

## งบประมาณการขาย และโควต้าขาย

ผศ.ดร.ธัมมามนตร์ คุณรัตนกรณ

### งบประมาณการขาย

#### ความหมายของงบประมาณการขาย

งบประมาณการขาย (sales budget) คือ การประมาณยอดขายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (sale forecast) ในการดำเนินธุรกิจรายได้เป็นรายการสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอด ในการจัดทำงบประมาณจุดแรกที่ต้องวางแผน คือรายได้ (ศศิวิมล มีอำพล, 2546, หน้า 129) การจัดทำงบประมาณการขายจึงประกอบด้วยรายรับที่ได้จากการขายและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขาย

#### ความสำคัญของงบประมาณการขาย

1. เพื่อการวางแผน งบประมาณเป็นการวางแผนในอนาคตเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด โดยภายหลังการดำเนินการแล้วต้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณ ดังนั้นก่อนกำหนดงบประมาณการขายจึงต้องศึกษาสถานการณ์ทางการตลาดล่วงหน้า และกำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ ซึ่งในกำหนดงบประมาณการขายทำให้ต้องวางแผนด้านต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่ายในการขาย และประมาณรายได้จากการขายที่จะเกิดขึ้น ในที่สุดจะคงเหลือกำไรคืนให้กับกิจการ ผู้บริหารการขายสามารถวางแผนการเพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้ได้รับกำไรตามความต้องการของผู้บริหารหรือบรรลุปเป้าหมายของบริษัท

2. เพื่อการประสานงาน งบประมาณจะช่วยในการควบคุมกิจกรรมการขาย การกำหนดงบประมาณควรดำเนินการกำหนดร่วมกันระหว่างบุคลากรหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติถึงระดับผู้บริหาร และดำเนินการให้บรรลุปเป้าหมายของบริษัทภายใต้งบประมาณที่กำหนด ดังนั้นงบประมาณที่ใช้จึงเป็นแผนงานหลักที่ต้องแสดงให้เห็นถึงการประสานงานของบุคลากรในหน่วยงานมากกว่าที่จะเป็นงานของผู้บริหารคนไหนคนหนึ่ง และที่สำคัญที่สุดคือ งบประมาณการขายจัดเป็นงบประมาณลำดับแรกก่อนการจัดทำงบประมาณอื่น ๆ เช่น งบประมาณการผลิต งบประมาณเงินลงทุน งบประมาณเงินสด งบประมาณงบกำไรขาดทุน และงบดุล เป็นต้น

3. เพื่อควบคุม งบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุม ในแง่การติดตามผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับงบประมาณที่กำหนดไว้ หากพบผลต่างที่ต่ำก็จะหาทางแก้ไข พร้อมนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนงบประมาณการขายในคาบเวลาต่อไป

ซึ่งก่อนการจัดทำงบประมาณการขายได้ต้องมีการพยากรณ์การขายของคาบเวลาที่จะทำงบประมาณนั้น โดยมีข้อปฏิบัติดังนี้

#### 1. การประมาณการยอดขาย การประมาณการยอดขายจัดทำได้หลายวิธีดังนี้

1.1 การจัดทำแผนงบประมาณการขายโดยพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งหมด เป็นพื้นฐานในการประมาณการยอดขาย

1.2 การจัดทำแผนงบประมาณการขายโดยใช้ข้อมูลในอดีตเป็นพื้นฐาน และอาจหาค่าแนวโน้มตามวิธีการทางสถิติ อย่างไรก็ตามวิธีนี้ตั้งสมมติฐานว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานในอดีตยังคงมีผลเช่นเดียวกันในอนาคต

1.3 การประมาณการขายทางอ้อม เป็นวิธีการประมาณการยอดขายของอุตสาหกรรม แล้วนำข้อมูลทั้งอุตสาหกรรมมาประเมินเป็นของกิจการตามอัตราส่วนที่เป็นอยู่

1.4 การประมาณการขายโดยตรง เป็นการประมาณจากความจำเป็นของผู้บริโภคต่อสินค้า ซึ่งหากเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวันจะประมาณตามวิธีนี้ได้ง่าย

2. วิธีการคำนวณประมาณการยอดขาย การประมาณยอดขายสามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ วิธีการทางสถิติ วิธีการใช้วิจารณ์ และวิธีอื่น ๆ

### แหล่งที่มาของงบประมาณการขาย

งบประมาณการขายประกอบด้วยรายได้จากการขาย และค่าใช้จ่ายในการขาย สามารถกล่าวสรุปให้เห็นภาพแหล่งที่มาของงบประมาณการขายดังตารางสรุปนี้ (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ และสุพจน์ ฤทธาธาร, 2551, หน้า 217)

หัวข้อ	งบประมาณรายได้	งบประมาณรายจ่าย	งบประมาณกำไร
ความหมาย	เป็นงบประมาณแสดงถึงรายได้จากการขาย	เป็นงบประมาณแสดงถึงรายจ่ายจากการขาย	เป็นงบประมาณแสดงถึงการหักลบกันระหว่างรายได้กับรายจ่ายจากการขาย
การคำนวณงบประมาณในเชิงบัญชีการเงิน	ได้มาจากการคาดคะเนยอดขาย	ได้มาจาก ค่าใช้จ่ายทุกชนิดในฝ่ายขาย ตั้งแต่เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น ค่าส่งเสริมการขาย ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ	รายได้-รายจ่าย
แหล่งที่มาของการคำนวณงบประมาณในเชิงการขาย	ได้มาจากการคาดคะเนยอดขาย	ได้มาจาก ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้โดยตรงในงบประมาณรายได้ เช่น ค่ากิจกรรมส่งเสริมการขาย ค่าเลี้ยงรับรองลูกค้า ค่าเดินทาง ค่าที่พักของพนักงานขาย ฯลฯ	รายได้-รายจ่าย

การจัดทำงบประมาณการขายสามารถจัดทำได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่ง\_เชิงบัญชีและการเงิน เป็นเป็นงบประมาณที่แสดงกำไรที่เกิดจากรายได้ หักด้วยรายจ่ายของฝ่ายการขายในภาพรวม ส่วนลักษณะที่สอง\_เชิงการขาย เป็นงบประมาณที่แสดงรายได้ หักด้วยรายจ่ายเฉพาะที่ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง ตัวอย่าง งบประมาณการขายในเชิงการขาย

งบประมาณการขาย	จำนวน (ล้านบาท)
งบประมาณรายได้	82.00
งบประมาณรายจ่าย	21.88
- เงินเดือนพนักงานขาย	15.30
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพนักงานขาย และ ค่าพาหนะเดินทาง	2.70
- ค่าวัสดุประกอบการสาธิตการขาย	2.30
- ค่าเช่าสถานที่แสดงสินค้าใหม่	1.50
- ค่าโทรศัพท์และบริการอินเทอร์เน็ต	0.08
งบประมาณกำไร	60.12

โดยงบประมาณรายได้คำนวณได้จากปริมาณสินค้าที่จะขายแต่ละชนิดในช่วงเวลาต่าง ๆ คูณราคาขาย

## โควต้าขาย

โควต้าขาย (sales quotas) เป็นหนึ่งกลไกหรือเครื่องมือที่มีคุณค่าของผู้จัดการขายในการวางแผนงานขาย และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเมินผลประสิทธิภาพการขายของพนักงานขาย สามารถช่วยผู้จัดการวางแผนปริมาณขายและกำไร โควต้าขายสามารถกำหนดได้ในรูปแบบยอดขาย กิจกรรม และการเงิน

### วัตถุประสงค์ของการกำหนดโควต้าขาย

โควต้าอำนาจในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติการขาย ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการกำหนดโควต้าขายเป็นไปเพื่อความมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

1. เพื่อจัดหาสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งล่อใจสำหรับพนักงานขาย หรือตัวแทนขาย การกำหนดโควต้าขายเป็นไปเพื่อความปลอดภัยและท้าทายเพื่อประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดการแข่งขันการขาย ทั้งนี้ อาจใช้การให้รางวัลควบคุมการใช้โควต้าขาย
2. เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานขาย หรือตัวแทนขาย โควต้าขายเป็นวัตถุประสงค์เชิงปริมาณสำหรับประเมินการปฏิบัติงานขายรายบุคคล หรือหน่วยงานทางการตลาด

### คุณลักษณะของโควต้า

โควต้าขายที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถดำเนินการให้บรรลุหรือสำเร็จได้ (attainable)
2. ง่ายในการทำความเข้าใจ (easy to understand)
3. ครบถ้วนสมบูรณ์ (complete)
4. ระบุคาบเวลา (timely)

### รูปแบบของโควต้าขาย

โดยทั่วไปสามารถกำหนดโควต้าได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. โควต้ายอดขาย (sales volume quotas) การกำหนดโควต้าขายอาจดำเนินการในลักษณะเป็นตัวเงิน (baht) หน่วยสินค้า (physical units) หรือคะแนน (points) โดยกำหนดให้สัมพันธ์กับศักยภาพทางการตลาดของบริษัท และง่ายในการทำความเข้าใจของพนักงานขาย ทั้งนี้โดยกำหนดในรูปแบบคะแนน อาจเลือกใช้เพื่อการเน้นภารกิจ เช่น การขายสินค้าใหม่อาจให้คะแนนมากกว่าการขายสินค้าที่ติดตลาดแล้ว และยอดขายที่ได้รับจากลูกค้าใหม่อาจให้คะแนนมากกว่ายอดขายที่ได้จากลูกค้าประจำ เป็นต้น

2. โควต่ากิจกรรม (activity quotas) เป็นการกำหนดภาระงานที่ปฏิบัติทางการขาย เช่น การจัดแสดงและสาธิตสินค้า และการแสวงหารายชื่อผู้มุ่งหวังใหม่ เป็นต้น การกำหนดโควต่ากิจกรรมมีความจำเป็นสำหรับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว รูปแบบทั่วไปของโควต่ากิจกรรมมีดังนี้ (Johnston & Marshall, 2011, p. 141-142)

---

Number of

1. Calls on new accounts.
  2. Letters to potential customers.
  3. Proposal submitted.
  4. Field demonstrations arranged
  5. Service calls made.
  6. Equipment installations supervised.
  7. Displays arranged.
  8. Dealer sales meetings held.
  9. Meetings and conventions attended.
  10. Past-due accounts collected.
- 

3. โควต่าการเงิน (financial quotas) เป็นการกำหนดจากรายรับขั้นต้น (gross margin) กำไรสุทธิ (net profit) และค่าใช้จ่ายในการขาย (selling expenses) การกำหนดโควต้าทางการเงินอาจยากในการพิจารณา เพราะกำไรจากการขายผลิตภัณฑ์ของพนักงานขายขึ้นอยู่กับการควบคุมของพนักงานขายเอง การแข่งขัน สภาพทางเศรษฐกิจ และความยินดีของบริษัทที่ให้ลูกค้าต่อรองเรื่องราคา เป็นต้น

ตัวอย่างการกำหนดโควต้ายอดขายหรือการกระจายเป้าหมายการขายให้กับพนักงานขาย (ชัยสมพล ขาวประเสริฐ และสุพจน์ กฤษภาธาร, 2551, หน้า 219)

หน่วย: ล้านบาท					
พนักงานขาย	ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์	โควต้า ยอดขาย ปี 25x1	ยอดขาย จริง	โควต้า ยอดขาย ปี 25x2	งานด้านการขาย
ศุภกิจ	ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะดี	25	22	24	การจัดชิมฟรีที่ร้าน สะดวกซื้อ
กิจพงษ์วุฒิ	ทักษะการขายยัง ไม่ดีนัก	20	15	16.5	การจัดชิมฟรีที่ร้าน ตัวแทนจำหน่าย
วุฒิพินิจ	ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะดีมาก	30	27	28.5	งานแสดงสินค้า
พนักงานขาย ใหม่	พนักงานขายใหม่ ประสบการณ์ 1 ปี			5	ช่วยวุฒิพินิจ
พนักงานขาย ใหม่	พนักงานขายใหม่ ประสบการณ์ 3 ปี			8	ช่วยวุฒิพินิจ
		75	64	82.00	