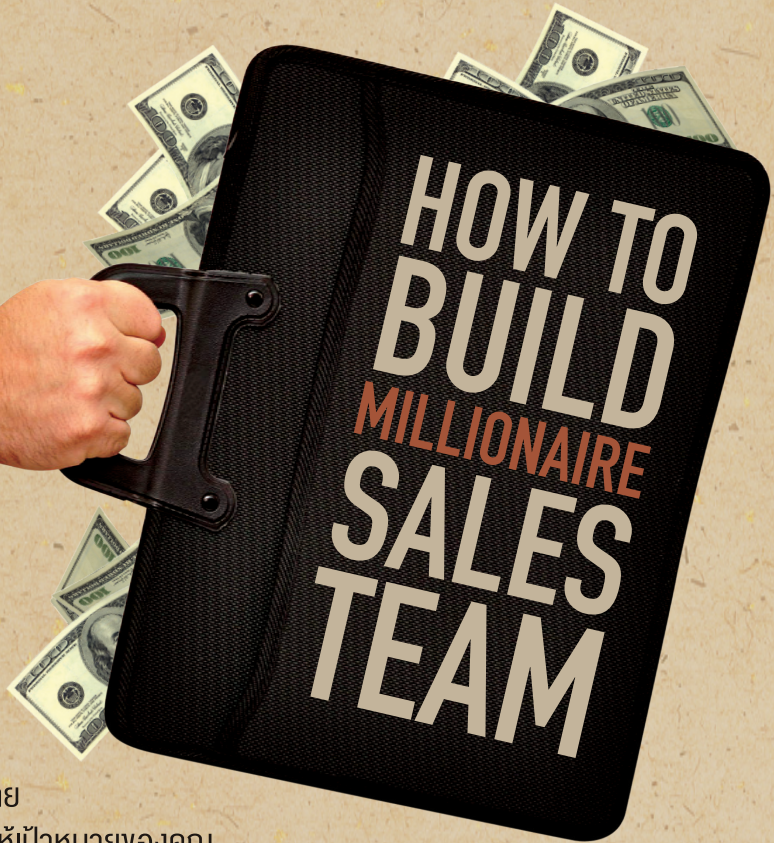


เทคนิคสร้าง เซลล์สุดต้ง นักขาย เงินล้าน

หนังสือชุด
ติดตั้ง Marketing
ลำดับที่ 2



สุดยอดเทคนิคบริหารงานขาย
ให้มียอดเพิ่มหลายเท่า ช่วยให้เป้าหมายของคุณ
บรรลุได้ในระยะเวลาอันสั้น เปลี่ยนนักขายธรรมดา
ให้กลายเป็นนักขายเงินล้าน!

โดย เอี้ยบั้ง ติดตั้ง Marketing (วิชาวุธ จริงจิตร์)

สารบัญ

๕ บทที่ 1 : ภาครัฐกับงานขาย กันก่อน/20

ทำไมหลายคนอยากมาเป็นฝ่ายขาย	24
พนักงานส่วนมากจะบอกว่า “งานหนัก”	28
ให้ทอง “อิม” ก่อนแล้วค่อยๆ ชุนให้ “อ้วน”	32

“เทคนิคการบริหารทีมขาย”

๕ บทที่ 2 : Double Step selling เพิ่มพลังขายสองเท่า/55

Trade Marketing vs Marketing	61
เวลาเปลี่ยนรูปแบบการทำงานก็เปลี่ยน	63

฿ บทที่ 3 : Commission กับ Incentive เหมือนหรือแตกต่างกัน / 66

ค่าคอมมิชชั่น (Commission) หมายถึงอะไร?	68
ค่าอินเซนทีฟ (Incentive) หมายถึงอะไร?	73
แล้วเราควรจะเลือกแบบไหนระหว่าง	77
คอมมิชชั่น กับ อินเซนทีฟ?	
การออกแบบโครงสร้าง “ค่าคอมมิชชั่น”	82
การกำหนดเปอร์เซ็นต์ขั้นต่ำในการพิจารณาค่าคอมฯ	102

฿ บทที่ 4 : การตั้งเป้าหมายยอดขาย ต้องสมเหตุสมผล / 106

ยอดขายที่สมเหตุสมผล	109
เทคนิคการตั้งเป้าหมายยอดขายที่ดี	112
ต้องให้ทีมขายพอ “เอื้อมถึง”	

๕ บทที่ 5 : “ย่อย” เป้ายอดขาย ออกเป็นส่วนๆ/133

การแบ่งเป้าหมายเป็นเดือนๆ	138
การแบ่งเป้าหมายยอดขายเป็นรายกลุ่มสินค้า หรือแยกเป็นรายสินค้า	150

๕ บทที่ 6 จากปรอทวัดไข้ “ยอดขาย” ถึงการให้ยา/163

“ปรอทวัดไข้ยอดขาย”	166
อาการ “A” ยอดขายต่ำกว่าปีที่แล้ว	169
วิธีรักษาอาการ “A” ขายน้อยกว่าปีที่แล้ว	178
แบบนี้ต้องผ่าตัด อาการ “B” ขายมากกว่าปีที่แล้ว แต่ไม่ถึง Budget	186

วิธีรักษาอาการ “B” ขายมากกว่าปีที่แล้ว แต่ไม่ถึง Budget	189
อาการ “C” ขายมากกว่า Budget แต่ยังไม่ถึง “Target”	195
อาการ “D” ตัวเลขยอดขาย “พัน” หมายเลข 3 “ยอดขายทะลุ Target”	200
เทคนิคการจัด Incentive Trip	204
Target ควรเป็น KPI ของฝ่ายขาย หรือฝ่ายการตลาดอย่างเดียว?	206

“เทคนิคการขาย”

฿ บทที่ 7 : ขายคล่องตัว “ต่อรอง” เป็น/211

วิทยายุทธการต่อรองของเมืองจีน	215
ข้อเรียกร้องของเรา กับ อำนาจในการต่อรอง	221

ผลลัพธ์การต่อรองที่ดีที่สุดคือ “ชนะทั้งคู่” (Win-Win Position)	226
เทคนิค 8 ประการในการเจรจาต่อรองให้สำเร็จ	231

฿ บทที่ 8 : ทิงคราวต้องมัด เทคนิคออกมาใช้/247

“ขายไม่ได้คราวนี้โกดังระเบิดแน่ๆ”	250
ขั้นที่ 1 : รวบรวมข้อมูลและประเมินข้อสันนิษฐาน ทั้งหมดเท่าที่จะเป็นไปได้	254
ขั้นที่ 2 : การเตรียม “ข้อเสนอ” เป็นสิ่งสำคัญที่สุด	260
ขั้นที่ 3 : พิสูจน์ว่าใครมีอำนาจตัดสินใจ	266
ขั้นที่ 4 : ประเมินค่าและจัดลำดับความสำคัญ ของวัตถุประสงค์	267
ขั้นที่ 5 : แสวงหา “จุดร่วม” สงวน “จุดต่าง”	270
ขั้นที่ 6 : อย่าทีกักเอาเองว่าผลการเจรจา “ประสบความสำเร็จ” แล้ว จนกว่าจะแน่ใจ	278
ขั้นที่ 7 : เมื่อตกลงกันได้แล้ว อย่าตั้งข้อเรียกร้อง เพิ่มเติมภายหลัง	280
เจรจาไม่สำเร็จไม่ใช่เรื่องแปลก	282

฿ บทที่ 9 : เทคนิคการเสนอขาย แบบ FBA/293

FBA คืออะไร?	295
ขั้นตอนนำ FBA ไปใช้งาน	301
ใช้ FBA เพื่อให้เป็น Sales Talk	314
ใช้ FBA เพื่อ “ขาย” บนฉลากสินค้า	318
ใช้ FBA เป็น POSM	321

฿ บทที่ 10 : FBA ทำให้ขายคล่อง จริงๆ/325

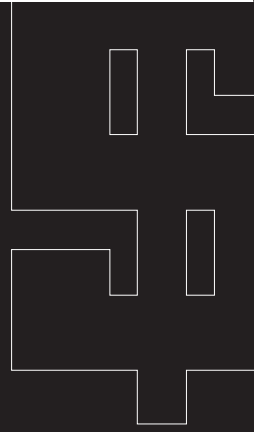
ใช้ FBA เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ	330
ปิดการขายไม่ลงเพราะลูกค้า “กลัว”	333
Sales talk : ประโยชน์ใช้สอยของตัวบ้าน	336
เทคนิค 1-2-3 “จัดลำดับ” “เติมเต็ม” และ “พาดหัวข่าว”	342

฿ บทที่ 11 : เราจะขายอะไร? / 356

คำถามง่ายๆ แต่ตอบยาก	360
ถ้าอยากรู้ก็ต้องลอง	362
ถูกกว่าเห็นๆ	367
สรุปจุดขายทั้งหมดออกมาเป็น USP	372
เมื่อได้ Key Message ยอดขายก็พุ่งกระฉูด	378

บทส่งท้าย / 382

เกี่ยวกับผู้เขียน / 384



บทที่ 1 : มารู้จักกับงาน ขายก่อน



หลายครั้งที่ผมเข้าไปเป็นที่ปรึกษาด้านการตลาดและการขาย ปัญหาแรกที่ทางผู้บริหาร หรือเจ้าของมักจะพูดเสมอ เวลายอดขายตก หรือยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายสาเหตุแรกที่ถูกหยิบยกมาพูดก่อน ก็คือ...

ตัวเซลล์แมนเอง หรือทีมงานขายไม่เก่ง...ไม่ขยัน...ไม่เอาใจใส่...

ถ้าลองเป็นแบบนี้ผมก็ชอบจะตั้งคำถามที่มักขึ้นต้นด้วยคำว่า

“ถ้าอย่างนั้น ...”

- ถ้าอย่างนั้น แล้วตัวพนักงานขายเองสามารถพัฒนาศักยภาพได้หรือเปล่า
- ถ้าอย่างนั้น สมมุติว่าเราพัฒนาศักยภาพของเซลล์แมนได้ แล้วจะใช้เวลาเท่าไร เพราะถ้าใช้เวลานานเกินไปคู่แข่งอาจแย่งลูกค้าเอาไปหมดแล้ว
- ถ้าอย่างนั้น เราสามารถหาพนักงานขายใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า มาทดแทนคนเก่าได้ทันทีเลยหรือไม่

- ถ้าอย่างนั้น ถ้าเราลดจำนวนทีมงานขาย คัดไว้แต่เฉพาะคนที่ตั้งใจทำงานตัวเลขยอดขายเราจะเป็นอย่างไร
- ถ้าอย่างนั้น เป็นไปได้หรือไม่ว่า ตัวเซลล์แมนไม่ค่อยมีปัญหา แต่คนที่มีปัญหาก็คือตัวผู้จัดการฝ่ายขายเสียเอง ที่คุณลูกน้องตัวเองไม่อยู่

ฯลฯ

สรุปสุดท้ายผมมีความเชื่อโดยส่วนตัวว่า ตัวพนักงานขายส่วนมาก สามารถพัฒนาศักยภาพได้ แต่ว่าจะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับ “กระบวนการ” เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของเขา

การเข้าใจพื้นฐาน หรือลักษณะของคนทำงานในอาชีพ “เซลล์แมน” น่าจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการค้นหา “กระบวนการ” เพื่อพัฒนาศักยภาพ หลังจากนั้นก็ค่อยๆ “ติดอาวุธทางปัญญา” ให้กับเขา เชื่อว่าไม่นานยอดขายของบริษัทก็น่าจะพุ่งกระฉูด

อย่างไรก็ตามเซลล์แมนบางคนก็ไม่สามารถพัฒนาได้จริงๆ อาจเป็นเพราะตัวเขาไม่ได้มีจิตวิญญาณของการเป็น “เซลล์” ตั้งแต่แรกอยู่แล้ว

ดังนั้นหน้าที่ของท่านเจ้าของกิจการ หรือผู้จัดการฝ่ายขายก็เพียงแค่แนะนำให้เขาเหล่านี้ ลองเปลี่ยนไปทำอาชีพอื่นที่เหมาะสมกับเขาแทน

มาทำความรู้จักกับเซลล์แมนกันก่อนดีกว่าครับ



ทำไมหลายคนอยากมาเป็น ฝ่ายขาย

ตั้งแต่ผมเรียนจบมาแล้วทำงานฝ่ายขาย ผมเคยถามตัวเองว่า ทำไมถึงอยากทำงานนี้ คำตอบที่ผมให้กับตัวเองมาโดยตลอดคือ “ค่าตอบแทน” หรือศัพท์ภาษาเซลล์เรียกว่า “ค่าคอมฯ” นอกจากนี้ผมก็เคยถามเพื่อนเซลล์ใหม่หลายคน ก็ยังคงได้คำตอบคล้ายๆ กัน

บ่อยครั้งที่ผมสัมภาษณ์พนักงานขายที่จบมาใหม่ๆ ผมชอบถามว่าทำไมถึงอยากมาเป็นเซลล์ ถ้าคนไหนตอบผมว่า “งานขายเป็นงานท้าทาย” ผมก็ให้คำตอบว่า งานที่นี้ท้าทายแน่ๆ ครับ แต่เงินเดือนน้อยกว่าที่น้องขอมาครึ่งหนึ่ง น้องจะโอเคไหม

หลายคนจะบอกว่า “ได้ครับ” แต่สุดท้ายก็ไม่ยอมมาเซ็นสัญญา แต่ก็มีหลายคนเหมือนกัน เขาจะถามกลับมาว่า แล้วที่นี่มีระบบจ่ายค่าคอมฯ อย่างไร ถ้าผมขายถึงเป้าผมจะได้ค่าตอบแทนเท่าไร

ถ้าลองเป็นแบบนี้ น้องจะเป็นคนแรกที่อยากจะทำงานด้วย เพราะคนแบบนี้จะมี DNA ความเป็นเซลล์แมน อยู่ในสายเลือด เผลอๆ ผมจะให้เงินเดือนมากกว่าที่เขาขอเสียอีก ก็กลัวบริษัทอื่นคว้าตัวไป

และจากประสบการณ์ โดยส่วนมากบรรดาเหล่าเซลล์แมนที่เก่งๆ มักจะติดความ “หรรษา” พอสมควร ถ้าไม่มีรายได้ที่มากพอ ความหรรหาก็ไม่บังเกิด เมื่อไม่มีความหรรษา พลังการทำงานก็ไม่เต็มร้อย ยอดขายตก พุดง่ายๆ คือพลังเงินก็คือพลังในการขายของเซลล์

อย่างไรก็ตาม อันนี้เป็นความเชื่อส่วนบุคคลนะครับ โปรดใช้วิจารณญาณ

ดังนั้น เงินพิเศษ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ที่มักเรียกกันติดปากว่า “ค่าคอมมิชชั่น” (Commission) หรือเรียกสั้นๆ ว่า “ค่าคอมฯ” จึงเป็นสิ่งดึงดูดให้หลายคนเข้ามาทำงานในฝ่ายขาย งานยาก แต่เงินเยอะ พอเป็นแบบนี้ค่อยมีกำลังใจหน่อย

มีอีกคำหนึ่ง ที่ใช้ควบคู่กับคำว่า “คอมมิชชั่น” หรือใช้แทนกันได้ ท่านผู้อ่านอาจจะเคยได้ยินมาบ้าง คือคำว่า “อินเซนทิฟ” (Incentive) แล้วคำนี้ความหมายมันคืออะไร

ผมได้ลองเปิดพจนานุกรมที่รวบรวมคำศัพท์เฉพาะด้านธุรกิจ เขาเขียนเอาไว้ว่า

Incentive : Financial reward or other compensations for “working hard” or “achieving an objective”

แปลความได้ประมาณว่า อินเซนทีฟ หมายถึง การให้รางวัลพิเศษในรูปของเงิน หรือการชดเชยรูปแบบอื่นๆ สำหรับการ “ทำงานหนัก” หรือ เมื่อ “บรรลุวัตถุประสงค์” นั้นๆ (ไว้เราจะพูดถึงเรื่องนี้กันอีกทีในบทที่ 3 ครับ)

ถ้าสรุปตามความหมายนี้ เจ้าของธุรกิจสมควรจะจ่ายเงินค่าคอมฯ หรือค่าอินเซนทีฟให้กับฝ่ายขายก็ต่อเมื่อฝ่ายขายของเราต้อง “ทำงานหนัก” หรือไม่ก็ “บรรลุวัตถุประสงค์” นั่นก็คือ “การบรรลุเป้าหมาย” นั่นเอง

พอมาถึงตรงนี้ แล้วฝ่ายขายเป็นงานที่หนักจริงไหมนะ....

\$\$\$

พนักงานส่วนมาก จะบอกว่า “งานหนัก”

ถ้าเจ้าของธุรกิจถามพนักงานทุกคน รวมถึงพนักงาน
ขายด้วยว่า ตัวเองทำงานหนักหรือเปล่า ผมเชื่อโดยส่วน
ใหญ่ต้องบอกว่า “งานหนัก” ทั้งนั้น

ดังนั้น เมื่อทุกคนบอกว่า “งานหนัก” เหมือนกันหมด
คราวนี้เห็นทีคงต้องเอาอีกปัจจัยหนึ่งมา “เกี่ยวดองหนอง
ยุ่ง” ด้วย ก็คือแล้วงานหนักที่ว่า มันบรรลุวัตถุประสงค์
หรือบรรลุยอดขายหรือเปล่า

ถ้าทำงานหนักแล้วยอดขายยังไม่ไปไหน ก็อาจจะม
เหตุผลที่พอจะอธิบายได้หลายๆ อย่าง เช่น

- ทำงานหนัก ไม่พอ
- วิธีการทำงาน ไม่เหมาะสม ทำงานหนักเกือบตาย ได้ผลลัพธ์นิดเดียว
- วัตถุประสงค์มัน “สูง” เกินไป หรือไม่ชัดเจนว่า ต้องทำอะไรจะถึงเกณฑ์ หรือต้องได้คะแนนเท่าไรถึงจะผ่านเกณฑ์ KPI ¹ (อ่านว่า เค-พี-ไอ)

อย่างไรก็ตามโดยส่วนตัวที่ทำงานฝ่ายขายและการตลาดมากกว่า 20 ปี ผมเน้นผลลัพธ์ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์มากกว่า ที่จะบอกว่า งานที่ผมทำนั้น มันหนักหรือเปล่า เพราะตัวผมเองก็ไม่ได้เป็นคน “ขยัน” อะไรนักหนาหรอกครับเลยไม่ได้ใส่ใจว่าจะทำงานให้มันหนักหรือไม่

1 : KPI ย่อมาจากคำว่า Key Performance Indicator - ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

ส่วนเรื่องการตั้งเป้าหมายอดขายนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ประเด็นสำคัญคือ แม้จะ “เขย่ง” อยู่บ้าง แต่ก็ต้องให้สูงพอที่จะเอื้อมถึง การที่ “ตัวเลข” หรือยอดขาย ขอมันอยู่ในระดับเป็นไปได้เสียอย่าง การทำงานหนักหรือเบาอย่างไรมันไม่น่าจะใช่ประเด็นใหญ่ เพราะมันหมายถึงเรามีโอกาสทำงานนั้นได้สำเร็จ

พนักงานขายบางคนทำงานเร็ว ละเอียด ไม่ต้องใช้เวลานาน แต่บรรลุวัตถุประสงค์ ขายได้ตามเป้าหมาย แบบนี้ผมถือว่า ทำงานหนักเหมือนกัน แต่แทนที่จะเป็น “งานหนัก” ทางกาย แต่เป็น “งานหนัก” ทางสมองแทน เพราะเขารู้จักวางแผน หรือคิดเทคนิคการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พนักงานขายบางคน ทำงานช้า หรือทำงานแบบ “ไม่ค่อยฉลาด” ไม่หาวิธีลัด ต้องทำงานตึกๆ ตื่นๆ แบบนี้ก็ทำงานหนักไปอีกแบบ หน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายขายก็ต้องพัฒนาคนแบบนี้ขึ้นมาให้ทำงานได้ดีขึ้น

แต่ก็นั่นแหละ บางคนทำงานอย่าง “ฉลาด” แถม “ขยัน” ด้วย แบบนี้แหละครับ คือสุดยอดเซลล์ฝ่ายขาย ที่บริษัทต้องรักษาเอาไว้ให้อยู่กับเราไปนานๆ แต่ขอบอกไว้ก่อน คนแบบนี้จะหลงเหลืออยู่ในตลาดแรงงาน ไม่กี่คนหรอกครับเพราะ

ส่วนมากก็โดนบริษัทใหญ่ๆ คว่าตัวไป เป็นใหญ่เป็นโต ได้ดิบได้ดีไปเกือบหมดแล้วครับ

\$\$\$



ทำอย่างไรให้พนักงานขายมีแรงจูงใจ?
ใช้ Commission หรือ Incentive ดี?
ควรตั้งเป้าหมายยอดขายเท่าไรดี? ต่อรองลูกค้าอย่างไร?
จะแสดงจุดเด่นของสินค้าของเราได้อย่างไร?
และคำถามอีกมากมายของการขาย
มีคำตอบในเล่มนี้

ผลงานหนังสือ
จากเอเชียบั้ง



**Think
Beyond**

www.thinkbeyondbook.com
หมวดบริการธุรกิจ



8 859099 302708

ราคา 285 บาท

Think Beyond Books