

Μελέτη Περίπτωσης

Executives Insurance Company

Εξαιρετικός Πωλητής Αποτυγχάνει σαν Διευθυντής

Ο Henry Vidmar, περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων της Executive Insurance Company, αναρωτιόταν τί θα έπρεπε να κάνει γι' αυτό που ονόμαζε "περίπτωση του Paul Kauffman". Επί 10 συνεχή χρόνια ο κ. Kauffman ήταν μέλος της "στρογγυλής τράπεζας του εκατομμυρίου", στο San Francisco της Καλιφόρνιας (για να γίνει ένας ασφαλιστής μέλος αυτής της λέσχης, θα έπρεπε μέσα σε ένα χρόνο να κλείσει ασφαλιστήρια συμβόλαια συνολικής αξίας τουλάχιστον ενός εκατομμυρίου δολαρίων). Πριν από τρία χρόνια, υστέρη από δική του αίτηση, ο κ. Kauffman προάχθηκε στη θέση του διευθυντή πωλήσεων, στο καινούργιο υποκατάστημα που είχε ανοίξει η εταιρεία στο Salt Lake City της Γιούτα. Από τον καιρό της προαγωγής του, δεν ανταποκρίθηκε καθόλου στις προσδοκίες της εταιρείας. Απέτυχε, τόσο να στρατολογήσει επιτυχημένους πωλητές, όσο και να συγκρατήσει τους επιτυχημένους στις τάξεις της επιχείρησης. Ο κ. Vidmar και άλλα διοικητικά στελέχη ήθελαν να διορθώσουν αυτή την κατάσταση.

Η Executives Insurance Company, με έδρα στο Dallas του Τέξας είχε άδεια να παρέχει τις υπηρεσίες της σε 40 πολιτείες. Την εποχή που εξετάζουμε, η εταιρεία είχε βαθμολογηθεί με A (εξαιρετική) από την Alfred Best Company, μια ανεξάρτητη οργάνωση αξιολόγησης των ασφαλιστικών εταιρειών. Η Executives Insurance Company πουλούσε ασφάλειες ζωής και νοσοκομειακής περίθαλψης σε επιχειρησιακά διοικητικά στελέχη. Πουλούσε ακόμα ομαδικές ασφάλειες, που κάλυπταν όλους τους υπαλλήλους σε μια εταιρεία. Τα τελευταία χρόνια, η Executives είχε διευρύνει την αγορά της, ώστε να καλύπτει πλέον και άτομα που δεν είχαν σχέση εξαρτημένης εργασίας με μια επιχείρηση.

Στα χρόνια της καριέρας του σαν πωλητή, ο Paul Kauffman είχε κερδίσει οκτώ ταξίδια στο εξωτερικό, ένα αυτοκίνητο, μια πλήρη σειρά βραβείων, και διάφορα άλλα βραβεία που προσφέρονταν από την εταιρεία του, σαν κίνητρα για επιτυχημένες πωλήσεις. Έλεγε ότι απολάμβανε τρομερά τη δουλειά του πωλητή και δεν αισθανόταν καμιά πίεση κάνοντάς την.

Πριν από τέσσερα χρόνια περίπου, ο Paul άρχισε να νιώθει ότι μπορούσε να προσφέρει περισσότερα στην εταιρεία του. Σαν ένας επαγγελματίας πωλητής, πίστευε ότι θα μπορούσε να μεταδώσει την ικανότητα του σε νέους πωλητές που έμπαιναν στο πεδίο των ασφαλειών. Αν και οι κατώτερες διοικητικές θέσεις δεν είχαν απολαβές αντίστοιχες με αυτές που θα μπορούσε να έχει αν συνέχιζε να δουλεύει σαν πωλητής, ο Paul είχε την άποψη ότι το γόητρο μιας διοικητικής δουλειάς θα αντιστάθμιζε τον χαμηλότερο μισθό.

Ο Paul πλησίασε τον κ. Vidmar, όπως και κάποια άλλα διοικητικά στελέχη του κεντρικού, για να συζητήσει την περίπτωση μιας προαγωγής. Δήλωσε ότι θα μπορούσε να επιτύχει επικερδή αποτελέσματα σε μια καινούργια περιοχή, αν του επιτρεπόταν να στρατολογήσει και να εκπαιδεύσει ο ίδιος ένα καινούργιο δίκτυο πωλητών. Κατέστησε

επίσης σαφές ότι, αν δεν έπαιρνε προαγωγή, θα άφηνε την Executives Company για να πάει σε μια ανταγωνίστρια εταιρεία, που του πρόσφερε διευθυντική θέση.

Ο κ. Vidmar και τα άλλα στελέχη που είχαν αναμιχθεί συζήτησαν την πρόταση του Kauffman. Όλοι συμφωνούσαν πως το να είναι κάποιος φανταστικός πωλητής δεν σήμαινε ότι θα ήταν, αναγκαστικά, και εξαιρετος διευθυντής. Πολλές από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται για να πετύχει κάποιος στις δυο αυτές θέσεις είναι εντελώς διαφορετικά. Ο κ. Vidmar υπογράμμισε ακόμα πως είναι πολύ δύσκολο να μεταδώσει κάποιος τη γνώση και την ικανότητα του στις πωλήσεις σε άλλα άτομα. Τα άλλα διοικητικά στελέχη αναρωτιούνται αν ο Kauffman διέθετε την υπομονή και την ικανότητα ελιγμών που απαιτούνται για να είναι κάποιος καλός διευθυντής.

Την ίδια στιγμή, όμως, ένας από τους μεγαλύτερους διευθυντές που συμμετείχαν στη συζήτηση εξέφρασε την άποψη ότι πωλητές του επιπέδου της "στρογγυλής τράπεζας του εκατομμυρίου", ήταν πολύ δύσκολο να βρεθούν, και ότι η εταιρεία δεν έπρεπε να χάσει τον Kauffman και να τον κερδίσει ένας ανταγωνιστής. Οι διευθυντές, λοιπόν, συμφώνησαν να προάγουν τον Paul Kauffman στη θέση του διευθυντή πωλήσεων στο καινούργιο υποκατάστημα που θα άνοιγαν στο Salt Lake City. Ο μισθός του θα ήταν 25.000 δολάρια το χρόνο, συν τις συνηθισμένες προμήθειες σε κάθε ασφάλεια που θα πουλούσε ο ίδιος, όταν είχε καιρό.

Ο Paul διαπίστωσε ότι η στρατολόγηση πωλητών στο Salt Lake City και άλλες γειτονικές περιοχές ήταν αρκετά εύκολη. Το βασικό πρόβλημα που αντιμετώπισε ήταν πώς να εκπαιδεύσει αποτελεσματικά τους καινούργιους πωλητές και πώς να τους κρατήσει. Στο τέλος του πρώτου ενάμιση χρόνου, είχε ένα ρυθμό αποχώρησης πωλητών, στη σύνθεση της ομάδας του, της τάξης του 90 τοις εκατό. Ο Paul συνέχιζε να αισθάνεται σίγουρος στην καινούργια του κατάσταση. Ένωθε ότι χρειαζόταν απλώς λίγο περισσότερο χρόνο, για να προσαρμοστεί στον καινούργιο του ρόλο του διευθυντή.

Με το πέρασμα του χρόνου, ο Paul άρχισε σταδιακά να συνειδητοποιεί ορισμένα από τα λάθη που έκανε. Κατάλαβε ότι ξόδευε ένα σημαντικό μέρος του χρόνου του στο να κάνει ο ίδιος πωλήσεις. Παραδέχτηκε ότι, όπως είπε, "μερικές φορές έχω την τάση να ξαναγυρνάω στη δουλειά που ξέρω καλύτερα και με την οποία είμαι πιο εξοικειωμένος, δηλαδή τις πωλήσεις". Μερικοί από τους εκπαιδευόμενους πωλητές παραπονιόντουσαν ότι μερικές φορές ο Paul παρενέβαινε στις παρουσιάσεις που έκαναν στους πελάτες, ιδιαίτερα όταν βρισκόταν στα σκαριά μια μεγάλη πώληση. Παραπονιόντουσαν ότι είχε μια στάση του είδους "εγώ μπορώ να τα καταφέρω καλύτερα".

Τρία χρόνια μετά την προαγωγή του Kauffman σε διευθυντή πωλήσεων, εξακολουθούσε να υπάρχει ένας ρυθμός αποχωρήσεων, στη σύνθεση των δικτύου των πωλητών του, 75-80 τοις εκατό. Παρ' όλα αυτά, εξακολουθούσε να πουλάει μόνος του ασφάλειες αξίας ενός εκατομμυρίου δολαρίων κάθε χρόνο.

Τελικά, ο κ. Vidmar πείσθηκε ότι έπρεπε να κάνει κάτι γρήγορα σχετικά με τον Paul Kauffman. Το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης καινούργιων πωλητών στην περιοχή του Salt Lake City ήταν για την εταιρεία πολύ υψηλότερο από το αναμενόμενο. Επιπλέον, ο κ.

Vidmar πίστευε ότι ο Paul δεν έκανε αρκετά καλά τη δουλειά του σαν διευθυντής.

Δυστυχώς, όταν διάφοροι διευθυντές συναντήθηκαν για να αποφασίσουν τι θα κάνουν, συζητήθηκαν αρκετές διαφορετικές λύσεις, αλλά δεν υπήρξε γενική συμφωνία. Ένας διευθυντής πρότεινε να υποβιβαστεί ο Paul στην παλιά του θέση του πωλητή. Κάποιος άλλος είχε αντίρρηση για τον όρο *υποβιβασμός*. Πίστευε ότι η μετακίνηση του Paul σε μια δουλειά πωλητή ήταν απλά μια αλλαγή ή μετάθεση, όσον αφορά στα καθήκοντα του. Είπε, "για τις δυο δουλειές (διευθυντή και πωλητή) χρειάζονται βέβαια διαφορετικές ικανότητες, αλλά και οι δυο βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, ιεραρχικά".

Ο κ. Vidmar πρότεινε την ιδέα να εκπαιδευτεί ο Paul σε τεχνικές διδασκαλίας, ώστε να βελτιώσει την ικανότητα του να μεταφέρει τις γνώσεις του για την τέχνη των πωλήσεων στους πωλητές που εκπαίδευε. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία θα κρατούσε τον σούπερ-πωλητή της και ταυτόχρονα θα τον προετοίμαζε ώστε να γίνει κάποτε ένας καλός διευθυντής. Ένας άλλος διευθυντής, όμως, είπε, "ας το παραδεχτούμε - έχουμε σπαταλήσει πολύ χρόνο και χρήμα για τον τύπο (τον Paul), και τώρα πια είναι καιρός να τον αφήσουμε να φύγει. Εδώ και τρία χρόνια, έχει συνεχώς αποτυχίες. Δεν υπάρχει κανένας τρόπος για ν' αποκτήσει ξανά την εμπιστοσύνη μας, όπως παλιά, τότε που έκανε τόσο σπουδαία δουλειά για μας, στο San Francisco".