

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

#### **Αντικειμενικοί σκοποί του κεφαλαίου**

- Ποιοι είναι οι πελάτες μας;
- Τι αγοράζουν;

Είναι πολλοί οι μάνατζερ που έχουν ελάχιστη ή και καθόλου επικοινωνία με τους εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού τους. Τελικά για πολλούς οργανισμούς, όπως οι δημόσιες υπηρεσίες και τα νοσοκομεία, η ιδέα ότι οι άνθρωποι οι οποίοι πρέπει να εξυπηρετηθούν είναι οι εν δυνάμει πελάτες μας αποτελεί σχετικά πρόσφατο φαινόμενο.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια οι διαφορετικές θεωρίες μάνατζμεντ έχουν δώσει βαρύνουσα σημασία στην ανάγκη των επιχειρήσεων για «πελατοκεντρικό προσανατολισμό», προσαρμόζοντας την πλειοψηφία των δραστηριοτήτων και των αποφάσεών τους σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Ιδού ορισμένες αναφορές που επιβεβαιώνουν αυτή την άποψη:

*«Αποτελούσε πάντα στρατηγικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση να βρίσκεται κοντά στους πελάτες της. Η δημιουργία καλών σχέσεων με τους πελάτες δεν έχει αντίκτυπο μόνο στο επίπεδο των πωλήσεων, αλλά και στη μελλοντική ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι η μοναδική εγγύηση για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η έγκαιρη γνώση των αλλαγών που συντελούνται στις προτιμήσεις των πελατών έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη απόδοση στην παραγωγή, μείωση του κόστους και ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων και των επιστροφών».*

Rosabeth Moss Kanter

«Εάν επιχειρήσουμε να ορίσουμε την έννοια της ποιότητας με ένα τρόπο χρήσιμο, τότε πρέπει να αναγνωρίσουμε την ανάγκη να συμπεριλάβουμε στα χαρακτηριστικά της το χρόνο που απαιτεί ο πελάτης».

John S. Oakland

«Η παραδοχή ότι “ο πελάτης είναι βασιλιάς” έχει γίνει καθημερινή συνείδηση στις περισσότερες από τις επιτυχημένες επιχειρήσεις. Γι’ αυτές τις επιχειρήσεις η δημιουργία καλών σχέσεων με τον καταναλωτή και η βαθιά γνώση της αγοράς στην οποία λειτουργούν είναι καθοριστικής σημασίας, ενώ παράλληλα οι δραστηριότητες αυτές έχουν γίνει μέρος της ρουτίνας και των καθημερινών επιχειρησιακών τους πρακτικών».

Walter Goldsmith και David Clutterbuck

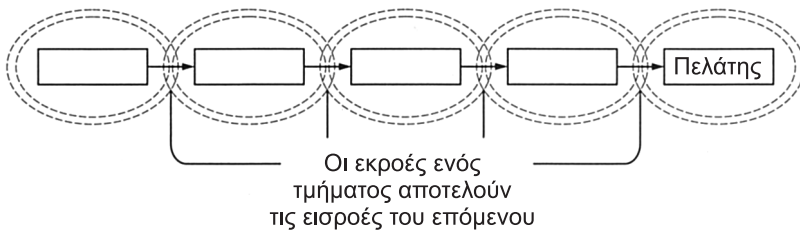
Όταν αναφερόμαστε στους πελάτες μιας επιχείρησης ανακύπτουν δύο πολύ σημαντικά ζητήματα. Το πρώτο παραπέμπει στις **αλλαγές**. Ανάμεσα στους συγγραφείς που έχουμε επιλέξει να παρουσιάσουμε σε αυτό το βιβλίο είναι η Rosabeth Moss Kanter, η οποία επισημαίνει ότι όλοι οι οργανισμοί σήμερα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον όπου οι πραγματοποιούμενες αλλαγές δεν είναι προβλέψιμες και ταυτόχρονα συντελούνται με ραγδαίες ταχύτητες. Πολλοί συγγραφείς του μάνατζμεντ ασπάζονται την ίδια άποψη. Πρεσβεύουν ότι οι οργανισμοί που επιδιώκουν να παραμείνουν στην αγορά οφείλουν να ελέγχουν αδιάκοπα τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών, επειδή η ικανοποίησή τους πρέπει να αποτελεί τον πρωταρχικό τους στόχο.

Το δεύτερο ζήτημα είναι αυτό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή αλλιώς της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται στην άποψη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι βασικός σκοπός κάθε οργανισμού. Ωστόσο η προσέγγιση αυτή έχει πολλές προεκτάσεις. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ξεκινάει από τη θεώρηση ότι κάθε ένας σε έναν οργανισμό είναι πελάτης κάποιου άλλου εσωτερικού πελάτη. Αν εξετάσουμε πιο προσεκτικά τη σχέση ανάμεσα σε αυτούς τους εσωτερικούς πελάτες με τους προμηθευτές τους, θα ανακαλύψουμε ορισμένους απρόβλεπτους συνδετικούς κρίκους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο John Oakland:

«Πόσοι μάνατζερ ενδιαφέρονται πραγματικά για το ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών τους – επί παραδείγματι των γραμματέων τους; Είναι ευανάγνωστος ο γραφικός τους χαρακτήρας; Δίνουν σαφείς οδηγίες; Γνωρίζουν πάντα οι γραμματείς πού είναι το αφεντικό τους; Αντί-

στοιχα, οι γραμματείς προσπαθούν να παρέχουν στο αφεντικό τους όλα όσα επιθυμεί; Τυφλό σύστημα χωρίς λάθη; Μηνύματα με σαφήνεια; Καθαρό γραφείο;»

Το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με εκείνο των αλλαγών, επειδή βασίζεται στην ιδέα ότι οι εσωτερικές σχέσεις δημιουργούν την **αλυσίδα προμηθειών** η οποία νομοτελειακά οδηγεί στον εξωτερικό πελάτη.



Σχήμα 3.1

Αν αυτή η αλυσίδα προμηθειών λειτουργεί ομαλά προσδιορίζοντας τις ανάγκες του πελάτη σε κάθε στάδιο, το σύνολο του οργανισμού θα έχει την ικανότητα να προσαρμοστεί στις μεταλλασσόμενες ανάγκες των εξωτερικών πελατών. Θα επιστρέψουμε στα θέματα της ικανοποίησης του πελάτη και στην εσωτερική αλυσίδα προμηθειών στο Τρίτο μέρος του βιβλίου.

Ως εκ τούτου ένας οργανισμός είναι γεμάτος με πελάτες. Οι συνάδελφοί σας είναι οι πελάτες σας και εσείς οι δικοί τους πελάτες. Εκείνοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και απαιτήσεις σας παίζοντας με υπευθυνότητα το ρόλο τους και αντίστροφα. Για παράδειγμα:

### Εμπειρικό παράδειγμα

Η Κέιτ εργάζεται στο τμήμα ενδο-επικοινωνίας, στην έδρα μιας μεγάλης αλυσίδας λιανεμπορίου. Πρέπει να συλλέξει και να αξιολογήσει όλες τις πληροφορίες από συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης ώστε οι πληροφορίες που θα επεξεργαστεί να είναι σαφείς, κατανοητές και κατάλληλες να αποσταλούν σε όλα τα τμήματα. Σ' αυτό το σενάριο οι εργαζόμενοι στα άλλα τμήματα είναι οι

πελάτες της Κέιτ. Εξυπηρετεί τις ανάγκες τους ώστε να εκπληρώσουν αποδοτικά τα καθήκοντά τους. Ωστόσο η Κέιτ παίζει και το ρόλο του πελάτη. Είναι πελάτης του τμήματος Information Technology (IT). Οι τεχνικοί του τμήματος IT πρέπει να φροντίσουν να διατηρείται ο υπολογιστής και ο εκτυπωτής της Κέιτ σε καλή κατάσταση, για να μπορεί να αποθηκεύσει όλες τις πληροφορίες που συλλέγει πριν τις αποστείλει στους ενδιαφερόμενους. Αν οι τεχνικοί του τμήματος Information Technology της επιχείρησης δεν φροντίσουν να λειτουργεί σωστά ο υπολογιστής της, στην ουσία έχουν αποτύχει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της Κέιτ με αποτέλεσμα να είναι ένας δυσαρεστημένος πελάτης.

Επειδή όλοι εργάζονται για την ίδια επιχείρηση ο κάθε ένας σε αυτό το παράδειγμα είναι ένας «εσωτερικός» πελάτης.

### **Ποιοι είναι οι «εσωτερικοί» πελάτες σας;**

Είμαστε όλοι «εξωτερικοί» πελάτες διαφόρων καταστημάτων. Αν ένα κατάστημα δεν ικανοποιεί τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις μας, θα σταματήσουμε να το επισκεπτόμαστε. Το κατάστημα θα χάσει την πελατεία του και τελικά ο τζίρος του θα μειωθεί τόσο, που θα αναγκαστεί να βάλει λουκέτο.

Όπως η Κέιτ στο παράδειγμά μας βασίζεται στο τμήμα IT για να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του υπολογιστή με στόχο τη διάχυση των επιχειρηματικών πληροφοριών, έτσι και το κατάστημα βασίζεται σε εμάς για να έχει ικανοποιητικά κέρδη για τη διατήρηση της θέσης του στην αγορά. Ωστόσο, προς το παρόν σκοπεύουμε να διερευνήσουμε τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών και πώς αυτές επηρεάζονται από το περιβάλλον.

### *Πελάτες και ποιότητα*

Η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται στην εξής υπόθεση:

#### **Οι πελάτες αγοράζουν ποιότητα**

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε πώς εντάσσεται η έννοια της ποιότητας στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Οι έννοιες της «υψηλής ποιότητας» ή ακόμη και της «καλής ποιότητας» είναι διαφορετικές. Αντίθετα, η ΔΟΠ υποστηρίζει ότι η παρεχόμενη ποιότητα θα πρέπει να είναι «ικα-

νοποιητική» – με άλλα λόγια θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Δύο από τους πρωτοπόρους της Ολικής Ποιότητας διευκρινίζουν αυτή την έννοια.

*Ο Joseph Juran όρισε την ποιότητα ως την «κατάλληλη μορφή για δεδομένο σκοπό ή χρήση». Ο Philip Crosby χρησιμοποίησε την έκφραση «συμμόρφωση στις προδιαγραφές».*

Από την πλευρά των πελατών, η ποιότητα περιγράφει μέχρι ποιο σημείο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συναντά τις ανάγκες ή ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.

### **Εμπειρικό παράδειγμα**

Δύο φίλοι επισκέφτηκαν τα καταστήματα της High Street για να αγοράσουν μαχαιροπίρουνα. Ο πρώτος θέλει ένα σετ μαχαιροπίρουνα για το τροχόσπιτο που αγόρασε πρόσφατα για να περνάει εκεί τις διακοπές με την οικογένειά του καθώς και μερικά Σαββατοκύριακα. Ο δεύτερος θέλει να τα δωρίσει για γαμήλιο δώρο στον ανιψιό του.

**Έχοντας αυτές τις περιορισμένες πληροφορίες, τι πιστεύετε ότι θα αποτελούσε «ποιότητα» σε κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις;**

Εφόσον δεν μπορούμε να ρωτήσουμε τους πελάτες πρέπει να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις. Φαίνεται ορθολογική η υπόθεση ότι τα μαχαιροπίρουνα για το τροχόσπιτο θα πρέπει να είναι ανθεκτικά και σχετικά φθηνά χωρίς η εμφάνισή τους να είναι ιδιαίτερη. Τα μαχαιροπίρουνα που προορίζονται για γαμήλιο δώρο θα πρέπει να είναι εντυπωσιακά – κάποιας γνωστής μάρκας – πιθανότατα επάργυρα, έχοντας το design που θα αντικατοπτρίζει τις καλές προθέσεις και τη γενναιοδωρία των δωρητών.

### *Εξωτερικές επιρροές*

Βέβαια αυτού του είδους οι υποθέσεις είναι υποκειμενικές και άρα περιορισμένης αξίας. Γι' αυτό στο Μέρος 3 του βιβλίου θα υπεισέλθουμε σε περισσότερες λεπτομέρειες για την ιδιαίτερη σημασία που έχει η διεξαγωγή έρευνας αγοράς ως προς τη διερεύνηση των απαιτήσεων των πελα-

τών. Είναι όμως επίσης σημαντικό να τονίσουμε ότι οι ανάγκες των πελατών αποτελούν εν μέρει την αντανάκλαση των εξωτερικών παραγόντων που τους επηρεάζουν. Παραθέτουμε ορισμένα βασικά παραδείγματα:

### Παράδειγμα

- Η θέσπιση πιο αυστηρών νόμων για την κατανάλωση αλκοόλ από τους οδηγούς τροχοφόρων στο Ηνωμένο Βασίλειο είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων των αναψυκτικών στις παμπ.
- Η ανάπτυξη της συνείδησης στους ιθύνοντες του δημόσιου τομέα για τα θέματα προστασίας του περιβάλλοντος οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεων ανακυκλώσιμων αγαθών και τροφίμων βιολογικής καλλιέργειας στα σούπερ μάρκετ.
- Οι ταξιδιωτικές και αεροπορικές εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο υπέστησαν δραστική μείωση των πελατών τους τους μήνες που επακολούθησαν την τρομοκρατική ενέργεια στις ΗΠΑ το Σεπτέμβριο του 2001.

Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις κάποια σημαντική αλλαγή συντελέστηκε στο ευρύτερο παγκόσμιο περιβάλλον. Πελάτες, βιομηχανίες και προμηθευτές είχαν ελάχιστη ή και μηδενική επιρροή σ' αυτές τις αλλαγές. Ωστόσο οι μεταβολές αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση ή τη μείωση της ποσότητας των αγαθών ή υπηρεσιών που επιθυμούσαν να αγοράσουν οι πελάτες. Με άλλα λόγια οι εξωτερικοί παράγοντες ήταν υπεύθυνοι για την αλλαγή που συντελέστηκε στις ανάγκες ή τις απαιτήσεις των πελατών.

Με έναν ανάλογο τρόπο εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν αυτό που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως «ικανοποιητική ποιότητα». Μια εταιρεία αυτοκινήτων αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση προς τα ανώτατα διοικητικά στελέχη με ποικίλους τρόπους:

- Ως παροχή ενός μέσου μεταφοράς.
- Ως προσφορά πολυτελών αυτοκινήτων.
- Ως παροχή ενός συμβόλου που χαρακτηρίζει το κοινωνικό status.

Κάθε αυτοκίνητο ανταποκρίνεται στην πρώτη απαίτηση των πελατών. Η δεύτερη απαίτηση παραπέμπει σε άλλα θέματα, όπως, αν το αυτοκίνητο διαθέτει κλιματισμό, πόσο αναπαυτικά είναι τα καθίσματα κ.ά. Η ανταπόκριση που έχει η τρίτη απαίτηση στα ανώτατα διοικητικά στελέχη εξαρτάται από τη συνάρτηση δύο παραγόντων, του μεγέθους και της μάρκας του αυτοκινήτου.

Σήμερα, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη εξακολουθούν να απαιτούν από ένα αυτοκίνητο να ανταποκρίνεται στις ιδιότητες του μεταφορικού μέσου, της άνεσης και του κοινωνικού status. Οι αλλαγές όμως που έχουν σημειωθεί στις εξωτερικές συνθήκες έχουν προσθέσει και μια επιπλέον απαίτηση, ενώ δημιούργησαν διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με τον τρόπο παροχής των τριών πρώτων. Στις μέρες μας η κριτική που ασκείται για τα μεγάλα αυτοκίνητα συνοψίζεται στα εξής επιχειρήματα:

- Είναι «βενζινοφάγα»
- Σπαταλούν εθνικούς πόρους
- Επιβαρύνουν το περιβάλλον

Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις μεγάλων αυτοκινήτων δεν ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στην αυξημένη ευαισθησία για την προστασία του περιβάλλοντος τόσο των οδηγών όσο και άλλων φορέων.

### Συζήτηση

Ποια ανταπόκριση θα περιμένατε σε αυτή την αλλαγή από τους:

- Πελάτες;
- Κατασκευαστές αυτοκινήτων;

Η κλασική ανταπόκριση των πελατών ήταν να στραφούν σε μικρότερα αυτοκίνητα, τα οποία τους προσέφεραν αντίστοιχα πρότυπα άνεσης που είχαν και πριν με τα μεγαλύτερα αυτοκίνητα. Ωστόσο, οι κατασκευαστές αυτοκινήτων, όπως π.χ. Jaguar και BMW, δεν στράφηκαν στην κατασκευή μικρότερων αυτοκινήτων. Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι πωλήσεις τους μειώθηκαν. Αντέδρασαν κατασκευάζοντας τα δικά τους καινούργια compact μοντέλα, όπως το X400 στην περίπτωση της Jaguar και το Compact για την

BMW. Για άλλη μια φορά μια μεταβολή στο εξωτερικό περιβάλλον ώθησε τους προμηθευτές να αλλάξουν την γκάμα παραγωγής με σκοπό να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Ανάλογα θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι κατασκευαστές αυτοκινήτων υψηλού κύρους είχαν προβλέψει και οργανωθεί καταλλήλως σχετικά με τις αλλαγές στις απαιτήσεις των καταναλωτών, αλλά δεν κατάφεραν να αντιδράσουν έγκαιρα.

Αντίστοιχες αλλαγές που συντελέστηκαν στο εξωτερικό περιβάλλον είχαν σαν αποτέλεσμα να αλλάξουν και οι απόψεις των πελατών σχετικά με τον ορισμό της «ικανοποιητικής ποιότητας».

### Παράδειγμα

- Οι αλλαγές που συντελέστηκαν στο νομικό καθεστώς για τον καθορισμό ενιαίας τιμής στην αγορά των βιβλίων δημιούργησαν προσδοκίες στους καταναλωτές ότι μελλοντικά θα μπορούσαν να αγοράζουν βιβλία με έκπτωση.
- Ο οξύς ανταγωνισμός αυτοκινητοβιομηχανιών στις χώρες της Άπω Ανατολής οδήγησε τους καταναλωτές να περιμένουν υψηλότερη ποιότητα από τις ευρωπαϊκές βιομηχανίες αυτοκινήτων.
- Η ιδιωτικοποίηση τμήματος των δημόσιων συγκοινωνιών δημιούργησε προσδοκίες στους καταναλωτές για την παροχή υπηρεσιών υψηλότερου επιπέδου, με μεγαλύτερη άνεση και χαμηλότερες τιμές.

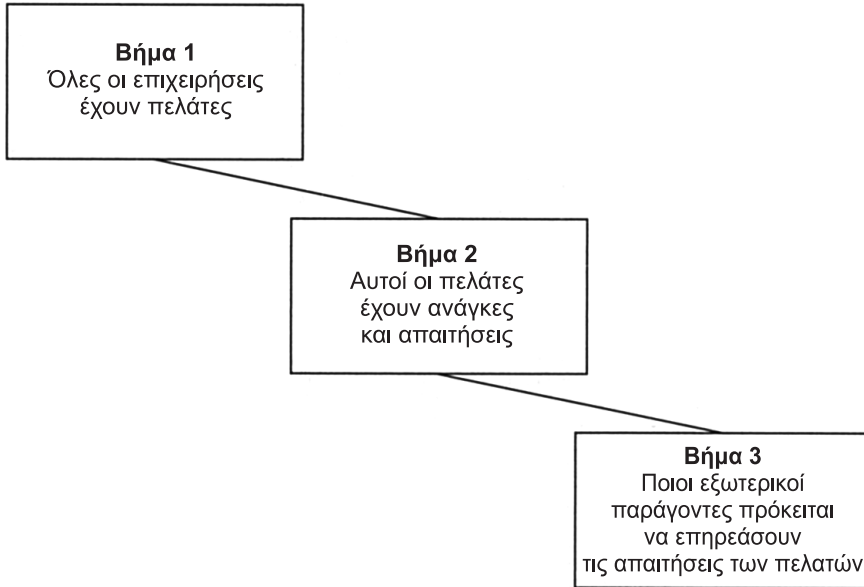
### *Η συμβολή σας στην ικανοποίηση του πελάτη*

Όπως ήδη αναφέραμε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, πολλοί μάνατζερ έχουν ελάχιστη ή και ανύπαρκτη επαφή με τους εξωτερικούς πελάτες. Και αν βέβαια η επιχείρησή σας δεν έχει ακολουθήσει το δρόμο της Ολικής Ποιότητας, πιθανά να μην διαθέτετε τα κατάλληλα εργαλεία για να διαπιστώσετε ποιες είναι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των εξωτερικών πελατών σας. Ωστόσο, αυτό δεν καταργεί την ανάγκη να γνωρίζετε τι προσδοκούν οι πελάτες από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας.



## Τι μπορείτε να κάνετε;

Ακολουθήστε τα παρακάτω τρία βήματα...



Το **πρώτο βήμα** είναι να αναγνωρίσετε ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν πελάτες:

- Οι ασθενείς είναι οι πελάτες των νοσοκομείων και των ιατρείων.
- Οι φορολογούμενοι είναι οι πελάτες των εφοριών.
- Οι χρήστες των οδικών αρτηριών είναι πελάτες των δημόσιων ή δημοτικών υπηρεσιών συντήρησης των οδών.
- Όσοι πηγαίνουν στην εκκλησία είναι «πελάτες» των ενοριών τους.

Επιλέξαμε τα παραπάνω παραδείγματα από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με στόχο να τονίσουμε το γεγονός ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν την υποχρέωση να προσδιορίσουν και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών τους.

Το **δεύτερο βήμα** είναι να συνειδητοποιήσετε ποιες είναι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών σας. Ας εξετάσουμε υπό αυτό το πρίσμα τα προαναφερθέντα παραδείγματα:

- Οι ασθενείς περιμένουν φροντίδα με ευγενικό και ανθρώπινο τρόπο, καθώς και επιτυχημένη και ανώδυνη θεραπεία.
- Οι φορολογούμενοι περιμένουν εύστοχες συμβουλές με υποστηρικτικό τρόπο και κατανόηση των συμβουλών αυτών.
- Οι χρήστες των οδών περιμένουν ασφάλεια, σωστή συντήρηση των δρόμων και ελάχιστη ταλαιπωρία.
- Οι οπαδοί της εκκλησίας επιθυμούν να ακούσουν ενδιαφέρουσες ομιλίες, ωραίους ύμνους και να έχουν αναπαυτικά στασίδια.

### Συζήτηση

- Ποιοι είναι οι πελάτες του οργανισμού στον οποίο εργάζεστε;
- Τι περιμένουν;
- Ποια είναι η δική σας συμβολή και της ομάδας σας για την ικανοποίηση των προσδοκιών τους;

Το **τρίτο βήμα** είναι να διαπιστώσετε ποιοι είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις απαιτήσεις και προσδοκίες αυτών των πελατών. Βέβαια η διαδικασία αυτή δεν είναι πάντα εύκολη. Όλοι οι οργανισμοί που διαθέτουν καλή οργάνωση παρακολουθούν το δικό τους εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και των πελατών τους με στόχο να προσδιορίσουν:

- Ποια θα είναι η μελλοντική ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.
- Πόσο εύκολα θα καταφέρουν να αποκτήσουν τους πόρους για την ικανοποίηση της ζήτησης.
- Πόσο θα πρέπει να πληρώσουν για την απόκτηση των απαιτούμενων πόρων.
- Ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης που προσδοκούν οι πελάτες από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.
- Ποιος θα είναι ο ανταγωνισμός που θα αντιμετωπίσουν.
- Ποιοι είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τις προσδοκίες των πελατών τους.

- Πώς θα μεταβληθούν οι προσδοκίες αυτές λόγω των εξωτερικών παραγόντων.

Όλα αυτά αποτελούν μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού με στόχο την πρόβλεψη της φύσης και του όγκου της μελλοντικής ζήτησης. Δεν έχουν όμως όλοι οι οργανισμοί τη νοοτροπία να διαχέουν τέτοιου είδους πληροφόρηση στο προσωπικό τους. **Επομένως, για να καταλήξουμε στο τρίτο και τελευταίο βήμα θα πρέπει να εκτελέσετε μία ή περισσότερες από τις παρακάτω ενέργειες:**

- Χρησιμοποιήστε τις δημοσιευμένες εκθέσεις και τις οικονομικές καταστάσεις του εργοδότη σας για να διαπιστώσετε τις απόψεις του σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.
- Δώστε προσοχή στις εσωτερικές εκδόσεις της επιχείρησης, όπως τις εκδόσεις-ειδήσεις (newsletter) που αφορούν τους εργαζόμενους, για να συμπληρώσετε την παραπάνω εικόνα.
- Ενημερωθείτε αν η επιχείρησή σας διοργανώνει κάποιο σεμινάριο για θέματα ΔΟΠ, κατάλληλο για το επίπεδό σας. Αν ναι, φροντίστε να το παρακολουθήσετε!
- Κερδίστε πρόσβαση, μέσα από τις ενέργειες που αναλαμβάνει η επιχείρηση για την ανάπτυξη και τον στρατηγικό σχεδιασμό ή μέσω του μάγκετινγκ, στις προβλέψεις που αφορούν στις μελλοντικές τάσεις διαμόρφωσης της ζήτησης των πελατών.
- Μάθετε ποιες είναι οι ομάδες καταναλωτών στις οποίες απευθύνεται η επιχείρησή σας. Στη συνέχεια φροντίστε να ενημερώνεστε τακτικά από μια έγκυρη και αντικειμενική οικονομική εφημερίδα για το ποιοι είναι οι παράγοντες που οι εξωτερικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι μπορούν να τους επηρεάσουν.

### **Ποιο είναι το συμπέρασμα;**

Θα ήταν ανώφελο να ισχυριστούμε ότι τα τρία βήματα που περιγράψαμε είναι απλά ή ότι δεν χρειάζονται προσπάθεια για την υλοποίησή τους. Μάλλον το αντίθετο ισχύει. Γι' αυτό, μπορεί να αναρωτηθείτε αν πρέπει να μπειτε σ' αυτή τη δύσκολη δοκιμασία της αναζήτησης. Οι απαντήσεις είναι τρεις. Η πρώτη έχει πρακτικό χαρακτήρα. Η δεύτερη και η τρίτη είναι πιο φιλοσοφικού περιεχομένου και αγγίζουν την καρδιά της ουσίας του μάνατζμεντ.

Η πρώτη μας απάντηση έχει τις ρίζες της στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. **Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε οργανισμό θα πρέπει τελικά να οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη.** Όπως τονίσαμε στο Κεφάλαιο 2, οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για να διασφαλίσουν ότι οι δραστηριότητες τις οποίες διαχειρίζονται προσθέτουν αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή η προσέγγιση της «προστιθέμενης αξίας» συνεπάγεται ότι οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία είναι ανώφελες. Ακόμη και μια επιχείρηση η οποία δεν νιώθει έντονα τον ανταγωνισμό δεν θα αργήσει να συνειδητοποιήσει ότι οφείλει να καταργήσει μια δραστηριότητα η οποία δεν προσθέτει αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Δημιουργεί κόστος χωρίς να αποφέρει κανένα όφελος.

Η δεύτερη απάντησή μας επιβεβαιώνει την άποψη στην οποία καταλήξαμε σε προηγούμενα κεφάλαια. Οι μάνατζερ για να έχουν την ικανότητα να προβλέψουν και να προγραμματίσουν θα πρέπει να γνωρίζουν καλά το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Μόνο τότε θα έχουν τη δυνατότητα να λάβουν ορθολογικές αποφάσεις για τη μελλοντική πορεία των ενεργειών τους.

Τελικά, η επιτυχία και η πρόοδος στο μάνατζμεντ εμπεριέχει την ικανότητα να βλέπουμε τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος από μια ευρύτερη σκοπιά. Το 1983, ο Roy Strong, πρώην γενικός διευθυντής του Βρετανικού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ, ανέφερε ποια χαρίσματα πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος μάνατζερ. Τονίζει χαρακτηριστικά:

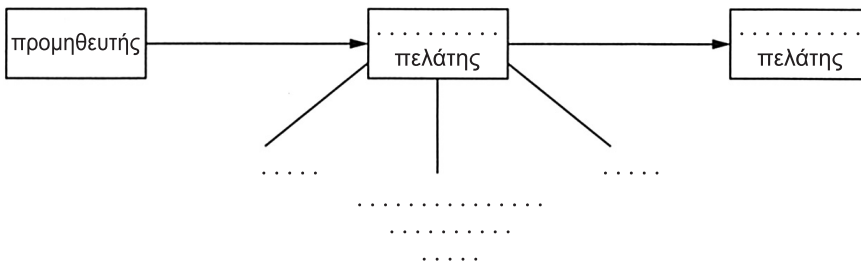
*«... συνείδηση: ο συνεχής αγώνας για ενημέρωση όσον αφορά στις καινούργιες εξελίξεις στην τεχνολογία, στις κοινωνικές συνθήκες και στα οικονομικά, νομικά, πολιτικά και διεθνή γεγονότα, που μπορούν να επηρεάσουν την κοινωνική ευθύνη των στελεχών και εν γένει την επίτευξη των στόχων τους».*

### Ανασκόπηση

**Ελέγξτε το βαθμό που κατανοήσατε αυτό το κεφάλαιο συμπληρώνοντας τις παρακάτω προτάσεις:**

1. Ποια είναι τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός επενδύοντας στη γνώση των προσδοκιών των πελατών του;

2. Όλοι οι οργανισμοί έχουν δύο τύπους πελατών – ποιους;
3. Ο Joseph Juran ορίζει την ποιότητα ως:  
«κατάλληλη μορφή για δεδομένο σ. .... ή χ. ....»
4. Απαριθμήστε τέσσερις παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον.
5. Η εφοδιαστική αλυσίδα (συμπληρώστε τα κενά)



Σχήμα 3.2

### Εφαρμογή στην αγορά εργασίας

**Αν το αντικείμενο της εργασίας σας αφορά στο μάνατζμεντ, συσχετίστε αυτό το κεφάλαιο με τη δική σας εμπειρία απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις:**

1. Πώς οι ενέργειές σας συνεισφέρουν στη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη;
2. Τι γνωρίζετε για τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησής σας;
3. Πώς θα μπορούσατε να μάθετε περισσότερα;
4. Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησής;
5. Ποιες είναι οι προβλέψεις γι' αυτή τη ζήτηση, θα αυξηθεί, θα μειωθεί ή θα παραμείνει η ίδια; Γιατί;
6. Πώς αυτό θα επηρεάσει τη δική σας θέση;

### Βιβλιογραφία

1. Kanter, R. M. (1989) *When Giants Learn To Dance*, Simon & Schuster: London.