

Περίπτωση Μελέτης

Bush-Jones Cleaning Systems, Inc.Σύστημα Αμοιβής Πωλητών Μικρής Επιχείρησης

Η Bush-Jones Cleaning Systems ήταν μια μικρή εταιρεία με έδρα το Chicago, 100 περίπου υπαλλήλους, και ένα δίκτυο πωλήσεων αποτελούμενο από ένα διευθυντή πωλήσεων και τέσσερις πωλητές. Η πρόεδρος της εταιρείας, κυρία Margaret Shondrick, είχε τη γνώμη πως δεν γίνονταν αρκετές προσωπικές πωλήσεις. Στη συζήτηση που είχε με κάποιο σύμβουλο για θέματα μάρκετινγκ, η κυρία Shondrick απέδωσε το πρόβλημα στο γεγονός ότι τόσο οι πωλητές, όσο και ο διευθυντής πωλήσεων, Charles Cookson, που ακολουθούσαν όλοι εργάσιμη εβδομάδα τεσσάρων ημερών, δεν είχαν αρκετά κίνητρα για να δουλέψουν περισσότερο.

Η εβδομάδα των τεσσάρων εργάσιμων ημερών είχε εφαρμοστεί πειραματικά πριν από δέκα χρόνια περίπου από την Susan Kachmar, μητέρα της κυρίας Shondrick, που ήταν η προηγούμενη πρόεδρος της εταιρείας. Εφαρμόστηκε για τέσσερα χρόνια περίπου. Όταν η εταιρεία επανήλθε στη συμβατική εργάσιμη εβδομάδα, ολόκληρο το δίκτυο πωλήσεων ζήτησε να εξακολουθήσει να εργάζεται τέσσερις ημέρες την εβδομάδα. Και οι πέντε τους ισχυρίστηκαν ότι θα μπορούσαν να βγάλουν τη δουλειά, δουλεύοντας πιο σκληρά για τέσσερις ημέρες την εβδομάδα. Κάθε πωλητής έπαιρνε το ρεπό του διαφορετική μέρα, και ο κ. Cookson είχε διαλέξει την Τετάρτη, οπότε πήγαινε να παίξει γκολφ. Ο κ. Cookson έπαιζε γκολφ και τα Σαββατοκύριακα, τις γιορτές, καθώς και στις διακοπές του. Δυο από τους πωλητές, ο Thomas Melendaz και ο αδελφός του Timothy, συχνά δούλευαν την ημέρα του ρεπό τους.

Αντικείμενο της εταιρείας ήταν η παροχή υπηρεσιών καθαρισμού, και η προμήθεια των σχετικών υλικών. Οι ετήσιες πωλήσεις ανέρχονταν σε 1.500.000 δολάρια περίπου. Υπήρχαν διάφοροι πελάτες γραφείου, στους οποίους γίνονταν πωλήσεις περίπου 750.000 δολαρίων το χρόνο, ενώ οι πωλητές ήταν υπεύθυνοι για τις υπόλοιπες πωλήσεις. Οι πελάτες γραφείου ήταν μερικές μεγάλες εταιρείες, στις οποίες γίνονταν πολλές επαναληπτικές πωλήσεις. Οι πελάτες αυτοί καλύπτονταν από την κυρία Shondrick και την αδελφή της, την κυρία Mary Soeder, που ήταν η αντιπρόεδρος της εταιρείας. Από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά, οι πωλήσεις της εταιρείας παρουσίαζαν αύξηση σχεδόν κάθε χρόνο. Ο ρυθμός της αύξησης αυτής, ωστόσο, ήταν περίπου ισόποσος του πληθωρισμού, επομένως δεν υπήρχε πραγματική ανάπτυξη. Οπωσδήποτε, η εταιρεία είχε συνέχεια κέρδη, ικανοποιητική ταμειακή ρευστότητα, και αρκετά ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία.

Οι πελάτες που καλύπτονταν από τους πωλητές ήταν μικρότεροι, και σε ποσοστό 60 με 75 τοις εκατό αντιπροσώπευαν επαναληπτικές παραγγελίες, που εξαρτιόνταν κυρίως από το βαθμό κάλυψης που τους είχαν παράσχει οι πωλητές. Εκτός από τις προμήθειες υλικών, οι καινούργιοι πελάτες υπέγραφαν μια σύμβαση παροχής υπηρεσιών καθαρισμού, με διάρκεια τουλάχιστον έξι μηνών.

Οι πωλητές αμείβονταν αποκλειστικά με προμήθειες επί των πωλήσεων, και πλήρωναν οι ίδιοι τα έξοδά τους. Τα ποσοστά των προμηθειών ήταν 20 τοις εκατό για τις πρώτες 50.000 πωλήσεων, 10 τοις εκατό για τις επόμενες 50.000, και 5 τοις εκατό για όλες τις πωλήσεις που ξεπερνούσαν τις 100.000 δολάρια. Οι δαπάνες αφορούσαν, βασικά, τα έξοδα μετακινήσεων και μερικά γεύματα που προσφέρονταν σε πελάτες. Η εταιρεία δεν ενθάρρυνε την πρακτική των επιχειρησιακών δώρων, αλλά διέθετε μια μεγάλη γκάμα μικρών διαφημιστικών δώρων. Τα αντικείμενα αυτά κυμαίνονταν σε αξία από 25 cents (στυλό διαρκείας) μέχρι 5 δολάρια (κεραμικό σταχτοδοχείο). Οι πωλητές πλήρωναν το μισό κόστος των διαφημιστικών αντικειμένων, που χάριζαν στους πελάτες τους. Αν και δεν το ήξερε με βεβαιότητα, ο κ. Cookson υπολόγιζε ότι το σύνολο των εξόδων του κάθε πωλητή (μετακινήσεις, γεύματα και διαφημιστικά δώρα) κυμαινόταν από 2.500 μέχρι 5.000 δολάρια το χρόνο. Από το ποσό αυτό, τα μισά και πλέον ήταν έξοδα μετακινήσεων, για τις οποίες οι πωλητές χρησιμοποιούσαν τα ιδιωτικά τους αυτοκίνητα. Οι δαπάνες είχαν συνήθως άμεση σχέση με το ύψος των πωλήσεων και ανέρχονταν στο 17,5 τοις εκατό περίπου των προμηθειών που εισέπρατταν οι πωλητές.

Η εταιρεία είχε διαιρέσει την περιοχή του Chicago σε τέσσερις περιφέρειες, που καλύπτονταν αντίστοιχα από τους τέσσερις πωλητές της. Είχε καταβληθεί προσπάθεια να καλύπτουν όλοι ισοδύναμο δυναμικό της αγοράς, και ίσης έκτασης γεωγραφικές περιοχές. Οι πωλητές είχαν πολύ λίγη γραφική δουλειά, αλλά ήταν ο βασικός πόλος επαφής μεταξύ της Bush-Jones και των πελατών της. Η εταιρεία απευθυνόταν κυρίως σε κτίρια γραφείων και κάποια μεγάλα καταστήματα λιανικών πωλήσεων. Οι πελάτες της ήταν κυρίως επιχειρήσεις και οργανισμοί, καθώς και μερικές κυβερνητικές υπηρεσίες.

Στον πίνακα που ακολουθεί υπάρχουν ορισμένα στοιχεία για τους πωλητές, τη διάρκεια της προϋπηρεσίας τους στις πωλήσεις, την εκπαίδευσή τους, την ηλικία τους και τις πωλήσεις που πραγματοποίησαν τον περασμένο χρόνο.

Όνομα	Προϋπηρεσία	Εκπαίδευση	Ηλικία	Πωλήσεις
Thomas Melendaz	8 χρόνια	Πτυχιούχος λυκείου	38	\$247.000
Jack Armstrong	10 χρόνια	1 χρόνο πανεπιστήμιο	52	202.000
Patricia Hollack	6 χρόνια	Πτυχιούχος γυμνασίου	42	174.000
Timothy Melenda:	1 χρόνος	1,5 χρόνο πανεπιστήμιο	28	152.000

Οι δύο Melendaz ήταν αδέρφια. Στην ουσία, πολλά μέλη του διοικητικού προσωπικού είχαν συγγενική σχέση μεταξύ τους. Όλοι οι πωλητές είχαν αρχίσει να δουλεύουν στην επιχείρηση από πολύ νέοι, και είχαν ξεκινήσει από πολύ χαμηλές θέσεις (κυρίως σαν καθαριστές). Οι θέσεις πωλητών ήταν τέσσερις, εδώ και πολλά χρόνια. Στην αρχή, δεν υπήρχαν πελάτες γραφείου. Καθώς όμως οι πωλητές προάγονταν, συνταξιοδοτούνταν, ή αποχωρούσαν, μερικοί από τους μεγάλους και σταθερότερους πελάτες τους έγιναν πελάτες γραφείου.

Στο παρελθόν, τόσο η κυρία Shondrick όσο και η κυρία Soeder είχαν δουλέψει σαν

πωλήτριες. Στα εφηβικά τους χρόνια, είχαν δουλέψει και σαν καθαρίστριες. Η μητέρα τους, μετανάστης από την ανατολική Ευρώπη, είχε πιάσει δουλειά σαν καθαρίστρια στην Bush-Jones. Στη δεκαετία του 19Χ0, αυτή και μερικοί άλλοι εργάτες ανέλαβαν την επιχείρηση, αντί πληρωμής καθυστερουμένων μισθών. Μετά από κάποιο διάστημα, η Susan Kachmar εξαγόρασε τα μερίδια των άλλων συνιδιοκτητών.

Οι αποδοχές του Cookson για το 20Χ5 ήταν 24.000 δολάρια, ενώ τον προηγούμενο χρόνο, είχε μισθό 23.100 δολαρίων. Για το 20Χ6, η πρόεδρος προγραμμάτιζε να αυξήσει το μισθό του στις 25.000 δολάρια. Είχε τη γνώμη ότι ο Cookson θα μπορούσε να κάνει περισσότερα πράγματα για ν' αυξηθούν οι πωλήσεις, και σκεπτόταν μήπως θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει κάποιο σύστημα κινήτρων προς αυτή την κατεύθυνση. Περιστασιακά, κατά τα τελευταία χρόνια, είχε δώσει χρηματικά δώρα σε ορισμένους υπαλλήλους που κατείχαν βασικές θέσεις στην εταιρεία, συμπεριλαμβανομένου και του Cookson, αλλά όχι και στους πωλητές. Αυτά τα χρηματικά δώρα δίνονταν κάπως αυθαίρετα, και στις περισσότερες περιπτώσεις οι υπάλληλοι δεν τα περίμεναν καν. Συνήθως είχαν σχέση με τα κέρδη που είχε πραγματοποιήσει η επιχείρηση και με το βαθμό στον οποίο, συμφωνά με την αντίληψη της προέδρου, είχε συμβάλει ο κάθε υπάλληλος στην επίτευξη των κερδών αυτών. Τα χρηματικά δώρα έπρεπε να εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο. Οι υπάλληλοι δεν πληροφορούνταν ποιος επρόκειτο να πάρει δώρο, ή σε τί ποσό ανερχόταν το δώρο του καθενός. Όλοι όσοι έπαιρναν κάποιο δώρο κρατούσαν φαίνεται "κλειστό το στόμα τους". Ο Cookson δεν είχε πάρει κανένα δώρο εδώ και δυο χρόνια.

Συζητώντας με τον κ. Cookson για το είδος του κινήτρου που θα έπρεπε να δοθεί στον ίδιο, η πρόεδρος του ζήτησε να κάνει κι' εκείνος μια πρόταση. Ο κ. Cookson πρότεινε να παίρνει μια προμήθεια 0,5% επί όλων των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων στους πελάτες γραφείου. Μια τέτοια ρύθμιση θα πρόσθετε στο ετήσιο εισόδημα του περίπου 7.500 δολάρια. Είπε ότι ο ίδιος προτιμούσε αυτή την προμήθεια, αντί για τη μισθολογική αύξηση του επόμενου χρόνου κι' αντί για οποιοδήποτε μελλοντικό χρηματικό δώρο.

Για να τη βοηθήσει σ' αυτή την προβληματική κατάσταση που αντιμετώπιζε, η κυρία Shondrick κάλεσε τον Frank Gangale, καθηγητή πανεπιστημίου και σύμβουλο εξειδικευμένο σε θέματα προσωπικών πωλήσεων και διοίκησης πωλήσεων. Συζήτησαν αρκετά διεξοδικά την περίπτωση του Cookson, αλλά η κυρία Shondrick δεν του μίλησε καθόλου για την πρόταση του Cookson να παίρνει προμήθεια 0,5 τοις εκατό επί όλων των πωλήσεων. Στη συνέχεια, ο Gangale έστειλε μια επιστολή στην κυρία Shondrick, όπου και πρότεινε διάφορα συστήματα αμοιβής του κ. Cookson (βλ. Εκθέματα 1 και 2). Σύμφωνα με τις οδηγίες της κυρίας Shondrick, η επιστολή αυτή συνόψιζε τις συζητήσεις τους, αλλά δεν έκανε κάποια συγκεκριμένη πρόταση. Η κυρία Shondrick ήθελε να πάρει η ίδια την τελική απόφαση.

Για να αναλύσει το σύστημα αμοιβών που χρησιμοποιούσε η κυρία Shondrick για τον διευθυντή πωλήσεων της εταιρείας της, ο Frank Gangale χρειάστηκε να εξετάσει και το σύστημα αμοιβών που εφαρμοζόταν για τους τέσσερεις πωλητές. Όσο περισσότερο το μελετούσε ο Gangale, τόσο πιο πολύ αναρωτιόταν μήπως τελικά το σύστημα αυτό είχε αρνητικές επιπτώσεις στην υποκίνηση του δικτύου πωλήσεων.

Έκθεμα 1**Πρόταση Εξωτερικού Συμβούλου σχετικά με το σύστημα αμοιβής του Cookson**

15 Φεβρουαρίου 20X6

Κυρία Margaret Shondrick, Πρόεδρο

Bush - Jones Cleaning Systems, Inc.

Chicago, Illinois

Αγαπητή κυρία Shondrick:

Στη συνέχεια, αναφέρονται διάφορα συστήματα αμοιβών, που θα θέλατε ίσως να συζητήσετε με τον διευθυντή πωλήσεων της εταιρείας σας. Τα συστήματα αυτά βασίζονται στις πωλήσεις που γίνονται από τους τέσσερις πωλητές, και δεν περιλαμβάνουν πωλήσεις στους πελάτες γραφείου. Το χρόνο που πέρασε, οι πωλήσεις που έγιναν από τους πωλητές σας ανήλθαν σε 775.000 δολάρια, τον αμέσως προηγούμενο χρόνο σε 749.000 δολάρια, και για το χρόνο που διανύουμε υπολογίζεται ότι θα ανέλθουν σε 800.000 δολάρια περίπου.

- Σύστημα Α.1: Μισθός - 23.200
Προμήθεια - 0,1 τοις εκατό επί των πωλήσεων
- Σύστημα Α.2: Μισθός - 16.000
Προμήθεια - 1 τοις εκατό επί των πωλήσεων
- Σύστημα Α.3: Μισθός - 8.000
Προμήθεια - 2 τοις εκατό επί των πωλήσεων
- Σύστημα Β.1: Μισθός - 16.000
Προμήθεια - 2,5 τοις εκατό επί όλων των πωλήσεων που υπερβαίνουν τις 480.000
- Σύστημα Γ.1: Μισθός - Καθόλου
Προμήθεια - 3,25 τοις εκατό επί των πρώτων 400.000 πωλήσεων
- 2,75 τοις εκατό επί όλων των πωλήσεων που υπερβαίνουν τις 400.000
- Σύστημα Γ.2: Μισθός - Καθόλου
Προμήθεια - 3,0 επί των πωλήσεων
- Σύστημα Γ.3: Μισθός - Καθόλου
Προμήθεια - 2,75 τοις εκατό επί των πρώτων 400.000 πωλήσεων
- 3,25 τοις εκατό επί όλων των πωλήσεων που υπερβαίνουν τις 400.000

Τα αριθμητικά αποτελέσματα των συστημάτων αυτών φαίνονται στο συνημμένο πίνακα (Έκθεμα 2). Ο πίνακας δείχνει ποιες θα είναι οι αποδοχές του κ. Cookson σύμφωνα με το καθένα από τα πιο πάνω συστήματα, σε διάφορα υποθετικά επίπεδα πωλήσεων. Είναι φανερό ότι τα προτεινόμενα συστήματα επιδέχονται πολλές μεταβολές, όσον αφορά ύψος μισθού, ποσοστά και όρια καταβολής προμηθειών.

Με εκτίμηση,

Frank Gangale

Καθηγητής Μάρκετινγκ

Έκθεμα 2**Αποδοχές του Cookson με Κάθε Σύστημα Αμοιβής, σε Διάφορα Επίπεδα Ετήσιων Πωλήσεων***Ετήσιες Πωλήσεις (χωρίς τους πελάτες γραφείου)*

Σύστημα	\$400.000	\$600.000	\$700.000	\$800.000	\$900.000	\$1.000.000	\$1.200.000
A.1	\$23.600	\$23.800	\$23.900	\$24.000	\$24.100	\$24.200	\$24.400
A.2	20.000	22.000	23.000	24.000	25.000	26.000	28.000
A3	16.000	20.000	22.000	24.000	26.000	28.000	32.000
B.1	16.000	19.000	21.500	24.000	26.500	29.000	34.000
Γ.1	13.000	18.500	21.250	24.000	26.750	29.500	35.000
Γ.2	12.000	18.000	21.000	24.000	27.000	30.000	36.000
Γ.3	11.000	17.500	20.750	24.000	27.250	30.500	37.000