

Μελέτη Περίπτωσης
Crescent Cleaner Company

Ανάπτυξη Προγράμματος Εκπαίδευσης Πωλήσεων

Η Crescent Cleaner Company ήταν μια γρήγορα αναπτυσσόμενη επιχείρηση, που κατασκεύαζε και πουλούσε μηχανές καθαρισμού ταπήτων. Πριν από το 2015, η εταιρεία προσελάμβανε σαν πωλητές μόνο άτομα που είχαν κάποια πείρα στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Από τότε, όμως, οι δουλιές της Crescent είχαν μεγαλώσει τόσο πολύ, ώστε είχε αρχίσει να προσλαμβάνει και εντελώς άπειρους πωλητές. Αυτοί οι καινούργιοι πωλητές άρχιζαν να κάνουν πωλήσεις χωρίς να περάσουν από καμιά εκπαίδευση. Τους έδιναν ένα κατάλογο υποψήφιων πελατών, κάποιο έντυπο διαφημιστικό υλικό, και μερικά μηχανήματα για να κάνουν επίδειξη στους πελάτες και τους διαβεβαίωναν ότι οι πωλήσεις θα γίνονταν από μόνες τους.

Εδώ και αρκετούς μήνες, ο Thomas Decatur, αντιπρόεδρος επί των πωλήσεων, είχε αρχίσει να ακούει παράπονα από τους πελάτες, σχετικά με τη δουλειά αυτών των καινούργιων πωλητών. Τελικά, ο Decatur αντιλήφθηκε ότι αντιμετώπιζε σοβαρό πρόβλημα και ότι καλά θα έκανε να βρει τρόπο να το λύσει.

Η Crescent Company είχε ιδρυθεί το 2005 από ένα πρώην πωλητή μηχανών καθαρισμού ταπήτων. Ο άνθρωπος αυτός είχε εφεύρει μια δικιά του μηχανή καθαρισμού, που στη συνέχεια άρχισε να κατασκευάζει και να πουλάει κομμάτι-κομμάτι. Το 2009, ο αρχικός ιδιοκτήτης πούλησε την εταιρεία σε μια ομάδα επενδυτών, επικεφαλής της οποίας ήταν ο Rembrandt (Rem) Cowles, που διέθετε την πλειοψηφία των μετοχών, και ήταν πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. Η εταιρεία άρχισε να αναπτύσσεται σιγά-σιγά, μέχρι το 2013, οπότε κατασκεύασε μια καινούργια πολύ βελτιωμένη σειρά μηχανών καθαρισμού ταπήτων. Από εκείνη τη στιγμή, οι πωλήσεις αυξήθηκαν ραγδαία: 10 εκατομμύρια δολάρια το 2016, που ισοδυναμούσε με διπλές και παραπάνω από τις πωλήσεις του 2014.

Ο κ. Cowles δήλωνε ότι η τρέχουσα χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας ήταν εξαιρετική. Η εταιρεία είχε σαν στόχο να πετυχαίνει κάθε χρόνο ένα μικτό κέρδος 30 τοις εκατό, μετά την αφαίρεση των καταβαλλόμενων προμηθειών επί των πωλήσεων. Αυτό τον στόχο τον πετύχαινε σταθερά τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τον πρόεδρο, οι γενικοί στόχοι της εταιρείας ήταν: (1) να γίνει ο πρώτος κατασκευαστής μηχανημάτων καθαρισμού ταπήτων στον κόσμο, (2) να εφοδιάζει προσοδοφόρα με προϊόντα της τον κλάδο καθαρισμού ταπήτων και (3) να κατασκευάζει προϊόντα ποιότητας και να τα προωθεί στην αγορά με στόχο την ανάπτυξη μιας προσοδοφόρας σχέσης μεταξύ πελατών και εταιρείας.

Το 2014, ο Cowles προσέλαβε τον Thomas Decatur για να αντικαταστήσει τον τότε διευθυντή πωλήσεων που έφευγε από την εταιρεία. Αργότερα, ο Decatur, που διέθετε 22 χρόνων πείρα σε πωλήσεις για λογαριασμό ενός από τους βασικούς ανταγωνιστές της Crescent, προάχθηκε σε αντιπρόεδρο επί των πωλήσεων. Ο Rem Cowles διατηρούσε τον

απόλυτο έλεγχο των οικονομικών της επιχείρησης. Δεν ασχολιόταν παρά ελάχιστα με τη καθημερινή λειτουργία της εταιρείας, έργο που το είχε αφήσει στον Decatur, που καλύτερα θα ήταν να είχε τον τίτλο του διοικητικού αντιπροέδρου. Οι υπάλληλοι της Crescent σέβονταν τον Decatur και θεωρούσαν ότι διέθετε τις περισσότερες γνώσεις και ήταν το πιο δυναμικό στέλεχος της επιχείρησης.

Το μίγμα προϊόντος της Crescent χωριζόταν σε τέσσερις ομάδες, που όλες έβγαιναν στην αγορά με το ίδιο εμπορικό σήμα -Steem Kleen. Η πρώτη ομάδα προϊόντων απαρτιζόταν από εννέα μοντέλα, που χρησιμοποιούσαν ένα σύστημα ατμού για τον καθαρισμό των ταπήτων. Επτά από αυτά τα μοντέλα απευθύνονταν στους επαγγελματίες καθαριστές ταπήτων και στις εταιρείες που νοικιάζουν μηχανές καθαρισμού. Τα άλλα δυο μοντέλα ήταν μεγάλες μηχανές, που προορίζονταν για βαριά χρήση σε βιομηχανικές αγορές. Οι πωλήσεις αυτής της ομάδας προϊόντων αντιπροσώπευαν το 60 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας, το δε ποσοστό καθαρού κέρδους σε σχέση με το συνολικό καθαρό κέρδος της επιχείρησης ήταν ακόμα μεγαλύτερο.

Η δεύτερη ομάδα προϊόντων - εργαλεία και εξαρτήματα καθαρισμού δαπέδων - απαρτιζόταν από διάφορα μοντέλα αναρροφητικών "πελμάτων", των εξαρτημάτων δηλαδή που έρχονται σε άμεση επαφή με τον τάπητα, κατά τη διαδικασία του καθαρισμού. Οι πωλήσεις αυτής της ομάδας προϊόντων υπολογίζονταν σε 20 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας. Το υπόλοιπο 20 τοις εκατό αντιπροσώπευε αθροιστικά τις πωλήσεις των δυο τελευταίων ομάδων προϊόντων - χημικά υγρά καθαρισμού και ανταλλακτικά.

Το 2015, η Crescent παρουσίασε ένα καινούργιο, "επαναστατικό" κατά τον Decatur, μηχάνημα. Με το μηχάνημα αυτό δεν υπήρχαν φίλτρα να καθαριστούν και σακούλες να αδειάσουν. Το ίδιο το μηχάνημα καθάριζε, με ειδική διαδικασία, τον βρώμικο αέρα που είχε αναρροφήσει μετά τον ξανάβγαζε έξω από ένα σωλήνα εξάτμισης.

Ο κ. Decatur πίστευε ότι τα μηχανήματα ατμού της Crescent πλεονεκτούσαν σε πολλά σημεία απέναντι στα μοντέλα του ανταγωνισμού. Με την παραδοσιακή μέθοδο, ο καθαρισμός των ταπήτων γινόταν σε δυο φάσεις: (1) ένα μηχάνημα άπλωνε στον τάπητα νερό, μαζί με το υγρό καθαρισμού και (2) ένα δεύτερο μηχάνημα απορροφούσε από τον τάπητα το νερό και τις σαπουνάδες. Επειδή από τη στιγμή που θα απλωνόταν μέχρι τη στιγμή που θα μαζευόταν το νερό περνούσε κάποιος χρόνος, το νερό προλάβαινε να μουσκέψει το κάτω μέρος του τάπητα, με αποτέλεσμα αυτός να μαζεύει.

Η διαδικασία καθαρισμού με ατμό που χρησιμοποιούσαν τα μηχανήματα της Crescent συνδύαζε τις δύο φάσεις σε μια, με αποτέλεσμα να αποφεύγεται το μάζεμα του τάπητα. Σύμφωνα με τον Decatur, με τον ατμό οι τάπητες καθάριζαν πάρα πολύ καλά, χωρίς να προκαλείται οποιαδήποτε παραμόρφωση στο σχήμα τους, χωρίς να καταστρέφεται το πέλος τους και χωρίς να απομένει πάνω τους οποιοδήποτε υπόλειμμα καθαριστικού υγρού ή ακαθαρσίας. Επιπλέον, τα μηχανήματα της Crescent ήταν μικρά, εύκολα στη μεταφορά τους και ευκολόχρηστα.

Συμφωνά με τον Tom Decatur, η Crescent Company αντιμετώπιζε πέντε βασικούς

ανταγωνιστές, ο ένας από τους οποίους ήταν μια Καναδέζικη επιχείρηση. Υπήρχαν ακόμα 80 περίπου μικρότεροι ανταγωνιστές, που έδρευαν στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και τη Δυτική Ευρώπη. Ο Decatur εκτιμούσε ότι η Chemko Company με έδρα στο Phoenix, Arizona και η Windsor Industries με έδρα στο Denver, Colorado είχαν ένα μερίδιο της αγοράς περίπου 20 τοις εκατό η κάθε μια. Το μερίδιο αγοράς της Crescent υπολογιζόταν στο 10 τοις εκατό.

Ο Decatur υποστήριζε ότι η ύπαρξη πολλών μικρών επιχειρήσεων στον κλάδο οφειλόταν στη φύση του προϊόντος. Το σχετικό απλό σχέδιο κατασκευής και το χαμηλό κόστος παραγωγής των μηχανημάτων καθαρισμού ταπήτων επέτρεπαν την εύκολη είσοδο σε αυτό τον βιομηχανικό κλάδο. Δεν χρειαζόταν μεγάλη αρχική κεφαλαιουχική επένδυση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούσαν (όπως ξεκίνησε και η Crescent) με ένα μοντέλο που το κατασκεύαζε ο εφευρέτης του στο υπόγειο ή στο γκαράζ του σπιτιού του και το πουλούσε κομμάτι-κομμάτι. Ακόμα και όταν η επιχείρηση άρχιζε να μεγαλώνει, και πάλι δεν χρειαζόταν κάποια μεγάλη κεφαλαιουχική επένδυση. Τα περισσότερα από τα εξαρτήματα που χρειάζονταν στην παραγωγή των μηχανημάτων μπορούσαν ν' αγοράζονται από τρίτους κατασκευαστές, μέχρις ότου η επιχείρηση ήταν οικονομικά σε θέση να δημιουργήσει τις δικές της εγκαταστάσεις παραγωγής.

Η Crescent Company ήταν καλά εδραιωμένη στην αγορά της, οπότε ο ανταγωνισμός δεν χρειαζόταν να γίνεται πια σε τιμολογιακό επίπεδο. Η εταιρεία είχε τη φήμη ότι κατασκεύαζε μηχανήματα που δούλευαν καλά, ήταν εύχρηστα και ανθεκτικά.

Οι τελικές χρήσεις των μηχανημάτων της Crescent ξεκινούσαν από τον καθαρισμό οικιακών ταπήτων και κατέληγαν στον καθαρισμό γηπέδων ποδοσφαίρου καλυμμένων με τεχνητό χλοοτάπητα. Στους πολλούς βιομηχανικούς χρήστες περιλαμβάνονταν ακόμα ξενοδοχεία, τράπεζες, αλυσίδες καταστημάτων λιανικής, κτίρια γραφείων, συγκροτήματα διαμερισμάτων και κέντρα διεξαγωγής συνεδρίων.

Ο Decatur δήλωνε ότι οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου ήταν μεγάλες. Η ζήτηση πήγαζε από τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας κατασκευής ταπήτων. Ο Decatur περίμενε μεγάλη αύξηση της χρήσης ταπήτων, τόσο στις καταναλωτικές όσο και στις βιομηχανικές αγορές. Ένα μικρό μέρος της παραγωγής της Crescent διοχετευόταν σε αγορές του εξωτερικού, με τη διαμεσολάβηση εταιρειών εξαγωγών. Άλλο ένα μικρό μέρος πουλιόταν σε αλυσίδες καταστημάτων λιανικής, που το διέθεταν με το δικό τους εμπορικό σήμα.

Το βασικό κανάλι διανομής της εταιρείας, ωστόσο, ήταν το δικό της δίκτυο πωλήσεων, που απευθυνόταν σε τέσσερις ομάδες πελατών. Ως τώρα, η μεγαλύτερη από αυτές τις ομάδες ήταν προμηθευτές ειδών καθαρισμού. Οι πωλητές της Crescent ανέλυναν το 95 τοις εκατό του χρόνου τους στην εξυπηρέτηση αυτών των πελατών. Οι προμηθευτές ειδών καθαρισμού, με τη σειρά τους, πουλούσαν τα προϊόντα της Crescent (1) σε βιομηχανικούς χρήστες, που διέθεταν το δικό τους εξοπλισμό καθαρισμού και (2) σε εταιρείες συντήρησης, που αναλάμβαναν με σύμβαση τον καθαρισμό μεγάλων κτιρίων.

Οι άλλες τρεις ομάδες πελατών, που απασχολούσαν το υπόλοιπο 5 τοις εκατό του

χρόνου των πωλητών ήταν: (1) εθνικοί πελάτες, όπως κέντρα εξυπηρέτησης που διέθεταν καθαριστές και εξοπλισμό σε πελάτες τους σε όλη τη χώρα, (2) επαγγελματίες καθαριστές ταπήτων, που εξυπηρετούσαν σπίτια και μικρές επιχειρήσεις και (3) καταστήματα ενοικιάσεων, που νοίκιαζαν κάθε είδους εξοπλισμό σε ιδιώτες-πελάτες.

Η Crescent πουλούσε στους προμηθευτές ειδών καθαρισμού και στους εθνικούς πελάτες με έκπτωση 40 τοις εκατό επί των τιμών λιανικής. Στους επαγγελματίες καθαριστές ταπήτων και στις εταιρείες ενοικιάσεων έδινε κάποιες εκπτώσεις μόνο αν η παραγγελλλόμενη ποσότητα ήταν μεγάλη - αλλά όχι προκαθορισμένες σταθερές εκπτώσεις. Ο Decatur, ωστόσο, παρατηρούσε ότι τελευταία η κίνηση από τα καταστήματα ενοικιάσεων είχε αυξηθεί σημαντικά. Σήμερα αντιστοιχούσε στο 5 τοις εκατό των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας. Αλλά ο Decatur περίμενε ότι στο άμεσο μέλλον οι πωλητές θα έπρεπε να δαπανούν πολύ μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους δουλεύοντας με αυτούς τους πελάτες.

Τον καιρό που προσλήφθηκε ο Tom Decatur, η Crescent Company είχε τρεις πωλητές. Λίγο αργότερα, αυτοί οι τρεις πωλητές είτε παραιτήθηκαν, είτε πήραν προαγωγή σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, ο Decatur έπρεπε ουσιαστικά να συγκροτήσει ένα καινούργιο δίκτυο πωλήσεων. Το δίκτυο αυτό συγκροτήθηκε με την πρόσληψη επτά καινούργιων πωλητών το 2015, και άλλων επτά το 2016, ανεβάζοντας έτσι το δυναμικό του δικτύου πωλήσεων στο σημερινό του επίπεδο των 14 πωλητών. Κάθε πωλητής είχε αναλάβει από μια γεωγραφική περιφέρεια, και οι 14 περιφέρειες κάλυπταν όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες, με εξαίρεση την Χαβάη και την Αλάσκα.

Πριν έρθει στην εταιρεία ο Decatur, οι πωλητές αμείβονταν μόνο με μισθό. Ο Decatur άλλαξε αμέσως το σύστημα αμοιβών, σε προμήθειες επί των πωλήσεων. Οι πωλητές έπρεπε να διαθέτουν δικό τους μεταφορικό μέσο και κάλυπταν τις δαπάνες τους από τις προμήθειες που εισέπρατταν.

Οι πωλητές έπαιρναν μια προμήθεια 10 τοις εκατό επί των πωλήσεων που γίνονταν στους προμηθευτές ειδών καθαρισμού και στους εθνικούς πελάτες. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις πωλήσεις στους επαγγελματίες καθαριστές ταπήτων και στα καταστήματα ενοικιάσεων ήταν 5 τοις εκατό. (Υπενθυμίζουμε ότι η εταιρεία πουλούσε στους προμηθευτές ειδών καθαρισμού και στους εθνικούς πελάτες με έκπτωση 40 τοις εκατό επί των τιμών λιανικής αλλά στους καθαριστές ταπήτων και στα καταστήματα ενοικιάσεων χρέωνε την κανονική τιμή, μείον κάποια έκπτωση αν η παραγγελλλόμενη ποσότητα ήταν μεγάλη.)

Οι πωλητές δεν είχαν επαφή με τα καταστήματα που αγόραζαν τα προϊόντα της Crescent για να τα διαθέσουν στην αγορά με το δικό τους εμπορικό σήμα, ούτε με τις εταιρείες εξαγωγών και τους πελάτες γραφείου. Ωστόσο, κάθε πωλητής εισέπραττε μια προμήθεια 5 τοις εκατό επί όλων των πωλήσεων που γίνονταν σ' αυτούς τους πελάτες, όταν η παραγγελία δινόταν στην δική του περιφέρεια. Στην ουσία, οι πωλητές έπαιρναν προμήθεια για όλες τις παραγγελίες που δίνονταν στην περιφέρεια τους, ανεξάρτητα αν οι ίδιοι είχαν έρθει ή όχι σ' επαφή με τους αγοραστές.

Για να βοηθήσει τους πωλητές να κάνουν ικανοποιητικές πωλήσεις, ο Decatur ετοίμασε τον ακόλουθο κατάλογο δραστηριοτήτων τους.

1. Να εκπαιδεύουν τα δίκτυα πωλήσεων των μεσαζόντων (εταιρειών εμπορίας και διακίνησης), ιδιαίτερα πάνω στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της Crescent και σε αποτελεσματικές τεχνικές πώλησης τους.
2. Να συνοδεύουν τους πωλητές των μεσαζόντων σε μερικές από τις επισκέψεις τους.
3. Να βοηθούν τους μεσάζοντες στην πώληση των ειδών που δεν είχαν μεγάλη κίνηση.
4. Να βρίσκονται σε ετοιμότητα 24 ώρες το εικοσιτετράωρο, αν χρειαζόταν, προκειμένου να παράσχουν υποστήριξη (επισκευές και συντήρηση) στους τελικούς χρήστες.
5. Να ψάχνουν για καινούργιους πελάτες.
6. Να ενθαρρύνουν τους προμηθευτές ειδών καθαρισμού να διεξάγουν σεμινάρια της Crescent για τους τελικούς χρήστες. Οι πωλητές της Crescent όφειλαν να υποκινούν και να επιβλέπουν τη διεξαγωγή αυτών των σεμιναρίων.
7. Να υποκινούν τους μεσάζοντες να κάνουν επίδειξη των προϊόντων της Crescent στους τελικούς χρήστες. Αυτό έχει σχέση με το σημείο 6. (Για να πουληθούν τα προϊόντα της Crescent, χρειαζόταν γενικά να προηγηθεί κάποια επίδειξη. Συχνά η καλύτερη ευκαιρία για να επιδειχθεί ένα μηχάνημα στον αντιπρόσωπο μιας εταιρείας διακίνησης προϊόντων ή στον υπεύθυνο μιας εταιρείας καθαρισμού ήταν κατά τη διάρκεια ενός σεμιναρίου της Crescent. Διαφορετικά, τα μηχανήματα θα επιδεικνύονταν αναγκαστικά τη νύχτα, όταν τα κτίρια ήταν κλειστά και γινόταν ο καθαρισμός. Συχνά δε, ήταν δύσκολο να πεισθούν οι υποψήφιοι πελάτες να παρακολουθήσουν αυτές τις νυχτερινές επιδείξεις.

Πολιτική της Crescent στο παρελθόν ήταν να προσλαμβάνει σαν πωλητές μόνο άτομα που είχαν πείρα στον τομέα του καθαρισμού ταπήτων. Αυτό γινόταν με το αιτιολογικό ότι η Crescent δεν διέθετε ούτε το χρόνο ούτε τους έμπειρους εκπαιδευτές που χρειαζόνταν για την εκπαίδευση των νέων πωλητών. Ακόμα, η διοίκηση στηριζόταν στην υπόθεση ότι τα έμπειρα άτομα που προέρχονταν από τον ίδιο χώρο: (1) ήξεραν ορισμένα πράγματα για τα προϊόντα και (2) είχαν ασχοληθεί κάπως με τις πωλήσεις στο παρελθόν και επομένως θα μπορούσαν να πουλήσουν ικανοποιητικά και τα προϊόντα της Crescent.

Το 2016, ωστόσο, οι δουλειές της Crescent άρχισαν να μεγαλώνουν τόσο ραγδαία, ώστε η εταιρεία αναγκάστηκε να προσλάβει και εντελώς άπειρα άτομα που τα έστειλε αμέσως να κάνουν πωλήσεις. Η διοίκηση εξακολουθούσε να πιστεύει ότι η εταιρεία ήταν υπερβολικά μικρή και υπερβολικά φορτωμένη με άλλες δραστηριότητες για να εμπλακεί και με κανονικά προγράμματα εκπαίδευσης πωλήσεων. Όταν ανέκυπτε κάποιο σοβαρό πρόβλημα, ο Decatur ταξίδευε επί τόπου και συνεργαζόταν με τον πωλητή για να το λύσουν.

Αυτή η καινούργια πολιτική επιλογής πωλητών, συνδυασμένη με την παντελή απουσία εκπαίδευσης, είχε θετικό αποτέλεσμα μόνο με τους πολύ καλούς πωλητές. Ωστόσο, οι περισσότεροι από τους καινούργιους πωλητές δεν είχαν ιδέα πώς να

επισκευάσουν ένα χαλασμένο μηχάνημα. Ούτε και μπορούσαν να δώσουν στους υποψήφιους πελάτες συγκριτικά στοιχεία για τα μηχανήματα της Crescent σε σχέση με τα μηχανήματα του ανταγωνισμού. Τα παράπονα από μεσάζοντες και τελικούς χρήστες άρχισαν να συσσωρεύονται, και μερικοί μεσάζοντες σταμάτησαν ν' αγοράζουν τα προϊόντα της Crescent.

Οι πελάτες, όμως, δεν ήταν οι μόνοι που παραπονιόντουσαν. Ο Decatur είχε ακούσει κάποια παράπονα και από τους ίδιους τους πωλητές. Έλεγαν ότι η εταιρεία δεν τους έδινε αρκετές πληροφορίες και βοήθεια. Στην πραγματικότητα, το ηθικό είχε πέσει σε τέτοιο σημείο, που δύο από τους πωλητές συζητούσαν ήδη την πιθανότητα να εγκαταλείψουν την εταιρεία. Μέχρι αυτή τη στιγμή, ο ρυθμός αποχωρήσεων από το δίκτυο πωλήσεων ήταν πολύ μικρός.

Η κατάσταση κλιμακώθηκε όταν ο κ. Decatur πείσθηκε να προσλάβει τον Roger Davenport. Ο Roger είχε αποφοιτήσει πρόσφατα από το πανεπιστήμιο και ο πατέρας του ήταν ιδιοκτήτης μιας εταιρείας προμήθειας ειδών καθαρισμού και καλός πελάτης της Crescent Company. Ο Davenport είχε κάποια γνώση του προϊόντος σαν αποτέλεσμα της δουλειάς του στην επιχείρηση του πατέρα του. Δεν είχε, όμως, καμιά πείρα στις πωλήσεις.

Ο Tom Decatur καταλάβαινε ότι θα έπρεπε να κάτι κάτι σχετικά: (1) με την πρακτική της πρόσληψης άπειρων πωλητών, ή (2) την έλλειψη εκπαίδευσης πωλήσεων. Συζήτησε αυτά τα θέματα με ορισμένα άλλα διοικητικά στελέχη της Crescent. Όλοι συμφώνησαν ότι δεν μπορούσαν να κάνουν και σπουδαία πράγματα στο ζήτημα των προσλήψεων. Ήταν δύσκολο να βρεθούν και να προσληφθούν έμπειροι πωλητές.

Αντίθετα, υπήρξε σημαντική διάσταση απόψεων αναφορικά με το τί θα έπρεπε να κάνουν σχετικά με την εκπαίδευση. Ο Paul Flick, διευθυντής παραγωγής, είχε την άποψη ότι η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας επέτρεπε την πρόσληψη ενός εξωτερικού εκπαιδευτή - συμβούλου, που θα ερχόταν και θα εκπαίδευε όλους τους ενεργούς πωλητές. Ο Rem Cowles, πρόεδρος της εταιρείας, πίστευε ότι η εταιρεία θα έπρεπε να εξακολουθήσει να δουλεύει όπως και στο παρελθόν. "Φτάσαμε εκεί που βρισκόμαστε σήμερα χωρίς εκπαιδευτικό πρόγραμμα," είπε ο Cowles, "γιατί λοιπόν να μας έρχονται τώρα ξαφνικά όλες αυτές οι μυστήριες ιδέες".

Ο Decatur προβληματιζόταν με ποιο τρόπο θα μπορούσε να εφαρμοστεί η ιδέα του συμβούλου - εκπαιδευτή σε μια διαρκώς επεκτεινόμενη αγορά, όπου η εταιρεία συνέχιζε να προσλαμβάνει καινούργιους πωλητές. "Θα τον φωνάζουμε κάθε φορά που προσλαμβάνουμε ένα καινούργιο πωλητή, ή αναμορφώνουμε μια περιφέρεια;" ρώτησε ο Decatur. "Αν ναι, τότε θα μας στοιχίζει ένα σωρό λεφτά. Κι έπειτα, τι θα κάνουμε για τη συνεχή επιμόρφωση των πωλητών, αφού θα έχει ολοκληρωθεί η αρχική, εισαγωγική τους εκπαίδευση;"

Ένας από τους οικονομικούς διευθυντές, ο Alex English, πρότεινε ότι η εταιρεία θα μπορούσε ίσως να οργανώσει ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο, παρόμοιο με εκείνα που έκαναν οι πωλητές για τα δίκτυα πωλήσεων των μεσαζόντων. Αυτό το σεμινάριο θα μπορούσε να γίνει σε κάποιο κεντρικό γεωγραφικό σημείο και να διαρκέσει λίγες μέρες. "Θα

μπορούσαμε να εξηγήσουμε στους καινούργιους πωλητές τα προϊόντα και να τους διδάξουμε μερικές τεχνικές πωλήσεων", είπε ο English. "Θα μπορούσαμε ακόμα και να χρησιμοποιήσουμε μερικούς από τους έμπειρους πωλητές μας, για να διδάξουν στο σεμινάριο".

Ο Rem Cowles ξαναπήρε το λόγο, αυτή τη φορά με μια άλλη ιδέα. "Τί θα λέγατε αν στέλναμε κάθε καινούργιο να ταξιδέψει μαζί με έναν από τους πιο καλούς πωλητές μας, για μια - δυο βδομάδες; Να, για παράδειγμα, έχουμε τον Sam Hardy στην περιφέρεια του Kansas City. Είναι καλός πωλητής, κάνει σωστά τη γραφική δουλειά και είναι τίμιος στους λογαριασμούς δαπανών. Είμαι σίγουρος πως θα μπορούσαμε να πείσουμε τον Sam να αναλάβει για λίγο ένα καινούργιο πωλητή και να του δείξει τα κατατόπια".

"Δεν ξέρω", είπε σκεπτικά ο Tom Decatur. "Όλες αυτές οι ιδέες είναι πολύ ωραίες από κάποια άποψη, αλλά ίσως θα έπρεπε απλά να ξεκινήσουμε από το μηδέν και να σχεδιάσουμε ένα εντελώς καινούργιο πρόγραμμα εκπαίδευσης, θα μπορούσε να καλύπτει και την αρχική εκπαίδευση των καινούργιων πωλητών και τη συνεχή επιμόρφωση των παλαιότερων. Αν γίνει κάτι τέτοιο, τότε το μόνο που έχω να κάνω είναι να βρω ποιος θα κάνει την εκπαίδευση, που θα γίνει, τι θα τους διδάξουμε, ποιες εκπαιδευτικές τεχνικές θα χρησιμοποιήσουμε, και πώς θα πληρώσουμε για όλο αυτό το πανηγύρι. Κύριοι, σας ευχαριστώ, για τη βοήθεια σας".