

การวิเคราะห์การดำเนินงานด้านงานขายของหัวหน้าทีมขายและผู้แทนยา บริษัท มิลลิเมด จำกัด Sales Operation Analysis of Supervisor and Medical Representative in Millimed Co., Ltd

สรารุช สันติวุฒิกุล* และตุลยา ตูลาติลก**

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานด้านงานขายของหัวหน้างานขายและผู้แทนยา บริษัท มิลลิเมด จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการของผู้จัดการและหัวหน้าทีมขายของ บริษัท มิลลิเมด จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานด้านงานขายที่ประสบความสำเร็จของผู้จัดการและหัวหน้าทีมขายของ บริษัท มิลลิเมด จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานด้านงานขายของผู้แทนยาของ บริษัท มิลลิเมด จำกัด โดยใช้แนวคิดเรื่องการจัดการและหลักกระบวนการขาย 7 ขั้นตอนเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งกรอบแนวคิดทางการจัดการจะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การชี้นำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling) และกระบวนการขายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาลูกค้า 2) การเตรียมตัวก่อนเข้าพบ 3) การเข้าพบลูกค้า 4) การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ 5) การรับมือกับข้อโต้แย้งและข้อสงสัย 6) การปิดการขาย 7) การติดตามผล

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าฝ่ายขายและผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ผลการสัมภาษณ์ในแต่ละด้านดังนี้

ในด้านการวางแผน พันธกิจ เป้าหมายและแผนงานขององค์กรถูกกำหนด ตั้งแต่ระดับผู้จัดการลงมา มีการวางแผนเชิงยุทธวิธี เพื่อใช้พิชิตเป้าหมายตามที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ และมีการวางแผนเชิงปฏิบัติงานร่วมกันกับหัวหน้างาน จึงจะสามารถนำแผนการทำงานไปใช้ได้ด้วยตัวเอง และสามารถประเมินผลงานตัวเองได้จากยอดขายที่ปรากฏขึ้น

ในด้านการจัดองค์กร มีการออกแบบงานหลายแบบ แต่การออกแบบงานของฝ่ายขายทั้งกลุ่มหัวหน้างานและผู้แทนขายกล่าวเหมือนกันว่าการออกแบบงาน แบบการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization) เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพต้องใช้พนักงานที่มีทักษะทางงานขาย กำหนดตำแหน่งงานตามความถนัดของคนที่จะมาเป็นผู้แทนขายอย่างชัดเจน โดยการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้านร่วมกับการเพิ่มคุณค่าของงานในด้านการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย โดยให้พนักงานแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า 1 ด้าน การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นแบบผสม โดยใช้โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจร่วมกับโครงสร้างตามการตลาดและแบ่งสำนักงานสาขาตามภูมิศาสตร์ มีสายบังคับบัญชาสั้น ทำให้การสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วโดยการมอบหมายให้แก่พนักงานใช้หลักเกณฑ์ตามความสามารถของแต่ละคน โดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางเพื่อให้การดำเนินงานประจำวันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในด้านการประสานงาน พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง

ในด้านการชี้นำ หัวหน้างานบริษัท มิลลิเมด จำกัด เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic) โดยที่ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่มในการตัดสินใจ และอนุญาตให้ผู้แทนยาเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติงานด้วยตัวเอง มีการแจ้งเป้าหมายขององค์กรให้ทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นโอกาสในการฝึกฝนพนักงานของบริษัท ในมุมมองของผู้แทนขายที่มีต่อกลุ่มหัวหน้าทีมขายในเรื่องภาวะผู้นำก็มองหัวหน้าเป็นแบบประชาธิปไตยเช่นเดียวกันเพราะหัวหน้าทีมขายและผู้แทนขายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และให้ผู้แทนขายสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในด้านการควบคุม สำหรับพนักงาน การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องควบคุมพิจารณาจากคุณภาพ เป้าหมายต่อปีที่แน่นอนตามเป้าหมายของบริษัท จึงจำเป็นต้องควบคุมยอดขายไม่ให้ตกจากปีที่แล้ว หัวหน้างานจึงต้องควบคุมยอดขายให้มียอดขายมากขึ้น โดยอาศัยรายงานผลงานขายที่ได้รับจากบริษัทเป็นประจำทุกวัน มาตรวจสอบและสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที

ในด้านกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน จะได้ประสบการณ์ในด้านงานขายของกลุ่มหัวหน้างานขายและการดำเนินงานขายของผู้แทนขายตามกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน ซึ่งจะประกอบไปด้วย การแสวงหาลูกค้า การเตรียมตัวก่อนเข้าพบ การเข้าพบลูกค้า การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การขจัดข้อโต้แย้ง การปิดการขายและการติดตามประเมินผล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนายอดขายให้ประสบผลสำเร็จได้

ABSTRACT

The study entitled “Analysis on Sales Operations of Sales Supervisors and Medical Sales Representatives at Millimed Company Limited” aimed to explore the management process and the successful sales operations as conducted by managers and sales supervisors of the Millimed Company Limited as well as to observe sales operations of its medical sales representatives. The study was conducted on the bases of two concepts: the management concept, in which 4 spheres were discussed: 1) Planning, 2) Organizing, 3) Leading, and 4) Controlling; and the 7 steps of selling process concept, which included 1) Prospecting, 2) Preparation, 3) Approaching, 4) Presentation, 5) Handling with objections and queries, 6) Closing, and 7) Follow-up.

Data were gathered through the semi-structure interview carried out with two major groups of key informants, as research samples: a group of sales supervisors, and a group of non-pharmacist medical sales representatives. The qualitative analysis was, then, applied to analyze all obtained data. Below were shown interview results in each aspect.

In an aspect of planning, organization mission-goals-and work plan were determined. Those who were in the manager level or lower did the strategic planning to achieve the goals determined by the executives. They also worked on operation planning together with those who were in supervisor level to get the strategic plan implemented and evaluate themselves from the selling point earned.

In an aspect of organization management, a number of operation models in the studied company was observed. As for sales operations, both groups of supervisor and sales representative agreed that for the effective job specialization based-sales operation model, the company must involve the sales representatives who possessed sales professional skill in the process of job positioning to help determine clear and detailed job descriptions for a certain sales representative on the basis of his/her competency. In addition, job enrichment, in an aspect of skill variety enhancement, which required a staff to be responsible for more than one task, must be included in the job description. The findings revealed that the studied company was formed with hybrid structure: mixing between businesses and marketing structures; and its branches were divided according to geographical location. With the short chain of command, the communication among staff could be done swiftly. The company allowed the staff to set up their own

criteria according to their specialization; and decentralized the authority to fasten daily routine task operations. In an aspect of coordination, each staff was supposed to take an action as coordinator for a task under his/her own responsibility.

In an aspect of leading, the supervisors of Millimed Co., Ltd. acted as the democratic leader. They joined with team in decision-making process and allowed the medical sales representatives to determine sales operation methods by themselves. In addition, they always updated organization goals, as the operation guide, to the sales representatives and made a good use of feedback to create training opportunity for the staff. In the perspective of the medical sales representatives towards the leadership of their sales supervisors, the findings presented that those medical sales representatives also viewed their supervisors as democratic leaders because both of them – the supervisor and the sales representatives were involved in decision-making process; and the sales representatives could determine sales operation methods by their own.

In an aspect of staff controlling, the determination of scope and matters to be in control relied on the yearly fixed quality goals of the company. Thus, it was necessary to control the recent year's selling points to ensure that it would not be lower than the previous year. In so doing, the supervisor must control the increase of selling points by checking the selling situation from the daily sales report, as the reference, and taking immediate action to solve the problem.

Regarding the study on seven steps of selling process, the findings revealed that the a group of sales supervisors and the group of sales representatives applied the seven steps of selling process, including prospecting, preparation, approaching, presentation, handling with objections, closing, and follow-up, which could lead them to achieve the pleasant selling points, to their sales operation.

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจเกี่ยวกับยามีภาวะแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับมีข้อจำกัดทางด้านโฆษณาและการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ยา ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญมากในธุรกิจเวชภัณฑ์จึงใช้ผู้แทนยา หรือเรียกอีกชื่อว่าดีเทลแมน (Detail man) ซึ่งสำหรับองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับยา บุคลากรทางการขายที่เรียกว่าผู้แทนยา (Medical Representative) มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจเกี่ยวกับยา เนื่องจากเป็นผู้ให้รายละเอียดกับแพทย์และเภสัชกรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยา ผู้แทนยาจึงมีบทบาทสำคัญที่มุ่งให้แพทย์สั่งยาของบริษัทให้กับคนไข้ ซึ่งจากการวิจัยตลาดพบว่าแพทย์ส่วนใหญ่ใช้ข้อมูลจากผู้แทนยาในการสั่งยาให้คนไข้ (Thomas & Raymond, 1989)

บทบาทของผู้แทนยาจึงมีความสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเกี่ยวกับยา ซึ่งการที่แพทย์จะเลือกใช้ยาของบริษัทใดขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน ทั้งนี้หากในเรื่องของประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและราคาไม่ต่างกัน บริษัทยาจะใช้ช่องทางการส่งเสริมการจัดจำหน่ายด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การเสนอแนะนำโดยผู้แทนยา วิธีให้ผู้แทนยาเสนอแนะนำแก่แพทย์ถูกจัดให้มีความสนใจเป็นอันดับหนึ่ง ถือว่าเป็นวิธีที่ให้ผลดีมากเพราะสามารถเข้าถึงลูกค้าโดยตรง โดยเฉพาะแพทย์ผู้ตัดสินใจเลือกยาให้แก่ผู้ป่วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้แทนยาเป็นตัวกลางที่สำคัญจำหน่ายยาจากแหล่งผลิตไปจนถึงผู้บริโภค นอกจากนี้ ผู้แทนยายังมีบทบาทในการมีส่วนร่วมการจัดประชุมวิชาการทางการแพทย์ การออกร้านแสดงผลภัณฑ์ของบริษัทและงานอื่นๆ ดังนั้นผู้แทนยาจึงเป็นตัวแทนของบริษัทที่ออกไปพบผู้มีวิชาชีพ ต้องเป็นผู้ทรงความรู้ที่จะตอบคำถามของแพทย์

และเภสัชกรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมเพื่อการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัทที่เขาทำงานอยู่ (วารินทร์ สิ้นสูงสุด, 2525)

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันอาชีพผู้แทนยากลับมีทั้งกลุ่มที่เป็นเภสัชกรและไม่ใชเภสัชกร (Pharmacy and non-pharmacy) โดยส่วนใหญ่ผู้แทนกลุ่มที่เป็นเภสัชกร (Pharmacy) จะอยู่บริษัทยาต้นแบบ (Original Drugs) และผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร (Non-Pharmacy) จะอยู่ในบริษัทผลิตยาในประเทศ หรือยาสามัญ (Generic Drugs) ลักษณะการทำงานที่เป็นกระบวนการขายของผู้แทนยาทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งในส่วนที่แตกต่าง ได้แก่ขั้นตอนการเตรียมตัวเข้าพบ การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และการติดตามผล ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าบางขั้นตอนต้องอาศัยความรู้ทางเภสัชศาสตร์ แต่อีกมุมมองที่มองว่าไม่แตกต่าง เนื่องจากการสั่งซื้อยามาจากปัจจัยอื่นร่วมด้วยเช่น การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่เป็นยอดขาย ความรับผิดชอบและจิตสำนึกส่วนบุคคลของผู้แทนยา (อรรถพร สุนทรนนท์ และวรรณิ ชัยเฉลิมพงษ์, 2556)

บริษัท มิลลิเมต จำกัด ประกอบด้วย ประธานบริษัท (CEO) กรรมการผู้จัดการ (MD) เป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่ กำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์ในธุรกิจ ซึ่งผู้รับคำสั่งโดยตรงจาก CEO และ MD ประกอบด้วย 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายการเงิน และการบัญชี ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขาย ซึ่งในที่นี่จะกล่าวถึงฝ่ายขายจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการ (Director) 1 คน ผู้จัดการ (Manager) 2 คน และ หัวหน้าทีม (Supervisor) และผู้แทนยา (Medical Representative) ซึ่งพนักงานฝ่ายขายทั้งหมดเป็นผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร (Non-Pharmacy) แต่ผลการดำเนินงานของบริษัทถือได้ว่าเป็นผู้ถือครองตลาด 1 ใน 10 ของธุรกิจยาสามัญในประเทศไทย (IMS pharmaceutical audit, 2016)

ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความสำเร็จในงานขายของพนักงานที่เกี่ยวข้องในงานขายยา ของบริษัท มิลลิเมต จำกัด โดยศึกษาจากประสบการณ์พนักงานระดับสูงเพื่อทราบประสบการณ์การทำงานในงานขายจนสามารถดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย (Sales Manager) และหัวหน้าทีมขาย (Supervisor) และศึกษาแนวทางการจัดการ ภายใต้กรอบแนวคิดหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) และศึกษาในตำแหน่งผู้แทนยา (Medical Representative) ที่ไม่ใช่เภสัชกร เพื่อทราบแนวทางการขายและกระบวนการขายจนสามารถประสบความสำเร็จจากอาชีพผู้แทนยาได้อย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ของผู้ที่จะเริ่มเข้าสู่อาชีพผู้แทนยา และบริษัทยาบริษัทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในการนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดการบริษัทต่อไป

แนวคิดและทฤษฎี

ทฤษฎีการจัดการ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการไว้ว่า เป็นการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ และรวมถึงการกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตธุรกิจ ตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการในการทำงานชัดเจนตามขอบเขตที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจึงดำเนินกิจกรรมต่อไป คือ การจัดองค์กร

2. การจัดองค์กร (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนกงาน และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การวางแผน และการจัดองค์กรนี้จัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิดซึ่งเป็นนามธรรม เพื่อให้ส่วนการคิดนี้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้องอาศัยสมาชิกในองค์กรซึ่งหมายถึงตนเองและผู้อื่นร่วมกันทำงาน และเพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และบรรลุตามวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยกิจกรรมในลำดับต่อไป เรียกว่า การขึ้นนำ

3. การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมองค์การให้การทำงานต่างๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

ธาดา รัชกิจ (2562) ได้ให้ความหมายของกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ และรวมถึงการกิจกรรมหลัก 4 กิจกรรม ดังนี้

P – Planning การวางแผน การวางแผน คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภาระกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอน ที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนนั้นมีหลายประเภทได้แก่

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) : การวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องใส่ใจรายละเอียดมากมาย ตั้งแต่เรื่องของคู่แข่ง, โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ, ไปจนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การวางแผนการทำงาน แต่เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจที่มีแผน ครอบคลุมหลายมิติ ตลอดจนมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางของการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการรวมถึง ปฏิบัติการนั่นเอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักใช้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนระดับหัวหน้างาน

การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) : การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้มักต่อยอดมาจากการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องให้สอดคล้องกัน และมักใช้กับฝ่ายปฏิบัติในระดับหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง

การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning) : การวางแผนเชิงบริหารจัดการนี้จะเน้นไปยัง กระบวนการในการทำงาน ตลอดจนการประสานให้การทำงานแต่ละแผนกสอดคล้องกันเสียมากกว่า และทำให้การทำงาน ราบรื่นทั้งในส่วนแผนกและองค์กรรวม เน้นระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน มักนำไปใช้ตั้งแต่ฝ่าย บริหารไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้า เพื่อให้การทำงานภาพรวมสอดคล้องและราบรื่น

O – Organizing การจัดการองค์กร การจัดการองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์กรยังรวมถึงการ จัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

L – Leading ภาวะการเป็นผู้นำ ภาวะการเป็นผู้นำ คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้อง สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ ฉับไว ดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคน บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

C – Controlling การควบคุม การควบคุม คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน ที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเปล่า มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับ การทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

เนื้อหาในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาความสำเร็จในงานขายของหัวหน้าทีมขายและผู้แทนยา บริษัท มิลลิเมต จำกัด โดยใช้กรอบคำถามแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) สัมภาษณ์ประสบการณ์การทำงานในงานขายจนสามารถดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายและแนวทางการจัดการของ Supervisor ของบริษัท มิลลิเมต จำกัด ภายใต้กรอบแนวคิดหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) 4 ประการคือ 1 การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550) และ 2) สัมภาษณ์ผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร ภายใต้กรอบกระบวนการขาย (อรรถนพ สุนทรนนท์ และวรรณิ ชัยเฉลิมพงษ์, 2556) ประกอบด้วย 7 ส่วนคือ 1) การแสวงหาลูกค้าปฏิบัติอย่างไร 2) การเตรียมตัวก่อนเข้าพบลูกค้ามีการเตรียมตัวอย่างไร 3) การเข้าพบลูกค้ามีการปฏิบัติอย่างไร 4) การให้ข้อมูลลูกค้าทั้งการให้ข้อมูลแบบเต็ม (Full detail) และการเตือนความจำ (Remind) 5) การรับมือกับข้อโต้แย้งและข้อสงสัย 6) การปิดการขาย ทำอย่างไร 7) การติดตามประเมินผลทำอย่างไร

ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 21 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือหัวหน้าฝ่ายขายและผู้แทนยาที่ไม่ใช่เภสัชกร (Non-Pharmacy)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การเก็บข้อมูลครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือกลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มผู้แทนขาย โดยชุดที่สัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานจะเน้นไปที่วิธีการในการจัดการและประสบการณ์ในกระบวนการขายที่ทำให้ได้รับโอกาสการเป็นหัวหน้างาน ส่วนชุดที่ใช้สัมภาษณ์ผู้แทนขายจะเน้นถามถึงการจัดการที่หัวหน้างานใช้ในการจัดการกับงานและผู้แทนขายและวิธีการทำงานในกระบวนการขายที่ใช้ทำงานในปัจจุบัน

ประเด็นในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ภาพรวมขององค์กรและบทบาทในการบริหารงาน ประกอบไปด้วยลักษณะขององค์กร ลักษณะของธุรกิจ บทบาทและหน้าที่ของแต่ละแผนก ระดับสายบังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 แนวคิดทางการจัดการ ภายใต้กรอบแนวคิดหน้าที่ทางการจัดการ ประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุม

ส่วนที่ 3 ประสบการณ์ในงานขายเวชภัณฑ์ยาจนสามารถดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย ภายใต้กรอบแนวคิดกระบวนการขายให้ประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้ การแสวงหาลูกค้า การเตรียมตัวก่อนเข้าพบลูกค้า การเข้าพบ การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การจัดการข้อโต้แย้ง การปิดการขาย และการติดตามผล

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ทำการจำแนกข้อมูล (Classification) โดยการให้รหัส (Coding) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Category) หรือการทำดัชนีข้อมูล (Indexing) เป็นการเลือกคำบางคำมาใช้เพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล และหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นพร้อมกับวิเคราะห์ความเป็นเหตุผลเชิงตรรกะ (Logical Reasoning) เพื่อการจัดหมวดหมู่ข้อเท็จจริง การสรุปประเด็นสำคัญ และการแปลความหมายเพื่อตอบปัญหาการวิจัย

เกณฑ์พื้นฐานของการพิจารณาคุณภาพของงานวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์คุณค่าของความเชื่อถือได้ (Trustworthiness) เพื่อความเป็นกลางในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลโดยปราศจากอคติ (Bias) และความน่าเชื่อถือได้ (Credibility) ต่อความจริงของสิ่งที่ค้นพบ (Truth of the findings) เช่น สิ่งที่ค้นพบ (Findings) ต่างๆ นั้นมีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผล (Logic)

หรือไม่ และข้อค้นพบนั้นมีความหนักแน่นในการอธิบายสนับสนุนข้อคิดหรือข้อเสนอเพียงใด และต่อความเข้าใจที่เที่ยงตรง คำถามสำคัญที่จะทำให้มองเห็นความน่าเชื่อถือ (Miles & Huberman, 1994)

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า

ด้านการวางแผน พันธกิจ เป้าหมายและแผนงานขององค์กรถูกกำหนด ตั้งแต่ระดับผู้จัดการลงมา มีการวางแผนเชิงยุทธวิธี เพื่อใช้พิชิตเป้าหมายตามที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ และมีการวางแผนเชิงปฏิบัติงานร่วมกันกับหัวหน้างาน จึงจะสามารถนำแผนการทำงานไปใช้ได้ด้วยตัวเอง และสามารถประเมินผลงานตัวเองได้จากยอดขายที่ปรากฏขึ้น

ด้านการจัดองค์กร มีการออกแบบงานหลายแบบ แต่การออกแบบงานของฝ่ายขายทั้งกลุ่มหัวหน้างานและผู้แทนขาย กล่าวเหมือนกันว่าการออกแบบงาน แบบการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specialization) เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพต้องใช้พนักงานที่มีทักษะทางงานขาย กำหนดตำแหน่งงานตามความถนัดของคนที่จะมาเป็นผู้แทนขายอย่างชัดเจน โดยการกำหนดเนื้องานตามความชำนาญเฉพาะด้านร่วมกับการเพิ่มคุณค่าของงานในด้านการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย โดยให้พนักงานแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า 1 ด้าน การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นแบบผสม โดยใช้โครงสร้างตามหน้าที่ธุรกิจร่วมกับโครงสร้างตามการตลาดและแบ่งสำนักงานสาขาตามภูมิศาสตร์ มีสายบังคับบัญชาสั้นทำให้การสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยการมอบหมายให้แก่พนักงานใช้หลักเกณฑ์ตามความสามารถของแต่ละคน โดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางเพื่อให้การดำเนินงานประจำวันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในด้านการประสานงาน พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง

ด้านการขึ้นนำหัวหน้างานบริษัท มิลลิเมต จำกัด เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic) โดยที่ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่มในการตัดสินใจ และอนุญาตให้ผู้แทนยาเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติงานด้วยตัวเอง มีการแจ้งเป้าหมายขององค์กรให้ทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นโอกาสในการฝึกฝนพนักงานของบริษัท ในมุมมองของผู้แทนขายที่มีต่อกลุ่มหัวหน้าทีมขายในเรื่องภาวะผู้นำก็มองหัวหน้าเป็นแบบประชาธิปไตยเช่นเดียวกันเพราะหัวหน้าทีมขายและผู้แทนขายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน และให้ผู้แทนขายสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

ด้านการควบคุม สำหรับพนักงาน การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่จะต้องควบคุมพิจารณาจากคุณภาพ เป้าหมายต่อปีที่แน่นอนตามเป้าหมายของบริษัท จึงจำเป็นต้องควบคุมยอดขายไม่ให้ตกจากปีที่แล้ว หัวหน้างานจึงต้องควบคุมยอดขายให้มียอดขายมากขึ้น โดยอาศัยรายงานผลงานขายที่ได้รับจากบริษัทเป็นประจำทุกวัน มาตรวจสอบและสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที

ด้านกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน จะได้ประสบการณ์ในด้านงานขายของกลุ่มหัวหน้างานขายและการดำเนินงานขายของผู้แทนขายตามกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน ซึ่งจะประกอบไปด้วย การแสวงหาลูกค้า การเตรียมตัวก่อนเข้าพบ การเข้าพบลูกค้า การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ การขจัดข้อโต้แย้ง การปิดการขายและการติดตามประเมินผล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนายอดขายให้ประสบผลสำเร็จได้

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านงานขายของหัวหน้างานขายและผู้แทนยา บริษัท มิลลิเมต จำกัด สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ในการศึกษาในขอบเขตการจัดการเรื่อง การขึ้นพบว่าบริษัท มิลลิเมต จำกัด มีปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านปัจจัยพื้นฐานอยู่เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน รางวัลจากการขาย สวัสดิการต่างๆ การยอมรับในงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของชัญญา อธิศิริ (2551) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายของบริษัท ที.โอ.ที จำกัด(มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย บริษัท ที.โอ.ที จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($x = 3.32$) 2) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ และอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อเปรียบเทียบตาม เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท ที.โอ.ที จำกัด (มหาชน) ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. การเทียบผลงานกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ล่วงหน้าในส่วนของผู้ขายจะมีการเทียบให้เห็นผลงานการขายทุกเดือนโดยทางบริษัทจะส่งรายงานการขายมาให้ฝ่ายขายทุกแผนกได้ดูผ่าน อีเมล โดยเนื้อหาจะเป็นข้อมูลของยอดขายเทียบกับเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดโดยผู้บริหารเพื่อใช้ดูระดับความสามารถของพนักงานขายตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และบอกข้อมูลยอดขายเทียบกับผลการดำเนินการในอดีต เพื่อดูอัตราการเติบโตของยอดขายเมื่อเทียบกับยอดขายเดิมในปีที่ผ่านมา และจะมีการสรุปผลงานปลายปี เทียบกับ KPI ของบริษัท เพื่อสรุปผลงานที่ผ่านมาทั้งปี และเทียบผลงานการขายและเทียบวิธีการดำเนินงานทั้งหัวหน้างานและผู้แทนขาย เพื่อเป็นแนวทางในการให้รางวัลหรือเพิ่มเงินเดือนต่อไป ถือเป็นประเมิณผลงานของพนักงานขายว่า มีผลงานในการขายทั้งเป็นผลงานต่อเดือน และประเมิณผลงานต่อปี ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ อุซุงศ์อมร (2550) การประเมิณผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารงานขาย ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การประเมิณผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารงานขาย เป็นไปตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยการประเมิณผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ที่มีผลให้เกิดความสำเร็จทั้งเป็นการพัฒนา และเพิ่มศักยภาพ ช่วยลดความผิดพลาดในงาน จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารงานขายให้ความสำคัญในระดับมาก

ข้อค้นพบ

1. ด้านการวางแผน การตั้งเป้าหมายของกลุ่มหัวหน้าของบริษัทมิลลิเมต อาศัยปัจจัยในการนำมาวางแผนทั้ง 4 ปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยเรื่องเป้าหมายที่บริษัทแบ่งมาให้ จะเป็นปัจจัยที่กลุ่มหัวหน้าให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนกลุ่มผู้แทนขายจะไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยเรื่องนี้ จะไปคำนึงถึงปัจจัยเรื่องแรงจูงใจ ปัจจัยเรื่องการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และปัจจัยตามนโยบายรัฐบาล เพราะ ต้องนำหัวข้อเหล่านี้มาประชุม ซึ่งเป็นผลทำให้ผู้แทนขายไม่มีข้อมูลในเรื่องของเป้าหมายที่องค์กรต้องการมาร่วมกันวางแผนกับหัวหน้างานทำให้ผู้แทนขายคำนึงไม่ครบในทุกปัจจัยในการวางแผน

2. ด้านการจัดองค์กร บริษัทมิลลิเมตนี้จัดแบ่งเขตความรับผิดชอบตามภูมิศาสตร์ ถ้าต้องการแบ่งเขตการรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดแบ่งเขตการรับผิดชอบตามแบบแผนนี้ โดยที่ทีมกรุงเทพจะแบ่งออกเป็น 10 เขต แบ่งตามพื้นที่ใกล้เคียงกัน และทีมต่างจังหวัดแบ่งออกตามภาคมีหัวหน้าทีมขายดูแลในแต่ละภาค และมีเขตผู้แทนรับผิดชอบออกเป็น 11 เขต จะทำให้เป็นการแบ่งเขตที่ผู้แทนสามารถดูแลลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

3. ด้านการขึ้น บริษัทมิลลิเมต ประสบความสำเร็จได้ โดยกลุ่มหัวหน้ามีบทบาทในการอธิบายและกระตุ้นให้ผู้แทนยาเห็นถึงรายได้และผลตอบแทน คอมมิชชั่นและตำแหน่งงานที่จะก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งจะทำให้ผู้แทนขายอุทิศ แรงกาย แรงใจในการทำงาน

4. ด้านการควบคุม บริษัทลิมิตเมตประสบความสำเร็จได้โดย ผู้จัดการฝ่ายขายเป็นผู้กำหนด KPI ในการควบคุมยอดขาย และควบคุมการทำงานของผู้แทน โดยการควบคุมยอดขายจะถูกควบคุมด้วย Target อัตราการเติบโตที่ไม่ให้น้อยกว่ายอดขายปีที่ผ่านมา ส่วนการควบคุมการทำงานจะให้ผู้แทนขายส่ง Report รายงานผลการทำงานสัปดาห์ละ 2 ครั้ง เพื่อดูความคืบหน้าในการทำงานและรับรู้ถึงปัญหาในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ในด้านการวางแผน พันธกิจ เป้าหมายและแผนงานขององค์กร ตั้งแต่ระดับผู้จัดการ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเป้าหมายที่บริษัทแบ่งมามากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ส่วนผู้แทนขายจะให้ความสำคัญในปัจจัยด้านความสำคัญและงานเร่งด่วน ปัจจัยสถานการณ์ปัจจุบัน และปัจจัยตามนโยบายรัฐบาล หากบริษัทต้องการให้การวางแผนประสบความสำเร็จมากกว่านี้ควรจะให้ผู้แทนขายมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงเป้าหมายที่บริษัทแบ่งมาด้วย
2. การจัดองค์กรแบบจัดแบ่งเขตความรับผิดชอบทางภูมิศาสตร์ บริษัทควรรักษาวิธีการจัดองค์กรแบบนี้ต่อไป ซึ่งเป็นการจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว
3. การขึ้นนำของกลุ่มหัวหน้าที่ชี้ให้ผู้แทนขายเห็นถึงรายได้ ผลตอบแทน คอมมิชชั่น ควรรักษาการจูงใจการทำงานแบบนี้ต่อไป เพื่อกระตุ้นให้ผู้แทนขายมีความต้องการหายอดขายที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มากขึ้น
4. การควบคุมการทำงานของผู้แทนขายโดยการควบคุมยอดขายด้วย Target ที่ไม่ให้มีอัตราการเติบโตน้อยกว่าปีที่ผ่านมา ควรดำเนินการต่อไป เพราะจะทำให้ยอดขายของบริษัทเติบโตขึ้นเรื่อยๆทุกปี

บรรณานุกรม

- กฤษวรรธน์ โล่ห์วัชรินทร์. (2553). *หลักการจัดการสมัยใหม่*. ขอนแก่น: วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชมภูณช แดงอ่อน. (2560). *อุตสาหกรรมยา*. สืบค้นจาก <https://www.scribd.com/document/359729896/Ok-5>
- อุตสาหกรรมยา
- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ, ธวัชชัย สุวรรณปทุมเลิศ, และธิดา อาหารสุวัฒน์กิจ. (2547). *พฤติกรรมของผู้แทนยาต่อการตัดสินใจสั่งจ่ายยาของแพทย์*. (การค้นคว้าแบบอิสระเภสัชศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2550). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิษณุโลก: ชมรมพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย
- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เบญจวรรณ ทองขาว. (2546). *สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ปรียาลักษณ์ อินเพลลา. (2555). *การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 4 แห่ง ในช่วง พ.ศ. 2551 – 2553*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *องค์การและการจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: สาขาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. (2525). *ศิลปะการขาย*. กรุงเทพฯ: สายใจ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). *การจัดการในมุมมองนักบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่13). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สมิตร สุวรรณ. (2554). *ความแตกต่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการ พัฒนา.
- ทรัพยากรมนุษย์และชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2545). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.