



**Harvard
Business
Review
Press**

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

Harvard Business Review on

การบริหาร การขาย

Sales and Selling

การบริหารการขาย

แปลและเรียบเรียงจาก *Harvard Business Review On Sales and Selling*

โดย Diane Ledingham & Mark Kovac

ราคา 200 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สันตระการผล

ผู้เรียบเรียง : วีรรุธ มาฆะศิริรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2554

Harvard Business Review On Sales and Selling

Original work Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด

โทร. 0-2216-9122

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เลตติงแฮม, ไดแอน.

การบริหารการขาย.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.

262 หน้า.

1. การขาย--การจัดการ. I. โคเวค, มาร์ค และคณะ, ผู้แต่งร่วม.

II. ญัฐยา สันตระการผล, ผู้แปล. III. วีรรุธ มาฆะศิริรานนท์, ผู้เรียบเรียง. IV. ชื่อชุด.

V. ชื่อเรื่อง.

658.81

ISBN 978-974-414-201-6

พิมพ์บน
กระดาษกอนสายตา
www.greenread.com



หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard
Business
Review
Press**

“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

บทความที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทันโลก...ทันการแข่งขัน...และก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้



| | หน้า |
|---|-----------|
| สารบัญ | 4 |
| บทที่ 1 การเพิ่มผลิตภาพของพนักงานขายด้วยศาสตร์ใหม่ | 7 |
| <i>DIANNE LEDINGHAM, MARK KOVAC และ HEIDI LOCKE SIMON</i> | |
| ๖ การเปลี่ยนวิธีที่เป็นระบบให้กลายเป็นยอดขาย | 14 |
| ๖ การกำหนดเป้าหมาย | 17 |
| ๖ การเพิ่มผลิตภาพ | 20 |
| ๖ แนวปฏิบัติที่ดีในวันนี้อาจไม่เพียงพอสำหรับอนาคต | 34 |
| บทที่ 2 การขายความคิดขั้นยอดให้ประสบผลสำเร็จ | 37 |
| <i>KIMBERLY D. ELSBACH</i> | |
| ๖ หมวกคิดสรร | 42 |
| ๖ กลุ่ม showrunner | 47 |
| ๖ กลุ่ม artist | 52 |
| ๖ กลุ่ม neophyte | 56 |
| ๖ สิ่งที่คุณพิจารณาต้องพึงระวัง | 59 |
| บทที่ 3 คุณสมบัติของพนักงานขายที่ดี | 65 |
| <i>DAVID MAYER และ HERBERT M. GREENBERG</i> | |
| ๖ คุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการของพนักงานขาย | 69 |
| ๖ องค์ประกอบที่ส่งเสริมกันและกันจนนำไปสู่ความสำเร็จ | 74 |
| ๖ ความล้มเหลวของวิธีการทดสอบ | 78 |

| | หน้า |
|--|------------|
| ๖ การตัดสินใจที่ผิดพลาดเพราะให้ความสำคัญกับ ประสบการณ์เพียงอย่างเดียว | 86 |
| ๖ บทบาทของการฝึกอบรม | 92 |
| บทที่ 4 การขายแบบไม่กดดันผู้ซื้อ | 97 |
| <i>EDWARD C. BURSK</i> | |
| ๖ การขายแบบไม่กดดันผู้ซื้อคืออะไร | 100 |
| ๖ เหตุผลที่ทำให้การขายแบบไม่กดดันผู้ซื้อ เป็นวิธีที่มีประสิทธิผล | 111 |
| ๖ ผลกระทบที่มีต่อการบริหารงานขาย | 126 |
| บทที่ 5 การขายสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าสูง : | 137 |
| วิธีการขายเชิงกลยุทธ์ | |
| <i>BENSON P. SHAPIRO และ RONALD S. POSNER</i> | |
| ๖ วิธีการที่เป็นพื้นฐาน | 142 |
| ๖ ขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการขายเชิงกลยุทธ์ | 146 |
| ๖ แนวทางในการบริหารจัดการ | 165 |
| บทที่ 6 การขายสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าสูง : | 171 |
| ใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจซื้อที่แท้จริง ? | |
| <i>THOMAS V. BONOMA</i> | |
| ๖ การทำความเข้าใจปัจจัยด้านบุคคล | 174 |
| ๖ คำถามข้อที่ 1 : ใครที่มีบทบาทในศูนย์กลาง การพิจารณาซื้อ ? | 179 |
| ๖ คำถามข้อที่ 2 : ใครเป็นผู้ที่มีอำนาจในการซื้อ ตัวจริง ? | 185 |

| | หน้า |
|--|------------|
| ๖ คำถามข้อที่ 3 : สิ่งที่เราต้องการคืออะไร ? | 193 |
| ๖ คำถามข้อที่ 4 : ผู้ซื้อมีความรับรู้เกี่ยวกับเราอย่างไร ? | 198 |
| ๖ การรวบรวมข้อมูลทางจิตวิทยา | 200 |
| ๖ ข้อควรระวัง | 204 |
| บทที่ 7 การออกแบบกลยุทธ์การขายที่เข้าถึงความเป็นมนุษย์มากขึ้น | 207 |
| <i>HARVEY B. MACKAY</i> | |
| ๖ รู้จักลูกค้าของคุณ...ด้วยการถามแบบเจาะลึก | 212 |
| ๖ ความมีส่วนร่วมของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ | 221 |
| ๖ การให้ความใส่ใจและดูแลพนักงานขาย | 224 |
| ๖ กลยุทธ์การขายของคุณ | 231 |
| บทที่ 8 การบริหารงานขาย | 233 |
| <i>BENSON P. SHAPIRO</i> | |
| ๖ บทบาทของการขายโดยใช้พนักงานขาย | 238 |
| ๖ การใช้ทีมขาย | 240 |
| ๖ การบริหารลูกค้า | 242 |
| ๖ การทำความเข้าใจต้นทุนในการขาย | 253 |
| ๖ บทสรุป | 260 |
| เกี่ยวกับผู้เขียน | 261 |

การเพิ่มผลิตภาพของ พนักงานขายด้วยศาสตร์ใหม่

-- DIANNE LEDINGHAM, MARK KOVAC
และ HEIDI LOCKE SIMON --

แนวคิดโดยสรุป

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา ผู้จัดการฝ่ายขายของบริษัทมากมายต่างรักษาความสามารถทางการแข่งขันด้วยการฝากความหวังไว้กับพนักงานขายจำนวนหนึ่งในบริษัทที่มีผลงานดีเด่น แต่ถึงแม้ว่าพวกเขาจะพอเอาตัวรอดไปได้ด้วยวิธีนี้ แต่ทีมขายของบริษัทก็ไม่สามารถเติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างในอดีต

ผู้บริหารฝ่ายขายยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงจะต้องใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น โดยผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลมจะปรับเปลี่ยนยุทธวิธีให้สอดคล้องกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งประกอบด้วยการนำวิธีที่เป็นนวัตกรรมมาใช้เพื่อเข้าหาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ของพนักงานขายด้วยการช่วยให้พวกเขาสามารถใช้ทักษะความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้บริหารที่ใช้วิธีที่เป็นระบบในการเพิ่มควมมีประสิทธิผลของพนักงานขายนั้น จะใช้เครื่องมือ 4 อย่างที่ทำให้สามารถบริหารจัดการจนได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยขั้นแรกคือการกำหนดสินค้าและบริการที่จะเสนอให้กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ ด้วยการเลือกสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ขั้นที่สองคือการเลือกระบบ เครื่องมือ และขั้นตอนดำเนินงานที่จะมีไว้ให้พนักงานขายใช้เพื่อเพิ่มยอดขาย ขั้นที่สามคือ การวิเคราะห์และบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยวัดผลจากทั้งกระบวนการภายในและผลลัพธ์ เพื่อประเมินว่าทีมขายมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง และขั้นที่สี่ การให้ความสนใจอย่างเต็มที่กับการใช้ทีมขายอย่างมีประสิทธิภาพ (sales force deployment) โดยพิจารณาว่ายอดขาย การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ การตลาด และทรัพยากรที่ใช้ในการจัดส่งสินค้านั้นเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าหรือไม่

ผู้เขียนได้ระบุว่า เครื่องมือทั้ง 4 อย่างนี้จะช่วยให้ผู้บริหารฝ่ายขายสามารถเพิ่มผลิตภาพของทั้งฝ่ายได้ ถึงแม้ว่าเครื่องมือดังกล่าวจะช่วยเพิ่มผลิตภาพของพนักงานขายที่มีผลงานไม่ได้มากที่สุด แต่ผลที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของยอดขายเฉลี่ยต่อพนักงานแต่ละคนนั้นอาจมากเป็นเท่าทวีคูณ กล่าวคือ บริษัทไม่ต้องหวังพึ่งคนที่มีความสามารถสูงเพียงไม่กี่คนเพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทเอาไว้ ซึ่งเรื่องนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะปัจจุบันนี้ การค้นหาและการรักษานักขายชั้นยอดไว้กับบริษัทจะเป็นเรื่องที่ทำได้ยากกว่าที่ผ่านมายุคยุคทุกสมัย ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานได้สำเร็จ ก็จะได้รับผลตอบแทนมากอย่างที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน

บอบ โบรดี ทำหน้าหัวหน้าทีมขมวดขณะที่กำลังเอนหลังฟังพนักงานอู่ทำงานของเขา ปีนี้บริษัทต้องการให้ฝ่ายของเขาทำยอดขายเพิ่มอีก 8% และเดาสิว่าใครจะต้องรับภาระนี้ไป เขาคิดถึงวันขึ้นเงินเดือนสิ่งที่ต้องทำมีแค่ประกาศว่าจะเพิ่มยอดขายให้ได้ 10% แล้วเปลี่ยนตัวเลขไปให้กับแต่ละพื้นที่ขายช่วยกันรับไปและขอให้พนักงานขายประจำแต่ละพื้นที่หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามเป้าที่ตั้งไว้แน่นอนว่าอาจมีพนักงานขายบางคนที่ยายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่พนักงานขายที่เป็นตัวทำยอดอย่างแท้จริงก็จะสามารถชดเชยส่วนต่างนั้นได้ แต่ทุกวันนี้ฝ่ายจัดซื้อในบริษัทลูกค้าของบ๊อบได้ใช้การคำนวณลอการิทึมเพื่อคัดเลือกบริษัทผู้ขายสำหรับการจัดซื้อที่ต้องทำเป็นประจำ และทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ก็มักจะชนะความสัมพันธ์ส่วนตัวเสียด้วย ส่วนในการจัดซื้อสินค้าที่มีความซับซ้อนมากกว่านั้น ฝ่ายจัดซื้อก็ยากได้สินค้าบริการแบบครบวงจรซึ่งไม่มีทางที่พนักงานขายเพียงคนเดียวจะปิดการขายได้ด้วยตัวเองไม่ว่าเขาหรือเธอคนนั้นจะไปออกรอบเล่นกอล์ฟกับลูกค้ากี่ครั้งก็ตาม ดังนั้น ส่วนใหญ่คุณจึงต้องมีทีมขายที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม นี่ยังไม่ต้องกล่าวถึงการให้สิ่งจูงใจและการให้ความช่วยเหลือลูกค้าในกระบวนการทำงานอีกมากมายด้วยซ้ำ

ความจริงที่บ๊อบต้องยอมรับไม่วันใดวันหนึ่งคือ เรื่องนี้เกินกำลังความสามารถของเขา กระบวนการขายไม่มีอะไรที่ง่ายหรือคาดเดาได้เหมือนเมื่อก่อนอีกแล้ว และเขาไม่แน่ใจด้วยซ้ำว่าต้องเริ่มทำอย่างไรเพื่อเพิ่มยอดขายให้ได้อีก 8%

ถ้าเรื่องเล่าข้างต้นฟังดูคุ้นเคยสำหรับคุณ ก็อาจเป็นเพราะผู้บริหารมักพบกับปัญหาคล้ายกันนี้ โดยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เราได้ร่วมกันหาทางเอาชนะความท้าทายเหล่านี้ร่วมกับผู้บริหารอาวุโสหลายสิบคนที่ตกอยู่ในสถานการณ์แบบเดียวกับบ็อบ เพราะถึงแม้ว่าโลกที่อยู่รอบตัวพวกเขาจะเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่ผู้บริหารเหล่านี้ยังคงต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกว่าเป็นคนกำหนด และพยายามเพิ่มยอดขายด้วยการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาด้วยหวังว่าพนักงานขายเหล่านี้จะช่วยพวกเขาได้แม้แต่บริษัทที่เป็นเจ้าแห่งแนวปฏิบัติอันเป็นเลิศอย่างบริษัท General Electric ก็ยังสามารถนึกถึงช่วงเวลาที่ใช้วิธีขายแบบเอาตัวรอดไปวันๆ ได้ จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อไม่นานมานี้ โดย Michael Pilot ที่เริ่มต้นทำงานในตำแหน่งพนักงานขายของบริษัท GE เมื่อ 22 ปี ก่อน และกลายเป็นประธานกลุ่มธุรกิจ U.S. Equipment Financing ของ GE Commercial Finance ในปัจจุบันได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ในอดีตบริษัท GE ทำแค่ตั้งเป้าหมายให้พนักงานขายแต่ละคนแล้วบอกว่า “โชคดีนะหาลูกค้ามาให้ได้ล่ะ”

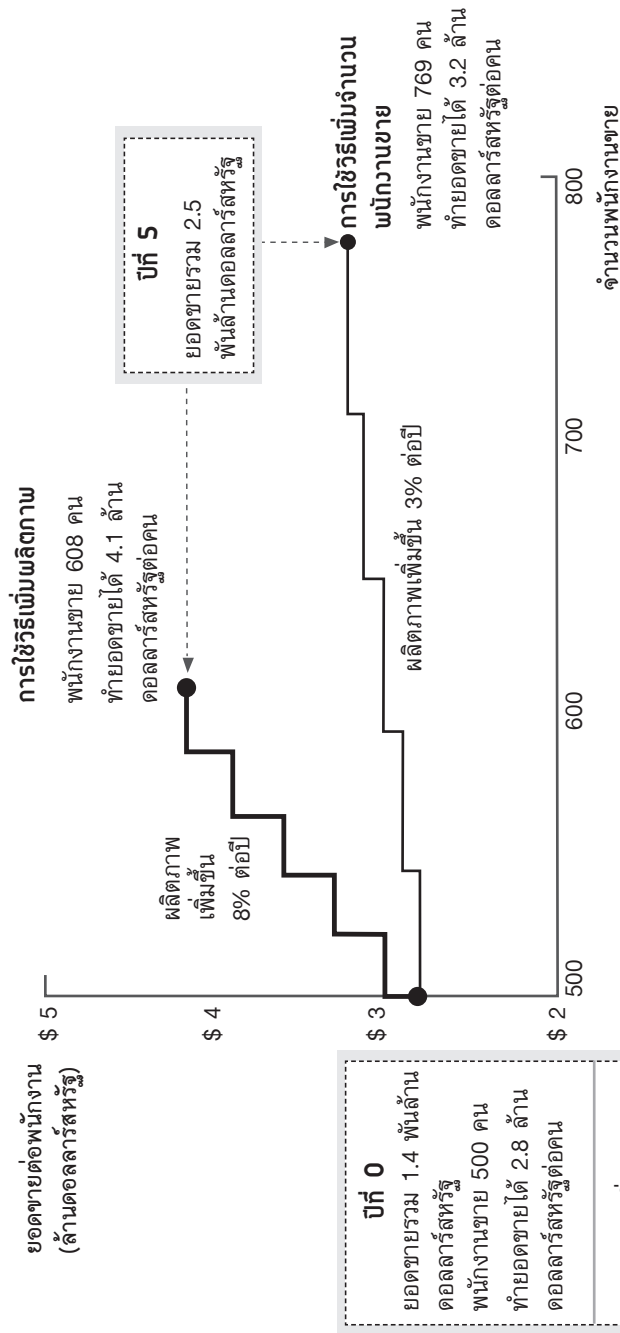
แต่ในปัจจุบัน ผู้นำของฝ่ายขายที่ตลาดหลักแหลมต่างเปลี่ยนวิธีการบริหารทีมขายไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยผู้บริหารเหล่านี้สร้างวิธีการขายแบบใหม่เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป พวกเขาขยายขอบเขตของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมไปถึงกลุ่มที่ไม่เคยมีใครคิดถึงมาก่อน พวกเขาเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงานขายด้วยการช่วยให้พนักงานขายที่มีอยู่ขายได้มากขึ้น ไม่ใช่ด้วยการจ้างพนักงานขายใหม่ที่มีความสามารถสูงเข้ามา (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมจากหัวข้อ “จะเลือกเพิ่มพนักงานขาย หรือเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงานขาย”) ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ บริษัทของผู้บริหาร

เหล่านี้เติบโตในอัตราที่สูงจนน่าทึ่ง เช่น กลุ่มธุรกิจภายใต้การบริหารของ Pilot ที่อยู่ในอุตสาหกรรมซึ่งถึงจุดอิ่มตัวกลับสามารถสร้างยอดขายเพิ่มจากลูกค้ารายใหม่ได้ถึง 300 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (หรือคิดเป็นการเพิ่มขึ้นของยอดขายในอัตรา 10% โดยไม่ต้องอาศัยการซื้อกิจการอื่น) ในปี ค.ศ. 2005 เพียงปีเดียว ซึ่งการเพิ่มขึ้นของยอดขายนี้เกิดจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการขายของบริษัทเป็นหลัก ในทำนองเดียวกัน บริษัท SAP America ที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของ Bill McDermott ที่เป็นทั้งประธานและ CEO ของบริษัทนั้น ก็สามารถเพิ่มยอดขายสิทธิการใช้งานซอฟต์แวร์ของบริษัทได้กว่า 2 เท่าในเวลา 3 ปี และสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของบริษัทได้ถึง 17%

สิ่งที่ผู้บริหารเหล่านี้มีเหมือนกันอาจเรียกได้ว่าเป็นวิธีเพิ่มความมีประสิทธิภาพของทีมขายด้วยการนำวิธีที่เป็นระบบมาใช้ร่วมกับศิลปะการขาย ซึ่งไม่ใช่แค่การใช้สัญชาตญาณและพรสวรรค์ในการขายที่ติดตัวมาแต่กำเนิดของผู้ที่เป็นนักขายชั้นยอด แต่ยังรวมถึงการใช้ข้อมูล การวิเคราะห์ กระบวนการ และเครื่องมือต่างๆ เพื่อกำหนดขอบเขตตลาด และเพิ่มผลิตภาพของพนักงานขายอีกด้วย เป้าหมายในที่นี้ไม่ใช่การนำระบบเข้ามาแทนที่นักขายชั้นยอด แต่เป็นการลดช่องว่างระหว่างพนักงานขายที่มีผลงานดีเด่นในกลุ่ม 15% หรือ 20% แรกกับพนักงานขายส่วนที่เหลือต่างหาก โดยบริษัทที่ใช้วิธีนี้พบว่า ถึงแม้ว่าพนักงานขายดีเด่นจะทำงานได้ดีขึ้น แต่พนักงานขายในกลุ่มที่ต่ำกว่ากลับมีผลงานดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นถึง 200% ซึ่งการเพิ่มขึ้นดังกล่าวจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของทั้งทีมดีขึ้น และทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานขายใหม่ได้ ยิ่งไปกว่านั้นบางบริษัทที่ใช้วิธีนี้พบว่า ยอดขายเฉลี่ยต่อพนักงานขายแต่ละคนของบริษัทเพิ่มขึ้นถึง 50% ในช่วงเวลา 2-3 ปีเท่านั้น

จะเลือกเพิ่มพนักงานขาย หรือเพิ่มผลิตภาพของพนักงานขาย

บริษัทที่ใช้วิธีที่เป็นระบบในการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานขายอาจทำการประเมินจาก 2 ทางเลือกในภาพหน้าถัดไป โดยบริษัทผู้ผลิตชั้นนำของโลกในตัวอย่างที่กล่าวถึงได้เข้ามามีส่วนร่วมในหัวข้อบริษัทเพิ่มขึ้น 1.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในเวลา 5 ปีนั้น สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ด้วยการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มผลิตภาพของพนักงานขาย และการจ้างพนักงานใหม่ แต่วิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและคุ้มค่าที่สุดที่กล่าวถึงที่สุดคือ การเพิ่มผลิตภาพของพนักงานขายให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยการให้เครื่องมือ 4 อย่างที่ประกอบด้วย การเสนอสินค้าและบริการให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย, การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบอัตโนมัติ เครื่องมือ เครื่องมือ และขั้นตอนการดำเนินงาน, การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน และการใช้ทีมขายอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วค่อยตัดสินใจว่าจะเพิ่มพนักงานขายหรือไม่ ซึ่งความท้าทายสำหรับผู้บริหารคือการทำให้แน่ใจว่าคุณใช้วิธีที่เป็นระบบซึ่งสามารถเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานได้อย่างที่ต้องการ



การเปลี่ยนวิธีที่เป็นระบบ ให้กลายเป็นยอดขาย

Pilot ซึ่งเป็นผู้บริหารของบริษัท GE นั้น เข้าใจดีว่าการสร้างวิธีการขายแบบใหม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากมายเพียงใด ทั้งที่ในช่วงกลางทศวรรษ 90 บริษัทยังคงคาดหวังให้ทีมขายพัฒนาและจัดลำดับความสำคัญของผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้า (prospects) แต่ละคนในฐานะข้อมูลสำหรับเขตการขายของตนเองด้วยซ้ำ โดยผู้จัดการของทีมขายภาคสนามต้องจัดลำดับด้วยตัวเองว่าคนที่มีรายชื่อในฐานะข้อมูลดังกล่าวนั้น ใครมีความสำคัญมากน้อยในฐานะข้อมูล ซึ่ง Pilot เล่าถึงเหตุการณ์ในสมัยนั้นว่า “เราโฆษณาในสมุดหน้าเหลืองและหนังสือพิมพ์เป็นหลัก รวมไปถึงป้ายโฆษณาที่ติดบนรถบรรทุกหรือป้ายโฆษณาติดอาคาร” และ Pilot กล่าวว่า เมื่อมาถึงปี ค.ศ. 2004 เขาก็รู้ว่า GE Commercial Finance จะต้อง “นำศาสตร์หรือวิธีที่เป็นระบบเข้ามาใช้ในการขาย”

สิ่งแรกที่เขาทำคือ การปรับเปลี่ยนวิธีที่ใช้แบ่งกลุ่มลูกค้า โดยใช้ข้อมูลต่างๆ มาประกอบการพิจารณา รวมทั้งบันทึกการซื้อขายที่ผ่านมาในอดีต ซึ่งฐานข้อมูลแบบใหม่ที่จะนำมาใช้จะมีข้อมูลอย่างเช่นรหัสประเภทอุตสาหกรรมมาตรฐาน 4 หลัก ประเภทของอุปกรณ์ที่ให้ลูกค้าเช่าซื้อ เป็นต้น จากนั้น Pilot จึงสั่งให้ผู้จัดการทีมขายภาคสนามจัดทำรายการคุณลักษณะของผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้า ซึ่งเป็นเกณฑ์การคัดเลือกลูกค้าที่พวกเขาเชื่อว่าน่าจะมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่ลูกค้าจะเลือกทำธุรกิจกับ GE เขาได้นำคุณลักษณะ 14 ข้อของลูกค้าที่ได้มา ไปทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลการซื้อขาย