

Péče o zákazníky

Aleš Spáčil

*Co od nás zákazník očekává
a jak dosáhnout jeho spokojenosti*




Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.

Péče o zákazníky

JUDr. Aleš Spáčil



*Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejružnějším tématům z oblasti vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svoji budoucí profesi nebo začínají budovat svoji profesní kariéru.*

JUDr. Aleš Spáčil

Péče o zákazníky

**Co od nás zákazník očekává
a jak dosáhnout jeho spokojenosti**

Vydala Grada Publishing a.s.
U Průhonu 22/466, Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 1622. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Alena Hůlová
Sazba Antonín Plicka
Návrh a grafická úprava obálky Typografické studio Klokočí
Počet stran 116
Vytiskly tiskárny EKON, družstvo
Srážná 17, Jihlava

© Grada Publishing a.s., 2003
Cover Photo © Allphoto, 2002

Tato kniha byla vydána za přispění SEVT, a. s.

ISBN 80-247-0514-1, (Tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6025-4, (Elektronická verze formát PDF)

© Grada Publishing a.s., 2011

Obsah

O autorovi	7
Úvod	9
1. kapitola	
Revoluce v chápání služeb a produktů	11
1.1 Nový model	12
1.2 Česká republika a Servuction	15
1.3 Kontrolní seznam	16
2. kapitola	
Zákazníci	17
2.1 Základní principy péče o zákazníky	18
2.2 Vytvoření prostředí zaměřeného na spokojenost zákazníka	19
2.3 Poznání zákazníka	21
<i>Kdo je to zákazník?</i>	21
<i>Zákaznické očekávání</i>	22
2.4 Kontrolní seznam	25
3. kapitola	
Zaměstnanci	27
3.1 Týmové role	28
3.2 Úloha zaměstnanců v péči o zákazníky	29
3.3 Přístup personálu k zákazníkovi	30
3.4 Vize	32
3.5 Výběr zaměstnanců, kteří jednají se zákazníkem	33
3.6 Školení	36
<i>Ad 1. Dosažení konkrétních provozních dovedností</i>	37
<i>Ad 2. Seznámení se s přístupem firmy k trhu, s vizí, sdílení hodnot</i>	39
<i>Ad 3. Posílení loajality</i>	40
3.7 Firemní kultura	41
3.8 Prostředí	43
3.9 Stres	44
3.10 Role vedoucího	46
3.11 Odměňování – jen za dobrou práci	46
3.12 Zplnomocnění (Empowerment)	49
3.13 Role obchodníků vs. ostatních, kdo jednají se zákazníkem	50
3.14 Kontrolní seznam	52
4. kapitola	
Procesy	53
4.1 Význam designu zákaznických interaktivních procesů	54
4.2 Tvorba procesů	57

4.3	Navrhování procesů jako zadání pro IT	58
4.4	Sdílení informací o zákazníkovi vs. privátnost dat	59
4.5	Znalost rolí v procesu uspokojení zákazníka	59
4.6	Kontrolní seznam	60
5. kapitola		
	Řízení očekávání	61
5.1	Komunikace zákazníkům	63
5.2	Kampaně	65
5.3	Garance	67
5.4	Standardní služby vs. nestandardní přístupy	70
5.5	Poznámka k roli služeb s přidanou hodnotou a nebezpečí ztráty zaměřenosti	71
5.6	Poznámka k plynutí péči o zákazníky	72
5.7	Kontrolní seznam	73
6. kapitola		
	Kvalita	75
6.1	Měřitelnost zákaznické zkušenosti	77
6.2	Standardy	80
6.3	Interní SLA	80
6.4	Vytváření priorit při nedostatku zdrojů	81
6.5	Quick & Dirty vs. důkladně, ale pomalu	83
6.6	Ozdravná role stížností	83
6.7	Práce se stížnostmi	85
6.8	Kdy zákazník nemá pravdu	91
6.9	Role ISO norem	92
6.10	Kontrolní seznam	93
7. kapitola		
	Odchody zákazníků	95
7.1	Důvody odchodů	96
7.2	Strategie pro udržení zákazníků na odchodu	98
7.3	Kontrolní seznam	103
Příloha		
	Call Centrum – jak do toho	105
	Příprava zadání	106
	Zavedení Call Centra	110
	<i>Základní technologické aspekty</i>	110
	<i>Výběr generálního dodavatele</i>	111
	<i>Výběr agentů</i>	112
	<i>Příprava procesů</i>	112
	<i>Další rozvoj</i>	113
	Závěr	115
	Literatura	116

O autorovi

JUDr. Aleš Spáčil

Vystudoval PF UK v Praze. Je absolventem marketingového programu CIMA. Po absolvování vysoké školy působil v justici, později pracoval v importní společnosti rychloobrátkového zboží. Posledních osm let zastával různé pozice v telekomunikacích v oblastech prodeje, péče o zákazníky, zpoplatnění zákazníků. Od roku 1997 pracuje jako ředitel úseku Péče o zákazníky telekomunikační společnosti Aliatel, a. s., a je zodpovědný za kontaktní centrum, fakturaci, vymáhání pohledávek, řízení zákaznických projektů a realizaci hlasových služeb s nepřímým přístupem. Podílel se na přípravě tendru na získání licence na provoz třetí mobilní sítě, kde měl na starosti přípravu konceptu zákaznické péče. Vede kurzy řízení vztahů se zákazníky (CRM).



E-mail: ales.spacil@centrum.cz

Úvod

Lidé, s nimiž jsem se v uplynulých deseti letech setkal, buď považovali za péči o zákazníky všechno, nebo vůbec nevěděli, co to je. U lidí, kteří neměli co dělat s opravdu tvrdým konkurenčním prostředím nebo se poznaná konkurence omezovala na cenovou válku, jsem nacházel tento přístup: „Péče o zákazníky neexistuje, existuje jen dodání dobré nebo špatné služby/výrobku (produktu).“ U lidí, kteří pracují dlouho v liberalizovaných odvětvích služeb s velkou konkurencí, se častěji setkávám s názorem, že každý krok, který kdokoli ve společnosti učiní, je péčí o zákazníky nebo vytváří předpoklady pro tuto péči.

Jedna z největších světových autorit v oblasti marketingu Philip Kotler¹ napsal: „Nárůst produkčních možností firem zdaleka předběhl růst spotřebních možností celého trhu, z tohoto důvodu se již nyní mnoho firem pohybuje v trhu, který je jasně zatížen prvky hyperkonkurence. Není již jednoduché soupeřit s vašimi konkurenty, neboť šíře trhu již pro všechny není dostatečná.“

Ke konkurenci cenou uvádí: „Nedostatek zákazníků vede k poklesu cen. Cenová konkurence však není smysluplná. V naprosté většině sektorů není možné zakládat svou konkurenční výhodu na ceně. Vždy je někdo levnější, Indie například nakupuje techniku v Číně.“ Stlačení cen tedy nepředstavuje jasnou konkurenční výhodu.

Jak tedy vytvořit „jasnou konkurenční výhodu“?

Philip Kotler si odpovídá po svém: vidí cestu ve vybudování silné značky. Zároveň doplňuje: „... když do některých (firem) přijdete, je vám jasné, že firma nesouzní s marketingovou strategií.“

Způsob péče o zákazníky dle mého může být právě tou „jasnou konkurenční výhodou“, o které se trh dozví prostřednictvím vytvořené marketingové strategie. Deklaruje-li podnik jako „jasnou konkurenční výhodu“ snadnost obsluhy, včetně prodeje kdekoliv, a vy vidíte, že jejich internetová stránka neexistuje a mají jen jedno regionální zastoupení, tak je jasné, že něco nehraje.

Vytvořením strategie péče o zákazníky a způsobem jejího naplňování je potřeba naplnit jediný cíl – být lídrem. Nestací, chcete-li být *lepší* než konkurence. Pokud z různých důvodů nemůžete uplatnit pravidlo, že jste

¹ Kotler, P.: Marketing management.

první (konkurence je zavedená, lépe financovaná atd.), musíte vymyslet „nové způsoby“ péče o zákazníky. Opsat od těch dobrých je tedy pro úspěch podmínka nutná, nikoli však postačující. Musíte posoudit vizi své společnosti, zvážit tržní prostředí, v kterém se pohybujete, musíte se vytrvale ptát svých zákazníků, co chtějí, musíte porovnávat citlivost jednotlivých segmentů a podle toho vytvářet „novou kategorii péče o zákazníky“.

Péče o zákazníky se stává stále důležitější. Ve Spojených státech si v předchozích desetiletích uvědomili důležitost této oblasti dokonce i pro státní správu. V osmdesátých letech porovnávali (dělají to periodicky) spokojenost občanů s fungováním státní správy. Kromě zjištění, že se od roku 1917 snížila míra spokojenosti asi na třetinu, vyšlo najevo, že občané postrádají „orientaci na zákazníka“. Důvodem nebylo ani tak to, že by se průměrný americký úředník v průběhu času choval vůči občanům arogantněji nebo méně vycházel vstříc. Důvodem byla stagnace chování státní správy oproti bouřlivému rozvoji péče o zákazníky v komerční oblasti, s kterou běžný občan pochopitelně podvědomě srovnává. Na rozdíl od komerčního prostředí nešlo u státní správy o to, dosáhnout konkurenční výhody (státní správa je od samotné definice teritoriálním monopolem), ale šlo o to, „opsat“ nejlepší metody péče o zákazníky z komerční oblasti a ty předat do sféry působení státních úředníků. Stát se tehdy rozhodl, že chce být vnímán jako poskytovatel služby občanům a chce být porovnáván, pokud jde o orientaci na zákazníka, s těmi nejlepšími komerčními společnostmi. Na základě zpracované vize tedy najal do svých služeb různé bývalé zaměstnance společností, které byly dlouhodobě z hlediska péče o zákazníky hodnoceny nejlépe a požádal je o vytvoření strategie, procesů, motivačních pravidel a školicích programů. Výsledek se skutečně dostavil, spokojenost občanů se v průměru zvedla. Aby se zachovala stejná úroveň spokojenosti, musí se proces hledání a vývoje periodicky opakovat.

Tato kniha vám chce pomoci dosáhnout a udržet konkurenční výhodu v oblasti péče o zákazníky zejména tím, že vás upozorní na oblasti, které byly v praxi ověřeny jako důležité.



7

Revoluce v chápání služeb a produktů

Dramatický posun chápání produktu směrem od výrobku ke službě dává příležitost vytvořit novou konkurenční výhodu. V České republice se Servuction model teprve začíná prosazovat.

Používáme dopravní, telekomunikační a bankovní služby; když nejsme spokojeni se svým vzhledem, využijeme kadeřnické služby; když není firma spokojena s tím, jak vypadá, využije marketingové služby. Chodíme do kina, k právníkům a zařizujeme pojištění. I tehdy, když si koupíme zboží, např. počítač, jsme závislí na službách – opravách a udržování, zakoupené auto necháváme umýt. Někdy si nenakoupíme jídlo, ale necháme se obsloužit v restauracích.

Dramatický rozvoj služeb byl shodou okolností zahájen ve stejné době, kdy probíhala průmyslová revoluce, která se vyznačovala nástupem bankovních služeb a železniční dopravy. Tyto služby totiž umožnily, aby masová výroba měla náležitý dopad na celou ekonomiku. Tento princip fungoval obousměrně. Rovněž lidé, kteří bohatli díky průmyslové revoluci, měli více peněz na to, aby se nechali obsloužit, než aby si věci nebo činnosti udělali sami.

Ke konci 20. století se poměr vyrobeného zboží a služeb ještě více přesunul ve prospěch služeb, takže v r. 1981 byla hodnota poskytnutých služeb celosvětově na úrovni kolem 400 000 000 000 USD, zatímco o deset let později to bylo více než dvakrát tolik. Ve Spojených státech, kde jsou služby považovány za tahouna růstu ekonomiky, se v roce 1993 mělo za to, že tři čtvrtiny hrubého domácího produktu bylo vytvořeno ve službách. Toto číslo se od té doby zvýšilo takřka na 80 %. Pokud jde o zaměstnanost, v roce 1900 jen 30 % Američanů pracovalo ve službách, dnes je to přes 80 %. V Americe, Evropské unii i Japonsku se předpokládá, že v následujících třech letech budou veškerá nová pracovní místa v sektoru služeb.²

1.1 Nový model

Je velmi těžké jasně definovat, kde končí zboží a kde začíná služba. Čisté zboží by znamenalo, že celý užitek máme jedině ze zboží a není tam jakýkoli vstup aktivity, která by měla co dělat se službou, čistá služba je naopak poskytnuta v absolutní nezávislosti na jakémkoli hmotném elementu. V praxi většina služeb obsahuje elementy zboží (banka vydá výpis z účtu, u kadeřníka dostaneme na hlavu šampon) a naopak většina zboží je spojena se službou (alespoň prodej nebo dodávka). Velmi hezkým příkladem tohoto propojení jsou například dodávky jídla až do domu – služba i zboží je v poměru 50:50.

² TARP 2001

Množství produktů, u nichž bude posilovat složka služby na úkor výrobu, roste a dále se bude zvyšovat. Když před lety přišla Toyota na americký trh s vozem Lexus, musela konkurovat zavedenému americkému Cadillacu a zejména německým BMW a Mercedes Benz. V souladu s názorem Phillipa Kottlera nesoupeřila cenou, i když věřím, že by náklady byla schopna stlačit více než německá konkurence. Přístup výrobců Toyoty k odlišení spočíval ve vytvoření zcela nové kategorie „péče o zákazníky“, tedy automatickém spojení dodaného výrobku s velmi robustním systémem doplňkových služeb, které si zákazník kupoval spolu s automobilem. Do výbavy těchto služeb patřily bezplatné výměny oleje, ale i bezplatné mytí, sofistikované dlouhé záruky, dodání náhradního automobilu pro případ nedostupnosti vlastního auta, odtahy atd. Díky tomuto přístupu, kdy zákazník získal pocit, že kupuje větší hodnotu, se podařilo na vysoce konkurenčním trhu prosadit.

Všechny produkty, ať je to služba nebo zboží, přinášejí zákazníkovi celý soubor výhod. V případě značky, jako je Volvo, může být vnímání těchto výhod na úrovni „dopravní prostředek“. Když budeme tyto výhody zkoumat podrobněji, můžeme se dostat až k pojmům jako „bezpečnost“, „spolehlivost“, „profesionalita“. Na marketingu je, aby našel jasné konkurenční výhody, které zákazník cení na pomezí služby a zboží.

Když si zákazník objedná službu, kupuje si nehmaterelnou zkušenost, která má představovat soubor výhod produktu různého charakteru.

Model, který toto demonstruje, se nazývá Servuction (service + production) a předpokládá, že posuzujeme odděleně tyto složky:

- ▶ složky pro zákazníka neviditelné (např. příprava jídla),
- ▶ složky pro zákazníka viditelné – vnitřní hmotné prostředí (např. bankovní dvorana a přepážky),
- ▶ složky pro zákazníka viditelné – zaměstnanci „první linie“ (např. reklamní úřednice),
- ▶ složky pro zákazníka viditelné – vnější prostředí (např. zákazníci, kteří zdržují letecké odbavení).

Úspěch viditelné složky – zaměstnanců „první linie“ je ovlivněn vnitřním hmotným prostředím, neviditelnými složkami, ale i vnějším prostředím. Konkurenční výhody tedy zákazníci vnímají jako celek ve vzájemné interakci.

Servuction model ukazuje, jaký je vztah mezi elementem zboží (tvoří se ve složce neviditelné – zákazník) a elementem služby – zkušenosti.

Pokud se díváme na svět podnikání očima Servuction modelu, musíme vzít v potaz několik implikací:

▶ **Produkt obsahující služby nemůže být skladován.**

Můžeme skladovat jen hmotné elementy, například uvařené jídlo, ale službu samotnou nemůžeme vyrobit do zásoby.

▶ **Produkt obsahující službu může být poskytnut jen v čase, kdy o to stojí zákazník.**

I když bude dopolední autobus do Brna prázdný, nic nám nepomůže, pokud pro odpolední špičku autobus nepřistavíme. Jídlo objednané do domu nemůžeme přivést odpoledne (protože se nám to hodí), když je objednané na večer. Telekomunikační službu nemůžeme zprovoznit v pátek, když si ji zákazník objednal na pondělí, a teprve tehdy mu přivezou koncové zařízení.

▶ **Produkt obsahující službu může být poskytnut jen na místě, kde o to zákazník stojí nebo to akceptuje.**

Kdo si to uvědomuje, buduje regionální zastoupení, místní provozovny apod. Centrální továrna na Lexusy obsluhující celý svět může fungovat (odmyslíme-li si logistiku), ale centrálně nemůže fungovat dodávka doplňkových služeb, které Toyota prodává s ním.

▶ **Poskytování produktu obsahujícího službu je závislé na chování zákazníka.**

Pokud změním způsob poskytování služby, musíme změnit chování zákazníka, když změním výhody, které zákazník vnímal, musíme změnit způsob dodávky.

▶ **Cokoliv, s čím přijde zákazník do kontaktu, je poskytnutím služby.**

V duchu Servuction modelu se musíme zaměřit nejen na prostředí, v němž je služba bezprostředně poskytována, ale i na okolí (trávníky, prostředí garáží, vestibul domu, v němž je firma v nájmu, auta, která přijíždějí na místo).

▶ **Kdokoliv, s kým přijde zákazník do kontaktu, je poskytovatel služby.**

Stejně tak je součástí „složky pro zákazníka viditelné“ – zaměstnanci „první linie“, tedy například i to, jak se chová garážmistr nebo recepční.

1.2 Česká republika a Servuction

Ačkoli i v České republice sektor služeb dramaticky roste v neprospěch výroby, doposud tento růst nedosáhl úrovně Evropské unie, natož Spojených států. Důvody spatřuji dva:

▶ **Arogantní tradicionalismus**

Česká republika po roce 1989 učinila řadu významných strukturálních změn ve vlastnických strukturách. Tyto změny však nebyly doprovázeny dostatečnou změnou v chápání potřeb zákazníků. Propast, která je dána až zjednodušeně arogantním pohledem „dobrý výrobek se prodá vždy“ a „nepotřebujeme zjišťovat, co zákazník chce, my to víme“, přivedla do záhuby již řadu českých podniků nebo je přivedla do stavu, kdy se potácí a nedovedou rozpoznat podstatu svého vlastního problému.

▶ **Absence skutečné hyperkonkurence**

Společnosti, které přišly ze zahraničí, přinášejí v některých komoditách hyperkonkurenci skokem, avšak čeští podnikatelé na ni nejsou připraveni. Vlna globalizace, která přijde po vstupu naší republiky do Evropské unie, zahubí ty, kteří si jasně neuvědomí, kde jsou jasné marketingové výhody, které mohou přinést na trh.

Ke změně nedojde naráz a bude bolestivá pro každého, kdo se na ni předem nepřipraví. Změnou bude celkové filozofické chápání dalšího vývoje podnikání v globalizovaném světě, které vyústí ve skutečně radikálním posílení sektoru služeb a v definitivní prosazení Servuction modelu.

1.3 Kontrolní seznam

Následující otázky vás mají vrátit k obsahu kapitoly, kterou jste právě dočetli. Přečtete si je a zkuste na ně odpovědět z pohledu vaší profesionální zkušenosti. Vaše odpověď by vás měla dovést k zamyšlení nad tím, jak vypadá orientace na zákazníka ve vaší společnosti.

	Otázka	Ano	Ne
1.	Má vaše společnost jasno o své konkurenční výhodě a konkurenční výhodě svých produktů?		
2.	Vnímá vaše společnost při pohledu na svůj obor podnikání a své produkty principy Servuction modelu?		
3.	Je procento složky „služba“ oproti složce „hmotný výrobek“ u vašeho produktu vyšší než 50 %?		
4.	Podařilo se vám identifikovat jednotlivé složky vašeho podnikání podle Servuction modelu?		
5.	Lze celý váš produkt skladovat? (v.s. skladování jen „hmotného výrobku“)		
6.	Je možné, aby zákazník získal váš produkt vždy tehdy, kdy jej potřebuje nebo vyžaduje?		
7.	Je možné, aby zákazník získal váš produkt vždy tam, kde jej potřebuje nebo vyžaduje?		
8.	Využíváte pro doručení produktu všechny možnosti interakce se zákazníkem?		



2

Zákazníci

Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.

2.1 Základní principy péče o zákazníky

Postupně jsem si vytvořil několik principů, které bychom měli nalézt tehdy, mluvíme-li o dobré péči o zákazníky v prostředí, které směřuje k modelu Servuction:

- ▶ **Otevřenost** – zákazník se na vás obrací jako na nejlepšího (v horším případě na jediného možného) dodavatele služby. Čím otevřeněji vás zpravitel o svých potřebách, tím snadněji budete vy schopni vyhovět této potřebě. Protože se lidé chovají recipročně, zákazník začne být otevřený, pokud vy jej otevřeně zprávitel o situaci. Tato otevřenost je základním kamenem dlouhodobého partnerství, které se pak prakticky může projevat ve sdílení obchodních informací o třetích stranách, společné dohodě nad nákladovými cenami, dočasnými výpomocemi v období krizí apod. Existují pochopitelně informace, které nesdělujeme, ale spíše zavedeme pravidlo vyjmenovaných utajených skutečností než pravidlo vyjmenovaných otevřeně sdělovaných informací. Společnosti, které to pochopily, například nechávají zákazníka samostatně sledovat putování zboží prostřednictvím webové stránky nebo nechávají pomocí stejného nástroje nahlížet do výkonnosti systému. Jiným příkladem může být sdílení projektových informací na pravidelných schůzkách. Realizace tohoto principu obecně vede k podstatně většímu pocitu, že zákazník má věci pod kontrolou.
- ▶ **Proaktivita** – pro dodavatele je pochopitelně daleko snazší „jen“ reagovat na podněty od zákazníka. Opačný přístup, tedy předvídatost schopnou odhalit předem, co zákazníka může trápit, co od nás může očekávat, však zákazník ocení několikanásobně více. Součástí zásady proaktivity je pravidlo prvního kontaktu dodavatelem – tedy pravidlo, že vyskytne-li se jakákoli objektivní věc mezi dodavatelem a zákazníkem, obrátí se dodavatel na zákazníka jako první.
- ▶ **Férovost** – ve vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem může dojít k situaci, z které dodavatel bude moci vytěžít, pokud si informace nechá sám pro sebe nebo využije klíčky v obchodních podmínkách či dočasné krize u zákazníka. Využití takové výhody zákazník vnímá nefér a je třeba se tomu vždy vyhnout. Výhoda působí krátkodobě, zákazník si to velmi dobře zapamatuje a ve vhodnou chvíli to poznáme hodně trpce. Porušení této zásady jde proti vzniku partnerství mezi zákazníkem a dodavatelem. Dodržení této zásady většinou naopak přinese to, že zákazník nezneužije našeho právě nevýhodného postavení.
- ▶ **Znalost zákazníka** – je nesmírně důležité znát toho, kdo od vás kupuje, a to po jednotlivcích, mikrosegmentech i segmentech.

2.2 Vytvoření prostředí zaměřeného na spokojenost zákazníka

Společnost orientovanou na zákazníka nepoznáte podle bohatství, výše tržeb, segmentu, v němž podniká, ani podle druhu vlastnictví. Tyto znaky nejsou příčinami, které bezprostředně ovlivňují zaměření na zákazníka. Tyto znaky mohou kladně nebo záporně ovlivnit prostor, který pro společnost orientovanou na zákazníka vznikl. Bezprostředním spouštěcím mechanismem, který uvede společnost do pohybu, je vždy strategické rozhodnutí managementu. Management formuluje, čím chce společnost být, kam směřuje, čím se má odlišit a v čem chce být nejlepší. Management je ta část společnosti, která si potřebu změny z orientace dovnitř na orientaci ven – tedy na zákazníka – musí uvědomit jako svůj úkol a dát tomu plnou a zjevnou podporu.



Příklad

Že je nejvyšší čas postavit tento úkol před české společnosti, jsem si uvědomil před několika lety na dovolené v zemi, která je již řadu let členem Evropské unie. Tehdy, spolu s jinou rodinou, jsme pojali úmysl půjčit si na týden velkoprostorový automobil, do kterého by se nás sedm pohodlně vešlo, ale zároveň bychom snadno projížděli úzkými středověkými uličkami. Večer vše proběhlo dobře, podepsali jsme smlouvu na týdenní užívání vozu Ford Galaxy s tím, že si druhý den máme přijít v 9.00 vyzvednout vůz do půjčovny. V domluvenou dobu byla půjčovna zavřená a personál se objevil o hodinu později. Bez omluvy nás odtáhli k vozu, který jsme dle jejich názoru měli s radostí přijmout. Oproti dohodě však nešlo o velkoprostorový osobní vůz, ale přistaven byl prodloužený Ford Tranzit pro 12 osob, vzadu s dvoumontáží. Tohle auto jsme nechtěli! Muž z půjčovny zavrčel: „Vždyť ho dostanete za stejnou cenu a je větší! To přece je dobrý obchod.“ Pak se snášely další argumenty: „Touhle dobou tady nic lepšího neseženete.“ a „Jiné auto stejně nemáme.“ nebo „Máte už uzavřenou smlouvu.“ Nelíbilo se nám to, protože s tímhle autem bychom skutečně nikde neprojeli. Chtěli jsme odejít a tehdy přišel ze strany půjčovny korunní výrok: „Když to nechcete, tak musíte zaplatit alespoň jeden den, protože jsme vám to auto přistavili.“ Už v životě s touto půjčovnou nechci mít nikde nic společného. Díky existující konkurenci jsme samozřejmě správné auto sehnali během dvou hodin.

Co jsem si na této zákaznické zkušenosti uvědomil? Uvědomil jsem si, že Česká republika od roku 1989 udělala v některých oblastech obrovský

pokrok. Stejně jako pro mne je zřejmě i pro vás podobné jednání, jako bylo jednání v oné půjčovně, naprosto nepředstavitelné. Očekávání, které mají čeští zákazníci co do zákaznického přístupu, je vysoké a viditelně dosahuje a někdy přesahuje západoevropskou úroveň. Nespěme proto na vavřínech, děme kupředu!

Cestou, jak změnit celkovou orientaci společnosti a nasměrovat ji k zákazníkovi čelem, může být jen dosažení excelentního přístupu v těchto oblastech:

▶▶ **Poznání zákazníka**

Do této oblasti patří poznání sociálně-psychologických principů, které ovládají chování a jednání zákazníků v daném segmentu (emocionálně i racionálně jednajícího), poznání potřeb a očekávání, které zákazníci mají vzhledem ke kategorii produktu i dodavateli, individualizace tohoto poznání až na konkrétní oborový segment nebo individuálního zákazníka.

▶▶ **Zajištění personálu**

Myslí se zajištění personálu, který bude mít přirozené schopnosti uspokojovat zákazníky, personálu, který zná roli své společnosti, svoji roli v procesu uspokojování potřeb, je motivován a vyškolen. Zajištění personálu je v této oblasti pojato též ve smyslu role vedoucího a jeho podřízených, dále ve smyslu „zázemi (*backoffice*)“ a „první linie“. Do oblasti patří vytvoření systému odměňování, motivujícího k dlouhodobým akcím posilujícím spokojenost a loajalitu.

▶▶ **Nastavení procesů**

Do oblasti patří vytvoření standardů kvality s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků, vytvoření procesů, které reflektují standardy kvality, principy péče o zákazníky, schopnosti personálu a zároveň které jsou schopny efektivně řídit očekávání zákazníků.

▶▶ **Řízení očekávání zákazníka**

Do této oblasti patří aktivní ovlivňování toho, co zákazník očekává od hmotného produktu, od dodávky, servisu, provedení služby.

▶▶ **Zajištění vybavení**

Do této oblasti patří zajištění prostředí a technologií včetně hardwaru a softwaru. Účelem tohoto technického zabezpečení je jednak vytvoření základních pracovních podmínek, za nichž je personál vůbec schopen