

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Πελατο- Μανία!



Δεν είναι ΠΟΤΕ πολύ αργά για να χτίσετε
μια πελατοκεντρική εταιρεία

Ken Blanchard

Συν-συγγραφέας των βιβλίων *Ο Μάνατζερ του Ενός Λεπτού* και *Μπράβο της Φάλαινας!*

Jim Ballard και Fred Finch

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α

Η αναδιοργάνωση

- 1** Η Yum! συναντάει
το Μάνατζερ του Ενός Λεπτού..... 17
- 2** Μια σύντομη ιστορία της Yum! Brands 31

ΜΕΡΟΣ Β

Πώς να αναπτύξετε με το σωστό τρόπο μια
πελατοκεντρική εταιρεία

ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΗΜΑΤΑ

- 3** Βήμα πρώτο:
Επικεντρωθείτε στο σωστό στόχο 51
- 4** Βήμα δεύτερο:
Συμπεριφερθείτε σωστά στους πελάτες σας 87
- 5** Βήμα τρίτο:
Συμπεριφερθείτε σωστά στους ανθρώπους σας 113
Πάρτε στην ομάδα τους σωστούς ανθρώπους:
η στρατολόγηση και η πρόσληψη..... 115

Δώστε στους ανθρώπους το σωστό ξεκίνημα: <i>εκπαίδευση και εξέλιξη</i>	127
Σωστή υποβοήθηση των ανθρώπων: <i>διαχείριση της απόδοσης</i>	139
Ενσωμάτωση των ανθρώπων: <i>ανάπτυξη των σωστών συστημάτων και διαδικασιών</i>	160
Εμψύχωση του ανθρώπινου δυναμικού: <i>δημιουργία μιας επαινετικής κουλτούρας</i>	185
6 Βήμα τέταρτο: Φροντίστε να έχετε τη σωστή ηγεσία	223

ΜΕΡΟΣ Γ

Τα επόμενα βήματα

7 Το ψηλό εμπόδιο: Η αποκρυπτογράφηση του κώδικα της Πελατομανίας	263
8 Η επιλογή είναι δική σας: Ο δρόμος της Yum! ή ο δρόμος της αποτυχίας;	275
Ευχαριστίες	283

ΜΕΡΟΣ Α



Η αναδιοργάνωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Yum! συναντάει το Μάνατζερ του Ενός Λεπτού

Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ. Γυρίζω σε Ανατολή και Δύση και παρατηρώ πώς συμπεριφέρονται οι οργανισμοί. Αναζητώ διαρκώς εταιρείες που προσπαθούν να αναπτυχθούν με το σωστό τρόπο — με το να επικεντρώνονται στους πελάτες τους και να δημιουργούν εσωτερική κουλτούρα που θα στηρίζεται στον άνθρωπο και θα βασίζεται στην απόδοση.

Γιατί είναι τόσο σημαντικό να επικεντρώνεσαι στους πελάτες σου; Επειδή ανεξάρτητα από το αν πουλάς πίτσες ή προσφέρεις επαγγελματικές υπηρεσίες, η δουλειά σου δεν αφορά εσένα. Αφορά τους ανθρώπους που εξυπηρετείς. Λέω ότι αναζητώ διαρκώς εταιρείες που προσπαθούν να το κάνουν με το σωστό τρόπο επειδή η ανάπτυξη μιας εταιρείας με το σωστό τρόπο είναι ένα αδιάκοπο ταξίδι. Δεν υπάρχει τελικός προορισμός. Όταν βρίσκω μια εταιρεία σε αυτή την πορεία, με συναρπάζει.

Η ΑΡΧΗ

Πριν από τέσσερα χρόνια μου ζήτησαν να μιλήσω στην ετήσια συγκέντρωση της KFC (που παλαιότερα ονομαζόταν Kentucky Fried Chicken) σχετικά με την προσφορά υπηρεσιών στους πελάτες. Στη συγκέντρωση εκείνη γνώρισα τον Ντέιβιντ Νόβακ, που ήταν εκείνη την εποχή πρόεδρος της Tricon — της μητρικής εταιρείας των KFC, Taco Bell, και Pizza Hut. Κατά τη διάρκεια εκείνης της συγκέντρωσης, ο Ντέιβιντ μου διηγήθηκε για το ταξίδι που είχε ξεκινήσει μαζί με τους ανθρώπους του, για να αναζωογονήσει το μουντό ισολογισμό της εταιρείας μετατρέποντάς τη σε πελατοκεντρική. Ο Ντέιβιντ γνώριζε ότι η εταιρεία του δήλωνε — υποκριτικά, όπως οι περισσότερες εταιρείες — ότι επικεντρώνεται στον πελάτη. Εκείνος πίστευε όμως ότι ανάπτυξη της εταιρείας του με το σωστό τρόπο σήμαινε κάτι πολύ περισσότερο από το να ακούει τον πελάτη και να ανταποκρίνεται στις επιθυμίες του· σήμαινε να συνθέσει μια ομάδα που θα είχε πραγματικό της πάθος να κάνει το κάτι παραπάνω για τον πελάτη. Ο σκοπός του Ντέιβιντ ήταν να δημιουργήσει μια κουλτούρα κυριολεκτικής Πελατομανίας σε όλα τους τα εστιατόρια, σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ήταν ένα πραγματικά φιλόδοξο όνειρο. Το 1997 η KFC, η Taco Bell, και η Pizza Hut είχαν αποσπαστεί από την PepsiCo για να σχηματίσουν την Tricon. Εκείνη την εποχή ο ισολογισμός της Tricon ήταν προβληματικός. Η νέα εταιρεία είχε κληρονομήσει χρέος \$4,7 δισεκατομμύρια και η απόδοση επί των επενδυθέντων κεφαλαίων κυμαινόταν στο υποτονικό 8 με 9 τοις εκατό. Σαν να μην ήταν αρκετή η πρόκληση αυτή, το 2002 η Tricon αγόρασε άλλες δύο αλυ-

σίδες εστιατορίων γρήγορης εστίασης —τη Long John Silver's και την A&W All American Food Restaurants— και έφτασε έτσι στη θέση της μακράν μεγαλύτερης εταιρείας εστιατορίων στον κόσμο, με κάπου 840.000 υπαλλήλους σε σχεδόν 33.000 εστιατόρια, σε περισσότερες από 100 χώρες και περιοχές. Τότε άλλαξε η εταιρεία και την επωνυμία της σε Yum! Brands. Με δεδομένα την οικονομική της κατάσταση και το ασύλληπτο μέγεθος της επιχείρησης, το έργο της δημιουργίας μιας τεράστιας αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα ήταν τρομακτικό, αλλά αυτό δεν φαινόταν να ταράζει τον Ντέιβιντ. Αυτή η στάση μου άρεσε πολύ. Ήταν ολοφάνερο ότι δεν τον ενδιέφερε μόνο να συζητάει για μια παγκόσμια κουλτούρα Πελατομανίας, αλλά και ότι θα τα κατάφερνε να την υλοποιήσει. Η αφοσίωση και η αποφασιστικότητα του θα κέρδιζαν ολοένα και περισσότερο το θαυμασμό μου.

Έξι μήνες αργότερα κατάφερα να περάσω και άλλο χρόνο με τον Ντέιβιντ, όταν μου ζήτησε να μιλήσω στην ετήσια συγκέντρωση όλων των κορυφαίων μάνατζερ της εταιρείας του. Αυτή τη φορά είχαμε την ευκαιρία να ανταλλάξουμε αρκετές απόψεις και να συνειδητοποιήσουμε ότι είμαστε ομοϊδεάτες. Στην προσπάθειά του να δημιουργήσει με το σωστό τρόπο μια πελατοκεντρική εταιρεία, ο Ντέιβιντ προσπαθούσε να υλοποιήσει όλα αυτά για τα οποία δίδασκα και έγραφα επί χρόνια. Και τα υλοποιούσε σε ένα από τα πιο δύσκολα επιχειρηματικά περιβάλλοντα που μπορεί να φανταστεί ο άνθρωπος.

ΜΙΑ ΓΙΓΑΝΤΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε μια φιλική παρτίδα γκολφ, αν χτυπήσεις άσχημα τη μπάλα, μπορείς να πεις «παίρνω ένα μάλιγκαν» και να χτυπήσεις ξανά. Ο Ντέιβιντ Νόβακ χρησιμοποιεί μια παρόμοια φράση για να δείξει τι σκοπεύει να καταφέρει η εταιρεία του. Όπως λέει: «Όταν η κόρη μου, η Άσλεϋ, ήταν πιο μικρή και γινόταν κάποιο λάθος, από εκείνη ή από τις φίλες της, στα παιχνίδια τους, συνήθιζαν να λένε "εδώ θέλει αναδιοργάνωση". Ε!, αυτό κάνει και η Yum! —μια γιγάντια αναδιοργάνωση.»

Το γεγονός ότι πρόκειται για μια γιγάντια αναδιοργάνωση κάνει πραγματικά δύσκολο το έργο της δημιουργίας μιας πελατοκεντρικής εταιρικής κουλτούρας που θα έχει πρώτα από όλα τον άνθρωπο και θα βασίζεται στην απόδοση. Είναι πολύ πιο εύκολο να εφαρμόσεις όλες τις έννοιες που διδάσκω τόσα χρόνια όταν ξεκινάς μια εταιρεία παρά να πάρεις έναν οργανισμό που έχει ήδη αναπτύξει μια διαφορετική κουλτούρα και να τον οδηγήσεις προς μια νέα κατεύθυνση. Να ξεκινήσεις από την αρχή σημαίνει ότι θα πρέπει να πείσεις τους επιφυλακτικούς και να κερδίσεις την αποδοχή για έναν εντελώς νέο τρόπο λειτουργίας.

Η Yum! προσπαθεί να δημιουργήσει μια νέα κουλτούρα ξεκινώντας με μια ομάδα αποκεντρωμένων εταιρειών που, στην πραγματικότητα, θεωρούσαν ότι είναι αντίπαλες μεταξύ τους. Άλλωστε, η απογοήτευση από την απροθυμία τους να συνεργαστούν και από τη συνολική τους απόδοση είχε οδηγήσει την PepsiCo στην απόφαση να αποχωριστεί τόσο σπουδαίες εμπορικές μάρκες.

Την ώρα που ο Νόβακ ενθουσιαζόταν με την πρόκληση, η απομάκρυνση από την PepsiCo προοικαλούσε άγχος στους συνεργάτες του. Αν και όλοι γνώριζαν ότι τα συνολικά τους αποτελέσματα ήταν κατώτερα από το αναμενόμενο, οι άνθρωποι στην KFC, στην Taco Bell, και στην Pizza Hut είχαν την υπερηφάνεια ότι αποτελούν τμήμα της PepsiCo, που σαφώς είχε την αξιοπιστία και το κύρος μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο. Αβεβαιότητα αισθάνονταν και οι άνθρωποι στα νέα αποκτήματα — τη Long John Silver's και την A&W All American Food Restaurants.

Οι πάντες αναρωτιόντουσαν: «Μπορούν άραγε πραγματικά να "αναδιοργανώσουν" μια τεράστια εταιρεία που αποτελείται από τόσο περιχαρακωμένους οργανισμούς;» Πώς θα ήταν η νέα εταιρεία; Θα ήταν μια εταιρεία πρώτης τάξεως ή θα καταντούσε της σειράς;

«Εδώ υπάρχει μια πραγματική ευκαιρία», μου είπε ο Ντέιβιντ. «Πόσοι ηγέτες και πόσες ηγετικές ομάδες έχουν την ευκαιρία να πάρουν μερικές πασίγνωστες μάρκες — κάποιες από αυτές γιορτάζουν πενήντα χρόνια από την ίδρυσή τους— και να ξεκινήσουν μια νέα εταιρεία; Αν την αναπτύξουμε με το σωστό τρόπο, μπορούμε να δημιουργήσουμε την εταιρεία του αιώνα.»

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΝΟΥ

Καθώς αναδομούν την εταιρεία τους με το σωστό τρόπο ώστε να γίνει μια πελατοκεντρική επιχείρηση, ο Ντέιβιντ Νόβακ και οι άνθρωποί του προσπαθούν να εντάξουν στην καθημερινή πρακτική την έννοια του κοινού νου. Ο κοινός νους

λέει ότι, αν συμπεριφέρεσαι με συνέπεια σε όσους εξυπηρετούν τους πελάτες σαν να είναι οι πιο σημαντικοί άνθρωποι στην εταιρεία, θα συμπεριφέρονται και εκείνοι στους πελάτες σαν να είναι οι πιο σημαντικοί άνθρωποι στον κόσμο. Αν συμπεριφέρεσαι στους ανθρώπους της εταιρείας σαν να είναι νικητές και εκείνοι θεωρούν τους εαυτούς τους νικητές, η ικανοποίηση των πελατών και τα κέρδη θα είναι η φυσιολογική συνέπεια.

Η ένταξη του κοινού νου στην καθημερινή πρακτική προϋποθέτει να κατανοείς τους ανθρώπους. Στην περίπτωση της Yum!, αυτό σημαίνει να κατανοείς τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους δικαιοδόχους, τα μέλη των ομάδων, τους ηγέτες, ακόμη και τους επενδυτές —τους πάντες ανά την υφήλιο που εμπλέκονται με τον οργανισμό ή επηρεάζονται από αυτόν. Όσον αφορά την έμφαση στην κατανόηση των ανθρώπων, μία από τις ερμηνείες της επωνυμίας Yum! είναι αυτή που σημαίνει «εσύ με καταλαβαίνεις» —ή, στο αγγλικό πρωτότυπο:

You Understand Me

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ: ΜΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΝΑΓΚΗ

Η φράση «εσύ με καταλαβαίνεις» σημαίνει ότι δεν κατανοείς μόνο τις ιδιαίτερες ανάγκες μου, αλλά και τις παγκόσμιες ανάγκες, όπως η αναγνώριση, που υπάρχουν σε όλους τους πολιτισμούς του κόσμου. Όπως το συνοψίζει ο Ντέιβιντ:

Εδώ αναφερόμαστε σε μια παγκόσμια αλήθεια. Όταν έχεις πρώτο σου μέλημα τους ανθρώπους και μετά τους περιστοιχίζεις με διαδικασίες και πρακτικές που αναγνωρίζουν τις προσπάθειές τους, η απόδοση ανεβαίνει στα ύψη. Ο κόσμος μας παγκοσμιοποιείται. Το να έχεις πρώτο σου μέλημα τους ανθρώπους δεν αποδίδει μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Είναι μια βασική ανθρωπινή αλήθεια που υπάρχει ανεξάρτητα από τη θρησκεία που έχεις ή τον τόπο όπου έτυχε να κατοικείς. Στην Αγγλία, στην Κίνα, στη Μαλαισία, στις Φιλιππίνες, στη Μέση Ανατολή, οπουδήποτε — η αναγνώριση προωθεί παντού την απόδοση.

Στο βιβλίο *Ο Μάνατζερ του Ενός Λεπτού*, ο Σπένσερ Τζόνσον (ο τύπος που του πήραν το τυρί) και εγώ αναφέραμε ότι το κλειδί για την καλλιέργεια ανθρώπων και σπουδαίων οργανισμών είναι να βρίσκεις ανθρώπους που κάνουν σωστά πράγματα και να δίνεις έμφαση στα θετικά. Η αφοσίωση του Ντέηβιντ σε αυτό το αξίωμα είναι ολοφάνερη. Παθιάζεται όταν εξηγεί ότι, για να αναπτύξει και να διατηρήσει εξαιρετικές αποδόσεις σε όλο τον κόσμο, θέλει να ανυψώσει την αναγνώριση και τους επαίνους σε νέα επίπεδα.

Το κυριότερο από όσα μας εντυπωσίασαν ήταν η ενέργεια και το πάθος του Ντέηβιντ για την εταιρεία και τη δουλειά του. Ακόμη και η απλή επίσκεψη στο γραφείο του Ντέηβιντ αποτελεί εμπειρία. Τα περισσότερα στελέχη έχουν κρεμασμένο στον τοίχο σε περίοπτη θέση το «ρητό» της εταιρείας τους —στην περίπτωση τους, το ρητό θα ήταν «Α-

να γνωρίζουμε την προσφορά των ανθρώπων.» Στου Ντέηβιντ, όμως, *ολόκληρος ο τοίχος* είναι αφιερωμένος στην αξία της αναγνώρισης. Είναι καλυμμένος εντελώς με φωτογραφίες ανθρώπων που έχει βραβεύσει σε ολόκληρο τον κόσμο. Ο Ντέηβιντ μας έδειξε, μάλιστα, φωτογραφίες με τις οποίες σκόπευε να καλύψει και την οροφή όταν θα τελείωναν οι διαθέσιμες επιφάνειες στους τοίχους.

«Το προσωπικό ασφαλείας δεν έχει πρόβλημα να τις κρεμάσω εκεί πάνω, αρκεί να τις στερεώσω καλά έτσι ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος να πέσουν και να χτυπήσουν κάποιον στο κεφάλι», μας είπε χαμογελώντας.

Όλες αυτές οι μαρτυρίες της αναγνώρισης δεν βρίσκονται εκεί απλώς και μόνο για επίδειξη· τις χρειάζεται για τον *εαυτό του*. Όπως μας είπε: «Έχω το καλύτερο προεδρικό γραφείο στον κόσμο.» Είναι σαν παιδί σε ζαχαροπλαστείο —κατενθουσιασμένος που βρίσκεται εκεί.

Η ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ

Όσο περισσότερα μάθαινα για τη Yum!, τόσο περισσότερο με συνάρπαζε το ενδεχόμενο να καταγράψω το ταξίδι τους. Όπως ανέφερα νωρίτερα, αναζητάω πάντα καλά παραδείγματα ανθρώπων που προσπαθούν να εφαρμόσουν τα κηρύγματά μου στην πράξη, αλλά δεν είχα συναντήσει ποτέ μου μια ομάδα μάνατζερ που να ενδιαφέρονται για «ολόκληρο το πακέτο» —την υλοποίηση μιας πλήρους εταιρικής αναδιοργάνωσης.

Όταν τους ανέφερα τον ενθουσιασμό μου επειδή το ταξίδι τους αποτελούσε ένα υπόδειγμα μελέτης που θα μπορούσε να βοηθήσει και άλλους ανθρώπους και οργανισμούς, ο ενθουσιασμός μεταδόθηκε και στον Ντέηβιντ και τους ανθρώπους του. Με δεδομένα το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του ενδεχόμενου εγχειρήματος, γνώριζα ότι θα χρειαζόμουν βοήθεια. Ρώτησα δύο συναδέλφους μου, τον Φρεντ Φιντς και τον Τζιμ Μπάλαρντ, αν θα ήθελαν να ενώσουμε τις δυνάμεις μας σε αυτό το έργο. Γνωρίζω και τους δύο περισσότερο από τριάντα χρόνια. Ο Φρεντ είναι από τα ιδρυτικά στελέχη της The Blanchard Companies και εξαιρετος σύμβουλος. Ο Τζιμ είναι διακεκριμένος συγγραφέας και εκπαιδευτής που έχει συνεργαστεί μαζί μου σε μια σειρά βιβλίων, μεταξύ των οποίων και στο *Μπράβο της φάλαινας! Η δύναμη των θετικών σχέσεων*.

Αφού συναντήσαμε, ο Φρεντ, ο Τζιμ, και εγώ, τον Ντέηβιντ στο γραφείο του στο Λούιβιλ, συμφωνήσαμε ότι πραγματικά θα μπορούσε να τα καταφέρει με τους ανθρώπους του να αναδιοργανώσουν την εταιρεία τους με το σωστό τρόπο και να δημιουργήσουν μια παγκόσμια κουλτούρα Πελατομανίας. Ο ενθουσιασμός μας όμως για το έργο απογειώθηκε κατακόρυφα όταν η ομάδα του Ντέηβιντ μας είπαν: «Εντάξει, κάντε το. Αρκεί να μη γράψετε ένα βιβλίο που θα τα δείχνει όλα ρόδινα.» Μας είπαν να πάμε οπουδήποτε στην εταιρεία και να μιλήσουμε με οποιονδήποτε. «Αλλά φροντίστε ό,τι γράψετε να αποδίδει με ακρίβεια αυτά που θα βρείτε —τα καλά, τα κακά, και τα άσχημα.» Αυτό μας έδινε την άδεια να κάνουμε ακόμη και δύσκολες ερωτήσεις. Το αποτέλεσμα ήταν να αυξηθεί και άλλο η όρεξή μας, αφού και

εμείς δεν θέλαμε να εμπλακούμε σε ένα βιβλίο για φύκια και μεταξωτές κορδέλες. Ο στόχος μας αυτός ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο όταν ο Ντέηβιντ επέμεινε ότι το βιβλίο δεν θα έπρεπε να ασχολείται ούτε με εκείνον. Με δεδομένο κάποια φουσκωμένα “εγώ” προέδρων και μάνατζερ επιχειρήσεων που έχουμε συναντήσει, η αντίληψη αυτή ήταν πραγματικά εντυπωσιακή.

Καθώς γνωρίζουμε ότι η συμπεριφορά των κορυφαίων στελεχών αντανakλάται άμεσα μέχρι τα κατώτερα επίπεδα των οργανισμών, αρχίσαμε να παίρνουμε συνεντεύξεις από κορυφαία διοικητικά στελέχη τόσο της Yum!, όσο και των θυγατρικών της εταιρειών. Επικεντρώνοντας στο όραμα, στις αξίες, και στην ηγεσία, αποκτήσαμε την αίσθηση των πιστεύω της εταιρείας, των προσδοκιών της, και της κατεύθυνσης που ακολουθούσαν στο ταξίδι τους. Ύστερα συζητήσαμε με δι-καιοδόχους, με ηγέτες σε κατώτερα επίπεδα, με διευθυντές εστιατορίων, με μέλη των ομάδων —και στις Ηνωμένες Πολιτείες, και στο εξωτερικό. Καθώς μεγάλωνε το έργο μας, έτσι μεγάλωνε και η εμπιστοσύνη μας στη δέσμευση της εταιρείας στους ανθρώπους της.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΒΙΒΛΙΟΥ

Όλα αυτά τα χρόνια διαπίστωσα ότι οι ηγέτες των σπουδαίων οργανισμών, μεγάλων και μικρών, γνωρίζουν πώς να αναπτύξουν μια πελατοκεντρική εταιρεία με το σωστό τρόπο. Το καταφέρνουν προχωρώντας σε ανώτερα επίπεδα και εστιάζοντας την προσοχή των ανθρώπων σε κάτι περισσότερο από το να βγάζουν χρήματα. Κατανοούν τη δύναμη μιας κουλ-

τούρας που βάζει πρώτο τον άνθρωπο και βασίζεται στην απόδοση, και ακολουθούν από διαίσθηση τα τέσσερα βήματα για την ανάπτυξη μιας εταιρείας με το σωστό τρόπο:

Βήμα πρώτο: Επικεντρωθείτε στο σωστό στόχο και το σωστό όραμα.

Βήμα δεύτερο: Συμπεριφερθείτε σωστά στους πελάτες σας.

Βήμα τρίτο: Συμπεριφερθείτε σωστά στους ανθρώπους σας.

Βήμα τέταρτο: Φροντίστε να έχετε τη σωστή ηγεσία.

Θα πρέπει να διευκρινίσω πως, όταν αναφέρομαι σε ηγέτες, σε πολλές περιπτώσεις δεν αναφέρομαι στους μάνατζερ της κορυφής. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής, και ηγέτης μπορεί να αναδειχθεί οποιοσδήποτε έχει την ευκαιρία να επηρεάζει τους άλλους, προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο. Ένας σπουδαίος οργανισμός διαθέτει ηγέτες σε όλα τα επίπεδα.

Το παρόν βιβλίο είναι οργανωμένο σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο και μια σύντομη ιστορία της Yum! Brands. Το Μέρος Β —το κύριο σώμα του βιβλίου— εστιάζει στα τέσσερα βήματα για την ανάπτυξη μιας πελατοκεντρικής εταιρείας με το σωστό τρόπο. Αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, καθένα από τα οποία ασχολείται με ένα από τα κρίσιμα βήματα. Το πρώτο

μέρος σε κάθε κεφάλαιο έχει τον τίτλο «Το όνειρο του Blanchard» και περιέχει τις σκέψεις μου σχετικά με το τι χρειάζεται για να υλοποιηθεί το συγκεκριμένο βήμα με τον ιδανικό τρόπο. Το δεύτερο μέρος έχει τον τίτλο «Η πραγματικότητα της Yum!» Στην ενότητα αυτή ακούγονται οι φωνές των ανθρώπων της Yum! —των ηγετών, των κόουτς, και των συνεργατών τους— που διηγούνται την ιστορία τους. Περιγράφουν πώς χρησιμοποίησαν το συγκεκριμένο βήμα για να αναδιοργανώσουν με το σωστό τρόπο και να υλοποιήσουν το όνειρό τους: να καθιερώσουν παγκόσμια την Πελατομανία. Στο τέλος κάθε κεφαλαίου υπάρχει ο Έλεγχος της Βαθμολογίας. Εκεί θα βρείτε την άποψή μου για το πόσο καλά τα καταφέρνει η Yum! σε κάθε κρίσιμο τομέα, σε σύγκριση πάντα με το ιδανικό που περιγράφω στις ενότητες για το Όνειρό μου. Στο Μέρος Γ, «Τα επόμενα βήματα», διερευνούμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν προκειμένου να διατηρήσουν την ορμή τους και το τι θα κάνουν για να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις αυτές. Το τελευταίο κεφάλαιο, «Η επιλογή είναι δική σας», θα σας βοηθήσει να πάρετε τις δικές σας αποφάσεις: Θα ακολουθήσετε το δρόμο της Yum! ή το δρόμο της αποτυχίας;

ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η Yum! Brands δεν είναι η μόνη εταιρεία που μπορούσαμε να επιλέξουμε ως παράδειγμα του τρόπου ανάπτυξης μιας πελατοκεντρικής εταιρείας, αλλά είναι αναμφισβήτητο η πιο συναρπαστική. Η Yum! έχει την πιο θετική και δυναμική

κουλτούρα που έχουμε συναντήσει. Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία εστιατορίων στον κόσμο και όμως έχει δεσμευτεί να λειτουργεί με ταπεινοφροσύνη. Το ταξίδι της μας προσφέρει ένα σχεδιάγραμμα επιθυμητών αλλαγών, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς κάθε τύπου και μεγέθους που θέλουν να αυξήσουν την κερδοφορία τους και την ευημερία τους καθώς θα επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους.

Το ηθικό δίδαγμα από αυτή την ιστορία είναι ότι δεν είναι ποτέ αργά για να αναπτύξετε μια πελατοκεντρική εταιρεία με το σωστό τρόπο. Ενώ οι ίδιοι οι άνθρωποι της Yum! είναι οι πρώτοι που παραδέχονται ότι έχει να γίνει πολλή δουλειά ακόμη και ότι το ταξίδι τους μόλις ξεκίνησε, η ηγεσία της έχει προχωρήσει σημαντικά στην προσπάθειά της να πάρει περιχαραινόμενες εταιρείες με πολυποίκιλη προέλευση και να δημιουργήσει μια απλή, συναρπαστική εταιρική κουλτούρα που έχει αρχίσει ήδη να παράγει μετρήσιμα αποτελέσματα. Όπως αρέσει στον Ντέηβ Ντένο, τον οικονομικό διευθυντή της εταιρείας, να λέει: «Όσοι αριθμοί πρέπει να ανεβαίνουν, ανεβαίνουν —και όσοι πρέπει να κατεβαίνουν, κατεβαίνουν.» Από την εποχή της απόσπασής της από την PepsiCo, το 1997, η Yum! έχει υπερτριπλασιάσει τα κέρδη της ανά μετοχή, έχει διπλασιάσει την απόδοση ως προς τα επενδυθέντα κεφάλαια, και έχει αυξήσει την κεφαλαιοποίησή της στο χρηματιστήριο από τα \$3,7 δισεκατομμύρια στα \$10 δισεκατομμύρια. Το χρέος των \$4,7 δισεκατομμυρίων με το οποίο είχε φορτωθεί η Yum! έχει μειωθεί στα \$2,1 δισεκατομμύρια και ο ισολογισμός της είναι «ποιότητας επένδυσης».

Ελπίζουμε ότι θα ευχαριστηθείτε αυτό το ταξίδι μαζί μας. Είμαστε βέβαιοι ότι, ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας σας —αλλά και από το αν είναι παραδοσιακή ή τεχνολογική, παλιά ή νέα, με στελέχη κορυφής ή πωλητές στα γκισέ— μπορείτε και εσείς να την αναπτύξετε σωστά επικεντρώνοντας στους πελάτες σας.

KEN BLANCHARD

Άνοιξη 2004

ΕΠΑΙΝΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ *ΠελατοΜανία!*

"Θα σας ενδιέφερε συγκεκριμένη βοήθεια για «τις πιο καλές πρακτικές» μαζί με σοφές αρχές, για να εμπνεύσετε το προσωπικό σας ώστε να επικεντρωθεί πραγματικά στους πελάτες σας; Διαβάστε αυτό το σπουδαίο βιβλίο, πείτε και σε άλλους να το διαβάσουν, μοιραστείτε μεταξύ σας αυτά που μάθατε, και σχεδιάστε εφαρμογές και αρμοδιότητες. Θα λειτουργήσει!"

—Dr. Stephen R. Covey, συγγραφέας του *7 Συνήθειες των εξαιρετικά επιτυχημένων ανθρώπων*

"Ο Ken Blanchard τα κατάφερε πάλι. Στην *ΠελατοΜανία!* μάς δείχνει ότι οι ισχυρές εμπνεύσεις δημιουργούνται μόνο μετά από σχολαστική μελέτη της αριστείας στην πράξη. Με την περιγραφή των προσπαθειών της Yum! να μετατραπεί σε πελατοκεντρικό οργανισμό — με τις λιγοστές αποτυχίες και τις πολλές επιτυχίες — ο Blanchard και οι συνεργάτες του στη συγγραφή του βιβλίου μάς αποκαλύπτουν έναν οδικό χάρτη, τον οποίο μπορούν να ακολουθήσουν όλοι οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να εμπνεύσουν τους ανθρώπους τους και, τελικά, να κερδίσουν τις καρδιές των πελατών τους."

—Marcus Buckingham, συν-συγγραφέας των *First, Break All The Rules* και *Now, Discover Your Strengths*

"Η *ΠελατοΜανία!* είναι το καλύτερο απόσταγμα της σοφίας, των πεποιθήσεων, και της δυναμικής σκέψης του Ken Blanchard μέχρι σήμερα. Αυτό που με ενέπνευσε περισσότερο είναι η διαδρομή του από τις δυνατότητες στην πραγματικότητα, αλλά και ότι επικυρώνει τις θεμελιώδεις αρχές — ότι μπορεί να συμβεί και ότι ποτέ δεν είναι αργά για να αρχίσεις!"

—Tami Heim, τέως πρόεδρος της *Borders, Inc.*

"Όποιος εργάζεται σε πελατοκεντρική εταιρεία πρέπει πραγματικά να διαβάσει αυτό το βιβλίο! Είναι, κατά μια έννοια απλό, ισχυρό, γεμάτο ενέργεια, συναρπαστικό, και απίστευτα ευανάγνωστο μαζί. Ποτέ ξανά δεν πρόκειται να προσφέρω — ή να δεχτώ — υπηρεσίες με τον ίδιο τρόπο. Μάλιστα, θα έχω πάντα μαζί μου ένα αντίγραφο του για να το χαρίζω σε ανθρώπους που μου παρέχουν ανεπαρκείς υπηρεσίες."

—Patrick M. Lencioni, συγγραφέας του best-seller *The Five Dysfunctions of a Team*

"Αυτό το βιβλίο σας οδηγεί γρήγορα στο «διά ταύτα»: Αν δεν φροντίζετε τους πελάτες σας, θα το κάνει κάποιος άλλος. Κάντε αυτό που έκανα εγώ: παραγγείλετε από ένα αντίτυπο του βιβλίου για κάθε υπάλληλό σας και βάλτε τους να αποστηθίσουν τα 4 κρίσιμα βήματα για να δημιουργήσουν πελατομανία! Αυτό το βιβλίο σας δείχνει πώς να κάνετε τους πελάτες σας τόσο ευτυχισμένους ώστε να χαμογελάτε κάθε φορά που θα πηγαίνετε στην τράπεζα."

—Robert G. Allen, συγγραφέας του *Nothing Down for the 2000s*

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Στομνάρη 27B, 10682, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-3832044

ISBN 978-960-461-107-2



9 789604 611072