

dokonalé služby



co chtějí
zákazníci

Pavel Vosoba



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Míle Umlaufové

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.

Ing. Pavel Vosoba

Dokonalé služby

Co chtějí zákazníci

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 1865. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Jiřina Vepřeková
Sazba Michal Neděla
Počet stran 164
První vydání, Praha 2004
Vytiskla tiskárna PBTisk
Prokopská 8, Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2004
Ilustrace v knize © Petr Požár, 2003
Cover Photo © Allphoto Images, 2003

ISBN 80-247-0847-7

ELEKTRONICKÁ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9261-3 (ve formátu PDF)

Obsah

O autorovi	9
Proč jsem napsal tuto knihu?	10
Služby stárnou	11
1. Evropo! Jsi příliš intelektuální pro moderní byznys!	12
2. Nezajímá mě, proč to nejde, chci řešení!	14
3. Chcete moje peníze, nebo ne? Tak se snažte!	19
4. Prosím, více trpělivosti... (poprvé)	23
5. Prosím, více trpělivosti... (podruhé)	28
6. Vypadni z těch dveří!	31
7. Tak tady jsem naposledy!	35
8. Za milion to máte bez problémů	38
9. Ten kšeft jsem nevzal – měl divný oči.	40
10. Udělejte si pořádek a pak něco inzerujte!	42
11. Sfókní si ty bubliny!	43
12. Vždyť nabízíte všichni to samé	45
13. Proč si mám chodit pro peníze na poštu?	47
Slušné zacházení? Tak těžké!	49
14. Jste staré, zlenivělé struktury!	50
15. Kam čumíš!	52
16. Noviny nevedeme, naproti je tabák	54
17. Čí je to dítě?	56
18. Aby vás husa kopl!	58
19. Takhle to dělají všude!	60
20. A tenhle barák vám posere pták!	63
21. Stávám se cholerickým, když se mi porouchá auto!	66
22. Sedí mi vaše chemie!	69

Cena je harmonie 73

23. Cože? Tolik? Za co?	74
24. Za ty peníze čekám excelentní výkon, a ne to, co předvádíte!	76
25. Mámo, to jsou ceny!	79
26. Proč lžete?	82
27. Cena je liga, kterou hrajeme	84
28. Myslíte <i>pana profesora</i> Lukáše?	88
29. Čas je zboží a má svoji cenu	91
30. Nemám vás rád!	93
31. Promiňte, nezajímám se o vaši láci	94

„Brand“ jsme MY 97

32. Mohu vědět, proč k nám už nejezdíte?	98
33. Udělali to chytře, nezbyvá, než se přizpůsobit	101
34. Za socialismu se tomu říkalo chozrasčot	103
35. Franta spadnul z vrtulníku!	105
36. To je Coca-Cola!	107
37. Děláme „to“ výborně – je čas „to“ změnit!	108
38. Proč se ho nezbavíme?	110
39. Firma jsem já!	112
40. Když vnutíte zákazníkovi více, než potřebuje... ..	114
41. Nevidím žádnou přidanou hodnotu!	115

Věřte lidem..., že nejlépe a nejraději slouží sami sobě 117

42. Kdo chce být dnes tupým loajálním zaměstnancem?	118
43. Něco o autoritách a expertech	122
44. Značka: Manažer, který hledá smysluplnou práci.	124
45. Jak hledat schopné lidi	128
46. Interní služby – pryč s nimi!	131
47. Proč od nás lidé odcházejí – opravdu to víte?	133
48. Uvolnění „lidské energie“ je nejrychlejší cestou růstu	135
49. Už se těším, až si v práci odpočinu!	140

50. Konečně pořádné emoce!	143
51. Vy jste ale chlupatý!	146

Tak něco nabídní! 149

52. Dostali jsme pořádnou lekci	150
53. Daleko je Praha od San Franciska	151
54. Už jste skončil?	154
55. Chcete-li rozesmát boha, udělejte si plán!	156
56. Rychle, dopověz to, není moc času!	158
57. Přestaňte se chválit – už mě to nebaví!	160
58. Konečně jsme na řadě!	162
59. Díky, díky vám, přátelé!	164

*Zdánlivě „všední“ příběhy, jejichž opakovatelnost
oslabuje naši ostražitost.*

*Bezelstně přijímáme stereotypy do našeho podvědomí,
až nakonec podlehneme, ztratíme nápady, ochotu riskovat,
zůstává šed' a otřepaná klišé.*

*„Příběhy“ jsou však klíčem k úspěchu. Můžeme je učinit jedinečnými!
Můžeme změnit „všední realitu“.*

Kdo odmítne?

** * **

*Velcí požírají malé?
Možná.*

*Rychlí pomalé?
Asi.*

*Schopní neschopné?
Určitě!*

O autorovi



Pavel Vosoba (*1958) je autorem již čtvrté knihy (Firemní inteligence, Řízení firemních financí, Změna finančního myšlení). Je poradcem a spoluma-jitelem poradenské společnosti M.C.TRITON, s.r.o. V posledních letech se věnuje obchodu a rozvoji zákaznického přístupu u společností poskytujících služby.

Poslední kniha „Dokonalé služby“ je odlišná od předchozích. Jen obtížně se dá zařadit do určitého „šuplíku“. Můžete ji dát do přihrádky „beletrie“, stejně jako „odborná literatura“. Nemá vymezený segment zákazníků. Dá se číst jedním dechem – obsahuje jeden příběh za druhým. Dokonce svádí k tomu číst pouze příběhy. Lze ji přijímat po kapkách – jako příjemný voňavý balzám pro duši. Nabízí nové pohledy, myšlenky, doporučení, aniž působí mentorsky.

Proč jsem napsal tuto knihu?

Ačkoli nemám rád úvodní kapitoly – většinou je přeskakují – tentokrát učiním výjimku. Nerad bych, aby příběhy, které v knize naleznete, někoho urazily, někomu se vysmívaly. Ano, psal jsem knihu ze zlosti, vzteku, bezmocnosti, ale také z radosti a potěšení. Psal jsem ji především srdcem, emocemi a občas také hlavou. Psal jsem ji v letadle, na zahradě, v hospodě, na toaletě. Psal jsem ji v San Francisku, Biškeku, Sydney a samozřejmě v Čechách.

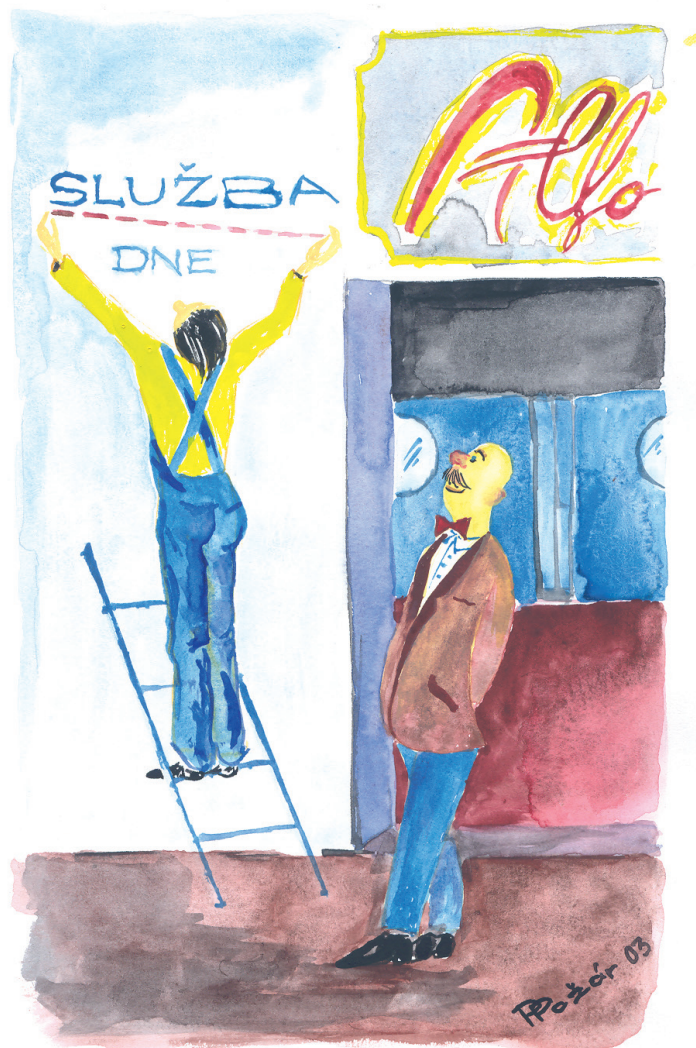
Psal jsem pokaždé, když jsem uviděl nebo vytušil „příběh“. Příběh, který daleko lépe a barevněji než teorie dokáže předat „moudrost okamžiku“ – předat něco navíc – pocity, emoce – energii.

Většina příběhů se opravdu stala – je to vůbec důležité? Ano, je! Protože smyšlený svět nás pohlcuje a vlastní realita se nám zdá šedivější... a šedivější.

Přiznávám, psal jsem knihu egoisticky pro sebe, abych si odpočinul, koncentroval se na jednoduché lidské problémy, abych po letech nánosů dokonalých teorií, vlastních zkušeností a náročného života nezačal ztrácet podstatu – co je a co není důležité.

Říká se, že teprve když autor knihu napíše, architekt vytvoří, malíř namaluje, ví, kde udělal chyby a co by příště změnil. Souhlasím. Ale přesto, snad se vám kniha bude líbit nebo alespoň dobře číst.

SLUŽBY STÁRNOU



JE TO DOBRÝ, ŠÉFE, NAŠE SLUŽBA MÁ METR DVACET – TAKŽE JE KVALITNÍ.
PODLE „EU“ JE LEPŠÍ O CELÝCH PATNÁCT CENTIMETRŮ!

1. Evropo! Jsi příliš intelektuální pro moderní byznys!

Stará dobrá Evropo! Za posledních dvacet let ve světě podnikání jsi nebyla žádným tygrem. Zřetelně ve vleku USA a to, co vymyslíš – pravidla, normy, instrukce – jsou pro podnikání zbytečným byrokratickým břemenem. Byrokracie a hierarchie ti vládnu od pradávna, ale teprve nyní se stávají opravdovou hrozbou.

Uplynulo více než 13 let od doby, kdy se zhroutila sovětská a komunistická nadvláda. Mezi západní a střední Evropou dál převládá vztah jako mezi starším otcem a nalezeným dospělým synem. Otec má velké zkušenosti z doby, kdy kapitalismus triumfoval a v relativně poklidném tempu rostla životní úroveň všech sociálních vrstev obyvatelstva. Má také dostatek peněz, kterými prokazuje svoji úspěšnou podnikatelskou kariéru. Chybí mu však síla, energie a odvaha, aby se pustil do příležitostí, které nabízí moderní ekonomika – odlišná od té, co tak dobře znal. Bohužel má dosti síly na to, aby vyčítal – jak vytáhl ztraceného syna z bídy, poučoval – nutil, aby se syn choval stejně, kontroloval – nevěřil, že nalezený syn je vůbec schopen se sám postavit na nohy. Trochu také žárlil – bojí se, aby syn nebyl náhodou lepší než on sám. Syn má však svoji hlavu, je dostatečně dravý, chce se prosadit a vyvarovat chyb svého otce. Čím dál více odmítá poslouchat jeho rady – i když některé by se hodily.

V moderní ekonomice nikdo není napřed. Všichni se jí musí naučit porozumět, využívat. Střední Evropa nemá ještě „rozvinutou kapitalistickou kulturu“, nemá tak zaběhnuté hospodářství, konkurenční produktivitu. To však může být i výhoda? Není zatížená historickým vývojem a ke komunismu se určitě nechce vracet.

V roce 1992 jsem stážoval na Technické univerzitě v Eindhovenu. Holanďané jsou sice konzervativní k cizincům, na druhé straně však pragmatičtí. Jako jedni z mála se na Středoevropany nedívají přezíravě. Dokážou tolerovat a naslouchat. S profesorem financí jsme diskutovali, zda je vhodné psát odborné knihy v Čechách, když je stačí převzít. Sám mi ukazoval knihy, ze kterých čerpá – všechny byly americké. Tehdy jsem mu dával za pravdu. Čeští autoři zase vydávali své kompiláty – opsané z originálů – za své odborné výtvary.

Dnes s ním nemohu souhlasit. Evropa – nebojím se říci i Čechy, Slovensko, Polsko, Maďarsko a další¹⁾, mají tolik podobných znaků se západní Evropou, které nevykazalo ani 50 let sovětské nadvlády a které obzvláště vynikají, když navštívíte ostatní kontinenty. Evropa potřebuje najít vlastní nové cesty k podnikání, prosazovat svoje moderní trendy, postavené na evropských přednostech. Střední Evropa je dravější a mladší část, která může vyvést Evropu ze sešňorovaných, zastaralých principů sociálních jistot, jež svazují podnikání, nedá se pod nimi dýchat. Střední Evropa potřebuje větší volnost, respekt a příležitost. Záleží jen na nás.

Moderní podnikání je jednoduché a kreativní – nenechte se otrávit žádným (pseudo)evropským manažerem, který zaspal dobu!

1) Rád bych jmenoval všechny, ale nechci čtenáře zatěžovat seznamem států.

2. Nezajímá mě, proč to nejde, chci řešení!²

Nabídky firem dosáhly takové šíře, že nikdo není schopen říci, zda právě tento výrobek, služba je nejlepší od této firmy a zda má hodnotu, za kterou se prodává.

Před třiceti lety jste si zřídili jeden účet tehdy ještě u Československé spořitelny, pojistili se u Československé pojišťovny, zapsali do pořadníku na auto a na další „lepší“ socialistické zboží u Merkurie a měli jste vystaráno.

Dnes vás čekají běžné, kontokorentní, osobní účty, platební, kreditní, klientské a věrnostní karty, telefonní, internetové spojení, call centra, pojistit se můžete na cokoli, kdykoli a jakkoli, nákup auta je tak nebezpečně snadný, že někteří ho obměňují co dva roky a „bílé“ zboží nebo elektronika se staly všední záležitost.

Vše se tváří dokonale a bohužel složitě. Bankovní, pojišťovací, právnícké, makléřské a další služby nabízejí tolik možností a variant, že začínají odpuzovat – lidé jim přestávají rozumět, někteří se jim začínají vyhýbat.

Jsmo přetížení informacemi, které do nás „hustí“ reklama, prodejci, odborníci. Zatěžují náš mozek, znemožňují nám přemýšlet, vybrat pro sebe to podstatné. Přirozeně se začínáme bránit, přestáváme informace vnímat, stávají se pro nás tímtéž, čím hudba v restauraci nebo televize s přáteli – šumem, který naplňuje ticho.

Týden co týden s větší intenzitou dostávám nabídky na odborné semináře typu: „Jak vést projektové financování; Jak zlepšit brand společnost; Jak posílit týmovou práci; Jak zvýšit informační úroveň společnosti; Jak úspěšně strategicky řídit; Jak ...“ Každá z nabídek se tváří jako svébytný obor, disciplína – skoro jako v atletice. Zní směšně, když vám někdo nabízí: Jak lépe skákat do dálky, Jak rychleji zvládnout stovku, Jak hodit dále v kouli. Ve sportu i v podnikání můžete diskutovat, jak chcete, ale přijde start a ten jasně ukáže, kdo má natrénováno a kdo ne.

Čím více se věci tváří odborně, vědecky a složitě, tím větší je k nim odpor, tím menší je šance, že budou uplatněny v praxi.

2) Oblíbená fráze mojí manželky při stavbě domu.

Dvacáté první století čeká bitva s informační explozí, kterou jí zanechalo století dvacáté. Potřebujeme prohlížeče, vyhledávače, poradce, kteří zjednoduší pohled na věc, učiní ji srozumitelnou a blízkou.

Poradce se stává fenoménem dvacátého prvního století. Dříve chrлил termíny, poučky, metodiky a paragrafy, aby vypadal dobře. Dnes je tomu naopak – musí umět zjednodušovat, hledat řešení, vyznat se, nezatěžovat klienta složitými analýzami a variantami.

Klasická manažerská teorie se zamotala sama do sebe! Pojmy, pojmy, samé pojmy! Tisíce otázek – žádné odpovědi. Složité postupy – našťěstí je nikdo neuplatňuje. Jsou totiž nepoužitelné.

Asi před půl rokem mi přišel e-mail:

Vážený pane, obracím se na Vás s prosbou. Původně jsem si myslel, že mám jednoduchý problém se svou firmou, a tak jsem navštívil několik vybraných manažerských kurzů a seminářů, že mi pomohou v rozhodování. Bohužel jsem jim nerozuměl. Nemám vysokoškolské vzdělání a bylo tam příliš odborných termínů. Asi dělám všechno špatně nebo „na koleně“. Je mi 25 let a od svých 18 podnikám. Moje firma montuje počítače, také se pouštíme do počítačových her. Máme deset obchodních zastoupení v celé ČR... Poctivě platím daně, vše ostatní dávám do firmy. Plat mám nejvyšší v celé firmě – 15 tisíc Kč. Nemám byt ani auto, jsem sám. Cítím se vyčerpaný a nevím jak dál.

Jsem na „měkko“. Sedím tiše u počítače. Skláním se před tím člověkem, dvacet pět let a tolik práce za sebou. Určitě se musíme sejít. Tady nejde o firmu, ale o život! „Boháč s patnácti tisíci“ – pro nezávislé odbory je to stejně lump, který příliš vydělává.

A tak jsme se sešli. Sedí naproti, vypadá opravdu unaveně a zanedbaně. Vypráví a já cítím, že všechno, co udělal, bych neudělal lépe. Má stále zákazníky, o které se osobně stará. Obchodní sítě jsou samostatné společnosti, závislé na společné reklamě – do ní se investují miliony. Pravidelně se scházejí a řeší co dál. Přemýšlím – prodávat HW – železo není asi moc perspektivní, ale marže je úžasná. Zajímavý bude vývoj počítačových her – tudy asi vede cesta. On ale potřebuje vydechnout a dělat něco, co mu bude vlastní. Má pravdu, firma musí na prodej. Pokládám tři základní otázky:

Co vás nejvíce baví – programovat a hrát si

V čem se cítíte silný – v nápadech

Co od vás trh koupí – levný HW, ale to jde z kopce, a pak zájem začíná být o dobré počítačové hry

Po šesti měsících firmu prodáváme. Mladý muž se stává šéfem vývoje počítačových her. Určitě o něm ještě uslyšíme.

Podnikání nejsou pojmy, je to život a představy konkrétních lidí. Podnikání je krásnou řeholí, kdy nevíte, jak dopadne zítřek. Podnikat může kdokoli bez ohledu na vzdělání. Podnikání je filozofie – můžete být zaměstnancem a stejně se cítit jako podnikatel.

Podnikání dvacátého prvního století není nabídkou variant řešení problému nebo uspokojením potřeb klienta. Je přemýšlením za klienta a vyřešením problému klienta výběrem optimálního řešení.

Potřebuji si urychleně půjčit auto. Je červenec a pochopitelně většina aut je rezervovaná. Začínám se známými značkami, jako je Avis, Hertz, ... Jako firma u nich máme 25% slevu. Volám do české pobočky. „Potřeboval bych rezervovat auto v Thessaloniki na prvních čtrnáct dní v srpnu.“ „Zodpovím všechny dotazy a dozvím se, že do 24 hodin mi dají odpověď. Pro jistotu volám dalším společnostem, u kterých máme slevu. Po dvou dnech dostávám podobné odpovědi: „Bohužel, nemají nižší třídu, vše je rezervované.“ „Ptala jste se případně i na vyšší třídu?“ „Ne, mohu to udělat, ale bude to trvat další dva dny.“ „A co takhle zeptat se u ostatních společností?“ „Promiňte, ale to neděláme, dávat konkurenci svého zákazníka.“ Vyhledám místní „rent a car“ po internetu. Okamžitá odpověď – nemáme, ale Costas (jiná společnost) „ho“ má. Dává mi kontakt. Ve tři ráno mě Costas osobně čeká na letišti.

Rok poté volám stejné půjčovně: „Jasně, Vy jste ten Čech, co sháněl nižší střední – máme, no jasně. Přijedete příští rok? Já si to tu napíšu a včas Vás zavolám.“ Není co dodat. K čertu s velkými řetězci!

Podnikání je nezávislost – možnost akce!

Kolik z nás si koupilo věci, které jsme nikdy nepotřebovali a opravdu nechtěli. Leží na půdě, ve skříních, sklepích. Teprve stěhování nám pomáhá odhalit, co je zbytečné.

Kolik z nás zaplatilo za služby, které jsme nechtěli! Štve nás, jak moc platíme telefon, internet, mobil, pojištění, kabelové televize, bankovní výpisy a další. Kolik z toho opravdu potřebujeme k plnému životu?

S úctou se dívám na pojistku, kterou uzavřel můj dědeček. S hrůzou se dívám, za co všechno platím já: pět účtů ve třech bankovních domech, čtyři sta-

vební spoření – tři u jedné, jedna u jiné společnosti, kapitálové životní pojištění, úrazové pojištění – čtyřikrát, cestovní pojištění – v rámci kreditní karty, dlouhodobě, jednorázově, pojištění domu, chaty, auta, hypotéka, kontokorent, penzijní pojištění – chci to zastavit, ale neumím vyskočit! „Rozumíš tomu?!“ „Ukaž, podívám se na to,“ uklidňuje mě kamarád z branže. O týden později: „Musíme to předělat, platíš navíc cca o 20 až 30 %. Podívej, tady mám návrh co s tím.“

Možná, že by se dalo ušetřit ještě více, já nevím, ale to, že vám někdo pomůže s problémem, poslouchá vás, můžete se podělit o své starosti, dokonce je na někoho přenést, „nechat to na někom“, nestarat se, nepřemýšlet a vědět, že to za vás někdo vymyslí, někdo, kdo tomu rozumí a komu důvěřujete – to stojí za to!

Lidé potřebují řešit svoje osobní problémy. Máme každodenní všední starosti, obtížně se od nich odpoutáváme. Manažerka, která má dítě ve školce, a není, kdo by ho vyzvedl, může být profesionální – stejně bude mít plnou hlavu starostí, jak to zařídit.

Vždy, když se nám nějaký projekt nepodařilo dotáhnout do konce, nepodařilo se nám naplnit společné vize, znovu a znovu jsme si přehrávali některé rozhodující okamžiky. Nelíbila se kvalita projektu? Nepadli jsme si do noty? Nesplnili jsme očekávání? Konkurence byla lepší, levnější? To všechno je možné a samozřejmě hraje svou roli.

Zkusme to jinak. Proč se přátelé rozcházejí? Proč si manželé nemají po letech co říci? Proč se rodina rozhádá a tahá o majetek? Proč si děti v určitém věku přestávají rozumět s rodiči?

Lidé si potřebují řešit svoje osobní problémy, ne problémy druhých! Potřebují je s někým sdílet. Potřebují mít pocit jistoty – alespoň kousek jistoty.

Pomáhali jsme při velké restrukturalizaci, mnozí lidé byli skvělí, cítili nutnost změny, podíleli se na ní bez ohledu na to, co jim přinese. Dokázali se nad to povznést. A pak...? Vše bylo dáno – kdo propadl, kdo zůstal – bylo rozhodnuto – zbývala „zdánlivě nepodstatná maličkost“. Lidé se stěhovali do jiných místností. Nastala štvance, podrazy, úskoky a velká nespokojenost s tím, jak to bylo určeno. Společnost strávila se stěhováním dvakrát více času než se samotným radikálním řešením. Je to normální? Ano, je to lidské... a moudré.

Lidé potřebují řešit svoje „drobné“ problémy – ne, to nejsou „malé“ věci, ale zcela zásadní, které rozhodují o úspěchu: to, kde a s kým budete každý den

sedět, na koho se dívat, s kým si rozumět a chodit na oběd, jak si zavedete svoje rituály. Vždyť je to druhé manželství! Kolik času strávíme ve firmě!

Vyřešte klientovi jeho osobní problém a přemýšlejte za něj dál.

3. Chcete moje peníze, nebo ne? Tak se snažte!³

Tradičně poskytované služby začínají omezovat zákazníka: jsou nabízeny jako produkt a zákazník je „statistou“, který koupí, či nekoupí, je pouhým „kolečkem“ zapadajícím do procesu prodej – nákup. Klient není středem pozornosti, a je proto povinen respektovat pracovní dobu, způsob obsluhy, dbát příkazů, zákazů a doporučení. Aktivita a odklon od přesně stanovené nabídky se trestá! Tradiční službu poznáme lehce: je bez nápadu, upjatá, neosobní, všechno je složité, a hlavně – necítíme se v ní „pohodlně“.

Jakkoli to zní neuvěřitelně – **pro tradiční služby je na prvním místě zaměstnanec**. Organizace služby je „šitá“ na zaměstnance, přizpůsobená jejich možnostem a potřebám:

Více než dvacet let jezdím na chatu k jezeru u Sadské. Za tu dobu tam vyrostla poměrně veliká chatařská oblast, která výrazným způsobem posiluje trh místních živnostníků. Víkendový rytmus chatařů je dráždivě uvolněný a odlišný od místních obyvatel. Přesto většina místních obchodů působí archaicky jako Škoda MB 1000 na silnici – sice jezdí, ale teče jí olej, málo brzdí, v zimě nestartuje a člověk nikdy neví, kdy vypoví službu. Obchody zůstaly věrné vesnickému rytmu a ospalí Pražáci mají zkrátka smůlu.

Pravidelně jezdím do Řecka na Chalkidiki – do vesničky Nikity. Ještě před několika lety malé obchůdky, honosně zvané „supermarket“, docela dobře prosperovaly. Majitelé a prodejci v jednom vysedávali před krámkem, popíjeli kávu, hýřili optimismem. Před dvěma lety otevřeli opravdový supermarket – nepřiliš veliký, ale s vlastním parkovištěm, klimatizací, platebními kartami, celodenní pracovní dobou. Nostalgicky jsem se snažil malé krámky podržet, ale nešlo to. Malebné obchůdky vypadaly zpustle, chyběl pomalu základní sortiment, zelenina zvadlá a majitelé bez jiskry. Ptal jsem se, jak se jim daří – stěžovali si na konkurenci, vzpomínali na staré časy – jsou však mírní optimisté – lidem prý bude chybět osobní kontakt, však to brzy pochopí, vrátí se a zase bude dobře.

Lidé, kteří mají práci pět minut od domova, jsou celý život zvyklí na pravidelný rytmus, nemusí rozvíjet svoje pracovní dovednosti a stačí jim, že „chodí do práce“, se dostávají do velkého ohrožení. Relativně „pokojně“

3) Odposlech zákazníka v cestovní kanceláři.

podnikání v etapě „rozvinutého kapitalismu“ se totiž stává pro živnostníky živořením – tradičním způsobem a myšlením si vydělají méně a méně. Bez peněz na nové technologie a rekonstrukce, bez lidí s bláznivými nápady mohou očekávat pouze „ránu z milosti“, když nový supermarket bude jenom trochu sympatický.

Služby nejsou pro zaměstnance, ale pro zákazníky!

Změnit tradiční služby znamená změnit podmínky a myšlení lidí, ale to je vlastně nejtěžší! Pracovníci v tradičních službách bývají mizerně placeni, vyžadují přesně vymezenou pracovní dobu. Chovají se jako děti ve škole – radují se z každého dne, kdy nemusí do práce, každou nemoc pořádně vystuňou a snaží se „panu učiteli“ vysvětlit, proč nemohou řádně plnit zadané úkoly. Na své odpolední „zahrádky“ chtějí přijít odpočatí, a tak využívají všechny možnosti, jak si svou práci ulehčit... a klienta „přizpůsobit“. Nemějme jim to za zlé, vinni nejsou oni, ale ti, kteří umožňují takové podmínky – majitelé a management.

Po letech jsem opět s malou dcerou navštívil bazén. Snad uplynulo dost času, aby se obsluha v bazénech změnila.

Fronta před pokladnou narůstala. Paní pokladní, přesně podle regulí, odhrnula v 16 hodin závěs. Patnáct minut čekání a měli jsme lístky v kapse. Zažlutlý nápis před šatnou nás měl varovat: „Zákaz vstupu s obuví!“ Naivně jsem se zeptal šatnářky, zda máme nechat boty venku. „Přece zout, né!“ řekla šatnářka, která sama v bačkorách přecházela bez výčitek ze „špinavé“ do „čisté“ zóny. Cítil jsem se provinile. Omluvil jsem se za „dotěrný“ dotaz a nasadil léty vybroušený „přihlouplý“ usměv. Poslušně jsme zuli boty, namočili si ponožky v páchnoucí vodě a postavili se do fronty na klíč. „Nemáte drobné! Běžte si rozměnit.“ S nechutí strkám mokré ponožky do bot, dceru беру do rukou a běžím si do bufetu rozměnit. Mám štěstí! Je otevřeno a „zahuleno“. Ale ouha..., rozsudek zní: „Nerozměňuji!“ Kupuji dítěti džus pochybné kvality a vracím se s požadovaným obnosem. Kabáty mezitím vykonaly své a já i dcera jsme pěkně zpocení. Vcházíme do sprch, začíná být zima. Sprchy jsou nastavené na stanovenou teplotu a fungují pouze určitou dobu. Pán vychází z WC a dcera bezelstně oznamuje: „Tati, tady něco strašně smrdí!“ Bohužel má pravdu – všude to páchne špinavým hadrem. Tajně doufám, že dítě nebude potřebovat na toaletu. Odcházíme k bazénům. Všude visí příkazy, zákazy a informace: „Neskákejte..., Nelezte..., Při přechodu z velkého do malého bazénu se

osprchujte..., Z hygienických důvodů noste čepici..., Děti se nesmí koupat bez plavek..., Hlídejte své věci...“ atd., nikde jediné „lidské“ slůvko prosím.

Konečně se koupeme. Voda je však tak studená, že dcera po deseti minutách úplně zmodrala. Není kde se pořádně ohřát. Obíháme bazén, abychom se zahřáli. Jsme zastaveni plavčíkem. Ukazuje na zákaz běhání. Mám toho právě dost. Odcházíme. „Ne, ručníky ani mýdlo nevedeme. Jo, sušení je rozbité, na dámském mají fén.“ Paní šatnářka může být spokojená, počáteční nápor zvládla výborně, na stole jí voní klasický „turek“, v dobrém rozmaru odchází do bufetu na cigaretu. Nad východem z bazénu visí nápis: „Rádi vás opět přivítáme v našem vodním světě.“ Mám chuť podtrhnout slovo „našem“.

Výstižně se o poměrech ve službách vyjadřuje můj kamarád⁴: „Nemají poněti, co by měli a mohli zlepšit, v čem se mají změnit a proč, bezzubý, nemohoucí management brzy pohrbí aktivitu schopnějších jedinců – přitom stačí tak málo! Chceš-li dostat za své peníze adekvátní službu, musíš být nesmlouvavý a důsledný.“ K dobru přidává svoji zkušenost.

Po Vánocích jsou asi všude plné popelnice. Pravidelný odvoz odpadu býval vždy ve středu. Jako obvykle jsem vytáhl popelnice a úhledně zabalený odpad před dům a těšil se, že večer zlikviduji zbytek. Večer přijíždím domů a vidím: moje popelnice netknutá, stejně tak u souseda. „Co se dá dělat!“ povzdychnu si, ale z hecu volám na dispečink firmy zajišťující svoz a skládku: „Změnili jste den odvozu? Od nového roku to bude v neděli? Aha! Proč to nevím?“

„To je starost města, mělo to být hlášeno odpoledne v místním rozhlase,“ ozývá se dívčí hlas. Nerad se vzdávám, a tak to zkouším dál: „Ale já pracuji do večera, proč jste aspoň nehodili letáček do schránky? Co si počnu? Potkani běhají všude kolem a vedle mne člen zastupitelstva asi také nebude spokojený. Nemohla byste to nějak zařídit?“ jemně se snažím manipulovat. „Vydržte na telefonu, zkusím se spojit přímo s řidičem vozu.“ Stávám se svědkem vnitrofiremní konverzace: „Cože? Ať si trhne, přijedeme až v neděli. Starosta taky? Že firma může přijít o kšeft a my o prémie? Má to aspoň zabalený? No dobrá, tak v šest večer.“

4) Jiří Puršl – do roku 1999 generální ředitel firmy Procházka. Z tradičního masokombinátu vytvořil během čtyř let moderní obchodně orientovanou společnost. Nebál se outsourcovat řadu činností a výrobu zřetelně podřídil obchodu a zákazníkům. Nyní ředitel a spolumajitel společnosti Zedníček s obratem okolo 1 mld. Kč.