

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา การจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ดัชมิลล์ของผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ดัชมิลล์ จังหวัดลำพูน ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### แนวคิดช่องทางการการตลาด

รวีพร กุญเจริญไพศาล (2549) กล่าวว่า ช่องทางการตลาด (Definitions of Marketing Channels) เป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมการตลาด ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) นักการตลาดต้องรู้จักการประสมส่วนประสมการตลาดทั้ง 4 รายการเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรธุรกิจได้รับผลตอบแทนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ การจัดจำหน่าย (Place) เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) หรือช่องทางการตลาด (Marketing Channels) ซึ่งหมายถึง กลุ่มองค์กรอิสระที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการไปถึงมือผู้ใช้หรือผู้บริโภค

ช่องทางการตลาดหรือช่องทางการจัดจำหน่าย จะต้องทำหน้าที่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์นั้น เช่น ส่งสินค้าถูกต้อง ตรงเวลา และไม่ผิดพลาด ราคาขายที่กำหนดจะต้องสะท้อนถึงคุณค่าของการแลกเปลี่ยนที่เห็นพ้องกันระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ นอกจากนี้ผู้ขายและช่องทางการตลาด จะต้องพยายามสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจถึงราคาที่เหมาะสมกับคุณค่าที่ผลิตภัณฑ์นั้นให้แก่ผู้บริโภคด้วย

การเคลื่อนไหวของกิจกรรมต่างๆ ในช่องทางการตลาด (Flows in Marketing Channels) ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 8 กิจกรรม คือ

1. การครอบครองตัวสินค้า (Physical Possession หรือ Physical Flows) หมายถึง สินค้าจะอยู่ในความครอบครองดูแลของสมาชิกในช่องทางการตลาด ตั้งแต่ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคตามลำดับ ผู้ครอบครองสินค้าอาจจะมีหรือไม่มีกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้าก็ได้

2. การถือกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้า (Ownership หรือ Tittles Flow) หมายถึง การมีสิทธิ์ที่จะจำหน่ายจ่ายโอนสินค้าได้ ทั้งนี้จะมีสินค้าอยู่ในครอบครองหรือไม่ก็ได้ แต่โดยปกติพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกจะซื้อขาดสินค้าและขายโดยอิสระ ไม่ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้ผลิตโดยอาจเก็บรักษาสินค้าเองหรือฝากสินค้าไว้ที่คลังสินค้าสาธารณะ (Public Warehouse)

3. การส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion) ผู้ผลิตจะส่งเสริมการจำหน่ายไปยังพ่อค้าส่ง พ่อค้าส่งส่งเสริมการจำหน่ายไปยังพ่อค้าปลีก และพ่อค้าปลีกส่งเสริมการจำหน่ายไปยังผู้บริโภค ในบางกรณีผู้ผลิตอาจรับภาระในการส่งเสริมการจำหน่ายไปยังพ่อค้าปลีกและผู้บริโภคด้วย เช่น การออกคู่มือบางส่วนลดให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง

4. การเจรจาซื้อ - ขายและการต่อรองทางธุรกิจ (Negotiation) การเจรจาต่อรองจะเป็นแบบสองทาง ต่างฝ่ายต่างต่อรองกันทั้งในเรื่องลักษณะและชนิดของผลิตภัณฑ์ ราคา และการลดแลกแจกแถมสิ่งต่างๆ เพื่อการส่งเสริมการขาย โดยปกติผู้ที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ ตัวแทนผู้ผลิต (Manufacturer Representative) ซึ่งทำหน้าที่ขายสินค้าให้กับผู้ผลิตหลายๆราย และตัวแทนขาย (Sales Representative) ซึ่งทำหน้าที่ขายและ/หรือรับผิดชอบด้านการตลาดให้กับผู้ผลิตเพียงรายเดียว กรณีนี้สมาชิกในช่องทาง (Channel Member) ดังกล่าวจะไม่ถือครองสินค้าและไม่มีกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้า

5. การเป็นแหล่งเงินทุน เป็นเจ้าของเงินทุน และเป็นผู้จัดหาเงินทุน (Financing) ผู้ถือครองสินค้าที่เป็นผู้ลงทุนในค่าสินค้าจะมีต้นทุนในการถือครองสินค้า ถ้าผู้ใดมีสินค้าคงคลังมาก ผู้นั้นก็มีต้นทุนในการถือครองสินค้านั้นมากด้วย ต้นทุนการถือครองสินค้า ได้แก่ เงินลงทุนในสินค้า ค่าสินค้าล้าสมัย ค่าเสื่อมราคา ค่าสินค้าถูกขโมย ค่าสินค้าเสียหายไปตามกาลเวลา ค่าโกดังหรือไซโล ค่ายามเฝ้าโกดัง ค่าเบี้ยประกันภัยต่างๆ ตลอดจนค่าภาษี เป็นต้น

6. การรับภาระความเสี่ยง (Risk Taking) ความเสี่ยงจะมีทิศทางเดียวกับภาระการเป็นแหล่งเงินทุน เป็นเจ้าของเงินทุน และเป็นผู้จัดหาเงินทุน (Financing) ผู้ที่เป็นเจ้าของเงินทุนหรือเป็นเจ้าของสินค้า ก็จะมีความเสี่ยงควบคู่ไปกับการเป็นแหล่งเงินทุนรูปแบบต่างๆ

7. การสั่งซื้อ (Ordering) โดยปกติคำสั่งซื้อจะมาจกลูกค้าหรือผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อหรือผลิตไว้เพื่อรอการขาย

8. การชำระเงิน (Payment) กิจกรรมการสั่งซื้อและการชำระเงินนั้นมีความชัดเจนว่าเป็นกิจกรรมที่เคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกัน

กุญแจสำคัญที่ทำให้มีการประสานงานในช่องทางการจำหน่าย ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน (Information Sharing) การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ธุรกิจขนส่ง ธนาคารและสถาบันการเงิน โดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีข่าวสารจะช่วยให้แน่ใจว่าข่าวสารข้อมูลได้มีการแลกเปลี่ยนถึงกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

วารุณี ตันติวังศ์วานิชและคณะ (2546) กล่าวว่า ช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channels) หมายถึง กลุ่มขององค์กรอิสระหลายๆ องค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกันภายในกระบวนการของการนำสินค้าหรือบริการไปสู่ผู้บริโภคคนสุดท้ายหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ พิษณุ จงสถิตวัฒนา (2548) เห็นว่า การบริหารช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ คือ การเลือกวิธีการโอนการเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภครวม ซึ่งแตกต่างไปจากการกระจายตัวผลิตภัณฑ์ ที่เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของระบบการจัดจำหน่ายเท่านั้น มีคนส่วนมากยังเข้าใจผิดว่าช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กับการกระจายตัวผลิตภัณฑ์คือสิ่งเดียวกันที่จริงแล้วไม่เหมือนกันเลย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้ใช้คำว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายแทนช่องทางการตลาด ซึ่งหมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคเพื่อนำผลิตภัณฑ์ดัดจริตที่ผลิตได้ส่งไปให้ผู้บริโภค โดยผ่านตัวกลาง ได้แก่ ผู้แทนจำหน่าย และผู้จำหน่ายอิสระ

#### หน้าที่ของช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายทำหน้าที่เคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคซึ่งสามารถช่วยจัดหรือเอาชนะอุปสรรคช่องว่างด้านเวลา สถานที่และการครอบครองสินค้าซึ่งแบ่งแยกสินค้าและบริการจากคนที่มีความจำเป็นหรือต้องการในสิ่งของเหล่านั้น

สมาชิกของช่องทางการจัดจำหน่ายจะปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ คือ

1. ให้ข้อมูลข่าวสาร (Information): ทำการรวบรวมและเผยแพร่งานวิจัยทางการตลาด และข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางการตลาดที่จำเป็นต่อการวางแผนและแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. ส่งเสริมการตลาด (Promotion): พัฒนาและเผยแพร่การสื่อสารเพื่อดึงดูดใจลูกค้าเป้าหมาย
3. ติดต่อ (Contact): ค้นหาและติดต่อกับลูกค้าคาดหวัง
4. จับคู่ (Matching): เลือกสรรสิ่งที่เหมาะสมและส่งมอบไปให้ตรงความต้องการของลูกค้า
5. เจรจาต่อรอง (Negotiation): ทำข้อตกลงในเรื่องของราคาและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ผู้ผลิตสามารถทำได้ เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนกรรมสิทธิ์หรือความเป็นเจ้าของ
6. การกระจายสินค้า (Physical Distribution): การขนส่งและจัดเก็บสินค้า

#### แนวคิดการขายโดยตรง

การขายโดยตรง (Direct Selling) (บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด, 2540:64) คือ การทำตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในลักษณะของการนำเสนอขายแบบบุคคลต่อบุคคล ซึ่งห่างจากที่ตั้ง

ร้านค้าปลีกถาวร โดยบริษัทผู้ประกอบการนำเสนอโอกาสทางธุรกิจให้กับนักขายตรงอิสระ และผู้ขายตรงใช้การอธิบายหรือการสาธิตสินค้าเป็นกลยุทธ์หลักในการเสนอขาย การขายตรงได้ค่อยๆ พัฒนาขึ้นมาตามลำดับ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้วิธีการขายตรงก็มีอยู่มากมายไม่ว่าจะเป็นเครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องกรองน้ำ เสื้อผ้า ยาสีฟัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องใช้ในชีวิตประจำวัน

ความแตกต่างในระบบขายตรง ถึงแม้ว่าการขายตรงจะมีความโดดเด่นอยู่ที่ทุกคนมีสิทธิที่จะมาเป็นผู้ขายอิสระได้และการช่วยให้คนมีงานทำมีการกระจายรายได้ แต่ความต่างในตัวของมันเองก็มีอยู่ ซึ่งดูได้จากรูปร่างการจัดองค์กรและการจัดสรรผลประโยชน์แบ่งได้เป็น 2 ระบบคือ

#### 1. ระบบขายตรงแบบชั้นเดียว (Direct Selling – Single Level Marketing – SLM)

ระบบนี้ไม่มีความซับซ้อนอะไร จะมีผู้จัดการประจำเขต (แต่ละบริษัทอาจมีชื่อเรียกไม่เหมือนกัน) ซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทจะทำหน้าที่แสวงหาและดูแลตัวแทนขาย หรือผู้ขายอิสระซึ่งมีได้ไม่จำกัดจำนวนแล้วแต่ความสามารถของผู้จัดการนั้นๆ ซึ่งเมื่อสมัครเข้าเป็นตัวแทนขายก็จะเป็นผู้จำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าที่หาได้ รายได้ที่จะได้จะมาในรูปของค่าคอมมิชชั่นหรือส่วนลดพิเศษในการซื้อสินค้า ทำได้เท่าไรจะได้ผลตอบแทนในสัดส่วนนั้น และหากทำยอดขายสูงขึ้นไปได้รับค่าเปอร์เซ็นต์เพิ่มขึ้นเป็นโบนัสตอบแทนความขยันและความสามารถ

บางบริษัทอาจเพิ่มแรงจูงใจตัวแทนขายที่ทำยอดขายสูงมากๆ ด้วยรางวัลพิเศษซึ่งมักจะเป็นให้บินไปเที่ยวต่างประเทศหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น ตัวแทนขายของระบบขายตรงชั้นเดียวนี้จึงทำหน้าที่ขายอย่างเดียวและรับไปคนเดียว บริษัทที่ใช้ระบบนี้เด่นๆ เช่น มิสทิน เวนอน ฮานาโกะ

ข้อเสียการขายตรงระบบนี้อยู่ตรงที่ ไม่สามารถไปตัดค่าเปอร์เซ็นต์ของผู้ขายคนอื่นมาเป็นของตัวเองได้ และหากเป็นตัวแทนขายที่รักความก้าวหน้าถึงขั้นที่อยากมีบ้านมีรถ ก็อาจทำให้ต้องเปลี่ยนมุมมองจากที่เคยเห็นว่างานขายอิสระนี้เป็นงานอดิเรกให้กลายเป็นงานประจำไป เพราะอาจไม่มีเวลาให้กับงานประจำก็เป็นได้

#### 2. ระบบขายตรงหลายชั้น (Direct Selling – Multi Level Marketing - MLM)

เป็นระบบขายตรงที่กำลังได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ลักษณะการขายตรงแบบนี้ นักขายไม่ได้เป็นลูกจ้างของบริษัท ทุกคนจะเป็นนักขายอิสระ คือมีหน้าที่ทั้งขายและหาสมาชิกเพิ่มในระบบหลายชั้นนั้นทุกคนจะเป็นผู้ขายทั้งสายหรือจะใช้สินค้าเองก็ได้ รายได้ที่เกิดขึ้นอย่างแรกคือจะเกิดจากการซื้อสินค้าจากบริษัทแล้วขายออกไปให้กับลูกค้า หรือคนในสายซึ่งมีส่วนแตกต่างระหว่างราคาปลีกกับราคาเต็มของตัวสินค้านั้นๆ ถือเป็นรายได้อย่างแรกที่ได้จากการขายปลีก นอกจากรายได้ที่ได้จากการขายปลีกแล้ว ในแต่ละสิ้นเดือนจะมีการประมวลผลของยอดขายทั้งหมดของกลุ่มหรือสาย สมมติว่ากลุ่มหรือสายมีสมาชิก 50 คน ยอดขายที่เกิดจากคน 50 คน สมมติได้ 100,000 บาท เอามารวมกันหมด ทางบริษัทซึ่งเป็นคนดูแลแผนการมอบรางวัลและรายได้

จะจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ออกมา ยกตัวอย่างยอดขาย 100,000 บาทจะจ่าย 10% เท่ากับ 10,000 บาท เงินนี้จะจ่ายโดยตรงมาที่ต้นสายและคนแถวหน้านี้จะจ่ายไต่ลงไปเรื่อยๆ หรือบริษัทอาจจะคำนวณวงเงินของนักขายแต่ละคนและจ่ายโดยตรงมาที่นักขายคนนั้นๆเลยก็ได้

### แนวคิดการบริหารงานขาย

หน้าที่ของผู้บริหารงานขาย (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2536) ปฏิบัติงานพื้นฐานอยู่ 5 ประการ และการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว จะต้องเป็นขั้นตอนอยู่ในขบวนการที่ เรียกว่า ขบวนการจัดการ (Management Process) ได้แก่

#### 1. การวางแผน (Planning)

##### 1.1 การวางแผนด้านปัจจัยส่วนประสมการตลาด

ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง ปัจจัยทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทต้องใช้ร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย โดยทั่วไปส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ปัจจัยด้านราคา (Price) ปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย (Place) และปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล โดยผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

ระดับผลิตภัณฑ์ 5 ระดับ (Five Product Levels) เป็นคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ 5 ระดับ ได้แก่

- ประโยชน์หลัก (Core Benefit) หมายถึง ประโยชน์พื้นฐานของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคได้รับโดยตรง ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้

- รูปลักษณะผลิตภัณฑ์ (Tangible Product) หรือผลิตภัณฑ์พื้นฐาน (Basic Product) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้

- ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product) หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติและเงื่อนไขที่ผู้ซื้อคาดหวังว่าจะได้รับ และใช้เป็นข้อตกลงจากการซื้อสินค้า

- ผลิตภัณฑ์ส่วนเพิ่ม (Augmented Product) หมายถึง ผลประโยชน์หรือบริการเพิ่มเติมที่ผู้ซื้อจะได้รับควบคู่กับการซื้อสินค้าประกอบด้วยบริการก่อนและหลังการขาย

- ศักยภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Potential Product) หมายถึง คุณสมบัติของ

ผลิตภัณฑ์ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต

2. ปัจจัยด้านราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์ กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง (1) คุณค่าที่รับรู้ (Perceived) ในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งต้องพิจารณาว่า การยอมรับลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น (2) ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) ภาวะ การแข่งขัน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (4) ปัจจัยอื่นๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง วิธีการนำสินค้าไปสู่ลูกค้าหากเป็นสินค้าที่จะขายไปหลายๆแห่ง วิธีการขายหรือการกระจายสินค้า (Distribution) จะมีความสำคัญมากหลักของการเลือกวิธีการกระจายสินค้านั้นไม่ใช่ขายให้มากสถานที่ที่สุดจะดีเสมอ เพราะขึ้นอยู่กับว่าสินค้าคือ อะไร และกลุ่มเป้าหมายคือใคร สิ่งที่จะควรคำนึงอีกอย่างของวิธีการกระจายสินค้าคือ ต้นทุนการกระจายสินค้า หากเป็นธุรกิจที่มีการขายหน้าร้าน Place ในที่นี้คือ ท่าเล ซึ่งก็ควรเลือกให้เหมาะสมกับสินค้า (สุรชัย อมรสิงห์, 2548: ออนไลน์) และ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channels) การกำหนดการจัดจำหน่ายต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ ความจำเป็นในการใช้คนกลาง ในการจำหน่าย และลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจนั้น

4. ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ เป็นการใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication, IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้เครื่องมือส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ มีดังนี้ การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing)

## 1.2 การวางแผนเกี่ยวกับพนักงานขาย

1.2.1 การกำหนดจำนวนพนักงานขายให้เหมาะสมกับธุรกิจนับว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารการขายเป็นอย่างยิ่ง เพราะการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อถึงจำนวนของพนักงานขายที่เหมาะสมที่จะทำให้เกิดยอดขาย กำไร และผลการดำเนินงานสูงสุดของกิจการด้วย

1.2.2 การสรรหา และการคัดเลือกพนักงานขาย เป็นกุญแจที่จะไขไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารงานขาย เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขายที่ดีจะทำให้พนักงานมีคุณภาพ

ที่สูงขึ้น ลดการเปลี่ยนแปลงการลงทุนในการฝึกอบรม และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานต่อพนักงานและทำให้มีความสัมพันธ์กับลูกค้าดีขึ้น

1.2.3 หน้าที่ของพนักงานขายมีหลายประเภทนอกเหนือจากการขายผลิตภัณฑ์แล้ว ยังต้องขนส่งสินค้า บริการลูกค้า รับคำติชม และยังต้องรักษายอดขายอีกด้วย หน้าที่ต่างๆ ที่ต้องทำจะมีมากหรือน้อยเท่าไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประเภทของงานที่เกี่ยวข้องและนโยบายของบริษัท

1.2.4 ค่าใช้จ่ายในการเยี่ยมลูกค้า ตามสถานะเศรษฐกิจค่าใช้จ่ายในการเยี่ยมชมลูกค้ามีแต่จะเพิ่มขึ้นตลอดเวลา พนักงานขายจะต้องมีการวางแผนการเดินทางตลอดจนแผนการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนี้พนักงานขายจะต้องใช้เครื่องมือทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานกับลูกค้ามากขึ้น

1.2.5 การฝึกอบรมพนักงานขาย หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ในการสอน และชี้แจงให้พนักงานขายเข้าใจถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติและการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง

1.2.6 การจูงใจ และผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานขาย ได้แก่ เงินเดือน โบนัส การแข่งขัน รางวัลที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

1.3 การวางแผนเกี่ยวกับลูกค้า โดยการแบ่งประเภทของลูกค้า ขึ้นอยู่กับธุรกิจหรือบริษัท หรือนโยบายการส่งเสริมการตลาด หรือกลยุทธ์การตลาด เพื่อที่ผู้บริหารงานขายจะสามารถนำไปใช้วางแผนเกี่ยวกับลูกค้าต่อไปได้

1.3.1 แบ่งตามลักษณะของกลุ่มลูกค้า ได้แก่ ลูกค้าประจำ ลูกค้าจร และลูกค้ารายใหม่

1.3.2 แบ่งตามอุปนิสัยในการซื้อ ได้แก่

- 1) ผู้ซื้อที่รักษาผลประโยชน์ คือ จะต้องซื้อให้คุ้มกับทุกบาททุกสตางค์ที่จ่ายไป
- 2) ประเภทซื้อง่าย คือ จะให้ความสนใจในผู้ขายถ้าพอใจใครก็จะซื้ออย่างเต็มที่
- 3) ประเภทหลบเลี่ยงไม่สนใจ คือ พยายามเลี่ยงที่จะพบพนักงานขาย
- 4) ประเภทซื้ออย่างมีเหตุผล คือ จะซื้อสินค้าที่พอใจในราคา ที่พอสมควร

2. การจัดระบบงาน (Organizing) คือ การจัดองค์ประกอบต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระบบงานให้มีความสัมพันธ์กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการขายที่วางไว้ โดยมีหลักพิจารณาการดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดเป้าหมายเบื้องต้นของงานขาย ได้แก่ การตั้งปริมาณการขายของพนักงาน การควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนด้านการขาย

2.2 กำหนดหน้าที่ให้สอดคล้องกับกิจกรรมการขายต่างๆ เพื่อให้พนักงานขายปฏิบัติได้ถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.3 การติดตามงาน และการควบคุม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานขาย มีความเชื่อมั่น และมีความเข้าใจมากขึ้น

### 3. การกระจายงานและประสานงาน (Integrating) โดยการแบ่งเขตการขาย

การกำหนดเขตการขาย เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้าได้รับการพบปะเยี่ยมเยียนจากพนักงานขายอย่างสม่ำเสมอ และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การประมาณการยอดขาย

3.2 กำหนดปริมาณยอดขายที่ต้องการสำหรับแต่ละเขตการขาย

3.3 การกำหนดจำนวนของเขตการขาย

3.4 การทดลองตั้งเขตการขายใหม่

3.5 การกำหนดจำนวนลูกค้าของแต่ละเขตการขาย

### 4. การวัดผลงาน (Measuring)

การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานขายเป็นงานที่ต้องทำให้แล้วว่งหน้าและจะต้องนำเอาผลงานที่ได้จริงมาเปรียบเทียบ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1 เกณฑ์ในเชิงปริมาณ สามารถวัดออกมาได้ตาม ยอดขาย จำนวนลูกค้าและค่าใช้จ่าย

4.2 เกณฑ์ในเชิงคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับผลงานในเชิงปริมาณ ของพนักงานขาย แต่เนื่องจากไม่อาจจะวัดออกมาเป็นปริมาณที่แน่นอนได้ ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารงานขายเป็นหลัก มาตรฐานเชิงคุณภาพที่สำคัญมีดังนี้

4.2.1 ทักษะการขาย เช่น ทักษะในการแสวงหาลูกค้า การเตรียมการขาย การเข้าพบ การเสนอขาย เป็นต้น

4.2.2 ความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่พนักงานขายสามารถนำไปเสนอขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 ทักษะในการสื่อความหมาย รวมถึงการพูด การเขียน การอ่าน การฟัง

4.2.4 การวางแผนการขาย ได้แก่ การวางแผนเขตการขาย การเยี่ยมลูกค้า

4.2.5 การปฏิบัติตามกฎของบริษัท

### 5. การพัฒนาคน (Developing people)

การพัฒนาพนักงานขาย เป็นกิจกรรมที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลต่อกรที่จะทำให้พนักงานขายมองเห็นอนาคตเห็นความสำคัญในการอบรมและพัฒนาตนเอง มีความเชื่อมั่น มีขวัญกำลังใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการขายได้อีกด้วย



รายละเอียดของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนนี้ จะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ และภารกิจที่ผู้บริหารงานขายได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งจะแบ่งออกได้หลายหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ ความสลับซับซ้อนในการบริหารงาน และทักษะความชำนาญเทคนิคต่างๆ เช่น รายละเอียดของสินค้า การเสนอขาย ลูกค้านัดการทำงาน เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่ทำงานในหน้าที่บริหารงานขาย คือ ยอดขายหรือยอดขายได้ ซึ่งจะรับผิดชอบผลการขายของพนักงานขายที่อยู่ภายใต้ความควบคุมดูแลของผู้บริหารงานขาย

#### แนวคิดในกระบวนการขายของพนักงานขาย (อรรถ มณีสงฆ์, 2545)

ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการขายของพนักงานขาย สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. การเลือกสรรผู้ที่คาดว่าจะจะเป็นลูกค้า หรือที่เรียกว่า “ลูกค้าที่มุ่งหวัง” นับว่าเป็นวิธีที่อำนวยความสะดวกสูงและช่วยประหยัดเวลาขายของพนักงานขายได้ดีที่สุดวิธีหนึ่ง แต่พนักงานขายส่วนใหญ่เพิกเฉยหน้าที่นี้เสีย ส่วนผู้ที่มีการเลือกสรรที่ดีนั้นสามารถทุ่มเทความพยายามในการขายให้ได้ผลดีขึ้นมาก อันเป็นเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงานขาย

2. การเตรียมตัวก่อนเข้าพบลูกค้า ก่อนเข้าพบลูกค้าพนักงานขายต้องแน่ใจว่าอยู่ในสภาพที่พร้อม ซึ่งความพร้อมแยกเป็นสองส่วนคือ ผู้ขาย และอุปกรณ์

- ผู้ขาย - ตรวจสอบสะอาด สีสัน แบบ ของเสื้อผ้าว่าเหมาะสมกับลูกค้าที่จะเข้าพบ
- ดูแล ทรงผม เล็บ และความสะอาดส่วนอื่นๆ ของร่างกาย
  - สำรองใจตัวเองว่าพร้อมที่จะขาย
  - รักษาสุขภาพให้สมบูรณ์

อุปกรณ์ - ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ที่จะนำเสนอลูกค้า

- ตรวจสอบเอกสารประกอบอื่นๆ
- ดูแลความสะอาด รถ กระเป๋าถือ หรือส่วนประกอบอื่นๆ
- จัดเตรียมอุปกรณ์อื่นๆ เช่น ปากกา สมุด นามบัตร ใบสั่งซื้อ เป็นต้น

3. การเข้าพบลูกค้า อาจจะใช้วิธีให้ผู้อื่นแนะนำ ใช้โทรศัพท์แนะนำ หรือใช้วิธีขอพบด้วยตนเอง ไม่ว่าจะใช้วิธีใดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์คือ “การรอ”

4. การเสนอขาย เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการทำให้การเสนอขายครั้งนั้นๆ นำเชื่อถือ โดยจะเกิดได้จากบุคลิกภาพของพนักงานขายเอง สร้างการเสนอขายให้มีความสมบูรณ์โดยลูกค้าสามารถเข้าใจถึงประโยชน์ของผลิตภัณฑ์นั้นๆว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์หรือตอบสนองความต้องการใดของผู้มุ่งหวังได้ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายหรือสถานการณ์ของลูกค้า

5. การตอบข้อโต้แย้ง การโต้แย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เพราะผู้ซื้ออยากได้ของดีราคาถูก ข้อโต้แย้งที่นำมาใช้อู่เสมอเกี่ยวกับราคาแพงไป คุณภาพสินค้าไม่ถูกใจ อยากได้บริการเพิ่ม หรือขอลดก่อน วิธีจัดการข้อโต้แย้งที่ใช้เป็นประจำ คือ การยอมรับแล้วหาทางอธิบายตอนหลัง บางคนใช้วิธีถามกลับว่าทำไมลูกค้าคิดอย่างนั้น

6. การปิดการขาย ยุทธวิธีของศิลปะการขายที่สามารถทำให้การขายสิ้นสุดลงอย่างรวดเร็วอย่างหนึ่ง คือ การปิดการขาย โดยปกติสินค้าที่ขายดีมักจะปิดการขายได้ง่ายกว่าสินค้าที่มีมูลค่าสูงและต้องใช้เวลาตัดสินใจมาก ๆ ในการขายสินค้าที่มีภาวะความกดดันต่อนั้นลูกค้าในความหวังสามารถตัดสินใจเองได้อย่างสบาย เพียงแต่ได้รับฟังเหตุผลเล็กน้อยจากพนักงานขาย

7. การติดตามผลหลังการขาย จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า การรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า สร้างความพอใจให้ลูกค้า และเพื่อการเสนอขายสินค้ารายการใหม่ๆ เป็นต้น

#### เทคนิควิธีในการขาย มีดังนี้

1. ปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความเคารพและช่วยให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีกับตัวเรา โดยอาจแสดงออกด้วยคำพูด หรือสีหน้าท่าทาง
2. รับฟัง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความเห็นใจ
3. ให้คำแนะนำเมื่อลูกค้ามีปัญหาเกี่ยวกับสินค้า
4. มีความใส่ใจในการบริการลูกค้าด้วยวิธีที่น่าประทับใจ ได้แก่
  - 4.1 พบปะเยี่ยมเยียนสม่ำเสมอ
  - 4.2 ทักทาย ได้ถามสุขทุกข์
  - 4.3 ส่งข่าวสารใหม่ๆ จากบริษัทที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า
  - 4.4 ให้สิ่งที่ดีที่สุดกับลูกค้า เช่น สินค้าที่ใหม่เมื่อเกิดชำรุดเสียหายก็เปลี่ยนคืนด้วยความยินดี
  - 4.5 การทอนเงิน ควรให้เหรียญหรือแบงค์ในสภาพดีแก่ลูกค้า
  - 4.6 จัดเรียงสินค้าให้ดูดีก่อนส่งถึงลูกค้า เช่น การจัดสินค้าในถุง
  - 4.7 สอบถามความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ

### การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุษบา ไชยอุปละ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นมของผู้บริโภคในอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่นิยมซื้อผลิตภัณฑ์นมประเภทนมมากที่สุด ซื้อมาเพื่อบริโภค และเพื่อคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งยี่ห้อที่นิยมซื้อผลิตภัณฑ์นมมากที่สุดคือ โฟร์โมสต์ รองลงมาคือ ดัชมิลล์ ส่วนผลิตภัณฑ์นมประเภทนมเปรี้ยว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รู้จักและนิยมบริโภคของยี่ห้อดัชมิลล์ มากที่สุด ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ โดยให้ความสำคัญในเรื่อง เครื่องหมาย อย. ความสะอาด คุณค่าสารอาหาร วันที่ผลิตและวันหมดอายุ ดังนั้นผู้ผลิตต้องจัดทำระบบประกันคุณภาพเพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพด้านความสะอาดสม่ำเสมอ โดยสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ปัจจัยรองลงมาคือ ปัจจัยด้านราคา คือ ราคาเหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์นม ปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย คือหาซื้อง่าย สะดวก มีจำหน่ายทั่วไป ดังนั้น ควรกระจายจุดวางผลิตภัณฑ์ให้ทั่วถึงและครอบคลุมร้านจัดจำหน่ายให้ได้มากที่สุด และปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดคือ มีการปรับเปลี่ยนสินค้ากรณีมีปัญหา

โอฬาร เชาวเลิศโสภ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการขายของพนักงานขายอิสระ ศูนย์การขายวิสาหกิจ ชนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานขายอิสระได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการขายใน 7 ขั้นตอน ในระดับความสำคัญที่แตกต่างกัน โดยขั้นตอนการแสวงหาลูกค้าถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่พนักงานขายให้ความสำคัญมากที่สุด โดยเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธนาคารได้กำหนด โดยมุ่งที่กลุ่มเพื่อนหรือบุคคลที่ใกล้ชิดมากที่สุด ในขั้นตอนที่ให้ความสำคัญในระดับมาก คือขั้นตอนการกำหนดคุณสมบัติของลูกค้าการเตรียมการเข้าพบลูกค้าโดยพนักงานขายจะมีการเตรียมข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์ในการเปรียบเทียบกับข้อเสนอของกลุ่มแข่งขันมากที่สุด ด้านการเสนอขายพนักงานขายจะเน้นไปที่การเสนอขายประโยชน์ของสินค้าที่ลูกค้าจะได้รับ ด้านการจัดซื้อโต้แย้งที่พบมากที่สุดคือโต้แย้งเกี่ยวกับด้านบริการ โดยพนักงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการให้การเจรจาที่ดำเนินไปในแต่ละขั้นตอนเป็นการแก้ไขปัญหาละเลาะ การปิดการขาย และการติดตามผลหลังการขายพนักงานขายได้ระบุช่วงเวลาปิดการขายที่เหมาะสมได้แก่ เมื่อลูกค้าเป้าหมาย แสดงความสนใจในสิ่งที่พนักงานเสนอขาย ในส่วนของปัญหาที่พนักงานขายที่ประสบในระหว่างกระบวนการขาย พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัญหาไม่สามารถเข้าพบได้ตามเวลาที่นัดหมาย การเข้าพบลูกค้ามีเวลาจำกัด ลูกค้าไม่เข้าใจข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ลึกซึ้ง โดยยึดติดกับข้อมูลที่คู่แข่งนำมาโจมตี

สุรพงษ์ เจริญชัย (2542) ได้วิจัยปัญหาของการจัดการการขายผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสุขภาพที่ใช้ระบบการขายโดยตรง พบว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นมีอยู่ 2 ประการคือ ปัญหาในส่วนของการ

จัดการการขาย กับปัญหาในส่วนของกฎหมาย ปัญหาในส่วนของจัดการการขายแบ่งเป็นปัญหาของกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดคือ ด้านผลิตภัณฑ์ บุคคลทั่วไปไม่มีความรู้ความเข้าใจนำไปใช้ในทางที่ผิดคิดว่าเป็นยารักษาโรคได้ ทำให้เกิดการหลอกลวงขายในลักษณะเป็นยา ด้านราคามีราคาแพงขึ้นเมื่อเทียบกับตลาดอาหารเสริมโดยทั่วไป ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายปัญหาที่เกิดขึ้นคือขั้นตอนในการส่งมอบ ใช้เวลาในการดำเนินงานมากทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าแก่ผู้บริโภค ด้านการส่งเสริมการตลาดใช้รูปแบบเดิมซ้ำๆ สม่ำเสมอจึงทำให้ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่สามารถส่งเสริมการขายได้อย่างแท้จริง และด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์มีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นส่งผลต่อการกำหนดราคาสินค้า ปัญหาส่วนของพนักงานขาย คือ การสรรหาพนักงานขายผู้สมัครไม่มีความต้องการเป็นพนักงานขายจริง อาจสมัครด้วยความเกรงใจทำให้เกิดการเปลี่ยนบริษัทในระดับเริ่มต้น การจ่ายค่าตอบแทนมีความสลับซับซ้อนทำให้พนักงานขายไม่เข้าใจถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ ปัญหาในส่วนของกฎหมายเกิดจากการที่ยังไม่มีกฎหมายโดยเฉพาะที่จะใช้ควบคุมธุรกิจการขายโดยตรงทำให้เกิดปัญหาในระบบการขาย การตั้งธุรกิจการขายในรูปแบบการหลอกลวงประชาชนที่สมัครเข้ามาเป็นพนักงานขาย ไปจนถึงการขายสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ และยังไม่มีความหมายที่ใช้คุ้มครองผู้บริโภคเท่าที่ควร

ทัศนีย์ สุทธิโสภณาภรณ์ (2541) ได้ทำการศึกษาถึงเรื่อง การจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายระบบการตลาดแบบหลายชั้น กรณีศึกษา บริษัท พีริเซนกรุ๊ป จำกัด พบว่า บริษัท พีริเซนกรุ๊ป จำกัด ได้จำหน่ายสินค้าเพียงชนิดเดียวคือ เครื่องกรองน้ำ ซึ่งมีสมาชิกในช่องทางจำหน่าย คือ ผู้แทนจำหน่าย และผู้จำหน่ายอิสระ มีระบบการจัดจำหน่ายในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย คือ บริษัท พีริเซนกรุ๊ป จำกัด ดำเนินการถึงผู้จำหน่ายอิสระ ผ่านผู้แทนจำหน่าย โดยการคัดเลือกผู้แทนจำหน่ายจะพิจารณาจากความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค ยอดขายสินค้า และทำการศึกษาด้วยแบบสอบถามถามผู้แทนจำหน่ายทั้งหมด 21 ราย ซึ่งส่วนใหญ่มีเขตการขายและบริการในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ยอดจำหน่ายต่อเดือนอยู่ระหว่าง 100,001 – 300,000 บาท และส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจนี้เป็นอาชีพหลักเพียงอย่างเดียวกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาดของผู้แทนจำหน่ายด้านผลิตภัณฑ์และราคาพบว่า ส่วนใหญ่จำหน่ายโดยจะทำการสั่งซื้อเมื่อมีการขายสินค้าแล้ว โดยตั้งราคาปลีกที่บริษัทกำหนด และแสดงราคาเมื่อปิดการขาย ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายส่วนใหญ่จำหน่ายผ่านทางผู้จำหน่ายอิสระและสรรหาผู้จำหน่ายรายใหม่ ด้วยการให้ค่านายหน้าแก่ผู้จำหน่ายอิสระเดิม ปัญหาในการดำเนินธุรกิจที่พบมากที่สุดคือ สินค้าขาดสต็อก รองลงมาคือความล่าช้าในการจ่ายผลประโยชน์ คุณภาพสินค้าไม่คงที่ ส่งสินค้าไม่ตรงเวลา และขาดความพร้อมในบริการหลังการขาย