา การทำโปรโมชั่นของแถม เป็นต้น (Kuang-Jung, 2000)

การวางแผน การสื่อสารกลยุทธ์ทางการตลาดและแคมเปญการขายในระดับของผู้แทนฯ ควรจะต้องพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในพื้นที่ (Micro Environment) งบประมาณ และวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมการตลาดไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มยอดขาย การสร้างการตระหนักรับรู้ในผลิตภัณฑ์และสถานที่ตั้งของผู้แทนฯ (Sipho, 2016)

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างของการบริหารจัดการของผู้แทนฯ ในด้านการตลาดอย่างมีคุณภาพ อย่างกรณีของ Netz Toyota Nangoku, Inc. (N Nanggoku) ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่น (Japan Quality Award) ในปี 2002 ได้พัฒนารูปแบบการกิจกรรมการตลาดลักษณะเฉพาะเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยรวบรวมเคาน์เตอร์ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าอยู่ในระบบของบัตรเครดิต ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ได้รับข้อมูลต่างๆ และใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นอกจากนี้ N Nangoku ยังได้สื่อสารกับลูกค้าด้วยช่องทางต่างๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต อีเวนท์ และแบบสอบถาม เพื่อที่จะเก็บรวบรวม สิ่งที่ลูกค้าต้องการ คำแนะนำ ข้อร้องเรียนต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้น ไม่ว่าจะเป็นพนักงานขาย วิศวกรที่ให้บริการ และพนักงานประจำโชว์รูมจะต้องทำงานอย่างรวดเร็ว และทำงานอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในระหว่างการเจรจาต่อรองการขายที่จะต้องทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Monden, 2012)

### 2.2.5 การบริหารจัดการหลังการขาย

บริการภักดี (Servitization) ในงานบริการหลังการขายของธุรกิจรถยนต์ ถือเป็นแนวทางที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากของอุตสาหกรรมรถยนต์ในทวีปยุโรป เนื่องจากแนวทางดังกล่าว สามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ได้ สร้างความจงรักภักดีของลูกค้า และเป็น



หนทางให้เกิดธุรกิจอื่นเพิ่มเติมรวมถึงการรักษา Margin การขายของไฟแนนซ์ได้ ด้วยการรวมศูนย์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนกับงานบริการหลังการขายไม่ว่าจะเป็นงานขาย งานบัญชี บริษัทผู้ผลิตรถยนต์และอื่นๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งนอกจากทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดแล้ว ยังสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดตั้งศูนย์บริการในระดับภูมิภาคที่ใช้เครือข่ายในท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเป็นการยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อได้ในระยะยาว ในลักษณะของ e-partnership ด้วยการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างบริษัทรถยนต์ และแหล่งข้อมูลจากธุรกิจอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทไฟแนนซ์ บริษัทประกันภัย บริการช่วยเหลือรถยนต์และบริการซ่อมรถ เป็นต้น ทำให้เกิดขยายวงจรกิจกรรมและรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาวของลูกค้าแต่ละราย (Verstrepen , Deschoolmeester and Van den Berg, 2000)

ในปัจจุบันความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อผู้แทนฯ สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนงานบริการหลังการขายทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกเองก็ดี และบริการพื้นฐานเองก็ดี จึงทำให้ผู้แทนฯ จะต้องยกระดับมาตรฐานการให้บริการด้านความพึงพอใจที่เหนือกว่ามาตรฐานด้วย โดยจะต้องคิดถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และจะต้องพิจารณาถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าให้ได้และไม่ได้พิจารณาถึงการขายเพียงอย่างเดียว ซึ่งสิ่งที่จำเป็นต่อศูนย์บริการที่จะต้องจัดหาให้กับลูกค้า ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องจัดบริการคอมพิวเตอร์พร้อมอินเทอร์เน็ตและ Wifi ณ พื้นที่ส่วนให้บริการลูกค้า การจัดบริการซ่อมด่วนสำหรับงานทุกงานรวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับตัวรถยนต์ด้วย (Kaladhar, 2016)

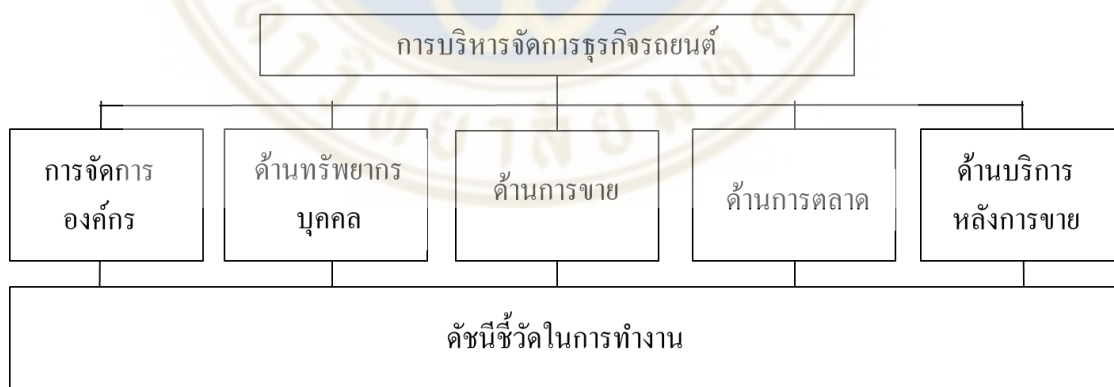
### 2.2.6 ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน (Key Performance Index : KPI)

ดัชนีชี้วัดการทำงานมีทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินของแต่ละองค์กรใช้ในการประเมินความสำเร็จ รวมถึงการไปถึงเป้าหมายได้สำเร็จ ซึ่งการเลือกดัชนีชี้วัดให้เหมาะสมนั้นก็มีความสำคัญอย่างมากในการวัดผลการทำงาน โดยเฉพาะกระบวนการทำงานของแต่ละองค์กรก็มีความจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงเช่นกันว่า เป็นระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยเป็นการวัดผลผ่าน KPI ซึ่งกระบวนการทำงานขององค์กรอาจถูกตีความโดยวัดจากลูกค้าเป็นส่วนสำคัญและอาจมีความยืดหยุ่นในการวัดผลตามแต่สภาวะการของการแข่งขัน ซึ่งจากการศึกษาผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าเซอร์เบีย พบว่า ได้มีการตั้ง KPI ในการประเมิน 5 ส่วนงาน ได้แก่ (1) ฝ่ายขาย คือ กำไรจากการขายรถ (Vehicle Gross Profit) ยอดขายเฉลี่ยต่อปีต่อพนักงานขาย (Annualized sales per sales person) อัตราการหมุนเวียนของรถ (Stock turn) (2) ฝ่ายบริการ คือ อัตราส่วนของพนักงาน Productive Staff ต่อ Non-Productive Staff ประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical efficiency TE(%)) อัตราการใช้แรงงาน (Labor Utilization LU (%)) อัตราผลผลิตส่วน

เพิ่ม (Overall Productivity OP (%)) (3) ฝ่ายอะไหล่ คือ ยอดขายอะไหล่ทั้งปี (Annualized parts sales) กำไรจากการขายอะไหล่ (Parts gross profit (%)) (4) ฝ่ายซ่อมตัวถังและสี คือ ต้นทุนแรงงานต่อการขาย (Labor Cost of Sales) กำไรจากการดำเนินงาน (Operating profit) และ (5) ฝ่ายธุรกิจ กำไรจากงานบริการต่อค่าใช้จ่าย (x100) (absorption) อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on sales) เป็นต้น (Velimirović, Velimirović and Stanković, 2011)

นอกจากนี้ องค์กรแต่ละแห่งมีดัชนีชี้วัดที่ใช้ในการประเมินในการบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ และอาจมีเกณฑ์หลายเกณฑ์ก็ได้ สำหรับงานขาย โดยเฉพาะพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องให้ความสำคัญทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าและประสิทธิภาพการขายอย่างสมดุลด้วยกัน โดยยอดขายจะแสดงถึงผลงานด้านขาย ในขณะที่ความพึงพอใจจะเกี่ยวข้องกับลูกค้า (Matsuo and Kusumi, 2000)

จากทฤษฎีและงานวิจัย ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดีหรือบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะกล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร องค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการการขาย การบริหารจัดการการตลาด และการบริหารจัดการหลังการขายซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยมีดัชนีชี้วัดการทำงานเป็นตัวกำหนดเป้าหมายของแต่ละส่วนงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น จึงเป็นที่มาของกรอบงานวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย” เป็นการศึกษาที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case Study Research) เน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลต่อไป ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
2. ผู้เข้าร่วมวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามี 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลของผู้แทนจำหน่าย เช่น แบบฟอร์มในการตรวจสอบทักษะและแผนการอบรมของพนักงานในแต่ละระดับของบริษัท B เอกสารสรุปแนวทางการทำงานของบริษัท H ข้อมูลภายในเกี่ยวกับคะแนนความพึงพอใจลูกค้าของบริษัท A บทสัมภาษณ์การบริหารงานของผู้แทนจำหน่ายจากนิตยสารของบริษัท F เป็นต้น

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากแหล่งข้อมูลด้านบุคคลเป็นหลักและกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นเป็นผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่อยู่ภายใต้แบรนด์เดียวกัน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เจ้าของหรือผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Dealer Performance) ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

กลุ่มที่ 2 เจ้าของหรือผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีรูปแบบการบริหารการจัดการทั่วไป (General Dealer Performance) ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

### 3.2 ผู้เข้าร่วมวิจัย

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มละ 6 ตัวอย่างตามที่ Yin (2003) ได้กล่าวถึงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัยประเภทกรณีศึกษา (Case Study Research) ซึ่งหากให้ผลการศึกษาได้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนหรือทำให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงควรที่จะหากกลุ่มตัวอย่าง 5 ตัวอย่าง 6 ตัวอย่าง หรือมากกว่านั้น โดยสำหรับผู้เข้าร่วมงานวิจัยในแต่ละกลุ่มนั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าของหรือผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีรูปแบบการบริหารการจัดการที่ดี (Best Dealer Performance) จำนวน 6 แห่ง โดยในแต่ละแห่งประกอบไปด้วยเจ้าของหรือผู้บริหารและบุคลากรภายในผู้แทนจำหน่าย จำนวน 29 ราย โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้แทนจำหน่ายที่ดี จะพิจารณาจากผู้แทนจำหน่ายที่มีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมอย่างน้อย 3 ปีต่อเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทแม่ ของบริษัทรถยนต์แห่งหนึ่งในระหว่างปี พ.ศ.2542 จนถึงปี พ.ศ.2557 ซึ่งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- ด้านขาย
- ด้านบริการ
- ดัชนีความพึงพอใจ
- สถานที่จัดจำหน่าย
- เครือข่ายธุรกิจภายใน

แล้วในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 6 แห่งจากผู้แทนฯ Best Dealer Performance ที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 12 แห่ง ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยพิจารณาจากจำนวนปีที่ผู้แทนฯ มีความต่อเนื่องในการรักษาผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมมากที่สุด จนถึงน้อยที่สุดจากปีที่ได้เริ่มการประเมินในปี พ.ศ. 2542 จนถึงปีล่าสุด พ.ศ. 2557

2. เจ้าของหรือผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่มีรูปแบบการบริหารการจัดการทั่วไป (General Dealer Performance) จำนวน 6 แห่ง โดยในแต่ละแห่งประกอบไปด้วยเจ้าของหรือผู้บริหารและบุคลากรภายในผู้แทนจำหน่าย จำนวน 15 ราย โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้แทนจำหน่ายทั่วไป จะเป็นการเลือกกลุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) ที่พิจารณาจากผู้แทนจำหน่ายที่ไม่มี



หรือมีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมแต่ไม่เกิน 3 ปี จากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ การพิจารณาในช่วงระยะเวลาดังกล่าว รวมทั้งสิ้นจำนวน 44 ราย

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนการ สร้างเครื่องมือวิจัยดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจการบริหารและจัดการธุรกิจของผู้แทนฯ รถยนต์ จึงได้ ศึกษาทฤษฎีและตัวอย่างรูปแบบการบริหารงานที่ดีของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อที่จะกำหนด ขอบเขต จัดกลุ่มประเด็นความสำคัญและจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกในด้านต่างๆ

2. สร้างแบบสัมภาษณ์โดยใช้ข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิให้ สอดคล้องกับขอบเขตในการวิจัย

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ออกแบบเสร็จแล้วไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ตลอดจนนำไปปรับปรุงแก้ไขรายละเอียด คำถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและสอดคล้องกับประเด็นทางธุรกิจรถยนต์ในปัจจุบัน

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

5. นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวัดความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยอาศัย ผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 3 คน หรือมากกว่านี้ก็ได้ (Polit & Beck, 2008) พิจารณาเนื้อหาว่า ครอบคลุม แล้วหรือไม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีประเมินค่าความสอดคล้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ดังนี้

- ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผู้แทนจำหน่าย 1 ท่าน
- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 1 ท่าน
- ผู้จัดการหน่วยงานกลยุทธ์การขาย 1 ท่าน

โดยการพิจารณานั้น ผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาที่ละข้อความว่า สอดคล้องกับทฤษฎีหรือ เนื้อหาหรือไม่ เน้นที่ระดับความเห็นด้วยของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อความนั้นๆ แล้วนำค่าที่ได้มาคำนวณ ค่า CVI ซึ่ง Polit & Beck (2008) เรียกว่า I-CVI (ค่า CVI ที่ได้จากการพิจารณารายข้อ : Item) ค่า CVI ที่ดีควรมีค่า > .80 (Polit & Beck, 2008) แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ค่า CVI จะเท่ากับ 1

การกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความแต่ละข้อ โดยใช้มาตรา ส่วนประเมินค่า 4 ระดับ คือ

ระดับ 4 หมายถึง สอดคล้องอย่างยิ่ง

ระดับ 3 หมายถึง สอดคล้องมาก

ระดับ 2 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

ระดับ 1 หมายถึง ไม่สอดคล้องอย่างยิ่ง

เพราะฉะนั้น ภายหลังจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนมา ผู้วิจัยจะนับจำนวนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 3-4 คะแนนเท่านั้น โดยหาค่า CVI ทีละคู่ แล้วนำค่าที่ได้มาคำนวณหาค่า CVI ของแบบสอบถามชุดนี้ ตามรายละเอียดดังนี้

$$\text{ดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (CVI)} = \frac{\text{จำนวนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คนที่เห็นว่าสอดคล้องกัน}}{\text{จำนวนข้อคำถามทั้งหมด}}$$

จากผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) ของผู้ทรงคุณวุฒิไว้ 2 ใน 3 คน ได้ค่าร้อยละ 100 (รายละเอียดสามารถศึกษาได้จากภาคผนวกแนบท้าย)

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้สัมภาษณ์ ซึ่งได้แบ่งแนวทางในการเก็บข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้เข้าสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล อายุ ตำแหน่งงานของผู้เข้าสัมภาษณ์ที่ดำรงอยู่ และข้อมูลองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการก่อตั้งจำนวนสาขาและจำนวนพนักงานทั้งหมด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน ซึ่งเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด อันประกอบไปด้วย (1) การบริหารจัดการองค์กร (2) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (3) การบริหารจัดการการขายและการตลาด (4) การบริหารจัดการลูกค้า และ (5) คำถามอื่นๆ โดยในแต่ละประเด็นมีตัวอย่างคำถาม (ตัวอย่างแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก)

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยดังนี้

1. ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่ง สุกงศ์ จันทวานิช (2553) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้การวิจัยมีความแม่นยำและข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากอาจเกิดความลำเอียงของนักวิจัยเมื่อได้ไปคลุกคลีกับปรากฏการณ์และผู้ให้ข้อมูล ดังนั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาด นักวิจัยเชิงคุณภาพจะต้องตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ โดยการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) มีวิธีการตรวจสอบ 4 วิธี คือ

(1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) นั่นคือ การพิสูจน์ว่า ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้นั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมีวิธีการตรวจสอบ คือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่

- แหล่งเวลา หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างเวลากัน ข้อมูลจะเหมือนกันหรือไม่
- แหล่งสถานที่ หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กัน ข้อมูลจะเหมือนกันหรือไม่
- แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

(2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) นั่นคือ การตรวจสอบว่า ผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลแตกต่างกันอย่างไร โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกต แทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกต โดยตลอด ในกรณีที่ไม่แน่ใจในคุณภาพของผู้รวบรวมข้อมูลภาคสนาม ควรเปลี่ยนให้มีผู้วิจัยหลายคน

(3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) นั่นคือ การตรวจสอบว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด อาจทำได้ง่ายกว่าในระดับสมมติฐานชั่วคราว (working hypothesis) และแนวคิดขณะที่ยังมือตีความ สร้างข้อสรุปเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ ปกตินักวิจัยจะตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีได้ยากกว่าตรวจสอบด้านอื่น

(4) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) นั่นคือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกต ควบคู่กับการซักถาม พร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

อย่างไรก็ตาม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพียงคนเดียวแต่ใช้ข้อมูลจากหลากหลายช่องทาง ซึ่งมีรายละเอียดในการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้ 2 วิธี คือ

- การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากแหล่งของข้อมูลที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งมี

ทั้งข้อมูลภายในของบริษัทแม่ เช่น ข้อมูลรายงานผลรายเดือน ข้อมูลจากที่ได้เผยแพร่จากหน่วยงานราชการ และข้อมูลจากการเปรียบเทียบการบริหารจัดการของผู้แทนฯ ในแต่ละกลุ่มทั้งกลุ่มที่ดี(Best Practice) และ กลุ่มทั่วไป (General) ซึ่งมาจากการสัมภาษณ์ข้อมูลพนักงานในหลายระดับของผู้แทนฯ เช่น เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ หัวหน้าทีม พนักงานระดับปฏิบัติการของผู้แทนฯ เป็นต้น รวมถึงข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบและประสานงานการทำงานจากบริษัทแม่ เป็นต้น

- การตรวจสอบสามเส้าด้านการรวบรวมข้อมูล (Method Triangulation) ผู้วิจัยใช้วิธีการที่หลากหลายในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล นั่นคือ การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม การสังเกตการณ์จากการลงพื้นที่ศึกษา เป็นต้น

2. รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วสรุปเป็นประเด็นตามรูปแบบการบริหารจัดการตามกรอบที่ได้วางไว้ออกเป็นหัวข้อในแต่ละกรณีศึกษา เรียก “Case Study Report”

3. จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในแต่ละกรณีออกเป็นประเด็นที่พบโดยทั่วไปและประเด็นที่แตกต่างจากกรณีศึกษาอื่น

4. สรุปผลข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในภาพรวมของแต่ละกลุ่มตัวอย่างในแต่ละด้านที่ศึกษา เช่น ด้านการบริหารองค์กร ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ได้ปฏิบัติอะไรบ้าง แล้วเช่นเดียวกัน ในประเด็นของการบริหารองค์กรของผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรทั่วไป ได้ปฏิบัติตามผู้แทนฯ ที่ดีในประเด็นใดบ้างหรือผู้แทนฯ ทั่วไป มีรูปแบบการปฏิบัติแบบใดที่แตกต่างอย่างไรบ้าง เป็นต้น

### ตารางที่ 3.1 ข้อมูลบริษัทรถยนต์ที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

	ผู้แทนจำหน่ายที่รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)							ผู้แทนจำหน่ายที่รูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)						
	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D	บริษัท E	บริษัท F	บริษัท G	บริษัท H*	บริษัท I	บริษัท J	บริษัท K	บริษัท L		
ปีที่ก่อตั้ง	2550	2500	2521	2547	2524	2536	2538	2554	2534	2548	2528	2549		
ทุนจดทะเบียน	200	10	60	100	4	20	50	50	50	100	65	70		
รายได้เฉลี่ย 3 ปีล่าสุด (ล้านบาท)	2,766	4,785	2,909	4,673	807	1,574	2,191	1,366	3,420	2,637	982	2,254		
จำนวนโชว์รูม	4	8	3	2	1	2	4	3	4	3	2	3		
จำนวนศูนย์บริการ	4	8	3	2	1	2	4	3	4	3	2	3		
จำนวนพนักงาน	310	750	409	400	90	200	400	350	400	200	140	600		
จำนวนรางวัล การดำเนินงานยอดเยี่ยม	7 ปีต่อเนื่อง	4 ปีต่อเนื่อง และ 1 ปีไม่ต่อเนื่อง	4 ปีต่อเนื่อง และ 6 ปีไม่ต่อเนื่อง	8 ปีต่อเนื่อง	7 ปีต่อเนื่อง และ 3 ปีไม่ต่อเนื่อง	13 ปีต่อเนื่อง	2 ปีไม่ต่อเนื่อง	-	1 ปี	2 ปีไม่ต่อเนื่อง	-	2 ปีต่อเนื่อง		
จำนวนผู้เข้าร่วมวิจัย														
- เจ้าของกิจการ / ผู้บริหารระดับสูง	1	1	1	1	1	1	2	2	1	-	1	-		
- ผู้บริหารระดับกลาง	3	4	3	2	2	4	1	-	1	3	2	2		
- พนักงาน / ครัวเรือน	2	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-		
รวม	6	7	4	4	3	5	3	2	2	3	3	2		

หมายเหตุ \* บริษัทฯ เพิ่งแยกการบริหารออกจากผู้แทนจำหน่ายแห่งหนึ่ง ตั้งแต่วันที่ 2554



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย” ที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างผู้แทนจำหน่ายทั้ง 12 แห่ง ได้สรุปออกมาเป็นรายงานกรณีศึกษา (Case Study Report) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 ผู้แทนจำหน่าย A

บริษัท A เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 โดยมีทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท A มี 4 โชว์รูม 4 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 310 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท A มีรายได้เฉลี่ยจากการซื้อ ขายและแลกเปลี่ยนรถยนต์ราวปีละ 2,766 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 7 ปีต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

##### 4.1.1 การบริหารจัดการองค์กร

###### 4.1.1.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบดีเยี่ยม

บริษัท A บริหารงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบ “ดีเยี่ยม” นั่นคือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นบริษัทที่ดีที่สุด เป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านการขาย ด้านบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น ไม่ว่าจะการทำการกิจกรรมใดๆ พนักงานทุกระดับทั้งระดับปฏิบัติการและบริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างดีเยี่ยม สนับสนุนตามวัฒนธรรมองค์กรแบบ “ดีเยี่ยม” เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายการเป็นอันดับหนึ่งของการเป็นตัวแทนจำหน่ายที่ดีที่สุด ซึ่งจากวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ในช่วงเริ่มต้นเข้าของกิจการซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน อุทิศกำลังกายและใส่ใจการทำงานอย่างเต็มที่ โดยเริ่มเข้างานก่อนพนักงานและเลิกงานหลังพนักงาน ปฏิบัติงานลักษณะเช่นนี้ทุกวัน ทุกงาน โดยไม่เกี่ยง

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

งาน ไม่เที่ยงแผนก เมื่อเจ้าของปฏิบัติ ผู้บริหารเห็นแล้วจะปฏิบัติตาม ดังนั้น จึงส่งผลให้พนักงานปฏิบัติตามจนเป็นนิสัย จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบดีเยี่ยมนั่นเอง

#### 4.1.1.2 การกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนในทุกฝ่ายทุกแผนก

กรรมการฯ มองว่า การบรรลุเป้าหมายการเป็นอันดับหนึ่ง คือ การให้ความสำคัญกับค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งแสดงถึงการรักษาคุณภาพการให้บริการของผู้แทนฯ หากได้คะแนนไม่ดี จะสะท้อนถึงการที่ลูกค้าไม่อยากจะกลับมาใช้บริการ ในทางตรงกันข้าม หากคะแนนดี ลูกค้าอยากเข้ามาซื้อและใช้บริการเพราะได้รับบริการที่ดี เป็นการสะท้อนถึงคุณภาพของการบริการ

จากการกำหนดเป้าหมายในเรื่องของความพึงพอใจลูกค้า ซึ่งพบว่า บริษัท A ครองอันดับ 1 ความพึงพอใจลูกค้าสูงสุด 5 ปี ต่อเนื่องในระดับภาค และสามารถรักษาความพึงพอใจลูกค้าสูงสุด ติดอันดับ 1 ใน 3 ของผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศตลอดทั้ง 5 ปี ด้วยดังแสดงในตาราง 4.1

**ตารางที่ 4.1** การจัดลำดับความพึงพอใจลูกค้าประจำปี 2554 – 2558

	2554	2555	2556	2557	2558
รายภาค	อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 1
ทั่วประเทศ	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 1	อันดับ 1	อันดับ 3

ที่มา : รายงานคะแนนความพึงพอใจลูกค้าประจำปีของบริษัท A (พ.ศ. 2554 - 2558)

ดังนั้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจมากขึ้น เมื่อบริษัท A มีรายได้ บริหารงานมีกำไร บริษัท A จะพัฒนาและปรับปรุงภาพการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เช่น การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโชว์รูมเพิ่มเติมไม่ว่าจะเป็นการจัดบริการเก้าอี้ Lazy Boy ให้ลูกค้าพักผ่อน ซึ่งสามารถปรับเอน นอนดูทีวีได้ นอกจากนั้นยังมีการเปิดให้บริการ มีร้านเสริมสวย ร้านค้ายากาแฟ ร้านผลไม้ ร้านลูกชิ้น ร้านก๋วยเตี๋ยวซึ่งถึงแม้ปัจจุบันจะเป็นการเก็บเงินในการขายกับลูกค้า แต่ผู้บริหารมองว่า เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเพิ่มเติม เช่น ปกติเมื่อลูกค้าเข้ามาศูนย์บริการ ลูกค้าจะได้รับของว่างบริการอยู่แล้วแต่ลูกค้าบางท่านอาจต้องการรับประทานอาหารหลักเพิ่มเติม บริษัท A จึงได้จัดบริการร้านก๋วยเตี๋ยวไว้ให้ด้วย สำหรับร้านเสริมสวยมาจากแนวคิดที่ว่า เมื่อลูกค้ามารับบริการเสร็จแล้ว สภาพรถยนต์เก่าจะกลับออกมาสภาพเหมือนใหม่ ดังนั้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าที่อยากปรับแต่งภาพลักษณ์ของตนเองให้คู่ตรงกับรถยนต์ในสภาพเหมือนใหม่ก่อนออกจากศูนย์บริการไป บริษัท A จึงได้จัดเตรียมบริการร้าน

เสริมสวยนี้ไว้ด้วย ซึ่งถึงแม้ปัจจุบันจะเป็นการเก็บเงินในการขายกับลูกค้า แต่ผู้บริหารมองว่า เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่ไม่ต้องเดินทางออกไปไกล เนื่องจากแถวนี้ไม่มีร้านอาหาร อยู่ในละแวกใกล้เคียง สำหรับในอนาคตทางกรรมการฯ มีแผนจะขยายเป็นบริการร้านก๋วยเตี๋ยวฟรี ให้กับลูกค้าด้วย

#### 4.1.1.3 การติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด

กรรมการฯ ของบริษัท A จะติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) ซึ่งเป็นแบบทางการ (Formal) เช่น การติดตามยอดขายจากรายงานยอดขายรายวันของบริษัทแม่ การประชุมสื่อสารและติดตามผลการดำเนินงานภายในของบริษัท A ทุกเดือน รวมถึงกรรมการฯ เข้าร่วมประชุมสื่อสารของผู้แทนฯ ทั่วประเทศประจำเดือนซึ่งจัดโดยบริษัทแม่ ส่วนแบบไม่เป็นทางการ (Informal) เช่น การเดินเข้ามาและสอบถามข้อมูลทันที การติดตามผลผ่านไลน์กลุ่มระดับผู้จัดการของแผนกต่างๆ ซึ่งช่วยทำให้ กรรมการฯ สามารถติดตามผลได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และกระตุ้นให้ผู้บริหารจากทุกส่วนงานได้ตระหนักถึงบทบาท หน้าที่การทำงาน ความสำคัญ ความทุ่มเทและเอาใจใส่กับผลงานมากขึ้นถึงแม้บางหัวข้ออาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับส่วนงานนั้น

ดังนั้น เมื่อกรรมการฯ ได้เข้าประชุม ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อการประชุมใด จากเวทีใดก็ตาม หากทราบว่า การแข่งขันกิจกรรมนั้น ไม่มีชื่อบริษัท A ได้รับรางวัล กรรมการฯ จะถ่ายรูปแล้วส่งเข้าไลน์กลุ่มผู้จัดการเพื่อติดตามทันที ซึ่งการสื่อสารในไลน์กลุ่มจะไม่เป็นการตำหนิ แต่จะเป็นการให้กำลังใจดังนี้

กรรมการผู้จัดการ : เรียนผู้จัดการ(ชื่อเล่น)...ทำไมเราถึงไม่ได้รางวัลนี้ ซึ่งรางวัลนี้แข่งขันเป็นรายไตรมาส...เอ๊ะ ! ...ทำไม ? ไม่มีชื่อเรานะ !!

ผู้จัดการ : ครับ...เดี่ยวไตรมาสนี้จะเริ่มทำครับ...ผมต้องขอโทษ MD (กรรมการผู้จัดการ) ด้วยครับ

กรรมการผู้จัดการ : โอเค ! สูดยอดเลย...ทุกคนปรบมือให้กำลังใจหน่อย...

แล้วผลสุดท้ายพนักงานก็สามารถทำได้...เมื่อทำสำเร็จแล้ว กรรมการฯ จะแสดงความยินดีในกลุ่มไลน์ผู้จัดการด้วยเช่นกัน

กรรมการผู้จัดการ : ในที่สุดผู้จัดการ(ชื่อเล่น) ก็สามารถทำสำเร็จ เห็นหรือไม่ ถ้าหากเราทำ...เราก็สามารถทำได้ แล้วสุดท้ายก็ได้รับรางวัลมาเรื่อยๆ

กรรมการผู้จัดการ

เพราะฉะนั้นการสื่อสารผ่านช่องทางไลน์ นอกจากเป็นการสื่อสารให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็ว กระตุ้นการทำงาน ติดตามผลและให้กำลังใจได้ทันทีแล้ว ยังแสดงออกถึงความน่าชื่นชม ยินดีกับผลงานแห่งความสำเร็จ หากบรรลุผลหรือได้รับรางวัลด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ ในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างพนักงานขาย ในการประชุมสรุปผลงานประจำเดือน กรรมการฯ จะกล่าวถึงการชื่นชมยินดีสำหรับพนักงานที่สามารถทำผลงานได้บรรลุเป้าและกล่าวเชิงตำหนิ เพื่อให้พนักงานรู้ตัวและต้องปรับปรุง หากทำผลงานไม่ดีซึ่ง เป็นไปตามหลักการของการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment)

“...สมมติ เดือนนี้ ใครที่มีผลงาน Top Sales จะมีการชมเชย ปรบมือโดยให้พนักงานยืนขึ้นแสดงตัว ส่วนคนที่จะต้องปรับปรุง มียอดขายต่ำ ก็จะทำให้ยืนขึ้นแสดงตัวด้วยเช่นกัน แล้วให้เพื่อนพนักงานร่วมกันให้กำลังใจหน่อย หรือแม้แต่ผลคะแนนความพึงพอใจ หากสาขาไหนได้อันดับ 1 ขอเสียงปรบมือให้สาขานั้นหน่อย ส่วนสาขาที่ได้ตัวเลขน้อย...เดือนนี้เขาจะพัฒนา...”

กรรมการผู้จัดการ

#### 4.1.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.1.2.1 การคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากร

- สร้างความคุ้นเคยและความมั่นใจในการรับสมัครพนักงานใหม่

การคัดเลือกบุคลากร หากไม่ติดขัดภาระงานใดๆ ประธานกรรมการหรือ กรรมการผู้จัดการจะสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง โดยสร้างความคุ้นเคยกับผู้สมัครด้วยความเป็นกันเองโดยการใช้ภาษาที่อ่อนโยนกับผู้สมัคร ซึ่งเกณฑ์ในการสรรหาจะพิจารณาจากคุณสมบัติพื้นฐาน เช่น วุฒิการศึกษา สาขาที่จบ ความสามารถพิเศษ ความสามารถและตำแหน่งงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ถึงแม้ว่า สาขาที่ผู้สมัครจบมานั้นอาจไม่ตรงกับส่วนงานที่ต้องการ เช่น ผู้สมัครที่จบสาขาบัญชีใช้ว่าทุกคนจะสามารถทำบัญชีได้ เนื่องจากอาจเรียนบัญชีเพราะถูกบังคับ ผู้สัมภาษณ์จะพิจารณาความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานตรงตามความสามารถของตน อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญสำหรับการรับสมัครพนักงาน นั่นคือ การสร้างความมั่นใจในการรับสมัครพนักงานใหม่ เช่น การรับสมัครพนักงานฝ่ายบัญชี เมื่อพิจารณาแล้วมีโอกาสที่จะรับเข้าทำงาน กรรมการฯ ก็จะพูดโน้มน้าวใจเพื่อรับเข้าทำงาน เป็นต้น

“...บริษัท A ไม่ได้อยากรับพนักงานฝ่ายบัญชี เราต้องการว่าผู้จัดการฝ่ายบัญชี คุณ ไม่ต้องกลัวว่าที่นี้รับพนักงานแล้วเอาเด็กใหม่ขึ้นแล้วเด็กเก่าจะออกเพราะที่นี้ต้องการขยาย

แต่ปัญหา คือ หากคนไม่ได้ ผมไม่รู้ว่าจะพ่อแม่คุณจะมีสมบัติเท่าไรหรือ แต่ถ้าคุณต้องการอยากมีอนาคต คุณเลือกถูกแล้ว ถ้าคุณมาอยู่ที่นี้เพียงแต่คุณต้องโชว์ความสามารถให้บริษัท A เห็น...”

กรรมการผู้จัดการ

- การขยายช่องทางการรับสมัครงานหลากหลาย

นอกจากช่องทางการสรรหาพนักงานใหม่ของบริษัท A ผ่านการแจ้งข้อมูลข่าวสารการรับสมัครจากแผ่นป้ายหน้าโชว์รูม บริษัท A ยังหาช่องทางอื่นเพิ่มเติมเพื่อสร้างการรับรู้และขยายช่องทางให้กับแรงงานในพื้นที่เข้าถึงข้อมูลมากยิ่งขึ้น เช่น การติดต่อสำนักงานจัดหางานประจำจังหวัดร่วมออกงานประชาสัมพันธ์ การสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ในท้องถิ่น การที่ บริษัท A ทำสัญญากับวิทยาลัยเทคนิคในจังหวัดเพื่อแนะนำตำแหน่งงานที่น่าสนใจโดยเฉพาะตำแหน่งงานช่างประเภทงานช่างสี ช่างยนต์ให้กับนักศึกษาฝึกงาน นักศึกษาทวิภาคีรวมถึงนักศึกษาจบใหม่ได้ประกอบการตัดสินใจและสร้างโอกาสจากการรับสมัครนักศึกษากลุ่มนี้ให้พิจารณาบริษัท A เป็นตัวเลือกอันดับแรก ที่จะเข้าทำงาน และการแนะนำเพื่อนผ่านเพื่อนพนักงานด้วยกัน หากเพื่อนที่แนะนำผ่านช่วงการทดลองพนักงานจะได้รับค่าน้ำพา 2,500 บาท ซึ่งการรับสมัครผ่านช่องทางนี้ จะช่วยคัดกรองพนักงานเบื้องต้นให้มีความเหมาะสม ตรงกับแนวทางการทำงานของบริษัท A รองรับกับการขยายสาขาในอนาคตด้วย

ในส่วนงานช่าง บริษัท A ไม่มี นโยบาย รับพนักงานจากบริษัทอื่นๆ ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แบรนด์เดียวกัน ดังนั้น จึงเลือกผลิตบุคลากรใหม่เนื่องจากการผลิตบุคลากรใหม่จะได้พนักงานที่มีทัศนคติและมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่บริษัท A ต้องการ ซึ่งจะง่ายต่อการบริหารจัดการ รวมถึงสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่ต้องการศึกษาต่อในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ที่วิทยาลัย เทคโนโลยียานยนต์โดยมีเงื่อนไขว่านักศึกษาจะต้องทำงานร่วมกันกับบริษัท A 5 ปีหลังจากจบการศึกษา และจะได้รับเงินเดือนและสวัสดิการปกติ ซึ่งจากวิธีดังกล่าว ทำให้บริษัท A ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงานเฉพาะด้าน บริษัท A ไม่เสียเวลาฝึกอบรมและพร้อมทำงานได้ทันที

- การฝึกอบรมพัฒนา

ภายหลังจากรับพนักงานใหม่ ฝ่ายบุคคลจะจัดกิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ซึ่งจะจัดอบรมเป็นรอบๆ โดยใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 1 วันแล้วจึงจะส่งตัวพนักงานไปยังส่วนงานของตนเอง พนักงานที่เข้าใหม่ของทุกแผนกจะได้รับการสื่อสารนโยบายบริษัท A การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ระเบียบการทำงาน ทั้งการวางตัวกับในการทำงาน การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และได้รับการจัดอบรมในความรู้ตามสายการทำงานจากส่วนงานของตนเอง เช่น พนักงานขาย



จะได้รับการอบรมความรู้ผลิตภัณฑ์ ส่วนพนักงานศูนย์บริการ เช่น พนักงานช่างจะเน้นเรื่องระเบียบวินัย ความตรงเวลาในการทำงาน ส่วนพนักงานรับรถจะเน้นการสร้างบุคลิกภาพ มีใจบริการ(service mind) เพราะเป็นส่วนงานที่พบปะลูกค้าตลอดเวลา ในช่วงแรกจะมีพี่เลี้ยง คือ พนักงานในฝ่ายที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานให้ดูแลและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เช่น ส่วนงานขาย เมื่อพนักงานขายเข้างานใหม่ ผู้จัดการขายจะดูแลและให้เรียนรู้งานเบื้องต้นก่อนจากนั้นครูฝึกจะทำหน้าที่เสมือนเป็นพี่เลี้ยงฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติม ส่งพนักงาน ไปอบรมความรู้ผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติงานด้านขายตามมาตรฐานของบริษัทแม่

“...ที่นี้ค่อนข้างให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร “มองโลกในแง่ดี เคารพและยอมรับผู้อื่น ยิ้ม ใหว่ ทักทาย เต็มใจให้บริการ พร้อมช่วยเหลือผู้อื่นทุกเมื่อ เมื่อมีงานทำ ต้องมีเงินออม ไม่ยอมเป็นหนี้เด็ดขาด” โดยทุกคน จะต้องพึงปฏิบัติ และทำให้ได้...”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

นอกจากแนวทางการปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ตามมาตรฐานของบริษัทแม่แล้ว บริษัท A ยังพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการถ่ายทอดงานซึ่งกันและกันระหว่างส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนงานช่าง บริษัท A เปิดโอกาสให้พนักงานที่รับผิดชอบงานเชิงระยะที่สนใจสามารถเรียนรู้งานซ่อมทั่วไปได้ในวันหยุด ซึ่งทำให้พนักงานเกิดการพัฒนา สามารถยกระดับความรู้ ทักษะการให้บริการของตนเองให้กว้างขึ้นจากเดิมได้ เรียนรู้งานอื่นที่ไม่ใช่ส่วนงานของตนเอง ได้รับเงินล่วงเวลาในวันหยุดของตัวเอง วันละ 600 บาทและจากความขยันของการทำงานล่วงเวลา บริษัท A นำไปเป็นปัจจัยหนึ่งพิจารณาประกอบการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นของพนักงานต่อไปด้วย ทั้งนี้ ส่วนของบริษัท A มีแรงงานเพิ่มเติมที่สามารถทำงานทดแทนซึ่งกันและกันและมีความพร้อมในการให้บริการรองรับทั้งในวันหยุดเสาร์และอาทิตย์

ยิ่งไปกว่านั้น สำหรับบางงานที่ต้องอาศัยความชำนาญแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการติดต่อประสานงานการทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะงานด้านเทคนิค บริษัท A จึงได้จัดส่งพนักงานเรียนรู้งานกับบริษัทแม่เกี่ยวกับระบบงานภายใน การติดต่อประสานงานกับผู้รับผิดชอบโดยตรง รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกันเป็นเวลา 6 เดือน ปัจจุบันมีเจ้าหน้าที่ที่เป็นที่ปรึกษาทางเทคนิค 2 คนประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ และประจำสาขา สาขาละ 1 คน

#### 4.1.2.2 การจัดระบบสวัสดิการ

- การรักษาอัตราผลตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้

บริษัท A จะพิจารณาการปรับฐานเงินเดือนพนักงานให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจท้องถิ่นในอัตราที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมได้อย่างต่อเนื่องโดยสอบถามอัตราการจ้างงานเริ่มต้น(Starting Rate) แบบไม่เป็นทางการระหว่างฝ่ายบุคคลในพื้นที่ที่รู้จัก และสอบถามข้อมูลการสำรวจค่าจ้างซึ่งเป็นข้อมูลภายในจากบริษัทแม่ เพื่อพิจารณาการปรับเงินเดือนอย่างไรก็ตาม บริษัท A จะพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ค่าครองชีพในพื้นที่ สภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น โดยเฉพาะช่วงสภาพเศรษฐกิจไม่ดี อัตราการจ้างงานในพื้นที่รวมถึงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เป็นต้น

“...จากการพิจารณา ถ้าหากอัตราผลตอบแทนต่ำกว่าพื้นที่ บริษัท A จะต้องรีบพิจารณาค่วน แต่ถ้าสูงกว่า ก็ปรับเงินเดือนให้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจพนักงานเพราะที่นี้ปรับให้พนักงานตลอดเวลา ถึงแม้ว่าจะมีรอบการปรับเงินเดือนปกติ ถ้าหากเห็นสมควร ในภาวะช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี พนักงานอยู่ลำบาก บริษัท A จะพิจารณาปรับฐานเงินเดือนทันที เช่น จากนโยบายรัฐบาลปรับค่าแรงงานการทำงาน บริษัท A ก็จะพิจารณาปรับเช่นกัน...”

กรรมการผู้จัดการ

เพราะฉะนั้น สำหรับพนักงานขาย รูปแบบการจ่ายอัตราผลตอบแทนถูกปรับเปลี่ยนเป็นแบบอื่นขึ้นกับสถานการณ์ตามความเหมาะสม จากเดิมการจ่ายในรูปแบบเงินเดือนเมื่อพนักงานขาย ขายรถเพียง 2 คัน พนักงานก็อยู่ได้แล้ว ดังนั้น จึงหยุดขาย ทำให้บริษัท A จึงต้องเปลี่ยนการจ่ายอัตราผลตอบแทนใหม่เป็นแบบคอมมิชชั่นเพื่อกระตุ้นการขาย โดยพิจารณาการจ่ายตามยอดขายของพนักงานแต่ละคน

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงาน บริษัท A เปิดโอกาสให้พนักงานทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงาน สามารถทำแผนผลักดันยอดขายมาเสนอต่อกรรมการฯ ได้โดยวิเคราะห์ข้อมูลยอดขายในปีที่ผ่านมา อุปสงค์การขายและส่วนแบ่งการตลาดในพื้นที่ เพื่อวางแผนการออกพื้นที่และทำกิจกรรมทางการตลาดพร้อมทั้งเสนอรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงาน โดยการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ในลักษณะของเป้าทำทาย เช่น แผนกขายหากสามารถบรรลุเป้าหมายยอดขายประจำปีและบริษัท A ได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม พนักงานจะได้รับรางวัลท่องเที่ยวประจำปีซึ่งรางวัลดังกล่าว ถูกนำเสนอพร้อมแผนผลักดันยอดขายโดยผู้จัดการขาย และจัดงานเลี้ยงโต๊ะจีน ยิ่งกว่านั้น หากบรรลุเป้าหมายรายเดือน รายไตรมาส จะมีเงินพิเศษหรือกิจกรรมรูปแบบอื่นสนับสนุนการทำงานเพิ่มเติม เช่น งานร้องเพลงที่มีการสนับสนุนพวงมาลัย พวงละ 1,000 บาท หรือแม้แต่งานบริการตัวถังและสี หากสามารถบรรลุเป้าหมายรายได้ จะได้รับรางวัลตามที่ได้ตกลงไว้เช่นกัน ซึ่งผลงานในปีที่ผ่านมาปี

ถ้าสุดสามารถบรรลุผลได้ตลอดทุกเดือน นอกจากนี้ บริษัท A สนับสนุนการทำงานมีเงินรางวัลพิเศษอื่นๆ เช่น รางวัลสำหรับพนักงานที่สามารถทำยอดขายสูงสุดในปีแรก รางวัลรักษายอดขายสูงสุดในปีที่ 2 รางวัลยอดขายอุปกรณ์ตกแต่งสูงสุด รางวัลคะแนนความพึงพอใจลูกค้าสูงสุด และสวัสดิการอื่น เช่น เบี้ยขยันวันหยุด เบี้ยส่งมอบรถใหม่สำหรับพนักงานที่ว่างเว้นจากการทำงาน (เบี้ยละ 8 บาทต่อคัน) เป็นต้น

- นโยบายการส่งเสริมการออมของพนักงาน

บริษัท A สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีเงินเก็บซึ่งถือเป็นนโยบายจากประธานบริษัท A เพราะเห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเงินเหลือระหว่างการทำงาน ดังนั้นบริษัท A จึงได้จัดโครงการเงินออมเพื่ออนาคต โดยพิจารณาให้อัตราดอกเบี้ยพิเศษ 5% ต่อปี ให้แก่พนักงาน เพื่อส่งเสริมการออม ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานพบว่า เงินออมที่ได้รับทำให้พนักงานมีเงินก้อน เป็นเงินเก็บในอนาคตหลังเกษียณอายุ

“...ทางบริษัท A เก็บเงินให้ เวลาเราลาออก เราจะได้รับเงินออม ทำให้มีเงินเก็บในยามเกษียณ ซึ่งช่วยด้านการเงินอย่างมาก เพราะยังมีเงินส่วนนี้เป็นเงินสำรอง ถือเป็นเงินเก็บได้ด้วย...”

พนักงานหญิง แผนกบริการตัวถังและสี

“...โดยปกติบริษัททั่วไปจะมีประกันสังคมให้แต่ที่นี่มีโครงการเงินออมเก็บไว้ยามฉุกเฉินช่วยเหลือจากปัญหาค่ารักษาอาการเจ็บป่วยที่ไม่สามารถเบิกเงินได้ ดังนั้น คิดว่าเป็นสวัสดิการเงินออมที่ดี...คิดว่า หากไม่มีเงินออมจะไม่สามารถเก็บเงินได้...เดิมทำงานอยู่สุวรรณภูมิไม่เคยเก็บเงินได้เลย แต่ปัจจุบันทำงานมาได้ 5 ปี เก็บเงินได้ 300,000 บาท เป็นเงินก้อนและได้รับดอกเบี้ยทุกปี...”

พนักงานชาย แผนกขาย

จากข้อสังเกตของผู้บริหาร หากพนักงานคนใดมีเงินออมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นั้นแสดงถึง การดำเนินชีวิตอย่างมีอนาคตและมีแนวโน้มทำงานอยู่กับองค์กรนานแต่หากถอนออกบ่อยๆ แสดงว่า สถานภาพการเงินไม่ดีและมีโอกาสทุจริตสูงหรือออกจากงานซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งสำหรับการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานด้วย

- การจัดตั้งโครงการสวัสดิการเพื่อพนักงานที่หลากหลาย

บริษัท A มีโครงการต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือพนักงาน เช่น โครงการอาหารกลางวันฟรีสำหรับพนักงาน ชุดพนักงานฟรี 2 ชุด และกิจกรรมที่ส่งเสริมบุคลิกภาพพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมสัปดาห์ 4 มิติฟรีให้กับพนักงานหญิง งานกีฬาสำหรับพนักงานและสวัสดิการ

อื่นๆ ที่บริษัท A ไม่ได้มอบให้เป็นประจำแต่จะพิจารณาเป็นครั้งๆ ไป เช่น บริการตัดผมพนักงานฟรี ที่ร้านตัดผมของบริษัท A กินลูกชิ้นฟรี ซึ่งพนักงานสามารถนำเสนอต่อกรรมการฯ ได้ แต่กิจกรรมดังกล่าวจะต้องไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเคยชินว่า เคยได้เป็นปกติ ดังนั้น จากการสัมภาษณ์พนักงานบางส่วนพบว่า สวัสดิการของบริษัท A สามารถสร้างความพึงพอใจ ลดภาระค่าใช้จ่ายบางส่วนและสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานได้ด้วย

“...บริษัท A ก่อนข้างมีสวัสดิการที่หลากหลาย ดังนั้น เป็นเหมือนการสร้างกำลังใจให้พนักงาน สำหรับฝ่ายขาย ในบางช่วงที่ไม่ใช่หน้าขาย จะขายรถไม่ได้ แต่บริษัท A ก็ยังมีรางวัลให้สำหรับคนที่ประพฤติดี สมมติ ปกติค่าเฉลี่ยการขายเดือนที่แล้ว 7 คัน แต่เดือนนี้ขายไม่ได้เลย ท่านประธานฯ จะมีรางวัลพิเศษ ช่วยเหลือพนักงาน สมมติคันละ 1,500 – 2,000 บาท เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้มีรายได้เพิ่มขึ้น...”

พนักงานชาย แผนกขาย

“...มีความรู้สึกดี...ที่มีสวัสดิการที่หลากหลายให้พนักงาน ฟรีอาหารกลางวันทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย ถ้าท่านข้างนอกจะต้องเสียตั้ง...”

พนักงานหญิง แผนกบริการตัวถังและสี

ยิ่งกว่านั้นบริษัท A ยังจัดกิจกรรมอื่นที่เน้นการสร้างกำลังใจพนักงาน การมอบเค้กวันเกิดสำหรับพนักงานที่เกิดในวันนั้นๆ การมอบรางวัลพนักงานหัวใจทองด้วยเงินสด เรียกว่า ‘เงินโบนัสหัวใจทอง’ สำหรับพนักงานที่ทำงาน 365 วัน โดยไม่ได้หยุดงาน หรือพนักงานที่มีวันทำงานมากกว่า 356 วัน จะมีสิทธิได้รับรางวัลด้วยเช่นกัน การมอบใบประกาศนียบัตรพร้อมเงินรางวัลพิเศษสำหรับพนักงานที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันด้านทักษะการบริการต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีกรมอบรางวัลพิเศษแบบอื่นที่ไม่เป็นทางการตามมาตรฐานของบริษัท A จากทั้งประธานฯ และกรรมการฯ ซึ่งการมอบรางวัลพิเศษจะสังเกตจากพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ทำความดีขยัน ทุ่มเทการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงพิจารณามอบรางวัลพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ให้พนักงานเองโดยตรงโดยไม่รู้ตัว เช่น การให้บัตรกำนัลพิเศษกับพนักงานทำความสะอาดที่ใช้เวลาพักช่วงที่เหลืมาทำงานทำความสะอาดในขณะที่เพื่อนพนักงานคนอื่นกำลังพักเที่ยงอยู่ และพนักงานท่านนี้ก็ปฏิบัติลักษณะนี้เป็นประจำจนกรรมการฯ สังเกตเห็นอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

#### 4.1.2.3 การประเมินผล 360 องศา

บริษัท A โดยผู้จัดการทั่วไปจะจัดการประเมินผลการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรทั้งในและนอกแผนก โดยแบ่งช่วงเวลาการประเมินออกเป็น 2 ช่วง คือ เดือนเมษายนกับตุลาคม โดยใช้ผลการประเมินเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือน ซึ่งมีใช้



พิจารณาจากระเบียบวินัยการทำงานของพนักงาน การขาดงาน การลา การมาสาย เพียงอย่างเดียวแต่จะพิจารณาถึงผลงานและทัศนคติของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อตัวพนักงานควบคู่กันด้วย เช่น กรณีผู้จัดการบางคนไม่เคยตำหนิลูกน้องเลย จึงเป็นที่ชื่นชอบของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ในทางกลับกัน ผลงานไม่ได้เป็นไปตามแผนการทำงานที่วางไว้ ดังนั้น ในการประเมินแบบ 360 องศา บริษัท A จึงเปิดโอกาสให้พนักงานประเมินตนเองโดยเขียนถึงผลงานของตนเองที่ได้ทำในปีที่ผ่านมา รวมถึงผลงานที่ตนเองได้ทำแต่ผู้บริหารอาจมองไม่เห็น พร้อมกันนั้น ให้เลือกบุคคลในบริษัท A ที่น่าชื่นชมและควรปรับปรุงทั้งในและนอกแผนกของตนเองอย่างละ 2 คนขึ้นไป นอกจากนั้น พนักงานยังสามารถแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะในเรื่องต่างๆ เพื่อให้บริษัท A ปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มเติมได้อีกด้วย เช่น ขณะปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ส่วนงานซ่อม อากาศค่อนข้างร้อนทำให้ทำงานไม่สะดวก เมื่อกรรมการฯ รับทราบข้อมูล กรรมการฯ จะลงหน้างาน ตรวจสอบเสมือนปฏิบัติงานจริงแล้วพบว่า อากาศบริเวณนี้ร้อนจริง กรรมการฯ จึงได้จัดหาพัดลมและน้ำแดงเพื่อบรรเทาความร้อนให้ แต่การจัดการจะจัดให้ในบางเดือน โดยเฉพาะในเดือนเมษายน เป็นต้น

ในส่วนของการตรวจสอบผลงานที่พนักงานได้เขียนมาแต่บริษัท A ไม่เห็นผลงานนั้น บริษัท A มีวิธีการตรวจสอบ โดยมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติแล้วทำการประเมิน เช่น พนักงานช่างระดับ 1 แต่มีความขยัน ฝีมือการทำงานดี ความสามารถเทียบเท่าช่างระดับ 3 แต่ผู้จัดการอาจมองไม่เห็น และพนักงานยังไม่ผ่านหลักสูตรการอบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่ ดังนั้น บริษัท A จึงเปิดโอกาสให้พนักงานท่านนั้นได้แสดงความสามารถ โดยมอบหมายงานให้นำรถไปซ่อมแซม แล้วดูผลงานประกอบการพิจารณาประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง เป็นต้น ซึ่งผลการประเมินนี้จะป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการพิจารณาปรับเงินเดือน โดยเฉพาะพนักงานที่ได้รับการชื่นชม แต่สำหรับพนักงานที่จะต้องได้รับการปรับปรุงจะต้องพบผู้บังคับบัญชา เพื่อรับฟังคำแนะนำ ปรับปรุงข้อบกพร่องและพัฒนาตนเอง แล้วจะต้องได้รับการประเมินในรอบการประเมินครั้งต่อไป

#### 4.1.3 การบริหารจัดการการขาย

##### 4.1.3.1 การตั้งเป้าหมายการขายที่ท้าทาย

การตั้งเป้าหมายการขายประจำปี บริษัท A ได้ทำตามข้อตกลงร่วมกันกับบริษัทแม่ แต่ในส่วนของการบริหารงานภายใน ผู้จัดการขายจะนำเสนอเป้าหมายการขายโดยให้มากกว่าเป้าหมายที่ได้ตกลงกับบริษัทแม่ไว้ประมาณ 20% เพื่อนำเสนอขออนุมัติกับผู้บริหารเป็นเป้าหมายท้าทายประจำปี โดยเป้าหมายดังกล่าว มาจากการวิเคราะห์ตลาดของผู้จัดการขายแต่ละสาขาซึ่งพิจารณาจากขนาดตลาดในแต่ละอำเภอ ส่วนแบ่งการตลาดในท้องถิ่นว่า แพ้หรือชนะคู่แข่ง



ซึ่งขายรถยนต์คันละสี่หมื่นเก้าพันบาท ภาวะเศรษฐกิจ รายได้ประชากรต่อหัว ยอดจองของสาขาในปีที่ผ่านมาซึ่งช่วยให้ทราบถึงอุปสงค์ที่แท้จริงของเขตการขายนั้น แล้วสรุปออกมาเป็นตัวเลขคาดการณ์ประจำปีและนำเสนอเป้าหมายพร้อมรางวัลพิเศษกับกรรมการต่อไป

รางวัลพิเศษที่นำเสนอเป็นเสมือนเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ที่ผ่านมาเป็นรางวัลเดินทางท่องเที่ยวไปต่างประเทศ เมื่อกรรมการฯ อนุมัติเสร็จเรียบร้อยจึงประกาศในงานแถลงนโยบายให้พนักงานขายรับทราบโดยทั่วกัน สำหรับเกณฑ์การรับรางวัล บริษัท A พิจารณาจากพนักงานขายที่สามารถทำยอดขายสูงสุด และมีค่าคะแนนความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งรางวัลดังกล่าว จะช่วยสร้างแรงจูงใจในการขายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สำหรับการบรรลุเป้าหมายพิเศษรายเดือน บริษัท A ได้จัดสรรงบประมาณจากฝ่ายขายโดยให้เงินสนับสนุนกับสาขาที่บรรลุเป้าหมายการขาย ซึ่งเป้าหมายดังกล่าว ถูกพิจารณาแยกรายสาขา รายบุคคล ตามอายุงาน และประสบการณ์ของตนเองด้วย

#### 4.1.3.2 การสร้างบุคลากรขายแบบดีเยี่ยม

บริษัท A พิจารณาว่า การให้บริการลูกค้านั้น จุดเริ่มต้นต้องมาจากพนักงานขายที่จะต้องทำให้ลูกค้าได้รับความประทับใจก่อน ดังนั้น สิ่งแรกที่บริษัท A ต้องทำ คือ การทำให้พนักงานขายประทับใจและเชื่อมั่นในองค์กร ดังนั้น พนักงานขายใหม่ทุกคนทุกสาขาจะยังไม่ได้ทำการขายเลย แต่จะต้องได้รับการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ จากผู้จัดการขายที่สาขาสำนักงานใหญ่ ก่อนเป็นระยะเวลา 1-3 วัน เพื่อที่สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ปลูกฝังวัฒนธรรม กฏระเบียบ การปฏิบัติตนของบริษัท A ประวัติ ที่มาของชื่อและตราสัญลักษณ์ของบริษัท A และขั้นตอนการปฏิบัติในสำนักงานขาย ก่อนการปฏิบัติงานจริง โดยวันแรกพนักงานขายใหม่จะได้รับการนำชมจุดเด่นของพื้นที่ในส่วนต่างๆ ว่า แต่ละจุดมีความสำคัญอย่างไร เพื่อที่จะนำเสนอขายในสิ่งที่แสดงเป็นความเป็นบริษัท A ให้กับลูกค้า เช่น อาคารจัดเก็บรถใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นพิเศษและได้รับการควบคุมด้วยอุณหภูมิพอเหมาะหรือแม้กระทั่งสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น รถกอล์ฟ ผู้จัดการขายจะอธิบายให้พนักงานใหม่ได้เห็นถึงความสำคัญของการใช้รถกอล์ฟ เนื่องจากอาณาเขตพื้นที่ของ บริษัท A กว้างถึง 22 ไร่ รถกอล์ฟจึงเป็นพาหนะที่สำคัญในการพาลูกค้าชมบริษัท A ให้ได้อย่างทั่วถึง การนั่งรถกอล์ฟสามารถช่วยประหยัดเวลาให้ลูกค้าอยู่กับพนักงานขายได้นาน และที่สำคัญรถกอล์ฟเหล่านี้เคยได้รับการขอยืมจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำไปใช้รับรองพระบรมวงศานุวงศ์ เมื่อเสด็จฯ มาในจังหวัด ดังนั้น จึงถือเป็นสิริมงคลของผู้ที่ได้นั่ง และนั่นคือ ความพิเศษ ข้อแตกต่างที่พนักงานสามารถนำไปอธิบายให้ลูกค้าได้ ดังนั้น พนักงานขายจะต้องบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมา และสามารถถามทุกเรื่องที่สงสัยเพื่อที่กลับไปจะต้องทำรายงานหลังจากที่ได้รับการนำชมแล้ว

พนักงานขายสามารถประยุกต์สิ่งต่างๆ ให้กับลูกค้าได้อย่างไรบ้าง และจะนำเสนอให้ลูกค้ารับรู้  
อย่างไร

วันถัดมาพนักงานขายใหม่จะต้องนำเสนอให้ผู้จัดการทราบถึงสิ่งต่างๆ ที่  
สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับลูกค้าได้ หลังจากนั้นผู้จัดการจะเพิ่มเติมรายละเอียดให้ได้มากยิ่งขึ้น  
ด้วย ทั้งนี้จากการนำเสนอดังกล่าว ผู้จัดการขายสามารถวัดระดับความคิด ความเข้าใจของพนักงาน  
ได้ และสามารถแบ่งแยกประเภทของพนักงานได้ 3 ประเภท เพื่อที่จะวางแผนการสอนงานให้กับ  
พนักงานในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือ ประเภทที่ 1 พนักงานเก่ง เมื่อสอนสิ่งใดไป  
สามารถจดจำและปฏิบัติงานได้ พนักงานกลุ่มนี้ควรให้กำลังใจก็เพียงพอแล้ว ประเภทที่ 2 พนักงาน  
เก่งแต่ไม่ตั้งใจ ไม่ศึกษาเพิ่มเติม พนักงานกลุ่มนี้ จะต้องให้กำลังใจและแนะนำวิธีการทำงาน ส่วน  
ประเภทสุดท้าย คือ พนักงานที่จะต้องสื่อสารมากกว่า 2 ครั้งขึ้นไป ทวนคำถามตลอดเวลา พนักงาน  
กลุ่มนี้ นอกจากการให้กำลังใจ ผู้จัดการขายจะต้องพาไปปฏิบัติ แล้วให้พนักงานกลับไปรายงานผล  
กลับมาเพื่อที่จะได้ทำการประเมินผลด้วย นอกจากการติดตามผลการนำเสนอสิ่งที่จะนำไป  
ประยุกต์ใช้แล้ว ผู้จัดการจะเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงแนวทางการ  
ปฏิบัติงานของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน  
เช่น ประธานฯ กรรมการฯ ผู้ที่ขายเก่งสามารถมีรายได้สูงทำอย่างไร เป็นต้น แล้วในวันสุดท้าย  
พนักงานจะต้องรับทราบข้อห้ามและข้อควรปฏิบัติต่างๆ ของการเป็นพนักงานขาย เช่น การ  
ให้บริการและดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เมื่อพนักงานขายรถให้ลูกค้าสำเร็จแล้วแต่  
หลังจากนั้นไม่สนใจลูกค้าอีกเลย พนักงานไม่สามารถปฏิบัติเช่นนั้นได้เพราะถือเป็นนโยบายของ  
บริษัท A ที่เน้นการดูแลและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า การไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขต่างๆ เช่น  
เครื่องดื่มของมีเมา การเล่นเกมพนันทุกรูปแบบ เป็นต้น รวมถึงการทุจริตและเรื่องชู้สาว ซึ่งสิ่ง  
เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานทั้งสิ้น

นอกจากนี้ผู้จัดการขายจะสอนพนักงานให้ “เรียนรู้ความสำเร็จและ  
จุดบกพร่องของบุคคลอื่นเพื่อเอามาพัฒนาและปรับปรุงเป็นแบบแผนของตนเอง” ซึ่งการเรียนรู้มา  
จาก 2 ทาง คือ ตัวเราเองที่จะต้องเรียนรู้และสังเกตเป็นนักตั้งคำถามและเป็นนักหาคำตอบ และการ  
เรียนรู้จากผู้อื่นโดยศึกษาจากสิ่งที่บุคคลนั้นปฏิบัติหรือการเข้าไปถาม ขอคำปรึกษา ดังนั้น ในแต่ละ  
วัน ผู้จัดการขายจะมอบหมายพนักงานใหม่ตั้งคำถามวันละ 5 คำถาม สอบถามรุ่นพี่ซึ่งสมมติมี 20  
คน พร้อมทั้งจดชื่อและคำตอบ เมื่อได้คำตอบแล้วผู้จัดการจะไม่สรุปคำตอบ แต่จะให้ประมวล  
คำตอบที่ได้รับ เป็นคำตอบที่ดีที่สุดของพนักงานพร้อมทั้งใส่ความเป็นตัวเองของพนักงานลงไป  
ดังนั้น ในช่วงแรกนี้พนักงานขายใหม่จะไม่ได้ขายแต่ต้องปฏิบัติเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง

“...เพราะฉะนั้น พนักงานขายจะไม่ได้เริ่มการขายเลย ถ้าหากเราพยายามมายัดเรื่องการขายมันจะไม่ได้สร้างความแตกต่าง จะต้องทำให้พนักงานสงสัย ให้เขารู้สึกหิวกระหาย เมื่อไหร่จะได้ขาย เมื่อผ่านการประเมินเขาจึงเกิดความอยากขาย...”

ผู้จัดการขาย

ดังนั้น ในการประเมินผลพนักงานขายใหม่ พนักงานจะต้องได้รับการทดสอบกระบวนการขาย มาตรฐานการบริการงานด้านขายตามบริษัทแม่ ความรู้ผลิตภัณฑ์ทั้งรถยนต์นั่งและรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ซึ่งจะได้รับการประเมินจากผู้จัดการขายและรุ่นพี่พนักงานขายร่วมกันซักถามและทดสอบ เพื่อให้แน่ใจว่า หากพนักงานผ่านการประเมินพนักงานจะไม่สร้างภาระให้กับทีมขาย ไม่สูญเสียโอกาสในการขายและสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ซึ่งหากไม่ผ่านพนักงานจะต้องกลับไปทบทวนใหม่จนกว่าจะผ่านการประเมินแล้วเริ่มขายได้

#### 4.1.3.3 การให้บริการและดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่าง “ใจเขา ใจเรา”

เมื่อพนักงานขายประทับใจและเชื่อมั่นในมัน้องค์กรจากการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ภายในบริษัท A พนักงานขายจะพึงกระทำให้สิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ดีเยี่ยมที่สุดและทำด้วยความสุข จากนั้นจึงจะส่งมอบความสุขกลับไปให้ลูกค้าได้

“...ครั้งหนึ่งผู้จัดการขายได้คล้ายข้อสงสัยพนักงานว่า ในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาการขาย โดยสอนให้พนักงานลงเงินตนการ สมมติ ตัวเองเป็นลูกค้าที่กำลังเข้ามาซื้อรถ แล้วเราต้องการอะไรจากพนักงานขายที่จะมาต้อนรับ นั่นแหละ คือ สิ่งที่เราต้องทำ โดยบริการลูกค้าเหมือนบริการตัวเอง เอาใจเขามาใส่ใจเรา...”

ผู้จัดการขาย

ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความประทับใจ และเน้นย้ำการส่งมอบบริการที่ดีแก่ลูกค้า ในภาพรวมการทำงานตามมาตรฐานการให้บริการของบริษัท A โดยบริษัท A ได้จัดพนักงานขายประจำในจุดต่างๆ ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่เนื่องจากพื้นที่โชว์รูมมีขนาดใหญ่ (เหมือนบริษัท C) เมื่อลูกค้ามาถึงพนักงานขายสามารถเข้าไปต้อนรับและดูแลลูกค้าทันทีตั้งแต่บริเวณที่จอดรถ จากนั้นจึงพาลูกค้านั่งรถอล์ฟเพื่อนำชมส่วนต่างๆ ของบริษัท A

ในส่วนของงานขาย ได้แก่ โชว์รูมขาย ศูนย์บริการคาร์สเปาและในส่วนงานตรวจสอบคุณภาพรถใหม่ก่อนส่งมอบ บริษัท A ได้จัดพื้นที่ส่วนจัดเก็บรถใหม่ซึ่งอยู่ในอาคารที่ถูกสร้างขึ้นมาเป็นพิเศษควบคุมด้วยอุณหภูมิพอเหมาะเสมือนลูกค้าได้ซื้อรถใหม่จากโรงงาน นอกจากนี้ ในส่วนของกิจกรรมการส่งมอบรถลูกค้า พนักงานจากส่วนงานต่างๆ ที่วางเว้นจากการ

ทำงานจะมาขึ้นตั้งแถวร่วมแสดงความยินดีพร้อมกับมอบดอกกุหลาบและภาพการส่งมอบรถที่ได้ถ่ายไว้แล้ว และร่วมส่งมอบจนกระทั่งลูกค้าขับรถมาถึงหน้าโชว์รูม ซึ่งมีจอแอลซีดีแสดงภาพขณะส่งมอบพร้อมกับคำขอบคุณลูกค้าอีกครั้ง ก่อนที่ลูกค้าจะออกจากโชว์รูมไป

ในส่วนของ การดูแลลูกค้าเก่า บริษัท A ให้ความสำคัญในการดูแลลูกค้ากลุ่มนี้เป็นพิเศษเพื่อที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้ามากขึ้นกว่าเดิม โดยการให้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าเดิมที่ได้บันทึกรายละเอียดต่างๆ ไว้ เช่น ชื่อ ที่อยู่ รุ่นรถ ช่วงเวลา การส่งมอบและวันสำคัญ เช่น วันเกิด เพื่อที่จะยกระดับการบริการให้ลูกค้าเพิ่มเติม

“...เพราะอะไร ทำไมจึงต้องดูแลลูกค้าให้พิเศษมากๆ นั่นเพราะลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาซื้อซ้ำ และการทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจมากกว่า มันจึงเป็นเรื่องยากมากกว่าลูกค้าใหม่ นอกจากนั้นการที่ไม่ได้ซื้อกับพนักงานขายคนเดิมซึ่งลูกค้าเกิดความประทับใจนั้น อาจะเกิดขึ้นกับทุกผู้แทนจำหน่ายที่มีพนักงานเข้าและออก แต่เราจะทำอย่างไร ให้มาตรฐานการทำงานของพนักงานรายนี้ จะต้องเท่ากับคนเดิมที่เขาประทับใจ จะต้องมียะไรที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประหลาดใจมากกว่าเดิมในวันส่งมอบ ดังนั้น จึงต้องย้อนกลับไปดูเอกสารการขายของพนักงานขายเป็นคนเดิมหรือไม่ เหตุการณ์ในวันนั้นมีอะไรพิเศษหรือไม่ที่เราได้ปฏิบัติไว้ นอกจากนั้นจะต้องมีของที่ระลึก Premium อะไร มอบให้ลูกค้าพิเศษเพื่อเป็นการขอบคุณ แล้วยิ่งไปกว่านั้น ทั้งผู้จัดการขายและพนักงานจะต้องร่วมเข้าไปดูแลส่งมอบในวันนั้นด้วย...”

ผู้จัดการขาย

#### 2.1.3.4 สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยความจริงใจ เมื่อแรกเจอ

เนื่องจากกรรมกรฯ เคยเป็นพนักงานขายและเคยรักษาการผู้จัดการฝ่ายขายมาก่อน ดังนั้น จึงมีโอกาสดำเนินการเทคนิคการขายและประสบการณ์การขายแก่ผู้จัดการขายและพนักงานขายโดยเน้นการดูแลและให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความประทับใจ สามารถเข้าใจลูกค้าเหมือนเข้าไปนั่งในใจลูกค้าได้ สร้างบรรยากาศการขายด้วยการสร้างความคุ้นเคยกับลูกค้าอย่างเป็นกันเอง นำเสนอสิ่งต่างๆ ด้วยความจริงใจ เช่น การจับมือลูกค้าเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับลูกค้า ไม่ใช่การลวนลามแต่เรียกว่า “สัมผัสบำบัด” ให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกเหมือนเป็นที่เป็นที่ เป็นน้อง มีความเป็นกันเอง กล่าวสวัสดิทักทายกันโดยที่ไม่ได้เริ่มจากการแจกนามบัตรในทันที พร้อมกับแนะนำตัวแล้วจึงสอบถามความต้องการของลูกค้า ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า แล้วจึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการการขายตามมาตรฐานต่อไป



“...ร้านค้าบางร้านมีเรื่องราว...อย่างการจับสาวไม่ใช่การเริ่มต้นด้วยการ  
ขอแต่งงานเลยทันที แต่ต้องสร้างเรื่องราว เขียนการ์ด ส่งจดหมาย คุยกันก่อน เลกเช่นเดียวกับลูกค้า  
ไม่ใช่เริ่มต้นด้วยการขาย แต่ต้องทำความรู้จัก สนทนสนม แล้วสุดท้ายก็มีโอกาสการขาย...”

กรรมการผู้จัดการ

### 2.1.3.5 การบริหารงานขายอย่างมืออาชีพ

บริษัท A บริหารจัดการทีมขายโดยแบ่งทีมขายทั้งในและนอกโชว์รูม  
สับเปลี่ยนหน้าที่หมุนเวียนกันไปตามเวรของทีมในแต่ละวัน เน้นการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งกลุ่ม  
เมื่อพนักงานเห็นเพื่อนปฏิบัติไม่ถูกต้อง พนักงานต้องกล้าบอก เช่น เกิดกรณีพนักงานเขียนลงใน  
เฟซบุ๊กไม่เหมาะสม ผู้จัดการได้ส่งภาพในกลุ่มไลน์ของพนักงานขายเพื่อสอบถามความเห็นของ  
พนักงานทุกคนว่า สมควรหรือไม่กับการกระทำลักษณะนี้ แล้วผู้ที่เขียนจะทำอย่างไรกับสิ่งที่เกิดขึ้น  
ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะแสดงความเห็น โดยความเห็นของส่วนรวมจะช่วยให้พนักงานรายนั้น  
ยอมรับผิดพร้อมกับแก้ไข ปรับปรุงตัวเองต่อไป ไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในทาง  
ตรงกันข้าม หากปฏิบัติได้ถูกต้อง เพื่อนจะต้องชื่นชมเพื่อเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน เช่น การส่ง  
สติ๊กเกอร์ไลน์ในกลุ่ม ส่วนการลงพื้นที่การขายนั้น จากการวิเคราะห์แหล่งที่มาของยอดขายและ  
พฤติกรรมของลูกค้า พบว่า ปัจจุบันลูกค้าเข้าโชว์รูมน้อยลง การขายในปัจจุบันจึงเน้นการออกนอก  
พื้นที่มากขึ้น วางแผนหากกลุ่มลูกค้าตามพื้นที่ในย่านชุมชนซึ่งมีกลุ่มลูกค้าคาดหวังมาก เช่น ตลาดนัด  
โรงพยาบาล เป็นต้น

ภายหลังจากการวางแผนการขายเรียบร้อย เมื่อออกตลาดพนักงานจะต้อง  
ได้ลูกค้ากลับมา ดังนั้น การลงพื้นที่จึงไม่ใช่การแจกใบปลิวเพียงอย่างเดียวแต่ลงรายละเอียดมากขึ้น  
กล่าวคือ กลุ่มลูกค้าพ่อค้า แม่ค้าในตลาดตอนเช้า ซึ่งส่วนใหญ่ลูกค้ากลุ่มนี้ไม่ค่อยสะดวกเพราะกำลัง  
ขายของอยู่ ดังนั้นจึงขอเบอร์และโทรหาลูกค้าในพื้นที่เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและสอบถาม  
ช่วงเวลาที่ลูกค้าสะดวก สอบถามที่อยู่เพื่อนัดหมายลูกค้าและเข้าพบถึงบ้านพื้นที่ ส่วนการขาย  
ภายในโชว์รูม จะเน้นการให้บริการลูกค้าตามมาตรฐานของบริษัท A

การประเมินผล บริษัท A วัดประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานโดย  
พิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดและคะแนนความพึงพอใจ ซึ่งการบรรลุเป้าหมายของพนักงานจะ  
พิจารณาจากค่าเฉลี่ยยอดขาย จำนวนยอดขายหารด้วยค่าเฉลี่ย และอายุงาน ถ้าอายุงานมาก ควรได้  
ยอดขายมากกว่าค่าเฉลี่ย สมมติ ค่าเฉลี่ยยอดขายรายเดือนอยู่ที่ 3 คันต่อคน ถ้ามีอายุงาน 5 ปี ควรจะ  
ได้ยอดขาย 7-8 คัน ถ้าเดือนนี้ได้ 4 คัน ถือว่าผิดปกติ อย่างไรก็ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว  
ผู้จัดการขายได้ทำการติดตามผลการขายในแต่ละวัน โดยเฉพาะในการประชุมเช้า จะเน้นย้ำติดตาม



การรับลูกค้าของพนักงานขายในแต่ละวันว่าได้กี่ราย รวมทั้งประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา ทำไมถึงไม่สามารถปิดการขายได้ โดยระดมความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกันรวมถึง ผู้จัดการขายจะจัดแบ่งทีมขาย สลับกันทำหน้าที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ในแต่ละรุ่นให้เพื่อนพนักงานฟังและสลับกันถามและตอบด้วย

ยิ่งไปกว่านั้น ในแต่ละเดือนผู้จัดการขายจะจัดอบรมพนักงานขายเดือนละครั้งเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นเรื่องความรู้ผลิตภัณฑ์ การแสดงบทบาทสมมติระหว่างลูกค้ากับพนักงานขายในเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยการนำเสนองานขายตามมาตรฐานของบริษัทแม่ และการแบ่งปันเทคนิคการขายหรือแนวทางการปฏิบัติจากพนักงานขายที่มียอดขายสูงสุดและมีคะแนนความพึงพอใจสูงสุดอย่างละ 3 ลำดับแรกให้เพื่อนพนักงานขายได้รับทราบร่วมกัน โดยประสานงานกับฝ่าย IT เพื่อถ่ายทำวิดีโอ 5 นาที ที่แสดงจุดเด่นและประสบการณ์ด้านการขายของตนเอง และการบริการลูกค้าอย่างไร ให้ลูกค้าประทับใจ เพื่อให้พนักงานขายท่านอื่นประยุกต์แนวคิดและปรับการขายของตนเองให้บรรลุเป้าหมายของตนเองได้

#### 4.1.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.1.4.1 การทำกิจกรรมการตลาดแบบเฉพาะเจาะจงรายพื้นที่

บริษัท A มุ่งเน้นการทำการตลาดรายพื้นที่ โดยทำการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบประจำเขตการขายรายอำเภอเรียก “Mr (ชื่ออำเภอ)” ซึ่งหมายถึง พนักงานขายนั่นเอง โดยต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่สำคัญ คือ เป็นคนที่มีภูมิลำเนาโดยกำเนิดอยู่ในท้องถิ่นนี้ ทราบข้อมูลเชิงลึกของพื้นที่นั้นๆ โดยเฉพาะข้อมูลพื้นฐานและกิจกรรมของท้องถิ่น เช่น ระยะเวลาการเก็บเกี่ยวผลผลิต กิจกรรมงานประจำปี งานวาระการประชุมต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำแผนการตลาด โดยเจ้าของพื้นที่จะต้องรู้จักผู้นำชุมชน ผู้นำหน่วยงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในลักษณะ “การผูกเสี่ยว” การเป็นเพื่อน พ่อ แม่ ลูก หลาน พี่ ลุง ป้า น้า อา เพื่อที่จะเข้าถึงข้อมูลและกลมกลืนกับชุมชนนั้นจริงๆ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชนหลัก เช่น งานบวช งานแต่ง ซึ่งทุกงานจะต้องทราบและเข้าถึงได้หมด

หลักการเลือกพื้นที่เจาะตลาด บริษัท A จะพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดรายพื้นที่ก่อน ซึ่งพิจารณาจากส่วนแบ่งการตลาดในอำเภอที่คู่แข่งยี่ห้ออื่นในพื้นที่เดียวกันและยอดขายตามลำดับ จากการพิจารณาเลือกพื้นที่ที่มียอดขายสูงแล้วจึงพิจารณาพื้นที่ที่มียอดขายน้อย รองลงมาหากพนักงานที่รับผิดชอบสามารถผลักดันยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดชนะคู่แข่งในอำเภอนั้นๆ ได้ จะได้รับเงินรางวัลเพิ่มเติม ส่วนรูปแบบกิจกรรมในการออกพื้นที่แต่ละครั้ง มีวัตถุประสงค์ของการลงพื้นที่แตกต่างกัน เช่น การลงพื้นที่เพื่อสำรวจและเก็บข้อมูลจาก

แบบสอบถาม บันทึกชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ แผนการซื้อรถในอนาคต รุ่นรถที่ใช้ในปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่ การเข้าไปในพื้นที่เพื่อการสำรวจจะใช้กับกลุ่มเกษตรกร เมื่อมีข้อมูลแล้วจึงจัดทีมขายลงพื้นที่ในลำดับต่อไป สำหรับกิจกรรมเพื่อเป้าหมายการขาย คือ การทำกิจกรรมการตลาดลูกค้านเฉพาะกลุ่ม โดยจัดทำแคมเปญเพื่อเจาะลูกค้า เช่น แคมเปญราชการ คาวนน้อย ผ่อนชำระนานด้วยอัตราดอกเบี้ยพิเศษสำหรับกลุ่มข้าราชการ แคมเปญกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน เน้นคาวน 10% ไม่ต้องมีผู้ค้ำประกัน โดยมีเงื่อนไข หากเป็นพนักงานทั่วไปจะต้องมีอายุงานอย่างน้อย 3 ปี ขึ้นไป ส่วนผู้จัดการจะต้องมีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป เป็นต้น แต่หากเป็นกลุ่มบริษัทเอกชนหรือราชการ การลงพื้นที่ฝ่ายขายจะร่วมมือกับฝ่ายบริการ ออกพื้นที่พร้อมช่างด้วย

#### 4.1.4.2 การสร้างเครือข่ายผู้นำชุมชน

บริษัท A จัดตั้ง “โครงการบริษัท A แพนพันธุ์แท้” นั่นคือ การลงพื้นที่พบปะผู้นำในชุมชนทุกพื้นที่ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สร้างเครือข่ายผู้นำชุมชนโดยจัดทำ “สมุด Hooker (ฮุกเกอร์)” หรือ “สมุดผู้แนะนำ” ให้ผู้นำชุมชน เพื่อเป็นเครื่องมือภายใต้โครงการแนะนำรถดีให้เพื่อนกับทางบริษัท A โดยอันดับแรกผู้เข้าร่วมโครงการฯ จะต้องกรอกใบสมัครก่อน จากนั้นบริษัท A จึงได้ออกสมุดกลับไปเพื่อที่จะได้พาคณรู้จักมาซื้อรถกับบริษัท A ซึ่งผู้แนะนำจะได้คำแนะนำพิเศษ คันละ 2,000 บาท ในส่วนของบริษัท A ได้จัดทำกิจกรรมสนับสนุนอย่างต่อเนื่องด้วยการนำรถไปให้ผู้นำชุมชนเหล่านี้ใช้คนละ 5 วันสลับไปเรื่อยๆ แล้วถ่ายภาพร่วมกับผู้นำชุมชนเพื่อทำสื่อประชาสัมพันธ์โฆษณาให้ผู้นำชุมชนรับรองคุณภาพรถแล้วสื่อสารข้อมูลต่างๆ เช่น ใช้แล้วดี ใช้แล้วรวย ใช้แล้วประหยัด พร้อมทั้งใส่ชื่อ ตำแหน่ง ลงป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น หลังจากนั้นก็สนับสนุนจัดงานเลี้ยงเป็นรายอำเภอ มอบเสื้อแฟนพันธุ์แท้ให้กับลูกค้า ในงานขอบคุณลูกค้าประจำปี โดยกลุ่มเป้าหมายหลักคือลูกค้าแฟนพันธุ์แท้ซึ่งก็คือกลุ่มผู้นำชุมชน นอกจากนี้ ยังได้เชิญกลุ่มลูกค้าเก่าที่เคยซื้อรถและอยู่ในพื้นที่ รวมไปถึงกลุ่มลูกค้าคู่แข่งด้วย

สำหรับการวัดผลจะวัดจากส่วนแบ่งการตลาดในอำเภอที่ได้จัดกิจกรรมก่อน หากอำเภอนั้นยังแพ้คู่แข่ง จะต้องวิเคราะห์การทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายถูกต้องหรือไม่ หรือเปรียบเทียบกับปีก่อน กับปัจจุบันได้ทำกิจกรรมทางการตลาดเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง หรือสาเหตุของการทำกิจกรรมการตลาดไม่สำเร็จเกิดจากปัญหาใด ? ทีมขายจะร่วมกันวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีที่แล้ว เป็นช่วงเวลาที่เกษตรกรผู้ปลูกข้าวจะเก็บเกี่ยวผลผลิตกันแต่บริษัท A ได้สรุปแคมเปญเสนอและเข้าไปติดต่อธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) เพื่อขอตั้งบูทเข้าเงินไป ทำให้คู่แข่งสามารถติดต่อลูกค้าก่อน ทำให้การทำกิจกรรมการตลาดไม่สำเร็จ ดังนั้น ในปีนี้บริษัท A จึงรีบนำเสนอแคมเปญก่อน เพื่อสร้างโอกาสในการขายให้เร็วที่สุด นอกจากนี้ บริษัท A ได้วิเคราะห์ช่องทางการรับข้อมูลข่าวสารการ

ประชาสัมพันธ์จะถึงลูกค้าหรือไม่? ด้วย เช่น การสื่อสารผ่านป้ายกองโจร วิทยูทูปชม ดีเจท่านใด? ซึ่งส่งผลต่อการรับข้อมูลข่าวสารของลูกค้าด้วย เป็นต้น

#### 4.1.5 การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

##### 4.1.5.1 การให้บริการลูกค้ารายบุคคลตลอดกระบวนการ (One to One)

บริษัท A ได้บริหารและปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานจากบริษัทแม่ และยังได้ปลูกฝังแนวความคิดการให้บริการแก่ลูกค้าทุกคน เสมือนหนึ่งว่าเป็นรถเราเอง

“...ไม่ว่าลูกค้าจะซื้อรถจากที่ไหนก็ตาม แต่มาใช้บริการกับเรา เราจะให้บริการเสมือนหนึ่งว่าเป็นรถของเราเอง นี่ก็คือ เราเอาความรู้สึกของเราว่า ถ้าเป็นรถของเรา เราต้องการแบบไหน เหมือนล้างรถ ถ้าเราล้างรถเราเองเราจะใส่ใจ พอล้างแล้วมันไม่ใช่ก็จะกลับมาทำตรงตำแหน่งเดิม...”

ผู้จัดการศูนย์บริการ

นอกจากนี้ ยังเน้นถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกส่วนในศูนย์บริการ ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักสำคัญ ซึ่งหากในแต่ละเดือน บริษัท A สามารถบรรลุค่าคะแนนความพึงพอใจเป็นที่ 1 ของประเทศก็จะได้รับรางวัลคนละ 1,000 บาท ซึ่งครอบคลุมไปถึงพนักงานล้างรถ พนักงานคาร์สปา พนักงานดูแลฟรีบาร์ พนักงานดูแลอะไหล่ ช่างเทคนิค ชูการศูนย์บริการ แม่บ้านและพนักงานรับรถด้วย (เหมือนบริษัท F) ซึ่งสิ่งที่สำคัญจะต้องดูแลและประสานงานกับลูกค้าตลอดกระบวนการ ดังนั้น จึงเน้นการให้บริการแบบ One Stop Service โดยพนักงานรับคน 1 คน จะดูแลลูกค้า 1 ราย ตั้งแต่เริ่มต้นต้อนรับลูกค้า จัดการเอกสาร ส่งข้อมูล ทำใบสั่งซ่อม ติดตามความคืบหน้าจนกระทั่งการชำระค่าใช้จ่ายและส่งมอบรถให้ลูกค้าจนถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการ มากไปกว่านั้นตลอดการเข้ารับบริการ บริษัท A ใส่ใจดูแลสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า กล่าวคือเนื่องจากลูกค้าในต่างจังหวัด มีทั้งลูกค้าที่ชอบเครื่องปรับอากาศและไม่ชอบเครื่องปรับอากาศ ดังนั้น บริษัท A ได้จัดเตรียมสิ่งต่างๆ ให้กับลูกค้าด้วยการจัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีความเหมาะสม เช่น การจัดสรรเก้าอี้พักผ่อน Lazy Boy ที่สามารถปรับเอนได้ สำหรับภายในโชว์รูม การจัดเพลนอนไต้หวัน ไม้ภายนอกโชว์รูม พร้อมทั้งบริการอื่นๆ มุมฟรีบาร์ให้ลูกค้าฟรี พร้อมกับมีพนักงานมาให้บริการ เช่น ชงกาแฟให้ลูกค้า หากลูกค้านำรถมาเข้ารับบริการ จะได้รับขนมของฝากซึ่งถูกผลิตออกมาลักษณะเฉพาะของบริษัท A เป็นของที่ระลึกมอบให้หลังซ่อมเสร็จด้วย

ในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานรับรถ พนักงานจะถูกพิจารณาจากค่าความพึงพอใจลูกค้า 35% ยอดขายของพนักงาน 30% ยอดรับรถ 20% ความขยันใน

การมาทำงานล่วงเวลา 15% ซึ่งหากไม่ถึงเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องวิเคราะห์สอบถามปัญหาของพนักงาน โดยการสัมภาษณ์ เช่น ปัญหาเกิดจากเรื่องใด เรื่องส่วนตัว หรือเรื่องงาน แล้วแก้ไขปัญหาตามข้อมูลที่ได้รับ เช่น พนักงานรับรถขาดทักษะการนำเสนอและการขายเคมีภัณฑ์ เช่น น้ำมันเครื่องแท้ ยางรถยนต์ แบตเตอรี่ น้ำยาล้างหัวฉีด น้ำยาล้างห้องเครื่อง เป็นต้น พนักงานจะต้องไปอบรมกับครูฝึกด้านเทคนิคการขาย การนำเสนอและให้ข้อมูลเปรียบเทียบ เช่น ความแตกต่างของราคาการขายน้ำมันสังเคราะห์ 100% กับน้ำมันกึ่งสังเคราะห์ ในระยะ 10 กิโลเมตรเท่ากันแบบใด ให้ความคุ้มค่าน่ามากกว่ากัน ? อย่างไรก็ตาม กรรมการฯ จะคอยเอาใจใส่และติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันก่อนที่จะไม่เป็นไปตามดัชนีชี้วัด

#### 4.1.5.2 การจัดสรรพนักงานให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัท A เห็นความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้ามากยิ่งขึ้น กอปรกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะส่วนงานเช็คระยะ บริษัท A จึงจัดเจ้าหน้าที่ inspector ประจำช่องซ่อมเพียงอย่างเดียว โดยเจ้าหน้าที่ inspector 3 คน รับผิดชอบต่อช่องซ่อม 1 ช่อง ซึ่งทำให้สามารถบริการได้อย่างทั่วถึง ในขณะที่ ศูนย์บริการอื่นจะมีหัวหน้าช่างเช็คระยะ เพียงแค่คนเดียว แต่ดูแลถึง 2-3 ช่อง และเนื่องจาก ศูนย์บริการเปิดให้บริการทั้ง 7 วัน ดังนั้น จะมีการบริหารงานโดยมีช่องซ่อมสำหรับเช็คระยะ 4 ช่อง แต่มี 5 ทีมเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานกันในวันหยุด

#### 4.1.5.3 การสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในทีม

ยิ่งกว่านั้น ในส่วนของการบริหารงานภายใน หน่วยงานธุรการศูนย์บริการ ได้ดำเนินการจัดตั้งเงินกองกลาง โดยแบ่งเงินคอมมิชชั่นของพนักงานส่วนหนึ่งไว้ เป็นเงินที่ใช้สำหรับจ่ายทดแทนกรณีเกิดงานตีกลับ เช่น หากเปลี่ยนชิ้นส่วนอะไหล่ส่วนนี้ไปแล้วแต่รถยังเกิดปัญหา หรือ ช่างทำงานพลาด เช่น ชันน็อตขาด ทำประตูป็นรอย ใดๆ ที่ในขณะที่ลูกค้านำรถเข้ามา รถลูกค้าไม่เป็นอะไร และอาจทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ ดังนั้น ไม่ว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม จะมีเงินส่วนนี้สนับสนุนอยู่ ซึ่งเงินกองกลางจะถูกจัดเก็บตามแต่ละส่วนงาน เช่น เงินกองกลางของส่วนงานช่างเทคนิค ของพนักงานรับรถ ของอะไหล่ ของคาร์สปา และของศูนย์บริการ เป็นต้น ซึ่งนโยบายดังกล่าว จัดตั้งเพื่อสร้างความตระหนัก ความระมัดระวังการทำงานของพนักงานให้ใส่ใจในรายละเอียด รักษาคุณภาพงานซ่อมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของงานร่วมกัน เพราะ ถ้าหากสมาชิกในทีมทำงานผิดพลาดจะต้องรับผิดชอบมากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นกับการพิจารณาได้ส่วนถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เจตนาหรือไม่ ผิดพลาดจากส่วนใด เช่น ความผิดพลาดเกิดจากพนักงานรับรถ พนักงานรับรถท่านนั้นจะต้องรับผิดชอบ 50% และส่วนที่เหลืออีก 50% พนักงานคนอื่นในทีมจะต้องรับผิดชอบด้วย โดยใช้เงินกองกลางเฉพาะของส่วน



พนักงานรับลดจ่ายเงิน หากไม่เพียงพอจะต้องใช้เงินจากส่วนกลางจากศูนย์บริการจ่ายเพิ่มเติมด้วย ซึ่งรูปแบบการจัดตั้งเงินกองกลางในปัจจุบันนั้น ถือเป็นกฎเกณฑ์ที่พนักงานทุกคนรับทราบตั้งแต่เข้าทำงานเป็นพนักงานใหม่แล้ว อย่างไรก็ตาม หากเงินกองกลางในแต่ละปีเหลือก็จะถูกจ่ายกลับให้พนักงานเสมือนเป็น โบนัสประจำปีด้วย

#### 4.1.5.4 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ในการทำให้ลูกค้ากลับเข้ามาที่ศูนย์บริการอย่างต่อเนื่องเมื่อพ้นระยะประกันไปแล้ว นอกจากการโทรติดตามลูกค้า บริษัท A ยังจัดกิจกรรมพิเศษ Happy Hour Happy Time เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้านำรถเข้ามารับบริการ ตั้งแต่บ่ายสามโมงเป็นต้นไปของวันธรรมดา เพื่อเป็นการสร้างโอกาสการนำเสนอบริการบางส่วน ที่ใช้ระยะเวลาไม่นานและลูกค้าไม่ต้องกังวลว่า จะต้องนำรถจอดค้างคืนที่ศูนย์บริการหรือไม่ โดยให้ส่วนลดค่าแรง 40% ผ่านการประชาสัมพันธ์ จากจอแอลอีดีของบริษัท A การติดโปสเตอร์แนะนำในศูนย์บริการ การสื่อสารผ่านสถานีวิทยุในท้องถิ่นและเฟซบุ๊กของบริษัท A ทำให้ยอดรถกลับเข้ามาศูนย์บริการเพิ่มขึ้น 70% เมื่อเปรียบเทียบจากช่วงเวลาเดียวกันก่อนทำกิจกรรม ลูกค้านอกระยะประกันกลับเข้าศูนย์บริการเพื่อเช็คระยะมากขึ้น และบริษัท A ลดค่าเสียโอกาสจากเดิมที่ไม่มีลูกค้านำเข้ามาใช้บริการที่ศูนย์บริการ

## 4.2 ผู้แทนจำหน่าย B

บริษัท B เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2500 โดยมีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท B มี 8 โชว์รูม 8 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 750 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท B มีรายได้เฉลี่ยจากการขายปลีกยานยนต์บริการบำรุงรักษาและซ่อมแซมยานยนต์ รายปีละ 4,785 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 5 ปี นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

### 4.2.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.2.1.1 การกระจายอำนาจการบริหาร

บริษัท B บริหารงานภายใต้กรอบแนวคิดการทำงานจากบริษัทแม่ นั่นคือ ดำเนินการกำหนดแผน กลยุทธ์องค์กร โดยบริษัท B จะสื่อสารถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของบริษัท B โดยแบ่งเป็น 2 รอบ คือ ช่วงต้นปี บริษัท B จัดงานแถลงนโยบายประจำปีโดยสรุปผล

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์



กิจกรรมในปีที่ผ่านมา และแจ้งนโยบายประจำปีของปีปัจจุบันในส่วนงานต่างๆ เช่น ด้านขาย ซึ่งแจ้งเป้าหมายการขายประจำปี เป้าหมายความพึงพอใจลูกค้าทั้งด้านขายและบริการ และแผนงานอนาคต ในอีก 2-3 ปีข้างหน้า ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ดังนั้น เพื่อให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นเจ้าของงาน บริษัท B เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายระดมความคิดเพื่อนำเสนอแผนงานของหน่วยงานของตนเองในการบรรลุแผนกลยุทธ์องค์กรร่วมกันมาโดยตลอดก่อนที่จะแถลงนโยบาย แล้วส่วนช่วงกลางปี บริษัท B จัดงานสื่อสารนโยบายองค์กรช่วงครึ่งปีหลัง เพื่อแจ้งผลการดำเนินงานในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา เน้นย้ำเป้าหมายประจำปีหรือปรับลดเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตามนโยบายบริษัทแม่ เช่น การปรับลดเป้าหมายการขาย เป็นต้น

สำหรับการบริหารจัดการ แต่ละฝ่ายจะบริหารจัดการงบประมาณของตนเองในการทำกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าหมายองค์กร ดังนั้น จากการบริหารในรูปแบบเดิม Top-Down Management จึงเปลี่ยนเป็น Bottom up มากขึ้น หรือเรียก “Servant Leadership” เจ้าของกิจการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการจะเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหา จะให้การสนับสนุนและอนุมัติงบประมาณตามแผนที่ได้นำเสนอมาซึ่งทำให้พนักงานระดับบริหารแต่ละส่วนงาน เช่น ระดับผู้อำนวยการฝ่ายสามารถกำหนดทิศทางของบริษัท B และพนักงานสามารถปฏิบัติงานของตนตามแผนที่ตนวางไว้ได้

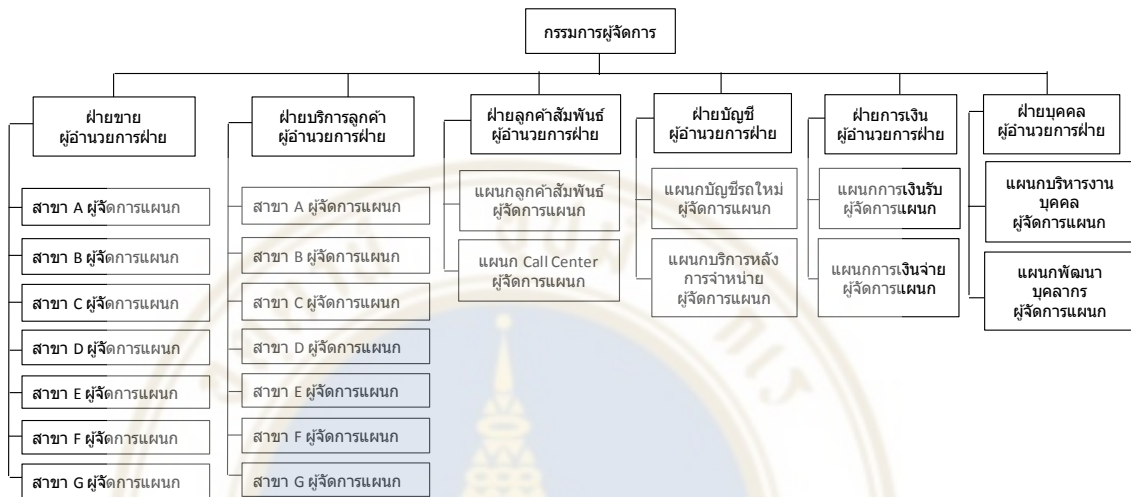
“...ภาระงานหลักส่วนใหญ่ของผมจะวางบริษัท B จะไปทางไหน ถ้าทีมงานมีปัญหา เราก็จะให้คำแนะนำมากกว่า ดังนั้นตอนนี้ก็ไม่มีอะไรต้องทำ ขณะนี้ไม่มีงานติดมือแล้ว สำหรับงานที่เป็นงาน Daily... จะกระจายออกหมด ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ไม่ใช่งานนั้น ถ้าผู้บริหารยังต้องทำงาน Daily ก็จะไม่มีความคิดที่จะต้องทำอะไรต่อ...เราต้องกระจายให้หมด...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ข้อดีของการกระจายอำนาจเป็นการมอบหมายงานช่วยลดภาระงานที่ผู้บริหารต้องทำ นอกจากนี้การกระจายอำนาจ ทำให้แต่ละส่วนงานสามารถวางแผนงานเพื่อขออนุมัติก่อนลงมือปฏิบัติ และพนักงานทำงานภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ ขณะเดียวกันพนักงานระดับหัวหน้างานได้ฝึกฝนการบริหาร พัฒนาขีดความสามารถของตน ในขณะที่เจ้าของกิจการมีระยะเวลาวางแผนกลยุทธ์ คิดโครงการใหม่มากขึ้น และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา

ดังนั้นการบริหารงานในแต่ละวันผู้จัดการจะเป็นผู้ปฏิบัติงานวางแผนการทำงาน ติดตามผลและตรวจสอบการทำงาน ในระดับผู้อำนวยการฝ่ายจะตรวจสอบการทำงานของแต่ละแผนกรายสัปดาห์และผู้ช่วยกรรมการฯ จะตรวจสอบแต่ละฝ่ายรายเดือนหรือรายครึ่งเดือนจากรายงานประจำวัน การประชุมติดตามผลในแต่ละสัปดาห์นี้ชี้วัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านยอดขายรถยนต์

จากเดิมผู้จัดการขายจะรายงานผลรายสัปดาห์ว่า ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ซึ่งหากขณะนั้น สถานการณ์ขายไม่ดี ผู้ช่วยกรรมการฯ จะต้องติดตามรายวันแล้วหากผลงานห่างจากเป้าหมายมากจะเชิญผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่ายมาประชุมติดตามผลหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกับนำเสนอแผนงาน เพื่อขออนุมัติงบประมาณจัดกิจกรรมต่างๆ ผลักดันยอดขายมากขึ้น



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างองค์กรของบริษัท B  
ที่มา: บริษัท B (2560)

นอกเหนือจากการบริหารงานรายวัน บริษัท B ให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพการให้บริการ ตามมาตรฐานการทำงาน โดยมีการตรวจสอบการทำงานรายวันจากผู้จัดการแต่ละแผนก เรียก “ออกรอบ” ซึ่งผู้จัดการแต่ละแผนก จะเดินตรวจสอบกระบวนการทำงานโดยใช้ใบตรวจสอบ(Check Sheet) ซึ่งออกแบบโดยครุฝึกและผู้จัดการขายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้ตามขั้นตอนมาตรฐานซึ่งอ้างอิงจากแนวคำถามจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า หลังจากประเมินเสร็จแล้วจะต้องส่งผลเข้าไลน์ผู้ช่วยกรรมการฯ รายวัน ซึ่งปัจจุบันเน้นส่วนงานที่ต้องพบปะลูกค้าก่อน เช่น งานขายเริ่มประเมินตั้งแต่ขั้นตอนการต้อนรับจนถึงการส่งมอบ งานบริการหลังการขายจะประเมินแยกตามงานต่างๆ เช่น งานลูกค้าสัมพันธ์ งานบริการตัวถังและสี เป็นต้น และอนาคตมีแผนขยายโดยเพิ่มความถี่การตรวจเช็คการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อรักษามาตรฐานการทำงานอย่างสม่ำเสมอจากเดิมรายวันเป็นรายครึ่งวันในเวลาเช้าและบ่าย และขยายไปยังส่วนงานอื่น เช่น งานบัญชี โดยตรวจสอบใบเสร็จรายวัน การออกใบกำกับภาษีรายวัน เป็นต้น เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากสามารถทำได้ บริษัท B สามารถปิดบัญชีได้รายวันและทราบผลประกอบการรายวันได้ทันที

#### 4.2.1.2 เป้าหมายการดำเนินงาน

บริษัท B และพนักงานต่างร่วมกันประชุมและระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดการทำงานโดยเน้น 3 ส่วนสำคัญในการทำงาน โดยส่วนแรก คือ การเป็นที่หนึ่งด้านขายซึ่งประกอบด้วยการขายรถใหม่พิจารณาทั้งยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดในท้องถิ่น การบริการหลังการขายพิจารณารายได้และจำนวนรถกลับเข้ามาที่ศูนย์บริการทั้งงานบริการทั่วไป งานศูนย์ซ่อมตัวถังและสีและเครือข่ายธุรกิจภายใน ให้ความสำคัญกับยอดไฟแนนซ์และค่าคอมมิชชันจากไฟแนนซ์และประกันภัย ยอดขายรถใช้แล้ว ยอดขายอุปกรณ์ตกแต่ง ยอดต่ออายุประกันภัย

ส่วนที่สอง เน้นด้านความพึงพอใจซึ่งประกอบด้วย การให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามลักษณะเฉพาะรายบุคคล (Personalized Service) โดยช่วงแรกมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลสำคัญของลูกค้าให้ถูกต้อง แม่นยำก่อน เช่น ข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า ข้อมูลวันเกิด ข้อมูลด้านครอบครัว เป็นต้น เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นทำกิจกรรมลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การรักษาลูกค้าเก่า (Retention) เช่น จะทำอย่างไร กับกลุ่มลูกค้าที่กำลังจะผ่อนชำระรถหมดให้กลับมาซื้อซ้ำ เช่น การนำเสนอแคมเปญพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มนี้ โดยมีเป้าหมาย 5% แล้วในอนาคตวางแผนการทำระบบเก็บคะแนนสะสมแต้ม (Loyalty Program) และการสร้างแบรนด์ การสร้างการตระหนักรู้ของคนในท้องถิ่น

สุดท้ายเน้นการสร้างกระบวนการทำงานยอดเยี่ยม (Operation Excellent) การสร้างผลผลิตเพิ่ม (Productivity) จากการลดเวลาหรือการลดต้นทุน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะต้องวางแผนการทำกิจกรรมอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัท B นอกจากนั้น ยังเน้นการสร้างความพึงพอใจพนักงานและการดำเนินกิจการเติบโตยั่งยืน (Corporate Sustainable Growth) บริษัท B มีผลกำไรเมื่อมีรายได้ นำไปสู่การขยายสาขาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานมีช่องทางในการเติบโต จากตำแหน่งงานที่มากขึ้น เช่น พนักงานตำแหน่งหัวหน้างานมีโอกาสได้เลื่อนขึ้นเป็นตำแหน่งผู้จัดการเมื่อบริษัท B เติบโต พนักงานก็จะเติบโตไปพร้อมๆ กัน

### 4.2.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

#### 4.2.2.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

- คัดเลือกบุคลากรจากคำขวัญองค์กร 4 ประการ และความชำนาญตามสายงาน (เหมือนบริษัท J)

ในกระบวนการคัดเลือกและสรรหา บริษัท B จะพิจารณาคัดเลือกบุคคลโดยใช้หลักการภายใต้คำขวัญองค์กร “มีวินัย ซื่อสัตย์ ปฏิบัติ พัฒนา” เนื่องจากบริษัท B เห็น

ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 4 คือ (1) ระเบียบวินัย (2) ความซื่อสัตย์ (3) การปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน และ (4) การพัฒนา ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จและสร้างความแตกต่าง

โดย (1) ด้านของความมีระเบียบวินัย พนักงานจะต้องให้ความสำคัญกับระเบียบการทำงานของบริษัท B เช่น การขาด ลา มาสาย เป็นต้น (2) ความซื่อสัตย์ ให้พนักงานทำงานด้วยความซื่อสัตย์ต่อทั้งบริษัท B และลูกค้า ไม่ทุจริตและคดโกงในหน้าที่ (3) การปฏิบัติ คือ พนักงานจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานในแต่ละส่วนงานของบริษัท B ที่กำหนดไว้และ (4) การพัฒนา คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อฝึกฝนและพัฒนาตนเอง ให้เกิดความเหมาะสมในตำแหน่งงานและความชำนาญตามสายงานของตนเองโดยการสื่อสารจากป้ายประชาสัมพันธ์บริษัท B และช่องทางอินเทอร์เน็ตจากเว็บไซต์ [www.jobtopgun.com](http://www.jobtopgun.com) แล้วคัดเลือกผู้สมัครที่มีความน่าสนใจ และตรงกับคุณสมบัติ เช่น ตำแหน่งพนักงานบัญชี ผู้สมัครจะต้องจบจากสาขาวิชาบัญชีโดยตรง นอกจากนี้ยังพิจารณาสถาบันการศึกษาที่จบ เกรดเฉลี่ยและวิชาหลักที่เรียนในด้านบัญชีได้เกรดเฉลี่ยเท่าไร ในตำแหน่งงานช่าง จะพิจารณาว่า ผู้สมัครจบการศึกษาด้านช่างยนต์หรือไม่ ? และถ้าเป็นผู้ชายผ่านการเกณฑ์ทหารมาแล้วหรือไม่ ? ถือเป็นเกณฑ์การพิจารณาเบื้องต้นก่อน

จากนั้นจึงจะสามารถเข้ารับการสัมภาษณ์จากผู้จัดการตามสายงานของตนเองหรือผู้บริหารภายในได้ เช่น ส่วนงานขาย ผู้สมัครจะได้รับการสัมภาษณ์จากผู้จัดการขายซึ่งโดยหลักการจะพิจารณาจากคำขวัญองค์กรเป็นส่วนสำคัญแต่สำหรับบางตำแหน่งจะเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะส่วนงานเข้าร่วมพิจารณาความสามารถเฉพาะด้านเพิ่มเติม เช่น งานด้านบัญชีและการเงินจะมีตัวแทนบริษัทด้านบัญชีและการเงินจากข้างนอกซึ่งบริษัท B ได้ว่าจ้างให้ทำการตรวจสอบบัญชีมาร่วมคัดเลือกและให้ความเห็นด้วย หากคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งบัญชี ผู้สมัครสามารถบันทึกรายการในสมุดรายวันทั่วไปได้หรือไม่ ? ส่วนการเงินจะสอบถามประสบการณ์การทำงานและมีความสามารถในการทำงานการเงินได้หรือไม่ ? เป็นต้น

#### 4.2.2.2 การฝึกอบรมบุคลากร

- พัฒนาค้นทั้ง Hard Skill และ Soft Skill

ภายหลังจากการรับสมัครพนักงานใหม่ บริษัท B จะฝึกอบรมและพัฒนาโดยการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ตามรอบของการจ้างงานเดือนละครั้ง เป็นระยะเวลา 2 วันช่วงต้นเดือน ในวันแรกพนักงานใหม่ทั้งหมดจะได้รับการอบรมเกี่ยวกับภาพรวมองค์กร เช่น แผนผังองค์กรของบริษัท B นโยบายของบริษัท B ประวัติของบริษัทแม่ ประวัติของบริษัท B กฎระเบียบการวางตัวในที่ทำงาน รวมทั้งส่วนงานที่เกี่ยวข้องพร้อมพาชมแผนกต่างๆ แล้วในวันต่อมา จะได้รับการเรียนรู้แนวคิดการทำงาน ทำงานอย่างไร จึงมีความสุข ทำงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมาจากการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายความสุขจากเพื่อนร่วมงานจากการ



ทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การเล่นเกมจากแบบฝึกหัดให้พนักงานใหม่ได้คิดและทำงานร่วมกัน เป็นต้น และความสุขทางการเงินจากการออม การวางแผนทางการเงิน นอกจากนี้ พนักงานใหม่ยังได้เรียนรู้ถึง หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในบริษัท B ด้วย

นอกจากนี้ บริษัท B ยังได้ปลูกฝังแนวคิดให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้เข้าใจ คำขวัญองค์กร พร้อมทั้งจดจำความหมายและรายละเอียดของแต่ละคุณสมบัติแต่ละตัวว่ามีความสำคัญอย่างไร กล่าวคือ ‘การมีวินัย’ พนักงานจะต้องมีวินัยในการทำงาน ไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา เช่น พนักงานจะต้องไม่มาทำงานสายเกินกว่า 30 นาที หากติดต่อกันหลายครั้ง พนักงานจะได้รับการลงโทษซึ่งมี 4 มาตรการ คือ ว่ากล่าวตักเตือน แจ้งเตือนเป็นเอกสาร ไม่พิจารณาจ่ายโบนัส และมาตรการสุดท้าย คือ เลิกจ้าง ‘ความซื่อสัตย์’ พนักงานจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ตนเองและลูกค้าด้วย เช่น เมื่อพนักงานขายนำรถลูกค้าไปส่งและรับเงินค่างแล้วแต่ไม่ได้นำเงินค่างของลูกค้ามาส่งบริษัท B นั้นแสดงว่า พนักงานเกิดการทุจริต ไม่ซื่อสัตย์ ‘ปฏิบัติ’ พนักงานสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานได้พัฒนาเมื่อพนักงานได้รับการอบรมและมีความรู้เพิ่มเติม พนักงานจะสามารถปรับปรุงการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมซึ่งวัดจากทั้งการสอบวัดความรู้ผลิตภัณฑ์ 3 เดือนต่อครั้ง โดยครูฝึกเป็นผู้จัดสอบหลังจากนั้นพนักงานใหม่ของแต่ละฝ่ายจะแยกย้ายเพื่อเรียนรู้ในส่วนของงานของตนเอง โดยระยะเวลาการอบรมไม่เท่ากันขึ้นกับรายละเอียดของงาน เช่น ฝ่ายขายอาจจะต้องอบรมเพิ่มอีก 1 วัน ในส่วนของความรู้ผลิตภัณฑ์ ขึ้นตอนการทำงานของบริษัท B

จากการฝึกอบรมดังกล่าว ซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการให้บริษัท B เป็นองค์กรที่ดำเนินงานด้วยกระบวนการทำงานยอดเยี่ยมเน้นการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ช่วยกรรมการฯ จึงเห็นความสำคัญของการพัฒนาคนที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่จุดนี้ได้พนักงานจะต้องได้รับการอบรมทั้ง 2 ด้านคือ ด้านความรู้ในงานของตนเองตามวิชาชีพที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และทักษะหรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับคน

“...ภายใต้การบริหารของบริษัทแม่ซึ่งมีมาตรฐาน *standard* สิ่งที่ทำให้บริษัท B แตกต่างได้ นั่นคือ *Operation Excellent* ... เมื่อโจทย์คือ *Operation Excellent* ปัจจัยสำคัญจึงอยู่ที่ ‘คน’ เราคงต้องเน้นเรื่องทักษะการทำงานของพนักงาน ทั้งพนักงานช่าง พนักงานขับรถ และพนักงานขาย ที่จะต้องมีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ อันนี้ ‘*Hard Skill*’ ส่วน ‘*Soft Skill*’ เป็นทักษะในการบริหารคน การมี *service mind* การเป็นผู้นำ ของการเป็นหัวหน้างาน ดังนั้นจึงต้องพัฒนาทั้ง 2 ด้าน เพราะเราต้องการให้บริการที่แตกต่างจากที่อื่น...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ



### - การลงมือปฏิบัติจริง

นอกเหนือจากการอบรมความรู้ภาคทฤษฎีสำหรับพนักงานใหม่ที่ได้รับ การอบรมภายหลังปฐมนิเทศพนักงานแล้วเมื่อเข้าสู่ส่วนงานของตนเอง พนักงานจะต้องลงมือ ปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะส่วนงานด้านบริการ บริษัท B จะสอนงานพนักงานใหม่ด้วยการฝึกอบรม ในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the job training) ก่อนลงหน้างานจริงทุกครั้งสำหรับงานขาย พนักงานขาย จะต้องเรียนรู้งานขายจากพนักงานขายที่อยู่มาก่อน เช่น ขั้นตอนการออกตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับพนักงานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์งานขายมาก่อน จะมีพี่เลี้ยงจับคู่ในลักษณะของ Buddy เช่น พนักงานขายจะต้องเข้าไปสังเกตการณ์โดยประกบกับพนักงานขายเดิมในขณะที่ปิดการขาย เป็นต้น แม้กระทั่งการพัฒนาบุคลากรจากการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งเมื่อบริษัท B พิจารณา เห็นสมควรว่า พนักงานท่านใดที่มีความสามารถและได้ผ่านการอบรมของบริษัท B แล้วสามารถ เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้างานได้บริษัท B จะให้ลงมือปฏิบัติงานจริง แสดงความสามารถในการ บริหารงานซึ่งถือเป็นการสร้างบุคลากรและวางรากฐานการในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมขยายกิจการ ดังนั้น การสร้างบุคลากรในองค์กร มิใช่เพียงแต่พนักงานใหม่ ผู้บริหาร แต่รวมถึงพนักงานทุกคนใน องค์กร ที่ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน เช่น การกำหนดเป้าหมายขององค์กรในแต่ละด้านร่วมกัน และ ได้รับการฝึกอบรมด้วยการลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อวัดความสามารถก่อนเลื่อนตำแหน่งทำงานจริง แนวคิดดังกล่าวผู้ช่วยกรรมการฯ จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องพัฒนาคนและสร้างทีมในองค์กร

“...เนื่องจากองค์กรใหญ่จึงต้องสร้างผู้นำ สร้างผู้จัดการ สร้างทีมขึ้นมา พยายามสอนให้กล้าคิด กล้าแสดงออกกล้าทำ เสมือนเป็นการวางรากฐานในอนาคต เน้นการพัฒนา คนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและการให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

เพราะฉะนั้น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถด้วยการ ลงมือปฏิบัติงานจริงถือเป็นการพัฒนาคนและพัฒนางานพร้อมกัน สร้างความท้าทายด้วยการทำ หน้าที่รักษาการในตำแหน่งงานนั้นไว้สมมติ บริษัท B เปิดสาขาใหม่ จะต้องมีผู้จัดการที่จะต้องไป ดูแลศูนย์บริการ ดังนั้นจะต้องมีการคัดเลือกพนักงานที่ผ่านการอบรมและพัฒนามาแล้ว ซึ่งในแต่ละ ส่วนงานจะมีรายละเอียดหลักเกณฑ์เพื่อใช้ตรวจสอบไว้อย่างชัดเจน เช่น ส่วนงานขาย บริการหลัง การขาย บริการตัวถังและสี ลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งออกแบบและพัฒนาโดยผู้จัดการและผู้ช่วย กรรมการฯ เรียกว่า “Skill Map” ว่า ในแต่ละตำแหน่งของผู้จัดการ จะต้องผ่านการอบรมอะไรมา บ้าง ? จะต้องส่งรายงานอะไร ให้บริษัทแม่บ้าง ? จะต้องตรวจเช็ค ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า สามารถ ทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่ใ้วางไว้หรือไม่ ? เช่น ส่วนงานบริการหลังการขายโดยเฉพาะตำแหน่ง

งานช่าง จะต้องผ่านระดับ Pro-Technician มาแล้ว จึงจะสามารถได้รับการพิจารณาเพื่อทดลองทำหน้าที่รักษาการผู้ช่วยผู้จัดการก่อนเป็นผู้จัดการซึ่งการทำหน้าที่ดังกล่าว พนักงานจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งของผู้จัดการ ดังนั้นพนักงานจะต้องมีหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบสิ่งต่างๆ แล้วจะต้องได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย ถ้าผ่าน พนักงานจะได้เป็นหัวหน้างาน ถ้าไม่ผ่าน พนักงานจะต้องพัฒนา ซึ่งขึ้นกับหัวข้อนั้นๆซึ่งจะต้องทำการแก้ไข เช่น หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย พนักงานจะต้องทำแผนปรับปรุง เพื่อแก้ไข เป็นต้น ส่วนงานลูกค้าสัมพันธ์ จะมีหัวข้อต่างๆ ที่ต้องประเมินด้วยเช่นกัน เช่น หัวข้อการปฏิบัติงานพนักงานจะต้องได้รับการประเมินการรับเรื่องลูกค้าร้องเรียน หลักสูตรการอบรมของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ในแต่ละระดับ เป็นต้น

สำหรับกรณีศึกษาของบริษัท B นี้แตกต่างจากกรณีศึกษาของที่อื่น ในประเด็นของการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) ที่มีการวางตำแหน่งงานที่ชัดเจน และมีการฝึกปฏิบัติงานได้จริงก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากองค์กรของบริษัท B มีขนาดใหญ่และกำลังอยู่ในระหว่างการขยายธุรกิจ ทำให้เกิดตำแหน่งงานใหม่ที่พร้อมจะรองรับพนักงานในส่วนงานต่างๆ มากขึ้น ดังนั้น ก่อนเลื่อนตำแหน่งพนักงานจึงจะต้องได้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ตามระเบียบของบริษัท B ที่ได้ตั้งไว้

#### 4.2.2.3 การจัดการสวัสดิการพนักงาน

- ระบบการจ่ายอัตราผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัท B เล็งเห็นถึงชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก นั่นคือ การจัดการเรื่องรายได้ ให้กับพนักงานด้วยอัตราที่สูงกว่าที่อื่นๆ เมื่อเทียบกับบริษัทรถยนต์ยี่ห้ออื่นในท้องถิ่นโดยบริษัท B ทราบอัตราจ้างงาน เงินเดือนเริ่มต้นในตลาดแรงงานของจังหวัดจากการแจ้งข้อมูลกัน เนื่องจากบริษัท B เป็นสมาชิกของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานของจังหวัด ดังนั้น การว่าจ้าง ด้วยอัตราผลตอบแทนที่สูงจะช่วยดึงดูดพนักงานให้เข้ามาทำงานบริษัท B ได้

“...สิ่งแรกที่บริษัท B พิจารณานั้นคือ การกินอิมมูนหลักของพนักงาน... ในเรื่อง ‘รายได้’ เราวางตำแหน่งของบริษัท B ของเราไว้ว่า อัตราผลตอบแทนของเราจะสูงกว่าบริษัทรถยนต์อื่นในท้องถิ่นซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้ว เราทำได้ เราจะเป็น local leading company ด้านของรายได้...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

การจ่ายผลตอบแทนพนักงาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ระบบฐานเงินเดือน และระบบคอมมิชชั่น ซึ่งจะใช้ “หลักการ Profit Center” ในการจ่ายผลตอบแทนสำหรับส่วนงานขายและงานซ่อมตัวถังและสี โดยในส่วนของงานซ่อมตัวถังและสีนั้น มีแนวคิด คือ การนำรายได้หักต้นทุนคงที่ เช่น เงินเดือนสวัสดิการของพนักงานที่พึงได้ หักค่าเสื่อมราคา และหักด้วยต้นทุนผันแปร เช่น วัสดุสิ้นเปลืองส่วนที่เหลือคือกำไรแล้วนำเอากำไรที่ได้แล้วแบ่งกัน (share) กับพนักงาน ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงมีส่วนร่วมกันเสมือนเป็นเจ้าของร่วมกัน เมื่อมีผลกำไรทุกคนก็ได้เพิ่มขึ้นกัน ซึ่งทำให้ในบางเดือนรายได้พนักงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าค่าแรงในท้องถิ่น ในทางตรงกันข้าม หากรับพนักงานเพิ่มขึ้น 1 คนก็จะทำให้ต้นทุนเพิ่ม กำไรที่ได้ก็ต้องถูกแบ่งเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน จากหลักการดังกล่าว สามารถกระตุ้นการทำงานของพนักงานและส่งผลให้รายได้จากยอดขายที่เข้ารับบริการตัวถังและสีเติบโตอย่างมากซึ่งในหน่วยงานบริการตัวถังและสีจะแจ้งรายได้จากการให้บริการ ณ ปัจจุบัน ได้เท่าไร ยังขาดอีกเท่าไร จึงจะถึงเป้าหมายรายเดือนที่ได้วางไว้จากป้ายติดประกาศโดยจะติดประกาศแจ้งข้อมูลสัปดาห์ละครั้ง เช่น รายได้ของแผนกงานตัวถังและสีทำรายได้เท่าไร จากจำนวนรถเข้าซ่อม 20 คัน ดังนั้น เพื่อให้ถึงเป้าหมาย พนักงานช่างจะต้องช่วยกันซ่อมรถให้ออกไปได้เร็วที่สุด เพื่อที่จะรับรถใหม่เข้ามา และสิ้นเดือนพนักงานแต่ละคนจะได้รับเอกสารชี้แจงรายได้ซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจนว่า รายได้จากการบริการรถเข้าซ่อมเท่าไร เมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้ว กำไรได้เท่าไรแล้วเมื่อหารเฉลี่ยจากพนักงานช่างทั้งหมด กำไรต่อคนเท่าไร

สำหรับงานขาย จะคิดจากคอมมิชชั่นจากการขายรถยนต์ ค่าคอมมิชชั่นจากการจัดไฟแนนซ์หรือจากการขายอุปกรณ์ตกแต่ง โดยจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์กลับไปให้พนักงาน รวมถึงการตั้งราคาขายทั้งรถใหม่และรถเก่าด้วยเช่นกัน กำไรจากราคาที่ขายได้ ได้เท่าไรก็จะแบ่งกันระหว่างพนักงานกับบริษัท B ตามสัดส่วนที่กำหนด เรียกระบบนี้ว่า “ระบบกินแบ่ง” แล้วในอนาคตจะขยายไปยังส่วนงานอื่น เช่น งานบริการทั่วไป (General Service) ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการศึกษาและเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาความเป็นไปได้สำหรับการจ่ายผลตอบแทนในลักษณะนี้

ดังนั้น ระบบการจ่ายผลตอบแทนรูปแบบคอมมิชชั่นนี้ถือว่า ได้ทดแทนการจ่ายเงินโบนัสสำหรับพนักงานกลุ่มนี้แล้ว แต่ในส่วนของพนักงานธุรการที่ได้รับเงินเดือนบริษัท B จะพิจารณาจ่ายโบนัสพนักงานธุรการให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกันกับการจ่ายค่าจ้างแบบคอมมิชชั่น เช่น หากเทียบเคียงการจ่ายด้วยระบบคอมมิชชั่นกับระบบการจ่าย โบนัสสำหรับพนักงานในสำนักงาน เช่น สมมติการจ่ายค่าคอมมิชชั่นให้พนักงานขายเท่ากับ 3 เดือน พนักงานธุรการจะได้ประมาณครึ่งหนึ่งคือ 1.5 เดือน หากพนักงานธุรการสามารถทำผลงานได้ตามมาตรฐาน พนักงานควรได้โบนัส 1.5 เดือน แต่ถ้าทำได้สูงกว่ามาตรฐาน พนักงานควรได้โบนัสมากกว่า 1.5 เดือนด้วยเช่นกัน

- สวัสดิการอื่นๆ

นอกเหนือจากผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ บริษัท B ยังได้พิจารณาการจ่ายผลตอบแทนเพิ่มเติม การขึ้นโบนัส ขึ้นเงินเดือน และสวัสดิการอื่นๆ เช่น สวัสดิการเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน โดยการมอบรางวัลท่องเที่ยวต่างประเทศ ซึ่งพิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่และอายุงาน รางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สาย รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลายาวนานทุกๆ 5 ปี เช่น 5 ปี 10ปี 15ปี 20 ปีและ 25 ปีโดยพนักงานแต่ละคนที่อายุครบรอบการทำงานในแต่ละรอบจะได้รับสลากออมสินมูลค่า 5,000 บาทเท่ากันในงานเลี้ยงปีใหม่ของพนักงาน รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำชื่อเสียงให้กับบริษัท B เช่น ผู้ชนะจากกิจกรรมการประกวดต่างๆ สวัสดิการช่วยเหลือกรณีพนักงานและครอบครัวเสียชีวิต เช่น เงินช่วยเหลืองานศพ และสวัสดิการประเภทอื่นๆ เช่น ประกันอุบัติเหตุหมู่ กรณีเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุหมู่ ประเภทรถยนต์ และรถมอเตอร์ไซค์ เป็นต้น

“... รู้สึกดี...ภูมิใจในตัวเองที่ได้ทำงานที่นี่ ได้เห็นความเจริญและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรนอกจากนี้ บริษัท B ยังเห็นความสำคัญของพนักงาน ซึ่งโดยส่วนตัว ได้รับสลากออมสินจากบริษัท B และมีโอกาสได้เดินทางท่องเที่ยวไปต่างประเทศด้วย...”

พนักงานหญิง ฝ่ายบัญชี

นอกจากนั้น บริษัท B เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอสวัสดิการเพิ่มเติมได้จากการสำรวจความพึงพอใจพนักงานซึ่งสำรวจปีละ 2 ครั้ง (เหมือนบริษัท A) เรื่องใดที่ได้รับการเสนอแนะให้ปรับปรุงบริษัท B จะนำหัวข้อนั้นมาปรับปรุงและพัฒนา ก่อน เช่น การปรับปรุงโรงอาหารใหม่หรือรองรับกับจำนวนพนักงานให้เพียงพอซึ่งเป็นเรื่องที่พนักงานต้องการมากที่สุดจากการสำรวจพนักงานทุกคน ดังนั้น ในแต่ละปีผู้อำนวยการฝ่ายจะประชุมร่วมกันวางแผนพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการ แล้วนำเสนอสวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อบริษัท B ภายใต้งบประมาณประจำปีที่ได้รับ รวมถึงการประชุมในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการพนักงาน อาทิ เช่น การพิจารณาบทลงโทษสำหรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายใน ซึ่งบริษัท B จะจัดตั้งคณะกรรมการระดับผู้อำนวยการพิจารณาบทลงโทษอย่างเหมาะสมแล้วตั้งเป็นบรรทัดฐาน เมื่อเกิดเหตุการณ์กรณีเช่นนี้ซ้ำอีกจะใช้บทลงโทษอ้างอิงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาก่อน แต่หากเกิดเหตุการณ์อื่นนอกเหนือจากนี้ คณะกรรมการจะต้องประชุมเพื่อหาทางแก้ไขแล้วนำเสนอต่อกรรมการฯ ใหม่หากแนวทางไม่เหมาะสมจะต้องนำกลับไปแก้ไขเพื่อกลับมาเสนออีกครั้ง แล้วบรรจุบทลงโทษของแต่ละกรณีไป



### 4.2.3 การบริหารจัดการการขาย

#### 4.2.3.1 สร้างความเชื่อมั่นในบริการที่ดีให้กับลูกค้า

สิ่งที่ทำให้การขายของบริษัท B แตกต่างจากที่อื่นนั่นคือ การสร้างความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบต่อกฎ (Commitment) ลูกค้าได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่ได้ตกลงไว้

“...สิ่งทีผมอยากจะเน้นคือ เรื่อง การสร้าง Trust ให้ลูกค้า จากการสอบถามลูกค้ามา Salesman รอดยนต์เป็นคนทีสร้างความไว้วางใจลูกค้าได้น้อยมาก ดังนั้น เราจึงอยากจะสร้างความน่าเชื่อถือในส่วนนี้เพิ่มขึ้นมาว่า ต้องให้ความซื่อสัตย์กับลูกค้ามากๆ ให้กินยาวๆ เงินในส่วนนี้เป็นเงินก้อนใหญ่ ในเรื่องของได้โตะ การโกงมันเยอะ ดังนั้น เราจึงสร้างความแตกต่างในส่วนนี้ โดยการเช็คของทีลูกค้าได้รับนั้นครบตามที่ได้ commitment ไว้หรือไม่...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ดังนั้น ภายหลังจากส่งมอบรถลูกค้าเรียบร้อยแล้ว พนักงานขายทุกคนจะต้องโทรสอบถามความพึงพอใจลูกค้าหลังส่งมอบทุกรายในแต่ละช่วงเวลา โดยก่อนครบกำหนดเวลาจะมีข้อความส่งจากระบบภายในให้โทรติดตาม เช่น หลังส่งมอบ 3 วัน พนักงานขายจะต้องสอบถามความเรียบร้อย ประสิทธิภาพการขับขี่ หลังส่งมอบ 7 วัน ลูกค้าบางรายใช้รถมาก อาจเชิญชวนลูกค้าเข้าเซ็คระยะ 1,000 กิโลเมตรแรก หลังส่งมอบ 14 วัน ติดตามเอกสารทางไฟแนนซ์ทีสำคัญ ลูกค้าได้รับแล้วหรือไม่? หลังส่งมอบภายใน 30 วัน สอบถามเรื่องการจัดส่งป้ายทะเบียนจะให้ส่งทีใด ยืนยันที่อยู่ของลูกค้ายให้ชัดเจน แต่สิ่งทีแตกต่างจากบริษัทรายอื่นในจังหวัด บริษัท B จะวิเคราะห์ผลคะแนนจากคะแนนความพึงพอใจลูกค้ารายเดือน(ตรวจสอบคุณภาพการให้บริการคล้ายกับบริษัท H) ว่า หัวข้อใดคะแนนตก เช่น การให้บริการลูกค้าตามข้อตกลงได้อย่างครบถ้วน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะจัดเจ้าหน้าที่โทรสอบถามลูกค้าแบบสุ่ม เช่น 10 วัน หลังส่งมอบหรือ 1 สัปดาห์ หลังส่งมอบ เกี่ยวกับบริการต่างๆ ทีลูกค้าได้รับจากพนักงานขาย ตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของสิ่งของต่างๆ อาทิ ของแถม ทีลูกค้าได้รับถูกต้องครบถ้วนตรงตามทีได้ตกลงหรือไม่? รวมถึงสอบถามภาพรวมของการให้บริการว่า มีสิ่งใดทีต้องการปรับปรุงหรือไม่? หากเกิดปัญหาหรือข้อร้องเรียนจะได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ธุรการและผู้จัดการขายทันที ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลผลประโยชน์ของลูกค้ายอยู่

สำหรับพนักงานขายแล้วการให้บริการด้วยความจริงใจ และดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนนำเสนอสิ่งทีเป็นประโยชน์ต่อลูกค้ามากที่สุดจึงมิใช่เพียงก่อนการซื้อรถเท่านั้นแต่รวมถึงการให้บริการหลังจากการซื้อรถด้วยเพื่อรักษาความสัมพันธ์ลูกค้าในระยะยาว



เช่น พนักงานขายเป็นผู้ประสานงานนำรถลูกค้าเข้ามาเช็กระยะ นำเข้ามาซ่อมเมื่อรถเสียให้ บริการต่ออายุประกันภัยแม่แต่เรื่องการให้ความสำคัญเกี่ยวกับวันสำคัญของลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อนถึงวันเกิดลูกค้า 1 วัน พนักงานขายแต่ละคนจะได้รับข้อความแจ้งเตือน เช่น วันพรุ่งนี้เป็นวันเกิดของลูกค้า พร้อมทั้งระบุรายละเอียดของชื่อ นามสกุล เบอร์โทร เพื่อย้ำเตือนถึงการโทรติดตามลูกค้าในวันเกิดซึ่งสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้เช่นกันซึ่งการให้ความช่วยเหลือและสร้างความไว้วางใจดังกล่าว ปฏิบัติเป็นประจำจนอาจถือได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวลูกค้าไปแล้วก็ได้

#### 4.2.3.2 เสนอแคมเปญการขายอย่างเหมาะสมตามลักษณะเฉพาะบุคคล (Customized personalized campaign)

นโยบายเกี่ยวกับการขายรถใหม่ จะมีการตั้งเป้าหมายทั้งการขายรายทีมและรายบุคคลซึ่งการขายจะไม่ได้มีการกำหนดแคมเปญที่ชัดเจน แต่จะกำหนดงบประมาณสนับสนุนการขาย โดยส่วนที่เหลือเป็นกำไรในแต่ละเดือนว่าจะได้กำไรเท่าไร ดังนั้นผู้จัดการขายจะประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของบริษัทไฟแนนซ์เพื่อกำหนดแคมเปญการขายในแต่ละเดือน เช่น รูปแบบแคมเปญผ่อนชำระด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำไม่ต้องมีเงินค้ำประกัน เป็นต้น และบริหารงบประมาณการขายของรถแต่ละรุ่นให้เกิดประโยชน์และตรงความต้องการของลูกค้าแต่ละรายให้มากที่สุด กล่าวคือ พนักงานขายจะต้องสามารถวิเคราะห์และอ่านใจลูกค้าให้ได้ว่า ลูกค้าต้องการอะไร แล้วนำเสนอทางเลือกให้ลูกค้าได้ตัดสินใจ

“... ผมคุยกับทีมขายว่า เราไม่ได้ขายรถยนต์แต่เราขาย service...เมื่อลูกค้าโทรมาปรึกษา เราจัดการให้ เช่น ติดต่อประสานงานเรื่องประกันให้ นอกจากนั้น ทำอย่างไรจะให้ลูกค้ากู้ได้... ไฟแนนซ์ปล่อยเพราะในต่างจังหวัดลูกค้าส่วนใหญ่ทำไฟแนนซ์ 90%...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ดังนั้น การให้บริการด้วยการเป็นที่ปรึกษาทางไฟแนนซ์ให้กับลูกค้า นอกจากเป็นการให้ข้อมูลลูกค้าประกอบการตัดสินใจ แนะนำข้อเสนอที่ตรงใจแล้ว พนักงานขายยังนำลูกค้าชมบริการมาตรฐานภายในของบริษัท B เช่น มาตรฐานการให้การซ่อมด่วนสำหรับงานซ่อมประเภทซ่อมกลางและหนัก (คล้ายบริษัท A) อื่นเพื่อปิดการขายและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าเมื่อลูกค้าเกิดปัญหาและต้องการความช่วยเหลือด้วย

การนำเสนอเงื่อนไขการขายให้ลูกค้า พนักงานจำเป็นต้องวิเคราะห์ลักษณะการใช้ชีวิตของลูกค้า (lifestyle) และนำเสนอทางเลือกให้ลูกค้าอย่างเหมาะสม โดยแนวความคิดนี้ บริษัท B ได้ประยุกต์นำเอาองค์ความรู้จากบริษัทแม่ สำหรับฝึกอบรมพนักงานขาย

ระดับสูง มาปรับใช้เพื่อถ่ายทอดให้พนักงานใหม่วิเคราะห์ลูกค้าให้เป็น สามารถเปิดใจลูกค้าให้ได้ เช่น การสอบถามความต้องการของลูกค้า วัตถุประสงค์การซื้อ เช่น ซื้อรถใหม่ ซื้อเพิ่มเติม หรือซื้อทดแทน พร้อมทั้งวิเคราะห์บุคลิกภาพของลูกค้าด้วย หากแต่งกายลักษณะนี้ เช่น ใช้นาฬิกาข้อมือนี้ พกปากกาแบบนี้ จะต้องอธิบายอย่างไร นำเสนอรถอย่างไร รวมไปถึงการนำเสนอทางเลือกจากการใช้แคมเปญเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สมมติ รถรุ่นนี้มีงบประมาณตั้งไว้ 50,000 บาท หากกรณีลูกค้าไม่มีเครดิต ความสามารถในการจ่ายเงินของลูกค้าไม่เพียงพอ ดังนั้น เพื่อช่วยเหลือลูกค้าจ่ายเงินถูกลง เงินส่วนนี้ควรสนับสนุนเป็นเงินซัปดาห์<sup>1</sup> ส่วนกรณีลูกค้ามีเครดิตเมื่อวิเคราะห์ลักษณะการใช้งานของลูกค้าแล้ว ลูกค้าชอบแต่งรถ พนักงานขายควรนำเสนอเงินส่วนนี้สำหรับเพิ่มอุปกรณ์ตกแต่งรถให้ลูกค้า หรือลูกค้าที่เน้นความปลอดภัยอาจจะเสนอแถมประกัน ซึ่งการสนับสนุนการขายเหล่านี้ จะต้องอยู่ภายใต้งบประมาณการขาย ดังนั้น ถ้าใช้เงินส่วนนี้เป็นMargin การขายหมด พนักงานและบริษัท B จะไม่ได้ผลตอบแทนใดๆ กลับมาเลย แต่หากนำเสนอเครือข่ายธุรกิจภายใน เช่น อุปกรณ์ตกแต่ง ประกันภัยรถยนต์ให้ลูกค้าแทนการใช้ Margin อย่างเดียว บริษัท B ยังมีรายได้และส่วนแบ่งกลับไปให้กับพนักงานขาย เพราะฉะนั้น บริษัท B จึงให้ความสำคัญกับการขายรถต่อคัน ไม่ใช่การขายให้ถึงเป้าหมายเพื่อคอมมิชชั่นเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมองรถแต่ละคันทำกำไรได้เท่าไรด้วย

นอกจากนี้ ในแง่มุมมองธุรกิจ หากสามารถทำยอดขายของเครือข่ายธุรกิจได้มาก เช่น สามารถขายอุปกรณ์ตกแต่งได้มากจะเพิ่มอำนาจการต่อรองได้ ดังนั้น จึงมีการตั้งเป้าหมายในส่วนของเครือข่ายธุรกิจในธุรกิจรถใช้แล้ว การแข่งขันและต่ออายุประกันภัยอุปกรณ์ตกแต่งและอะไหล่รถยนต์ด้วย

นอกเหนือจากแคมเปญการขายสำหรับลูกค้ารายบุคคล หากเป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ โคนม กลุ่มลูกค้าร้านค้าที่มีใบประกอบพาณิชย์แล้วอยู่ในอำเภอเมือง กลุ่มเกษตรกร เป็นต้น บริษัท B สามารถทำเรื่องเพื่อขอการสนับสนุนเงินเพิ่มเติมเพื่อทำสนับสนุนการขายเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการปิดการขายจากบริษัทแม่ได้ในบางรุ่น โดยการนำเงินส่วนนี้ใช้เป็นส่วนลด หรือของแถมอย่างอื่นให้ลูกค้าได้ เช่น สมมติ รถรุ่นนี้ ได้รับเงินสนับสนุนคันละ 10,000 บาท พนักงานขายอาจนำเงิน 10,000 บาทนี้ไปใช้เป็นส่วนลดทันทีหรือใช้เป็นของแถม เช่น ทอง 2 สติง ให้กับลูกค้าได้

#### 4.2.3.3 การหาสัญญาซื้อขายจากการลงพื้นที่บ่อยๆ

<sup>1</sup> ซัปดาห์ คือ การนำส่วนลดของรถในรุ่นอื่นๆ มาใช้เป็นส่วนลดของเงินค่างวดที่ลูกค้าจะจ่าย เช่น รถคันนี้ลูกค้าต้องการค่างวด 1 แสนบาท แต่ส่วนลดของรถรุ่นนั้นคือ 4 หมื่น เมื่อนำมาหักเงินค่างวด เงินส่วนนี้เรียก ‘ซัปดาห์’ ดังนั้น ลูกค้าจะเงินค่างวดเพียง 6 หมื่นบาท

ภายหลังจากได้รับเป้าหมายการขายมา ผู้ช่วยผู้จัดการขายจะทำการแบ่งเป้าหมายให้พนักงานแต่ละรายรับผิดชอบตามความถนัดและวางแผนติดตามลูกค้าแต่ละประเภท ลูกค้ากลุ่มแรก คือ กลุ่มลูกค้าที่ประกอบอาชีพต่างๆ อาทิ สัปดาห์แรกติดตามลูกค้ากลุ่มเกษตร เช่น เกษตรกรชาวไร่อ้อย มันสำปะหลัง ข้าวนาปรัง สัปดาห์ที่สองติดตามอาชีพค้าขาย สัปดาห์ที่สามติดตามกลุ่มข้าราชการ รวมไปถึงกระทั่งครบทั้งสี่สัปดาห์ ลูกค้ากลุ่มต่อมา คือ กลุ่มลูกค้าเก่าซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่จะช่วยแนะนำลูกค้าใหม่เพิ่มเติมและกลุ่มลูกค้ากลุ่มสุดท้าย คือ ลูกค้าจากยี่ห้ออื่น

ส่วนการออกตลาดจะเน้นไปตามพื้นที่ที่เป็นแหล่งชุมชน โดยเข้าไปเพื่อแนะนำตัวและสอบถามความต้องการ โดยจะมีการกำหนดพื้นที่และแจกโบรชัวร์ ใบราคาในพื้นที่แบบ knock door โดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าที่มีรถเก่า หากพบเจอลูกค้ายี่ห้ออื่นก็จะเข้าไปสอบถามข้อมูลลูกค้าเช่นกัน เพื่อคุตสนคติของลูกค้า บางคนใช้รถมาตั้งแต่สมัยรุ่นพ่อ แม่ ก็จะได้เก็บเป็นข้อมูลไว้เพื่อเพิ่มโอกาสการขาย หากลูกค้าต้องการเปลี่ยนรถใหม่ หรือกรณีลูกค้าจากต่างผู้แทนฯ แต่อยู่ในพื้นที่ พนักงานจะดูแลลูกค้า ทำความรู้จักให้นามบัตรไว้พร้อมกับให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการใช้รถได้เช่นกัน ดังนั้น การลงพื้นที่บ่อยๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญและเสมือนเป็นการหาสัญญาณซื้อของลูกค้าด้วยเช่นกัน

“...ในการออกตลาดเป็นการหาสัญญาณซื้อไปหาเพื่อพูดคุย ซึ่งเดือนๆ หนึ่ง อาจจะไปหาแล้วไม่ได้ผล... 2 ครั้งไปซ้ำ... 3 ครั้งไปซ้ำ... หรือไป 4 ครั้งจนครบรอบ... 2 เดือนก็ออกไปหาอีก 2-3 รอบ คราวนี้ทำให้เกิดความคุ้นเคยว่า ได้เคยมา เคยคุย เคยแจกใบปลิว เคยมอบนามบัตร หรือแม้แต่เคยคุยกับผู้ที่มื่อทธิผลในชุมชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน อบต. หรือผู้นำชุมชนซึ่งผลที่ได้ลูกค้าโทรกลับมาก็มีเหมือนกัน...”

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกขาย

นอกจากนี้ ในส่วนของลูกค้าเก่า โดยเฉพาะลูกค้าที่ออกรถตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปลูกค้าเก่า ประวัติติ บริษัท B จะคัดเลือกรายชื่อลูกค้า แล้วให้พนักงานขายทำจดหมาย (Direct Mail) พร้อมแนบใบ โปร โมชั่นส่งตรงถึงลูกค้า เช่น การให้ส่วนลดการซื้อรถและพนักงานขายโทรศัพท์ติดตามกลับไปเพื่อสอบถามความต้องการของลูกค้า

4.2.3.4 สร้างระบบการติดตามลูกค้าด้วยการกำหนดดัชนีชี้วัดการทำงานอย่างชัดเจน

บริษัท B เห็นความสำคัญของการจัดการฐานข้อมูล รวมถึงระยะเวลาการติดตามลูกค้าที่จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงสร้างระบบการ

ติดตามภายในที่พัฒนาระบบโดย ฝ่ายบริหารสารสนเทศของบริษัท B และกำหนดดัชนีชี้วัดกระบวนการด้านขายอย่างชัดเจนโดยผู้ช่วยกรรมการฯ คือ ระยะเวลาการทำงานในแต่ละขั้นตอนครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการขายถึงหลังส่งมอบ และรวมถึงการต่ออายุประกันภัยด้วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการติดตามกระบวนการขายอย่างต่อเนื่องได้ซึ่งบริษัทอื่น การติดตามสถานะของลูกค้าไม่ใช่แบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แต่จะบันทึกด้วยมือแล้วจัดเก็บในแฟ้มของตนเอง หากอยากทราบความถี่หน้าจะต้องเปิดเอกสารในแฟ้มเพื่อมาดู ในทางตรงกันข้าม ผู้จัดการขายของบริษัท B สามารถติดตามสถานะของลูกค้าของพนักงานขายแต่ละคนได้ทันทีจากระบบ เช่น สมมติสถานะของลูกค้าอยู่ในสถานะการจองแล้ว แต่ทำไมไม่ส่งมอบ ระบบจะแสดงแถบสีซึ่งหมายถึงสถานะรถของลูกค้าแต่ละรายว่า อยู่ในระยะใดแล้วถ้าหากผิดปกติ ผู้จัดการสามารถดึงข้อมูลเพื่อติดตามได้ทันทีหรือ แม้แต่สถานะรถของลูกค้าได้รับการอนุมัติไฟแนนซ์หรือยัง หรือส่งมอบแล้วแต่ทำไมยังไม่ได้รับเงินจากบริษัทไฟแนนซ์ หรือไม่ได้ตามที่กำหนดซึ่งมีดัชนีชี้วัดกำหนดไม่เกิน 3 วัน

นอกจากนี้ บริษัท B ก่อนข้างนั้นถึงระยะเวลาในแต่ละช่วงของการให้บริการ เช่น ระยะเวลาการส่งรถไปติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่งจะต้องไม่เกินกำหนดระยะเวลาภายใน 3 ชั่วโมง ถ้าต่างสาขาจะขยายระยะเวลาอีก 3 ชั่วโมงในการขนส่งซึ่งจะมีรายงานแจ้งกลับมาว่า รถแต่ละคันเกินมาตรฐานกี่ชั่วโมงในขณะที่บริษัทรถยนต์อื่นอาจจะตั้งดัชนีชี้วัดการติดตั้งไม่เกิน 1 วัน ซึ่งความเข้มงวดไม่เท่ากัน หรือแม้แต่เมื่อส่งมอบรถลูกค้าแล้วจะต้องจดทะเบียนให้ลูกค้าภายใน 20 วัน ซึ่งบริษัท B ไม่สามารถเร่งกระบวนการจากกรมการขนส่งทางบกได้แต่บริษัท B สามารถเร่งกระบวนการเอกสารภายในของบริษัทไฟแนนซ์ได้เนื่องจากบริษัท B มีอำนาจการต่อรองจากการบริหารพอร์ตไฟแนนซ์ด้วยการจัดส่งจำนวนการทำสัญญาไฟแนนซ์ลูกค้าแต่ละรายให้กับบริษัทไฟแนนซ์ในสัดส่วนที่สูง ส่วนในอนาคตบริษัท B มีแผนปรับปรุงกระบวนการภายในให้สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เร็วกว่าเดิมปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อให้ละเอียดมากขึ้น เช่น จากเดิมเก็บข้อมูลเฉพาะวันเกิดลูกค้า ต่อไปขยายฐานข้อมูลโดยเพิ่มรายละเอียดของข้อมูลวันเกิดลูกของลูกค้านั่น

“...ผมมีแนวคิด ทำอย่างไรเมื่อลูกค้าเข้ามาบริษัท B หากไม่ติดขัดการอนุมัติไฟแนนซ์ เมื่อลูกค้ามาเช่า จะต้องสามารถออกรถได้บ้าง ไม่ข้ามวัน โดยปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่งและขั้นตอนการขนส่ง เมื่อลูกค้าเข้ามาที่นี้แล้ว ออกรถง่าย สะดวก รวดเร็วและมั่นใจได้ไม่โดนโกง...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ



อย่างไรก็ตาม สำหรับการบริหารงานรายวันของผู้จัดการจะเน้นติดตามประสิทธิภาพการปิดลูกค้าจากลูกค้าคาดหวังมาเป็นยอดจองได้เท่าไร หากได้น้อย ผู้จัดการจะต้องสอบถามว่า พนักงานแต่ละรายติดปัญหาอะไร จะต้องรีบแก้ไขโดยด่วน เพราะประสิทธิภาพการปิดลูกค้ามาเป็นลูกค้าจองในแต่ละวันจะช่วยเพิ่มโอกาสการขายได้มากขึ้น ดังนั้น คณิตชีวิตด้านขายที่บริษัทพิจารณาคือ ยอดขายที่ถูกพิจารณาจากสัดส่วนยอดจองจากจำนวนลูกค้าคาดหวังที่สนใจซื้อจริงจากทุกช่องทาง เช่น ลูกค้าที่เข้ามาโซเชียล ลูกค้าจากงานอีเวนท์ของบริษัท B เป็นต้น และการบรรลุเป้าหมายการขายรายเดือน หากไม่บรรลุเป้าหมายจะให้โอกาสพนักงานแก้ไข ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและวัดผลปีละ 2 ครั้ง ครั้งละ 6 เดือน โดยในทุก 3 เดือนก่อนครบ 6 เดือนของแต่ละรอบ ถือเป็นภาระเร่งรัด ผู้จัดการขายจะเรียกพนักงานขาย เพื่อสอบถามหรือติดปัญหาใดๆ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงก่อนครบรอบของการประเมิน 6 เดือน ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายบริษัท B มีสิทธิยกเลิกสัญญาว่าจ้าง นั่นคือ การให้ออก นั่นเอง

#### 4.2.4 กลยุทธ์การตลาด

##### 4.2.4.1 การจัดกิจกรรมการตลาดหลากหลาย

การทำกิจกรรมการตลาดของบริษัท B แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ (1) กิจกรรมการตลาดของสาขา (2) กิจกรรม Mobile service (3) การทำกิจกรรมเพื่อสังคมระหว่างบริษัท B กับชุมชนท้องถิ่น และ (4) กิจกรรมที่รักษาความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน

- กิจกรรมการตลาดของสาขานั้นมีทั้ง การจัดกิจกรรมภายในโซเชียล เช่น กิจกรรมการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ ส่วนใหญ่จะเน้นกลุ่มลูกค้าเก่าเนื่องจากปัจจุบันลูกค้าใหม่ที่เข้ามาโซเชียลน้อยลง

- กิจกรรม Mobile service ซึ่งมีรูปแบบ คือ การลงพื้นที่ที่ใช้บริการต่างๆ นำการขาย เน้นเครือข่ายธุรกิจภายใน และบริการเสริมอื่นๆ เช่น บริการตรวจเช็คเครื่องยนต์ บริการต่ออายุประกันภัย ต่อทะเบียน ต่อภาษี เป็นต้น โดยมี 2 รูปแบบ คือ การจัดกิจกรรมการตลาดที่จัดขึ้นในท้องถิ่นเน้นกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลนั้นเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น และ กิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์กร โดยเน้นกลุ่มลูกค้าองค์กรในพื้นที่ เช่น ศูนย์ราชการ กรมสรรพากร ศาลปกครอง หรือกลุ่มบริษัทเอกชน รถของโรงงานผลิตเบียร์ ซึ่งกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่ไม่มีเวลา ต้องทำงานตลอดเวลา การให้บริการต่อทะเบียน ต่อภาษีรถยนต์ถึงโรงงานจึงเป็นการช่วยอำนวยความสะดวกลูกค้าถึงสถานที่ และการจัดกิจกรรมขนาดใหญ่ (Big Event) ที่มีผู้ร่วมงานตั้งแต่ 500 หรือ 1,000 คนขึ้นไปจัดในลักษณะ Thank You Party ปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการตระหนักรู้ที่มีต่อบริษัท B ดังนั้น กิจกรรมนี้จะไม่เน้นการขาย ซึ่งรูปแบบการจัดกิจกรรมจะจัด



เลี้ยงอาหาร แจกรางวัลในงาน เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า และมอบความบันเทิงด้วยการจัดคอนเสิร์ตศิลปินในท้องถิ่น เช่น หมอลำชื่อดังในท้องถิ่นและบริการรถทดลองขับ หากลูกค้าสนใจและร่วมทดลองขับจะได้รับรางวัล เช่น เสื้อจากบริษัท B เป็นต้น โดยกลุ่มเป้าหมาย คือ ลูกค้าทั่วไปในท้องถิ่น หากเข้าร่วมงานจะได้รับของที่ระลึกเล็กน้อย เช่น ปากกาหรือพวงกุญแจ แต่หากเป็นลูกค้าเก่าที่บริษัท B ส่งจดหมายเชิญ ลูกค้าจะได้รับของที่ระลึก เช่น เสื้อและแก้วเซรามิก เป็นต้น

- การทำกิจกรรมเพื่อสังคมระหว่างบริษัท B กับชุมชนท้องถิ่นร่วมกันซึ่งบริษัท B ได้เห็นความสำคัญจึงได้ส่งเสริมและเริ่มทำกิจกรรมดังกล่าว ในพื้นที่ด้วย ซึ่งหนึ่งในตัวอย่างของการทำกิจกรรมนี้ เกิดขึ้นจากในระหว่างพนักงานขายขณะลงสำรวจพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมการตลาด ได้สังเกตเห็นชาวบ้านในพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล ในช่วงฤดูแล้งทำการเกษตรได้ผลประกอบการไม่ดี ปลูกพืชไม่ได้ ทำให้ไม่มีรายได้ แต่อีกด้านหนึ่ง พนักงานขายเห็นชาวบ้านบางรายสามารถเพาะเห็ดฟางในตะกร้าและสามารถสร้างรายได้ได้ดี ซึ่งอาชีพดังกล่าว เป็นอาชีพที่ไม่ต้องลงทุนสูง สามารถเพาะปลูกได้ในพื้นที่จำกัด อย่างไรก็ตาม การประกอบอาชีพดังกล่าว กระจายอยู่ในวงจำกัดเท่านั้น ดังนั้น บริษัท B เห็นความสำคัญถึงการเพาะเห็ดฟางในตะกร้าอาจสร้างงานและรายได้ให้ชาวบ้านทั้งชุมชนได้ จึงได้ติดต่อสำนักงานเกษตรจังหวัดแนะนำวิทยากรเพื่อให้ความรู้กับชาวบ้านและบริษัท B ได้สนับสนุนแจกเห็ดและตะกร้าให้ชาวบ้านคนละ 2 ชุด เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างอาชีพเสริม และได้ติดตามโครงการนี้เป็นระยะๆ ซึ่งจากกิจกรรมดังกล่าว บริษัท B ไม่ได้คาดหวังอะไร นอกจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชนเท่านั้นเอง

“...เราไม่รู้หรือกว่าเราได้อะไร แต่เราได้ใจ เราทำในนามของบริษัท B การทำกิจกรรมนี้อาจช่วยสะกิด...จุดประกายประกายความคิด ซึ่งอาจจะทำให้เขานึกถึงเราได้ในอนาคต แต่เราก็ไม่ได้คาดหวัง เพียงแต่เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กันเท่านั้น...”

ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

- กิจกรรมสุดท้ายกิจกรรมที่ต้องใช้เงินสนับสนุนเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนในท้องถิ่น เช่น การสนับสนุนของว่างและเครื่องดื่มระหว่างการประชุมประจำเดือนของผู้ใหญ่บ้าน การจัดงานเลี้ยงสำหรับผู้นำชุมชน หัวคะแนนในท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นที่จัดขึ้นเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม เช่น กิจกรรมการตลาดเฉพาะกลุ่ม ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเก่าเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก คัดกรองลูกค้าเก่าประวัติดีมาทำกิจกรรมและนำเสนอแคมเปญพิเศษร่วมกันกับบริษัท ไฟแนนซ์ เช่น การจัดโปรแกรมผ่อนชำระพิเศษด้วยอัตราดอกเบี้ยพิเศษ เป็นต้น และกิจกรรมสนับสนุนการขายอื่นที่ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัท B ทั้งหมด เช่น ข้อมูลลูกค้าเก่า ลูกค้าเข้ารับบริการ กลุ่มลูกค้าผู้มีอิทธิพล (Opinion Leader) เช่น กำนัน

ผู้ใหญ่ว่าน รวมถึงข้อมูลลูกค้าคู่แข่งเพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย แล้วดำเนินการส่งข้อความ ส่งจดหมายเพื่อเชิญลูกค้าเข้าร่วมงาน รวมถึงการส่งบัตรเชิญที่จะส่งเฉพาะการเชิญลูกค้าเก่าเท่านั้น ดังนั้น การประเมินกิจกรรมการตลาดแต่ละครั้งจะพิจารณาจำนวนผู้เข้าร่วมงาน โดยแยกจากแหล่งข้อมูลที่ลูกค้ารับรู้ เช่น จากบัตรเชิญ ใบปลิว เท่าไทร์ และยอดจองในงาน

ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อการบริหารและจัดการการนำข้อมูลลูกค้าไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัท B มีนโยบายการจัดการฐานข้อมูลด้านรถยนต์ข้อมูลลูกค้า เช่น วันเกิด และข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าเกี่ยวกับประเภทการซื้อ เช่น เงินสด เช่าซื้อ เงินไขการผ่อนชำระและรายละเอียดอื่นๆ ซึ่งแยกตามประเภทไฟแนนซ์ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงฐานข้อมูลให้ถูกต้อง แม่นยำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เบอร์โทรศัพท์เพื่อทำแผนการตลาดกับลูกค้ากลุ่มนี้ อย่างไรก็ตาม มีแผนการเก็บข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์เพิ่มเติม เช่น เสียงจากลูกค้าที่กล่าวถึงทั้งด้านดีและไม่ดี เพื่อจัดทำแคมเปญเฉพาะกลุ่มได้เหมาะสม นำเสนอแคมเปญได้ตรงกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าที่กำลังผ่อนชำระหมดโดยอาจนำเสนอคันใหม่ โดย Trade-in ด้วยราคาพิเศษ

#### 4.2.5 การบริหารจัดการหลังการขาย

##### 4.2.5.1 กำหนดมาตรฐานการให้บริการแบบเดียวกันทุกสาขา

จุดแข็งที่สำคัญของบริษัท B คือ มีจำนวนสาขามากครอบคลุมพื้นที่ในจังหวัด และพนักงานทุกสาขามีมาตรฐานการให้บริการที่เหมือนกันเนื่องจากพนักงานใหม่ทุกคนจะได้รับการสอนงานขณะปฏิบัติงานก่อนที่จะลงหน้างานจริงทุกคนจากการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมของบริษัท B ซึ่งภายในศูนย์ได้ถูกจำลองสภาพแวดล้อม มีอุปกรณ์และเครื่องมือสนับสนุนการฝึกอบรมของงานนั้นๆ จริง ดังนั้น ไม่ว่าจะป็นหัวข้อการฝึกอบรมพื้นฐานที่พนักงานใหม่จะต้องฝึกอบรม แต่รวมถึงการอบรมความรู้ด้านบริการของผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย ดังนั้น จึงทำให้พนักงานทุกคนมีมาตรฐานการให้บริการที่เหมือนกันประกอบด้วยทักษะการทำงานของช่างและพนักงานบริการที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากได้รับการอบรมจากบริษัทแม่ และมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา เช่น ระบบนัดหมายซึ่งถูกปรับปรุงและสร้างความสะดวกทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอนาน เมื่อลูกค้าทำการนัดหมายแล้ว ลูกค้าสามารถเปิดใบสั่งซ่อมโดยที่ไม่ต้องไปรอที่เคาน์เตอร์อีกเพียงแต่รอเซ็นเอกสารจากพนักงานรับรถที่จัดเตรียมไว้ให้และปัจจุบันกำลังพัฒนาการให้บริการในรูปแบบของ iPad และเป็นบริษัทนำร่องร่วมพัฒนาอยู่กับบริษัทแม่ ดังนั้น ด้วยบริการดังกล่าวลูกค้าจะได้รับบริการในรูปแบบ One Stop Service ตั้งแต่ครั้งแรกเลย

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริการเซิร์ฟเวอร์ คือ ปัจจุบันมีช่าง 5 คน ต่อ 1 ช่องซ่อม เพิ่มขึ้นจากเดิม 3 คน ต่อ 1 ช่องซ่อม ทำให้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานงานซ่อมเสร็จเร็วทำให้ลูกค้าสามารถรับรถได้อย่างรวดเร็ว

#### 4.2.5.1 การรักษาความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างยาวนาน

บริษัท B เห็นความสำคัญของการบริการลูกค้าที่ศูนย์บริการ ดังนั้นเมื่อลูกค้าเข้ามาที่ศูนย์บริการจะได้รับบริการจากการเสิร์ฟน้ำแก้วแรก มีขนม ของว่าง ผลไม้ตามฤดูกาล และอาหารแห้ง เช่น บะหมี่ บริการลูกค้าในวันหยุด มีอินเทอร์เน็ต wifi และทีวีบริการลูกค้า เมื่อลูกค้าเข้าสู่ศูนย์บริการมากขึ้นเรื่อยๆ โอกาสที่จะขายรถใหม่ก็จะมีมากขึ้นด้วยดังนั้น เจ้าหน้าที่ call center จะคอยแจ้งเตือนและติดตามลูกค้าพร้อมทั้งแคมเปญต่างๆ เช่น การมอบคูปองให้ลูกค้า เป็นต้น

นอกจากนี้ สำหรับลูกค้าที่ไม่สามารถเข้ามาใช้บริการที่ศูนย์บริการเนื่องจากอยู่ในพื้นที่ห่างไกล บริษัท B ได้จัดสรรรถ Mobile Service ไปหาลูกค้ากรณีลูกค้าไม่สะดวกเดินทางมาเพื่อป้องกันไม่ให้นักค้าไปเข้าสู่ศูนย์อื่นหรืออยู่นั้นรวมถึงลูกค้าที่พื้นที่ระยะไปแล้วโดยไม่ปิดกั้นช่องทางในการหากลุ่มลูกค้า ซึ่งแต่ละสาขาอาจจะมีรูปแบบการเตรียมแตกต่างกัน เช่น ดึงข้อมูลลูกค้าจากระบบภายใน ติดต่อกลุ่มลูกค้าจากรายชื่อที่มีและนัดหมายเพื่อให้บริการแก้ไขแล้ว ซึ่งรูปแบบการให้บริการเป็นลักษณะของ Knock Door เน้นการขับรถเข้าไปในพื้นที่เพื่อเจรจา สอบถามให้บริการลูกค้าและจัดเตรียมอะไหล่ไว้บางส่วน เช่น น้ำมันเครื่อง ไล่กรอง สายพาน รถยนต์ในบางรุ่น เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวก แก้ไขปัญหาและให้บริการซ่อมแซมอุปกรณ์รถยนต์อย่างง่าย เช่น บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ซ่อมไฟรถที่ไม่ติด เป็นต้นซึ่งการให้บริการเหล่านี้ บริษัท B ให้บริการโดยไม่ได้จำกัดเฉพาะรถยนต์ของบริษัท B เท่านั้น แต่ยังให้บริการกับรถยนต์ต่างยี่ห้อด้วย

### 4.3 ผู้แทนจำหน่าย C

บริษัท C เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2521 และจดทะเบียนลงทุน 60 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท C มี 3 โชว์รูม 3 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 409 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท C มีรายได้เฉลี่ยจากจำหน่ายรถยนต์จำหน่ายอะไหล่และซ่อมรถยนต์รายปีละ 2,909 ล้านบาทและได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 10 ปี นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

### 4.3.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.3.1.1 การกระจายอำนาจการบริหารงาน

บริษัท C บริหารงานตามนโยบายและระเบียบแบบแผนการดำเนินงานของบริษัทแม่มาโดยตลอด โดยมีเจ้าของซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัท C มอบอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้บริหารขับเคลื่อนองค์กร ทั้งระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หัวหน้าทีม โดยรูปแบบการบริหารงานเป็นลักษณะ Bottom Up คือ การนำเสนองานให้กับกรรมการฯ เพื่อขออนุมัติ โดยที่กรรมการฯ จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ซึ่งในอดีตสมัยเมื่อประธานกรรมการบริษัท C ยังบริหารงาน ประธานฯ จะมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่ ไม่ปิดกั้น โอกาสที่จะนำเสนอ ทำให้บุคลากรในองค์กรในปัจจุบันกล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น มีอิสระทางความคิดเนื่องจากพนักงานถูกให้ฝึกคิดมาโดยตลอดอย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้และมีเหตุผลของการทำงานแล้วสุดท้ายได้แผนงานออกมา ซึ่งลักษณะขององค์กรเรียนรู้ไปด้วยกันมา ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้กันเอง พนักงานสามารถสื่อสารกันและแลกเปลี่ยนแนวคิดกันอย่างเต็มที่

“...ระเบียบแบบแผนเรายึดตามระเบียบแบบแผนตามบริษัทแม่อยู่แล้วแต่สิ่งหนึ่งที่ทุกวันนี้เราก้าวกันไปได้เดินกันไปได้เพราะเจ้านายเปิดโอกาสให้เราทำได้... จะไม่ใช่ระบบการสั่งการ... การที่เราคิดเป็นเพราะมาจากข้างบนให้เราคิดแล้วนำเสนอแผนขึ้นไป อยากทำอะไรอยากทำอันนี้ใช้งบประมาณตัวนี้ เขาจะไม่ขัดขวางในแนวความคิด แต่ทำมาแล้วอธิบายให้ได้ ทำแล้ว ผลมันได้มายังไง...”

ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ดังนั้น ในแต่ละปีทุกแผนจะต้องทำแผนงานประจำปีโดยก่อนที่จะนำเสนอรายละเอียดโครงการหรือกิจกรรมใด แต่ละส่วนงานจะต้องประชุมเพื่อสรุปแนวทาง (คล้ายบริษัท B) จากนั้นจึงขออนุมัติจากประธานฯ ก่อนเริ่มดำเนินงานตามแผน เมื่อได้รับการอนุมัติประธานฯ เห็นชอบแล้วแต่ละฝ่ายจึงสามารถปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ได้แล้วนำมาสื่อสารให้กับพนักงานในบริษัท C ได้รับทราบในงานแถลงนโยบายประจำปีซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและแผนงานประจำปี

#### 4.3.1.2 การทำงานเป็นทีม

ถึงแม้ว่าแต่ละส่วนงานจะดำเนินการตามแผนการทำงานของตนเอง แต่เมื่อมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องร่วมกัน แต่ละแผนกต่างสนับสนุนให้งานแต่ละงานประสบความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้น ลักษณะการทำงานจะทำงานเป็นทีม ประชุมปรึกษาหารือระหว่างแผนก



ร่วมกัน เช่น ในการจัดกิจกรรม Mobile Service ตามนโยบายของบริษัท C ให้กับลูกค้าในพื้นที่ห่างไกลและการจัดกิจกรรมในงานอีเวนท์ที่นำบริการเสริมอื่นๆ เช่น ต่ออายุประกันภัย เพิ่มเติมด้วย (คล้ายกับบริษัท B) ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขายและฝ่ายบริการจะต้องประชุมวางแผนร่วมกัน เพื่อเข้าไปทำกิจกรรมในพื้นที่ใดถึงจะเหมาะสม รูปแบบแคมเปญการขายและบริการรูปแบบใดที่สามารถส่งเสริมยอดขายและการบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายได้บ้าง หรือแม้กระทั่งการวางแผนทำสื่อประชาสัมพันธ์และของที่ระลึกในงานจะทำในรูปแบบใดบ้าง นอกจากนี้ยังมีการประสานงานภายในของบริษัท C เช่น การประสานงานกันของแผนกลูกค้าสัมพันธ์และแผนกขายในกรณีนัดหมายลูกค้าเข้ารับบริการ ภายหลังจากเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์โทรนัดหมายลูกค้าเข้าสู่ศูนย์บริการแล้ว ชุมกรขายจะประสานงานต่อโดยสรุปรวบรวมข้อมูลในเอกสารและบอร์ดการติดตามการทำงานของวันนั้นว่า จะมีพนักงานคนไหนที่จะต้องพบลูกค้าบ้างเพื่อให้หัวหน้าทีมขายทราบสถานะการติดตามของพนักงานขายของลูกค้าแต่ละคนได้ เมื่อถึงกำหนดระยะเวลา พนักงานขายก็จะต้องออกไปพบลูกค้าเพื่อให้อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานด้วย ดังนั้น ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมาจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่ได้ให้ความร่วมมือ ประสานงานซึ่งกันและกันและทำงานเป็นทีม

“...ผลงานที่เกิดขึ้นไม่ใช่การตลาด หรือขายหรือไม่มีใครทำงานชิ้นนี้สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ไม่มี one man show ไม่มีในองค์กรเรา มันจะมาจากส่วนรวมหมดไม่ว่าจัดงานอะไรก็ตามทุกส่วนต้องเข้ามาประชุมร่วมกัน มันมีบ้างที่เราจะปะทะการมกัน แต่ท้ายที่สุดเรามีจุดมุ่งหมายเดียวกัน... ไม่ใช่เราไม่ทะเลาะกันนะ แต่เราทะเลาะกันในห้องประชุมแล้วมันจบ พอเราออกจากห้องประชุมเราก็กางานร่วมกัน เพราะเราถูกฝึกให้ทำมาแบบนี้ เราฝึกให้ถูกตอบโต้กันแบบนี้ตอบโต้กันในที่ประชุม หาเหตุผลหรือหาข้อสรุปด้วยกันที่เดียวจบ นี้เราโดนฝึกมาแบบนี้ตลอด โดนฝึกให้คิด ให้มีตรรกะในการทำงาน การทำงานแบบนี้จะได้อะไร แล้วผลที่มันได้มันเป็นอย่างไร...”

หัวหน้าทีมขาย

#### 4.3.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.3.2.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกพนักงานบริษัท C ได้กำหนดมาตรฐานการรับพนักงานไว้ตามวุฒิการศึกษา เกรดเฉลี่ย อายุ และตำแหน่ง และประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้ง กรมแรงงาน ป้าย โปสเตอร์ เว็บไซต์ เมื่อผู้สมัครสนใจจะต้องมาเขียนใบสมัคร จากนั้นฝ่ายบุคคลจะคัดเลือกจากประวัติของผู้สมัครเพื่อมาสัมภาษณ์ โดยมีผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ต้องการพนักงาน เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการ เป็นต้น เป็นผู้พิจารณาซึ่งลักษณะการคัดเลือก



พนักงานไม่ได้แตกต่างจากบริษัทๆ อื่นในแง่ของขั้นตอนการคัดเลือกและการพิจารณาตามคุณสมบัติพื้นฐาน แต่สิ่งที่แตกต่าง นั่นคือ บริษัท C จะพิจารณารับผู้สมัครที่มีลักษณะบุคลิกภาพที่เป็นคนกล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งตรงกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เป็นหลักในการคัดเลือกพนักงาน

ส่วนช่องทางอื่นๆ ในการรับสมัครพนักงาน บริษัท C พิจารณาคัดเลือกจากนักศึกษาวิชาที่เข้ามาฝึกงานหรือจากการที่บริษัท C ได้ทำความร่วมมือระหว่างโรงเรียนวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยสารพัดช่างในท้องถิ่น เพื่อเป็นการสร้างพันธมิตรกันระหว่างองค์กรกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น (เหมือน บริษัท A)

#### 4.3.2.2 การพัฒนาบุคลากร

##### - การพัฒนาทักษะการทำงาน

บริษัท C ส่งเสริมให้พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นหลักการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญที่ประธานฯ ได้วางนโยบายและสื่อสารถึงผู้บริหารมาโดยตลอด ดังนั้นการพัฒนาคน จึงมีหลายด้านทั้งการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการทำงานการพัฒนาวิธีคิดในการปรับปรุงงานของตนเอง สำหรับพนักงานใหม่แล้ว บริษัท C จะจัดกิจกรรมปฐมนิเทศพนักงานซึ่งจะใช้เวลา 1 วันสำหรับการอธิบายภาพรวมของบริษัท C และนำพนักงานชมส่วนงานต่างๆ ของบริษัท C หลังจากนั้นแต่ละส่วนงานจะเริ่มสอนงานพนักงานของส่วนงานตนเอง ส่วนพนักงานอยู่ในองค์กรอยู่แล้วก็จะได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่งและเหนือกว่าคู่แข่ง

“...หลักการของเจ้าของคือ มีการเรียนรู้และพัฒนาไปเรื่อยๆ ดังนั้นการพัฒนาต้องให้รู้ให้เหนือกว่าผู้ประกอบการเดียวกันและคู่แข่ง...เราต้องก้าวไปอีกก้าวหนึ่ง หรือก้าวไปสองก้าว...เราจะยอมไม่วิ่งตามเขา เราจะเป็นฝ่ายที่ก้าวออกมาก่อน แล้วมองมาข้างหน้า แล้วจึงหันมามองกลับไปว่าเป็นอย่างไร...”

หัวหน้าทีมขาย

จากแนวคิดดังกล่าว ทุกแผนจะต้องร่วมกันจัดทำแผนอย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดทำแผนการอบรมประจำปี ซึ่งฝ่ายบุคคลจะจัดกิจกรรมที่พัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรและจัดอบรมหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมเพื่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เช่น การจัดอบรมหลักสูตรการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระดับสูงของพนักงานฝ่ายธุรการเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเอกสารที่ซับซ้อนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งแผนดังกล่าวอยู่ใน

แผนงานประจำปีของงานพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว นอกจากนี้ ยังมีแผนการพัฒนาอื่น เช่น การส่งเจ้าหน้าที่ของบริษัท C ไปอบรมจากหน่วยงานภายนอก เช่น จากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น

สำหรับส่วนงานขายเช่นเดียวกันนอกจากแผนการจัดพนักงานไปฝึกอบรมประจำปีกับบริษัทแม่ให้ได้ 100% แล้ว ฝ่ายขายเองจะต้องจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรภายในของตนด้วยซึ่งหากเปรียบเทียบ บริษัท รถยนต์ที่อยู่ในแบรนด์เดียวกันและตั้งอยู่ในพื้นที่การขายละแวกเดียวกันแล้ว บริษัท C ได้แต่งตั้งตำแหน่งครูฝึกพนักงานขายอย่างชัดเจนโดยคัดเลือกจากความสามารถด้านความรู้ผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการถ่ายทอดและการผ่านหลักสูตรการอบรมจากบริษัทแม่ แล้วสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกด้วยอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมจากฐานเงินเดือนและค่าตำแหน่งงานซึ่งจะมากกว่าตำแหน่งพนักงานขาย โดยคำนวณจากฐานเงินเดือนครูฝึกคนเก่ามาเป็นฐานในการคำนวณและครูฝึกจะมีหน้าที่จัดอบรมพัฒนาบุคลากรเพียงอย่างเดียว ไม่ได้ทำหน้าที่ขายเลย

ครูฝึกจะเริ่มอบรมพนักงานใหม่ ตั้งแต่เดือนแรกที่ได้เข้ามาเป็นพนักงานทดลองงาน โดยใน 1 เดือนแรกจะต้องเรียนรู้ความรู้ในผลิตภัณฑ์ว่า บริษัท C มีผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง มีขั้นตอนการทำงานของส่วนงานขายอย่างไร การบันทึกข้อมูลลูกค้าคาดหวัง การติดตามลูกค้าเพื่อเปลี่ยนสถานะของลูกค้าจากลูกค้าคาดหวังสู่ลูกค้าจริงจะต้องทำอย่างไร ? วิธีการปฏิบัติงานของกระบวนการขายตั้งแต่ต้อนรับจนถึงกระบวนการส่งมอบจะต้องทำอย่างไร ? หลังจากอบรมเสร็จพนักงานใหม่จะได้รับการประเมินเบื้องต้นจากครูฝึกก่อนแล้วจึงส่งกลับไปที่ยังสาขาที่สังกัด หลังจากนั้นพนักงานใหม่จะต้องประกบพี่เลี้ยงเพื่อศึกษาและเรียนรู้การขายจริง ก่อนการเริ่มการขายจริง แล้วประเมินผลงานการขายเป็นระยะ 3 เดือน ซึ่งหากไม่ผ่าน บริษัท C จะให้โอกาสอีก 3 เดือน หากไม่ผ่าน บริษัท C จะไม่รับบรรจุเป็นพนักงาน

ส่วนพนักงานปัจจุบัน พนักงานขายแต่ละคนจะมีตารางการอบรมที่ชัดเจนทั้งจากตารางการอบรมของบริษัทแม่และจากตารางการอบรมภายในของบริษัท C ด้วยว่า ในแต่ละเดือนจะต้องได้รับการอบรมในหัวข้อใดบ้าง โดยพนักงานทุกคนจะต้องได้รับการอบรมทุกเดือนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดการทำงานของครูฝึก ซึ่งครูฝึกจะเป็นผู้วางแผนการฝึกอบรม นอกเหนือจากการอบรมตามแผนปกติ หัวหน้าทีมขายจะประสานงานกับครูฝึกในการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย เช่น ในเดือนนี้พนักงานขายจะต้องเรียนรู้เรื่องการแข่งขันกับคู่แข่ง เมื่อเรียนแล้วจะต้องสอบประเมินผลในทุกเดือนว่า ผ่านหรือไม่ผ่านซึ่งจะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย การอบรมความรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่ตามช่วงเวลาเมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่เปิดตัว การอบรมความรู้จากส่วนงานแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานขาย เช่น การอบรมติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่ง การแข่งขันประกันภัยซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่จากส่วนงานนั้นมาบรรยายการสื่อสาร

นโยบายจากบริษัทแม่ซึ่งในแต่ละปีซึ่งจะมีรายละเอียดที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การสร้างความพึงพอใจลูกค้า การจัดอบรมหัวข้อพิเศษที่มีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับงาน เช่น ข้อควรระมัดระวัง และการปฏิบัติตนไม่ให้ขัดต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคเพื่อป้องกันข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยเชิญเจ้าหน้าที่จาก บริษัทแม่ มาให้ความรู้ นอกจากนี้ยังมีการอบรมเรื่องอื่นๆ ซึ่งประธานฯ จะเป็นผู้พิจารณาให้จัดอบรมปีละครั้งด้วย

- การพัฒนาคนผ่านการโยกย้ายงาน

นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจากบริษัทแม่เองก็ดี หลักสูตรภายในเองก็ดี หรือแม้แต่หลักสูตรจากหน่วยงานภายนอกก็ดี บริษัท C ให้โอกาสพนักงานได้ลองเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ของตนเองด้วยการโยกย้ายงานซึ่งทำให้ผู้บริหารท่านหนึ่งซึ่งเคยมีประสบการณ์ผ่านการย้ายงานหลายแผนก ได้มองถึงความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการได้รับโอกาสให้ได้ลองทำในส่วนงานที่ไม่เคยทำ ได้ฝึกและได้รับการเรียนรู้เพิ่มเติมจากหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันซึ่งทำให้วันนี้ตนเองรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับการพัฒนาและได้เติบโตไปพร้อมกับองค์กรมาจนถึงทุกวันนี้ ซึ่งช่วงหนึ่งของการเริ่มต้นชีวิตการทำงานขณะนั้นประธานฯ ให้ข้อคิดการทำงานกับผู้บริหารท่านนั้นว่า

“โอกาสมันไม่ได้มาได้ง่ายๆนะ แต่ถ้าโอกาสมี เราต้องเริ่มทำ”

“...ตอนนั้นเราเด็กจบใหม่เขาให้โอกาสทำแต่เรายังไม่อย่างทำเลยแต่เมื่อได้รับคำพูดนี้ ตั้งแต่นั้นมาประธานฯ ให้เราทำอะไร ทำหมด ที่เป็นคนหนึ่งเลยที่โดนให้ไปทำงาน ลูกค้าสัมพันธ์ การตลาด ให้มาทำงานขาย ให้ย้ายไปสำนักงานใหญ่ ให้กลับไปสาขา ให้กลับไปสำนักงานใหญ่ แล้วกลับไปสาขา ซึ่งทำไมถึงทำ ? เพราะมองว่ามันเป็นโอกาส...”

หัวหน้าทีมขาย

สำหรับประเด็นของการพัฒนาคนผ่านการโยกย้ายงานของบริษัท C นั้น ถือเป็นกรณีศึกษาของผู้แทนจำหน่ายรายแรกๆ ที่มีการพัฒนาคนโดยการโยกย้ายลักษณะนี้ แต่พบว่าในปัจจุบันนโยบายนี้ไม่ได้ถูกปรับใช้เป็นนโยบายที่ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง แต่การพิจารณาโยกย้ายจะพิจารณาเป็นในแต่ละกรณีๆ ไป ซึ่งอาจไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยหรือตลอดเวลา แต่จะเกิดขึ้นในกรณีที่ผู้บริหารเห็นถึงความเหมาะสมของการโยกย้ายตำแหน่งงานนั้นจริงๆ

- การพัฒนาคนผ่านการพัฒนาวิธีการในการทำงาน

ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาและฝึกฝนกระบวนการคิดให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเกิดการพัฒนาองค์กรร่วมด้วย บริษัท C จึงได้จัดแข่งขันกิจกรรม

ปรับปรุงงานภายในของแต่ละแผนก ซึ่งถือเป็นนโยบายหลักที่ทุกฝ่ายจะต้องส่งเข้าร่วมการแข่งขัน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในของบริษัท C จุดใดที่เป็นปัญหาหรือขั้นตอนใดเป็นขั้นตอนที่ต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ทำอย่างไร ให้สามารถหาจำนวนลูกค้าคาดหวังให้เพิ่มขึ้น การลดปริมาณอุปกรณ์ตกแต่งคงค้างในสต็อก เป็นต้น ซึ่งหัวข้อต่างๆ จะช่วยสนับสนุนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดของเสีย ลดระยะเวลาซึ่งช่วยให้สามารถวางแผนได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยจัดตั้งทีมทำแผนปรับปรุงภายในบริษัท C ทำรายงาน ส่งเอกสาร เมื่อผ่านจะต้องตรวจสอบที่จริงตามช่วงเวลาที่กำหนด นำเสนอผลงานและมีกรรมการตัดสินในแต่ละรอบของการแข่งขัน เช่น การแข่งขันรอบคัดเลือก รอบชิงชนะเลิศ เหมือนบริษัท แม่ และมีรางวัลมอบให้ด้วย

โดยผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า แม้จะเป็นนโยบายของบริษัทแม่แต่บริษัท C นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งบริษัท C มองเห็นนโยบายนี้สามารถนำผลไปใช้ได้จริง

#### 4.3.2.3 สวัสดิการ

##### - การจ่ายผลตอบแทน

ประธานฯ ก่อนข้างให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างมาก ทั้งในแง่ของอัตราผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหนือกว่าบริษัทรายอื่น เพื่อให้พนักงานสามารถดำรงชีพอยู่ได้และรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรนานๆ รวมถึงความมั่นคงในอาชีพการงานในแต่ละลำดับขั้นตั้งแต่ระดับพนักงาน ซูเปอร์ไวเซอร์ อาวุโสและผู้ช่วย ตามลำดับรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้นมาจากเงินเดือนเพิ่มขึ้นและเงินค่าตำแหน่งซึ่งถือเป็นจุดแข็งของบริษัท C

“...อีกอันหนึ่งที่ผมระลึกถึงเสมอคือเรื่องพนักงาน ทุกอย่างมันทำกัน ได้หมดตั้งแต่สินค้า ความสะดวกสบาย เงินซื้อได้ แต่คนซื้อไม่ได้ ความสำคัญของธุรกิจ คือ คน จุดแข็งของบริษัท C คือ ทีมงานซึ่งเป็นเรื่องนโยบายการบริหารคน เราต้องแฟร์ๆ กับคนทำงาน ได้มากำไรแบ่ง ผมให้เงินเดือน ให้โบนัส จนกระทั่งดีลเลอร์ด้วยกันยังพูดกับผมว่า ให้โบนัส ทำไม่เยอะอะ...”

ประธานกรรมการ<sup>1</sup>

สำหรับพนักงานชาย โดยรวมจะต้องได้รับผลตอบแทนขั้นต่ำในอัตราที่สูงกว่าบริษัทรายอื่นในจังหวัดเดียวกัน แต่สำหรับพนักงานที่ยังอยู่ระหว่างการทดลองงานจะมีรายได้เทียบเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำวันละ 300 บาท เมื่อได้รับการบรรจุแล้วรายได้จะถูกปรับตามอายุงานที่เพิ่มขึ้นและตามตำแหน่งงานซึ่งบริษัท C มีหลักเกณฑ์การพิจารณา หากรายได้เฉลี่ยของ

<sup>1</sup>ที่มา : <http://mixmagazine.in.th/view.php?contentid=00000423>



พนักงานขาย เมื่อรวมเงินเดือนและคอมมิชชั่นไม่ถึงเกณฑ์ขั้นต่ำตามมาตรฐานของบริษัท C ที่กำหนด นั่นคือ 25,000 บาทถือว่า บริษัท C จะต้องพิจารณาใหม่เพื่อหาแนวทางช่วยเหลือชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (คล้ายกับบริษัท A และ B)

นอกจากนี้พนักงานขายยังได้รับเงินพิเศษจากการประเมินผลรายบุคคลของแต่ละเดือนนอกเหนือจากผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นตามยอดขายที่ขายได้ ซึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่น ซึ่งจะจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของค่าคอมมิชชั่นซึ่งให้เป็นปกติแล้ว แต่บริษัท C จะพิจารณาให้รางวัลพิเศษหากพนักงานผ่านเกณฑ์การประเมินภายในของบริษัท C ซึ่งเป็นการประเมินผลรายเดือนด้วยแต่สำหรับเจ้าหน้าที่ธุรการจะไม่ได้เงินพิเศษแต่จะได้รับการประเมินทุกเดือนตลอดระยะเวลา 1 ปี เพื่อประกอบการพิจารณาจ่ายเงินโบนัสประจำปี สมมติ โบนัสปีนี้สูงสุด 4 เดือน คนได้เกรด A จะได้โบนัส 4 เดือน ส่วนเกรด B C D ก็จะได้รับโบนัสลดหลั่นลงไป ซึ่งนอกจากนำผลการประเมินพิจารณาโบนัสแล้วยังนำผลดังกล่าว พิจารณาปรับใช้ในการปรับเงินเดือนขึ้นด้วย

#### - สวัสดิการอื่น

บริษัท C ได้จัดสวัสดิการพื้นฐานให้พนักงาน เช่น การให้สิทธิลาพักร้อน ซึ่งเป็นไปตามอายุงานในขณะที่บริษัทรถยนต์ยี่ห้ออื่นในบริเวณใกล้เคียงอาจจะให้สิทธิลาพักร้อนน้อยกว่าหรือไม่มีเลย มีประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิตให้พนักงาน ประกันสุขภาพกลุ่ม หากนอนพักรักษาที่โรงพยาบาล มีบริการรถเข็นรายวันให้ด้วยซึ่งเพิ่มเติมนอกเหนือจากประกันสังคมของพนักงานเพื่อเป็นการช่วยเหลือพนักงาน บรรเทาภาระค่าใช้จ่ายอื่นๆ เพิ่มเติมหลังจากออกจากโรงพยาบาลมีการตรวจสุขภาพประจำปี มีรางวัลท่องเที่ยวให้พนักงานซึ่งวัดจากการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมมอบให้ทั้งทีมขายและการตลาด และรวมถึงมีการให้รางวัลชมเชยบทลงโทษซึ่งเป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัท C

นอกจากนี้ ในทุกปี บริษัท C จะให้แต่ละส่วนงานนำเสนอการปรับปรุงสวัสดิการพนักงานเพื่อทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานดียิ่งขึ้น เช่น พนักงานไม่มีพื้นที่รับประทานอาหารอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ฝ่ายบุคคลซึ่งรับผิดชอบในเรื่องนี้ จะปรับปรุงพื้นที่ห้องพักรับประทานอาหารอย่างชัดเจน หรือแม้แต่ในบางสาขา มีพื้นที่รับประทานอาหารแต่ไม่มีเครื่องปรับอากาศ บริษัท C จะติดตั้งเครื่องปรับอากาศเพื่ออำนวยความสะดวกสบายของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

#### 4.3.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

ในแต่ละเดือนพนักงานจะถูกประเมินผลงานตามดัชนีชี้วัดของตนเองตามเกณฑ์ที่บริษัท C ได้กำหนดไว้ และประธานฯ ให้ความสำคัญ เนื่องจากการประเมินจะทำให้



พนักงานทราบประสิทธิภาพการทำงานของตนเองเป็นอย่างไร มีจุดใดที่บกพร่องและจะต้องแก้ไขบ้าง เช่น ส่วนงานขาย บริษัท C จะมีหัวข้อการประเมินพนักงานทุกเดือนว่า พนักงานจะได้กี่คะแนน ซึ่งหัวข้อการประเมินจะประกอบด้วย คือ ยอดขาย จำนวนลูกค้าร้องเรียน การติดตามหลังการขาย ความพึงพอใจลูกค้า การปฏิบัติตนการมีระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น การขาด การลา การมาทำงานสาย ผิดกฎระเบียบบริษัท C หรือไม่ เป็นต้น และมีน้ำหนักคะแนนในหัวข้อต่างๆ ที่แตกต่างกัน เช่น บริษัท C ให้ความสำคัญกับยอดขายมาก ดังนั้น สัดส่วนของยอดขายจึงเป็น 40% เป็นต้น โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับการประเมินจากผลงานรายเดือนของตนที่ผ่านมา ซึ่งบริษัท C จะมีเกณฑ์การประเมินขั้นต่ำว่าจะต้องได้คะแนนเท่าไร เช่น 60 คะแนนจึงจะสามารถผ่านเกณฑ์เบื้องต้นแล้วหากสมมติว่า ผ่านเกณฑ์ที่ระดับคะแนน 75 คะแนนขึ้นไปพนักงานจะได้เงินรางวัลพิเศษ 4,000 บาทเพิ่มเติม หากไม่ผ่านเกณฑ์ในเดือนนั้น พนักงานจะต้องมาพบกับหัวหน้าทีม เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ไม่ผ่านการประเมินและทำแผนที่จะปรับปรุง โดยที่บริษัท C ให้ออกสพนักงานแก้ไขและปรับปรุงตัวและพิจารณาผลภายใน 3 เดือน ในส่วนของหัวหน้างานเองจะได้รับการประเมินจากผลงานที่ผ่านมาด้วยเช่นกัน ระดับคะแนนอยู่ในช่วงคะแนนใด ผ่านเกณฑ์ขั้นใด จะได้รับมีเงินพิเศษตามขั้นที่กำหนด สำหรับส่วนงานอื่นๆ เช่น งานธุรการ หากได้รับการประเมินผลโดยคิด 1 ใน 3 ลำดับแรก บริษัท C จะมีเงินสนับสนุนให้ประจำเดือนเหมือนเป็นขวัญกำลังใจด้วยเช่นกันซึ่งนอกจากพิจารณาเพื่อประเมินผลรายเดือนแล้วยังนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วย

“...คนของผมเกือบทั้งบริษัทจะมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน พนักงานขายทุกคน ช่วงทุกคน ระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้า จะถูกประเมินทุกเดือน เขามีทุกเดือนว่าเขาทำรายได้เท่าไร เขาปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือไม่ หน้าที่เขาเป็นอย่างไร มนุษย์สัมพันธ์ของเขาเป็นอย่างไร อันนี้ทำมานานหลายปี...”

ประธานกรรมการ<sup>1</sup>

ดังนั้น ในการประเมินผลเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น ไม่ว่าจะเป็พนักงานจากส่วนงานไหนหรือทำงานอยู่ในตำแหน่งใด บริษัท C มีหลักเกณฑ์ ในการพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงาน เช่น ส่วนงานขายจากตำแหน่งพนักงานขายเป็นพนักงานขายอาวุโส บริษัท C จะมีเกณฑ์การพิจารณา คือ ระยะเวลาในการทำงานจะต้องครบ 3 ปีการผ่านหัวข้อการฝึกอบรมจากบริษัทแม่ จำนวนลูกค้าร้องเรียน ค่าคะแนนความพึงพอใจ ผลงานการขายตลอดช่วงระยะ 12 เดือนที่ผ่านมา เช่น จะต้องผ่านการประเมินผลทั้งปี 10 เดือน จาก 12 เดือน เป็นต้น

<sup>1</sup> ที่มา : <http://mixmagazine.in.th/view.php?contentid=00000423>

ในส่วนของตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าทีมจะมีหลักการพิจารณาเพิ่มเติม เช่น อายุงานในตำแหน่งงานพนักงานขายอาวุโสการผ่านหลักสูตรการอบรมของบริษัทแม่ในระดับที่สูงขึ้นซึ่งเป็นไปตามนโยบายของบริษัทแม่ที่ได้ระบุอายุงานในแต่ละช่วงเอาไว้ อายุงานที่ปี ควรจะเข้าอบรมในหลักสูตรใด โดยที่บริษัท C ได้นำมาเป็นเกณฑ์การประเมินเบื้องต้นก่อน หากผ่านจึงจะได้รับการพิจารณาในหัวข้อถัดไป เช่น ยอดขาย(ค่าเฉลี่ยต่อเดือน/ปี) ค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้า ค่าเฉลี่ยของการขายรถ ตามค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในแต่ละหัวข้อย่อย หากผ่านจึงจะได้รับการประเมินผลจากหัวหน้าทีม ผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการอีกครั้ง ซึ่งจะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจากคณะกรรมการทั้ง 3 ท่าน แม้กระทั่งตำแหน่งอื่นๆ ด้วยเช่นกัน ส่วนตำแหน่งผู้จัดการจะถูกพิจารณาโดยประธานฯ ต่อไป

### 4.3.3 การบริหารจัดการการขาย

#### 4.3.3.1 สร้างมาตรฐานการให้บริการเหนือความคาดหวัง

บริษัท C ให้ความสำคัญและใส่ใจในรายละเอียดของการให้บริการในโชว์รูมเพื่อเน้นการสร้าง ความพึงพอใจลูกค้าตั้งแต่กระบวนการต้อนรับจนกระทั่งการติดตามลูกค้าหลังส่งมอบ ซึ่งนอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามมาตรฐานที่บริษัทแม่ได้กำหนดแล้วบริษัท C ได้ยกระดับการให้บริการลูกค้าสู่ความประทับใจเหนือความคาดหวัง นั่นคือ การเพิ่มเติมรายละเอียดการให้บริการที่เหนือกว่ามาตรฐาน ใส่ใจในการให้บริการลูกค้าตั้งแต่ลูกค้าเข้ามาในบริษัท C เตรียมความพร้อมของพนักงานโดยการจัดเวรประจำจุดต่างๆ เนื่องจากโชว์รูมของบริษัท C มีทางเข้าหลายทางซึ่งแตกต่างจากผู้แทนจำหน่ายรายอื่นๆ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ประจำตามจุดต่างๆ เช่น บริเวณเคาน์เตอร์ ประตูฝั่งขายและบริการ เพื่อให้ที่ที่จะให้การต้อนรับลูกค้าได้ทันที และเข้าไปให้บริการได้ทันทีถึงบริเวณที่จอดรถ จากนั้นจึงเชิญลูกค้าขึ้นมาบน โชว์รูมและบริการเครื่องดื่ม เช่น น้ำเปล่า ชา กาแฟตามความต้องการเฉพาะของบุคคล แต่สิ่งที่พิเศษแตกต่างจากบริษัท C อื่น นั่นคือเพิ่มเติมการบริการของว่างพร้อมเครื่องดื่มที่มีความหลากหลาย เช่น น้ำผลไม้ น้ำอัดลม กาแฟเย็น เสิร์ฟโดยแม่บ้านด้วยแก้วที่ออกแบบมาพิเศษสำหรับลูกค้า ซึ่งแสดงถึงการใส่ใจในรายละเอียดซึ่งมีความแตกต่างจากที่อื่นและให้บริการในรูปแบบรถเข็นเสมือนการให้บริการบนเครื่องบิน ส่วนขั้นตอนการจอง การนัดหมายลูกค้าทำสัญญา แจ้งข้อมูลรถในสต็อกให้ลูกค้า พนักงานขายจะติดตามแจ้งลูกค้าให้รับทราบอย่างต่อเนื่องโดยมีบอร์ดควบคุมการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานแต่ละคนในแต่ละวันจะต้องทำอย่างไร ซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนมาตรฐานการติดตามลูกค้าจนถึงวันส่งมอบให้ลูกค้า หากลูกค้าต้องการดูรถใหม่ พนักงานจะพาลูกค้านั่งรถกอล์ฟไปดูที่พื้นที่จัดเก็บสต็อก (stock yard)

ส่วนกระบวนการส่งมอบตามมาตรฐานของบริษัท C นั้นจะมีเจ้าหน้าที่จากส่วนงานต่างๆ ร่วมแสดงความยินดีในขณะที่ส่งมอบด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์และหัวหน้าทีมขายพร้อมกับมอบของที่ระลึก เช่น มอบพระพร้อมกับพวงมาลัยให้กับลูกค้า แต่สิ่งพิเศษมากกว่านั้นบริษัท C เพิ่มเติมการมอบของที่ระลึกแบบเฉพาะเจาะจงให้กับลูกค้าด้วย ซึ่งบริษัท C ได้ยึดตามแนวคิดปฏิบัติของบริษัทแม่ ในเรื่องของการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังให้กับลูกค้ามาปรับใช้ตามลักษณะเฉพาะของลูกค้า เช่น การมอบพวงมาลัยอวยพรลูกค้าตามสีวันเกิดของลูกค้าในวันส่งมอบ เป็นต้น นอกจากนี้ พนักงานขายจะต้องมีปฏิภาณ ไหวพริบและสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อที่จะสร้างกิจกรรมประทับใจขณะส่งมอบได้อย่างเหมาะสม สมมติ วันที่ออกรถเป็นวันเกิดของลูกค้าของลูกค้า ดังนั้น พนักงานขายจะต้องเลือกของที่ระลึกอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งบริษัท C ได้จัดเตรียมเอาไว้ เช่น การมอบนาฬิกาแขวนหรือการมอบหมอนรองคอรูปหัวใจพร้อมกับพิมพ์รูปถ่ายของลูกค้าสกรีนติดลงบนหมอนใบนั้นซึ่งรูปที่จะนำมาติดพนักงานจะต้องหารูปของลูกค้าด้วยตัวเองไม่ว่าจะมาจากช่องทางไหนก็ตาม เช่น จากไลน์หรือเฟซบุ๊กเพื่อที่จะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าในวันส่งมอบ

ยิ่งกว่านั้นภายหลังเสร็จสิ้นกระบวนการส่งมอบ ในขั้นตอนของการส่งทะเบียนรถให้ลูกค้า พนักงานขายจะต้องส่งมอบให้ลูกค้าที่บ้านภายใน 1 เดือนพร้อมกับมอบทะเบียนรถจีพียูซึ่งเป็นของที่ระลึกให้ด้วย แล้วหลังจากนั้นเข้าสู่ช่วงการนัดหมายลูกค้าเข้าเช็คระยะ 1,000 กิโลเมตร โดยพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าว พนักงานขายได้จัดเตรียมแก้วน้ำพิเศษที่มีรูปลูกค้าในวันส่งมอบรถมอบให้กับลูกค้าอีกครั้ง ซึ่งนอกจากเป็นการเน้นย้ำการสร้าง ความประทับใจเหนือความคาดหวังให้กับลูกค้าแล้ว พนักงานขายและบริการยังได้สร้างผลงานและเกิดการ ทำงานร่วมกันระหว่างแผนกด้วย

ส่วนการบริการเพิ่มเติมอื่นๆ ที่บริษัท C ให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างมาก คือ การสร้างความรู้สึกถึงการได้เป็นเจ้าของรถที่ได้ขับรถของตัวเองเป็นคนแรกอย่างแท้จริง นั่นคือ โดยปกติแล้วการขนส่งรถให้ลูกค้าต่างสาขาเมื่อรถยนต์ติดตั้งอุปกรณ์เสร็จแล้วพนักงานขายจะต้องเติมน้ำมันจากปั๊มระหว่างทางแล้วขับมาส่งที่สาขารับรถของลูกค้าแต่ปัจจุบันบริษัท C ได้จัดเตรียมรถเทรลเลอร์ขนส่งรถลูกค้าแทนและจัดการเติมน้ำมันจากปั๊มที่โชว์รูมทันที เพื่อให้รถพร้อมใช้งานและลูกค้าเป็นผู้ขับขึ้นรถยนต์คันแรกอย่างแท้จริงซึ่งลูกค้ารู้สึกดีและเกิดความมั่นใจที่ได้ซื้อรถกับบริษัท C เป็นรถยนต์ที่ยังไม่ผ่านการใช้งานและอยู่ในสภาพสมบูรณ์ เรียกร้อยดี

#### 4.3.3.2 ระบบการติดตามลูกค้าหลังส่งมอบอย่างต่อเนื่อง

บริษัท C มีมาตรฐานการติดตามลูกค้าหลังส่งมอบเพื่อรักษาลูกค้าเก่าเป็นระยะเวลา 1 ปีก่อนหมดประกัน กล่าวคือ การติดตามลูกค้าหลังส่งมอบภายใน 3 วันโดยพนักงานขาย

7 วัน โดยลูกค้าสัมพันธ์ 1 เดือนโดยพนักงานขาย 45 วัน โดยลูกค้าสัมพันธ์ 6 เดือน โดยพนักงานขาย และ 1 ปีโดยพนักงานขายก่อนหมดประกัน ส่วนรายละเอียดปลีกย่อยสำหรับลูกค้าแต่ละราย เช่น การให้ความสำคัญกับวันพิเศษของลูกค้าอย่างวันเกิดลูกค้า บริษัท C ดำเนินการส่งข้อความแสดงความยินดีลูกค้าทุกคน 100 % เพื่อเป็นการรักษาลูกค้า หลังจากนั้น พนักงานขายจะเป็นผู้โทรหาลูกค้าและมอบของที่ระลึกให้ลูกค้าถึงที่บ้าน โดยพนักงานขายจะต้องคัดเลือกลูกค้าเหล่านี้เป็นลูกค้าคนพิเศษ (VIP) อย่างแท้จริงซึ่งลูกค้าประเภทนี้จะต้องซื้อรถยนต์มากกว่า 2-3 คันขึ้นไป หรือแนะนำลูกค้ามาซื้อรถกับบริษัท C เพิ่มเติม เป็นต้นซึ่งทำให้พนักงานขายสามารถจัดลำดับความสำคัญของลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่ชัดเจนและง่ายต่อการดูแลลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ซึ่งบริษัท C ได้ตั้งเป้าหมายการติดตามสำหรับกิจกรรมเหล่านี้ด้วย

การดูแลลูกค้าเก่า 1 ปีหลังส่งมอบ พนักงานขายจะต้องเยี่ยมชมติดตามลูกค้า โดยเฉพาะช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น วันปีใหม่ พนักงานจะต้องพิจารณาคัดเลือกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้า VIP ที่ซื้อรถมากกว่า 2-3 คันขึ้นไป และออกเยี่ยม ติดตามเพื่อที่จะรักษาสถานลูกค้ากลุ่มนี้ไว้เมื่อเยี่ยมเสร็จจะต้องถ่ายรูปกลับมาเป็นหลักฐานว่า ได้เยี่ยมลูกค้าจริง ดังนั้น การทำกิจกรรมการตลาดจะต้องจัดกลุ่มและให้ลำดับความสำคัญของลูกค้าของตนเพื่อให้การจัดกิจกรรมแต่ละครั้งเกิดประสิทธิภาพและตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด

นอกจากนี้ เมื่อบริษัท C จัดอีเวนท์ที่จะเชิญลูกค้ากลุ่มนี้มาร่วมงาน และอีกช่วงหนึ่ง คือ ช่วงก่อนหมดสัญญา 1 เดือน พนักงานจะต้องโทรไปแสดงความยินดีลูกค้าจะได้ผ่อนหมดเพื่อสร้างโอกาสการขาย บางครั้งเมื่อลูกค้าผ่อนเสร็จอาจมีความต้องการเปลี่ยนรถก็ได้ และหากปีใด บริษัท C จัดกิจกรรมขอบคุณลูกค้า บริษัท C จะเชิญลูกค้าเหล่านี้มาเข้าร่วมทุกครั้ง หากเข้าร่วมไม่ได้ จะสื่อสารโดยแจ้งแคมเปญขายให้ลูกค้าแทนซึ่งจากการติดตามดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท C เสมอทำให้สามารถสร้างยอดขายได้จากลูกค้าเก่าเหล่านี้นั่นเอง

#### 4.3.3.3 การดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด

หลักการดูแลลูกค้าถือเป็นนโยบายหลักที่บริษัท C ให้ความสำคัญอย่างมาก ทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกค้าพึงตระหนักถึงการบริการของบริษัท C ได้อย่างสม่ำเสมอ แต่รวมถึงเมื่อลูกค้าเดือดร้อนหรือต้องการความช่วยเหลือ ทำอย่างไร จึงจะสามารถเข้าไปนั่งในใจลูกค้าได้ ดังนั้น การดูแลลูกค้าจึงไม่ใช่เฉพาะช่วงระยะเวลาการขายจนกระทั่งส่งมอบแล้วจบเพียงเท่านั้นแต่ครอบคลุมถึงกระบวนการติดตามลูกค้าหลังส่งมอบ การนำเสนอบริการ การให้ความช่วยเหลือและการติดตามเอาใจใส่ลูกค้าซึ่งถือเป็นแนวคิดหลักที่พนักงานจะต้องพึงระลึกอยู่เสมอเพื่อการรักษาความสัมพันธ์ลูกค้าในระยะยาวซึ่งผู้บริหารได้ให้ทัศนคติดังนี้



“...จะทำให้ลูกค้านึกถึงเรา เราจะต้องไปอยู่ในชีวิตของลูกค้า อะไรที่เป็นเรื่องรถยนต์ ลูกค้าต้องนึกถึงเรา ถ้าเมื่อไหร่ลูกค้านึกถึงเรา แล้วเราสามารถซัพพอร์ตได้หมด ไม่ว่าจะ เป็น ปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ เช่น ประกันจะหมด เขาไม่จำเป็นต้องจ่าย แต่เราต้องโทรหาเขา พอถึงเวลาเดียวเซลล์ก็โทรหา...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตลูกค้าเกิดจากการดูแลและเอาใจใส่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากการติดตามหลังส่งมอบซึ่งถือเป็นมาตรฐานของพนักงานที่ต้องพึงปฏิบัติอยู่แล้ว การนำเสนอบริการอื่นด้วยการ โทรติดตามถือเป็นหน้าที่ของพนักงานขายเช่นกันที่จำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลต่างๆ ให้ลูกค้ายอมรับทราบเพื่อป้องกันก่อนลูกค้าประสบปัญหา เช่น ขาดการต่ออายุประกันภัย เป็นต้น

ในกรณีที่พนักงานลาออก เพื่อให้การดูแลอย่างต่อเนื่องด้วยความราบรื่น บริษัท C จะให้หัวหน้าทีมขายแต่งตั้งพนักงานขายท่านอื่นมาดูแลลูกค้าแทน จัดพิมพ์เอกสารที่ระบุภาพพนักงานขายใหม่ที่จะมาดูแลอย่างชัดเจนพร้อมกับจัดส่งจดหมายแจ้งให้ลูกค้าทุกคนของพนักงานขายคนเดิมทราบด้วย ซึ่งแตกต่างจากกรณีศึกษาจากที่อื่นในการศึกษาครั้งนี้ แล้วสำหรับพนักงานขายใหม่จะต้องโทรหาลูกค้าหลังจากออกรถไปแล้ว 3 เดือน เพื่อสอบถามปัญหาหรือข้อสงสัยหรือข้อคิดขัดแย้งจากพนักงานขายคนก่อนหน้า แต่อย่างไรก็ตาม ในจดหมายจะระบุ เบอร์โทรติดต่อของผู้ช่วยกรรมการฯ เพิ่มเติมด้วย กรณีลูกค้าติดขัด ไม่อยากโทรหาพนักงานขายที่ดูแล ลูกค้าสามารถโทรหาผู้ช่วยกรรมการฯ ได้

#### 4.3.3.4 การบริหาร Margin การขายเพื่อผลักดันการขาย

ในการใช้เครื่องมือสนับสนุนการขาย อย่างเช่น แคมเปญขายภายใต้เงื่อนไขการขายของบริษัทแม่ที่กำหนด ซึ่งในพื้นที่การขายของบริษัท C ปัญหาส่วนใหญ่ของลูกค้าที่พบ คือ ลูกค้ามีเงินดาวน์ไม่พอสำหรับการออกรถ ดังนั้น บริษัท C จึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายโดยการนำ Margin การขายมาเป็นเงินส่วนที่จะต้องซัปดาห์เพื่อช่วยให้ลูกค้าใช้เงินดาวน์รถได้น้อยลงและผลักดันการขายรถให้สำเร็จ

อย่างไรก็ตาม บริษัท C จะพิจารณาผลตอบแทนเพิ่มเติม จาก Margin การขายของพนักงานที่เหลือแต่จะพิจารณาเป็นรายไตรมาส เช่น หากสมมติโดยเฉลี่ย พนักงานขายสามารถขายรถได้ 3 คัน พนักงานจะได้รับเงินพิเศษจาก Margin เฉลี่ยไม่เกิน คันละ 2,000 บาท เป็นต้น

#### 4.3.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย



ในแต่ละวันผู้จัดการจะทำหน้าที่ติดตามผลงานของแต่ละสาขาจากหัวหน้าทีมขายอย่างสม่ำเสมอโดยพิจารณาจากยอดลูกค้าคาดหวัง ยอดจอง ยอดขายและการบรรลุเป้าหมายการขายในแต่ละพื้นที่ที่หัวหน้าทีมขายรับผิดชอบส่วนพนักงานขาย บริษัท C วัดประสิทธิภาพการขายของพนักงานจากจำนวนรถที่ขายได้เทียบกับค่าเฉลี่ยยอดขายของพนักงานทั้งหมด สมมติปกติมาตรฐานการขายของพนักงานโดยเฉลี่ยจะต้องขายได้ 6 คันต่อเดือน ถ้าในเดือนนั้น พนักงานสามารถขายได้มากกว่า 6 คัน นั่นถือ เป็นส่วนที่ต่อ ยอดเพิ่มเติมขึ้นไป แต่ถ้าไม่ถึง 6 คันจะต้องหาสาเหตุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นพนักงานขายเก่าที่มีประสบการณ์การขายตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ด้วยแล้ว การขายไม่ได้ตามเป้าหมาย นั่นคือ ไม่มียอดขายจากลูกค้าเก่าเลยหรือลูกค้าแนะนำเลย ดังนั้นหัวหน้าทีมจะต้องรับผิดชอบแก้ไขปัญหาโดยด่วน โดยใช้ข้อมูลรายงานยอดขายรายเดือนที่ระบุประเภทการขายว่า ยอดขายแต่ละรายมาจากลูกค้าเก่ากี่ราย ลูกค้าหน้าร้านกี่ราย ลูกค้าแนะนำกี่ราย แล้วนำไปวิเคราะห์ต่อว่า เมื่อมีลูกค้าแล้ว พนักงานขายมีความสามารถในการปิดการขายมาก น้อยแค่ไหน เช่น วิเคราะห์จากความสามารถในการเปลี่ยนสถานะลูกค้าจากลูกค้าคาดหวังไปเป็นลูกค้าจองได้ หรือเปลี่ยนสถานะจากลูกค้าจองไปเป็นยอดส่งมอบได้ซึ่งจากการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบดังกล่าว ทำให้หัวหน้าทีมต่างรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง สามารถติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ จนเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นประจำ เป็นนิสัย แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัท C เห็นความสำคัญกับการดูแลลูกค้าเก่ามากยิ่งขึ้นด้วยนอกจากยอดขายซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดหลักแล้ว บริษัท C ยังพิจารณาถึงดัชนีชี้วัดตัวอื่นสำหรับงานขายด้วย เช่น การบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจลูกค้า การบรรลุเป้าหมายการติดตามลูกค้าหลังการส่งมอบด้วย เป็นต้น

#### 4.3.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.3.4.1 สร้างเครือข่ายผู้นำชุมชน

บริษัท C แบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบจากสภาพภูมิศาสตร์ ใน 13 อำเภอ ให้กลายเป็น 7 พื้นที่ เพื่อให้เหมาะสมกับจำนวนทีมและพนักงานขาย รวมถึงอุปสงค์ของการซื้อรถยนต์ในแต่ละพื้นที่ด้วย เพื่อให้พนักงานขายดูแลพื้นที่อย่างใกล้ชิด โดยในแต่ละพื้นที่จะมีหัวหน้าทีมขายเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบและบริหารงานขายของตนให้ได้ตามเป้าหมาย ติดตามและตรวจสอบสถานการณ์การขายปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยเฉพาะส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท C และคู่แข่งยี่ห้ออื่นในพื้นที่เป็นอย่างไร จากเครือข่ายลูกค้าแนะนำซึ่งเป็นผู้นำชุมชนที่ได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกัน เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือกลุ่มเกษตรกร แล้วในบางครั้งผู้ใหญ่บ้านเป็นทั้งผู้นำท้องถิ่นและหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรด้วย เช่น หัวหน้ากลุ่มชาวไร่อ้อย (โคเวตาไร่อ้อย) หัวหน้ากลุ่มชาวไร่ข้าวโพด (โคเวตาไร่ข้าวโพด) เป็นต้น ดังนั้นหากในท้องถิ่นมีกิจกรรม

อะไร แคมเปญของกลุ่มมีอะไร เห็นป้ายโฆษณาอะไร บริษัท C จะขอความร่วมมือให้ผู้นำท้องถิ่นแจ้งข้อมูลข่าวสารกลับมาซึ่งการที่ผู้นำท้องถิ่นได้แจ้งข่าวสารกลับมานั้นมาจากการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างหัวหน้าทีม พนักงานขายและผู้นำชุมชนซึ่งค่อนข้างใช้ระยะเวลากว่าที่จะทำให้เครือข่ายผู้นำชุมชนแข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าวถือเป็นประโยชน์สำหรับการวางกลยุทธ์ในการตลาดครั้งต่อไป เนื่องจากบริษัท C ได้วางการจัดกิจกรรมการตลาดตลอดทั้งปีอยู่แล้ว ดังนั้น จึงอาจมีบางกิจกรรมในบางอำเภอ บริษัท C จัดหลังคู่แข่ง หรือ บางครั้งจัดก่อน

“...แนวทางของเราปัจจุบันถ้าเราขายอย่างเดียวมันจะไม่ยั่งยืน แต่เรากำลังดูแลลูกค้าของเรา ดูแลฐานลูกค้าของเรา เรามุ่งเรื่องของการบริการ ไม่ว่ากิจกรรมอะไรก็ตามที่ออกไป เราไปเชื่อมความสัมพันธ์ ไปสร้างความสัมพันธ์ ไปสร้างการรับรู้ ไปสร้างการรู้จัก นี่คือจุดๆ หนึ่งเลยที่เราทำกันอยู่...”

หัวหน้าทีมขาย

ดังนั้น หน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีมขายจะต้องหาผู้ที่มีอิทธิพลในท้องถิ่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้ได้แล้วให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เช่น ให้การสนับสนุนการจัดเลี้ยงการประชุมหรือหากมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ลูกค้ากลุ่มนี้จะได้รับเชิญเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดการแนะนำ บอกต่อกับลูกค้ารายอื่นในชุมชนซึ่งปกติแล้วหากผู้นำชุมชนสามารถแนะนำลูกค้าใหม่จะได้รับผลตอบแทนเรียก “ค่านำพา” ด้วยนอกจากนี้ บริษัท C มีโครงการสะสมคะแนนกับกลุ่มผู้นำชุมชน ในแต่ละปีผู้นำชุมชนแต่ละรายสามารถแนะนำลูกค้ามาให้ที่ราย โดยบริษัท C ได้ตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่ต้นปี เมื่อสิ้นปีสรุปผลการแนะนำลูกค้าได้เท่าไร บริษัท C จะมอบรางวัลให้ในงานเลี้ยงปลายปี เช่น รางวัลพิเศษทริปท่องเที่ยวต่างประเทศ โดยบริษัท C จะติดตามอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี สมมติ เป้าหมาย 50 คน เดือนมกราคม แนะนำ 10 คนจะได้รับ 10 คะแนนสมมติ ในปัจจุบัน ณ เดือนตุลาคมสามารถแนะนำได้ 25 คน ดังนั้น ยังขาดอีก 25 คนจึงจะถึงเป้าหมาย ซึ่งหัวหน้าทีมขายจะคอยแจ้งผลให้ลูกค้ารับทราบอย่างต่อเนื่อง

#### 4.3.4.2 การทำการตลาดเชิงรุก

บริษัท C จะให้ทุกฝ่าย เขียนแผนงานประจำปี ซึ่งฝ่ายขายและการตลาดจะจัดทำแผนการดำเนินงานร่วมกันเป็นแผนทั้งปี เช่น การจัดบูธการตลาดที่หัวหน้าทีมขายรับผิดชอบ (ไม่รวมกิจกรรมการตลาดที่สนับสนุนจากบริษัทแม่) วัตถุประสงค์การลงพื้นที่แต่ละครั้ง ซึ่งแผนดังกล่าว จะมีหัวหน้าทีมขายที่รับผิดชอบดูแลในแต่ละพื้นที่พิจารณาความถี่การจัดกิจกรรมต่อปี จะจัดที่สาขาไหนบ้าง โดยพิจารณาจากลักษณะของพื้นที่ เป็นพื้นที่ชุมชน ขนาดใหญ่ เช่น หัวหน้าทีม

ขายที่ดูแลสำนักงานใหญ่ จะต้องจัดกิจกรรมทั้งปี จำนวน 48 ครั้ง มีทีมที่รับผิดชอบทั้งหมด 4 ทีม ดังนั้น ในแต่ละเดือนจะต้องจัดกิจกรรมทั้งหมด 4 ครั้ง ทีมละครั้ง เป็นต้น

นอกจากนั้น หัวหน้าทีมจะต้องตั้งเป้าหมายการขาย ขณะเดียวกันหาก ศูนย์บริการร่วมลงพื้นที่เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องตั้งเป้าหมายด้วย เช่น จำนวนรถที่เข้ามาใช้บริการ เป็นต้น ซึ่งผลจากการประสานงานร่วมกันหลายฝ่าย ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเข้ารับบริการมากขึ้น ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาเข้ามาโชว์รูม นอกจากนี้ สามารถช่วยสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเข้ารับบริการได้ในครั้งถัดไป

อย่างไรก็ตาม รูปแบบการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งจะต้องจัดให้เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้วย เช่น จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำท้องถิ่น รูปแบบการจัดจะเป็นลักษณะการเลี้ยงอาหารว่างระหว่างการประชุมกัน ผู้ใหญ่ หรือจัดเพื่อนำเสนอขาย จะต้องแจ้งแคมเปญการขาย จัดแสดงรถโชว์ แจกเอกสาร ใบปลิวเพื่อประชาสัมพันธ์รายละเอียดกิจกรรม รวมไปถึงการเข้าไปร่วมให้การสนับสนุนกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม ทั้งนี้เพื่อสร้างการจดจำที่ดีระหว่างหน่วยงานนั้นๆ กับบริษัท C ดังนั้น ก่อนจัดกิจกรรมทุกครั้ง นอกจากจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การจัดแล้วยังต้องคำนึงถึงกำลังซื้อของลูกค้าด้วย

“...ตรงไหนที่มีกำลังซื้อ ตรงไหนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ยังสามารถทำกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดได้ ต้องหาพื้นที่หากกลุ่มให้เจอก่อน แล้วจึงนำส่วนที่เป็นแคมเปญสนับสนุนไปกระตุ้นหรือไปแข่งขันกับคู่แข่งให้ได้...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่

ดังนั้น การเลือกพื้นที่การทำกิจกรรมการตลาด จะพิจารณาจากพื้นที่ที่มีกำลังซื้อเป็นหลัก เช่น คนในท้องที่ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกร การเข้าไปหาลูกค้าจึงต้องเข้าไปที่ย่านชุมชน เช่น ตลาดนัด การประชุมธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) แล้วนำเอาแคมเปญไปส่งเสริมกระตุ้นการขายหรือการนำรถไปแสดงพร้อมเสนอแคมเปญให้ลูกค้าถึงแม้ช่วงระยะเวลาสั้น แต่สร้างการจดจำและสื่อสารแคมเปญให้ลูกค้าทราบ หรือพื้นที่ห้างไกล ไม่มีโชว์รูม ไม่มีศูนย์บริการ หรือเป็นพื้นที่ของคู่แข่งรถยนต์ยี่ห้ออื่นแต่บริษัท C มองอุปสรรคเหล่านี้เป็นโอกาสที่สามารถสร้างยอดขายได้ ดังนั้น การจัดกิจกรรมในพื้นที่แต่ละครั้ง บริษัท C จะจัด Mobile Service โดยมีช่างและพนักงานฝ่ายขายลงพื้นที่ด้วย โดยเฉพาะงานบริการ บริษัท C จะให้บริการตรวจเช็คสภาพรถทุกยี่ห้อ แต่ถ้าเป็นรถยนต์แบรนด์เดียวกันบริษัท C จะมีส่วนลดให้บริการลูกค้าบริเวณงานเลขทันที ลูกค้าไม่จำเป็นต้องเสียเวลาขับรถเพื่อเข้ารับบริการในเมือง

สำหรับการจัดกิจกรรม โดยปกติแล้วบริษัท C จะจัดอีเวนต์ปีละ 2-3 ครั้ง ต่อ 1 อำเภอตั้งแต่ 16.00 น. ถึง 21.00 น. โดยผู้เข้าร่วมงานจะต้องลงทะเบียนและมีเกมส์ มีดาราร่วมงานในช่วงเย็นด้วย หรือในบางพื้นที่ที่ไม่เอื้อต่อการจัดกิจกรรม รูปแบบการลงพื้นที่ที่จะเปลี่ยนไป เช่น การเปลี่ยนรูปแบบเป็นการแจกคู่มือให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการที่ศูนย์บริการ เป็นต้น ดังนั้น รูปแบบต่างๆ จะไม่ถูกจำกัดตายตัวขึ้นกับแต่ละสถานการณ์หรือกิจกรรมเสริมอย่างแคมเปญ ข้าราชการ ภายหลังจากจบกิจกรรมฝ่ายการตลาดจะสรุปผลและส่งข้อมูลให้ผู้จัดการขายเพื่อติดตามลูกค้าคาดหวังต่อ

นอกจากนี้ ในช่วงระหว่างการสัมภาษณ์ บริษัท C ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายประจำปีสำหรับลูกค้าที่จองรถกับบริษัท C จะได้รับสิทธิ์ลุ้นรับของรางวัล อาทิเช่น ทองคำ 1 สลึง เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น(เหมือน บริษัท I)

#### 4.3.4.3 การสร้างแบรนด์

เนื่องจากเป็นผู้แทนฯ รายเดียวในจังหวัดและเปิดทำการเป็นระยะเวลานาน จนทำให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าอยู่แล้ว ดังนั้น การจัดกิจกรรมแต่ละครั้งจะไม่ได้เน้นสร้างยอดขายอย่างเดียวแต่เพื่อต่อยอดการรับรู้และยกระดับสู่การสร้างความจดจำของลูกค้าอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้าระลึกถึงบริษัท C ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล

“...มันไม่ได้หมายความว่า การที่เราไปออกบูทอีเวนต์ทุกที่ หรือการ ไปแต่ละหมู่บ้านในแต่ละตำบล คำว่า “คาดหวัง” ไว้หรือไม่ว่าเราจะมียอด อันนั้นคือส่วนหนึ่ง แต่ Main หลักแล้ว เราต้องการให้เขารับรู้ นี่คือ ผู้แทนจำหน่าย C ...ยังมีผู้แทนจำหน่ายรายนี้อยู่ในนี้ ถึงแม้ว่าเศรษฐกิจไม่ดี แต่ผู้แทนจำหน่ายรายนี้ก็ยังคงจะไปเจอคุณอยู่นะ ลูกค้าต้องไม่ลืมเรานะ เรายังไม่หายจากเขานะ เรายังมาหาเขาทุกเดือนนะ แล้ววันหนึ่งเมื่อเศรษฐกิจเข้มแข็ง วันนั้น ผู้แทนจำหน่ายจะต้องกลับมาเป็นอันดับหนึ่งเหมือนเดิม...”

หัวหน้าทีมขาย

ดังนั้น การทำกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ในแต่ละครั้ง เช่น การจัดกิจกรรมกีฬาในโรงเรียนการให้บริการตรวจเช็คสภาพรถยนต์ในต่างอำเภอหรือการจัดอีเวนต์ต่างๆ จะทำให้คนในชุมชนได้รู้จักและสร้างการตระหนักรู้ถึงบริษัท C และสาขามากยิ่งขึ้น ผ่านป้ายต่างๆ ที่ระบุว่า กิจกรรมเหล่านี้สนับสนุน โดย ชื่อบริษัทอะไร สาขาอะไร นอกจากการสร้างแบรนด์ของบริษัท บริษัท C ยังเน้นการสร้างแบรนด์ของหัวหน้าทีมขายที่รับผิดชอบในพื้นที่ให้เป็นที่รู้จักด้วย (คล้าย บริษัท F ที่จะให้หัวหน้าทีม/ผู้จัดการขายได้รับการส่งเสริมในการเป็นผู้นำทำกิจกรรมและเป็นที่รู้จักของคนในชุมชน) โดยแจ้งชื่อเล่นและเบอร์โทรศัพท์ติดต่อลงในสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น



ป้ายงาน ใบปลิว เป็นต้น เพื่อให้เป็นที่จดจำได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง แต่ละพื้นที่ เหมือนกัน แคมเปญเดียวกันแต่ชื่อผู้รับผิดชอบงานจะต่างกัน ดังนั้นหัวหน้าทีมจะเป็นสื่อกลางรับเรื่องราว ตอบข้อสงสัยหรือลูกค้าสนใจหรือรถยนต์ หัวหน้าทีมขายจะประสานงานส่งเรื่องกลับไปให้พนักงานขายรับช่วงต่อและติดต่อกลับไม่เกิน 5 นาที

ในอนาคต บริษัท C มีแผนพัฒนาการทำกิจกรรมการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ให้เกิดประสิทธิภาพสามารถรองรับจำนวนลูกค้าที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกมากขึ้นนอกเหนือจากเว็บไซต์ของบริษัท C รวมถึงมีแผนการพัฒนาช่องทางสื่อสารและประชาสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายกับลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

#### 4.3.5 การบริการจัดการหลังการขาย

##### 4.3.5.1 การเตรียมความพร้อมในการให้บริการ

บริษัท C คำนึงถึงการให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อลูกค้าเข้ามาที่ศูนย์บริการจะต้องได้รับความสะดวกสบาย เช่น ได้รับบริการเครื่องดื่ม ของว่าง มีเครื่องกดบัตรคิว ไว้คอยบริการลูกค้า ป้องกันไม่ให้ลัดคิวหากลูกค้านำรถเข้ามาซ่อมก็จะสามารถนำไปปรับรถไปแลกรับของว่าง เช่น ป๊อปคอร์น แซนวิชได้ที่เคาน์เตอร์ ส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ บริษัท C มีบริการมูมอินเตอร์เน็ตไว้ให้ลูกค้า ณ มุมพักผ่อน บริการเบาะนวดไฟฟ้า บริการห้องนอนและโรงภาพยนตร์รวมถึงบริการอื่นๆ เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เช่น บริการรถรับส่งระหว่างห้างสรรพสินค้าในท้องที่กับศูนย์บริการ(เหมือน บริษัท D) ในขณะที่ลูกค้านำรถเข้ารับบริการ เมื่อลูกค้าเดินในห้างสรรพสินค้าเสร็จสามารถโทรติดต่อเพื่อให้มารับกลับศูนย์บริการได้ด้วย

บริษัท C ยึดถือแนวทางการปฏิบัติงานและให้การสนับสนุนตามมาตรฐานงานซ่อมของบริษัทแม่ เช่น การรับประกันงานซ่อมไม่เกิน 60 นาที ดังนั้น บริษัท C จึงได้จัดเตรียมพนักงานให้เพียงพอพร้อมให้บริการได้เสร็จทันเวลา ซึ่งนโยบายต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานแต่สิ่งที่แตกต่าง คือ การเพิ่มรายละเอียดการให้บริการมากกว่า เมื่อลูกค้านำรถมาเข้าเช็คระยะ ลูกค้าสามารถรู้สถานะรถซ่อมของตนเองทันที ณ ขณะนั้นเป็นอย่างไร เนื่องจากบริษัท C มีข้อมูลแสดงสถานะรถซ่อมผ่านจอคอมพิวเตอร์ให้ลูกค้าอยู่แล้ว

##### 4.3.5.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

การติดตามลูกค้าเข้ามาเช็คระยะหลังจากหมดระยะเวลาประกันไปแล้ว บริษัท C จะให้สิทธิพิเศษเมื่อนัดหมายไปแล้วลูกค้าเข้าซ่อม เช่น ส่วนลดค่าแรง ค่าอะไหล่ให้ลูกค้าพิเศษ แต่ถ้าหากลูกค้ารายนั้นได้รับการรับเชิญจากการส่งจดหมายเชิญ (Direct Mail) จะมีส่วนลดพิเศษเพิ่มเติมให้อีกด้วย



นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมอื่นที่ฝ่ายบริการให้การสนับสนุนร่วมกับฝ่ายขาย เช่น การออก Mobile Service เพื่อให้บริการตรวจเช็ค 24 รายการฟรีสำหรับรถทุกยี่ห้อแต่หากเป็นแบรนด์เดียวกันบริษัท C จะมีส่วนลดให้ด้วย

#### 4.4 ผู้แทนจำหน่าย D

บริษัท D เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยมีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท D มี 2 โชว์รูม 2 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 400 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท D มีรายได้เฉลี่ยจากการขายรถยนต์รายปีละ 4,673 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 8 ปีต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

##### 4.4.1 หลักการบริหารงานองค์กร

###### 4.4.1.1 หัวใจของการบริหารงาน นั่นคือ “คน”

ผู้บริหารของบริษัท D มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการเป็นอันดับหนึ่งในจังหวัดทั้งด้านขายและบริการ โดยแบ่งเป้าหมายที่ต้องพิจารณาออกเป็นด้านปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือด้านปริมาณมุ่งเน้นยอดขายรถใหม่และจำนวนยอดซ่อมที่จะต้องมากกว่าคู่แข่งรายอื่นในจังหวัด ส่วนด้านคุณภาพ บริษัท D ให้ความสำคัญกับค่าคะแนนความพึงพอใจทั้งด้านขายและบริการโดยจะต้องติด 3 อันดับแรกของประเทศ ดังนั้น การบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จจึงประกอบที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่จุดนั้นได้ นั่นคือ ‘คน’ ซึ่งบริษัท D ให้ความสำคัญมากที่สุด ผู้บริหารระดับสูงโดยเจ้าของซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ต่างยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พนักงานทุกคนมีสิทธิ์ออกความเห็น ไม่มีการดำเนินความคิดของพนักงาน เมื่อแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย เมื่อได้ข้อสรุปสุดท้ายเป็นข้อสรุปเดียว ทุกคนจะรับรู้และยอมรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งการแสดงออกดังกล่าว ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท D ด้วยเช่นกัน พนักงานต่างยอมรับและให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้นตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้มากที่สุด

“...MD ตัวผม เราฟังความเห็นกันทุกคน เรามักจะใช้คำพูดว่า นำเสนอมาเหอะ ไม่มีคำว่า ผิด ไม่มี คำว่า ถูก...ขอให้ทุกคนคิดมาละกัน ดี ไม่ดี ไม่เป็นเป็นไร ขอให้นำเสนอมาวัฒนธรรมองค์กรที่นี่ ก่อนข้างเปิด...ตัว MD ตัวผม ก่อนข้างอยู่ในระนาบเดียวกันกับพนักงาน

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

เข้าถึงได้ง่าย เดินมาสะกิดได้หมด ทุก ตำแหน่งงาน มีปัญหาหรือไม่มีปัญหา งาน สามารถคุยได้หมด... ไม่มี act art...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

#### 4.4.1.2 ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมกับคนในทีม

ในภาพรวมของการบริหารงาน กรรมการฯ จะเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประชุมขายประจำสัปดาห์ๆ ละ 1 ครั้ง ในระดับผู้บริหาร ผู้ช่วยกรรมการฯ และผู้จัดการแต่ละสาขา ตั้งแต่เวลา 17.00 น. จนถึง 21.00 น. ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ว่าจะทำการตลาดแบบไหน และจะต้องทำอะไร ซึ่งสิ่งที่สำคัญคือการที่กรรมการฯ เข้ามาตัดสินใจร่วมกัน อนุมัติแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ทำให้ได้แผนการทำงานที่ชัดเจนซึ่งแผนงานต่างๆ ไม่ได้ถูกกำหนดตายตัวแต่แผนดังกล่าว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมคือการบรรลุเป้าหมายการขายประจำปี ส่วนการบริหารงานในแต่ละไตรมาส ในทุกเช้าก่อนเริ่มงานจะมีการประชุมเช้าเพื่อติดตามสถานการณ์การขาย ผู้จัดการขายสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระดมความคิดเห็นกับพนักงานขาย ร่วมวิเคราะห์และวางแผนผลิตภัณฑ์รุ่นต่างๆ รวมถึงการทำกิจกรรมในพื้นที่ด้วย ทำให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วม เมื่อได้ข้อสรุปทุกคนเห็นตรงกันทำให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน

ภายใต้หลักปรัชญาในการดำเนินงานทางธุรกิจตามบริษัทแม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บริษัท D ได้ยึดถือหลักปรัชญาดังกล่าว กล่าวคือ ‘ความท้าทาย’ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การมองไปข้างหน้า ‘การพัฒนา’ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ‘การไปคู่ด้วยตนเอง’ ความเข้าใจที่แท้จริง ความรู้จริง เข้าใจหลักเหตุ และผล ‘การให้ความเคารพระหว่างกัน’ การยอมรับนับถือ ให้เกียรติ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และรวมถึงหลักการของ ‘การทำงานเป็นทีม’ ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ส่วนงานขายได้ถูกนำมาปรับใช้ในการทำงาน นั่นคือ สร้างความท้าทายจากการตั้งเป้าหมายการขายให้กับพนักงาน โดยพิจารณาจากจำนวนรถยนต์ที่มี (อุปทาน) หากความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง (อุปสงค์) และจัดทำแคมเปญการขายให้เพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อรถยนต์ได้ง่ายขึ้น โดยพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 4 ส่วน คือ ลูกค้า บริษัท ไฟแนนซ์ พนักงานขาย และบริษัท D ซึ่งการที่บริษัท D ได้ร่วมมือกับบริษัทไฟแนนซ์จัดทำแคมเปญขายที่สร้างผลตอบแทนให้กับพนักงานขายพร้อมกันกับแคมเปญนั้นจะต้องทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและตัดสินใจซื้อรถกับบริษัท D ด้วย สร้างผลกำไรให้องค์กร สร้างยอดขายและบรรลุเป้าหมายการขายด้วย หลังจากนั้นก่อนลงมือปฏิบัติหน้างานจริง พนักงานจะต้องวิเคราะห์เพื่อหาว่า กลุ่มลูกค้าคือใคร จะต้องไปหาอย่างไร ขายอย่างไร โดยให้พนักงานทุกคนได้ร่วมแบ่งปัน

ความคิดในการประชุม และวางแผนปรับปรุงแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านเครื่องมือ PDCA ซึ่งนั่นคือ การวางแผน การลงมือปฏิบัติ ทำการตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาเพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป เมื่อไม่ถึงเป้าหมายจะต้องหาเหตุผล แก้ไขปัญหาเพื่อวางแผนการทำงานใหม่

สำหรับกระบวนการตรวจสอบนั้นบริษัท D ใช้หลักการ 3 C คือ (1) Check (2) Control และ (3) Close up

(1) Check มีการตรวจสอบเมื่อพนักงานได้กระทำไปแล้วเป็นอย่างไร (2) Control การควบคุมสิ่งต่างๆ ว่าได้เป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ และ (3) Close up คือ การทำความเข้าใจขีดตลอดเวลากับผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับยอดขาย ณ ปัจจุบันก็หันหน้าไปได้เท่าไร? บรรลุตามเป้าหมายแล้วหรือไม่? สมมติ บริษัท D ตั้งเป้าหมายการขายรถยนต์สำหรับเดือนนี้ไว้ 400 คัน แบ่งเป็นเป้าหมายการขายจากประเภทรถยนต์นั่ง รถยนต์เพื่อการพาณิชย์เท่าไร? เป็นเป้าหมายในการตรวจสอบ ซึ่งผู้ช่วยกรรมการฯ มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำความเข้าใจลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจะนำมาซึ่งโอกาสในการขายที่เพิ่มมากขึ้นด้วย กล่าวคือ เมื่อพนักงานรู้จักคน 1 คน อย่างน้อยก็จะทำให้พนักงานรู้จักคนอื่นอีกไม่น้อยกว่า 10 คน เช่นกัน เนื่องจากคนๆ นั้นมีญาติ เพื่อนและคนที่รู้จักต่ออีก ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะขยายฐานลูกค้าและเพิ่มโอกาสในการขายได้เพิ่มขึ้น

“...ตามหลักการ คือ ถ้ารู้จักแล้ว...อย่างผมมี 10 นิ้วมือ แสดงว่า ทุกคนจะต้องรู้จักคนอื่นอีกไม่น้อยกว่า 10 คน อย่างตอนนี้ ผมรู้จักผู้สัมภาษณ์แล้ว พอตี ญาติของผู้สัมภาษณ์อาจจะต้องการซื้อรถก็ได้ดังนั้นถามได้ ...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

เมื่อพนักงานนำเอาแนวคิดการหาลูกค้าไปปฏิบัติแล้ว ในส่วนของบริษัท D เองจะเข้าไปตรวจสอบว่า พนักงานสามารถหาลูกค้าได้เป็นไปตามแผนที่ทำมาหรือไม่ เช่น พนักงานขายต้องทำการตลาดเพื่อแนะนำตนเองผ่านเฟซบุ๊กให้โดยจะต้องมีเพื่อนเข้ามาในเฟซบุ๊กเท่าไร? การโทรติดตามลูกค้าครบตามจำนวนหรือไม่? ซึ่งผู้จัดการจะตรวจสอบว่า พนักงานขายได้ปฏิบัติตามนั้นจริงหรือไม่? และผู้จัดการขายจะเป็นผู้ควบคุมบริหารงานรายวันในแต่ละวันว่าพนักงานปฏิบัติได้ครบถ้วนหรือไม่? ถ้าทำไม่ครบติดปัญหาอะไร จะได้ช่วยกันแก้ไข ถ้าไม่ครบในวันถัดไปพนักงานจะต้องโทรติดตามต่อไปซึ่งผู้จัดการขายจะพยายามติดตามอย่างใกล้ชิด

นอกจากการติดตามการทำงานของพนักงานขายแล้ว ผู้จัดการจะต้องติดตามความเคลื่อนไหวของยอดขาย จากต้นน้ำสู่ปลายน้ำ นั่นคือ ต้นน้ำ คือ การติดตามหาลูกค้าในช่วงเริ่มต้น สู่กลางน้ำ เมื่อสถานะลูกค้าเปลี่ยนเป็นลูกค้าจองแล้วจะผลักดันเป็นยอดขายในขั้น

ปลายน้ำได้อย่างไร เมื่อลูกค้าทำการจองพนักงานขายจะต้องวิเคราะห์ลักษณะลูกค้าก่อนที่จะส่งให้บริษัทไฟแนนซ์ พิจารณาสินเชื่อ เมื่อนุมัติเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงค่อยพิจารณาว่า มีรถในสต็อกหรือไม่ เพื่อส่งมอบต่อไป ซึ่งในระหว่างการผลักดันยอดขาย แต่ละฝ่ายจะประสานงาน ติดตามและทำงานร่วมกันเป็นทีม

ในด้านของการติดตามผล ผู้บริหารจะได้รับรายงานผลทางมือถือทุกวัน เช่น ผลการโทรติดตามลูกค้าของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์หลังเข้ารับบริการงานซ่อม 3 วัน ติดต่อกันได้เท่าไร ? ติดต่อไม่ได้เท่าไร ? มีคำแนะนำหรือข้อเรียกร้องอะไรบ้าง ? หากลูกค้าไม่พอใจ จะต้องรีบตอบสนองโดยทันที โดยมาจากผู้จัดการขาย หัวหน้างานขายจะต้องรับหาสาเหตุที่เกิดขึ้นมาจากอะไร ? แล้วรีบแก้ไขปัญหาให้ได้อย่างรวดเร็ว แล้วถือเอาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นกรณีศึกษา แบ่งปันให้พนักงานในแผนกได้รับทราบ

“...เมื่อเกิดอะไรขึ้นก็จะ action ทันที ไปที่ผู้จัดการ หัวหน้าทีม ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เพราะอะไร แล้วก็นำไปเป็น Best หรือ Bad Practice ให้ทั้งฝ่าย ทั้งแผนกได้รู้ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ดังนั้น ปัญหาหรือข้อร้องเรียนต่างๆ เกิดขึ้นจึงไม่ใช่เพียงตัวอย่างกรณีศึกษาที่ดี (Best Practice) แต่อาจเป็นกรณีศึกษาที่ไม่ดี (Bad Practice) ด้วย ที่ผู้จัดการหรือหัวหน้าทีมจะต้องแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ให้พนักงานในฝ่ายได้รับทราบเพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดอีก และเตรียมพร้อมหากปัญหานั้นเกิดขึ้นกับตนเอง สมมติ กรณีลูกค้านำรถเข้ารับบริการ โดยปกติถึงแกลลอนน้ำมันที่ใส่เดิมให้บริการลูกค้าจะใช้ไม่หมดและเหลือเพียงบางส่วนให้ลูกค้านำกลับไป แต่เนื่องจากการปิดฝาแน่นจึงทำให้มีโอกาสน้ำมันหกเลอะเทอะในรถ ดังนั้น จึงนำกรณีศึกษาเหล่านี้มาสอบถามปัญหาชวนคิดว่า จะแก้ไขปัญหาอย่างไร ? ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน แล้วเห็นสมควรที่จะแก้ไขอย่างไร ? แล้วนำข้อสรุปไปปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป

#### 4.4.2 การบริหารงานทรัพยากรบุคคล

##### 4.4.2.1 การคัดเลือกผู้สมัครด้วยคำถามจิตวิทยา

ในการการคัดเลือกบุคลากร นอกจากการพิจารณาคัดเลือกจากคุณสมบัติพื้นฐาน เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว บริษัท D จะพิจารณาการรับสมัครพนักงานให้สอดคล้องและตอบโจทย์ของเป้าหมายองค์กร นั่นคือ การสร้างรายได้ให้



องค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้น พนักงานที่จะเข้าทำงานกับบริษัท D จะต้องมีบุคลิกลักษณะเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น ต้องการสร้างรายได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีใบหน้าและการพูดจาเป็นมิตร มีความกระตือรือร้นและมีจิตใจให้บริการ (Service Mind) ซึ่งช่องทางการประชาสัมพันธ์มาจากหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์ของบริษัท D อินเทอร์เน็ต การแนะนำของพนักงานในบริษัท D ผ่านการประชาสัมพันธ์ในเฟซบุ๊กของตนเอง เป็นต้น ดังนั้น ภายหลังจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมแล้วแต่ละสายงานจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกเอง โดยผู้จัดการทีมขายจะเป็นผู้สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน โดยใช้คำถามเชิงจิตวิทยาที่ผู้จัดการทีมเป็นผู้พัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะวัดพนักงานที่จะเข้ามาทำงานมีลักษณะและบุคลิกภาพตามเป้าหมายองค์กรหรือไม่ เช่น คุณคิดว่า คุณสวยหรือไม่ ซึ่งเป็นการวัดความมั่นใจของพนักงานว่า มีความมั่นใจที่จะมาร่วมงานหรือไม่ เป็นต้น ส่วนในตำแหน่งงานช่าง บริษัท D จะติดต่อกับสถาบันการศึกษา เช่น วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคนิคในจังหวัดเพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ในตำแหน่งงานเฉพาะด้าน หลังจากนั้นจึงจะทำการคัดเลือกและสัมภาษณ์ต่อไป

#### 4.4.2.2 ฝึกอบรมพนักงานจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เนื่องจากบริษัท D ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ภายหลังจากการรับสมัครเสร็จสิ้นพนักงานใหม่จะได้รับการปฐมนิเทศตามส่วนงานของตนเอง โดยสำหรับฝ่ายขายจะใช้ระยะเวลาครึ่งวันในการอบรมและทำการจัดอบรมทุกเดือนหากรับพนักงานใหม่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการอบรมนั้น ประกอบด้วยข้อมูลบริษัท D และขั้นตอนการทำงานพื้นฐานตามมาตรฐานการทำงานของงานขายของบริษัท D ที่พนักงานขายจำเป็นต้องรู้ เช่น การกรอกข้อมูลการจอง ขั้นตอนการรับลูกค้าและมารยาทอื่นที่พนักงานขายพึงต้องปฏิบัติ เป็นต้น แล้วหลังจากนั้นพนักงานใหม่จะมีพี่เลี้ยงประกบดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด โดยไม่มีระยะเวลาที่ตายตัวแต่สำหรับช่วงแรกในการปิดการขายจะมีพี่เลี้ยงช่วยปิดการขายด้วย ส่วนการจัดการวางแผนการฝึกอบรมบริษัท D วางแผนอบรมประจำปี ในแต่ละปีพนักงานจะต้องอบรมเรื่องต่างๆ ซึ่งครูฝึกจะวางแผนการสอน โดยในแต่ละเดือนจะมี 3 เรื่องหลักซึ่งครูฝึกมีหน้าที่สอน คือ

(1) ขั้นตอนการทำงานพื้นฐานตามมาตรฐานการทำงานของงานขายของบริษัท D และการจัดปฐมนิเทศ ซึ่งหัวข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับพนักงานใหม่ (2) ความรู้ผลิตภัณฑ์ และ (3) มาตรฐานการให้บริการด้านขายตามนโยบายของบริษัทแม่ ซึ่งจะมีการฝึกปฏิบัติทุกวันพุธ ซึ่งการอบรมในหัวข้อที่ 2 และ 3 นั้น จะสอบข้อเขียน และสอบโดยการแสดงบทบาทจำลองทันทีหลังอบรมเสร็จ ถ้าไม่ผ่านพนักงานจะต้องสอบซ่อมจนกว่าจะผ่าน

นอกจากนั้นในภาพรวมขององค์กร บริษัท D จะจัดอบรมหัวข้อพิเศษเพื่อพัฒนาพนักงาน ซึ่งที่ผ่านมามีบริษัทได้เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้และฝึกอบรมในหัวข้อ

“กายและจิต” โดยเนื้อหามุ่งเน้นการดึงศักยภาพภายในตัวเราออกมา การฝึกสมาธิ และมีเนื้อหาโยคะในบางส่วน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายจะเน้นพนักงานขายเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีหัวข้อ “การทำตลาดยุคใหม่” เช่น การทำการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เฟซบุ๊ก การทำงานเป็นทีม (Team work) สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน เป็นต้น การจัดกิจกรรมดังกล่าวเพื่อมุ่งหวังการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทุกระดับให้มีความรู้และทักษะในการทำงานให้ดีมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากการอบรม บริษัท D จัดประกวด การสร้างความตระหนักรู้ในปรัชญาการปฏิบัติงานของบริษัทแม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานแต่ละแผนกเกิดความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติที่จริงจัง คืออะไร ? ใจความสำคัญของแนวทางนั้นเป็นอย่างไร ? และสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานให้ได้แสดงออกมา เช่น การให้แต่ละฝ่ายแข่งขันประชาสัมพันธ์กันไม่ว่าจะด้วยรูปแบบใดก็ตามไม่จำกัด เช่น การคิดป้าย โฆษณา การทำหมวก การทำเสื้อเพื่อประชาสัมพันธ์ถึงปรัชญาการปฏิบัติงานตามบริษัทแม่ โดยฝ่ายที่นำเสนอผลงานสามารถณรงค์แนวทางการปฏิบัติได้ดี สร้างความเข้าใจในเนื้อหาของคอร์สประกอบได้ดีที่สุดจะได้รับรางวัล 10,000 บาทหรือ 20,000 บาท เพื่อจัดเลี้ยงกันในแผนก

#### 4.4.2.3 การให้สวัสดิการพนักงาน

นโยบายของ D เน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับคนในองค์กร ดังนั้นการให้รางวัลหรือผลตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจโดยที่บริษัท D เน้นการสร้างแรงจูงใจในการให้รางวัลมากกว่าใช้การลงโทษ

##### - การจ่ายอัตราผลตอบแทน

บริษัท D จ่ายผลตอบแทนของพนักงานทุกตำแหน่งงานไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อเดียวกันในท้องถิ่น ถึงแม้ว่า ในปีใดผลประกอบการไม่ดี ยอดขายไม่ดี ยอดรถซ่อมตก บริษัท D ยังพิจารณาจ่ายโบนัสให้พนักงานประจำซึ่งโดยปกติเป็นรูปแบบการจ่ายเงินเดือน ส่วนพนักงานขายไม่มีเงินเดือน จะมีค่าขาย ให้เป็นขั้นตามจำนวนรถที่ขายได้ ยิ่งขายได้มากยิ่งได้รับค่าขายมากขึ้นไปเรื่อยๆ นอกจากนี้พนักงานจะได้รับ ค่าการตลาด วันละ 200 บาท ซึ่งบริษัท D จะเน้นจำนวนลูกค้าคาดหวังเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการติดตามลูกค้า หากพนักงานขายสามารถหาลูกค้าคาดหวังได้อย่างน้อยวันละ 2 คน โดยจะต้องมารายงานผลกับผู้จัดการทีมของตน ซึ่งถ้าหากวันใดพนักงานไม่เข้ามารายงาน พนักงานขายก็จะไม่ได้รับค่าตลาดของวันนั้น ซึ่งค่าการตลาดที่พนักงานจะได้รับสูงสุด ไม่เกินเดือนละ 5,200 บาท พิจารณาจากวันทำงานทั้งหมด 26 วัน โดยพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจเนื่องจากได้รับผลตอบแทนมากขึ้น ทั้งนี้ค่าการตลาดที่พนักงานได้รับ ขึ้นกับความขยันและความตั้งใจของพนักงานด้วย ซึ่งเห็นได้จากพนักงานบางราย

ออกบุท ถ้าไม่เข้ามารายงานผล พนักงานก็จะไม่รับผลตอบแทนส่วนนี้ไป อย่างไรก็ตาม จากกฎระเบียบที่วางไว้ หากพนักงานหาลูกค้าคาดหวังได้น้อยกว่า 26 รายต่อเดือน พนักงานจะได้รับค่าคอมมิชชั่นเพียงครั้งเดียว ซึ่งจากที่ผ่านมายังไม่เคยเกิดเหตุการณ์ลักษณะนี้

มากไปกว่านั้น เพื่อการสร้างแรงจูงใจเพิ่มเติม หากพนักงานขายสามารถบรรลุเป้าหมายได้จะมีผลตอบแทนพิเศษให้ และหากพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้สูง บริษัท D จะมอบรางวัลท่องเที่ยวประจำปี สำหรับพนักงานขายที่สามารถทำยอดขายสูงสุด 20 – 40 คน ในแต่ละปีไม่เท่ากันและมีรางวัลพิเศษเพิ่มเติมสำหรับพนักงานที่สามารถทำยอดขายได้ 100 คน โดยบริษัท D จะมอบรถให้พนักงานทันทีที่เป็นรางวัลรถประจำตำแหน่ง ฟรีค่าน้ำมัน ฟรีค่าซ่อมบำรุง เหมือนเป็นรางวัลที่เพิ่มขึ้นมา เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานขาย ดังนั้นรางวัลเหล่านี้จะช่วยสร้างความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) นั่นคือ ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานขายที่ทำยอดขายสูงสุดจะค่อนข้างต่ำหรือแทบจะไม่ออกเลย

“...ส่วนใหญ่เรา motivate เซลล์ เราให้ผลตอบแทนมากกว่า เช่น มี jackpot บรรลุเป้าเดือนนี้ 3 เดือนนี้เราจะมีผลตอบแทนพิเศษให้ ส่วนใหญ่เรา Pull มากกว่า Push คือหมายความว่าเราให้เป็นรางวัลมากกว่าการลงโทษ เช่น การให้เงิน ให้ของ ให้รางวัลท่องเที่ยว ปล่อยให้เยอะ... ในหนึ่งปี ใครที่สามารถทำ Break Century ได้ 100 คนรับรถไปใช้เลย ค่าน้ำมันก็ฟรี ซ่อมบำรุงก็ฟรี... เรา ปล่อยให้เยอะ อันนี้ถามว่าเราได้อะไรเราได้ Loyalty เพราะ อัตราการลาออกของพนักงานขาย Top Sales อยู่ในระดับต่ำ คือ แทบจะไม่ออกเลย... ถามว่าคุ้มหรือไม่ ถ้าระดับ Top sales ยังอยู่... คุ้มนะ เพราะดีกว่าไปสร้าง ไปหาพนักงานใหม่ ซึ่งกว่าจะไปป้อนให้เป็น Top Sales มันต้องใช้เวลานาน...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

นอกจากนี้ สำหรับครูฝึกขายของบริษัท D บริษัท D พิจารณาจ่ายผลตอบแทนให้กับครูฝึกด้วยอัตราผลตอบแทนคงที่ แต่เป็นระดับที่ครูฝึกขายพึงพอใจเมื่อเทียบกับสถานการณ์การขายที่ไม่ค่อยดีในปัจจุบัน

- สวัสดิการอื่นๆ

สำหรับสวัสดิการอื่นๆ บริษัท D ได้มอบเงินรางวัลพิเศษให้กับพนักงานที่ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สายเป็นประจำทุกเดือน และประจำปี สำหรับรางวัลประจำปี จะมีเงินรางวัลพิเศษประจำปีด้วยเช่นกันซึ่งจะมอบให้ในวันปีใหม่ของบริษัท D ซึ่งรวมถึงการมอบรางวัลอื่นๆ ให้กับพนักงานด้วย เช่น พนักงานที่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันทักษะการปฏิบัติงานด้านขาย ด้านบริการ ซึ่งรางวัลดังกล่าว ถึงแม้ว่าพนักงานจะไม่ได้รางวัลในรอบสุดท้าย แต่พนักงานแข่งขันได้อันดับ 1

ในรอบคัดเลือก เพียงเท่านี้พนักงานก็ได้รับรางวัลท่องเที่ยวต่างประเทศจากบริษัท D แล้ว นอกจากนั้นพนักงานก็จะได้รับประกันสุขภาพจากบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เงินช่วยเหลืองานศพ เงินช่วยเหลืองานแต่งงาน 2,000 บาท

นอกจากนี้ ในแต่ละปีผู้จัดการขายของแต่ละสาขาจะสลับสาขากันเพื่อเข้ามาสำรวจปัญหาจากการทำงานของพนักงาน แต่ส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้พบปัญหาหรือจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงในทันที เนื่องจาก ลักษณะการทำงานปัจจุบัน ผู้จัดการได้มีโอกาสสอบถามทุกข์สุขพนักงานอย่างสม่ำเสมอแล้วพนักงานได้บอกกล่าว มาตลอด ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจึงไม่ค่อยมี

#### 4.4.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานแต่ละคนในแต่ละสาขางานจะมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบพร้อมทั้งดัชนีชี้วัดการทำงาน ระบุไว้อย่างชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้น ถ้าสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น แม้แต่พนักงานล้างรถ ก็มีดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ในเรื่องลูกค้าร้องเรียน เนื่องจากรถที่ลูกค้าได้รับภายหลังจากการเข้ารับบริการ หากไม่สะอาด พนักงานล้างรถก็จะถูกประเมินตามดัชนีชี้วัดด้วย โดยหากจำนวนลูกค้าร้องเรียนไม่เกิน 5% จะถือว่า ผ่านเกณฑ์ ดังนั้น พนักงานจะได้รับผลตอบแทนพิเศษพิจารณาปรับเพิ่มให้ด้วย ทั้งนี้การประเมินของพนักงานตำแหน่งต่างๆ เช่น พนักงาน หัวหน้างาน การได้รับผลตอบแทนพิเศษจะขึ้นกับ ตำแหน่งงาน อายุงาน และเกรดการประเมินด้วย เช่น ตำแหน่งพนักงาน (staff) หากผลการประเมินที่ได้รับการประเมินเกรด A พนักงานจะได้รับเงินรางวัล 2,000 บาท หากได้รับเกรด B และ C จะได้รับ 1,500 บาทและ 1,000 บาทตามลำดับ ส่วนระดับหัวหน้างาน (Supervisor) จะพิจารณาจากผลการทำงานของพนักงานที่ดูแล หากผ่านเกณฑ์ทุกคนจะได้รับเงินรางวัลพิเศษ 2,500 บาท เป็นต้น โดยข้อมูลดังกล่าว จะมาจากผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าจากบริษัทแม่

อย่างไรก็ตาม บริษัท D จะติดตามความพึงพอใจลูกค้าหลังการขายและบริการภายในระยะเวลา 3 วัน โดยสำรวจ 100% ทั้งจากการขายรถใหม่และบริการซ่อมรถ ดังนั้น ทุกเสียงของลูกค้าถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่บริษัท D จะต้องนำมาปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น ก่อนผลคะแนนความพึงพอใจจะออกมา บริษัท D ได้วางมาตรการป้องกัน โดยหากพบปัญหาแล้ว พนักงานและผู้จัดการทีมจะต้องวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุร่วมกันเพื่อรับผิดชอบต่อลูกค้า หรือหาแนวทางแก้ไขอย่างดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจลูกค้าสูงสุด

ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน หากกรรมการฯ พบพนักงานปฏิบัติตนไม่ถูกต้องหรือปัญหาด้านอื่นๆ เช่น พนักงานขายแต่งตัวไม่เรียบร้อย ซึ่งกรรมการฯ จะไม่กล่าวหาตรงๆ แต่จะสื่อสารกับผู้อำนวยการฝ่ายเพื่อที่จะสื่อสารลงมาตามสาย



บังคับบัญชาเพื่อบอกกล่าวกับพนักงานในภาพรวมและไม่เจาะจงรายพนักงานด้วยเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ปรับปรุงตัว

#### 4.4.3 การบริหารจัดการการขาย

##### 4.4.3.1 การทำการตลาดแบบ Seek & Keep

บริษัท D ทำการตลาดครอบคลุมพื้นที่ที่ดูแล โดยมุ่งเน้นเจาะกลุ่มคนที่ต้องการซื้อรถแบรนด์ของตัวเอง ก่อนจะขยายไปสู่กลุ่มลูกค้าคู่แข่ง “ Full Area Marketing ” โดยใช้หลักการ “ Seek & Keep ” การใช้การตลาดนำการขายในการหาลูกค้าใหม่ ดังนั้น การขาย คือ การตลาด

“...การขายเป็นเรื่องของการตลาด การขายในปัจจุบันของบริษัท D เราใช้การตลาดนำการขาย การตลาดมาก่อนแล้วขายจะตามมา...การขายภายใต้คำว่า change ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา...”

ผู้จัดการขาย

สำหรับ ‘Seek’ เป็นการทำการตลาดเต็มรูปแบบเพื่อหาลูกค้าให้ครอบคลุมพื้นที่ในจังหวัด โดยเน้นหาพื้นที่ที่มีศักยภาพในจังหวัด (potential) เช่น บริเวณปั้มน้ำมันใหญ่ในจังหวัด ตลาดสด โดยบริษัท D จะเข้าพื้นที่เพื่อทำการตลาด จัดกิจกรรมออกบูท ซึ่งการทำกิจกรรมเหล่านี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำอย่างไรให้ลูกค้ารู้จักตัวเรามากที่สุด จากจุดเริ่มต้นของการเข้าไปทำความรู้จักกับลูกค้าโดยไม่ได้มุ่งเน้นการขายรถตั้งแต่แรกนั้น ถือเป็นแนวคิดการหาลูกค้าที่ต่อยอดออกไปและสามารถขยายฐานลูกค้าได้มากยิ่งขึ้นผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งบริษัท D พยายามส่งเสริมการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าผ่านสื่อช่องทางออนไลน์ทางเฟซบุ๊กเพื่อที่จะทำกิจกรรมกับลูกค้าได้ในอนาคต โดยตั้งเป้าหมายการหาลูกค้า เช่น 1,000 รายต่อเดือน เป็นเป้าหมายเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสการขายของพนักงานขายมากยิ่งขึ้นซึ่งทำให้ลูกค้าเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น ดังนั้นเมื่อมีแคมเปญการขาย พนักงานขายสามารถโฆษณาผ่านสื่อเหล่านี้ได้ โดยบริษัท D จะทำสื่อประกอบการประชาสัมพันธ์รายละเอียดของแคมเปญต่างๆ เรียก ‘e-Card’ สนับสนุนให้พนักงานขายสามารถอัปโหลดข้อมูลซึ่งเป็นไฟล์รูปภาพเพื่อนำไปใช้ประชาสัมพันธ์ผ่านเฟซบุ๊กได้ด้วย

ส่วน ‘Keep’ คือ การสร้างความผูกพันกับชุมชน เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล ชมรมในจังหวัด เช่น ชมรมสมาชิก...(รุ่นรถ)... คลับ ในภูมิภาคต่างๆ โดยเชิญมาร่วมงานทั้งที่จัดจากบริษัท D และจากบริษัทแม่ หรือกิจกรรมเพื่อสังคมที่ไม่ใช่การขาย เป็นกิจกรรมของชุมชน โดยให้ความช่วยเหลือ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเปรียบเสมือนเป็นญาติ

เป็นเพื่อน ซึ่งจากการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว ถือเป็นสิ่งแรกที่ลูกค้ารู้สึกและได้รับการบริการที่ดีอย่างต่อเนื่องจากบริษัท D แล้วจะเชื่อมโยงมาสู่การบริการหลังการขาย นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่บริษัท D ส่งเสริมการใช้เครือข่ายธุรกิจภายใน จากทั้งการใช้บริษัทประกันภัยและไฟแนนซ์ที่สนับสนุนการขายของบริษัท D ทำให้สามารถเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่เพิ่มการติดต่อและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอด้วย

4.4.3.2 ประมวลการยอดขายเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการสต็อกบริษัท D ดำเนินนโยบายการขายรถตามบริษัทแม่ และตั้งเป้าหมายการขายจากสถานการณ์การขายจริง โดยที่บริษัท D มีนโยบายการบริหารสต็อกภายใน 1 เดือน นั่นหมายความว่า บริษัท D จะต้องมียอดในสต็อกเพียงพอต่อการขายภายใน 1 เดือน ไม่มีรถสิ้นสต็อกเนื่องจากพื้นที่การจัดเก็บสามารถรองรับปริมาณรถยนต์เพื่อขายค่อนข้างจำกัด ดังนั้น บริษัท D จึงวางแผนการสั่งซื้อรถยนต์ภายในระหว่างบริษัทแม่และบริษัท D ได้อย่างเหมาะสมตามเป้าหมายในแต่ละเดือน และสามารถขายรถได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการวางแผนที่แม่นยำตามอุปสงค์ของกลุ่มลูกค้าว่าเป็นลูกค้าประเภทใด จากการแบ่งพื้นที่การขายรถในจังหวัดและแบ่งตามพื้นที่การใช้งาน เช่น ประเภทรถเพื่อการพาณิชย์จะต้องไปหาลูกค้าในพื้นที่เกษตรกรรม เช่น กลุ่มลูกค้าเกษตรกร ลูกค้ากลุ่ม อบต. ส่วนประเภทรถยนต์นั่ง จะเป็นลูกค้าที่ทำงานอยู่ในโรงงาน ย่านนิคมอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาวิเคราะห์คาดการณ์แนวโน้มของยอดขายในอนาคตได้ และสามารถบริหารสต็อกให้เพียงพอในแต่ละเดือนด้วย เมื่อขายมาก สต็อกต้องเหลือพอประมาณกับการสั่งรถให้ตรงรุ่นตรงกับยอดจองด้วย ในขณะที่รถรุ่นใดที่มีอุปสงค์น้อยและความสามารถในการผ่อนชำระของลูกค้าก็น้อย ดังนั้น อาจจะต้องทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขายออกมาเพื่อผลักดันยอดขายให้ได้ เช่น โปรโมชั่นคาว์ดาวน์ต่ำ ใช้เงินคาว์ดาวน์ในจำนวนน้อย เพื่อช่วยให้ลูกค้าสามารถออกรถได้ ซึ่งผู้ช่วยกรรมการฯ ได้เปรียบเทียบการขายรถยนต์กับผลิตภัณฑ์อื่นไว้ว่า

“...สมมติ เราจะขายสตาร์บัคส์ ราคา 120 บาทแต่ลูกค้ามีอยู่ 100 บาท ... 100 ก็ขายนะ อย่างนั้นครีมข้างหน้าไม่เอาได้หรือไม่ ? ลดลงได้หรือไม่ ? ถ้าโอเค...ก็ขาย แต่ 20 ที่ลดไปก็ลดตามส่วนลดราคา ที่บริษัทแม่ตั้งไว้ อันนี้เป็นโปรโมชั่นการขาย... จุดแข็งของที่นี่ คือ ขายได้ตามเป้า แสดงว่า บริหารสต็อกให้พอขายถึงเป้าและไม่ over stock สต็อกต้องไม่เหลือมาก...ต้องเหมาะสม วางแผนที่ดี บริหารวางแผนการสั่งซื้อที่ดี ให้เหมาะกับเป้าหมายในแต่ละเดือน...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

จากนั้นทำการแบ่งกลุ่มประเภทลูกค้าในการติดตามการขายเป็น 3 ประเภท คือ (1) Hot (2) Warm และ(3) Cool ตามหลักการแบ่งแยกประเภทลูกค้าของบริษัทแม่ โดย

ที่ Hot กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการรถอย่างมาก ดังนั้นต้องติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะปิดการขาย  
 เลยกว่า ลูกค้ายังคิดปัญหาอะไร หรือมีเงื่อนไขอะไร ให้ข้อมูลมีการเปรียบเทียบ ให้คำปรึกษาลูกค้า  
 เพื่อช่วยในการตัดสินใจซื้อรถ Warm คือกลุ่มลูกค้าที่ต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น สอบถามความ  
 สนใจและความต้องการใช้รถของลูกค้าเป็นระยะๆ เช่น ขณะนี้มีเปิดตัวรถรุ่นใหม่ เป็นต้น Cool เป็น  
 กลุ่มลูกค้าที่ต้องทำการส่งข่าวอยู่เรื่อยๆ ซึ่งลูกค้าในกลุ่มนี้ อาจจะซื้อหรือไม่ซื้อก็ได้ แต่จะเป็นการ  
 สร้างความจดจำได้รู้จักบริษัท D มากยิ่งขึ้น

#### 4.4.3.3 เน้นการขายในรุ่นรถที่แตกต่าง

นอกเหนือจากการขายรถทั่วไป บริษัท D ต้องการทำตลาดที่แตกต่าง  
 ดังนั้น จึงเน้นการขายรถในตลาดที่ไม่เหมือนผู้อื่น ซึ่งคือ รุ่นรถที่ขายยากนั่นเอง

“...คือความจริง เราต้องการเข้าถึงเป้าหมาย เพราะเราคิดไม่เหมือนใคร  
 คนอื่นบอกรอ ลูกค้าเดินเข้ามาดูรถ แต่เราเดินออกไปหาลูกค้าเลย เราจะไมรอ ...มีรถอะไรที่เหลือ  
 ให้เราได้หรือไม่ เราอยากขาย ขายรถรุ่นที่คุณขายไม่ได้ เราขายได้...แล้วเราจึงเลิกมาทำการตลาด  
 กับกลุ่มนี้...”

ผู้จัดการขาย

ภายหลังจากได้ข้อสรุปรุ่นรถที่ขายยากแล้ว ฝ่ายขายจะมาร่วมวางแผน  
 การทำการตลาดร่วมกัน โดยบริษัท D จะใช้เวลาการประชุมเช้า (Morning talk) ค่อนข้างนานราว 1  
 ชั่วโมง 8.30 - 9.30 น. ทุกวัน เพื่อวางแผนในการทำการตลาดของรถรุ่นนี้ ใครเป็นคนใช้รถและเป็น  
 กลุ่มลูกค้าประเภทไหนบ้าง วิเคราะห์ถึง เพศ อายุ การศึกษา รายได้ แล้วลูกค้าที่มีรายได้ อยู่ระดับนี้  
 ทำงานที่ไหน รวมไปถึงการจัดไฟแนนซ์ให้กับลูกค้าในกลุ่มนี้ซึ่งจะถูกนำมาพิจารณาด้วย ส่วน  
 แคมเปญการขาย บริษัท D จะใช้แคมเปญจากนโยบายการขายของบริษัทแม่เพื่อผลักดันการขายให้  
 ได้สำเร็จ

#### 4.4.3.4 การเตรียมความพร้อมในด้านการบริการและเทคนิคการปฏิบัติ ตนเมื่อพบกับลูกค้า

บริษัท D ให้ความสำคัญและได้ยึดมาตรฐานการให้บริการลูกค้าตาม  
 กระบวนการขายที่เป็นมาตรฐานของบริษัทแม่ ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มต้นการขาย นั่นคือ  
 การต้อนรับ การนำเสนอ การวิเคราะห์ลูกค้า การปิดการขาย การส่งมอบ และการติดตามหลังการ  
 ขายอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม บริษัท D ได้ใส่ใจในรายละเอียดโดยเฉพาะกระบวนการต้อนรับเนื่องจาก  
 เคาน์เตอร์การขายจะอยู่ห่างจากประตู 20 เมตร ดังนั้น บริษัท D จึงจัดเตรียมโต๊ะพิเศษตั้งไว้หน้า  
 ประตู พร้อมด้วยพนักงานขายประจำอยู่ด้านหน้า เพื่อให้สามารถเปิดประตู และต้อนรับลูกค้าได้

อย่างรวดเร็ว (เหมือนบริษัท A และ C) แล้วเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในกระบวนการส่งมอบรถใหม่ บริษัท D ได้จัดเตรียมพวงมาลัยและคำอวยพร และมีทีมงานขาย ลูกค้าสัมพันธ์ พนักงานจากศูนย์บริการ ร่วมแสดงความยินดีและส่งมอบด้วย นอกจากนี้ ยังรวมถึงความพร้อมด้านบริการของพนักงานขายด้วย โดยเฉพาะการสอนเทคนิคการปฏิบัติตนของพนักงานขายเมื่อพบลูกค้า เช่น ลักษณะท่าทางการนั่งประจบลูกค้าของพนักงานขาย พนักงานขายจะต้องไม่นั่งประจันหน้าแต่จะต้องนั่งเป็นรูปตัว L วิธีในการเปิดประตูต้อนรับ ต้องดึงประตูเข้าหาตัวเองเสมอ ไม่ใช่ดันออกไป ซึ่งการผลักประตูออกไปอาจจะทำให้โดนลูกค้า ลูกค้าจะต้องเดินนำหน้าเสมอ พนักงานขายอย่าเดินนำลูกค้าแต่พายมือเสมอแล้วค่อยเดินตาม เป็นต้น

#### 4.4.3.5 ส่งเสริมการติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

บริษัท D ส่งเสริมให้พนักงานขายสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เน้นการดูแลและให้บริการลูกค้าเสมือนเป็นญาติ เป็นเพื่อน เป็นลูก เป็นหลาน ติดต่อกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องการขายเลยแต่เป็นการทักทายเรื่องทั่วไป เช่น การส่งข้อความหรือสติ๊กเกอร์ไลน์ Good Morning เพื่อเป็นการทักทายในยามเช้าของแต่ละวัน เป็นต้น แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเทศกาลหรือวันสำคัญของลูกค้า เช่น วันเกิด วันครบรอบการแต่งงาน วันครบรอบการขาย วันต่อประกัน วันต่อทะเบียน รวมถึงการติดตามลูกค้าหลังเข้ารับบริการ เช่น การโทรติดตามหลังลูกค้าซ่อมรถเสร็จแล้ว 3 วันด้วย สำหรับการทำกิจกรรมกับลูกค้าในช่วงวันสำคัญนั้น บริษัท D จะมีงบประมาณสนับสนุนให้พนักงานขายทำกิจกรรมกับลูกค้าเท่าได้ โดยมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบประสานงานกับพนักงานขายโดยทำแผนเสนอขึ้นมาว่า ต้องการให้สนับสนุน สิ่งของประเภทใด เช่น ทำการ์ด หรือของขวัญกรอบรูป อวยพรให้ลูกค้าในช่วงเทศกาลปีใหม่ ตรุษจีน หรือการทำของใส่โทรศัพท์มือถือกันน้ำให้ลูกค้าในเทศกาลสงกรานต์ เป็นต้น ซึ่งผู้ช่วยกรรมการฯ มักจะปลุกฝั่งพนักงานขายเสมอเกี่ยวกับการติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้พนักงานขายสามารถรักษาลูกค้าได้และส่งผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานในอนาคตด้วย

“...ก็ง่ายๆ หาเรื่อง *contact* ลูกค้า อย่าว่าเลยเรื่องต่อทะเบียน แม้กระทั่งวันแต่งงาน...ซึ่งมาจากการเก็บข้อมูล...คือ ผมพยายามสอน *sales* ถ้าวันนี้เป็นพลทหารวันต่อไปจะต้องเป็นขุนพลให้ได้ พูดย่างๆ คือ *sales* ของผมมี 2 อย่าง คือ ขุนพลกับพลทหาร อยากตั้งตัวได้จะต้องเป็นขุนพล ขุนพลรายได้ต้องไม่ต่ำกว่า 50,000 80,000 100,000 บาท หากต่ำกว่านี้ก็ตั้งตัวไม่ได้ ดังนั้นการเป็นขุนพล จะต้องขายรถไม่ต่ำกว่า 8 10 - 20 คันต่อเดือน...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ



นอกจากนี้ สำหรับกลุ่มลูกค้าเก่า บริษัท D เองได้เชิญลูกค้ากลุ่มนี้เข้าร่วมเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ และเชิญลูกค้ามารับประทานอาหารพร้อมกับทำกิจกรรมร่วมกันในงานขอบคุณลูกค้า (Thank You Party) ด้วย

#### 4.4.3.6 มาตรการป้องกันเพื่อรักษาความพึงพอใจลูกค้า

บริษัท D ได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ หากลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจตั้งแต่กระบวนการขายก็จะส่งผลมายังการเข้ารับบริการที่ศูนย์บริการด้วย จากประเด็นดังกล่าว บริษัท D จึงเน้นมาตรการการป้องกัน โดยจัดกลุ่มลูกค้าที่มีปัญหาและอาจจะไม่พึงพอใจต่อการให้บริการเป็น “กลุ่มลูกค้าเฝ้าระวัง” ในเบื้องต้นพนักงานขายจะต้องเป็นผู้พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในก่อนหน้า มีความรุนแรงมาก น้อยแค่ไหน เพื่อที่พนักงานและผู้จัดการทีมจะได้รับแก้ไข เช่น กรณีรถของลูกค้าติดตั้งอุปกรณ์ไม่เรียบร้อยแต่จำเป็นต้องส่งมอบ ซึ่งในกรณีนี้พนักงานขายได้ทราบปัญหาอยู่แล้ว แล้วปัญหานี้อาจทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ดังนั้น พนักงานจะต้องรีบมาปรึกษากับผู้จัดการทีมเพื่อวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน มีทางแก้ไขอะไรได้บ้าง ซึ่งหากมีความรุนแรงผู้จัดการทีมจะต้องรีบโทรไปพูดคุยกับลูกค้าก่อนเพื่อให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ หลังจากนั้น ผู้จัดการทีมจึงจะส่งเรื่องไปให้ลูกค้าสัมพันธ์เพื่อบันทึกข้อมูลรายละเอียดสำหรับลูกค้ารายนี้ เพื่อที่หากครั้งถัดไป เมื่อลูกค้ารายนี้เข้ามาใช้บริการ พนักงานขายและบริการจะต้องให้บริการอย่างดีที่สุด

#### 4.4.3.7 การประเมินการขายเป็นรายทีม

บริษัท D ตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุยอดขายประจำปีเป็นเป้าหมายร่วมกัน โดยไม่ได้แบ่งแยกสาขาแต่จะแบ่งเป้าตามความรับผิดชอบการขายประจำเดือนเป็นรายทีม ดังนั้นในการติดตามผลการทำงานของบริษัท D จะประเมินผลจากผู้จัดการทีมขายของแต่ละทีมว่า สามารถบรรลุเป้าในทีมหรือไม่? ซึ่งจะพิจารณาเป็นรายทีมไม่ใช่รายบุคคล เพราะฉะนั้นผู้จัดการทีมขายของแต่ละทีมจึงจะต้องบริหารจัดการและติดตามการทำงานของพนักงานขายในทีมของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

ถึงแม้ว่าบริษัท D จะไม่ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล แต่ผลของการขายรถของพนักงานรายบุคคลจะมีผลต่อค่าขายตามจำนวนรถที่ตนเองขายได้ ซึ่งหากขายได้มาก พนักงานก็จะได้ค่าขายมากด้วย ซึ่งแนวทางการบริหารงานของบริษัท D จะเน้นการกระตุ้นในลักษณะของการขายแข่งขัน ถ้าหากเห็นเพื่อนพนักงานขายได้ ตนเองก็จะต้องพยายามขายให้เท่าเพื่อนด้วย ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการบริหารงานของบริษัท D แต่ผลโดยรวมทั้งหมด หากพนักงานทุกคนร่วมมือกันและสามารถบรรลุเป้าหมายการขายประจำเดือนร่วมกัน พนักงานจะได้รับเงินพิเศษจากการบรรลุเป้าหมายการขายในเดือนนั้นร่วมกันด้วย

#### 4.4.4 การบริหารจัดการด้านการตลาด

##### 4.4.4.1 การทำการตลาดในระดับเข้มข้น (Encirclement)

การทำการตลาดของบริษัท D ไม่ได้แตกต่างในประเด็นของการประชาสัมพันธ์ แต่บริษัท D ให้ความสำคัญกับการทำการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์เข้มข้นให้ถึงกลุ่มลูกค้ามุ่งหวังอย่างแท้จริง ทุ่มเทงบประมาณเต็มที่ และใช้รูปแบบและวิธีการหลากหลาย เช่น กิจกรรมการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัท D จะทำการประชาสัมพันธ์ โดยส่งข้อความจากฐานลูกค้าเก่าซึ่งจะคัดเลือกลูกค้าที่มี potential เป็นลูกค้าคาดหวังจำนวนมากถึง 50,000 รายชื่อ พร้อมกับส่งจดหมายเชิญลูกค้าเก่าด้วย ส่วนของพนักงานขายจะต้องประชาสัมพันธ์ด้วยเช่นกันจากการโทรติดตาม ไลน์ส่วนตัวและใช้ e-Card เป็นช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งบริษัท D ได้จ้างคนที่รับผิดชอบออกแบบทำกราฟิกขึ้นมาโดยตรง เนื่องจากสื่อประเภทนี้สามารถใช้สื่อสารได้ง่ายและเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

“...การทำการตลาดไม่ค่อยแตกต่างแต่ เพียงแต่ว่า ทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ ทำกิจกรรมให้เข้มข้นขึ้น เช่น การทำการประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มลูกค้ามุ่งหวังจริงๆ งบประมาณที่ใช้ไม่ซีเหี้ยวแต่ไม่ใช้งบ แบบไม่ฉลาด...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

นอกจากนี้ ยังทำการแจกใบปลิวซึ่งในเดือนหนึ่งทำเป็นแสนใบ แล้วมีหน้าที่ให้พนักงานขายนำไปแจก โดยการจัดสายรถตู้เพื่อไปประชาสัมพันธ์โดยเลือกพื้นที่ชุมชน เช่น โรงเรียน หอพัก หมู่บ้าน เป็นต้น การใช้รถแห่ในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เลือกพื้นที่ย่านชุมชนอย่างในตลาดสดในชุมชน หรือพื้นที่อื่น ซึ่งบริษัท D จะไปเช่าพื้นที่แล้วทำการตลาด โดยเน้นการประชาสัมพันธ์อย่างมาก 7 วัน 7 คืน ใช้รถแห่ แม้กระทั่งในเวลากลางวันหรือเวลากลางคืนในพื้นที่ที่คนหนาแน่น บริเวณชุมชน ไม่ใช่รถแห่ช่วงบ่ายจะต้องไปประชาสัมพันธ์ช่วงบ่าย ซึ่งบริษัท D จะคำนึงถึงระยะเวลา สถานที่เป็นส่วนสำคัญด้วย ยิ่งกว่านั้น บริษัท D ทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท D ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจากการทะเบียน พบว่า การสื่อสารผ่านช่องทางบริษัท D ลูกค้าทราบข้อมูลข่าวสารในระดับพอๆ กันกับการสื่อสารจากพนักงานฝ่ายขายเอง ดังนั้น การประชาสัมพันธ์จึงต้องทำทั้ง 2 ส่วนจากทั้งบริษัท D และพนักงานขายด้วย ซึ่งผลของการจัดกิจกรรมประสบความสำเร็จได้ยอดทั้งผู้เข้าร่วมงานและยอดจองด้วย

##### 4.4.4.2 การทำการตลาดรายพื้นที่ (Zoning)

บริษัท D ได้เข้ามาทำการตลาดรายพื้นที่ และแบ่งทีมดูแล 12 ทีม ในเขตพื้นที่ภายในจังหวัด โดยไม่ได้แบ่งตามตำบลหรืออำเภอแต่แบ่งโดย First in First out ใครไปทำ

การตลาดพื้นที่ไหน พื้นที่นั้นจะเป็นของคนนั้น สมมติ พนักงานขายคนไหน ไปทำการตลาดในหน่วยราชการ กรมต่างๆ เช่น ในอบต. ไหน ถือว่า อบต. ในเขตพื้นที่นั้นเป็นของคนนั้นแต่ในแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่ได้ไปทำการตลาดด้วยการสร้างความสัมพันธ์จัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การเข้าไปออกบูทโดยการจัดรถโชว์ พร้อมกับนำเสนอแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษด้วยการลดอัตราดอกเบี้ยไป 20 สตางค์ จากอัตราปกติในโรงงานอุตสาหกรรมในท้องถิ่น การเข้าไปสนับสนุนน้ำดื่มสำหรับผู้ประกอบการประชุมหมู่บ้านในท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งแต่ละทีมจะต้องเข้าไปทำกิจกรรมซ้ำๆ 1 เดือน 2 เดือน หรือ 3 เดือน ถ้าไม่ไปทำซ้ำถือว่า พื้นที่นั้นหลุดไป พื้นที่นั้นทีมไหนมีสิทธิที่จะเข้าไปดูแลต่อก็ได้ ดังนั้น การทำการตลาดจะไม่สามารถทำการตลาดซ้ำซ้อนได้ ขยายแข่งกันไม่ได้ แต่ละทีมต้องโดยให้สิทธิกับทีมที่เข้าทำการตลาดในเขตพื้นที่นั้นๆ ก่อนและได้ทำกิจกรรมการตลาดอย่างต่อเนื่องภายใต้งบประมาณที่ได้กำหนด ทีมละ 20,000 บาทต่อเดือน หลังจากนั้น จะต้องทำรายงานสรุปตามงบประมาณที่จัดจริงและมีภาพถ่ายกิจกรรมเป็นหลักฐานชัดเจน ซึ่งเมื่อทีมใดรับผิดชอบพื้นที่ไหนเมื่อเก็บข้อมูลมาแล้วจะต้องจัดเก็บข้อมูลในฐานะข้อมูลของบริษัท D เพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามลูกค้าต่อไป แจ้งข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้เกิดการบอกต่อดี

ดังนั้น ด้วยรูปแบบการทำการตลาดลักษณะนี้จะเป็นการกระตุ้นทีมขายให้เกิดการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะไม่เสียสิทธิในดูแลพื้นที่ของตนเอง นอกจากนี้ หากผู้นำท้องถิ่นสามารถผลักดันยอดขายได้สำเร็จ บริษัท D จะมีคำแนะนำจ่ายเป็นผลตอบแทนให้ด้วย

#### 4.4.5 การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

##### 4.4.5.1 การสร้างความสัมพันธ์

จากเป้าหมายที่มุ่งเน้นให้ลูกค้านำรถกลับเข้ามาใช้บริการที่ศูนย์บริการบริษัท D เล็งเห็นความสำคัญถึงการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับพนักงานตั้งแต่กระบวนการขาย ดังนั้น การที่ลูกค้าจะนำรถกลับเข้ามาศูนย์บริการจึงเกิดจากลูกค้าได้รับความพึงพอใจตั้งแต่การขายรถใหม่ แล้วจะส่งผลมาทางฝ่ายบริการ ซึ่งในกระบวนการส่งมอบจะมีเจ้าหน้าที่จากส่วนงานขายและบริการซึ่งประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์และพนักงานจากศูนย์บริการร่วมส่งมอบด้วย สนับสนุนให้ลูกค้าใช้ประกันภัยรถยนต์ที่สนับสนุนธุรกิจของศูนย์บริการ ทำให้ลูกค้าเข้ารับบริการต่อเนื่อง

##### 4.4.5.2 การบริการโดยเจ้าหน้าที่ CR Ambassador

บริษัท D ได้แต่งตั้งพนักงานทำหน้าที่ดูแลลูกค้าโดยเฉพาะ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้กล่าวว่า

“...CR Ambassador...บริษัท D เราทำมานานแล้ว... บริษัทแม่มาศึกษาดูงานที่บริษัท D พร้อมกับพาเจ้าหน้าที่พนักงานรับรองจากทั่วประเทศเพราะสมัยก่อนเมื่อ 9 ปีที่แล้ว ค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้าด้านบริการได้คะแนนสูงถึง 970 คะแนน...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

โดยเจ้าหน้าที่ CR Ambassador ที่บริษัท D เรียนนั้นคือ “นายยิ้มเข้ม” และ “นางสาวเบิกบาน” ทำหน้าที่ดูแลต้อนรับ อำนวยความสะดวกลูกค้าตลอดเวลา เช่น เปิดประตูต้อนรับ พาลูกค้าไปชำระเงิน สอบถามลูกค้า ติดตามงานซ่อมเป็นระยะให้ลูกค้าทราบถ้ามีงานเพิ่มหรืองานเสร็จก่อนเวลาจะต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบ และที่สำคัญ พนักงานจะต้องสังเกตพฤติกรรมหากลูกค้ามีปัญหาจะต้องเข้าไปหาทันที ซึ่งพนักงานจะต้องได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทุกราย และนำไปประเมินคุณภาพการเข้ารับบริการให้ลูกค้าประเมินทันที ซึ่งเอกสารการประเมินนี้เรียก “ใบ Quality 1” ให้ลูกค้าประเมินก่อนหลังรถซ่อมเสร็จ หากลูกค้าพอใจหรือไม่พอใจ สามารถแนะนำได้ทันที แล้วหลังจากนั้น 3 วัน จะมีเจ้าหน้าที่โทรติดตามซ้ำอีกครั้ง

ในส่วนกระบวนการทำงานของบริษัท D หากรถทุกคันซ่อมเสร็จแล้ว ก่อนส่งมอบจะต้องเปิดฝากระโปรงรถเพื่อให้รู้ว่า ลูกค้ารายนี้รอการส่งมอบรถซ่อม ดังนั้น ก่อนส่งมอบพนักงานจะชี้แจงรายละเอียดของบริการที่ได้ทำไป เช่น รถคันนี้ได้ทำการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องแล้ว เติมน้ำหม้อน้ำ น้ำมันเบรกแล้ว ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดมีจุดประสงค์เพื่อให้ลูกค้าได้เห็นและสัมผัสบริการรายละเอียดหลังซ่อมเสร็จแล้วว่า พนักงานได้ให้บริการอะไรไปบ้าง ในขณะที่ศูนย์บริการอื่น เมื่อซ่อมรถเสร็จแล้วจะพาลูกค้ายาชำระเงินทันทีไม่ได้พาไปดูที่ตัวรถ

ส่วนปัญหาหรือข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าหรืองานบริการของพนักงานฝ่ายบริการบริษัท D จะให้พนักงานเขียนแผน PDCA หาสาเหตุ เขียนแผน แล้วทำการตรวจเช็ค ตัวอย่างเช่น ยอดขายเบตเตอร์ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมาลดลง จากนั้นก็นำมาเขียนแผน หาจุดอ่อน จุดแข็งของบริษัท D วิเคราะห์สาเหตุ เช่น ปัญหาจากทักษะของพนักงานรับรองการแก้ปัญหา คือ ทำการอบรม ทักษะการขายเกี่ยวกับพวกเบตเตอร์ โดยใช้คู่มือการขายเบตเตอร์มาเป็นเครื่องมือส่งเสริมการขาย มาอธิบายที่ปรึกษาการขาย แล้วติดตามผลในแต่ละเดือน ยอดขายแต่ละเดือน พร้อมกันนั้นตั้งเป้าเพื่อการตรวจสอบทุกเดือน

อย่างไรก็ตามการวัดผลภาพรวมการให้บริการนอกจากรายได้ ยอดซ่อม อัตราการเติบโตของ ค่าแรงและอะไหล่แล้ว คะแนนความพึงพอใจลูกค้าด้านบริการถือเป็นส่วนที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานส่วนหน้า (Frontline) ของบริษัท D จะต้องได้เห็นผลคะแนน ตัวเลขที่แสดงออกมา เนื่องจากหากผลออกมาคะแนนตก ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมเพื่อแสดงความเป็น



เจ้าของของพนักงานทุกคนและจะต้องระดมความคิดเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน

#### 4.4.5.3 บริการอื่นๆ

บริษัท D ไม่มีรถ Mobile Service ซึ่งแตกต่างจากกรณีศึกษาอื่นๆ เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในเขตเมืองและปัญหาของลูกค้ามักจะเกิดขึ้นที่บ้าน เช่น รถสตาร์ทไม่ติด ดังนั้นทางบริษัท D จึงส่งเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการแทนโดยขับรถออกไป วิเคราะห์สาเหตุ ตรวจสอบประวัติงานซ่อมล่าสุดและแก้ไขปัญหาเบื้องต้น หากแก้ไขไม่ได้ บริษัท D จะแนะนำให้ลูกค้านำรถเข้าสู่ศูนย์บริการของบริษัท D หรือศูนย์บริการที่อยู่ใกล้เคียง

ส่วนการทำให้ลูกค้ากลับเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องนั้น บริษัท D จะจัดโปรโมชั่นพิเศษ เช่น หากลูกค้านำรถเข้ามาเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง สำหรับประเภทรถยนต์นั่ง ราคา 999 บาท ส่วนรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ ราคา 1,199 บาท ซึ่งไม่ได้จัดตลอดปีแต่จัดเป็นช่วงๆ

## 4.5 ผู้แทนจำหน่าย E

บริษัท E เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 โดยมีทุนจดทะเบียน 4 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท E มี 1 โซน 1 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 90 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท E มีรายได้เฉลี่ยจากการซื้อ ขายและแลกเปลี่ยนรถยนต์ราวปีละ 807 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 10 ปี นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

### 4.5.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.5.1.1 การบริหารงานทั่วไป

เมื่อบริษัท E รับนโยบายจากบริษัทแม่ บริษัท E จะวางเป้าหมายรายปี โดยแต่ละแผนจะต้องไปวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเกิดปัญหาหรือติดขัดอะไร เจ้าของซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับทีมงาน ดังนั้น รูปแบบการทำงานจะไม่ใช้ลักษณะของการสั่งงานแต่จะเป็นลักษณะของการสอนมากกว่า เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้น ทำให้การสื่อสารทั่วไปชัดเจนและเข้าถึงพนักงานทุกคน โดยในแต่ละวันก่อนเข้าทำงานทุกเช้า (Morning Talk) ทั้งกรรมการฯ และผู้จัดการของแต่ละแผนกจะเข้ามาสื่อสารข้อมูลจากบริษัทแม่ และจากบริษัท E ซึ่งเป็นการสื่อสารภายในทุกวัน เน้นย้ำเป้าหมายของแต่ละส่วนงานและติดตามผล

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

การทำงานมีความคืบหน้าอย่างไรบ้าง ซึ่งทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ก่อนที่แต่ละหน่วยงานจะแยกย้ายไปประชุมเพื่อติดตามผลในส่วนของตนเอง

“...ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องคนมากกว่า เพราะเราทำงานกับคน เราก็คงดูแลอย่าเรียกว่า บริหารงาน เพราะด้วยประสบการณ์ เนื่องาน...คนของเราเก่ง เราเหมือนเป็นโค้ชมากกว่าว่า เขาควรจะต้องทำอะไรบ้าง เราจะมึน โยบายเป้าหมายในแต่ละปี แต่ละคนก็ต้องไปดูแผนงานของตนเองในแต่ละแผนก ซึ่งเราวางนโยบายจากเป้าหมายของบริษัทเมื่อยุ่แล้ว แล้วให้แต่ละแผนกไปดูเป้าหมายแล้วประมาณการตัวเลข...พอถึงขั้นตอนของแผนปฏิบัติงาน ทีมงานแต่ละแผนกก็จะสามารถปฏิบัติกัน ได้อยู่แล้ว เพียงแต่ถ้ามีปัญหาหรือมีอะไรสงสัย เขาจะมาถามผม เราเหมือนเป็นโค้ชเขามากกว่า เราไม่ได้บริหารเขาแบบสั่งงาน...”

กรรมการผู้จัดการ

พนักงานแต่ละคนจะมีเป้าหมายการทำงานซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น พนักงานรับรถจะมีเป้าหมายเป็นรายได้เป็นรายเดือน แต่บริษัท E จะแบ่งเป้าหมายการติดตามเป็นรายวัน ดังนั้น ในแต่ละวันพนักงานจะรวบรวมตัวเลขแล้วประเมินผลเองว่า ขณะนี้ถึงเป้าหมายแล้วหรือไม่ ส่วนงานขายในแต่ละวันกรรมการฯ รวมถึงผู้บริหารทุกคนจะได้รับข้อความผ่านไลน์ รายงานยอดขาย ยอดจอง ยอดรถเข้าซ่อมประจำวันจากแผนกขาย และมีบอร์ดติดตามงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการทำงาน โดยในแต่ละสัปดาห์จะติดตามความคืบหน้าและสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง เช่น ตัวเลขการขายเป็นเท่าไร และสรุปผลเป้าหมายรายเดือนเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับผู้จัดการของบริษัท E ก่อนข้างเอาใจใส่และมีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากคอยติดตามพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

“...แต่แต่ละครั้ง ทุกปีจะมีการประชุมและมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้น มองผู้บริหารเหมือนเป็นแรงส่ง ผลักดันให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการต้องไปทำให้บรรลุเป้า แต่ละแผนกก็ต้องลงไปดูว่า จะทำอย่างไรให้บรรลุเป้า...เมื่อไม่ได้เป้าแล้ว ถ้าผู้จัดการไม่ได้ทำ ไม่เอาใจใส่ก็ไม่ได้ แต่ผู้บริหารที่นี้จะจี๊ไม่ได้ตามเป้าหมายเป็นเพราะอะไร...”

ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

#### 4.5.1.2 การสร้างความสัมพันธ์แบบครอบครัว

เนื่องจากบริษัท E เป็นองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้น ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเจ้าของกิจการจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ในลักษณะครอบครัว ซึ่งผู้บริหารคนปัจจุบันได้เปรียบพนักงานในองค์กรเสมือนเป็นญาติ พี่น้องของตนเอง

“...เวลาเราทำงาน เรามักใช้คำว่า พี่ๆ น้อง...คนอื่นเรียกผู้จัดการชายว่า “พี่ (ชื่อผู้จัดการชาย)” แต่ผมเรียก “อา (ชื่อผู้จัดการชาย)” เพราะผม ถือว่า เขาเป็นอาของผมคนหนึ่ง แล้วเรียกตั้งแต่เด็ก ซึ่งพูดถึงข้างใน เราเรียกกันแบบพี่ น้อง มากกว่า...”

กรรมการผู้จัดการ

อย่างไรก็ตาม ด้วยลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้ ทำให้ประธานบริษัท E ซึ่งเป็นพ่อของผู้บริหารคนคนปัจจุบันได้แนะนำถึงการพิจารณาความผิดพลาด แม้เป็นเพียงเรื่องเล็กน้อย ประธานบริษัท E ขอให้พนักงานให้อภัยโดยให้พิจารณาถึงคุณความดีของพนักงาน ความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาแต่เดิมจึงสามารถให้อภัยได้

#### 4.5.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.5.2.1 การคัดเลือกพนักงานใหม่ด้วยกรรมการฯ

เนื่องจากบริษัท E ค่อนข้างให้ความสำคัญกับคนในองค์กรและเป็นบริษัท E เป็นบริษัทขนาดเล็ก ดังนั้นทำให้การคัดเลือกพนักงานใหม่กรรมการฯ จะมามีบทบาทในการสรรหาและคัดเลือกประเมินพนักงาน ซึ่งมีช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของบริษัท E รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ติดต่อกับวิทยาลัยเทคนิคในจังหวัดเพื่อรับนักศึกษาฝึกงาน หากนักศึกษาที่ฝึกงานครบตามระยะเวลาและสนใจเข้าทำงาน บริษัท E จะพิจารณาต่อไป

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากรับพนักงานเข้าทำงานและประเมินพนักงานว่าจะสามารถผ่านการทดลองงานหรือไม่? พนักงานจะต้องได้รับการประเมินจากกรรมการฯ และผู้จัดการ 3 ท่าน ดังนั้น ในการประเมินพนักงานจะไม่ได้ขึ้นกับผู้จัดการประจำแผนกเพียงอย่างเดียว แต่จะมีผู้จัดการจากฝ่ายอื่นร่วมพิจารณา ในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กรว่า เข้ากับองค์กรได้หรือไม่? ซึ่งจากค่าเฉลี่ยอายุงานของพนักงานองค์กร พบว่า พนักงานส่วนใหญ่อายุงานจะเกิน 10 ปีขึ้นไป พนักงานค่อนข้างทำงานในองค์กรระยะเวลายาวนาน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการบริหารและดูแลพนักงานตั้งแต่การบริหารจากประธานบริษัท E ที่ให้การดูแลอย่างใกล้ชิด บางครั้งทำงานผิดพลาดแต่ประธานฯ ได้ให้อภัยเนื่องจากพนักงานปฏิบัติหน้าที่มายาวนานและเห็นถึงความดีที่ได้ทำงานมาแต่ก่อน ดังนั้น การเข้ามาบริหารโดยกรรมการฯ จึงเป็นการต่อ ยอดจากประธานฯ และค่อนข้างให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานใหม่อย่างมากด้วยการคัดเลือกคนด้วยตนเอง

“...ท่านประธานของผมค่อนข้างดูแลคนดี...ผมแค่มาต่อ ยอดให้พนักงาน generation ใหม่และเก่า ทำอย่างไรให้ generation ใหม่มอง generation เก่าให้เชื่อมกันให้ติด เพราะ

ที่ผ่านมาการทำงานของพนักงาน generation ใหม่ ทำงานไม่รู้เรื่องเท่าไร...หน้าที่ผมคือจับ generation ใหม่และทำให้ทำงานให้เข้ากัน...generation ใหม่จะต้องรู้วัฒนธรรมองค์กรระดับหนึ่ง ถ้าอยู่ได้จะอยู่ยาวแต่อยู่ไม่ได้ก็ไม่ควรให้เขาอยู่ ดังนั้น การ screen คนก่อนเข้าทำงานค่อนข้างสำคัญ ดังนั้น เรื่องคนสำคัญ เพราะคนทำงานกับคน...แล้วผมจะเรียกพนักงานว่า น้อง หรือเรียกคุณอา (สำหรับผู้จัดการชาย) เราทำงานกันแบบญาติ เป็นพี่น้องมากกว่า...”

กรรมการผู้จัดการ

สำหรับกรณีศึกษา นี้ เนื่องจากลูกของเจ้าของกิจการเพิ่งเข้ามาบริหาร กิจการต่อจากพ่อซึ่งเคยดำรงตำแหน่งเป็นประธานบริษัท E แล้วให้การดูแลพนักงานเอาใจใส่เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นข้อสังเกตว่า บริษัท E จะให้ความสำคัญกับคนในองค์กรและคัดเลือกคนให้เข้า กับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อที่จะปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งประธานฯ ได้บริหารไว้ในระหว่าง ช่วงการเปลี่ยนถ่ายได้ดี

#### 4.5.2.2 การจัดฝึกอบรมและพัฒนา

ในการอบรมพนักงานใหม่จะใช้เวลาไม่นาน เพียงครึ่งวันเท่านั้น โดยฝ่าย บุคคลจะให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่พนักงานควรจะต้องรู้และปฏิบัติ หลังจากนั้น พนักงานแต่ละคนจะมีพี่เลี้ยงในส่วนงานของตนเองมาสอนงาน ซึ่งสำหรับฝ่ายขายจะใช้ระยะเวลา เต็มที่ไม่เกิน 3 เดือน โดยในเดือนแรกจะต้องศึกษาเกี่ยวกับความรู้ผลิตภัณฑ์โดยครูฝึกขายแล้วเดือน ที่ 2 พนักงานใหม่จะต้องติดตามและสังเกตกระบวนการปิดการขายจากพี่เลี้ยงและในทุกสัปดาห์จะ มีการทดสอบขั้นตอนการขาย โดยการแสดงบทบาทสมมติระหว่างพนักงานกับลูกค้าเพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานใหม่สามารถทำการขายได้แล้วในเดือนสุดท้ายจึงจะให้พนักงานขายเริ่มขายจริงโดยจะมี พี่เลี้ยงประกบตั้งแต่ขั้นตอนการรับลูกค้าเลย พนักงานขายจะได้รับการอบรมจากทั้งบริษัทแม่และ การอบรมภายในอยู่แล้ว โดยเฉพาะการอบรมภายในจะมีครูฝึกของแต่ละส่วนงานมาให้ความรู้ ซึ่ง พนักงานจะต้องมีความรอบรู้ไม่ใช้ทราบแต่เรื่องการขายอย่างเดียว แต่จะต้องมีความรู้ด้านอื่นด้วย

“...บริษัท E มีครูฝึกโดยเฉพาะเลย ก็จะฝึกเลย ไม่ว่าจะมีความรู้ ผลิตภัณฑ์ หรือมีเรื่องอะไรอัปเดตจากบริษัทแม่ ครูฝึกก็จะฝึกให้กับพนักงานทุกคน มีการจัด ฝึกอบรมจากแผนกต่างๆ คือ sales ไม่ใช่แค่จะรู้ด้าน sales แต่จะต้องมีความรอบรู้ ในส่วนของเรา ในองค์กรมีอะไรบ้าง เช่น การตลาด ลูกค้าสัมพันธ์ ด้านบริการ เครื่องยนต์...”

ผู้จัดการขาย



ในส่วนของการอบรม บริษัท E มีครูฝึก 5 คน จากส่วนงานลูกค้าสัมพันธ์ งานขาย งานบริการ งานช่างและอะไหล่ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีแผนการจัดอบรมทั้งปีเป็นตาราง ออกมารายเดือน โดยสำหรับงานขาย พนักงานขายจะได้รับการอบรมในช่วงเย็นหลังเลิกงานเป็น ระยะเวลา 1 ชั่วโมง 2 สัปดาห์ต่อครั้ง ในเรื่องต่างๆ เช่น ความรู้ผลิตภัณฑ์ ความรู้ผลิตภัณฑ์ทาง ไฟแนนซ์ เป็นต้น สำหรับครูฝึกขายเป็นตำแหน่งหน้าที่ที่แยกออกมาอย่างชัดเจน โดยจะได้รับอัตรา ผลตอบแทนเป็นเงินเดือนและยอดขายที่ขายได้ซึ่งมาจากฐานข้อมูลลูกค้าเก่าของครูฝึกเดิมหาก สามารถขายได้

นอกจากนี้ พนักงานในส่วนต่างๆ ที่สนใจสามารถเข้าอบรมในเรื่องที่ ตนเองสนใจ ไม่จำเป็นต้องเป็นงานในสายงานที่ตนเองทำอยู่ พนักงานบางคนอาจมีความต้องการ เรียนรู้หลายอย่าง เช่น พนักงานบางคนอาจต้องการรู้เรื่องเครื่องยนต์ อะไหล่ว่ามีอะไรบ้าง ซึ่ง พนักงานสามารถเข้ารับการอบรมจากงานช่างหรืออะไหล่ ส่วนงานขายเองนอกจากจะอบรมความรู้ ผลิตภัณฑ์ ก็ยังมีรูปแบบการฝึกปฏิบัติในการแสดงบทบาทสมมติในทุกสัปดาห์เพื่อเตรียมความ พร้อมสำหรับการเปิดตัวรถรุ่นใหม่และตอบคำถามให้ข้อมูลลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นบริษัท E จึง ไม่ได้ปิดกั้นโอกาสในการเรียนรู้ แต่พนักงานสามารถเข้ารับการอบรมได้ตลอดซึ่งนอกจากทำให้ พนักงานได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่กว้างขึ้นแล้วยังทำให้พนักงานได้ทราบถึงการทำงานของแผนก อื่นด้วย

ส่วนการทดสอบความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานขาย บริษัท E ไม่ได้เน้นมาก เนื่องจากพนักงานขายส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุงานมากและค่อนข้างมี ประสบการณ์ ดังนั้น จึงไม่เน้นเรื่องการทดสอบความรู้แต่จะเน้นการฝึกปฏิบัติจริงมากกว่า

#### 4.5.2.3 สวัสดิการพนักงาน

บริษัท E ค่อนข้างให้ความสำคัญกับอัตราการจ้างงาน ซึ่งถือว่า อัตรา ผลตอบแทนของบริษัท E สูงเป็นอันดับหนึ่งของจังหวัดเมื่อเทียบกับผู้แทนฯ รดยนต์ด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของรายได้ เงินเดือน โดยตลอด 3 ปีที่ผ่านมาได้มีการปรับฐานเงินเดือนให้เพิ่ม ขึ้นมา เพื่อที่จะสามารถรับพนักงานได้ง่ายขึ้นและพนักงานมีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วย ส่วน ผลตอบแทนอื่นที่บริษัท E ได้มอบให้พนักงานทุกคนเป็นประจำทุกปี คือ เงินแตะเอีย โดยมอบให้ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจกับพนักงาน นอกเหนือจากการจ่ายผลตอบแทนโดยทั่วไปซึ่งพนักงานขาย จะได้รับทั้งเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นจากการขายด้วย พร้อมกันนั้นส่วนของ Margin การขายหาก เหลือบริษัท E จะแบ่งเงินให้พนักงาน 30% แล้วอีก 70% จะเป็นส่วนของบริษัท E ยิ่งไปกว่านั้น ใน บางปีอาจมีแคมเปญพิเศษหากสามารถบรรลุเป้าหมายการขายในไตรมาสที่ 4 จะมีโอกาสได้รับ รางวัลท่องเที่ยวต่างประเทศ เช่น เดินทางไปเกาหลี เป็นต้น

ในขณะที่สวัสดิการอื่นๆ บริษัท E มีประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุ วันหยุด พักผ่อน ตามมาตรฐานทั่วไปที่ต้องมี ฟรีชุดพนักงานให้ และที่สำคัญบริษัท E จะมีเงินพิเศษให้พนักงานแผนกอื่นๆซึ่งอ้างอิงจากเป้าหมายการทำงานในแต่ละเดือน ยกเว้นพนักงานขายที่จะได้รับค่าคอมมิชชั่นตามยอดขายอยู่แล้ว ดังนั้นทุกตำแหน่งจะมีดัชนีชี้วัดตามหน้าที่การทำงานในแต่ละเดือน เช่น งานบัญชี จะมีเป้าหมายการทำงานคือต้องส่งบิลให้ทันภายในวัน การส่งรายงานเรื่องประกันสังคม งานการตลาดจะพิจารณาจากส่วนการตลาดในจังหวัด ซึ่งถ้าหากได้อันดับ 1 จะได้รับรางวัลพิเศษ ฝ่ายช่างเทคนิค จะพิจารณาจากการส่งรายงานปัญหาทางด้านเทคนิค พนักงานขับรถ จะพิจารณา เป้าหมายค่าแรง ค่าอะไหล่ แต่จะมีเป้าหมายที่ทั้งบริษัท E ให้ความสำคัญ นั่นคือ เป้าหมายความพึงพอใจลูกค้าทั้งขายและบริการด้วย

#### 4.5.2.4 การประเมินผลพนักงานแบบ Force Ranking

นอกจากการประเมินผลรายเดือนตามดัชนีชี้วัดการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลแล้ว บริษัท E ได้ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานประจำปีด้วยซึ่งจะมีผลต่อการจ่ายเงินโบนัสพนักงาน โดยการประเมินผลดังกล่าว ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากเดิมที่ไม่เคยมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ดังนั้น ในการประเมินผลแต่ละครั้งที่ผ่านมา ผลที่ได้รับ คือการประเมินไม่ได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง

“...วิธีการประเมินสมัยก่อน...ก่อนที่ผมจะมา วิธีการประเมินง่ายมาก...ก็จะซื้อเทียนมา ก็จะจุดเทียนแล้วก็นั่ง...แล้วก็นั่งเทียนกัน...ก็จินตนาการว่าคนนี้ควรจะได้เท่าไร คนนี้จะได้เท่าไร คือสมัยก่อนไม่มีระบบการประเมินผลงานนั่นเอง...”

กรรมการผู้จัดการ

ดังนั้น ภายหลังจากกรรมการฯ ได้เข้ามาบริหาร จึงเปลี่ยนระบบการประเมินแบบ Force Ranking ที่ยังคงใช้แบบประเมินพนักงานเช่นเดิมแต่การประเมินผลในขั้นแรกเป็นเพียงแค่การจัดลำดับของพนักงานในฝ่ายของตนเองเท่านั้น เมื่อแต่ละฝ่ายจัดลำดับพนักงานเสร็จเรียบร้อย การประเมินในขั้นถัดไป บริษัท E จะตัดคะแนนเหล่านั้นทิ้งไป แล้วประเมินผลใหม่โดยนำผู้ที่ได้คะแนนลำดับที่ 1 ของแต่ละแผนกมาร่วมพิจารณาใหม่ เพื่อประเมินให้เกรด A B C D E ตามสัดส่วนที่บริษัท E กำหนดไว้ เช่น สมมติ บริษัท E พิจารณาเกรด A 5 คน เมื่อพิจารณาเกรด A คนที่ 1 แล้ว คนที่ได้ลำดับที่ 2 ของแผนกนั้น ก็จะถูกนำขึ้นมาพิจารณาใหม่ แล้วพิจารณาเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนครบโควตาของการประเมิน ซึ่งทำให้การประเมินพนักงานในรูปแบบนี้ทำให้พนักงานได้รับความยุติธรรมมากขึ้นเพราะมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

### 4.5.3 การบริหารจัดการการขาย

#### 4.5.3.1 การให้บริการด้วยความประทับใจ

จุดเด่นของบริษัท E คือ เน้นการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าเก่า ลูกค้าซื้อซ้ำ จะต้องดูแลอย่างดีตั้งแต่เริ่มต้นการขาย โดยเริ่มจากการต้อนรับที่อบอุ่นจนกระทั่งถึงกระบวนการส่งมอบรถ การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าตั้งแต่แรก การทักทายด้วยการยกมือไหว้ต้องชัดเจน สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ให้ลูกค้ารู้สึกอบอุ่นใจอย่างแท้จริง

“...สิ่งที่เราเน้นมาก คือ การต้อนรับ การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า โดยในการต้อนรับ เมื่อลูกค้าขึ้นมาต้องสอบถาม ต้องทักทาย มีมารยาทในการยกมือไหว้ บริการให้รวดเร็วที่สุด ... คือ sales เราจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ทำอย่างไรก็ได้ให้ลูกค้ารู้สึกอบอุ่นใจ เราไม่ได้ไปหลอกลวงลูกค้า ไม่ใช่เห็นลูกค้าแล้วจะขายอย่างเดียว แต่ต้องทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีก่อนแล้วลูกค้าก็จะซื้อเราเอง...”

ผู้จัดการขาย

ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ช่วยกรรมการฯ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการให้บริการของพนักงานของบริษัท E ที่มีต่อลูกค้าว่า

“...มันมี KPI หนึ่งที่ใช้วัดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของ sales กับลูกค้า ในหน้าผลไม้อาจจะมีลูกค้านำผลไม้อาหารเย็น มังคุด เงาะมาให้ ซึ่งเอามาให้ sales คนนี้มาก เนื่องจากลูกค้ายายนั่นประทับใจ sales คนนี้มาก แสดงว่า sales ดูแลลูกค้าได้ดี ประทับใจ...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ดังนั้น เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า บริษัท E ได้จัดเตรียมของขวัญด้วยการมอบสิ่งศักดิ์สิทธิ์และพวงมาลัยพร้อมกับถ่ายรูปลูกค้าในขณะที่ส่งมอบรถยนต์เพื่อประชาสัมพันธ์ผ่านเฟซบุ๊ก แสดงความยินดีต้อนรับลูกค้าผู้ครอบครองของบริษัท E ด้วย นอกจากนี้พนักงานขายจะต้องบริการลูกค้าหลังส่งมอบรถและทำการติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งในการให้บริการลูกค้านั้นจะครอบคลุมไปถึงการดูแลและการติดตามเอาใจใส่ลูกค้า เนื่องจากเป็นจังหวัดเล็ก การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไม่มากนัก เมื่อพนักงานขายทราบว่า มีงานสำคัญของลูกค้าอย่างงานบวช หรืองานแต่ง พนักงานขายจะไปเข้าร่วมทันที โดยที่ลูกค้าไม่ต้องบอก การดูแลลูกค้าจึงเหมือนเป็นเครือญาติกันซึ่งสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าอย่างเหนือความคาดหมาย สมมติ ในบางงานอย่างงานศพ จะมีผู้จัดการขายไปร่วมงานด้วย ทำให้ผู้เข้าร่วมงานเกิดการรับรู้ว่า งานในลักษณะนี้บริษัท E ซึ่งเป็นบริษัทรถยนต์ก็ให้ความสำคัญต่างจากบริษัทคู่แข่งซึ่งไม่ได้เข้าร่วมงานเลย

นอกจากนี้ ในส่วนของการรักษาค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้า บริษัท E ตั้งเป้าหมายคะแนนรวมที่ 980 คะแนน แต่หากคะแนนรายหัวข้อจะพิจารณาที่ระดับ 970 คะแนน ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริการของพนักงานขายโดยตรง เช่น การต้อนรับ การอธิบายความรู้ผลิตภัณฑ์ และการอธิบายเอกสารไฟแนนซ์ ดังนั้นหากบรรลุผลคะแนนรวมรายเดือน พนักงานขายทุกคนจะได้เงินพิเศษ 500 – 1,000 บาท แต่ไม่บรรลุเป้าหมายคะแนนรวม บริษัท E จะพิจารณาคะแนนรายบุคคลแล้วหักเงินจากพนักงานที่ถูกสำรวจแล้วคะแนนไม่บรรลุตามเป้า รายละเอียด 500 บาท

#### 4.5.3.2 การบริหารงานขาย

สำหรับกระบวนการทำงาน บริษัท E แบ่งทีมขายออกเป็น 3 ทีม ทีมแรกประจำอยู่ที่โชว์รูม ทีมที่ 2 ไปเยี่ยมลูกค้า ทีมที่ 3 เตรียมพร้อมสำหรับกิจกรรมวันถัดไป ถ้าหากในวันนั้น ไม่ได้มีกิจกรรมไปที่ไหนพนักงานขายจะต้องติดตามลูกค้า หรือเมื่อทีมหนึ่งออกบูท อีกทีมหนึ่งก็จะต้องเตรียมแผนงานต่อสำหรับงานวันถัดไป แต่ส่วนใหญ่จะต้องมีออกตลาดทุกวัน ไปหาลูกค้ามุ่งหวัง ในแต่ละเดือนสำหรับกิจกรรมประชุมเจ้าของฝ่ายขาย มี 2 เรื่องหลัก คือ ผู้จัดการจะสอบถามเกี่ยวกับผลงานเมื่อวาน ดัดขัดปัญหาอะไร และจะมีแนวทางแก้ไขอย่างไร โดยพูดคุยปรึกษากัน และหัวข้อที่ 2 ประชุม แผนการทำงานวันนี้ จะการทำกิจกรรมอะไร เช่น วันนี้ออกบูทที่ไหนบ้าง เป็นต้น

ส่วนการวัดประสิทธิภาพของพนักงาน ผู้จัดการขายจะวัดยอดขาย ยอดลูกค้ามุ่งหวังและยอดจอร์นาลบุคคล หากยอดขายไม่ได้ตามที่กำหนด ผู้จัดการจะมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นเกิดจากอะไร เช่น เกิดจากพนักงานขายหรือไม่ หรือสาเหตุอาจเกิดจากลูกค้าเอง เช่น ลูกค้าทำสัญญาไฟแนนซ์ไม่ผ่าน ทำให้ไม่สามารถส่งมอบได้ บริษัท E ก็จะหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป ถ้าหากเกิดจากพนักงานขายแล้วบริษัท E ก็จะต้องเรียกพนักงาน มาเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากสาเหตุใด ทำให้ลูกค้าจองมาแล้วแต่ไม่สามารถส่งมอบได้ หรือมีปัญหาส่วนใดเพื่อจะได้หาทางป้องกันและเป็นแนวทางปรับปรุงพนักงานขายต่อไป

#### 4.5.4 การบริหารงานด้านการตลาด

4.5.4.1 การจัดกิจกรรมการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการขายหลากหลาย  
บริษัท E มีรูปแบบการจัดกิจกรรมการตลาดที่แตกต่างกันโดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการจัดงาน เช่น การจัดบูทแสดงรถยนต์เพื่อให้ลูกค้าได้ทดสอบสมรรถนะและรู้จักผลิตภัณฑ์จากสินค้าจริง การจัดกิจกรรม Mobile Service เพื่ออำนวยความสะดวกบริการตรวจเช็คสภาพรถยนต์สำหรับลูกค้าที่อยู่ห่างไกล เดือนละ 4-8 ครั้ง การจัดกิจกรรมขอบคุณลูกค้าเพื่อเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าแก่รวมถึงกิจกรรมที่บริษัท E จัดร่วมกับจังหวัดเป็นกิจกรรมใหญ่



ที่บริษัท E จะต้องประสานงานทั้งจากฝ่ายขาย ฝ่ายบริการที่มีรถ Mobile Service เพื่อให้บริการตรวจเช็คสภาพรถและฝ่ายบริการตัวถังและสีเพื่อให้คำแนะนำในการประเมินราคาเบื้องต้นก่อนนำเข้าสู่ศูนย์บริการ และให้คำแนะนำสำหรับประกันภัยรถยนต์ในแบบต่างๆ ซึ่งบริษัท E ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากหากได้ลูกค้าคาดหวังที่มีสนใจซื้อรถ ฝ่ายการตลาดจะทำการส่งข้อมูลให้ฝ่ายขายเพื่อติดตามต่อไป นอกจากนี้ บริษัท E ยังให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น จากช่องทางเฟซบุ๊ก คัทเอ้าท์ตามจุดหลักในอำเภอเมือง อำเภอใหญ่ๆ ในจังหวัด รวมถึงสื่อวิทยุท้องถิ่นซึ่งครอบคลุมทุกพื้นที่ด้วย

ยิ่งกว่านั้น บริษัท E จะพิจารณาจัดแคมเปญหรือกิจกรรมส่งเสริมการขายทุกเดือนเพื่อสนับสนุนการขายและบริการหลังการขาย เช่น การจับรางวัลลุ้นรับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นทอง เครื่องใช้ไฟฟ้า เกือบทุกเดือน เมื่อจองแล้วก็มีสิทธิ์ลุ้นรางวัล หรือหลังออกรถไปแล้วจะมีคูปองให้ลูกค้านำกลับมาใช้บริการที่บริษัท E ได้ เช่น การเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าในจังหวัดอยู่แล้ว ส่วนงานบริการก็เช่นเดียวกัน เมื่อลูกค้านำรถเข้ามาศูนย์บริการ และมีค่าใช้จ่าย 3,000 บาทขึ้นไปก็จะได้สิทธิ์ลุ้นโชคลุ้นรางวัล ประจำเดือนทุกเดือน 15 รางวัล หากพลาดรางวัล บริษัท E ก็จะนำรายชื่อลูกค้ามาลุ้นโชคประจำปีอีกครั้ง รวมถึงการทำแคมเปญสนับสนุนการขายเพื่อใช้ในการออกบูทแต่ละครั้งด้วย แต่ส่วนใหญ่การจัดแคมเปญแต่ละครั้งจะไม่ได้เน้นทุกอำเภอเพราะตลาดส่วนใหญ่อยู่ในเขตอำเภอเมือง ซึ่งผลของกิจกรรมดังกล่าว ทำให้ลูกค้าในพื้นที่เกิดการบอกต่อ เมื่อเข้ามาใช้บริการแล้วมีโอกาสได้รับสิทธิพิเศษในการลุ้นรับรางวัลด้วย

#### 4.5.4.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน

ในการเลือกพื้นที่ทำกิจกรรมการตลาด ฝ่ายขายจะประสานงานกับฝ่ายการตลาดในการเลือกพื้นที่ทำกิจกรรมโดยพิจารณาจากพื้นที่ที่มีส่วนแบ่งการตลาดแพ้คู่แข่ง สัดส่วนการขายในแต่ละพื้นที่ที่มียอดขายสูง เนื่องจากพื้นที่ไม่ใหญ่มากแล้วบริษัท E ไม่ได้ทำกิจกรรมทุกพื้นที่ เมื่อเลือกพื้นที่แล้วจึงวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายเพื่อจัดกิจกรรมให้เหมาะสม รุ่นรถที่จะนำไปใช้งบประมาณของแต่ละทีม แต่ละพื้นที่รวมถึงการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เช่น การออกป้ายโฆษณา รถแห่ เป็นต้น สมมติ ในเขตพื้นที่ที่เลือก กลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มเกษตรกร ควรจะใช้รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ไปแสดง ในขณะที่หากกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการ รถที่ควรจะไปแสดงควรเป็นรถยนต์นั่ง เป็นต้น

สำหรับกลุ่มข้าราชการที่เป็นผู้นำชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน บริษัท E จะให้การสนับสนุนจัดเลี้ยงการจัดประชุมประจำเดือนอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า แม้แต่งานวัดหรืองานที่หน่วยงานราชการขอความร่วมมือ บริษัท E ก็ยินดีให้การสนับสนุน

เช่น การให้ยืมรถทดลองขับไปใช้ 2-3 วันเพื่อให้ลูกค้ามีประสบการณ์จริง ทราบจุดเด่นจากการเปรียบเทียบคู่แข่ง และสร้างโอกาสการขาย เป็นกระบอกเสียงช่วยแนะนำรายละเอียดให้กับลูกบ้าน ก่อนตัดสินใจซื้อรถ โดยรถทดลองขับนั้นเป็นรถที่บริษัท E เช่าเพิ่มเติมมาเองให้ลูกค้า เกือบทุกรุ่น รุ่นละ 1-2 คัน นอกเหนือจากการสนับสนุนของบริษัทแม่ ส่วนกิจกรรมลูกค้าเก่า บริษัท E ได้ให้ความสำคัญและจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เช่น กิจกรรม Thank You Party การเชิญลูกค้าเข้ามาทำกิจกรรมกับศูนย์บริการแล้วมอบของที่ระลึกให้ จัดกิจกรรม Car Care Clinic เป็นต้น

นอกจากนี้สำหรับกิจกรรมอื่นๆ บริษัท E ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนด้วยเช่นกัน เช่น มอบถังน้ำดื่มให้กับโรงเรียนในชนบทที่ประสบปัญหาขาดแคลนถังน้ำดื่ม ดังนั้น บริษัท E ไม่ได้เน้นแต่การเจาะตลาดอย่างเดียวแต่รวมถึงการทำกิจกรรมเพื่อสังคมด้วย

#### 4.5.5 การบริหารงานหลังการขาย

##### 4.5.5.1 การบริการเชิงรุกผ่าน Mobile Service

บริษัท E ให้ความสำคัญกับการบริการหลังการขายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้บริการที่จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานของบริษัทแม่ มีเจ้าหน้าที่คอยให้บริการและดูแลลูกค้าบนศูนย์บริการถึง 4 คน และการจัดกิจกรรมต่างๆ เพิ่มเติม เช่น กิจกรรมลุ้นโชคเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น

“...เราจะมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเข้ามา ผมเชื่อว่า หลายโชว์รูมไม่ได้ทำ เพราะส่วนใหญ่งาน After sales จะไม่ค่อยมีอะไร ยกเว้นบริษัทแม่ ที่สนับสนุน...แต่ของเรามองกิจกรรมที่บริษัทแม่สนับสนุนมากี่ส่วนหนึ่ง เราควรจะต้องหาอะไรมาลงให้มากขึ้น เช่น กิจกรรมลุ้นโชค ซึ่งเราพยายามไม่มองตัวเองว่า Monopoly ใดๆ ที่ตัวเราเอง Monopoly เป็นบริษัท E เจ้าเดียว ไม่มีเจ้าอื่นที่ทำให้เราต้องทำให้พร้อมที่สุด เราต้องกระตุ้นการทำงานอยู่เสมอ งาน After Sales ไม่ใช่การนั่งรอลูกค้าอย่างเดียวซึ่งมันไม่ใช่...”

กรรมการผู้จัดการ

แต่อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงส่วนงานบริการซึ่งจากเดิมจะเน้นเชิงรับมากกว่า กรรมการฯ จึงพยายามที่จะปรับรูปแบบการให้บริการเป็นรูปแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้น โดยเน้นการออกไปให้บริการภายนอกมากยิ่งขึ้นด้วย เช่น บริการซ่อมและเช็คระยะ ในพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล เช่น ในพื้นที่ที่เป็นเกาะ ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้ให้ลูกค้าได้เห็นว่า บริษัท E ก็ดูแลลูกค้าให้บริการนอกพื้นที่ด้วย และบริษัท E มองว่า การออกพื้นที่แต่ละครั้งจะต้องสร้างรายได้ให้กับองค์กรด้วยซึ่ง

แตกต่างจากการออก Mobile Service ของที่อื่นเพื่อเน้นตรวจเช็คธรรมดาและนำเอาของชำร่วยไปให้แก่นั่นเอง

## 4.6 ผู้แทนจำหน่าย F

บริษัท F เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 โดยมีทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท F มี 2 โชว์รูม 2 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 200 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท F มีรายได้เฉลี่ยจากการซื้อ ขายและแลกเปลี่ยนรถยนต์ราวปีละ 1,574 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 13 ปีต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

### 4.6.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.6.1.1 การกระจายอำนาจการบริหาร

ในการบริหารงานของบริษัท F บริหารและดำเนินตามกรอบการปฏิบัติงานของบริษัทแม่โดยการกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในแต่ละสาขางานอย่างชัดเจน ตั้งแต่ระดับเจ้าของซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ ถ่ายทอดนโยบายให้กับระดับผู้บริหาร แล้วผู้บริหารจะต้องระดมความคิดเห็น ซึ่งบริษัท F จะมีการประชุมระดับผู้จัดการอยู่แล้ว โดยประชุมติดตามผลงานและทำแผนเพื่อนำเสนอต่อกรรมการฯ แล้วเมื่อแผนงานได้รับการอนุมัติผู้จัดการแต่ละฝ่ายจึงจะนำไปปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายซึ่งมีดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้น ในส่วนของการบริหารงานของแต่ละส่วนงาน กรรมการฯ จะมอบอำนาจการบริหารงานให้แต่ละส่วนงานบริหารจัดการในงานด้วยตนเอง เช่น ในส่วนงานบริการ เมื่อช่างซ่อมรถให้ลูกค้าเสร็จเรียบร้อยแล้วแต่ช่างไม่เรียบร้อย เกิดปัญหางานตีกลับมากๆ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วสาเหตุเกิดจากความไม่พร้อมของอุปกรณ์การใช้งาน และเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อคะแนนความพึงพอใจลูกค้า ผู้จัดการศูนย์บริการจะมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันที ซึ่งถือเป็นการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตที่สามารถรับผิดชอบได้ ด้วยการอนุมัติจัดซื้ออุปกรณ์ได้ หากงบประมาณไม่เกิน 10,000 บาท เป็นต้น

ส่วนในระดับพนักงาน พนักงานจะต้องสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งมีดัชนีชี้วัดการทำงานในการตรวจสอบการ

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

ทำงานที่ชัดเจน เช่น งานด้านบริการ สำหรับตำแหน่งพนักงานขับรถที่จะต้องพบลูกค้าเมื่อลูกค้านำรถมาเช่าระยะ พนักงานจะต้องอธิบายลูกค้าได้ว่า ในแต่ละระยะ เช่น การเช่าระยะ 10,000 20,000 กิโลเมตร พนักงานจะต้องตรวจเช็คอะไร เนื่องจากแต่ละระยะแตกต่างกัน การนำเสนอบริการก็จะแตกต่างกัน

สำหรับการประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน กรรมการฯ จะประชุมประจำเดือน เดือนละ 2 ครั้ง ในช่วงต้นเดือนและปลายเดือน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน ความคืบหน้าของแต่ละกิจกรรมในแต่ละส่วนงานเป็นอย่างไร การสื่อสารรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ จากบริษัทแม่ และการประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้าได้รับทราบ โดยกรรมการฯ จะประชุมกับผู้จัดการเพื่อหาแนวทางจูงใจพนักงานอย่างไร ให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญในทุกกิจกรรมของบริษัทแม่ และติดตามอย่างใกล้ชิด หากในแต่ละวัน ผู้จัดการติดขัดปัญหาอะไร สามารถเข้ามาปรึกษาได้ทันที เนื่องจากบริษัท F มี 2 สาขา เพราะฉะนั้นในแต่ละวัน กรรมการฯ จะประจำทั้ง 2 สาขา โดยสำหรับสาขาจะเข้าไปช่วงเช้าและสาขาสำนักงานใหญ่จะเข้าไปช่วงบ่าย ส่วนในระดับผู้จัดการเอง สำหรับงานด้านขาย ในแต่ละวันผู้จัดการจะติดตามยอดขายพนักงานแต่ละคน รวมถึงความคืบหน้าของกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทแม่ด้วย

#### 4.6.1.2 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เนื่องจากปัจจุบันพนักงานขายขายรถได้น้อยลง ดังนั้น สิ่งที่บริษัท F คำนึงถึง คือ ทำอย่างไรให้พนักงานขายอยู่ได้โดยกระตุ้นให้รางวัลพิเศษเพิ่มเติมจากกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทแม่ ดังนั้น เพื่อบรรเทาความยากลำบากของพนักงานขายซึ่งอัตราผลตอบแทนของพนักงานขายขึ้นกับยอดขาย แล้วขายได้น้อยลง ซึ่งพนักงานได้ช่วยเหลือองค์กรผลักดันยอดขายเพิ่มขึ้นรวมทั้งให้ลูกค้ากลับเข้าสู่ศูนย์บริการมากยิ่งขึ้น บริษัท F จึงกระตุ้นพนักงานโดยพิจารณาเพิ่มรางวัลพิเศษผูกกับกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทแม่ มุ่งเน้นการสร้างรายได้และแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ เช่น หากพนักงานสามารถขายรถลูกค้าได้จากกิจกรรมลูกค้าซื้อซ้ำ บริษัท F จะพิจารณาจ่ายเงินรางวัลพิเศษให้พนักงานขายแต่ละรายด้วย เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ บริษัท F ได้สนับสนุนให้พนักงานมาโดยตลอด แม้แต่ในช่วงฤดูกาลขายที่ไม่ดี กรรมการฯ จะให้ความช่วยเหลือพนักงาน เช่น การพิจารณา ให้เบี่ยงผันพนักงาน สำหรับพนักงานที่ไม่ขาด ไม่ลา ตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือแม้แต่การจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินสดให้พนักงานทันทีที่ขายรถได้ เป็นต้น

“...ด้วยระบบการทำงาน ทำตามบริษัทแม่หมด...ซึ่งทุกที่ทำเหมือนกันแต่ขึ้นกับรายได้แรงจูงใจพนักงานและขึ้นกับเจ้าของว่า ให้ความสำคัญหรือสนใจหรือไม่...มันใช้ความจริงใจและความซื่อสัตย์ของพนักงานเป็นสำคัญ ขณะเดียวกันมีเรื่องของแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงาน และให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เข้ามาซื้อรถยนต์...”



## กรรมการผู้จัดการ

ยิ่งกว่านั้น เพื่อเป็นกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน ทำผลงานบรรลุเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หากบริษัท F สามารถบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจลูกค้ารายเดือนได้ บริษัท F จะให้เงินรางวัลพิเศษกับพนักงานในส่วนงานนั้นทั้งหมดไม่ใช่จากพนักงานรายใดรายหนึ่งที่ได้รับการสำรวจแต่ถือเป็นผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น หากบรรลุความพึงพอใจลูกค้าด้านบริการ บริษัท F พิจารณาจ่ายเงินรางวัลให้พนักงานทุกส่วนงานของงานด้านบริการทั้งหมด ไม่ว่าจะ เป็น พนักงานรับรถ ช่าง พนักงานรับชำระเงิน หรือแม่บ้านฝ่ายบริการก็จะได้รับรางวัลพิเศษนี้ด้วย แม้แต่ส่วนงานด้านขาย หากบรรลุความพึงพอใจด้านขาย พนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานขาย นอกเหนือจากพนักงานขาย พนักงานฝ่ายทะเบียน แม่บ้านฝ่ายขาย ก็จะได้รับผลตอบแทนด้วยเช่นกัน ซึ่งการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มจะทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือแรงร่วมใจกันเพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของงาน และมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

“...เราดูที่ตัวรวม เพราะอัตราผลสำเร็จจากการที่คุณมาซื้อรถจากพนักงานขาย มันไม่ใช่การมารับบริการจากพนักงานท่านนั้นคนเดียว แต่ต้องมาจากพนักงานทั้งหมดรวมกัน มันจึงจะเกิดความเป็น *unity* ...สมมติ หากสามารถทำได้ 980 พนักงานก็จะได้ทั้งหมด ซึ่งถือว่าลูกค้าที่ขึ้นมาไม่ใช่ได้รับการคนเดียว...อย่างไรก็ตาม จะต้องดูเรื่องระเบียบวินัยของพนักงานด้วย และมีเกณฑ์ขั้นต่ำ 2 คนขึ้นไป ไม่ใช่ขาย 1 คนแล้วได้...แล้วเพราะธุรกิจนี้เป็นธุรกิจบริการ แม่บ้านก็ต้องได้ด้วยเพราะถือว่า บางทีขายได้แต่ *sales* แต่สถานที่บริการมันเกี่ยวข้องกับห้องน้ำหรือการต้อนรับด้วย หรือฝ่ายทะเบียน...ฝ่ายทะเบียนมีคนเดียว มีคนมาติดต่อพูดจาไม่ดีมันก็ลำบาก...”

กรรมการผู้จัดการ

ทั้งนี้ พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นฝ่ายขายหรือฝ่ายบริการ หากสามารถทำผลงานบรรลุเป้าหมาย จะได้รับเงินรางวัล แต่บริษัท F จะมีหลักเกณฑ์ในการประเมิน คือ พนักงานจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น ขาด ลา มาสาย ไม่เกิน 3 ครั้งต่อเดือน หากเป็นพนักงานขาย จะมีข้อกำหนดเพิ่มเติมจะต้องมียอดขายไม่ต่ำกว่าที่กันต่อเดือน ซึ่งหากผ่านหลักเกณฑ์เบื้องต้นพนักงานจึงจะได้รับการพิจารณาอัตราเงินรางวัลตามตำแหน่งและระดับขั้นของการผ่านการรับรองมาตรฐานการทำงานของบริษัทแม่ เช่น พนักงานช่าง ช่างระดับ 1 ระดับ 2 จะได้รับอัตราเงินรางวัลที่แตกต่างกัน เป็นต้น ซึ่งการจ่ายตามระดับนี้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแต่ละขั้นจะต้องพยายามพัฒนาตนเองให้ผ่านงานระดับต่างๆ เพื่อที่จะได้รับเงินรางวัลที่เพิ่มขึ้นด้วย

## 4.6.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

### 4.6.2.1 การสรรหาพนักงานจากบุคคลในท้องถิ่น

สิ่งที่บริษัท F พิจารณาผู้สมัครเข้าทำงานคือ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ในการทำงานและภูมิสำเนาในการทำงาน ซึ่งภูมิสำเนาของพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่บริษัท F ให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจาก มีผลต่อการขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบางพื้นที่ที่ยอดขายของบริษัท F อาจจะไม่ดี ดังนั้น หากสามารถคัดเลือกพนักงานจากคนในพื้นที่ได้ ก็จะมีส่วนช่วยสร้างโอกาสการขายได้ ซึ่งที่ผ่านมาบริษัท F เป็นญาติกับผู้นำชุมชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน ดังนั้น เมื่อคนในท้องถิ่นเห็นว่า พนักงานทำงานอยู่บริษัทของตนจึงมีโอกาที่จะเกิดการบอกต่อให้มาสมัครกับบริษัท F ได้ เพราะฉะนั้น ในการหาพนักงานขาย นอกจากผู้จัดการขายจะต้องลงพื้นที่แล้วจะพยายามสอบถามลูกค้าเพื่อให้แนะนำคนในท้องถิ่นมาสมัครงานด้วย

ส่วนในขั้นตอนต่อไป บริษัท F จะได้พัฒนาพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มเติมการสอนในเรื่องของเทคนิคการขาย แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญ คือ การรับสมัครพนักงานจากในท้องถิ่น

### 4.6.2.2 การพัฒนาบุคลากร

ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยจัดอบรมเป็นรอบๆ รวมพนักงานที่เข้าใหม่ทุกคน เป็นระยะเวลาครึ่งวัน โดยเนื้อหาการอบรมจะเป็นภาพรวมการทำงานของบริษัท F และการอธิบายลักษณะการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร เมื่ออบรมเสร็จแล้ว ส่วนงานต่างๆ จะเป็นผู้รับผิดชอบในการอบรมพนักงานของฝ่ายตนเองต่อ โดยส่วนงานขายจะมีทั้งหัวหน้าทีม ครูฝึกและผู้จัดการเป็นผู้จัดอบรมพนักงานซึ่งเดิมจะใช้ระยะเวลาในการอบรม 4 เดือนแต่เนื่องจากระยะเวลาดังกล่าว ใช้เวลาในการอบรมนานเกินไปและมีผลต่อรายได้พนักงานซึ่งอัตราผลตอบแทนแตกต่างกันระหว่างพนักงานที่บรรจุเป็นพนักงานประจำกับพนักงานไม่ประจำ ดังนั้น ปัจจุบันบริษัท F จึงปรับลดระยะเวลาไม่เกิน 2 เดือน ทั้งนี้ขึ้นกับระดับการเรียนรู้ของพนักงานแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในระหว่างนี้ พนักงานจะมีพี่เลี้ยงประกบระหว่างการปิดการขายด้วย

ส่วนการอบรมพนักงานปัจจุบัน บริษัท F มีแผนการจัดอบรมที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นวางแผนจากทั้งครูฝึกเองก็ดี หรือผู้จัดการขายเองก็ดี ซึ่งทุกเข้าภายหลังจากการสื่อสารข้อมูลต่างๆ จากบริษัทแม่ ผู้จัดการขายจะทำการสุ่มสอบถามพนักงานเกี่ยวกับความรู้ผลิตภัณฑ์ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เช่น รถรุ่นนี้สามารถเติมน้ำมันประเภทใดได้บ้าง เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท F ยังเน้นการฝึกซ้อมมาตรฐานการให้บริการด้านการขาย ตามนโยบายของบริษัท

แม่ ด้วย โดยการแสดงบทบาทสมมติระหว่างลูกค้ากับพนักงาน เพื่อเป็นการทบทวนมาตรฐานการทำงานอย่างสม่ำเสมอในทุกสัปดาห์

#### 4.6.2.3 สวัสดิการ

บริษัท F พิจารณาอัตราผลตอบแทน ตามมาตรฐานค่าแรงตามวิชาชีพประจำจังหวัด และประสบการณ์ในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม อัตราผลตอบแทนของบริษัท F จะสูงกว่าบริษัทรายอื่นในจังหวัด ทั้งนี้เพื่อรักษาและสร้างความมั่นคงทางอาชีพของพนักงานในองค์กร ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ซึ่งในแต่ละส่วนงาน อัตราผลตอบแทนจะพิจารณาปรับเงินเดือนไปตามปกติ แต่สำหรับงานขายจะพิจารณาตามยอดขายและมีรางวัลพิเศษเพิ่มเติมด้วย เช่น ตำแหน่งผู้จัดการขาย หากสามารถขายรถยนต์ได้ 1,000 คัน รับประกันรายได้ต่อปีรวม 1 ล้านบาท นั่นคือ สมมติ ผู้จัดการได้รับเงินเดือน เดือนละ 40,000 บาท เมื่อสิ้นปี ถ้าหากบรรลุเป้าหมาย บริษัท F จะสมทบผลตอบแทนให้ผู้จัดการครบ 1 ล้านบาท ในขณะที่สาขาที่ยอดขายน้อย กรรมการฯ จะตกลงเป้าหมายการบรรลุเป้าหมายการขายรถยนต์ลดลง เช่น หากขายได้ 500 คัน รับประกันรายได้ต่อปีรวม 500,000 บาท ซึ่งหากพิจารณาผลตอบแทนเฉลี่ยต่อคันแล้ว คันละ 1,000 บาท ขณะที่บริษัทรายอื่นให้ผลตอบแทนต่อคันน้อยกว่า ส่วนระดับพนักงาน เช่น พนักงานขายจะมีเงินสนับสนุนเพิ่มเติมรายเดือน ตามจำนวนรถที่ขายได้เป็นขั้นอยู่ด้วย แต่หากพนักงานที่ยังไม่ผ่านช่วงทดลองงานจะได้รับเงินเดือนตามอัตราค่าแรงขั้นต่ำ ส่วนงานด้านอื่น เช่น งานบริการจะพิจารณาตามผลงาน เช่น จำนวนรถเข้าซ่อมในแต่ละวัน ตามเป้าหมายที่ได้รับหรือไม่ แล้วสำหรับครูฝึกขายนั้น บริษัท F จะพิจารณาแยกส่วนงานนี้ออกมาอย่างชัดเจน โดยพิจารณาให้ผลตอบแทนในอัตราที่สูงและเมื่อรวมกับเงินโบนัสพิเศษที่ครูฝึกขายจะได้รับจากการสอนพนักงานในการติดตามลูกค้าเก่าแล้วสามารถผลักดันมาเป็นยอดขายได้ ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนโดยบริษัทแม่ ดังนั้น กรรมการฯ จึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมนี้โดยพิจารณาเงินพิเศษให้กับครูฝึกขายด้วย

ส่วนสวัสดิการด้านอื่นๆ บริษัท F ได้มีการจัดทริปท่องเที่ยวต่างประเทศสำหรับพนักงานที่สามารถทำยอดขายได้สูงสุด 5 อันดับแรก จากทั้ง 2 สาขา มีเงินช่วยเหลืองานศพ มีฟรีชุดเครื่องแบบพนักงาน มีรางวัลท่องเที่ยวในประเทศซึ่งหากบางปีไม่ได้จัด บริษัท F จะมีเงินสนับสนุนให้พนักงาน 1,200 บาทต่อคน มีเงินพิเศษ 7,000 บาท หากพนักงานทำงานโดยไม่ได้ลาเลย มีประกันสังคมและมีเงินพิเศษให้พนักงาน หากบริษัท F ได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมประจำปี มากไปกว่านั้น สำหรับการดูแลพนักงาน ทั้งผู้บริหารระดับกรรมการฯ และผู้จัดการแผนกต่างเอาใจใส่ดูแลพนักงานอย่างเต็มที่ (คล้ายกับ บริษัท B และ J) เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน หากเห็นปัญหาผู้บริหารจะเข้าไปให้การสนับสนุนและให้การช่วยเหลือทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานบริการที่พนักงานจะต้องทำงานในพื้นที่ค่อนข้างอึดอัดและอากาศร้อน ดังนั้น บริษัท F

จึงได้จัดการดูแลสถานที่ทำงานและจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องดื่ม พัดลม เป็นต้น เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน ความลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย

“...ในระดับผู้จัดการ เวลาว่าง สายๆ จะเดินดูสภาพการทำงานของพนักงานเป็นอย่างไร ดิคค์อะไรหรือไม่ ความสะดวก ความเป็นอยู่ของพนักงานดิคค์อะไรบ้าง อุปกรณ์การทำงาน หรือบริเวณพื้นที่ทำงานดิคค์อะไรหรือไม่ ที่ทำให้การทำงานอึดอัด เราจะต้องไปดูแลด้วย แม้แต่อากาศร้อน เราก็ต้องไปดูแลเขาด้วย ถ้าจะเอาพัดลมให้บอกหรือช่วงนี้มีน้ำเย็น เจ้านายก็ให้ กรรมการฯ จะจัดงบมาให้ อย่างในช่วงฤดูกลนี้มันร้อน จะเอาน้ำหวาน น้ำเย็น อย่างน้อยพนักงานก็มีแรง มีกำลังแล้ว... เขาไม่ได้ขาดการดูแลจากเบื้องบน ดังนั้น เบื้องบนก็ต้องไปดูแลเขาด้วย ไม่ใช่ทำงานอย่างเดียว ...”

ผู้จัดการศูนย์บริการ

นอกจากนี้ กรรมการฯ ยังมีความห่วงใยและให้ความช่วยเหลือดูแลครอบครัวพนักงานด้วย เช่น กรณีสมาชิกในครอบครัวเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุ กรรมการฯ จะประสานงานติดต่อกับโรงพยาบาลในกรุงเทพฯ เพื่อให้พนักงานได้รับการบริการที่ดีทำให้พนักงานรู้สึกดีที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากกรรมการฯ มากไปกว่านั้น การพิจารณาความผิดพนักงาน ซึ่งโดยทั่วไป หากพนักงานทุจริต หรือทำความผิดร้ายแรง พนักงานรายนั้นจะต้องโดนไล่ออก แต่กรรมการฯ บริษัท F ไม่ได้ไล่พนักงานออก ถึงแม้ว่า มีความผิดจริง แต่จะให้พนักงานเขียนใบลาออกแทน ซึ่งทำให้พนักงานรายนั้นได้เงินเดือนด้วย ดังนั้น จากสิ่งต่างๆ ที่กรรมการฯ ให้ความช่วยเหลือเกิดจากความสงสาร ความห่วงใยของพนักงานและครอบครัวที่มาจากการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะครอบครัว

#### 4.6.2.4 การประเมินผลพนักงาน

ในการประเมินผลพนักงาน บริษัท F จะพิจารณาประสิทธิภาพพนักงานจากผลงาน เช่น ฝ่ายขาย พนักงานขายจะได้รับการประเมินผลจากระเบียบวินัยในการทำงาน เช่น การขาด ลา มาสาย รวมถึงยอดขายของพนักงานแต่ละราย และค่าคะแนนความพึงพอใจด้านขาย ซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดการทำงานหลักของพนักงานด้วย

ส่วนการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) บริษัท F จะเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานเป็นผู้จัดการจากภายใน ไม่ได้รับบุคคลภายนอก โดยมีกฎเกณฑ์ ผู้ที่มีสิทธิ์จะต้องผ่านการอบรมอะไรบางอย่างซึ่งถ้าผ่านการฝึกอบรมก็จะมีค่าระดับให้ด้วย อย่างไรก็ตาม จากการที่ได้สัมภาษณ์ แผนความก้าวหน้าทางอาชีพที่ยังไม่ชัดเจนเนื่องจากคุณสมบัติแรกที่บริษัท F จะพิจารณา คือ ความอาวุโสเป็นหลัก หลังจากนั้นจะพิจารณาบุคลากรที่มีอายุงาน ใกล้ถึงช่วงเวลาที่



จะต้องเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้บริหาร จะมอบหมายงานให้พนักงานรายนั้นเป็นผู้จัดการงานแทน เช่น หัวหน้าทีมรายนี้ติดลูกค้าจึงทำให้ไม่สะดวกที่พาพนักงานขายออกพื้นที่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะมอบหมายให้พนักงานรายนั้นนำทีมออกพื้นที่หาลูกค้าเอง โดยจะต้องบันทึกข้อมูลลูกค้าคาดหวังกลับมาด้วยว่า หาได้เท่าไรเพื่อติดตามผลของการมอบหมายงานต่อไป

#### 4.6.3 การบริหารจัดการการขาย

##### 4.6.3.1 การขายมากกว่าตลาด

เนื่องจาก บริษัท F ตั้งอยู่ในจังหวัดเล็ก ประชากรในพื้นที่ค่อนข้างน้อย ทำให้อุปสงค์ความต้องการซื้อหรือมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น บริษัท F จึงพยายามผลักดันยอดขายอย่างเต็มที่ หากมีรถในสต็อก บริษัท F จะต้องพยายามขายหมดทุกพื้นที่ทุกอำเภอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัท F ได้ทำสัญญาไว้กับบริษัทแม่ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าบริษัท F จะขายรถยนต์ขณะบริษัทรถยนต์คู่แข่งในจังหวัดในสัดส่วนการขายที่ค่อนข้างมาก เพราะบริษัทรถยนต์คู่แข่งเองขายน้อยมากเองก็ตาม แต่นั่นก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้บริษัท F บรรลุเป้าหมายการขายที่ได้ตกลงไว้กับบริษัทแม่ จากที่ได้คาดการณ์ไว้ตั้งแต่แรก ดังนั้น เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว บริษัท F จึงขายมากกว่าตลาด นั่นคือ เน้นการขายทั้งในและนอกพื้นที่ในจังหวัดข้างเคียงเพิ่มขึ้นด้วย

สำหรับการขายในพื้นที่ บริษัท F ไม่ได้แบ่งประเภทลูกค้าชัดเจนว่าเป็นลูกค้ากลุ่มใด แต่อาชีพส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร หรือข้าราชการ แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจซื้อจะขึ้นอยู่กับลักษณะของการใช้งานของลูกค้ามากกว่า ดังนั้น การขายรถจะต้องขายรถให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งลูกค้ากลุ่มอาชีพเกษตรกรอย่างชาวไร่ ชาวนาอาจจะซื้อรถยนต์นั่งก็เป็นไปได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นรถยนต์เพื่อการพาณิชย์เท่านั้น ดังนั้น การขายจึงเน้นการนำเสนอรถยนต์ให้ตรงกับความต้องการมากที่สุด ในขณะที่การขายนอกพื้นที่ ไม่ได้เน้นการทำตลาดนอกเขตจังหวัด แต่จะเน้นการส่งมอบบริการที่ดีกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจึงทำให้เกิดการแนะนำ บอกต่อจากลูกค้ากลุ่มนี้ และการติดตามลูกค้าของพนักงานขายอย่างต่อเนื่องด้วย

“...ด้วยข้อกำหนดสำหรับบริษัทแม่ ที่ถูกจำกัดขอบข่ายการขาย... ดังนั้น มันจึงเกี่ยวข้องกับบริการที่ดี การแนะนำบอกต่อ... ลูกค้าจึงจะเข้ามา ...การที่จะขายได้หรือขายไม่ได้มันขึ้นอยู่กับติดตามลูกค้า ถ้า sales ที่ไหนไม่ตามลูกค้า ลูกค้าก็จะไป...”

กรรมการผู้จัดการ

จากสถานการณ์การขายไม่ดี ทำให้รูปแบบการขายในปัจจุบันของบริษัท F เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม บริษัท F จะเน้นการเจาะตลาดในพื้นที่ แบ่งหัวหน้าทีมในแต่ละอำเภอแล้ว

จัดทีมลงพื้นที่พบปะ พูดคุย แนะนำตัว กับผู้นำในชุมชน เพื่อที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับชาวบ้านตามตลาดนัดหรือกลุ่มสหกรณ์ ซึ่งหากสามารถหาลูกค้าได้ บริษัท F จะมีคำแนะนำให้ด้วย โดยการเจาะตลาดลักษณะนี้ จะเป็นการแต่งตั้งทีมขายเรียก “อำเภอการขาย” เพื่อรับผิดชอบการดูแลพื้นที่ในแต่ละอำเภอ

“...สำหรับพนักงานขายระดับการศึกษายังไม่สำคัญเท่ากับความเป็นคนในพื้นที่ รวมไปถึงมีครอบครัวในพื้นที่ เพราะข้อได้เปรียบของเขา คือ รู้จักผู้นำชุมชน ทำให้เราสามารถลงลึกไปถึงนิสัยใจคอ วัฒนธรรมศูนย์รวมจิตใจของคนในพื้นที่ เพราะเรามีนโยบาย ‘อำเภอแมน’ คือเจาะลึกการขายถึงพื้นที่ 4 อำเภอ โดยมีหัวหน้าทีมขายนำลงพื้นที่ไปเป็นส่วนหนึ่งกับชาวบ้านตามตลาดนัด หรือกลุ่มสหกรณ์ เพื่อให้ครองใจลูกค้าในทุกอำเภอ...”

กรรมการผู้จัดการ<sup>1</sup>

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่ไม่ดี บริษัท F จึงเปลี่ยนแนวทางใหม่ ไม่ได้เจาะตลาดรายพื้นที่แต่เน้นการขายทุกรูปแบบ ทุกพื้นที่ ทั้งในและนอกโชว์รูมขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อลูกค้าที่เข้ามาในโชว์รูมแล้วบริษัท F จะต้องผลักดันให้เกิดการจองให้ได้ ส่วนการขายนอกโชว์รูม เน้นการออกพื้นที่มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้จัดการขาย หัวหน้าทีมจะต้องออกพื้นที่ร่วมด้วย โดยเน้นการออกไปในพื้นที่ที่มีกำลังซื้อ นั่นคือ อำเภอเมือง เพราะมีกำลังซื้อมากที่สุด ในขณะที่อำเภอเล็กจะมีพนักงานขายเข้าไปแนะนำ และแจกปลิวด้วยพร้อมป้ายแนะนำตัว แล้วเน้นการให้บริการเป็นอย่างดีเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำและบอกต่อสำหรับลูกค้าต่างพื้นที่ด้วย

ส่วนเครื่องมือสนับสนุนการขาย บริษัท F ใช้แคมเปญการขายตามนโยบายของบริษัทแม่ ซึ่งหาก Margin ที่เหลือจากการขายรถ บริษัท F จะบริหารโดยการแบ่งออกเป็นแต่ละส่วน โดยให้พนักงานขาย 50% ผู้จัดการขาย 20% แล้วส่วนที่เหลือ 30% สำหรับเป็นเงินกองกลางเข้าบริษัท F เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน กรณีเกิดปัญหาเกี่ยวกับรถยนต์ของลูกค้าและมีค่าใช้จ่าย บริษัท F จะใช้เงินจากส่วนกลางนี้สนับสนุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เช่น รถส่งมอบเป็นรอยหรือเกิดอุบัติเหตุระหว่างขนย้าย บริษัท F จะนำเงินส่วนนี้มาสนับสนุนค่าใช้จ่ายดังกล่าว เป็นต้น

นอกจากนี้ในแต่ละวัน บริษัท F จะติดตามทั้งจำนวนลูกค้าคาดหวัง ยอดจองและยอดขายให้บรรลุเป้าหมาย แต่จะเน้นจำนวนลูกค้าคาดหวัง ซึ่งหากพนักงานไม่มีจำนวนลูกค้าคาดหวัง บริษัท F จะต้องรีบกระตุ้นพนักงานให้ติดต่อลูกค้าให้ได้ ทั้งนี้บริษัท F จะให้ความสำคัญ

<sup>1</sup> ที่มา จากนิตยสารแพรว ปีที่ 34 ฉบับที่ 805 10 มีนาคม 2556

ช่วยเหลือเพื่อสนับสนุนการหาลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติม โดยให้รายชื่อลูกค้าที่บริษัท F มีกับพนักงานในการติดตามลูกค้า เป็นต้น

#### 4.6.3.2 การบริการที่ดีและจริงใจ

ในการดูแลลูกค้า พนักงานส่วนหน้า (Frontlines) จะต้องรู้จักเอาใจใส่ และสามารถจดจำรายละเอียดของลูกค้าได้ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ บริษัท F ได้ยึดเป็นหลักในการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังแล้วนำมาใช้จริง ทำให้บริษัท F มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น (คล้ายกับบริษัท C) เมื่อเข้ามาโชว์รูม ส่วนใหญ่พนักงานขายจะทราบเลยว่า เป็นลูกค้าของพนักงานขายคนไหน แม่บ้านสามารถจดจำรายละเอียดของลูกค้าว่า ชอบหรือไม่ชอบเครื่องดื่มประเภทใด ซึ่งสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ ส่วนของการติดตามลูกค้า ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะทำการติดตามลูกค้าตลอดตั้งแต่ลูกค้ารับรถจนถึงเข้าสู่ศูนย์บริการและดูแลปัญหาลูกค้า ร้องเรียนหรือการบริการ เพื่อตรวจสอบการทำงานของพนักงานขายและสามารถสร้างความพึงพอใจทั้งขายและบริการได้

“...หัวใจสำคัญของเราอยู่ที่การดูแลพนักงานและลูกค้า เราตั้งมาตรฐานในการบริการสูงเพื่อให้สมกับรางวัลที่ได้รับมาอย่างยาวนาน ความต้องการเหนือสิ่งอื่นใดของลูกค้า คือการบริการที่ดีและจริงใจ ตั้งแต่ต้อนรับ นำชม ปิดการขายและหลังการขาย เริ่มจากก้าวแรกที่ลูกค้าเข้ามาดูรถในโชว์รูม พนักงานต้องสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าตามมาตรฐานของบริษัทแม่พร้อมกันนั้น เรามีการอบรมภายในบริษัท F ทั้งรายอาทิตย์และรายเดือนเพื่อให้คำแนะนำกับลูกค้าให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด...”

กรรมการผู้จัดการ<sup>1</sup>

นอกจากนี้ บริษัท F ยังให้ความสำคัญกับความพึงพอใจลูกค้า โดยหลังจากส่งมอบรถลูกค้าแล้ว พนักงานขายจะติดตามลูกค้าทันที 1 ชั่วโมงหลังส่งมอบเพื่อสอบถามการใช้งาน ซึ่งพนักงานขายจะทราบดีอยู่แล้วว่า บ้านลูกค้าอยู่ที่ไหน เช่น จากบ้านถึงโชว์รูมระยะห่างกันกี่กิโลเมตร แล้วจะต้องใช้ระยะเวลาานเท่าไร จึงจะถึงบ้าน ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เพิ่มเติมมาจากมาตรฐานการทำงานแบบเดิมตามนโยบายของบริษัทแม่

#### 4.6.3.3 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า

บริษัท F สนับสนุนการทำกิจกรรมเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า ด้วยการนำเสนอเงื่อนไขการรับประกัน 3 ปี 100,000 กิโลเมตร มีเจ้าหน้าที่โทรติดตามลูกค้าเข้ามา

<sup>1</sup> ที่มา จากนิตยสารแพรว ปีที่ 34 ฉบับที่ 805 10 มีนาคม 2556

เชื้อระยอย่างต่อเนือง การใช้แคมเปญสนับสนุนเกี่ยวกับลูกค้าเก่าจากบริษัทแม่ด้วย การจัดกิจกรรมขอบคุณลูกค้า (Thank you party) สำหรับลูกค้าเก่า และเชิญชวนลูกค้าเก่าของแต่ละส่วนงานมาทำกิจกรรมในโซว์รุ่มโดยการเวียนเป็นฐาน เช่น ฝ่ายขาย จะอธิบายความรู้ผลิตภัณฑ์ของรถยนต์รุ่นต่างๆ ฝ่ายบริการ จะอธิบายการดูแลรักษารถยนต์ ฝ่ายบริการตัวถังและสี จะอธิบายการซื้อประกันภัยที่เหมาะสม ส่วนงานที่ดูแลเกี่ยวกับลูกค้าร้องเรียน จะอธิบายปัญหาต่างๆ ที่ลูกค้ามักจะพบเจออยู่บ่อยๆ เพื่อที่จะให้คำแนะนำและลดปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นลูกค้า และสุดท้ายการเชิญลูกค้าทดลองขับ เป็นต้น

#### 4.6.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.6.4.1 สร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้ามาเข้าร่วมกิจกรรม

เนื่องจากสถานการณ์การขายที่ไม่ดี ทำให้บริษัท F เน้นการทำกิจกรรมทางการตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมการเปิดตัวรถใหม่ บริษัท F จะเชิญลูกค้าหลายหลาย เช่น ลูกค้าที่เคยเข้ามาใช้บริการจากบริษัท F ลูกค้าเก่าที่เคยซื้อรถไปแล้ว 2 – 3 ปีต่างรุ่นกันเข้ามาร่วมงานซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ในอนาคต สถานะอาจเปลี่ยนไป เช่น ลูกค้าบางรายอาจจะมีครอบครัว ทำให้ความต้องการรถยนต์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจต้องการเปลี่ยนรถเป็นรุ่นอื่นและอาจตรงกันกับรถยนต์ที่กำลังเปิดตัวไปก็เป็นไปได้ ดังนั้น การเชิญลูกค้าแต่ละกลุ่มนอกจากเพิ่มโอกาสในการขายแล้ว ยังเป็นการให้ลูกค้าแต่ละรายมีประสบการณ์ใหม่ๆ จากการเข้ามาเยี่ยมชมรถในโซว์รุ่มซึ่งนอกเหนือจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว กรรมการฯ ยังมีแนวคิดที่สำคัญในการจัดงานทุกครั้ง โดยมุ่งหวังให้คนในจังหวัด ครั้งหนึ่งจะต้องเคยเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัท F เนื่องจากบริษัท F เป็นบริษัทรถยนต์เดียวในจังหวัด ที่ตั้งอยู่และไม่มีคู่แข่งที่เป็นบริษัทอื่นภายใต้แบรนด์เดียวกัน

“...เขาไม่ใช่รุ่น A ไปจนตายหรืออก เขาก็ต้องเปลี่ยนเป็นรุ่น B หรือรุ่น C ถ้าเขามี พ่อ แม่ แฟน ดังนั้นเราตอบแทนเขาไม่ได้หรือ...เราต้องให้เขามา มา test ดูเรานั้นรุ่น B เขาอาจจะไม่ชอบหรืออะไรก็ตาม แต่มันเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับเขา...เขาอาจจะไม่ซื้อในวันนี้ พรุ่งนี้ เขาอาจจะซื้อปีหน้าก็ได้หรือรุ่น B ลูกค้ามีเงินไม่พอ แต่พอสำหรับรุ่น A...อย่างน้อยเขาก็เคยขึ้นมาโซว์รุ่ม มีประสบการณ์การขึ้นมาโซว์รุ่มซึ่งมันก็ดีกว่าที่เกิดมาไม่เคยเข้าโซว์รุ่มเราเลย เพราะกรรมการฯ มี aim ว่า ทุกบ้านในจังหวัดทุกคนต้องเคยขึ้นมาโซว์รุ่มบริษัท F เพราะเราเป็นเจ้าเดียวในจังหวัด ดังนั้น ทำอย่างไรให้ลูกค้าที่อยู่ในจังหวัดมาเข้าโซว์รุ่มเรา มารับของแจกจากเรา...”

กรรมการผู้จัดการ

##### 4.6.4.2 การจัดกิจกรรมการตลาด



- การจัดกิจกรรมหลากหลาย

ฝ่ายการตลาดจะดูแลกิจกรรมทั้งด้านขายและบริการโดยที่ส่วนงานขายจะเป็นการออกบูทการจัดกิจกรรมการตลาดในโชว์รูมขาย (Showroom event) การจัดบูทเปิดตัวสินค้าใหม่และการจัดกิจกรรมซื้อซ้ำ ส่วนบริการจะเป็นกิจกรรม Mobile Service โดยฝ่ายการตลาดจะสนับสนุนสื่อประชาสัมพันธ์และการประสานงานในการจัดกิจกรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งกรรมการฯ ก่อนข้างให้ความสำคัญมาก ในรายละเอียดในงานทุกอย่างจะต้องดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นอาหาร เครื่องดื่ม ของที่ระลึกจะต้องดี ศิลปิน และดาราที่เชิญมาจะต้องเป็นอันดับต้นๆของประเทศ ด้วย เนื่องจากเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและดึงดูดให้คนในจังหวัดเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัท F ด้วย

“...เราจัดกิจกรรมจะคำนึงถึงความประทับใจของลูกค้า ดังนั้น ทุกอย่างต้องดีที่สุดใน อาหาร เครื่องดื่ม ของที่ระลึก ศิลปิน ทุกอย่างจะต้องดี ซึ่งของผู้แทนฯ อื่น...ปากกา 1 ด้าม จากการลงทะเบียน...แต่ที่นี้จะเป็นเสื้อยืด ซึ่งลูกค้าชอบมาก...พอเห็นลูกค้าใส่เสื้อบริษัท F เราก็ภูมิใจ...ส่วนศิลปินจะต้องเป็นแนวหน้าทั้งนั้น อันดับต้น แม้แต่ดาราทั่วเมืองไทยล้วนแล้วแต่มาเกือบหมดแล้ว เช่น อัม พัชราภา...”

ฝ่ายการตลาด

- การจัดแคมเปญพิเศษ

บริษัท F มักจะจัดแคมเปญพิเศษ เป็นช่วงๆ 2-3 เดือน และมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานให้มีความแตกต่างอยู่ตลอด เช่น มีโชว์มายากล เป็นต้น เพื่อสร้างความน่าสนใจและเป็นการเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาในโชว์รูมและรู้จักโชว์รูมของบริษัท F ซึ่งแคมเปญดังกล่าว จะเป็นแคมเปญของงานขายและบริการ สำหรับงานบริการหากลูกค้าที่ออกรถไปแล้วนำรถกลับเข้ามาเช็คระยะ 1,000 กิโลเมตร จะได้รับของขวัญที่ระลึก เป็นเครื่องเติมลมยาง เป็นต้น ซึ่งการจัดกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มงานซ่อม หรือแม้แต่กิจกรรมจับรางวัลสำหรับลูกค้าที่จองรถ เช่น ครอบส่วนลดเงินคาวน์ ครอบเปลี่ยนยางได้ 4 เส้น เป็นต้น ลูกค้าจองมีสิทธิลุ้นรับรางวัล เช่น แจกไอโฟน 6 โดยจัดเป็นช่วงระยะเวลาสั้นๆ ใช้ระยะเวลา 3 เดือน ส่วนกิจกรรมที่จัดขึ้นตามแต่ละช่วงเทศกาล เช่น เทศกาลลอยกระทงหากลูกค้านำรถเข้ามาเช็คระยะ จะได้รับกระทง ซึ่งนั่นเป็นกิจกรรมกระตุ้นยอดขายในโชว์รูม ส่วนกิจกรรมนอกโชว์รูม เมื่อจัดอีเวนท์การขาย บริษัท F จะนำกิจกรรม Mobile service ไปรวมด้วย หรือกิจกรรมอื่นๆ นอกเหนือจากกิจกรรมขาย เช่น การจัดกิจกรรมบริจาคโลหิตในช่วงเช้า เพื่อเชิญชวนลูกค้าเข้ามาบริจาคโลหิตและแสดงออกถึงการทำความดี ทำ

กิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน แล้วจัดกิจกรรมแสดงโชว์คอนเสิร์ตในช่วงเย็น มีศิลปินนักร้องมาร่วมงาน เช่น ห้างลิ ศรีจุมพล เป็นต้น

#### 4.6.4.3 การสร้างบุคลากรให้เป็นที่รู้จัก

ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การเน้นเรื่องการแนะนำตัวบุคลากร(เหมือน บริษัท C) สำหรับบริษัท F แล้ว กรรมการฯ จะไม่ขึ้นเวทีเองแต่จะให้ผู้จัดการขึ้นบนเวทีแทนเหมือนเป็นตัวแทนขององค์กรและมีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในการจัดกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้คนในชุมชนได้รู้จักผู้จัดการ หากลูกค้าต้องการสอบถามข้อมูลการซื้อหรือต้องการความช่วยเหลือด้านอื่นๆ สามารถติดต่อผู้จัดการขายได้เนื่องจากได้รู้จักผู้จัดการขายแล้ว

“...เวลาจัดกิจกรรม ท่านจะไม่ขึ้นไป แต่จะให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายขึ้นไป ซึ่งมันส่งผลโดยตรงกับผมเลย เมื่อผมไปเดินตลาด ใครก็ไม่รู้ แต่รู้จักเรา มาสวัสดิ ...เมื่อเราเจอแบบนี้แล้วเรารู้สึกดีใจ นี่คือ สิ่งที่เขา(กรรมการผู้การ) อยากให้คนในพื้นที่รู้จักเรา เหมือนเราเป็นตัวแทนขององค์กร...”

ในมุมมองของลูกค้า เมื่อพบผู้จัดการขาย ลูกค้าจะเข้ามาทักทายทันที  
 อ้าว ! สวัสดิ์ครับผู้จัดการ สวัสดิ์ครับ บริษัท F ... วันนั้นไปแล้วชอบมากเลย เมื่อไหร่จะมีอีก

ผู้จัดการขาย

#### 4.6.5 การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

##### 4.6.5.1 คุณภาพการซ่อมและการให้บริการ

บริษัท F ให้ความสำคัญกับมาตรฐานและคุณภาพการให้บริการลูกค้าอย่างมาก เช่น อุปกรณ์การใช้งาน สิ่งอำนวยความสะดวกและของว่างบริการ โดยในวันธรรมดาจะมีป๊อปคอร์น ขนมปัง กาแฟสด ส่วนช่วงวันหยุด จะมีอาหารพิเศษบริการลูกค้าเพิ่มเติม เช่น การจัดขนมไทยไว้บริการลูกค้า เป็นต้น และคุณภาพการให้บริการของพนักงานซึ่งจะต้องมีความสมดุลกันระหว่างปริมาณงานกับจำนวนพนักงานที่ให้บริการ กล่าวคือ สมมติค่าเฉลี่ยในการให้บริการซ่อมของพนักงานซ่อม 1 คน สามารถรองรับงานซ่อมได้ 3 คันต่อคนต่อวัน แต่บริษัท F จะให้ช่างดูแลรถยนต์ไม่ถึง 3 คัน เนื่องจากบริษัท F คำนึงถึงคุณภาพงานซ่อม ดังนั้น พนักงานแต่ละคนจะต้องรับภาระงานที่ไม่หนักจนเกินไปเพื่อจะได้เน้นถึงคุณภาพงานซ่อม

ส่วนงานบริการลูกค้าที่เข้ามารับบริการโดยปกติแล้วจะมีเจ้าหน้าที่ดูแลลูกค้า (CR Ambassador) ประจำศูนย์บริการเพื่อให้บริการตลอด แล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วง

วันหยุดจะมีลูกค้าเข้าสู่ศูนย์บริการมาก ดังนั้น พนักงานประจำจะต้องช่วยพนักงานรับรถซึ่งมีจำนวนจำกัด 10 คน มาให้บริการด้วย รวมถึงผู้จัดการศูนย์บริการก็จะต้องบริการและช่วยกันดูแลลูกค้าด้วยเช่นกัน

“...คือเราจะดูว่า ถ้างานมันเยอะ เราจะต้องไปช่วย เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว คือใน *Workshop* เพื่อลดความตึงเครียดสำหรับงานช่วงด้วยเพราะบางทีวันเสาร์ ช่วงทำงานโหดแน่ บางทีวันเสาร์รับรถถึง 50 – 60 คัน ซึ่งวันธรรมดา โดยเฉลี่ย 40-45 คันซึ่ง *Match* กับจำนวนช่าง ดังนั้นจะต้องลุยเต็มที่ แม้แต่การเดินเป็นกำลังใจ หรือไปคูเพื่อป้องกันการเกิดอันตรายต่างๆ หรือ บางทีพนักงานรับรถเต็มเราจะต้องเข้าไปช่วยให้การต้อนรับช่วยเหลือผู้มาช่วยขับรถ...”

ผู้จัดการศูนย์บริการ

นอกจากนี้สำหรับกิจกรรมอื่นๆ ที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าพ้นระยะประกันไปแล้ว บริษัท F จะดึงข้อมูลจากระบบงานภายในแล้วให้เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์โทรติดตามลูกค้าแล้วก็ทำการนัดหมายลูกค้าเข้ารับบริการต่อไป

## 4.7 ผู้แทนจำหน่าย G

บริษัท G เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 โดยมีทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท G มี 4 โชว์รูม 4 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 400 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท G มีรายได้เฉลี่ยจากการขายปลีกรถยนต์และอะไหล่รถยนต์ราวปีละ 2,191 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 2 ปีไม่ต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

### 4.7.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.7.1.1 การบริหารงานทั่วไป

บริษัท G บริหารงานตามเป้าหมายประจำปีที่ได้ทำสัญญาไว้กับบริษัทแม่ ทั้งด้านยอดขาย จำนวนรถเข้าซ่อมศูนย์บริการและ รายได้ของศูนย์บริการซ่อมตัวถังและสี แต่บริษัท G ได้แบ่งเป้าหมายรายปีออกเป็นเป้าหมายรายเดือนเป็นดัชนีชี้วัดการทำงานแบ่งตามช่องทางการขายแต่ละช่องทาง หลังจากนั้นแต่ละทีมจะต้องนำเสนอแผนให้กับเจ้าของกิจการซึ่งดำรงตำแหน่ง

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

เป็นผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ เมื่ออนุมัติแล้วจึงปฏิบัติตามแผนได้ ส่วนการประชุมติดตามความคืบหน้า บริษัท G จะติดตามสัปดาห์ละครั้งและประชุมย่อยภายในหน่วยงาน โดยในแต่ละวันผู้ช่วยกรรมการฯ จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาวางแผนการทำงานร่วมกัน แก้ปัญหาในแต่ละจุด สื่อสารข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงาน เช่น แคมเปญในแต่ละเดือนที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

“...ผมมองตัวเองเหมือนโค้ชทีมฟุตบอล เราไม่ได้เป็นคนที่จะลงไปสนาม ไม่ใช่คนที่จะลงไปสนามไปเตะเอง ดังนั้นหน้าที่ของเราต้องมองภาพรวมให้ออก ตำแหน่งไหน กองหน้า กองหลัง กองกลาง ผู้รักษาประตูมันต้องมีผู้เหมาะสม ผมต้องพยายามเหมือนเป็นการสร้าง Dream team เพราะเรื่องบุคลากรมันก็สำคัญมากเช่นกัน...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

หากเป้าหมายในแต่ละเดือนไม่ได้บรรลุ บริษัท G จะต้องทำการแก้ปัญหาต่อไป สมมติ ค่าคะแนนความพึงพอใจได้ 940 ในขณะที่เป้าหมายเป็น 950 ดังนั้น จะต้องพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ โดยแต่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะแจ้งผลคะแนนให้ผู้จัดการแต่ละช่องทางทุกสัปดาห์ว่า หัวข้อที่คะแนนตก คือ หัวข้ออะไร เกิดขึ้นจากหัวข้อความพึงพอใจลูกค้าด้านใด เพื่อที่จะแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด เช่น ผลคะแนนเดือนมกราคมตก ดังนั้น ผู้จัดการแต่ละช่องทางจะต้องทำแผนแล้วปรับปรุงการทำงานหลังจากนั้นจะต้องมาติดตามผลในเดือนกุมภาพันธ์ หรือในบางเรื่องจะต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ เช่น การบรรลุเป้าหมายการขายรายเดือน ซึ่งบริษัท G จะมีการประชุมระดับผู้จัดการทุกสัปดาห์ ดังนั้นเมื่อระยะเวลาผ่านไป 1 สัปดาห์ แต่บรรลุเป้าหมายเพียงแค่ 10% ดังนั้นจึงต้องรีบคุยกันกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันให้ถึงเป้าหมายรายเดือน

#### 4.7.1.2 การประชุมสภาของพนักงานและผู้บริหาร

เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันในองค์กร กล้าแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมการทำงานระหว่างหน่วยงาน ดังนั้น บริษัท G จึงได้จัดการประชุมสภาของพนักงานทุกสัปดาห์ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะต้องส่งตัวแทนพนักงานเข้ามาประชุมและเลือกประธาน รองประธานและเลขานุการ โดยผู้ประชุมจะมีระยะเวลาการดำรงอยู่วาระการประชุม 1 ไตรมาส หลังจากนั้นเมื่อครบวาระจะต้องสลับสับเปลี่ยนพนักงานท่านอื่นเข้าร่วมประชุมแทน ซึ่งสาระในการประชุมจะเป็นการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมองค์กรที่อยากมานำเสนอแก้ไข เพื่อพัฒนาองค์กรและสภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น พื้นที่ในโซฟารูมใช้ wifi ไม่ได้ หรือการรณรงค์ในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ร่วมกัน เช่น การทำนุบำรุงห้องสมุดนักเรียน เป็นต้น



เมื่อได้ข้อสรุปจากที่ประชุมสภาพนักงานแล้ว จึงค่อยเสนอต่อสภาผู้บริหารเพื่อรายงานและอนุมัติการทำกิจกรรมต่อไป ซึ่งสมาชิกในระดับผู้บริหาร จะประกอบด้วย หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการ

#### 4.7.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.7.2.1 การสร้างความสุขในที่ทำงาน

บริษัท G บริหารงานภายใต้ นโยบายการสร้าง ความพึงพอใจให้กับพนักงานเน้นแนวคิดการสร้างความสุขในที่ทำงาน Happy workplace ซึ่งมี 8 หัวข้อ ตามสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.) ซึ่งประกอบไปด้วย Happy Society Happy Family Happy Money Happy Soul Happy Brain Happy Relax Happy Heart และ Happy Body และบริษัท G ยังมองการสร้าง ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นสิ่งแรก เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจ ทำงานอย่างมีความสุขและส่งมอบบริการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) แล้วส่งผลให้ผู้แทนจำหน่ายมีความพึงพอใจ (Dealer Satisfaction) ซึ่งนั่นคือ มาจากรายได้ ยอดขาย ยอดซ่อมซึ่งก่อให้เกิดผลกำไร

“...ก่อนกำไร รายได้จะมา ก็ต้องมาจากฐานลูกค้าที่ใหญ่ขึ้น ...จากความจงรักภักดีของลูกค้า ที่มีต่อบริษัท G และความจงรักภักดีนั้นเกิดขึ้นจากการที่เขา มาใช้บริการซ้ำแล้วซ้ำอีก ซึ่งสิ่งเหล่านั้นก็เกิดจากการที่บริษัท G ไม่ทำให้เขาผิดหวัง...ซึ่งถูกผลักดันโดยพนักงานของเรา เป็น Frontline ที่ส่งมอบบริการลูกค้า ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งไหน แต่ก่อนที่จะให้บริการที่ดี เขาจะต้องมีความพึงพอใจก่อน ดังนั้นจึงต้องไปด้วยกันทั้ง 2 ขา ...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ประกอบกับบริษัท G เพิ่งแยกการบริหารเฉพาะงานทรัพยากรบุคคลจากบริษัทในเครือของบริษัท G ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ดังนั้น ภาพรวมการบริหารงานบริษัท G ยังคงเป็นรูปแบบของการดูแลกันลักษณะครอบครัวเสมือนพี่น้องมากกว่า ให้คำแนะนำและเป็นทีปรึกษาซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่ ที่เน้นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือกัน การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเพื่อส่งมอบความสุขให้กับลูกค้าที่มาติดต่อกับบริษัท G

“...วัฒนธรรมเรามาจาก Family เพราะฉะนั้น ทีนี้จะเน้นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับนับถือกัน ซึ่งจะมีทั้ง 2 เรื่อง ทั้งวัยวุฒิและคุณวุฒิ ซึ่งจะเน้นว่า ในการทำงานร่วมกัน ถ้าเราให้เกียรติซึ่งกันและกัน มันก็จะเป็นพื้นฐานของความสุขเบื้องต้นแล้ว ถ้าเรามีความสุข เราก็จะสามารถส่งความสุขนี้ให้กับ บุคคลที่เข้ามาติดต่อกับเราได้ แล้วถ้าเรามีความสุขกับเพื่อน

ทำงานแล้วรู้สึกสบาย เราก็จะสนุกสนานในการทำงาน เรามุ่งเน้นทางด้านนี้ เราไม่ต้องการให้คนของเราเครียด...”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีหลายรุ่นของการทำงาน แม้แต่ผู้ช่วยกรรมการฯ ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ที่มาบริหารงานในธุรกิจ ดังนั้น จึงเห็นความสำคัญของการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มาสนับสนุนและเติมเต็มความสุขของพนักงานระหว่างการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจพนักงาน เช่น การจัดงานเลี้ยงในโอกาสต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเช่น โอกาสวันคล้ายวันเกิดของพนักงาน บริษัท G จะจัดกิจกรรม Birth Day Party ของพนักงานในแต่ละเดือน พร้อมจัดบอร์ดวันคล้ายวันเกิดของพนักงานในเดือนนั้นๆ การสนับสนุนเค้กให้สำหรับพนักงานเป็นชิ้นเล็กๆ ขนาด 1 ปอนด์ โดยมอบให้ตอนเย็นหลังเลิกงาน เพื่อให้พนักงานได้ถือกลับบ้าน ซึ่งเพื่อไว้สำหรับพนักงานบางคนซึ่งอาจจะมีลูกด้วย นอกจากนี้ เนื่องจากสถานที่ทำงานของแต่ละสาขาอยู่ห่างไกลกัน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะโทรศัพท์หาพนักงานแต่ละคนด้วยตนเองเพื่ออวยพรวันเกิด ซึ่งพบว่า พนักงานรู้สึกประทับใจและมีความสุขมาก

“...พนักงานบางคนจะรู้สึกตกใจ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลโทรมา มีเรื่องอะไร โทรมาทำไม... ในที่สุดเราก็บอก Happy Birth Day...ซึ่งมันได้รับความอึดใจทุกครั้ง พนักงานดีใจ เพราะไม่เคยมีใครทำกับเขาแบบนี้...ซึ่งเรื่องนี้พี่โทรเองเลย...บางคนสนิทพี่ร้องเพลงอวยพรวันเกิดเองเลย พี่เองก็มีความสุข แล้วเขาเองก็มีความสุข...”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ยิ่งกว่านั้น การสร้างความสุขในที่ทำงานยังรวมถึงการใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงานความสุขและความทุกข์ของพนักงาน ซึ่งบริษัท G จะมีทีมทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงาน หากไม่สบายใจ เบื้องต้นจะต้องปรึกษาใคร แต่สำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีทีมเพื่อให้คำปรึกษาพนักงานได้ตลอด

“...เด็กๆ ที่นี้ไม่กลัว HR เพราะ HR ที่นี้ไม่ใช่ตำรวจบ้าน ที่จะทำงานในลักษณะของแรงงานสัมพันธ์มากกว่า มีอะไรจะเข้ามาปรึกษา อย่างเด็กบางคนดื่มเยอะ มีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว ที่จะให้การ consult หากเด็กบางคนไม่ไหว ต้องการบำบัด ? พี่จะพาไป เพราะเรามีทีมของจังหวัดช่วยอยู่ ทีมของ สสส. ช่วยอยู่...เรามีอะไรก็จะเกื้อหนุนกันแบบนี้...”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

#### 4.7.2.2 การคัดเลือกพนักงาน

การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน บริษัท G ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการสรรหาพนักงานใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เว็บไซต์ทั้งในและนอกบริษัท G และสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นๆ ด้วย ซึ่งการคัดเลือกจะพิจารณาจากความเหมาะสมระหว่างคนกับลักษณะของงานประเภทนั้นจริงๆ

“...เรื่อง HR ผมดูเรื่องของการ *turn over* โดยผลงานของ HR จะผ่านมาตามผลงานของแต่ละฝ่าย HR มีหน้าที่สนับสนุนทุกฝ่าย เป็นหัวใจของการทำงาน ถ้า HR เก่ง จะช่วยพัฒนา sales เรา หากคนเก่งๆ เข้ามายอดขายขึ้น KPI ขายก็เข้า ดังนั้น HR ค่อนข้างมีความสำคัญอย่างมาก ...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ดังนั้น ในบางตำแหน่งงาน การคัดเลือกผู้สมัครให้ตรงตามลักษณะงานแต่ละตำแหน่งค่อนข้างคัดเลือกยาก เช่น ตำแหน่งงานพนักงานลูกค้าสัมพันธ์เป็นตำแหน่งหนึ่งซึ่งค่อนข้างหาพนักงานได้ยากมากเนื่องจากตำแหน่งงานลูกค้าสัมพันธ์เป็นงานที่ต้องใช้เสียงในการสื่อสารและจะต้องระงับอารมณ์เพื่อรับมือกับข้อร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งระหว่างการสัมภาษณ์ หากผู้สมัครไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้จะไม่ได้รับคัดเลือก ซึ่งบางครั้ง ในการคัดเลือกพนักงานมา 20 คน พบว่า ไม่สามารถรับพนักงานตำแหน่งลูกค้าสัมพันธ์ได้เลย

#### 4.7.2.3 การพัฒนาบุคลากร

สำหรับการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การเข้ารับการอบรมตามลักษณะวิชาชีพของส่วนงานต่างๆ ซึ่งพนักงานจะได้รับการอบรมจากจากบริษัทแม่ ตามตำแหน่งต่างๆ เช่น เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ระดับ 1 ระดับ 2 หรือระดับ 3 เป็นต้น และจากการจัดอบรมภายใน (In house training) ซึ่งจะแยกการอบรมตามส่วนงานต่างๆ เช่น ฝ่ายขาย จะอบรมความรู้ผลิตภัณฑ์ กระบวนการด้านขาย เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีการอบรมเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการทำงานกับบริษัท G อย่างมีความสุข เช่น การปฏิบัติตนอย่างไรให้ปราศจากภาระหนี้สิน ประเด็นทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน หลักการบริหารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในองค์กร การสร้างความสุขให้กับพนักงานในองค์กรการสร้างทีม (Team Building)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัท G เห็นความสำคัญของการจัดปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งจะจัดขึ้นเป็นรอบๆ ซึ่งพนักงานจะต้องทราบถึงประวัติความเป็นมาขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพตามสายงานของตนเองและสวัสดิการของพนักงาน

“...เราถือว่า พนักงาน 1 คน ที่จะเข้ามา คุณจะต้องทราบว่า ที่ที่คุณอยู่ ความเป็นไปเป็นมาเป็นอย่างไร องค์กรที่คุณอยู่มีความมั่นคงขนาดไหน เรื่องที่ 2 คนที่อยู่ทำงานแล้ว นอกจากเงินเดือนแล้ว เขาจะต้องรู้ว่า เขาจะมีความก้าวหน้าอย่างไร ในวิชาชีพที่ทำอยู่ อันที่ 3 นอกเหนือจากตรงนั้นแล้ว พนักงานจะมีความสุขในองค์กรนี้อย่างไร ความสุขในการเป็นอยู่ ความสุขที่จะอยู่ร่วมกัน ความสุขที่จะให้สำหรับครอบครัวจากสวัสดิการ เราจะมุ่งเน้นในด้านนี้...”

ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล

หลังจากนั้นพนักงานแต่ละคนจะแยกไปอบรมตามส่วนงานของตนเอง สำหรับงานขาย ผู้จัดการขายจะเป็นผู้อบรมทำหน้าที่แทนครูฝึกไปก่อนเนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีครูฝึกขาย โดยใช้ระยะเวลาการอบรม 1 เดือน แล้วหลังจากนั้นมีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นพนักงานที่อาวุโสกว่า จับคู่พนักงานใหม่ให้พนักงานใหม่ได้สังเกตและติดตามการทำงานของรุ่นพี่ หลังจากนั้นจึงจะให้พนักงานได้เริ่มขายและวัดผล 3 เดือน หากไม่สามารถขายได้ตามเป้าหมาย บริษัท G จะให้โอกาสพนักงานแก้ตัวเป็นระยะเวลา 3 เดือน หากยังไม่ผ่าน บริษัท G ยังไม่เลิกจ้างแต่จะปรับลดเงินเดือนลงมาต่ำกว่า อัตราปกติที่บริษัทกำหนด

ส่วนการอบรมปกติ จะไม่ได้มีการอบรมที่ชัดเจนซึ่งขึ้นกับในแต่ละเดือน แต่ละครั้ง จะเน้นเรื่องอะไร เช่น มาตรฐานการบริการลูกค้า ซึ่งแต่ละสาขา แต่ละช่องทางขายจะต้องจัดอบรมกันเอง

#### 4.7.2.4 สวัสดิการ

##### - การจ่ายผลตอบแทน

บริษัท G พิจารณาให้ผลตอบแทนตามค่าเฉลี่ยของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ โดยพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินเดือนและการให้โบนัส แต่สำหรับพนักงานขายไม่มีโบนัส เนื่องจากพนักงานขายจะได้รับผลตอบแทนตามผลงานและมีค่าคอมมิชชั่นจากการขาย นอกจากนี้ยังมีเงินรางวัลตอบแทนซึ่งพิจารณาหลายส่วนอยู่แล้ว ซึ่งโดยทั่วไปบริษัท G จะเน้นถึง 2 ส่วนหลัก คือ ยอดขายและค่าความพึงพอใจลูกค้า ซึ่งหากพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายการขายได้ จะได้ไปทริบท่องเที่ยวส่วนคะแนนความพึงพอใจลูกค้าหากสามารถทำคะแนนได้ 980 จะได้รับเงิน pocket money ดิดตัวไว้ใช้ในต่างประเทศด้วย ส่วนเงินพิเศษที่พนักงานจะได้รับก็ต่อเมื่อพนักงานสามารถผลักดันยอดขายในรุ่นรถที่ขายยากได้แล้วยังมีรางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลคะแนนความพึงพอใจที่ดีในแต่ละเดือนด้วย ซึ่งหากพนักงานที่มาสายจะโดนปรับเงินเข้ากองกลาง ส่วนคะแนนความพึงพอใจลูกค้าถ้าหากทีมทำผลงานแล้วบรรลุ บริษัท G จะมีรางวัลรวมให้ผู้จัดการไปจัดสรรกันเอง แต่หากทำคะแนนไม่ดี จะต้องเรียกพนักงานมาเพื่อหาสาเหตุและแก้ปัญหาพร้อมกัน



#### - สวัสดิการอื่นๆ

บริษัท G มีรางวัลพนักงานหัวใจทองซึ่งพิจารณาจากสถิติการขาด การลา ซึ่งหากไม่ขาด ไม่ลา หรือขาด ลา น้อยมาก บริษัท G จะจัดสรรงบประมาณ มอบให้พนักงานทุกคนสำหรับความทุ่มเท เอาใจใส่ในการทำงาน จากการประเมินผลโดยหัวหน้างาน แล้วให้ผู้จัดการจัดเลี้ยงกันเองภายใน ซึ่งพนักงานเหล่านี้ เสมือนเป็นต้นแบบ ในการทำงาน of พนักงานคนอื่น และหากฝ่ายใด สามารถบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจด้านขายหรือบริการ บริษัท G จะมีเงินรางวัลพิเศษมอบให้พนักงานในฝ่ายนั้นทุกคน โดยหัวหน้างานจะพิจารณาให้พนักงานแต่ละราย แต่สำหรับพนักงานที่ได้รับรางวัลพนักงานหัวใจทองจะได้รับรางวัลในส่วนนี้เพิ่มเติมด้วย ซึ่งจากเดิมไม่ได้รางวัลพนักงานหัวใจทอง แต่ภายหลังเมื่อมีรางวัลนี้จากนโยบายการสร้างความสุขของพนักงานทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง คือ ทำให้พนักงานขยันมากขึ้น มีความมุ่งมั่นและเอาใจใส่ในงานมากขึ้น ดังนั้น เมื่อพนักงานทำดีแล้วต้องได้ในสิ่งที่ดีเพิ่มเติม รวมถึงการให้รางวัลชมเชยต่างๆ การขึ้นบอร์ด ติดป้าย เพื่อชมเชยพนักงาน

ส่วนสวัสดิการที่บริษัท G เห็นความสำคัญมาก นอกเหนือจากสวัสดิการทั่วไป เช่น วันลาพักร้อน ประกันสังคม การซื้อรถพนักงานด้วยอัตราดอกเบี้ยพิเศษแล้ว นั่นคือ การสร้างความสุขในการทำงาน เช่น การดูแลห้องพักของพนักงานช่าง โดยเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก ทำให้พนักงานสามารถดูหนัง ฟังเพลงได้ ในชั่วโมงพักผ่อนเพื่อผ่อนคลายความเมื่อยล้าจากการทำงานได้ ส่วนการดูแลพนักงานด้านอื่นๆ กรณีญาติของพนักงานเสียชีวิต ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บังคับบัญชาในส่วนงานนั้นจะไปร่วมงานสวดพระอภิธรรม 1 คืน วางพวงหรีดและมีเงินช่วยเหลือจากบริษัท G มอบให้ หากกรณีพนักงานเข้าโรงพยาบาล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บังคับบัญชาจะไปเยี่ยมและมีของเยี่ยมพนักงานด้วยเช่นกัน

#### 4.7.2.5 การประเมินผลพนักงาน

พนักงานจะถูกประเมินผล ตามวิชาชีพของตน ซึ่งเป็นไปตามระดับขั้นการทำงาน ของพนักงานเอง โดยมี 2 ช่วงของการประเมิน นั่นคือ ช่วงแรก ประเมินเพื่อดูความพร้อมและการพัฒนาต่อยอด ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อบรรจุงาน ช่วงที่ 2 เป็นการประเมินประจำปี โดยแบ่งเป็นการประเมินในช่วงครึ่งปีแรก 1 ครั้ง และครึ่งปีหลังอีก 1 ครั้งหลังจากนั้นนำผลมารวมกันเป็นการประเมินผลงานประจำปี ซึ่งประเมินโดยผู้จัดการขาย

อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของเจ้าของกิจการมองว่า Career path สำหรับพนักงาน หากพนักงานรายใดที่สามารถทำผลงานดี ก็จะได้รับเลื่อนตำแหน่งเลยทันที ตามขั้นตอนซึ่งเป็นไปตามหลักการ คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลงาน ซึ่งจากที่ได้สัมภาษณ์ผู้ช่วยกรรมการฯ ยังไม่มีแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยผู้ช่วยกรรมการฯ ได้กล่าวว่า

“...ทุกอย่างนี้ก็ยังไม่ได้ทำ Perfect เป็นภาพที่เราอยากเห็น และกำลังพัฒนา บางอย่างทำอยู่ แต่ยังไม่เป็นรูปธรรม...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

#### 4.7.3 การบริหารจัดการการขาย

##### 4.7.3.1 การบริหารงานด้วยช่องทางการขายแตกต่างกัน

นโยบายการขายของบริษัท G คือ การพยายามผลักดันยอดขายให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะรถที่มีในสต็อก ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไปซึ่งรับผิดชอบงานทั้งด้านขายและการตลาดจะประชุมกับกรรมการฯ และผู้ช่วยกรรมการฯ เพื่อวางแผนการขายรถใหม่ร่วมกัน หลังจากนั้นผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไปจะประชุมกับผู้จัดการขายแต่ละสาขาเพื่อสื่อสารนโยบายหรือกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายการขายในแต่ละเดือน โดยรูปแบบการขายของบริษัท G แบ่งการบริหารงานขายออกเป็นรายสาขาซึ่งแต่ละสาขาจะรับผิดชอบการขายและการทำกิจกรรมการตลาดในพื้นที่ของตนเอง แต่สำหรับสาขาสำนักงานใหญ่ จะแบ่งช่องทางการขายย่อยออกเป็น 4 ช่องทางคือ (1) ช่องทางการขายประจำโชว์รูม (2) ช่องทางการขายประจำโชว์รูมและออกพื้นที่จัดกิจกรรมภายนอก (Event) (3) ช่องทางการขายที่จะต้องจัดกิจกรรมภายนอกอย่างเดียว (Event) และ (4) ช่องทางการขายลูกค้ารายใหญ่ (Fleet) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนจากรูปแบบการขายจากเดิมที่ประจำโชว์รูมขายเพียงอย่างเดียวมาเป็นรูปแบบการจัดทีมงานขายตามลักษณะของช่องทางการขาย (รูปแบบการบริหารทีมขายคล้ายกับบริษัท L) ซึ่งเน้นการออกนอกพื้นที่มากขึ้น และยังเป็น การแบ่งลักษณะงานตามความถนัดและความสามารถของพนักงานแต่ละคนซึ่งจะช่วยให้สร้างโอกาสการขายมากยิ่งขึ้นด้วย เพราะฉะนั้น การคัดเลือกพนักงานขายแต่ละช่องทางจึงแตกต่างกัน

โดยช่องทางแรก คือ ช่องทางการขายประจำโชว์รูม จะเป็นพนักงานที่ไม่ต้องการออกพื้นที่กิจกรรมภายนอกแต่ต้องการขายอยู่ในโชว์รูมอย่างเดียว พนักงานกลุ่มนี้จะเน้นพนักงานขายที่มีทักษะการขายที่ดี ขายเก่ง และสามารถทำตามมาตรฐานการขายที่ดี

ช่องทางที่ 2 คือ ช่องทางการขายประจำโชว์รูมและออกนอกพื้นที่จัดกิจกรรมภายนอก (Event) จะเน้นพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพการขายในระดับปานกลาง และจะต้องออกพื้นที่ด้วยในเขตอำเภอเมือง และพื้นที่ใกล้เคียง เช่น ห้างสรรพสินค้า ตลาดนัด เป็นต้น

ช่องทางที่ 3 คือ ช่องทางการขายที่จะต้องจัดกิจกรรมภายนอกอย่างเดียว (Event) จะรับพนักงานใหม่ เพื่อออกนอกพื้นที่อย่างเดียวซึ่งพื้นที่การขายที่พนักงานกลุ่มนี้จะรับผิดชอบพื้นที่เขตการขายรอบนอกไม่ใช่พื้นที่ทับซ้อนกับเขตเมืองและของสาขาอื่น

สุดท้าย คือ ช่องทางการขายแบบฟลีต (Fleet) ซึ่งจะแยกออกไปเฉพาะเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าข้าราชการ เอกชน

สำหรับรูปแบบโครงสร้างผลตอบแทนของแต่ละช่องทางจะแตกต่างกัน กล่าวคือ ช่องทางการขายประจำโชว์รูมและช่องทางประจำการโชว์รูมและออกพื้นที่ภายนอกจะมีโครงสร้างอัตราผลตอบแทนเป็นแบบเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นแต่ช่องทางขายประจำโชว์รูมและออกพื้นที่ภายนอกจะมีรางวัลพิเศษพิจารณาเพิ่มเติมหากสามารถขายออกจองในงานตามแคมเปญของการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง เช่น กิจกรรมนี้ตั้งเป้าหมายยอดขายจอง 30 คัน ซึ่งหากสามารถขายออกจองได้จะได้คันละ 500 บาท หรือหากขายออกขายได้จะได้คันละ 1,000 บาท เป็นต้น ในขณะที่ช่องทางการขายที่จะต้องออกพื้นที่กิจกรรมภายนอกเพียงอย่างเดียว พนักงานกลุ่มนี้จะต้องหาพื้นที่เองเพื่อออกบูทเอง เช่น สัปดาห์หนึ่งจะต้องออกบูทไม่ต่ำกว่า 4 ครั้ง ดังนั้น พนักงานขายของช่องทางนี้จะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่า เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่ลำบากกว่า

ส่วนการประเมินผลพนักงาน บริษัท G จะวัดผลการทำงานจากยอดขายในแต่ละเดือนเป็นหลัก หากยอดขายไม่ดี จะพิจารณาถึงยอดขายและจำนวนลูกค้าคาดหวังซึ่งหากไม่ดีผู้จัดการขายจะต้องเรียกพนักงานมาพบเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น ทำไมข้อมูลลูกค้าคาดหวังน้อย ถ้าสาเหตุเกิดจากลูกค้าขึ้นโชว์รูมน้อยลง ดังนั้น ฝ่ายการตลาดจะต้องทำสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญลูกค้าเข้าโชว์รูมมากขึ้น หรือยอดมดจาลดลง หรือแม้แต่เป็นกลุ่มที่คาดว่าจะต้องออกรถแน่ๆ แต่ทำไมถึงไม่สามารถปิดการขายได้ ผู้จัดการจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งหากผลสุดท้ายหากยอดขายไม่เข้าเป้าหมาย บริษัท G จะให้โอกาสพนักงานขายได้ปรับปรุงการทำงานในอีก 3 เดือน แต่ในเบื้องต้นพนักงานจะต้องถูกเปลี่ยนช่องทางการขายก่อน เช่น การเปลี่ยนทีมจากช่องทางการขายประจำโชว์รูมเป็นช่องทางขายในโชว์รูมและออกพื้นที่ด้วย แต่หากทำผลงานได้ดียอดขายเข้าเป้าหมายพนักงานมีสิทธิที่จะเปลี่ยนช่องทางการขายกลับไปทำงานขายประจำโชว์รูมได้

ส่วนด้านความพึงพอใจลูกค้า หากบรรลุผลค่าคะแนนความพึงพอใจพนักงานขายจะได้รับเงินรางวัลพิเศษเท่ากัน แต่เป้าหมายการบรรลุค่าคะแนนความพึงพอใจจะต่างกัน โดยช่องทางการขายในโชว์รูม จะต้องบรรลุ 960 คะแนน ซึ่งจะสูงกว่าช่องทางการขายภายนอกที่จะต้องบรรลุ 940 คะแนน เนื่องจากกระบวนการขายของช่องทางขายภายนอกอาจจะไม่ครบตรงตามกระบวนการขายในโชว์รูม อย่างไรก็ตาม บริษัท G ได้เน้นให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจลูกค้าและเพิ่มเติมการสร้างประทับใจเหนือความคาดหวัง ตามนโยบายของบริษัทแม่ด้วย

ส่วนแผนงานสนับสนุนการขายที่จะขยายผลต่อไปสำหรับทุกช่องทาง คือ ผลักดันให้ผู้จัดการขายทุกช่องทางเป็นครูฝึกขายได้ทุกคนเสมือนเป็นครูฝึกกลุ่มย่อย เพิ่มครูฝึกให้มากขึ้นเพื่อลดระยะเวลา ไม่ต้องรอรอบรวมจากครูฝึกขายซึ่งปัจจุบันไม่มีเจ้าหน้าที่ครูฝึกที่ชัดเจน ผู้จัดการต้องทำหน้าที่ทั้งการบริหารจัดการทีมเพื่อผลักดันยอดขายและสอนพนักงาน โดยจะจัดเป็นรอบๆ เมื่อรับพนักงานใหม่ผู้จัดการขายของแต่ละสาขาสามารถฝึกพนักงานใหม่ได้ทันทีด้วย

#### 4.7.3.2 การสร้างความประทับใจในการให้บริการ

ผู้ช่วยกรรมการฯ มักจะพยายามปลูกฝังแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำและขยายเครือข่ายลูกค้ามากขึ้นจากการคำแนะนำ บอกต่อของลูกค้าในอนาคต

“...ผมบอก sales ตลอดว่า การแข่งขันมันรุนแรง โดยเฉพาะในจังหวัดของเรา เพราะฉะนั้นการที่ sales จะสามารถประสบความสำเร็จ เอาตัวรอดได้ในยุคนี้ก็คือ การที่จะต้องดูแลลูกค้าให้ดีที่สุดและต้องรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวเพื่อให้ลูกค้ากลับมา รวมถึงแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักให้มาซื้อรถกับตัว sales นั้นต่อไปเรื่อยๆ ถ้าคุณทำได้ดี มันก็จะกลายเป็นวงใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งขั้นแรกเลยต้องพยายามสร้างการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังให้กับลูกค้า...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ดังนั้น ในขณะที่ปฏิบัติงานพนักงานขายจะต้องให้บริการด้วยการสร้างความประทับใจกับลูกค้า ซึ่งบริษัท G จะมียกประมาณสนับสนุนเพื่อให้บริการลูกค้า จำนวน 3,000 บาท ต่อเดือน โดยให้ผู้จัดการแต่ละช่องทาง ได้บริหารงบจำนวนนี้ เช่น การจัดเตรียมบริการน้ำดื่ม หรือ ผ้าเย็นให้ลูกค้า เป็นต้น

สำหรับการติดตามผลคะแนนความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท G จะพิจารณาผลคะแนน ถ้าคะแนนตกจะต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นพิเศษ แต่ถ้าคะแนนลดลงมากจะต้องทำการปรับปรุง แต่เนื่องจากที่ผ่านมามีคะแนนส่วนใหญ่ของพนักงานขายแต่ละคน จะผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่บริษัท G ตั้งไว้หมด นั่นคือ 900 คะแนน บริษัท G จึงเพียงแต่ติดตามผลคะแนนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ 7 วันหลังส่งมอบจะมีเจ้าหน้าที่โทรติดตามความพึงพอใจลูกค้า เพื่อรับฟังคำแนะนำในการให้บริการของพนักงานขายแต่ละรายและสรุปเป็นรายงาน โดยในแต่ละสัปดาห์จะมีการประชุมเกี่ยวกับผลคะแนนระหว่างผู้จัดการทั้งด้านขายและบริการว่า พนักงานขายคนไหนหรือพนักงานรับรถคนไหน ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้า มีหัวข้อใดบ้างที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ ซึ่งหากมี ผู้จัดการขาย



จะเรียกพนักงานผู้นั้น เข้ารับฟังทันทีถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร เพื่อรีบแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็ว

นอกเหนือจากการให้บริการ โดยยึดถือการสร้างคามพึงพอใจลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญตามนโยบายของบริษัทแม่แล้ว บริษัท G พยายามยกระดับการให้บริการลูกค้าดังกล่าว ให้ความเห็นความคาดหวัง โดยเน้นย้ำเรื่องนี้ให้อยู่ในทุกแผนงานของผู้จัดการทุกคน โดยปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้าที่ดีโดยสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญถึงแนวทางการปฏิบัติมาโดยตลอด เช่น การแสดงออกด้วยวิธีการง่าย เช่น การยกมือไหว้ สวัสดิ์ ทักทายลูกค้าทุกคนโดยไม่จำเป็นว่า ลูกค้ารายนี้เป็นลูกค้าของเรา เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น บริษัท G ยังได้ติดตามผลการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังของพนักงานขายทุกคนให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมจากการบันทึกข้อมูลในรายละเอียดความชอบส่วนตัวของลูกค้าซึ่งเป็นการนำเอานโยบายของบริษัทแม่มาปรับใช้ในการทำงานจริง โดยข้อมูลดังกล่าว ผู้บริหารจะติดตามว่า พนักงานนำเอาข้อมูลของลูกค้าไปทำกิจกรรมอะไร เพื่อเป็นการตอบสนองความชอบส่วนตัวของลูกค้าได้บ้าง เช่น พนักงานสามารถจดจำวันเกิดของลูกค้าได้แล้วส่งไลน์อวยพรวันเกิดให้กับลูกค้าหรือแสดงความยินดีลูกของลูกค้าเมื่อรับปริญญา เป็นต้น ดังนั้น พนักงานขายจะต้องบันทึกข้อมูลลงในเอกสาร แล้วหลังจากนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะเป็นผู้ตรวจสอบแล้วสรุปผลให้กับผู้บริหารต่อไป

#### 4.7.3.3 การแบ่งปันเงิน Margin จากการขาย

บริษัท G จะบริหาร แคมเปญการขายตามเงื่อนไขตามบริษัทแม่ ซึ่งหากพนักงานที่ขายรถแล้วมี Margin การขายเหลือ บริษัท G จะแบ่งค่าคอมมิชชั่นให้พนักงานแต่มีเงื่อนไขการจ่ายเงินรางวัลพิเศษ นั่นคือ พนักงานขายจะต้องขายผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำอย่างน้อย 4 คัน ขึ้นไป โดยคนที่ 5 พนักงานจะได้ค่าคอมมิชชั่นจาก Margin ที่เหลือ 50% ส่วนหากขายได้คนที่ 6 จะค่าคอมมิชชั่น 60% โดยให้ตามจำนวนคนที่ขายได้ ซึ่งสูงสุดหากขายได้ตั้งแต่ 10 คันขึ้นไป จะได้ค่าคอมมิชชั่น 100%

#### 4.7.3.4 ขยายฐานลูกค้าจากลูกค้าเก่า

สำหรับลูกค้าเก่า บริษัท G จะใช้ฐานข้อมูลจากบริษัทไฟแนนซ์ในเครือของบริษัทแม่และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าคาดหวังเดิมซึ่งจากเดิมไม่ได้สนใจตั้งแต่แรก แต่บริษัท G จะส่งเสริมให้นำข้อมูลลูกค้ากลับมาโทรติดตามเพื่อเพิ่มโอกาสการขาย นอกจากนี้ เน้นการพบปะลูกค้าเก่าโดยการออกเยี่ยมลูกค้า เช่น การออกเยี่ยมลูกค้าระหว่างการออกบูท เป็นต้น ซึ่งการไปหาลูกค้าเก่าเพื่อเป็นการให้ลูกค้าพาไปหาผู้ใหญ่บ้านเพื่อบอกต่อหรือแนะนำเพื่อน แล้วหากลูกค้า

แนะนำลูกค้าอื่นเพิ่มเติม บริษัท G จะมีค่าคอมมิชชั่นเป็นผลตอบแทนมอบให้ หรือลูกค้าบางรายอาจขอของแถมแทนค่าแนะนำ เนื่องจากเพิ่งจะออกรถใหม่

#### 4.7.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.7.4.1 การจัดกิจกรรมทางการตลาด

บริษัท G มีรูปแบบการจัดกิจกรรมซึ่งได้วางแผนกิจกรรมไว้ตลอดทั้งปี มีรูปแบบกิจกรรม 3 แบบ คือ (1) ขนาด S (2) ขนาด M และ (3) ขนาด L โดย

ขนาด S เป็นการจัดกิจกรรมโดยฝ่ายขายของแต่ละช่องจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยขนาด S เป็นกิจกรรมการตลาดขนาดเล็กที่มีลักษณะการออกบูท Mini Mobile โดยมีรถยนต์ 3-4 คัน มีโต๊ะปิดขาย มีเต็นท์ให้ 1 เต็นท์ ไว้ให้พนักงานขายสามารถอยู่ได้ 3-7 วัน เป็นการออกบูทที่ให้พนักงานขายออกบูทเอง ส่วนกิจกรรมที่จัดผู้จัดการขายของแต่ละช่องทางจะต้องประสานงานกับฝ่ายการตลาดทุกสัปดาห์ นำเสนอแผนงาน รูปแบบการจัดงาน สถานที่จัดและสิ่งที่ต้องการการสนับสนุนจากฝ่ายการตลาดเพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การออกพื้นที่เพื่อไปสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน ด้วยการให้การสนับสนุนการประชุมของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน การออกบูทบริเวณตลาดนัด สัปดาห์ละครั้งเพื่อหายอดขาย โดยบางพื้นที่จะต้องออกบูทบ่อยขึ้นเพื่อรักษาพื้นที่การขายเดิม เนื่องจากคู่แข่งมาออกบูทซ้ำพื้นที่การขายของบริษัท G ทำให้บางเดือนจะต้องจัดบูทไม่ต่ำกว่า 20 ครั้ง และพื้นที่การขายอยู่ในจังหวัดใหญ่ พื้นที่การขายกว้างมาก คู่แข่งทั้งในและต่างแบรนด์เยอะมาก ดังนั้น บริษัท G จึงจำเป็นต้องออกตลาดบ่อยแต่การออกบ่อยนั้นเพื่อนเน้นการสร้างการรับรู้มากกว่า ยอดขาย ซึ่งยอดขายนั้นจะได้มากหรือน้อย จะขึ้นกับพื้นที่ที่บริษัท G ออกบูทด้วย เช่น การออกบูทบนพื้นที่ภูเขาจะได้ยอดขายมากกว่า 10 คัน เป็นต้น

ส่วนขนาด M และ L ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งขนาด M จะจัดแสดงรถยนต์ 3-4 คัน มีนักร้องท้องถิ่น ใช้ระยะเวลาในการจัด 2-3 วัน และใช้งบประมาณ 100,000 บาท และขนาด L ลักษณะกิจกรรมจะใหญ่กว่า โดยมีระยะเวลา 1-2 วัน ใช้งบประมาณ ประมาณ 300,000 บาท จัดแสดงรถโชว์ มีดารามาร่วมงาน มีบริการ Mobile Service ไปจัดกิจกรรมร่วมด้วย นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นๆ เช่น การประกวดร้องเพลง มีคอนเสิร์ต มีการแสดง มีกิจกรรมลุ้นรับรางวัล เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า ทอง สำหรับลูกค้าที่มาลงทะเบียน ซึ่งการจัดกิจกรรมลักษณะนี้จะต้องใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เช่น มีรถแห่เพื่อดึงดูดและสร้างการรับรู้ให้ลูกค้าให้เข้าร่วมงานด้วย

##### 4.7.4.2 การจัดกิจกรรมให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

บริษัท G มุ่งเน้นการทำการตลาดนอกพื้นที่เพื่อสนับสนุนงานขายอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านของการประชาสัมพันธ์ผ่านการโฆษณาต่างๆ ด้านการจัดอีเวนท์และการออกไปพบ

ลูกค้าให้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น โดยบริษัท G พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบจากเดิมด้วยการเช่าพื้นที่แล้วนำรถไปโชว์ มีพนักงานขาย 3-4 คนไปประจำเพื่อรอลูกค้าให้เข้ามาที่บูท แต่ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานขายจะต้องเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าให้มากขึ้น ลูกค้าของเราเป็นใคร ? ความต้องการของลูกค้ามีเท่าไร ? เพื่อการออกกิจกรรมการตลาดแต่ละครั้งจะได้ลูกค้ากลับมา ดังนั้น ฝ่ายขายซึ่งเป็นผู้ที่ทราบข้อมูลลูกค้าและอุปสงค์ของตลาดในพื้นที่ที่อยู่แล้วจะต้องเน้นการออกพื้นที่ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

“...สำหรับฝ่ายขายของบริษัท G จะต้องรู้จักลูกค้าและจะต้องรู้ demand ของลูกค้า แล้วจึงไปขาย ส่วนการตลาดจะทำการสนับสนุน อย่างเช่นว่า อยากให้จัดกิจกรรมบริเวณนี้รูปแบบนี้ หรือให้โฆษณาในพื้นที่นี้ โดยใช้แคมเปญนี้ ซึ่งการตลาดจะเข้าไปช่วย แต่คนที่จะต้องเป็นหัวการตลาดจริงๆ จะต้องทราบว่า ลูกค้าต้องการอะไร ? จะขายใคร ? ฝ่ายขายจะต้องเข้าใจตรงนี้ เพราะฉะนั้น sales ของบริษัท G ผมไม่อยากจะให้เป็น robot ไปออก road show 2 วัน คุณก็ไปโดยไม่รู้ว่าไปทำอะไร ซึ่งมันไม่ใช่...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

แม้แต่การจัดกิจกรรมในโชว์รูมเองก็ดี บริษัท G ยังคงเน้นให้ลูกค้าเข้ามาโชว์รูมมากขึ้นเพื่อที่จะได้เห็นรถยนต์และเข้ามาใช้บริการที่โชว์รูม ถึงแม้ว่าปัจจุบันลูกค้าจะเข้าโชว์รูมน้อยลงก็ตาม ดังนั้น หากเป็นการจัดกิจกรรมในโชว์รูม บริษัท G พยายามโฆษณามากขึ้น จัดอีเวนท์บ่อยขึ้นเพื่อเชิญลูกค้าให้เข้ามาโชว์รูม เช่น กิจกรรมเปิดตัวรถยนต์ใหม่ที่โชว์รูม บริษัท G จะใช้สื่อประชาสัมพันธ์หลากหลายเพื่อเชิญชวนลูกค้าแต่ละกลุ่มเข้าร่วมกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นการแจกใบปลิว การใช้รถแห่ประชาสัมพันธ์สำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป การส่งข้อความสำหรับฐานข้อมูลของบริษัท G ทั้งหมด การส่งจดหมายเชิญสำหรับลูกค้าเก่าที่เคยออกรถไป 5-6 ปี ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะได้รับของขวัญที่ดีกว่าหรือมากกว่าลูกค้าทั่วไป แต่หากวัดประสิทธิภาพการรับรู้ของลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่จะรับทราบข้อมูลจากการส่งข้อความมากกว่า เนื่องจากเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ส่วนจดหมายเชิญจะเป็นเครื่องมือเพื่อนำมาประกอบการรับของรางวัลเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม การเชิญลูกค้าแต่ละครั้ง พนักงานจะต้องคัดเลือกและให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าที่เชิญมาเพื่อให้ได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

“...ณ ทุกวันนี้เราต้องออกตลาดมากขึ้น เพราะโอกาสที่จะได้ลูกค้าคาดหวังเพื่อปิดเป็นยอดขายค่อนข้างน้อย แต่ไม่เหมือนโชว์รูม ลูกค้าเข้ามาปิดได้สูงมาก เพราะลูกค้าอยากได้รถอยู่แล้ว แต่ลูกค้าข้างนอก Success Rate มันน้อยลงแต่มันได้ไปเจอลูกค้าคาดหวังเพิ่มขึ้น ถ้าเราอยู่อย่างเดียว มันก็ตาย...”

## ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

### 4.7.4.3 การทำการตลาดเฉพาะกลุ่ม

ในการออกพื้นที่แต่ละครั้ง บริษัท G จะเน้นออกพื้นที่ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละพื้นที่มากยิ่งขึ้น เช่น การเดินเข้าหาลูกค้าตามบ้านโดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเกษตรกรจะต้องคำนึงถึงผลผลิตที่ออกมาในแต่ละช่วงเวลาแตกต่างกัน เช่น กลุ่มชาวนา จะมีช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวซึ่งในช่วงเวลานั้นชาวนาจะมีกำลังซื้อเยอะ ดังนั้น จะต้องพยายามเข้าไปหาให้ถึงลูกค้าพร้อมนำเสนอแคมเปญด้วย แม้แต่การเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานราชการเพื่อติดต่อขอออกใบอนุญาตที่ทำงาน เช่น ออกใบอนุญาตหน้าอำเภอ การติดต่อขอเข้าร่วมจัดงานกับผู้ใหญ่บ้าน นายก อบต. ซึ่งหากบริษัท G สามารถไปสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านี้ได้ หากมีกิจกรรมอื่นที่จัดขึ้นในท้องถิ่น ผู้นำท้องถิ่น (Opinion Leader) เหล่านี้จะเชิญบริษัท G เข้าร่วมงานเป็นผู้สนับสนุนงานอย่างต่อเนื่องด้วย

“...ถ้าเราไปถึง *Opinion leader* ได้ ทุกอย่างจะง่ายขึ้น ซึ่งเราก็เน้นตรงนี้อยู่และสำคัญมาก เพราะถ้าเราไปสนิทกับกำนันคนหนึ่งในพื้นที่ไหน ในอนาคตมีเวลามีนงานมันจะมาที่เรานะ เช่น สมมติ มีงาน OTOP นะ...มาสิ...มางานที่เราเลย...สปอนเซอร์ยังไม่เยอะเลย...เข้ามาสิ...เราก็จะมีโอกาสเข้ามาเรื่อยๆ...”

## ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

สำหรับบริษัทเอกชนในนิคมอุตสาหกรรมหรือบริษัทที่มีพนักงานจำนวนมาก เช่น บริษัท ไทวัสดุก่อสร้าง จำกัด เป็นต้น บริษัท G จะมีแคมเปญสนับสนุนการขายด้วย อย่างเช่น พนักงานที่ซื้อรถจะต้องดาวน์โหลด หรือในบางพื้นที่มีแคมเปญซื้อรถยนต์แถมรถมอเตอร์ไซค์ ซื้อรถแถมข้าวเป็นกระสอบ เป็นต้น ซึ่งแต่ละพื้นที่ของแต่ละช่องทางการขายจะแตกต่างกันขึ้นกับความต้องการของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการของแต่ละช่องทางจะประชุมกันเพื่อแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกันมาโดยตลอด เกี่ยวกับรูปแบบแคมเปญแบบใด ที่จัดแล้วมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ช่องทางขายอื่นจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่ของตนเองบ้าง

### 4.7.5 การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

#### 4.7.5.1 การให้บริการลูกค้า

บริษัท G เน้นย้ำการให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี ตรงตามมาตรฐานการทำงาน โดยเฉพาะการฝึกอบรมช่างใหม่ เนื่องจากปัจจุบัน มีช่างใหม่จำนวนมากดังนั้น ช่างต้องมี



ความรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานเป็นสิ่งสำคัญ ทำตามกระบวนการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ ตรงเวลา และไม่มีปัญหา เมื่อลูกค้าเกิดปัญหาต้องแก้ไขได้ทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลอดช่วงระยะการรับประกันรถยนต์

“...งาน GS (General Service) เหมือนโรงพยาบาล มันไม่มีใครอยากเข้าโรงพยาบาลใหม่โดยไม่จำเป็น การทำ Maintenance มันเหมือนกับเป็นการตรวจสอบสุขภาพประจำปี ซึ่งถ้าลูกค้ามาตรวจสุขภาพประจำปี แล้วโอเค Process เร็ว แม่นยำ ไม่มีปัญหา พนักงานบริการดี มันโอเค พอถึงรอบเขาก็กลับมา แล้วถ้ารถเขาเสีย เขาก็กลับมาที่เดิม ไม่มีปัญหา...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

นอกจากนี้ ภายหลังจากที่ลูกค้าเข้ารับรถหลังการซ่อมแล้ว จะมีเจ้าหน้าที่โทรติดตาม สํารวจความพึงพอใจลูกค้า หากมีข้อร้องเรียนหรือคำแนะนำต่างๆ จะต้องนำข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขพร้อมคะแนนความพึงพอใจลูกค้ารายเดือน ซึ่งในที่ประชุมระดับผู้บริหาร “เสียดายจากลูกค้า” จะได้แก้ไขและปรับปรุงบริการให้ยิ่งขึ้น

ส่วนบริการอื่นๆ บริษัท G ให้บริการทั้งของว่างและเครื่องดื่มเมื่อลูกค้านำรถเข้ามาซ่อมที่ศูนย์บริการโดยให้คู่มือเพื่อนำมาแลกเครื่องดื่มฟรี เช่น รับประทาน 1 แก้วฟรี ในแบบ Premium ซึ่งจะแตกต่างจากกาแฟฟรีที่ให้บริการลูกค้าทั่วไป นอกจากนี้ยังมีเจ้าหน้าที่ดูแลลูกค้า (CR Ambassador) เพื่อคอยอำนวยความสะดวกและบริการเครื่องดื่มให้กับลูกค้าด้วย

## 4.8 ผู้แทนจำหน่าย H

บริษัท H เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 โดยมีทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท H มี 3 โชว์รูม 3 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 350 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท H มีรายได้เฉลี่ยจากการรถยนต์และขายอะไหล่ราวปีละ 1,366 ล้านบาท<sup>1</sup> แต่ไม่เคยได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) จากบริษัทแม่ นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการ

### 4.8.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.8.1.1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

บริษัท H บริหารงานตามนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของบริษัทแม่ โดยเจ้าของกิจการทั้ง 3 ท่าน ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ 1 ท่านและอีก 2 ท่าน ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริหารจะมอบนโยบายให้ทีมบริหารของบริษัท H ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการทั่วไป 1 ท่านและผู้จัดการฝ่ายทั้ง 4 ฝ่าย คือ (1) ฝ่ายขายและการตลาด (2) ฝ่ายบริการและอะไหล่ (3) ฝ่ายซ่อมตัวถังและสี และ (4) ฝ่ายธุรการกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการด้วย บริหารกิจการภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้พนักงานทุกส่วนงานได้แสดงความคิดเห็นระบุปัญหา เสนอแนะแนวทางวิธีการแก้ปัญหาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน

“...การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ใช่หัวหน้างาน หรือผู้จัดการขายเท่านั้น ต่างรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ...พนักงานทุกระดับมีโอกาสที่จะเสนอความคิดเห็น เสนอวิธีการทำงานของตนเองซึ่งบริษัท H เปิดรับตรงนี้...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

ดังนั้น พนักงานจึงมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของในงานของตน สามารถแสดงความคิดเห็นในงานได้ เนื่องจากบริษัท H ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมมาโดยตลอด โดยการให้พนักงานแต่ละคนมาเขียนปัญหา หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานได้ เพื่อที่จะประชุมเพื่อสรุปแนวทางการแก้ไขร่วมกัน

“...สมมติ แม่บ้านเสนอว่า ห้องน้ำไม่สะอาด หรือแปร่งล้างห้องน้ำขอเสนอเปลี่ยนเป็นแบบชน ไม่ได้ใช้แบบฟองน้ำ หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนกจะต้องเป็นคนดูประชุมแม่บ้านมา... แล้วมาถกปัญหากันว่า แปร่งเก่าไม่ใช่อะไร แบบไหนดี แล้วสุดท้ายลงความเห็นมาแบบที่เขาเสนอมา แล้วซื้อแบบใหม่ให้...แม่บ้านก็จะรู้สึกว่า เขาเป็นแค่แม่บ้าน แต่ว่าบริษัท H ให้ความสำคัญ เอาความคิดเห็นของเขามาสรุป แล้วเอาแนวทางของเขามาใช้ เขาก็จะเริ่มรู้สึกว่า เขามีสิทธิมีเสียง มีส่วนร่วมในการบริหารงานในส่วนที่เขาอยู่ เขาก็จะรู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร...แม้ว่าจะเป็นส่วนงานเล็กน้อยก็ตาม ...”

ผู้จัดการขาย

#### 4.8.1.2 ความดีสำคัญกว่าความเก่ง (คล้ายบริษัท I)

นโยบายการหลักในการบริหารงานของบริษัท H คือ การยึดถือ “ความดีสำคัญกว่าความเก่ง” ซึ่งประกอบไปด้วย 3 หัวข้อ คือ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ – สามัคคี – มีวินัย การทำงานตามมาตรฐานของบริษัทแม่ และการกำกับดูแลกิจการตามบรรษัทภิบาลที่สามารถทำได้และทำจริง นั่นคือ การมีความซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย ต่อทั้งองค์กร สังคมใกล้และไกลตาม

หลักความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR) เช่น (1) การที่ทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือเจ้าของกิจการจะต้องปฏิบัติตามแนวทาง นโยบายของบริษัทแม่ (2) องค์กรจะต้องไม่โกงลูกค้า คู่ค้า เช่น บริษัทแม่ บริษัทในเครือของบริษัทแม่ บริษัทไฟแนนซ์โดยไม่หลอกสร้างเคสลูกค้าต่อบริษัทไฟแนนซ์ (3) องค์กร จะต้องไม่ให้รายคู่แข่ง ซ่อมรถให้ลูกค้าอย่างไม่มีคุณภาพ เป็นต้น

ส่วนแนวทางการบริหารของบริษัท H ประกอบด้วย 6 ข้อ คือ (1) การปฏิบัติตามนโยบายของ บริษัทแม่ (2) การปฏิบัติตามหลักวิธีการทำงานของบริษัทแม่ (3) การสื่อสาร (4) การทำงานแบบ PDCA (5) การมองเห็นปัญหา และ (6) การจัดการ กล่าวคือ

(1) การปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทแม่ (2) การปฏิบัติตามหลักวิธีการทำงานของบริษัทแม่ คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (3) การสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก ในอดีตมีปัญหาการสื่อสารไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจและยืดเยื้อเกินไป ดังนั้น จึงจะต้องมีการปรับปรุง เช่น การนำเสนองานผ่านการเขียนใบปัญหาจะต้องสรุปใจความสำคัญให้ได้ใน 1-2 ประโยคแรก มีขั้นตอนเรียบริยและจะต้องนำเสนอด้วยการพูดเสียงดังฟังชัด (4) การทำงานแบบ PDCA เป็นหลักวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนจะต้องวางแผนอย่างไรทำอะไร ตรวจสอบและ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาอย่างไรเพื่อให้ปฏิบัติได้ตามแผนสำเร็จ (5) การมองเห็นปัญหา เนื่องจากอดีตบริษัทมีปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลา แล้วไม่ได้แก้ไขทันทีหรือไม่ได้แก้ไขเนื่องจาก พนักงานคิดว่า เป็นเรื่องปกติ หรือแนวคิดของพนักงาน คิดว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่ธุระของตนเอง ดังนั้น ทีมงานจึงร่วมกันนำเรื่องการมองเห็นปัญหา มาทำเป็นวาระสำคัญเพื่อแก้ไขอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสนอปัญหา ปัญหาไม่ใช่ความผิด ปัญหามีประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีระบบใบเสนอปัญหาและข้อเสนอแนะ ให้พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเสนอได้ และ (6) การจัดการ ทำให้การทำงานที่เกิดขึ้น ทำงานได้อย่างมีระบบ เนื่องจากการจัดคน หรือสั่งงานให้เหมาะสมกับคน

สำหรับการวางแผนการทำงาน บริษัท H มีเครื่องมือสนับสนุนการทำงานในแต่ละวัน คือ มีใบปฏิทินงานของแต่ละวันของแต่ละเดือนซึ่งระบุว่า ในเดือนนั้นๆ จะต้องทำสิ่งใดบ้าง มีบอร์ดเตือนความจำ เพื่อควบคุมการทำงานของแต่ละแผนกที่จะถูกบันทึกข้อมูลล่าสุดทุกเช้า มีบอร์ดติดตามงานรายวัน มีการตรวจหน้างานโดยใช้เอกสารตรวจสอบ (Check Sheet) ในการตรวจงาน ซึ่งหากไม่ผ่านจะต้องไปดูสาเหตุเพราะอะไร เช่น หลอดไฟบนฝ้าเพดานขาดติดต่อกันเป็นระยะเวลา 3 – 4 วันแล้ว ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องรีบแก้ไข มีใบเสนอปัญหาสำหรับการทำงานของแต่ละคนแต่ละแผนก มีคู่มือการทำงาน มาตรฐานการทำงานแต่ละส่วนของแต่ละแผนก เช่น ธุรกิจขาย จะมีคู่มือระเบียบวิธีการทำงานด้านขายเพื่อให้พนักงานเข้าใหม่สามารถปฏิบัติได้ หรือ

แม้แต่ส่วนงานฝ่ายบัญชีก็ต้องมีคู่มือการทำงาน รวมถึงระเบียบการแต่งกายซึ่งจะต้องเป็นไปตามมาตรฐาน

#### 4.8.1.3 การตรวจสอบการทำงาน

บริษัท H มีการประชุมระดับผู้บริหารเพื่อตรวจสอบและรักษาคุณภาพการให้บริการ ซึ่งประกอบด้วยท่านเจ้าของกิจการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนกทุกฝ่ายทุกสาขา ทุกวันพุธ ซึ่งถือเป็นการติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด แล้ว บริษัท H เรียกการประชุมนี้ว่า “พุธพัฒนา” โดยจะเน้นแนวทางการพัฒนาซึ่งบริษัท H มีนโยบายและหลักการคิด วิธีการคิด วิธีเทียบเคียง วิธีการแก้ปัญหาของงานที่เกิดขึ้นตามแบบการทำงานของ บริษัท H เอง โดยแยกเป็นประเด็นๆ หัวข้อต่างๆ และไปตรวจสอบสถานที่จริง จากนั้นใช้วิธีการถามตอบแล้วตอบโต้กัน เช่น ประเด็นปัญหา คือ ลูกค้าไม่ได้รับรถ จากนั้นในที่ประชุมจะร่วมกันอภิปรายในประเด็นปัญหา เมื่อทราบปัญหาที่แท้จริง ในกระบวนการถัดไป ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องตั้งคำถามจากโจทย์ของปัญหานั้น โดยใช้หลัก 5 W 1 H วิเคราะห์ถึงปัญหา มันเกิดขึ้นจริงหรือไม่? ซึ่งบางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นไม่จริง เนื่องจากไปฟังผู้อื่นเล่ามา หากเป็นปัญหาจริงๆ จะต้องสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นต่อได้ว่า เป็นเรื่องใหญ่? เกิดขึ้นบ่อยหรือไม่? แล้วสรุปและเลือกปัญหาที่แท้จริงออกมา โดยใช้แผนภูมิแบบก้างปลาหาสาเหตุว่า เกิดปัญหาจากส่วนใด เช่น คน อุปกรณ์ สถานที่ สภาพแวดล้อมหรือเรื่องอื่น แล้วจึงมาเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน จากนั้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และใช้หลักการแก้ไขแบบ PDCA สมมติ หากเลือกวิธีแก้ไขไปแล้วแต่ปัญหายังไม่ถูกขจัดออก คั้งนั้นจะต้องเริ่มกระบวนการคิดใหม่โดยวางแผนใหม่ ลงมือทำใหม่ ตรวจสอบกระบวนการใหม่และกำหนดมาตรฐานใหม่ ซึ่งในการประชุมจะใช้เวลา ทีมละ 1 ชั่วโมงโดยแบ่งเป็น 2 คือ ทีมของผู้จัดการ และทีมของรองผู้จัดการและหัวหน้างาน ซึ่งหัวข้อที่จะนำมาวิเคราะห์เป็นเรื่องเดียวกันแต่การลงลึกของการแก้ไขปัญหามิทีมของผู้จัดการจะลงลึกมากกว่า ทั้งนี้ เพื่อให้การแก้ไขปัญหายังมีระบบ

ส่วนการประชุม โดยปกติแล้ว บริษัท H จะประชุมติดตามผลการดำเนินงานของทุกแผนกเป็นประจำ นอกจากการติดตามผลลัพธ์และความก้าวหน้าของผลงานเป็นรายสัปดาห์แล้ว บริษัท H ยังมีการประชุมทบทวนปรับปรุงแนวทางการทำงาน การติดตามผลของกิจกรรมรณรงค์ กล่าวคือ การติดตามและตรวจสอบกิจกรรมของแต่ละส่วนงาน ได้รับการแก้ปัญหาได้หมดสิ้นแล้วหรือยัง เช่น ปัญหาล้างรถไม่สะอาด ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดกิจกรรมรณรงค์ เรื่องการล้างรถให้สะอาดต่อเนื่อง 7 วัน โดยมีแบบฟอร์มรณรงค์และจะถูกสุ่มตรวจสอบ อย่างน้อย 3 ครั้งโดยหัวหน้างาน ซึ่งจากการประเมิน หากผ่าน ในที่ประชุมจะสรุปปิดกิจกรรมรณรงค์นี้ไป ถ้าไม่ผ่าน ก็จะสรุปกับที่ประชุมว่า จะรณรงค์ต่อหรือไม่? หากรณรงค์ต่อ ก็ต้องไปหาสาเหตุที่ไม่ผ่าน



เพราะอะไร ? หรือบางทีกำหนดวิธีการแก้ปัญหาผิด ดังนั้น ต้องมากำหนดใหม่ วางแผนใหม่ ตามหลัก PDCA ส่วนใหญ่จะเป็นการกำหนดมาตรฐานใหม่ เพื่อรองรับต่อเนื่องในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งนอกจากนี้ อาจมีปัญหาที่ต้องรองรับต่อหรือบางเรื่องรองรับผ่านไปแล้ว แต่เป็นเรื่องเดิมก็ต้องถูกวนกลับมารองรับใหม่ ส่วนเรื่องอื่นๆ ก็จะมีการติดตามงานค้างของสัปดาห์ที่ผ่านมา มีเรื่องใดที่ยังไม่เรียบร้อย ส่วนเรื่องถัดมาคือการเสนอปัญหาของแต่ละคน ใครมีปัญหาอะไรในใบปัญหาและปัญหานั้นได้รับการแก้ไขแล้วหรือยังซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกแผนกจะคุยกันตามหัวข้อเหล่านี้

#### 4.8.1.4 เน้นกระบวนการมากกว่าเป้าหมาย

บริษัท H ให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานตามกระบวนการ ส่วนเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นแนวทางให้บริษัท H ได้ดำเนินไปแต่ไม่ได้เน้นมากนัก ไม่ว่าจะเป้าหมายการขายประจำปี เป้าหมายจำนวนรถเข้าซ่อม หรือรายได้ค่าอะไหล่ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันบริษัท H จะเน้นกระบวนการทำงานเป็นส่วนที่สำคัญกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดมา ซึ่งบริษัท H จะตรวจสอบผลของกระบวนการทำงานเป็นหลัก เช่น ถ้ากระบวนการถูกต้องทุกขั้นตอนแต่ไม่บรรลุเป้าหมาย ถือว่า พนักงานไม่ได้กระทำผิดแต่จะต้องมีแนวทางการปรับปรุงกระบวนการใหม่ เพื่อปรับปรุงการทำงานแบบเดิมให้สำเร็จ ดังนั้น หากได้ทำถูกต้องตามขั้นตอนและตามแนวทางแล้ว แต่ผลงานที่ได้มาไม่บรรลุเป้าหมาย แต่พนักงานได้กระทำตามขั้นตอน ถือว่าไม่เป็นไร พนักงานไม่ได้มีความผิด

“...สมมติเป้าขายรถ 1,000 คัน แต่เราขายได้ 800 คัน เราใช้เงินจากบริษัทแม่หมดเลยนะ ไม่ใช่บริษัทแม่ให้งบมา 800,000 แต่ใช้เงินไป 300,000 – 400,000 แล้วเป้าตัวเลขไม่ถึงอีก...ก็แสดงว่าไม่ถูกต้องอีก แสดงว่า แนวทางไม่ถูกต้อง ขั้นตอนไม่ถูกต้อง แต่เราออกกิจกรรมเยอะ ทุกเดือน แล้วเงินที่บริษัทแม่ให้มาก็ใช้หมด แล้วควักเงินเราเสริมอีก ปรากฏว่า ตัวเลขได้เท่านี้ การตามลูกค้าคาดหวังเป็นอย่างไร ? พนักงาน 1 คนมีจำนวนลูกค้าคาดหวังเท่าไร? มียอดจองเท่าไร? หากพนักงานทำตามขั้นตอนแล้วลูกค้าไม่ซื้อรถก็แล้วแต่... ไม่ใช่ลูกค้าไม่ซื้อรถแล้ว... พนักงานยังไม่มีลูกค้าคาดหวังด้วย ไม่ได้ตามทุกอาทิตย์...3 เดือนตามที่ อย่างนี้ถือว่าทำผิดขั้นตอนแล้ว...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

### 4.8.2 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### 4.8.2.1 การคัดเลือกและสรรหา

- การคัดเลือกบุคลากรเน้นความดีเป็นหลักและเน้นการเปิดโอกาสให้กับ

ผู้พิการและเพศที่ 3

บริษัท H คัดเลือกพนักงานเข้าทำงานโดยยึดหลัก ความดีสำคัญกว่าความเก่ง ถ้าเก่งแล้วไม่ดี ไม่ซื่อสัตย์ บริษัท H จะไม่รับพิจารณาเลย ซึ่งบริษัท H จะวัดผู้สมัครจากการสอบถามพนักงาน เช่น ปัญหาหรือสาเหตุที่เกิดขึ้นกับผู้สมัครว่า ผู้สมัคร ได้กล่าวโทษถึงที่ทำงานเก่า พนักงานในที่ทำงานเก่า หัวหน้าเก่าหรือไม่ ? สอบถามถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้สมัครกับพนักงานจากองค์กรเดิมในด้านของมนุษยสัมพันธ์ การช่วยเหลือครอบครัว เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากความดี บริษัท H ยังให้ความสำคัญกับความเก่งของผู้สมัครด้วย

ส่วนการคัดเลือกพนักงาน บริษัท H จะมีคณะกรรมการร่วมพิจารณาคัดเลือกพนักงาน เช่น งานขายจะมีผู้จัดการขาย หัวหน้างานขายร่วมเป็นคณะกรรมการ ในการสัมภาษณ์จะมีแบบฟอร์มการประเมินวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด หากพนักงานมีความรู้แต่มีทักษะไม่ดี บริษัท H จะไม่รับพนักงานใหม่เลย ซึ่งการคัดเลือกพนักงาน บริษัท H ไม่ได้เน้นรูปร่างหน้าตา แต่เน้นบุคลิกภาพ มารยาทและไม่จำกัดโอกาสคนพิการ ซึ่งบริษัท H รับสมัครคนพิการเป็นพนักงานไว้เกินกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด ซึ่งระบุว่า บริษัทที่มีพนักงาน 100 คน จะต้องมีคนพิการอย่างน้อย 1 คนถึงจะไม่ต้องจ่ายเงินสมทบให้หน่วยงานประกันสังคม ในร้อยละ 1 ซึ่งของบริษัท H จะต้องรับคนพิการอย่างน้อย 2 คน ซึ่งขณะนี้ บริษัท H มีพนักงานที่เป็นคนพิการ 3-4 คน และบริษัท H ได้มอบหมายให้พนักงานในกลุ่มนี้ ทำงานตามความสามารถที่เขามี เช่น พนักงานที่เป็นใบ้ 2 คน สามารถก็งานคอมพิวเตอร์ ทำงานประเภทสื่อสิ่งพิมพ์ (Artwork) ได้ ดังนั้น การจ้างงานจึงเข้าตามเงื่อนไข ได้รับการงดเว้นการจ่ายเงินสมทบให้กับหน่วยงานประกันสังคม

นอกจากนี้ บริษัท H ไม่จำกัดโอกาสคนเพศที่สามเข้าทำงาน แต่บริษัท H ยังให้เกียรติ โดยปฏิบัติตามเพศที่เขาเลือกด้วย ซึ่งเห็นได้จากกรณีการจัดอบรมโดยบริษัทแม่ ซึ่งจะจัดห้องพักให้ตามสภาพร่างกาย เช่น เพศชายพักกับเพศชายแต่พนักงานที่เข้าร่วมอบรมเป็นผู้ชายแต่เลือกเป็นผู้หญิง บริษัท H จะขอเสนอให้จัดห้องพักแยกห้องให้พร้อมกับสนับสนุนค่าใช้จ่ายให้เองมากกว่านั้น ในการทำงานภายในบริษัท H หากพนักงานเลือกเป็นผู้หญิงแม้ร่างกายเป็นผู้ชาย พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติและให้เกียรติอย่างผู้หญิงด้วย ดังนั้น หากเดินกอดคอกันถือว่าผิดและทำแบบนั้นไม่ได้ด้วย

ส่วนช่องทางการรับสมัคร บริษัท H ได้ประชาสัมพันธ์ผ่านทางอินเตอร์เน็ตและได้ทำพันธมิตรกับโรงเรียนเทคนิคในท้องถิ่น โดยให้โรงเรียนส่งนักเรียนมาฝึกงานที่บริษัท H ซึ่งที่ผ่านมา บริษัท H รับนักศึกษาฝึกงานในระดับวุฒิปริญญาตรีบัณฑิตวิชาชีพ (ปวช.) และ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ทั้งระยะ 1-3 เดือน 6 เดือน 1ปี 2ปี โดยมีจำนวนนักศึกษาแต่ละปีประมาณ 70 คน ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่รับนักศึกษามากที่สุดในจังหวัด

- การคัดเลือกพนักงานขายจากส่วนงานอื่นในบริษัท

สำหรับแผนกขาย บริษัท H จะไม่มีการรับพนักงานใหม่เข้าทำงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการคัดเลือกจากแผนกต่างๆ เช่น แผนกธุรการขาย ธุรการกลาง แผนกบริการ พิจารณาจากความสามารถ บุคลิกภาพ ความชอบและความดี เนื่องจากงานขายจะมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าและผลประโยชน์มาก ดังนั้น การคัดเลือกพนักงานขายจะต้องพิจารณาจากหลายองค์ประกอบหลายส่วนเข้าด้วยกัน หลังจากนั้น จึงจะบรรจุพนักงานเป็นผู้ช่วยพนักงานขายแล้วจึงจะเป็นพนักงานขายในที่สุด ซึ่งระหว่างนั้นจะมีพี่เลี้ยงดูแลสอนงาน โดยระยะเวลาทั้งหมดก่อนเป็นพนักงานขายจะใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป ปัจจุบันพนักงานขายของบริษัท H มีมาจากหน่วยงานอะไหล่ กิจกรรม ธุรการกลาง ธุรการขาย พัฒนาธุรกิจและบริการ

#### 4.8.2.2 การพัฒนาบุคลากร

##### - วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สำหรับพนักงานใหม่ บริษัท H จะจัดการปฐมนิเทศพนักงาน โดยในช่วงแรกใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยจะมีหัวหน้าแผนกบุคคล หัวหน้างานโดยตรงของพนักงานและพี่เลี้ยง แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงาน ระเบียบ กฎเกณฑ์และวัฒนธรรมองค์กรเบื้องต้น หลังจากนั้นพาไปรู้จักสถานที่ต่างๆ โดยการพาไปแนะนำแผนกและฝ่ายต่างๆ หลังจากนั้นพี่เลี้ยงจะคอยช่วยดูแล และเป็นเพื่อนพนักงานใหม่รับประทานอาหารกลางวัน 1 สัปดาห์ โดยสำหรับ เย็นวันแรก พนักงานใหม่จะได้รับการสอบถามความรู้สึกในการทำงานหรือให้กำลังใจในการทำงาน ซึ่งพี่เลี้ยงและหัวหน้างานโดยตรงจะต้องรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาโดยตลอดเพื่อพิจารณาว่า พนักงานใหม่จะต้องได้รับการส่งเสริมเรื่องใดเป็นพิเศษ

ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท H มีขั้นตอนในการปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ (1) การสอนงาน (2) การซ้อมการทำงาน (3) การทดสอบวัดผล และ (4) การส่งเสริมการพัฒนางาน โดย

(1) การสอนงานจากหน้างานจริง ซึ่งจะคล้ายกับการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน(On the job training) (2) การซ้อมการทำงาน บริษัท H จะใช้วิธีการปฏิบัติแสดงให้ดูโดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานให้พนักงานดู แล้วให้พนักงานปฏิบัติให้ดูว่า สามารถปฏิบัติได้หรือไม่? หรือต้องเรียนงานเพิ่ม แล้วมี (3) การทดสอบวัดผล ไม่ว่าจะเป็นการสอบวัดด้านทฤษฎี สอบปฏิบัติ หรือการทดสอบความสามารถ เช่น การทดสอบการพิมพ์ โดยการจับเวลา และ (4) การส่งเสริมพนักงานปรับปรุงงานของตนเองเพื่อใช้เวลา น้อยลงหรือทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น บริษัท H จะให้พนักงานเสนอกิจกรรมที่ต้องการจะปรับปรุงหรือใช้โอกาสจากการประกวดการแข่งขันทักษะซึ่งกิจกรรมนี้จะจัดเวียนกัน โดยผู้แทนฯ ของแต่ละบริษัท สลับกันเป็นเจ้าภาพ โดยให้พนักงานที่ไปเข้าร่วมงาน จะต้องหาจุดต่างๆ ที่จะนำ

กลับมาปรับปรุงจากการที่ไปดูงานที่บริษัทรถยนต์อื่น ไม่ว่าจะเป็น บริการ โชว์รูม หรือพบเจอสิ่งที่เป็นประโยชน์ เห็นข้อดีหรือข้อแตกต่างจะต้องกลับมาเขียนส่งภายหลังจากที่กลับมา เมื่อไปแล้วเป็นอย่างไรบ้าง แล้วกลับมาแนะนำเสนอ แม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ ก็ตาม

“...ในส่วนของ การปรับปรุงงานก็เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานอย่างหนึ่งเพราะเขาจะต้องไปดู ใช้ความคิด งานที่เขาทำอยู่กับสิ่งที่เขาเห็นมีข้อแตกต่าง กันอย่างไร เขาก็จะได้ใช้ความคิดแล้ว เพราะว่าเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่ง ซึ่งเดิมเขาอาจจะไม่ได้มอง แต่พอมีแนวทาง เขาก็จะต้องทำสรุปแนวทางปรับปรุงงานมาเสนอ...”

ผู้จัดการขาย

ซึ่งภายหลังจากพนักงานที่ได้ไปร่วมงานการแข่งขันทักษะแล้วเมื่อกลับมาแล้วพนักงานจะนำเสนอแผนงานในการปรับปรุง เพื่อนำมาใช้และติดข้อมูลลงในบอร์ดการทำงาน ส่วนงานไหนที่ไม่ได้รับการจัดแสดง บริษัท H จะชมเชยและขอบคุณพนักงานที่ได้นำเสนอ มา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นการพัฒนาและได้ปลูกฝังแนวคิดในการปรับปรุงงาน อย่งไรก็ตาม นอกเหนือจากการได้ไปดูงานบริษัทอื่นพนักงานของบริษัท H ก็ได้แนะนำการปรับปรุงงานเข้ามา อย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว ซึ่งการปลูกฝังแนวทางปฏิบัติเช่นนี้ มาจากผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ที่มีการประชุมหารือพัฒนาอยู่แล้ว ดังนั้นจึงนำมากระตุ้นจิตสำนึกในระดับพนักงานด้วย

- การกำหนดวาระของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

ในด้านการอบรม นอกเหนือจากการที่ บริษัท H ได้จัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรของบริษัทแม่ รวมถึงการจัดอบรมภายในของบริษัท H ด้วย ซึ่งมีการอบรมอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็น การฝึกทดสอบความสามารถพนักงาน สำหรับพนักงานที่ต้องคีย์ข้อมูล บริษัท H จะมีโปรแกรมที่ใช้ทดสอบว่า พนักงานยังอยู่ในมาตรฐานการทำงานหรือไม่ ? โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฤดูกาลแข่งขันทักษะ ประจำปี บริษัท H จะออกนโยบายกำหนดเป็นวาระของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ถูกจัดให้มีการแข่งขันทักษะ เช่น แผนกบัญชี แต่อยู่ในช่วงของการพัฒนาและฝึกอบรมด้วยเช่นกัน ดังนั้นทุกแผนกจะต้องมาเขียนแผนว่า ในแต่ละสัปดาห์จะอบรมเรื่องอะไร ? ส่วนเนื้อหา ขึ้นกับในช่วงนั้นจะมีหัวข้ออะไรที่เป็นจุดด้อยและจำเป็นต้องพัฒนาของส่วนงานนั้น ? เช่น ฝ่ายขาย ในขณะที่มีโปรแกรมทางการเงินใหม่ซึ่งได้เคยจัดอบรมมาแล้ว แต่พนักงานยังเสนอลูกค้าผิดพลาด ดังนั้น จะต้องนำเรื่องนี้ มารณรงค์การอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือการจัดอบรมการล้างรถที่ถูกวิธีโดยจะมีทีมงานจากส่วนงาน CAR CARE ของบริษัท H มาอบรมพนักงานเพิ่มเติม เป็นต้น



#### 4.8.2.3 การดูแลพนักงาน

##### - การใส่ใจพนักงาน

บริษัท H มีนโยบายสำหรับการดูแลพนักงานภายใต้ของหัวข้อความซื่อสัตย์และสามัคคี หัวหน้างานทุกแผนกจะต้องมีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของพนักงาน เช่น พนักงานลาป่วยไป 2 วัน หัวหน้างานจะต้องมีหน้าที่สอบถามว่า เป็นอย่างไรบ้าง ? ดีขึ้นหรือยังภายหลังจากกลับมาทำงาน เพื่อแสดงถึงความห่วงใย เพราะหากหัวหน้าทีมไม่สอบถาม เช่น เมื่อผู้จัดการมาสอบถามหัวหน้าทีมหากไม่รู้พนักงานที่ลาไปมีอาการอย่างไรบ้าง ? หรือพนักงานคนนี้มีปัญหาทางบ้านหรือไม่ เนื่องจากลาป่วย ? หรือทำไมพนักงานคนนีมาสายบ่อยเนื่องจากไปส่งลูกที่โรงเรียน ? เป็นต้น หากหัวหน้าทีมขายไม่ทราบ จะต้องโดนตำหนิเนื่องจากไม่ใส่ใจดูแลพนักงาน

##### - การจัดการสวัสดิการพนักงาน

ในการจ่ายอัตราผลตอบแทนให้กับพนักงาน พนักงานขายของบริษัท H จะมีเงินเดือนให้เป็นรายได้หลักซึ่งให้ในสัดส่วนที่มากกว่าค่าคอมมิชชั่น ส่วนสัดส่วนค่าคอมมิชชั่นจะน้อยซึ่งจะคำนวณตามจำนวนรถที่ขายได้ ส่วนหน่วยงานอื่น บริษัท H จะจ่ายอัตราผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน ส่วนการจ่ายโบนัสประจำปี แต่แบ่งจ่ายเป็น 2 งวด คือ เดือนเมษายนกับสิงหาคม และมีการขึ้นเงินเดือนพนักงานตามปกติซึ่งจะพิจารณาให้กับพนักงานทุกคน นอกจากนี้ ส่วนของครูฝึกขาย ของบริษัท H จะเป็นพนักงานขายเก่าที่มีตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือควมตำแหน่งจึงไม่ต้องสร้างแรงจูงใจด้วยการจ่ายผลตอบแทนในอัตราสูง

สำหรับสวัสดิการต่างๆ บริษัท H จะจัดกิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี ซึ่งมีทั้ง 1 วัน หรือ 2 วัน หากพนักงานไปไม่ได้เนื่องจากติดภาระครอบครัว พนักงานจะได้วันหยุดตามจำนวนวันที่บริษัท H จัดกิจกรรมท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันหรือในการจัดกิจกรรมนั้น บริษัท H จัดหลายรอบซึ่งหากไม่สะดวกพนักงานสามารถสลับรอบได้ด้วยเช่นกัน มีเงินช่วยเหลืองานศพ ไปเยี่ยมที่บ้านกรณีป่วย มีผ่อนประกันรถราทุนนาน 6 เดือน มีประกันชีวิต มีการสนับสนุนงบจัดงานวันเกิดพนักงานตามอายุงานของพนักงานซึ่งเริ่มต้นจากพนักงานที่เข้างานใหม่ 500 บาทพร้อมกับมีการ์ดอวยพรติดที่บอร์ดเพื่อให้เพื่อนพนักงานเขียนอวยพรได้ ส่วนตอนเย็นใช้บังคับกล่าว จัดเลี้ยงภายในแผนก นอกจากนี้ ยังมีส่วนลดรถใหม่ ส่วนลดค่าแรงและค่าอะไหล่ มีการผ่อนรถมือสอง ซึ่งคือ รถสำนักงานที่ใช้แล้วให้พนักงานที่สนใจ ผ่อนของที่มีประโยชน์เล็กๆ น้อยๆ เช่น กล้องติดหน้ารถ ยางรถยนต์ เครื่องโคมหลอดไฟฟ้าราคา 200 กว่าบาท เนื่องจากที่ผ่านมาพบว่าพนักงานบางส่วนมีหลอด หลอดไฟทำให้ภาพลักษณ์ไม่ดีดังนั้นจึงมีสวัสดิการผ่อนเครื่อง โคมนี้เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพพนักงานด้วย นอกจากนี้ สำหรับสวัสดิการต่างๆ ที่บริษัท H ได้ปรับปรุงแก้ไข

นั้น บริษัท H ได้ข้อเสนอแนะมาจากใบปัญหาและข้อเสนอแนะ เช่น ความหนาของกระดาษที่ขรุขระเกินไป ห้องน้ำมีเสียง เป็นต้น ซึ่งพนักงานทุกคนมีสิทธิเขียนใบปัญหาและข้อเสนอแนะนี้ได้

ตามนโยบายด้านความสามัคคี ส่วนใหญ่บริษัท H จะมอบรางวัลชมเชยให้พนักงานเป็นทีม เนื่องจากเป็นผลงานร่วมกันทุกแผนก เช่น คะแนนความพึงพอใจลูกค้าที่บรรลุเป้าหมาย ก็มาจากพนักงานตั้งแต่ยาม งานอุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ ชูรถการขาย พนักงานขายและรวมถึงส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจะไม่เน้นรางวัลประเภทเดียว แต่หากพนักงานที่ทำความดี เช่น เก็บกระเป๋าสตางค์ได้บริษัท H จะติดประกาศชมเชยและออกใบรับรองให้ ส่วนการกำหนดบทลงโทษบริษัท H จะมีวิธีการต่างๆ โดยเริ่มจากการคำหนัดด้วยวาจา ซึ่งในการคำหนัดในขั้นตอนนี้ถือเป็นการคิดสถานเบา แต่หากหนักกว่านี้จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมิน โดยอาจจะออกไปปรับปรุงเป็นเอกสารแจ้งให้พนักงานจะต้องปรับปรุงอะไรบ้าง ออกใบเตือน พักงานหรือจนกระทั่งการไล่ออก ซึ่งการพิจารณาบทลงโทษจะพิจารณาตามลำดับความรุนแรงตามความคิดของพนักงาน

#### 4.8.2.4 การประเมินผลพนักงาน

บริษัท H มีแบบประเมินที่ชัดเจน ซึ่งประเมินจากระดับหัวหน้างานตั้งแต่ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย ซึ่งเมื่อประเมินเสร็จแล้ว ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะต้องสรุปจุดที่ต้องชมเชยพนักงาน และจุดที่พนักงานจะต้องปรับปรุง เช่น พฤติกรรมการมาทำงานสาย ลาบ่อย หรือพูดจาไม่เพราะ เป็นต้น

ส่วนการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ บริษัท H จะสนับสนุนพนักงานแก่ภายในบริษัท H เลื่อนตำแหน่งที่มีอยู่ โดยจะไม่ได้รับบุคคลภายนอกเข้ามา เช่น หากแผนกขายขาดผู้จัดการแผนก บริษัท H จะไม่รับผู้จัดการคนใหม่จากบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์มาแล้วให้เงินเดือนที่สูงกว่า แต่จะคัดเลือกจากพนักงานที่อยู่ทีมพัฒนา จากผู้จัดการแผนกที่เข้ามาประชุม ซึ่งได้มีโอกาสทำงานร่วมกันกับเจ้าของกิจการและผู้จัดการทั่วไป พนักงานในระดับผู้จัดการขึ้นไป โดยพิจารณาจากแบบการประเมินทั้งความรู้ ความสามารถของพนักงาน ผลงานที่โดดเด่น บุคลิกภาพและการมีระเบียบวินัย เป็นต้น

“...จากการที่พนักงานได้รับการคัดเลือกให้มาอยู่ทีมพัฒนา ทำให้เขารู้สึกว่า เขามีโอกาสที่ก้าวหน้าแล้ว...เขาอยู่ในระดับหัวหน้าที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับความไว้วางใจจากองค์กรให้มีหน้าที่ในการบริหารงาน ซึ่งทำให้เขารู้สึกว่า เขามีความมั่นคงและได้รับความก้าวหน้า...”

ผู้จัดการขาย

### 4.8.3 การบริหารจัดการการขาย

#### 4.8.3.1 การขายรถแบบบัดดี้

ในการขาย บริษัท H จะอ้างอิงจากเป้าหมายการขายรายเดือนและอาจเพิ่มเติมเป้าหมายการขายตามสถานการณ์เพื่อสร้างความท้าทาย โดยบริษัท H จะแบ่งทีมขายออกเป็น 3 ทีม โดยแต่ละทีมจะทำหน้าที่ออกตลาด ขายประจำโชว์รูม สลับหมุนเวียนกันไป และแต่ละทีมจะมีหัวหน้าทีมขายเป็นผู้ควบคุมดูแล มีพนักงานขายและผู้ช่วยพนักงานขายทำงานประกบคู่กันในลักษณะบัดดี้ (Buddy) ดูแลลูกค้าตลอดกระบวนการตั้งแต่กระบวนการต้อนรับ การเจรจาตกลง การจอง จนกระทั่งการส่งมอบรถใหม่ เนื่องจากบางครั้งลูกค้าอาจจะเข้ามาโชว์รูมจำนวนมาก ดังนั้น ผู้ช่วยพนักงานขายจะทำงานสนับสนุนพนักงานขายหลัก เช่น ดูแลลูกค้าที่ติดตามมา โดยไม่ใช่ลูกค้าที่จะซื้อรถอย่างเดียว จัดเตรียมทำเอกสารสนับสนุนงานขาย แจกใบราคา แคตตาล็อก อธิบายรุ่นรถ ราคาและให้คำแนะนำเบื้องต้นได้แต่ไม่สามารถเสนอเงื่อนไขในการปิดการขายได้ ซึ่งหน้าที่นี้จะเป็นของพนักงานขาย ซึ่งการทำงานที่สนับสนุนกันจะทำให้ลูกค้าได้รับบริการอย่างสะดวก รวดเร็วและให้บริการได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะ กรณีที่ลูกค้า เข้ามาโชว์รูมแล้วพนักงานขายไม่อยู่ แต่ลูกค้ายังพบผู้ช่วยพนักงานขาย ซึ่งยังคุ้นหน้ากัน โดยมีพนักงานผู้ช่วยพนักงานขาย ทั้งหมด 5 คน แต่ละคนจะไม่ได้ผูกติดกับพนักงานขายท่านใดท่านหนึ่ง แต่สามารถทำงานกับพนักงานขายท่านไหนก็ได้ ซึ่งหากในอนาคตพนักงานในกลุ่มนี้แสดงความสามารถและให้บริการลูกค้าที่ดี มีบุคลิกและลักษณะการทำงานที่ดีอาจจะพัฒนาเป็นพนักงานขายได้

ส่วนการขาย บริษัท H จะใช้วงเงินจากแคมเปญขายตามข้อกำหนดของบริษัทแม่เต็มจำนวน เพื่อสนับสนุนการขายให้กับลูกค้าทั้งหมด พร้อมทั้งนำเสนอเงื่อนไขการขายของบริษัทไฟแนนซ์ เช่น การใช้เงินคาวนัลดาวน์ทำให้ลูกค้าตรงตามความต้องการลูกค้ามากที่สุด ลูกค้าได้รับของแถมจากโปรโมชั่นปกติทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีแคมเปญพิเศษสนับสนุนการขายเพิ่มเติม โดยเฉพาะรถรุ่นที่ขายยาก เช่น แคมเปญส่วนลดพิเศษให้กับลูกค้า

การประเมินผลพนักงานจะประเมินผลยอดขายเป็นรายทีม และจำนวนลูกค้าคาดหวัง โดยจะติดตามจำนวนลูกค้าคาดหวังทุกสัปดาห์ สำหรับยอดขาย บริษัท H จะพิจารณาเป็นเป้าหมายรายทีมบรรลุเป้าหรือไม่ หากไม่บรรลุ จะต้องไปตรวจสอบเป้าหมายรายบุคคล ซึ่งหากพนักงานขายมีผลงานไม่ดี ยอดขายน้อย บริษัท H จะพิจารณาผลการทำงานตามกระบวนการการทำงาน โดยจะอ้างอิงตามหลักกระบวนการติดตามลูกค้าว่า พนักงานทำถูกต้องหรือไม่? สมมติ เมื่อได้ทำการต้อนรับลูกค้า สามารถหาลูกค้าคาดหวังได้หรือไม่? บันทึกรายละเอียดข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่องหรือไม่? หากสามารถปฏิบัติได้ตามกระบวนการได้อย่างถูกต้องแล้ว แต่ไม่สามารถผลักดัน

เป็นยอดขายได้ก็ไม่มีอะไร แต่หากพนักงานไม่ทำตามกระบวนการ ซึ่งหากผู้จัดการพบ เช่น ไม่ได้บันทึกข้อมูลลูกค้าคาดหวังว่า พนักงานทำผิด จะโดนตำหนิและต้องปรับปรุงตัว

ส่วนคะแนนความพึงพอใจลูกค้า บริษัท H ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 960 คะแนน แต่มีเกณฑ์ขั้นต่ำไว้ที่ระดับ 900 ซึ่งหากไม่ถึงเกณฑ์ 900 จะต้องพิจารณาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นสาเหตุของปัญหาเกิดขึ้นจากหัวข้อใด โดยการประชุมกันในแผนก ซึ่งผู้จัดการแผนกขายจะเข้ามาประชุมเพื่อสรุปผลร่วมกัน ติดตามกระบวนการติดตามลูกค้าว่า พนักงานทำงานเป็นไปตามมาตรฐานการขายหรือไม่ ? เช่น มาตรฐานในการต้อนรับลูกค้า พนักงานขายและผู้ช่วยพนักงานจะต้องประกบการทำงานเป็นคู่ และห้ามปล่อยลูกค้าอยู่ลำพังเกิน 5 นาที เป็นต้น

“...คะแนนความพึงพอใจลูกค้าก็เน้นและให้ความสำคัญ หากคะแนนตกเราไม่ได้หักเงิน...เราเห็นว่า ถ้ากระบวนการทำงานของเราถูกต้องแล้วคะแนนต่ำ เราก็จะมาประชุมหาทางแก้ไข ยกเว้นว่า เราพบว่าพนักงานท่านนี้ไม่ทำตามกระบวนการอย่างส่งมอบรถลูกค้า พนักงานจะต้องโทรแจ้งลูกค้าว่า ตกแต่งเสร็จหรือยัง ? รายละเอียดต่างๆ ที่ลูกค้าต้องเตรียมมา ยอดเงินที่ลูกค้าต้องชำระแล้วพนักงานต้องทำตาม ถึงเวลาแล้วมีข้อตกหล่น ต่อให้คะแนนความพึงพอใจลูกค้าออกมาไม่มีปัญหา แต่เราถือว่า การให้บริการมีข้อตกหล่นพนักงานจะตำหนิ แต่ถ้าทำตามกระบวนการขั้นตอนแล้ว ค่าคะแนนความพึงพอใจไม่ดี เราจะไม่ตำหนิ แต่เราจะหาทางแก้ไขร่วมกันว่าจะแก้ไขอย่างไร...”

ผู้จัดการขาย

#### 4.8.3.2 การติดตามลูกค้าคาดหวัง

ภายหลังจากพนักงานขายบันทึกข้อมูลรายละเอียดของลูกค้าคาดหวัง เช่น ชื่อ เบอร์โทรเสร็จเรียบร้อยแล้ว พนักงานจะส่งเอกสารให้ผู้จัดการตรวจสอบว่า วันนี้พนักงานสามารถหาลูกค้าได้กี่ราย หลังจากนั้นจึงส่งข้อมูลให้ธุรกรขายเพื่อบันทึกข้อมูลลงในระบบเพื่อให้พนักงานขายได้โทรติดตามลูกค้าต่อไป โดยในรายละเอียดของสถานะลูกค้าแต่ละราย เช่น ลูกค้ายังไม่สนใจซื้อรถเนื่องจากรอแคมเปญ รอผลการปรับภาษีในปีหน้า ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ พนักงานขายจะบันทึกข้อมูลไว้เบื้องต้นเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จัดแยกประเภทการติดตามข้อมูลลูกค้าคาดหวังต่อไป ซึ่งประเภทของการติดตามลูกค้าของบริษัท H จะแบ่งออกเป็น 6 สถานะเพื่อกำหนดระยะเวลาการติดตาม คือ (1) ผ่านมาดู (2) สนใจปานกลาง (3) สนใจมาก (4) ชื้อแน่นอน (5) รอก่อนและ (6) ยกเลิก โดย

(1) สถานะผ่านมาดู จะติดตามภายใน 15 วันถึง 1 เดือน ขึ้นกับเหตุผลของลูกค้าด้วย เช่น รอแคมเปญเดือนหน้า สมมติ บันทึกข้อมูลลูกค้าคาดหวังในวันที่ 15 ดังนั้น ในการ



ติดตามครั้งต่อไป อาจเป็นช่วงปลายเดือนหรือต้นเดือนหน้า เนื่องจากมีแคมเปญใหม่จากบริษัทแม่ หรือต้นเดือนหน้า บริษัท H จะจัดกิจกรรมพิเศษภายใน เช่น หากลูกค้าจองภายในช่วงเวลาดังกล่าว ลูกค้ามีสิทธิลุ้นรับทอง เครื่องใช้ไฟฟ้าซึ่งพนักงานจะได้วางแผนการโทรติดตาม (2) หากลูกค้าสนใจปานกลาง จะติดตามภายใน 1 สัปดาห์ (3) สนใจมากจะติดตามในวันถัดไป (4) หากซื้อแน่นอน พนักงานขายจะต้องติดตามภายในวันนั้นเลย เช่น ถ้าลูกค้ามาเช่าจะต้องติดตามช่วงบ่าย (5) หากสถานะรอก่อน จะต้องพิจารณาตามเหตุผลเพื่อใช้ติดตามครั้งต่อไป เช่น รอปีแคมเปญปีหน้า รอเงินกู้ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) (6) หากสถานะยกเลิก พนักงานจะต้องบันทึกสาเหตุของการยกเลิกด้วยเช่นกัน เช่น ลูกค้าออกรถกับที่บริษัทอื่นแล้ว ลูกค้าไม่มีเงิน ราคา รถเก่าที่ต้องการขายยังไม่ได้ราคาที่พอใจ เป็นต้น

สำหรับในบางช่วงหากจำนวนลูกค้าคาดหวังน้อย ทีมขายจะนำข้อมูลลูกค้า เช่น สถานะ อาชีพของลูกค้าแต่ละรายที่พนักงานขายทำนั้นบันทึกไว้ขึ้นจอร์นอลงานผลเพื่อประชุมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์การแยกประเภทลูกค้าในการติดตามของพนักงานขายทำนั้นลูกค้าต้องหรือไม่? ซึ่งการบันทึกข้อมูลผิดทำให้วิเคราะห์ข้อมูลผิด การติดตามก็จะไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น พนักงานทำนี้วิเคราะห์สถานะลูกค้าเป็นรอก่อนแต่เพื่อนพนักงานอาจมองว่าสถานะของลูกค้า คือ สนใจปานกลาง เมื่อประชุมกันอาจทำให้ข้อมูลที่วิเคราะห์มีความถูกต้องมากขึ้นแล้วนำไปสู่และการปิดการขายได้ง่ายมากขึ้นด้วย

#### 4.8.3.3 การดูแลลูกค้า

ในด้านการให้บริการลูกค้า บริษัท H จะให้ความสำคัญ ในด้านการต้อนรับและส่งมอบมากที่สุด โดยเฉพาะกระบวนการต้อนรับเนื่องจากจะเป็นด่านแรกที่จะได้พบลูกค้าก่อนและการส่งมอบเป็นด่านสุดท้ายสำหรับลูกค้า ดังนั้น จะมีพนักงานโบกรถเข้าไปให้บริการต้อนรับถึงตัวรถและส่งลูกค้าหลังจากเสร็จสิ้นการให้บริการแล้ว แต่สำหรับการต้อนรับจะมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ทั้งด้านขายและบริการเข้าไปรับช่วงต่อ (เหมือนบริษัท D) ส่วนขั้นตอนการส่งมอบ หากเป็นการส่งมอบรถใหม่ จะมีเจ้าหน้าที่ส่วนต่างๆ ทั้งด้านขายและบริการ มาขึ้นส่งมอบพร้อมกับจัดเตรียมชুমดอกไม้ให้ลูกค้าตัดริบบิ้นแสดงความยินดี จุดพลุกระดาศ ถ่ายรูป มอบกุญแจรถใหม่ และกล่าวขอบคุณลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า แต่สำหรับการส่งมอบรถภายหลังการเข้ารับบริการ โดยทั่วไปจะมีเจ้าหน้าที่อย่างน้อย 3 คนมาร่วมกันส่งมอบด้วย ทั้งนี้ขึ้นกับลูกค้ามาเข้ารับบริการเพื่อจุดประสงค์ใด หากนำรถเข้ามารับบริการจะมีเจ้าหน้าที่จากศูนย์บริการมาส่งมอบหรือหากนำรถเข้ามาศูนย์ซ่อมตัวถังและสี จะมีเจ้าหน้าที่จากศูนย์ซ่อมตัวถังและสีอย่างน้อย 3 คนร่วมส่งมอบเช่นกัน

นอกจากนี้ การให้บริการในกระบวนการต่างๆ บริษัท H จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก ไม่เอาเปรียบเพื่อส่งมอบและนำเสนอสิ่งต่างๆ ตามความจำเป็นเหมาะสมให้กับลูกค้าอย่างดีที่สุด

“...อย่างการไม่เอาเปรียบลูกค้า...การเสนอเงื่อนไขการขายลูกค้าเราจะไม่เสนอของที่เกินความจำเป็นสำหรับลูกค้าอย่างอุปกรณ์ตกแต่งเราก็ไม่ได้บวกราคาที่เอากำไรเกิน...ก็เสนอตามการใช้งานของลูกค้า อย่างลูกค้าออกรถตอนเดียว เราก็คงไม่เสนอฟิล์มที่แพง เราก็จะเสนอฟิล์มเกรดธรรมดาที่กันความร้อนได้ ไม่เสนอของที่เกินความจำเป็นกับลูกค้า...”

ผู้จัดการขาย

#### 4.8.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.8.4.1 การทำกิจกรรมการตลาด

บริษัท H ให้ความสำคัญในการทำกิจกรรมการตลาดในพื้นที่การขายโดยจัดทำแผนงานประจำปี เป็นรายไตรมาสในแต่ละเดือนแต่การแบ่งพื้นที่นั้นจะให้สาขาที่อยู่ใกล้อำเภอต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบและดูแลพื้นที่การขายในบริเวณนั้น ดังนั้น สาขาที่อยู่นอกเมืองจะเจาะกลุ่มลูกค้าแบ่งแยกตามกลุ่มอาชีพ และรายได้ของประชากรในแต่ละพื้นที่ เช่น กลุ่มลูกค้าการเกษตรจะเลือกพื้นที่การทำกิจกรรมจากฤดูกาลเพาะปลูก ผลผลิตช่วงเดือนไหน และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าที่มีการคัดกรองข้อมูลเพื่อที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กลุ่มลูกค้าอาชีพนี้ ออกรถไปแล้วก็คัน รุนรถอะไรบ้าง ในแต่ละอำเภอมียุคค้าอาชีพใดบ้าง เพื่อจะได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ทำจดหมายเชิญ นำเสนอรถรุ่นรถในเขตพื้นที่ท้องถิ่นได้ ซึ่งในบางครั้งข้อมูลที่บันทึกอาจไม่ครบถ้วน เช่น ข้อมูลด้านอาชีพกรอกไม่ครบถ้วน บางครั้งจะต้องจัดเป็นสัปดาห์หรือครั้งสำหรับเรื่องนี้เพื่อติดตามผลให้ข้อมูลครบถ้วน 100% สำหรับการจัดกิจกรรมภายนอก ถ้าหากมีพื้นที่เพียงพอ บริษัท H จะจัดเตรียมรถ Mobile ขนาดใหญ่ 2 คัน โดยคันแรกสามารถจอตรงโชว์ได้ อีกคันเป็นพื้นที่สำหรับสำนักงานขายเป็นรถบริการเคลื่อนที่พร้อมเครื่องปรับอากาศด้วย นอกจากนี้ อาจมีรถกระบะเสริมตามสมควร แล้วในออกกิจกรรมจะมีหน่วยงานบริการทุกฝ่ายเข้าร่วมด้วย เช่น มีการขายประกันภัยรถยนต์ด้วย

ส่วนสาขาที่อยู่ในเมือง จะเน้นการออกบูทตามห้างสรรพสินค้า เช่น The Mall Big C เป็นต้น ซึ่งบริษัท H จะต้องเช่าพื้นที่ โดยมีการวางแผนตั้งแต่ต้นปี มากไปกว่านั้น บริษัท H ยังต้องออกพื้นที่ติดตามดูแลลูกค้าในอำเภอที่มีส่วนแบ่งการตลาดการขายรถแพ่งคู่แข่งด้วย โดยเป็นการทำกิจกรรมร่วมกันกับบริษัทแม่ ส่วนกิจกรรมอื่นๆ จะเน้นผลประโยชน์สูงสุดกับกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก เช่น การรักษฐานลูกค้าเก่า มอบของขวัญให้กับ ลูกค้าเซ็กระยะ 1,000 กิโลเมตร กรณี

ลูกค้าออกจากบริษัท H ถ้ากรอบป้ายทะเบียนเก่าชำรุด บริษัท H มีบริการเปลี่ยนป้ายให้ฟรีด้วย เป็นต้น

#### 4.8.4.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำท้องถิ่น

บริษัท H จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำท้องถิ่น เข้าไปประชาสัมพันธ์ สร้างความคุ้นเคยและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท H โดยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีทั้งการให้การสนับสนุนเครื่องมือและของว่างในการประชุม การนำรถยนต์เข้าไปแสดง การนำ Mobile Service ไปให้บริการตรวจเช็คสภาพรถยนต์ฟรี 24 รายการด้วย ซึ่งนอกจากกลุ่มผู้นำท้องถิ่น ยังมีการนำรถ Mobile Service ไปจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เช่น สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในลักษณะของการออกบูทและเสนอเงื่อนไขพิเศษในงาน แต่ไม่มีวัตถุประสงค์เน้นการขายแต่จะเน้นการบริการมากกว่า เช่น บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องตามจุดบริการต่างๆ มีรถทดลองขับพร้อมกับพนักงานขาย อย่างน้อย 2 ท่าน เพื่อนำเสนอรถใหม่ ตอบข้อสงสัยให้กับลูกค้า ส่วนสำหรับหน่วยงานราชการในอำเภอ บริษัท H ก็จะใช้ Mobile Service ด้วยเช่นกัน ในโครงการอำเภอยิ้มซึ่งเป็นกิจกรรมของอำเภอสัญจรไปในพื้นที่ต่างๆ ที่อยู่ห่างไกลในจังหวัด อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการนำรถ Mobile Service มาใช้เพื่อประชาสัมพันธ์ ซึ่งนอกจากจะทำให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รู้จักบริษัท H แล้วและยังสร้างโอกาสการขายในอนาคตสำหรับผู้ที่สนใจซื้อรถกับบริษัท H ด้วย ซึ่งผู้แนะนำในท้องถิ่น หากสามารถแนะนำลูกค้ากับบริษัท H ได้บริษัท H จะสนับสนุนของที่ระลึก เช่น คุปองน้ำมัน ให้กับผู้แนะนำแต่ละคนไม่เน้นการสนับสนุนสิ่งที่เป็นตัวเงินให้กับผู้แนะนำ

#### 4.8.4.3 การทำกิจกรรมกับลูกค้าเก่า

สำหรับลูกค้าเก่า หากมีกิจกรรมพิเศษบริษัท H จะทำการส่งจดหมาย การส่งข้อความ การส่งข้อมูลผ่านไลน์และพนักงานขายโทรติดตามเชิญร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมขอบคุณลูกค้าซึ่งบริษัท H ได้ทำอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมการเปิดตัวรถรุ่นใหม่ นอกจากนี้ยังเชิญลูกค้าคาดหวังที่เคยสนใจรถที่กำลังจะเปิดตัวมาด้วย โดยมอบของที่ระลึกให้ เช่น ปากกา พัด หรือหมวกที่บริษัท H ผลิตเองให้กับลูกค้าด้วย โดย ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าที่เชิญมาทุกคนได้รับของรางวัลเท่าเทียมกัน ส่วนลูกค้าที่ไม่สะดวกมาบริษัท H ก็จะส่งข้อมูลลูกค้าไปด้วยเพื่อแสดงให้เห็นว่า บริษัท H ไม่เคยละเลยและยังเห็นความสำคัญกับลูกค้ากลุ่มนี้ตลอด การส่งจดหมาย ทำให้ลูกค้ารู้สึกผูกพันกับองค์กร ซึ่งจากเสียงของลูกค้า ก่อนข้างทำให้ลูกค้ารู้สึกดี เนื่องจากลูกค้าบางรายอาจจะไม่ได้เข้าศูนย์บริการนานแล้ว แต่บริษัท H ยังติดต่อมา

### 4.8.5 การบริหารจัดการบริการหลังการขาย

#### 4.8.5.1 ให้บริการลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์

บริษัท H บริหารงานตามมาตรฐานของบริษัทแม่ เน้นการให้บริการโดยไม่นำเสนอขาย เกินความจำเป็น แต่มองประโยชน์ที่ลูกค้าพึงได้รับเป็นหลัก เน้นความซื่อสัตย์ไม่ได้ เน้นว่า จะต้องทำยอดกับลูกค้าเท่าไร แต่จะพิจารณาถึงประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์รถยนต์ของลูกค้าเป็นหลัก เช่น ผ้าเบรกของรถลูกค้ายังเหลือครึ่งหนึ่ง ดังนั้น ยังไม่ต้องรีบเปลี่ยน เนื่องจากยังสามารถใช้ได้อีก 3 เดือน ดังนั้น บริษัท H จะคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจริงๆ เน้นการให้บริการตามระยะที่เหมาะสม เปลี่ยนอะไหล่หรืออุปกรณ์ตามสภาพที่ควรเปลี่ยนหรือหากกรณีรถของลูกค้ามีรอย ซึ่งก่อนเข้าศูนย์บริการไม่มีรอยหรือมีรอยตั้งแต่ก่อนเข้ามาศูนย์บริการ ซึ่งไม่สามารถพิสูจน์ได้ บริษัท H ยินดีที่จะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายและกรณีรถใช้งานน้อยแต่ระยะเวลาเกินกำหนดของการใช้ระยะ เช่น ขับรถมา 2 ปี แต่ใช้รถเป็นระยะทาง 20,000 กิโลเมตร เป็นต้น ซึ่งระยะเวลาการใช้รถถึงกำหนดแล้ว แต่บริษัท H ยังคงให้บริการลูกค้า และคิดค่าใช้จ่ายเฉพาะอะไหล่ตามรายการที่ต้องเปลี่ยน โดยไม่เก็บค่าแรง ซึ่งปกติจะต้องคิดราคาด้วย

#### 4.8.5.2 การตรวจสอบมาตรฐานการทำงาน

บริษัท H ใช้วิธีตรวจสอบการทำงานตามมาตรฐานของบริษัทแม่ นั่นคือการใช้ใบตรวจสอบการทำงาน (Check Sheet) ในสิ่งที่จะต้องทำก่อนเริ่มงานในแต่ละวัน ซึ่งขณะนี้ได้นำไปประยุกต์ใช้กับงานในแผนกอื่น เช่น แผนกบัญชี เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องตรวจสอบก่อนเริ่มงานด้วย สำหรับงานบริการแล้ว บริษัท H มีเครื่องมือตรวจสอบการทำงานที่เพิ่มเติมจากมาตรฐานของบริษัทแม่ ซึ่งนั่นคือ การใช้ใบบันทึกปัญหาการทำงานในแต่ละวัน โดยให้แต่ละส่วนงาน เช่น พนักงานรับรถ พนักงานช่าง พนักงานธุรการ แม่บ้าน เป็นผู้บันทึกเมื่อพบปัญหาระหว่างวันทำงาน โดยเมื่อสิ้นวันพนักงานจะมาพูดคุยเพื่อสอบถาม ตรวจสอบและร่วมกันแก้ปัญหาให้ตรงจุด

#### 4.8.5.3 การให้บริการโดยเจ้าหน้าที่เฉพาะส่วนงาน

พนักงานของส่วนงานบริการส่วนกลาง สามารถรับรองลูกค้าและรับรถในเบื้องต้นได้ ไม่ว่าลูกค้าจะเข้ามาใช้บริการในส่วนบริการศูนย์ซ่อมตัวถังและสี อะไหล่หรือหน่วยงานใดก็ตาม เนื่องจากห้องพักลูกค้าอยู่ส่วนเดียวกัน ดังนั้น เมื่อลูกค้าขึ้นมาติดต่อสอบถาม พนักงานก็สามารถดูแลลูกค้าได้เพราะพนักงานแต่ละคนได้ผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับส่วนงานดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ยังมีเจ้าหน้าที่เฉพาะส่วนงานต้อนรับแยกจากพนักงานรับรถทำหน้าที่ต้อนรับและให้บริการลูกค้า เช่น เสิร์ฟน้ำแก้วแรกให้ตรงกับที่ลูกค้าชอบ สอบถามความต้องการอำนวยความสะดวก และรายงานความคืบหน้างานซ่อมกับลูกค้าทุกระยะ ติดต่อประสานงานระหว่าง ลูกค้ากับพนักงานรับรถ ซึ่งในขณะที่บริษัทรถยนต์อื่น ไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับตำแหน่งนี้ เนื่องจากใช้พนักงานรับรถเป็นผู้ให้การต้อนรับแทน แต่บริษัท H มีพนักงานสำหรับตำแหน่งนี้ และปัจจุบันได้ขยายผลมาสู่ส่วนงานขายด้วย



#### 4.8.5.4 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

กิจกรรมที่ให้ลูกค้ากลับเข้ามาที่ศูนย์บริการ เมื่อพ้นระยะประกันไปแล้ว บริษัท H จะให้เจ้าหน้าที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์ติดตามลูกค้าในระยะรับประกันอย่างต่อเนื่อง แล้วโทรนัดหมาย ให้ส่วนลดพิเศษเป็นบางกรณี เช่น ลดค่าแรง 10 % เป็น โปรโมชันส่งเสริมการขาย

### 4.9 ผู้แทนจำหน่าย I

บริษัท I เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 โดยมีทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท I มี 4 โชว์รูม 4 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 400 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท I มีรายได้เฉลี่ยจากการขายรถยนต์และซ่อมยานยนต์ราวปีละ 3,420 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 1 ปี นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

#### 4.9.1 การบริหารจัดการองค์กร

##### 4.9.1.1 การดำเนินงานตามหลัก Business Principle

บริษัท I เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของประเทศญี่ปุ่นที่มีหลายธุรกิจโดยดำเนินธุรกิจอยู่ทั้งในประเทศไทยและในหลายประเทศทั่วโลก ถึงแม้จะมีหลักการดำเนินงานตามหลักการทำงานของบริษัทในเครือ ก็คือ Business Principles ของตนเอง แต่หลักการดังกล่าว ยังคงสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทรถยนต์ ตามบริษัทแม่ ในประเทศด้วย ทั้งในแง่หลักการของการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องอย่างหลักการ Kaizen ดังนั้น ในการบริหารงานของบริษัท I ผู้บริหารทุกคนในระดับตั้งแต่ผู้จัดการขึ้นไป จะทราบข้อมูลข่าวสารภายในตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลงบการเงินทั้งผลกำไร ขาดทุนของบริษัท I ประจำปี หลังจากนั้นผู้จัดการแต่ละส่วนงานจะนำข้อมูลข่าวสารมาสื่อสารให้กับพนักงานในส่วนงานของตนซึ่งทำให้พนักงานทุกคนต่างเข้าใจและรับรู้ถึงสถานการณ์บริษัท I ได้อย่างถูกต้อง

“...ผู้บริหารระดับผู้จัดการจะเห็นงบการเงินทั้งหมด เพราะว่า เวลาเรา set เป้า ถ้าเราไม่ทำให้เขาเห็นเป้าหมายจะกลายเป็นตัวเลข ซึ่งมันมีเรื่องของการตั้งราคา แล้วได้กำไรเท่าไร...ซึ่งเราทำให้ทุกคนรู้สถานการณ์บริษัท I บนพื้นฐานของความจริงมาโดยตลอด...”

Chairman บริษัท I

<sup>1</sup>ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

เพราะฉะนั้น การให้พนักงานในองค์กรรับรู้ถึงสถานการณ์ของบริษัท I ถือเป็นเรื่องของความโปร่งใสของการบริหารงานที่พนักงานรับทราบร่วมกันและความโปร่งใสถือเป็น 1 ใน Business Principles ของบริษัท I ของพนักงานพื้นฐานทุกคนที่จะต้องมีการทำงาน ซึ่งนอกจาก (1) ความโปร่งใส ยังมี (2) Human (3) Passion (4) Boundaryless (5) Leadership และ (6) Kaizen โดยในเรื่องของ Human พนักงานในองค์กรของบริษัท I จะต้องคนเป็นที่คิดถึงผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว สามารถทำเพื่อคนอื่นไม่ใช่ทำงานเพื่อตนเองเพียงอย่างเดียว มี Passion ในการทำงานใส่ใจและทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ส่วน Boundaryless คือ การทำงานอย่างไรขอบเขต ไม่มีการแบ่งแยกหน่วยงาน ทั้งฝ่ายขาย บริการ ประกันภัย ศูนย์ซ่อมตัวถังและสีรถใช้แล้ว ต่างทำงานประสานงานกัน ดังนั้น ลูกค้าไม่ว่าจะเข้ารับบริการจากส่วนใด แต่เป็นลูกค้าคนเดียวกัน การบริหารจัดการข้อมูลแต่ละฝ่ายจะต้องเชื่อมโยงกัน หากฝ่ายขายไม่ส่งข้อมูลมาหรือบันทึกข้อมูลลูกค้าผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อฝ่ายอื่นที่จะต้องนำข้อมูลเพื่อไปใช้ต่อ เช่น ฝ่ายบริการที่จะต้องติดตามลูกค้าโทรหาลูกค้าไม่ได้ ฝ่ายประกันภัยติดตามลูกค้าไม่ได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากเบอร์ผิด เพราะฉะนั้นในความหมายของการทำงาน แต่ละหน่วยงานจะต้องไม่คิดถึงงานของตนเองแต่จะต้องคิดถึงงานอื่นที่ต่อเนื่อง ซึ่งทำให้องค์กรไม่มีขอบเขต และไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน นอกจากนี้ Leadership การมีภาวะผู้นำถือเป็นเรื่องของทัศนคติที่พนักงานต้องมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้บริหาร

“...ในเมื่อคุณเป็นหัวหน้างาน คุณไม่สามารถนำลูกน้องได้ คุณไปอิจฉาลูกน้องหรือคุณไม่เป็นตัวอย่างที่ดี คุณไม่เคยสอนงานใครเลย ถ้าผมไม่เคยสอนลูกน้องในขณะที่ผมทำได้แล้ว แล้วองค์กรจะเดินไปได้หรือไม่ ซึ่งหากผมไม่เคยสอนลูกน้ององค์กรจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้น ทุกคนต้องมีการถ่ายทอด...”

Chairman บริษัท I

แล้ว Business Principle สุดท้ายคือ Kaizen ซึ่งคือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากภาวะตลาดในแต่ละเดือนของแต่ละปีต่างกัน ดังนั้น หากยังปฏิบัติเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงแต่เปลี่ยนแปลงช้า เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง จะทำให้บริษัท I ปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ ณ ขณะนั้น ซึ่งจากหลักการบริหารงาน และแนวทางการปฏิบัติงานที่บริษัท I ยึดถือ เพื่อส่งมอบบริการและสิ่งที่บริษัท I ได้กระทำไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วนทั้งในและนอกองค์กรให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

“...จริงๆ แล้ว เราจะทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ลูกค้า supplier พนักงาน stakeholders ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความสุข และเราจะต้องสร้างผลกำไร ...คือ กำไร เราอธิบายว่าไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด แต่การทำกำไรต้องทำอย่างยั่งยืน มิเช่นนั้นเราจะไม่มีสถานะของบริษัท I ที่อยู่

ได้และเราจะพยายามนำเสนอ...ซึ่งเราหมายถึง sales ...ถ้า sales ไม่สามารถอธิบายได้ ลูกค้าน่าจะไม่มั่นใจ ดังนั้น สิ่งที่คุณย์บริการมอบให้จะต้องมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ทำให้สิ่งที่ลูกค้าได้รับมากกว่าเม็ดเงินที่ลูกค้าจ่ายไป...”

Chairman บริษัท I

นอกจากนั้น ยังมีหลักการทำงานของบริษัท I อื่นซึ่งถือเป็นหลักที่บริษัทในเครืออื่นๆ ของบริษัท I ทั่วโลก พึงจะต้องยึดถือด้วย ซึ่งนั่นคือ หลักการบริหารงานแบบ 4C

“...นอกจากนี้ยังมี Dealer Business Operation Policy อันนี้เป็นหลักที่ใช้ทั่วโลก เราเป็นดีลเลอร์เราใช้แบบนี้ทั่วโลก เพราะเรามีดีลเลอร์ น่าจะใน 40 ประเทศทั่วโลก ซึ่งไม่ใช่ที่นี้ที่เดียวที่ยึดการทำงานตามหลัก 4 C...”

Chairman บริษัท I

เป้าหมายของบริษัท I คือ การบริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น ในการกระทำไม่ว่าจะทำสิ่งใดก็ตาม พนักงานทุกคนจะต้องสามารถปฏิบัติตามหลักการ 4C เป็นพื้นฐานอันประกอบไปด้วย (1) Convenience (2) Confident (3) Comfort และ (4) Creditability

โดยองค์ประกอบแรก คือ (1) ความสะดวก (Convenience) พนักงานจะต้องรู้ความต้องการลูกค้า เช่น พนักงานจะต้องเตรียมการจัดการสต็อกของให้เพียงพอ ไม่ใช่แค่เพียงรถยนต์อย่างเดียว แต่รวมถึงสิ่งอื่นด้วย ประมวลการให้เพียงพอกับความต้องการลูกค้าเมื่อลูกค้ามาถึง ลูกค้าสามารถรับไปได้เลย เช่น ลูกค้าต้องการรถยนต์ จะต้องพร้อมนำเสนอให้ลูกค้าได้เร็วไวเสียแต่ว่า บริษัท I ไม่สามารถสั่งซื้อรถยนต์นั้นจากบริษัทแม่ได้ เนื่องจาก ณ ขณะนั้นรถยนต์ที่ต้องการถูกจัดสรรไปให้บริษัทอื่นแล้ว องค์ประกอบถัดมา คือ (2) ความมั่นใจ (Confident) พนักงานขายจะต้องอธิบายรายละเอียดรถยนต์ในแบบที่ลูกค้าสนใจให้ได้ด้วยความมั่นใจ หากพนักงานขายอธิบายให้ลูกค้าไม่ชัดเจน ลูกค้าจะเกิดความไม่มั่นใจที่จะตัดสินใจซื้อ ส่วน (3) ความสบาย (Comfort) เป็นความพร้อมพื้นฐานซึ่งบริษัท I สามารถจัดเตรียมได้ง่ายโดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกระบายให้กับลูกค้า

“...Comfort มันเหมือนกับ จริงๆ แล้ว เวลามันเปลี่ยน โลกเปลี่ยน ประสบการณ์แต่ละคนของลูกค้าเปลี่ยน แต่ละคนความเป็นอยู่ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ผมบอกได้เลยสภาพของโชว์รูมก็ควรจะต้องได้รับความสะดวกสบายตามพื้นฐานครบตามสมัยนิยมอย่างน้อยจะต้องดีกว่าที่บ้านของลูกค้า...”

Chairman บริษัท I

แล้วสุดท้าย (4) การสร้างชื่อเสียงในทุกมุม (Creditability) ซึ่ง Chairman ของบริษัท I ได้ยกตัวอย่าง ประวัติศาสตร์ของบริษัท I ในอดีต ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการดำเนินธุรกิจใดๆ ขององค์กร หากส่งผลกระทบต่อสังคมรอบข้างจะนำมาสู่ชื่อเสียงขององค์กรด้วย ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ด้วย

“...บริษัทในเครือของบริษัท I มีประวัติก่อตั้งมาก่อน 450 ปีที่ญี่ปุ่น คล้ายกับประวัติเซนต์หลุยส์ ซึ่งเปิดร้าน โดยธุรกิจหลัก คือ การทำหม้อองแร่ ซึ่งพอทำหม้อองแร่ก็เริ่มมีแนวคิดว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่ได้กำไร แต่ผลกำไรที่ทำได้อาจมันเกิดจากการสร้างมลภาวะ ทำให้เคือคร้อน ดังนั้นสิ่งที่เขาจะทำ คือ เขาจะต้อง return กลับมาสู่สังคมบ้างบางส่วน...”

Chairman บริษัท I

ส่วนการกำหนดเป้าหมายในการทำงานว่าในแต่ละปี จะต้องทำยอดขายได้เท่าไร? ทีมผู้บริหารของบริษัท I จะเป็นผู้นำเสนอแนวคิดและแผนต่างๆ ต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ดูแลกิจการภายในเครือข่ายธุรกิจของบริษัท I ซึ่งที่มาของแผนดังกล่าว มาจากการระดมความคิดเห็นจากแต่ละส่วนงานแต่ละทีม แล้วออกมาเป็นนโยบายในแต่ละปีของบริษัท I

#### 4.9.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.9.2.1 การคัดเลือกพนักงาน

ในการรับสมัครงานบริษัท I จะประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ เว็บไซต์ของบริษัท I รวมถึงติดต่อกับสถาบันการศึกษา เช่น วิทยาลัยพาณิชยกรรมในพื้นที่ เพื่อขอออกบูทในสถาบันการศึกษาเพื่อรับสมัครพนักงานและขออนุญาตติดประกาศรับสมัครพนักงาน หลังจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะคัดเลือกผู้สมัครเพื่อเข้ามาสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์นั้นจะแบ่งออกเป็น 2 รอบ โดยรอบแรกฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับผู้จัดการของส่วนงานนั้นจะทำการคัดเลือก แล้วรอบถัดไป ผู้อำนวยการฝ่ายของแต่ละส่วนงานจะเข้าร่วมเข้าสัมภาษณ์เพิ่มเติมด้วย ซึ่งจากการสัมภาษณ์ Chairman ของบริษัท I ได้กล่าวถึง กระบวนการสรรหาบุคลากรของบริษัท I ว่า การสรรหาเป็นไปตามขั้นตอนตามปกติ คัดเลือกพนักงานที่สามารถทำงานได้ มีความซื่อสัตย์ไม่คดโกง แต่ส่วนกระบวนการเพิ่มเติม คือ ขั้นตอนการตรวจเช็คพนักงานเพิ่มขึ้น แต่สิ่งที่ยังขาดอยู่ คือ การจัดอบรมพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน 1 เดือน



“...การคัดเลือกและสรรหา ไม่มีอะไรพิเศษ แต่เรากำลังปรับปรุงอยู่ ตอนนี้เราเริ่มมีการตรวจประวัติอาชญากรรม ตรวจสุขภาพก่อนรับพนักงาน แต่ตอนนี้สิ่งที่ยังขาดอยู่ คือ การ Training ปกติถ้าเรารวบรวมทุกแผนกจัดเป็นส่วนกลางได้ให้กับพนักงานก่อนได้...จริงๆ มีเป้าหมายก่อนแล้วว่า อยากจะให้มีการ Training อย่างน้อยก่อนหนึ่งเดือนก่อนเริ่มทำงาน...”

Chairman บริษัท I

#### 4.9.2.2 การพัฒนาบุคลากร

##### - การปฐมนิเทศ

พนักงานใหม่จะได้รับการปฐมนิเทศจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก่อนเริ่มงาน อย่างน้อย 2 ชั่วโมง โดยเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาขององค์กร ธุรกิจของบริษัทในเครือของบริษัท I ทั่วโลก ทำธุรกิจอะไรบ้าง และกฎเกณฑ์ของบริษัท I สวัสดิการ และสิ่งต่างๆ ที่ควรรู้ หลังจากนั้นจึงจะให้พนักงานไปยังแผนกที่ตัวเองสังกัด อย่างแผนกขาย สิ่งแรกที่ผู้จัดการขายจะต้องทำ คือ การทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยกับพนักงานใหม่ก่อน เพื่อให้เกิดความผ่อนคลาย โดยที่ผู้จัดการขายจะพยายามรู้จักข้อมูลพื้นฐานส่วนตัว ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงาน เพื่อให้รู้เรื่องใดที่พูดได้หรือพูดไม่ได้ เพื่อที่จะให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุน ได้ถูกทาง

“...ที่จะพยายามสอน sales เสมอว่าๆ เพื่ออยากให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน ถ้าหากใครมีความทุกข์งานจะออกมาไม่ดี เวลาที่เราให้ส่วนใหญ่ ผลลัพท์ คือ ลูกค้า เพราะเมื่อไหร่ sales ไม่มีความสุข งานก็จะออกมาไม่ดี นั่นก็หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าจะได้รับก็ไม่ได้...ซึ่งที่นี้ค่อนข้างจะใส่ใจว่า พนักงานเป็นอย่างไร...”

ผู้จัดการขาย

โดยภายหลังจากที่ได้ทำความคุ้นเคยกัน พนักงานใหม่จะต้องรับทราบ ข้อมูลประวัติขององค์กร ภาพรวมการทำงาน กระบวนการทำงานด้านขาย ความรู้ผลิตภัณฑ์ มาตรฐานการบริการด้านการขายตามนโยบายของบริษัทแม่และความรู้พื้นฐานอื่นๆ ที่พนักงานใหม่จะต้องรับทราบ หลังจากนั้น พนักงานใหม่จะมีพี่เลี้ยงซึ่งก็คือ พนักงานขายที่มีประสบการณ์ ให้การดูแล โดยพนักงานใหม่จะต้องสังเกตว่า พี่เลี้ยงมีวิธีการทำงานอย่างไร และใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือนในการอบรมก่อนเริ่มงานจริง

##### - การพัฒนาบุคลากร

พนักงานจะต้องได้รับการอบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่ อยู่แล้ว โดยสำหรับงานขายจะมีครูฝึกขายของบริษัท I ที่รับเข้ามาใหม่ ไม่ใช่อดีตพนักงานขายธรรมดา ก่อน มี

หน้าที่ความรับผิดชอบในการอบรมพนักงานขายเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้น สำหรับงานขายแล้ว บริษัท I จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยที่ไม่เน้นการขายตั้งแต่แรก ดังนั้น จึงได้จัดอบรมการเปิดใจลูกค้าซึ่งเป็นแนวคิดมาจากประธานบริษัท I ชาวญี่ปุ่นท่านก่อนซึ่งได้ว่าจ้างบริษัท LID Consultant ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาการขายแห่งหนึ่งจากประเทศญี่ปุ่นมาจัดอบรมให้พนักงานขาย ซึ่งจากผลสำรวจจากประเทศญี่ปุ่นพบว่า

“...การที่พนักงานขายอยู่กับลูกค้าเพียง 5 นาที 10 นาที จะทำให้พนักงานขาย ปิดการขายได้น้อยมาก และ โอกาสที่พนักงานจะได้สร้างความสัมพันธ์ ยิ่งน้อยเข้าไปใหญ่ เขาบอกว่า จากผลสำรวจ การที่ลูกค้าอยู่กับเรามากกว่า 30 นาที มันจะทำให้เกิดโอกาสในการซื้อขาย... ซึ่งการขายเหมือนกันทั่วโลก พนักงานก็ไม่ต่างกัน ให้มาเรียนเพื่อให้เข้าใจลูกค้าให้มากขึ้น...เหมือนทำให้ลูกค้าเปิดใจมากขึ้น...”

ผู้จัดการแผนกขาย

ดังนั้น หลักสูตรการอบรมจะเน้นการสร้างบรรยากาศก่อนเริ่มต้นการขาย เพื่อสร้างความรู้จักกับลูกค้ามากยิ่งขึ้นก่อนการนำเสนอการขาย

“...พอลูกค้าเดินเข้ามาในโชว์รูม พอเราสวัสดีลูกค้าแล้ว เราจะไม่ว่างแล้ว ว่า คุณสนใจรถรุ่นไหนอะไร แต่เราจะถามสารทุกข์สุกดิบของลูกค้าว่า เป็นอย่างไรบ้าง ? อากาศข้างนอกร้อนหรือไม่ ? เดินขึ้นมาเหนื่อยๆ รับน้ำก่อนหรือไม่ ? ไม่ใช่มีน้ำอะไรแล้วเสิร์ฟ สอบถามความต้องการของลูกค้าตั้งแต่ครั้งแรกก่อนว่า ลูกค้าต้องการน้ำอะไร ? แล้วค่อยๆ ถามถึงตัวรถว่า ต้องการรถรุ่นอะไร ? เราต้องรู้ให้ได้ว่า จะซื้อรถไปทำอะไร ? ที่บ้านเขาประกอบอาชีพอะไร ? sales จะต้องสามารถแนะนำลูกค้าได้เพื่อให้ลูกค้าได้สิ่งที่คาดหวังได้ตรงตามความต้องการ...”

ผู้จัดการขาย

นอกจากนี้ ยังมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขาย ผ่านการทดสอบการแสดงบทบาทสมมติ จับคู่บัดดี้ระหว่างพนักงานขายเก่ากับพนักงานขายใหม่ โดยแสดงบทบาทเป็นพนักงานขายและลูกค้า ซึ่งจะประเมินด้านทักษะการขาย ความรู้ผลิตภัณฑ์ เงื่อนไขการขาย แคมเปญและการสื่อสารของพนักงานขายว่า สามารถนำเสนอการขายได้หรือไม่

ยิ่งกว่านั้น ในทุกปี บริษัท I จะจัดประชุม 4C Meeting เฉพาะระดับผู้บริหารเพื่อทำความเข้าใจ เน้นย้ำเกี่ยวกับการส่งมอบบริการที่ดีตามหลัก 4C เพื่อให้ทุกคนมองการให้บริการไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเห็นได้จากตัวอย่างของการเปิดไฟในโชว์รูม หากฝ่ายที่ไม่เคยรับรู้ หลักการให้บริการตาม 4C มาก่อน จะทำให้มองเรื่องประเด็นการเปิดไฟตลอดเวลาทำให้

ค่าใช้จ่ายของบริษัท I เพิ่มขึ้น แต่หากทราบว่า การเปิดไฟเป็นการอำนวยความสะดวกซึ่งเป็นไปตามหลักของ convenience คือ สร้างความสะดวกให้กับลูกค้าเมื่อเข้ามาใช้บริการในโชว์รูมได้เห็นรถโชว์ได้อย่างชัดเจนและมองเห็นผลประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเพื่อสร้างโอกาสการขายแล้ว ผู้ที่เห็นต่าง จะเข้าใจมากขึ้นและจะไม่สงสัยในประเด็นนี้ได้

“...โชว์รูมมีดี...ถ้าเราให้ผลประโยชน์ไปอยู่ในมือของเขา เขารู้ว่าค่าไฟมันสูง เป็นอย่างนั้น ขอไม่เปิดไฟ ซึ่งมันไม่ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งนี้ คือ เครื่องมือที่ทำให้มองไปในทิศทางเดียวกัน เราจึงจัดเป็น Workshop...”

Chairman บริษัท I

#### 4.9.2.3 สวัสดิการ

##### - การจ่ายอัตราผลตอบแทน

โดยปกติบริษัท I จ่ายอัตราผลตอบแทนตามโครงสร้างฐานเงินเดือนพนักงานตามปกติแต่สำหรับแผนกขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานขาย บริษัท I จะพิจารณาจ่ายเป็นเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยค่าคอมมิชชั่นจะถูกกำหนดตามจำนวนรถที่ขายได้ เช่น หากขายได้ 1-3 คันได้ค่าคอมมิชชั่นคันละ xxx บาท ขายได้ 4-5 คันได้ค่าคอมมิชชั่นคันละ xxx บาท แต่เนื่องจากสถานการณ์การขายที่ยากขึ้น ดังนั้น บริษัท I จะพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์การขายในแต่ละเดือน แต่ยังคงสร้างความท้าทายและกระตุ้นให้กับพนักงานขายได้ด้วย เช่น การเพิ่มเติมการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของการแบ่งปัน (share) กำไรของรถต่อคันในรุ่นที่กำหนด สมมติ รถคันนี้ขายได้กำไร 30,000 บาท บริษัท I ตกลงแบ่งผลประโยชน์โดยจ่ายให้พนักงานในอัตรา 30% เพราะฉะนั้น หากในเดือนนั้น พนักงานขายรถได้ 6 คัน นอกจากพนักงานได้รับเงินเดือนปกติแล้วพนักงานจะได้รับค่าคอมมิชชั่นปกติ 6 คัน คูณกับ คอมมิชชั่นต่อคันจำนวน xxx บาท และยังได้ส่วนแบ่งจากกำไรของรถรุ่นที่ขายได้  $30,000 \times 30\%$  เป็นรายได้รวมของพนักงานทั้งหมด ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานขายต้องการสร้างยอดขายมากขึ้น

“...ซึ่งคนที่ขยันธรรมดาถึงขยันมาก อย่งไรก็บวก อย่งไรก็ happy ซึ่งถ้าเทียบกับของเก่ามันจะบวกขึ้นไปเรื่อยๆ ทำให้ sales happy ทำให้ sales รู้สึกอยากจะขาย อยากจะไปหาลูกค้า คือ สมมติว่า ถ้าไม่มีอะไรไป motivate เขา เขาก็จะนั่งเฉย แต่ถ้าเกิดมีอะไรมากระตุ้น ...เขารู้สึกว่า อยากจะออกไปหาลูกค้าที่โน่นที่นี้...”

ผู้จัดการขาย

อย่างไรก็ตาม รูปแบบของอัตราค่าจ้างผลตอบแทนจะถูกปรับเปลี่ยนไป เพื่อกระตุ้นพนักงานตลอดเวลาและขึ้นกับสถานการณ์การขาย โดยมีวัตถุประสงค์ในการปรับเปลี่ยนเพื่อกระตุ้นยอดขาย ณ ขณะนั้นด้วยว่า เป็นอย่างไร ส่วนดัชนีชี้วัดอีกสิ่งหนึ่งนอกจากการบรรลุเป้าหมายการขาย บริษัท I ยังเน้นถึงการบรรลุคะแนนความพึงพอใจลูกค้าด้วย โดย บริษัท I จะนำผลของคะแนนดังกล่าว มาประเมินเพื่อเป็นเงินรางวัลเพิ่มเติมหรือลดทอนรายได้บางส่วนลง ซึ่งจากเป้าหมายคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 960 คะแนนแต่ถ้าหากทำได้ 980 จะได้เงินพิเศษเพิ่มเติม 2,000 บาท แต่ในทางตรงกันข้ามหากได้ต่ำกว่า 960 คะแนนจะโดนปรับเงิน ถ้าอยู่ระหว่าง 930 – 960 คะแนน จะโดนหัก 1,000 บาท แต่ถ้าหากต่ำกว่า 930 คะแนนจะโดนหัก 2,000 บาท ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานขายเห็นถึงความสำคัญของการรักษาค่าความพึงพอใจลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

“...สิ่งที่เราทำคือ ผลประโยชน์ของพนักงาน...ถ้าไม่เกี่ยวกับรายได้ ฉันไม่เคยสนใจ...ดังนั้น เราก็จับมาเกี่ยวซะ ถ้าคะแนนความพึงพอใจเท่านี้ รายได้จะหายไป 10% แต่ถ้าคะแนนความพึงพอใจเกินกว่าเท่านี้ รายได้จะเกินไปกว่า 20% ...”

Chairman บริษัท I

- สวัสดิการอื่นๆ

บริษัท I มีสวัสดิการต่างๆ ให้พนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น เงินล่วงเวลาหลังเลิกงานและค่าแท็กซี่ หากทำงานหลัง 4 ทุ่ม มีประกันอุบัติเหตุ มีให้ชุดพนักงาน มีท่องเที่ยวประจำปี มีตรวจสุขภาพประจำปี มีเงินช่วยเหลืองานศพ เงินช่วยเหลืองานแต่งงานให้พนักงานระดับผู้จัดการ รายละ 500 บาท แต่ระดับผู้อำนวยการจะสนับสนุนให้รายละ 800 บาท ซึ่งเป็นการช่วยบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายที่ผู้บริหารมักจะได้รับเชิญไปงานแต่งงานตลอด นอกจากนี้มีรางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา มีเค้กวันเกิดสำหรับพนักงานซึ่งจะมอบให้ตอนเช้าหลังเข้าแถวก่อนเข้างานด้วย

#### 4.9.2.4 การประเมินผลพนักงาน

บริษัท I มีระบบการประเมินผลและสวัสดิการที่ชัดเจน โดยใช้ดัชนีชี้วัดการทำงานของพนักงานแต่ละคนตามแต่ละส่วนงาน เช่น ฝ่ายขายจะมีดัชนีชี้วัด คือ ยอดขายและคะแนนความพึงพอใจลูกค้าด้านขาย ส่วนหน่วยงานอื่นจะมีดัชนีชี้วัดตามที่กำหนดซึ่งจะมีผลต่อผลประกอบการพิจารณาขึ้นเงิน โบนัส และการขึ้นเงินเดือนตามกระบอกเงินเดือนซึ่งเพิ่งเริ่มใช้มาเมื่อไม่นานนี้เอง

แต่สำหรับการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน บริษัท I ยังไม่มีนโยบายออกมาอย่างชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์ Chairman บริษัท I ได้กล่าวว่า



“...ตอนนี้เราใช้ OJT อยู่เรายังไม่มีคอร์สอบรมเฉพาะ แต่การ OJT ก็จะทำให้  
 เข้าใจเวลาเราเจอการเลื่อนขั้น ที่นี้ ไม่ได้มีหลักการที่เขียนไว้อย่างชัดเจน แต่มีหลักเกณฑ์การ  
 พิจารณา เช่น จะต้องมียุทธศาสตร์ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ...”

Chairman บริษัท I

### 4.9.3 การบริการจัดการการขาย

#### 4.9.3.1 แคมเปญพิเศษหลากหลาย

- สร้างแคมเปญสนับสนุนการขายรถใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอด

เมื่อบริษัท I เช่น สัญญารับเป้าหมายการขายประจำปีจากบริษัทแม่แล้ว  
 จากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายเป็นผู้แบ่งเป้าหมายการขายให้แต่ละสาขาตามผลงานในปีที่ผ่านมา โดยจะ  
 ทำการแบ่งเป้าหมายการขายเป็นเป้าหมายรายสาขา รายเดือนของแต่ละสาขา หลังจากนั้นผู้จัดการจะ  
 จัดทำแผนงาน ในแต่ละเดือนว่า จะทำกิจกรรมอะไร จัดอีเวนท์ที่ไหนเพื่อสนับสนุนการขาย โดย  
 นโยบายการขายรถใหม่ของบริษัท I จะอ้างอิงแคมเปญการขายตามบริษัทแม่เป็นหลักว่า ในแต่ละ  
 เดือนมีเงินสนับสนุนรถแต่ละรุ่นอย่างไร แล้วจึงประยุกต์กับกลยุทธ์การขายของบริษัท I โดย  
 ผู้จัดการขายและฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้กำหนดแคมเปญการขายภายในของบริษัท I เช่น การจัด  
 แคมเปญสนับสนุนการขายเฉพาะรุ่นเพิ่มเติม โดยรถรุ่นนี้ ใช้เงินค่างวดเพียง 99 บาท ก็สามารถออก  
 รถได้ หรือการประยุกต์เอาบริการต่างๆ ที่บริษัท I มี มาจัดเป็นแคมเปญส่งเสริมการขายรวมเป็น  
 “กิจกรรมแคมเปญวงล้อมหาสนุก” นำบริการต่างๆ มาเป็นรางวัลให้ลูกค้ามาร่วมสนุกหมุนวงล้อ  
 ก่อนตัดสินใจซื้อรถ โดยแต่ละช่องของวงล้อจะเป็นบริการหรือสิทธิพิเศษต่างๆ ที่ลูกค้าจะได้รับเมื่อ  
 มาทำธุรกรรมกับบริษัท I ซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป เช่น ฟรีเคลือบแก้ว ฟรีเช็กระยะ 1,000  
 ถึง 30,000 กิโลเมตร ฟรีเช็กระยะ 50,000 กิโลเมตร ฟรีกระเป๋าเดินทาง ส่วนลดค่าน้ำมันประกันภัย  
 1,500 บาท สำหรับการต่ออายุประกันในปีถัดไป ฟรีคู่มือรถใช้ระหว่างซ่อม 3 วัน รางวัลเพิ่มมูลค่า  
 รถเก่าให้ 50,000 บาทเพื่อออกรถใหม่ เป็นต้น ซึ่งรางวัลดังกล่าวเป็นสิ่งที่ลูกค้าได้รับ ตั้งแต่เข้ามา  
 โชว์รูม โดยที่ยังไม่ได้คุยเงื่อนไขการขายมาก่อนเลย แต่ลูกค้าได้ลุ้นวงล้อมหาสนุก ทั้งนี้เพื่อเป็นการ  
 กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการและช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจได้ง่ายขึ้นซึ่งระยะเวลาของแคมเปญจะ  
 ถูกกำหนดเป็นช่วงๆ ไม่ได้จัดเป็นแคมเปญตลอดทั้งปี

อย่างไรก็ตาม หากแคมเปญหรือกิจกรรมสนับสนุนการขายทั้งหลายนั้น  
 เมื่อจัดแล้ว หากไม่ได้ผล ซึ่งวัดจากยอดขายของ บริษัท I จะเปลี่ยนแล้วลองหาแคมเปญใหม่เพื่อดึงดูด

ลูกค้าและสร้างโอกาสการขายต่อไป ซึ่งรูปแบบการทำกิจกรรมที่ผ่านมา คือ เมื่อลูกค้าจองแล้วมีลุ้นรับโน้ตบุ๊ก หรือในช่วงตรุษจีน เมื่อจองแล้วจะได้ลุ้นรับทอง เป็นต้น

- กิจกรรมสนับสนุนการขายสำหรับลูกค้าเก่า

จากนโยบายการส่งเสริมการขายของบริษัทแม่ ที่เริ่มเน้นการทำกิจกรรมกับลูกค้าเก่ามากยิ่งขึ้น ดังนั้น บริษัท I เองซึ่งเป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ได้เล็งเห็นความสำคัญของลูกค้ากลุ่มนี้ด้วยเช่นกัน

“...ตอนนี้เรากำลังทำ *customer retention* ให้มากขึ้น เราจะพยายาม *customize* แคมเปญ เजाจงไปให้ลูกค้าแต่ละราย... สมมติ เรารู้ว่า ลูกค้ารายนี้ออกรถมา คือ เราเอาประวัติหลายส่วนมา *combine* เข้าด้วยกัน ลูกค้ารายนี้ออกรถกับที่นี่ ทำประกันตลอดเลย 5 ปี เราจะรวมข้อมูลทั้งหมด *link* ด้วยกัน ถ้าลูกค้ารายนี้ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด เช่น ซื้อประกันหมดเลย 5 ปี และ 5 ปี ตลอดมาเข้าเช็ค 100,000 กิโลเมตร แล้วเขาเช็ครถกับเราตลอด... เราควรจะรักษาคอนแบบนี้? เราควรจะให้อะไรพิเศษมากกว่าการวันเกิด? เราสามารถบอกเขาเลยได้หรือไม่ว่า เขาสามารถซื้อรถรุ่นนี้ได้ ในราคาแบบนี้ได้ส่วนลดมากกว่าคนอื่น ๆ จริงๆ... ซึ่งตอนนี้เรากำลังเริ่ม *Filter Data Mining* อยู่... กำลังรวบรวม ทำอยู่...”

Chairman บริษัท I

อย่างไรก็ตาม บริษัท I ได้เริ่มดำเนินการจัดกิจกรรมกับลูกค้าเก่าโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ปัจจุบัน ทำแคมเปญพิเศษ มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะลูกค้าเก่าที่นำรถมาเข้าศูนย์บริการทั้งลูกค้าที่ซื้อและไม่ได้ซื้อรถกับบริษัท I โดยผู้จัดการขายและการตลาด จะประชุมร่วมกันเพื่อดึงลูกค้าเก่า แล้วนำเสนอแคมเปญการขายให้ลูกค้าเก่า โดยพิจารณาเลือกรุ่นรถ 3 รุ่น มาทำกิจกรรม ซึ่งโดยปกติแล้วรถเก่า ยิ่งเลขไมล์น้อย ราคาที่สูงแต่แคมเปญของบริษัท I จะทำแตกต่าง โดยเน้นการทำแคมเปญเฉพาะลูกค้าเก่าที่มีเลขไมล์มากเท่านั้น หากมีรถเก่าต้องการเปลี่ยนเป็นรถใหม่ ยิ่งเลขไมล์เยอะ ยิ่งมูลค่าเยอะ โดยเลขไมล์ที่เยอะลูกค้าจะได้อัตราดอกเบี้ยพิเศษเพิ่มเติมสำหรับการ Trade-in รถใหม่ สมมติ รถรุ่นนี้ใช้ 200,000 กิโลเมตร จะได้อัตราดอกเบี้ยพิเศษ 20 สตางค์ ซึ่งเมื่อเทียบกันแล้วจะได้มูลค่าเพิ่มขึ้นอีก 10,000 บาท แต่ถ้าหากเปรียบเทียบกับบริษัทรถยนต์อื่น ลูกค้าที่นำรถมา Trade-in จะได้ตามราคากลาง เช่น เมื่อตีราคามาได้ 300,000 ลูกค้าจะได้ราคาเพียง 300,000 บาทเท่านั้นและจะไม่ได้มูลค่าเพิ่มเหมือนลูกค้าเก่าที่มา Trade-in กับบริษัท I ซึ่งในอนาคตอาจจะเปลี่ยนแคมเปญไปทำกับลูกค้ากลุ่มอื่นๆ บ้าง เช่น ลูกค้ารายปีที่อื่นหากนำมา Trade-in อาจจะได้มูลค่าเพิ่ม 10,000 บาท เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมรักษาลูกค้าอื่นๆ ที่เน้นการติดต่อสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ติดต่อกันระหว่างบริษัท I กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น โปรแกรมพีนฟูรยนต์ (Car Detailing) สำหรับรถเก่า

“...เรามีโปรแกรมพีนฟูรยนต์...รถเก่าแล้ว เหมือนคุณเอารถมา รถคุณ 7 ปีแล้ว แต่คุณยังไม่ต้องการซื้อรถใหม่ ดังนั้น จ่ายเพียง 3,500 - 4,000 ก็ได้รับรถสภาพใกล้เคียงกับของใหม่ เราทำ detailing ให้ เราเริ่มเสนอบริการตรงนี้แล้ว เพราะเราเชื่อว่า ลูกค้าไม่ได้มาทำที่เรา ก็ต้องไปทำที่อื่น ถ้าเรามีสถานที่ตรงนี้พอ ลูกค้าจะได้รู้สึกดีกับเราด้วย...”

Chairman บริษัท I

#### 4.9.3.2 การเปิดใจลูกค้าภายใน 30 นาที

จากหลักสูตรการอบรมการเปิดใจลูกค้าในกระบวนการเริ่มต้นการขายซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเสมือนกับละลายพฤติกรรมของลูกค้า (Ice Breaking) ก่อนนั้น พนักงานขายจะต้องทำความรู้จักคุ้นเคย สอบถามความต้องการของลูกค้า อธิบายความรู้ผลิตภัณฑ์ก่อนนำเสนอราคาขายและเจรจาต่อรองเงื่อนไขการขายอย่างน้อยเป็นเวลา 30 นาทีเพื่อแก้ปัญหาการต่อรองเรื่องส่วนลดราคาก่อน

“...ส่วนใหญ่ลูกค้าเข้ามาแล้วหียบแคตตาล็อกออกไป นั่นแปลว่าพนักงานไม่ได้อธิบายหรือลูกค้ารีบออกไปซึ่งนั่นเป็นของอ้างของ sales ...ดังนั้นเรามี KPI จะวัด Meeting Over 30 minutes...ถ้าเกิดลูกค้าเข้ามาโชว์รูมแล้วผู้จัดการตรวจเช็คลูกค้า Meeting Over 30 minutes หรือเปล่า...”

สมมติ เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในโชว์รูม

ลูกค้า : ผมอยากได้รถรุ่น xxx คันหนึ่ง

พนักงานขาย : หียบแคตตาล็อกมาให้ เรามีส่วนลดให้ 80,000 บาท...จบ

“...นั่นคือ ลูกค้าพอใจหรือไม่พอใจในราคาไม่รู้...แต่ลูกค้าบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ที่นี้ให้ส่วนลดเท่าไร? ซึ่งเขาอาจจะมึนข้อมูลในใจเปรียบเทียบกับที่อื่นอยู่แล้ว... เพราะฉะนั้นเอาที่โน่นดีกว่า...แล้วลูกค้าก็ออกไป...”

Chairman บริษัท I

ดังนั้น การพูดคุยด้วยส่วนลดราคาจึงไม่ใช่ประเด็นหลักในการเริ่มต้นการขาย แต่การเปิดใจลูกค้าถือเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับพนักงานขายที่จะต้องพยายามเก็บข้อมูลลูกค้าให้ได้ เพื่อใช้ในการติดตามลูกค้าต่อไป ดังนั้นการขายของบริษัท I จะไม่ใช่เน้นแต่เรื่องขายอย่าง

เดียวหรือเริ่มต้นเจรจาต่อรองด้วยส่วนลดการขาย แต่จะต้องเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และเก็บข้อมูลลูกค้าเรื่อยๆ

“...เราให้ความสำคัญกับการเจรจา คู่ลูกค้า ซึ่งที่อื่นอาจจะเน้นขาย ขาย ขาย...แต่ของเราจะเน้นให้รู้สึกอยากขาย...เหมือนที่นี้จะมีเอกสารเป็นใบบันทึกข้อมูลลูกค้าคาดหวังที่พนักงานขายจะต้องถามอะไรลูกค้าบ้างแต่การถามจะไม่ใช้ให้เหมือน Questionnaire แต่เป็นใบที่จะต้องให้ได้ข้อมูลของลูกค้า ไม่ใช่ถามลูกค้าชื่ออะไร ... อายุเท่าไรล่ะคะ...ลูกค้าสนใจรถรุ่นไหนคะ...ที่บ้านมีรถแล้วกี่คันคะ...คันนี้จะขายหรือไม่คะ...ไมล์ เท่าไร...ปีอะไร ยี่ห้ออะไร ซึ่งแบบนี้ไม่ใช่ แต่ในนั้นจะมีข้อมูลเชิงลึก ในครอบครัวของลูกค้ามีกี่คน...ลูกค้าทำอาชีพอะไร...ใครเป็นคนช่วยตัดสินใจ...ลูกค้าเทียบรถกับยี่ห้ออะไร...ลูกค้าต้องการใช้รถช่วงไหน...ทำไมถึงเป็นรุ่นนี้...ซื้อรุ่นนี้เหตุผลเพราะอะไร...ลูกค้าสะดวกวันอะไร...ให้ติดต่อเวลาไหน ช่องทางอะไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ sales จะต้องรู้ทั้งหมด...”

ผู้จัดการแผนกขาย

ดังนั้น พนักงานทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์ ภายหลังจากพูดคุยกับลูกค้าไปแล้ว พนักงานพูดคุยได้ครบ 30 นาที หรือไม่ ถ้าไม่ได้จะต้องบันทึกเหตุผลว่า ไม่ได้ แต่ถ้าเกินกว่า 30 นาที จะต้องวิเคราะห์ลูกค้าคาดหวังรายนี้ถือว่า เป็นกลุ่มลูกค้าประเภทใด เช่น กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการรถสูงหรือไม่ ดังนั้น ลูกค้ารายนี้มีโอกาสตัดสินใจของภายใน 1 เดือนได้หรือไม่ ยังไม่จองแต่มีโอกาสนในการจอง ซึ่งพนักงานขายจะต้องโทรติดตามลูกค้า จนกระทั่งถึงการปิดการขาย แต่หากปิดการขายไม่ได้ จะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุว่า มันเกิดอะไรขึ้น

#### 4.9.3.3 การบริการลูกค้าด้วยความประทับใจตามหลัก 4C

จากนโยบายการสร้างความประทับใจลูกค้าของบริษัทแม่ที่ได้ส่งเสริมมา โดยตลอดและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานแบบ 4C ของบริษัท I นั้น ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานทุกคนจะยึด 4C ในการทำงาน เช่น การพัฒนาพื้นที่ต่างๆ ทำอย่างไรที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวก (convenience) และ ความสบาย (comfort) มากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นความสะดวก สบาย ในห้องพักโชว์รูม ห้องพักลูกค้า ที่จอดรถ ไม่ไกลจนเกินไปหรือการจัดสถานที่ที่จะต้องมีพื้นที่ร่ม เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น มีบริการอินเทอร์เน็ต มีทีวีให้ลูกค้าพักผ่อน แม้แต่บริการอื่นๆ ที่ผู้บริหารได้พิจารณาเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก ซึ่งนั่นคือ การให้บริการครบวงจร ทำอย่างไรให้ลูกค้าที่ไปซื้อรถแล้วกลับมาเข้าสู่ศูนย์บริการ มาซื้ออะไหล่ หากรถเกิดอุบัติเหตุ รถชน บริษัท I มีศูนย์ซ่อมตัวถังและสี หากต้องการเปลี่ยนรถ บริษัท I มีบริการเปลี่ยนรถใหม่ ซึ่งเป็นการมองภาพธุรกิจของบริษัท I แบบเป็นองค์รวม และการสร้างความน่าเชื่อถือ (credibility) เช่น ทุก



ครั้งที่ลูกค้าชำระเงิน จะต้องได้ใบเสร็จจาก บริษัท I ทุกครั้ง โดยมีรายละเอียดแจ้งลูกค้า ที่โต๊ะปิดการขาย หรือบริเวณเคาน์เตอร์ชำระเงินเลยว่า ลูกค้าจะต้องได้รับใบเสร็จเสมอ ไม่ว่าจะมาใช้จ่ายอะไรที่โชว์รูม หรือจากธุรกริจรณิ์ใช้แล้ว

นอกจากนั้นในส่วนงานบริการลูกค้าเองจะมีพนักงานรับรถคอยให้บริการลูกค้าอยู่ โดยจะหมั่นสังเกตอาการปฏิกิริยาลูกค้าในทันที หากลูกค้าต้องรอรถนาน พนักงานจะสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าว่า ต้องการรอรถอยู่ที่โชว์รูมหรือไม่ ? เนื่องจากพนักงานจะทราบข้อมูลที่อยู่ของลูกค้าจากประวัติของลูกค้าอยู่แล้วว่า พักอยู่ที่ไหน ดังนั้น หากลูกค้าไม่สะดวกรอ บริษัท I มีบริการไปส่งที่บ้านหรือไปส่งลูกค้าที่ห้างสรรพสินค้า เช่น โลตัสใกล้โชว์รูม ดังนั้น พนักงานรับรถจะประสานงานกับพนักงานขายต่อ โดยจะไปเบิกรถทดลองขับเพื่อไปส่งยังจุดหมายปลายทาง ซึ่งช่วงเวลานี้ถือเป็นโอกาสที่พนักงานขายจะได้นำเสนอรถให้ลูกค้าได้ทดลองขับโดยที่มีพนักงานขายนั่งคู่ไปกับลูกค้าด้วย

“...เราจะทำอย่างไรให้ลูกค้า test เพราะการ test รถจะทำให้ลูกค้าทราบถึงสมรรถนะของรถ ทำให้ลูกค้ามีโอกาสตัดสินใจได้ง่ายขึ้นและช่วงเวลาที่ sales อยู่กับลูกค้าที่ test รถเป็นช่วงเวลาพิเศษที่ลูกค้าจะได้สร้างความผูกพัน ใกล้ชิด ในฐานะลูกค้ากับพนักงานขาย ...แต่ขณะเดียวกันพนักงานขายจะต้องมีความรู้ในการพาลูกค้าไป test drive ด้วย...”

ผู้จัดการขาย

ส่วนการบริการโดยทั่วไป บริษัท I เน้นการให้บริการลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์มาโดยตลอด นั่นคือ การแจ้งข้อมูลที่เป็นจริงให้กับลูกค้า สมมติ มีการจัดแคมเปญพิเศษสำหรับรถที่ค้างสต็อกนานๆ ซึ่งพนักงานจะต้องแจ้งให้ลูกค้ารับทราบ รถรุ่นนี้มีส่วนลดราคาเท่าไร บริษัท I จะขายรถยนต์ตามสภาพรถที่เป็น นอกจากนี้ ในการตกลงเจรจาต่อรอง ผู้จัดการจะยึดรายละเอียดในใบจองเป็นหลัก หากมีการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ลูกค้าลงชื่อยืนยันเท่านั้น เช่น จากเดิมคุยเงื่อนไขคาวน์เท่าไร? ผ่อนรถงวดละเท่าไร? แต่ภายหลังเมื่อลูกค้าคุยกับเจ้าหน้าที่ไฟแนนซ์แล้วหากตกลงทำประกันชีวิตซึ่งเป็นข้อตกลงที่เพิ่มเติมจากเดิม ทำให้ลูกค้าต้องชำระค่างวดเพิ่มขึ้นอีก 300 บาท ดังนั้น พนักงานขายจะต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจพร้อมให้ลูกค้าเซ็นรับทราบรายการที่เปลี่ยนแปลงด้วย ส่วนบริการเสริมอื่น ที่บริษัท I เพิ่มเติมในการให้บริการ คือ มีเครื่องดื่มขยงโนโทรเจน ซึ่งมีส่วนช่วยบำรุงรักษาและยืดอายุของยางรถยนต์และเพิ่มความปลอดภัยในขณะที่ขับขี่รถยนต์มากยิ่งขึ้น

#### 4.9.3.4 การประเมินประสิทธิภาพพนักงานขาย

ในการประเมินประสิทธิภาพพนักงานขาย ผู้จัดการขายจะพิจารณา ยอดขายที่เป็นตัวเงินและจำนวนคันที่ขายรถได้ รวมทั้งค่าคะแนนความพึงพอใจ และที่สำคัญคือ อัตราส่วนการปิดการขาย Closing Ratio โดยเปรียบเทียบระหว่างจำนวนลูกค้าของต่อจำนวนลูกค้าคาดหวัง สมมติ Closing Ratio ของพนักงาน A อยู่ที่ 40% พนักงาน B 22% ซึ่งพนักงาน A อาจจะมี ยอดจูงน้อยกว่าพนักงาน B (ยอดจูงพนักงาน A 4 คัน พนักงาน B 11 คัน) และพนักงาน A อาจจะมี หาจานวนลูกค้าคาดหวังได้น้อยกว่าพนักงาน B (ลูกค้าคาดหวังพนักงาน A 10 ราย พนักงาน B 50 คัน) จึงทำให้สัดส่วน Closing Ratio ของพนักงาน A สูงกว่า B (Closing Ratio ของพนักงาน A คือ  $4/10 = 40%$  พนักงาน B คือ  $11/50 = 22%$ ) ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพพนักงานขายจะพิจารณาที่ Closing Ratio ของพนักงานขายอย่างเดียวนั้น ไม่ได้จะต้องกำหนดจำนวนลูกค้าคาดหวังด้วย ซึ่ง ขึ้นกับสถานการณ์การขาย สมมติ ตั้งเป้าสำหรับลูกค้าคาดหวัง 20 คัน ดังนั้น พนักงานจะต้องหา จำนวนลูกค้าคาดหวังให้ได้ โดยพิจารณาจากตัวเลขจริง ซึ่งหากพนักงานหาลูกค้าคาดหวังไม่ได้ ฝ่าย ขายโดยผู้จัดการขายจะต้องพยายามหาแหล่งลูกค้าคาดหวังให้พนักงานขายมากขึ้น เช่น การหาลูกค้า คาดหวังจากลูกค้าเก่า โดยเฉพาะลูกค้าที่เข้าสู่ศูนย์บริการ โดยจัดเป็นแคมเปญแลกเปลี่ยนสิทธิ์ของลูกค้าเก่า เพื่อ Trade-in รถคันใหม่ ดังนั้นจึงเป็นอีกช่องทางหนึ่ง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสที่จะติดต่อกับลูกค้า มากขึ้น เพิ่ม โอกาสการขายมากขึ้นแล้วยังเพิ่มคุณภาพการขายของพนักงานขายได้อีกด้วย

#### 4.9.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.9.4.1 การจัดกิจกรรมหลากหลาย

ฝ่ายการตลาดของบริษัท I เพิ่งเริ่มตั้งขึ้นมาได้ไม่นาน ดังนั้นงานส่วนใหญ่ ฝ่ายการตลาดจะทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายขายมากกว่าการเป็นผู้คิดริเริ่มกิจกรรม แต่ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองฝ่ายต่างร่วมคิดและวางแผนการทำกิจกรรมในแต่ละเดือนร่วมกัน

“...การตลาดเหมือนเป็นการสนับสนุน ทำอย่างไรให้ฝ่ายขายเจอกับลูกค้า สื่อกันให้ได้ โดยทำร่วมกัน โดยที่เขา (การตลาด) เป็นคนสื่อ ส่วนเรา (การขาย) เป็นคนขาย เราเอา เขาเป็นตัวเชื่อมให้เรามาเจอกัน...”

ผู้จัดการแผนกขาย

ดังนั้น ฝ่ายการตลาดจะเข้ามาสนับสนุนสิ่งต่างๆ หรือช่องทางที่สื่อสารให้ ลูกค้ามาพบกับพนักงานขายให้ได้ เช่น ฝ่ายขายจัดแคมเปญ Test Drive ให้ลูกค้าได้ทดลอง สมรรถนะรถ เพราะฉะนั้น ฝ่ายการตลาดจะต้องทำสื่อประชาสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นผ่านแบนเนอร์ ผ่านเฟชบุ๊ก หรือทำใบปลิวไปแจก หรือการจัดบูทบริเวณห้างสรรพสินค้า ซึ่งจะต้องจัดกิจกรรม

อะไร และมีแคมเปญอะไร การจัดวางรถโชว์อย่างไร เพื่อดึงดูดลูกค้าได้บ้าง โดยฝ่ายการตลาด จะต้องคิดรูปแบบและจะนำเสนอสื่อแต่ละเภทอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การเลือกใช้ใบปลิว เพื่อให้ลูกค้าที่ได้ใบปลิวแผ่นนี้ สามารถนำกลับมาแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น ได้รับส่วนลด 20% หากนำรถเข้ามาศูนย์บริการ นอกจากนี้ ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้รวบรวมผลการจัดกิจกรรมในแต่ละครั้งว่า ได้ลูกค้ากี่ราย เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์ต่อว่า การจัดกิจกรรมในพื้นที่นี้ ลูกค้ามีความนิยมหรือต้องการรถรุ่นใด

ส่วนรูปแบบกิจกรรมการตลาดของบริษัท I ที่ได้จัดขึ้นก่อนข้าง หลากหลายแต่ทั้งนี้ขึ้นกับรายละเอียดการจัดกิจกรรมของในแต่ละเดือน เช่น ณ ตอนนี บริษัท I กำลังเร่งยอดขายมาก เนื่องจากธุรกิจของบริษัท I มีบริษัทในเครือด้วย ดังนั้น จึงใช้เป็นช่องทาง การขายรถยนต์ภายในของบริษัทในเครือที่มี ซึ่งในแต่ละเดือนจะมีการประชุมใหญ่เดือนละครั้ง ที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะประชุมร่วมกัน ดังนั้น เพื่อต้องการผลักดันการขาย จึงมีการออกแคมเปญลด พนักงาน สำหรับพนักงานทำงานอยู่ในบริษัทในเครือ โดยที่ฝ่ายขายของแต่ละสาขาจะแบ่งหน้าที่ใน การติดตาม ส่วนการตลาดจะเป็นผู้ออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนการทำงาน ส่วน กิจกรรมอื่นที่ ฝ่ายการตลาดจัดขึ้นภายนอกโชว์รูมจะเป็น 2 เดือนครั้งและส่วนใหญ่เน้นตาม ห้างสรรพสินค้า เช่น โลตัส เป็นต้น ส่วนกิจกรรมอื่นที่จัดขึ้นตามแคมเปญสนับสนุนการขายของ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น แคมเปญราชการ ฝ่ายขายจะต้องเข้าไปยังหน่วยงานราชการ เช่น องค์กร บริหารส่วนตำบล (อบต.) บริษัทขนส่งในจังหวัด การประปาในจังหวัด เป็นต้น โดยที่ฝ่ายการตลาด จะสนับสนุนหาของชำร่วยไปมอบให้กับลูกค้ากลุ่มนี้

ส่วนกิจกรรมลูกค้าเก่า โดยใน 1 ปี ฝ่ายขายจะจัดกิจกรรมขอบคุณลูกค้า (Thank You Party) 4 ครั้งต่อปี โดยจะเชิญลูกค้าเก่า เช่น ลูกค้าที่ออกรถไปแล้ว 3 เดือน หรือ 6 เดือน หลังส่งมอบรถ มาสร้างความสัมพันธ์โดยไม่เน้นการขายเลย แต่จะเน้นการสร้างการจดจำให้ลูกค้า ยังระลึกถึงบริษัท I สร้างความรู้สึกอบอุ่นผ่านกิจกรรม “ บริษัท I Family day” นอกจากนี้ ยังมี กิจกรรมรูปแบบอื่นที่บริษัท I จัดขึ้น คือ กิจกรรมคาราวานพาลูกค้าเก่าไปทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น พาไปไหว้พระ เชิญลูกค้าเก่าเข้าร่วมกิจกรรมเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ ซึ่งหากลูกค้าเก่าที่เชิญมาสนใจ บริษัท I จะมีแคมเปญพิเศษสนับสนุนการขายให้ด้วย เช่น มอบส่วนลดมากกว่าปกติ หรือคูปอง รถ ใช้ระหว่างซ่อม เป็นต้น

กลยุทธ์การขาย บริษัท I ไม่ได้ขายโดยการแบ่งเขตการขาย แต่ส่วนใหญ่ จะเน้น การขายในเขตพื้นที่ตั้งของสาขาของตนเอง เนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในเขตบางนา และ พื้นที่จังหวัดสมุทรปราการดังนั้นการออกนอกพื้นที่ บางทีอาจจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี เนื่องจาก ลูกค้าในเขตพื้นที่อื่น เช่น ลาดพร้าว นั้นจะไม่เดินทางไกลเพื่อมาซื้อของในพื้นที่เขตบางนา

สมุทรปราการ นอกเสียจากกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยบริษัทแม่ นั้น มีอิเวนท์พิเศษที่จัดในห้างในเขตเมือง เช่น การจัดเปิดตัวรถรุ่นใหม่ในห้าง บริษัทแม่ จะแบ่งสัดส่วนพนักงานของแต่ละผู้แทนฯ ตามโควตาของผู้แทนฯ ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ดังนั้น บริษัท I ก็จำเป็นต้องส่งพนักงานขายเพื่อเข้าร่วมขายตามโควตาที่กำหนด

#### 4.9.5 การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

##### 4.9.5.1 ความสำคัญของคุณภาพและเวลา

ส่วนด้านการบริการหลังการขายนั้น นอกเหนือจากความสะอาด สบายของสิ่งอำนวยความสะดวกที่บริษัท I ได้จัดเตรียมไว้แล้ว แต่ยังมีอีก 2 ประเด็น ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก คือ คุณภาพกับเวลา

“...จริงๆ นโยบายบริษัทที่บริษัทแม่ ทำมันเป็นการตลาดในตัวเองอยู่แล้ว มันเป็นจุดที่ทำให้ลูกค้า...งานเซ็กระยะทันใจ 60 นาทีมันคืออะไร นั่นคือ เพื่อไม่ให้ลูกค้าเสียเวลา เพื่อให้ลูกค้าสามารถรอเอารถกลับไปได้เลย ผมถึงได้บอกว่า บริการสำคัญอยู่ 2 เรื่อง คือ คุณภาพกับเวลา เวลานี้คือ ไม่ใช่เวลาในการทำงานของเราละ แต่เวลานี้เป็นเวลาของลูกค้า...”

ผู้จัดการแผนกขาย

เนื่องจากการที่บริษัท I ให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพและเวลา ดังนั้น บริษัท I จะเน้นย้ำกับพนักงานว่า หากพบปัญหาอะไร ซึ่งจะมีผลกระทบเรื่องของเวลาในการรับรถ บริษัท I จะกำหนดเป็นนโยบายว่า ให้รีบแจ้งลูกค้า เพื่อป้องกันลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ โดยสมมติว่า หากระหว่างการให้บริการซ่อมรถให้ลูกค้า พบว่า จะต้องสั่งอะไหล่เพิ่ม และฝ่ายบริการมีข้อจำกัด ในการสั่งอะไหล่ซึ่งจะไม่ทันในวันนั้นหรือมีเหตุที่จะต้องเลื่อนการรับรถลูกค้าออกไป พนักงานศูนย์บริการจะต้องแจ้งลูกค้าตั้งแต่แรก เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัท I ยังมี การนำ Mobile Service ไปทำกิจกรรมกับลูกค้า ด้วย ซึ่งจะพ่วงไปกับกิจกรรมของฝ่ายขายและรถใช้แล้ว ส่วนบริการเสริมอื่นๆ ที่บริษัท I ทำอยู่ เช่น การทำคู่มือรถใช้ระหว่างซ่อมเพื่อต่อยอดงานบริการและธุรกิจประกันภัยให้กับลูกค้าในการต่ออายุประกันภัย และในอนาคตบริษัท I มีแผนจะขยายประกันภัยประเภทอื่น เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันภัยอัคคีภัย เป็นต้น เพื่อให้บริการลูกค้าด้วย



## 4.10 ผู้แทนจำหน่าย J

บริษัท J เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 โดยมีทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท J มี 3 ไซร์รุ่ม 3 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 200 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท J มีรายได้เฉลี่ยจากจำหน่ายรถยนต์ และจำหน่ายอะไหล่ราวปีละ 2,637 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 2 ปีไม่ต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

### 4.10.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.10.1.1 การทำงานอย่างมีส่วนร่วม

เป้าหมายของบริษัท J คือ ต้องการเป็นที่หนึ่งในจังหวัดทั้งด้านขายและบริการ โดยคาดหวังให้ลูกค้ากลับมาซื้อและเข้ารับบริการที่ศูนย์บริการของบริษัท J ดังนั้นจึงเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าและวางแผนสร้างการตระหนักรู้ในแบรนด์ของบริษัท J ดังนั้น ในการวางแผนงานและนโยบายจึงเน้นการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะเจ้าของซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการจะประชุมร่วมกันกับผู้บริหารของบริษัท J ซึ่งพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันในองค์กรว่า

“...เดี๋ยวนี้การทำงานเป็นลักษณะของ *Capital...HR Capital* หรือแผนกอื่นๆ เป็นหุ้นส่วนของบริษัท J เขาไม่ได้ทำงานแต่งงานของตนเองคนเดียว...แต่ทุกคนเป็นเจ้าของบริษัท J คิดเป็น *Capital...ให้ทุกคนคิดและถ่ายทอดกันด้วย...*”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โดยปกติบริษัท J จะมีการประชุมรายไตรมาสอยู่แล้ว โดยในส่วนของการประชุมฝ่ายขาย ทุกสัปดาห์จะมีการประชุมกันระหว่างผู้จัดการขายกับผู้บริหารทุกวันจันทร์ แต่ทุกสัปดาห์ที่ 2 กับสิ้นเดือน หัวหน้าทีมขายของแต่ละไซร์รุ่มจะต้องเข้ามาประชุมร่วมด้วย เพื่อขอการสนับสนุนจากบริษัท J ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของสาขา เนื่องจากลักษณะพื้นที่การขายที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการออกบูท กลุ่มเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้เป็นกลุ่มไหน ต้องการ โปรโมชันแบบไหน แต่ละสาขานำเสนอมา แสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อการวางแผนการทำงานให้สำเร็จซึ่งทีมผู้บริหารจะฟังเสียงของพนักงานขาย เช่น มีสาขาหนึ่งต้องการทำโปรโมชันแจกทอง ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพ่อค้า แม่ค้า การแจกทองจะช่วยดึงดูดลูกค้ากลุ่มนี้ได้ แต่อีกสาขาหนึ่ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

<sup>1</sup>ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

คือ ลูกค้าที่พักอาศัยอยู่ในหมู่บ้านที่มีฐานะดีจะเปลี่ยนเป็นการแจกรถจักรยาน มูลค่า 10,000 ถึง 20,000 บาท ซึ่งเป็นรุ่นกำลังเป็นที่นิยมของลูกค้าปัจจุบัน ดังนั้น การใช้แคมเปญที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มจะเป็นการช่วยส่งเสริมการขายได้ ซึ่งแต่ละโชว์รูมจะมีการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับโปรโมชั่นส่งเสริมการขายร่วมกัน นอกจากนี้ในแต่ละสัปดาห์ หัวหน้าทีมขายจะประชุมกับทีมขาย เพื่อติดตามยอดขายติดตามยอดลูกค้าคาดหวัง ยอดจองและยอดขายด้วย

“...เราต้องการให้เขามีส่วนร่วมกับเรา เราต้องการให้พนักงานขายออกความคิดเห็น มีส่วนร่วมกับเราตลอดเวลา ไม่ใช่เราทำออกไป พนักงานขายเดินออกไป ทำให้ช่องว่างระหว่างบริษัท J กับพนักงานมีขึ้น แต่เราต้องลดช่องว่างพนักงานตรงนั้น ...เราจะต้องให้ช่องว่าง ค่อยๆ ลด...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

ยิ่งไปกว่านั้น ลักษณะการทำงานของบริษัท J ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันและ สามารถให้คำปรึกษาได้ ดูแลกันและกันแบบพี่น้อง ดังนั้นลักษณะการทำงานจึงที่ไม่ใช่ระบบแบบคำสั่งอย่างเดียวแต่ทำงานสนับสนุนบริหารงานแบบผสมผสานระหว่างระบบครอบครัวกับการที่แบ่งปันความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

“...ที่นี้บริหารงานแบบครอบครัวแล้วก็แบบผสมผสาน ถ้าเป็นแบบครอบครัวอย่างเดียวก็จะไม่มีความคิด คือเจ้านายคิดอย่างเดียว เราดูแลแบบ Family แต่วิถีความคิดเราแบบ Inter ...”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แม้แต่การทำงานร่วมกันในระดับของพนักงานระหว่างแผนก บริษัท J ก็ให้แต่ละส่วนงานได้มีส่วนร่วมแบ่งส่วนงานรับผิดชอบ เช่น กิจกรรมการเปิดตัวรถก็จะแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกัน

#### 4.10.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.10.2.1 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคล

บริษัท J จะคัดเลือกพนักงานโดยยึดตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ต้องการเป็นอันดับ 1 ด้านขายและบริการของบริษัท J ก่อน ซึ่งนั่นคือ Core Competency ของบริษัท J แล้วจึงพิจารณาแยกตาม Functional Competency ของแต่ละส่วนงาน

“...ถ้าเราไม่รู้ culture บริษัท J ไม่รู้พันธกิจขององค์กร ไม่รู้ vision ขององค์กรว่า จะไปในทิศทางไหน เราก็จะหาคนไม่ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ เหมือนเราจะหาพนักงานขับรถสักคนหนึ่ง spec ของพนักงานขับรถ ซึ่งองค์กรต้องการ คืออะไร แล้วต้องดูว่า คำมั่นสัญญาขององค์กรที่ประกาศไว้คืออะไร เช่น การเป็นหนึ่งในเรื่องของการบริการ เราก็ต้องดูคนที่จะต้องเป็นคนอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ในการ recruit ... ในการ recruit ต้องบอกว่า ในบางที่ ก็มองภาพรวมๆ ง่ายๆ แต่มันไม่ใช่...คือเขาเรียกว่า competency คือ มันต้องดูตัวแรกก่อน core competency คืออะไร core นี้หมายถึงทุกคนต้องปฏิบัติเหมือนกันหมดนั่นคือ เป้าหมายหลัก แล้วมาดูในเรื่องของ Functional Competency นั่นคือ การแยกตามหน่วยงานแล้ว...”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะคัดเลือกผู้สมัครให้ตรงตามกับ Core Competency ของบริษัท I ก่อนหลังจากนั้น ผู้บริหารของแต่ละส่วนงานจะพิจารณาว่า ผู้สมัครในสายงานนั้นเคยผ่านงานอะไรมาบ้าง มีทักษะการทำงานอย่างไร เช่น การรับสมัครพนักงานขาย จะต้องคุณสมบัติและทักษะการทำงานที่มีจิตใจด้านการบริการ (Service Mind) ซึ่งวัดจากกิริยาท่าทาง การยิ้มแย้มแจ่มใสเมื่อให้บริการ

สำหรับช่องทางในการรับสมัครงาน บริษัท J ใช้ข้อมูลหลากหลายช่องทาง ในการรับสมัครงาน แต่บริษัท J เองจะนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวางแผนในการประชาสัมพันธ์ เช่น เมื่อต้องการจะรับสมัครพนักงานในระดับบริหาร (Management) บริษัท J จะใช้เว็บไซต์ [www.jobtopgun.com](http://www.jobtopgun.com) สำหรับพนักงานในระดับสำนักงาน (Office) จะใช้ [www.jobkk.com](http://www.jobkk.com) สำหรับพนักงานตำแหน่งช่าง จะใช้ [www.jobth.com](http://www.jobth.com) เนื่องจากเว็บไซต์เป็นภาษาไทยและผู้สมัครในตำแหน่งนี้เข้าถึงง่าย ซึ่งในการวิเคราะห์ช่องทางต่างๆ นั้น เพื่อที่บริษัท J จะได้กำหนดช่องทางการสรรหาได้ถูกต้อง นอกจากนี้ ยังมีช่องทางอื่นๆ เช่น การเข้าไปติดต่อกรมแรงงานในจังหวัดเพื่อประชาสัมพันธ์และตีตประกาศภายในของบริษัท J ด้วย

#### 4.10.2.2 การฝึกอบรมพนักงาน

ในการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ฝ่ายบุคคลจะใช้ระยะเวลา 1 วัน ในการจัดอบรมภาพรวมการทำงานขององค์กร สวัสดิการพนักงาน หลังจากนั้นพนักงานจึงจะได้เข้าไปใน ส่วนงานของตนเอง ซึ่งสำหรับงานขายจะมีครูฝึกเป็นที่เลี้ยงสอนกระบวนการขายตามมาตรฐาน รายละเอียดของรถในแต่ละรุ่นและราคาของรถ นอกจากนั้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน พนักงานยังได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ของบริษัทอีกด้วย

ส่วนการฝึกอบรมภายใน บริษัท J จะมีครูฝึกซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายขายแต่ได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่การอบรมอย่างชัดเจน โดยครูฝึกไม่ได้เพียงแค่ทำการสอนอย่างเดียว แต่จะต้องทำข้อสอบและจัดสอบพนักงานขายด้วย ซึ่งอย่างน้อยทุกสาขาจะต้องจัดขึ้นต่ำเดือนละ 2 ครั้งขึ้นไป นอกจากนี้ โดยปกติแล้ว ภายหลังจากผู้จัดการขายประชุมเข้าเสร็จแล้ว ครูฝึกขายจะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง สัปดาห์ละ 2 – 3 วัน สื่อสารข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือกิจกรรมของบริษัทแม่ มีอะไรบ้าง เป็นต้น พร้อมกันนั้น ครูฝึกจะต้องพัฒนาสื่อและจัดส่งข้อมูลเพิ่มเติมในสิ่งที่พนักงานควรรู้ลงในกลุ่มไลน์ของพนักงานขายซึ่งแต่ละสาขามีครูฝึกรับผิดชอบดูแลพนักงานขายของสาขาตนเอง และในกลุ่มไลน์นั้นจะมีผู้จัดการขายอยู่ในกลุ่มเพื่อติดตามการทำงาน of ครูฝึกขายด้วย

“...เราจะมีครูฝึกของแต่ละสาขา Morning Talk บ้างอาทิตย์ละ 2-3 ครั้ง เกี่ยวกับเรื่องผลิตภัณฑ์ ความรู้ต่างๆ...แล้วยังไม่พอ แต่ละโพรแกรมจะมีกลุ่ม ไลน์ ใช้เป็นกลุ่มเกี่ยวกับ ความรู้ผลิตภัณฑ์...อย่างในบางสาขามีข้อมูลอะไร จะสื่อสารในกลุ่ม ซึ่งเรา (ผู้จัดการขาย) ก็ขอเข้าไปอยู่ในกลุ่มว่า คุณทำอะไรกัน เราก็รู้ว่า วันๆ คุณทำอะไรกัน เพราะเราต้องการรู้ว่า คุณทำงานกันอย่างไรด้วย...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

โดยข้อมูลในกลุ่มไลน์จะมีทั้งข้อมูลข่าวสารจากบริษัทแม่ เช่น การอบรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลผลิตภัณฑ์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แนวทางการตอบคำถามสำหรับรถรุ่นนี้มีอะไรบ้าง การบริการด้วยใจ ตัวอย่างของงานบริการในธุรกิจอื่น เช่น ในกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร เพื่อเป็นการเน้นย้ำถึงบริการที่พนักงานขายจะต้องให้ความสำคัญ และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับตำแหน่งครูฝึกขายของบริษัท J ไม่ได้แยกหน้าที่อย่างชัดเจน สำหรับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวแต่ครูฝึกสามารถทำหน้าที่ขายได้ด้วย ซึ่งในอนาคต บริษัท J มีแนวคิดจะแยกงานเฉพาะด้านการฝึกอบรมสำหรับครูฝึกอย่างเดียว เพื่อจะได้วางแนวทางการฝึกอบรมงานขายของทั้งบริษัท J อย่างเป็นระบบ

ส่วนการจัดอบรมอื่นๆ ซึ่งบริษัท J ได้จัดขึ้นทุกปี เช่น การจัดกิจกรรม Workshop ของพนักงานทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมร่วมกัน และได้มีความใกล้ชิดกันมากขึ้นเสมือนเป็นการละลายพฤติกรรมกันของแต่ละแผนก โดยในการจัดอบรมพนักงานจะจัดแบ่งตามประเภทของงานจะได้อบรมในรอบเดียวกัน เช่น งานที่จะต้องเผชิญกับลูกค้าโดยตรงไม่ว่าจะเป็นพนักงานขายหรือพนักงานรับรถ โดยอบรมเรื่องของการทำงานเป็นทีม การดูแลลูกค้า บุคลิกภาพ การแสดงออกต่อลูกค้า เป็นต้น



#### 4.10.2.3 สวัสดิการพนักงาน

##### - การจ่ายอัตราผลตอบแทน

ในด้านการจ่ายผลตอบแทน จากการที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท J ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเครือข่ายแรงงานของจังหวัดและเป็นอนุกรรมการของค่าแรงขั้นต่ำในจังหวัดด้วยทำให้ทราบอัตราการจ่ายผลตอบแทนของบริษัทในพื้นที่ ซึ่งพบว่า อัตราผลตอบแทนของบริษัท J มีฐานเงินเดือนสูงกว่าบริษัทรถยนต์อื่นในท้องที่ เนื่องจากบริษัท J ได้พิจารณาเพิ่มเติม ค่าประสบการณ์ของผู้สมัครที่ผ่านมา เช่น สมมติเงินเดือนปริญญาตรีตั้งไว้ 10,000 บาทแต่ผู้สมัครมีประสบการณ์ในงานมา 10 ปี บริษัท J จะเพิ่มค่าประสบการณ์สำหรับงานที่ทำมาให้กับผู้สมัครด้วย โดยพิจารณาเป็นรายได้เพิ่มเติมปีละ 5% ดังนั้น ปีละ 5% ของ 10,000 นั่นคือ 500 บาท และทำงานมา 10 ปี ดังนั้นจะต้องเพิ่มค่าประสบการณ์ด้วยอีก 5,000 บาท ถึงแม้ว่าบางครั้งผู้สมัครจะเสนออัตราเงินเดือน 12,000 บาท ซึ่งน้อยกว่าที่บริษัท J กำหนดได้แต่บริษัท J จะพิจารณาค่าตอบแทนให้ 15,000 บาท ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล การพิจารณาค่าประสบการณ์ให้กับพนักงานใหม่เพิ่มเติมด้วยนั้นทำให้พนักงานรู้สึกว่าการประสบการณ์การทำงานทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและมีความแตกต่างจากพนักงานที่ทำงานอยู่ปัจจุบันและไม่มีประสบการณ์การทำงาน

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการอัตราผลตอบแทนของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกันนั้น คือ โครงสร้างเงินเดือน (Salary Structure) ของแต่ละบริษัทรถยนต์ รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ และงบกระแสเงินสด (Cash Flow) ของแต่ละบริษัทด้วย ที่จะเป็นตัวแปรในการกำหนดอัตราค่าจ้างด้วย

แต่สำหรับงานขาย โครงสร้างเงินเดือนดังกล่าว จะประกอบไปด้วยเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น ซึ่งบริษัท J พิจารณาปรับอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นมาโดยตลอดซึ่งอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสามารถดึงดูดพนักงานให้ทำงานกับบริษัท J ได้ มีความมั่นคงในการทำงานซึ่งในรายละเอียดของการคำนวณอัตราผลตอบแทน บริษัท J พยายามคิดวิธีการจ่ายผลตอบแทนเพื่อให้พนักงานมีรายได้ เช่น นอกจากพนักงานขายจะได้รับค่าคอมมิชชั่นจากยอดขายรถใหม่ที่พนักงานขายได้ พนักงานยังจะได้คอมมิชชั่นจากช่วงของการขายเป็นขั้นๆ และมีเงินพิเศษเพื่อจูงใจให้พนักงานขายมากขึ้น โดยเฉพาะรถรุ่นที่ขายยาก

“...เรามีเงินเดือนให้คุณเลย x,xxx ขายได้ ขายไม่ได้ คุณก็ยังได้เงินเดือน ถ้าไม่มีอะไรเลยเขาจะอยู่ไม่ได้ พนักงานจบใหม่ก็จริง พนักงานเก่าเราด้วย ช่วงนี้เศรษฐกิจไม่ดี บางคนขายได้ บางคนไม่ได้ เราก็ต้องช่วยพวกเขาไป ขายได้ หรือขายไม่ได้เราให้ x,xxx ถ้าขายได้เรามี

คอมมิชชั่นให้ต่างหาก เป็นทั้งคอมมิชชั่นรายคันและ Red tag(รถใหม่ ป้ายแดง) ที่ขายอยู่ในสต็อกที่ระบายลำบาก เราก็ต้องมาทำรายได้พิเศษให้อีกคันละ 5,000 บาท...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

ซึ่งผลตอบแทนมิได้จ่ายให้เฉพาะพนักงานขายเท่านั้น แต่ยังมีให้กับผู้จัดการขาย โดยหากสามารถบรรลุเป้าหมายการขายประจำปี เช่น 100% 110% 120% จะมีค่าตอบแทนและโบนัสรายปี นอกจากนี้ ยังมีรางวัลท่องเที่ยวต่างประเทศสำหรับพนักงานขายที่ชนะจากการแข่งขันด้านยอดขาย โดยมีเกณฑ์ การพิจารณา คือ ยอดขาย ยอดจัดอุปกรณ์ตกแต่งและจำนวนสัญญาการซื้อขายรถยนต์ของลูกค้าที่ส่งให้กับบริษัท ไฟแนนซ์ของบริษัทในเครือของบริษัทแม่ ซึ่งพนักงานจะได้เดินทางท่องเที่ยวกับผู้บริหารของบริษัท J ด้วย ทั้งนี้ รางวัลดังกล่าว ยังรวมถึงพนักงานประจำสำนักงานที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนานๆ เช่น พนักงานจากฝ่ายบริการ บัญชี การเงิน เป็นต้น

- สวัสดิการอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน

สำหรับสวัสดิการอื่น นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพยายามสร้างสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้ดี เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานได้ผ่อนคลาย ไม่เครียดจากการทำงานมากเกินไป ซึ่งผู้บริหารได้สังเกตและได้ปรับปรุงพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ดังนั้นจึงปรับปรุงพื้นที่ด้านบนอาคารของสาขาส่งงานใหญ่จากเดิมเป็นพื้นที่สำหรับงานตัวถังและสีแต่ปัจจุบันงานส่วนนี้ได้ถูกโอนย้ายไปอยู่ในสาขาอื่นแล้ว ดังนั้น บริษัท J จึงพัฒนาเป็นสนามเบดมินตันให้พนักงานออกกำลังกายแทนการไปเช่าสนามเบดมินตันให้พนักงาน ซึ่งเป็นการสร้างความสะดวกและลดระยะเวลาการเดินทางให้พนักงานของแต่ละสาขามาเล่นสนามของบริษัท J ได้ ซึ่งเป็นการสร้างความความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะมาร่วมเล่นกีฬากับพนักงานทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมีความใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน ได้ทำความรู้จักกับเพื่อนต่างแผนก เช่น แผนกจัดสรรรถ แผนกติดตั้งอุปกรณ์ เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น นอกเหนือจากสถานที่ออกกำลังกาย บริษัท J ยังดูแลเอาใจใส่ เรื่องการให้ความช่วยเหลือคำปรึกษาพยาบาลพนักงานเมื่อเจ็บป่วยซึ่งผู้บริหารค่อนข้างให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่มาก เช่น จากกรณีพนักงานป่วยเป็นโรคมะเร็ง บริษัท J ช่วยจัดการติดต่อประสานงานย้ายโรงพยาบาล และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมดซึ่งในระหว่างที่ป่วย บริษัท J ยังคงพิจารณาจ่ายค่าจ้างให้พนักงานด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัท J ไม่ได้ทอดทิ้งพนักงาน นอกจากนี้ยังมี สวัสดิการอื่นๆ เช่น สิทธิประโยชน์สำหรับพนักงานส่วนลดค่าแรง 50% ค่าอะไหล่

20% กรณีพนักงานนำรถเข้าศูนย์ การเชื่อมต่อเครื่องใช้ด้วยการไม่ต้องดาวน์โหลดแต่สามารถผ่อนได้โดยพร้อมทั้งได้รับสิทธิ์ในการถ่ายน้ำมันเครื่องครั้งละ 30 บาท จากปกติการถ่ายน้ำมันเครื่องละ 120 บาท ซึ่งบริษัท J ได้ไปติดต่อกับร้านข้างนอกไว้และพนักงานสามารถเติมน้ำมันฟรีได้ทุกวันเพราะเนื่องจากกรรมการฯ เป็นผู้ที่ชอบทำบุญ ดังนั้น การเติมน้ำมันฟรีในวันพระจึงถือเป็นสวัสดิการอีกอย่างหนึ่งด้วย มีเงินช่วยเหลืองานศพพนักงาน ส่วนงานศพของญาติพนักงานผู้บริหารจะไปร่วมงานหมด ไม่ว่าจะเป็นในต่างจังหวัด เช่น งานศพในจังหวัดเชียงใหม่ผู้บริหารก็เดินทางไป แต่ถ้าหากเป็นงานที่จัดในท้องถิ่นกรรมการฯ จะเดินทางไปร่วมงานหมด แม้กระทั่งพนักงานยังไม่ผ่านช่วงการทดลองงาน กรรมการฯ ก็จะเดินทางไปร่วมงานด้วย

“...ผู้บริหาร (เจ้าของ)ที่นี่ ลงลึกและเข้าไปดูแล...ถ้ารู้แล้ว เขาจะลงเลย ส่งคนไปดูแลเลย...ผู้บริหาร(เจ้าของ)จะลงมาสั่งการเลย...ไปจัดการ...แผนบุคคลจะเป็นตัวแทนไปเยี่ยมเยียน ไปงานศพ เป็นตัวแทนของบริษัท J ไปตลอด ซึ่งแสดงว่า บริษัท J ไม่ได้ทอดทิ้ง แต่จะเป็นการดูแลมากกว่า...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

- สวัสดิการแรงงานด้านอื่นๆ

กรรมการฯ ให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานอย่างมาก โดยเห็นได้จากกรณีการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่ป่วยเป็นโรคมะเร็งและยังพิจารณาจ่ายอัตราผลตอบแทนอยู่ ซึ่งถือเป็นตัวอย่างหนึ่งของการให้ความสำคัญของการดูแลพนักงาน ดังนั้นจึงถือเป็นนโยบายที่ผู้บริหารไม่ใช่เพียงแค่ให้การช่วยเหลือแต่ยังต้องปลุกฝังพนักงานให้มีความรักองค์กร โดยให้เข้าไปอยู่ในจิตใจสำนึก หากพนักงานเดือดร้อน ยังมีบริษัท J ยังดูแลอยู่ตลอด เพราะฉะนั้น ผู้บริหารในระดับผู้จัดการอย่างผู้จัดการขายจึงจะพยายามสอดแทรกและสื่อสารอย่างเป็นระยะโดยเฉพาะพนักงานใหม่

“...เราเคยพยายามบอกกับผู้จัดการขาย บางทีในการ *morning talk* แต่ละครั้งหรือภายใน 1 เดือน เราจะต้องบอกส่วนดีของบริษัท J บ้างให้เขาประทับใจ เช่น คนสมัยใหม่ที่รับเขาเข้ามาใหม่ก็จะไม่รู้เลยว่า องค์กรเราดีหรือไม่ดี ไม่รู้ว่าองค์กรเราเคยช่วยพนักงานขนาดไหน เขาก็จะไม่ทราบ เขาก็จะอยู่ไปวันๆ เราก็จะพยายามบอกให้ผู้จัดการว่า ... ใน 1 เดือน ต้องถ่ายทอดว่าบริษัท J เคยช่วยเหลือพนักงานคนใดมาแล้วบ้าง บริษัท J ทำอะไรกับพนักงาน นำท่วมเราช่วยเหลือพนักงานอย่างไร บริษัท J ทำอย่างไรกับพนักงาน อย่างครอบครัวของพนักงานบางทีเกิดปัญหาเข้าโรงพยาบาลผู้บริหารเข้าไปช่วยขนาดไหน เราก็จะให้เขาซึมซับเข้าไปในหัวเขา ไม่อย่างนั้นเขาจะไม่รู้อะไรเลยเราถึงจะต้องปลุกฝังเข้าไป...”

## ผู้จัดการฝ่ายขาย

จากเรื่องราวที่บริษัท J ได้สื่อสารถึงความเอาใจใส่พนักงาน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือพนักงาน เช่น พนักงานที่ประสบภัยน้ำท่วม พนักงานที่เป็นโรคมะเร็ง รวมถึงบทบาทของผู้บริหารของบริษัท J ที่ได้เข้าไปช่วยเหลือพนักงานในด้านใดบ้าง ทำให้พนักงานรู้สึกดีและเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เนื่องจากพนักงานได้เห็นถึงสิ่งที่บริษัท J ได้ใส่ใจและเห็นถึงความสำคัญของพนักงาน ซึ่งในการสื่อสารเรื่องดังกล่าว จะสื่อสารผ่านทางผู้จัดการอย่างน้อยภายใน 1 เดือน หรือจากผู้บริหารไตรมาสละครั้ง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเขียนจดหมายส่งถึงผู้บริหารได้โดยตรง เกี่ยวกับปัญหา หรือเรื่องร้องทุกข์ต่างๆ ซึ่งผู้จัดการได้สื่อสารให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้

“...ตอนนี้พวกคุณ (พนักงานขาย)เป็นยังไงบ้าง ดิดจริตตรงไหน บางครั้งเขาก็ไม่กล้าพูดคุยกับผู้จัดการ เราจึงมีนโยบายให้เขาทำจดหมายส่งถึงผู้จัดการขายโดยตรง...ซึ่งมีอยู่ช่วงหนึ่ง พนักงานส่งมาเต็มเลย...ส่งมาไม่ต้องห่วง คุณจะพิมพ์มาหรือส่งมา แต่ไม่ต้องลงชื่อ เพราะเราไม่รู้ว่าคุณเป็นใคร เราจะปิดข้อมูลเป็นความลับ เราจะคุยกัน โดยเฉพาะระดับผู้บริหารระดับสูงกับผู้จัดการขาย 2 คนเท่านั้นที่รู้...แล้วเราจะเอากลับมาดูว่า ปรับปรุงได้หรือไม่...”

## ผู้จัดการฝ่ายขาย

จากปัญหาที่พนักงานร้องเรียน ผู้บริหารจะพิจารณาตามความเหมาะสมว่า ปัญหาลักษณะใดที่แก้ได้หรือปัญหาใดที่แก้ไม่ได้ ซึ่งบริษัท J จะพยายามปรับเปลี่ยนและแก้ไข เพื่อเพิ่มความสะดวกและลดภาระการทำงานของพนักงานขายไม่มากจนเกินไป เช่น ปัญหาจากการออกรถและอยู่ภูมิตลอดวันจนไม่มีเวลาหยุดเลยเนื่องจากผู้จัดการต้องการยอดขาย ดังนั้น เมื่อทราบเรื่องร้องเรียน บริษัท J จึงได้ประชุมกันในระดับผู้บริหารแล้วปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่โดยสื่อสารถึงผู้จัดการในแต่ละสาขาว่า ภายใน 1 สัปดาห์ พนักงานจะสามารถหยุดงานได้ 1 วัน โดยหากสัปดาห์นี้หยุดไม่ได้แต่พนักงานสามารถไปหยุดครบในสัปดาห์ไหนก็ได้ แต่ภายใน 1 เดือน พนักงานจะต้องได้หยุด 4 ครั้ง โดยผู้จัดการจะต้องส่งรายงานรายละเอียดวันและเวลาวันหยุดของพนักงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ นอกจากนั้นบริษัท J เองก็มีการปรับเปลี่ยนระยะเวลาในการปิดและการเปิดการให้บริการ ตัวอย่างเช่น จากเดิมจะปิดเวลา 19.00 น. แต่ในเมื่อไม่มีลูกค้าเข้ามาเลย จึงเลื่อนเวลาปิดเป็น 18.30 น. เพื่อให้พนักงานได้พักจากการทำงานเร็วขึ้น แม้เป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยแต่การดูแลพนักงานไม่ให้กดดันมากจนเกินไปทำให้รักษาพนักงานอยู่ในองค์กรได้ยาวนานมากขึ้น

### 4.10.2.4 การประเมินผลพนักงาน



การวัดประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท J แบ่งการประเมินเป็น 3 ระดับ ระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้างาน และระดับพนักงาน ซึ่งจะมาจากหลักการทำงานพื้นฐานว่า บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ เช่น ระดับผู้จัดการบริการ จะต้องบรรลุค่าความพึงพอใจเท่าไร ซึ่งจะกำหนดสูงกว่าเป้าหมายของบริษัทแม่ เพื่อให้ได้ตามเป้าของบริษัทแม่ และเป้าหมายของบริษัท J ด้วย หรือแม้แต่ เป้าหมายงานบริการตั้งไว้ 2,000 คันต่อปีจึงจะได้เกรด A ซึ่งนั่น คือ การวัดการทำงานหากทำได้เท่าไร พนักงานจะได้เกรดตามนั้น ซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ ถ้าได้สูงสุดก็คือ 5 ซึ่งจะนำไปคิดเกรดของการประเมินเงินเดือนและโบนัส ดังนั้น พนักงานจะได้รับเงินเดือนที่ต่างกัน หากพนักงานที่ไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด เป็นเพราะอะไร มีสิ่งใดที่ผิดพลาด พนักงานจะต้องถูกเชิญมาพูดคุยกับผู้จัดการเพื่อแก้ไขต่อไป

ส่วนการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน (Career Path) บริษัท J มีแผนการฝึกอบรมพัฒนาสำหรับพนักงานอยู่แล้วว่า พนักงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างไรบ้าง มีข้อกำหนดว่าจะต้องผ่านอะไรบ้าง เช่น หลักสูตรการอบรมใดบ้าง ระเบียบวินัยอย่างไร จึงจะได้เลื่อนขั้นในตำแหน่งต่างๆ เช่น หัวหน้าระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 เป็นต้น

#### 4.10.3 การบริหารจัดการการขาย

##### 4.10.3.1 การหาลูกค้านอกพื้นที่

จากนโยบายการรับเป้าหมายประจำปี บริษัท J จะทำการแบ่งเป้าหมายโดยจะตั้งเป้าหมายการขายตามสัดส่วนการขายรายพื้นที่ เช่น สาขาสำนักงานใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในถนนสายหลัก ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายกว่า ทำให้สาขาสำนักงานใหญ่จะรับเป้าหมายในสัดส่วนที่มากกว่าสาขาย่อย แต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลง ทำให้แต่ละสาขาไม่ได้เน้นการขายอยู่ในโชว์รูมเท่านั้น แต่จะต้องเน้นออกนอกพื้นที่มากขึ้นและหาช่องทางอื่นเพื่อสนับสนุนการขายด้วย

“...ล่าสุดวันนี้เราอาจจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อก่อนนี้ พนักงานขายรู้สึกว่ารอลูกค้ายาน รอลูกค้าขึ้น แต่เศรษฐกิจปัจจุบันมันไม่ใช่ ลูกค้า...เราต้องออกไปหาลูกค้า เราต้องออกไปทำให้ลูกค้าเพราะลูกค้าเขามีช่องทางในการเช็คราคา เคียวนี่เขาไม่ต้องวิ่งมาทางโชว์รูมอนาคตเขาจะเปลี่ยนเพราะในตอนนี้เขาเช็คตามอินเทอร์เน็ตตามคลับรยอนด์ หรือเขาเข้าไปในพันทิป ไปคุยว่ารุ่นนี้เป็นอย่างไร ที่ไหนขายดี สาขาไหนขายดี บริการดี ราคาถูก คนก็จะแห่กันมาพัฒนาการของลูกค้าในอนาคตจะเปลี่ยน... ไม่ใช่ไปออกบูทตามห้าง ตามตลาดนัด...มันก็จะเปลี่ยนแล้ว...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการขายจะเห็นได้ว่า ลูกค้าจะเข้าโซว์รูมน้อยลง พนักงานขายจะต้องออกไปหาลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้ ลูกค้าใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตในการตรวจสอบราคาจากช่องทางต่างๆ ดังนั้น บริษัท J จึงเน้นถึง ทำอย่างไรให้ลูกค้ากลุ่มนี้มาซื้อให้ได้ ซึ่งในปัจจุบันมีพนักงานขายบางคน สามารถขายในช่องทางอินเทอร์เน็ตได้ เช่น พนักงานขายรายหนึ่งเคยนำรถที่ค้างสต็อกเข้าไปประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลพร้อมสื่อสาร Margin การขายลงในคลับรถยนต์ จากผลดังกล่าว ทำให้บริษัท J สามารถผลักดันยอดขายได้ จากจำนวนรถที่ค้างสต็อกจาก 30 กว่าคัน ลดเหลือเพียง 1-2 คัน แล้วเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้จัดการฝ่ายขาย ได้ให้พนักงานแบ่งปันแนวทางทางการขายให้เพื่อนพนักงานได้รับทราบ โดยทั่วกันด้วยการประชุมการขาย ตอนเช้าทุกเช้า โดยเฉพาะสื่อสารให้พนักงานใหม่ได้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการหาช่องทางการขายเพิ่มเติม ซึ่งการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทำให้พนักงานแต่ละคนต่างเรียนรู้ข้อดีข้อผิดพลาดซึ่งกันและกัน และเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ของพนักงานแต่ละคนและขององค์กรด้วย

ส่วนช่องทางอื่นนอกจากทางอินเทอร์เน็ต บริษัท J ให้ความสำคัญกับการออกตลาด โดยมีแผนการออกนอกพื้นที่ทุกวัน สลับสับเปลี่ยน หมุนเวียนกันไปตามแต่ละโซว์รูม การออกบูทตามตลาดนัด ในตลาด ใช้เวลา 3 ชั่วโมง เวลา 16.00 - 19.00 น. โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือ แม่ค้าและลูกค้าที่ซื้อของในตลาด โดยจะมีการออกตลาดเวียนรายสัปดาห์ๆ ละ 2 ครั้ง ไปเรื่อยๆ เปลี่ยนตลาดไปเรื่อยๆ ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่น้อยที่สุดโดยเสียค่าเช่าครั้งละ 500 บาท สำหรับการออกบูทโดยการนำรถมาโซว์ 1 คัน ระยะเวลา 3 ชั่วโมง เมื่อเทียบกับการจัดบูทที่ห้างสรรพสินค้า วันละ 7,000 - 8,000 บาท ค่าใช้จ่ายสำหรับการออกบูท 10-15 วัน เกือบ 1 แสนบาท และได้ลูกค้าจำนวนน้อย เช่น 10 ราย ดังนั้น ทำให้ค่าใช้จ่ายต่อรายเฉลี่ย 10,000 บาท ซึ่งไม่คุ้มกับการลงทุน ดังนั้น การออกบูทแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่าย ซึ่งจะต้องพิจารณาให้ดี

ส่วนการติดตามสถานการณ์การขาย ในทุกๆ วันจะมีการประชุมทุกเช้า (Morning Talk) ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานขายทุกวัน สื่อสารข้อมูลต่างๆ การแบ่งปันแนวทางการขายที่ดี เช่น การขายในอินเทอร์เน็ต โดยให้พนักงานที่ขายในช่องทางอินเทอร์เน็ตประสบความสำเร็จมาแบ่งปันข้อมูลการขายในที่ประชุม

#### 4.10.3.2 การบริหารติดตามลูกค้า

บริษัท J เน้นและให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ ติดตามพร้อมให้บริการลูกค้าตลอด เน้นการให้บริการที่ดีติดตามคะแนนความพึงพอใจ หากสามารถทำคะแนนได้ดีจะได้รับเงินรางวัล เป็นทีมแต่หากคะแนนลดลงมีวิธีการแก้ไขปัญหาวางอย่างไร ซึ่งบริษัท J จะจัดทำแผนอบรมภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริการหลังการขายถือเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานจะต้อง

ติดตามลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัท J มีแนวคิดในการแบ่งประเภทลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารได้สื่อสารและเน้นถึงการดูแลลูกค้ามาโดยตลอด

“...ผมสอนลูกน้องของผมอยู่เสมอ นะ คุณมีลูกค้า 100 คน ผมไม่เชื่อว่า คุณจะบริการลูกค้าได้ 100 คน ผมเชื่อว่า คุณบริการลูกค้าได้แค่ส่วนหนึ่งเท่านั้น... ในจำนวน 100 คน ทำไมคุณ ไม่คัดลูกค้ามาเป็นเกรด A B C D เหมือนเราคัดคุณ ...ลูกค้า 100 คน ลูกค้าเกรด A คือลูกค้าอะไร ลูกค้าเกรด A คือลูกค้าที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำคนอื่น คือ ใครก็จะต้องผ่านเขา...อย่างของเฮียเคยมีลูกค้าอยู่รายหนึ่ง เป็นลูกค้า DS1 ซึ่งรู้จักคนเยอะมาก แนะนำลูกน้อง คนที่รู้จักมาซื้อกับเฮีย มาไม่ต่ำกว่าปีละ 10 คันกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ คุณจะต้องบริการดูแลเขาให้ดียิ่งกว่าที่เยี่ยมด้วยซ้ำ คุณต้องติดต่อกับลูกค้าทุกเดือน...เคยทำกันหรือไม่? ...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

ดังนั้น จากแนวคิดดังกล่าว บริษัท J ได้แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่างๆ คือ A B C และ D ซึ่งลูกค้าเกรด A คือ ลูกค้าที่มีศักยภาพในการแนะนำผู้อื่นได้ เช่น แนะนำลูกค้าได้ไม่ต่ำกว่า 10 คัน ดังนั้น จะต้องเน้นให้บริการด้วยความจริงใจในการให้บริการ เกรด B คือลูกค้าที่แนะนำญาติ พี่น้องและเป็นกลุ่มคนที่เพื่อนเชื่อใจและไว้ใจ เป็นที่ปรึกษาของเพื่อน ได้ ซึ่งอาจจะแนะนำรถได้ปีหนึ่ง 1-2 คัน ลูกค้าเกรด C คือ ลูกค้าที่อาจจะซื้อซ้ำ ส่วนลูกค้ากลุ่มสุดท้าย คือลูกค้าเกรด D คือลูกค้าที่จะมองผลประโยชน์อย่างเดียวสอบถามของแถม เป็นลูกค้าประเภท Walk-in มาตรวจเช็ครายการรถยนต์จากที่อื่น แต่สุดท้ายมาตัดสินใจซื้อกับบริษัท J ดังนั้น ลูกค้ากลุ่มนี้ ไม่มีความจริงใจ ดังนั้น พนักงานขายจะต้องแยกกลุ่มลูกค้าให้ได้ก่อน ถ้าแยกประเภทได้จะช่วยให้พนักงานสามารถติดตามได้ง่ายขึ้น

#### 4.10.3.3 การสร้างจุดเด่นการขายของพนักงาน

ในด้านของการสร้างบริการลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจ บริษัท J ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานของบริษัทแม่ มาโดยตลอด แต่สิ่งที่ผู้จัดการขายได้สอนพนักงานขายพยายามสร้างจุดเด่นในการขายเพื่อสร้างความประทับใจในการให้บริการกับลูกค้า

“...เราจะต้องทำอะไรก็แล้วแต่ ให้มีจุดเด่นของการทำงาน สมมติ การปล่อยรถสำหรับผม ผมอธิบายทุกอย่าง ตั้งแต่การใช้รีโมต การเปิด ปิดสวิตช์ เปิดไฟ การเปิดฝาถังน้ำมัน การเปิดฝาท้ายว่า ใช้น้ำมันอะไร ฝาหน้าเปิดที่ไหน ไฟกระพริบ ไฟเลี้ยว เปิดอย่างไร...ผมไปยืนข้างหน้าเลย แล้วให้ลูกค้าถามว่า เปิดไฟรถแล้ว เห็นแล้วดีหรือไม่? แม้แต่ยางอะไหล่ ที่หมุนเปลี่ยนล้อสำหรับรถเก๋งอยู่ตรงไหน? ...ผมไม่คิดว่า ลูกค้าจะรู้ว่า เหล็กแท่งยาวๆ นั้นจะต้องวางตรงไหน ลูกค้าบางคนเป็นผู้หญิงไม่รู้...จะต้องสอน...ผมบอกเขาเลยนะ ผมทำอย่างนี้ทุกคัน ผมเป็น

พนักงานขายมา 20 ปี ผมก็ทำแบบนี้...ทุกคันจะต้องทำ ไม่ทำไม่สบายใจ...จนลูกค้าชม...นี่ไม่มีกว่า sales จะต้องทำอะไรที่ละเอียดขนาดนี้...นี่คือจุดเด่นของผม ผมทำจุดเด่นของผมแบบนี้ แล้วคุณละ ทำจุดเด่นของคุณเป็นจุดไหน คุณต้องคงศักยภาพของคุณออกมา..."

ผู้จัดการฝ่ายขาย

การอธิบาย แสดงการใช้งานของรถยนต์และอุปกรณ์ต่างๆ ให้ครบถ้วนถือเป็นจุดเด่นในการทำงานของผู้จัดการขายซึ่งเคยเป็นอดีตพนักงานขายสามารถแสดงให้ลูกค้าประทับใจได้ แต่ในขณะที่พนักงานขายบางคนปล่อยรถโดยไม่ได้อธิบาย ลงชื่อในเอกสาร รับเงินแล้วเป็นอันเสร็จสิ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้จัดการขายได้พยายามปลุกฝังและให้พนักงานเห็นความสำคัญมาโดยตลอด พนักงานขายจะต้องทำให้ลูกค้าประทับใจก่อน ถ้าครั้งแรกลูกค้าประทับใจครั้งต่อไปลูกค้าก็จะกลับมาใช้บริการอีก

นอกจากนี้ บริษัท J จะเน้นย้ำการให้บริการด้วยความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าด้วย เช่น การขายอุปกรณ์ทุกชิ้นจะต้องไม่เกิน 30% สมมติ เบาะหนังต้นทุน 7,000 บาท พนักงานขายห้ามขายเกินราคา 30% ของราคาต้นทุน ในขณะที่บริษัท รถยนต์อื่นขายในราคาสูงเอาค่าไรลูกค้าเป็นเท่าตัว ดังนั้น พนักงานจะต้องขายในระดับราคาที่สามารถทำกำไรได้เหมาะสม

#### 4.10.3.4 การวัดประสิทธิภาพพนักงาน

บริษัท J วัดประสิทธิภาพการขายของพนักงาน จากจำนวนยอดขายต่อเดือนของพนักงานขาย โดยแบ่งเป็นกลุ่มพนักงานขายในแต่ละเกรด A B C D และ F โดย พนักงานขายเกรด A คือมียอดขาย 10 คันขึ้นไป เกรด B 7-8 คันขึ้นไป เกรด C 4-5 คันขึ้นไป เกรด D ขายได้ไม่เกิน 2 คัน เกรด F คือ ขายไม่ได้เลย และมีการวัดยอดขายเฉลี่ยรายไตรมาสด้วย ซึ่งหากขายไม่ถึงผู้จัดการขายจะเป็นผู้พิจารณาว่า ผ่านเกณฑ์หรือไม่ สมมติ ในไตรมาสหนึ่งค่าเฉลี่ยการขาย 15 คัน แต่ขายได้ 12 คัน หาก 3 บริษัท J จะให้โอกาสพนักงานได้ปรับปรุง หรือ ได้ 10 คัน โดยเฉลี่ย 3 เดือน ยอดขายยังอยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่า 3 คัน ดังนั้น ผู้จัดการขายจะต้องวิเคราะห์พนักงานว่ามีจุดอ่อนหรือข้อควรปรับปรุงตรงไหน ทำไมถึงปิดการขายไม่ได้ ซึ่งในรายละเอียดการขายแต่ละครั้ง พนักงานขายจะต้องระบุว่า เป็นลูกค้า walk in ลูกค้าแนะนำหรือลูกค้าจากการออกบูทกิจกรรมจากการแจกใบปลิว เช่น พนักงานขายรายหนึ่งประสบความสำเร็จทำงาน 5 ปี เมื่อพิจารณาประเภทของลูกค้า หากพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าหน้าร้าน ไม่มีลูกค้าเก่าหรือลูกค้าแนะนำเลยทั้งๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานมานานแสดงว่า พนักงานรายนี้เกิดความผิดปกติ ดังนั้น จะต้องเข้ามาสอบถามว่า เกิดจากสาเหตุใด เช่น พนักงานมีความขยัน ตั้งใจในการขายหรือไม่? หรือพนักงานรายอื่นที่มียอดขายน้อยเนื่องจากอายุงานการทำงานน้อย เป็นพนักงานใหม่ จะต้องเน้นการหาลูกค้าจาก



หน้าร้านเพิ่มเติมมากขึ้น ซึ่งหากพนักงานมีความตั้งใจ มีความขยันแต่ยังขายไม่ได้ จะต้องอบรมพนักงานตามมาตรฐานการขายหรือจะต้องเพิ่มเติมความรู้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเน้นย้ำในช่วงการประชุมเช้า Morning Talk

อย่างไรก็ตาม โดยปกติแล้ว ครูฝึกขายประจำสาขาจะจัดอบรมพนักงานขาย 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์หรือมีการสื่อสารข้อมูลลงในกลุ่มไลน์ เช่น หัวข้อการบริการลูกค้าด้วยใจ ข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างผลิตภัณฑ์ของแบรนด์บริษัท J กับคู่แข่ง เป็นต้น

#### 4.10.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.10.4.1 การสร้างแบรนด์

ในด้านการตลาด บริษัท J มีนโยบายการสร้างแบรนด์ โดยมีแผนสร้างตัวมาสคอตเพื่อสื่อสารให้ลูกค้าในท้องถิ่นได้ทราบถึงแบรนด์ รู้จักโลโก้ รู้จักบริษัท J มากขึ้น ถ้าจะซื้อรถกับแบรนด์นี้ จะต้องคิดถึงบริษัท J ก่อน เพื่อลดปัญหาจากการที่ลูกค้าคิดพนักงานขายแต่ให้มาติดกับบริษัท J แทน และสร้างการจดจำโดยการสนับสนุนอุปกรณ์และสิ่งของให้กับหน่วยงานราชการ สถานีตำรวจ วัด โดยจะต้องมีโลโก้ เพื่อการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่จดจำในระยะยาว เช่น การทำร่มใหญ่ให้แม่ค้า การทำกรวยวางบนถนน เป็นต้น

“...เราทำร่มใหญ่เลย คือ ไปที่ไหน ถ้าไปสถานที่ราชการจะต้องเห็นบริษัท J ซึ่งแผนเป็นแบบนี้ เราไม่ได้หวังผล เมื่อปี – 2 ปี จะต้องเห็นผล แต่เราหวังผลในอนาคตให้เขาจำเราก่อน เห็นเราก่อน ถ้าในพื้นที่ในละแวกนี้ ต้องบริษัท J...ซึ่งงบประมาณเราใช้เป็นล้านอยู่แล้ว ดังนั้น เรื่องบไม่ต้องห่วง...อย่างในวัดต้องมีโลโก้...เก้าอี้ บางครั้ง เราอาจจะทำบุญทุกปี ดึงโลโก้ลงไปแล้วแจกตามวัด...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

##### 4.10.4.2 การเจาะกลุ่มลูกค้า

บริษัท J วางแผนทั้งปีโดยผู้จัดการขายจะเป็นผู้เสนอมาว่า ตลอดทั้งปีจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งโดยทั่วไป บริษัท J จะเจาะกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มอาชีพหลากหลาย เช่น กลุ่มพ่อค้า แม่ค้าในตลาดจะเข้าไปคุยและแจกใบปลิว ส่วนลูกค้าในหมู่บ้านก็จะใช้วิธีการแจกใบปลิวด้วยเช่นกัน ส่วนกลุ่มข้าราชการและพนักงานบริษัทในท้องถิ่น ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ พนักงานจะเข้าไปติดต่อกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อขอวางโบรชัวร์การขายบนบอร์ดแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรนั้น

“...การเข้าไป เพื่อไปแนะนำตัวเอง เราไม่ได้หวังผลว่า จะได้นะ เรา ต้องการให้พนักงานเข้าไปคลุกคลี เข้าไปเพื่อพูดคุย เข้าไปบ่อยๆ ไม่ได้ก็ไป เข้าไปทุกเดือน ให้ไป รู้จัก...เกิดความเกรงใจ... ได้สนิทสนมกันมากขึ้น เวลาจะซื้อจะได้นึกถึงเราก่อนเวลาจะซื้อ...”

ผู้จัดการฝ่ายขาย

นอกเหนือจากแผนการตลาดที่ได้วางแผนมาตั้งแต่ต้นปี ฝ่ายขายจะทำการตลาดซึ่งแผนที่คิดไว้จะเป็นการตลาดที่คิดแล้วทำทันทีสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น หากบริษัท J คิดว่าจะเจาะกลุ่มโรงเรียนสอนขับรถ พนักงานขายจะไม่ได้แค่ไปสร้างความสัมพันธ์กับโรงเรียนเท่านั้น แต่จะเข้าไปทำความคุ้นเคยกับครูสอนขับรถด้วย เนื่องจากครูจะเป็นคนสอนขับรถ ดังนั้น คนที่มาเรียนจะต้องซื้อรถด้วยแน่นอน ดังนั้นหากสามารถแนะนำลูกค้าได้ บริษัท J จะให้ค่าแนะนำคันละ 5,000 บาท ซึ่งถือเป็นค่าคอมมิชชั่นที่เป็นการจูงใจให้ครู ส่วนกลุ่มอื่นๆ เช่น กลุ่มลูกค้าที่นับถือศาสนาอิสลาม เนื่องจากบริษัท J มีพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลามและรู้จักกับโต๊ะอิหม่าม ดังนั้น พนักงานขายจึงติดต่อเพื่อขอเอาารถไปจอด โชว์ที่มีสติดี ในช่วงเวลาที่ทำการหามาตอนเย็น สัปดาห์ละครั้งหรือในวันสำคัญของศาสนาอิสลาม โดยไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการขาย แต่ไปเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้ผู้นับถือศาสนาอิสลามได้รู้จักบริษัท J และให้ผู้ที่นับถือศาสนาในท้องถิ่นได้สัมผัสและรู้จักกับบริษัท J รวมถึงการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ผู้ใหญ่บ้าน โดยจะเข้าไปในวันที่มีประชุมกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เอาารถไปจอดแสดงโชว์ ซึ่งจากการเจาะกลุ่มดังกล่าว บริษัท J จะเน้นการสร้างการจดจำสำหรับลูกค้าทั่วไป แต่หากเป็นระดับผู้นำ ถ้าสามารถแนะนำลูกค้ามาซื้อกับบริษัท J ได้จะมีค่าแนะนำให้ และในอนาคตมองถึงกลุ่มลูกค้าขายตรง โดยจะเข้าไปสนับสนุนกิจกรรมในระหว่างการประชุม หรือแม้แต่การวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการให้ตัวแทนธุรกิจขายตรงนั้น นอกจากจะเป็นตัวแทนของสินค้า นั้นๆ แล้ว แต่ยังให้มาเป็นตัวแทนของการขายรถยนต์ให้กับบริษัท J มาเป็นอาชีพสำรองด้วย

#### 4.10.4.3 การแบ่งเขตพื้นที่การขาย

ในการแบ่งเขตพื้นที่การขาย บริษัท J ได้แบ่งพื้นที่การขายออกเป็นโซนการขายตามสาขาของบริษัท J โดยจะส่งพนักงานลงพื้นที่เพื่อแจกใบปลิว ดังนั้นการออกพื้นที่คือ การเข้าไปเพื่อแนะนำตัวเองให้คนรู้จัก โดยการพิจารณาการทำตลาดในพื้นที่นั้น ผู้จัดการจะพิจารณาจากยอดขายของลูกค้าย เช่น สาขา A รับผิดชอบ อำเภอ ก, ข, และ ค. ปรากฏว่า ยอดของซึ่งพิจารณาจากที่อยู่ลูกค้า มีแต่อำเภอ ก, และ ข. ดังนั้นทำไมจึงไม่มียอดขายของอำเภอ ค. ซึ่งนั่นแสดงว่า พนักงานไม่ได้เจาะตลาดในพื้นที่ที่รับผิดชอบเลย

นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า การทำกิจกรรมกับลูกค้าของบริษัท J ไม่ค่อยเน้นการออก Mobile service แต่จะเน้นการเข้าไปหากลุ่มลูกค้าคาดหวังจะไปติดต่อประชาสัมพันธ์ช่วงโบรชัวร์ กับองค์กรมากกว่า

#### 4.10.5 กลยุทธ์การบริหารงานหลังการจำหน่าย

##### 4.10.5.1 การปรับเปลี่ยนคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ในการบริหารงานด้านบริการ บริษัท J ยังคงเน้นการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานการทำงานของบริษัทแม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความละเอียดรอบคอบและระยะเวลาในการซ่อมให้ได้อย่างรวดเร็ว เช่น ในตำแหน่งงานช่าง พนักงานจะต้องใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสมกับงาน เช่น การเลือกใช้ประเภทของประแจให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนไส้ตัวกรองน้ำมันเครื่องเพื่อการทำงานอย่างรวดเร็ว มีความผิดพลาดน้อยที่สุดและส่งมอบลูกค้าภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในแต่ละงานจะมีดัชนีชี้วัดกำหนดว่า จะต้องใช้ระยะเวลาเท่าไร ? แล้วพนักงานแต่ละคนทำได้เท่าไร ? และงานที่พนักงานทำเหมาะกับทักษะของพนักงานคนนั้นหรือไม่ ? หากไม่เหมาะสม ผู้จัดการจะไม่จ่ายงานประเภทนี้ให้ แล้วทำการเปลี่ยนงานใหม่ เช่น พนักงานคนนี้อัดเช็กระยะแต่ให้ทำงานแก้ปัญหาซึ่งใช้เวลาทำนานแล้วพนักงานขาดทักษะ ทำให้ใช้เวลาในการทำมากขึ้น ดังนั้นจะต้องมาดูว่า พนักงานได้รับการอบรมตามมาตรฐานหรือไม่ ? เช่น ยังไม่ผ่านระดับหนึ่ง ดังนั้น จึงยังไม่สามารถทำงานแก้ปัญหาได้ ดังนั้นก็ต้องเปลี่ยนลักษณะงานลงมา เช่น งานซ่อมทั่วไปซึ่งเป็นงานใช้เวลาไม่มากหรืองานเช็กระยะซึ่งจะต้องเลือกงานให้เหมาะสมกับทักษะ ประสบการณ์และพื้นฐานการทำงาน of พนักงานด้วย

“...บางที่รับงานมาแล้วทำงานอะไรก็ได้ ซึ่งมันไม่ใช่ เราวัด KPI เขาไม่ได้ skill เขามีแค่นี้แต่เราให้เขาทำงานที่ skill สูงกว่าของเขา ซึ่งงานมันไม่ match เราก็จะต้องให้งานเหมาะสมกับเขา...เราก็ต้องดูที่ skill ด้วย ดูที่พื้นฐานเขาด้วยว่า มีประสบการณ์มาก น้อยแค่ไหน ทักษะเขามีขนาดไหน...”

ผู้จัดการแผนกบริการ

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการสื่อสารข้อมูลระหว่างพนักงานช่างกับลูกค้าให้ถูกต้อง ผู้บริหารของฝ่ายบริการจึงเน้นย้ำการใช้คำพูดของพนักงานช่างในการสื่อสารกับลูกค้าแต่ละครั้งให้เข้าใจ เช่น การแจ้งสาเหตุที่บริษัท J จะต้องเปลี่ยนอะไหล่ นั้นเนื่องจากอะไหล่เสีย ดังนั้นพนักงานช่างควรจะอธิบายและให้รายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจด้วย

##### 4.10.5.2 แคมเปญสนับสนุนการติดตามลูกค้าหลังหมดระยะประกัน

เมื่อลูกค้าหมดระยะประกันไป บริษัท J จะให้พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ โทรติดตามต่อเนื่องโดยเชิญให้ลูกค้าเข้ามาเช็คระยะต่อ ซึ่งในระบบที่ตั้งไว้ ทุก 6 เดือน แต่ในขณะนี้ บริษัท J มีแผนงานเพิ่มเติมเพื่อรองรับโดยให้เจ้าหน้าที่รับรถซึ่งจะมีประสบการณ์มากกว่า โทรติดตาม พูดคุยกับลูกค้าเพื่อให้ข้อมูล สามารถตอบคำถามได้ทันที ระยะกิโลเมตรที่ลูกค้าใช้ใน ปัจจุบันเท่าไร งานเพิ่มเติมจากการเข้าเช็คระยะล่าสุดมีอะไรบ้างและประเมินค่าใช้จ่ายได้ทันที เพื่อที่จะเชิญชวนลูกค้าเข้ามาเช็คระยะ

โดยปกติ บริษัท J จะมีโปรโมชั่นสนับสนุนการเข้ารับบริการลูกค้าอยู่แล้ว โดยหากเป็นลูกค้าที่ได้รับนัดหมายจะได้รับส่วนลดค่าแรงและค่าอะไหล่อย่างละ 10% แต่หากไม่ได้ นัดหมาย ลูกค้าจะต้องจ่ายเต็มจำนวน ซึ่งปัจจุบันบริษัท J ได้ปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่ โดยมอบหมายหน้าที่การติดตามกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้รับนัดหมายให้กับพนักงานรับรถโทรไปติดต่อ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะถือเป็นลูกค้ากลุ่มพิเศษที่พนักงานรับรถจะติดตามเองลักษณะตัวต่อตัว โทรติดตาม จนกระทั่งส่งมอบรถเสร็จออกไป ยิ่งกว่านั้น ถ้าหากเป็นลูกค้าที่นัดเข้ามาแล้วและเมื่อซ่อมไปแล้ว มีงานเพิ่มเติม ต้องเปลี่ยนอะไหล่เพิ่ม บริษัท J จะให้ส่วนลดเพิ่มเติม 15% จากเดิม 10% เนื่องจากเป็น ลูกค้าที่พนักงานได้โทรนัดเข้ามาและเป็นรถที่หมดระยะรับประกันไปแล้ว

นอกจากแผนที่กล่าวมาข้างต้น บริษัท J มีแผนการใช้โปรโมชั่นเพิ่มเติม หลากหลายรูปแบบ ให้ครอบคลุมหลายกลุ่ม นั่นคือ กลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้เข้าศูนย์บริการเลย 1-2 ปี ซึ่ง บริษัทแม่ได้มีแคมเปญพิเศษสนับสนุนอยู่ คือ ฟรีค่าแรง เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง มีค่าอะไหล่ลด 15% แต่สำหรับบริษัท J ได้เพิ่มเติมเป็น 20% โดยขยายฐานข้อมูลลูกค้าเพิ่มขึ้น คือ มากกว่า 2 ปี ขึ้นไป ส่วนแผนสุดท้าย คือ กรณีลูกค้าที่ไม่มีการอนุมัติในครั้งนี กล่าวคือ วันนี้ลูกค้าเข้ารับบริการและมีค่าใช้จ่าย 8,000 บาท นอกจากนี้มีงานเพิ่มเติมซึ่งมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมอีก 4,000 บาท ซึ่งลูกค้าไม่สะดวกที่จะจ่ายในวันนี้พร้อมกันเนื่องจากค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นลูกค้าจึงปฏิเสธและเลื่อนการเข้ารับบริการออกไปในการทำครั้งต่อไป ซึ่งครั้งต่อไป ลูกค้าอาจจะตัดสินใจไปทำที่อื่น ดังนั้น บริษัท J จะดึงข้อมูลลูกค้ากลับมาและให้ส่วนลด 20% ซึ่งลูกค้าจะได้รับส่วนลดมากกว่าการโทรติดตามในช่องทางปกติซึ่งได้ส่วนลดเพียง 10%

#### 4.11 ผู้แทนจำหน่าย K

บริษัท K เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 โดยมีทุนจดทะเบียน 65 ล้านบาท ปัจจุบัน บริษัท K มี 2 โชว์รูม 2 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 140 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท K มีรายได้เฉลี่ยจากการขายรถยนต์ อะไหล่และบริการซ่อมรถยนต์ราวปีละ 982



ล้านบาท<sup>1</sup> แต่ไม่เคยได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) จากบริษัทแม่ นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

#### 4.11.1 การบริหารจัดการองค์กร

##### 4.11.1.1 บริหารงานตามมาตรฐานการทำงานของบริษัทแม่

บริษัท K บริหารงานตามมาตรฐานการทำงานของบริษัทแม่ เมื่อรับนโยบายจากบริษัทแม่ เจ้าของซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริหารจะถ่ายทอดนโยบายมายังผู้บริหาร และผู้บริหารจะถ่ายทอดนโยบายโดยส่งผ่านมายังส่วนงานต่างๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้นำไปปฏิบัติต่อไป โดยแต่ละส่วนงานจะมีเป้าหมายการทำงานเป็นตัวกำหนด โดยการติดตามผลการทำงาน ผู้จัดการแต่ละแผนกจะติดตามการทำงานทุกวัน เช่น ฝ่ายขายจะติดตามยอดขายทุกวันและในการประชุมกันจะนำกรณีศึกษาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อแนะนำ คำร้องเรียนหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากเสียงของลูกค้ามาแบ่งปันข้อมูลเป็นกรณีศึกษาโดยนำมาให้ฟังร่วมกัน เช่น ลูกค้าเกิดอุบัติเหตุแต่ซ่อมไม่ได้ เนื่องจากไม่มีกรรมธรรม์ประกันภัย ซึ่งลูกค้ายังไม่ได้รับเอกสารกรรมธรรม์ประกันภัย สำหรับรถที่ส่งมอบใหม่ ลูกค้าจะได้รับแต่เพียงพรบ. อย่างเดียว แต่อย่างไรก็ตาม บริษัท K ได้แจ้งประกันไปแล้ว ดังนั้น เมื่อมีเลขที่รับแจ้ง รถลูกค้าสามารถเข้าซ่อม ซึ่งหากเกิดกรณีศึกษาเช่นนี้ ในวันถัดมาผู้จัดการขายจะได้ชี้แจงและจัดอบรมให้พนักงานทุกคนได้รับทราบต่อไป ส่วนการติดตามการทำงานองค์กรรวม กรรมการฯ จะติดตามสัปดาห์ละครั้ง ตรวจสอบและดูแลจุดไหนที่ควรปรับปรุงบ้าง ซึ่งผู้จัดการแต่ละแผนกจะส่งข้อมูลเพื่อรายงานผ่านไลน์ให้กรรมการฯ ทราบมาตลอดด้วย

ส่วนการทำงานระหว่างหน่วยงานจะทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ลูกค้าจะมาเช็คระยะ 10 โมง พนักงานขายจะได้ประสานงานกับพนักงานลูกค้าสัมพันธ์เพื่อเข้ารับบริการ หากเมื่อใดที่ลูกค้าเกิดปัญหา ทั้งพนักงานขายและลูกค้าสัมพันธ์จะต้องมาพบลูกค้าทันทีเพื่อแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน

#### 4.11.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.11.2.1 การคัดเลือกและสรรหา

หลักในการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน บริษัท K จะคัดเลือกพนักงานจากประสบการณ์การทำงาน ผลคะแนนการศึกษาขั้นต่ำ 2.7 หรือ 3.0 และผู้สมัครมีที่อยู่อาศัยในจังหวัด ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนพื้นที่ ดังนั้น ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องการเดินทาง ส่วนช่องทางการประชาสัมพันธ์ บริษัท K ได้แจ้งผ่านเฟซบุ๊ก ไลน์ กรมแรงงานจังหวัด หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นและ

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

สื่อสารผ่านสถานีวิทยุในจังหวัดซึ่งบริษัท K จะมีช่วงเวลาในการดำเนินรายการเป็นของตนเอง ซึ่งนอกจากใช้เป็นเวทีที่แต่ละแผนกจะได้ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร โฆษณา เช่น การรับสมัครงานแล้วยังเป็นการสื่อสารแคมเปญการขาย หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการดูแลรักษารถยนต์ซึ่งเป็นการให้ความรู้กับประชาชนทั่วไปด้วย นอกจากนี้สำหรับนักศึกษาที่มีเกรดเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไปและเคยมาฝึกงานกับบริษัท K โดยเฉพาะส่วนงานช่าง บริษัท K จะพิจารณารับเข้าทำงานเลย หากนักศึกษาสนใจมาทำงานกับบริษัท K

ส่วนวิธีการคัดเลือกพนักงาน บริษัท K จะวัดทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน เช่น ในงานขาย บริษัท K ต้องการพนักงานขายที่มีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายในการดำรงชีวิต เมื่อผู้สมัครมีอุดมคติในการทำงานแล้ว ผู้สมัครก็必将มีความมุ่งมั่นแล้วพยายามปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ในการสัมภาษณ์ผู้จัดการขายจะใช้คำถามที่วัดแนวความคิด เป้าหมายการทำงานของผู้สมัครได้ เช่น เป้าหมายสูงสุดในชีวิตคืออะไร ? ผู้สมัครอาจจะตอบว่า ต้องการที่จะมีบ้าน มีรถแล้วคำถามถัดไป จะถามวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างไร ? เมื่ออยากได้ของที่ต้องการ ดังนั้น ผู้สมัครต้องรู้จักการวางแผนการเงิน รู้จักออม นั่นหมายถึง ผู้สมัครมีแรงขับแล้วต้องการไปให้ถึงในจุดมุ่งหมายนั้นจริงๆ ซึ่งจะส่งผลให้油然而ย่นัยว่า หากบริษัท K ได้พิจารณารับสมัครพนักงานเป็นพนักงานขายแล้ว พนักงานก็จะพยายามผลักดันยอดขายอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนแล้วพยายามไปให้ถึงจุดหมายนั้น นอกจากการวัดทัศนคติแล้ว บริษัท K ยังพิจารณาส่วนอื่นประกอบด้วย เช่น ลักษณะของงานที่ผู้สมัครชอบเป็นอย่างไร ? เหมาะสมหรือไม่ ? อย่างไรในงานขาย ลักษณะงานจะต้องเป็นงานที่ต้องลุย พบปะผู้คน และทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ดังนั้น จึงเป็นส่วนหนึ่งเพื่อใช้ในการพิจารณารับสมัครพนักงานใหม่ด้วย

#### 4.11.2.2 การจัดอบรม

สำหรับพนักงานใหม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ ซึ่งบริษัท K จะจัดขึ้นเป็นรอบใช้เวลา 1 วัน โดยในเนื้อหาการฝึกอบรมจะเกี่ยวกับภาพรวมองค์กร กฎ ระเบียบ วินัยขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร หลังจากนั้นพนักงานแต่ละส่วนงานก็จะได้รับการอบรมในส่วนงานของตนเอง อย่างงานขาย จะมีครูฝึกทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงอบรมพนักงานด้านความรู้ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานมาตรฐานด้านขายเป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์ หลังจากนั้น พนักงานใหม่จึงจะสามารถเริ่มดำเนินการขายได้เลย

บริษัท K เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งนอกจากการที่พนักงานจะต้องเข้ารับการอบรมจากบริษัทแม่แล้ว พนักงานยังได้รับการอบรมจากบริษัท K อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ผลิตภัณฑ์สำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งพนักงานจะต้องเข้าใจในความรู้ผลิตภัณฑ์ สามารถตอบคำถามลูกค้าได้ โดยจะมีครูฝึกเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ซึ่งครูฝึกจะมี

แผนการอบรมที่ชัดเจน สัปดาห์ละ 2 ครั้ง สอนความรู้ผลิตภัณฑ์และฝึกอบรมพนักงานแสดงบทบาทสมมติ ตามมาตรฐานการทำงานแล้วจัดทดสอบความรู้เลยทันที หากพนักงานที่ไม่ผ่านจะต้องได้รับการอบรมใหม่ ส่วนข้อมูลอื่นที่สำคัญซึ่งพนักงานขายจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายให้ลูกค้ารับทราบด้วย เช่น ข้อมูลประกันภัยในรายละเอียดจากหน้าตารางกรมธรรม์ ขั้นตอนการอนุมัติไฟแนนซ์ที่ซับซ้อนด้วย เป็นต้น

#### 4.11.2.3 สวัสดิการพนักงาน

สำหรับอัตราการจ้างงาน บริษัท K จะอ้างอิงตามกฎหมายเป็นหลัก เช่น อัตราค่าแรงขั้นต่ำสำหรับคนที่ไม่มีความรู้การศึกษา ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มผู้ใช้แรงงานแต่ในส่วนของพนักงานขายจะมีทั้งเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นรายคันต่อเดือน เรียก “ค่าขายรายเดือน” ซึ่งหากบรรลุเป้าหมายการขาย พนักงานแต่ละคนจะได้รับผลตอบแทนเพิ่มเติมอีก เช่น ขายรถได้ 3 คัน ขายรถ 5 คัน จะได้ค่าขายรายเดือนเท่าไร? เป็นต้น ซึ่งจะพิจารณาพร้อมกับ margin ที่พนักงานขายรถได้ด้วย ถ้าขายได้โดยใช้ margin น้อยทำให้บริษัท K ได้รายได้ต่อคันมาก ดังนั้น พนักงานขายจะได้ค่าคอมมิชชั่นมาก แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าขายโดยใช้ margin มาก พนักงานขายจะได้ค่าคอมมิชชั่นน้อยด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ยังมีรายได้จากสนับสนุนการใช้เครือข่ายธุรกิจอื่น เช่น การใช้ประกันภัยชั้น 1 อย่างกรณีลูกค้าซื้อรถประเภทเงินสดแล้วพนักงานขายสามารถผลักดันการขายประกันภัยได้ การนำเสนอไฟแนนซ์จากบริษัทในเครือของบริษัทแม่ให้กับลูกค้า การขายอุปกรณ์ตกแต่งของแท้ ซึ่งพนักงานขายจะได้รับ % จากการสนับสนุนการขายเครือข่ายธุรกิจเหล่านี้ และนอกจากนี้ ยังมีการจ่ายค่าคอมมิชชั่นสำหรับรถรุ่นที่ขายยากเป็นรายได้พิเศษด้วย

สำหรับสวัสดิการอื่นๆ ที่บริษัท H ให้การสนับสนุน เช่น ฟรีชุดทำงาน พนักงาน รถบริการรับและส่งพนักงานในเวลาเช้าและเย็น กิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี ปีละ 2 ครั้ง เงินช่วยเหลืองานศพบิดา มารดา ซึ่งบริษัท K จะมีการจัดสรรงบประมาณส่วนนี้ไว้ด้วย มากไปกว่านั้น บริษัท K ได้สนับสนุนรางวัลสำหรับพนักงานที่ทำชื่อเสียงให้บริษัท K ที่ได้รับรางวัลตั้งแต่อันดับ 1 ถึง 3 โดยทำการมอบรางวัลนั้นให้กับพนักงานรายนั้นต่อหน้าพนักงานด้วยกันเพื่อเป็นการชมเชยพนักงาน ส่วนการลงโทษบริษัท K ก็จะอ้างอิงตามกฎระเบียบของบริษัท K และยึดตามกฎหมาย

#### 4.11.2.4 การประเมินผลการทำงาน

บริษัท K จะมีการประเมินผลการทำงานพนักงานประจำปี ซึ่งประกอบไปด้วย 16 หัวข้อ ยกตัวอย่างเช่น การประเมินด้านทัศนคติ เป้าหมายการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์กร การให้ความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งฝ่ายบุคคลจะส่งแบบประเมินนี้ให้ส่วนงานต่างๆ ประเมินพนักงาน

ในระดับต่างๆ ตามสายการบังคับบัญชา เช่น พนักงานขายจะได้รับการประเมินโดยผู้จัดการขาย ส่วนผู้จัดการขายจะได้รับการประเมินจากผู้ช่วยกรรมการฯ เป็นต้น

#### 4.11.3 การบริหารจัดการการขาย

##### 4.11.3.1 แคมเปญการขายหลากหลาย

บริษัท K ยึดนโยบายการขายปูพรมเต็มพื้นที่โดยจะต้องเป็นที่ 1 ในทุกพื้นที่ และเป็นที่ 1 ในทุกอำเภอและรวมทั้งหมดคือ จะต้องเป็นที่ 1 ในจังหวัดและต้องขายให้ได้มากที่สุด ซึ่งบริษัท K ได้ตั้งเป้าหมายการขายของพนักงานขายแต่ละคนขึ้นกับประสิทธิภาพการขายในอดีตเป็นตัววัด แต่ในขณะเดียวกันจะตั้งเป้าหมายการขายขั้นต่ำของพนักงานขายแต่ละคนไว้ด้วย เช่น พนักงานขายจะต้องขายให้ได้ 5 คันต่อเดือน ถ้าสถานการณ์การขายไม่ดีอาจจะเหลือ 3 – 4 คันต่อเดือน สำหรับการบริหารทีมขาย บริษัท K จะแบ่งแยกทีมออกเป็น 3 ทีม ซึ่งจะมีหน้าที่เป็นเวรประจำ ไชว์รูมและออกเยี่ยมลูกค้าสลับกัน โดยใช้แคมเปญขายซึ่งอ้างอิงตามบริษัทแม่เป็นหลัก แต่อาจจะมีเพิ่มเติม เช่น รถรุ่นนี้ มีแคมเปญสนับสนุนการขายโดยให้บัตรกำนัลลูกค้ามูลค่า 35,000 บาท ส่วนบริษัท K จะให้ส่วนลดเพิ่มอีก 15,000 บาท ซึ่งหากพนักงานขายรถได้ใช้เงินสนับสนุนตามเงื่อนไขการขายที่บริษัท K กำหนด พนักงานจะได้ผลตอบแทน 3,000 บาท แต่ถ้าให้ส่วนลดเพิ่มมากกว่าที่บริษัท K กำหนดไว้ เช่น 20,000 บาท พนักงานขายจะได้รับผลตอบแทนลดลงเหลือ 2,000 บาท เป็นต้น ดังนั้น การที่พนักงานขายจะได้รับอัตราผลตอบแทนพิเศษนั้น บริษัท K จะพิจารณาจากการใช้ margin เป็นส่วนลดหรือเป็นส่วนสนับสนุนการขายด้วย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจไม่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าเป้าหมายของบริษัท K ส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพเกษตรกร เมื่อชานาไม่สามารถทำได้ ทำให้ชานาไม่มีรายได้และส่งผลทำให้ร้านค้าเครื่องมือเกษตรนั้น ไม่มีรายได้จากชานาด้วย ดังนั้น จึงส่งผลทำให้ภาคธุรกิจได้รับผลกระทบออกฤทธิ์น้อยลง สำหรับลูกค้ารายย่อยการขออนุมัติไฟแนนซ์ทำได้ยากมากขึ้น จากเดิมแคมเปญก่อนที่ใช้เงินคาวนน้อย ฟรีคาวน ลูกค้าผ่อนง่ายแต่ปัจจุบันบริษัทไฟแนนซ์ปรับฐานเงินคาวนที่สูงขึ้น เช่น คาวน 25% ทำให้ลูกค้าผ่อนยากขึ้น ดังนั้น บริษัท K จึงต้องนำเงินแคมเปญไปสนับสนุนส่วนลดเงินคาวนให้ลูกค้าสามารถขออนุมัติไฟแนนซ์ได้ แต่สำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป เช่น กลุ่มข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีรายได้ประจำ การเข้าหากลุ่มลูกค้าเหล่านี้ พนักงานขายจะต้องเข้าไปสถานที่ทำงาน แจกใบปลิว นำเสนอกิจกรรมทดลองขับแล้วเสนอแคมเปญดอกเบี้ยพิเศษเหลือ 1 บาทกว่า ซึ่งถือเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงมากกว่าอัตราปกติที่บริษัทไฟแนนซ์อื่นใช้กันที่ระดับอัตราดอกเบี้ย 2-3 บาท เป็นต้น



สำหรับโปรโมชั่นส่งเสริมการขายอื่น หากช่วงใดที่ต้องการเร่งยอดขาย บริษัท K จะจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายเพิ่มเติมหรือถ้าช่วงใดที่ไม่มีแคมเปญจากบริษัทแม่ บริษัท K จะจัดตั้งงบประมาณมาจัดเป็นรางวัลให้ลูกค้าเพิ่มเติมภายในตัวเอง เช่น กิจกรรมการจับสลากเมื่อลูกค้าออกรถกับบริษัท K ซึ่งลูกค้าอาจได้ทอง เครื่องใช้ไฟฟ้า ทิวหรือตู้เย็น เป็นต้น

“...ฤดูกาลที่บริษัทแม่ไม่มีแคมเปญ เราก็จะต้องทำเอง เราก็ตั้ง Budget ขึ้นมา แล้วทำเป็นรางวัล เชิญลูกค้ามา หากซื้อในช่วงนี้ พอส่งมอบเสร็จ ก็จะเชิญมาจับสลาก...”

กรรมการบริหาร

นอกจากนี้ บริษัท K ยังมีเงินสนับสนุนเพิ่มเติมให้พนักงานช่วยสนับสนุนการขายได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รถที่ค้างสต็อกนานๆ ส่วนของการวัดผลพนักงานขาย บริษัท K จะให้โอกาสพนักงาน 3 เดือนในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการขายเพื่อให้เข้าเป้าหมาย ซึ่งจะพิจารณาตามผลงาน หากผลงานไม่ดี ผู้จัดการขายจะเรียกพนักงานเข้ามาพูดคุยเพื่อสอบถาม สาเหตุที่เกิดขึ้นเกิดจากอะไร ทำไมถึงขายไม่ได้ เป็นต้น โดยพนักงานทุกคนจะมีเป้าหมายเป็นดัชนีชี้วัดการทำงานซึ่งขึ้นกับประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคน เช่น บางคนตั้งไว้ 10 คัน 7 คัน หรือ 3 คัน เป็นต้น แต่สำหรับคนที่ขายน้อยบริษัท K จะกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำไว้

#### 4.11.3.2 การสร้างความพึงพอใจลูกค้าได้ตรงกับความต้องการ

สิ่งที่บริษัท K เน้นมาก คือ มาตรฐานการให้บริการซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานจะต้องปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานก่อนซึ่งมีรายละเอียดในกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น ในกระบวนการต้อนรับ เมื่อลูกค้าต้องการกาแฟแต่พนักงานจะไม่ใช่เพียงแค่ปฏิบัติตามคำสั่งของลูกค้าแล้วนำมาเสิร์ฟเท่านั้น แต่จะต้องสอบถามลูกค้าต่อว่า มีความต้องการกาแฟแบบใด เช่น ใส่น้ำตาลหรือไม่ใส่น้ำตาล หรือลูกค้าบางรายชอบโอวัลตินแต่ไม่หวาน ซึ่งลักษณะความชอบของลูกค้าแตกต่างกัน ถึงแม้ว่า เรื่องดังกล่าวจะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยแต่บริษัท K ได้ให้ความสำคัญมาก ดังนั้นเมื่อลูกค้าเข้ามาศูนย์บริการครั้งถัดไป พนักงานจะได้ไม่ต้องสอบถามแต่สามารถบริการได้ทันที

เพราะฉะนั้นไม่ว่าลูกค้าจะเข้ารับบริการจากพนักงานรายใด ลูกค้าจะต้องได้รับบริการเหมือนกันทุกคน ซึ่งกระบวนการมาตรฐานการขายจะเริ่มต้นจากการต้อนรับ พนักงานจะต้องกล่าวต้อนรับ เสิร์ฟน้ำและของว่าง แล้วเชิญลูกค้ามาชมรถเพื่อให้ลูกค้าได้เห็นรถรุ่นที่ลูกค้าสนใจก่อนที่จะเริ่มต้นด้วยการเจรจาต่อรองด้วยการคุยราคาและแคมเปญขายในทันที ซึ่งสิ่งนี้คือการปฏิบัติที่แตกต่างจากที่อื่นและบริษัท K ได้ให้ความสำคัญอย่างแท้จริง เน้นให้ลูกค้าได้สัมผัสจริงเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการก่อนด้วยการให้ลูกค้าได้ทดลองขับถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสร้างประสบการณ์ในการขับขี่รถยนต์ได้อย่างแท้จริง

“...คนที่มาซื้อรถก็อยากเห็น อยากสัมผัสรุ่นรถที่ตัวเองต้องการ ...อย่างไร  
ซื้อของ เราก็ออยากจับ อยากทดลอง ...อย่างไรทดลองจับ ถ้ามีรถอยู่ก็อยากให้ลูกค้าได้มาทดลองจับ  
จริงๆ รุ่นที่เขาชอบเป็นอย่างไร ได้จับแล้วเป็นอย่างไร ประทับใจหรือไม่แล้วไปดูเลย หลายครั้งที่เรา  
จะพบว่า sales จะบอกกับผู้จัดการขายว่า หนูพวง่ายขึ้นเยอะเพราะบางคน sales มาจากที่อื่น ลูกค้า  
บางคนเปลี่ยนใจเลยจากเดิมขอสีส้มแต่พอไปดู...บอกเปลี่ยนแล้วไม่เอา...แต่จะเอาสีขาว ...”

ผู้จัดการขาย

เมื่อถึงเวลากำหนดรับรถ บริษัท K จะได้เชิญลูกค้ามารับรถโดยได้  
จัดเตรียมดอกไม้ ผ้าสามสีซึ่งถือเป็นธรรมเนียมให้ลูกค้าและจะมีพนักงานขาย 10 – 20 มาต้อนรับ  
มอบลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจ นอกจากนี้ยังมีผู้จัดการจากทุกแผนกทั้งขาย บริการ อะไหล่และ  
ลูกค้าสัมพันธ์ร่วมส่งมอบด้วย ซึ่งลูกค้าจะต้องได้รับของครบตามที่ได้ตกลงกันไว้ซึ่งถือเป็น  
มาตรฐานที่พนักงานจะต้องตกลงและปฏิบัติตามที่ได้สัญญาไว้ตั้งแต่แรกเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความ  
ประทับใจตั้งแต่แรกด้วย

“...ช่วงที่ลูกค้าขึ้นโชว์รูมหรือช่วงที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อ ทาง  
พนักงานขายจะต้องพยายามผูกใจลูกค้าตั้งแต่แรก ต้องคุยกันรู้เรื่อง ทุกอย่างเข้าใจเนื้อหาทั้งหมด ก็  
ทำได้ตามที่ลูกค้าต้องการตั้งแต่วันแรกที่สร้างความพึงพอใจตั้งแต่วันแรกที่ลูกค้าจะต้องติดตั้ง  
อุปกรณ์ตกแต่งอะไรบ้าง ต้องทำให้ครบตามที่ลูกค้าสั่ง พอลูกค้ามาถึง ทุกอย่างต้องสมบูรณ์แบบ ...  
แล้วลูกค้าจะเชื่อมั่น...”

กรรมการบริหาร

อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้จัดการขาย จะต้องพิจารณาผลคะแนนความพึง  
พอใจลูกค้าของพนักงานขายแต่ละรายที่ได้รับการประเมินในแต่ละเดือนว่า ภาพรวมของการให้  
คะแนนความพึงพอใจลูกค้าเป็นอย่างไรบ้าง พนักงานขายแต่ละรายมีข้อบกพร่องในปัจจัยใด  
คุณสมบัติอะไรบ้าง เพื่อที่พนักงานขายรายนั้นจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

ดังนั้น เพื่อที่จะรักษาคะแนนความพึงพอใจ ในกรณีที่พนักงานขาย  
รับทราบปัญหา ก่อนที่ลูกค้าจะรับรถ ผู้จัดการขายจะมีมาตรฐานในการกำหนดว่า พนักงานขาย  
จะต้องแจ้งลูกค้าให้รับทราบถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นก่อน ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่อุปกรณ์ตกแต่งไม่  
พร้อมติดตั้งให้ลูกค้า พนักงานขายจะต้องแจ้งลูกค้าให้รับทราบปัญหาทันทีก่อนรับรถพร้อมกับ  
นำเสนอแนวทางแก้ไข เช่น การนำเสนอการติดตั้งในวันหลังเพื่อลดความไม่พึงพอใจลูกค้า แล้วหาก

ทำให้ลูกค้าต้องรอ บริษัท K จะต้องเตรียมของที่ระลึกไว้เพื่อเป็นการแสดงถึงการขอโทษลูกค้าด้วย ส่วนในวันส่งมอบรถ บริษัท K จะมีแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจพร้อมซองไปรษณีย์ที่ติดแสตมป์แล้วให้ลูกค้า หากลูกค้าต้องการให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงบริการด้านต่างๆ ซึ่งลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นแล้วส่งข้อมูลผ่านช่องทางนี้ได้เลย หรือหากในวันนั้น ลูกค้าต้องการให้ความเห็น พนักงานสามารถช่วยบันทึกข้อมูลได้ทันที นอกจากนี้ตามมาตรฐานการทำงานในการติดตามลูกค้า ภายหลังจากส่งมอบแล้ว 3 วันพนักงานขายสามารถโทรกลับไปสอบถามลูกค้าได้ หรือ 7 วันหลังส่งมอบ จะมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์โทรสอบถามความพึงพอใจ หากลูกค้าไม่พึงพอใจ เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์จะได้บันทึกข้อมูลในระบบเพื่อบันทึกลูกค้ารายนี้เป็นกลุ่มเฝ้าระวังและจะต้องแจ้งพนักงานขายทันทีเพื่อให้พนักงานขายติดต่อกลับไปหาลูกค้าเพื่อรับข้อร้องเรียน

#### 4.11.3.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

นอกจากการติดตามลูกค้าหลังส่งมอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัท K ได้ให้ความสำคัญแล้ว การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างแข็งแกร่งเป็นสิ่งที่บริษัท K ได้ใส่ใจในรายละเอียดด้วยเช่นกัน โดยบริษัท K จะให้ผู้จัดการขายเข้าไปพบลูกค้ารายใหญ่ โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลสำคัญต่างๆ อย่างเทศกาลปีใหม่ เข้าไปพบลูกค้าพร้อมกับมอบของขวัญ และแนะนำตัวและแนะนำผลิตภัณฑ์ รวมถึงลูกค้าเก่าที่ซื้อรถไป 2 – 3 ปี ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญและติดตามอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน ซึ่งมีตัวอย่างที่แสดงถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าว่า

“...พอตอนที่ลูกค้ารับรถไปแล้ว พนักงานขายจะสอบถามลูกค้าอยู่แล้วว่า ลูกค้าใช้รถในพื้นที่หรือนอกพื้นที่ สมมติ ใน 100 คน ใช้รถในพื้นที่ 80 คน คงนั้นจะโทรติดตามลูกค้าทั้ง 100 คน...แต่สำหรับลูกค้าสัมพันธ์จะสอบถามบริการลูกค้าทั้ง 80 คนเอารถมารับบริการหรือยัง เช็คเมื่อไหร่ ? ส่วนอีก 20 คนก็จะโทรติดตามลูกค้าเช่นกันว่า ตอนนี้วิ่งไปที่กิโลและตอนนี้ได้นำเอารถไปเข้าเช็กระยะที่ศูนย์บริการใกล้บ้านแล้วหรือยัง ?...ซึ่งลูกค้าจะรู้สึกถึงแม้ไม่ได้ไปเข้ารับบริการ ณ ศูนย์บริการตรงนั้น แต่ก็ยังได้รับบริการอยู่ในจังหวัดนี้คุณ ได้นำรถไปเช็คหรือยัง ? นำรถเข้าศูนย์บริการหรือยัง และถ้าหากลูกค้าไม่สะดวกหรือติดขัดจากการได้รับบริการจากศูนย์บริการนั้นๆ ลูกค้าสัมพันธ์จะยังคงไปยังลูกค้าสัมพันธ์ที่ลูกค้าเข้ารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า บางทีลูกค้าเอารถไปเข้าเช็กระยะ ชื่อไม่ตรง ที่อยู่ลูกค้าไม่ตรง ศูนย์บริการอาจจะปฏิเสธ ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้รับความพึงพอใจ เราก็จะประสานงานให้ทันที...”

ผู้จัดการขาย

#### 4.11.4 กลยุทธ์การบริหารงานการตลาด

##### 4.11.4.1 การทำกิจกรรมการตลาดหลากหลาย

บริษัท K มีแผนการจัดกิจกรรมทางการตลาดตลอดทั้งปี โดยในแต่ละสัปดาห์ของทุกๆ เดือน บริษัท K จะต้องจัดกิจกรรมทั้งในและนอกโชว์รูมอะไรบางอย่าง สำหรับกิจกรรมภายใน เช่น การเชิญลูกค้าเก่าเข้ามาใช้บริการ ในช่วงก่อนการเปิดตัวรถใหม่ โดยเฉพาะลูกค้าที่ใช้รถรุ่นเก่า บริษัท K จะเชิญเข้ามาตรวจเช็คระยะ ฟรี 24 รายการ พร้อมข้อเสนอที่ดีเพื่อเพิ่มโอกาสการขาย สำหรับกิจกรรมภายนอก เช่น การออกบูทนอกสถานที่บริเวณห้างสรรพสินค้าหน่วยงานราชการ หรือช่วงเทศกาลงานประเพณีประจำปี งานประจำจังหวัดและงานวัดในวันสำคัญต่างๆ โดยอย่างน้อย บริษัท K จะต้องจัดบูทเล็ก สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างการรับรู้ของบริษัท K ในท้องถิ่น

สำหรับรูปแบบกิจกรรมที่จัด ส่วนใหญ่บริษัท K จะจัดเป็นบูทมีรถโชว์ พร้อมเสนอแคมเปญพิเศษ ซึ่งบริษัท K ได้วางแผนไว้แล้วว่า จะต้องไปออกบูทข้างนอก เช่น ตลาดนัด ห้างร้าน เป็นต้น ซึ่งก่อนจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง ฝ่ายขายจะต้องไปดูพื้นที่เพื่อประเมินก่อน ตลาดนัดไหนเป็นตลาดนัดใหญ่ของอำเภอนั้นๆ ซึ่งจัดทุกวันอังคาร มีลูกค้ามากขนาดไหน พอออกบูทแล้วได้ลูกค้าคาดหวังหรือไม่ ซึ่งบริษัท K จะวัดจากจำนวนลูกค้าคาดหวังเป็นดัชนีชี้วัดในการประเมิน ถึงแม้ว่า พนักงานสามารถหาลูกค้าคาดหวังมาได้ แต่หากลูกค้ากลุ่มนั้นไม่ได้มีความสนใจที่จะเปลี่ยนรถ บริษัท K ก็จะต้องเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายอื่น โดยการเปลี่ยนสถานที่ เช่น กลุ่มลูกค้าบริเวณห้างสรรพสินค้าหรือกลุ่มข้าราชการ เป็นต้น

“...เราไปออกบูทมีลูกค้าเยอะหรือไม่ ? มีลูกค้าเข้ามาดูรถหรือไม่?... สนใจ สนใจ แต่ไม่สามารถปิดการขายได้ แต่เราก็ยังออกบูทอยู่ พอไปออกบูทแต่ไม่มีการปิดการขาย การตลาดจะมองว่า จะไปออกอีกทำไม ในเมื่อมีแต่คนสนใจ ไม่สามารถปิดการขายได้ แสดงว่าเขาไม่มีกำลังซื้อ...”

ผู้จัดการการตลาด

สำหรับสื่อที่ฝ่ายการตลาดใช้ในการประชาสัมพันธ์ นอกจากรถแห่และใบปลิวแล้วยังใช้ไลน์ สื่อสารไปถึงลูกค้าได้โดยตรงด้วย

ส่วนกิจกรรมอื่น จะเป็นกิจกรรมเพื่อสังคมหรือเป็นกิจกรรมที่จัดร่วมกับภาครัฐ เช่น หากหน่วยงานจากภาครัฐจัดกิจกรรมแห่เทียนพรรษา บริษัท K ก็จะไปร่วมบริจาคและแห่เทียนร่วมด้วย หรือการมอบชุดนักเรียนให้กับโรงเรียนที่องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ดูแลอยู่ด้วย เป็นต้น

#### 4.11.4.2 การทำกิจกรรมรายพื้นที่



สำหรับการดูแลพื้นที่การขายของแต่ละพื้นที่ บริษัท K ได้จัดพนักงานขายรับผิดชอบดูแลพื้นที่ตามสาขาการขายของแต่ละทีม เช่น สำนักงานใหญ่ มีทีมขาย 3 ทีม จะทำหน้าที่ดูแลพื้นที่การขาย 4 อำเภอ ส่วนสาขาทั้ง 2 สาขาจะรับผิดชอบดูแลสาขาของตนเองสาขาละ 1 อำเภอ ดังนั้น แต่ละทีมจะต้องลงพื้นที่เพื่อหาข้อมูลต่างๆ เช่น ลูกค้าส่วนใหญ่ประกอบอาชีพอะไรบ้าง ในแต่ละเดือนแต่ละหน่วยงานจะจัดกิจกรรมอะไรบ้าง ผู้นำชุมชนมีกิจกรรมอะไรบ้าง ดังนั้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในการเข้าร่วมและทำกิจกรรมกับผู้นำชุมชน พนักงานขายจะต้องทำงานร่วมกันกับฝ่ายการตลาดและประสานงานกับที่ว่าการอำเภอว่า จะมีการประชุมวันไหน เพื่อที่บริษัท K จะได้ขอสนับสนุนอาหารกลางวัน ขอน้ำรถ Mobile Service เพื่อให้บริการตรวจเช็คกระยะฟรี บริการมีรถทดลองให้นำไปใช้ฟรี แม้แต่งานกีฬาประจำหมู่บ้าน บริษัท K ก็จะทำให้การสนับสนุนด้วย ซึ่งเป้าหมายสำคัญ คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมทุกกิจกรรมในหมู่บ้านอันจะส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระหว่างผู้นำชุมชนและคนในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ที่ดีมากยิ่งขึ้น เป็นที่รู้จักกันมากขึ้น ถึงแม้ว่า ลูกค้าบางรายอาจยังไม่ตัดสินใจซื้อแต่ลูกค้าอาจจะแนะนำการซื้อให้กับคนที่รู้จักแทนได้

อย่างไรก็ตาม การจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง บริษัท K ได้ให้ความสำคัญอยู่แล้ว แต่พื้นที่ที่ต้องการจะเน้นเป็นพิเศษนั้น คือ พื้นที่การขายที่มีกำลังซื้อโดยพิจารณาจากรายได้ของคนในพื้นที่และส่วนแบ่งการตลาดรายพื้นที่ของอำเภอนั้นๆ ที่แพ้คู่แข่งรถยนต์จากบริษัทรถยนต์อื่นในสัดส่วนที่มาก บริษัท K จะพยายามเข้าไปจัดกิจกรรมในพื้นที่ให้มากขึ้น ซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่บริษัทให้ความสำคัญด้วย ดังนั้น จะมีกิจกรรมเข้าไปสนับสนุน เช่น มีกิจกรรมเสริมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นมีศิลปิน ดารา การเล่นเกมส์ เล่นบิงโกแจกทอง แจกของรางวัลและกิจกรรมพิเศษ เช่น การขายสินค้าอุปโภค บริโภค ในราคาพิเศษจากบริษัทยูนิลีเวอร์ ซึ่งนั่นคือ การขายไข่ไก่ ฟองละ 1 บาท โดยชาวบ้านที่สนใจจะต้องไปรับใบปลิวที่ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งตำบลหนึ่งๆ อาจจะมี 10 หมู่บ้าน บริษัท K จะไปวางใบปลิวให้กับผู้ใหญ่บ้านทุกคนซึ่งทำให้เป็นที่คุ้นเคยกับชาวบ้านและถือเป็นแผนระยะยาวที่บริษัท K ได้วางไว้ในการสร้างตระหนักรู้ในพื้นที่ แต่หากชาวบ้านที่สนใจบริษัท K จะมีแคมเปญพิเศษสนับสนุนการขายให้ด้วย แล้วที่มากกว่านั้น นอกจากการประชาสัมพันธ์ผ่านผู้นำท้องถิ่นแล้ว บริษัท K ยังได้ใช้รถแห่ ใบปลิว ป้ายโฆษณาเพื่อให้ข้อมูลส่งถึงลูกค้าในพื้นที่ด้วย

#### 4.11.4.3 การทำกิจกรรมรักษาลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

จากที่ได้กล่าวไปในเบื้องต้น ลูกค้าส่วนใหญ่ในพื้นที่ของบริษัท K เป็นกลุ่มเกษตรกร ข้าราชการ และค้าขาย ซึ่งหากเป็นข้าราชการ จะนำ Mobile service ออกไปเพื่อให้บริการลูกค้า แต่ถ้าหากเป็นกลุ่มค้าขาย เช่น ค้าปลีก ค้าส่งนั้น เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้จะไม่อยู่เป็น

หลักแหล่ง แต่เมื่อมีกิจกรรมต่างๆ บริษัท K จะสื่อสารโดยทำการส่งจดหมาย ไปปลิวและทำแคมเปญให้มาร่วมกิจกรรม เช่น แคมเปญพิเศษสำหรับการนำรถเข้ามาเช่าระยะในช่วงฤดูฝน เป็นต้น สำหรับลูกค้าเกษตรกร บริษัท K จะไปติดต่อทางธนาคารเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) ซึ่งในหน่วยงานนั้นจะมีส่วนงานย่อยอีกส่วนหนึ่ง คือ สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) ซึ่งจะหน้าที่รับเรื่องต่างๆ ของเกษตรกร ไม่ว่าจะเป็นการกู้เงิน การซื้อปุ๋ย ซื้อเครื่องมือเกษตร ซึ่งหากมีการจัดการประชุม ทางบริษัท K จะขอเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ พร้อมทั้งขอรายชื่อเพื่อส่งรายละเอียดแคมเปญให้กับเกษตรกรตามรายชื่อที่ได้ให้มา แต่รายชื่อส่วนใหญ่เป็นรายชื่อของผู้ประกอบการซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่อายุมากแต่ถือเป็นช่องทางหนึ่งเพื่อเพิ่มโอกาสในการติดต่อกับลูกค้า อย่างไรก็ตาม Mobile Service ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งของกิจกรรมการตลาดที่ถูกนำมาจัดพ่วงกับการออกบูทขายตามแผนการขายที่วางไว้ด้วย

การรักษาลูกค้าเก่า ส่วนใหญ่บริษัท K จะให้พนักงานงานติดต่อกับลูกค้าทุกครึ่งหรือเชิญชวนลูกค้าเก่า มางานจัดเลี้ยงขอบคุณลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่ซื้อรถมากกว่า 2 คันขึ้นไปหรือลูกค้าที่แนะนำลูกค้าอื่นให้กับบริษัท K โดย บริษัท K จะมีค่าแนะนำให้ด้วย 3,000 – 5,000 บาท ในแต่ละรุ่นซึ่งพนักงานขายได้แจ้งลูกค้าให้รับทราบตั้งแต่ลูกค้ามารับรถอยู่แล้วหรือแม้แต่ในช่วง 3 วันหลังจากซื้อรถ พนักงานขายก็จะมีการโทรติดตามเพื่อสอบถามความต้องการเพิ่มเติม กล่าวขอบคุณที่มาใช้บริการและแจ้งรายละเอียดของผลตอบแทนจากการแนะนำลูกค้าด้วย นอกจากนี้ สำหรับการทำกิจกรรมกับลูกค้าวัยห้อยอื่น บริษัท K ก็ได้เคยจัดกิจกรรมแรลลี่พาลูกค้าไปรับประทานอาหารเช้าแล้วกลับมาที่โชว์รูมแล้วด้วย

#### 4.11.5 การบริหารจัดการด้านบริการหลังการขาย

##### 4.11.5.1 การให้บริการลูกค้า

ด้านการบริหารงานหลังการขาย บริษัท K จะดำเนินการตามนโยบายของบริษัทแม่ ในการตั้งเป้าหมายของรถเช่าซ่อม กำหนดเป้าหมายของรายได้ ค่าอะไหล่ นอกจากนี้ บริษัท K ยังให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าเมื่อเข้ารับบริการ ซึ่งมาจากการประสานงานกันของพนักงานทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายขายและฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องเข้ามาต้อนรับลูกค้า โดยที่พนักงานฝ่ายขายจะเป็นผู้ประสานงานนัดหมายการซ่อมล่วงหน้ากับฝ่ายบริการไว้เรียบร้อยแล้ว หากทราบว่า ลูกค้าจะเอารถเข้ามาเช่าระยะ ลูกค้าสามารถนำรถเข้ามาได้เลย และไม่ต้องติดต่อสอบถามเพิ่มเติม ซึ่งทำให้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น

ส่วนด้านการติดตามลูกค้าภายหลังจากลูกค้ารับรถแล้ว 7 วัน เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์จะต้องทำการติดตามลูกค้าเข้ามาใช้บริการให้ครบทุกคน ถึงแม้ว่า ลูกค้าบางรายจะ

ไม่ได้นำรถเข้าสู่ศูนย์บริการของบริษัท K แต่พนักงานลูกค้าสัมพันธ์จะต้องถามลูกค้าถึงการนำรถเข้ารับบริการหรือไม่ ซึ่งหากลูกค้ายังไม่ได้นำรถเข้ามาใช้บริการ ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะต้องติดต่อบริษัทอื่นใกล้เคียง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการติดอนำรถเข้าสู่ศูนย์บริการต่อไป

## 4.12 ผู้แทนจำหน่าย L

บริษัท L เริ่มดำเนินธุรกิจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 และจดทะเบียนลงทุน 70 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท L มี 3 โชว์รูม 3 ศูนย์บริการ มีพนักงานทั้งหมด 600 คน ครอบคลุมการให้บริการภายในพื้นที่ 1 จังหวัด บริษัท L มีรายได้เฉลี่ยจากขายรถยนต์ใหม่ขายอะไหล่ ชิ้นส่วน อุปกรณ์รถยนต์ราวปีละ 2,254 ล้านบาท<sup>1</sup> และได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (President Award) 2 ปีต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมา

### 4.12.1 การบริหารจัดการองค์กร

#### 4.12.1.1 นโยบายการบริหารจัดการ

บริษัท L ดำเนินงานตามมาตรฐานการทำงานตามบริษัทแม่ โดยเจ้าของซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการและรองกรรมการผู้จัดการ จะให้นโยบายการทำงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทั้งตัวเลขยอดขาย ยอดซ่อม ค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้าทั้งด้านขายและบริการ เมื่อได้รับเป้าหมาย ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะประชุมแผนงานต่างๆ แล้วแต่ละส่วนงานจะต้องวางแผนงานส่วนย่อยเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย

ในการบริหารงาน ทั้งกรรมการฯ รองกรรมการฯ ผู้จัดการและหัวหน้างานในแต่ละพื้นที่จะประชุมร่วมกันเพื่อติดตามความคืบหน้าจากผู้จัดการ เช่น สถานการณ์การขายตัวเลขการขายเป็นอย่างไร ? ทำไมลูกค้าจึงไม่ขึ้นโชว์รูมเลย ? หรือในการจัดกิจกรรมในพื้นที่แต่ละครั้ง จะทำอย่างไร ? ให้การจัดเตรียมบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน เช่น รถโชว์ รถ Mobile Service เคมีภัณฑ์ต่างๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการในการลงพื้นที่แต่ละครั้ง ดังนั้น ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะปรึกษาเพื่อแก้ปัญหากัน โดยผู้จัดการขายและหัวหน้าทีมจะต้องทำแผนแล้วนำเสนอแผนขึ้นมาให้กรรมการฯ และรองกรรมการฯ รับทราบ เช่น ก่อนลงพื้นที่จัดกิจกรรม ทั้งผู้จัดการฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และศูนย์บริการจะต้องลงพื้นที่เพื่อสำรวจความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง ลงพื้นที่พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรมในพื้นที่นั้นๆ เป็นต้น

<sup>1</sup> ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลังจาก 3 ปีตั้งแต่ปี 2556 – 2558 จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

ส่วนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการแต่ละฝ่ายจะรายงานผลผ่านไลน์ให้ทั้งกรรมการฯ และรองกรรมการฯ รับทราบความคืบหน้าในแต่ละวัน ซึ่งค่อนข้างติดตามอย่างใกล้ชิด ดังนั้นเมื่อมีปัญหาผู้บริหารระดับผู้จัดการจะปรึกษากับกรรมการฯ และรองกรรมการฯ มาโดยตลอด ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ ได้กล่าวถึงกรรมการฯ ที่ได้เคยกล่าว กับตนถึงลักษณะการทำงานของบริษัท L ว่า ถึงแม้ว่า รูปแบบการทำงานจะเป็นแบบบริษัทแต่การปกครอง ดูแลกันจะเป็นลักษณะพี่น้อง ให้คำปรึกษาและแนะนำกันและกัน ทั้งในระดับเจ้าของกิจการกับผู้จัดการเองก็ดี หรือแม้แต่ระดับผู้จัดการกับพนักงานระดับปฏิบัติการเองก็ดี ซึ่งค่อนข้างใกล้ชิดกัน นอกจากนี้ กรรมการฯ ยังเห็นความสำคัญของบุคลากรองค์กรที่จะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรไปข้างหน้าด้วยกัน

“...พนักงานอยู่ได้ บริษัท L อยู่ได้ เขาก็โอเคจะเน้นย้ำตรงนี้ ปกครองแบบพี่น้อง ไม่ใช่บริษัทจำ ทุกอย่างมันต้องแบบนั้นเป๊ะๆ ไม่ใช่ บางอย่างอะลุ่มอล่วยกันได้ เขา (กรรมการฯ) ทำงานคนเดียวไม่ได้ กรรมการฯ ยังย้ำอีกว่า เขาทำงานก็ไม่ได้ ก็อาศัยพวกหัวๆ พวกเรานี่แหละ บริษัท L อยู่ได้ พนักงานอยู่ได้ เราก็ไปด้วยกันได้...”

ผู้จัดการขาย

ดังนั้น ผู้จัดการจะสามารถติดต่อสื่อสารได้โดยตรง โดยที่กรรมการฯ และรองกรรมการฯ จะรับทราบผลการทำงานของแต่ละส่วนงานอยู่ตลอด เช่น ในแต่ละวันขอขายเป็นเท่าไร ยอดลูกค้าเข้าซ่อมเป็นเท่าไร ซึ่งหากมีเรื่องเร่งด่วนทั้งกรรมการฯ และรองกรรมการฯ จะโทรศัพท์ ติดต่อเพื่อมอบหมายกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ได้ทันทีด้วยเช่นกัน

#### 4.12.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

##### 4.12.2.1 การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะคัดเลือกผู้สมัครจากหลากหลายช่องทาง เช่น การติดประกาศหน้าบริษัท L ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ หรือแม้แต่ผู้สมัคร walk in เข้ามา รวมถึงการที่บริษัท L เป็นทวิภาคีกับวิทยาเทคนิคในจังหวัด รับสมัครพนักงานตำแหน่งงานช่าง ซึ่งการเป็นทวิภาคี บริษัท L จะให้การสนับสนุนด้านต่างๆ กับวิทยาลัยเทคนิคในจังหวัด เช่น วิทยาลัยเชิงตัวแทนบริษัท L มาเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้กับนักศึกษาสถาบัน ในขณะที่เดียวกันทางสถาบันได้ประชาสัมพันธ์และส่งนักศึกษาเข้ามาฝึกงานกับบริษัท L ด้วย ซึ่งนอกจากเป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษามีความรู้เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานจริง ยังทำให้บริษัท L สามารถพิจารณาเลือกพนักงานใหม่ได้จากการฝึกงานครั้งนี้ด้วย



สำหรับกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่ เมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลคัดเลือกพนักงานใหม่เสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการของแต่ละแผนกจะสัมภาษณ์ผู้สมัครในส่วนของตนเอง สำหรับงานขาย นอกจากจะพิจารณาจากบุคลิกภาพของผู้สมัครระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้จัดการขายจะพิจารณาถึงประสบการณ์ของผู้สมัครเป็นหลักด้วย เนื่องจากสถานการณ์การขายไม่ดี หากรับผู้สมัครที่มีประสบการณ์จะได้ไม่ต้องเสียเวลาในการเริ่มต้นอบรมใหม่ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างมาก ดังนั้น บริษัท L จึงเน้นให้พนักงานใหม่จะต้องทำความเข้าใจกับผลิตภัณฑ์ให้ได้โดยที่ใช้เวลาไม่นาน แล้วจึงสามารถทำหน้าที่ขายจริงได้ทันที

“...เราก็ต้องรู้ว่า การที่เราจะรับพนักงานมาด้วยจุดประสงค์อะไร โดยเฉพาะของขาย มาขายได้เลยหรือไม่ หรือต้องป้อน แต่ส่วนมากจะรับคนที่มีประสบการณ์ในการขาย เพราะปัจจุบัน ถ้ามีแค่ป้อน...รอเวลาไม่ได้ ตัวเลขมันก็ไปเรื่อยๆ...ก็ต้องรับคนที่มีประสบการณ์มาแล้ว อบรมแค่วัน 2 วันก็ขายได้เลย...รับมาก็ต้องส่งต่อให้ครูฝึก คือ ถ้าเป็น product เดียวกันมันก็ง่ายขึ้น แต่ถ้าเป็นต่าง product มันก็คล้ายๆ กัน แต่อบรมเพิ่มเติม รุ่น แบบ เพราะบางอย่างมันไม่เหมือนกัน...ไม่ใช่ว่า เป็นเดือน...ไม่ใช่ ป้อนกันตรงนั้น...มันต้องเร็วบางเรื่อง...แล้วก็ปล่อย เข้าทีม เขาจะได้ไปเรียนรู้เอง...”

ผู้จัดการขาย

#### 4.12.2.2 การฝึกอบรมพนักงาน

บริษัท L จะมีการจัดอบรมพนักงาน ปีละครั้ง โดยเฉพาะระดับผู้จัดการ หัวหน้างานเป็นระยะเวลา 3 วัน โดยหัวข้อการอบรมจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน การบริหารงาน การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ส่วนงานด้านขายของบริษัท L นอกจากพนักงานจะได้รับการอบรมจากบริษัทแม่แล้ว สำหรับพนักงานขาย จะได้รับการอบรมภายในเดือนละครั้ง โดยเน้นเรื่องความรู้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัท L จะมีครูฝึกขายของแต่ละสาขาทำหน้าที่ฝึกอบรมอยู่แล้ว

#### 4.12.2.3 สวัสดิการ

##### - อัตราผลตอบแทน

สำหรับพนักงานประจำสำนักงาน บริษัท L พิจารณาจ่ายเงินเดือน แต่ส่วนงานขาย พนักงานขายจะได้รับเงินเดือนและค่าคอมมิชชั่นจากจำนวนรถที่ขายรถได้ โดยหากสามารถบรรลุเป้าหมายการขายในแต่ละเดือนได้ พนักงานจะได้รับเงินพิเศษเพิ่มเติมด้วย โดยพนักงานขายในโชว์รูมจะมีเป้าหมายการขายอยู่ที่ 6 คัน ส่วนพนักงานนอกโชว์รูม 3 คัน ซึ่งโดยรวมถึงแม้ว่า อัตราเงินเดือนของพนักงานจะน้อยแต่ค่าคอมมิชชั่นค่อนข้างสูง คันละประมาณ 10,000 บาท แล้วเนื่องจากพนักงานบางคนเป็นคนท้องถิ่น ดังนั้น อัตราผลตอบแทนของพนักงานในระดับนี้

เป็นระดับที่พนักงานสามารถดำรงชีพอยู่ได้ ซึ่งหากพิจารณาอัตราการลาออกของพนักงานของบริษัท L แล้วอยู่ในระดับที่ไม่สูง โดยหากพิจารณาอีกด้านหนึ่ง หากบริษัท L พิจารณาให้อัตราเงินเดือนมากจะไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้พนักงานขายทำยอดขายได้มากขึ้นด้วย

ดังนั้น เพื่อเป็นการให้กำลังใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ส่วนงานขาย ผู้จัดการขายจะสรุปยอดขายสิ้นปีของพนักงานแต่ละคนให้กรรมการฯ และรองกรรมการฯ พิจารณา การจ่ายเงินพิเศษซึ่งจะพิจารณาตามยอดขายจริงของพนักงานขายแต่ละคน โดยพนักงานที่สามารถทำยอดขายสูงสุด 3 ลำดับแรกอาจจะได้รับเงินพิเศษมากกว่าพนักงานรายอื่นแต่พนักงานขายจะต้องได้รับเงินพิเศษทุกคน ซึ่งเป็นรายได้นอกเหนือจากค่าคอมมิชชั่นของพนักงานขายแต่ละคน

#### - สวัสดิการ

สวัสดิการของพนักงานนอกจากประกันสังคม บริษัท L ได้ทำประกันชีวิตให้กับพนักงานทั้งระดับผู้จัดการ หัวหน้างานและพนักงานแต่เบี้ยประกันจะแตกต่างกันขึ้นกับตำแหน่งงานของแต่ละระดับ นอกนั้นบริษัท L ได้จัดเลี้ยงพนักงานประจำปีตามปกติ ส่วนรางวัลท่องเที่ยวอื่นไม่มี นอกจาก บริษัท L สามารถทำผลงานที่บรรลุเป้าหมายจากการประเมินของบริษัทแม่ได้ และได้เดินทางไปต่างประเทศจากรางวัลท่องเที่ยวของบริษัทแม่เท่านั้น

#### 4.12.2.4 การประเมินผลพนักงาน

บริษัท L จะมีระดับในการเลื่อนตำแหน่งงานซึ่งพนักงานจะต้องผ่านการอบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่ว่า จะต้องผ่านหลักสูตรใดบ้าง และมีช่วงระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง จากพนักงานขายทั่วไปเป็นหัวหน้าทีมและจากหัวหน้าทีมเป็นผู้จัดการสาขา ซึ่งบริษัท L จะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรก่อนเพื่อสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง เว้นไว้เสียแต่ว่า บริษัท L ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายในได้จริงๆ บริษัท L จึงจะพิจารณารับบุคคลอื่นจากแบรนด์อื่นเข้ามา ซึ่งปัจจุบันได้รับผู้จัดการขายมาประจำสาขาหนึ่งของบริษัท L ด้วย

### 4.12.3 การบริหารจัดการการขาย

#### 4.12.3.1 การบริหารทีมขาย

บริษัท L แบ่งพนักงานขายออกเป็น 3 ทีมๆ ละ 6 คน แต่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบบนโชว์รูมใน 2 ทีมและทีมออกหาลูกค้าอีก 1 ทีมตามเวรในแต่ละวัน โดยโชว์รูมขายจะแบ่งแยกย่อยออกเป็นทีมโชว์รูมและทีมเซอร์วิส ซึ่งส่วนของทีมโชว์รูมจะทำหน้าที่รับลูกค้าหน้าร้าน ค้อนรับลูกค้า เสนอเงื่อนไขการขายและปิดการขาย ส่วนทีมเซอร์วิสจะทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าทุกอย่าง เช่น การเสิร์ฟน้ำ ให้ลูกค้าที่มาติดต่อกับบริษัท L ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อการต่อทะเบียน การต่ออายุประกันภัยและเรื่องอื่นๆ แต่ในวันนั้นทีมเซอร์วิสจะไม่มีหน้าที่ขาย เมื่อรับลูกค้า

แล้วจะต้องส่งต่อไปให้กับทีมโชว์รูมรับช่วงทำการขายต่อ อย่างไรก็ตาม ถ้าหากมีงานอีเวนต์ พนักงานแต่ละทีมจะถูกแบ่งประจำบูทสลับกัน

ส่วนอีกทีมที่เหลือจะทำหน้าที่ออกพื้นที่หาลูกค้า เช่น การออกพื้นที่ไปแจกใบปลิว การติดตามลูกค้าที่เคยเข้ามาโชว์รูมแต่ปิดการขายไม่ได้ตามพื้นที่ต่างๆ พนักงานขายจะต้องติดตามต่อ ซึ่งการแบ่งพื้นที่ดูแลรับผิดชอบจะแบ่งตามสาขาของแต่ละโชว์รูมตามกลุ่มลูกค้าของแต่ละคน โดยสาขาส่งงานใหญ่ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าในเขตเมือง ส่วนพื้นที่รอบนอกจะมีอีก 1 ทีมพิเศษดูแลเฉพาะพื้นที่นอกเมืองในพื้นที่ห่างไกล ส่วนสาขาอื่นๆ จะใช้หลักการปฏิบัตินี้ทำหน้าที่ดูแลลูกค้าในพื้นที่ของตนเองเช่นกัน

#### 4.12.3.2 แคมเปญสนับสนุนการขายที่หลากหลาย

นโยบายการขายรถของบริษัท L นั้น บริษัท L จะใช้แคมเปญสนับสนุนการขายของรถในแต่ละรุ่นตามมาตรฐานของบริษัทแม่ นอกจากนี้ บริษัท L เน้นสนับสนุนการขายธุรกิจต่างๆ ตามเครือข่ายธุรกิจในเครือของบริษัทแม่ เช่น การสนับสนุนการขายอุปกรณ์ตกแต่งของบริษัทแม่ซึ่งทำให้พนักงานขายได้ค่าคอมมิชชั่นด้วย สำหรับแคมเปญการขายอื่นนอกเหนือจากแคมเปญของบริษัทแม่ บริษัท L ได้ประสานงานกับบริษัทไฟแนนซ์ ที่เป็นบริษัทในเครือขายของบริษัทแม่ ในการทำโครงการพิเศษเพื่อผลักดันยอดขายเพิ่มเติมด้วย เช่น การเสนออัตราดอกเบี้ยต่ำ เนื่องจากเป็นความร่วมมือกันของทั้ง 2 ส่วน ดังนั้น บริษัท L จะต้องให้การสนับสนุนเงินลงทุนร่วมกับบริษัทไฟแนนซ์ในโครงการพิเศษนี้ด้วย โดยการจับดอกเบี้ย<sup>1</sup> ซึ่งทำให้อัตราดอกเบี้ยราคาถูกลง เป็นอีกแคมเปญหนึ่งเพื่อดึงดูดลูกค้าตัดสินใจซื้อรถกับบริษัท L

อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การขายในปัจจุบันที่ยากลำบาก ดังนั้น บริษัท L จึงให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มและพยายามทุกช่องทางไม่ว่าจะเป็นกลุ่มข้าราชการ บริษัท L จะเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ นำเสนอแคมเปญต่างๆ อาทิเช่น โครงการดอกเบี้ยข้าราชการ ผู้นำท้องถิ่นซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ โดยโครงการดังกล่าว เป็นโครงการที่บริษัท L ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากบริษัทแม่อยู่แล้ว ดังนั้นจึงช่วยสนับสนุนการขายของพนักงานขายได้ ซึ่งทำให้ลูกค้าได้แคมเปญส่วนลดเพิ่มขึ้น เช่น ลูกค้าได้รับส่วนลดเพิ่มอีกคันละ 10,000 บาท หรือแม้แต่โครงการอัตราดอกเบี้ยพิเศษจากเดิม 3 บาทแต่หากเป็นลูกค้าในกลุ่มนี้จะได้อัตราดอกเบี้ยพิเศษ 1 บาท เป็นต้น

นอกเหนือจากโครงการปกติสำหรับการขายรถใหม่ บริษัท L ได้เน้นการทำแคมเปญการขายกับกลุ่มลูกค้าเก่าด้วย โดยบริษัท L ทำแคมเปญร่วมกับบริษัทไฟแนนซ์ อื่น เช่น ไทยพาณิชย์ลิสซิ่ง เรียก ‘แคมเปญเพิ่มยอดจัด’ ให้ลูกค้าใช้เงินค่างวดในปริมาณน้อย เช่น ใช้

<sup>1</sup> จับดอกเบี้ย คือ การนำเงินเพื่อนำไปเป็นส่วนลดดอกเบี้ยที่ลูกค้าจะต้องจ่าย

งบประมาณเพียง 30,000 บาท ลูกค้าก็สามารถออกรถได้ แต่ลูกค้าจะต้องผ่อนชำระเป็นเวลานาน ส่วนกลุ่มลูกค้าแนะนำ บริษัท L จะได้ลูกค้ากลุ่มนี้มาจากกลุ่มลูกค้าเก่าที่พนักงานได้ติดตามและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น พนักงานขายแข่งกับลูกค้าตั้งแต่แรก หากลูกค้าแนะนำ บอกต่อคนที่รู้จักหรือลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อกับบริษัท L ลูกค้าจะได้รับคำแนะนำไปด้วย ซึ่งผู้แนะนำบางรายขอคำแนะนำมากถึง 10,000 บาท แล้วบริษัท L ก็ให้การสนับสนุนด้วย โดยบดบังกล่าว จะถูกบริหารอยู่ในแคมเปญการขายส่วนนี้ด้วย

#### 4.12.3.3 การติดตามลูกค้าคาดหวัง

ในการบริหารงานขายให้บรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการขายจะให้ความสำคัญกับการติดตามพนักงานขายในการหาลูกค้าคาดหวัง ซึ่งจะพิจารณาจากเอกสารใบจองเป็นหลัก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการขายนั้น ผู้จัดการจะเน้นการหาลูกค้าคาดหวังเนื่องจากลูกค้าคาดหวังจะเป็นฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มโอกาสการขายรถใหม่ได้ในอนาคต

“...หน้าที่ของผู้จัดการขาย คือ เร่งยอดขาย ดูลูกค้าคาดหวัง ลูกค้าจอง ใครไม่มี...ใครที่มี แล้วตามอย่างไร...ต้องเน้นเรื่องลูกค้าคาดหวัง ถ้าไม่มีลูกค้าคาดหวังก็จะไม่มียอดขาย ถ้า sales ไม่มีลูกค้าจอง sales จะไม่มียอด ที่จะตามยอดของตามใบจอง...ถ้าลูกค้าคาดหวัง วันนี้ sales ไปไหนจะต้องสื่อสารทางไลน์กัน ลูกค้าชื่ออะไร ต้องไปจี แล้วส่งไลน์มา...”

ผู้จัดการขาย

ดังนั้น ในการลงพื้นที่แต่ละครั้งเพื่อหาลูกค้าคาดหวัง เมื่อพนักงานได้พบและพูดคุยกับลูกค้าแล้ว พนักงานจะต้องรีบวิเคราะห์สถานะลูกค้าซึ่งแบ่งตามประเภท (1) Hot (2) Warm และ (3) Cool โดย Hot กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการรถอย่างมาก Warm คือ กลุ่มลูกค้าที่ต้องรอข้อมูลข่าวสารเพิ่มเติม ประกอบการตัดสินใจซื้อรถ และ Cool เป็นกลุ่มลูกค้าที่อาจจะมีความต้องการซื้อหรือยังไม่ต้องการซื้อรถก็ได้ อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเสร็จแล้วจะต้องส่งข้อมูลกลับมาให้ผู้จัดการขาย ซึ่งผู้จัดการขายได้เน้นย้ำและให้ความสำคัญกับการติดตามหาลูกค้าคาดหวังมาโดยตลอดด้วยการออกไปหาลูกค้าตลอด

“...อย่างไรก็ต้องทำยอดให้มากที่สุด ตอนนี้น้ำมันแรงแรงทุกเดือนๆ ... ในเมื่อมันแรงแรงก็ต้องออกไปหาลูกค้า ลูกค้าไม่ได้เข้ามาหาเราเหมือนเมื่อก่อน เราก็ต้องออกหา ทุกคนก็ต้องพร้อมใจกันหน่อย...สถานการณ์มันเปลี่ยนไปแล้วรามาที่นั่งรอไม่ได้...ออกหมด ผู้จัดการก็ต้องออก ออกหมดทุกคน...”

ผู้จัดการขาย



เพราะฉะนั้น ข้อมูลที่พนักงานขายได้รับจากการลงพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็น ชื่อลูกค้า รุ่นรถที่ลูกค้าสนใจ ประเภทสถานะลูกค้า พนักงานขายจะต้องส่งข้อมูลกลับมา อาทิเช่น นายกรรณ xxx Warm เป็นต้น โดยข้อมูลที่ส่งมาจะต้องถูกบันทึกลงไปในระบบการติดตามสถานะลูกค้า ซึ่งผู้จัดการจะวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขายต่อ โดยอ้างอิงข้อมูลจากในระบบว่า สมมติ ลูกค้าคาดหวัง 10 ราย แต่ทำไมพนักงานขายรายนี้ไม่มียอดจของลูกค้าสักราย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานขายที่ขายไม่ได้ หัวหน้าทีมจะต้องรีบเรียกพนักงานมาพูดคุยถึงสาเหตุที่ไม่มีลูกค้าจของเกิดขึ้นจากเนื่องจากอะไร

#### 4.12.3.4. การบริการลูกค้าอย่างเป็นกันเอง

สิ่งที่เป็นจุดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของบริษัท L นั่นคือ การเน้นการให้บริการลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดูแลเอาใจใส่ของเจ้าของกิจการทั้ง 2 ท่าน ไม่ว่าจะเป็นในโชว์รูมที่เจ้าของกิจการทั้ง 2 ท่านจะให้บริการอย่างเป็นกันเองพูดคุย ทักทาย พบปะกับลูกค้าได้โดยตรง ส่วนภายนอกโชว์รูมนั้น หากระหว่างทางเจ้าของกิจการพบรถลูกค้าของบริษัท L ซึ่งสังเกตได้จากสติ๊กเกอร์ที่ติดไว้หลังรถ จอดเสียอยู่ข้างทาง ทั้ง 2 ท่านจะจอดรถให้การช่วยเหลือประสานงานให้ซึ่งถือเป็นสิ่งที่เจ้าของกิจการทั้ง 2 ท่าน ได้ปฏิบัติกันเป็นประจำ ดังนั้น เมื่อทุกคนเห็นทั้งกรรมการฯ และรองกรรมการฯ ยังสามารถปฏิบัติได้ พนักงานทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการก็ดี หัวหน้าทีมก็ดีหรือแม้แต่พนักงานต่างยี่ดถือและปฏิบัติตาม ซึ่งพนักงานส่วนต่างๆ เช่นช่างหรือพนักงานรับรถเองมักจะได้รับการชื่นชมและส่งจดหมายเข้ามาหรือได้รับการโพสต์ลงเฟซบุ๊กบ่อยๆ เกี่ยวกับการเอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือดูแลลูกค้ามาโดยตลอด

ดังนั้น นอกจากพนักงานจะให้เห็นพฤติกรรมทั้งกรรมการฯ และ รองกรรมการฯ ได้แสดงออกแล้วผู้จัดการขายมักจะสอนพนักงานขายอยู่เสมอในเรื่องการให้บริการที่ดีอย่างสม่ำเสมอโดยยกตัวอย่าง พนักงานที่สามารถสร้างยอดขายได้จากลูกค้าเก่าและลูกค้าแนะนำ ทั้งๆ ที่ปัจจุบันสถานการณ์การขายรถของบริษัท L นั้น ลูกค้าส่วนใหญ่เข้าโชว์รูมน้อยลง ดังนั้นการขายในปัจจุบันจึงยากขึ้น แต่สิ่งที่ทำให้ยอดขายของพนักงานขายบางคนสูงขึ้นมาจากการบริการนั่นเอง

จากการสัมภาษณ์ ผู้จัดการขายได้ให้ข้อมูล โดยอ้างอิงข้อมูลจากพนักงานขายว่า

“...พนักงานขาย : ของผม ลูกค้าบนโชว์รูมแทบจะไม่มี มีแต่ลูกค้าแนะนำ  
ทั้งนั้นครับ...”

ดังนั้น เรา(ผู้จัดการขาย)เอาไปแชร์ เพราะว่า ที่ลูกค้ามาซื้อกับเรา(บริษัท L) ไปแล้วมานแนะนำคนอื่นเพราะอะไร เพราะเราบริการดีไง แล้วรายละเอียดชัดเจน เอกสารครบถ้วน

บริการดี หมั่นโทร...ไม่ใช่ขายแล้วขายเลย ไม่โทรไปเลย ไม่ใช่...อย่างน้อย 15 วันโทรไปหา...  
อย่างไร เพื่อนของลูกค้าก็ต้องมาเห็น...ก็ต้องถามว่า ซื้อรถที่ไหน... แล้วจึงมาแนะนำ ถ้าซื้อรถ ให้  
มาซื้อที่นี่...ซึ่ง sales ถ้าไม่มีลูกค้าแนะนำอยู่ลำบาก...”

ผู้จัดการขาย

ดังนั้น จากการดูแลลูกค้า ของพนักงานขายไม่ว่าจะเป็น การดูแลความ  
พร้อมเอกสาร การติดตามลูกค้าอย่างสม่ำเสมอตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่าง  
ต่อเนื่อง จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการและอาจนำมาสู่การสร้างยอดขายได้

นอกจากนี้ค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้าเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่บริษัท L ได้  
ให้ความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะพนักงานขายที่ได้รับคะแนนความพึงพอใจลูกค้าสูงสุด  
ประจำเดือน พนักงานรายนั้นจะได้ติดป้ายประกาศรายชื่อใน โขว์รูม เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยที่  
ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งพนักงานค่อนข้างให้ความสำคัญและสนใจซึ่งเห็นได้จากการที่เพื่อน  
พนักงาน ได้ชื่นชมซึ่งกันและกัน

“...เขา(พนักงานขาย)ก็ถ่ายรูปลงไลน์ แวะกันบ้าง เมื่อไหร่เราจะไ้ขึ้น ...  
เขาก็ดูกันนะ แต่ทุกคนก็อยากที่จะไ้ขึ้นหมด อยากไ้ติด แต่ก็ไม่ใช่ทุกคนที่จะไ้รับการตอบให้  
คะแนนความพึงพอใจลูกค้าเยอะ(จากลูกค้า) แต่บางรายตอบให้มากกว่า ซึ่งเยอะกว่ากัน แค่หนึ่ง ...  
แค่จุดทัศนียม ซึ่งเขาก็เอาคะแนนมาเทียบกัน ...เขาจะรู้ว่า ถ้าเขาบริการไม่ดี แล้วลูกค้าก็จะตอบให้  
เขาไม่ดี ถ้าอย่างนั้นเขาจะต้องทำดีให้ไ้ทุกราย...”

ผู้จัดการขาย

#### 4.12.4 การบริหารจัดการการตลาด

##### 4.12.4.1 การใช้ Mobile Service ออกกิจกรรม

จากนโยบายส่งเสริมการขายที่ให้พนักงานขายออกนอกพื้นที่มากยิ่งขึ้น  
เพื่อหาลูกค้าคาดหวังมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ในการออกพื้นที่แต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นพนักงานขายแต่รวม  
ไปถึงพนักงานระดับหัวหน้างานและผู้จัดการที่จะต้องลงพื้นที่ในการพิจารณาเลือกพื้นที่จัดกิจกรรม  
ด้วย โดยเฉพาะผู้จัดการของ 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการและฝ่ายการตลาด จะต้อง  
สำรวจพื้นที่ร่วมกัน พูดคุยกับชาวบ้านเพื่อเก็บข้อมูล ในการเลือกทำเลที่ตั้งก่อนการนำ Mobile  
Service ลงพื้นที่ ซึ่งพื้นที่เป้าหมาย จะต้องเป็นพื้นที่ที่ลูกค้าเดินทางเข้ามาไม่สะดวก อยู่ห่างไกลแต่  
พื้นที่แต่หากวางแผนกิจกรรมบริเวณการจัดกิจกรรมนั้นจะต้องเป็นจุดศูนย์กลางของท้องถิ่นๆ ด้วย

ดังนั้น ในการลงพื้นที่พนักงานจะเข้าไปสอบถามชาวบ้านในพื้นที่บริเวณรอบเขตเมืองซึ่งเป็นระยะทางที่ห่างจากสาขาสำนักงานใหญ่ 50 กิโลเมตรขึ้นไป ไม่มีศูนย์บริการ และในการลงพื้นที่แต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายบริษัท L จะพิจารณาเฉพาะรถยนต์ของบริษัท L อย่างเดียวเท่านั้นไม่ได้ แต่จะต้องพิจารณารวมถึงรถยนต์ต่างยี่ห้อด้วย โดยการลงพื้นที่ที่จะมีเอกสารสำหรับตรวจเช็ครายการต่างๆ ว่า ลูกค้าต้องการมารับบริการรายการอะไรบ้าง เช่น ลูกค้าที่ต้องการต่ออายุประกันภัย ลูกค้าต้องการเอารถมาเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องก็คัน โดยจะขอชื่อ เบอร์โทร เลขรถรุ่นอะไร เพื่อที่จะนัดหมายลูกค้าและจัดเตรียมอุปกรณ์ อะไหล่ เคมีภัณฑ์ได้ตรงรุ่นรถพร้อมกับจัดเตรียมช่างให้เพียงพอรองรับการให้บริการด้วย หรือในบางครั้ง จะมีการจัดเตรียมอุปกรณ์คาร์สปาจัดเตรียมไปและมีเจ้าหน้าที่จากศูนย์ซ่อมตัวถังและสีเพื่อไปประเมินราคางานซ่อมเบื้องต้นด้วย

“...เวลาจะไป สมมติ เราเอา sales ไปลง 10 คน ขอกคนละ 5 คันเพราะเราสอบถามแล้ว... 100 หลัง มีรถ 100 คัน เพราะฉะนั้นทางฝ่ายบริการจะต้องเตรียมแล้วเอาอะไหล่เอาช่างไปก็คน เอาน้ำมันไปทำไฟร์ ไม่ใช่เอาไปน้อยเกิน ลูกค้ามาเยอะ หรือเอาไปมากเกินไปลูกค้ามาน้อย เราต้องมีตัวเลขมาให้ มี 40 คัน มีมาเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องทำไฟร์ มีมาต่อประกันทำไฟร์ ทางนี้จะได้เตรียมการ...”

ผู้จัดการขาย

เพราะฉะนั้น จากการลงพื้นที่สำรวจแต่ละครั้งทำให้แต่ละฝ่ายสามารถพบเจอลูกค้าได้โดยตรง ไม่ว่าจะเป็น ฝ่ายขายจะได้มีโอกาสพบลูกค้า ทำให้มีโอกาสเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะได้รับเป้าหมายในการหาลูกค้าด้วย ฝ่ายประกันภัยสามารถให้บริการในการต่อประกันภัยให้กับลูกค้าได้ ฝ่ายทะเบียนก็สามารถต่อทะเบียน ต่อภาษี ให้ลูกค้านอกสถานที่ด้วย ซึ่งภายหลังจากลงพื้นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ละฝ่ายจะได้ประชุมกันเพื่อออกแคมเปญการขาย สรุปรววัน เวลาที่จัดกิจกรรมแล้วฝ่ายการตลาดจะได้ทำแผนการประชาสัมพันธ์ต่อไป เช่น การติดประกาศรถแห่ ป้าย เป็นต้น

#### 4.12.4.2 การเจาะการตลาดรายพื้นที่

ฝ่ายการตลาดจะเน้นการลงพื้นที่โดยพิจารณาจากพื้นที่ที่มีส่วนแบ่งการตลาดที่แพ้คู่แข่งยี่ห้ออื่น จากนั้นจึงเข้าสำรวจ แล้วจึงพิจารณาว่า จะนำกิจกรรมอะไรไปลงในพื้นที่ซึ่งรูปแบบของการลงพื้นที่จะเป็นลักษณะของการเจาะพื้นที่เป็นรายอำเภอโดยเฉพาะอำเภอที่มีส่วนแบ่งการตลาดของอำเภอนั้นแพ้คู่แข่ง อยู่ในตำบลไหน เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ลูกค้าซื้อรถกับบริษัทรถยนต์ยี่ห้ออื่นเยอะ ดังนั้น จึงต้องลงพื้นที่เพื่อสอบถาม เช่น เพราะอะไรถึงซื้อต่างยี่ห้อ เมื่อลงพื้นที่เสร็จแล้วจึงวิเคราะห์ความต้องการแล้วจึงวางแผนต่อเพื่อเอากิจกรรมลง เช่น การไปจัดอี

เกณฑ์ การลงพื้นที่ไปหาผู้นำชุมชน การเอารถไปให้ผู้นำชุมชนไปทดลองใช้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้ขึ้นกับทัศนคติความชอบของคนในพื้นที่ด้วย แต่บริษัท L ได้ลงพื้นที่ตลอด ซึ่งจากเดิมฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ขณะนี้ทั้งฝ่ายการตลาดได้ประสานงานกับฝ่ายขายเพื่อทำกิจกรรมนี้ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้ด้วย

#### 4.12.5 การบริหารจัดการบริการหลังการขาย

##### 4.12.5.1 การออกนอกพื้นที่

เนื่องจากปัจจุบันลูกค้าเข้าสู่ศูนย์บริการน้อยลง ยอดซ่อมลดลง ดังนั้น การโทรหาลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการเป็นเพียงส่วนหนึ่ง แต่หากรอให้ลูกค้าเข้ามาสอบถาม บริษัท L เกรงว่า ในอนาคตอาจจะทำให้ยอดซ่อมลดลงไปอีก ดังนั้น บริษัท L จึงเปลี่ยนแนวทางการทำงาน โดยเน้นการออกนอกพื้นที่มากขึ้น โดยเฉพาะพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล แบ่งพนักงานช่างที่ว่างจากการให้บริการลูกค้า มาออกพื้นที่ด้วย ซึ่งวิธีการออกพื้นที่ คือ การนำ Mobile Service ออกไปด้วย โดยก่อนออกจะมีทีมสำรวจซึ่งได้กล่าวไว้ตั้งแต่ต้นแล้ว สมมติ ยอดนัดหมาย 10 คัน อาจจะต้องเตรียมช่างไปไม่มากทั้งนี้ขึ้นกับจำนวนยอดนัดหมายที่ได้สำรวจมาด้วย

##### 4.12.5.2 การให้บริการ

บริษัท L พยายามนำเสนอบริการที่มีอยู่เป็นจุดเด่นให้กับลูกค้า เช่น เมื่อลูกค้าเข้ามาที่ศูนย์บริการ บริษัท L จะเอาคอมพิวเตอร์มาทดสอบแบตเตอรี่ ซึ่งเป็นเครื่องมือตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา โดยจะพิมพ์ออกมาเป็นรายงาน เช่น แบตเตอรี่ก้อนนี้ยังคงอยู่หรือไม่? หรือ แบตเตอรี่ตัวนี้อายุเกิน 2 ปีแล้วควรที่จะต้องเปลี่ยนแล้ว โดยผลรายงานดังกล่าว จะเป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ลูกค้าเฝ้าระวัง นอกจากนี้บริษัท L ยังมีบริการล้างห้องเครื่องให้ลูกค้าทุกคัน โดยใช้น้ำยาแวคซ์ให้ลูกค้าทุกคันซึ่งน้ำยาแวคซ์นี้เป็นสิ่งที่บริษัท L ได้เริ่มมาก่อนที่บริษัทแม่จะนำเข้ามาและขยายไปใช้กับผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศ



ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร

บริษัท	ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)						ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
<b>1.1 รูปแบบการบริหารงาน</b>	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - บริหารแบบดีเยี่ยม - สร้างแรงจูงใจกระตุ้นพนักงาน - กำหนดเป้าหมายชัดเจน - มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - การบริหารสั่งการแบบ Bottom Up - สร้างแรงจูงใจกระตุ้นพนักงาน - กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน - ผู้บริหารทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - การบริหารสั่งการแบบ Bottom Up - กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน - ผู้บริหารทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - 3 C คือ (1) Check (2) Control และ (3) Close up - สร้างแรงจูงใจกระตุ้นพนักงาน - กำหนดเป้าหมายชัดเจน - ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด - ประเมินผลเป็นทีม	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - การสอนงาน - กำหนดเป้าหมายชัดเจน	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - สร้างแรงจูงใจกระตุ้นพนักงาน - กำหนดเป้าหมายชัดเจน	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - สร้างความสุขในการทำงาน - ที่ปรึกษา - กำหนดเป้าหมายชัดเจน	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - สร้างความสุขในการทำงาน - ที่ปรึกษา - กำหนดเป้าหมายชัดเจน	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย - เน้นกระบวนการ	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - Business Principles (1) ความโปร่งใส (2) Human (3) Passion (4) Boundaryless (5) Leadership และ (6) Kaizen - 4C (1) Convenience (2) Confident (3) Comfort และ (4) Creditability - กำหนดเป้าหมายชัดเจน	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - รับนโยบายจากบริษัทแม่	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - รับนโยบายจากบริษัทแม่	- บริหารตามนโยบายบริษัทแม่ - รับนโยบายจากบริษัทแม่
<b>1.2 การติดตามการทำงาน</b>	- ติดตามอย่างใกล้ชิด - การประชุม - ดैनสอบถาม - ไลน์	- ติดตามอย่างใกล้ชิด - การประชุม - ไลน์ - Check Sheet	- ติดตามอย่างใกล้ชิด - การประชุม - บอร์ดควบคุมการทำงาน	- ติดตามอย่างใกล้ชิด - การประชุม - ไลน์	- ติดตามอย่างใกล้ชิด - การประชุม - ไลน์	- ติดตามอย่างใกล้ชิด - การประชุม - ไลน์	- ติดตามการทำงาน - การประชุม	- ติดตามอย่างใกล้ชิด - การประชุม - Check Sheet - ไลน์ - บอร์ดติดตามรายวัน	- ติดตามการทำงาน - การประชุม - บอร์ดติดตามรายวัน	- ติดตามการทำงาน - การประชุม - ไลน์	- ติดตามการทำงาน - การประชุม - ไลน์	- ติดตามการทำงาน - การประชุม - ไลน์	
<b>1.3 ความใกล้ชิดระหว่างเจ้าของกิจการกับพนักงาน</b>	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - ครอบครัว	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - พี่น้อง	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - พี่น้อง	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - ครอบครัว	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - พี่น้อง - ให้ความช่วยเหลือพนักงานส่วนตัว	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - พี่น้อง - แรงานสัมพันธ์	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - พี่น้อง - เล่นกีฬาด้วยกัน - ให้ความช่วยเหลือพนักงานส่วนตัว	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - พี่น้อง	- ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร - พี่น้อง	
<b>1.4 ลักษณะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในงาน</b>	- แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน - ระดมความคิดเห็นปัญหาพร้อมกัน - สร้างแรงจูงใจเพื่อบรรลุผลร่วมกัน - จัดตั้งเงินกองกลาง	- ระดมความคิดเห็นปัญหาพร้อมกัน - สร้างแรงจูงใจเพื่อบรรลุผลพร้อมกัน	- ระดมความคิดเห็นปัญหาพร้อมกัน - Cross functional	- แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน - ระดมความคิดเห็นปัญหาพร้อมกัน - สร้างแรงจูงใจเพื่อบรรลุผลพร้อมกัน	- สื่อสารข้อมูลโดยทั่วไป	- แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน - สร้างแรงจูงใจเพื่อบรรลุผลพร้อมกัน	- การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน - ระดมความคิดเห็นปัญหาพร้อมกัน - Cross functional - สร้างแรงจูงใจเพื่อบรรลุผลพร้อมกัน	- ระดมความคิดเห็นปัญหาพร้อมกัน - Cross functional - สร้างแรงจูงใจเพื่อบรรลุผลพร้อมกัน	- ประสานงานและสื่อสารข้อมูลโดยทั่วไป	- แบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน - ระดมความคิดเห็นปัญหาพร้อมกัน	- ประสานงานและสื่อสารข้อมูลโดยทั่วไป	- ประสานงานและสื่อสารข้อมูลโดยทั่วไป	

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

บริษัท	ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)						ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
<b>2.1 การคัดเลือกและ</b>												
<b>ช่องทางในการคัดเลือก</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- สัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา</li> <li>- เทียนเนาะมา</li> <li>- ดิปลรภาคน้ำใจ</li> <li>- สำนักงานจัดหางาน</li> <li>- ทูบการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- สัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา</li> <li>- เร็วใจ</li> <li>- ป้ายประชาสัมพันธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- สัมพันธ์กับโรงเรียน</li> <li>- กรมแรงงาน</li> <li>- แคนปาย</li> <li>- ใบปลิว</li> <li>- เร็วใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- สัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา</li> <li>- เร็วใจ</li> <li>- อินเทอร์เน็ต</li> <li>- เฟซบุ๊ก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- สัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา</li> <li>- เร็วใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสรรหาพนักงานจากบุคคลในท้องถิ่น</li> <li>- ป้ายรับสมัคร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- ติดต่อกับสถาบันการศึกษา</li> <li>- เร็วใจ</li> <li>- หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- สัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา</li> <li>- เร็วใจ</li> <li>- เน้นการเปิดโอกาสให้กับผู้พิการและเพศที่ 3</li> <li>- พนักงานส่วนงานอื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- ติดต่อกับสถาบันการศึกษา</li> <li>- เร็วใจ</li> <li>- เฟซบุ๊ก</li> <li>- ไลน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เร็วใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลายช่องทาง</li> <li>- เร็วใจ</li> <li>- เฟซบุ๊ก</li> <li>- ไลน์</li> <li>- นักศึกษาฝึกงาน</li> <li>- กรมแรงงาน</li> <li>- หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น</li> <li>- สถานีวิทยุท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา</li> <li>- ดิปลรภาคน้ำใจบริษัท</li> </ul>
<b>การคัดเลือก</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เหมาะสมกับตำแหน่งงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตามคำขวัญองค์กร</li> <li>- Outsource</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้ากับเป้าหมายองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รูปแบบการทำงานองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เหมาะสมกับตำแหน่งงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กัดเลือกตามลักษณะของงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความดีสำคัญกว่าความเก่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กัดเลือกตามลักษณะของงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Core Competency บริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะที่มีต้องงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กัดเลือกตามลักษณะของงาน</li> </ul>
<b>2.2 การฝึกอบรม</b>												
<b>พนักงานใหม่</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 วัน</li> <li>- ที่ตั้งและผู้จัดการขายดูแลใกล้ชิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 2 วัน</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 วัน</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 ครั้ง</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 ครั้ง</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 ครั้ง</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 วัน</li> <li>- ที่ตั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 ชั่วโมง</li> <li>- ที่ตั้งดูแลตลอดระยะเวลาอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 2 ชั่วโมง</li> <li>- ที่ตั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 วัน</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 วัน</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรม 1 วัน</li> <li>- ที่ตั้งดูแล</li> </ul>
<b>พนักงานปัจจุบัน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมเดือนละ 3 ครั้ง</li> <li>- สอนวัดความรู้ 1 ครั้ง</li> <li>- แบ่งปันแนวทางการทำงาน</li> <li>- เรียนรู้ข้ามสายงาน</li> <li>- เรียนรู้จากบริษัทแม่</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมเดือนละ 3 ครั้ง</li> <li>- สอนวัดความรู้ 1 เดือน / ครั้ง</li> <li>- ประยุกต์หัวข้ออบรมพิเศษ</li> <li>- ฝึกปฏิบัติในศูนย์ฝึกอบรม</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมเดือนละ 1 ครั้ง</li> <li>- สอนวัดความรู้ 1 เดือน / ครั้ง</li> <li>- อบรมหัวข้อพิเศษ</li> <li>- อบรมภายนอก</li> <li>- แข่งขันปรับปรุงงาน</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมเดือนละ 3 ครั้ง</li> <li>- สอนวัดความรู้หลังอบรมทันที</li> <li>- อบรมหัวข้อพิเศษ</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมเดือนละ 2 ครั้ง</li> <li>- ไม่นับสอนเน้นปฏิบัติ</li> <li>- เลือกอบรมตามตารางที่สนใจ</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมตามแผนที่วางไว้</li> <li>- คู่สมอบตามพนักงานหลังประชุมเช้า</li> <li>- เน้นฝึกปฏิบัติ</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- ไม่มีมาตรฐานการฝึกอบรมภายในที่ชัดเจน</li> <li>- มีการอบรมหัวข้อพิเศษ</li> <li>- ไม่มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมตามแผนที่วางไว้</li> <li>- กำหนดวาระการฝึกอบรมพิเศษในทุกส่วนงาน</li> <li>- ศึกษาจากคู่แข่งอื่น</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- จัดอบรมหัวข้อพิเศษ</li> <li>- ประชุม 4 C Meeting</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมเดือนละ 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- อบรมเดือนละ 2-3 ครั้งต่อสัปดาห์</li> <li>- สอนแล้วสอนทันที</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- มีครูฝึกขาย</li> </ul>
<b>2.3 สวัสดิการพนักงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราผลตอบแทนในระดับที่แข่งขันได้</li> <li>- ค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- เสนอเป้าหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจ</li> <li>- ทริบท่องเที่ยวประจำปี หากบรรลุเป้า</li> <li>- สวัสดิการหลากหลาย</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน</li> <li>- โครงการส่งเสริมเงินออม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราผลตอบแทนสูงกว่าบริษัทอื่น</li> <li>- การจ่ายผลตอบแทน Profit Center</li> <li>- สวัสดิการหลากหลาย</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราผลตอบแทนสูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ในจังหวัดเดียวกัน</li> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- รางวัลพิเศษหากผ่านเกณฑ์การประเมิน</li> <li>- รางวัลพิเศษจาก Margin การขาย</li> <li>- ทริบท่องเที่ยวประจำปี หากบรรลุเป้า</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าคอมมิชชั่นและค่าการตลาด (พนักงานขาย)</li> <li>- รางวัลพิเศษหากบรรลุเป้าเป้าหมาย</li> <li>- ทริบท่องเที่ยว หากบรรลุเป้า</li> <li>- รองประจำตำแหน่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราผลตอบแทนสูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ในจังหวัดเดียวกัน</li> <li>- รับประกันเงินเดือน หากบรรลุเป้าหมาย</li> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- ได้รับส่วนแบ่งจาก Margin การขาย</li> <li>- ทริบท่องเที่ยวประจำปี หากบรรลุเป้า</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราผลตอบแทนสูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ในจังหวัดเดียวกัน</li> <li>- รับประกันเงินเดือน หากบรรลุเป้าหมาย</li> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- รางวัลพิเศษหากบรรลุเป้าตามกิจกรรมบริษัทแม่</li> <li>- รางวัลพิเศษจาก Margin การขาย</li> <li>- ทริบท่องเที่ยวประจำปี หากบรรลุเป้า</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- แบ่งผลตอบแทนจาก Margin การขาย</li> <li>- ทริบท่องเที่ยวประจำปี หากบรรลุเป้า</li> <li>- สร้างความสุขกับพนักงานในองค์กร</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราผลตอบแทนสูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ในจังหวัดเดียวกัน</li> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- การจ่ายโบนัสประจำปี</li> <li>- ทริบท่องเที่ยวประจำปีสำหรับพนักงานทุกคน</li> <li>- สวัสดิการหลากหลาย</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- แบ่งผลตอบแทนจาก Margin การขาย</li> <li>- สวัสดิการหลากหลาย</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราผลตอบแทนสูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ในจังหวัดเดียวกัน</li> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- เงินรางวัลพิเศษ หากบรรลุเป้า</li> <li>- รางวัลพิเศษจาก Margin การขาย</li> <li>- สวัสดิการหลากหลาย</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- เงินรางวัลพิเศษ หากบรรลุเป้า</li> <li>- รางวัลพิเศษจาก Margin การขาย</li> <li>- สวัสดิการหลากหลาย</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือนและค่าคอมมิชชั่น (พนักงานขาย)</li> <li>- เงินรางวัลพิเศษ หากบรรลุเป้า</li> <li>- สวัสดิการหลากหลาย</li> <li>- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมพนักงาน</li> </ul>
<b>2.4 การประเมินผลพนักงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> <li>- การประเมิน 360 องศา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> <li>- ประเมินโดย Skill Map</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> <li>- ระบบการประเมินแบบ Force Ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน</li> </ul>
<b>2.5 การวางความก้าวหน้าทางอาชีพ</b>	ไม่มี	มีและประเมินโดยมือปฏิบัติงานจริง	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	มี	ไม่มี	มี	ไม่มี	มี



ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการการตลาด

บริษัท	ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)						ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
<b>4.1 กิจกรรมทางการตลาด</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- ลงพื้นที่สำรวจ</li> <li>- ป้ายประชาสัมพันธ์</li> <li>- วิทยุท้องถิ่น</li> <li>- พนักงานลงพื้นที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- กิจกรรมเพื่อสังคม</li> <li>- จัด Mobile Service พร้อมบริการพิเศษอื่นๆ</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- ไลน์</li> <li>- ส่งข้อความ</li> <li>- จดหมายเชิญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- มีคาวา คีลป็น</li> <li>- กิจกรรมเพื่อสังคม</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- ไลน์</li> <li>- รถแห่</li> <li>- ส่งข้อความ</li> <li>- จดหมายเชิญ</li> <li>- พนักงานลงพื้นที่</li> <li>- แนะนำผู้จัดการให้เป็นที่รู้จัก นำจดจำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- ไลน์</li> <li>- รถแห่</li> <li>- ส่งข้อความ</li> <li>- จดหมายเชิญ</li> <li>- พนักงานลงพื้นที่</li> <li>- ไลน์ และสื่ออินเตอร์เน็ต</li> <li>- แนะนำพนักงานให้เป็นที่รู้จัก นำจดจำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- วิทยุท้องถิ่น</li> <li>- เฟสบุ๊ค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- มีคาวา คีลป็น</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- แนะนำผู้จัดการให้เป็นที่รู้จัก นำจดจำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- รูปแบบงาน</li> <li>- มีคาวา คีลป็น</li> <li>- เสียงโศกสื้นร่ำรางวัล</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- แจกใบปลิว</li> <li>- รถแห่</li> <li>- จดหมายเชิญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลายพร้อมบริการพิเศษอื่นๆ</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- ส่งข้อความ</li> <li>- จดหมายเชิญ</li> <li>- ส่งไลน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- ไลน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมการตลาดเฉพาะกลุ่ม</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- แจกใบปลิว</li> <li>- ดิดป้ายประกาศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมหลากหลาย</li> <li>- กิจกรรมเพื่อสังคม</li> <li>- รูปแบบงาน</li> <li>- จัด Mobile Service</li> <li>- ช่องทางประชาสัมพันธ์</li> <li>- แจกใบปลิว</li> <li>- รถแห่</li> <li>- ไลน์</li> <li>- พนักงานลงพื้นที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัด Mobile Service พร้อมบริการพิเศษอื่นๆ</li> <li>- การประชาสัมพันธ์</li> <li>- เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่</li> </ul>	
<b>4.2 การทำการตลาดรายพื้นที่</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- จัด Thank you Party</li> <li>- จัดเลี้ยงรับรองประจำพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ 2,000 บาท/คัน</li> <li>- จัด Thank you Party</li> <li>- สร้างเครือข่ายผู้นำชุมชนภายใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- จัด Thank you Party</li> <li>- ค่าแนะนำ 5,000 บาท/คัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- จัดเลี้ยงรับรองประจำพื้นที่</li> <li>- สร้างเครือข่ายผู้นำชุมชน</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> <li>- จัดทำแคมเปญพิเศษ</li> <li>- มอรวางวัดท้องถิ่นต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- จัดเลี้ยงรับรองประจำพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> <li>- จัดทำแคมเปญพิเศษ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- มีผู้รับผิดชอบแต่ละพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- ให้ของที่จะล็กสำหรับผู้นำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- มีผู้รับผิดชอบแต่ละพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- มีผู้รับผิดชอบแต่ละพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> <li>- มีของที่จะล็ก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- มีผู้รับผิดชอบแต่ละพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> <li>- มีของที่จะล็ก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- มีผู้รับผิดชอบแต่ละพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> <li>- มีของที่จะล็ก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน</li> <li>- มีผู้รับผิดชอบแต่ละพื้นที่</li> <li>- ค่าแนะนำ</li> <li>- จัด Thank You Party</li> <li>- มีของที่จะล็ก</li> </ul>

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

บริษัท	ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)						ผู้แทนฯ จำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
<b>5.1 การบริการ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- บริการดูแลลูกค้า (One to one)</li> <li>- จัดพนักงานให้เพียงพอ</li> <li>- จัดแคมเปญพิเศษ</li> <li>- บริการสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>- Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดพนักงานให้เพียงพอ</li> <li>- เปิดไลน์ส่งซ่อมด่วนหน้า</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดพนักงานให้เพียงพอ</li> <li>- จัดแคมเปญพิเศษ</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> <li>- บริการรอรับ-ส่งระหว่างรอ</li> <li>- บริการสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>- เบาะนวดไฟฟ้า</li> <li>- ห้องนอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดแคมเปญพิเศษ</li> <li>- จัดพนักงานบริการลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดแคมเปญพิเศษ</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดพนักงานให้เพียงพอ</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดพนักงานให้เพียงพอ</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- บริการรอรับส่งระหว่างรอ</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- บริการรอรับส่งระหว่างรอ</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติตามมาตรฐานของบริษัทแม่</li> <li>- จัดพนักงานให้เพียงพอ</li> <li>- จัดแคมเปญพิเศษ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดรถ Mobile Service ความรู้กับงานขายเท่านั้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการตามมาตรฐานบริษัทแม่</li> <li>- จัดรถ Mobile Service</li> </ul>



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Best Practice Dealer) และทั่วไป (General Practice Dealer) และเพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบแห่งความสำเร็จของผู้แทนจำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case Study Research) เน้นที่การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมในการวิจัยนี้ ได้แก่ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์แบรนด์หนึ่งที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Performance) และทั่วไป (General Performance) ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย จำนวน 12 แห่ง ซึ่งภายหลังผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แล้ว จึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสามารถสรุปผลพร้อมข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ครั้งนี้ ได้ทำการศึกษา 5 แนวทางการบริหารงานดังนี้ (1) การบริหารจัดการองค์กร (2) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (3) การบริหารจัดการการขาย (4) การบริหารจัดการการตลาด และ (5) การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย ตามรายละเอียดดังนี้

##### 5.1.1 การบริหารจัดการองค์กร

###### 5.1.1.1 รูปแบบการบริหารงาน

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงาน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทแม่	
- Bottom up (บริษัท B,C)	- รับฟังและปฏิบัติตามนโยบายจากเจ้าของเพียงอย่างเดียว (บริษัท G,I,K,L)
- การมีส่วนร่วมของพนักงานระดับผู้จัดการในการกำหนดเป้าหมาย (บริษัท A,B,C,D)	
- การสร้างแรงกระตุ้นพนักงาน (บริษัท A,B,C,D,F)	

จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายโดยทั่วไปพบว่า ผู้แทนจำหน่ายทุกแห่งบริหารงานภายใต้นโยบายการบริหารตามบริษัทแม่ ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับเงื่อนไขข้อตกลงในการบรรจุเป้าหมายการขายประจำปี มาตรฐานการบริการด้านขาย ด้านบริการ รวมถึงหลักปรัชญาการทำงาน พฤติกรรมและวัฒนธรรมการบริหารงานตามบริษัทแม่

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า บริษัทในกลุ่มตัวอย่างของผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารงานที่ดีนั้นมีลักษณะการบริหารที่คล้ายคลึงกัน คือ (1) การบริหารงานแบบ Bottom Up (2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และ (3) การสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน

(1) การบริหารงานในลักษณะของ Bottom Up เป็นลักษณะการบริหารงานที่เจ้าของกิจการให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ก่อนที่จะนำเสนอแผนเพื่อขออนุมัติต่อเจ้าของกิจการ โดยบทบาทของเจ้าของจะเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำและตัดสินใจอนุมัติโครงการที่เสนอมานั้น จากการมีส่วนร่วมดังกล่าว นอกจากจะทำให้พนักงานมีอิสระ กล้านำเสนอความคิดเห็นได้มากขึ้นแล้ว ยังเป็นการลดภาระงานของเจ้าของกิจการที่จะต้องกำกับดูแลงานทั้งหมดและทำให้เจ้าของมีระยะเวลาในการวางแผนกลยุทธ์ด้านอื่นมากขึ้นด้วย ซึ่งแตกต่างจากผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการจัดการทั่วไปส่วนใหญ่จะรับฟังนโยบายจากเจ้าของแล้วนำไปปฏิบัติเพียงอย่างเดียว

(2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เนื่องจากเป้าหมายองค์กรเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายองค์กร ดัชนีชี้วัดขององค์กร แนวทางการดำเนินงานรวมถึงทิศทางขององค์กรว่าจะเดินไปอย่างไร ซึ่งจะสื่อสารโดยเจ้าของกิจการ เพื่อให้ทุกคนเห็นเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน แบ่งปันความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างเจ้าของกับ

พนักงานผ่านช่องทางต่างๆ อาทิเช่น การจัดประชุมพิเศษ การทำ Workshop หรือการประชุมประจำ สัปดาห์ เป็นต้น

(3) การสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน เป็นอีกประเด็นหนึ่งซึ่งจะทำให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จและจูงใจให้พนักงานอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น โดยที่แรงจูงใจนั้นจะต้องส่งผลมากพอที่จะทำให้พนักงานอยากทำ ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนหรือรางวัลพิเศษในปริมาณที่มากพอที่จะดึงดูดพนักงานได้ตั้งใจทำงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นหรือแม้แต่ลักษณะการจ่ายผลตอบแทนพิเศษที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับผลประโยชน์จากส่วนแบ่งการขายต่อคันทุกครั้ง เป็นต้น

#### 5.1.1.2 การติดตามการทำงาน

#### ตารางที่ 5.2 การเปรียบเทียบการติดตามการทำงาน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- มีระบบการติดตามและตรวจสอบการทำงาน	
- มีหลายช่องทางในการติดตามทั้งทางการและไม่เป็นทางการ (บริษัท A,B,C)	- มีวิธีการและเครื่องมือในตรวจสอบชัดเจน (บริษัท H)
- มีการควบคุมและรายงานผลถึงผู้บริหารระดับสูง (บริษัท A,B,C,D,F)	
- ผู้บริหารระดับสูงติดตามงานเอง (บริษัท A,D,E,F)	

ในกระบวนการติดตามการทำงาน ทั้งเจ้าของกิจการเองก็ดีหรือผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเองก็ดีจะมีระบบการติดตามและตรวจสอบการทำงานภายในคล้ายกัน ประเด็นของการใช้ช่องทางต่างๆ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างเจ้าของหรือผู้บริหารกับพนักงานร่วมกันซึ่งออกแบบโดยผู้จัดการ แล้วจากการศึกษาจะเห็นว่า บริษัทที่มีรูปแบบการบริหารงานที่ดีจะติดตามอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่องและสม่ำเสมอและใช้ช่องทางการติดตามหลากหลายทั้งแบบทางการ โดยการประชุมเป็นระยะๆ 2 ครั้งต่อเดือน และแบบไม่เป็นทางการแต่เน้นการติดตามที่ต้องการผลในทันทีจากการสอบถามทั่วไป การติดตามผ่านไลน์กลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานระดับผู้บริหาร ซึ่งจะต้องรายงานผลให้กับผู้บริหาร ได้ทันที เช่น การรายงานตัวเลขยอดขาย การรายงานผลการตรวจมาตรฐานการทำงานประจำวัน (Daily Management) เป็นต้น

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการตรวจสอบและควบคุมผลงานให้บรรลุตามดัชนีชี้วัดได้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะหากสถานการณ์ไม่ดี เช่น ยอดขายยังไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารจะติดตามอย่างใกล้ชิดและเน้นการติดตามรายงานรายวัน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษาในผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารงานทั่วไป มีบริษัท H ที่มีรูปแบบการตรวจสอบงานการทำงานที่โดดเด่นในประเด็นการวิเคราะห์และแก้ปัญหา มีวิธีการและเครื่องมือมากมายสนับสนุนวิธีการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ประเมินผลรวมถึงแนวทางแก้ไขและการตรวจสอบซ้ำอย่างเป็นระบบ

### 5.1.1.3 ความใกล้ชิดระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงาน

**ตารางที่ 5.3** การเปรียบเทียบความใกล้ชิดระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงาน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การสร้างความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กร	
- ความใกล้ชิดสนิทสนมลักษณะครอบครัว/พี่น้อง	
- ให้คำปรึกษาและตักเตือน (บริษัท A,C,D,E,F)	
- ให้อิสระแต่ต้องอยู่ในกฎระเบียบ (บริษัท C,D)	

จากงานศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสำรวจ ทั้ง 2 กลุ่มนั้น มีระดับความสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กรทั่วไป และ (2) ความสัมพันธ์ลักษณะพี่น้องหรือครอบครัว กล่าวคือ

(1) ความสัมพันธ์ตามโครงสร้างองค์กรทั่วไป เป็นความสัมพันธ์ที่พนักงานทุกคนต่างต้องให้ความเคารพและปฏิบัติตาม โครงสร้างการบริหารงานการบังคับบัญชาขององค์กรที่ทุกองค์กรต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติเป็นปกติอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอ การรายงานผลและการอนุมัติผลงานและกิจกรรมต่างๆ

(2) ความสัมพันธ์ลักษณะพี่น้องหรือครอบครัว เป็นความสัมพันธ์ที่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงให้การดูแลหรือมีส่วนร่วมกับพนักงานอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของงานหรือสิ่งอื่นนอกเหนือจากงาน

จากผลการศึกษา ไม่อาจกล่าวได้เลยว่า ความใกล้ชิดสนิทสนมกันตามลักษณะความสัมพันธ์อย่างพี่น้องและครอบครัว ระหว่างผู้บริหารองค์กร ทั้งเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ไม่มีผลต่อการบริหารงานแต่กลับกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เนื่องจากการลดช่องว่าง



ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้แคลง พนักงานแต่ละระดับไม่รู้ลึกถกคณมากจนเกินไปและทำให้ความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชายังคงมีบทบาททำหน้าที่ให้คำปรึกษา ตรวจสอบการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การตักเตือนพนักงานหากประพฤติตนไม่เหมาะสม ซึ่งในลักษณะของการบริหารแบบครอบครัวที่ให้ความยืดหยุ่นและให้อิสระในการทำงานบางครั้งอาจทำให้พนักงานไม่ได้ระมัดระวังตัวแล้วแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำและตักเตือนให้อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรได้

นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารองค์กร มาจากการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การเล่นกีฬา รวมถึงเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากการทำงาน โดยเฉพาะการให้ความช่วยเหลือพนักงานและครอบครัวเมื่อได้รับความเดือดร้อน เช่น การดูแลค่ารักษาพยาบาลในระหว่างที่พนักงานพักรักษาตัว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผู้บริหารองค์กรให้ความใส่ใจ มีความห่วงใยและดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด เป็นต้น

#### 5.1.1.4 ลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การสื่อสารข้อมูลทั่วไป	
- การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน เช่น แบ่งปันแนวทางการสร้างความพึงพอใจลูกค้าให้เพื่อนพนักงานฟัง (บริษัท A,D)	- สื่อสารตามระบบงานทั่วไป (บริษัท I,K,L)
- การระดมความคิดเห็น	
- การประชุมสื่อสารภายในส่วนงานเดียวกัน	
- หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน เช่น การประชุมระหว่างแผนก (บริษัท B,C)	- หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน เช่น การประชุมระหว่างแผนก (บริษัท G,H)
- สร้างแรงจูงใจ/สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบร่วมกัน (บริษัท A,B,D,F)	

การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรได้พึงปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้วแต่จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในทีม บริษัทที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี จะเน้นการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้ง

ใน Best Practice สิ่งที่ดีที่ควรกระทำโดยการประยุกต์และนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมจนเกิดแนวทางของตนเอง และ Bad Practice สิ่งที่ไม่ควรกระทำ เพื่อที่จะเป็นบทเรียนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกรณีศึกษา เพื่อที่จะได้ป้องกัน ไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก ดังนั้น จึงเกิดการเรียนรู้ทั้ง 2 ทางซึ่งแตกต่างจากบริษัทที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป ส่วนใหญ่จะเน้นการสื่อสารตามระบบงานและสื่อสารข้อมูลทางเดียว

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า พนักงานในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการต่างระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และมีการจัดประชุมสื่อสารภายในแต่ยังอยู่ในระดับส่วนงานเดียวกันเท่านั้น ซึ่งหากพิจารณาในประเด็นของการทำงานระหว่างฝ่ายนั้น ลักษณะการประชุมระหว่างฝ่ายจากกรณีศึกษาของบริษัท C ก่อนข้างโดดเด่นกว่า เนื่องจากนโยบายหลักขององค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม ดังนั้น จึงส่งผลให้พนักงานทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แต่ความคิดเห็นดังกล่าว จะต้องมึเหตุผลรองรับและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ซึ่งพนักงานทุกคนยินดีรับฟังความคิดเห็นต่างเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

สุดท้ายการสร้างแรงจูงใจหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบของพนักงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลให้งานที่ทำประสบความสำเร็จมากขึ้น เช่น การให้รางวัลพิเศษจากการบรรลุความพึงพอใจลูกค้าด้านขายรายเดือนร่วมกัน โดยพิจารณาให้ตั้งแต่พนักงานระดับแม่บ้านหน่วยงานขายจนถึงผู้จัดการขาย เงินกองกลางที่หักจากค่าคอมมิชชั่นของพนักงานบริการ เพื่อนำมาใช้จ่ายสำหรับงานดีกลับ เป็นต้น จากกิจกรรมดังกล่าว จะทำให้พนักงานแต่ละคนเห็นความสำคัญ ช่วยกันสอดส่องดูแล สิ่งใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาาร่วมกันก็จะเกิดการสื่อสารภายในทีมเพื่อที่จะให้ทีม ไปถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

## 5.1.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

### 5.1.2.1 การคัดเลือกและสรรหา

- ช่องทางการคัดเลือกพนักงาน

### ตารางที่ 5.5 การเปรียบเทียบช่องทางการคัดเลือกพนักงาน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- ความหลากหลายของช่องทางการสรรหา	
- การสร้างพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา (บริษัท A)	- เพียงแค่ติดต่อและประสานงานกับสถาบันการศึกษาในการประชาสัมพันธ์รับสมัครงาน (บริษัท G,H,I,K)
- การให้คำแนะนำ (บริษัท A)	
- สรรหาจากพนักงานท้องถิ่น (บริษัท F)	

สำหรับช่องทางการคัดเลือกและประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครพนักงานส่วนใหญ่หลายบริษัทใช้วิธีการรับสมัครงานไม่แตกต่างกัน โดยการผสมผสานระหว่างสื่อออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ เว็บไซต์จากทั้งของบริษัทของตนเอง เว็บไซต์หางานและการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ได้ผ่านสื่อออนไลน์ เช่น สื่อนิตยสารพิมพ์ วิทยุท้องถิ่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า สถาบันการศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญของบริษัทรถยนต์ ในการรับสมัครนักศึกษาจบใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนงานบริการ เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่ต้องอาศัยความสามารถและความชำนาญเฉพาะทาง ดังนั้น บริษัท A จึงให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ ไม่ใช่แค่เพียงการติดต่อ ประสานงานเพื่อขอประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานทั่วไป แต่บริษัท A ได้เข้าไปทำข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาเพื่อเป็นการสร้างพันธมิตรระหว่างกันและให้โอกาสนักศึกษาได้เข้ามาฝึกงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องและหากผลงานดี อาจได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำของบริษัท A ได้

นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการรับสมัครอื่นๆ ที่แตกต่างจากรูปแบบการรับสมัครทั่วไป เช่น การพิจารณาให้คำแนะนำกับพนักงานในองค์กรที่แนะนำเพื่อนมาสมัครงานและพนักงานรายนั้นผ่านช่วงทดลองงานซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการสรรหาจากการบอกต่อและแนะนำของพนักงานอีกช่องทางหนึ่งนอกเหนือจากฝ่ายบุคคล และการสรรหาพนักงานในท้องถิ่นนั้นๆ จากการลงพื้นที่ของผู้จัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรับพนักงานท้องถิ่นในตำแหน่งพนักงานขาย ซึ่งถือว่า มีส่วนสำคัญในการเพิ่ม โอกาสการขายอย่างมาก เนื่องจากการเป็นพนักงานในท้องถิ่นที่สามารถให้คำแนะนำและสื่อสารข้อมูลต่างๆ ให้กับชาวบ้านในท้องถิ่นที่ได้โดยง่าย

- กระบวนการคัดเลือก

### ตารางที่ 5.6 การเปรียบเทียบกระบวนการคัดเลือก

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- คัดเลือกตามเป้าหมายองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร	
- เชิญผู้เชี่ยวชาญร่วมคัดเลือกพนักงาน (บริษัท B)	

ในประเด็นการคัดเลือกพนักงาน ส่วนใหญ่หลายบริษัทจะคัดเลือกพนักงานตามเป้าหมายหรือตามวัฒนธรรมองค์กรเป็นเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานรวมถึงการเชิญคณะกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่ต้องการจะรับสมัครงานมาสัมภาษณ์พนักงานไม่แตกต่างกัน แต่จากการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาของบริษัท B นั้น ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเข้าร่วมการสัมภาษณ์พนักงาน ในบางตำแหน่งด้วยเพื่อที่จะช่วยคัดกรองพนักงานที่มีความสามารถในด้านนั้นจริงๆ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งบัญชี ตำแหน่งการเงิน เป็นต้น โดยบริษัท B ได้เชิญเจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชีที่บริษัท B ว่าจ้างตรวจสอบบัญชีเข้าสัมภาษณ์ด้วย

#### 5.1.2.2 การฝึกอบรม

- การอบรมพนักงานใหม่

### ตารางที่ 5.7 การเปรียบเทียบการอบรมพนักงานใหม่

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่	
- ระยะเวลาการอบรมครั้งวันถึง 2 วัน	- ระยะเวลา 1 ชั่วโมง - 1 วัน
- พี่เลี้ยงดูแลและให้คำแนะนำ	

โดยปกติพนักงานใหม่ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานจะได้รับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกคน โดยการแบ่งออกเป็นรอบตามระยะเวลาการเข้าทำงาน โดยเนื้อหาส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับประวัติบริษัท กฎระเบียบวินัยและแนวทางการทำงาน ตลอดจนการพาพนักงานใหม่เดินชมพื้นที่ของแต่ละส่วนงานว่า แต่ละส่วนงานมีหน้าที่อะไรบ้าง แต่จากการศึกษาพบว่า ผู้แทนในกลุ่มบริหารจัดการที่ดี จะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ครั้งวันจนถึง 2 วัน ในขณะที่ผู้แทนในกลุ่มบริหารงานทั่วไป จะใช้ระยะเวลาไม่นานราว 1 ชั่วโมง จนถึง 1 วันเต็ม หลังจากนั้นพนักงานแต่ละส่วนงานจะได้รับการฝึกอบรมในส่วนงานของตนเองและมีพี่เลี้ยงดูแลอย่างใกล้ชิด

- การอบรมพนักงานปัจจุบัน



### ตารางที่ 5.8 การเปรียบเทียบการอบรมพนักงานปัจจุบัน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การจัดอบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่	
- จัดอบรมภายในต่อเนื่องสม่ำเสมอ	- จัดอบรมภายในต่อเนื่องไม่สม่ำเสมอ
- มีแผนการอบรมที่ชัดเจน (ทุกบริษัท)	
- จัดอบรมหัวข้อพิเศษ (บริษัท B,C,D)	- จัดอบรมหัวข้อพิเศษ (บริษัท G,I)
- มีศูนย์/สาขาสำหรับฝึกอบรม (บริษัท C,D)	

ทุกบริษัทจะต้องจัดส่งพนักงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามมาตรฐานของบริษัทแม่อยู่แล้ว แต่สิ่งที่แตกต่างของบริษัทที่มีรูปแบบการบริหารงานที่ดีกับบริษัทที่มีรูปแบบการบริหารงานทั่วไป คือ การจัดอบรมภายในต่อเนื่องสม่ำเสมอและมีแผนการอบรมที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการจัดอบรมหลังเลิกงานหรือการทบทวนมาตรฐานการขายจากการฝึกซ้อมแสดงบทบาทสมมติระหว่างลูกค้ากับพนักงานขาย

นอกจากนี้ ส่วนใหญ่บริษัทที่มีรูปแบบการบริหารงานที่ดีจะมีสาขาที่รับผิดชอบหลักในการทำหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานหรือมีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมที่ได้จำลองสภาพแวดล้อมการทำงานเหมือนจริงเตรียมพร้อมพนักงานก่อนเริ่มงานจริง ยิ่งไปกว่านั้น หลายบริษัทจัดอบรมหลักสูตรพิเศษเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานเพิ่มเติมโดยวิทยากรจากทั้งเจ้าหน้าที่จากบริษัทแม่และจากหน่วยงานภายนอกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม จากกรณีศึกษาของบริษัท I ก็ได้มีการจัดอบรมหลักสูตรพิเศษเช่นกัน แต่วิทยากรรับเชิญมาจากบริษัทที่ปรึกษาการขายจากต่างประเทศที่บริษัท I ใ้ได้ว่าจ้างไว้

#### 5.1.2.3 สวัสดิการพนักงาน

**ตารางที่ 5.9** การเปรียบเทียบสวัสดิการพนักงาน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- ให้สวัสดิการดีเมื่อเทียบกับบริษัทรถยนต์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน	
- ให้สวัสดิการพิเศษที่สะท้อนถึงเป้าหมายการทำงาน นอกจากรางวัลท่องเที่ยว เช่น รถประจำตำแหน่ง รับประกันรายได้รวมทั้งปีในอัตราสูง (บริษัท D,F)	- ให้สวัสดิการที่สะท้อนถึงเป้าหมายการทำงานทั่วไป เช่น รางวัลท่องเที่ยว (บริษัท G,H,I,K)
- ให้สวัสดิการเน้นเรื่องการดูแล พัฒนาและบรรเทา (บริษัท A,B,C,E,F)	- ให้สวัสดิการเน้นเรื่องการดูแล พัฒนาและบรรเทา (บริษัท G,I,J,K)

จากการศึกษาด้านสวัสดิการของพนักงาน พบว่า บริษัทที่ได้ทำการศึกษา  
เกือบทุกแห่งจัดสรรสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับบริษัทรถยนต์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่ง การพิจารณาจ่ายอัตราผลตอบแทนในอัตราที่สูงกว่า ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายผลตอบแทนใน  
รูปแบบของเงินเดือน ค่าคอมมิชชั่นและรางวัลพิเศษหากบรรลุเป้าหมายสำเร็จ

แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการ  
ที่ดีนั้นจะพิจารณาสวัสดิการที่สะท้อนถึงเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายการขาย  
ประจำปี เป็นต้น รวมถึงสวัสดิการด้านอื่นที่เน้นเรื่องการดูแลปัจจัยพื้นฐานความเป็นอยู่และ  
สภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี และการบรรเทาความเดือดร้อน  
ของพนักงานและครอบครัว

#### 5.1.2.4 การประเมินผลพนักงาน

**ตารางที่ 5.10** การเปรียบเทียบการประเมินผลพนักงาน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- ประเมินผลตามดัชนีชี้วัดการทำงาน	
- มีเกณฑ์การประเมินทักษะเฉพาะส่วนงานของตนเอง (บริษัท B)	
- พนักงานสามารถระบุความสามารถของตนเอง และมีการทดสอบความสามารถนั้นจริง (บริษัท A)	

โดยทั่วไปบริษัททุกแห่งจะมีการประเมินผลงานตามดัชนีชี้วัดการทำงาน ของส่วนงานนั้น แต่จากการสำรวจพบว่า นอกเหนือจากผลงานแล้วบริษัทที่มีรูปแบบการบริหาร จัดการที่ดีจะประเมินความสามารถตามทักษะเฉพาะของส่วนงานนั้นๆ ซึ่งหากบางหัวข้อที่พนักงาน ยังไม่ได้รับการอบรมเพื่อประเมิน ผู้จัดการจะต้องวางแผนให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติและได้รับการ ตรวจวัดให้ครบถ้วนในปีถัดไป

นอกจากนี้ พนักงานสามารถระบุทักษะหรือความสามารถของตนเอง เพิ่มเติมได้หากพนักงานมีทักษะที่เหนือกว่าเกณฑ์มาตรฐานและจะต้องได้รับการทดสอบเพื่อเป็น การตรวจสอบผลย้อนกลับ จึงจะถือว่า การประเมินผลพนักงานครบทุกด้านมิใช่เป็นการวัดผลตาม ดัชนีชี้วัดการทำงานเพียงอย่างเดียว

#### 5.1.2.5 การวางแผนการงานในขนาดของพนักงาน

#### ตารางที่ 5.11 การเปรียบเทียบการวางแผนการงานในขนาดของพนักงาน

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- ไม่มีการวางแผนด้านกรงานในขนาดของพนักงาน	
- หากมี จะมีหลักเกณฑ์การทดสอบและมีเกณฑ์ การวัดผลที่ชัดเจน (บริษัท B)	- หากมี จะมีเพียงกรอบการประเมินเบื้องต้นเท่านั้น (บริษัท H,I,L)

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า เกือบทุกบริษัท ไม่มีหลักการ วางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพเลย เนื่องจากขนาดองค์กรไม่ได้ใหญ่และมีโครงสร้างองค์กร ซับซ้อนเหมือนบริษัท แม้แต่อย่างไรก็ตาม หากบริษัทที่มีการวางแผนความก้าวหน้า ส่วนใหญ่ องค์กรนั้นมีการขยายสาขาและมียอดขายมาก โดยเห็นได้จากกรณีศึกษาของบริษัท B ซึ่งพบว่า บริษัท B มีการหลักเกณฑ์การทดสอบและมีเกณฑ์การวัดผลที่ชัดเจน เช่น การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและกำหนดดัชนีชี้วัดตามเป้าหมายสำหรับผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็น ผู้จัดการขายประจำสาขา เป็นต้น

### 5.1.3 การบริหารจัดการด้านขาย

#### 5.1.3.1 การตั้งเป้าหมายการขายประจำปี

ตารางที่ 5.12 การเปรียบเทียบการบริหารการขาย

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- ทำข้อตกลงในการตั้งเป้าหมายกับบริษัทแม่	
- ตั้งเป้าหมายสูงกว่าบริษัทแม่เพื่อความท้าทาย ขององค์กร ( บริษัท A)	

ในการตั้งเป้าหมายการขายประจำปี ทุกบริษัทจะต้องทำข้อตกลงกับบริษัทแม่ เพื่อที่จะต้องบรรลุเป้าหมายการขายอยู่แล้ว แต่จากการศึกษาพบว่า ในกรณีศึกษาของบริษัท A จะตั้งเป้าหมายภายในให้สูงกว่าบริษัทแม่ เพื่อความท้าทายและสร้างความมั่นใจที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายประจำปีได้สำเร็จ ซึ่งถือเป็นนโยบายที่แตกต่างจากการกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้

#### 5.1.3.2 การจัดทีมขาย

ตารางที่ 5.13 การเปรียบเทียบการจัดทีมขาย

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การจัดทีมขายสลับหน้าที่ประจำโชว์รูมและออกกิจกรรมภายนอก	
	- จัดช่องทางการขายอย่างชัดเจน (บริษัท G)

โดยทั่วไปจะจัดแบ่งพนักงานออกเป็นทีมขายตามเหมาะสมของแต่ละโชว์รูมและแบ่งหน้าที่พนักงานขายของแต่ละทีมเป็นเวรสลับหน้าที่กันในแต่ละวันทั้งในและนอกโชว์รูม แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ในกรณีศึกษาของบริษัท G ได้จัดวางโครงสร้างการบริหารทีมขายเป็นช่องทางขายในแต่ละช่องทางแตกต่างกันตามความถนัดของพนักงานแต่ละคน

#### 5.1.3.3 แคมเปญการขาย



**ตารางที่ 5.14** การเปรียบเทียบแคมเปญการขาย

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การบริหาร Margin การขายตามแคมเปญการขายของบริษัทแม่	
- การจัดแคมเปญลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (บริษัท A)	- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย (บริษัท I)
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย (บริษัท C,E,F)	

ทุกบริษัทจะต้องบริหาร Margin การขายตามแคมเปญการขายของบริษัทแม่ อยู่แล้ว แต่จากการศึกษาพบว่า นอกจากแคมเปญการขายทั่วไป บริษัทที่มีรูปแบบการบริหารงานที่ดีนั้นจะใช้งบสนับสนุนเพิ่มเติมจากบริษัทแม่ในการจัดทำแคมเปญลูกค้าเฉพาะกลุ่มเพื่อเพิ่มโอกาสการขายได้ นอกจากนี้ยังได้จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและบริการเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาในโชว์รูมด้วย เช่น การลุ้นรับรางวัลพิเศษ เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม ในกรณีศึกษาของบริษัท I ได้ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยเช่นกัน โดยรูปแบบการขายจะมีความแปลกใหม่และเชื่อมโยงกับธุรกิจภายในของผู้แทนฯ มีระยะเวลาของแคมเปญที่ถูกกำหนดเป็นช่วงๆ และปรับเปลี่ยนตลอดตามประสิทธิภาพการขายโดยพิจารณาจากยอดจองของลูกค้าเป็นส่วนสำคัญ

#### 5.1.3.4 ระบบการติดตามลูกค้า

**ตารางที่ 5.15** การเปรียบเทียบระบบการติดตามลูกค้า

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- มีระบบการติดตามลูกค้า	
- วิเคราะห์สถานะการติดตามกระบวนการด้านขายตั้งแต่ขายจนกระทั่งส่งมอบได้ทันที (บริษัท B,C)	- วิเคราะห์สถานะการติดตามกระบวนการด้านขายตั้งแต่ขายจนกระทั่งส่งมอบได้ทันที (บริษัท H)
- จัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อต่อยอดกิจกรรมอื่น (บริษัท B)	

จากการศึกษาพบว่า ผู้แทนฯ แต่ละแห่งจะมีระบบการติดตามลูกค้าเป็นของตนเอง แต่ระบบการติดตามของกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาที่ดีนั้นจะสามารถรายงานสถานะการติดตามลูกค้าได้ทันทีครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการขายจนถึงกระบวนการส่งมอบรถให้ลูกค้า นอกจากนี้ยังรวมถึงกระบวนการติดตามอื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจมากขึ้น เช่น การติดตามสถานะของไฟแนนซ์ การติดตามการติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่งซึ่งเป็นกระบวนการ

ภายในที่แต่ละบริษัทต่างให้ความสำคัญ มากไปกว่านั้น ผู้แทนฯ สามารถบริหารจัดการระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อไปต่อยอดกิจกรรมอื่นได้ เช่น งานต่ออายุประกันภัย เป็นต้น

#### 5.1.3.5 การบริหารจัดการลูกค้าเก่า

ตารางที่ 5.16 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการลูกค้าเก่า

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- มีการบริหารฐานข้อมูลลูกค้าในการทำกิจกรรม	
- มีระบบการติดตามลูกค้าเก่าอย่างเป็นรูปธรรม (บริษัท C)	
- มีการจัดแยกประเภทลูกค้าตามความสำคัญ (บริษัท A,B,C)	
- มีการจัดกิจกรรมลูกค้าเก่า	
- มีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (บริษัท A,B,C,D,F)	- มีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (บริษัท G,H,I,K)
- มีการทำแคมเปญกับลูกค้าเก่า (บริษัท B,F)	- มีการทำแคมเปญกับลูกค้าเก่า (บริษัท I)

โดยทั่วไปแต่ละบริษัทที่มีการบริหารฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปใช้ในการทำกิจกรรมต่างๆ อยู่แล้ว แต่สำหรับกลุ่มบริษัทที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีจะมีระบบการติดตามลูกค้าเก่าอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและติดตามพนักงานขายในการติดตามลูกค้าในกระบวนการหลังจากส่งมอบรถลูกค้า มีการจัดแยกประเภทลูกค้าเพื่อจัดกลุ่มในการทำกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า การจัดกิจกรรมสำหรับลูกค้าเก่าเป็นกิจกรรมที่แต่ละบริษัทได้ให้ความสำคัญ โดยเฉพาะกิจกรรมขอบคุณลูกค้า หรือกิจกรรมอื่นๆ แต่เน้นความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมและมีรูปแบบที่แตกต่างออกไป เช่น การเชิญลูกค้าเข้ามาร่วมงานเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ที่โชว์รูม การเชิญลูกค้ามาทดลองขับ เป็นต้น

#### 5.1.3.6 การสร้างความพึงพอใจลูกค้า

### ตารางที่ 5.17 การเปรียบเทียบการสร้างความพึงพอใจลูกค้า

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- ยึดถือแนวทางการสร้างความพึงพอใจลูกค้าตามนโยบายของบริษัทแม่	
- วิเคราะห์ ตรวจสอบและมีมาตรการรักษาค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (ทุกบริษัท)	- ติดตาม ตรวจสอบค่าคะแนนความพึงพอใจ (บริษัท G,H,K)
- มีการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวัง เช่น การมอบของที่ระลึก การสร้างสรรคกิจกรรมตามความชอบส่วนบุคคล (บริษัท A,C)	- มีการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวัง เช่น การมอบของที่ระลึก (บริษัท K)
- มีการพาลูกค้านำชมพื้นที่ส่วนต่างๆ ของบริษัท (บริษัท A,B)	
- จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนบริการอาหารและเครื่องดื่มทั่วไป	
- เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่เหนือกว่า (บริษัท A,C)	- จัดเตรียมตามมาตรฐานฯ ของบริษัทแม่เช่น เครื่องดื่ม ของว่าง เป็นต้น (ทุกบริษัท)

จากการศึกษาพบว่า ผู้แทนฯ ทุกแห่งยึดถือและปฏิบัติตามแนวทางการสร้างความพึงพอใจลูกค้าของนโยบายของบริษัทแม่ แต่รูปแบบการปฏิบัติที่แตกต่างนอกเหนือจากมาตรฐาน คือ การสร้างความเชื่อมั่นในบริการที่ดีของบริษัท ด้วยการพาลูกค้าชมพื้นที่ส่วนงานต่างๆ ตลอดจนกระบวนการทำงาน ของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทที่มีรูปแบบการบริหารที่ดีนั้น จะจัดกิจกรรมให้กับลูกค้า ด้วยการความประทับใจเหนือความคาดหวัง โดยการใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสร้างสรรคกิจกรรมตามความชอบส่วนบุคคล เช่น มอบพวงมาลัยตามสีวันเกิดของลูกค้าในวันส่งมอบรถใหม่ เป็นต้น แล้วเพื่อการรักษาค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้าแต่ละบริษัทจะวิเคราะห์ ตรวจสอบและสุ่มสำรวจการให้บริการของพนักงานของบริษัทตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

นอกจากนี้ บริษัทที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ได้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า เช่น มีร้านเสริมสวยในโชว์รูมเพื่อให้บริการลูกค้า การให้พนักงานในบริษัท ยืนแสดงความยินดี ส่งมอบรถลูกค้า เป็นต้น

#### 5.1.3.7 การประเมินผลการขาย

**ตารางที่ 5.18** การเปรียบเทียบการประเมินผลการขาย

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- เน้นการประเมินผลรายบุคคล	
- พิจารณาประสิทธิภาพขายจาก Closing Ratio (บริษัท B,C)	- พิจารณาประสิทธิภาพขายจาก Closing Ratio (บริษัท I)
- เน้นการบรรลุผลแบบรายทีม (บริษัท D,F)	

นอกจากการประเมินผลพนักงานรายบุคคลซึ่งทุกองค์กรได้ปฏิบัติกันอยู่แล้ว การให้ความสำคัญในประสิทธิภาพการขายอย่างความสามารถในการปิดการขาย (Closing Ratio) เป็นการวัดความสามารถของพนักงานขายอย่างแท้จริงจากลูกค้าคาดหวังที่มีว่า จะปิดการขายได้เท่าไร ดังนั้น กระบวนการได้มาซึ่งลูกค้าจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่พนักงานจะต้องมีความพยายาม มีความตั้งใจที่จะหาลูกค้าคาดหวังให้ได้เนื่องจากลูกค้าคาดหวังจะเป็นฐานในการต่อยอดที่จะสามารถเปลี่ยนเป็นยอดขายและยอดขายได้ในอนาคต

มากไปกว่านั้น จากการศึกษายังพบว่า หลายบริษัทได้ประเมินผลพนักงานเป็นรายทีมนอกเหนือจากการประเมินผลเป็นรายบุคคลด้วย ไม่ว่าจะเป็นการบรรลุเป้าหมายการขายหรือการบรรลุเป้าคะแนนความพึงพอใจเพื่อให้ทุกคนในทีมเห็นว่า พนักงานแต่ละคนมีส่วนสำคัญ ในการร่วมแรงร่วมใจและช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

#### 5.1.4 การบริหารจัดการด้านการตลาด

##### 5.1.4.1 การทำกิจกรรมทางการตลาด

จากผลการศึกษา ตามตาราง 5.19 พบว่า ผู้แทนฯ แต่ละแห่งจัดกิจกรรมการตลาดหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ การออกบูทนอกสถานที่ รวมไปถึงการนำ Mobile Service ไปให้บริการลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้าในพื้นที่ห่างไกล แต่สิ่งที่ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารงานที่ดีปฏิบัติได้เหนือกว่า คือ การนำบริการพิเศษอื่นๆ ในเครือข่ายธุรกิจ เช่น การต่ออายุประกัน บริการตรวจเช็ครถยนต์เบื้องต้น การประเมินราคาก่อนซื้อรถใหม่ ออกพื้นที่ร่วมกับกิจกรรมการตลาดด้วย นอกจากนี้ สิ่งที่ผู้แทนฯ ทุกแห่งได้ปฏิบัติเหมือนกัน คือ การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอไม่ว่าจะเป็นการออกบูทนอกพื้นที่ตามห้างสรรพสินค้าหรือการออกพื้นที่ในพื้นที่ห่างไกล เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น



ตารางที่ 5.19 การเปรียบเทียบการทำกิจกรรมทางการตลาด

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- รูปแบบการจัดกิจกรรมการตลาดหลากหลาย	
- การจัด Mobile Service พร้อมบริการพิเศษอื่นๆ (บริษัท B,C)	- การจัด Mobile Service พร้อมบริการพิเศษอื่นๆ (บริษัท H,L)
- เน้นการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	
- ช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์หลากหลาย	
- บริหารช่องทางประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ	
- ใช้สื่อประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม (บริษัท D)	
- พัฒนาสื่อออนไลน์เป็นช่องทางประชาสัมพันธ์พิเศษ (บริษัท D)	
- แนะนำผู้จัดการและพนักงานให้คนในท้องถิ่นได้เป็นที่ จดจำ (บริษัท A,C,D,F)	

นอกจากนี้ ผู้แทนฯ ทุกแห่งให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการแจกใบปลิว รถแห่ สื่อวิทยุท้องถิ่น เป็นต้น แต่ผู้แทนฯ ที่บริหารจัดการที่ดีจะพิจารณาการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น การใช้รถแห่ประชาสัมพันธ์ก่อนวันงาน โดยเฉพาะช่วงเย็นซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่คนทั่วไปเลิกงานพอดีและมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาสื่อออนไลน์เป็นช่องทางประชาสัมพันธ์พิเศษ E-card เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและง่ายขึ้น เป็นต้น มากไปกว่านั้น การแนะนำตัวแทนบริษัทอย่างตำแหน่งผู้จัดการขายผ่านการมอบรางวัลให้ลูกค้าบนเวทีในกิจกรรมต่างๆ หรือการแจ้เบอร์โทรติดต่อของหัวหน้าทีมในใบปลิวเพื่อแนะนำให้คนในท้องถิ่นรู้จัก ทำให้ผู้จัดการขายเป็นที่จดจำของคนในชุมชน จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับคนในท้องถิ่นใกล้ชิดกันมากขึ้นด้วย

#### 5.1.4.2 การทำการตลาดเฉพาะรายพื้นที่

ตารางที่ 5.20 การเปรียบเทียบการทำการตลาดเฉพาะรายพื้นที่

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน	
- ทำกิจกรรมการตลาดต่อเนื่องเพื่อรักษาความสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมขอบคุณลูกค้า (ทุกบริษัท)	- ทำกิจกรรมการตลาดต่อเนื่องเพื่อรักษาความสัมพันธ์ เช่น กิจกรรมขอบคุณลูกค้า (ยกเว้นบริษัท L)
- สร้างเครือข่ายผู้นำชุมชนที่แข็งแกร่ง (บริษัท A,C)	
- จัดตั้งผู้รับผิดชอบประจำพื้นที่ (บริษัท A,C,D)	
- จัดกิจกรรมขอบคุณลูกค้า	
- จ่ายค่าแนะนำให้ผู้นำชุมชน (ทุกบริษัท)	- จ่ายค่าแนะนำให้ผู้นำชุมชน (บริษัท G,J,K)
- จัดโครงการเพื่อสร้างความจงรักภักดีกับลูกค้า (บริษัท C)	

จากการศึกษาพบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนเป็นรูปแบบการทำการตลาดเฉพาะรายพื้นที่ ที่จะทำให้ผู้แทนฯ สามารถเข้าถึงชุมชนได้อย่างแท้จริง แต่ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารที่ดีจะลงลึกในรายละเอียดถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนในลักษณะของระบบเครือข่ายที่มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างชัดเจน จัดตั้งผู้รับผิดชอบประจำพื้นที่เพื่อให้เข้าถึงคนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริงและทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นด้วย

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า การตอบแทนลูกค้าด้วยการจัดกิจกรรมขอบคุณลูกค้าในลักษณะของการจัดเลี้ยงเป็นแนวทางการปฏิบัติทั่วไปที่ทุกบริษัทปฏิบัติกัน รวมถึงการให้คำแนะนำกับผู้นำชุมชนเป็นตัวอย่างของการให้รางวัลพิเศษเพื่อสร้างแรงจูงใจในการแนะนำลูกค้าเพิ่มเติมด้วย นอกจากนี้ ในกรณีศึกษาของบริษัท C ได้จัดโครงการเพื่อสร้างความจงรักภักดีกับลูกค้า ในลักษณะของการสะสมแต้มต่อเนื่องตลอดทั้งปี หากสามารถแนะนำลูกค้ากับบริษัท C ได้ และบรรลุเป้าหมายผู้นำชุมชนจะได้รับรางวัลท่องเที่ยวไปต่างประเทศด้วย

### 5.1.5 การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

#### 5.1.5.1 การบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

**ตารางที่ 5.21** การเปรียบเทียบการบริหารจัดการการบริการหลังการขาย

ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการจัดการที่ดี (Best Practice Dealer)	ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการจัดการทั่วไป (General Practice Dealer)
- การให้บริการและปฏิบัติตามมาตรฐานของบริษัทแม่	
- เน้นการตอบสนองงานบริการให้เสร็จสิ้นอย่างรวดเร็ว (บริษัท A,B)	
- บริหารจัดการพนักงานช่างให้เหมาะสมตามปริมาณงาน (บริษัท A,B,C)	
- จัดรถ Mobile Service เพื่อให้บริการ	
- จัดแคมเปญสำหรับลูกค้าที่เข้าใช้ศูนย์บริการ	
- จัดแคมเปญพิเศษเพื่อกระตุ้นลูกค้าเข้าศูนย์บริการมากขึ้น (บริษัท A,C,D,E)	- จัดแคมเปญพิเศษเพื่อกระตุ้นลูกค้าเข้าศูนย์บริการมากขึ้น (บริษัท J)

สำหรับการบริหารจัดการการบริการหลังการขาย ผู้แทนฯ ทุกแห่งต่างให้บริการและปฏิบัติตามมาตรฐานของบริษัทแม่อยู่แล้ว แต่ผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการจัดการที่ดีจะเน้นการตอบสนองงานบริการให้ได้ตามคุณภาพและตรงตามเวลาที่ได้นัดหมายไว้ พร้อมทั้งจัดสรรพนักงานเพื่อให้บริการในปริมาณที่เพียงพอ หรือเพิ่มจำนวนพนักงานต่อช่องซ่อมเพิ่มขึ้นเพื่อลดงานบางส่วนที่พนักงานในช่องเดิมรับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะช่วงวันหยุด ที่จะมีปริมาณรถเข้าซ่อมเป็นจำนวนมาก ยิ่งกว่านั้น เกือบทุกบริษัทจะจัดรถ Mobile Service เพื่อให้บริการลูกค้า โดยเฉพาะในพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล นอกจากนี้หลายบริษัทจะจัดแคมเปญพิเศษสำหรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่โชว์รูมแต่ไม่บ่อยมากนัก โดยเป็นลักษณะของการจัดที่เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาที่ศูนย์บริการมากยิ่งขึ้น

#### ผลสรุปจากการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบการบริหารในด้านต่างๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของผู้แทนจำหน่ายที่มีรูปแบบการบริหารงานจัดการที่ดี ได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างฐานลูกค้าอย่างแข็งแกร่งจากการเจาะพื้นที่การตลาดในท้องถิ่น ด้วยกลวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า เคล็ดลับของความสำเร็จจากงานวิจัยนี้มาจาก

- การจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ เช่น ข้อมูลลูกค้าที่ได้จากการลงทะเบียนเพื่อขอสมัครเข้ามาเป็นเป็นเครือข่ายของบริษัท

- การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างผู้นำชุมชนและท้องถิ่น เช่น การสนับสนุนเครื่องคืมและของว่างระหว่างประชุมประจำเดือน
- การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้นำชุมชนด้วยการสนับสนุนรางวัลท่องเที่ยวต่างประเทศประจำปี หากผู้นำชุมชนสามารถแนะนำลูกค้าเพื่อมาซื้อรถคันใหม่ได้ ผู้นำชุมชนจะได้รับคะแนนภายใต้โครงการสะสมคะแนนจากการแนะนำลูกค้าจากผู้นำชุมชน เพื่อประเมินการรับรางวัลประจำปีต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในประเด็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนนั้น เป็นประเด็นที่สำคัญและสอดคล้องกับงานวิจัยด้านการศึกษา กิติพงศ์ เหมรักษ์พงศ์ (2545) ที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนเช่นกัน โดยผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้นำชุมชนไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน หรือแม้แต่การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน โดยระดับการปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษาในกิจกรรมต่างๆ อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งนั่นแสดงว่า ยังมีข้อบกพร่องในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เพราะฉะนั้น จากผลการศึกษาดังกล่าวจึงสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการพัฒนางานบุคลากรเพื่อให้ไปพัฒนาชุมชนมีความพึงพอใจมากขึ้น

2. การสร้างพันธมิตรในระดับองค์กรกับสถาบันหรือหน่วยงานในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษา ชุมชนหรือองค์กร ด้วยการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเห็นได้จากการจัดส่งพนักงานขององค์กรไปให้ความรู้เป็นวิทยากรในสถาบันการศึกษา ในขณะที่เดียวกันบริษัทจะให้นักศึกษาของสถาบันนั้นได้เข้าฝึกงานกับบริษัทด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategy) Svensen (1998) เพื่อที่จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ให้ win-win-win ระหว่าง องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน ดังตัวอย่างการสร้างพันธมิตรในระดับชุมชนของบริษัท มิตรผล จำกัด (2558) ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งหลักการดังกล่าว ถือเป็นกลยุทธ์การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนของบริษัท มิตรผล จำกัด ไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้ชาวบ้านในท้องถิ่นเกี่ยวกับวิธีการปลูกอ้อยด้วยวิธีที่ดีที่สุด ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและด้านการเงิน เพื่อที่จะยกระดับขีดความสามารถของชาวบ้าน สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จและส่งผ่านความรู้จากรุ่นสู่รุ่น

3. การสร้างความแตกต่างหรือบริการที่เหนือกว่ามาตรฐานที่บริษัทแม่ กำหนดเพื่อทำให้ลูกค้าได้รับความประทับใจมากกว่าเดิมและยังเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่จากการซื้อรถยนต์ด้วย ซึ่งจากนโยบายมาตรฐานการสร้างภาพพจน์ของลูกค้าของบริษัทแม่ที่ได้กำหนดมาเป็นแนวทางการปฏิบัติ 8 ขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการต้อนรับจนกระทั่งถึงการส่งมอบนั้น บริษัทที่มีรูปแบบ



การบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer) จะใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ลักษณะของลูกค้าและออกแบบรูปแบบกิจกรรมให้ตรงตามลักษณะเฉพาะเจาะจงของลูกค้าในกระบวนการมาตรฐานของบริษัทแม้ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การมอบของที่ระลึกตรงตามวันเกิดของลูกค้าในกระบวนการส่งมอบรถ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากบริษัทที่มีรูปแบบการบริหารงานทั่วไป (General Practice Dealer) จะปฏิบัติให้ตรงตามมาตรฐานเท่านั้นและไม่มีกิจกรรมที่ออกแบบตามความต้องการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kumar, Olshavsky and King (2001) ในประเด็นของการสร้างความประทับใจเหนือความคาดหวังลูกค้า ที่ไม่จำเป็นจะต้องสร้างหรือจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อสร้างความประหลาดใจให้กับลูกค้าเพียงอย่างเดียวแต่บริษัทสามารถจัดกิจกรรมสร้างความประทับใจนั้นผ่านกิจกรรมที่บริษัทได้ดำเนินอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว แต่เน้นการสร้างความรู้สึกให้ลูกค้าสบายใจ มีความสุข โดยให้ลูกค้ารู้สึกว่าการได้รับความประทับใจเหนือความคาดหวังนั้นเกิดจากสิ่งที่เป็นที่บริษัทได้ทำ สินค้าและบริการของบริษัทหรือมาจากพนักงานขององค์กรอย่างแท้จริง จึงจะทำให้ลูกค้ายังคงรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องที่จะเข้ามาใช้บริการหรือทำธุรกรรมร่วมกันต่อไป ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นต้องทำในทุกๆ ส่วน (transaction) ของลูกค้าแต่เน้นกิจกรรมหลักที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า เช่น โรงแรมได้จัดเตรียมกล่องช็อกโกแลตไว้บนเตียงในห้องพักของลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าเข้ามาที่ห้องพักหลังจากที่ได้ประชุมมาทั้งวัน เป็นต้น

4. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานจะเป็นผู้แบ่งปันแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองทั้งเรื่องดี (Best Practice) และไม่ดี (Bad Practice) จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยกิจกรรมดังกล่าวที่เกิดขึ้นมีหลายหลายช่องทาง โดยเริ่มต้นจากการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นจากเรื่องเล็กน้อยก่อน เช่น การสอบถามความเห็นจากรูปภาพที่ผู้จัดการขายได้ส่งเข้ามาในกลุ่มไลน์ของพนักงานขายว่า มีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมจากการแสดงพฤติกรรมตามภาพ โดยความเห็นของพนักงานแต่ละคนจะเป็นความเห็นของส่วนรวมเพื่อให้พนักงานในภาพดังกล่าวได้นำมาแก้ไขปรับปรุงตนเองต่อไป การแบ่งปันปัญหาที่พบจากการทำงานในแต่ละวันจากการประชุมเช้าเพื่อที่จะเป็นบทเรียนและเป็นแนวทางป้องกันให้กับเพื่อนพนักงานคนอื่นที่พบปัญหาแบบเดียวกัน ส่วนช่องทางอื่นที่ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คือ การแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติงานผ่านการอบรมพนักงานในแต่ละเดือนให้เพื่อนพนักงานได้ศึกษาและเรียนรู้ จากสื่อวิดีโอคลิปของพนักงานขายที่ทำยอดขายสูงสุดและพนักงานที่มีค่าคะแนนความพึงพอใจลูกค้าสูงสุดใน 3 ลำดับแรก เป็นต้น ซึ่งจากการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆ นั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Christensen (2007) ที่ได้กล่าวถึง การแบ่งปันความรู้ นั้น ไม่ใช่เน้นการแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)

เท่านั้น แต่ยังเน้นถึงการแบ่งปันความรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร และกิจกรรมอื่นๆ ที่ดำเนินอยู่ด้วย โดยในการแบ่งปันความรู้จะต้องคำนึงถึงวิธีการสื่อสาร ผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะต้องได้รับการเรียนรู้ ประเภทของความรู้ที่ต้องการแบ่งปัน 4 ชนิด กล่าวคือ (1) ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (Professional knowledge) (2) ความรู้ที่ประสานกัน (Coordination knowledge) เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ มาตรฐานการทำงาน (3) ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ (Object-based knowledge) เช่น สินค้าหรือวัตถุที่มาจากกระบวนการผลิต (4) ความรู้ส่วนบุคคล (Know-who) รวมถึงทรัพยากรที่จะใช้ในการแบ่งปันความรู้ด้วย

## 5.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า มีข้อจำกัดบางประการที่มีผลต่อการศึกษาครั้งนี้ โดยในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้แทนจำหน่าย Best Practice มานั้นอาจมีผลมาจากลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแม่ซึ่งเป็นบริษัทญี่ปุ่น ดังนั้น จึงทำให้พบรูปแบบการบริหารจัดการบางประการซึ่งอาจแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทรถยนต์แบรนด์อื่นจากประเทศอื่นๆ เช่น ในประเด็นของรูปแบบการติดตามการทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะค่อนข้างมีระเบียบแบบแผนการติดตามเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน และเน้นการติดตามที่สามารถสังเกตได้ด้วยตา (visualize) ผ่านบอร์ดการทำงาน การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) นอกจากนี้ยังมีประเด็นด้านวัฒนธรรมการให้บริการของบริษัทญี่ปุ่นที่เน้นการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

แต่อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ยังคงเป็นกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทแม่ที่ดำเนินธุรกิจโดยบริษัทญี่ปุ่นเพียงประเทศเดียว ทำให้การศึกษาอยู่ในวงจำกัด ไม่ครอบคลุมบริษัทรถยนต์จากแบรนด์อื่นๆ ซึ่งอาจมีแบบแผนการบริหารงานที่แตกต่างกันแล้วอาจทำให้เห็นมุมมองการบริหารจัดการในมิติอื่นที่เป็นมุมมองใหม่และกว้างขึ้นด้วย

## 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้แทนฯ เพื่อช่วยส่งเสริมกระบวนการทำงานภายในของผู้แทนฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยกย่อง

มาตรฐานการทำงานของผู้แทนฯ ทั่วประเทศให้สูงขึ้นและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืน โดยแบ่ง  
แนวทางการปฏิบัติที่ดำเนินการจาก 2 องค์การที่มีบทบาทสำคัญสำหรับธุรกิจรถยนต์โดย

**แนวทางการปฏิบัติแรกมาจากผู้แทนจำหน่ายรถยนต์** ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำบริษัทต่างๆ  
ควรพิจารณาปรับปรุงหรือส่งเสริมการบริหารจัดการให้แข็งแกร่งขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. ปรับพื้นฐานการทำงานของผู้แทนฯ (Dealer Fundamental) ในด้านต่างๆ ดังนี้

- การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่ระบบการคัดเลือกและสรรหา  
บุคลากรให้ตรงกับเป้าหมายของผู้แทนฯ และของบริษัทแม่ พัฒนา

- สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ภายในผู้แทนฯ มากขึ้นด้วยการส่งเสริมให้พนักงานเกิด  
การเรียนรู้ในองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมกลุ่มย่อย การฝึกอบรม และการแก้  
โจทย์ปัญหาเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น

- เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมพนักงานให้มีความพร้อม  
จัดหาครูฝึกที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนงาน เช่น ครูฝึกขาย ครูฝึกงานบริการ รวมถึงโครงสร้าง  
ผลตอบแทนให้ชัดเจน เพื่อให้ครูฝึกมีความรับผิดชอบในการวางแผน ออกแบบ พัฒนาสื่อการเรียนรู้  
และการประเมินผลพนักงานเพื่อที่จะได้มุ่งเน้น งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของ  
องค์กรอย่างเดียว

2. พัฒนาระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการต่อ  
ยอดฐานข้อมูลให้ลงลึกในรายละเอียดของลูกค้ามากขึ้นกว่าเดิม เช่น ข้อมูลความชอบส่วนตัวของ  
ลูกค้า ข้อมูลลักษณะการใช้ชีวิตส่วนตัวของลูกค้า (lifestyle) เป็นต้น โดยพัฒนาผ่านซอฟต์แวร์และ  
สื่ออิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำตัวอย่างรูปแบบของการสร้างความพึงพอใจตาม  
ลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลและจัดทำคู่มือการใช้สื่อดังกล่าว ในเชิงวิเคราะห์เพื่อที่จะนำไปวางแผน  
กลยุทธ์องค์กรให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากขึ้น เช่น การทำแคมเปญ  
ขายหรือกิจกรรมส่งเสริมการขายให้ตรงกับความต้องการลูกค้ามากยิ่งขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ติดตาม  
ลูกค้า

3. สื่อสารและเน้นย้ำการสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stake  
holder) ระดับท้องถิ่นในทุกๆ ส่วนงานของผู้แทนฯ เช่น

- งานทรัพยากรบุคคล การสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา อาทิเช่น การทำ  
ข้อตกลงในการสนับสนุนองค์ความรู้และทักษะการทำงานที่จำเป็นให้กับวิทยาลัย มหาวิทยาลัยใน  
ท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นกรเป็นวิทยากรให้กับสถาบันการศึกษา การสนับสนุนอุปกรณ์ งบประมาณ  
เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาหรือการจัด โครงการฝึกงานให้กับนักศึกษาในท้องถิ่นเพื่อสร้าง  
ประสบการณ์และโอกาสการทำงานให้กับนักศึกษาในอนาคต นอกจากนี้ ยังรวมถึงช่องทางอื่นๆ ที่

จะสร้างการเข้าถึงข้อมูลการรับสมัครงานในระดับชุมชนมากที่สุด เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับกรมการจัดหางานประจำจังหวัดเพื่อประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานต่างๆ เป็นต้น

- งานขาย สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายธุรกิจภายในของผู้แทนฯ อาทิเช่น บริษัทไฟแนนซ์ บริษัทประกันภัย โดยในส่วนของบริษัทไฟแนนซ์นั้น ไม่ใช่การสร้างความร่วมมือกันเพื่อการวางแผนสนับสนุนแคมเปญส่งเสริมการขายในการจัดกิจกรรมขายแต่ละครั้งเท่านั้น แต่รวมไปถึงการร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ด้านขายประจำปี ในแต่ละช่วงเวลาเพื่อกระตุ้นยอดขาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดอัตราดอกเบี้ยการเช่าซื้อรถยนต์ แนวโน้มสินเชื่อครัวเรือนที่มีผลต่อการซื้อรถยนต์ ตลอดจนการทบทวนความรู้ด้านไฟแนนซ์ โปรแกรมหรือเงื่อนไขการผ่อนชำระซึ่งจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการขายให้กับพนักงานขาย เป็นต้น ส่วนประกันภัย เน้นการติดต่อและประสานงาน เพื่อให้การทำงานราบรื่นไปได้ด้วยดี ทั้งอัตราค่าเบี้ยประกันเพื่อดึงดูดลูกค้าที่ดี หรือการสนับสนุนของที่ระลึกเพื่อสนับสนุนการขายที่ดี เป็นต้น

- งานการตลาด ให้การสนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีอิทธิพลในชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือหน่วยงานราชการและเอกชน เช่น สหกรณ์ นิคมอุตสาหกรรมในท้องถิ่น รวมถึงลูกค้าในพื้นที่ด้วยการแต่งตั้งหัวหน้างานหรือทีมงานรับผิดชอบดูแลเขตพื้นที่การขายของตนอย่างชัดเจนและพยายามสร้างภาพลักษณ์ของพนักงานให้เป็นที่จดจำของคนในชุมชน เพื่อให้เข้าถึงคนในชุมชนอย่างแท้จริง สนับสนุนงบประมาณสำหรับการทำกิจกรรมเจาะการตลาดรายพื้นที่อย่างเต็มที่และเน้นความถี่ในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนให้บ่อยมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เน้นบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนเป็นหลัก เพื่อที่จะเป็นกระบอกเสียงของผู้แทนฯ ในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมต่างๆ

4. การรักษาพนักงานด้วยการดูแลอัตราผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานให้เหมาะสมเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันเป้าหมายให้เป็นไปได้ตามที่ได้วางไว้ และบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข เช่น เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลหรือเงินช่วยเหลืองานศพซึ่งเป็นสิ่งพื้นฐาน

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการจัดการสวัสดิการของแต่ละองค์กรที่จัดขึ้นนั้นควรต้องคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของพนักงานที่จำเป็นนอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐานของบริษัท ส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัท เช่น การปรับปรุงพื้นที่สำนักงานบางส่วนเป็นพื้นที่ออกกำลังกายชั่วคราวให้กับพนักงานที่ว่างเว้นจากการทำงานได้ผ่อนคลายหลังเลิกงาน การให้สิทธิเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่องในอัตราพิเศษกับร้านค้าที่ตกลงไว้สำหรับพนักงานที่ใช้รถมอเตอร์ไซค์เป็นพาหนะ หรือแม้แต่การจัดสวัสดิการที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์อื่นเป็นสำคัญ เช่น การบริการผ่อนชำระเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อสร้างเสริมบุคลิกภาพที่ดีสำหรับพนักงานที่มีหนวด เครา การจัดตั้ง



โครงการเงินออมเพื่ออนาคตโดยแบ่งรายได้บางส่วนของพนักงานในแต่ละเดือน สะสมเป็นเงินก้อนให้พนักงานไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน เป็นต้น

**แนวทางการปฏิบัติที่ 2** มาจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1. จัดประชุมผู้แทนฯ เพื่อสื่อสารรูปแบบการบริหารจัดการจาก Best Practice ที่ได้ศึกษามาพร้อมทั้งปรับทัศนคติแนวคิดของเจ้าของกิจการ (Dealer mindset) ผ่านการศึกษาดูงาน ณ ผู้แทนฯ กลุ่มย่อยเพื่อให้เห็นรูปแบบการทำงานอย่างชัดเจนและสามารถนำเครื่องมือสนับสนุนการทำงานไปปรับใช้กับผู้แทนฯ ของตน

2. นอกจากปรับเปลี่ยนแนวคิดของผู้บริหารแล้ว ควรเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งจะต้องเป็นผู้นำไปปฏิบัติให้สามารถนำไปใช้ในองค์กรได้จริง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานส่วนหน้า (Frontline Staffs) การระดมความคิดเห็นแบบกลุ่ม (Group Discussion) การทำ Workshop เพื่อแก้ไขปัญหาในประเด็นต่างๆ ที่พบเห็นหน้างานในแต่ละส่วนงาน หรือแม้แต่การนำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากกรณีศึกษา (Case Study) ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มาเป็นแบบฝึกหัดให้กับผู้เข้าอบรมได้ฝึกแก้ปัญหา เช่น ปัญหาด้านขาย ทำอย่างไรที่จะนำเสนอแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก่อนนำเสนอแคมเปญการขายตั้งแต่การพบลูกค้าครั้งแรก เป็นต้น

3. พัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบการทำงานและยกระดับคุณภาพการให้บริการให้กับผู้แทนฯ เช่น การจัดทำคู่มือการทำงาน การทำสื่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้แทนจำหน่ายโดยมาจากการออกแบบและปรับปรุงจากอุปกรณ์สนับสนุนการทำงานของผู้แทนฯ กลุ่มตัวอย่างให้สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างง่ายกับผู้แทนฯ ไม่ว่าจะขนาดเล็กขนาดใหญ่ทั่วประเทศ เช่น ใบตรวจงานประจำวัน (Check Sheet) ใบเสนอปัญหา บอร์ดติดตามรายวัน เอกสารสอบถามความพึงพอใจหลังเข้ารับบริการ (ใบ Quality) เป็นต้น

4. นอกเหนือจากแนวทางต่างๆ ที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์สามารถนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้แทนฯ แล้ว ผู้วิจัยยังเห็นถึงประโยชน์ของการทำวิจัยลักษณะนี้ โดยสามารถใช้รูปแบบการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะนี้ ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาประเด็นทางธุรกิจสำหรับเรื่องอื่นๆ ในลักษณะของการเทียบเคียงได้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารoundต่อไป

จากงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถต่อยอดองค์ความรู้รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจรถยนต์ในประเด็นด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจากทั้ง แบนด์รถยนต์เดิมหรือขยายจากกลุ่มตัวอย่างแบนด์รถยนต์อื่นเพื่อที่จะได้ประเด็นการบริหารธุรกิจรถยนต์ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น และสะท้อนภาพการบริหารธุรกิจของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ในบริบทของอุตสาหกรรมรถยนต์ไทยที่ชัดเจน

2. การพิจารณากลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งถัดไป โดยเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้แทนฯ ที่เคยได้รับรางวัลผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมแต่ในปีต่อมาไม่ได้รับรางวัลฯ หรือได้รับรางวัลเพียง 2 ปีแรก แต่ในปีที่ 3 ไม่ได้รับรางวัล เพื่อที่จะได้เห็นประเด็นทางธุรกิจเกี่ยวกับข้อผิดพลาดหรือจุดที่จะต้องปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนา เป็น Key Learning Point สำหรับผู้แทนฯ รายอื่นต่อไป

3. การพิจารณากลุ่มตัวอย่างผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบนด์เดียวกันกับที่ได้ศึกษาครั้งนี้ แต่พิจารณาศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของผู้แทนฯ ของประเทศอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นถึงลักษณะ (Character) หรือรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจ ในตัวแปรทางธุรกิจอื่นๆ ของแต่ละประเทศที่แตกต่างกันออกไป เช่น สภาพการแข่งขันในพื้นที่ พฤติกรรมของลูกค้า รูปแบบการสื่อสารออนไลน์ เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ เหมรัชพงษ์. (2545). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตามการรับรู้ของผู้นำชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
- คมเพชร ฉัตรศุกกุล. (2549). จิตวิทยาในการบริหาร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร. (2558). โครงการค้นหาและขยายผล Best practice ทั้งคณะฯ. กรุงเทพฯ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
- ดวงฤดี อุทัยหอม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั่งส่วนบุคคลตลอดไว้ของลูกค้า ในเขตจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 11(2) ก.ค. - ธ.ค. 2559. หน้า 115
- บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด. (2560). สรุปยอดจำหน่าย [On-line]. Available: <http://www.toyota.co.th/sale-volume.php>
- บริษัท มิตรผล จำกัด. (2558). 2015 Sustainability Report [On-line]. Available: <https://www.mitrphol.com/images/pdf/Mirt-Phol-Group-Sustainability-Report-2015.pdf>
- บุรชัย สิริมหาสาคร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรการศึกษา. 24 พฤศจิกายน 2548. จดหมายข่าว KM 1,7
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 9 พฤศจิกายน 2557. Best practice กับการจัดการความรู้[On-line]. Available: <http://register.utcc.ac.th/KM2553/main.html>
- วิชัยกรุงศรี. (2559). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2559 – 2560 [On-line]. Available: [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/e6a3eaff-a3e9-4618-90be-bd964eac9d5b/IO\\_Automobile\\_2016\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/e6a3eaff-a3e9-4618-90be-bd964eac9d5b/IO_Automobile_2016_TH.aspx)
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์(ปรับปรุงใหม่). 2,000
- ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. (2546). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พี. เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2555). แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2555 – 2559 [Online]. Available :[http://www.thaiauto.or.th/2012/th/research/research-detail.asp?rsh\\_id=39](http://www.thaiauto.or.th/2012/th/research/research-detail.asp?rsh_id=39)
- สามารถ หงส์วิไล(2544), “Best Practices ตัวอย่างที่ดีของวิสาหกิจไทย”, Proceedings of The 2<sup>nd</sup> Symposium on TQM-Best Practices in Thailand, 26-28 เมษายน 2544, จัดโดย คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). กรณีศึกษา Best Practices TQC Winner 2009. 3000. ครั้งที่ 1. บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)
- ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). Strategic Management การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา
- สุธิดา เสถียรมาศ . (2555). การศึกษาอิทธิพลของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการและการให้ความสำคัญในหน้าที่ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ SMEs. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2550). Career development in practice. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ. เอช อาร์ เซนเตอร์
- Anderson, N.R., Cunningham-Snell, N.A., & Hiagh, J. (1996). Induction training as socialization: Current practice and attitudes to evaluation in British organizations. International Journal of Selection and Assessment, 4, 169-183
- Ashima, A. & Thakur G.S.M. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2, 3.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Breaugh, J.A., Macan, T.H., & Grambow, D.M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford
- Bretschneider, S., Marc-Aurele, F.J., & Wu, J. (2005). “ Best Practice’ Research : A Methodological Guide for the Perplexed”. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (2), 307-323
- Caicedo, C.F., Mitchke, M.D., & Ark, J.V. (2007). How to build top-performing auto dealerships. Retrieved from [http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/how\\_to\\_build\\_top-performing\\_auto\\_dealerships](http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/how_to_build_top-performing_auto_dealerships)
- Canary, H. (2011). *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*. Florence, KY: Taylor & Francis.
- Catano, V.M., Wiesner, W.H., Hackett, R.D. & Methot, L. L. (2005). *Recruitment and Selection in Canada*. 4th ed. The United State of America
- Christensen, P.H., (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11,1, 36-47
- Churchill, Jr, G.A., Ford, N.M., Walker, Jr, O.C., Johnston, M.W. & Tanner, Jr, J.F. (2000) *SalesForce Management: Planning, Implementation and Control* (2nd ed.). Irwin, Homewood, IL.
- DeBord, W.A., (1984). Dealer Network Strategic Planning, *Journal of Business Strategy*, 5(2)
- JD Power Asia Pacific. (2014). 2014 Thailand Customer Service Index (CSI) Study. Retrieved from <http://www.jdpower.com/press-releases/2014-thailand-customer-service-index-csi-study>
- JD Power Asia Pacific. (2014). 2014 Thailand Sales Satisfaction Index (SSI) Study. Retrieved from <http://www.jdpower.com/press-releases/2014-thailand-sales-satisfaction-index-ssi-study>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- JD Power Asia Pacific. (2015). 2015 Thailand Customer Service Index (CSI) Study. Retrieved from <http://www.jdpower.com/press-releases/2015-thailand-customer-service-index-csi-study>
- JD Power Asia Pacific. (2015). 2015 Thailand Sales Satisfaction Index (SSI) Study. Retrieved from <http://www.jdpower.com/press-releases/2015-thailand-sales-satisfaction-index-ssi-study>
- JD Power Asia Pacific. (2016). 2016 Thailand Customer Service Index (CSI) Study. Retrieved from <http://www.jdpower.com/press-releases/2016-thailand-customer-service-index-csi-study>
- JD Power Asia Pacific. (2016). 2016 Thailand Sales Satisfaction Index (SSI) Study. Retrieved from <http://www.jdpower.com/press-releases/jd-power-2016-thailand-sales-satisfaction-index-ssi-study>
- Jobber D. & Lancaster G. (2009). *Selling and Sales Management*. 8th ed.
- Joetan, E. & Kleiner, B. H. (2004). Incentive practices in the US automobile industry, *Management Research News* 27(7), 49-56
- Kaladhar. (2016) A Study on Customer Satisfaction and Customer Care Support in Car Servicing Industry with Reference to the State of Andhra Pradesh. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*. 4(2), February 2016
- Kermally , S. (2002), *Effective Knowledge Management a best practice blueprint*
- Klein, H.J. & Weaver, N.A. (2000). The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53, 47–66
- Kuang-Jung, C. (2000). Sales strategies of car dealers during currency crisis in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 12(4), 22-40.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kumar, A., Olshavsky, R.W. & King, M.F. (2001). Exploring alternative antecedents of customer delight. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*; Provo14.
- Leseure, M.J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A. & Denyer, D. (2004). Adoption of promising practices :a systematic review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, 5(3), 169-190
- Macaulay, A., (1966). *Law and the Balance of Power: The Automobile Manufacturers and their Dealers*. Russell Sage Foundation, 6-7
- Matsuo, M. & Kusumi, T. (2000), Salesperson's procedural knowledge, experience and Performance. *European Journal of Marketing*, 36,7/8.840-854
- Monden, Y., Imai N., Matsuo T. & Yamaguchi N. (2012) *Management of Service Businesses in Japan*. Japanese Management and International Studies. 9
- National Institute of standard and technology, (2005). Six Organizations to Receive 2005 Presidential Award for Quality and Performance Excellence. Retrieved from <https://www.nist.gov/news-events/news/2005/11/six-organizations-receive-2005-presidential-award-quality-and-performance>
- O'Dell, C. & Grayson, J. (1998), If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practice, *California Management Review*, 40(3), 154-74
- Polit, D.F. & Beck, C.T. (2008). *Nursing research: Generating and assign evidence for nursing practice*. 8th ed. Philadelphia: Lippincott.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Pres
- Sabatier M. (2010). Filling Vacancies: Identifying the Most Efficient Recruitment Channel. *Economics Bulletin*, *Economics Bulletin*,

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1, No. 3, 207-219
- Sipho. M.S. (2016). Planning of marketing communication strategies by car dealerships Problems and Perspectives in Management, 14(4)
- Svendsen, V. (1998). The Stakeholder Strategy : Profiting From Collaborative Business Relationships
- Tonder, E.V., Petzer, D.J. & Zyl, K.V. (2017) .A mediated model of relationship quality factors affecting behavioural intention at a luxury motor vehicle dealership", *European Business Review*, 29(1), 43-60
- Tourish, D. (2005). Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making. *Long Range Planning*, 38.
- Truss, C. (2003). Inter-firm relationships and the limits of HRM Discourse. In: CMS3, 3rd Critical Management Studies conference; Stream 8: Human Resource Management Phenomena and Beyond; 7-9 July 2003, University of Lancaster, UK
- Velimirović, D., Velimirović M., and Stanković R. (2013). Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*.
- Verstrepen S., Deschoolmeester D, & Van den Berg R. (2000) Servitization in the automotive sector: creating value and competitive advantage through service after sales. Chapter Global Production Management Volume 24 of the series IFIP — The International Federation for Information Processing, 538-545
- Wheelen, T. L. & Hunger, J., D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Yin, R.K. (2003). Case study research : design and method. 3rd ed. Applied social research method series ; v.5. United States of America: SAGE Publications.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก: แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

งานวิจัยเรื่อง

### “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย” “Best Practice Auto Dealer Performance in Thailand”

ผู้วิจัย : นายพูนศักดิ์ ณรงค์วานิช

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการ  
มหาบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ท่านและพนักงานในบริษัท  
ของท่านเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่  
ดีที่สุดในประเทศไทย Best Practice Auto Dealer Performance in Thailand” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ  
ศึกษา

- ความแตกต่างระหว่างผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Best Practice Dealer) และทั่วไป (General Practice Dealer) มีความแตกต่างกันอย่างไร
- องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer) ประกอบด้วยอะไรบ้าง

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

## คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีดังนี้

### 1. คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมวิจัย

#### 1.1 ข้อมูลผู้เข้าร่วมวิจัย

ชื่อ ..... สกุล ..... อายุ ..... ปี

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....

#### 1.2 ข้อมูลองค์กรของผู้เข้าร่วมวิจัย

ปัจจุบันองค์กรดำเนินธุรกิจมาแล้ว ..... ปี

จำนวนสาขาที่เปิดให้บริการ ..... สาขา

1.) ..... 4.) .....

2.) ..... 5.) .....

3.) ..... 6.) .....

จำนวนพนักงานทั้งหมดจำนวน ..... คน

### 2. คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

#### 2.1 คำถามเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

2.1.1 ท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานองค์กรของท่านอย่างไร ที่ทำให้องค์กรของท่านโดดเด่น

2.1.2 ท่านกำหนดนโยบายการบริหารงานองค์กรปัจจุบันไว้อย่างไร

2.1.3 อะไร คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ท่านยึดเป็นหลักในการบริหารงาน

2.1.4 ท่านวางแผนการทำงานในแต่ละวันอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

2.1.5 ท่านทำอย่างไร ถึงรักษาคุณภาพในการบริหารงานได้อย่างต่อเนื่อง

2.1.6 ท่านควบคุมและตรวจสอบการทำงานในแต่ละหน่วยงานอย่างไร

2.1.7 จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ท่านประสบปัญหาอะไรบ้าง และท่านได้แก้ไข หรือปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างไรบ้าง (ยกตัวอย่าง)

2.1.8 ท่านบริหารทรัพยากรทางการเงินในการดำเนินธุรกิจไว้อย่างไร

2.1.9 ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์วัดการบริหารการทำงานปัจจุบัน

#### 2.2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

##### 2.2.1 ภาพรวมงานทรัพยากรบุคคล

1) ท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างไร

- 2) ท่านมีนโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างไร
- 3) ท่านมีหลักในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของพนักงานอย่างไร

#### 2.2.2 การคัดเลือกและสรรหา

- 1) ท่านมีหลักในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานอย่างไร
- 2) ท่านมีหลักในการวางตำแหน่งงาน/มอบหมายงานให้เหมาะสมอย่างไร และหากพบว่า พนักงานมีความสามารถไม่ตรงกับตำแหน่งงานท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไร

#### 2.2.3 การพัฒนาบุคลากร

- 1) ท่านเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วยวิธีการอะไรบ้าง

#### 2.2.4 การรักษาพนักงาน

- 1) นอกเหนือจากผลตอบแทนปกติ ท่านมีการจัดสวัสดิการอื่นๆให้กับพนักงานหรือไม่ อย่างไร (เช่น ค่าคอมมิชชั่น ท่องเที่ยวประจำปี การซื้อรถพนักงาน เงินช่วยเหลืองานศพ เป็นต้น)
- 2) ท่านควบคุมและดูแลพนักงานโดยให้รางวัลชมเชยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างไร หรือมีบทลงโทษอย่างไร สำหรับพนักงานที่กระทำผิด

#### 2.2.5 ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร

### 2.3 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการการขายและการตลาด (Sales & Marketing Management)

#### 2.3.1 การบริหารจัดการการขาย (Sales)

- 1) ท่านมีกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านการขายที่ทำให้การขายของท่านแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าคู่แข่งอย่างไร
- 2) ท่านมีนโยบายเกี่ยวกับการขายรถใหม่อย่างไร (การตั้งเป้าหมาย การกำหนดแคมเปญ เสิร์ชโซลูชันทางการขาย)
- 3) ท่านวางมาตรฐานงานด้านขายไว้อย่างไรบ้าง
- 4) ท่านมีโปรแกรมส่งเสริมการขายเพิ่มเติมจากการขายปกติ เช่น การเพิ่มอุปกรณ์ตกแต่งฟรี หรือไม่ ถ้ามี มีโปรแกรมส่งเสริมการขายอย่างไรบ้าง
- 5) ลักษณะตลาดการขายรถยนต์ของท่านในพื้นที่ (จำนวนผู้แทนจำหน่าย) มีผลต่อประสิทธิภาพการขายของท่านอย่างไร และท่านสามารถปรับตัวเพื่อเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างไร



- 6) ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านขาย หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร

### 2.3.2 การบริหารจัดการการตลาด (Marketing)

- 1) ท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานด้านการตลาดที่ทำให้การตลาดของท่านโดดเด่นกว่าคู่แข่งอย่างไร
- 2) ท่านวางกลยุทธ์การตลาดในพื้นที่การขายของท่านไว้อย่างไรบ้าง
- 3) กิจกรรมการตลาดใดบ้างที่ท่านดำเนินการเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย
- 4) สิ่งที่ท่านคำนึงในการจัดกิจกรรมการตลาดแต่ละครั้งมีอะไรบ้าง
- 5) ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการการตลาด หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร

### 2.3.3 การบริหารจัดการบริการหลังการขาย (After sales)

- 1) บริษัทของท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานหลังการขายที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร
- 2) ท่านวางมาตรฐานงานด้านบริการหลังการขายไว้อย่างไรบ้าง
- 3) ท่านให้บริการอะไรกับลูกค้าที่ศูนย์บริการบ้าง
- 4) ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านขาย หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร

## 2.4 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)

### 2.4.1 ภาพรวมการบริหารจัดการลูกค้า

- 1) ท่านมีกลยุทธ์การจัดการดูแลลูกค้าของท่านอย่างไร ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในองค์กรของท่าน
- 2) ท่านสามารถแบ่งลูกค้าของท่านได้กี่ประเภท อะไรบ้าง
- 3) ท่านมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างไรบ้าง
- 4) ท่านมีกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าเดิมไว้อย่างไรบ้าง

### 2.4.2 การจัดการลูกค้า

- 1) ท่านมีรูปแบบหรือวิธีการในการหาลูกค้าใหม่อย่างไร
- 2) ท่านมีรูปแบบหรือวิธีการในการปฏิบัติต่อลูกค้าให้เป็นที่ประทับใจอย่างไร
- 3) ท่านมีกิจกรรมหรือการปฏิบัติในขั้นตอนไหน ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจบ้าง เช่น ด้านขาย : การจงใจให้ลูกค้าซื้อ การทำให้ลูกค้าประทับใจตอนรับรถ

### 2.4.3 การสร้างความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Customer Loyalty)

- 1) ท่านมีหลักการอย่างไร ในการสร้างความจงรักภักดีต่อลูกค้าอย่างไร

- 2.4.4 ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการลูกค้า หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด  
ท่านทำอย่างไร
- 2.5 คำถามอื่นๆ ท่านเคยได้รับรางวัลใดๆ หรือไม่ หากเคย ท่านคิดว่า อะไรเป็นหัวใจที่สำคัญที่  
ทำให้ท่านได้รับรางวัลนั้น



ภาคผนวก ข: การตรวจสอบค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) ของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง



College of management, Mahidol University

การตรวจสอบค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity Index : CVI)  
ของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง “ การบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดีที่สุดในประเทศไทย ”

Best Practice Auto Dealer Performance in Thailand

**คำชี้แจง :** แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

- ความแตกต่างระหว่างผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (Best Practice Dealer) และทั่วไป (General Practice Dealer) มีความแตกต่างกันอย่างไร
- องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของผู้แทนฯ ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice Dealer) ประกอบด้วยอะไรบ้าง

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน โดยระดับ 4 หมายถึง สอดคล้องอย่างยิ่ง ระดับ 3 หมายถึง สอดคล้องมาก ระดับ 2 หมายถึง ไม่สอดคล้อง และระดับ 1 หมายถึง ไม่สอดคล้องอย่างยิ่ง

ข้อ	แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	ระดับความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์			
		1	2	3	4
<b>คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมวิจัย</b>					
ข้อมูลผู้เข้าร่วมวิจัย					
1.	ชื่อ ..... สกุล .....				
	อายุ ..... ปี				
2.	ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....				
ข้อมูลองค์กรของผู้เข้าร่วมวิจัย					
3.	ปัจจุบันองค์กรดำเนินธุรกิจมาแล้ว ..... ปี				
4.	จำนวนสาขาที่เปิดให้บริการ ..... สาขา				
	1.) .....				
	2.) .....				
	3.) .....				
5.	จำนวนพนักงานทั้งหมดจำนวน ..... คน				
<b>คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการ</b>					
<b>คำถามเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)</b>					
1.	ท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานองค์กรของท่านอย่างไร ที่ทำให้องค์กรของท่านโดดเด่น				
2.	ท่านกำหนดนโยบายการบริหารงานองค์กรปัจจุบันไว้อย่างไร				
3.	อะไร คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ท่านยึดเป็นหลักในการบริหารงาน				
4.	ท่านวางแผนการทำงานในแต่ละวันอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด				
5.	ท่านทำอย่างไร ถึงรักษาคุณภาพในการบริหารงานได้อย่างต่อเนื่อง				



ข้อ	แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง	ระดับความสอดคล้อง ของคำถามกับวัตถุประสงค์			
		1	2	3	4
6.	ท่านควบคุมและตรวจสอบการทำงานในแต่ละหน่วยงานอย่างไร				
7.	จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ท่านประสบปัญหาอะไรบ้าง และท่านได้แก้ไข หรือปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างไรบ้าง (ยกตัวอย่าง)				
8.	ท่านบริหารทรัพยากรทางการเงินในการดำเนินธุรกิจไว้อย่างไร				
9.	ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์วัดการบริหารการทำงานปัจจุบัน				
<b>คำถามเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)</b>					
ภาพรวมงานทรัพยากรบุคคล					
1.	ท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างไร				
2.	ท่านมีนโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างไร				
3.	ท่านมีหลักในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ(Career Path) ของพนักงานอย่างไร				
การคัดเลือกและสรรหา					
4.	ท่านมีหลักในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานอย่างไร				
5.	ท่านมีหลักในการวางตำแหน่งงาน/มอบหมายงานให้เหมาะสมอย่างไร และหากพบว่าพนักงานมีความสามารถไม่ตรงกับตำแหน่งงานท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไร				
การพัฒนาบุคลากร					
6.	ท่านเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วยวิธีการอะไรบ้าง				

ข้อ	แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง	ระดับความสอดคล้อง ของคำถามกับวัตถุประสงค์			
		1	2	3	4
การรักษาพนักงาน					
7.	นอกเหนือจากผลตอบแทนปกติ ท่านมีการจัดสวัสดิการอื่นๆ ให้กับพนักงานหรือไม่ อย่างไร (เช่น ค่าคอมมิชชั่น ท่องเที่ยวประจำปี การซื้อรถพนักงาน เงินช่วยเหลืองานศพ เป็นต้น)				
8.	ท่านควบคุมและดูแลพนักงานโดยให้รางวัลชมเชยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างไร หรือมีบทลงโทษอย่างไร สำหรับพนักงานที่กระทำผิด				
9.	ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร				
<b>คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการการขายและการตลาด (Sales &amp; Marketing Management)</b>					
การบริหารจัดการการขาย (Sales)					
1.	ท่านมีกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านการขายที่ทำให้การขายของท่านแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าคู่แข่งอย่างไร				
2.	ท่านมีนโยบายเกี่ยวกับการขายรถใหม่อย่างไร (การตั้งเป้าหมาย การกำหนดแคมเปญ เงินใจทางการขาย)				
3.	ท่านวางมาตรฐานงานด้านขายไว้อย่างไรบ้าง				
4.	ท่านมีโปรแกรมส่งเสริมการขายเพิ่มเติมจากการขายปกติ เช่น การเพิ่มอุปกรณ์ตกแต่งฟรี หรือไม่ ถ้ามี มีโปรแกรมส่งเสริมการขายอย่างไรบ้าง				
5.	ลักษณะตลาดการขายรถยนต์ของท่านในพื้นที่ (จำนวนผู้แทนจำหน่าย) มีผลต่อประสิทธิภาพการขายของท่านอย่างไร และท่านสามารถปรับตัวเพื่อเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างไร				
6.	ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านขาย หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร				

ข้อ	แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง	ระดับความสอดคล้อง ของคำถามกับวัตถุประสงค์			
		1	2	3	4
การบริหารจัดการการตลาด (Marketing)					
7.	ท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานด้านการตลาดที่ทำให้การตลาดของท่านโดดเด่นกว่าคู่แข่งอย่างไร				
8.	ท่านวางกลยุทธ์การตลาดในพื้นที่การขายของท่านไว้อย่างไรบ้าง				
9.	กิจกรรมการตลาดใดบ้างที่ท่านดำเนินการเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขาย				
10.	สิ่งที่ท่านคำนึงในการจัดกิจกรรมการตลาดแต่ละครั้งมีอะไรบ้าง				
11.	ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการการตลาด หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร				
การบริหารจัดการบริการหลังการขาย (After sales)					
12.	บริษัทของท่านมีกลยุทธ์การบริหารงานหลังการขายที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร				
13.	ท่านวางมาตรฐานงานด้านบริการหลังการขายไว้อย่างไรบ้าง				
14.	ท่านให้บริการอะไรกับลูกค้าที่ศูนย์บริการบ้าง				
15.	ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการด้านบริการหลังการขาย หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร				
คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management)					
ภาพรวมการบริหารจัดการลูกค้า					
1.	ท่านมีกลยุทธ์การจัดการดูแลลูกค้าของท่านอย่างไร ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในองค์กรของท่าน				
2.	ท่านสามารถแบ่งลูกค้าของท่านได้กี่ประเภท อะไรบ้าง				
3.	ท่านมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างไรบ้าง				
4.	ท่านมีกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าเดิมไว้อย่างไรบ้าง				

ข้อ	แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง	ระดับความสอดคล้อง ของคำถามกับวัตถุประสงค์			
		1	2	3	4
การจัดการลูกค้า					
5.	ท่านมีรูปแบบหรือวิธีการในการหาลูกค้าใหม่อย่างไร				
6.	ท่านมีรูปแบบหรือวิธีการในการปฏิบัติต่อลูกค้าให้เป็นที่ประทับใจอย่างไร				
7.	ท่านมีกิจกรรมหรือการปฏิบัติในขั้นตอนไหน ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจบ้าง เช่น ด้านขาย : การจงใจให้ลูกค้าซื้อ การทำให้ลูกค้าประทับใจตอนรับรถ				
การสร้างความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Customer Loyalty)					
8.	ท่านมีหลักการอย่างไร ในการสร้างความจงรักภักดีต่อลูกค้าอย่างไร				
9.	ท่านใช้ดัชนีชี้วัดใดเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการลูกค้า ดัชนีชี้วัด หากไม่ได้ตามดัชนีชี้วัด ท่านทำอย่างไร				
คำถามอื่นๆ					
1.	ท่านเคยได้รับรางวัลใดๆ หรือไม่ หากเคย ท่านคิดว่า อะไร เป็นหัวใจที่สำคัญที่ทำให้ท่านได้รับรางวัลนั้น				



**ภาคผนวก ค: การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity Index :  
CVI) ของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง**

ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1 : ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผู้แทนจำหน่าย คนที่ 2 : ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ  
คนที่ 3 : ผู้จัดการหน่วยงานกลยุทธ์การขาย

นำผลที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านมาวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ  
โดยการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) ทีละคู่ แต่ละคู่  
จะแสดงความคิดเห็นเป็น 2 ระดับ คือ สอดคล้องและไม่สอดคล้องตามสูตร

$$\text{ดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (CVI)} = \frac{\text{จำนวนข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญ 2 คนที่เห็นว่าสอดคล้องกัน}}{\text{จำนวนข้อคำถามทั้งหมด}}$$

**คำชี้แจง** หากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 คน ให้คะแนนมากกว่า 3 คิดเป็น 1 คะแนน

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเนื้อหาข้อที่ 1  
ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และคนที่ 2

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	คะแนน
1	4	4	1
2	3	4	1
3	4	4	1
4	4	4	1
5	3	4	1
6	4	4	1
7	4	4	1
8	4	3	1
9	3	3	1
10	3	4	1
11	3	4	1
12	3	4	1
13	3	4	1
14	4	4	1
15	4	4	1
16	4	4	1
17	4	4	1
18	3	4	1
19	3	4	1
20	3	4	1
21	4	4	1
22	4	4	1
23	3	4	1
24	3	4	1

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเนื้อหาข้อที่ 1 (ต่อ)  
ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และคนที่ 2

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	คะแนน
25	3	4	1
26	4	4	1
27	3	4	1
28	4	4	1
29	3	4	1
30	3	4	1
31	3	4	1
32	3	4	1
33	3	4	1
34	3	4	1
35	3	4	1
36	3	4	1
37	3	3	1
38	4	4	1
39	4	4	1
40	3	4	1
41	3	4	1
42	4	4	1
43	3	4	1
44	3	4	1
45	3	4	1
46	4	4	1
47	3	4	1
48	3	4	1
<b>รวม</b>			<b>48</b>

ค่า CVI สำหรับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และคนที่ 2 =  $48 / 48 = 1$

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเนื้อหาข้อที่ 2  
ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และคนที่ 3

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	คะแนน
1	4	4	1
2	3	4	1
3	4	4	1
4	4	4	1
5	3	4	1
6	4	4	1
7	4	4	1
8	4	3	1
9	3	4	1
10	3	4	1
11	3	4	1
12	3	4	1
13	3	4	1
14	4	4	1
15	4	4	1
16	4	3	1
17	4	3	1
18	3	3	1
19	3	4	1
20	3	4	1
21	4	3	1
22	4	4	1
23	3	4	1
24	3	4	1



การหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเนื้อหาข้อที่ 2 (ต่อ)  
ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และคนที่ 3

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	คะแนน
25	3	4	1
26	4	4	1
27	3	4	1
28	4	4	1
29	3	4	1
30	3	4	1
31	3	4	1
32	3	4	1
33	3	3	1
34	3	4	1
35	3	4	1
36	3	4	1
37	3	4	1
38	4	4	1
39	4	4	1
40	3	4	1
41	3	4	1
42	4	4	1
43	3	4	1
44	3	4	1
45	3	4	1
46	4	4	1
47	3	4	1
48	3	3	1
<b>รวม</b>			<b>48</b>

ค่า CVI สำหรับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และคนที่ 3 =  $48 / 48 = 1$

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเนื้อหาข้อที่ 3  
ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และคนที่ 3

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	คะแนน
1	4	4	1
2	4	4	1
3	4	4	1
4	4	4	1
5	4	4	1
6	4	4	1
7	4	4	1
8	3	3	1
9	3	4	1
10	4	4	1
11	4	4	1
12	4	4	1
13	4	4	1
14	4	4	1
15	4	4	1
16	4	3	1
17	4	3	1
18	4	3	1
19	4	4	1
20	4	4	1
21	4	3	1
22	4	4	1
23	4	4	1
24	4	4	1

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามเนื้อหาข้อที่ 3 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และคนที่ 3

ข้อ	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	คะแนน
25	4	4	1
26	4	4	1
27	4	4	1
28	4	4	1
29	4	4	1
30	4	4	1
31	4	4	1
32	4	4	1
33	4	3	1
34	4	4	1
35	4	4	1
36	4	4	1
37	3	4	1
38	4	4	1
39	4	4	1
40	4	4	1
41	4	4	1
42	4	4	1
43	4	4	1
44	4	4	1
45	4	4	1
46	4	4	1
47	4	4	1
48	4	3	1
<b>รวม</b>			<b>48</b>

ค่า CVI สำหรับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และคนที่ 3 =  $48 / 48 = 1$

ดังนั้น ค่า CVI ของคำถามชุดนี้ =  $(1+1+1) / 3 = 1$