

## Waters Chromatography Division

Ο William (Bill) Shippey, πρόεδρος της Waters Chromatography Division της Mullipore Corporation εξήγησε: «Η Waters θεωρούνταν πρωτοπόρος στην υγρή χρωματογραφία υψηλής απόδοσης (HPLC), η οποία είναι μια σχετικά νέα τεχνική για το διαχωρισμό σύνθετων χημικών μειγμάτων στα επιμέρους συστατικά τους. Κατά τη διάρκεια των αρχικών χρόνων, υπήρχε περιορισμένη πραγματογνωμοσύνη στη βιομηχανία, και πολλοί από τους ανθρώπους που γνώριζαν την HPLC εργάζονταν στη Waters. Χτίσαμε την επιχείρησή μας βοηθώντας τους πελάτες στα προβλήματα διαχωρισμού. Συνηθίζαμε να στέλνουμε ειδικούς στην εφαρμογή για να δείξουν στους πελάτες πώς να χρησιμοποιούν την HPLC (και τα προϊόντα μας) για τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους. Με αυτή την προσανατολισμένη-στην-εφαρμογή προσέγγιση, η Waters ουσιαστικά δημιούργησε την αγορά για HPLC».

Ο Chane Graziano, αντιπρόεδρος των «Παγκόσμιων Επιχειρησιακών Λειτουργιών», συμφώνησε: «Η τεχνική πραγματογνωμοσύνη και η ισχυρή υποστήριξη των πελατών αποτελούν τη βάση της διαφοροποίησής μας στην αγορά και την υψηλή μας τιμή. Γι' αυτό το λόγο, ο οργανισμός μας είναι στελεχωμένος με έμπειρους χημικούς στην HPLC και όχι τυπικούς πωλητές».

Ο Rod Breta, τοπικός διευθυντής πωλήσεων για τη Νέα Αγγλία παρενέβη: «Δεν είναι πάντα εύκολο να μετατρέψεις έναν τεχνικό σε πωλητή. Μερικές φορές καταπιάνονται με την τεχνολογία και δεν κλείνουν την παραγγελία όσο το δυνατόν συντομότερα. Επίσης, ένας πωλητής πρέπει να είναι ευέλικτος και οι πολύ τεχνικοί άνθρωποι μερικές φορές τείνουν να μην είναι ευέλικτοι και επομένως όχι ευαίσθητοι στις ανάγκες του πελάτη. Όμως, η πώληση είναι μια ικανότητα που μπορεί να μαθευτεί. Οι πωλητές με τεχνικό υπόβαθρο έχουν πολύ καλύτερες ευκαιρίες για επιτυχία, διότι πουλάμε λύσεις σε προβλήματα και ένα τεχνικό υπόβαθρο συχνά χρειάζεται για να χειριστούμε τα προβλήματα των πελατών μας».

### Υπόβαθρο Κλάδου

#### Τεχνολογία HPLC

Ο στόχος της HPLC ήταν να διαχωρίσει ένα σύνθετο χημικό μείγμα στα επιμέρους συστατικά του. Ουσιαστικά, ένα σύστημα HPLC αποτελούνταν από ένα ρεζερβουάρ διαλυτικού, μια αντλία, έναν injector, μια ατσάλινη ή πλαστική στήλη γερά στοιβαγμένη με μικροσκοπικά μόρια, έναν ανιχνευτή και ένα μηχάνημα εγγραφής. Η διαδικασία διαχωρισμού HPLC συμπεριλάμβανε μια τριπλή χημική αλληλεπίδραση ανάμεσα στο δείγμα, στο διαλύτη και στο υλικό παραγεμίματος της στήλης. Ανάλογα με τη φύση του δείγματος, έχουν επιλεγεί συγκεκριμένοι διαλύτες και υλικά συσκευασίας στηλών από μια ευρεία γκάμα διαθέσιμων HPLC χημικών προϊόντων.

#### Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Η παγκόσμια αγορά για HPLC εκτιμήθηκε σε περίπου 350 εκατ. \$ το 20XX και αναμενόταν να αυξηθεί 15% ετησίως κατά την επόμενη δεκαετία. Η Waters ήταν ο παγκόσμιος ηγέτης στα HPLC με

τουλάχιστον διπλάσιο μερίδιο αγοράς από τον πλησιέστερο ανταγωνιστή. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις ήταν ποικίλες ανά γεωγραφική περιοχή (βλέπε Πίνακα Α).

**Πίνακας Α**  
Τοπικά Επιχειρηματικά Αποτελέσματα της  
Waters, Πρόβλεψη 20XX (σε εκατομμύρια \$)

	<i>U.S.</i>	<i>Canada</i>	<i>Europe</i>	<i>Pacific</i>	<i>Total</i>
Sales	\$70.0	\$5.7	\$40.8	\$25.5	\$142.0
Market share (%)	48%	60%	36%	30%	40%

Η αγορά HPLC θα μπορούσε να διαχωριστεί σε δυο μεγάλους τομείς: (1) όργανα, τα οποία συμπεριλάμβαναν αντλίες, injectors, ανιχνευτές και μονάδες δεδομένων και ελέγχου και (2) χημικά προϊόντα, τα οποία συμπεριλάμβαναν τις συσκευασμένες στήλες και άλλα διαθέσιμα αποθέματα και αναλώσιμα που χρησιμοποιούνται στα συστήματα HPLC. Και στους δυο τομείς αγοράς κυριαρχούσε η Waters, η οποία ανταγωνιζόταν άμεσα τους άλλους προμηθευτές (Hewlett-Packard, Varian, Perkin, Elmer, Beckman και IBM στα όργανα - Du Pont και Altex στις στήλες) και επίσης αντιμετώπιζε αυξανόμενη πίεση από μικρότερους, χαμηλού κόστους κατασκευαστές.

### Υπόβαθρο Εταιρείας

Η Waters ιδρύθηκε το 1962 για να αναπτύξει, να κατασκευάσει και να εμπορευτεί προϊόντα βασιζόμενα σε HPLC, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και τον καθαρισμό των υγρών σε σημαντικές εφαρμογές. Οι προβλέψεις πωλήσεων για το 20XX έδειξαν τις παγκόσμιες πωλήσεις της Waters Chromatography Division στα 142 εκατ. \$, οι οποίες αντιπροσώπευαν περίπου το 43% των συνολικών καθαρών εσόδων της Millipore (το Έκθεμα 1 παρουσιάζει την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης της Waters).

### Προϊόντα

Η Waters πρόσφερε μια ολοκληρωμένη σειρά από όργανα HPLC, αξεσουάρ, στήλες και αποθέματα. Το 20XX οι πωλήσεις οργάνων αντιπροσώπευαν πάνω από το 62% των συνολικών εσόδων της Waters, με μια ισορροπία που εξηγείται από τις πωλήσεις των χημικών προϊόντων και τα έσοδα από ανταλλακτικά και το σέρβις, δηλαδή συμβόλαια προληπτικής συντήρησης και έξοδα επισκευής (βλέπε Πίνακα Β).

**Πίνακας Β:**  
 Πωλήσεις της Waters ανά Προϊοντική Κατηγορία (σε εκατομμύρια \$)

	20XX		Πρόβλεψη	
	Πραγματικές Πωλήσεις \$	% Change	Επόμενου Έτους \$	% Change
Instruments	\$75.7	7.2%	\$88.5	16.9%
Chemical products	23.1	1.8	26.3	13.9
Spare parts and service	18.7	28.1	22.6	20.9
Other <sup>a</sup>	2.5	78.6	4.6	84.0
<b>Total sales</b>	<b>\$120.0</b>	<b>9.8%</b>	<b>\$142.0</b>	<b>18.3%</b>

*a. Προϊόντα που αγοράστηκαν από Κατασκευαστές Τελικών Προϊόντων (OEM's) για μεταπώληση σε πελάτες της Waters*

## Πελάτες

Η Waters εξυπηρετούσε μια τεχνική βάση πελατών σε μια ποικιλία ερευνητικού και βιομηχανικού περιβάλλοντος, εστιαζόμενη σε συγκεκριμένες φωλεακές αγορές εφαρμογών (niche markets) μέσα σε κάθε αγορά πελατών. Οι μεγαλύτερες αγορές της εταιρίας το 20XX ήταν: (1) η φαρμακευτική, μια μεγάλη και ώριμη επιχειρηματική βάση και (2) βιολογικές επιστήμες / βιοτεχνολογία, ένας νέος και ραγδαία αναπτυσσόμενος τομέας. Άλλες σημαντικές αγορές συμπεριελάμβαναν τα πολυμερή, βιομηχανικά χημικά, τρόφιμα / γεωργία και ηλεκτρονικά. Οι τέσσερις ευρείες περιοχές εφαρμογής στις οποίες στόχευε η Waters ήταν τα αναλυτικά εργαστήρια, τα ερευνητικά εργαστήρια, τα κλινικά εργαστήρια και τα εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου. Όλες οι πωλήσεις της Waters γινόταν άμεσα προς τους τελικούς χρήστες από το τμήμα πωλήσεων.

## Στρατηγική Μάρκετινγκ

Ο συνολικός στόχος μάρκετινγκ της Waters ήταν να αναπτύξει την επιχείρηση τουλάχιστον κατά 20% ετησίως, μέσα από διατήρηση του μεριδίου αγοράς στις υπάρχουσες αγορές και από ανάπτυξη νέων αγορών, αξιοποιώντας το δυναμικό marketing των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, την έγκαιρη εισαγωγή νέων προϊόντων και την έμφαση σε διευρυμένες εφαρμογές.

## Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων και Υπηρεσιών

Σαν αντιπρόεδρος των Παγκόσμιων Επιχειρησιακών Λειτουργιών για τη Waters, ο Chane Graziano ήταν υπεύθυνος για τις εγχώριες και ξένες επιχειρησιακές μονάδες και επίσης επιθεωρούσε τρεις ομάδες προσωπικού που βρισκόταν στα κεντρικά του τμήματος.

Το προσωπικό των Κεντρικών για τις Παγκόσμιες Επιχειρησιακές Λειτουργίες αποτελούνταν από έναν εθνικό διευθυντή λογαριασμών, δυο εκπαιδευτές για τις παγκόσμιες πωλήσεις και μια ομάδα 31 ατόμων για την υποστήριξη των πελατών.

**Εθνικός Διευθυντής Λογαριασμών (NAM):** Η θέση NAM συμπεριελάμβανε τη διοίκηση των 40 αμερικανών πελατών, οι οποίοι συλλογικά αντιπροσώπευαν περίπου το 45% του συνολικού όγκου

των δολαρίων της Waters. Αυτοί συμπεριλάμβαναν αμερικάνικους κυβερνητικούς οργανισμούς (π.χ. την Food and Drug Administration) και μεγάλους πανεπιστημιακούς και βιομηχανικούς λογαριασμούς όπως η Hoffman LaRoche, η Eli Lilly, η Dow Chemical, το Massachusetts Institute of Technology, η Procter & Gamble και η Monsanto. Με κάθε έναν από αυτούς τους λογαριασμούς, η Waters διεξήγαγε ετήσιες διαπραγματεύσεις συμβολαίων στα οποία συμπεριλαμβανόταν πελατειακές δεσμεύσεις εξόδων σε αντάλλαγμα με ειδικούς όρους. Η διοίκηση της Waters προσπαθούσε να καθιερώσει εμφανή προγράμματα που έδιναν αξία στον τελικό χρήστη, σε αντίθεση με τη μείωση τιμών που διαφαίνεται μόνο από τον αγοραστή. Σαν παράδειγμα, για το λογαριασμό 2 εκατομμυρίων \$ της Monsanto η Waters προσέφερε πακέτο 200.000 \$ που συμπεριλάμβανε έναν μηχανικό πλήρους απασχόλησης για το service, συν 5% μείωση, παρά ένα ισότιμο κόστος με 10% μείωση.

Ο Graziano σκεφτόταν να επαναδιαρθρώσει το πακέτο απολαβών της NAM (το οποίο πρόσφερε το σταθερό μισθό των 40.000 \$) ώστε να συμπεριλαμβάνει έναν βασικό μισθό συν την προμήθεια που εξαρτάται από την αύξηση των λογαριασμών-στόχων. Όμως, μέχρι το 20XX, η νέα NAM δεν είχε ακόμη καλυφθεί.

**Εκπαίδευση στις Πωλήσεις:** Ο διευθυντής εκπαίδευσης των παγκόσμιων πωλήσεων ήταν υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του καθιερωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος της Waters για το προσωπικό πωλήσεων. Το πρόγραμμα αποτελούνταν από σειρά μαθημάτων 6 εβδομάδων, σχεδιασμένο για 20 με 25 συμμετέχοντες. Τα αντικείμενα των μαθημάτων ήταν: (1) χημεία, (2) χρωματογραφία, (3) HPLC hardware, (4) βασικές πωλήσεις που δίδασκαν μια συμβουλευτική προσέγγιση, (5) ανταγωνιστικές πωλήσεις και (6) S-4, το οποίο περιέγραφε 4 βασικά κοινωνικά στυλ (εκφραστικό, φιλικό, κυριαρχικό, αναλυτικό) και δίδασκε στους αντιπροσώπους πωλήσεων να αναγνωρίζουν και να υιοθετούν το στυλ που προτιμά ξεχωριστά ο κάθε πελάτης. Ένας νεοσύλλεκτος πωλητής παρακολουθούσε αμέσως τα πρώτα 4 μαθήματα της σειράς και παρακολουθούσε τα υπόλοιπα 2 μαθήματα στα επόμενα χρόνια.

**Υποστήριξη Πελατών:** Ο πρωταρχικός στόχος της ομάδας πελατειακής βάσης ήταν «να κάνει τους κατάλληλους ανθρώπους να κάνουν το σωστό, όταν ένας πελάτης καλεί». Απασχολούσε 31 άτομα και συμπεριλάμβανε τρεις βασικές δραστηριότητες: (1) τηλεφωνική υποστήριξη για πελάτες που χρειαζόταν τεχνική βοήθεια στην εφαρμογή ή τα προβλήματα του εξοπλισμού, (2) ανταπόκριση στο αίτημα των πελατών για πληροφόρηση και (3) λήψη παραγγελιών μέσω τηλεφώνου. Η διεύθυνση εκτιμούσε ότι περίπου το 75% έως 80% των παραγγελιών οργάνων και ουσιαστικά όλες οι παραγγελίες των χημικών προϊόντων γινόντουσαν ταχυδρομικά ή μέσω τηλεφώνου.

### **Λειτουργίες Πεδίου Ηνωμένων Πολιτειών**

Από το 20XX, οι Λειτουργίες Πεδίου Ηνωμένων Πολιτειών είχαν χωριστεί σε τρεις περιοχές (Midwest, West / South, East), κάθε μια από τις οποίες λειτουργούσε σαν κέντρο κέρδους. Κάθε περιοχή είχε το δικό της γραφείο πωλήσεων και υπηρεσίες εργαστηρίου και εφαρμογών για να διευθύνει τα δείγματα των πελατών. Τη γενική ευθύνη της κάθε περιοχής την είχε ο γενικός διευθυντής, ο οποίος αναφερόταν απευθείας στον Chane Graziano. Οι γενικοί διευθυντές της περιοχής κέρδιζαν περίπου 75.000 \$ σε μισθό και είχαν το δικαίωμα συμμετοχής σε κέρδη μετοχών της εταιρίας.

Μαζί με τους 3 γενικούς διευθυντές των περιοχών, το 20XX η Διοίκηση Πεδίου Ηνωμένων Πολιτειών συμπεριέλαβε συνολικά 8 τοπικούς διευθυντές, 57 αντιπροσώπους πωλήσεων, 53 αντιπροσώπους service και προσωπικό 26 ατόμων υποστήριξης των πωλήσεων. Ο κάθε τοπικός διευθυντής πωλήσεων με τη σειρά του, επέβλεπε άμεσα 7 ή 8 αντιπροσώπους πωλήσεων και επίσης ήταν υπεύθυνος για 7 αντιπροσώπους service και ένα άτομο τεχνικής υποστήριξης.

### **Ο Τοπικός Διευθυντής Πωλήσεων**

Ο τοπικός διευθυντής (RM) είχε προέλθει από τις βαθμίδες των πωλήσεων, όπου είχε δείξει καλές ικανότητες στην πώληση και ικανότητα να διευθύνει μια τοπική επιχείρηση αποτελεσματικά. Ο RM ήταν υπεύθυνος για τη μεγιστοποίηση των εσόδων στην ανατεθείσα γεωγραφική περιοχή και διοικούσε έναν τοπικό προϋπολογισμό που συμπεριλάμβανε service, καθώς επίσης και έξοδα πωλήσεων. Οι απολαβές του RM αποτελούνταν από ένα μισθό 40.000 \$ έως 50.000 \$, συν 10.000 \$ ως 20.000 \$ σε προμήθειες βάση της αύξησης του όγκου των τοπικών πωλήσεων.

Ο RM θεωρούνταν «manager πρώτης γραμμής» με πρωταρχική ευθύνη τη διεύθυνση της ομάδας των πωλητών. Αναμενόταν ότι θα ξόδευε τουλάχιστον το 60% του χρόνου του στο πεδίο, βοηθώντας τους αντιπροσώπους πωλήσεων στη βελτίωση των ικανοτήτων τους και στις κλήσεις των πελατών. Στην αρχή κάθε χρόνου, ο RM δούλευε με κάθε πωλητή για τον σχεδιασμό ενός τοπικού business plan το οποίο ανανέωναν κάθε τρίμηνο. Ο RM επίσης διεξήγαγε απολογισμό της ετήσιας απόδοσης, που συμπεριλάμβανε σχεδιασμό εξέλιξης καριέρας. Οι RM χειρίζονταν τις προσλήψεις και τις απολύσεις, με την έγκριση του γενικού διευθυντή της περιοχής.

Στην εκτέλεση των καθηκόντων για την επίβλεψη των πωλήσεων, οι τοπικοί διευθυντές βασίζονταν πρωταρχικά στην προσωπική παρατήρηση των δραστηριοτήτων των πωλητών και σε δείκτες «quote conversion» (δηλαδή μια σύγκριση προσφερόμενων τιμών έναντι των πραγματικών παραγγελιών, που παρείχε μια ένδειξη για χαμένες πωλήσεις). Ο Chane Graziano εξήγησε τις απόψεις του ως ακολούθως:

*«Το αφήνω για τους τοπικούς διευθυντές, μερικοί από τους οποίους ενδιαφέρονται για τα τηλεφωνήματα ανά ημέρα. Εγώ όχι. Πιστεύω ότι θα πρέπει να συγκεντρωθείτε στο input (δηλαδή ανάπτυξη ικανοτήτων) και στο output (δηλαδή προσφορές και παραγγελίες) και όχι στον αριθμό των τηλεφωνημάτων. Το κλειδί είναι ο παραγωγικός χρόνος. Εάν γνωρίζω τον αριθμό των υποψήφιων πελατών που στέλνονται σε έναν αντιπρόσωπο, πόσες προοπτικές επιτυχίας αυτός / αυτή έχει, την αξία του δολαρίου στις προσφορές που έχουν γίνει και τις πραγματικές παραγγελίες, τότε μπορώ να υπολογίσω τον παραγωγικό χρόνο και την επιτυχία του κάθε ατόμου».*

Όταν δεν εργαζόταν απευθείας με την ομάδα των πωλητών, ο RM ήταν απασχολημένος με τα διοικητικά καθήκοντα, όπως η υπογραφή λογαριασμών εξόδων, η παρακολούθηση προσφορών και παραγγελιών, η προετοιμασία προβλέψεων για τις πωλήσεις και η καταγραφή μηνιαίων αναφορών. Ο RM, ο οποίος ήταν εξουσιοδοτημένος να μειώσει τις τιμές μέχρι 8,9% σε ανταγωνιστικές περιπτώσεις, ήταν επίσης υπεύθυνος για επιτυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές εκ μέρους του προσωπικού της Waters.

## Ο Αντιπρόσωπος Πωλήσεων

Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων πουλούσαν όλα τα προϊόντα της Waters σε όλες τις πελατειακές αγορές στη δική τους γεωγραφική περιοχή και επίσης διεξήγαγαν τεχνολογικά σεμινάρια πάνω σε διάφορα HPLC θέματα. Ο κάθε πωλητής είχε στόχο πωλήσεων εκφρασμένο σε αξίες (δολάρια) και αναμενόταν να επινοήσει και να εφαρμόσει ένα business plan για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Το 20XX ο πωλητής διοικούσε από 2 μέχρι 100 πελατειακούς λογαριασμούς (ο μέσος όρος ήταν 40 λογαριασμοί) και απέφερε 1,3 εκατομμύρια \$ στις συνολικές πωλήσεις.

Κατά την τετραετία 20XX - 20XX η Waters πρόσθεσε 27 νέες θέσεις πωλήσεων πεδίου για να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της ραγδαία αναπτυσσόμενης επιχείρησης. Ο χαρακτηριστικός νέος νεοσύλλεκτος ήταν μεταξύ 25 και 30 ετών, με 2 ή 3 χρόνια εργαστηριακής εμπειρίας. Η διοίκηση της Waters εξήγησε ότι υπήρχε πρώτα μια αλλαγή και στη συνέχεια επιστροφή στην παράδοση της τοποθέτησης στο πεδίο τεχνολογικά εκπαιδευμένων πωλητών:

*«Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του XX, η αγορά HPLC είχε ωριμάσει μέχρι του σημείου ότι υπήρχε μια σημαντική βάση εμπειρων χρωματογράφων που ενδιαφέρονταν περισσότερο για τα χαρακτηριστικά των οργάνων και τις επιλογές, παρά για την υποστήριξη της εφαρμογής. Οι ανταγωνιστές μας ήταν γρήγοροι στο να το κεφαλαιοποιήσουν, ακολουθώντας την εξής τακτική: “Πελάτες, ήδη γνωρίζετε πώς να χρησιμοποιήσετε το HPLC. Τώρα αγοράστε αυτό το νέο μηχανισμό”. Χάναμε πωλήσεις hardware, επειδή δεν μπορούσαμε να πουλήσουμε ανταγωνιστικά. Οι τεχνολογικά εκπαιδευμένοι αντιπρόσωποί μας δεν μπορούσαν να το χειριστούν και άρχισαν να φιλονικούν, έτσι προσλάβαμε από τον ανταγωνισμό για να συμπληρώσουμε τα κενά. Όταν μελετήσαμε το υπόβαθρο των πωλητών μας με την υψηλότερη απόδοση, ανακαλύψαμε ότι όσοι προερχόντουσαν από τον ανταγωνισμό ήταν πιο παραγωγικοί βραχυπρόθεσμα, αλλά γενικά παρέμεναν μόνο 12 με 18 μήνες. Μέρος του προβλήματος ήταν ότι προέρχονταν από εταιρίες όπου το HPLC ήταν ένα από τα 5 ή 6 προϊόντα πώλησης, έτσι δεν αναμενόταν να είναι ειδικοί στα HPLC. Επίσης, τους άρεσε να παίρνουν την παραγγελία και να φεύγουν και δεν ήθελαν να περνούν πολύ χρόνο με κάθε πελάτη. Στις αρχές της επόμενης δεκαετίας, επιστρέψαμε στην τακτική μας να στρατολογούμε ειδικούς χρωματογράφους για τις πωλήσεις πεδίου».*

Το πακέτο απολαβών του αντιπροσώπου πωλήσεων συμπεριλάμβανε ένα βασικό μισθό, ένα πρόγραμμα κινήτρων, ένα λογαριασμό εξόδων και ένα εταιρικό αυτοκίνητο. Το 20XX, ο μέσος πωλητής της Waters κέρδιζε 34.000 \$ μισθό και προμήθειες, ενώ περίπου το 10% της ομάδας των πωλητών κέρδιζε 60.000 \$ ή περισσότερα. Επιπλέον, ο Graziano συνόδεψε 40 πωλητές με τις συζύγους τους στη Χαβάη για διακοπές, ταξίδι το οποίο κέρδισαν επειδή αύξησαν το τοπικό ποσοστό κατά 300.000 \$ ή και περισσότερο.

Το πρόγραμμα κινήτρων της Waters το 20XX ήταν συνδεδεμένο με την επίτευξη των στόχων πωλήσεων και περιελάμβανε δυο συστατικά μέρη: (1) ένα ετήσιο σχέδιο συνδεδεμένο με τον ετήσιο στόχο πωλήσεων, υπολογισμένο προσθέτοντας 300.000 \$ στον όγκο της προηγούμενης χρονιάς, (2) ένα τρίμηνο σχέδιο συνδεδεμένο με τους στόχους του τριμήνου, οι οποίοι ήταν εποχιακά

προσαρμοσμένα ποσοστά του ετήσιου στόχου (περιγραφές του πλάνου κινήτρων και ένας υποδειγματικός υπολογισμός του bonus ενός πωλητή φαίνονται στο Έκθεμα 2).

Κατά τον καιρό της πρόσληψης, το 70% των αντιπροσώπων πωλήσεων δε σχεδίαζαν μια καριέρα στις πωλήσεις, αλλά το έβλεπαν κυρίως ως μια πορεία προς μια θέση μάρκετινγκ στο κεντρικό γραφείο. Στην πραγματικότητα, μόνο το 10% ακολούθησε τελικά αυτή τη διαδρομή, ενώ οι άλλοι αποφάσισαν να παραμείνουν αντιπρόσωποι πωλήσεων, επιλεγμένοι για τη διοίκηση πωλήσεων ή έφυγαν από την εταιρία. Η διοίκηση εκτιμούσε πως ένα ποσοστό μεταξύ 10% και 20% των πωλητών σε ετήσια βάση αποχωρεί από την εταιρία και το κόστος των χαμένων παραγγελιών από κάθε αποχώρηση ήταν 260.000 \$.

### **Πωλήσεις της Waters – Μια μέρα στο Πεδίο**

Στις 14 Νοεμβρίου 20XX, ο συντάκτης της μελέτης περίπτωσης πέρασε μια μέρα μαζί με τον Ray Burnett, έναν αντιπρόσωπο πωλήσεων.. Η περιγραφή αυτής της ημέρας ακολουθεί (μια περιγραφή των δραστηριοτήτων εκείνης της ημέρας δίνεται στο Έκθεμα 3).

#### **Το υπόβαθρο του Ray**

Ο Ray μεγάλωσε στη Νέα Αγγλία και φοίτησε στο κολέγιο εκεί, παίρνοντας πτυχίο στη βιολογία. Έγινε μέλος της Waters το 20XX σαν χημικός εργαστηριακών εφαρμογών και στη συνέχεια μεταφέρθηκε στη θέση του εξεταστή υποψήφιων πελατών τηλεφώνου στο κεντρικό γραφείο του Milford. Το 20XX, του ανατέθηκε η περιοχή πωλήσεων του St. Louis στο Missouri, όπου διέγραψε μια επιτυχημένη πορεία τα επόμενα τρία χρόνια. Ο Ray στη συνέχεια αποφάσισε να επιστρέψει στη Νέα Αγγλία και ζήτησε μια μετάθεση, η οποία του παραχωρήθηκε.

Αφότου επέστρεψε στη Νέα Αγγλία, ο Ray είχε αναλάβει τρεις διαφορετικές περιοχές πωλήσεων. Κατά την άφιξή του, στα τέλη του 20XX, του δόθηκε η επιλογή δυο περιοχών: (1) μια βιομηχανικά προσανατολισμένη περιοχή με καλή ανάπτυξη, ή (2) η Βοστώνη, όπου η δραστηριότητα της Waters βασιζόταν στη βιολογία και ήταν λιγότερο ισχυρή. Ο Ray επέλεξε τη Βοστώνη και είχε μια σχετικά φτωχή χρονιά το 20XX. Το επόμενο έτος ανατέθηκε στο Ray μια καινούρια περιοχή που συμπεριλάμβανε το κέντρο της Βοστώνης και το Ιατρικό Κέντρο της Μασαχουσέτης. Εκείνη τη χρονιά έκανε πωλήσεις 1,4 εκατομμυρίων \$, κερδίζοντας προμήθειες 26.000 \$. Δυο χρόνια μετά, τα όρια των περιοχών άλλαξαν ξανά. Η νέα του περιοχή συμπεριλάμβανε μέρος της προηγούμενης περιοχής συν μερικούς καινούριους λογαριασμούς.

#### **Ο Προϊστάμενος του Ray**

Ο Ray αναφερόταν απευθείας στον Rod Breta, τον τοπικό διευθυντή πωλήσεων της Νέας Αγγλίας. Ο Breta, που είχε πτυχίο στη διοίκηση επιχειρήσεων, είχε προέλθει από μια διευθυντική θέση τοπικών πωλήσεων σε μια φαρμακευτική εταιρία.

Κατά τη διάρκεια των επόμενων τεσσάρων χρόνων του σαν τοπικός διευθυντής στη Νέα Αγγλία, οι πωλήσεις εκείνης της περιοχής αυξήθηκαν από 2,4 εκατομμύρια \$ το 20XX σε 9,5 εκατομμύρια \$ τέσσερα χρόνια μετά. Η οργάνωση του πεδίου του αυξήθηκε από 6 ανθρώπους σε 16

και ο αριθμός των περιοχών πώλησης διπλασιάστηκε. Για τον Bretz, η δημιουργία ορίων των περιοχών του υπήρξε μια άμεση και συνεχής πρόκληση. Αυτός εξήγησε:

*«Όταν η βάση μιας περιοχής γίνεται πολύ μεγάλη πρέπει να τη διαιρέσεις. Το μεγάλο θέμα όμως είναι: Ποιος θα το διαιρέσει; Όταν ανέλαβα τη Νέα Αγγλία, υπήρχε αρκετή μεροληψία: οι άνθρωποι είχαν ορίσει όρια, έτσι ώστε να κρατούν τους καλύτερους λογαριασμούς. Εγώ όμως πιστεύω στο δίκαιο παιχνίδι, έτσι κάθε φορά που γινόταν μετακίνηση προσωπικού συνήθιζα να επαναπροσαρμόζω τα όρια (σύνορα) στοχεύοντας να δώσω στον κάθε πωλητή μια επιχειρηματική βάση, που θα του επέτρεπε να είναι επιτυχημένος».*

Σύμφωνα με το Bretz, η δουλειά του πωλητή ήταν «να βγει έξω και να πάρει παραγγελίες». Παρατηρώντας ότι οι νεοσύλλεκτοι είχαν ισχυρά υπόβαθρα χημικών, αλλά καθόλου εμπειρία στις πωλήσεις, πρόσθεσε:

*«Πολλοί άνθρωποι εδώ θεωρούν τους πωλητές σαν “μικροπωλητές μεταχειρισμένων αυτοκινήτων”. Πάντα διαφωνούμε για το τι είναι πιο σημαντικό, οι τεχνικές ικανότητες ή οι ικανότητες πώλησης. Λέω ότι είναι 49%-51% με το έξτρα 2% σε οποιαδήποτε πλευρά. Δεν είναι ανάγκη να έχεις διδακτορικό στη χημεία, αν και αυτό κάνει τα πράγματα ευκολότερα. Πιστεύω ότι ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει αρκετά σχετικά με το προϊόν, αλλά και ότι ουσιαστικά αυτός / αυτή είναι μεσίτης για την τεχνογνωσία των ανθρώπων των εργαστηριακών εφαρμογών και των μηχανικών του service. Είναι δουλειά μου να σιγουρέψω ότι οι πωλητές μου έχουν αυτή την τεχνολογική υποστήριξη... και οτιδήποτε άλλο χρειάζονται για να πετύχουν».*

Κατά μέσο όρο, ο Bretz περνούσε 3 ημέρες στο πεδίο και 2 ημέρες στα κεντρικά, όπου είχε ένα γραφείο. Έδινε προτεραιότητα από το χρόνο του στους άπειρους πωλητές, αλλά είχε συχνή τηλεφωνική επικοινωνία με όλους τους αντιπροσώπους πωλήσεων που ανήκαν σε αυτόν. Ο Bretz υπολόγιζε ότι κατά το τελευταίο έτος είχε περάσει 12 ημέρες στο πεδίο με τον Ray και μιλούσε μαζί του τηλεφωνικά τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα.

### **Η Δουλειά του Ray Burnett**

Ο Ray όριζε τη θέση του στις πωλήσεις πεδίου σαν «χρησιμοποιώ το τεχνολογικό μου υπόβαθρο για να βοηθήσω τους ανθρώπους να λύσουν τα προβλήματά τους». Επίσης, σύγκρινε τη δουλειά του με τη «λειτουργία της δικής μου μικρής επιχείρησης». Είχε πλήρη ευθύνη για την αύξηση του όγκου στην περιοχή της αρμοδιότητάς του και πολύ έλεγχο του χρόνου του και των δραστηριοτήτων του. Εκτιμούσε ότι το 25% με 30% του χρόνου του είχε αφιερωθεί στην άμεση πώληση, με πολλή από την ισορροπία να αφιερώνεται στην εξυπηρέτηση των πελατών και τη διεξαγωγή σεμιναρίων πάνω σε διάφορα HPLC θέματα. Ο Ray έλεγε ότι συχνά επέστρεφε στο σπίτι στις 8:00 μμ, επειδή «συχνά κολλούσε με το να βοηθήσει κάποιον στο εργαστήριο». Έκανε εβδομαδιαίες αναφορές τηλεφωνημάτων μόνο σποραδικά, προτιμώντας να περνά το χρόνο του στο σχεδιασμό τηλεφωνημάτων. Ο Ray προσπαθούσε να βλέπει τον κάθε πελάτη τουλάχιστον δυο φορές το χρόνο.



Ο Ray επίσης προσπάθησε να καταναείμει λίγο χρόνο στην ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων. Π.χ. εάν ο χρόνος το επέτρεπε, συνήθιζε να τηλεφωνεί χωρίς ραντεβού σε κάποια από τις εταιρίες του δρομολογίου του για να μάθει για την έρευνα και ανάπτυξή της, ή τον εργαστηριακό έλεγχο ποιότητας, να μιλήσει με κάποιον για τις πιθανές εφαρμογές HPLC και να πάρει ένα δείγμα «για δοκιμή» στο εργαστήριο της Waters. Ο Ray πίστευε ότι υπήρχαν πολλές ευκαιρίες νέων υποψηφίων πελατών στην αρμοδιότητά του, αλλά ανακάλυψε ότι είχε λίγο χρόνο για να τις κυνηγήσει.

Οι στόχοι πωλήσεων του Ray για το 20XX ήταν 1,7 εκατομμύρια \$ τα οποία αντιπροσώπευαν αύξηση 21% στη βάση της επιχείρησης του προηγούμενου έτους. Προσδοκούσε να πουλήσει 26 συστήματα οργάνων και να κάνει 1,5 εκατομμύρια \$ επί συνόλου πωλήσεων. Γενικά ο Ray αισθανόταν ότι πήγαινε «αρκετά καλά», αλλά είχε κάποιες ανησυχίες για το πρόγραμμα κινήτρων στις πωλήσεις της εταιρίας:

*«Όταν άρχισα με τη Waters, δεν υπήρχε πλάνο bonus. Ξεκίνησαν ένα το 20XX και από τότε το αλλάζουν κάθε χρόνο. Το τωρινό πρόγραμμα βασίζεται κυρίως στην αύξηση του όγκου πωλήσεων. Το πρόβλημα με αυτό το πρόγραμμα νομίζω ότι είναι ενθαρρύνει μια συμπεριφορά “πουλώ και φεύγω τρέχοντας”. Αυτό λέει: “μην ανησυχείτε για την υποστήριξη και το service”. Προσωπικά πιστεύω ότι πρέπει να έχουμε σώμα πωλήσεων χωρίς προμήθειες».*

## **Οι Επισκέψεις στους Πελάτες από τον Ray Burnett**

### **Teddie Peanut Products Inc. (Everett Massachusetts)**

Το πρώτο ραντεβού του Ray ήταν στις 11:00 πμ με το διευθυντή ποιοτικού ελέγχου (QC) στο εργοστάσιο της Teddie Peanut Products. Ο Joe, ο διευθυντής ποιοτικού ελέγχου της Teddie είχε δει προωθητικό υλικό της Waters και είχε τηλεφωνήσει στην εταιρία για περισσότερες πληροφορίες για τα συστήματα HPLC που θα χρησιμοποιηθούν για ανάλυση αφλατοξίνης (καρκινογενείς ενώσεις που παράγονταν φυσιολογικά από μύκητες σε πολλά αγροτικά προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων και των φιστικιών). Το όνομά του είχε προωθηθεί στον Ray, ο οποίος στη συνέχεια τηλεφώνησε για ένα ραντεβού και ταχυδρόμησε μερικά ενημερωτικά υλικά: ένα πολύχρωμο φυλλάδιο 12 σελίδων για τα συστήματα οργάνων της Waters, ένα τεχνικό ενημερωτικό φυλλάδιο της Waters σχετικά με το «Ραγδαίο, Υψηλής Ευαισθησίας Καθορισμό των Αφλατοξινών στα προϊόντα των φιστικιών από το HPLC» και ένα υποδειγματικό χρωματογράμμα από μια ανάλυση αφλατοξινών.

Το εργοστάσιο βρισκόταν εκτός της εθνικής οδού, αλλά ήταν εύκολο να βρεθεί. Στις 10:55 πμ ο Ray ζήτησε από την receptionist στη μπροστινή αίθουσα να πει στο Joe ότι «ο Ray από τη Waters» είχε φτάσει. Μέσα σε λίγα λεπτά, ο Joe κατέβηκε για να συνοδέψει τους επισκέπτες του σε ένα μικρό συνωστισμένο γραφείο στο δεύτερο όροφο.

Ο Ray πρώτα ρώτησε τον Joe πώς είχε ακούσει σχετικά με τη Waters. Σε απάντηση, ο Joe έβγαλε ένα περιοδικό για να δείξει στο Ray τη διαφήμιση της Waters που είχε προκαλέσει το τηλεφώνημά του. Ο Joe στη συνέχεια εξήγησε ότι η επίβλεψη των επιπέδων αφλατοξίνης συμπεριλάμβανε την εξέταση των εισερχόμενων στοιβών από ωμά φιστίκια, καθώς επίσης και δείγματα κατεργασμένου προϊόντος. Επί του παρόντος τα δείγματα είχαν σταλεί στο τοπικό

εργαστήριο και τα αποτελέσματα δίνονταν τηλεφωνικώς στο Joe, ο οποίος τα συγκέντρωνε σε ένα βιβλίο και τα χρησιμοποιούσε για αποφάσεις σχετικά με τον έλεγχο ποιότητας.

Ο Joe είπε ότι ενδιαφερόταν για εσωτερικές εναλλακτικές στο συμβόλαιο εργαστηριακής εξυπηρέτησης. Όταν ρωτήθηκε για τις συγκεκριμένες του ανάγκες, αυτός υπέδειξε ότι η ταχύτητα και το κόστος ήταν σημαντικοί παράγοντες. Επίσης, ζήτησε βοήθεια για την εγκατάσταση του εξοπλισμού. Ο Ray του επιβεβαίωσε ότι η Waters θα παρείχε βοήθεια στην εγκατάσταση των συστημάτων και στη «διόρθωση των σφαλμάτων» των εφαρμογών τους.

Όταν ρωτήθηκε εάν γνώριζε τις τεχνικές HPLC, ο Joe είπε ότι γνώριζε τα βασικά από τις πανεπιστημιακές του σπουδές, αλλά ποτέ δεν είχε χρησιμοποιήσει τη μέθοδο ο ίδιος. Έπειτα, ο Ray επιθεώρησε το υπόδειγμα χρωματογράμμα με τον Joe. Όταν ρώτησε για την κατάσταση του προσωπικού του Joe, ο Ray έμαθε ότι η πραγματοποίηση της ανάλυσης αφλατοξίνης εντός του εργοστασίου θα απαιτούσε την εκμίσθωση ενός νέου ατόμου με τεχνολογικά προσόντα.

Ο Ray έβγαλε έξω το φύλλο προσφοράς που είχε ετοιμάσει το προηγούμενο βράδυ και το εξέτασε λεπτομερώς με το Joe. Για τις ανάγκες του Joe, υπήρχε η επιλογή δυο συστημάτων οργάνων: (1) ένα λιγότερο ακριβό (13.000 \$) βασικό πακέτο που θα μπορούσε να αυτοματοποιηθεί με σταδιακό κόστος και, εάν ήταν επιθυμητό, μπορούσε να επεκταθεί για την παροχή επιπρόσθετων δυνατοτήτων εφαρμογής, ή (2) ένα αφιερωμένο σύστημα (21.000 \$) που ήταν πιο εύκολο να λειτουργήσει, αλλά ήταν ειδικό για την ανάλυση της αφλατοξίνης. Ο Joe φάνηκε να ενδιαφέρεται περισσότερο για την εφαρμογή του βασικού πακέτου, αφού περίμενε κανονισμούς της FDA που θα απαιτούσαν την παρακολούθηση επιπρόσθετων ουσιών. Όμως είπε ότι έπρεπε να κοιτάξει το κόστος λεπτομερέστερα και να παρουσιάσει το θέμα στη διοίκησή του. Ο Joe δέχθηκε την προσφορά του Ray για να τηλεφωνήσει σε μερικές εβδομάδες για περαιτέρω συζήτηση και έτσι τελείωσε η συνάντηση.

Επιστρέφοντας στο αυτοκίνητο στις 11:30, ο Ray σχολίασε ότι η υπόσχεση τεχνικής υποστήριξης από τη Waters ήταν ιδιαίτερα σημαντική για τους νέους χρήστες HPLC, όπως ο Joe. Όμως το να ακολουθήσει αυτή την υπόσχεση ήταν πρόκληση. Στην περίπτωση του Joe, ο Ray πιθανόν θα έπαιρνε ένα δείγμα από αυτόν και θα το πήγαινε στο εργαστήριο της Waters για ανάλυση. Εκεί υποτίθεται ότι θα υπήρχε προσωπικό υποστήριξης για τα τρέχοντα δείγματα, αλλά ο Ray θεωρούσε αργό το χρόνο αλλαγής, γι αυτό συνήθως το έκανε μόνος του. Εάν ο Joe τελικά αγόραζε ένα σύστημα, ο Ray θα έπρεπε να αναθέσει σε ένα άτομο από το service της Waters (που ήταν ήδη απασχολημένο) να κάνει την εγκατάσταση και την αρχική εκπαίδευση, ή να κάνει εργασία 2 ημερών ο ίδιος. Όμως ο κίνδυνος ήταν ότι ο πωλητής θα μπορούσε εύκολα να καταλήξει «κάνοντάς τα όλα»: να βρει τον πελάτη, να τρέξει τα δείγματα, να πουλήσει όργανα, να ξεκινήσει έναν εξοπλισμό, την εκπαίδευση και το service.

### **Otis Clapp (Cambridge, Massachusetts)**

Το μεσημέρι ο Ray έφτασε στην Otis Clapp, μια εταιρία ιατρικών προμηθειών. Ο διευθυντής εργαστηρίου της Otis είχε τηλεφωνήσει στον Ray για μια βλάβη ενός οργάνου και ο Ray ήθελε να αφήσει ένα ανταλλακτικό αντικατάστασης. Ο Ray είπε στο συντάκτη της μελέτης περίπτωσης:

*«Η εμπιστοσύνη του πελάτη εξαρτάται από την αρμονική σχέση. Θα με θυμούνται στην Otis. Χρειάζεται 1 έως 3 χρόνια για να χτίσεις μια σχέση, αλλά τελικά αποφέρει. Όμως, αλλάζω περιοχές αρμοδιότητας κάθε χρόνο, επειδή η ανάπτυξη της επιχείρησης απαιτεί τη διχοτόμηση μιας περιοχής σε δύο μέρη, ή επειδή η εταιρία θέλει να διαφοροποιεί το μίγμα λογαριασμών των αντιπροσώπων. Νομίζω ότι η συνέχεια είναι σημαντική, αλλά είχαμε αρκετά υψηλό ποσοστό αντικαταστάσεων στις πωλήσεις τα τελευταία 3 χρόνια».*

Αφού ανέβηκε τις σκάλες για το κυρίως γραφείο, είπαν στον Ray ότι ο διευθυντής εργαστηρίων ήταν σε γεύμα, αλλά θα επέστρεφε σε 20 λεπτά. Πέντε λεπτά αργότερα, ο Ray αποφάσισε να αφήσει το κομμάτι, μαζί με ένα σημείωμα προς το διευθυντή εργαστηρίων όπου του έλεγε να τηλεφωνήσει εάν το κομμάτι προς αντικατάσταση δεν έλυσε το πρόβλημα του εξοπλισμού.

### **Γενικό Νοσοκομείο Μασαχουσέτης, Εργαστήριο Καρδιολογικής Έρευνας (Cambridge, Massachusetts)**

Στο ασανσέρ, πηγαίνοντας για το ραντεβού των 3:00 μμ με τον Dr. Michael Margolis, διευθυντή της Καρδιολογικής Χειρουργικής, ο Ray συνάντησε απροσδόκητα έναν πελάτη της Waters από μια άλλη εργαστηριακή περιοχή, η οποία ήθελε να κάνει μια ερώτηση σχετικά με ένα νέο όργανο της Waters. Η ερώτησή της είχε μόνο μερικώς απαντηθεί μέχρι τη στιγμή που έφτασαν στον όροφο που κατέβαινε ο Ray. Ο Ray προσφέρθηκε να περάσει αργότερα για να τη δει, αλλά αυτή είπε ότι μπορούσε να βρει οποιαδήποτε άλλη πληροφορία χρειαζόταν από το φυλλάδιο της Waters σχετικά με το όργανο.

Ο Dr. Margolis ήταν πελάτης της Waters για πολλά χρόνια. Είχε τηλεφωνήσει στον Ray για να του πει να περάσει, αλλά δεν είχε διευκρινίσει το σκοπό της συνάντησης. Μιας και ο Ray ήταν λίγα λεπτά νωρίτερα στο ραντεβού, έκανε μια γρήγορη περιήγηση στο εργαστήριο καρδιολογικής έρευνας και είχε μια σύντομη συζήτηση με το βοηθό εργαστηριακής έρευνας. Το εργαστήριο είχε 3 συστήματα HPLC της Waters, ένα από τα οποία ήταν πολύ παλιό και ένα άλλο το οποίο είχε μερικά συστατικά μέρη από άλλους κατασκευαστές.

Ο Dr. Margolis άρχισε εξηγώντας ότι πρόσφατα είχε παρακολουθήσει ένα συμπόσιο της Waters και είχε μερικές ερωτήσεις για τα νέα δεδομένα και το σύστημα ελέγχου και τον αναλυτή αμινοξέων της Waters. Η συζήτηση που ακολούθησε ήταν χαλαρή και τεχνολογικά λεπτομερής. Ο Dr. Margolis ήταν ενήμερος όχι μόνο για την τεχνολογία HPLC, αλλά επίσης για τα προϊόντα και το service διαφόρων ανταγωνιστών. Κρατούσε σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνάντησης και συχνά ρωτούσε τον βοηθό του εργαστηρίου για τη γνώμη του. Ο Ray χειρίστηκε ερωτήσεις σχετικά με το κόστος και τη δυνατότητα των εργαλείων εύκολα και χωρίς να αναφέρεται σε τεχνολογικές εκδόσεις.

Ο Dr. Margolis πρώτος ζήτησε από τον Ray να του πει για τον 840 Work Station της Waters. Ο Ray εξήγησε ότι το σύστημα θα μπορούσε να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της διοίκησης δεδομένων και του συστήματος ελέγχου μέχρι τεσσάρων εργαλείων HPLC. Ο Ray εκτιμούσε το κόστος του Waters 840, που θα ήταν ικανό να χειρίζεται τα 3 όργανα του εργαστηρίου καρδιολογικής έρευνας,

περίπου στα 30.000 \$. Επίσης, συμβούλευσε τον Dr. Margolis ότι η επόμενη ημέρα διαθεσιμότητας του Waters 840 θα ήταν το Μάρτιο του 20XX.

Διεξήχθη μια σημαντική συζήτηση για τα logistics και το κόστος της ενσωμάτωσης του Waters 840 στις υπάρχουσες υπηρεσίες του εργαστηρίου. Για παράδειγμα, ο Dr. Margolis ήθελε να ξέρει εάν η Waters θα έδινε μια έκπτωση ανταλλαγής για τα παρόντα δεδομένα και το σύστημα ελέγχου του εργαστηρίου. Επίσης ανησυχούσε για το ποιος θα είναι υπεύθυνος για τις επισκευές παραθέτοντας προβλήματα του παρελθόντος. Ο Ray εξήγησε ότι η Digital θα ήταν υπεύθυνη για το service του computer hardware, αλλά του επιβεβαίωσε ότι η Waters θα βρισκόταν πίσω από τον εξοπλισμό. Τέλος, ο Dr. Margolis ρώτησε πού θα μπορούσε να δει έναν Waters 840. Ο Ray του εξήγησε ότι το υπήρχε ένας εν χρήσει στο εργαστήριο ραδιενεργούς βιολογίας.

Ο Dr. Margolis στη συνέχεια στράφηκε στο θέμα του νέου αναλυτή αμινοξέων της Waters, ρωτώντας τον Ray ποιος το χρησιμοποιούσε και τι είχε δημοσιευτεί για αυτόν. Ο Ray απάντησε: «από τότε που το περιοδικό Science τον διαφήμιζε στο εξώφυλλό του, τα τηλέφωνα δεν έχουν σταματήσει». Προσκάλεσε τον Dr. Margolis να έρθει να δει το νέο σύστημα στη Waters στο Milford.

Καθώς πήγαιναν προς το ασανσέρ, ο Dr. Margolis συμβούλεψε τον Ray ότι η αγορά του 840 ήταν ένα μακροπρόθεσμο θέμα και ότι σε περίπου 12 μήνες θα ήταν έτοιμος να αγοράσει. Είχε θέσει το θέμα στον Ray τώρα, γιατί προσπαθούσε να αποφασίσει εάν θα έπρεπε να πουλήσει ή όχι τα υπάρχοντα δεδομένα της Waters και τη μονάδα ελέγχου σε έναν ενδιαφερόμενο αγοραστή. Στο ασανσέρ, ο Ray του εξήγησε ότι αυτή η περίπτωση δεν ήταν ασυνήθιστη: οι ερευνητικοί πελάτες συνήθως πρώτα αποφάσιζαν να αγοράσουν το όργανο και μετά έβρισκαν τα χρήματα.

### **Γενικό Νοσοκομείο Μασαχουσέτης, Εργαστήριο Ακτινοβολίας και Βιολογίας (Cambridge, Massachusetts)**

Στις 5:00 μμ ο Ray σχεδίαζε να δει τον Bill, έναν ερευνητή ακτινοβολίας και βιολογίας που είχε έρθει στο Γενικό Νοσοκομείο Μασαχουσέτης. Μια από τις αρμοδιότητες του Bill ήταν να θέσει σε λειτουργία ένα πρόσφατα αγορασμένο HPLC σύστημα Waters. Ο Ray είχε συνεργαστεί μαζί του για αυτό το θέμα και οι δυο είχαν γίνει αρκετά καλοί φίλοι και πήγαιναν μερικές φορές έξω για ποτό μετά τη δουλειά.

Όταν παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα με το νέο σύστημα, ο Ray είχε φέρει το δικό του όργανο σαν προσωρινό υποκατάστατο. Αυτή η αντικατάσταση λειτουργούσε προβληματικά και ο Bill είχε καλέσει τον Ray για βοήθεια. Ο Ray ασχολήθηκε περίπου για 15 λεπτά σκαλίζοντας το σύστημα πριν ανακαλύψει το πρόβλημα. Επίσης, ήλεγξε ένα άλλο όργανο της Waters, το οποίο περίμενε ένα ανταλλακτικό από το service. Ο Ray υποσχέθηκε να επανέλθει με το κομμάτι της αντικατάστασης. Επίσης, προσφέρθηκε να έρθει και να εξηγήσει στον επιθεωρητή του Bill γιατί είχε καθυστερήσει η έναρξη του νέου συστήματος. Η προσφορά έγινε δεκτή από τον Bill, ο οποίος στη συνέχεια συνόδευσε τον Ray στο parking. Στις 5:30, ο Ray κατευθυνόταν για το σπίτι.

### **Τηλεφωνήματα**

Μεταξύ των προσωπικών επισκέψεων στους πελάτες, ο Ray συνήθιζε κάνει όσο το δυνατόν περισσότερα τηλεφωνήματα, συνήθως στο σαλόνι του τελευταίου ή του επόμενου ραντεβού. Στο

διάστημα μεταξύ του μεσημεριανού φαγητού και της συνάντησης με τον Dr. Margolis, για παράδειγμα ο Ray έκανε 9 τηλεφωνήματα και μίλησε με 15 άτομα για πολλά θέματα: Ένας πελάτης που ενδιαφερόταν για ένα πρόγραμμα ενοικίασης χρειαζόταν βοήθεια στη χρηματοδότηση και ο Ray προσπαθούσε να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες μέσω μιας τράπεζας στο Σικάγο. Ένας άλλος πελάτης είχε πρόβλημα με ένα όργανο. Ένας υποψήφιος πελάτης ήταν έτοιμος να αγοράσει και ήθελε να μιλήσει με τον Ray. Ένα μεγάλο ποσοστό από τα τηλεφωνήματα του Ray περιείχαν την επίλυση προβλημάτων. Όμως, τα αγαπημένα τηλεφωνήματα του Ray ήταν εκείνα που έγιναν αργά το απόγευμα και κατέληξαν στη δέσμευση του πελάτη να αγοράσει ένα σύστημα οργάνου αξίας 60.000 \$.

**Έκθεμα 1: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης της Waters (σε εκατομμύρια \$)**

	20XX Πραγματικά Αποτελέσματα	Πρόβλεψη Επόμενου Έτους
Sales	\$120.0	\$142.0
Gross margin	72.0	85.2
% of sales	60.0%	60.0%
Selling, general and administrative	48.0	54.0
% of sales	40.0%	38.0%
Research and development	9.0	10.7
% of sales	7.5%	7.5%
Operating expense	57.0	64.7
% of sales	47.5%	45.6%
Corporate contribution	\$15.0	\$20.5
% of sales	12.5%	14.4%



### Έκθεμα 3: Πρόγραμμα Ray Burnett, 14 Νοεμβρίου 20XX:

A. M.	
9:00–10:00 <sup>a</sup>	Drove from home to the Harvard Business School (HBS) for 10 A.M. pickup of casewriter. Arrived early so made phone calls from pay phone for about half an hour.
10:00–10:30	Drove to Everett, Mass., for an 11:00 A.M. appointment with the Quality Control/Assurance manager at the Teddie Peanut Products, Inc., factory.
10:30–11:00	Talked with casewriter. <sup>b</sup>
11:00–11:30	First personal call.
11:30–12:00	Drove to Cambridge, Mass., to drop off replacement instrument part at Otis Clapp (second personal call).
P. M.	
12:00–12:15	Left part and note at Otis Clapp.
12:15–12:30	Drove to Massachusetts General Hospital where had a 3:00 P.M. appointment with Chief of Cardiac Surgery. Parked at hospital and walked to nearby restaurant.
12:30–1:45	Lunch. <sup>c</sup>
1:45–2:45	Made phone calls from restaurant pay phone.
2:45–3:00	Walked back to Massachusetts General Hospital for appointment, and went to Cardiac Lab. Brief conversation with another hospital staff client on elevator.
3:00–4:00	Third personal call <sup>d</sup>
4:00–4:45	Made phone calls from hospital lobby pay phone.
4:45–5:00	Walked to another Massachusetts General Hospital building for appointment with Radiation Lab technician to check equipment breakdown.
5:00–5:30	Fourth personal call.
5:30–6:30	Drove casewriter to HBS, and headed home.

a. Ray had spent approximately an hour the previous night planning calls.

b. Normally, Ray would have used this time to make phone calls.

c. Lunch was longer than usual due to the presence of the casewriter.

d. Call was probably longer than would have been in the absence of the casewriter since the customer was interested in discussing Waters with the casewriter.