

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2

### หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายของกลยุทธ์
2. กระบวนการวางแผนการบริหารการขาย
3. การวางแผนงบประมาณการขาย
4. วัตถุประสงค์ของงบประมาณการขาย
5. ประโยชน์ของงบประมาณการขาย
6. ประเภทของงบประมาณการขาย
7. วิธีการจัดทำงบประมาณการขาย
8. การกำหนดระดับของงบประมาณการขาย
9. ปัญหาในการจัดทำงบประมาณ

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกความหมายของกลยุทธ์ได้
2. อธิบายกระบวนการวางแผนการบริหารการขายได้
3. อธิบายการวางแผนงบประมาณการขายได้
4. บอกวัตถุประสงค์ของงบประมาณการขายได้
5. อภิปรายประโยชน์ของงบประมาณการขายได้
6. บอกประเภทของงบประมาณการขายและสร้างแบบงบประมาณการขายได้
7. ระบุวิธีการจัดทำงบประมาณการขายได้
8. เขียนงบประมาณการขายได้
9. อธิบายการกำหนดระดับของงบประมาณการขายได้
10. ระบุปัญหาจัดทำงบประมาณการขายได้
11. วิเคราะห์ปัญหาในการจัดทำงบประมาณการขายได้

## วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ศึกษาเอกสารการสอนบทที่ 2 กลยุทธ์และการวางแผนการบริหารการขายด้วยตนเอง
2. ฟังการบรรยายในชั้นเรียน
3. อภิปราย ชักถามเนื้อหาในบทเรียนเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
4. ศึกษาค้นคว้า เนื้อหาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารและอินเทอร์เน็ต
5. ทำรายงาน
6. อภิปรายเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
7. ตอบข้อซักถามและทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## สื่อการเรียนรู้การสอน

1. เอกสารประกอบการสอน เรื่อง กลยุทธ์และการวางแผนการบริหารการขาย
2. หนังสือ ตำรา และวารสารทางวิชาการเกี่ยวกับกลยุทธ์และการวางแผนการบริหารการขาย
3. แผ่นโปสเตอร์
4. ตัวอย่างแผนการขาย
5. แผนภูมิและแผ่นภาพ
6. คำถามและแบบฝึกหัดท้ายบท

## การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตจากการร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน
2. สังเกตจากการสนทนาและการซักถาม
3. ประเมินจากการอภิปรายและการรายงานของกลุ่ม
4. ประเมินผลจากการทดสอบย่อย
5. ประเมินผลจากการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 2

### กลยุทธ์และการวางแผนการบริหารการขาย

กลยุทธ์และการวางแผนการบริหารการขายเป็นการใช้เครื่องมือทางการตลาดที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด เพื่อประโยชน์ต่อความสำเร็จในด้านยอดขายและบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ซึ่งกลยุทธ์การขายทำให้บริษัทคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเป็นแนวทางที่จะแก้ไขต่อไป โดยการบริหารการขายนั้นบริษัทจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนกลยุทธ์โดยให้สอดคล้องกับงบประมาณการขายที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

#### ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ (strategic) ไว้มากมายหลายทัศนะดังนี้  
กลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการที่บ่งบอกให้ผู้บริหารทราบว่าต้องทำอะไรและอย่างไรเมื่อถึงจังหวะเวลาที่จะลงมือปฏิบัติการ เช่น กลยุทธ์การขายหลังจากที่ได้กำหนดขึ้นมาเรียบร้อยแล้ว จะบ่งบอกได้ว่าต้องใช้พนักงานขายที่มีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าใดและเมื่อไร เป็นต้น (สุปัญญา ไชยชาญ, 2544, หน้า 17)

กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ และเล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2546, หน้า 73)

กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2544, หน้า 28)

จากความหมายของ กลยุทธ์ ที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่บริษัทใช้ประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการบริหาร และการควบคุม การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

## กระบวนการวางแผนการบริหารการขาย

ผู้บริหารการขายต้องตัดสินใจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานที่ถือว่าเป็นพื้นฐานของธุรกิจที่ผู้บริหารการขายต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องตัดสินใจ เช่น การขยายเขตการขาย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือการแข่งขัน ซึ่งมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งทำให้ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของธุรกิจ ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้ทราบสถานการณ์และแนวโน้มซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารการขายต้องมีข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ SWOT analysis ดังนี้คือ

1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (strength analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่ง เป็นข้อดีที่สามารถนำมาสร้างเป็นประโยชน์ได้

1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (weakness analysis) เป็นการวิเคราะห์ความเสียเปรียบคู่แข่งสำหรับการดำเนินธุรกิจที่เป็นที่ ต้องมีการปรับปรุงหรือแก้ไขให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค

1.3 การวิเคราะห์โอกาส (opportunity analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาสที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งเกิดจากสิ่งแวดล้อมมหภาคที่เกี่ยวข้อง เศรษฐกิจ ประชากร เทคโนโลยี กฎหมายและการเมือง เป็นต้น

1.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (threat analysis) เป็นการวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดจากผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานจากสิ่งแวดล้อมมหภาค และสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจต้องปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อขยายและกำไร

ธุรกิจสามารถปรับตัวสำหรับการแข่งขันหรือทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี กฎหมายและการเมืองโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ได้แก่

1) การวิเคราะห์ลักษณะของตลาด เป็นการวิเคราะห์ถึงตลาดรวมของกลุ่มลูกค้า ผู้มุ่งหวังที่เกี่ยวกับขนาดและอัตราการเจริญเติบโตของตลาด ส่วนครองตลาด รวมทั้งการรับรู้ และลักษณะการซื้อสินค้าในอนาคต รวมถึงปัจจัยในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า

2) การวิเคราะห์ลักษณะของผลิตภัณฑ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงยอดขายในรูปแบบ จำนวนหน่วย และจำนวนเงินที่ขาย รวมถึงราคา กำไรสุทธิ ซึ่งการวิเคราะห์สำหรับผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาที่ผ่านมาด้วยรวมทั้งการคาดคะเนถึงยอดขายในอนาคตที่เกิดขึ้น

3) การวิเคราะห์ลักษณะด้านแข่งขัน เป็นการวิเคราะห์ถึงจำนวนลักษณะ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจคู่แข่งกัน รวมถึงข้อดีและข้อเสียของคู่แข่งกัน เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า การบริการ การกำหนดราคา เงื่อนไขราคา ส่วนครองตลาดและอัตราการเจริญเติบโต วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และทรัพยากร เพื่อบริษัทสามารถนำไปกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัทได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4) การวิเคราะห์การจัดจำหน่าย เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบและวิธีการจัดจำหน่ายในรูปแบบต่างๆ ที่สะดวกและรวดเร็ว เช่น การเก็บรักษา การขนส่ง ช่องทางการจัดจำหน่าย

5) การวิเคราะห์ปริมาณการขาย เป็นการวิเคราะห์ถึงยอดขายที่เกี่ยวกับประเภทผลิตภัณฑ์ โดยแยกตามสายผลิตภัณฑ์ รายการผลิตภัณฑ์ เขตการขายและแยกตามรายตัวพนักงานแต่ละคน

6) การวิเคราะห์กำไร เป็นการวิเคราะห์กำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิที่เกิดจากการขายของลูกค้าแต่ละรายที่เกิดจากลูกค้าแต่ละราย แต่ละเขตการขาย แต่ละสายผลิตภัณฑ์หรือรายการผลิตภัณฑ์

7) การวิเคราะห์กลยุทธ์และโปรแกรมการตลาด เป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประสมผลิตภัณฑ์และส่วนประสมการส่งเสริมการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจโดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และโปรแกรมการใช้ส่วนประสมการตลาดว่าแผนสำหรับการบริหารนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร จะทำอะไรบ้าง จะทำเมื่อใด ใครเป็นคนจะทำอย่างไร และจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเท่าใด

**2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์** ผู้บริหารการขายจะกำหนดทิศทางการบริหารที่สามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายสำหรับการดำเนินธุรกิจดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมาย (goal) เป็นกำหนดภารกิจของบริษัทที่เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการเป้าหมายในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ เช่น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในรูปแบบของยอดขาย ส่วนครองตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน หรือวัตถุประสงค์อื่น ๆ รวมทั้งเงื่อนไขเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละวัตถุประสงค์เพื่อธุรกิจต้องการให้บรรลุผลลัพธ์อะไรบ้าง เช่น

2.2.1 วัตถุประสงค์ทางการเงิน ประกอบด้วย

2.2.1.1 ความสามารถในการทำกำไร เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลกำไรตามเป้าหมาย

2.2.1.2 ความสามารถในการผลิต เช่น ปริมาณการผลิต

2.2.2 วัตถุประสงค์ทางการตลาด เช่น วัตถุประสงค์ในการขาย วัตถุประสงค์ในส่วนครองตลาด วัตถุประสงค์ในด้านการแข่งขัน เป็นต้น

2.2.3 วัตถุประสงค์ด้านสังคม เช่น มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท เป็นต้น

**3. กำหนดศักยภาพตลาด** หลังจากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์แล้ว การกำหนดศักยภาพตลาด (market potential) และศักยภาพของธุรกิจ (company potential) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจไปยังเขตการขายที่มีศักยภาพสูงกว่า

3.1 ศักยภาพของตลาด หมายถึง ยอดขายรวมของสินค้าประเภทหนึ่งของบริษัท ที่คาดว่าจะขายได้ในระยะเวลาหนึ่งและในตลาดที่กำหนด เช่น ปี พ.ศ. 2548 บริษัทเครื่องมือสื่อสารทั้งหมดคาดว่าจะมีปริมาณการขายสูงสุดในประเทศไทย 2,000 ล้านบาท

3.2 ศักยภาพของบริษัท หมายถึง ยอดขายของบริษัทที่มีปริมาณขายสินค้าที่คาดว่าจะขายได้ในระยะเวลาหนึ่ง

ดังนั้นการวัดศักยภาพของตลาดหรือศักยภาพบริษัทนั้นสามารถวัดได้จากข้อมูลของบริษัทว่าจะขายได้ภายใต้การใช้ความพยายามด้านการขาย ขอบเขตความสามารถของบริษัท รวมถึงปริมาณขายในอดีตของบริษัท โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับการพัฒนาส่วนประสมการตลาด เช่น การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

**4. การพยากรณ์การขาย** เป็นการพยากรณ์การขายของตลาดเพื่อผู้บริหารการขาย จะสามารถกำหนดการวางแผนการขายภายใต้สิ่งแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้หรือไม่สามารถควบคุมได้สำหรับสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งที่บริษัทสามารถคาดคะเนปริมาณขายของบริษัทในอนาคตจากข้อมูลอดีตของบริษัทแล้ว เมื่อบริษัทได้ผลการพยากรณ์การขายแล้ว บริษัทจะนำมาเป็นจุดมุ่งหมายในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับทุกฝ่ายในบริษัท

**5. การเลือกกลยุทธ์** บริษัทจะเลือกกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัท โดยการกำหนดแผนการปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เช่น ถ้าบริษัทต้องการกำไร 50 ล้านบาท กลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดคือจะต้องเพิ่มส่วนครองตลาดอีกร้อยละ 8 ด้วยการส่งเสริมการขายด้วยงบประมาณ 5 ล้านบาทพร้อมกับเพิ่มงบประมาณในการโฆษณาอีก 5 ล้านบาทและลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อลงร้อยละ 5 เป็นต้น

**6. การพัฒนารายละเอียดกิจกรรมหรือกำหนดยุทธวิธี** บริษัทจะกำหนดยุทธวิธี (tactics) ที่เป็นแผนปฏิบัติของบริษัทที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยอาจกำหนดขึ้นทันทีทันใดและเกี่ยวกับทิศทางของแผนระยะสั้นก่อนดำเนินการซึ่งต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดไว้

**7. การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น** การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับยุทธวิธีเพื่อคล่องไปด้วยดีซึ่งจะประกอบด้วย คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา วัสดุ เครื่องจักรและข้อมูลต่าง ๆ

**8. การปฏิบัติตามแผน** เป็นการดำเนินงานตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกลวิธีในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนพร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น ผู้บริหารการขายต้องนำไปสู่การปฏิบัติโดยอาจมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ

การปฏิบัติตามแผน (implement the plan) เริ่มจากการที่รับผิดชอบแจ้งให้พนักงานขายทุกคนได้ทราบรายละเอียดของแผนงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง หากจุดใดพนักงานขายไม่เข้าใจผู้รับผิดชอบต้องอธิบายให้เข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อที่จะได้ไม่เป็นปัญหาในขณะที่ปฏิบัติ จากนั้นผู้รับผิดชอบต้องมอบหมายหน้าที่ต่าง ๆ ให้พนักงานแต่ละคนถือปฏิบัติและรับผิดชอบต่อความสามารถและความเหมาะสมภายใต้ขอบเขตของระยะเวลาและทรัพยากรที่กำหนดให้ และเพื่อให้เกิดความชัดเจนผู้รับผิดชอบควรกำหนดแผนการปฏิบัติเป็นตารางแจ้งให้พนักงานขายทราบ

**9. การวัดและเปรียบเทียบการปฏิบัติ** หลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลง ผู้บริหารการขายต้องมีการเก็บข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้นจริง (actual performance collections) แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐาน (standard) ที่กำหนดไว้

มาตรฐานที่ถูกต้องใช้เป็นตัวเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติจริงที่นิยมใช้ คือเขตการขายและโควตาการขายที่มอบหมายให้พนักงานขายปฏิบัติ ปริมาณขายเฉลี่ยในอดีต ผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของบริษัทในอดีต ค่าเฉลี่ยผลงานของทุกบริษัทในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ค่าเฉลี่ยเฉพาะรายของพนักงานขายแต่ละคนในระยะเวลาที่ผ่านมา การคาดหวังของผู้บริหารการขาย การคาดหวังของลูกค้าและสังคม

**10. การแก้ไข** เมื่อนำผลการปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว หากเกิดความแตกต่างขึ้นไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างที่น้อยกว่าหรือมากกว่ามาตรฐานก็ตาม ผู้บริหารการขายต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าความแตกต่างนั้นเกิดขึ้นจากการวางแผนหรือ

เกิดขึ้นจากการปฏิบัติและเกิดขึ้นในขั้นตอนใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น และจะสามารถแก้ไขได้โดยวิธีการใด โดยใครพร้อมก็ต้องเสนอปรับแผนงานที่เกี่ยวข้องด้วย

การวางแผนการบริหารการขายที่กล่าวข้างต้น เป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยุ่งยาก สลับซับซ้อน ตลอดจนต้องใช้คนที่มีความสามารถสูง สิ้นเปลืองงบประมาณและเวลาในการวางแผนมาก แต่ก็เป็นการกระทำที่ให้ผลคุ้มค่า เพราะหากบริษัทมีแผนงานที่ดีเป็นตัวแบบ แผนงานที่ดีจะเป็นกรอบที่ชัดเจนในการตัดสินใจและการดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการเป็นอย่างดี

### การวางแผนงบประมาณการขาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ งบประมาณ (budgeting) ไว้มากมายหลายทัศนะ ดังนี้

งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย (พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2546, หน้า 205)

งบประมาณ หมายถึง รายการ (statements) อย่างเป็นทางการของทรัพยากรการเงินที่เตรียมไว้เพื่อที่จะนำมาใช้ประกอบกิจกรรมที่จำเพาะเจาะจงภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ งบประมาณถูกใช้กันอย่างกว้างขวาง เพื่อการวางแผนและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของทุกระดับขององค์กร (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 252)

งบประมาณการขาย (sales budgeting) หมายถึง ยอดขายที่ถูกกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ขั้นต่ำ และใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเกี่ยวกับการผลิต การซื้อ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการหมุนเวียนของเงินสด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักษิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์, และองอาจ ปทะวานิช, 2543, หน้า 106)

จากความหมายของ งบประมาณการขาย ข้างต้นนั้นสามารถสรุปความหมายของ งบประมาณการขาย หมายถึง งบประมาณการขายที่บริษัทวางแผนการใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าเพื่อทำให้ทราบค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการขายสินค้าหรือบริการในระยะเวลาที่กำหนด



## วัตถุประสงค์ของงบประมาณการขาย

วัตถุประสงค์ของงบประมาณการขายมี 3 ลักษณะดังนี้คือ

1. เป็นเครื่องมือในการวางแผนและประสานงาน เมื่อบริษัทได้จัดทำพยากรณ์ยอดขายแล้ว ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณการขายก็จะนำเอาข้อมูลต่าง ๆ จากการพยากรณ์ยอดขายมาจัดทำงบประมาณการขาย งบประมาณจึงสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน ควบคุม และประสานงานของแผนกอื่น ๆ ของบริษัทได้เป็นอย่างดี
2. เป็นการควบคุมและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดทำงบประมาณการขายมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญเพื่อใช้ในการควบคุมเนื่องจากรายละเอียดในงบประมาณการขายจะประกอบด้วย รายได้ ค่าใช้จ่าย ทั้งในการผลิตและการขาย โดยการป้องกันไม่ให้งบประมาณเกินกว่าที่กำหนด รักษาอัตราส่วนของรายจ่ายให้เหมาะสมกับรายได้ ซึ่งในงบประมาณต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน งบประมาณขายยังสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ โดยให้ทำตามแผนงานที่กำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานถือเป็นมาตรฐานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้เต็มที่
3. เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อกำหนดเป้าหมายไว้แล้วผู้บริหารการขายจึงสามารถใช้งบประมาณเป็นตัววัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี งบประมาณการขายเป็นมาตรฐานในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานขาย และเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงาน ตลอดจนควบคุมทั้งปริมาณขาย ค่าใช้จ่ายและกำไร

## ประโยชน์ของงบประมาณการขาย

งบประมาณการขายจะเป็นตัวกำหนดในการดำเนินงานสำหรับการบริหารจัดการและ เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งแสดงรายละเอียดต่าง ๆ ในการใช้จ่าย และการดำเนินงาน งบประมาณจึงมีประโยชน์ดังนี้

1. งบประมาณการขายเป็นตัวบ่งชี้การนำไปใช้ในการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้ของการประเมินผล
2. งบประมาณการขายเป็นการวัดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารการขาย
3. งบประมาณการขายเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายระดับต่าง ๆ ในบริษัท

4. งบประมาณการขายแสดงถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการใช้จ่าย ซึ่งสามารถประเมินผลจากรายจ่ายต่าง ๆ ว่าบริษัทควรจะปรับปรุงแก้ไขรายการที่มีปัญหาให้เข้ากับหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ

5. งบประมาณการขาย สามารถทราบได้จากประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทซึ่งแสดงให้เห็นในงบกำไรขาดทุน งบดุล เป็นต้น

## ประเภทของงบประมาณการขาย

งบประมาณการขายเป็นการจัดสรรเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายสำหรับการประกอบการพิจารณา โดยงบประมาณการขายสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้ (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2543, หน้า 252-254)

1. งบประมาณรายรับ การจัดทำงบประมาณรายรับเป็นส่วนที่สำคัญและวิกฤติมากที่สุดในช่วงของการจัดทำงบประมาณ งบประมาณรายรับก็จะได้มาจากการพยากรณ์การขาย ดังนั้นการพยากรณ์การขายทำขึ้นตามแผนปฏิบัติการการตลาดที่จะกำหนดแนวทางสนับสนุนการขายเอาไว้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขายและค่าใช้จ่ายในการตลาดอื่น ๆ

2. งบประมาณรายจ่าย เป็นงบประมาณรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขายเท่านั้น แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ค่าใช้จ่ายแน่นอนตายตัว (fixed costs) คือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขายจะขายได้หรือไม่ได้ ขายได้มากได้น้อยก็ต้องใช้ต้องจ่ายที่สำคัญได้แก่

2.1.1 เงินเดือนและค่าครองชีพ

2.1.2 ค่าประกันต่าง ๆ เช่น ประกันชีวิต สุขภาพ ประกันภัยรถยนต์

2.1.3 ค่าใช้จ่ายสมทบกองทุนเลี้ยงชีพและกองทุนทดแทน

2.1.4 ค่าเช่าสำนักงาน

2.1.5 ค่าใช้จ่ายประจำในสำนักงาน เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา

2.1.6 ค่าใช้จ่ายประจำจากส่วนกลางที่กระจายมายังฝ่ายขาย

2.2 ค่าใช้จ่ายผันแปร ได้แก่

2.2.1 ค่านายหน้าในการขายและหรือเก็บเงิน

2.2.2 เงินรางวัลและรางวัลในการขายและหรือเก็บเงิน

2.2.3 ค่าโบนัส ถ้าจ่ายตามผลงานของบริษัทหรือผลงานของพนักงานขายถือเป็นค่าใช้จ่ายผันแปร แต่ถ้าจ่ายประจำตามกฎหมายแรงงานถือเป็นรายได้ประจำที่จ่ายให้พนักงาน ถ้าจะใช้พนักงานขายออกจะต้องนำมาคำนวณเป็นค่าจ้างด้วย

2.2.4 ค่าพาหนะ ถ้าจ่ายตามระยะทางถือเป็นค่าใช้จ่ายผันแปร แต่ถ้าจ่ายเท่ากันประจำเป็นรายเดือนถือเป็นค่าใช้จ่ายแน่นอน อย่างไรก็ตามค่ารถที่จ่ายประจำเท่ากันทุกเดือนอาจจะมีปัญหาทางภาษีอากร เพราะบางกรณีทางสรรพากรถือว่าเป็นรายได้ประจำของพนักงานขายที่ต้องนำมาคำนวณภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

2.2.5 ค่ารับรอง การพิจารณาว่าจะเป็นการจ่ายประเภทใดนั้นก็เช่นเดียวกันกับค่าพาหนะและค่าโบนัส

2.2.6 ค่าเบี้ยเลี้ยงสำหรับพนักงานขายที่ทำงานค้างคืนนอกสถานที่บางบริษัทให้ค่าอาหารและพนักงานขายถึงแม้จะทำงานในกรุงเทพมหานคร สำหรับค่าพาหนะ ค่ารับรอง และค่าเบี้ยเลี้ยง อาจจะถูกจัดเป็นค่าใช้จ่ายผันแปรก็ได้

2.3 ค่าใช้จ่ายผันแปร เป็นค่าใช้จ่ายที่มีส่วนสัมพันธ์กับงาน แต่ไม่เป็นสัดส่วนกับผลงานขายเช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายผันแปรคงที่ได้กล่าวมาแล้ว ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้มีความสำคัญในการปฏิบัติงานและมีจำนวนค่อนข้างสูงที่สำคัญได้แก่

2.3.1 ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและว่าจ้างพนักงานขาย

2.3.2 ค่าตอบแทนที่ให้พนักงานขายออกจากงาน

2.3.3 ค่าฝึกอบรม และที่จะถูกแบ่งจากส่วนกลาง

2.3.4 ค่ารักษาพยาบาล (ถ้าไม่มีการประกันสุขภาพและที่จะถูกแบ่งจากส่วนกลาง)

2.3.5 ค่าโทรคมนาคม เช่น ค่าโทรศัพท์ โทรเลข เทเล็กซ์

2.3.6 ค่ารักษาสุขภาพต่าง ๆ

2.3.7 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (และที่จะถูกแบ่งจากส่วนกลาง)

2.3.8 หนี้สูญ

3. **งบประมาณกำไร** คือ ผลกำไรจากการขาย เช่น การนำเอารายรับมาหักต้นทุนสินค้าหรือบริการจะได้เป็นกำไรขั้นต้นแล้วจึงนำค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการตลาด และค่าใช้จ่ายในการบริหารจะได้เป็นกำไรจากการปฏิบัติการ

ผู้บริหารการขายส่วนใหญ่จะรับผิดชอบเฉพาะในการงบประมาณรายรับคือ การพยากรณ์ขายและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการขายเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติจริงของทุกบริษัท ถ้ากำไรยังไม่ดีหรือไม่ได้ตามเกณฑ์ ผู้บริหารงานขายก็ต้องดำเนินการพยากรณ์รายรับและรายจ่ายใหม่จนกว่าจะเป็นที่พอใจของผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนั้นผู้บริหารการขายจะต้องมีส่วนร่วมกันในการทำงานงบประมาณลงทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขาย คือรถยนต์หรือพาหนะที่ทางบริษัทจัดให้พนักงานขายและพนักงานอื่น ๆ ในฝ่ายการขายและการลงทุนในการขายสถานที่ทำงานของฝ่ายขาย

ดังนั้นบริษัทจะต้องกำหนดค่าใช้จ่ายดังกล่าวโดยสามารถสร้างแบบงบประมาณการขายได้ดังตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 แบบงบประมาณการขายรายไตรมาส

(1) ประเภท ค่าใช้จ่าย	(2) งบประมาณ มกราคม	(3) จ่ายจริง มกราคม	(4) ความแตกต่าง	(5) งบประมาณ กุมภาพันธ์	(6) จ่ายจริง กุมภาพันธ์	(7) แตกต่าง
ขาย						
ค่าใช้จ่าย : เงินเดือน คอมมิชชั่น โบนัส						
รวม						
ค่าเดินทาง : ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าเดินทาง อื่น ๆ						
รวม						
ค่าใช้จ่ายอื่น : เบี้ยประชุม รับสมัคร ฝึกอบรม อื่น ๆ						

ทีมา (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2542, หน้า 74)

ตารางที่ 2.2 แบบงบประมาณการขายรายปี

(1) ประเภท ค่าใช้จ่าย	2539	2540	งบประมาณ ดั้งเดิม ปี 2541	ทบทุน เมษายน	ทบทุน กรกฎาคม	ทบทุน ตุลาคม
ขาย						
ค่าใช้จ่าย : เงินเดือน คอมมิชชั่น โบนัส						
รวม						
ค่าเดินทาง : ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าเดินทาง อื่น ๆ						
รวม						
ค่าใช้จ่ายอื่น : เบี้ยประชุม รับสมัคร ฝึกอบรม อื่น ๆ						

ทีมา (อตุลย์ จาตุรงคกุล, 2542, หน้า 75)

## วิธีการจัดทำงบประมาณการขาย

การจัดทำงบประมาณการขายเป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตลาด ขอบเขตข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ธุรกิจประเมินเกี่ยวกับรายรับจากการขาย ซึ่งมีวิธีการจัดทำงบประมาณการขาย ได้ 8 วิธีดังนี้

**1. การกำหนดวัตถุประสงค์และกำไรทางการขาย** ผู้บริหารการขายต้องจัดทำงบประมาณมักจะนำเอารายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในอดีตจนถึงปัจจุบันมาทบทวนปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ขณะจัดทำประมาณนั้น บริษัทต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกำไรทางการขาย ซึ่งเพื่อผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทสำหรับการถ่วงถอยและเพื่อให้บริษัทอยู่รอดโดยต้องพยายามสร้างยอดขายที่จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของผู้บริหาร

**2. การพยากรณ์ยอดขาย** เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกำไรทางการขาย ผู้บริหารการขายจะต้องจัดสรรให้ค่าใช้จ่ายรายการต่าง ๆ ในหน่วยงานขาย ซึ่งจะต้องกระจายให้ทั่วถึงและเพียงพอต่อการลงมือกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยการพยากรณ์ยอดขายว่ามียอดขายที่อยู่ในศักยภาพของตลาดที่บริษัทกำลังทำการขายอยู่และกำหนดว่าต้นทุนที่ต้องการกำไรกลับมาจะเท่ากับยอดขายเท่าไรเพื่อบริษัทจะได้กำหนดงบประมาณได้อย่างถูกต้อง

**3. การกำหนดการขายและหน้าที่ทางการตลาด** เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายทางการขาย ต้องกำหนดว่าผู้ที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าและลูกค้ามีต้องการอะไร ซึ่งผู้บริหารการขายต้องมีการออกแบบสินค้า ผลิตภัณฑ์ใหม่และกำหนดราคาโดยใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด เช่น การโฆษณา แค็ตตาล็อก เป็นต้น

**4. การกำหนดค่าใช้จ่าย** ผู้บริหารการขายจะต้องกำหนดรายจ่ายคงที่และ ต้นทุนผันแปร ซึ่งต้นทุนที่จ่ายไปเท่ากันตลอดเวลาที่มีการขาย กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นต้นทุนที่เพิ่มหรือลดลงโดยมีความสัมพันธ์กับเวลา ซึ่งเรียกว่าต้นทุนคงที่ (fixed cost) เช่น เงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางคงที่ การประกัน แต่ต้นทุนที่เพิ่มหรือลดลงตามจำนวนหน่วยที่ขายได้ เรียกว่าต้นทุนผันแปร (variable costs) เช่น ค่าคอมมิชชั่นและโบนัส ต้นทุนค่าส่งจดหมาย ต้นทุนค่าส่งของ เป็นต้น

**5. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (break-even analysis)** ผู้บริหารการขายระดับภาค หรือทั่วประเทศ ได้รับมอบหมายให้กำหนดวัตถุประสงค์ทางการขายและกำไรของปีให้บรรลุความสำเร็จ โดยจะต้องทำการควบคุมวิธีการที่จะให้บรรลุความสำเร็จดังกล่าว การควบคุมควรทำเป็นรายเดือน ซึ่งเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำการควบคุมคือ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนที่มีต้นทุนที่เกี่ยวข้อง 2 ประเภทดังนี้

5.1 ต้นทุนคงที่ (fixed costs) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต โดยไม่แปรไปตามระดับการผลิต ได้แก่ เงินเดือน ค่าเช่า ค่าเบี้ยประกัน ค่าภาษีที่ดิน เป็นต้น

5.2 ต้นทุนผันแปร (variable costs) หมายถึง ต้นทุนที่แปรไปตามปริมาณการผลิต ได้แก่ ค่าคอมมิชชั่น ค่าวัตถุดิบ ต้นทุนการขนส่ง และค่าวัสดุต่าง ๆ ระหว่างการผลิต

ดังนั้นเมื่อนำต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรมารวมกันจะเป็นต้นทุนรวม (total cost) ของการบริหารการขายของบริษัท ซึ่ง ณ จุดคุ้มทุนต้นทุน รวมจะมีค่าเท่ากับรายได้รวม และจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาของสินค้าดังนี้

$$\text{รายได้รวม} = \text{ต้นทุนรวม}$$

$$\text{ราคา} \times \text{ปริมาณขาย} = \text{ต้นทุนผันแปร} + \text{ต้นทุนคงที่}$$

$$\text{ราคา} \times \text{ปริมาณขาย} = (\text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย} \times \text{ปริมาณการผลิต}) + \text{ต้นทุนคงที่}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นทุนคงที่} &= (\text{ราคา} \times \text{ปริมาณขาย}) - (\text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย} \times \\ &\quad \text{ปริมาณการผลิต}) \end{aligned}$$

ตัวอย่างที่ 2.1 บริษัทผลิตกระเป๋าไม้ต้นทุนคงที่ 600,000 บาท ราคาขายต่อหน่วย 2,000 บาท และมีต้นทุนผันแปรต่อหน่วย 1,000 บาท ดังนั้นบริษัทต้องผลิตกระเป๋ากี่หน่วยจึงจะคุ้มทุน

$$\text{สูตร จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

$$\text{หรือ B.E.P.} = \frac{\text{FC}}{\text{P} - \text{VC}}$$

$$\text{โดย FC} = \text{ต้นทุนคงที่}$$

$$\text{P} = \text{ราคาต่อหน่วย}$$

$$\text{VC} = \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}$$

$$= \frac{600,000}{2,000 - 1,000}$$

$$= \frac{600,000}{1,000}$$

$$\text{จุดคุ้มทุน} = 600 \text{ หน่วย}$$



การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนนั้นบริษัทควรตั้งราคาผลิตภัณฑ์ไว้เท่าใดเสมอไปหากแต่เป็นการช่วยให้บริษัทรู้ว่าหากต้องการกำไรจำนวนเท่าไร ควรต้องทำการผลิตและขายผลิตภัณฑ์กี่หน่วย ดังนั้นบริษัทควรผลิตกระเป๋าจำนวน 600 หน่วยจึงจะคุ้มทุน

**6. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงราคาและค่าใช้จ่าย** เมื่อบริษัทกำหนดวัตถุประสงค์คือกำไรแล้วจะต้องวิเคราะห์ถึงจุดคุ้มทุนจากการเปลี่ยนแปลงราคาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และผลิตกี่หน่วยจึงจะคุ้มทุน

**7. การเสนองบประมาณการขายต่อผู้บริหาร** หลังจากวิเคราะห์จุดคุ้มทุนแล้วจะต้องสรุปงบประมาณการขายเพื่อเสนอต่อผู้บริหารให้ทราบเกี่ยวกับต้นทุนที่เขาเห็นว่าสำคัญที่จะทำ ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการขายและทำกำไร

**8. การควบคุมงบประมาณการขาย** ผู้บริหารการขายต้องมีการควบคุมงบประมาณการขายโดยการประเมินจากค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนที่เกิดขึ้น

## การกำหนดระดับของงบประมาณการขาย

การกำหนดระดับของงบประมาณการขายใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการกำหนดและทำให้พนักงานยอมรับระดับของงบประมาณการขายดังนี้ (สอาน โปรบารุง, 2547, หน้า 102)

**1. วิธีคิดจากจำนวนเปอร์เซ็นต์จากการขาย** โดยการนำมาใช้กับอัตราส่วนการขายในอดีตเกี่ยวกับต้นทุน ได้แก่ การคำนวณจากปริมาณการขาย และเพื่อใช้กับระดับของงบประมาณการขาย แต่เดิมมาคิดต้นทุนการขายประมาณร้อยละ 6 ของยอดขาย(ปริมาณ) การกำหนดระดับของงบประมาณการขายของปีที่กำลังจะมาถึงก็จะคิดร้อยละ 6 ของยอดขายการพยากรณ์การขาย

**2. วิธีการสนับสนุนจำนวนเงินที่เหลือทั้งหมด** การกำหนดระดับของงบประมาณการขาย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจำนวนเงินที่เหลืออยู่ ภายหลังจากที่ผู้บริหารการขายได้คำนวณต้นทุนต่าง ๆ ที่จะต้องใช้รวมทั้งหมดแล้ว

**3. วิธีเปรียบเทียบกับคู่แข่ง** ภายใต้วีธีการทำงานงบประมาณการขายแบบเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจเกี่ยวกับต้นทุนการขายด้วยการคิดเปอร์เซ็นต์ของการขายและมาประยุกต์กับจำนวนเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย (ปริมาณ) ของบริษัท

4. วิธีได้รับกลับคืนจากการลงทุน ผู้บริหารการขายจะต้องกำหนดระดับของงบประมาณการขายเพื่อให้สอดคล้องกับระดับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือ หาวิธีที่ได้รับกลับคืนจากการลงทุนในระยะเวลาที่สั้นที่สุด

## ปัญหาในการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณของบริษัทอาจเกิดข้อผิดพลาดในการจัดทำงบประมาณได้จากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดทำงบประมาณที่ขาดนโยบายที่สำคัญจะทำให้ไม่ทราบวัตถุประสงค์ของบริษัทว่ามีการวางแผนดำเนินงานอย่างไร
2. ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในเรื่องการวางแผนการดำเนินงาน และแผนงบประมาณให้สอดคล้องกัน
3. ทรัพยากรต่าง ๆ ของบริษัทที่มีอยู่ไม่สอดคล้องหรือไม่เพียงพอกับงานที่ต้องทำงบประมาณ
4. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับงานหรือโครงการที่ใช้ทำงบประมาณ ทำให้งบประมาณที่ทำขึ้นมาไม่มีประสิทธิภาพในการควบคุมการทำงาน
5. ไม่มีหน่วยงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงทำให้กิจกรรมส่วนใหญ่จะมอบหมายงานให้กับพนักงานบัญชี ซึ่งพนักงานบัญชีก็มีงานมากอยู่แล้ว ไม่สามารถทำงานการจัดทำงบประมาณได้อย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ แต่ถ้าบริษัทที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ก็จะตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบโดยเฉพาะซึ่งทำให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพได้และทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จ
6. แบบฟอร์มในการจัดทำงบประมาณมีความยุ่งยากซับซ้อนในการกรอกข้อมูลทำให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น
7. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นทำให้ผลที่ออกมาไม่มีการกลั่นกรอง และการจัดลำดับความสำคัญของงาน การใช้ทรัพยากรจึงไม่ได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
8. บริษัทที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เกิดจากการจัดทำงบประมาณที่มีการผิดพลาดซึ่งทำให้ผลที่ออกมาจึงไม่ใกล้เคียงจากความเป็นจริง

9. โครงการที่เสนอออกมาในงบประมาณไม่ได้คำนึงถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินงานจริง การจัดทำงบประมาณจะมีช่วงเวลาที่ต่างกัน ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้น

10. มีการตั้งมาตรฐานในงบประมาณไม่เหมาะสมมีการตั้งที่สูงเกินไป ผลที่ออกมาอาจไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเกิดความท้อใจและไม่สนใจงาน ตรงกันข้ามถ้าตั้งต่ำเกินไป อาจไม่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นเราควรตั้งมาตรฐานงบประมาณให้เหมาะสมเพื่อที่จะไม่มีอุปสรรคในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และการวางแผนงบประมาณก็จะไม่คลาดเคลื่อนด้วย

## สรุป

กลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ การคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่บริษัทใช้ประกอบการตัดสินใจ การวางแผนสำหรับการบริหาร และการควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยผู้บริหารการขายต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กำหนดศักยภาพตลาด การพยากรณ์การขาย การเลือกกลยุทธ์ การพัฒนารายละเอียดกิจกรรมหรือกำหนดยุทธวิธี การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การปฏิบัติตามแผนการวัดและเปรียบเทียบการปฏิบัติและการแก้ไข

การวางแผนงบประมาณการขาย ที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าเพื่อทำให้ทราบค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการขายสินค้าหรือบริการในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนและประสานงาน เป็นการควบคุม และมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน

งบประมาณการขาย จะประกอบด้วย งบประมาณรายรับ งบประมาณรายจ่าย และงบประมาณกำไร ซึ่งมีวิธีการจัดทำงบประมาณการขายดังนี้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และกำไรทางการขาย การพยากรณ์การขาย กำหนดการขายและหน้าที่ทางการตลาด การกำหนดค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงราคาและค่าใช้จ่าย การเสนองบประมาณการขายต่อผู้บริหาร และการควบคุมงบประมาณการขาย

การกำหนดระดับของงบประมาณการขายจะประกอบด้วย วิธีคิดจากจำนวนเปอร์เซ็นต์จากการขาย วิธีการสนับสนุนจำนวนเงินที่เหลือทั้งหมด วิธีเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และวิธีได้รับกลับคืนจากการลงทุนซึ่งการจัดทำงบประมาณจะมีปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้การจัดสรรงบประมาณผิดพลาด

## แบบฝึกหัดบทที่ 2

1. จงอธิบายความหมายของกลยุทธ์
2. กระบวนการวางแผนการบริหารการขาย
3. จงอธิบายความหมายของการวางแผนงบประมาณขาย
4. วัตถุประสงค์ของงบประมาณการขายมีกี่ลักษณะ จงอธิบาย
5. ประโยชน์ของงบประมาณขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. ประเภทของงบประมาณขายมีกี่ประเภท จงอธิบาย
7. วิธีการจัดทำงบประมาณการขายมีกี่วิธี จงอธิบาย
8. การกำหนดระดับของงบประมาณการขายมีกี่ประเภท จงอธิบาย
9. ปัญหาในการจัดทำงบประมาณการขายมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มวางแผนงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่ายของธุรกิจมา 1 ประเภท

## เอกสารอ้างอิง

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์.

กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

ทวีศักดิ์ สุวคนธ์. (2543). บริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : เอช เอ็น กรุ๊ป.

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ปริญ ลักขิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์, และองอาจ ปทะวานิช. (2543). องค์การ

และการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สอ้าน โปรบำรุง. (2547). การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.

สุปัญญา ไชยชาญ. (2544). การบริหารงานขาย (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2542). การบริหารงานขาย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.