

แบบอย่างที่ดีเยี่ยม (THE BEST PRACTICE) สาขา “บริหารงานขาย”

ในงานชุมนุมศิษย์เก่า
ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ครั้งที่ 2
เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2545 ณ
โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค ที่ผ่านมานั้น
ได้มีการนำเสนอแบบอย่างที่ดีเยี่ยม
(The Best Practice) สาขา

“การบริหารงานการขายและการตลาด”
โดยคุณสมศักดิ์ ถนอมวรสิน
ประธานกรรมการบริษัท ไทยเอเยนซี
เอ็นอีเนียร์ริง จำกัด เป็นผู้ได้รับเกียรติ
ในรางวัลนี้
หลายท่านที่ติดภารกิจทำให้ไม่

สามารถมาร่วมงานในวันนั้นได้
คงจะเสียดายโอกาสที่จะเรียนรู้วิธีการ
ปฏิบัติอันเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม
แต่ถ้าท่านได้อ่านรายงานต่อไปนี้
คาดว่าโอกาสที่เสียไปคงจะกลับคืน
มาบ้างไม่มากก็น้อย

บริษัท ไทยเอเยนซีเอ็นยีเนียร์ริง จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อ 30 กว่าปีที่แล้ว เมื่อปี พ.ศ.2511 เริ่มจากการนำเข้า อุปกรณ์ไฮดรอลิกเข้ามาจำหน่าย ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศ และต่อมาได้ขยาย Product Range ออกไป มีการนำเข้าอุปกรณ์นิวแมติก อุปกรณ์เจาะสำรวจแร่ อุปกรณ์โซล่า เซลล์ ตลอดจนการนำเข้าชิ้นส่วนอุปกรณ์เพื่อนำมาผลิตเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งการผลิตกระบอกลไฮดรอลิก ภายใต้แบรนด์เนมของตัวเองที่ชื่อ "EASTECH" ซึ่งได้รับมาตรฐาน ISO 9001 เป็นรายแรกในประเทศไทย โดยมีผลิตภัณฑ์หลักดังนี้

- กระบอกลไฮดรอลิกยี่ห้อ EASTECH มาตรฐาน ISO9001
- กระบอกลนิวแมติก
- เครื่องกำเนิดกำลัง (Power Unit)
- Water - Oil Separator
- Manifold Block
- Mini Loader
- รถคีบอ้อย (Sugar Cane Loader)
- นำเข้าอุปกรณ์ไฮดรอลิก, อุปกรณ์นิวแมติก, อุปกรณ์โซล่าเซลล์จากต่างประเทศ



ในตอนแรกบริษัทมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารองค์กร จึงได้คิดให้มีวิธีการบริหารสมัยใหม่ เช่นในปี 2538-2540 มีการกล่าวขวัญถึงการ ใช้ Reengineering หรือ Globalization กันอย่างมากมาย และแพร่หลายจึงเป็นมูลเหตุที่นำไปสู่การสรรหาวิธีการหรือระบบการบริหารองค์กร และทรัพยากรต่างๆ ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับวัฒนธรรมการบริหารแบบไทยๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถนัดนัก ถึงแม้ว่าจะได้รับการถ่ายทอดวิธีการบริหารแบบที่คิวเอ็ม ทีคิวซีจากต่างประเทศที่เป็นตัวแทนอยู่บ้างก็ตามและถึงแม้ว่าจะมีวิศวกรและมันสมองอยู่มากในบริษัทก็ตามเราก็ยังไม่สามารถบรรลุในการบริหาร เป็นมูลเหตุที่ทำให้ต้องเสาะแสวงหาโดยเอาระบบการบริหารที่เป็นลูกผสมระหว่างวัฒนธรรมการบริหารแบบตะวันตกกับแบบญี่ปุ่น มาผสมผสานกัน

“ดังเช่นที่ได้สืบทราบมาว่า ดร.วีรพจน์เป็นผู้ที่เขียนบทความเกี่ยวกับระบบที่คิวเอ็ม ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จึงได้เชิญท่านมาเป็นที่

ปรึกษาตั้งแต่บัดนั้นจนถึงบัดนี้ เริ่มมาตั้งแต่ปลายปี 38 ซึ่งได้รับการถ่ายทอดความรู้ในวิธีการบริหารแบบผสมผสานตามลำดับมา” จากประสบการณ์ตรงนี้ จึงทำให้เราได้มีการสะสมฐานข้อมูลให้เป็นดัชนีเป็นเครื่องมือในการวัดโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบ HOSHIN KANRI เป็นระบบที่ดีมาก ตรงกับวัฒนธรรมของคนไทยเป็นอย่างยิ่ง จึงได้นำเอาทฤษฎีเข็มมุงนี้มาเป็นหัวหอกในการบริหารของทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราสามารถลดข้อขัดแย้งในการทำงานได้เป็นอย่างมาก ลดอุปสรรคซึ่งมีอยู่ทั่วทุกหนแห่งในองค์กร เพราะวาเคยชินกับการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิมๆ เวลามีปัญหาที่โทษกันไปโทษกันมา หลังจากที่ได้นำระบบที่คิวเอ็มมาใช้แล้วการทำงานในหน่วยงานก็มีระบบระเบียบมากขึ้น ลดการซ้ำซ้อน ลดเอกสารในระบบงาน และที่คิวเอ็มยังช่วยในเรื่องการวัดผลของบริษัทให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน มีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

18 MANAGEMENT BEST PRACTICES

บริษัทฯ เริ่มต้นนำระบบการบริหารแบบที่คิวเอ็มเข้ามาประยุกต์ใช้ในปี พ.ศ.2539-40 โดยในระยะแรกเน้นการปรับปรุงและสร้างมาตรฐานให้แก่กระบวนการปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะลดความแตกต่างระหว่างยอดสินค้าในคลังกับยอดในคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถลดความแตกต่างที่เคยมากถึง 50% ในปี 2539 จนเหลือเพียงไม่ถึง3% ในปี 2541มาจนถึงปัจจุบัน

ในปีพ.ศ.2541บริษัทฯ ได้นำนำระบบการบริหารเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือบริหารที่สำคัญ โดยมีการกำหนด “เข็มมุ่งประจำปีของประธานบริษัท” แล้วกระจายไปเป็นเข็มมุ่ง

ประจำปีของหน่วยงานระดับต่างๆทั่วทั้งองค์กรควบคู่กับการส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานตามหัวข้อเข็มมุ่งของตนเอง “นิทานเรื่องควีซี (QC Story)” และดำเนินระบบการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุกเดือน

ในปี พ.ศ. 2543 บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO9000 ภายใต้โครงการ TLC ของกระทรวงอุตสาหกรรม (มิยะซะวะ) โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งใช้เวลาในการจัดเตรียมเอกสารเพียง 6 เดือนก็สามารถผ่านการตรวจรับรองสำเร็จได้ภายในครั้งเดียว

ในปี พ.ศ. 2544 บริษัทได้ทบทวนกระบวนการธุรกิจและกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆทำให้เกิดความชัดเจน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ด้วย ดังจะยกตัวอย่าง กรณีการบริหารงานขายและการตลาด

การกำหนดภารกิจและดัชนีวัดคุณภาพแผนกขายสินค้าไฮดรอลิกได้เลือกดัชนี “อัตราส่วนใบเสนอราคาที่ขายได้” มาเป็นหัวข้อเข็มมุ่งประจำปีเพื่อรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ในการขายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนดังแสดงในรูปที่ 1

รูปที่ 1 Mission and Key Quality Indicator of Hydraulics Section

Mission and Key Quality Indicator of Hydraulics Section							
Mission	Key Quality Indicator		เป้าหมาย				
	หัวข้อ	ดัชนีวัด, หน่วย	2543	2544	2545	2546	2547
เพิ่มส่วนแบ่งตลาดกระบอกไฮดรอลิก Eastech & Off - Standard 150 ตัว	ลูกค้ำเดิม	จำนวน (MB/ปี)	-	1			
		จำนวน (MB/ปี)	-	0.2			
	ลูกค้ำใหม่	จำนวน (MB/ปี)	-	0.25			
		จำนวน (MB/ปี)	-	0.05			
ขาย Power Unit เคลื่อนที่ (เก็บเสียงได้)	ลูกค้ำในเขตกรุงเทพ และ ปริมณฑล	จำนวน (MB/ปี)	-	0.1			
ขายเครื่องแยกน้ำ-น้ำมัน (ISO 14000, ISO 9000)	ลูกค้ำกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กและโลหะ	จำนวน (MB/ปี)	-	0.15			
	ลูกค้ำกลุ่มอุตสาหกรรมพลาสติก	จำนวน (MB/ปี)	-				
ยอดขายลูกค้ำเก่า	ยอดขายลูกค้ำเดิม (2543)	จำนวน (MB/ปี)	32				
	เป้าหมายยอดขายลูกค้ำเดิม (2544)	จำนวน (MB/ปี)	-	33			
ยอดขายลูกค้ำใหม่	ยอดขายลูกค้ำใหม่ (2543)	จำนวน (MB/ปี)	1				
	เป้าหมายเปิดตลาดลูกค้ำใหม่ (2544)	จำนวน (MB/ปี)	-	1.25			
อัตราส่วนใบเสนอราคาที่ขายได้	ขายได้	จำนวน (%)	12.6	17.5			
	ขายไม่ได้	จำนวน (%)	12.4	7.5			
รวม				33	36		

การบริหารเข็มมุ่ง “เพิ่มอัตราส่วนใบเสนอราคาที่ขายได้” ซึ่งใช้การวิเคราะห์เหตุผลที่ใบเสนอราคาขายไม่ได้ โดยนำใบเสนอราคาที่ได้ออกไประหว่างเดือน ธ.ค.41 - ก.พ.42 มาวิเคราะห์เหตุผลที่ลูกค้าไม่ซื้อ ซึ่งแจกแจงผลต่างๆ ได้แสดงในรูปที่ 2

รูปที่ 2 ตารางวิเคราะห์สาเหตุที่ใบเสนอราคาขายไม่ได้

หน่วยพันบาท		ธันวาคม			มกราคม			กุมภาพันธ์		
		เงิน	ฉบับ	% เงิน	เงิน	ฉบับ	% เงิน	เงิน	ฉบับ	% เงิน
A. ใบเสนอราคาที่ยังใหม่ในเดือน										
B. ใบเสนอราคาที่ยังมาจากเดือนที่แล้ว										
C. รวมใบเสนอราคา (C=A+B)										
D. ขายได้										
E. ขายไม่ได้										
F. ยกยอดไปเดือนหน้า (F=C-D-E)										
สาเหตุที่ขายไม่ได้	สินค้า	1) สเปคไม่ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ								
		2) ลูกค้าติดขัดหรือเดิม								
	ราคา	3) เสนอสเปคสูงเกินไป								
		4) สเปคเท่ากันแต่เราเสนอแพงกว่า								
		5) คู่แข่งลดราคาให้มากกว่า								
		6) ลูกค้าสั่งซื้อเองจากต่างประเทศถูกกว่า								
	เงื่อนไขของลูกค้า	7) ต้องการเครดิตยาวกว่าที่บริษัทกำหนด								
		8) ไม่สามารถจ่ายเงินสด								
		9) ขาดสภาพคล่องยกเลิกโครงการ								
		10) ต้องการให้มีรับประกัน								
		11) ต้องการสินค้าตัวอื่น (ไม่มีในสต็อก)								
		12) สืบราคาเพื่อนำไปขายต่อแต่ขายไม่ได้								
	การทำงานของเซลล์	13) คู่แข่งมีความสัมพันธ์ดีกว่า								
		14) ไม่ติดตามใกล้ชิด/สรุปล่าช้า								
		15) ไม่สามารถเคลียร์ด้านเทคนิคให้ลูกค้าได้								
	อื่นๆ	16) ยกเลิกและเสนอใหม่ซ้ำไปเก่า								

หลังจากนั้นจึงรวบรวมข้อมูลมาวินิจฉัยสาเหตุ คิดค้นหามาตรการแก้ไข ดังในรูปที่ 3 และรูปที่ 4

รูปที่ 3 ตารางวิเคราะห์สาเหตุที่ใบเสนอราคาขายไม่ได้ (ธ.ค. 41 - 42 ก.พ. 42)

หน่วยพันบาท		ธันวาคม			มกราคม			กุมภาพันธ์		
		เงิน	ฉบับ	% เงิน	เงิน	ฉบับ	% เงิน	เงิน	ฉบับ	% เงิน
A. ใบเสนอราคาที่ยังใหม่ในเดือน										
B. ใบเสนอราคาที่ยังมาจากเดือนที่แล้ว										
C. รวมใบเสนอราคา (C=A+B)										
D. ขายได้										
E. ขายไม่ได้										
F. ยกยอดไปเดือนหน้า (F=C-D-E)										
สาเหตุที่ขายไม่ได้	สินค้า	1) สเปคไม่ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ								
		2) ลูกค้าติดขัดหรือเดิม								
	ราคา	3) เสนอสเปคสูงเกินไป								
		4) สเปคเท่ากันแต่เราเสนอแพงกว่า								
		5) คู่แข่งลดราคาให้มากกว่า								
		6) ลูกค้าสั่งซื้อเองจากต่างประเทศถูกกว่า								
	เงื่อนไขของลูกค้า	7) ต้องการเครดิตยาวกว่าที่บริษัทกำหนด								
		8) ไม่สามารถจ่ายเงินสด								
		9) ขาดสภาพคล่องยกเลิกโครงการ								
		10) ต้องการให้มีรับประกัน								
		11) ต้องการสินค้าตัวอื่น (ไม่มีในสต็อก)								
		12) สืบราคาเพื่อนำไปขายต่อแต่ขายไม่ได้								
	การทำงานของเซลล์	13) คู่แข่งมีความสัมพันธ์ดีกว่า								
		14) ไม่ติดตามใกล้ชิด/สรุปล่าช้า								
		15) ไม่สามารถเคลียร์ด้านเทคนิคให้ลูกค้าได้								

20 MANAGEMENT BEST PRACTICES

รูปที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ลักษณะของปัญหา” กับ “สาเหตุ” ของใบเสนอราคาที่ขายไม่ได้

ลักษณะปัญหาของใบเสนอราคาที่ขายไม่ได้ระหว่าง ธค.41~กพ.42	สาเหตุ	สินค้า				พนักงานขาย			ระบบงาน				
		รวม (พันบาท)	ไม่มีสินค้าตามสเปคของลูกค้า	สินค้าขาดสต็อก	ต้นทุนสินค้าแพงกว่า	ผู้ส่งมอบส่งของช้ากว่ากำหนด	ไม่มีความต้องการลูกค้าโดยละเอียด	ไม่ติดตามใกล้ชิด	ขาดความรู้ทางเทคนิค	ขาดทักษะการขาย	เอกสารหาย/ผิดพลาด	กระบวนการทำงานซ้ำซ้อน	รออนุมัติจากผู้จัดการหลายชั้น
รวม (พันบาท)		28,577	1,547	1,611	3,514	302	3,213	1,943	1,248	1,699	45	285	827
สินค้า	1) สเปคไม่ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ	2,917	995	745			766		127	284			
	2) ลูกค้ายึดติดกับยี่ห้อเดิม	550					250		107	193			
ราคา	3) เสนอสเปคสูงเกินไป	755	320	161			173		55	46			
	4) สเปคเท่ากันแต่เราเสนอแพงกว่า	4,407	132		1,854		780	312	590	652			87
	5) คู่แข่งลดราคาให้มากกว่า	2,656			1,260		681	268					447
	6) ลูกค้าสั่งซื้อเองจากต่างประเทศ	772		252	400	120							
เงื่อนไขของลูกค้า	7) ต้องการเครดิตยาวกว่าที่บริษัท	368						103					265
	8) ขาดสภาพคล่อง/ยกเลิกโครงการ	5,351											
	9) ต้องการสินค้าด่วน (ไม่มีในสต็อก)	593		453		140							
พนักงานขาย	10) คู่แข่งมีความสัมพันธ์ดีกว่า	2,423					465	990	224	524		220	
	11) ไม่ติดตามใกล้ชิด/สรุปล่าช้า	450				42		270			45	65	28
	12) ไม่สามารถเคลียร์ด้านเทคนิค	343	100				98		145				
อื่น ๆ	13) ยกเลิกและเสนอใหม่ซ้ำไปเก่า	6,992											

การกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไขโดยประสานความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย โดยใช้ตารางมาตรการแก้ไขที่สาเหตุเพื่อลดใบเสนอราคาที่ไม่ได้ ดังแสดงในรูปที่ 5

รูปที่ 5 มาตรการแก้ไขที่สาเหตุเพื่อลดใบเสนอราคาที่ไม่ได้

แนวทาง	มาตรการ	สาเหตุ	สาเหตุ												แผนปฏิบัติการ		
			ไม่มีสินค้าตามสเปคของลูกค้า	สินค้าขาดสต็อก	ต้นทุนสินค้าแพงกว่า	ผู้ส่งมอบส่งของช้ากว่ากำหนด	ไม่มีความต้องการลูกค้าโดยละเอียด	ไม่ติดตามใกล้ชิด	ขาดความรู้ทางเทคนิค	ขาดทักษะการขาย	เอกสารหาย/ผิดพลาด	กระบวนการทำงานซ้ำซ้อน	รออนุมัติจากผู้จัดการหลายชั้น	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ	ได้ผลเท่าไร	
ปรับปรุงการสต็อกสินค้า	ปรับปรุง min-max รายการที่มีปัญหา		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									คลัง	มีค.42	150 รายการ
	ข้อมูลสินค้าคงคลังถูกต้อง		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>									บัญชี	มีย.42	ผลต่าง < 5%
	สั่งซื้อสินค้ามาสต็อกเฉพาะสเปคที่ยังไม่มี		<input type="radio"/>												ผจก.ขาย	มีค.42	50 รายการ
ลดราคาให้แข่งขันได้	หาข้อมูลรายการสินค้าที่ราคาแพงกว่าคู่แข่ง				<input type="radio"/>										พนัก.ขาย	พค.42	100 รายการ
	ปรับปรุงราคาบางรายการที่เสียเปรียบ				<input type="radio"/>									<input type="radio"/>	บัญชี/ขาย	มีย.42	100 รายการ
เจรจากับผู้ส่งมอบ	ให้ส่วนลดพิเศษกรณีซื้อเงินสด				<input type="radio"/>									<input type="radio"/>	ผจก.ขาย	มีค.42	5 ราย/เดือน
	ลดราคาพิเศษกรณีสั่งซื้อล็อตใหญ่		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										กจ.	กพ.42	10%
พัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานขาย	ส่งมอบตามกำหนด		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>										กจ.	กพ.42	95%
	อบรมเทคนิคการขาย					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						ผจก.ขาย	กพ.42-ธค.4	พนัก.ขายทุกคน
ปรับปรุงกระบวนการทำงาน	วางแผนการเยี่ยมลูกค้า							<input type="radio"/>							พนัก.ขาย	กพ.42-ธค.4	3 ราย/วัน
	ใช้แบบฟอร์มรายงานการเยี่ยมลูกค้า							<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						พนัก.ขาย	กพ.42-ธค.4	ข้อมูลครบถ้วน
ปรับปรุงกระบวนการทำงาน	รับซื้อเรื่องเรียนจากลูกค้ามาพิจารณาแก้ไข					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							ผจก.ขาย	กพ.42-ธค.4	แก้ได้ 95%
	เสนอราคารวดเร็ว-ลดขั้นตอนทำงานและอนุมัติ								<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				พนัก.ขาย	มีย.42	ภายใน 1 วัน

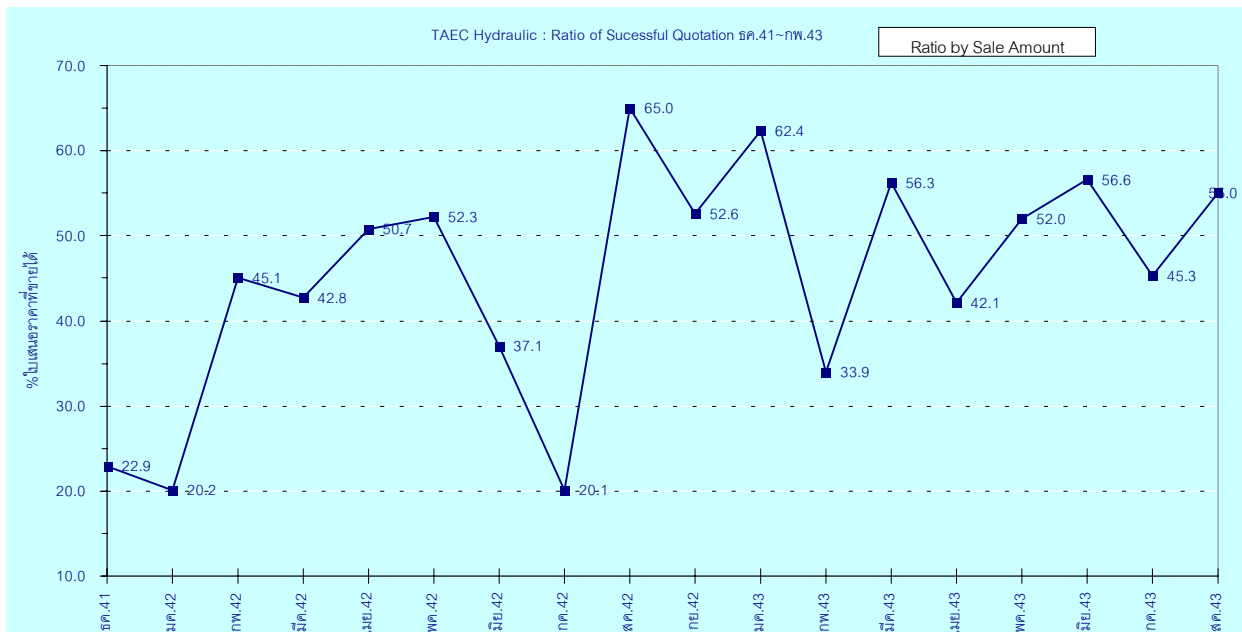
การดำเนินการปรับปรุงด้วย
ความร่วมมือของหลายๆ ฝ่ายไปใน
ทิศทางเดียวกัน เช่น
ก)การเจรจากับผู้ส่งมอบต่างประเทศ
ข)การควบคุมสินค้าคงคลังให้มีขนาด
สต็อก
ค)การเปิดหลักสูตรอบรมความรู้เกี่ยว

กับสินค้าของบริษัทและคู่แข่งให้แก่
พนักงานขายทุกคนในตอนเย็นทุกๆ
วันพุธ

ในส่วนของการเพิ่มประสิทธิ
ผลนั้นคิดจากอัตราส่วนใบเสนอ
ราคาที่ขายได้ต่อใบเสนอราคาทั้งหมด

เพิ่มขึ้นจากประมาณ 20% ในช่วง
ก่อนนำระบบบริหารแบบที่คิวเอ็มมาใช้
ประยุกต์ใช้ เป็นประมาณ 60% โดย
เฉลี่ย ภายใต้อาคารหลังจากนั้น 9
เดือน และคงระดับนี้ตลอด 3 ปี
ที่ผ่านมา ดังแสดงในรูปที่ 6

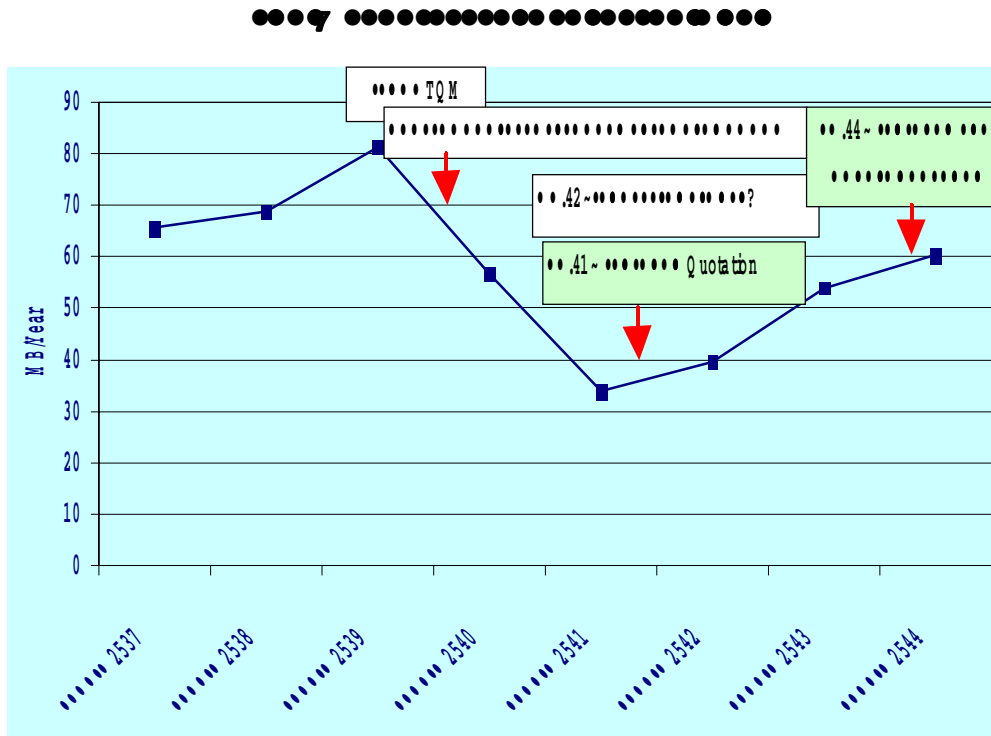
รูปที่ 6 อัตราส่วนใบเสนอราคาที่ขายได้ (2541 - 2542)



“ หลังจากที่ได้นำระบบที่คิวเอ็มมาใช้
การทำงานในหน่วยงานก็มีระบบ
ระเบียบมากขึ้น ลดการซ้ำซ้อน
ลดเอกสารในระบบงาน ”

22 MANAGEMENT BEST PRACTICES

ส่งผลให้แม้อยู่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา แต่ยอดขายก็เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือในปี พ.ศ.2542 เพิ่มขึ้น 16.9% ในปี พ.ศ.2543 เพิ่มขึ้น 35.2% ในปี พ.ศ.2544 เพิ่มขึ้น 13.0% เมื่อเทียบกับยอดขายของปีก่อนหน้านั้น ดังแสดงในรูปที่ 7



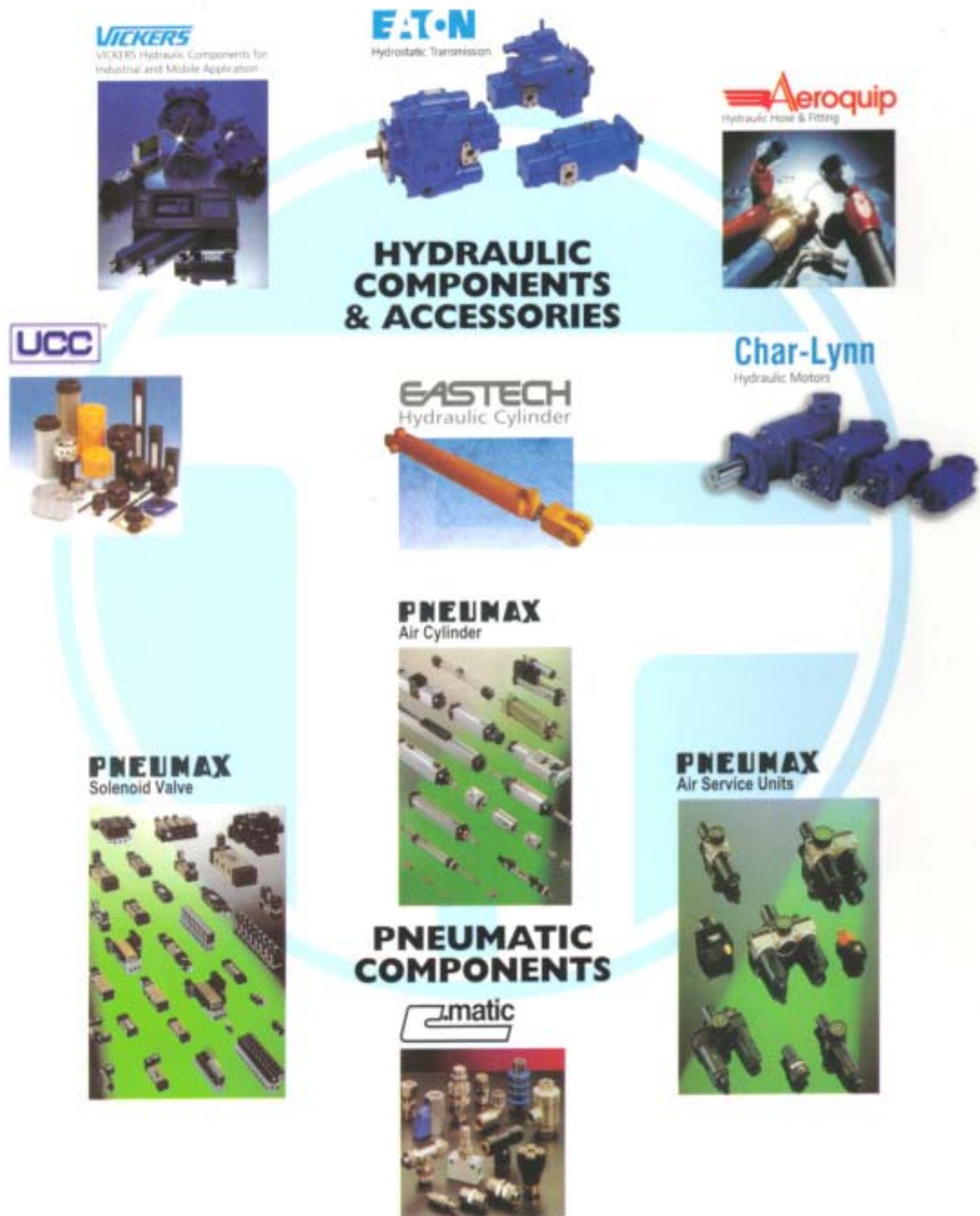
ในส่วนของการบริหารเข็มมุ่ง จะวิเคราะห์ข้อมูล “ส่วนแบ่งที่ลูกค้าซื้อจากเรา” โดยจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์เหตุผลที่ลูกค้าซื้อจากคู่แข่ง และกลยุทธ์ที่จะเปลี่ยนใจลูกค้าให้มาซื้อที่เรา และจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

แผนงานต่อไปคือ “จัดทำคู่มือสำหรับบริหารคุณภาพของงานขาย และการตลาดของบริษัท” ดังนี้

- จัดทำตาราง Mission และ KQI ของแผนกต่าง ๆ
- จัดทำ Procedure แต่ละภารกิจ
- กระบวนการกำหนดเข็มมุ่งและกลยุทธ์การขาย
- การพัฒนาศักยภาพของพนักงานขายด้วยระบบการบริหารภูมิปัญญา



หลังจากจบการนำเสนอของ คุณสมศักดิ์ ถนอมวรสิน ประธานกรรมการ บริษัท ไทยเอเยนซีเอ็นยีเนียร์ริง จำกัด แล้ว ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้ชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นจุดที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม ดังนี้



“แบบอย่างที่ดีเยี่ยม (The Best Practice)”

สาขา “การบริหารงานขาย”

1) การกำหนดภารกิจและดัชนีวัดอย่างชาญฉลาดที่นำไปสู่การรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในคอมพิวเตอร์ นำมาวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ในการริเริ่มกำหนดเข็มมุ่งและดัชนีวัดดังกล่าว ผลักดันให้เกิดการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ ประชุมตรวจวินิจฉัยประจำเดือน ประสานงานและตัดสินใจในการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ และชี้แนะซึ่งนำกลยุทธ์การขายด้วยตนเองโดยตรง

3) การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง(OJT) ให้แก่พนักงานขายในขณะตรวจวินิจฉัยเข็มมุ่งประจำเดือน ในด้านการให้ความรู้ทางเทคนิคเกี่ยวกับจุดแข็งของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดเชิงลึกแก่พนักงานขายอย่างต่อเนื่อง และชี้แนะกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มความสามารถแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกันทั้งบริษัทเพื่อแก้ไขปัญหา และสนับสนุนการขายอย่างเต็มที่ ด้วยการประชุมระดับปฏิบัติการทุกสัปดาห์ และประชุมระดับบริหารทุกเดือนอย่างสม่ำเสมอ

5) ยอดขายเพิ่มขึ้นในปีแรก (2542) ที่นำระบบนี้มาใช้ 17% ในปีที่สอง (2543) 41% ในปีที่สาม (2544) 70% (ประมาณการ) แม้อยู่ภายใต้สภาวะการณ์ที่ตลาดโดยรวมไม่มีการขยายตัวเลย



การเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (The Best Practice) ไม่ใช่ใครก็เป็นได้
 ผู้ที่สามารถนำองค์กรก้าวไปพร้อมกับพันธมิตรอุปสรรคขวากหนาม
 อย่างไม่ย่อท้อ พร้อมกับความพยายาม ตั้งใจจริง และอดทนเท่านั้น
 ที่จะมีสิทธิ์ก้าวสู่ความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม...

“ลองว่ายทวนน้ำดูสักครั้งแล้วจะเห็นว่า มันไม่ยากอย่างที่คิดเลย”



** ขอขอบพระคุณ **

คุณสมศักดิ์ ธนอมวรสิน ประธานกรรมการผู้จัดการ
 บริษัท ไทยเอเยนซีเอ็นยีเนียร์ริง จำกัด
 ที่กรุณาเอื้อเพื่อข้อมูลอันมีคุณค่ายิ่งต่อผู้อ่าน
 และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บริษัท ไทยเอเยนซีเอ็นยีเนียร์ริง จำกัดทุกท่าน
 ที่ช่วยติดต่อประสานงานจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

