

บทความวิจัย

การศึกษาสมรรถนะของผู้แทนขายเพื่อออกแบบแผนการพัฒนสมรรถนะ
ให้ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

ปานัท แลม และดร.รังสรรค์ เกียรติภานนท์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี 10150

อีเมล: panat.lam@mail.kmutt.ac.th โทร. 092-6392461

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้แทนขายสินค้าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ตลอดจนนำสมรรถนะที่ได้มาออกแบบแผนพัฒนาผู้แทนขาย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้แทนขาย ทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแวดวงนักขาย จำนวน 4 คน 2) กลุ่มเจ้าของกิจการร้านค้าปลีกดั้งเดิม 20 คน และ 3) ผู้แทนขายที่มีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกดั้งเดิมอีก 20 คน

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้แทนขายสินค้าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีทั้งสิ้น 3 มิติ ได้แก่ 1) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ตัวอย่างเช่น ผู้แทนขายต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญข้อมูลผลิตภัณฑ์และข้อมูลตลาดในอุตสาหกรรมของตนเองเป็นอย่างดี เข้าพบร้านค้าอย่างเป็นประจำ การจัดการคำสั่งซื้อได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เชี่ยวชาญทักษะการขาย 2) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต ตัวอย่างเช่น การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การช่วยเหลือลูกค้าแก้ไขปัญหา ทักษะการฟังเพื่อทำความเข้าใจความต้องการลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และ 3) สมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายคอยขับเคลื่อนการกระทำ ตัวอย่างเช่น ทักษะที่ดีต่องานขายที่เน้นด้านการให้บริการ ความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจเพื่อความสำเร็จ แรงผลักดันที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลิกภาพที่ดี พูดคุยกับลูกค้าด้วยความสุภาพแสดงถึงความจริงใจให้กับลูกค้า แต่งกายให้เรียบร้อยเหมาะสมแสดงถึงการให้เกียรติลูกค้า ด้วยเหตุนี้ จึงนำไปสู่การออกแบบแผนพัฒนาสมรรถนะผู้แทนขายโดยใช้แนวทางโมเดลการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 ที่เน้นการพัฒนาและเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการฝึกอบรม ตามลำดับ

คำสำคัญ: ผู้แทนขาย, แผนการพัฒนาศักยภาพ, ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

A Study of Salesperson's Competencies for Developing Competency Development Plan Affecting Purchasing Decision of Traditional Trade Customers

Panat Lam, and Rangsan Kiatpanont

Master of Business Administration, Program in Innovative Entrepreneurship Management,

KMUTT 10150

Email: panat.lam@mail.kmutt.ac.th Tel. 092-6392461

Abstract

This qualitative research aims to explore the desirable competencies of salespeople in traditional retail settings, as well as to design a plan for developing salesperson competencies. To do this, we collected data from three groups of people, consisting of 1) four salespersons' experts, twenty owners of traditional retail businesses, and another twenty experienced salespeople in traditional retail.

As a result, we found that the desirable competencies of salespeople consist of three dimensions. First, task-related competencies include product and industry knowledge, regular customer contact, error-free completion of customer orders, and mastery of sales techniques. Second, growth-related competencies include problem-solving skills, active listening, and improvisational skills. Finally, the meta-related competencies refer to a good attitude towards the sales profession, sincere and respectful personalities, self-development skills, and a self-motivating attitude. Consequently, these competencies were integrated into a salesperson competency development plan by using the 70:20:10 approach that focuses on learning by doing, group discussions, and classroom training.

Keywords: *Human Resource Development Plan, Salesperson, Traditional Trade*

คำขอบคุณ ACKNOWLEDGEMENT : งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจาก บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรมสาขาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการเชิงนวัตกรรม มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี

บทนำ (Introduction)

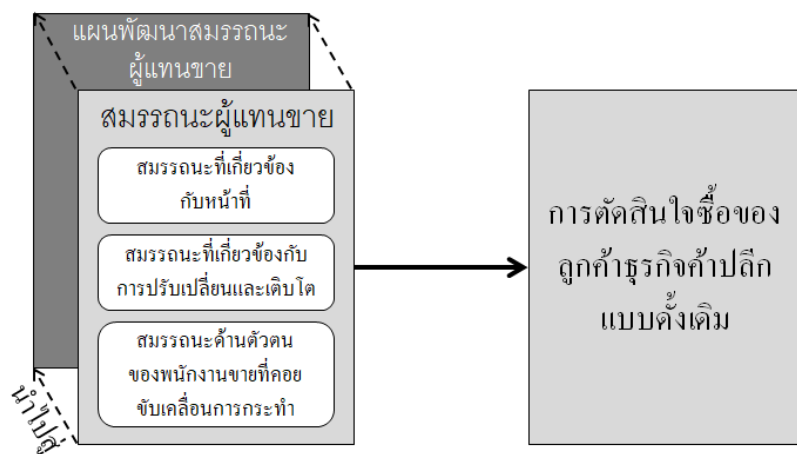
แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นโดยเฉพาะในพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและหัวเมืองใหญ่ที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง เช่น นครราชสีมา ชลบุรี เชียงใหม่ ภูเก็ต เป็นต้น (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2562) แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าในทุกจังหวัดจะมีพื้นที่ที่มีความเป็นเมืองใหญ่ดังเช่นจังหวัดข้างต้น กล่าวคือแม้แต่ในเขตอำเภอเมืองในหลายจังหวัดยังมีความเป็นสังคมเมืองในระดับต่ำ ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังกระจุกตัวที่เมืองใหญ่มากกว่าการกระจายไปยังเมืองรอง (นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2562; อริสา จันทบุญทา และจิรัฐ เจริญพร, 2561)

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในเขตชานเมืองหรือในพื้นที่ระดับอำเภอในต่างจังหวัดจึงมีตัวเลือกสำหรับสถานที่เพื่อซื้อสินค้าหรือบริการที่น้อยกว่าผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองใหญ่ เปิดโอกาสให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในชุมชนยังคงมีบทบาทสำคัญสำหรับผู้บริโภคในตลาดต่างจังหวัด โดยมีปัจจัยสนับสนุนเช่น ความเชื่อถือในตัวเจ้าของร้านในฐานะคนในชุมชนเดียวกัน การบอกต่อปากต่อปากของคนในชุมชน ร้านค้าตั้งอยู่ใกล้บ้านเดินทางสะดวก รวมถึงมีราคาหรือโปรโมชั่น ที่ยืดหยุ่นได้ขึ้นอยู่กับเจ้าของร้านเป็นผู้ตัดสินใจ (Cohen, 2018)

อย่างไรก็ตาม ในตลาดค้าปลีกแบบดั้งเดิมนี้ผู้แทนขายมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของเจ้าของกิจการผ่านการนำเสนอสินค้าโดยอธิบายถึงข้อได้เปรียบ จุดแข็งของสินค้า หรืออรรถประโยชน์อื่น ๆ รวมถึงการให้ข้อมูลแนวโน้มทางการตลาดที่แสดงถึงโอกาสในการขายสินค้า และการมอบผลประโยชน์ต่างสমনาคูให้กับลูกค้าเมื่อสามารถทำยอดขายบรรลุเป้าหมาย (Wallace, 2010) ด้วยเหตุนี้การศึกษาสมรรถนะผู้แทนขายที่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นในการนำมาพัฒนาผู้แทนขาย อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่กลับมุ่งศึกษาการพัฒนาผู้แทนขายที่ขายสินค้าให้กับผู้บริโภคปลายทาง (End-users) ในร้านค้าปลีก และมักจะใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น อิดารัตน์ อนันตเสวีวิทยา (2561) พบว่า ผู้บริโภคปลายทางให้ความสำคัญกับ ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ความกระตือรือร้นในการบริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าก่อนชำระเงินให้ลูกค้า การบริการที่เป็นมิตรดูแลเอาใจใส่ลูกค้า การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย และความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสินค้าของพนักงานขาย ในขณะที่งานวิจัยเชิงคุณภาพในประเด็นดังกล่าวมีอยู่อย่างจำกัด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของสมรรถนะผู้แทนขายที่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของเจ้าของกิจการธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมและใช้เป็นแนวทางการออกแบบพัฒนาผู้แทนขายในลำดับถัดไป

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงใช้บริษัทแห่งหนึ่งเป็นกรณีศึกษาในการศึกษาพัฒนาสมรรถนะผู้แทนขายสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยบริษัทที่ผู้วิจัยเลือกมาเป็นกรณีศึกษานั้น ดำเนินธุรกิจโดยเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภทเตาแก๊ส อุปกรณ์แก๊ส และเครื่องมือประกอบอาหารต่าง ๆ ให้กับร้านค้าปลีกดั้งเดิมในพื้นที่ต่างจังหวัดทั่วประเทศไทยมากกว่า 28 ปี โดยมีผู้แทนขายทำหน้าที่สำคัญในการกระจายสินค้าให้กับบริษัทฯ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ (Objective of the Research)

เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้แทนขายสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

- 1) เพื่อวางแผนสำหรับการพัฒนาสมรรถนะผู้แทนขายสินค้า

วิธีวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยนี้ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งหมด 3 กลุ่มเป็นรายบุคคล ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแวดวงนักขาย (2) กลุ่มเจ้าของกิจการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และ (3) กลุ่มผู้แทนขายสินค้าที่มีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกดั้งเดิม เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้แทนขายที่ถูกคาดหวัง โดยข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (Krippendorff, 2018) และแสดงผลการวิจัยด้วยวิธีการบรรยาย (Narratives)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้แทนขายสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ประเภทร้านค้าอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแวดวงนักขาย (2) กลุ่มเจ้าของกิจการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนที่เป็นลูกค้าจากฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัทการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 265 ราย และ (3) กลุ่มผู้แทนขายสินค้าที่มีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกดั้งเดิม ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างมาจากการแนะนำของกลุ่มเจ้าของกิจการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนที่เป็นลูกค้าในข้อ (2) โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันสำหรับประชากรในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

- 1) ใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเข้าร่วมฟังการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในแวดวงนักขายโดยแอปพลิเคชัน Clubhouse ในหัวข้อ “แบ่งปันสารพันกลยุทธ์เทคนิคการขายขั้นเทพ” จำนวน 4 คน
- 2) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบมีโควตา (Quota Sampling) จากร้านค้าที่เป็นลูกค้ากับบริษัทฯ มากกว่า 3 ปีขึ้นไปจำนวน 10 คน และร้านค้าที่เป็นลูกค้ากับทางบริษัทน้อยกว่า 3 ปี อีก 10 คนเพื่อให้เกิดความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง
- 3) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอลล์ (Snowball Sampling) โดยขอให้ร้านค้ากลุ่มตัวอย่างที่ 2 แนะนำ ผู้แทนขายสินค้าที่มีประสบการณ์ขายสินค้ากับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม จำนวน 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ด้วยชุดคำถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง ที่ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (KMUTT-IRB-COE-2021-114) รวมถึงมีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลวิจัย

ข้อจำกัด

งานวิจัยนี้เน้นศึกษาในบริบทของผู้แทนขายร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเท่านั้น ดังนั้น การนำผลการวิจัยไปใช้กับผู้แทนขายประเภทอื่นๆ เช่น ผู้แทนขายผ่านโทรศัพท์ ผู้แทนขายระบบขายตรง ผู้แทนขายผ่านอีเมล อาจได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล (Research Conclusion and Discussion)

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพในการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในแวดวงนักขาย

จากการร่วมฟังการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในแวดวงนักขายในหัวข้อ “แบ่งปันสารพันกลยุทธ์เทคนิคการขายขั้นเทพ” จำนวน 4 คน พบว่าสมรรถนะผู้แทนขายที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้แทนขายต้องมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ เช่น ความรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ทักษะการขายสินค้า โดยผู้แทนขายต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ของตนเองและข้อมูลตลาดในอุตสาหกรรมที่ตนเองทำอยู่เพื่อทำให้สามารถแนะนำสินค้าของตนเอง สามารถชี้ข้อดีข้อเสีย และแนะนำความเป็นไปของตลาดเพื่อเป็นประโยชน์ต่อร้านค้าในการขายสินค้าของเรา รวมไปถึงทักษะการขาย นับเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับอาชีพนักขาย มากไปกว่านั้นผู้แทนขายต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต เช่น ทักษะการค้นหา

และเข้าใจความต้องการของลูกค้าเพื่อที่จะได้ตอบสนองความต้องการนั้นๆ ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือการแก้ไขปัญหา และในส่วนของสมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ ผู้แทนขายต้องหมั่นพัฒนาบุคลิกภายนอก เสื้อผ้า หน้าผม กริยาท่าทาง รวมถึงลักษณะการพูด ผู้แทนขายต้องใช้น้ำเสียงหรือวิธีการพูดที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า รวมไปถึงทัศนคติต่ออาชีพขายที่ดี รู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านการขาย โดยลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นงานด้านการบริการลูกค้า ดังแสดงรายละเอียดในตาราง ก ในภาคผนวก

ผลการศึกษาสมรรถนะผู้แทนขายจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของกิจการร้านค้าปลีกดั้งเดิม

การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างเจ้าของกิจการร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนซึ่งได้จากฐานข้อมูลลูกค้าของบริษัทกรณีศึกษา มีกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้ที่เป็นลูกค้าของบริษัทกรณีศึกษาตั้งแต่ 1-3 ปี จำนวน 10 คนแบ่งเป็นชาย 6 คน มีช่วงอายุระหว่าง 26-52 ปี และหญิง 4 คน มีช่วงอายุระหว่าง 38-44 ปี และผู้ที่เป็นลูกค้าของบริษัทมากกว่า 3 ปีอีก 10 คน แบ่งเป็นชาย 4 คน มีช่วงอายุระหว่าง 28-61 ปี และหญิง 6 คน มีช่วงอายุระหว่าง 26-51 ปี

ผลการศึกษาพบว่า เจ้าของกิจการร้านค้าปลีกดั้งเดิมมีความคาดหวังให้ผู้แทนขายต้องเข้าพบกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งข้อคิดเห็นในเรื่องสินค้าหรือความเป็นไปในตลาด รวมถึงการให้บริการเคลมสินค้า หรือปัญหาอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมไปถึงการจัดการคำสั่งซื้อได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเพื่อช่วยสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถขายสินค้าที่สั่งจากรายขายออกได้ซึ่งถือว่าเป็นความสำเร็จของลูกค้า ผู้แทนขายต้องสามารถช่วยเหลือลูกค้าในการจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้แทนขายควรแต่งกายให้มีความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า ต้องไม่พูดเสียงดัง ไม่พูดโอ้อวด และเป็นผู้ฟังที่ดี มีการแสดงออกด้านอารมณ์ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างบรรยากาศผ่อนคลายในขณะที่เข้าพบลูกค้า แสดงความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความตรงไปตรงมาให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการทำ การค้าร่วมกัน ดังแสดงรายละเอียดในตาราง ข ในภาคผนวก

ผลการศึกษาสมรรถนะผู้แทนขายจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้แทนขายที่มีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกดั้งเดิม

การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้แทนขายที่มีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกดั้งเดิม เป็นจำนวนทั้งสิ้น 20 คน โดยแบ่งเป็นชาย 13 คน มีช่วงอายุระหว่าง 26-50 ปี โดยมีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมตั้งแต่ 4-25 ปี และหญิง 7 คน มีช่วงอายุระหว่าง 27-52 ปี โดยมีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมตั้งแต่ 3-20 ปี

ผลการศึกษา พบว่าผู้แทนขายที่มีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกดั้งเดิม สะท้อนมุมมองที่สอดคล้องกับเจ้าของกิจการร้านค้าปลีกดั้งเดิมกล่าวคือ ผู้แทนขายต้องเข้าพบกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในเรื่องสินค้าหรือความเป็นไปในตลาด ให้บริการเคลมสินค้า มีความรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี คอยช่วยเหลือลูกค้าจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ช่วยแนะนำเทคนิควิธีการขายสินค้าออกจากร้านค้า เช่น แบ่งปันเทคนิคการจัดร้านค้าที่พบเห็นจากร้านค้าอื่น มาเสนอแนะเป็นเกร็ดความรู้ เพื่อให้ลูกค้าสามารถจัดวางสินค้าเพื่อเป็นที่สะดุดตา ส่งผลให้ลูกค้าขายสินค้าได้ง่ายขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้แทนขายต้องมีบุคลิกภาพภายนอกที่ดี เช่นการแต่งกายที่ดี จัดการเสื้อผ้าหน้าผมให้เรียบร้อย ต้องพูดจาให้เกียรติต่อลูกค้า มีมารยาทที่ดี แสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน มีการแสดงออกด้านอารมณ์ที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความรู้สึกละสบายใจและเป็นมิตรให้กับลูกค้า แสดงความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนกับลูกค้า ดังแสดงรายละเอียดในตาราง ค ในภาคผนวก

สรุปผลการการศึกษาสมรรถนะของผู้แทน

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะผู้แทนขายสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

สมรรถนะ	รายละเอียดของสมรรถนะของผู้แทนขาย
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ (Task-Related Competencies)	ผู้แทนขายต้องมีทักษะการขายที่ดี สามารถเจรจาปิดการขายสินค้าซึ่งถือได้ว่าเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดและเป็นวัตถุประสงค์หลักของการเป็นผู้แทนขาย เข้าพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ จัดการคำสั่งซื้อสินค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ให้บริการลูกค้าเช่นการเคลมสินค้า นอกจากนี้ผู้แทนขายต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ของตนเองเป็นอย่างดี สามารถแนะนำเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้อง เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือต่อตัวเองและความเชื่อมั่นต่อตัวสินค้าที่ขาย
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต (Growth-Related Competencies)	ผู้แทนขายต้องมีทักษะการฟังที่ดี เพื่อเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการแนะนำสินค้า การให้บริการลูกค้า หรือการแนะนำแนวทางขายสินค้าออกจากร้านค้า เช่น แลกเปลี่ยนไอเดียที่ได้พบเห็นจากร้านอื่น ๆ การจัดหน้าร้านให้เป็นที่สะดุดตา เป็นต้น
สมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ (Meta Competencies)	ผู้แทนขายต้องมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพงานขาย และงานด้านการให้บริการ มีการสื่อสารที่แสดงออกถึงความจริงใจ ซื่อสัตย์ และตรงไปตรงมาต่อลูกค้าจะสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า พุดจาด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล และให้เกียรติลูกค้า มีบุคลิกภาพภายนอกที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย อ่อนน้อมถ่อมตน เข้าหาลูกค้าเป็น ทำให้อลูกค้ารู้สึกประทับใจเมื่อพบเห็น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ผู้แทนขายมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ทำให้ค้นพบข้อสรุปของสมรรถนะผู้แทนขายสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าร้านค้าปลีกดั้งเดิม ใน 3 ประเด็นสำคัญตามแนวคิดของ Cron et al (2005) ได้แก่ (1) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ (2) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต และ (3) สมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

แผนการพัฒนาสมรรถนะผู้แทนขาย

จากผลการศึกษาสมรรถนะผู้แทนขายสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมนำไปสู่การออกแบบแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้แทนขายโดยใช้โมเดลการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 ของ Lombardo & Eichinger (1996) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้แทนขายโดยใช้โมเดลการพัฒนาบุคลากร 70:20:10

สมรรถนะ	เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ตามโมเดล 70:20:10	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ หน้าที่ (Task-Related Competencies)	70% โดยการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริง (On the Job Learning) การเพิ่มค่างาน (Job Enrichment) และการติดตาม แม่แบบ (Job Shadowing)	ใช้การติดตามเฝ้าสังเกตวิธีการดำเนินงานจากแม่แบบ เพื่อพัฒนาทักษะการขาย การให้บริการเคลมสินค้า การวางแผนเข้าพบลูกค้า การจัดการคำสั่งซื้อสินค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ในช่วงเดือนแรกของการทดลองงาน โดยทั่วไปสำหรับผู้แทนขายต่างจังหวัดใช้ เวลาการออกทริป 1 ครั้ง ที่ระยะเวลาประมาณ 20 วัน เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้อาจมอบหมายผู้แทน ขายให้มีหน้าที่ค้นคว้าข้อมูลของตลาด สินค้าและการดำเนินการของคู่แข่งในอุตสาหกรรม เพื่อนำข้อมูลกลับมาแบ่งปันภายในทีม ขายในรูปแบบของรายงานประจำเดือน เพื่อให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ และการวางแผนงานที่มากขึ้น
	20% โดยการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น (Team Discussion) และ การโค้ช (Coaching)	ใช้การประชุมเวิร์คช็อปภายในทีมขายประจำเดือน เพื่อระดมความคิด แลกเปลี่ยนความรู้ เกี่ยวกับข้อมูลความเคลื่อนไหวภายใน อุตสาหกรรม ผลិតภัณฑ์ของตนเองและคู่แข่ง เคล็ดลับการขายต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของการจัดการความรู้โดยการสร้าง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ระดมความคิด แนะนำซึ่งกันและกัน จนตกผลึกเป็นเคล็ดลับหรือสูตรสำเร็จการ ขายของบริษัท ที่มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสามารถถูกนำมาใช้สำหรับการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานขายรุ่นใหม่ให้ สามารถเรียนรู้และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว
	10% โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) และ การจัด คอร์สฝึกอบรม (Training)	จัดการฝึกอบรมประจำปี โดยเชิญผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อถ่ายทอดหลักการหรือ แบ่งปันประสบการณ์ เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการขายสินค้าให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม เป็นต้น นอกจากนี้อาจมอบหมายให้ พนักงานขายมีหน้าที่ในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ เช่น เรียนรู้ข้อมูลสินค้าจากแคตตาล็อก สินค้า และเอกสารรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ของทั้งบริษัทตนเองและคู่แข่ง และบันทึกผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ตนเองได้ในรูปแบบวิดีโอ เพื่อสร้างเป็นคลังความรู้ขององค์กร และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

ตารางที่ 2 ตัวอย่างแผนพัฒนาสมรรถนะของผู้แทนขายโดยใช้โมเดลการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 (ต่อ)

สมรรถนะ	เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ตามโมเดล 70:20:10	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ การปรับเปลี่ยนและเติบโต (Growth-Related Competencies)	70% โดยการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริง (On the Job Learning) และการติดตาม แม่แบบ (Job Shadowing)	ใช้การติดตามเฝ้าสังเกตวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากแม่แบบ เช่น เฝ้าสังเกตวิธีการการรับฟังลูกค้าเพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริง วิธีการช่วยเหลือลูกค้าแก้ปัญหา วิธีการให้คำแนะนำหรือช่วยลูกค้าขายของออกจากร้านค้า หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น ในช่วงเดือนแรกของการทดลองงานโดยทั่วไปสำหรับผู้แทนขายต่างจังหวัดใช้เวลาการออกทริป 1 ครั้ง ที่ระยะเวลาประมาณ 20 วัน เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานจริง
	20% โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Team Discussion)	ใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ จัดการประชุมประจำเดือน ในทุก ๆ สัปดาห์ หลังจากการออกทริปขาย เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ระดมความคิด และแบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการ หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย
	10% โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)	มอบหมายให้พนักงานขายมีหน้าที่ในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นอิสระ ผ่านช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น YouTube หรือ Clubhouse เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานขาย
สมรรถนะด้านตัวตนของ พนักงานขายที่คอย ขับเคลื่อนการกระทำ (Meta Competencies)	70% การติดตามแม่แบบ (Job Shadowing)	ใช้การติดตามเฝ้าสังเกตแม่แบบที่มีทัศนคติที่ยอดเยี่ยมต่องานขาย มีวิธีการสื่อสารที่แสดงถึงความจริงใจ มีบุคลิกที่ดี แต่งกายเหมาะสม ให้เกียรติลูกค้า ในช่วงเดือนแรกของการทดลองงาน โดยทั่วไปสำหรับผู้แทนขายต่างจังหวัดใช้เวลาการออกทริป 1 ครั้ง ที่ระยะเวลาประมาณ 20 วัน เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานจริง
	20% โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Team Discussion)	ใช้แนวคิดของการจัดการความรู้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ให้เกิดการแลกเปลี่ยนทัศนคติที่ดีต่องานขาย และงานบริการลูกค้า การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อลูกค้า การใช้คำพูด และแต่งกายที่ให้เกียรติลูกค้า แบ่งปันประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานขายเพื่อให้กำลังใจเพื่อนในทีม
	10% โดยการจัดคอร์สฝึกอบรม (Training)	จัดการฝึกอบรมประจำปี โดยเชิญผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อถ่ายทอดสร้างทัศนคติที่ดีต่อการขาย การให้เกียรติลูกค้า และปลูกฝังทัศนคติแห่งการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษา พบว่า สมรรถนะของผู้แทนขายสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีประเด็นสำคัญทั้งสิ้น 3 สมรรถนะได้แก่ 1) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ 2) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต และ 3) สมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ

โดยสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ผู้แทนขายต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์และข้อมูลภายในบริษัทฯ ของตนเองเป็นอย่างดี สอดคล้องกับอัญชลี สุราช (2550) และสฤษฎี ชัยณรงค์ (2556) ที่สรุปว่าองค์ประกอบด้านความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงานขายที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลด้านการตลาดและอุตสาหกรรมที่ตนเองทำอยู่ 2) ความรู้และความเชี่ยวชาญข้อมูลภายในองค์กรของตนเอง มากไปกว่านั้นผู้แทนขายต้องเป็นทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการเข้าพบลูกค้า สอดคล้องกับ New Zealand Qualifications Authority (2008) ที่สรุปว่าหน้าที่ของพนักงานขายจำเป็นต้องเข้าพบลูกค้า สาธิตวิธีการใช้สินค้า ให้ความรู้และข้อมูลผลิตภัณฑ์

มากกว่านั้นในส่วนของ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต พบว่า ผู้แทนขายยังต้องมีทักษะในการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบสินค้าหรือบริการ สอดคล้องกับ Kotler & Keller (2012) และชีวรรณ เจริญสุข (2560) ที่สรุปว่า พนักงานขายต้องสามารถกระตุ้น ค้นหาความต้องการและโน้มน้าวการตัดสินใจกับลูกค้าได้

ท้ายที่สุดในส่วนของสมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำพบว่า ผู้แทนขายต้องเตรียมความพร้อมด้าน การแต่งกายที่ดี การจัดการเสื้อผ้าหน้าผมให้เรียบร้อย มีกิริยามารยาทที่ดี พูดจาสุภาพให้เกียรติต่อลูกค้า สอดคล้องกับชำนาญ ฉายวิจิต (2554) ที่สรุปว่าองค์ประกอบที่พนักงานขายควรเอาใจใส่เพื่อให้บุคลิกภาพของตนเองนั้นดีอยู่เสมอได้แก่ (1) ด้านการแต่งกาย (2) ด้านสุขลักษณะทางร่างกาย (3) ด้านน้ำเสียงที่ใช้ในการพูดคุย และ (4) ด้านกิริยามารยาท มากกว่านั้น ผู้แทนขายต้องมีความซื่อสัตย์ ให้ความจริงใจ และตรงไปตรงมากับลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวพนักงานขาย สอดคล้องกับ บรรจง รัตนเลิศ (2555) ที่สรุปว่า การให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณการขายของพนักงานขายที่มีต่อลูกค้า สามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในตัวสินค้าและ ความเชื่อมั่นในตัวพนักงานขาย จากลูกค้าได้ โดยมีแนวทางในการปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ที่มีต่อลูกค้าและความใส่ใจและให้ความสำคัญกับลูกค้า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

สำหรับผู้ประกอบการที่ขายสินค้าให้กับร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม โดยผู้แทนขายสินค้ามีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร รวมไปถึงตัวผู้แทนขายร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมเอง หรือหัวหน้าผู้แทนขายฯ สามารถนำเอาผลวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้แทนขาย ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความคาดหวังของลูกค้าให้ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ เพื่อให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งรูปแบบองค์กร หรือส่วนบุคคล โดยมีแผนพัฒนาสมรรถนะเป็นแนวทางในการนำไปใช้ หรือปรับใช้ให้เข้ากับองค์กร หรือหน้าที่ของตนเอง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากขอบเขตของงานวิจัยเชิงนี้มุ่งเน้นการศึกษาสมรรถนะผู้แทนขายที่ขายสินค้าไปยังร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และการออกแบบแผนพัฒนาสมรรถนะผู้แทนขาย ดังนั้นการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรเป็นการศึกษาเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกิจกรรมพัฒนาพนักงานขายในรูปแบบต่าง ๆ โดยอาจใช้ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ หรืออาจศึกษาถึงสมรรถนะอื่น ๆ ที่ผู้แทนขายพึงมีในบริบทการทำงานที่เปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น สมรรถนะทักษะการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัลของผู้แทนขายในสถานการณ์โควิดเป็นต้น นอกจากนี้ อาจศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะและการออกแบบแผนการพัฒนาพนักงานขายในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบและทวนสอบผลวิจัยว่าเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชำนาญ ฉายวิจิต. (2554). หน่วยที่ 4 คุณลักษณะและโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานขาย. Chamnam.Ttc.
<https://sites.google.com/site/chamnamttc/hnwy-thi-4-khunlaksna-laea-xokas-khwam-kawhna-khxng-phnakngan-khay>.
- ชีวรรณ เจริญสุข. (2560). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อคุณค่าที่รับรู้ ศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยว และความภักดีต่อแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ (มรดกโลก) ในประเทศไทย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
<http://dspace.spu.ac.th/handle/123456789/6359>
- ัญญวลัย สุราษ. (2550). การศึกษาประสิทธิภาพตัวแทนขายประกันชีวิตในเขตอำเภอเมืองจังหวัดระยอง. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตารัตน์ อนันตเสวีวิทยา. (2561). พฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภคจากร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) ใน ตำบลท่าช้าง อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครศรีธรรมราช, มหาวิทยาลัยรามคำแหง. http://www.ba-abstract.ru.ac.th/AbstractPdf/2561-5-8_1565078369.pdf
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2562). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2562-2564: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/getmedia/3e2799cd-a1ce-4151-93f8-bfe630ac31f0/IO_Modern_Trade_210128_TH_EX.pdf.aspx
- บรรจง รัตนเลิศ. (2555). จรรยาบรรณในการขาย (Ethics in Selling). สืบค้นจาก http://e-learning.e-tech.ac.th/learninghtml/7697/11_01_00.html
- สฤษฎ์ ชัยณรงค์. (2556). การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะการขายของบุคลากร ในบริษัท เรดอนกรุ๊ป จำกัด. (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี). <http://cms.dru.ac.th/jspui/handle/123456789/686>
- อริสา จันทบุญญา และจิรัฐ เจนพิงพร. (2561). ความเป็นเมือง (Urbanization) และนโยบายของไทย. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/FAQ/FAQ_128.pdf
- Cohen, D. (2018). Facebook IQ Explored Why People Like to Shop at Local Businesses. Adweek. Retrieved from <https://www.adweek.com/performance-marketing/facebook-iq-explored-why-people-like-to-shop-at-local-businesses/>
- Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Sujan, H. (2005). *Personal Selling & Sales Management*. 15. http://faculty.weatherhead.case.edu/jxs16/docs/Cron_Singh_2005.pdf

- Kotler P. & Keller K.L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). *Pearson*. Retrieved from <https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Armstrong-Marketing-Management-14th-Edition/9780132102926.html>
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis an Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (1996). *Career Architect Development Planner - 1st Edition* (1st ed.). Lominger Limited.
- New Zealand Qualifications Authority. (2008). *Identify and Interpret Trends in Personal Selling*.
- Wallace, J.H. (2010). *The Role of Wholesale-Salespersons and Incentive Plans in Promoting Supply Chain Performance*. University of Michigan. <http://users.iems.northwestern.edu/~iravani/WholesaleSalespersons.pdf>

ภาคผนวก

ตาราง ก ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในแวดวงนักขาย

สมรรถนะ	ประเด็นย่อย	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์อ้างอิง
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่	ความรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ ทักษะการขาย	“...คุณจะทำอะไรคุณต้องรู้ลึกจริงในสินค้าที่คุณขายไม่ว่าจะเป็นมีกี่แบบ มีกี่ประเภท แต่ละอย่างมีฟังก์ชันในการใช้งานยังไงเหมาะกับลูกค้าแบบไหน...” “...คุณต้องมีทักษะด้านงานขายนะคะ ต่อให้บุคลิกคุณดี สามารถเข้ากับคนได้ทุกคนมีความรู้เรื่อง Product แน่นมาก ๆ แต่ถ้าคุณไม่มีเทคนิคการขาย คุณก็ตกม้าตายเหมือนกัน...”
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต	ทักษะการค้นหาและเข้าใจความต้องการของลูกค้า	“...ลองปรับ Mindset ของเราให้เราเหมือนเป็นแฟนคลับตัวของลูกค้า เราต้องอยากรู้ทุกเรื่องของเขา หมายถึงความต้องการ รวมไปถึงการแก้ปัญหาของลูกค้า เราถึงจะหา Solutions มาตอบคำถามพวกนี้ได้...”
สมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ	บุคลิกภาพภายนอกและน้ำเสียงที่ใช้ ทัศนคติต่ออาชีพขาย	“...เรื่องของบุคลิกภาพ กริยา ท่าทาง เสื้อผ้า หน้าผม หรือแม้กระทั่งน้ำเสียง สามารถบ่งบอกถึงตัวตน ความน่าเชื่อถือ ของผู้แทนขายได้...” “...คุณต้องมี Mindset รักในงานที่คุณทำและเอาใจใส่กับงานบริการลูกค้า เราต้องรู้ไว้เลยว่าเราเหมาะหรือไม่เหมาะกับงานขาย...”

ตาราง ข ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ เจ้าของกิจการร้านค้าปลีกดั้งเดิม

สมรรถนะ	ประเด็นย่อย	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์อ้างอิง
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่	เข้าพบกับลูกค้า	P9: “...ก็มาสม่ำเสมอ ขายได้ก็มา ขายไม่ได้ก็ไม่มา พี่ไม่ชอบ...”
	อย่างสม่ำเสมอ	P17: “...เรื่องเวลาเข้าพบ ก็อยากให้เข้าสม่ำเสมอ ไม่ถนัดถึงลูกค้า ลูกค้าก็จะไม่ทอดทิ้งเซลล์เหมือนกัน...”
	การจัดการคำสั่งซื้อได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	P2: “...บางที่สั่งของไปเป็นเดือนแล้วยังไม่ได้ของ โทรหาบริษัทโดยตรงก็บอกว่าไม่ได้รับออเดอร์ แล้วจะมีเซลล์ไว้ทำไม...” P7: “...เวลาที่มีออเดอร์ด่วนมา แล้วเขาบริหารจัดการให้ เขาก็เร่งให้ มันก็ดีเพราะเราก็ได้ขายของ...”
	ให้บริการเคลมสินค้า	P2: “...จะเคลมของ เคลมสินค้าอะไรแบบนี้ เคลมยาก ไม่ค่อยอยากจะเอามาเปลี่ยนให้ ไม่โอเค...” P6: “...จะขายอย่างเดียว ก็คือเอากำไรเอาค่าคอมอย่างเดียว พอมีของเสียหายเกิดขึ้นกว่าจะมาดูตามเรื่องเคลมยากเหลือเกิน แบบนี้ไม่ถูกต้อง...”
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต	ช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า	P4: “...บางครั้งที่มีปัญหาเรื่องบิลเรื่องสินค้ากับบริษัท ก็อยากให้มาช่วยจัดการให้หน่อย เพราะเซลล์อยู่หน้างานต้องรู้ดีกว่าออฟฟิศ...” P16: “...เวลามีปัญหาผู้แทนเขาจะมาช่วยแก้ไขยกตัวอย่างเวลาสินค้าเรามีเป็นหาเซลล์ก็จะมาช่วยดูว่าจะจัดการอย่างไร...”
	บุคลิกภาพภายนอกพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ	P17: “...แต่งกายไม่เรียบร้อย ไม่พร้อม อะไรอย่างนี้จะครับ ก็มีเห็นอยู่ครับ ลดความน่าเชื่อถือไปนะ...” P18: “...การแต่งตัวของเขา ถ้าเขาสนใจดูแลตัวเองดีที่เชื่อว่าเขาก็ต้องดูแลเรากับด้วย...”
สมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ	การพูดจาที่ให้เกิดใจและรับฟังลูกค้า	P1: “...พูดคุยมกเกินไปจนแบบน่ารำคาญครับ พูดแทรกเราตลอด พูดเสียงดังเพื่อให้เราสนใจเขา ทำให้ดูน่ารำคาญ...” P18: “...บางคนมาขายของพูดอย่างเดียว พรึ่เซนแต่ของตัวเองดีแบบนั้นแบบนี้คุยแต่เรื่องของตัวเอง บางทีมันก็น่ารำคาญ...”
	การแสดงออกด้านอารมณ์ที่ดี	P5: “...เวลาเจอกันยิ้มแย้มแจ่มใสด้วยก็ดีนะ ทำให้รู้สึกสบายใจผ่อนคลายด้วย...” P10: “...บางคนเข้ามาเหวี่ยง หงุดหงิดอะไรก็ไม่รู้ มันก็ไม่ควรนะ เค้าน่าจะให้เกียรติเจ้าของร้านเราไม่ได้รับรู้ปัญหาเค้าด้วยหนิ...”
	ความซื่อสัตย์และความจริงใจกับลูกค้า	P2: “...ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา พูดความจริง ก็ขายกันได้ยาวๆ แต่ถ้าไม่มีความจริงใจต่อกันทุกอย่างก็จบ...” P5: “...เซลล์ที่คิดว่าเราคือครอบครัวเดียวกับเขา เขามีความจริงใจกับเรา เราก็มีความจริงใจกับเขา ชอบเซลล์แบบนี้ อยู่กันได้นาน คบกันได้นาน มีอะไรก็ตรงไปตรงมาช่วยเหลือกัน...”

ตาราง ค ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้แทนขายที่มีประสบการณ์ในร้านค้าปลีกดั้งเดิม

สมรรถนะ	ประเด็นย่อย	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์อ้างอิง
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่	เข้าพบกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	S1: “...เอาใจใส่และมีความสม่ำเสมอในการเข้าเยี่ยมเพื่อติดต่อพูดคุยกับลูกค้า...” S13: “...เซลล์เครดิตแบบเราการเข้าหาลูกค้านี้สำคัญที่สุดเลยนะเหมือนเราไม่หายไปจากเค้า ไม่ทอดทิ้งเค้า จุดนี้สำคัญมาก...”
	ความรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์	S1: “...ต้องมีความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ขายเพื่อจะได้สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และเพื่อเป็นข้อมูลในการขายสินค้าของลูกค้า...” S12: “...ถ้าเราไม่เข้าใจสินค้าตัวเองลูกค้าจะไม่เชื่อมั่น ถ้าสินค้าของตัวเองยังไม่มี ความเข้าใจลูกค้าจะซื้อได้ไง...”
	ให้บริการเคลมสินค้า	S5: “...อย่าสักแต่จะขายอย่างเดียวแต่ไม่ดูแลหลังการขายเวลามีของเสียหรือของเคลมไม่มาดูแลแบบนี้ไม่เวิร์คแน่นอน...” S9: “...สิ่งสำคัญคือลูกค้าก็ต้องขายของ เมื่อสินค้ามีปัญหา เสียหาย เขาขายไม่ได้ก็ เป็นหน้าที่เราใช้ไหมที่ต้องทำการจัดการเคลมให้...”
สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนและเติบโต	ช่วยแก้ไขปัญหาลูกค้า	S10: “...ต้องมีไหวพริบดี แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นให้กับลูกค้าได้...” S16: “...ลูกค้าติดขัดอะไรเราต้องรีบช่วยแก้ไขให้ ลูกค้าแฮปปี้ เค้าเชื่อมั่นเราว่าเราดูแลได้...”
	แนะนำหรือช่วยลูกค้าขาย	S1: “...เมื่อมีลูกค้าเข้ามาซื้อที่หน้าร้าน ผมจะปิดการขายให้เลย สร้างกำไรให้ลูกค้า สินค้าขายออก เราก็คงโอเคอีกรอบ...”
	สินค้าออกจากร้านค้า	S7: “...ผู้แทนต้องหาวิธีการที่จะทำให้ร้านค้าสามารถขายของจากบริษัทเราด้วย เช่น แนะนำแนวคิดดีๆที่เราเห็นจากร้านค้าอื่นๆ เสนอแนะทำให้สินค้าเราขายออกจากร้านได้มากขึ้น สำคัญมากๆครับที่คนส่วนใหญ่บอก Sale in ได้ ต้อง Sale Out ได้ด้วย...”
สมรรถนะด้านตัวตนของพนักงานขายที่คอยขับเคลื่อนการกระทำ	บุคลิกภาพภายนอก	S9: “...แต่งกายสุภาพเรียบร้อย สะอาดสะอ้าน เสื้อผ้าหน้าผมเรียบร้อย พร้อมทั้งจะเข้าพบลูกค้า...” S20: “...เซลล์ควรแต่งกายให้ดูสุภาพอย่างน้อยก็เป็นการให้เกียรติต่อลูกค้าและค้าสถานที่...”
	การพูดจาที่ให้เกียรติและรับฟังลูกค้า	S6: “...การให้เกียรติ พูดจาให้เกียรติกับลูกค้าไม่พูดเล่นหรือเล่นหัวกับลูกค้าจนเกินไป...” S8: “...เราต้องรู้ว่าความเป็นลูกค้าเนี่ย เค้าวางตัวใหญ่กว่าเราอยู่แล้ว เราก็ต้องพูดจาดีสุภาพให้เกียรติกับเขา...” S14: “...เซลล์ต้องดูให้ดีเวลาไหนควรพูดต้องพูดให้ดี เวลาไหนต้องฟังก็ควรวางตัวเป็นผู้ฟังที่ดี...”
	การแสดงออกด้านอารมณ์ที่ดี	S6: “...มีความยิ้มแย้มแจ่มใส เหมือนกับว่าเรามี First Impression ที่ดีให้กับลูกค้า...” S12: “...สำหรับพี่คือยิ้มไว้ก่อน ให้ความรู้สึกสบายใจ แสดงความเป็นมิตรให้กับลูกค้า...”
	กริยามารยาทที่ดี	S3: “...ถ้าพี่เข้าไปเจอลูกค้าก็ต้องมีความสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน เป็นอันดับแรก...”

	S8: “...เมื่อเค้าวางตัวเหนือเราอยู่แล้วตามปกติของเค้าแก่ เราก็ต้องเข้าหาเขาอย่างสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตนเข้าไปผู้ใหญ่นะ...”
มีความซื่อสัตย์	S14: “...ความไวใจที่ลูกค้ามีให้ ยอดที่เค้าสั่ง ก็มาจากความจริงใจที่เรามอบให้ ของแบบนี้ถ้าทำเสียบอกเลยว่าสร้างยากมาก...”
และความจริงใจกับลูกค้า	S19: “...เคยเจออยู่เคสหนึ่ง ไม่ว่าของพี่จะแพงกว่าคู่แข่ง ลูกค้าก็ซื้อเพราะเซลล์อีกเจ้าน่าจะเล่นแง่อะไรสักอย่างเค้าไม่พอใจเค้าก็มาซื้อกับพี่และก็เล่าให้ฟังว่าเอาบิลของพี่ไปโชว์ว่าแพงกว่าก็ซื้อ...”