

Μελέτη Περίπτωσης **THE DUNN CORPORATION**

Ο Robert Head, ο νεοπροσληφθής Διευθυντής Πωλήσεων της Dunn Corporation, ολοκλήρωσε μία επισκόπηση της ομάδας πωλητών που κληρονόμησε. Γνώριζε ότι είχε μία σημαντική απόφαση να πάρει, σχετικά με έναν από τους πωλητές, το John Little.

Υπόβαθρο της εταιρίας

Η Dunn Corporation, με υποκαταστήματα στην Tuscaloosa, Alabama, παρήγαγε και πωλούσε υλικά για στέγες σπιτιών και άλλα υλικά οικοδομών σε όλες τις Νοτιοανατολικές Η.Π.Α. Τη κύρια περιοχή αγοράς αποτελούσαν οι Πολιτείες της Alabama, του Tennessee, της Georgia, της Florida και του Mississippi. Υπήρχαν επίσης επιλεκτικοί πελάτες στο Kentucky, στην Indiana και στη South Carolina.

Πέντε πωλητές κάλυπταν την κύρια περιοχή αγοράς, με κάθε πωλητή να καλύπτει, μία από τις Πολιτείες. Οι επιλεκτικοί πελάτες μοιράζονταν στους πωλητές από το Διευθυντή Πωλήσεων.

Ιστορικά, η Διοίκηση της Dunn είχε ακολουθήσει μία συντηρητική πολιτική επέκτασης με ιδιαίτερη έμφαση στην επίτευξη της μέγιστης Απόδοσης της Επένδυσης. Για να κρατηθούν τα κόστη χαμηλά, δόθηκε χαμηλή προτεραιότητα στις δαπάνες για αντικατάσταση κατεστραμμένου ή απαρχαιωμένου εξοπλισμού. Αυτό οδήγησε σε μια πτώση της αποδοτικότητας της παραγωγικής διαδικασίας στο εργοστάσιο της Tuscaloosa σε τέτοιο βαθμό που να μη μπορεί να ικανοποιήσει τη ζήτηση. Γι' αυτό, από το 2002 ως το 2010, οι πωλήσεις της εταιρίας, περιορίστηκαν από την έλλειψη του προϊόντος. Παρόλα αυτά, η εταιρία ήταν κερδοφόρα και είχε μια άριστη φήμη στην κατασκευαστική βιομηχανία για το service και την ποιότητα της.

Η εταιρία είχε ξεκινήσει προγράμματα βελτίωσης του κεφαλαιουχικού της εξοπλισμού κατά τη διάρκεια του 2009 και 2010, με συνέπεια να αυξηθεί η παραγωγική δυναμικότητα της. Έτσι, δεν θα ήταν πια εμπόδιο στην επίτευξη υψηλών πωλήσεων η έλλειψη του προϊόντος.

Παρούσα Κατάσταση

Ο Robert Head αναγνώριζε ότι η αύξηση στην παραγωγή θα απαιτούσε κάποια αλλαγή στα καθήκοντα των πωλητών. Θα έπρεπε να διατίθεται περισσότερος χρόνος για την αναζήτηση νέων πελατών για να διατεθεί η επιπλέον παραγωγή.

Ένα από τα πρώτα πράγματα που έπρεπε να κάνει ο Head ήταν μια επισκόπηση των εργασιών και της απόδοσης του κάθε πωλητή. Έτσι, ταξίδεψε μαζί με τους πωλητές για μια βδομάδα, για να συγκεντρώσει όσο περισσότερες

πληροφορίες μπορούσε. Επίσης, συζήτησε δύο μέρες με κάθε πωλητή, για να αναλύσει τις περιοχές δικαιοδοσίας τους.

Από την ανάλυση, τμηματοποίησε τον τομέα καθενός σε εμπορικές περιοχές, οι οποίες μετά αναλύθηκαν από τη σκοπιά των πελατών που ήδη υπάρχουν σε αυτές, των πελατών των ανταγωνιστών, της δυναμικότητας τους, της θέσης στην αγορά των ανταγωνιστικών εργοστασίων και της επιλογής των νέων πελατών που έπρεπε να επιτευχθούν.

Ο Head πίστευε ότι μια λεπτομερής ανάλυση θα αποκάλυπτε αν οι πωλητές πράγματι ήξεραν και δούλευαν σωστά τις περιοχές τους. Κάποια σχετικά στατιστικά στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση υπάρχουν στους Πίνακες 1 και 2.

Απόδοση του John Little

Όταν ο Head είδε τα αποτελέσματα, διαπίστωσε ότι η απόδοση του Little θα μπορούσε να βελτιωθεί. Ο τελευταίος ήταν στην επιχείρηση 20 χρόνια. Ήταν ένα ψηλό, αρρενωπό άτομο με ευγένεια και ευχέρεια λόγου, έμοιαζε να είναι ο τέλειος πωλητής, όμως η απόδοση του έδειχνε να μην αντιστοιχεί σε αυτά που μπορούσε να κάνει.

Καθώς αξιολογούσε τους πελάτες, τις επισκέψεις και τα έξοδα του Little, ο Head ανακάλυψε ότι δεν έκανε συχνά ταξίδια στην περιοχή του. Ο Little είχε μόνο 34 ενεργούς πελάτες, πολύ κάτω από το μέσο όρο της επιχείρησης, που ήταν περίπου 55. Με το χαμηλό αριθμό πελατών και με έναν ημερήσιο αριθμό επισκέψεων περίπου 2, φαινόταν ότι ο Little απλά δε δούλευε σκληρά. Όταν η απόδοση του συγκρίθηκε με τη δυναμικότητα της περιοχής του, διαπιστώθηκε ότι κάλυπτε μόνο το 60% των πωλήσεων που θα μπορούσαν να γίνουν. Όταν συγκρίθηκε με τις άλλες περιοχές, ο τομέας του Little ήταν τελευταίος σε όρους όγκου πωλήσεων ανά 1000 οικοδομές και όγκου πωλήσεων ανά 100.000 πληθυσμού.

Πίνακας 1: Απόδοση πωλήσεων κάθε πωλητή (2011 και 2012)

Πωλητές	Όγκος πωλήσεων	
	2011	2012
Peters	\$ 2.732.464	\$ 2.636.832
Little	1.366.232	1.315.916
Homer	1.639.420	1.879.880
Cough	2.368.136	2.443.844
Stiles	1.001.903	1.127.928
Σύνολο	\$ 8.748.155	\$ 9.404.400

Πίνακας 2: Αποτελέσματα της ανάλυσης των περιοχών

Πωλητές	Αριθμός Πελατών	Νέοι Πελάτες το 2012	Μέσος όρος ημερήσιων επισκέψεων
Peters	63	3	4
Little	34	0	2
Homer	52	2	5
Cough	78	4	2
Stiles	47	2	3
Μέσοι Όροι	54	2,2	3,2

Ο Head έκανε ερωτήσεις στο Little αναφορικά με την κάλυψη της περιοχής του, της Georgia. Κάποια στιγμή, ανακάλεσε στη μνήμη του μέρος της συνομιλίας:

Head: John, φαίνεται ότι απλά δεν καλύπτεις με επισκέψεις τις πιο απομακρυσμένες περιοχές του τομέα σου. Για παράδειγμα, ξέρω ότι τον προηγούμενο μήνα ξόδεψες 12 από τις 20 μέρες δουλεύοντας στην Atlanta. Ξέρω ότι ζεις στην Atlanta και υπάρχει μια τάση να δουλεύει κανείς κοντά στο σπίτι του, αλλά πιστεύω ότι χάνεις πολλές δουλειές με το να μην επισκέπτεσαι κάποιους δυνητικούς πελάτες.

Little: Κοίτα, πουλάω υλικά για σκεπές για μεγάλο χρονικό διάστημα, ακόμα και όταν το εργοστάσιο δεν μπορούσε να παράγει και να φορτώσει. Γιατί ενοχλείσαι όταν έχουμε λίγο επιπλέον προϊόν να πουλήσουμε;

Head: Κοίτα John, αυξήσαμε την παραγωγή κατά 20%. Θα έχεις όσο προϊόν μπορείς να πουλήσεις. Αυτό σημαίνει επιπλέον εισόδημα για σένα, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σου και περισσότερο κέρδος για την εταιρία. Θα ήθελα ευχαρίστως να σε βοηθήσω στην κατάστρωση ενός σχεδίου κάλυψης της περιοχής σου.

Little: Bob, έχεις ποτέ κοιτάξει τον όγκο αγορών του κάθε πελάτη μας; Αν το έχεις κάνει, θα ήξερες ότι η Republic Roofing Supply στην Atlanta είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος πελάτης της Dunn. Ο Urchurch, ο ιδιοκτήτης της Republic, είναι πολύ απαιτητικός στην εξυπηρέτηση που του προσφέρω στις παραγγελιοληψίες, στις παραδόσεις και στην προώθηση του προϊόντος. Μου πήρε πολύ καιρό, αλλά τελικά κέρδισα την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση του Urchurch. Γι' αυτό ζητάει από εμένα να τον εξυπηρετώ. Ο λόγος για τον οποίο δε χάσαμε αυτό τον πελάτη από τους ανταγωνιστές μας είναι γιατί δίνω το είδος των υπηρεσιών που απαιτεί ο Urchurch.

Head: John, συμφωνώ ότι η εξυπηρέτηση όλων των πελατών είναι εξαιρετικά σημαντική. Ωστόσο, αυτή η εξυπηρέτηση αντιπροσωπεύει ένα κόστος, όχι μόνο σε όρους εξόδων, αλλά και σε όρους πιθανής απώλειας άλλων πελατών. Αμφισβητώ έντονα το πόσο επικερδές είναι να αφιερώνεις 40% του χρόνου σου σε ένα πελάτη.

Little: Τι εννοείς όταν λες επικερδές; Ο τομέας μου πάντα έκανε πολλές πωλήσεις. Γιατί πρέπει να αλλάξουν τα πάντα, μόνο επειδή άλλαξε η Διοίκηση;

Ο Head συνέχισε τη συζήτηση προτείνοντας ότι έπρεπε να συναντηθούν πάλι στο μέλλον για να προετοιμάσουν ένα πρόγραμμα ταξιδιών και δρομολογίων. Πρόθεση του Head ήταν να καταστρώσουν ένα τέτοιο σχέδιο, έτσι ώστε ο Little να έκανε ένα minimum τεσσάρων επισκέψεων τη μέρα. Ο Little, ωστόσο αρνήθηκε ακόμα και τη σκέψη να καταστρώσει ένα σχέδιο ή να αυξήσει τον αριθμό των ημερήσιων επισκέψεων του. Η άρνησή του στηρίχθηκε στον ισχυρισμό ότι χρειαζόταν τουλάχιστον 2 μέρες τη βδομάδα για να εξυπηρετήσει σωστά τη

Republic. Επίσης, ισχυρίστηκε ότι αν ο Dunn δεν του επέτρεπε να αφιερώνει αυτές τις δύο μέρες τη βδομάδα στη Republic, άλλοι κατασκευαστές θα το έκαναν.

Ο Robert Head ζύγισε την απόφαση του αναφορικά με το John Little και την περιοχή της Georgia. Ήξερε ότι είχε τρεις επιλογές. Η πρώτη ήταν ότι μπορούσε απλά να απολύσει το Little με την πιθανότητα να χάσει την Republic. Λόγω του ότι η Republic ήταν ο δεύτερος μεγαλύτερος πελάτης της Dunn, συνειδητοποίησε ότι αυτό θα ήταν μια επικίνδυνη κίνηση. Η δεύτερη επιλογή ήταν να προχωρήσει σε ανακατανομή της περιοχής πώλησης του Little και να δώσει τους πιο απομακρυσμένους πελάτες της περιοχής του σε άλλους πωλητές. Τελικά θα μπορούσε απλά να δεχτεί την παρούσα κατάσταση και να αφήσει τα πράγματα όπως ήταν. Θυμήθηκε ότι κάποτε ένας στενός του φίλος με χρόνια εμπειρία στο management, του είχε πει ότι μερικές φορές "το να μην ανακατεύεις τα κακώς κείμενα" είναι η καλύτερη στρατηγική στο χειρισμό δύσκολων καταστάσεων.