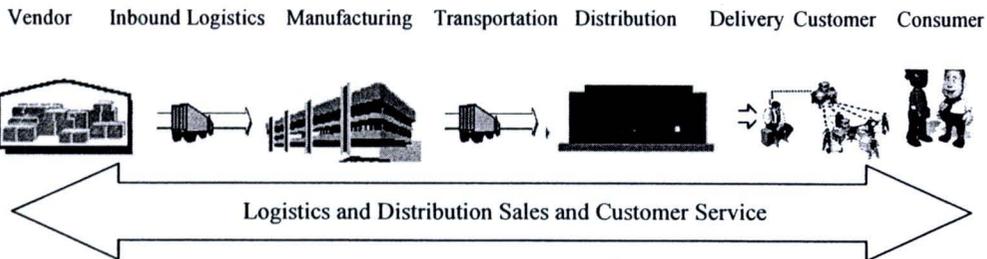


## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารั้ครั้งนี้จะทำการศึกษารจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทดำเนินธุรกิจขายตรง แบ่งการดำเนินงานออกเป็นส่วนต่างๆ ดังรูปที่ 3.1 โดยเริ่มจากการสั่งซื้อวัตถุดิบจากผู้จัดหาวัตถุดิบ และนำเอาวัตถุดิบเหล่านั้นมาดำเนินการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าสำเร็จรูป หลังจากนั้นจะมีการนำสินค้าสำเร็จรูปส่งออกจากโรงงานไปจัดเก็บที่คลังสินค้ากลาง โดยคลังสินค้ากลางจะเป็นผู้ดำเนินการกระจายสินค้าไปยังลูกค้า แล้วลูกค้าที่ซื้อสินค้ากับบริษัทขายตรง จะส่งมอบสินค้าไปยังผู้บริโภคต่อไป



รูปที่ 4.1 แสดงภาพรวมของโซ่อุปทาน

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

การศึกษารจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว มียอดขายมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจเดียวกัน และยังคงดำเนินการปรับปรุงงานหลายๆ ส่วนให้ดีขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ การที่ให้ความสนใจต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้น เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เป็นต้นน้ำที่ส่งข้อมูลต่อไปยังส่วนต่างๆ ภายในห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้นหากมีการปรับปรุงกิจกรรมทุกส่วนให้ดีขึ้น จะมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาภาพรวมของห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจขายตรง

การเก็บข้อมูลในส่วนของการศึกษาการจัดการโซ่อุปทาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลในส่วนของฝ่ายงานด้าน Supply Chain Management ของบริษัทโดยตรงที่เป็นกรณีศึกษากระบวนการทำงาน และกระบวนการทางธุรกิจ ทั้งการไหลของวัตถุดิบ และข้อมูลสารสนเทศ (Material Flow and Information Flow) ตั้งแต่การวางแผนการตลาด (Plan) จนกระทั่งส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าไปให้กับลูกค้า (Delivery) ซึ่งข้อมูลที่เก็บได้จะนำเสนอเป็น Flow Chart เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

โดยการรวบรวมข้อมูลนี้จะใช้หลักการของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model) โดยจะแบ่งขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ศึกษาสภาพลักษณะโซ่อุปทานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา ว่ามีเครือข่ายโซ่อุปทานอย่างไร โดยแสดงออกมาในลักษณะของแบบจำลองโซ่อุปทาน (Supply Chain Model) จากการสอบถามข้อมูลและศึกษารายละเอียดจากเอกสารต่างๆ

ระดับที่ 2 กำหนดขอบเขตการศึกษา และกำหนดกระบวนการขององค์กร (Plan Source Make Delivery Return) ซึ่งการศึกษาคั้งนี้เลือกกระบวนการตามหลักการของ SCOR Model มาเป็นเป้าหมายในการศึกษา และเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน

ระดับที่ 3 นิยามส่วนประกอบของกระบวนการต่างๆ ที่กำหนดระดับที่ 2 และยกแบบจำลองมาตรฐานของ SCOR Model มาแสดง

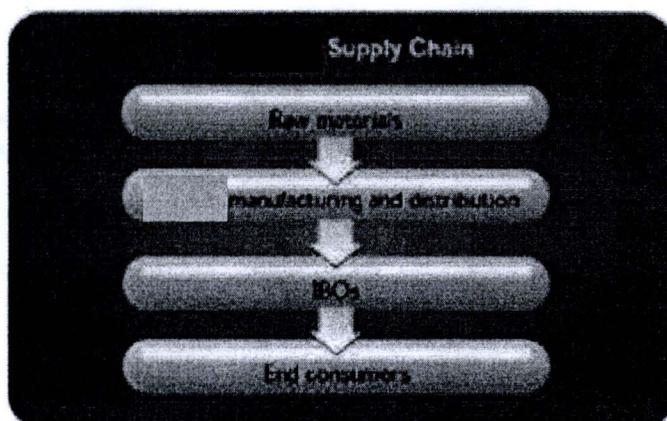
ระดับที่ 4 แสดงรายละเอียดของกระบวนการที่กำหนดในระดับที่ 2 โดยมีการเชื่อมโยงกับระดับที่ 3 ซึ่งในการศึกษานี้แผนภาพการไหลของกระบวนการ (Flow Process Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงของกระบวนการ การส่งถ่ายข้อมูล และวัตถุดิบของแต่ละกระบวนการ อันจะทำให้เข้าใจกระบวนการทำงาน และสามารถมองเห็นถึงปัญหาหรือจุดบกพร่องที่มีอยู่ในกระบวนการ

การประยุกต์ใช้แบบจำลองการดำเนินงาน

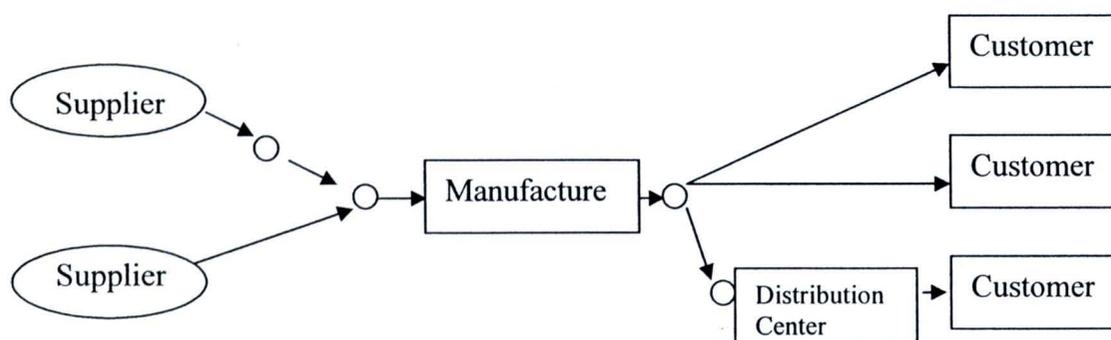
แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน (SCOR Model) เพื่อให้มองเห็นสภาพปัญหาในห่วงโซ่อุปทานให้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงได้ดำเนินการนำหลักการของ SCOR Model มาใช้อธิบายกระบวนการเพื่อนำไปสู่แนวทางการออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้น

### แบบจำลองอ้างอิงในระดับที่ 1 (SCOR Model Level 1)

ในระดับที่ 1 จะแสดงภาพโซ่อุปทานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาโดยศึกษาโซ่อุปทาน ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงการส่งถ่ายวัตถุดิบ (Material) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) ของส่วนต่างๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทาน ได้แก่ ฝ่ายขายซึ่งดูแลเรื่องของการขายสินค้า และหาช่องทางการขายใหม่ๆ ฝ่ายบริหารโซ่อุปทานจะดูแลเรื่องของการวางแผนความต้องการ วางแผนการผลิต การจัดเก็บสินค้าในส่วนของศูนย์กระจายสินค้า การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า ฝ่ายโรงงานทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าให้ได้ตามแผนการผลิต และจัดซื้อวัตถุดิบมาเพื่อรองรับการผลิตสินค้า แบบจำลองของโซ่อุปทานเป็นดังรูปที่ 3.2 และเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นจึงดำเนินการเสนอแบบจำลองโซ่อุปทาน ดังรูปที่ 3.3



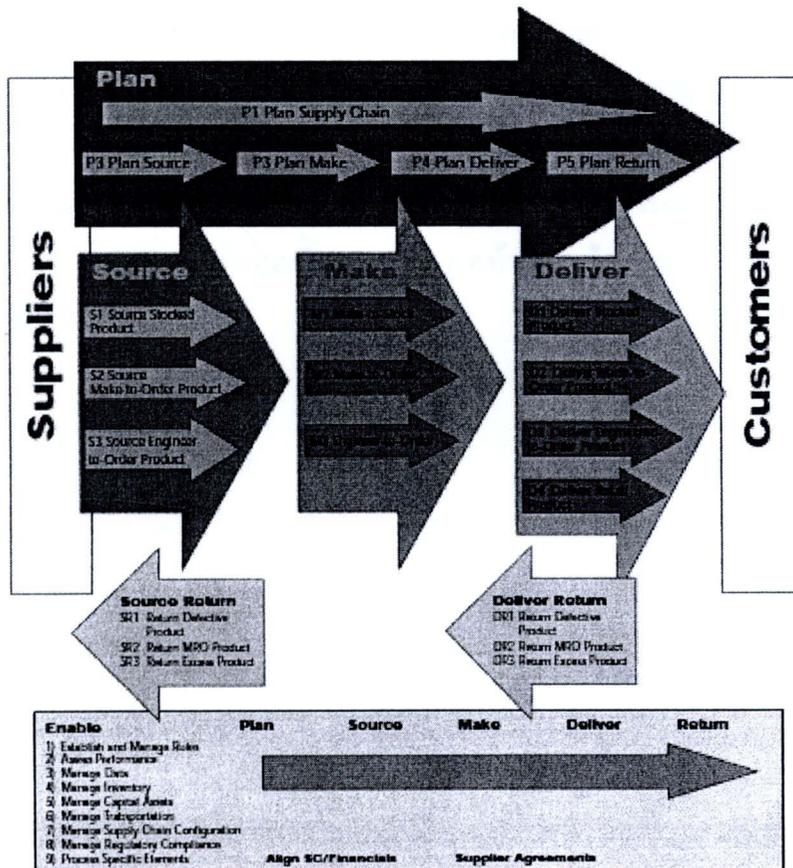
รูปที่ 4.2 แสดงแบบจำลองโซ่อุปทานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา



รูปที่ 4.3 แสดงแบบจำลองโซ่อุปทานของบริษัท

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินการในระดับที่ 2 (SCOR Model Level 2)

การกำหนดกระบวนการขององค์กรในการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานอยู่ที่กระบวนการ ของ SCOR Model ซึ่งได้รวมกระบวนการตั้งแต่การวางแผนความต้องการในการขายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนการจัดการความต้องการสินค้าระหว่างโรงงาน และศูนย์กระจายสินค้า การวางแผนการผลิตหลักและย่อย จากรูปที่ 3.4 แสดงการแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2



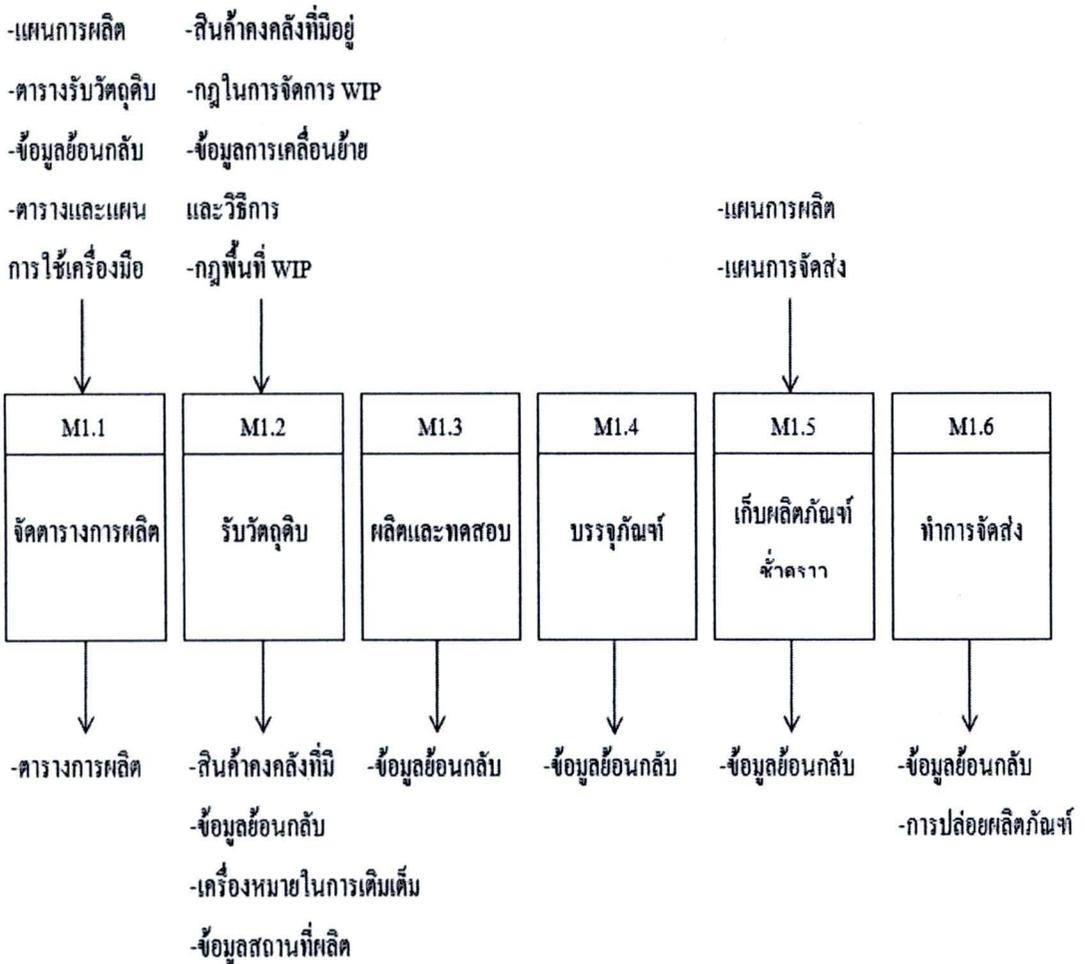
รูปที่ 4.4 แสดงการแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินการในระดับที่ 3 (SCOR Model Level 3)

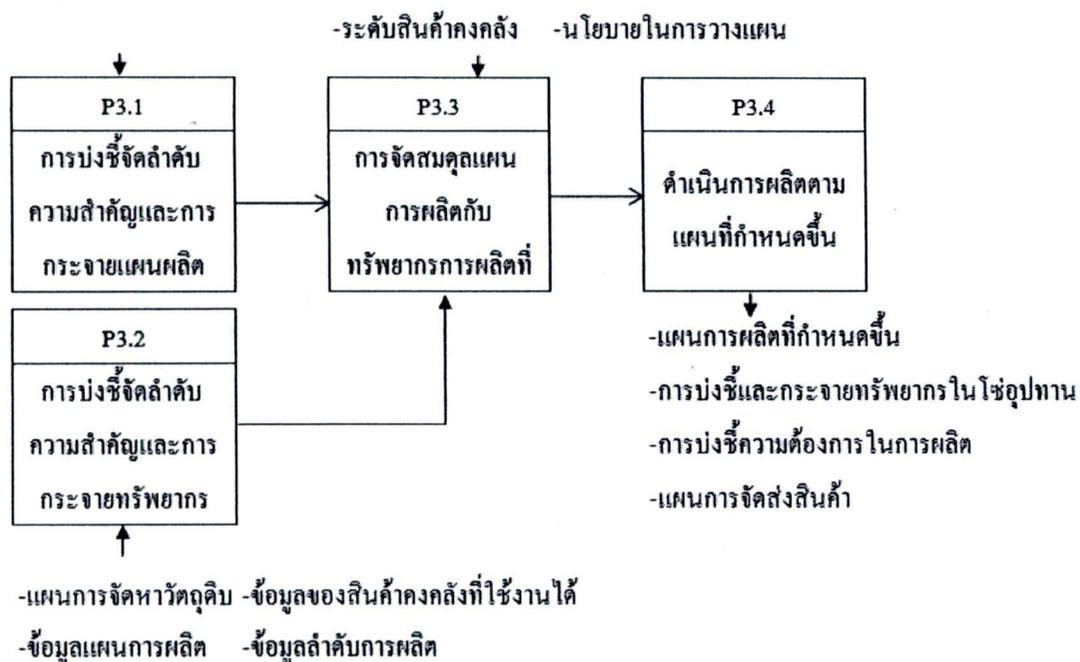
เมื่อได้ศึกษาในระดับที่ 2 พบว่ากระบวนการ Make ของบริษัทเป็นแบบ Make to Stock ดังนั้นในระดับที่ 3 นี้จึงได้แสดงกระบวนการ Make to Stock แบบมาตรฐาน ที่ถูกกำหนดไว้ใน SCOR Model โดยจะมีการกำหนดข้อมูลของปัจจัยเข้าและปัจจัยขาออกไว้ในแต่ละกระบวนการเอาไว้ตามหลักของ SCOR Model ซึ่งประกอบด้วย M1.1-M1.6 ดังแสดงในรูปที่ 3.5 จะเห็นได้ว่า

กระบวนการ Make เริ่มจากแผนการผลิตในการจัดทำแผนการผลิตจะมีข้อมูลที่น่ามาใช้หลายอย่างเช่น ตารางรับวัตถุดิบ ข้อมูลย้อนหลัง ตาราง และแผนการใช้เครื่องมือ เป็นต้น เมื่อได้แผนการผลิตก็จะเป็นการรับวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตโดยข้อมูลที่ถูกนำมาพิจารณาคือ สินค้าคงคลังที่มีอยู่ กฎของสินค้าระหว่างกระบวนการ เป็นต้น เมื่อรับวัตถุดิบแล้วก็เป็นกระบวนการผลิต ทดสอบบรรจุภัณฑ์ เมื่อทุกอย่างผ่านก็จะถูกส่งไปเก็บเอาไว้ที่คลังสินค้ากลาง ก่อนที่จะทำการจัดส่งให้ลูกค้าต่อไป ส่วนกระบวนการ Plan P3.1-P3.4 ดังรูปที่ 3.6 จะประกอบด้วย การบ่งชี้ และการจัดลำดับความสำคัญ และการกระจายแผนผลิตเป็นอันดับแรก โดยข้อมูลที่ถูกนำมาพิจารณาคือ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ข้อมูลแผนความต้องการ และข้อมูลสินค้าคงคลัง ในขณะที่เดียวกันก็จะทำการบ่งชี้จัดลำดับความสำคัญ และการกระจายทรัพยากรพร้อมๆ กันไปด้วย โดยนำเอาข้อมูลในส่วนของแผนการจัดหาวัตถุดิบ ข้อมูลแผนการผลิต ข้อมูลลำดับการผลิตมาพิจารณา เมื่อได้ข้อมูล 2 ส่วนนี้แล้ว ก็จะทำการจัดสมดุลของข้อมูลทั้งสองส่วน สุดท้ายก็จะได้แผนการผลิตขึ้นมา ที่นำไปดำเนินการผลิตให้ได้ตามแผน



รูปที่ 4.5 แสดงระดับที่ 3 กระบวนการ Make to Stock ใน SCOR Model

- ข้อมูลของ Master file ต่างๆ เช่น Product, Location, Resource
- ข้อมูลแผนความต้องการในแต่ละสินค้า
- ข้อมูลของ Stock Buffer ที่กำหนดขึ้นที่คลังสินค้ากลาง
- ข้อมูลการจัดส่งสินค้า



รูปที่ 4.6 แสดงระดับที่ 3 กระบวนการ Plan Make (Make to Stock) ใน SCOR Model

#### แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินการในระดับที่ 4

ในระดับที่ 4 จะเป็นการศึกษาลักษณะของกระบวนการในระดับที่เป็นรายละเอียดมากขึ้นตั้งแต่การวางแผนความต้องการ ไปจนกระทั่งได้ส่งสินค้าไปยังลูกค้า ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้ในการแสดงรายละเอียดของ SCOR Model ระดับที่ 4 คือ IDEF0 และ Flow Chart จะแสดงกระบวนการทางธุรกิจในส่วนของการไหลของข้อมูล ตั้งแต่การวางแผนความต้องการ จนกระทั่งการส่งสินค้าถึงมือลูกค้า ซึ่งแสดงรายละเอียดของฝ่ายจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดจะอธิบายได้ดังนี้

#### การวางแผน (Plan)

การวางแผนกระบวนการทางธุรกิจเริ่มจากเป้าหมายของการขายแต่ละปี ซึ่งได้มาจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศ หลังจากนั้นฝ่ายขายจะทำการแตกรายละเอียดเป็นรายเดือน โดยจะบอกว่ามีสินค้าอะไรบ้าง ช่องทางการขายไหนบ้าง และทำการแตกย่อยลงมาถึงพนักงานแต่ละคน เมื่อได้ข้อมูลในส่วนนี้ก็จะเริ่มกระบวนการวางแผนความต้องการ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการส่งถ่ายข้อมูลกับฝ่ายขายไปยังส่วนต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน

แผนการจ่ายค่าตอบแทน MLM หรือที่เรียกว่า Compensation Plan หรือที่นิยมเรียกกันว่า แผนการตลาดขายตรง ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่ง ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ ความล้มเหลว การเติบโต และความยั่งยืนของบริษัท MLM โดยทั่วไป ระบบขายตรงหลายชั้น หรือระบบ MLM นั้นมีลักษณะที่สำคัญซึ่งทำให้ระบบเติบโตอย่างรวดเร็ว ก็คือ การที่ผู้จำหน่ายอิสระได้รับค่าตอบแทนจากยอดขายโดยตรงของตนเองแล้ว นอกจากนี้ยังได้รับค่าตอบแทน หรือที่เรียกว่า Override จากยอดขายของผู้จำหน่ายอิสระที่ตนเองได้แนะนำให้เข้าร่วมธุรกิจ และผู้จำหน่ายอิสระที่เป็นคาวน้ำไลน์ต่อๆ ลงไปด้วยจุดนี้เองที่เป็นการเปลี่ยนแนวความคิดจากการที่ผู้จำหน่ายอิสระจะต้องแย่งกันขายให้แก่ลูกค้า มาเป็นการช่วยกันขายเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างออฟไลน์และคาวน้ำไลน์ และยังช่วยกันแนะนำให้ลูกค้าที่ใช้สินค้าเข้ามาร่วมธุรกิจเป็นผู้จำหน่ายอิสระต่อในสายงานของคุณต่อไปอีกด้วย

วัตถุประสงค์หลักของแผนการจ่ายค่าตอบแทนก็เพื่อใช้เป็นนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระ สมาชิกหรือบุคคลใดก็ได้ดำเนินกิจกรรมที่ทำให้เกิดยอดขาย และก่อให้เกิดการเจริญเติบโตของบริษัท MLM และการขยายเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระ โดยที่กิจกรรมที่ได้กล่าวแล้วนั้นจะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนแก่บริษัท และเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระอย่างสมดุลและยุติธรรมมีคำถามมากมายเกี่ยวกับแผนการจ่ายค่าตอบแทน ผู้คนอาจจะอยากทราบว่าแผนแบบใดเป็นแผนที่ดีที่สุดที่สุด คำตอบก็คงเป็นคำตอบที่ตอบยากที่สุดเช่นกัน เพราะแต่ละแผนก็จะมีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม ลักษณะหรือรูปแบบของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถสังเกตได้จากแผนต่างๆ ที่พิจารณาแล้วว่าประสบความสำเร็จสามารถนำมาสรุปเป็นหลักการกว้างๆ ที่เป็นปัจจัยหลักๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ท่านผู้อ่านทราบถึงหลักการในการวิเคราะห์แผนการจ่ายค่าตอบแทนที่จะนำท่านไปสู่ความสำเร็จได้เป้าหมายหลักของแผนการจ่ายค่าตอบแทนคือการจ่ายค่าตอบแทนให้กับการดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้คือ 1. การขายสินค้าแก่ผู้บริโภค (Sell) 2. การสร้างเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระ (Recruit) 3. การสร้างผู้ฝึกอบรม (Build Trainers) 4. การสร้างนักบริหารการขาย (Build Top Sales Executives) 5. การรักษาให้ผู้จำหน่ายอิสระที่ดีให้อยู่กับบริษัทได้อย่างยั่งยืน (Keep Good Distributors)

การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการขายสินค้าแก่ผู้บริโภค (Sell) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแก่กระบวนการหลักในการผลักดันสินค้าจากบริษัทไปสู่ผู้บริโภค หากไม่มีการขายสินค้าแล้ว ระบบ MLM ก็จะไม่เป็นระบบที่เหมาะสม (ควรตั้งข้อสงสัยว่าน่าจะเป็นแชร์ลูกโซ่ได้) โดยปกติกำไรจากการขายปลีกจะเป็น 25 % ของราคาขายปลีก หรือเป็น 33 % ของราคาขายส่ง หากสินค้าของท่านเป็นสินค้าที่มีสินค้าแข่งขันกันอยู่ในตลาด การตั้งราคาที่เหมาะสมก็เป็นเรื่องที่น่าทำเป็นอย่างยิ่ง การ

กำหนดราคาที่สูงมากๆ ทำได้ในกรณีที่สินค้าของท่านเป็นสินค้าที่มีนวัตกรรม ยังไม่มีสินค้าทดแทนหรือคู่แข่งอยู่ในตลาด อย่างไรก็ตาม การบังคับให้ผู้จำหน่ายอิสระต้องซื้อสินค้าเก็บไว้จำนวนมากๆ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากผลต่างเพิ่มมากขึ้นนั้นทำได้ แต่ต้องสมเหตุสมผล คือบริษัทต้องไม่บังคับให้ซื้อสินค้าที่ขายไม่ออก มิฉะนั้นโอกาสที่จะทำให้บริษัทไปไม่รอดก็จะสูงไปด้วย เพราะผู้จำหน่ายอิสระ ก็ขายของไม่ออกด้วยเช่นกัน ดังนั้นเมื่อผู้จำหน่ายอิสระขายของไม่ได้ บริษัทก็อยู่ยาก ดังนั้นบริษัทจึงควรจะจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกิจกรรมในการขายสินค้าแก่ผู้บริโภครายที่เหมาะสมการจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างเครือข่ายผู้จำหน่ายอิสระ (Recruit) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกิจกรรมหัวใจหลักในการขยายจำนวนผู้จำหน่ายอิสระหรือการขยายทีมงาน การจ่ายค่าตอบแทนทำได้โดยการจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขายของกลุ่มหรือยอดขายได้สาขางานลงไป เพราะถ้าผู้จำหน่ายอิสระสร้างทีมงานเพิ่มมากขึ้นยอดขายของกลุ่มหรือทีมงานได้สาขางานของเขาก็จะมากขึ้นด้วยส่งผลให้ยอดคอมมิชชั่นของผู้จำหน่ายอิสระคนนั้นมากขึ้นตามไปด้วย การสปอนเซอร์ การแนะนำ การสร้างทีมงานหรือการบอกต่อนั้น ในระยะเริ่ม 7 วันแรกนั้นผู้ที่สมัครเข้ามาใหม่จะรู้สึกตื่นเต้นกับโอกาสทางธุรกิจที่รออยู่ข้างหน้าอย่างมาก มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานหรือหาสาขางานเพิ่ม หากผู้สมัครเป็นผู้จำหน่ายอิสระใหม่สามารถสร้างทีมงานเพิ่มได้ในช่วงนี้ก็จะทำให้การสร้างทีมงานเติบโตอย่างมาก เพราะยังมีความรู้สึกที่อยู่มาหากผ่านระยะเวลาไป 1 เดือนผู้สมัครเป็นผู้จำหน่ายอิสระใหม่ยังไม่สามารถสร้างสาขางานของตัวเองได้ก็ยังคงมีความหวังอยู่บ้าง แม้จะไม่ตื่นเต้นเหมือนช่วงแรกแต่ก็ยังไม่หมดไฟหากผ่านระยะเวลาไป 2 เดือนหรือมากกว่าผู้สมัครเป็นผู้จำหน่ายอิสระใหม่ยังไม่สามารถสร้างสาขางานของตัวเองได้ ไปแนะนำใครก็ไม่มีการสมัครเข้ามาเลย ความหวังก็คงริบหรี่เต็มที ถ้าไม่มีการกระตุ้นไฟก็คงหมด ดังนั้นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีควรจ่ายให้แก่การแนะนำผู้จำหน่ายอิสระใหม่ๆ ให้ได้ในระยะที่เร็วที่สุดเพื่อให้สามารถรักษาความกระตือรือร้น และความสนใจในการสร้างสาขางานของผู้จำหน่ายอิสระใหม่ให้มีความหวัง จึงเป็นการจำเป็นหลีกเลี่ยงที่จะต้องจ่ายค่าตอบแทนสำหรับการแนะนำผู้แทนจำหน่ายอิสระรายใหม่ให้เร็วเมื่อเขาทำงานได้ตามเป้าหมายที่เป็นไปได้ (ไม่ยากจนเกินไป)

ในระยะแรก เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถความเติบโตของทีมงานของเขา นั่นก็หมายถึงความถึงการเติบโตของบริษัทด้วยเช่นกันการจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างผู้ฝึกอบรม (Build Trainers) การสร้างผู้ฝึกอบรมคือการสร้างผู้แทนจำหน่ายอิสระที่สามารถฝึกอบรมเทคนิคการขายและเทคนิคการแนะนำ สปอนเซอร์ที่ดีให้แก่ผู้จำหน่ายอิสระใหม่ที่สมัครเข้าร่วมธุรกิจ หรือเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับผู้จำหน่ายอิสระเก่าก็ได้ การเพิ่มความสามารถให้แก่ผู้แทนจำหน่ายอิสระเหล่านั้นให้สามารถทำงานซ้ำๆ โดยใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการขยายสาขางาน และขายสินค้าเป็นการสร้างความเติบโตแก่ทีมงานโดยรวม ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับ

กิจกรรมการสร้างผู้ฝึกอบรมนั้น ควรจ่ายให้กับผู้แทนจำหน่ายจากยอดขายกลุ่มของเขา และจำนวนทีมงานที่เขาสามารถแนะนำเข้ามาใหม่ หรือทั้งสองอย่างก็ได้ การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างนักบริหารการขาย (Build Top Sales Executives) เมื่อผู้แทนจำหน่ายที่เป็นลูกทีมนั้นสามารถสร้างสาขายาน และมีรายได้พอสมควรแล้ว ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างให้ลูกทีมในสาขายานเหล่านั้นเติบโต และสร้างสรรค์ผลงานให้ได้เต็มศักยภาพของพวกเขา โดยการสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นเติบโตยิ่งขึ้นไปอีก โดยการสอนเทคนิคการบริหารบุคคล บริหารทางการเงินรวมถึงเทคนิคและแนวความคิดอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการเติบโตขององค์กรด้วย การจ่ายค่าตอบแทนให้กับการสร้างผู้บริหารระดับสูงที่เก่ง มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อจูงใจให้ผู้จำหน่ายอิสระที่เก่งๆ พยายามถ่ายทอดความรู้ของพวกเขาไปยังผู้จำหน่ายอิสระที่เป็นลูกทีมของเขาอย่างเต็มที่ เพื่อไม่ให้เกิดกรณีที่พบบ่อยๆ คือสร้างให้เก่งแล้วก็ได้อะไร หรือสร้างให้เก่งแล้วก็หลุดไปการรักษาให้ผู้จำหน่ายอิสระที่ดีให้อยู่กับบริษัทได้อย่างยั่งยืน (Keep Good Distributors) เป็นกิจกรรมที่สำคัญมาก ความยั่งยืนปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ผู้จำหน่ายอิสระที่เก่งๆ มองหา เพราะเขาเหล่านั้นรู้วามันไม่สนุกนักในการต้องไปเริ่มต้นทำสาขายานใหม่อยู่บ่อยครั้ง ถึงแม้ว่าจะมีลูกทีมที่เชื่อมั่นในความสามารถของแม่ทีมเก่งๆ เหล่านี้ได้อยู่ แต่การเริ่มต้นใหม่ก็ยังเหนื่อยอยู่ดี การรักษาผู้จำหน่ายอิสระให้อยู่กับบริษัทได้ ก็ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม เหมาะสม และสามารถจ่ายได้อย่างยั่งยืน ไม่จ่ายเกินที่กำหนด ไม่ Over-pay ดังนั้นระบบจึงควรมีการรองรับการจ่ายค่าตอบแทนที่ยั่งยืนไว้ตั้งแต่เริ่มต้นก็จะเป็นสิ่งที่ควรทำมากที่สุด หลักการอื่นๆ ที่สำคัญที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับแผนการจ่ายค่าตอบแทน คือ ความง่าย และการไม่เปลี่ยนแปลงแผนบ่อย ความง่ายของแผนการจ่ายค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ทำให้การสื่อสารในเรื่องแผนง่ายไปด้วย บางบริษัทที่ใช้แผนที่สลับซับซ้อนมากๆ บางครั้งดูดี แต่ในความเป็นจริงแล้ว ส่วนใหญ่จะมีอะไรซ่อนอยู่ การอธิบายให้ผู้มุ่งหวังที่เราจะชักชวนเข้าร่วมธุรกิจก็ทำได้ยาก จึงจำเป็นต้องใช้แผนที่ง่าย เข้าใจง่าย อธิบายง่าย ไม่ซับซ้อน จะดีกว่า การเปลี่ยนแปลงแผนบ่อยก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้บริษัท MLM ดูไม่เป็นมืออาชีพ หรืออาจจะมองได้ว่าไม่ได้คิดให้รอบครอบมาก่อน ผู้แทนจำหน่ายอิสระหรือสมาชิกจะมีความรู้สึกไม่มั่นคง เพราะไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนแผนอีกเมื่อไรแล้วจะกระทบกับผลประโยชน์ที่ควรจะได้หรือไม่ อันนี้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัท MLM ไม่ประสบความสำเร็จได้

แผนการจ่ายค่าตอบแทนมีลักษณะที่สำคัญ คือต้องมีทั้งความกว้าง และความลึก ความกว้างนี้เป็นลักษณะของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้จากการขายสินค้าของผู้แทนจำหน่ายอิสระเอง และการแนะนำผู้จำหน่ายอิสระใหม่ด้วยตัวเอง พูดย่างๆ ว่าเป็นการขายเอง และสปอนเซอร์ด้วยตัวเอง เป็นการขยายทีมงานในแนวกว้างซึ่งเป็นลักษณะของนักขายความลึกเป็นลักษณะของแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่มีการช่วยเหลือกัน และการสนับสนุนกันในทางลึกเพื่อทำให้เกิด

รายได้จากยอดขายที่อยู่ลึกลงไปจากเรา และทำให้เกิดการช่วยเหลือกันทำงาน เป็นการสร้างผู้นำที่สามารถฝึกอบรมผู้แทนจำหน่ายอื่นๆ โดยการต่อสายงานให้กับลูกทีม แผนที่มีลักษณะแบบนี้คือแผนที่มีโครงสร้างองค์กรเป็นแบบจำกัดลูกทีมติดตัว หรือ Forced Matrix นั่นเอง ซึ่งทำให้เกิดการช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกัน และกันทำให้เครือข่ายขยาย และเติบโตได้ดีเพราะระบบจำกัดจำนวนผู้ที่จะนำมาติดตัว จึงเป็นการบังคับให้ผู้แทนจำหน่ายที่เราแนะนำมาแล้วเมื่อมีลูกทีมติดตัวเกินจำนวนที่กำหนดเราต้องนำไปต่อให้กับลูกทีมของเราลงไปข้างล่าง ซึ่งเป็นการช่วยเหลือลูกทีมเราไปในตัว แผนการจ่ายค่าตอบแทนที่พบในตลาด MLM นั้นมีแบบหลักๆ คือ 1. แผนเมทริกซ์ (แผนเน็ตเวิร์ก หรือยูนิเลเวล) 2. แผนไบนารี 3. แผนไตรนารี 4. แผนสแควร์สเต็ปเบรกอเคเวย์ 5. เมทซิ่งโบนัส และ 6. กองทุนต่างๆ แผนเมทริกซ์ Matrix Plan หรือแผนเน็ตเวิร์ก Network Plan หรือยูนิเลเวล Unilevel Plan เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เก่าแก่แผนหนึ่ง เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นจำนวนร้อยละของยอดขายหรือคะแนนในแต่ละชั้น ซึ่งจำกัดจำนวนชั้นที่จะจ่ายให้ลึกลงตามที่กำหนด หากไม่จำกัดจำนวนลูกทีมในชั้นที่หนึ่ง (หรือลูกทีมติดตัว หรือเรียกว่า Front line) เราเรียกว่า Unforced matrix คือเน็ตเวิร์กที่ไม่จำกัดจำนวนลูกทีมติดตัว (Front line) หรือที่เรียกว่า ยูนิเลเวล แผนเมทริกซ์อีกแบบหนึ่ง ซึ่งจำกัดจำนวนลูกทีมติดตัว ที่เรียกว่า Forced Matrix เป็นแผนที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นชั้นๆ โดยจำกัดจำนวนลูกทีมติดตัว หรือ Front line ตามจำนวนที่กำหนด เช่น มีลูกทีมติดตัวได้ไม่เกิน 5 คน เมื่อเราได้แนะนำผู้แทนจำหน่ายอิสระเข้ามาเป็นลูกทีม เราได้ครบ 5 คนแล้ว เมื่อแนะนำคนต่อไปก็จะไม่สามารถต่อติดตัวเราได้อีก ต้องนำไปต่อในชั้นที่ 2 ซึ่งก็จะเป็นลูกทีมของลูกทีมของเราอีกทีหนึ่ง เราเรียกลักษณะการต่อสายงานแบบนี้ว่า การล้นชั้น หรือ Spill over ตัวอย่างของแผนเมทริกซ์แบบ 5x10 ก็คือมีลูกทีมติดตัวได้สูงสุด 5 คน และมีรายได้ลึกลงไป 10 ชั้นการ Roll-Up เป็นลักษณะการคำนวณอันหนึ่งของแผนเมทริกซ์ ซึ่งมีประโยชน์ในกรณีที่ลูกทีมบางคนไม่ทำงานหรือไม่ซื้อสินค้าให้มีคะแนนเพื่อรักษาคุณสมบัติในการรับคอมมิชชั่นหรือโบนัส (Commission Qualifying) อัปไลน์หรือแม่ทีมจะสูญเสียโอกาสในการได้รับคอมมิชชั่นจากลูกทีมคนนั้น เพราะเขาไม่ได้ซื้อสินค้า

การโรลอัปนั้นเป็นการดึงเอาลูกทีมคนถัดลงไปในสายงานขึ้นมาให้อยู่ในชั้นเดียวกับลูกทีมที่ไม่ได้รักษายอดจำนวนชั้น และเปอร์เซ็นต์ที่ผู้แทนจำหน่ายอิสระจะได้รับผลประโยชน์ตามแผนเมทริกซ์อาจเป็นแบบ ตายตัว หรือแบบปรับตามตำแหน่ง หรือปรับตามยอดคะแนน ก็ได้ ทั้งนี้การปรับจำนวนชั้น และเปอร์เซ็นต์ที่จ่ายตามตำแหน่งหรือตามยอดคะแนนที่ซื้อในรอบนั้น ก็เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้แทนจำหน่ายอิสระทำงานให้มากขึ้นเพื่อให้ได้ผลประโยชน์มากขึ้นไปด้วย แผนไบนารี Binary Plan เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้รับความนิยมมากแผนหนึ่ง มีโครงสร้างที่กำหนดให้ผู้แทนจำหน่ายอิสระมีลูกทีมติดได้ไม่เกิน 2 คน ดังนั้นหากผู้แทนจำหน่ายอิสระแนะนำ

สมาชิกใหม่คนที่ 3 เข้ามาก็จะต้องนำไปต่อให้กับลูกทีมคนใดคนหนึ่งในชั้นลึกลงไป จึงมีลักษณะ Spill Over ซึ่งเป็นการช่วยเหลือให้ลูกทีมมีสายงานเพิ่มขึ้นด้วย ลูกทีมที่ติดตัวทั้งสองคนนั้นคนหนึ่งอยู่ด้านซ้าย และอีกคนหนึ่งอยู่ด้านขวา บางครั้งจะเรียกว่าทีมซ้ายและทีมขวาก็ได้ โดยปกติการให้ค่าตอบแทนจะนับคะแนนทีมซ้ายและทีมขวามาจับคู่ในจำนวนที่เท่าๆ กันหรือที่เรียกว่า (Balanced Legs) แล้วคิดให้เป็นเปอร์เซ็นต์จากจำนวนคะแนน การจ่ายค่าตอบแทนตามแผนไบนารีนั้นมีลักษณะที่แบ่งออกได้เป็น แบบที่บังคับโครงสร้าง และแบบที่ไม่บังคับโครงสร้าง แผนไบนารีแบบบังคับโครงสร้างนั้นเป็นแบบที่กำหนดโครงสร้างลักษณะต่างๆ ไว้เมื่อผู้แทนจำหน่ายอิสระสามารถสร้างทีมงานได้ตามโครงสร้างที่กำหนดก็จะได้ค่าตอบแทนตามที่กำหนดไว้ในแผนเช่น หากสามารถสร้างทีมงานให้ได้ในชั้นที่ 4 และมีจำนวนลูกทีมที่อยู่ในทีมซ้าย และทีมขวาทีมละ 2 คน จะได้ค่าตอบแทน 1,000 บาทเป็นต้น

แผนแบบนี้อาจจะมีการเก็บคะแนนไว้ให้ตามโครงสร้างที่ทำได้ และไม่มีการตัดทิ้งคะแนนที่ได้เก็บไว้ให้แล้ว แผนไบนารีแบบไม่บังคับโครงสร้าง เป็นแบบที่ไม่กำหนดโครงสร้างที่จำเป็นต้องทำให้ได้คุณสมบัติ หรือกำหนดไว้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น แล้วให้มีการจับคู่หรือนับคะแนนที่เท่ากันของทีมซ้าย และทีมขวา โดยมีโควต้าให้ในแต่ละรอบการคำนวณจะนับคู่หรือนับคะแนนให้ได้ไม่เกินจำนวนที่กำหนดไว้ในแผน คะแนนส่วนที่เกินในรอบการคำนวณนั้นๆ ก็จะถูกตัดทิ้งไป การตัดคะแนนทิ้งเรียกว่า Flush แผนไบนารีแบบ Weak – Strong เป็นแบบที่ไม่บังคับโครงสร้างเช่นกัน นับคะแนนจากทีมซ้าย และทีมขวา ทีมใดมีคะแนนมากกว่าในรอบการคำนวณนั้นๆ ก็จะเรียกว่า ทีมแข็ง หรือ Strong Team และทีมใดที่มีคะแนนน้อยกว่าก็จะเรียกว่า Weak Team ในกรณีที่คะแนนเท่ากันทั้งสองทีมเราก็สามารถให้ทีมใดก็ได้เป็น Strong Team และ ทีมใดก็ได้เป็น Weak Team การจ่ายค่าตอบแทนก็จะจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายทีมอ่อน แล้วนำคะแนนทีมอ่อนมาหัก คะแนนทีมแข็งออกไป เก็บคะแนนส่วนที่เหลือของทีมแข็งไว้ให้ก็ได้ การคิดคะแนนในระบบการคำนวณแบบไบนารีนั้นอาจคิดจากยอด PV ของแต่ละทีม คือคิดเป็น PV หรือจะคิดเป็นจำนวนผู้แทนจำหน่ายอิสระ (จำนวนรหัส) ที่ครบตามคุณสมบัติต่างๆ ที่กำหนดไว้ก็ได้

แผนไบนารีอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นที่นิยมมากคือระบบ ที่มี Top-up หรือ Upgrade หรือที่เรียกว่าการเพิ่มจำนวนคู่หรือจำนวนคะแนนสูงสุดที่จะจับคู่ให้ได้ในแต่ละรอบการคำนวณ เช่น โดยปกติการคำนวณธรรมดาอาจจะคิดให้ 5 คู่ในแต่ละรอบการคำนวณ หากผู้แทนจำหน่ายอิสระซื้อสินค้าเพิ่มเพื่อขึ้นตำแหน่งก็จะมีสิทธิในการจับคู่ในแต่ละรอบการคำนวณเป็น 10 คู่ต่อรอบการคำนวณ เป็นต้นแผนไบนารี Trinary Plan เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นที่นิยมมากเช่นกัน โดยที่โครงสร้างขององค์กรผู้แทนจำหน่ายอิสระนั้นจะมีการจำกัดจำนวนลูกทีมที่ติดตัวไว้เพียง 3 คน คือผู้แทนจำหน่ายอิสระใดๆ จะมีลูกทีมติดตัวได้ไม่เกิน 3 คน เมื่อได้แนะนำผู้แทนจำหน่าย

อิสระใหม่เข้ามาเป็นคนที่ 4 ก็จะต้องนำไปต่อให้ลูกทีมชั้นลึกลงไป จึงมีลักษณะ Spill Over ซึ่งเป็น การช่วยเหลือลูกทีม ทำให้เกิดการ ทำงานที่สนับสนุนซึ่งกัน และกัน การต่อสายงานผู้แทนจำหน่าย อิสระซึ่งเป็นลูกทีมคนแรกซึ่งอยู่ทางซ้ายมือสุด เราเรียกว่า ลูกทีมด้านซ้าย ลูกทีมที่อยู่คนถัดมา ซึ่ง อยู่ตรงกลาง เราเรียกว่า ลูกทีมตรงกลาง และลูกทีมคนสุดท้ายที่อยู่ทางขวามือสุด เราเรียกว่าลูกทีม ด้านขวา

การคิดค่าตอบแทนตามแผนไตรนารีนั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกันแผน ไบนารีมาก เพียงแต่มีจำนวนทีมงานมากกว่าเท่านั้น ซึ่งจะมีลักษณะเป็นการจับคู่ตามรอบการคำนวณ (Balanced Legs) การจับคู่อาจเป็น คู่สอง ซึ่งหมายถึงการจับกันระหว่างคะแนนที่ได้จากทีมใดๆ สองทีม ซึ่ง อาจเป็นทีมซ้ายจับกับทีมกลาง ทีมกลางจับกับทีมขวา หรือทีมขวาจับกับทีมซ้ายก็ได้ ลักษณะการ จับคู่อีกอย่างหนึ่งคือการจับคู่สาม คือการนับคะแนนหรือจำนวนรหัสจากทั้งสามทีม แล้วเป็น เปรอร์เซ็นต์จากยอดคะแนนที่ได้เพื่อจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับผู้แทนอิสระ การคิดแผนไตรนารีนั้น เป็นได้ทั้ง แบบบังคับโครงสร้าง และไม่บังคับโครงสร้าง รวมทั้งสามารถมีลักษณะที่เป็น Top-Up หรือ Upgrade ได้ด้วยเช่นกัน สเต็ปสเตป Stair-step หรือที่เป็นที่รู้จักกันว่า แผนขั้นบันได เป็น ลักษณะการคิดค่าตอบแทนให้กับผู้แทนจำหน่ายอิสระเป็นเปอร์เซ็นต์จาก ยอดคะแนนซื้อส่วนตัว และ/หรือยอดกลุ่มส่วนตัว หรือคิดเปอร์เซ็นต์ให้ตามตำแหน่งของผู้แทนจำหน่าย ณ เวลาที่คำนวณ นั้น เมื่อลูกทีมได้รับผลประโยชน์เป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดคะแนนแล้ว ผู้ที่เป็นแม่ทีมจะสามารถ ได้รับผลประโยชน์จากยอดคะแนนเดียวกันนั้นก็ต่อเมื่อแม่ทีมมีตำแหน่งสูงกว่าลูกทีม ตัวอย่างเช่น กำหนดให้ตำแหน่งมี 3 ตำแหน่งคือ Bronze, Silver, Gold และมีผลตอบแทนของแต่ละตำแหน่งเป็น เปอร์เซ็นต์คือ 10% 20% และ 30% ตามลำดับ โครงสร้างทีมผู้แทนจำหน่ายเป็นดังนี้ นาย ก. เป็นผู้ แนะนำหรือเป็นผู้สปอนเซอร์ นางสาว ข. เข้ามาร่วมธุรกิจ และนางสาว ข. เป็นผู้แนะนำหรือเป็นผู้ สปอนเซอร์ นาย ค. เข้ามาร่วมธุรกิจ และ นาย ก. มีตำแหน่งเป็น Gold 30% นางสาว ข. มีตำแหน่ง เป็น Silver 20% และนาย ค. มีตำแหน่งเป็น Bronze 10% หาก นาย ค. ซื้อสินค้ามีคะแนนในรอบ การคำนวณนี้เป็น 1000 คะแนน นาย ก. จะได้เงินค่าตอบแทนเป็นเงิน  $1000 \text{ คะแนน} \times 10\% = 100$  บาท และนางสาว ข. จะได้ค่าตอบแทนเป็นเงิน  $(1,000 \text{ คะแนน} \times 20\%) - (\text{ค่าตอบแทนที่ได้จ่าย ให้กับ นาย ค. ไปแล้ว } 100 \text{ บาท}) = 100$  บาท และนาย ก. จะได้ค่าตอบแทนเป็นเงิน  $(1,000 \text{ คะแนน} \times 30\%) - (\text{ค่าตอบแทนที่ได้จ่ายให้กับ นาย ค. และนางสาว ข. ไปแล้ว } 200 \text{ บาท}) = 100$  บาท นับ แล้วได้จ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นจำนวน 30% ของยอดคะแนนของผู้แทนจำหน่าย ซึ่งเป็นจำนวนที่สูง ที่สุดที่จะจ่ายแล้ว ก็จะไม่ต้องจ่ายให้ให้ผู้แทนจำหน่ายใดๆ อีกต่อไปในสายงาน เราอาจเรียกแผน แบบนี้ตามลักษณะการคำนวณได้ว่าเป็นการจ่ายตามผลต่างของเปอร์เซ็นต์ตามตำแหน่ง

หากผลต่างของเปอร์เซ็นต์ตามตำแหน่ง แม่ทีม – ลูกทีม มีค่าเป็น 0 หรือ ค่าลบ ก็จะไม่จ่ายค่าตอบแทนให้กับแม่ทีมคนนั้น ซึ่งก็หมายความว่าแม่ทีมนั้นมีตำแหน่งน้อยกว่าหรือเท่ากับลูกทีม กรณีที่ตำแหน่งหรือเปอร์เซ็นต์ของลูกทีมมากกว่าหรือเท่ากับแม่ทีมเรียกกันทั่วไปว่า ตำแหน่งชนกัน การคิดผลต่างของเปอร์เซ็นต์หรือผลประโยชน์ที่ผู้แทนจำหน่ายจะได้รับนั้นมีวิธีคิดผลต่าง % ตามตำแหน่ง หรือ ผลต่าง % ตามยอดคะแนนของกลุ่ม ก็ได้ แผนเบรคอะเวย์ Breakaway หรือที่เรียกกันติดปากจนแทบจะเป็นส่วนหนึ่งของแผน Stair-step ไปแล้วนั้นแท้จริงเป็นแผน Unilevel ประเภทหนึ่ง ซึ่งคิดว่าผู้ที่มีคุณสมบัติครบคือผู้แทนจำหน่ายอิสระที่ได้ตำแหน่งสูงสุดในตารางของแผน Stair-step แล้วเท่านั้นจึงจะมีสิทธิที่จะได้รับค่าตอบแทนจากแผน breakaway นี้ โดยอาจคิดให้เป็นขั้นลึกลงอีกอาจจะเป็น 2-3 ขั้นแล้วแต่ความเหมาะสม แผนเมทซิง โบนัส แท้จริงก็สามารถคิดเป็น Unilevel ชนิดหนึ่งซึ่งคะแนนที่ได้ก็นับคิดจากรายได้ของลูกทีมเพื่อนำมาคิดเปอร์เซ็นต์เป็นขั้นให้กับแม่ทีมลักษณะเดียวกับ Unilevel นั่นเอง เป็นการคิดค่าตอบแทนให้แม่ทีมที่ได้ช่วยเหลือลูกทีมให้มีรายได้ ซึ่งก็จะสนับสนุนให้แม่ทีมมียอดขายมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน คือเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน กองทุน Pool เป็นการคิดเปอร์เซ็นต์ของคะแนนจากยอดขายโดยรวมทั้งบริษัท แล้วนำมาแบ่งให้กับผู้ที่มีคุณสมบัติครบโดยการหารเท่ากัน หรือจะหารเป็นสัดส่วนของยอดที่ทำได้ก็ได้ การให้กองทุนนั้นเป็นการทำให้ผู้ที่ได้ทำงานให้กับองค์กรมาเป็นระยะเวลาานพอสมควรระยะหนึ่ง และได้สร้างผลงานให้กับองค์กรได้มากเพียงพอจำนวนหนึ่งก็จะมีสิทธิได้รับเงินค่าตอบแทนจากกองทุน ในลักษณะที่เป็นการเกษียณ หรือเป็นบำนาญ ก็ได้ หรือจะเป็นกองทุนเพื่อซื้อบ้านรถยนต์ หรือกองทุนการศึกษาก็ได้ เป็นลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนทางลึกลงอีกทางหนึ่ง

#### การผลิตและการจัดส่ง (Make and Delivery)

เมื่อได้รับแผนการผลิตทางฝ่ายผลิตจะทำการผลิตสินค้าให้ได้ตามแผนการผลิตให้ได้ตามแผนการผลิต เมื่อทำการผลิตเสร็จจะเป็นส่วนของการตรวจสอบคุณภาพว่าสินค้านั้นมีคุณภาพที่ดีตามมาตรฐานหรือไม่ สินค้าที่ผลิตเรียบร้อยต้องรายงานผลการผลิตทั้งหมดเข้าไปในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อจะสรุปเป็นรายงานชี้วัดความสามารถในการผลิต หากทุกอย่างเรียบร้อยก็จะดำเนินการส่งสินค้ามาที่คลังสินค้ากลาง เพื่อทำการจัดเก็บที่คลังสินค้ากลางและจัดส่งให้ลูกค้าต่อไปเมื่อมีคำสั่งซื้อ

การรับ จัดเก็บ จ่ายสินค้าและการควบคุมสินค้าคงคลัง เมื่อสินค้ามาถึงคลังสินค้าทางฝ่ายคลังสินค้าจะทำการรับสินค้าลงจากรถตรวจสอบชนิด จำนวนและสภาพสินค้าว่าปกติหรือไม่ หากทุกอย่างเรียบร้อยก็จะนำสินค้าไปจัดเก็บในคลังสินค้า หลังจากนั้นจะนำเอกสารไปดำเนินการบันทึกตัวเลขเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อทำการปรับปรุงจำนวนปริมาณสินค้าคงคลังใน

คอมพิวเตอร์ การจ่ายสินค้าให้ลูกค้าจะทำการจ่ายโดยยึดหลักการของสินค้าที่มาก่อนให้จ่ายสินค้าก่อน โดยเรียงตามประเภทสินค้า และวันหมดอายุของสินค้า จะจ่ายสินค้าก็ต่อเมื่อมีใบเบิกสินค้าออกมา โดยใบเบิกจะมีการทำออกมาโดยฝ่ายจัดส่งสินค้า เพื่อจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า

การรับคำสั่งซื้อวิธีสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้า การสั่งซื้อผลิตภัณฑ์โดยตรงจากคลังสินค้าปฏิบัติตามคำแนะนำดังต่อไปนี้ สามารถสั่งซื้อได้เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีระบุในใบแจ้ง “ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์” ราคาแต่ละรายการที่ระบุไว้ในเอกสารนี้เป็นราคาต่อหน่วย โดย กรอก “ใบสั่งซื้อสินค้า” อย่างสมบูรณ์ชัดเจน ก่อนที่จะส่งไปยัง การส่งบริษัทซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้าสามารถกระทำได้ 5 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การสั่งซื้อสินค้าด้วยตนเองที่บริษัท
2. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์
3. การสั่งซื้อสินค้าทางไปรษณีย์ / โทรสาร
4. การสั่งซื้อสินค้าโดยการอัดเทปทางโทรศัพท์นอกเวลาทำการ
5. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์โดยระบบตอบรับอัตโนมัติ (VRS)

การดำเนินการจัดส่งบริษัทดำเนินการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้จำหน่าย โดยจะจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้จำหน่ายตามที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์ที่ผู้จำหน่ายได้ให้ไว้และถูกบันทึกอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัทแล้วเท่านั้น หากต้องการเปลี่ยนสถานที่ส่งผลิตภัณฑ์ ต้องแจ้งขอเปลี่ยนแปลงที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์กับแผนกทะเบียนผู้จำหน่ายก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 4 วันทำการ ในกรณีที่ต้องการให้บริษัทส่งสินค้าให้ในการสั่งซื้อครั้งต่อไป

การรับคืนสินค้าและผลิตภัณฑ์ (Return)

การคืนผลิตภัณฑ์บริษัท จะรับคืนผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการตามแผนการขายและการตลาด คือ

1. การรับประกันความพอใจ ลูกค้าสามารถที่จะคืนผลิตภัณฑ์นั้นได้และผู้จำหน่ายจะต้องคืนเงิน ให้กับลูกค้าเต็มมูลค่า ตามราคาที่ย้ายออกไป หรือผู้จำหน่ายอาจจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ให้ตามยอดเงินนั้น หรือผู้จำหน่ายอาจจะให้เครดิตแก่ลูกค้าเต็มจำนวน การรับประกันนี้ จะยังมีผลถึงแม้ว่าลูกค้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ไปแล้วบางส่วน

2. กฎการซื้อกลับคืน โดยครอบคลุมสถานการณ์ ดังนี้
  - ผู้แทนจำหน่ายต้องการที่จะเลิกทำธุรกิจของบริษัท
  - ผู้จำหน่ายมีผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะคืน

เมื่อพิจารณาการจัดการ ไซ่อุปทานทั้งหมดในฝ่าย ไซ่อุปทาน ทำให้เห็นภาพรวมว่ามีการ



ดำเนินการในส่วนไหนบ้าง และมีส่วนไหนบ้างที่จะต้องทำการปรับปรุง ยิ่งทำให้เห็นชัดเจนมากขึ้นและสนับสนุนปัญหาที่ได้กล่าวเอาไว้ในช่วงต้น ว่ากิจกรรมวางแผนความต้องการจะต้องทำการปรับปรุง สามารถสรุปหัวข้อหลักๆ ที่ยังเป็นสาเหตุของปัญหาคือ

- ขาดการสื่อสารกันระหว่างฝ่ายขาย และฝ่ายวางแผนความต้องการ และฝ่ายจัดส่ง
- การดำเนินงานด้านการวางแผนความต้องการ ไม่ได้ขึ้นกับระบบแต่ขึ้นอยู่กับพนักงานวางแผนความต้องการ ทั้งนี้ในส่วนหนึ่งเนื่องมาจากขาดเครื่องมือช่วยในการวางแผนความต้องการทำให้ต้องใช้ความสามารถส่วนบุคคล

จากทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่การหาแนวทางในการปรับปรุงการวางแผนความต้องการในลำดับต่อไป

จากการศึกษากิจกรรมการวางแผนความต้องการ ปัญหาที่พบคือความเที่ยงตรงในการวางแผนความต้องการอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ ส่งผลให้ไม่สามารถรักษาระดับสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่ต้องการได้ ส่งผลให้ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าน้อยลงจากกระบวนการวางแผนที่ได้ทำการศึกษาโดยการนำเอา SCOR Model มาใช้พบว่า การดำเนินการด้านการวางแผนความต้องการซึ่งเป็นกระบวนการในระดับของ High Level และเป็นส่วนที่เชื่อมโยงสารสนเทศระหว่าง Sale Market กับ Demand Planner ซึ่งสารสนเทศนี้จะถูกใช้ต่อไปยังกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทานของบริษัท ปัญหาที่พบคือ

- Information ระหว่างฝ่ายขายกับผู้วางแผนความต้องการเป็นไปในทางเดียวคือ Sale ส่งข้อมูลตัวเลขให้ทาง Planner และ Planner ดำเนินการปรับตัวเลขและส่งต่อไปยังส่วนต่อไป ซึ่งพบว่าตัวเลขระหว่างที่ Sale ใช้ในการตั้งเป้าหมายขายกับที่ทาง Demand Planner ทำการปรับเพื่อใช้ต่อไปยังกระบวนการอื่นๆ ไม่ใช่ข้อมูลตัวเลขเดียวกัน

- กระบวนการวางแผนของ Demand Planner ไม่มีเครื่องมืออะไรเข้ามาช่วยในการทำงานซึ่งตัวเลขที่ได้เกิดจากการดูข้อมูลจากประวัติเก่าๆ และทำการปรับ โดยสิ่งที่ตนเองคิดว่าน่าจะเป็น ดังนั้นปัญหาคือหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล การวางแผนและความเที่ยงตรงก็จะผิดพลาดตามไปด้วย

การศึกษาปัจจัยที่มีต่อการบริหารการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในธุรกิจขายตรงของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเป็นการศึกษาทำสารนิพนธ์เชิงสำรวจ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้ทำการศึกษาได้ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม (Primary Data) ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลโดยตรงประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสารงานตำรา บทความ และวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในธุรกิจขายตรง เป็นรายด้านและเป็นรายข้อ ในแต่ละด้าน โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพประกอบ และตารางพร้อมคำอธิบาย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เกี่ยวกับอันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายในด้านต่างๆ 5 ด้าน โดยวิเคราะห์อันดับที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเพียง 2 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถามในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคมากที่สุดเพียง 5 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละปรากฏตามตารางที่ 4.1 – 4.6

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

| เพศ  | N   | ร้อยละ |
|------|-----|--------|
| ชาย  | 18  | 18     |
| หญิง | 82  | 82     |
| รวม  | 100 | 100    |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากที่สุด คือ 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82 และเป็นเพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| อายุ                | N   | ร้อยละ |
|---------------------|-----|--------|
| ต่ำกว่า 30 ปี       | 42  | 42     |
| ตั้งแต่ 30-40 ปี    | 32  | 32     |
| ตั้งแต่ 40-50 ปี    | 21  | 21     |
| ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป | 5   | 5      |
| รวม                 | 100 | 100    |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด คือ 42 คน คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมา คือ ตั้งแต่อายุ 30-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32 และอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส

| สถานภาพสมรส | N   | ร้อยละ |
|-------------|-----|--------|
| โสด         | 27  | 27     |
| สมรส        | 70  | 90     |
| ม่าย        | 2   | 2      |
| หย่า        | 1   | 1      |
| รวม         | 100 | 100    |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพเป็นสมรสแล้ว มีจำนวนมากที่สุด คือ 70 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมา คือผู้ที่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 27 และหย่ามีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา             | N   | ร้อยละ |
|---------------------------|-----|--------|
| ต่ำกว่าระดับ<br>ปริญญาตรี | 26  | 26     |
| ปริญญาตรี                 | 69  | 69     |
| ปริญญาโท                  | 5   | 5      |
| ปริญญาเอก                 | -   | -      |
| รวม                       | 100 | 100    |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรีมากที่สุด คือ 69 คน คิดเป็นร้อยละ 69 รองลงมา คือต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 26 และปริญญาโท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ทั้งหมดต่อเดือน

| รายได้ต่อเดือน            | N   | ร้อยละ |
|---------------------------|-----|--------|
| ต่ำกว่า 20,000 บาท        | 72  | 72     |
| 20,001-30,000 บาท         | 18  | 18     |
| 30,001-40,000 บาท         | 7   | 7      |
| ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป | 3   | 3      |
| รวม                       | 100 | 100    |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คือ 72 คน คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมา คือรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18 และมีรายได้มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพ

| ลำดับ | อาชีพ  | N   | ร้อยละ |
|-------|--|-----|--------|
| 1.    | ประกอบอาชีพผู้จำหน่ายในเครือข่ายอย่าง<br>เดียว | 12  | 12     |
| 2.    | ประกอบอาชีพอื่นอีก                             |     |        |
|       | 2.1 นักศึกษา                                   | 8   | 8      |
|       | 2.2 ข้าราชการ /พนักงานรัฐวิสาหกิจ              | 30  | 30     |
|       | 2.3 พนักงานเอกชน                               | 23  | 23     |
|       | 2.4 ประกอบธุรกิจส่วนตัว                        | 13  | 13     |
|       | 2.5 อื่นๆ                                      | 14  | 14     |
|       | รวม  | 100 | 100    |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีอาชีพเป็นพนักงานข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจมากที่สุด คือมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมา คืออาชีพพนักงานเอกชน มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23 และเป็นนักเรียน/นักศึกษา มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ

#### 4.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายโดยตรง

การวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรง เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อในแต่ละด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็นภาพประกอบ และตารางพร้อมคำอธิบายปรากฏตามตารางที่ 4.7-4.13 และภาพที่ 4.7-4.13

ตารางที่ 4.7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงเป็นรายด้าน และโดยรวมทุกด้าน

| ข้อ | ความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายธุรกิจขายตรงที่เป็นกรณีศึกษา | ค่าคะแนนเฉลี่ย | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน | แปลความ |
|-----|---|----------------|-------------------------|---------|
|     |   | $\bar{X}$      | S.D.                    |         |
| 1.  | ด้านปัจจัยทั่วไป  | 3.82           | 1.24                    | มาก     |
| 2.  | ด้านความมั่นคงของบริษัท   | 4.00           | 1.06                    | มาก     |
| 3.  | ด้านการสื่อสาร  | 3.23           | 1.69                    | ปานกลาง |
| 4.  | ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการของบริษัท                                 |                |                         |         |
|     | ด้านสินค้าและระบบการ  | 3.47           | 1.15                    | ปานกลาง |
| 5.  | บริหารโปรแกรมตลาด   | 3.74           | 1.60                    | มาก     |
|     | รวมทุกด้าน  | 3.79           | 0.53                    | มาก     |

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของธุรกิจขายตรงที่เป็นกรณีศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการสื่อสารและด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการจากบริษัทซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายด้านปัจจัยทั่วไปเป็นรายด้าน และเป็นรายชื่อ

| ประเภทความคิดเห็น                      | มากที่สุด  |              | มาก        |              | ปานกลาง    |              | น้อย      |              | น้อยที่สุด |             | S.D.        | แปลความ    |
|--|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|-----------|--------------|------------|-------------|-------------|------------|
|  | จำนวน      | ร้อยละ       | จำนวน      | ร้อยละ       | จำนวน      | ร้อยละ       | จำนวน     | ร้อยละ       | จำนวน      | ร้อยละ      |             |            |
| <b>ด้านปัจจัยทั่วไป</b>                |            |              |            |              |            |              |           |              |            |             |             |            |
| 1. ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์          | 20         | 20           | 30         | 30           | 15         | 15           | 25        | 25           | 10         | 10          | 1.31        | ปานกลาง    |
| 2. รายได้เพิ่ม                         | 32         | 32           | 35         | 35           | 20         | 20           | 8         | 8            | 5          | 5           | 1.13        | มาก        |
| 3. ให้ผลตอบแทนที่ดี                    | 20         | 20           | 48         | 48           | 15         | 15           | 10        | 10           | 7          | 7           | 1.12        | มาก        |
| 4. ใช้เงินลงทุนน้อยในธุรกิจ            | 63         | 63           | 12         | 12           | 20         | 20           | 3         | 3            | 2          | 2           | 1.02        | มาก        |
| 5. ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง และคุณภาพ   | 54         | 54           | 21         | 21           | 12         | 12           | 9         | 9            | 4          | 4           | 1.17        | มาก        |
| 6. ผู้ซ้กชววน                          | 40         | 40           | 20         | 20           | 23         | 23           | 10        | 10           | 7          | 7           | 1.27        | มาก        |
| 7. ให้ความสำคัญต่อการรักษาลิ่งแวกดลัอม | 40         | 40           | 28         | 28           | 16         | 16           | 6         | 6            | 10         | 10          | 1.30        | มาก        |
| <b>รวม</b>                             | <b>274</b> | <b>38.43</b> | <b>198</b> | <b>27.41</b> | <b>124</b> | <b>17.29</b> | <b>73</b> | <b>10.14</b> | <b>46</b>  | <b>6.43</b> | <b>1.24</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในด้านปัจจัยทั่วไปอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวข้องกับการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน ร้อยละค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านความมั่นคงของบริษัทเป็นรายด้าน และเป็นรายชื่อ

| ประเภทความคิดเห็น       | มากที่สุด |        | มาก   |        | ปานกลาง |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | $\bar{X}$ | S.D. | แปลความ |
|-------------------------|-----------|--------|-------|--------|---------|--------|-------|--------|------------|--------|-----------|------|---------|
|                         | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ |           |      |         |
| ด้านความมั่นคงของบริษัท | 37        | 37     | 42    | 42     | 8       | 8      | 10    | 10     | 3          | 3      | 4         | 1.06 | มาก     |
| รวม                     | 37        | 37     | 42    | 42     | 8       | 8      | 10    | 10     | 3          | 3      | 4         | 1.06 | มาก     |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทในด้านความมั่นคงของบริษัทอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านการสื่อสารของบริษัท เป็นรายด้านและเป็นรายชื่อ

| ประเภทความคิดเห็น   | มากที่สุด |        | มาก   |        | ปานกลาง |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | $\bar{X}$ | S.D. | แปลความ |
|---|-----------|--------|-------|--------|---------|--------|-------|--------|------------|--------|-----------|------|---------|
|   | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ |           |      |         |
| <b>ด้านการสื่อสาร</b>   |           |        |       |        |         |        |       |        |            |        |           |      |         |
| 9. บริษัทมีฐานมั่นคง  | 23        | 23     | 25    | 25     | 18      | 18     | 14    | 14     | 20         | 20     | 3.17      | 1.45 | ปานกลาง |
| 10. โทรศัพท์ที่ติดต่อง่ายให้ความสะดวกในการปรึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะทันที | 18        | 18     | 20    | 20     | 42      | 42     | 12    | 12     | 8          | 8      | 3.28      | 1.14 | ปานกลาง |
| <b>รวม</b>  | 41        | 20.5   | 45    | 22.5   | 60      | 30     | 26    | 13     | 28         | 14     | 3.23      | 1.69 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทในด้านการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บริษัทที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านถึงอำนาจความสะดวก และการให้บริการของบริษัท เป็นรายด้าน และเป็นรายข้อ

| ประเภทความคิดเห็น                               | มากที่สุด |        | มาก   |        | ปานกลาง |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | $\bar{X}$ | S.D. | แปลความ |
|---|-----------|--------|-------|--------|---------|--------|-------|--------|------------|--------|-----------|------|---------|
|   | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ |           |      |         |
| ด้านถึงอำนาจความสะดวกและการให้บริการของบริษัท   |           |        |       |        |         |        |       |        |            |        |           |      |         |
| 11. จัดให้มีการอบรมอยู่เสมอ                     | 20        | 20     | 35    | 35     | 29      | 29     | 12    | 12     | 4          | 4      | 3.35      | 1.07 | มาก     |
| 12. จัดให้มีการอบรมตามความต้องการของผู้จำหน่าย  | 12        | 12     | 19    | 19     | 52      | 52     | 9     | 9      | 8          | 8      | 3.18      | 1.03 | ปานกลาง |
| 13. มีตัวอย่างสินค้าและการสาธิต                 | 26        | 26     | 22    | 22     | 22      | 22     | 9     | 9      | 8          | 8      | 3.62      | 1.19 | มาก     |
| 14. บริการจัดส่งสินค้าทางไปรษณีย์ได้โดยไม่จำกัด | 30        | 30     | 23    | 23     | 23      | 23     | 11    | 11     | 9          | 9      | 3.54      | 1.27 | มาก     |
| จำนวน   | 88        | 22     | 112   | 28     | 130     | 32.5   | 41    | 10.25  | 29         | 7.25   | 3.47      | 1.15 | ปานกลาง |

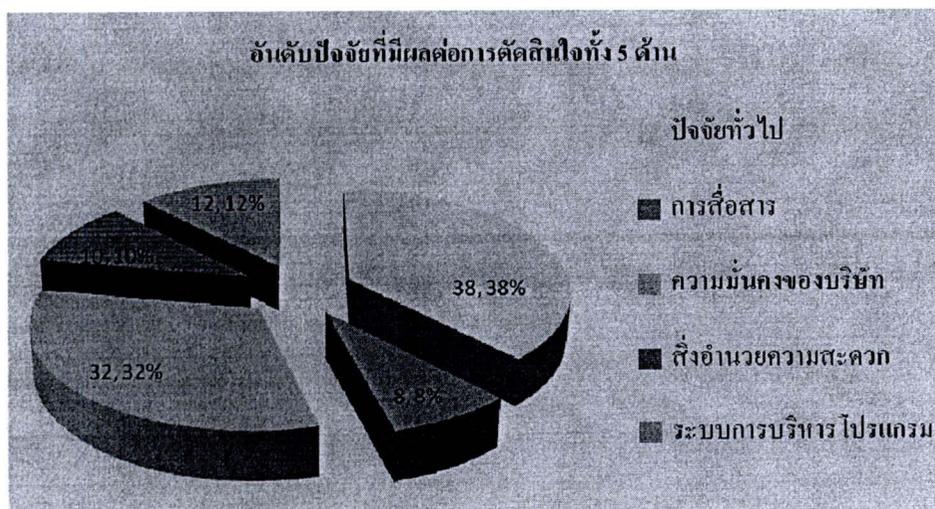
จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทในด้านถึงอำนาจความสะดวกและการให้บริการของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นการที่บริษัทจัดให้มีการอบรมตามความต้องการของผู้จำหน่ายเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนร้อยละค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงจำนวนร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัท ด้านระบบบริหาร โปรแกรมการตลาด เป็นรายด้าน และเป็นรายชื่อ

| ประเภทความคิดเห็น                                     | มากที่สุด |        | มาก   |        | ปานกลาง |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | $\bar{X}$ | S.D. | แปลความ |
|---|-----------|--------|-------|--------|---------|--------|-------|--------|------------|--------|-----------|------|---------|
|   | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน   | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ |           |      |         |
| ด้านระบบบริหารโปรแกรม                                 |           |        |       |        |         |        |       |        |            |        |           |      |         |
| 15. บริษัทมีศักยภาพในการจัดการ                        | 35        | 35     | 25    | 25     | 24      | 24     | 13    | 13     | 3          | 3      | 3.76      | 1.16 | มาก     |
| 16. บริษัทมีหลักการบริหารและการจัดการที่ดีชัดเจน      | 23        | 23     | 29    | 29     | 19      | 19     | 18    | 18     | 11         | 11     | 3.35      | 1.31 | ปานกลาง |
| 17. มีโปรแกรมการต่อสู้ทางการตลาดที่เหมาะสมและมีคุณภาพ | 53        | 53     | 24    | 24     | 9       | 9      | 8     | 8      | 6          | 6      | 4.10      | 1.22 | มาก     |
| รวม   | 111       | 37     | 78    | 26     | 52      | 17.33  | 39    | 13     | 20         | 6.67   | 3.65      | 1.18 | มาก     |

### 4.3 อันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย

การวิเคราะห์เกี่ยวกับอันดับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายในด้านต่างๆ 5 ด้าน โดยวิเคราะห์อันดับที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเพียง 2 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ



ภาพที่ 4.7 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละ ของอันดับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายจากด้านต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกเป็นรายด้าน

#### 4.4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย

วิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคของผู้ตอบแบบสอบถามในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่าย โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคมากที่สุดเพียง 5 อันดับ เป็นรายด้าน โดยหาค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคในการเป็นผู้จำหน่ายในเครือข่ายของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาโดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัญหา และอุปสรรคมากที่สุดเพียง 5 อันดับ

| อันดับความ<br>คิดเห็น | ประเภทปัญหาและอุปสรรค   | N  | ร้อยละ |
|-----------------------|---|----|--------|
| 1                     | ไม่มีเวลาพอ   | 66 | 66     |
| 2                     | สินค้ามีราคาแพงทำให้ขายยาก  | 16 | 16     |
| 3                     | หาผู้ที่จะเป็นผู้จำหน่ายจริงๆ ยาก ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ | 5  | 5      |
| 4                     | กำลังซื้อของผู้บริโภคน้อยลง   | 9  | 9      |
| 5                     | ขาดเทคนิคการเชิญและการปิดการขาย                                       | 4  | 4      |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีปัญหา และอุปสรรคในการเป็นผู้แทนจำหน่ายในเครือข่าย เนื่องจากไม่มีเวลาในการนำเสนอและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 66 และมีความรู้สึกว่า สินค้ามีราคาแพง ทำให้ขายยาก ร้อยละ 16 นอกจากนี้การหาผู้ที่จะเป็นจำหน่ายจริงๆ ยาก เพราะส่วนใหญ่จะเป็นเพียงผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 5 และปัญหาต่อมาที่พบ คือกำลังซื้อของผู้บริโภคน้อยลงร้อยละ 9 ผู้จำหน่ายขาดเทคนิคการเชิญการปิดการขาย ร้อยละ 4