

Puritan Drug Company

Την 1^η Μαΐου 20XX, ο David Thomas μεταφέρθηκε στο τμήμα της πόλης Syracuse της Puritan Drug Company, σαν διευθυντής πωλήσεων αυτού του τμήματος. Πριν από τη μεταφορά του, ο Thomas είχε διατελέσει βοηθός του υποδιευθυντή πωλήσεων, στα κεντρικά της εταιρίας στη Νέα Υόρκη.

Στην πρώτη συνάντηση στο τέλος του μήνα, που έγινε στις 6 Ιουνίου 20XX, ο Henry Brooks, ένας πωλητής σε μια από τις αγροτικές περιοχές του τμήματος, ενημέρωσε τον Thomas για την επιθυμία του να αποσυρθεί τον επόμενο μήνα. Ο Thomas εξεπλάγη από την ανακοίνωση του Brooks, γιατί ο Robert Jackson, ο διευθυντής του τμήματος, τον ενημέρωσε ότι ο Brooks είχε πρόσφατα ζητήσει και λάβει αναβολή συνταξιοδότησης, έως ότου συμπλήρωνε τα 66^α γενέθλια του, τον Ιούλιο του 20XX. Η μόνη εξήγηση του Brooks ήταν ότι «είχε αλλάξει γνώμη».

Η συνταξιοδότηση του Brooks έθεσε ένα σημαντικό γεωγραφικό πρόβλημα ανακατανομής για τον Thomas.

Υπόβαθρο του Τμήματος της Syracuse

Ο David Thomas έγινε διευθυντής πωλήσεων του τμήματος σε ηλικία 29 ετών. Είχε προσχωρήσει στην Puritan Drug σαν εκπαιδευόμενος πωλητής, μετά την αποφοίτησή του από το πανεπιστήμιο του Stanford το 20XX. Τη διετία 20XX-20XX εργάστηκε ως πωλητής. Το φθινόπωρο του 20XX, ο διευθυντής πωλήσεων της εταιρίας έκανε τον Thomas έναν από τους βοηθούς του. Ο προκάτοχος του Thomas στην Syracuse, Harry L. Schultz («H.L.»), ήταν διευθυντής πωλήσεων του τμήματος για 15 χρόνια, πριν το θάνατό του τον Απρίλιο του 20XX.

Το τμήμα της Syracuse της Puritan Drug ήταν ένα από τα 74 τμήματα χονδρικής στις Ηνωμένες Πολιτείες που κατείχε η εταιρία. Κάθε τμήμα δρούσε ως μια ανεξάρτητη λειτουργικά μονάδα, που διατηρούσε τα δικά της τμήματα αποθήκης, πωλήσεων, αγορών και λογιστηρίου. Ενώ ο διευθυντής του τμήματος ήταν υπεύθυνος για την απόδοση του τμήματος, υπήρχαν μια σειρά από λειτουργίες γραμμής που γινόντουσαν από τα τοπικά και εθνικά γραφεία της Puritan Drugs. Ο David Thomas, για παράδειγμα, ως διευθυντής πωλήσεων του τμήματος, διατηρούσε μια σχέση με το τοπικό γραφείο στην Albany, το οποίο ήταν υπεύθυνο να τον βοηθά στην εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ που είχε καθιερώσει το κεντρικό γραφείο της Νέας Υόρκης.

Σαν χονδρέμπορος, το τμήμα της Syracuse πουλούσε σε λιανέμπορους φαρμακοποιούς μια ευρεία προϊοντική γραμμή από περίπου 18.000 είδη, που περιελάμβανε σχεδόν τα πάντα και όλα πωλούνταν από φαρμακεία εκτός από φρέσκες τροφές, προϊόντα καπνού, εφημερίδες και περιοδικά. Στην εμπορική περιοχή της Syracuse, η Puritan Drug ανταγωνιζόταν με άλλους 2 χονδρέμπορους: ο ένας είχε ουσιαστικά την ίδια γραμμή προϊόντων με την Puritan Drug, ενώ ο άλλος είχε μια πιο περιορισμένη γραμμή φαρμακευτικών προϊόντων.

Το Τμήμα Πωλήσεων της Περιφέρειας της Syracuse

Από την εποχή που ο Thomas ανέλαβε τα καθήκοντα του Schultz στις αρχές Μαΐου είχε αφιερώσει 4 μέρες την εβδομάδα ταξιδεύοντας σε κάθε περιοχή πωλήσεων με τον πωλητή που την

κάλυπτε. Δεν είχε κάνει αλλαγές στις πρακτικές ή τις διαδικασίες του σώματος των πωλητών. Η αίτηση σύνταξης του Brook ήταν η πρώτη περίπτωση που ο Thomas μπορούσε να κάνει μια απόφαση εκτός ρουτίνας.

Όταν ο Thomas ανέλαβε υπεύθυνος του σώματος πωλητών του τμήματος της Syracuse, αυτό αποτελούνταν από 9 πωλητές και 4 εκπαιδευόμενους. Τέσσερις από τους πωλητές (ο Frederick Taylor, ο Edward Harrington, η Grace Howard και η Linda Donnelly) είχαν προσχωρήσει στην εταιρία μέσα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πωλήσεων αποφοίτων για το κολλέγιο, το οποίο ξεκίνησε στις αρχές του 20XX. Οι άλλοι πωλητές ήταν στην εταιρία πολλά χρόνια. Ο Harvey Brooks και ο Clifford Nelson ήταν οι παλαιότεροι στην υπηρεσία. Ο William Murray προσχώρησε στην εταιρία ως εργαζόμενος αποθήκης το 20XX σε ηλικία 19 ετών και έγινε πωλητής 5 χρόνια αργότερα, όταν η φαρμακευτική εταιρία χονδρικής στην οποία εργαζόταν παλαιότερα έκλεισε. Ο Miller, 48 ετών, ήταν πωλητής χονδρικής φαρμάκων από την ηλικία των 20. Ο Albert Simpson πήγε στην Puritan Drugs, έχοντας δουλέψει ως ιεραπόστολος πωλητής για έναν κατασκευαστή. Προσχώρησε στην εταιρία το 20XX σε ηλικία 26 ετών, έχοντας υπάρξει υπάλληλος στην Army Medical Corps.

Οι 4 εκπαιδευόμενοι πωλητές αποφοίτησαν από το κολλέγιο τον Ιούνιο του 20XX. Όταν ο Thomas έφτασε στη Syracuse, ήταν στην τελευταία φάση του 12μηνου εκπαιδευτικού προγράμματος και αφιέρωναν αρκετό από το χρόνο τους ταξιδεύοντας με τους έμπειρους πωλητές. Ο Thomas πίστευε ότι ο Schultz προσέλαβε τους εκπαιδευόμενους για να καλύψει αναμενόμενη αντικατάσταση πωλητών και εκπαιδευομένων και για να εφαρμόσει την πολιτική του γραφείου της Νέας Υόρκης για πιο εντατική κάλυψη κάθε περιοχής πωλήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι περίμεναν να αναλάβουν γεωγραφικές περιοχές, είτε στο τμήμα της Syracuse είτε αλλού, με την ολοκλήρωση της περιόδου εκπαίδευσής τους στο τέλος του Ιουνίου 20XX.

Ο Thomas δεν είχε δει πολύ τους πωλητές σαν ομάδα. Η εξοικείωσή τους με αυτούς είχε σχηματιστεί από τη συνάντηση πωλήσεων στην οποία είχε παραβρεθεί στο τέλος του μήνα και από τα ταξίδια μαζί τους σε κάποιες περιοχές.

Walter Miller: Ο Thomas θεωρούσε τον Walter Miller έναν πολύ ευχάριστο και ήρεμο άνθρωπο που φαινόταν ότι ήταν πολύ δημοφιλής στους άλλους πωλητές και στους πελάτες του. Ο Thomas πίστευε ότι ο Miller τον συμπαθούσε γιατί είχε σχολιάσει στον Thomas αρκετές φορές ότι οι προτάσεις του ήταν πολύ χρήσιμες.

Harvey Brooks: Ο Harvey Brooks δεν ήταν ιδιαίτερα φιλικός. Ο Thomas είχε παρατηρήσει ότι ο Brooks ήταν συμπαθητικός λόγω του καλού του χιούμορ και του φιλικού τρόπου του με όλους. Ο Thomas όμως παρατήρησε ότι ο Brooks υπαινισσόταν ότι ο διευθυντής πωλήσεων έπρεπε να πειθαρχεί στην ηλικία του Brooks, στην εμπειρία του και στην κρίση του.

Grace Howard: Η Grace Howard (29 ετών) ήταν η παλαιότερη από τους πωλητές που είχε περάσει ολόκληρο το επίσημο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πωλήσεων. Ο Thomas τη θεωρούσε σοβαρή και ευσυνείδητη. Η Howard είχε αυξήσει τις πωλήσεις της κάθε χρόνο. Αν και ο Thomas δε θεωρούσε τη Howard σαν τον «τύπο πωλητή», σημείωσε ότι ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη στη χρησιμοποίηση των τεχνικών πωλήσεων και merchandising που ήθελε να υλοποιήσει.

William Murray: Ο William Murray χειριζόταν αρκετούς από τους μεγάλους λογαριασμούς στο κέντρο της Syracuse. Ο Thomas πίστευε ότι ήταν ένας εξαιρετικός πωλητής που θεωρούσε τον εαυτό του «πολύ ήρεμο». Ο Thomas είχε εκπλαγεί από την αντιμετώπιση του Murray όταν του είχε κάνει μερικές προτάσεις για να βελτιώσει κάποιες τεχνικές πωλήσεων. Ο Thomas υποπτευόταν ότι ο Murray περίμενε να γίνει ο διάδοχος του Schultz.

Glifford Nelson: Ο Glifford Nelson φαινόταν στον Thomas ότι ήταν ένας σοβαρός και ευσυνείδητος πωλητής. Ήταν φιλικός και κοινωνικός, αλλά όχι εγκάρδιος με τον Thomas. Η αναφορά του Thomas μετά από επισκέψεις σε 10 λογαριασμούς του Nelson, περιείχε τις ακόλουθες ανακοινώσεις:

Σημεία που απαιτούν προσοχή: Βιαστικές επισκέψεις. Παίρνει το έντυπο παραγγελιών και προσπαθεί να πουλήσει πολλά από τα επιθυμητά προϊόντα. Μεταφέρει όλο τον εξοπλισμό εμπορευμάτων, αλλά δεν τον χρησιμοποιεί.

Βήματα που λήφθηκαν για διόρθωση: Προτάθηκε αλλαγή στη διαδρομή. Μεγαλύτερες και καλύτερα προγραμματισμένες επισκέψεις. Διεξήχθη επίδειξη παρουσίασης.

Σχόλια: Σκληρά εργαζόμενος, ευσυνείδητος, καλός πωλητής, αλλά χρειάζεται να ενημερωθεί για μεθόδους πωλήσεων και merchandising.

Albert Simpson: Ο Albert Simpson προκάλεσε στον Thomas αξιοσημείωτη ανησυχία. Ο Simpson συνεχώς παραπονιόταν στη συνάντηση πωλήσεων για διαδικασίες διοίκησης πωλήσεων, τις τιμές προμήθειας, την «απαίσια συμπεριφορά των ανθρώπων της αποθήκης» και παρόμοια θέματα. Ο Thomas πίστευε ότι αν και τα περισσότερα παράπονά του ήταν βάσιμα, τα θέματα ήταν συνήθως τετριμμένα και δεν παραπονιόταν για αυτά άλλοι πωλητές. Ο Simpson ήταν πολύ δημοφιλής στους πελάτες.

Fredrick Taylor: Ο Fredrick Taylor ήταν, κατά τη γνώμη του Thomas, ο πιο φιλόδοξος, επιθετικός και αντιρρησίας πωλητής στο τμήμα. Εργαζόταν στην εταιρία από την αποφοίτησή του το πανεπιστήμιο του Rochester το 20XX, αρχικά ως εκπαιδευόμενος και έπειτα ως πωλητής. Ο Taylor είχε αυξήσει σημαντικά τον όγκο πωλήσεων της περιοχής. Είχε πείσει τον Schultz να του αναθέσει 6 ανενεργούς λογαριασμούς νοσοκομείων τον Ιούλιο του 20XX και μέσα σε 6 μήνες κατάφερε να δημιουργήσει πωλήσεις άνω των 50.000 \$ σε αυτούς τους λογαριασμούς. Ενώ άλλοι πωλητές θεωρούσαν τον Taylor «αλαζονικό» και «πολύ σπάταλο», ο Thomas θεωρούσε τη συμπεριφορά του σαν συμπεριφορά ανεξαρτησίας. Εάν ο Taylor συμφωνούσε με ένα πλάνο πωλήσεων, εργαζόταν σκληρά για την επίτευξη των στόχων. Εάν δεν συμφωνούσε, δε θα συνεργαζόταν. Ο Thomas θεωρούσε ότι είχε εργαστεί με τον Taylor επιτυχημένα.

Linda Donnelly: Η Linda Donnelly, 24 ετών, εντυπωσίασε τον Thomas, νιώθοντας αμφιβολία για τον εαυτό της, συγχυσμένη και κουρασμένη. Ο Thomas απέδωσε αυτές τις δυσκολίες στις προσπάθειες της Donnelly να εξυπηρετήσει πάρα πολλούς λογαριασμούς σε μια πολύ μεγάλη περιοχή. Η Donnelly ήταν δεκτική στις προτάσεις του Thomas για το πώς να βελτιώσει τη δουλειά

της και ο Thomas πίστευε ότι θα βελτιωνόταν με την κατάλληλη καθοδήγηση. Η Donnelly είχε αυξήσει τις πωλήσεις επαρκώς για να μετακινηθεί από μισθό σε προμήθειες το Μάρτιο του 20XX.

Edward Harrington: Ο Edward Harrington, 25 ετών, ήταν ο μοναδικός πωλητής που συνέχιζε να δουλεύει αμειβόμενος μόνο με μισθό. Ο όγκος πωλήσεών του ήταν ανεπαρκής στο να ξεπεράσει το μηνιαίο εισόδημα των 1.500 \$, το οποίο ήταν το ελάχιστο της εταιρίας για πωλητές με εμπειρία περισσότερη από ένα έτος. Η περιοχή που του είχε ανατεθεί το 20XX αποτελούνταν σε μεγάλο βαθμό από ανενεργούς λογαριασμούς και ο όγκος πωλήσεων σε αυτή την περιοχή είχε τριπλασιαστεί κατά τα τελευταία 2 χρόνια.

Προμήθεια και Ρυθμοί Αποχωρήσεων Πωλητών στην Puritan Drug

Τα ποσοστά προμήθειας πώλησης πληρωνόταν στη δύναμη των πωλητών ως εξής:

| | |
|-------------------|--------|
| Brooks & Nelson | 2,375% |
| Miller & Donnelly | 2,25% |
| Murray & Simson | 2,125% |
| Howard & Taylor | 2% |

Οι δαπάνες πωλήσεων ανερχόταν περίπου στο 0,75% των πωλήσεων. Ο Thomas εξήγησε τις διαφορές στα ποσοστά των προμηθειών με όρους διαφορετικών προμηθειών προϊόντων που είχαν καθοριστεί από την εταιρία. Υψηλότερα ποσοστά προμηθειών δινότουσαν σε είδη τα οποία η εταιρία επιθυμούσε να «πιέσει», όπως συγκεκριμένα φαρμακευτικά είδη.

Ο ρυθμός αποχώρησης των πωλητών του τμήματος της Syracuse ήταν αρκετά χαμηλός, μεταξύ των παλαιότερων πωλητών. Μόνο 6 από τους αποφοίτους του εκπαιδευτικού προγράμματος πωλήσεων είχαν φύγει από το τμήμα από το 20XX. Δύο είχαν προαχθεί σε διευθυντές τμημάτων σε άλλα τμήματα της Puritan Drug. Οι υπόλοιποι 4 έφυγαν για να εργαστούν για κατασκευαστές φαρμάκων.

Η Διοίκηση Πωλήσεων στην Puritan Drug

Κατά τη διάρκεια του Μαΐου, ο Thomas αφιέρωσε αξιοσημείωτη σκέψη για τη βελτίωση της απόδοσης των πωλήσεων του τμήματος της Syracuse. Είχε αποδεχθεί τη μεταφορά σε αυτή τη θέση με την παρότρυνση του Richard Topping, αντιπροέδρου και επικεφαλής πωλήσεων και πρώην αφεντικό του.

Ο Thomas πίστευε ότι η απόδοση πωλήσεων του τμήματός του μπορούσε να ενισχυθεί βελτιώνοντας το πλάνο διοίκησης πωλήσεων. Ήξερε ακόμη ότι το μερίδιο της αγοράς της Syracuse για τις αγορές χονδρικής των φαρμακείων το οποίο κατείχε η Puritan Drug ήταν 20,05%, σε σύγκριση με ένα μερίδιο 48% για κάποια άλλα τμήματα.

Η εταιρία προωθούσε ένα πλάνο πωλήσεων τριών βημάτων για αυξημένη κερδοφορία:

1. Ενθαρρυνόταν οι πωλήσεις με μεγαλύτερη μέση τιμή ανά γραμμή παραγγελίας, επειδή το κόστος επεξεργασίας και συμπλήρωσης κάθε γραμμής μιας παραγγελίας ήταν πρακτικά σταθερό.

2. Ενθαρρυνόταν οι πωλήσεις με μεγαλύτερη συνολική αξία, επειδή το κόστος παράδοσης για παραγγελίες συνολικού βάρους μεταξύ 20 και 100 λιβρών ήταν πρακτικά σταθερό.
3. Ενθαρρυνόταν οι πωλήσεις ειδών με υψηλότερα περιθώρια, επειδή ορισμένοι κατασκευαστές προσέφεραν περιθώρια σημαντικά μεγαλύτερα από άλλους. Οι προμήθειες πωλήσεων διέφεραν με τα περιθώρια που ήταν διαθέσιμα στην Puritan Drug στα προϊόντα που πουλούσαν οι πωλητές.

Το κεντρικό γραφείο επίσης επιχειρούσε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των προωθήσεων της Puritan Drug, ορίζοντας ένα ημερολόγιο πωλήσεων. Το ημερολόγιο πωλήσεων συντόνιζε τις δραστηριότητες όλων των τμημάτων της Puritan Drug, έτσι ώστε κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης ημερολογιακής περιόδου, κάθε εταιρικός λογαριασμός μπορούσε να ζητήσει επίμονα εκείνα τα είδη που απέδιδαν μεγαλύτερα περιθώρια. Το ημερολόγιο πωλήσεων απαιτούσε ότι όλοι οι πωλητές σε κάθε τμήμα θα ακολουθούσαν ένα σαφώς καθορισμένο μοτίβο στις πωλήσεις για κάθε ατομικό λογαριασμό. Οι διευθυντές πωλήσεων των τμημάτων ήταν υπεύθυνοι για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των πωλητών τους. Ο Thomas πίστευε ότι ο προκάτοχός του δεν είχε ποτέ αποδεχθεί τα μοτίβα πωλήσεων που είχαν καθοριστεί από το γραφείο της Νέας Υόρκης.

Από την άφιξή του, ο Thomas είχε σχηματίσει τη γνώμη ότι οι υπάρχουσες περιοχές είχαν οριστεί χωρίς προσεκτική θεώρηση του αριθμού των καταστημάτων στην περιοχή, το δυναμικό πωλήσεων, ή τα ταξίδια που περικλείονταν. Αν και δεν είχε ακόμη μελετήσει καμία περιοχή προσεκτικά, ο Thomas υποπτευόταν ότι όλοι οι πωλητές του ξάφριζαν την αφρόκρεμα από αρκετούς από τους λογαριασμούς τους. Πίστευε ότι απλώς δεν είχαν επαρκή χρόνο να κάνουν μια λεπτομερή και ουσιαστική πώληση σε κάθε κατάσταση. Το έκθεμα 2 παρέχει πληροφορίες πωλήσεων και δυναμικού πωλήσεων ανά επαρχία. Τα Εκθέματα 3 και 4 παρέχουν επιλεγμένα δεδομένα πάνω σε ατομικές κομητείες πωλήσεων και σε απόδοση.

Μια Επίσκεψη από τον Clifford Nelson

Το πρωινό της 9^{ης} Ιουνίου, 3 μέρες μετά τη συνάντηση πωλήσεων του Ιουνίου, ο Thomas είδε τον Clifford Nelson να μπαίνει από την μπροστινή πόρτα των γραφείων του τμήματος της Syracuse. Αν και ο Nelson πέρασε κοντά από το γραφείο του Thomas, δε φάνηκε να προσέχει τον Thomas. Ο Nelson πήγε κατευθείαν στο γραφείο του Robert Jackson. Είκοσι λεπτά αργότερα ο Nelson εμφανίστηκε από γραφείο του διευθυντή του τμήματος και κατευθύνθηκε στο γραφείο του Thomas.

«Γεια σου νεαρέ!» φώναξε καθώς πλησίαζε.

«Γεια χαρά Cliff. Κάθισε να τα πούμε λιγάκι», απάντησε ο Thomas. *«Τι σε σήκωσε από το κρεβάτι σου τόσο νωρίς;»* ρώτησε, γνωρίζοντας ότι ο Nelson πρέπει να είχε σηκωθεί από τις 6' για να οδηγήσει στη Syracuse από το σπίτι του στη Watertown.

Ο Nelson κάθισε στην πολυθρόνα που ήταν πλάι στο γραφείο. *«Είναι κρίμα που ο Harvey αποσύρεται»*, είπε. *«Ποτέ δε φανταζόμουν ότι θα άντεχε να τα παρατήσει. Δεν έχω γνωρίσει κανένα που να απολάμβανε τις πωλήσεις όσο ο Harvey, εκτός ίσως από εμένα»*. Ο Nelson συνέχισε να εξυμνεί τον Brooks και να λέει ιστορίες που επεξηγούσαν τη γνώμη του, έως ότου ο Thomas άρχισε να αναρωτιέται εάν ο Nelson πίστευε ότι ήταν με κάποιο τρόπο μεροληπτικός απέναντι στο

αποσυρόμενο πωλητή. Ο Thomas θυμήθηκε ότι είχε κάνει κάποια επικριτικά σχόλια για τον Brooks στον Jackson, αλλά δε μπορούσε να θυμηθεί κάποιο διάλογο για τις αδυναμίες του Brooks με τον ίδιο, ή με κάποιον άλλο πωλητή. Ο Nelson ολοκλήρωσε τα σχόλιά του λέγοντας: «ο παλιό-Η.Λ., πάντα έλεγε ήταν ο καλύτερος πωλητής χονδρικής φαρμάκων που είχε γνωρίσει ποτέ».

Υπήρξε μια μικρή σιωπή και τελικά, ο Thomas είπε, «ξέρεις Cliff, νομίζω οφείλουμε να έχουμε ένα τιμητικό δείπνο για τον Harvey στη συνάντηση πωλήσεων του Ιουνίου».

Ο Nelson δεν έκανε κανένα σχόλιο στην πρόταση του Thomas. Αντίθετα συνέχισε λέγοντας: «Κανένας από αυτούς τους άπειρους πωλητές δεν θα είναι ποτέ ικανοί να πάρουν τη θέση του Harvey. Αυτοί οι φαρμακοποιοί εκεί πάνω είναι παραδοσιακοί. Θα δυσανασχετούσαν αν ήταν υπερβολικά πιεσμένοι από κάποιο παιδί φουσκωμένο δυο φορές το μέγεθός του από πτυχία κολλεγίου. Όχι κύριε! Πρέπει να τους πουλήσεις σωστά σε αυτά τα καταστήματα της χώρας».

Ο Thomas αμφέβαλε εάν η γνώμη του Nelson σχετικά με την προσαρμοστικότητα των νεότερων, εκπαιδευμένων σε κολλέγια πωλητών ήταν δικαιολογημένη από τα διαθέσιμα στοιχεία. Θυμήθηκε ότι αρκετοί από αυτούς με αγροτικές περιοχές απέδιδαν καλύτερα ποσοστά πωλήσεων τόσο από τον Brooks όσο και από τον Nelson. Ο Thomas ήταν περήφανος για την εγκράτειά του όταν σχολίασε «το να πουλάς σε αγροτική περιοχή είναι σίγουρα διαφορετικό».

«Αυτό είναι σωστό, Dave, ήθελα να σιγουρευτώ ότι κατάλαβες αυτά τα πράγματα πριν σου το πω». Ο Thomas τον κοίταξε με μια έκφραση απορίας. «Να μου πεις τι;».

«Μόλις μιλούσα με το Robert Jackson. Λοιπόν, του μιλούσα για μια κατανόηση μεταξύ του Harvey και εμένα. Πάντα συμφωνούσαμε ότι εάν συνέβαινε κάτι στον άλλον, είτε να αποσυρθεί είτε κάτι άλλο, συμφωνήσαμε ότι αυτός που θα έμενε θα αναλάμβανε την επιλογή του για τους λογαριασμούς του άλλου. Είπαμε στον Η.Λ. σχετικά με αυτό και αυτός είπε 'παιδιά, ό,τι είναι εντάξει με εσάς είναι οκ με εμένα. Εσείς οι δύο αναπτύξατε αυτή την περιοχή και αξίζετε να ανταμειφθείτε για αυτό'». Χωρίς να κάνει παύση, ο Nelson συνέχισε: «Μόλις είπα στον Jackson για αυτό. Είπε ότι θυμόταν να μιλάει για όλο αυτό το θέμα με τον Η.Λ. "ναι", είπε, "πες στον Thomas σχετικά με αυτό". Ο Harvey και εγώ μελετήσαμε τους λογαριασμούς του την Κυριακή. Μελέτησα μαζί του τη λίστα λογαριασμών του και σημείωσα αυτούς που ήθελα. Εδώ είναι η λίστα με τους λογαριασμούς που έχω σημειώσει (Οι επιλεγμένοι λογαριασμοί του Nelson είναι οι λογαριασμοί σε παρένθεση στο Έκθεμα 6.). Ήδη ξέρω σχεδόν όλους τους ιδιοκτήτες. Θα το δεις αυτό».

«Περίμενε ένα λεπτό Cliff! Περίμενε ένα λεπτό!» ο Thomas διέκοψε. «Με έχασες τελείως. Αρχικά, εάν πρέπει να γίνει μια ανακατανομή λογαριασμών, θα την κάνω εγώ. Θα γίνει στη βάση του τι είναι δίκαιο για τους πωλητές που εμπλέκονται και επικερδές για την εταιρία. Το ξέρεις αυτό».

«Dave, σου ζητώ μόνο ό,τι είναι δίκαιο». Το πρόσωπο του Nelson ήταν κοκκινισμένο. Ο Thomas πρόσεξε ότι ο άντρας τον οποίο πάντα θεωρούσε σκόπιμα σίγουρο και αυτοκυριαρχούμενο ήταν τώρα τόσο ταραγμένος που του ήταν δύσκολο να μιλήσει. «Δε θέλω την περιοχή μου να κοπεί και να δοθεί σε κάποιο άπειρο παιδί!». Ο Thomas παρατήρησε ότι όλοι στο γραφείο τώρα κοιτούσαν τον Nelson. «Ηρέμησε Cliff», ψιθύρισε στον πωλητή δείχνοντας με ένα νεύμα του κεφαλιού του ότι έβλεπαν άλλοι. «Μη μου μιλάς με αυτό τον τρόπο!» απάντησε ο Nelson. «Δε με

νοιάζει. Ένας άντρας με 25 χρόνια υπηρεσίας αξίζει κάποια υπόληψη!». «Έχεις απόλυτο δίκιο Cliff. Απόλυτο δίκιο». Καθώς ο Thomas επαναλάμβανε τα λόγια του, ο Nelson βούλιαξε πίσω στην καρέκλα του. «Τώρα, πρώτα από όλα, Cliff», καθώς ο Thomas προσπαθούσε να γυρίσει το διάλογο σε μια φιλική βάση, «πού βρήκες την ιδέα ότι η περιοχή σου θα τεμαχιστεί;». «Το είπες μόνος σου. Το είπες στη συνάντηση πωλήσεων τις προάλλες όταν έκανες αυτό το λόγο σχετικά με το πώς θα ενισχύσεις τις πωλήσεις στην Syracuse».

Ο Thomas αναδιπλώθηκε για ένα λεπτό. Ανακάλεσε το λόγο του στη συνάντηση πωλήσεων που λεγόταν «πώς μπορούμε να κάνουμε καλύτερη δουλειά για την Puritan Drug». Ο λόγος ήταν μια νέα τοποθέτηση της πολιτικής εμπορευμάτων του γραφείου της Νέας Υόρκης. Είχε αναφέρει ότι για να επιτευχθούν πιο επικερδείς δραστηριότητες, θα έπρεπε ένα μεγαλύτερο ποσοστό των αγορών κάθε λογαριασμού θα έπρεπε να έρθει στην Puritan Drug. Ότι η είσπραξη ενός μεγαλύτερου μεριδίου από τη δραστηριότητα κάθε καταστήματος απαιτούσε περισσότερο χρόνο πώλησης σε κάθε κατάσταση. Επίσης ότι μεγαλύτερη συγκέντρωση σε κάθε λογαριασμό θα απαιτούσε αναδιοργάνωση των περιοχών πωλήσεων. Συνειδητοποίησε ότι τα μελλοντικά του σχέδια απαιτούσαν αναδιοργάνωση των περιοχών. Δεν ανέμενε, ωστόσο, την αντίδραση του Nelson.

Τελικά, ο Thomas είπε: «όντως σκοπεύω να κάνω κάποιες αλλαγές περιοχών. Όχι κατευθείαν. Τουλάχιστον όχι έως ότου να έχω εξετάσει τα πράγματα πολύ προσεκτικά. Φυσικά, αντιλαμβάνεσαι ότι το πρώτο καθήκον μας είναι να κάνουμε μεγαλύτερα κέρδη για την εταιρία. Κάποιες από τις περιοχές μας θα ήταν πολύ πιο κερδοφόρες εάν ήταν οργανωμένες και είχαν χειριστεί διαφορετικά». «Τι σκοπεύεις να κάνεις με τις περιοχές του Harvey;», ρώτησε ο Nelson.

Μιας και ο Thomas δεν είχε ακόμα εξετάσει τις πληροφορίες της περιοχής, ήταν ανήσυχος για να μη δεσμευτεί σε καμία πορεία δράσης που σχετιζόταν με αυτή. «Λοιπόν, δεν είχα την ευκαιρία να μελετήσω την κατάσταση ακόμα», απάντησε. «Εάν μπορούσα να κάνω την περιοχή περισσότερο κερδοφόρα αναδιοργανώνοντάς τη, υποθέτω ότι αυτό περιμένουν από εμένα». «Τι θα γίνει με τις υποσχέσεις που μου έδωσε η εταιρία σχετικά με το να διαλέξω τους λογαριασμούς που θέλω;», ρώτησε ο Nelson. «Δεν εννοείς την υπόσχεση της εταιρίας. Εννοείς την υπόσχεση του Schultz», τον διόρθωσε ο Thomas. «Λοιπόν, εάν ο Schultz δεν ήταν η εταιρία, δε βλέπω πώς συμπεραίνεις ότι είσαι εσύ!». Το πρόσωπο του Nelson ξανάρχισε να κοκκινίζει.

«Εντάξει, Cliff. Τι λες να μου δώσεις την ευκαιρία να μελετήσω την κατάσταση. Ξέρεις πως θέλω να κάνω το σωστό. Άσε με να ξαναδώ τη λίστα των λογαριασμών που θέλεις. Σε λίγες ημέρες θα μπορώ να μιλήσω έξυπνα για το θέμα αυτό». Ο Thomas ένιωσε ότι δεν υπήρχε κανένας λόγος να συνεχίσει τη συζήτηση περαιτέρω. «Εντάξει, Dave», είπε ο Nelson καθώς σηκωνόταν. Οι δυο άντρες περπάτησαν προς την κεντρική είσοδο του γραφείου. Καθώς έφτασαν στην κορυφή των σκαλιών που οδηγούσαν στην κεντρική πόρτα, ο Nelson στράφηκε προς τον Thomas και του πρόσφερε το χέρι του. «Κοίταξε, Dave, λυπάμαι που είμαι τόσο θυμωμένος. Δεν μπορείς να φανταστείς πόσα σημαίνει αυτό για εμένα. Ξέρω ότι θα το δεις με τον τρόπο μου όταν μάθεις όλη την ιστορία». Η φωνή του Nelson φαινόταν αγχωμένη.

Μια Συζήτηση με το Διευθυντή του Τμήματος

Ο Thomas αποφάσισε ότι θα συζητούσε αμέσως το διάλογο που είχε με το Nelson με τον Jackson. Περπάτησε προς το γραφείο του Jackson. Ο Jackson τον κοίταξε και με έδειξε με μια χειρονομία στον Thomas να καθίσει. Ο Thomas κάθισε και περίμενε τον Jackson να μιλήσει. Μετά από λίγες στιγμές σιωπής, ο Thomas ξεκίνησε το διάλογο, λέγοντας: «ο Clifford Nelson μόλις πέρασε να μου μιλήσει». «Αλήθεια;» είπε ο Jackson. «Είπε κάτι σχετικά με το να πάρει κάποιους από τους λογαριασμούς του Harvey Brooks, όταν ο Harvey αποσυρθεί», είπε ο Thomas με ένα σκόπιμα ερωτηματικό τρόπο. «Ναι», συνέχισε ο Thomas, «αυτή η ιδέα του βασίζεται σε μια υπόσχεση που είπε ότι του είχε δώσει ο H.L.». «Ναι, μου το είπε και εμένα». «Έκανε ο Schultz τέτοια υπόσχεση;», ζήτησε να μάθει ο Thomas. «Διάολε, δεν ξέρω. Ακούγεται σαν αυτόν». Ο Jackson έγειρε πίσω στην περιστρεφόμενη καρέκλα του.

«Τι να κάνω σχετικά με αυτό;». «Μη ρωτάς εμένα. Εσύ είσαι ο διευθυντής πωλήσεων». Ο Jackson σταμάτησε. Ακριβώς τη στιγμή που ο Thomas ετοιμαζόταν να πει κάτι, ο Jackson έγειρε ξαφνικά μπροστά. «Κοίταξε Dave. Δε θέλω προβλήματα ηθικού εδώ γύρω. Είσαι ο πρώτος από τα “παιδιά θαύματα” που τοποθετήθηκε υπεύθυνος ενός τμήματος σε αυτή την περιοχή. Δε θέλω να κάνεις τίποτε που θα χαλάσει το ηθικό. Ποτέ δεν είχαμε προβλήματα ηθικού όταν ο υπήρχε ο Schultz. Δε θέλουμε τίποτα τέτοιο στο τμήμα». Ο Thomas για μια στιγμή συγχύστηκε. Ήξερε ότι από τον τρόπο που ο Jackson χρησιμοποιούσε τη φράση «παιδιά θαύματα» ότι αναφερόταν στους διευθυντές που έφερε στον οργανισμό ο Richard Topping. Ο Jackson συνέχισε, «γιατί στο διάλογο είπες στους πωλητές ότι θα αναπροσδιορίσεις τις περιοχές πωλήσεων χωρίς καν να μου το πεις;». «Μα ήσουν εκεί όταν το είπα». «Όταν είπες τι;». «Λοιπόν, στη συνάντηση πωλήσεων, ότι ένας από τους τρόπους με τους οποίους θα παίρναμε περισσότερες δουλειές ήταν να αναδιοργανώσουμε τις περιοχές πωλήσεων», απάντησε ο Thomas. «Σίγουρα δε θυμάμαι κάτι τέτοιο. Dave, έδωσες έναν καλό λόγο έμπνευσης. Αλλά σίγουρα δε μπορώ να θυμηθώ τίποτα σχετικά με αναδιοργάνωση περιοχών. Ξέρεις, πιθανότατα ο πραγματικός λόγος που ο Harvey Brooks αποσύρεται αντί να παραμείνει όπως σχεδίαζε, είναι αυτός ο φόβος αναδιοργάνωσης των περιοχών πωλήσεων. Τόσο αυτός όσο και ο Nelson γνωρίζουν ότι η σύνταξή τους βασίζεται στα έσοδα από τα 5 τελευταία χρόνια ενεργούς απασχόλησής τους. Τώρα που το σκέφτομαι, 3 ή 4 από τους άλλους πωλητές πέρασαν πριν λίγες μέρες για να μου πουν πόσο ωραία δουλειά κάνουν. Πιθανότατα είχαν και αυτοί αυτό το θέμα με την αναδιοργάνωση περιοχών στο μυαλό τους».

Ο Thomas απάντησε: «Κύριε Jackson, πιστεύω ότι θα κερδίσουμε ορισμένα πραγματικά πλεονεκτήματα, προσαρμόζοντας τις περιοχές πωλήσεων».

«Ακόμα το πιστεύεις αυτό μετά από σήμερα;», ρώτησε ο διευθυντής τμήματος με ένα σαρκαστικό τόνο. «Ναι! Το κέρδος που προκύπτει από πωλήσεις ενός ατομικού λογαριασμού σχετίζεται στενά με τα έξοδα παράδοσης. Όσο μεγαλύτερη συνολική αναλογία της δραστηριότητας των λογαριασμών παίρνουμε, τόσο μεγαλύτερο κέρδος βγάζουμε, γιατί τα έξοδα παράδοσης παραμένουν περίπου σταθερά».

«Κοίταξε, Dave, εσείς οι απόφοιτοι κολλεγίου πάντα συμπεραίνετε κάτι, αλλά κάποιες φορές αυτό δε μετράει. Το ηθικό είναι το πιο σημαντικό πράγμα. Οι πωλητές δε θα ανεχθούν να αλλάξουν οι περιοχές τους. Ξέρω ότι έχεις 4 εκπαιδευόμενους που θα ήθελες να βγάλεις έξω στις περιοχές. Εάν τους βάλεις έξω σε μέρη των περιοχών που ανήκουν σε κάποιους πιο έμπειρους πωλητές - Μπαμ! Ένας θεός ξέρει πόσοι από τους καλούς μας πωλητές θα παραμείνουν. Ποτέ δεν είχα

καθόλου προβλήματα με το ηθικό των πωλητών, από τότε που είμαι διευθυντής αυτού του τμήματος. Ο παλιό Schultz ποτέ δε με απογοήτευσε. Δεν ήταν κάποιος καταραμένος Ph.D., αλλά μπορούσε να διαχειριστεί τους πωλητές. Μην ξεκινήσεις με λάθος τρόπο μαζί τους, Dave. Δε θέλω να δημιουργήσεις περισσότερα προβλήματα από ότι μπορώ να διαχειριστώ. Τι λες για αυτό αγόρι μου;».

Ο Thomas σηκώθηκε από την καρέκλα του λέγοντας: «Κύριε Jackson, μπορείτε να βασίζεστε σε εμένα. Γνωρίζω ότι έχετε δίκιο για το θέμα του ηθικού». «Μπράβο αγόρι μου», είπε ο διευθυντής του τμήματος. «Μας κάνει πολύ καλό να μιλάμε έτσι μια φορά στο τόσο. Τώρα, δεσ αν μπορείς να κάνεις ειρήνη με τους πωλητές. Θέλω να τα χειριστείς όλα μόνος σου». «Λοιπόν, ευχαριστώ πολύ», είπε ο Thomas καθώς αποσυρόταν από την πόρτα του γραφείου.

Ο Thomas Πηγαίνει Σπίτι

Ο Thomas έφυγε από το γραφείο λίγο μετά τις 17:00 για να επιστρέψει σπίτι του. Όταν έφτασε, βρήκε τη γυναίκα του Beth να καθόταν σε μια καρέκλα στη βεράντα, δουλεύοντας κάποια έγγραφα.

«Γεια σου Dave. Άργησες», είπε κοιτάζοντας με ένα χαμόγελο. «Το ξέρω. Ακόμα και η κίνηση ήταν άσχημη σήμερα». Έριξε το σακάκι του σε ένα γυάλινο τραπέζι και ξάπλωσε φαρδύς πλατύς ξαπλώστρα. «Είμαι εξαντλημένος. Και θεέ μου, είμαι αηδιασμένος με τον εαυτό μου». «Άσχημη μέρα;» «Απαίσια. Απλώς δεν μπορείς να φανταστείς πόσο αποθαρρυντικό είναι να προσπαθείς να οργανώσεις αυτή τη δουλειά. Θα νόμιζες ότι είναι προφανές σε όλους ότι αυτό που ενοχλεί το τμήμα της Syracuse είναι η οργάνωση του σώματος πωλητών», είπε ο Thomas.

«Δεν είχα συνειδητοποιήσει ότι πίστευες πως κάτι ήταν λάθος με το τμήμα της Syracuse». Ο Dave είπε: «Λοιπόν, αυτό που εννοώ είναι ότι τώρα παίρνουμε μόνο 20% από τις δυνητικές δουλειές χονδρικής. Εάν μπορούσα να οργανώσω το σώμα πωλητών με τον τρόπο μου, ένας θεός ξέρει, ίσως παίρναμε το 40% από τις δουλειές. Αυτό είναι το οποίο προσβλέπει το γραφείο της Νέας Υόρκης. Ο διευθυντής πωλήσεων που αυξάνει το μερίδιο αγοράς του τμήματός του παίρνει την προαγωγή όταν αυτή γίνει. Ξέρω ότι ο Torring με μετέφερε σε αυτό το τμήμα επειδή γνώριζε ότι αυτές οι πιθανότητες υπήρχαν».

«Δεν καταλαβαίνω, το αφεντικό σου είναι ακόμα ο κύριος Torring ή ο κύριος Jackson;».

«Beth, είναι απαίσια αποθαρρυντικό. Ενώ ο Jackson είναι το αφεντικό μου, δε θα πάω πουθενά στην Puritan Drug εκτός αν ο Torring και οι υπόλοιποι στη Νέα Υόρκη μου δώσουν προαγωγή».

«Δε συμπαθείς τον κύριο Jackson;».

«Είχα μια συζήτηση μαζί του σήμερα. Δεν διαφωνήσαμε ιδιαίτερα. Απλώς δεν ξέρει πάρα πολλά από διοίκηση πωλήσεων. Προσπάθησε να χρησιμοποιήσει την εξουσία του πάνω στα σχέδιά μου να αναδιοργανώσω τις περιοχές».

«Δε μπορώ να καταλάβω γιατί να πας και να μπλέξεις σε ένα καθγά με το αφεντικό σου, ενώ δεν είσαι ούτε καν 2 μήνες εκεί».

«Ειλικρινά, Beth, δεν είχα κανένα καθγά. Όλα είναι εντάξει. Αυτός απλά..., λοιπόν..., νομίζεις ότι θέλω να είμαι διευθυντής πωλήσεων τμήματος για όλη μου τη ζωή;».

«Είσαι κουρασμένος», είπε με κατανόηση. «Γιατί δεν πας να κάνεις ένα μπάνιο;». «Αυτό ακούγεται υπέροχο», είπε αυτός καθώς σηκωνόταν από την ξαπλώστρα.

Ένας Απροσδόκητος Επισκέπτης

Ο Thomas είχε μόλις βγει από το μπάνιο όταν άκουσε τη γυναίκα του να τον φωνάζει. «Dave, ο Fred Taylor είναι εδώ για να σε δει». «Πες του ότι κατεβαίνω σε ένα λεπτό. Πρόσφερε του ένα ποτό Beth». Καθώς ντυνόταν, ο Thomas αναρωτιόταν γιατί ο Fred Taylor είχε διαλέξει την ώρα του δείπνου για να έρθει. Κατά τη διάρκεια του μήνα όπου είχε μετακομίσει στο καινούριο του σπίτι, κανένας άλλος πωλητής δεν είχε περάσει ακάλεστος. Όταν ο Thomas κατέβηκε, είδε τον Taylor να κάθεται στον καναπέ του σαλονιού.

«Γεια σου Fred», είπε ο Thomas διασχίζοντας το δωμάτιο με εκτεταμένο το δεξί του χέρι. «Φαίνεσαι σα να είχες μια έντονη ημέρα, γιατί δε βγάζεις το παλτό σου;» «Ευχαριστώ, Dave», είπε ο επισκέπτης. «Συγγνώμη που εισέβαλα με αυτό τον τρόπο, αλλά νόμισα ότι ήταν σημαντικό». «Λοιπόν, τι σε απασχολεί;», ρώτησε ο Thomas καθώς καθόντουσαν.

«Άκουσα τι έγινε στο γραφείο σήμερα. Σκέφτηκα να περάσω και να σου πω ότι σε υποστηρίζουμε 100%».

Ο Thomas μπερδεύτηκε από τα λόγια του Taylor. Κατάλαβε ότι ο Taylor πιθανότατα αναφερόταν στη συνάντησή του με τον Nelson. Ο Thomas είπε: «δεν είμαι σίγουρος τι εννοείς, Fred». «Άκουσα ότι εσύ και ο Nelson συζητήσατε αυτό το πρωί σχετικά με αλλαγές στις περιοχές πωλήσεων», απάντησε ο Taylor. Ο Thomas χαμογέλασε. Χωρίς δισταγμό ρώτησε: «Από πού το έμαδες αυτό, Fred;».

«Ο Bill Murray μου το είπε! Ήταν κάτω στην αποθήκη με το Walter Miller όταν σταμάτησα για να πάρω μια ειδική παραγγελία για έναν πελάτη. Είναι όλοι ενθουσιασμένοι με αυτή την πιθανότητα της αναδιοργάνωσης των περιοχών. Ο Murray είπε ότι ο Nelson πέρασε από το σπίτι του κατά το μεσημεριανό και του το είπε. Όλοι συμπέραναν ότι εσύ επρόκειτο να αλλάξεις τις περιοχές, όταν άρχισες να ταξιδεύεις τριγύρω με κάθε έναν από τους πωλητές, ειδικά μετά από τα όσα είπες στη συνάντηση». «Λοιπόν, ο λόγος που πήγα στο δρόμο με κάθε έναν από αυτούς τους πωλητές, Fred», είπε ο Thomas, «ήταν για να μάθω περισσότερα σχετικά με τα προβλήματα της πώλησής τους, ενώ την ίδια στιγμή συναντούσα τους πελάτες». Ο Taylor χαμογέλασε, «σίγουρα, αλλά όταν άρχισες να συμπληρώνεις ένα φύλλο αξιολόγησης σε κάθε λογαριασμό, δεν μπόρεσα να μη σκεφτώ ότι είχες κάποιο λόγο για αυτό».

Ο Thomas για να μάθει ποια θα ήταν η αντίδραση του νεαρού πωλητή σε αλλαγές περιοχών, είπε: «Fred, έχω σκεφτεί αρκετά να κάνω κάποιες αλλαγές στις περιοχές».

Ο Taylor τον διέκοψε. «Αυτό είναι καταπληκτικό. Σίγουρα χαίρομαι που το ακούω αυτό. Ο γέρο Schultz πραγματικά έδινε στους εκπαιδευόμενους τα χειρότερα μέρη, όταν μας έβαζε σε περιοχές. Πάντα μας έδινε μια περιοχή με ανενεργούς λογαριασμούς, όπου ήταν σαν να χτυπάγαμε

το κεφάλι μας στον τοίχο. Ενώ μερικοί από τους καλύτερους λογαριασμούς είχαν δοθεί σε παλαιότερους πωλητές».

«Πιστεύεις ότι ο Harrington, η Howard και η Donnelly αισθάνονται με το ίδιο;», ρώτησε ο Thomas. «Αν το πιστεύω; Διάολε! Το ξέρω! Αυτό είναι το μόνο για το οποίο μιλάμε. Εάν αναδιαρθρώσεις αυτές τις περιοχές, θα δεις κάποια ρεκόρ πωλήσεων. Πάρε, για παράδειγμα, το φαρμακείο Medical Arts, έξω από το νοσοκομείο Mercy. Ο Bill Murray το πήρε από την περιοχή μου και τηλεφωνεί εκεί μόνο μια φορά την εβδομάδα. Εάν μπορούσα να το πάρω πίσω, θα πήγαινα εκεί 3 φορές την εβδομάδα και θα έπαιρνα πενταπλάσιες δουλειές». «Δεν έχεις αρκετούς λογαριασμούς ήδη, Fred, για να σε κρατούν απασχολημένο;», ρώτησε ο Thomas.

«Dave, ξοδεύω 50 ώρες την εβδομάδα στο δρόμο και το αγαπώ. Αλλά ξέρω πολύ καλά, ότι εάν βάλω κάποιον από το χρόνο στα καταστήματα "two-by-four" σε αυτούς τους ζουμερούς λογαριασμούς όπως το φαρμακείο Medical Arts, θα έκλεινα ακόμη περισσότερες δουλειές». Ο Thomas σχολίασε, «εάν αρχίσεις να βάζεις χρόνο στο φαρμακείο Medical Arts, τι θα συμβεί στις πωλήσεις σου στα καταστήματα "two-by-four";». Ο Taylor απάντησε γρήγορα, «όλοι αυτοί οι φαρμακοποιοί με γνωρίζουν. Θα συνέχιζαν να αγοράζουν». Ο Thomas δε συμφώνησε με τον Taylor. Μετά από ένα λεπτό σιωπής, ο Taylor σηκώθηκε από την καρέκλα του λέγοντας: «καλύτερα να τρέξω σπίτι. Η οικογένειά μου θα θυμώσει μαζί μου επειδή άργησα ενώ έχουμε σχέδια για το σαββατοκύριακο».

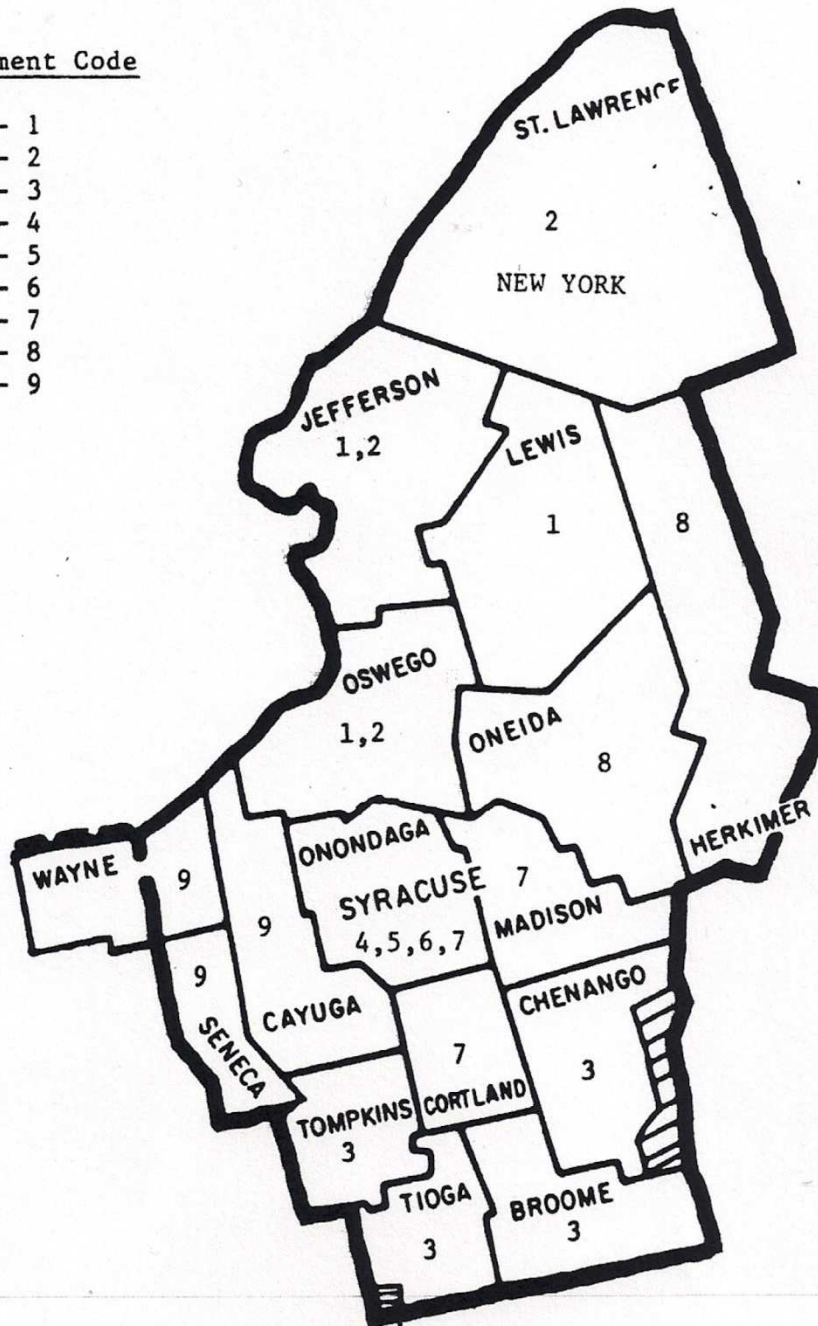
Οι δυο άντρες περπάτησαν προς το αμάξι του Taylor. Καθώς ο Taylor έμπαινε στο αυτοκίνητο, είπε: «Dave, μην ξεχάσεις ό,τι είπα. Ο Harrington, η Howard, η Donnelly και εγώ σε υποστηρίζουμε 100%. Δε θα ακούσεις ποτέ εμάς να μιλάμε για μετακίνηση σε κάποιο ανταγωνιστή!». «Ποιος μιλάει για αυτό;», ρώτησε ο Thomas. «Λοιπόν...», είπε ο Taylor καθώς έβαζε μπροστά τη μηχανή και έβαζε ταχύτητα, «δε θέλω να πω ιστορίες από το σχολείο». «Βέβαια», απάντησε ο Thomas γρήγορα. «Συγγνώμη που ρώτησα. Γεια, Fred, θα σε δω σύντομα».

Έκθεμα 1

PURITAN DRUG COMPANY Syracuse Division Trading Area in Upstate New York Salesmen's Assignments

County Assignment Code

| | |
|------------|-----|
| Brooks | - 1 |
| Nelson | - 2 |
| Miller | - 3 |
| Murray | - 4 |
| Simpson | - 5 |
| Taylor | - 6 |
| Howard | - 7 |
| Donnelly | - 8 |
| Harrington | - 9 |



35 miles

Έκθεμα 2

PURITAN DRUG COMPANY
Selected Data on Sales and Sales Potentials, by Counties

| County | Salesman ^a Code | Population (000s) | Percent of Division | RETAILERS | | | | | Sales ^b (000s) | Sales Percent of PWPP | HOSPITALS | | | MISCELLANEOUS Sales (000s) | |
|--------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------|-----------|----------------------|----------------------|-------|---|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------|-------------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | Sold | Inactive Accounts | Accounts Not Sold | Total | Potential Wholesale Purchasing Power (000s) | | | Percent of Division PWPP | Sold | Not Sold | | Sales (000s) |
| St. Lawrence | 2 | 117.2 | 6.3% | 23 | 1 | 2 | 26 | \$ 2,725 | 4.4% | \$ 1,005 | 36.9% | 2 | 4 | \$ 20 | \$ 15 |
| Jefferson | 1,2 | 90.2 | 4.9 | 34 | - | - | 34 | 3,265 | 5.3 | 919 | 28.2 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| Lewis | 1 | 24.8 | 1.3 | 8 | - | - | 8 | 653 | 1.1 | 208 | 31.9 | - | 1 | - | 8 |
| Herkimer | 8 | 69.3 | 3.8 | 10 | 6 | 1 | 17 | 1,560 | 2.5 | 243 | 15.6 | - | 2 | - | - |
| Oswego | 1,2 | 97.8 | 5.3 | 25 | 1 | - | 26 | 3,350 | 5.5 | 907 | 27.1 | 1 | 2 | - | 25 |
| Oneida | 8 | 285.4 | 15.5 | 46 | 14 | 12 | 72 | 8,700 | 14.2 | 920 | 10.6 | - | 13 | - | 18 |
| Wayne | 9 | 76.6 | 4.1 | 4 | - | 1 | 5 | 618 | 1.0 | 136 | 22.0 | - | - | - | - |
| Cayuga | 9 | 75.6 | 4.1 | 12 | 4 | - | 16 | 1,403 | 2.3 | 250 | 17.8 | 2 | - | 10 | 68 |
| Onondaga | 4,5,6,7 | 474.8 | 25.7 | 98 | 9 | 13 | 120 | 19,118 | 31.1 | 5,413 | 28.3 | 6 | 9 | 270 | 480 |
| Madison | 7 | 59.7 | 3.2 | 12 | 2 | 3 | 17 | 3,125 | 5.1 | 652 | 20.9 | - | 2 | - | - |
| Seneca | 9 | 34.4 | 1.9 | 6 | 1 | 3 | 10 | 1,395 | 2.3 | 212 | 15.2 | 2 | 1 | 15 | 60 |
| Cortland | 7 | 45.4 | 2.5 | 6 | 2 | 1 | 9 | 1,275 | 2.1 | 403 | 31.6 | - | 2 | - | - |
| Chenango | 3 | 48.2 | 2.6 | 4 | 2 | 6 | 12 | 1,420 | 2.3 | 155 | 10.9 | - | 3 | - | - |
| Tompkins | 3 | 75.7 | 4.1 | 9 | 1 | 4 | 14 | 2,038 | 3.3 | 332 | 16.3 | - | 5 | - | - |
| Tioga | 3 | 46.2 | 2.5 | 4 | - | 7 | 11 | 805 | 1.3 | 199 | 24.7 | - | - | - | - |
| Broome | 3 | 225.3 | 12.2 | 22 | 2 | 13 | 37 | 9,925 | 16.2 | 631 | 6.4 | - | 8 | - | 45 |
| | | 1,846.6 | 100.0% | 323 | 45 | 66 | 434 | \$61,375 | 100.0% | \$12,585 | 21.5 | 15 | 54 | \$325 | \$721 |

^aCounty Assignment code: Brooks - 1 Murray - 4 Howard - 7
 Nelson - 2 Simpson - 5 Donnelly - 8
 Miller - 3 Taylor - 6 Harrington - 9

^bExcludes miscellaneous sales, sales to hospitals, and house sales.

Έκθεμα 3

PURITAN DRUG COMPANY

Selected Data on Sales Reps' Territory Assignments by County

| <u>Sales Rep</u> | <u>County</u> | <u>Sales^a</u> - 20XX - | <u>Active^b</u> <u>Accounts</u> | <u>PWPP^c</u> <u>(\$000)</u> | <u>Assigned^b</u> <u>Accounts</u> |
|----------------------|-----------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| Miller | Chenango | \$ 154,755 | 4 | \$ 1,417 | 15 |
| | Tompkins | 332,250 | 9 | 2,038 | 19 |
| | Tioga | 199,195 | 4 | 805 | 11 |
| | Broome | 675,750 | 22 | 9,928 | 45 |
| | Total | 1,361,950 | 39 | 14,188 | 90 |
| Brooks | Jefferson | 365,086 | 16 | 2,265 | 18 |
| | Lewis | 215,986 | 8 | 653 | 9 |
| | Oswego | 924,652 | 25 | 2,675 | 28 |
| | Total | 1,505,724 | 49 | 5,593 | 55 |
| Murray | Onondaga | 1,890,383 | 33 | 5,563 | 44 |
| | Total | 1,890,383 | 33 | 5,563 | 44 |
| Nelson | St. Lawrence | 1,020,447 | 25 | 2,725 | 32 |
| | Jefferson | 556,298 | 20 | 1,000 | 20 |
| | Oswego | 6,825 | 1 | 675 | 1 |
| | Total | 1,583,570 | 46 | 4,400 | 53 |
| Simpson | Onondaga | 1,834,815 | 29 | 7,520 | 48 |
| | Total | 1,834,815 | 29 | 7,520 | 48 |
| Howard | Onondaga | 572,543 | 14 | 2,275 | 14 |
| | Madison | 652,125 | 12 | 3,125 | 19 |
| | Cortland | 402,500 | 6 | 1,275 | 11 |
| | Total | 1,627,168 | 32 | 6,675 | 44 |
| Taylor | Onondaga | 1,595,183 | 29 | 3,760 | 29 |
| | Total | 1,595,183 | 29 | 3,760 | 29 |
| Donnelly | Herkimer | 242,650 | 10 | 1,560 | 19 |
| | Oneida | 937,500 | 46 | 8,700 | 85 |
| | Total | 1,180,150 | 56 | 10,260 | 104 |
| Harrington | Wayne | 136,000 | 4 | 618 | 5 |
| | Cayuga | 317,500 | 14 | 1,403 | 18 |
| | Seneca | 271,950 | 8 | 1,395 | 13 |
| | Total | 725,450 | 26 | 3,416 | 36 |
| Total | | \$13,304,393 | 339 | \$61,375 | 503 |
| Hospitals | Taylor- (Syracuse) | 270,000 | | | |
| | Nelson/ Harrington | 55,000 | | | |
| House Accounts | | \$1,322,530 | | | |
| Total Division Sales | | \$14,951,923 | | | |

^aThe figures by sales rep include sales to chain and independent drugstores, and to miscellaneous accounts, but do not include sales to hospitals or house accounts indicated at the foot of the table.

^bIncludes hospitals and other recognized drug outlets in the territory.

^cNo potential is calculated for hospitals or miscellaneous sales. However, where a county is divided among several sales reps, the potential sales figure for each rep is obtained by allocating the county potential in proportion to the total number of potential drugstore and miscellaneous accounts in that county assigned to that rep.

Έκθεμα 4

PURITAN DRUG COMPANY
Summary Data on Sales Reps' Performance

| | 20XX Sales (000s) | Percent of Total Sales | ✓ | Percent of Total PWPP | ✓ | 20XX Active | | 20XX Assigned | | ✓ | 20XX Sales Per Active Account | PWPP Per Assigned Account ^c | 20XX Commissions |
|------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------|------------------------------|---------|--|--|--|---------------------|
| | | | 20XX PWPP ^a (000s) | | Sales Percent of PWPP | Accounts ^b No. | Percent | Accounts ^b No. | Percent | Active Accounts Percent of Assigned | | | |
| I | | | | | | | | | | | | | |
| ✓ Miller | \$ 1,362 | 10.2% | \$14,188 | 23.1% | 9.6% | 39 | 11.5% | 90 | 17.9% | 43.3% | \$34,920 | \$157,640 | \$30,675 |
| Brooks | 1,506 | 11.3 | 5,593 | 9.1 | 26.9 | 49 | 14.5 | 55 | 10.9 | 89.1 | 30,730 | 101,690 | 35,725 |
| Murray | 1,890 | 14.2 | 5,563 | 9.1 | 34.0 | 33 | 9.7 | 44 | 8.7 | 75.0 | 57,280 | 126,430 | 40,200 |
| Nelson | 1,584 ^d | 11.9 | 4,400 | 7.2 | 36.0 | 46 | 13.6 | 53 | 10.5 | 86.8 | 34,430 | 83,020 | 38,500 |
| ✓ Simpson | 1,835 | 13.8 | 7,520 | 12.3 | 24.4 | 29 | 8.6 | 48 | 9.5 | 60.4 | 63,270 | 156,670 | 39,000 |
| Subtotal | \$ 8,176 | 61.5% | \$37,264 | 60.7% | 21.9% | 196 | 57.8% | 290 | 57.7% | 67.6% | \$41,720 | \$128,500 | |
| II | | | | | | | | | | | | | |
| ✓ Howard | \$ 1,627 | 12.2% | \$ 6,675 | 10.9% | 24.4% | 32 | 9.4% | 44 | 8.7% | 72.7% | \$50,850 | \$151,700 | \$ 3,300 |
| Taylor | 1,595 ^d | 12.0 | 3,760 | 6.1 | 42.4 | 29 | 8.6 | 29 | 5.8 | 100.0 | 55,010 | 129,660 | 31,900 |
| ✓ Donnelly | 1,180 | 8.9 | 10,260 | 16.7 | 11.5 | 56 | 16.5 | 104 | 20.7 | 53.8 | 21,070 | 98,650 | 26,550 |
| Harrington | 725 ^d | 5.5 | 3,416 | 5.6 | 21.2 | 26 | 7.7 | 36 | 7.2 | 72.2 | 27,900 | 94,890 | 18,000 |
| Subtotal | \$ 5,128 | 38.5% | \$24,111 | 39.3% | 21.3% | 143 | 42.2% | 213 | 42.3% | 67.1% | \$35,860 | \$113,200 | |
| Total | \$13,304 ^d | 100.0% | \$61,375 | 100.0% | 21.7 | 339 | 100.0% | 503 | 100.0% | 67.4% | \$39,250 | \$122,020 | |

Hospital Sales by:

| | |
|------------|--------|
| Taylor | \$ 270 |
| Nelson | 30 |
| Harrington | 25 |

House Sales: 1,323
Grand Total \$14,952

^aNo potential is calculated for hospital or miscellaneous sales. However, where a county is divided among several sales reps the potential sales figure for each rep is obtained by allocating the county potential in proportion to the total number of potential drugstore and miscellaneous accounts in that county assigned to that rep.

^bIncludes hospitals and other recognized drug outlets in the territory.

^cUnderstated since hospitals and miscellaneous accounts are included in the assigned accounts listed but not in the potential.

^dExcluding hospital sales.

PWPP: POTENTIAL WHOLESALE PURCHASING POWER

Έκθεμα 5

PURITAN DRUG COMPANY

Accounts Sold by Harvey Brooks, by Counties, with 20XX Purchases

Code: D = Independent Drugstore; C = Chain Drugstores;
M = Miscellaneous Account; H = Hospital

Jefferson County:

| | | |
|-----------------|---|--------------|
| Adams Center | D | \$ 8,925 |
| (Alexandria Bay | D | 45,750) |
| (Alexandria Bay | D | 39,475) |
| Bellville | D | 5,250 |
| (Carthage | D | 152,500) |
| Chaumont | D | 1,510 |
| (Clayton | D | 26,575) |
| (Clayton | D | 41,000) |
| Deferiet | D | 923 |
| Dexter | D | 29,175 |
| Ellisburg | D | 590 |
| LaFargeville | D | 1,305 |
| Plessis | D | 2,200 |
| Redwood | M | 270 |
| Rodman | D | 8,025 |
| Sackets Harbor | D | <u>1,613</u> |

County Total: \$365,086

Lewis County:

| | | |
|--------------|---|--------------|
| Beaver Falls | D | 9,525 |
| Croghan | D | 61,493 |
| Harrisville | D | 46,290 |
| Lowville | D | 59,220 |
| Lowville | D | 10,785 |
| Lyons Falls | D | 15,060 |
| Port Leydon | D | 5,813 |
| Turin | M | <u>7,800</u> |

County Total: \$215,986

Oswego County:

| | | |
|----------------|---|---------------|
| Calosse | D | \$ 4,273 |
| Central Square | D | 4,643 |
| Constantia | M | 180 |
| Cleveland | M | 975 |
| (Fulton | D | 37,800) |
| (Fulton | D | 61,275) |
| (Fulton | D | 69,500) |
| (Fulton | D | 96,000) |
| Hannibal | D | 9,725 |
| Hastings | M | 9,600 |
| Lacona | M | 1,155 |
| Mexico | D | 39,750 |
| Oswego | D | 30,188 |
| (Oswego | D | 51,900) |
| (Oswego | D | 60,250) |
| (Oswego | D | 102,500) |
| (Oswego | D | 109,750) |
| (Oswego | D | 56,075) |
| Oswego | M | 38 |
| Parish | M | 12,900 |
| Phoenix | D | 24,325 |
| (Pulaski | D | 21,875) |
| (Pulaski | D | 72,700) |
| Sandy Creek | D | 35,325 |
| West Monroe | D | <u>11,950</u> |

County Total: \$924,652

Territory Total: \$1,505,724

Note: Accounts in parentheses are those indicated by Nelson as the ones he wanted from Brooks. These accounts total \$1,044,925 (83.6% of Brooks' sales in Jefferson County, and 80% in Oswego County, for 69.4% of the territory total). Added to Nelson's 20XX sales, this would increase his volume 66% to \$2,628,495. Brooks' old territory would be left with \$460,799 in sales.

Έκθεμα 6

PURITAN DRUG COMPANY

Accounts Sold by Clifford Nelson, by Counties, with 20XX Purchases

Code: D = Independent Drugstore; C = Chain Drugstores;
M = Miscellaneous Account; H = Hospital

St. Lawrence County:

| | | |
|---------------|---|--------------|
| Canton | D | \$ 98,100 |
| Edwards | D | 5,040 |
| Edwards | M | 14,138 |
| Gouverneur | D | 1,695 |
| Gouverneur | D | 70,373 |
| Gouverneur | D | 123,898 |
| Heuvelton | D | 810 |
| Massena | D | 84,443 |
| Massena | D | 25,478 |
| Massena | C | 18,360 |
| Massena | C | 16,688 |
| Massena | H | 285 |
| Madrid | D | 10,740 |
| Morristown | D | 20,483 |
| Norfolk | D | 22,463 |
| Norwood | D | 23,543 |
| Ogdensburg | D | 60,675 |
| Ogdensburg | D | 169,163 |
| Ogdensburg | D | 54,023 |
| Ogdensburg | D | 25,350 |
| Ogdensburg | M | 1,118 |
| Ogdensburg | H | 19,898 |
| Potsdam | D | 115,830 |
| Potsdam | C | 55,283 |
| Potsdam Falls | D | <u>2,753</u> |

County Total: \$1,040,630

Jefferson County:

| | | |
|--------------|---|--------------|
| Adams | C | \$ 4,713 |
| Carthage | C | 5,325 |
| Evans Mills | D | 5,525 |
| Philadelphia | D | 9,450 |
| Watertown | D | 75,500 |
| Watertown | D | 11,850 |
| Watertown | D | 22,000 |
| Watertown | D | 76,700 |
| Watertown | D | 46,100 |
| Watertown | D | 65,750 |
| Watertown | D | 95,500 |
| Watertown | D | 57,500 |
| Watertown | D | 24,250 |
| Watertown | D | 2,135 |
| Watertown | D | 28,300 |
| Watertown | C | 9,075 |
| Watertown | C | 14,925 |
| Watertown | M | 1,700 |
| Watertown | H | 315 |
| Watertown | H | <u>9,000</u> |

County Total: \$565,613

Oswego County:

Pulaski C \$ 6,825

Territorial Total: \$1,613,068