

บทที่ 11

การประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่าย

EVALUATION OF DISTRIBUTION CHANNELS

กิจการส่วนใหญ่อาศัยคนกลางในการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย โดยคนกลางจะทำหน้าที่ตั้งแต่การเก็บรักษาสินค้า การขนส่งสินค้า การเจรจาต่อรองกับผู้ซื้อ การขายสินค้า การเก็บเงิน และช่วยสนับสนุนผู้ผลิตในการส่งเสริมการขายต่าง ๆ นอกจากนี้คนกลางยังเป็นแหล่งของข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับลูกค้าและคู่แข่งชั้นอีกด้วย ดังนั้นผลการดำเนินงานของคนกลางย่อมจะส่งผลกระทบต่อประกอบการประกอบธุรกิจ กิจการจึงต้องมีการประเมินผลคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายของตนอย่างสม่ำเสมอ และนำผลของการประเมินนั้นมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคนกลางให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขอบเขตและความถี่ของการประเมินผลคนกลาง เกณฑ์ที่นิยมใช้ในการประเมินผลคนกลาง วิธีการประเมินผลคนกลาง และการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงคนกลางที่ไม่ได้มาตรฐาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขอบเขตและความถี่ของการประเมินผลคนกลาง

Bert Rosenbloom (1999 : 428) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตและความถี่ของการประเมินผลคนกลาง ออกเป็น 4 ประการ คือ 1). ระดับของการควบคุม 2). ความสำคัญของคนกลาง 3). ธรรมชาติของสินค้า และ 4). จำนวนคนกลาง โดยมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. ระดับของการควบคุม (degree of control) ระดับของการควบคุมที่กิจการมีเหนือคนกลางเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดขอบเขตและความถี่ของการประเมินผล ซึ่งระดับของการควบคุมขึ้นอยู่กับรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ข้อตกลงที่กิจการมีกับคนกลาง หากกิจการมีข้อตกลงที่ชัดเจนกับคนกลาง ในเรื่องของการควบคุม กิจการก็จะสามารถขอข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของคนกลางได้ในทุกเรื่องตามที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น กรณีที่คนกลางเป็นผู้รับสิทธิ์ทางการค้า (franchisee) ซึ่งมีสัญญาระบุว่าจะต้องให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้ให้สิทธิ์ทางการค้า (franchiser) ไม่ว่าจะเป็นยอดขายของสินค้าแต่ละ

ชนิดในแต่ละวัน แต่ละเดือน ยอดสินค้าคงเหลือ ตลอดจนงบการเงิน ผู้ให้สิทธิ์ทางการค้าก็สามารถ
ได้ข้อมูลเหล่านั้นมาโดยง่ายเนื่องจากมีสัญญากำหนดไว้

1.2 ตำแหน่งสินค้าของกิจการในตลาด หากกิจการเป็นเจ้าของสินค้าซึ่งเป็น
ผู้นำตลาด สินค้าได้รับความนิยมในตลาดสูงก็จะสามารถเรียกร้องให้คนกลางที่ขายสินค้าของตน
ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนได้โดยง่ายเพราะมีอำนาจต่อรองเหนือกว่า ใน
ทางตรงกันข้าม หากกิจการเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีความอ่อนแอในตลาด ก็จะประสบปัญหาใน
การประเมินผลคนกลาง เพราะคนกลางย่อมไม่เห็นความสำคัญของสินค้านั้น จึงไม่ยอมให้
ความร่วมมือในการให้ข้อมูลผลการดำเนินงานของตนแก่ผู้ผลิต

2. ความสำคัญของคนกลาง (importance of channel members) กิจการที่ขาย
สินค้าทั้งหมดผ่านคนกลาง จะทำให้คนกลางมีความสำคัญมาก ความสำเร็จของกิจการขึ้นอยู่กับ
ผลการดำเนินงานของคนกลางโดยตรง กรณีเช่นนี้การประเมินผลคนกลางจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น
มากกว่ากิจการที่ใช้คนกลางน้อย เช่น ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ขายสินค้าทั้งหมดของตนผ่านตัวแทน
จำหน่าย จะต้องทำการประเมินผลคนกลางอย่างระมัดระวังและสม่ำเสมอ เพราะตัวแทนจำหน่าย
เหล่านี้เป็นช่องทางเดียวที่ทำให้สินค้าเข้าถึงตลาด ซึ่งต่างจากผู้ผลิตยารยนต์ที่มีการจัดจำหน่าย
สินค้าส่วนใหญ่ให้แก่โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรงและสินค้าส่วนน้อยถูกจำหน่ายผ่านผู้ช้อมรด
และปั้มน้ำมัน ในกรณีนี้การประเมินผลคนกลางจะมีความจำเป็นน้อยลง

3. ธรรมชาติของสินค้า (nature of product) กิจการที่ผลิตสินค้าที่มีราคาต่อหน่วย
ต่ำ แต่จำนวนหน่วยของสินค้าที่ขายมีปริมาณมาก และเป็นสินค้าที่ต้องการการบริการหลังการขาย
เพียงเล็กน้อยหรือไม่ต้องการเลย เช่น น้ำตาล ผงซักฟอก กระดาษ เป็นต้น ในกรณีนี้การควบคุมคน
กลาง อาจพิจารณาเฉพาะข้อมูลยอดขายเท่านั้น แต่ถ้ากิจการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนมาก
จำนวนหน่วยของสินค้าที่ขายมีปริมาณน้อย แต่มีราคาต่อหน่วยสูง และเป็นสินค้าที่ต้องการการ
บริการหลังการขายมาก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องจักร เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น กรณีเช่นนี้
การทำการประเมินผลคนกลางในด้านต่าง ๆ รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้บริโภค
ในตลาด จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องทำ

4. จำนวนคนกลาง (number of channel members) ในกรณีที่ผู้ผลิตใช้การจัด
จำหน่ายแบบทั่วถึง (intensive distribution) ทำให้มีคนกลางจำนวนมากกระจายทั่วตลาด การ

ประเมินผลคนกลางอาจมีความจำเป็นน้อยลง กิจกรรม อาจใช้แค่ยอดขายในการประเมินผล หรือ อาจจะทำ การควบคุมเฉพาะคนกลางที่มีปัญหาเท่านั้น

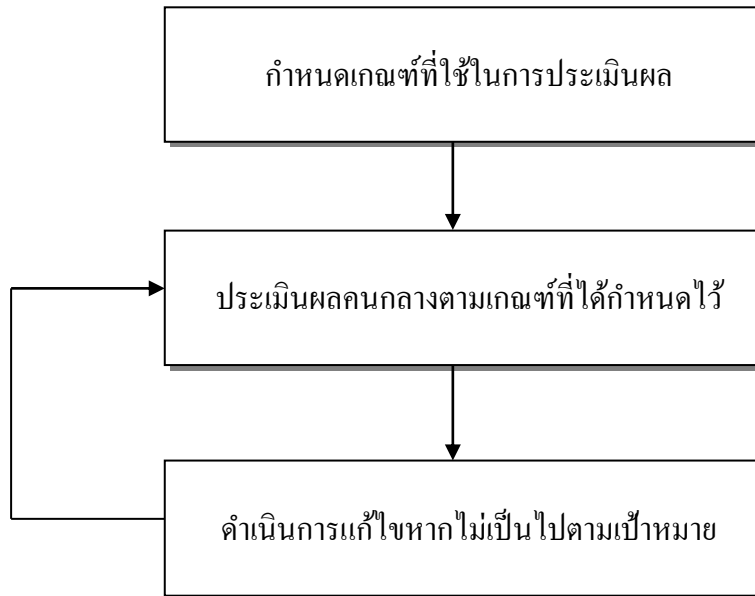
แต่ในกรณีที่ผู้ผลิตใช้การจัดจำหน่ายแบบเลือกสรร (selective distribution) ซึ่งผู้ผลิต เลือกใช้คนกลางบางรายในการกระจายสินค้าของตน คนกลางจำนวนไม่กี่รายเหล่านั้นจะมียอดขาย ต่อรายสูง จึงควรติดตามผลงานของคนกลางอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้การมีคนกลางน้อยรายจะ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างผู้ผลิตและคนกลาง ทำให้สามารถได้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ ประเมินผลคนกลางได้โดยง่าย

ความแตกต่างระหว่างการตรวจสอบวันต่อวันและการประเมินผลคนกลาง

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของคนกลางแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การตรวจสอบวันต่อวัน (day – to – day monitoring) เป็นการตรวจสอบที่ผู้ผลิต ทำเป็นประจำทุกวัน ซึ่งผู้ผลิตจะพิจารณาจากยอดขายของคนกลางเท่านั้น โดยดูข้อมูลจากคำสั่งซื้อ หรือใบวางบิลของคนกลาง และอาจทำการสรุปให้อยู่ในรูปการวิเคราะห์ยอดขาย การตรวจสอบ วันต่อวันนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะช่วยในการบริหารและควบคุมการดำเนินงานปัจจุบันของ คนกลาง เท่านั้น

2. การประเมินผลคนกลาง (channel member evaluation) เป็นการตรวจสอบ ความสามารถ ตลอดจนถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของคนกลางแต่ละราย โดยพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัย นอกเหนือจากยอดขาย เพื่อจะทำให้เห็นสถานภาพโดยรวมของคนกลางแต่ละราย การประเมินผล คนกลางจึงมีขอบเขตกว้างกว่าการตรวจสอบวันต่อวัน ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการประเมินผล คนกลางเท่านั้น การประเมินผลคนกลางประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 1).กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการ ประเมินผล 2). ประเมินผลคนกลางตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และ 3).ดำเนินการแก้ไขหากไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ดังแสดงด้วยภาพที่ 11.1



ภาพที่ 11.1 ขั้นตอนของการประเมินผลคนกลาง

ที่มา : ดัดแปลงจาก Bert Rosenbloom, **Marketing Channels : A Management View**, 6th Edition, (Fort Worth : The Dryden Press, 1999), p. 431.

การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล

เกณฑ์ที่นิยมใช้ในการประเมินผลคนกลาง ได้แก่ ยอดขาย จำนวนสินค้าคงเหลือ ความสามารถในการขาย ทักษะคิดของคนกลาง ความสามารถในการแข่งขัน ความน่าเชื่อถือทางการเงิน และศักยภาพในอนาคตของคนกลาง ซึ่งแต่ละเกณฑ์มีรายละเอียดดังนี้

1. ยอดขาย เป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญที่สุด และนิยมใช้กันมากในการประเมินผลการทำงานของคนกลาง โดยยอดขายมี 2 ประเภท คือ

- 1.1 ยอดขายของผู้ผลิต หมายถึง ยอดขายจากผู้ผลิตไปยังคนกลาง
- 1.2 ยอดขายของคนกลาง หมายถึง ยอดขายจากคนกลางไปยังลูกค้า

ยอดขายทั้งสองประเภท ในช่วงเวลาหนึ่งอาจมีความแตกต่างกัน ยกเว้นสินค้าที่มีการหมุนเวียนเร็ว เช่น สินค้าที่เน่าเสียง่าย เพราะเมื่อผู้ผลิตขายให้แก่คนกลาง ๆ ก็จะขายต่อไปยังผู้บริโภคโดยเร็ว กรณีเช่นนี้ ยอดขายของผู้ผลิตจะใกล้เคียงยอดขายของคนกลาง แต่ในกรณีที่สินค้า

เป็นสินค้าไม่เน่าเสีย เมื่อผู้ผลิตขายสินค้าให้แก่คนกลางแล้ว คนกลางอาจเก็บรักษาสินค้าไว้ชั่วคราว ระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะขายได้จริง ยอดขายของผู้ผลิตก็จะแตกต่างกับยอดขายของคนกลาง

ความแตกต่างของยอดขายทั้งสองประเภท สามารถวัดได้จาก สินค้าคงเหลือของคนกลาง โดยยอดขายที่ผู้ผลิตขายสินค้าให้กับคนกลาง จะเท่ากับ จำนวนสินค้าที่คนกลางขายให้กับลูกค้ารวมกับสินค้าคงเหลือในคลัง ดังนั้นหากผู้ผลิตทราบถึงยอดขายของคนกลางก็จะเป็นประโยชน์มาก เนื่องจากว่าเป็นจำนวนสินค้าที่ถูกลบออกจากสต็อกจริง ๆ เพราะหากผู้ผลิตตรวจสอบเฉพาะยอดขายของตนเท่านั้น อาจทำให้เข้าใจผิดได้ว่า สินค้าขายดีทั้งที่ความจริงอาจมีสินค้าค้างอยู่ในคลังสินค้าของคนกลางเป็นจำนวนมากก็ได้

อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่ผู้ผลิตจะทราบยอดขายของคนกลาง เพราะคนกลางมักจะไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลและไม่อยากมีภาระในการส่งข้อมูลให้กับผู้ผลิต ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลยอดขายของคนกลางจึงขึ้นอยู่กับระดับของการควบคุม ดังได้กล่าวมาแล้วคือ หากมีสัญญาระหว่างผู้ผลิตและคนกลาง ระบุไว้ชัดเจนว่า คนกลางต้องให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้ขาย กรณีเช่นนี้ผู้ผลิตก็สามารถใช้ข้อมูลยอดขายของคนกลางในการประเมินผลได้ แต่หากไม่มีสัญญาระหว่างกันและไม่ได้รับข้อมูลยอดขายของคนกลาง ผู้ผลิตก็อาจใช้การประมาณการยอดขายของคนกลาง จากยอดขายของคนกลางผู้นั้นหักด้วยจำนวนสินค้าในคลังที่คาดว่าจะมี ซึ่งเป็นข้อมูลประมาณการในการตัดสินใจวางแผนต่อไป

การเปรียบเทียบยอดขายเพื่อการประเมินผล เมื่อผู้ผลิตได้ข้อมูลยอดขายมาแล้ว การประเมินผลอาจใช้วิธีการ 3 ลักษณะ คือ

1. เปรียบเทียบกับยอดขายในอดีตของคนกลางรายนั้น การเปรียบเทียบเช่นนี้ กิจการควรพิจารณาทั้งยอดขายรวมและยอดขายในแต่ละผลิตภัณฑ์ หรือแต่ละสายผลิตภัณฑ์ เพราะจะทำให้กิจการทราบถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการซื้อของสินค้าแต่ละชนิดได้ ตัวอย่างแบบฟอร์มการเปรียบเทียบยอดขายปัจจุบันกับยอดขายในอดีตของคนกลาง ดังตารางที่ 11.1

ตารางที่ 11.1 ตัวอย่างแบบฟอร์มการเปรียบเทียบยอดขายปัจจุบันกับยอดขายในอดีตของคนกลาง

แบบฟอร์มการประเมินผลยอดขาย

ปี พ.ศ. ถึง

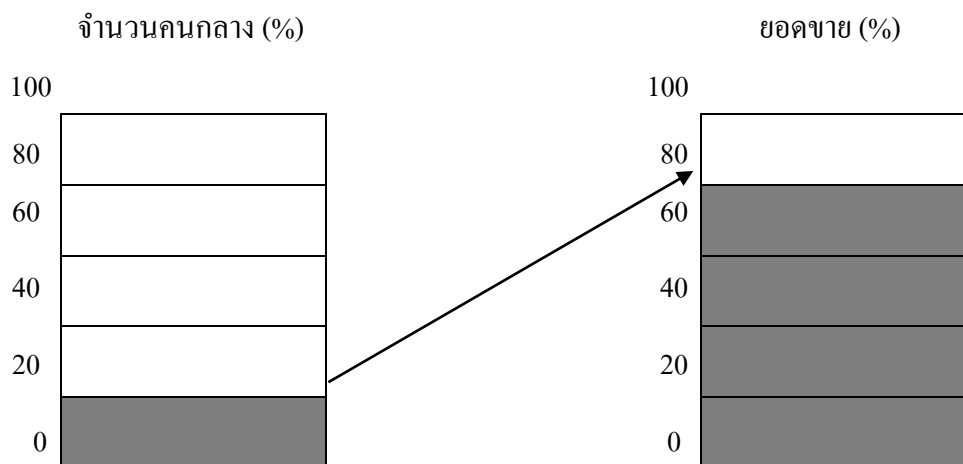
เขตการขาย.....

ชื่อร้านค้า :

ประเภท ของสินค้า	ยอดขาย (บาท)				
	พ.ศ.	พ.ศ.	พ.ศ.	พ.ศ.	พ.ศ.
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
ยอดขายรวม					

ยอดขายแต่ละปีของคนกลางรายนั้น ๆ อาจนำเสนอออกมาในลักษณะของรูปภาพก็ได้ เพื่อจะทำให้เห็นแนวโน้มการเติบโตด้านยอดขายของคนกลางแต่ละรายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. เปรียบเทียบกับยอดขายของคนกลางรายอื่นๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งการเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะอาศัยกฎ 20/80 (20/80 Rule หรือ IFUM Principle : Important Few, Unimportant Many) หมายถึง ว่าจำนวนคนกลางทั้งหมด 100% เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า มีคนกลางเพียง 20% เท่านั้นที่ทำรายได้มากถึง 80% ให้กับผู้ผลิต ดังภาพที่ 11.2



ภาพที่ 11.2 คนกลางจำนวนน้อยราย (20%) เป็นผู้สร้างรายได้ส่วนใหญ่ให้แก่ ผู้ผลิต (80%)

ที่มา :

การเปรียบเทียบแบบนี้จะทำให้กิจการทราบว่า คนกลางรายใดเป็นลูกค้ารายใหญ่ ก็จะทำให้สามารถทุ่มเทพยายามต่าง ๆ ให้แก่คนกลางรายนั้นได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันก็จะได้ลดค่าใช้จ่ายในส่วนของคนกลางรายย่อยที่มีจำนวนถึง 80% แต่ทำรายได้เพียง 20% ลง ตัวอย่างการเปรียบเทียบยอดขายของคนกลางแต่ละราย ดังตารางที่ 11.2

ตารางที่ 11.2 การเปรียบเทียบยอดขายระหว่างคนกลางหลายราย

คนกลาง	ยอดขายต่อปี	สัดส่วนยอดขาย(%)
ร้าน A	1,500,000	30.00
ร้าน B	1,400,000	28.00
ร้าน C	1,300,000	26.00
ร้าน D	300,000	6.00
ร้าน E	200,000	4.00
ร้าน F	100,000	2.00
ร้าน G	60,000	1.20
ร้าน H	40,000	0.80
ร้าน I	40,000	0.80
ร้าน J	60,000	1.20
รวม	5,000,000	100

จากตัวอย่างในตารางที่ 11.2 พบว่า ลูกค้า 3 รายแรก คือ ร้าน A ร้าน B และร้าน C ทำยอดขายถึงร้อยละ 84 ของยอดขายทั้งหมดของบริษัท ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับลูกค้า 3 รายดังกล่าวให้มาก ในขณะที่เดียวกันลูกค้าอีก 7 ราย มียอดขายรวมกันเพียงร้อยละ 16 เท่านั้น จึงควรให้ความสำคัญน้อยกว่าลูกค้ารายใหญ่ 3 รายแรก

3. การเปรียบเทียบกับเป้าหมายยอดขายที่กำหนดไว้

ในกรณีที่ผู้ผลิตมีการกำหนดเป้าหมายยอดขายให้แก่คนกลางแต่ละรายไว้ก็สามารถทำการเปรียบเทียบยอดขายจริงกับเป้าหมายได้ โดยอาจจะทำการเปรียบเทียบยอดขายรวมและยอดขายของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ ถ้าพบว่าอัตราส่วนยอดขายที่แท้จริงต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้มีค่าต่ำ กิจการจะต้องวิเคราะห์ว่าเกิดจากคนกลางทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือเพราะเป้าหมายที่

กำหนดไว้สูงเกินไป ตัวอย่างของการเปรียบเทียบยอดขายของคนกลางแต่ละรายกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังตารางที่ 11.3

ตารางที่ 11.3 การเปรียบเทียบยอดขายของคนกลางกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

คนกลาง	ยอดขายต่อปี	เป้าหมายยอดขายต่อปี	%การบรรลุเป้าหมาย
ร้าน A	1,500,000	1,400,000	107
ร้าน B	1,400,000	1,500,000	93
ร้าน C	1,300,000	1,000,000	130
ร้าน D	300,000	250,000	120
ร้าน E	200,000	200,000	100
ร้าน F	100,000	90,000	111
ร้าน G	60,000	70,000	86
ร้าน H	40,000	60,000	67
ร้าน I	40,000	50,000	80
ร้าน J	60,000	70,000	86

2. จำนวนสินค้าคงเหลือ

การรักษาระดับสินค้าคงเหลือของคนกลางให้มีจำนวนเพียงพอ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของคนกลาง โดยทั่วไปกิจการย่อมต้องการให้คนกลางมีสินค้าคงเหลือในคลังสินค้ามากพอที่สินค้าจะไม่ขาดตลาด เพราะการที่ปล่อยให้สินค้าขาดตลาด กิจการก็จะสูญเสียโอกาสทางการตลาด และทำให้ลูกค้าหันไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ ดังนั้นกิจการหลายรายจึงได้มีข้อตกลงกับคนกลางเกี่ยวกับจำนวนสินค้าในคลังสินค้าที่คนกลางต้องมีไว้ด้วย จากข้อตกลงดังกล่าวคนกลางจะถูกตรวจสอบระดับสินค้าคงเหลืออยู่เสมอ และควบคุมให้มีระดับสินค้าคงเหลือเป็นไปตามข้อตกลง

แต่ถ้าการรักษาระดับสินค้าคงเหลือในคลังสินค้าไม่ได้ถูกระบุไว้ในข้อตกลง กิจการก็ไม่สามารถเข้าไปตรวจสอบจำนวนสินค้าคงเหลือ ไม่สามารถบังคับให้คนกลางเก็บรักษาสินค้าได้ และไม่สามารถลงโทษคนกลางกรณีสินค้าขาดมือได้ กรณีเช่นนี้กิจการต้องให้ความสำคัญกับระดับสินค้าคงเหลือของคนกลางมากยิ่งขึ้น

วิธีการสำรวจระดับของสินค้าคงเหลือของคนกลาง สามารถทำได้หลายวิธี เช่น ถ้ามีคนกลางจำนวนไม่มากก็อาจให้พนักงานขายเป็นผู้ตรวจนับก็ได้ แต่ถ้ามีคนกลางเป็นจำนวนมากก็อาจใช้วิธีการอื่น ๆ เข้ามาช่วย อย่างไรก็ตามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือของคนกลางแต่ละราย กิจการควรทราบถึงข้อมูลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1). ระดับสินค้าคงเหลือรวมของคนกลาง
- 2). ระดับสินค้าคงเหลือแยกตามชนิดของสินค้า
- 3). สินค้าคงเหลือของผู้ผลิตเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าคู่แข่ง
- 4). สภาพและการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือของผู้ผลิต
- 5). จำนวนสินค้าคงเหลือที่มีอยู่และความพยายามของคนกลางที่จะผลักดันสินค้าคงเหลือนั้นออกขาย
- 6). การควบคุมสินค้าคงเหลือและระบบบันทึกข้อมูลสินค้าของคนกลาง

3. ความสามารถในการขายของคนกลาง ความสามารถในการขายของคนกลางสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 จำนวนพนักงานขายของคนกลางที่รับผิดชอบการขายสินค้าของกิจการ
- 3.2 ความรู้ความสามารถของพนักงานขาย ซึ่งอาจดูจากการขอความช่วยเหลือของพนักงานขายของคนกลาง ถ้าพนักงานขายมีการขอความช่วยเหลือบ่อยครั้ง แสดงว่าศักยภาพในการขายของคนกลางมีน้อย
- 3.3 ความใส่ใจของพนักงานขายต่อสินค้าของกิจการ ซึ่งอาจวัดได้จากความร่วมมือในการเข้าร่วมสัมมนาและอบรมต่างๆ ที่กิจการจัดขึ้น รายงานจากลูกค้าของคนกลาง หรือจากความเห็นของพนักงานขายของกิจการที่ออกไปติดต่อ การขาดการใส่ใจของพนักงานขายของคนกลางจะแสดงให้เห็นถึงการขาดการใส่ใจของผู้บริหารของคนกลางรายนั้นด้วย

4. ทักษะของคนกลาง ลักษณะหนึ่งของคนกลางที่กิจการต้องการ คือ การมีทัศนคติที่ดีต่อกิจการและสินค้าของกิจการ เพราะทัศนคติดังกล่าวจะส่งผลถึงยอดขาย กิจการมักจะทำการวัดทัศนคติของคนกลางเฉพาะในกรณีที่ยอดขายของคนกลางรายนั้นไม่เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากการวัดทัศนคติของคนกลางโดยละเอียดต้องอาศัยการวิจัยที่ค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อนสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลา

อย่างไรก็ตาม กิจการควรมีการติดตามตรวจสอบทัศนคติของคนกลางอย่างสม่ำเสมอก่อนที่จะเกิดผลกระทบต่อยอดขาย การวัดทัศนคติของคนกลางสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การรับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานขาย เป็นต้น

5. ความสามารถในการแข่งขัน การวัดความสามารถในการแข่งขันของคนกลางสามารถใช้วิธีการเปรียบเทียบได้ 2 ลักษณะ คือ

5.1 การแข่งขันกับคนกลางรายอื่น โดยอาจจะเปรียบเทียบกันระหว่างคนกลางในเขตการขายเดียวกัน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ

5.1.1. ทำให้ทราบว่า คนกลางแต่ละรายมีผลการดำเนินงานในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับคนกลางรายอื่นในสถานการณ์เดียวกัน ตัวอย่างเช่น คนกลางร้าน A มียอดขายที่ลดต่ำลง แต่ยอดขายก็ยังสูงกว่าคนกลางรายอื่น ๆ โดยมีสาเหตุมาจากการเข้ามาแข่งขันของผู้ผลิตสินค้าคู่แข่ง ซึ่งทำให้คนกลางทุกรายในเขตการขายนั้นมียอดขายต่ำ ดังนั้นเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างคนกลางด้วยกันแล้ว คนกลางร้าน A แม้ว่าจะมียอดขายต่ำลง แต่ก็ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุดในเขตการขายนั้น เป็นต้น

5.1.2. เป็นข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่จะช่วยให้กิจการสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการขยายช่องทางการตลาดใหม่ ๆ หรือเปลี่ยนคนกลางรายใหม่แทนรายเดิมได้ง่ายยิ่งขึ้น

การทำการเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการแข่งขัน นอกจากจะพิจารณาจากยอดขายแล้ว ยังอาจพิจารณาจากข้อมูลจากพนักงานขายและผู้บริหารงานขาย ตลอดจนอาจสอบถามจากคู่แข่งของคนกลางที่อยู่ในตลาดเดียวกันด้วยก็ได้

การประเมินผลคนกลางโดยพิจารณาจากความสามารถในการแข่งขันกับคนกลางรายอื่นนี้ จะทำให้กิจการทราบสถานภาพของคนกลางแต่ละรายของกิจการได้

5.2 การแข่งขันกับสินค้าคู่แข่งที่คนกลางรายนั้นเป็นผู้ขาย จะทำให้ทราบถึงแรงสนับสนุนที่คนกลางให้กับสินค้าของกิจการเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง ถ้าคนกลางให้การสนับสนุนสินค้าของกลุ่มคู่แข่งมากกว่าสินค้าของกิจการแล้ว ก็ย่อมจะกระทบถึงผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานด้านยอดขาย เช่น ธุรกิจผู้ผลิตน้ำมันพืช A ประเมินผลซูเปอร์มาร์เก็ตแห่งหนึ่ง โดยการดูจากจำนวนน้ำมันพืชของตนเปรียบเทียบกับจำนวนน้ำมันพืชของกลุ่มคู่แข่งรายอื่นที่ซูเปอร์มาร์เก็ตแห่งนั้นตั้งโซว์บนชั้นวางสินค้า เป็นต้น

การวิเคราะห์การแข่งขันโดยการเปรียบเทียบกับสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง ต้องอาศัยข้อมูลจากพนักงานขายเช่นกัน ซึ่งอาจทำได้โดยการสังเกต เช่น การจัดพื้นที่บนชั้นวางสินค้าให้กับสินค้าแต่ละยี่ห้อดังกล่าว หรือการเลือกตำแหน่งที่ดีให้แก่สินค้าแต่ละยี่ห้อ เป็นต้น

6. สักยภาพในอนาคต ผู้ผลิตอาจทำการประเมินผลคนกลางโดยพิจารณาจากศักยภาพของคนกลางที่จะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

6.1 ผลจากการดำเนินงานของคนกลางในอดีตที่ผ่านมา

6.2 การขยายตัวของคนกลาง หรือพัฒนาการในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เงินทุน และสินค้าคงเหลือของคนกลาง

6.3 จำนวนและคุณภาพบุคลากรของคนกลาง

6.4 ความเป็นไปได้ที่ธุรกิจคนกลางจะประสบความเสียหายอันเนื่องมาจากการบริหารงานหรือสุขภาพของผู้บริหารของคนกลาง

6.5 การพัฒนาตนเองของคนกลาง

6.6 แผนงานในอนาคตของคนกลาง

7. ความน่าเชื่อถือด้านการเงิน ความน่าเชื่อถือด้านการเงิน เป็นเกณฑ์ที่สำคัญมากที่ใช้ในการเลือกคนกลางที่จะมาเป็นคู่ค้ากับกิจการ ซึ่งถ้าคนกลางชำระค่าสินค้าตรงตามเวลา ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะประเมินผลในด้านนี้ แต่บางครั้งเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจหรือสภาวะการแข่งขันก็อาจทำให้สถานะทางการเงินของคนกลางเปลี่ยนแปลงไปได้ ดังนั้นกิจการควรตรวจสอบสถานะทางการเงินของคนกลางของตนอยู่เสมอ เพื่อจะได้ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ

8. เกณฑ์อื่นๆ กิจการพิจารณาเกณฑ์อื่นที่ใช้ในการประเมินผลคนกลางเพิ่มเติม เช่น

8.1 ชื่อเสียงของคนกลาง เป็นสิ่งที่กิจการต้องพิจารณาก่อนเลือกทำธุรกิจกับคนกลาง เพราะถ้ามีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารหรือเปลี่ยนนโยบายของคนกลาง ก็อาจทำให้ชื่อเสียงของคนกลางเปลี่ยนไปได้

8.2 ความร่วมมือในการสนับสนุนการส่งเสริมการขาย เช่น การร่วมมือในการตั้งกล่องเพื่อรับชิ้นส่วนในการชิงโชค การช่วยเป็นสื่อกลางให้ผู้บริโภคแลกเปลี่ยนของแถม ฯลฯ ความร่วมมือเหล่านี้จะช่วยให้อายุการส่งเสริมการขายของกิจการประสบความสำเร็จได้ กิจการจึงควรติดตามตรวจสอบเมื่อมีรายการส่งเสริมการขาย

8.3 บริการของคนกลาง หากคนกลางไม่ได้บริการลูกค้าอย่างเพียงพอในระยะยาว ลูกค้าก็อาจหันไปหาผู้ขายรายอื่น ดังนั้นกิจการจึงควรตรวจสอบการให้บริการของคนกลางก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อยอดขาย เช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ ทำการตรวจสอบผู้แทนจำหน่ายของตนเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น ศูนย์บริการซ่อมบำรุง การตรวจสอบสภาพรถ ความรู้ ความชำนาญของพนักงานผู้ให้บริการ เป็นต้น

การประเมินผลคนกลางตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

เมื่อมีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลคนกลางเรียบร้อยแล้ว กิจกรรมจะต้องทำการประเมินผลคนกลาง ซึ่ง Bert Rosenbloom (1999 : 439) ได้แบ่งวิธีการประเมินผลออกเป็น 3 วิธี คือ 1). การประเมินผลคนกลางโดยแยกแต่ละเกณฑ์ออกจากกัน 2). การประเมินผลคนกลางโดยใช้หลายเกณฑ์รวมกันอย่างไม่เป็นทางการ และ 3). การประเมินผลคนกลางโดยใช้หลายเกณฑ์รวมกันอย่างเป็นทางการ โดยรายละเอียดของวิธีการประเมินผลแต่ละวิธี มีดังนี้

1. การประเมินผลคนกลางโดยแยกแต่ละเกณฑ์ออกจากกัน

วิธีนี้กิจการอาจใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลายเกณฑ์ในการประเมินผล แต่จะแยกประเมินในแต่ละเกณฑ์ โดยไม่เอาเกณฑ์เหล่านั้นมาพิจารณาร่วมกัน วิธีนี้จะทำให้การประเมินผลทำได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น กิจการอาจทำการประเมินผลคนกลางด้วย 3 เกณฑ์แยกจากกัน ดังนี้

1.1 ผลงานด้านยอดขาย โดยพิจารณาจากยอดขายเบื้องต้น อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย ยอดขายที่ทำได้ต่อเป้าหมาย และส่วนครองตลาด

1.2 ผลงานด้านการรักษาระดับสินค้าคงเหลือ โดยพิจารณาจากจำนวนสินค้าคงเหลือโดยเฉลี่ย สินค้าคงเหลือต่อยอดขาย อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ

1.3 ผลงานด้านความสามารถในการขาย โดยพิจารณาจากจำนวนพนักงานขายทั้งหมด และจำนวนพนักงานขายที่รับผิดชอบสินค้าของกิจการ

การประเมินผลโดยใช้เกณฑ์แยกจากกันนี้ มีข้อเสียคือ ไม่สามารถบอกได้ถึงภาพรวมของผลการดำเนินงานของคนกลาง เช่น คนกลางบางรายอาจมียอดขายสูง แต่มีสินค้าคงเหลือในคลังสินค้าน้อย ซึ่งทำให้ไม่สามารถบอกถึงผลการดำเนินงานโดยรวมของคนกลาง รายนั้นได้ชัดเจน แต่โดยทั่วไปมักจะเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นเพราะคนกลางย่อมไม่ต้องการเก็บรักษาสินค้าไว้มาก จึงอาศัยกิจการเป็นเสมือนคลังสินค้าของตน โดยจะเก็บรักษาสินค้าไว้เพียงเล็กน้อย การสั่งของแต่ละครั้งเป็นจำนวนน้อยแต่บ่อยครั้ง ในกรณีเช่นนี้อาจยอมรับได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวกิจการจำเป็นต้องคำนึงถึงผลเสียด้านอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย เช่น ต้นทุนของการจัดส่งสินค้าที่เพิ่มขึ้นจากการขายสินค้าให้กับคนกลางรายนี้ เป็นต้น

2. การประเมินผลคนกลางโดยใช้หลายเกณฑ์รวมกันอย่างไม่เป็นทางการ การประเมินผลโดยวิธีนี้ กิจการจะประเมินผลคนกลางโดยใช้เกณฑ์ต่าง ๆ หลายเกณฑ์รวมกัน เพื่อสรุปเป็นผลการทำงานของคนกลางรายนั้น แต่การรวมผลจากหลายเกณฑ์เข้าด้วยกันจะทำอย่างไม่เป็น

ทางการ ไม่มีข้อกำหนดแน่ชัดว่าจะให้น้ำหนักแต่ละเกณฑ์เป็นเท่าใด ไม่มีการคำนวณเชิงปริมาณที่
ให้ตัวเลขของผลการทำงานโดยรวมออกมา แต่กิจการจะประเมินด้วย วิจารณ์ญาณของตนในเชิง
คุณภาพเท่านั้น

ประโยชน์ของวิธีนี้ คือ เป็นวิธีที่ง่าย เพราะเป็นการใช้ประสบการณ์และใช้
วิจารณ์ญาณของผู้ประเมิน ไม่ต้องคำนวณยุ่งยาก ทั้งยังมีความยืดหยุ่นสูง ผู้ประเมินสามารถปรับ
น้ำหนักให้แต่ละเกณฑ์ตามความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ทันที ส่วน
ข้อเสียของวิธีนี้ คือ ยากต่อการเปรียบเทียบผลงานระหว่างคนกลางแต่ละราย

3. การประเมินผลคนกลางโดยใช้หลายเกณฑ์รวมกันอย่างเป็นทางการ เป็นวิธีที่
ผู้ผลิตใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์รวมกันในการประเมินผลคนกลาง มีการให้คะแนนแต่ละเกณฑ์ และให้
น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ ซึ่งทำให้สามารถคำนวณคะแนนผลการทำงานของคนกลางแต่
ละรายได้ วิธีการนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

3.1 เลือกเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน

3.2 ให้น้ำหนักตามความสำคัญของแต่ละเกณฑ์

3.3 ประเมินผลคนกลางตามเกณฑ์ต่างๆ โดยมีคะแนนตั้งแต่ 0 – 10

3.4 นำคะแนนของแต่ละเกณฑ์คูณกับน้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์นั้น

3.5 นำคะแนนที่ถ่วงน้ำหนักแล้วของแต่ละเกณฑ์รวมกันเป็นคะแนนรวม

ของคนกลางแต่ละราย

ตัวอย่างการประเมินผลคนกลางโดยใช้หลายเกณฑ์รวมกันอย่างเป็นทางการ โดยการ
ถ่วงน้ำหนักให้แต่ละเกณฑ์ ดังตารางที่ 11.4

ตารางที่ 11.4 การประเมินผลคนกลางโดยใช้หลายเกณฑ์ถ่วงน้ำหนัก

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	น้ำหนัก ความสำคัญ	คะแนน (0 – 10)	คะแนนหลัง การถ่วงน้ำหนัก
1. ผลงานด้านยอดขาย	0.50	7	3.50
2. ระดับสินค้าคงเหลือ	0.15	8	1.20
3. ความสามารถในการขาย	0.10	4	0.40
4. ทักษะของคณกลาง	0.10	5	0.50
5. สักยภาพในอนาคต	0.05	2	0.10
คะแนนรวม			5.70

จากตารางที่ 11.4 คนกลางรายนี้ได้คะแนนรวมเท่ากับ 5.70 จากมีคะแนนเต็มเท่ากับ 10 อย่างไรก็ตามกิจกรรมอาจพิจารณารายละเอียดในแต่ละเกณฑ์ให้ลึกลงไปอีก เช่น ผลงานด้านยอดขายก็อาจพิจารณาจากเกณฑ์ย่อย 4 เกณฑ์ คือ ยอดขายรวม อัตราความเจริญเติบโตของยอดขาย ยอดขายจริงต่อเป้าหมาย และส่วนครองตลาด ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 11.5

ตารางที่ 11.5 การประเมินผลคนกลางโดยใช้หลายเกณฑ์ เพื่อหาผลงานด้านยอดขาย

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	น้ำหนัก ความสำคัญ	คะแนน (0 – 10)	คะแนนหลัง การถ่วงน้ำหนัก
ผลงานด้านยอดขาย			
ก. ยอดขายรวม	0.20	8	1.60
ข. อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย	0.20	6	1.20
ค. ยอดขายจริงต่อเป้าหมาย	0.05	8	0.40
ง. ส่วนครองตลาด	0.05	6	0.30
คะแนนรวมผลงานด้านยอดขาย			3.50
คะแนนรวมในเกณฑ์อื่น ๆ			2.20
คะแนนผลการทำงานรวม			5.70

การประเมินผลโดยวิธีนี้ จะทำให้เห็นภาพรวมของผลการทำงานของคนกลางแต่ละราย และสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นกิจกรรมอาจนำมาหาค่าเฉลี่ยหรือค่ามัธยฐาน เพื่อเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบ หรือนำคะแนนของคนกลางแต่ละรายมารวมกันแล้วประเมินผลกลุ่มของคนกลางโดยแยกตามขนาด ประเภทของคนกลาง หรือแต่ละเขตการขายก็ได้ ดังตัวอย่างในตารางที่ 11.6 และ 11.7

ตารางที่ 11.6 การเรียงลำดับผลการทำงานของคนกลางจากการประเมินโดยใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์รวมกันอย่างเป็นทางการ

คนกลาง	คะแนน ผลการทำงานโดยรวม	ลำดับที่
ร้าน A	9.1	1
ร้าน B	8.5	2
ร้าน C	8.2	3
ร้าน D	7.1	4
ร้าน E	7.0	5
ร้าน F	6.2	6
ร้าน G	5.6	7
ร้าน H	3.8	8
ร้าน I	2.5	9
ร้าน J	1.8	10

จากคะแนนผลการดำเนินงานของคนกลางแต่ละรายในตารางที่ 11.6 สามารถนำมาจัดกลุ่มคนกลางเพื่อแบ่งชั้นของคนกลางได้ ดังตารางที่ 11.7

ตารางที่ 11.7 การจัดกลุ่มคนกลางตามคะแนนผลการดำเนินงาน โดยมีคะแนนเต็มเท่ากับ 10

คะแนน ผลการทำงานโดยรวม	จำนวนคนกลาง (ราย)	การจัดระดับ ของคนกลาง
8 – 10	3	ดีมาก
6 – 7.9	3	ดี
4 – 5.9	1	ปานกลาง
2 – 3.9	2	ควรปรับปรุง
ต่ำกว่า 2	1	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง
รวม	10	

การจัดกลุ่มคนกลางโดยแบ่งจากคะแนนผลการดำเนินงานจะทำให้กิจการทราบถึงจำนวนคนกลางในแต่ละกลุ่ม จำนวนคนกลางที่ต้องปรับปรุง ซึ่งจะสามารถนำไปบริหารคนกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คนกลางระดับดีมากและดี ก็อาจจะให้รางวัลหรือให้สิทธิพิเศษ ส่วนคนกลางระดับที่ควรปรับปรุง กิจการก็ควรหาวิธีพัฒนาผลการดำเนินงานของคนกลางรายนั้น ๆ ให้ดีขึ้น

การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงคนกลาง

เมื่อทำการประเมินผลคนกลางแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลคนกลาง คือ การแก้ไขปรับปรุงคนกลางที่ไม่ได้มาตรฐาน สามารถสรุปแนวทางการแก้ไขปรับปรุงคนกลาง ดังนี้

1. กิจการควรให้คำแนะนำ ตักเตือน ให้การอบรม หรือสร้างแรงจูงใจคนกลางที่ไม่ได้มาตรฐานเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานของคนกลางให้ดีขึ้น

2. กิจการควรมีเป้าหมายสำคัญคือ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของคนกลาง ไม่ใช่ตัดคนกลางที่ไม่ได้มาตรฐานออก

3. กิจการควรรหาสาเหตุว่าทำไมคนกลางจึงมีผลงานไม่ดี ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการตั้งแต่จากการบริหารงานของคนกลางไม่ดี จนถึงการไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอจากกิจการ ซึ่งกิจการไม่ควรมองข้ามความบกพร่องอันอาจเกิดจากตัวกิจการเอง

4. จากผลของการประเมินผลคนกลางที่สามารถนำมาใช้จัดกลุ่มเพื่อแบ่งชั้นของคนกลาง ดังตารางที่ 11.7 กิจการสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการบริหารช่องทางการตลาดได้อย่างเหมาะสม เช่น คนกลางที่มีผลงานดีมาก ก็ควรได้รับการบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า หรือได้รับผลประโยชน์อื่น เช่น ระยะเวลาเครดิตที่ยาวนานกว่าคนกลางที่มีผลงานไม่ดี ซึ่งจะทำให้คนกลางที่มีผลงานดีเกิดกำลังใจที่จะสร้างผลงานที่ดียิ่งขึ้น

5. การพิจารณาคัดคนกลางรายใดควรใช้เป็นมาตรการสุดท้าย เพราะการตัดคนกลางรายใดรายหนึ่งออกไป ย่อมทำให้เกิดช่องว่างในตลาดนั้น กิจการอาจสูญเสียยอดขายในตลาดส่วนนั้นไป ดังนั้นกิจการจึงควรพิจารณาให้รอบคอบก่อนตัดคนกลางรายใดออก แต่หากไม่มีหนทางอื่นที่จะแก้ไขปรับปรุงผลงานของคนกลางรายนั้นได้แล้ว ก็ควรเตรียมหาคนกลางรายอื่นทดแทนไว้ก่อนแล้วจึงค่อยบอกเลิกสัญญากับคนกลางที่บกพร่อง เพื่อป้องกันไม่ให้กิจการต้องสูญเสียโอกาสในตลาดนั้นไป

สรุป

การประเมินผลคนกลางต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการ คือ ระดับของการควบคุม ความสำคัญของคนกลาง ธรรมชาติของสินค้า และจำนวนคนกลาง โดยการประเมินผลคนกลางประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล ประเมินผลคนกลางตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และดำเนินการแก้ไขหากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เกณฑ์ที่นิยมใช้ในการประเมินผลคนกลาง ได้แก่ ยอดขาย จำนวนสินค้าคงเหลือ ความสามารถในการขาย ทักษะคิดของคนกลาง ความสามารถในการแข่งขัน ความน่าเชื่อถือทาง

การเงิน และศักยภาพในอนาคตของคนกลาง นอกจากนี้กิจการอาจใช้เกณฑ์อื่นในการประเมินผลคนกลางเพิ่มเติม เช่น ชื่อเสียงของคนกลาง ความร่วมมือในการสนับสนุนการส่งเสริมการขาย บริการของคนกลาง เป็นต้น

วิธีการประเมินผลคนกลาง แบ่งออกได้ 3 วิธี คือ วิธีการประเมินผลโดยแยกแต่ละเกณฑ์ออกจากกัน วิธีการประเมินผลโดยใช้หลายเกณฑ์รวมกันอย่างไม่เป็นทางการ และวิธีการประเมินผลโดยใช้หลายเกณฑ์รวมกันอย่างเป็นทางการ และในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงคนกลางที่ไม่ได้มาตรฐาน สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การให้คำแนะนำ ดักเตือน สร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

คำถามท้ายบทเพื่อการทบทวน

1. อธิบาย การประเมินผลคนกลางต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการอะไรบ้าง
2. อธิบาย เกณฑ์ที่นิยมใช้ในการประเมินผลคนกลาง
3. อธิบาย วิธีการประเมินผลคนกลาง ทั้ง 3 วิธี
4. อธิบาย ถึง การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงคนกลางที่ไม่ได้มาตรฐาน
5. ให้หาวิธีประเมินคนกลาง ที่รับจัดจำหน่าย อุปกรณ์ และเครื่องมือสื่อสาร Brand ต่อไปนี้

กิจกรรมประจำบท

มอบหมายงานให้นักศึกษาอ่านบทความ เรื่อง การประเมินผลคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย พร้อมกับวิเคราะห์ให้เหตุผลประกอบ

นักการตลาดหลายท่านที่พบความสำเร็จในการพัฒนาสินค้าตัวเด่นไม่เหมือนใครและมีความพร้อมในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และงบประมาณสำหรับการ โฆษณาและส่งเสริมการขาย มักจะมาถึงจุดที่จะต้องหันมาถามตนเองและทีมงานเสมอว่า“จะทำการจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง หรือจะจ้างผู้อื่นมาเป็นผู้จัดจำหน่ายให้”

สินค้าหลายอย่างมักจะมีข้อจำกัดที่ทำให้ไม่มีโอกาสที่จะมีทางเลือกข้างต้น ตัวอย่างเช่น สินค้าและบริการของธนาคารประเภทผลิตภัณฑ์เงินฝากและสินเชื่อ ซึ่งทางธนาคารจะต้องเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง โดยผ่านเจ้าหน้าที่ของธนาคารที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีและกระจายกันอยู่ตามสาขาของตน เพราะข้อกำหนดทางกฎระเบียบที่ตั้งไว้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการฉ้อโกง การป้องกันความปลอดภัยของทรัพย์สิน ตลอดจนความน่าเชื่อถือของสถาบันการเงิน

ดังนั้นธุรกิจธนาคารจึงต้องสร้างเครือข่ายสาขา เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่การขายและบริการให้กับลูกค้าเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

ปัจจุบันยังได้เห็นธุรกิจธนาคารมีการพัฒนาโครงสร้างการจัดจำหน่ายและบริการให้มีช่องทางต่างๆ มากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นสิ่งทดแทนการเปิดสาขาซึ่งมีต้นทุนสูงมาก เช่น การเพิ่มจุดบริการฝากถอนเงินโดยเครื่องอัตโนมัติ (ATM, CDM) การใช้ Call Centre การใช้พนักงานที่อยู่นอกสาขา หรือการใช้ e-Banking, Internet Banking เป็นต้น แต่ช่องทางใหม่ๆ ก็ยังคงมีข้อจำกัดให้ขายและบริการสินค้าของธนาคารได้เฉพาะบางประเภทเท่านั้น

สำหรับในธุรกิจ Consumer เช่น Unilever ซึ่งมีสินค้าหลากหลาย เลือกที่จะไม่มีเครือข่ายสาขาของตนเอง แต่มีได้ทำให้เป็นจุดอ่อนด้านการจัดจำหน่าย หรือการกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) หรือร้านโชวห่วย ที่กระจายอยู่ทั่วไป ทุกหนทุกแห่งทั้งในเขตเมืองและชนบท

อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะสร้างความแข็งแกร่งทางการจัดจำหน่ายก็เป็นหนึ่งในกิจกรรมทางการตลาดที่สำคัญของบริษัทตลอดมา และ Unilever เองก็เคยตั้งคำถามว่า “จะจำหน่ายเอง หรือให้ผู้อื่นดำเนินการให้” เช่นเดียวกับนักการตลาดหลายๆ ท่านเช่นกัน ในส่วนด้านพนักงานขายของ Unilever ในอดีตมีส่วนสำคัญในการทำให้สินค้าเข้าถึงร้านค้าทั่วประเทศได้อย่างรวดเร็วและกระจายไปได้ดีมาก เมื่อถึงเวลาหนึ่งบริษัทจะต้องขยายทีมขายเพื่อรองรับธุรกิจและสินค้าที่ขยายเพิ่มมากขึ้น แต่เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของการคัดสรรคุณภาพบุคลากร การใช้พื้นที่ทำงาน และต้นทุนการขายที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ Unilever ต้องตัดสินใจที่จะสร้างรูปแบบของการจัดจำหน่ายที่เรียกกันทุกวันนี้ว่า “Concessionaire”

กระบวนการสร้าง Concessionaire มิใช่เกิดขึ้นเพียงแค่ข้ามคืน หรือแรมเดือน แต่ใช้เวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะเริ่มมี Concessionaire รายแรกได้อย่างจริงจัง Unilever ได้กำหนดให้ Concessionaire ต้องทำหน้าที่จัดจำหน่ายสินค้าและตั้งโชว์สินค้าให้ดูโดดเด่นในร้านค้าโชวห่วยที่ตั้งอยู่ในเขตการขายที่กำหนดไว้ โดยต้องทำธุรกิจเฉพาะของบริษัทเพียงอย่างเดียวเท่านั้น และพอมีประสบการณ์การทำธุรกิจมาบ้าง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องถึงขั้นเชี่ยวชาญ เพียงแต่จะต้องให้ความสำคัญในธุรกิจนี้ กับต้องรู้จักพื้นที่ของตนเอง มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ โดยคัดเลือกกลุ่มนักธุรกิจที่มีอายุประมาณ 25-45 ปี และที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องไม่ทำกิจการอื่นใดทั้งสิ้น และจะสมบูรณ์แบบที่สุดถ้าทั้งสามีและภรรยาพร้อมทีมทำกิจการดังกล่าว

ในช่วงเวลาแห่งการเริ่มต้นนั้น คู่แข่งหลายรายได้ประเมินสถานการณ์ว่า รูปแบบการจัดจำหน่ายนี้ จะต้องพบกับความล้มเหลว เพราะคู่แข่งเล็งเห็นแต่การขาดประสบการณ์ และความไม่

เชี่ยวชาญทางการขายของ Concessionaire จึงถือว่าเป็นโอกาสที่ดียิ่งที่ไม่ต้องพบกับแรงกดดันทางการแข่งขัน และทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ง่ายกว่าที่คาดไว้

ประการหนึ่งที่ลืมไม่ได้คือ Unilever มีความเชี่ยวชาญเรื่องการตลาด พนักงานขาย การขาย การฝึกอบรม ระบบงาน รวมทั้งมีสินค้าที่เป็นอันดับหนึ่งในตลาดหลายชนิด แต่ถ้าจะต้องลงในพื้นที่แล้ว คนในพื้นที่และการทุ่มเทในงานซึ่งแฝงอยู่ในการเป็นเจ้าแก่ จะมีความได้เปรียบกว่าพนักงานขายหลายเท่าตัว

ถ้าจะเปรียบเทียบกับวิธีคิดในปัจจุบันคือ Unilever เป็น โกล์ดต่างชาติที่มีชื่อเสียง มาเพื่อฝึกนักกีฬาไทยที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท มีศักยภาพ กำลังวังชาติ รวมไปถึงการยอมให้มีคู่คิด ซึ่งเป็นคู่ชีวิตมาร่วมแข่งขันในเกมการตลาดนี้ด้วย

ในระยะเวลาแห่งการเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงและทีมงานทุกๆ คน ร่วมกันให้ความสำคัญอย่างสูงสุดกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดจำหน่ายจากวิธีการจัดจำหน่ายโดยใช้พนักงานขายของตนเองมาเป็นตัวแทนจำหน่ายที่เป็นคนนอกองค์กร การสนับสนุนดังกล่าวเห็นได้ชัดจากการคัดบุคลากรมืออาชีพหลายๆ คนในองค์กรมาจัดตั้งเป็นทีมงานที่ทำงานเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยเฉพาะ และได้ส่งทีมงานนี้ไปเรียนรู้วิธีการคิด วิธีการทำงานกับเครือข่ายของ Unilever ที่ตั้งอยู่ในประเทศต่างๆ ซึ่งมีวิธีการจัดจำหน่ายคล้ายคลึงกับระบบ Concessionaire เช่น อินเดีย อินโดนีเซีย เป็นต้น ประเทศเหล่านี้เองก็มีวัฒนธรรมการค้าขายที่คล้ายคลึงกับประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีพื้นที่การขายผ่านร้านโชวห่วยอยู่อย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังต้องพึ่งพาร้านค้าในชนบทจำนวนมาก

การคัดเลือก Concessionaire แต่ละรายก็จะต้องมีความเข้มงวดตามคุณสมบัติที่ได้กล่าวไว้ และเมื่อผ่านการคัดเลือกแล้ว Unilever ก็จะทุ่มเทให้กับการฝึก Style การทำงานให้เป็นไปในแบบของ Unilever อย่างจริงจัง จนกระทั่งมั่นใจว่า Concessionaire แต่ละรายมีความพร้อมในการทำงานใน Style ของ Unilever อย่างแท้จริง

สิ่งหนึ่งที่ลืมไม่ได้เลยคือ Unilever ได้มีการส่งมอบลูกค้าทุกรายให้กับ Concessionaire เป็นผู้ดูแลการขายและบริการต่อจากพนักงานขายของตนเอง ดังนั้นขั้นตอนการส่งต่อลูกค้าจะต้องเป็น ไปอย่างราบรื่นทั้งสามฝ่าย คือ ผู้ส่ง ผู้รับ และตัวลูกค้าเอง สิ่งหนึ่งที่ถูกมองข้ามไปเสมอคือ มีลูกค้ารายใหญ่มากในพื้นที่ต่างจังหวัด ซึ่งมักจะเป็นพ่อค้าขายส่งรายใหญ่ที่มักจะไม่ยอมซื้อสินค้ากับตัว แทนจำหน่ายซึ่งมีกิจการเล็กกว่าตนเอง เพราะถือว่าเป็นการดูหมิ่น และเป็นการเสียหน้าของพ่อค้าขายส่งรายใหญ่นั้น จนบางครั้งอาจเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าชนิดเดียวกันจากคู่แข่งไปเลยก็มี เรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่เรื่องหนึ่งที่หลายๆ กิจการต้องพิจารณาและดูแลให้เป็นไปอย่างราบรื่น และ Unilever เองก็สามารถจัดการให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นผ่านไปได้อย่างดี

นับจากเวลานั้นมาจนถึงปัจจุบัน มี Concessionaire ของ Unilever จำนวนมากที่มีประสบการณ์การค้าขายมากกว่า 13 ปี ประสบความสำเร็จในการจัดจำหน่ายสินค้าให้ Unilever มีธุรกิจที่มีความมั่นคง และบางแห่งเริ่มส่งมอบกิจการให้กับ Generation ที่ 2 การจัดจำหน่ายสินค้าของ Concessionaire ไม่ได้ถูกกำหนดว่าต้องมีรูปแบบการขายที่เหมือนกันทั่วประเทศ บางพื้นที่สามารถขายได้ตลอด 24 ชั่วโมง บางพื้นที่มีการเยี่ยมชมร้านค้าทุกวัน บางพื้นที่สามารถเป็นแหล่งข้อมูลการวิจัยทางการตลาดให้กับบริษัทได้เป็นอย่างดี แต่ในทุกพื้นที่จะมีการใช้เครื่องมือการขายที่เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ใช้ Palm, โทรศัพท์มือถือ ช่วยบันทึกการขาย เป็นต้น

เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ส่วนผสมทางการตลาดที่เรียกกันว่า **Distribution** มีรายละเอียดปลีกย่อยไม่แพ้การคิดค้นสินค้าใหม่ๆ หรือการทำกิจกรรมการตลาดอื่นๆ ผู้เขียน เห็นว่าถ้าธุรกิจจะต้องเลือกระหว่างการทำ Distribution เองให้ผู้อื่นดำเนินการให้ นั่น จุดหรือน้ำหนักที่ใช้ตัดสินใจอยู่ที่ว่า ธุรกิจสามารถทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องใน Distribution Chain มีความตั้งใจ และทุ่มเทให้กับสินค้าและบริการของตนเองขนาดไหน ยิ่งถ้าได้เติมพันทันด้วยชีวิตการทำงาน อนาคตเงินลงทุน หรือผลตอบแทนที่น่าพอใจรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายความสามารถตลอดเวลา ผู้เขียนเชื่อว่าการจะลงมือทำเองหรือมอบให้ผู้อื่นดำเนินการให้ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่แตกต่างกันนัก และถ้าจะนำกลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายมาเป็นจุดแข็งทางธุรกิจด้วยแล้ว เชื่อได้ว่าจะทำให้คู่แข่งต้องใช้เวลาและเงินลงทุนอย่างมหาศาลในการที่จะมาต่อกรหรือลงแข่งขันในสนามนี้

เอกสารอ้างอิงประจำบทที่ 11

นิตยสารมาร์เก็ตเทียร์. (2559). [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://marketeer.co.th/category/channel/>. [2559, กรกฎาคม 21]

Rosenbloom, Bert. 1999. **Marketing Channels : A Management View**. 6th Edition. Forth Wort : The Dryden Press.

Bert Rosenbloom, **Marketing Channels : A Management View**, 6th Edition, (Fort Worth : The Dryden Press, 1999), p. 431.