

Kapitola 2

Rostte díky tomu, že získáte nadšené zákazníky a stakeholdery

Zákazník je naším nejdůležitějším hostem. Není na nás závislý – to my jsme závislí na něm. Není pro nás člověkem zvenčí – je součástí našeho podnikání. Neprokazujeme mu laskavost, když ho obsloužíme... to naopak on prokazuje službu nám, poskytne-li nám k tomu příležitost.

– L. L. Bean ve státu Maine

Na konci předchozí kapitoly jsme uvedli, že je důležitější zaměřit se na své zákazníky, než být posedlí konkurencí. Jsou to koneckonců zákazníci, nikoli konkurenti, kteří rozhodují o tom, kdo vyhraje válku o postavení na trhu.

Žijeme ve světě, pro který je typické obrovské množství zboží a služeb. Ve skutečnosti existuje převis nabídky v případě takřka každého statku. Osoba kupující auto si může vybrat z nesčetně typů aut a značek, stejně tak i kupující mobilního telefonu vybírá z celé řady značek, dokonce i na stavitele nové továrny čeká mnoho oceláren a cementáren. Nenacházíme se ve společnosti trpící nedostatkem, naopak se pohybujeme ve společnosti hojnosti. Nedostatkové je pouze jediné: zákazníci. V jádru našich problémů je tedy zákazník. Jak v boji o zákazníka bojovat, zvítězit a uspět?

Vzhledem k tomu, že náklady plynoucí ze ztráty zákazníka a přilákání nového jsou příliš vysoké, musíme se především naučit si je udržet. Když se John Goodman z organizace TARP – jedné z předních organizací sdružující odborníky na faktory ovlivňující spokojenost zákazníků – zabýval společností General Motors, zjistil, že General Motors musel vynaložit pětkrát tolik zdrojů na přilákání nového zákazníka, než kolik by jej stálo udržet si toho stávajícího. ¹ Dle Goodmanových odhadů to může být v případě business-to-business (B2B) transakcí 20 až 50 násobně více. To je přesně důvod, proč potřebujeme, aby se k nám spokojení zákazníci vraceli. Nicméně

ani uspokojení jejich potřeb nezaručuje, že nám zůstanou věrní, dostanou-li lepší nabídku jinde. Co doopravdy potřebujeme, je zákazníky nadchnout a proměnit je ve fanoušky a přívržence, kteří ostatním povědí o kvalitě našich výrobků a služeb. Jak toho však dosáhnout?

Na řadě je další objev: Samotná společnost totiž není tím jediným, co na zákazníky působí. Ovlivňují je i naši zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, prodejci, zprostředkovatelé a doporučení ostatních. Jak se tedy ujistit o tom, že i naši stakeholderi odvádějí svou práci?

Při zkoumání možného růstu díky získání „nadšených zákazníků“ si položíme následující otázky:

1. Které zákazníky a jaké potřeby chceme uspokojit?
2. Jaké jsou fáze, kterými zákazník může projít, než se stane nadšeným příznivcem věrným značce?
3. Co můžeme udělat pro zvýšení vlivu našich zaměstnanců na spokojenost zákazníků?
4. Co můžeme udělat pro to, abychom zlepšili práci našich stakeholderů?

Pojďme se nyní na každou z otázek blíže zaměřit.

Které zákazníky a jaké potřeby chceme uspokojit?

Některé společnosti se snaží prorazit na trhu masově prodávaných výrobků, protože se domnívají, že v jejich případě je potenciálním zákazníkem každý. Například společnost Coca-Cola je přesvědčena o tom, že každý z nás považuje Colu za osvěžující, a společnost Disney žije v domnění, že bychom si všichni užili návštěvu Disneylandu. Přesto však jsou mezi námi lidé, kteří nemají rádi Coca-Colu a nechtějí navštívit Disneyland. Naštěstí jsou tyto trhy dostatečně velké i bez těchto rebelů.

Opakem masových trhů jsou mikrotrhy. Na mikrotrzech existují miliony segmentů, z nichž každý prahne po něčem jiném. V ukázce 2.1 můžete vidět množinu poměrně ojedinelých a konkrétních mikrotrhů. Marku Pennovi, řediteli Penn, Schoen

and Berland Associates (uznávané agentury zpracovávající průzkumy), se daří odhalit mikroskupiny, které by se mohly stát cílem marketingových odborníků zaměřujících se na tržní niky. Ukázka 2.1 uvádí některé z Pennových mikroskupin, které jsme vybrali z podstatně delšího seznamu.

Ukázka 2.1 *Ukázka 14 mikroskupin vybraných ze seznamu 76 mikroskupin*

Pracující důchodci	Křesťanští sionisté
Pracující z domova	Mladí lidé se zálibou v pletení
Mezirasové rodiny	Děti veganů
Hispanští protestanti	Potetovaná mládež
Lidé alergičtí na sluneční svit	Matky lukostřelkyně
Leváci	Vietnamští obchodníci
Gayové, kteří svou sexuální orientaci objevili až později	Milovníci plastických operací

*Zdroj: Mark J. Penn a E. Kinney Zalesne, *Microtrends: The Small Forces behind Tomorrow's Big Changes*² (New York: Twelve, Hachette Book Group, 2007).*

Každá z těchto mikroskupin představuje možnou tržní příležitost. Jedna společnost se může rozhodnout vyrábět rozličné nástroje pro levoruké. Společnost soukromého kapitálu se může zaměřit na investice do vietnamských společností. Existuje mnoho skupin spotřebitelů, které uvítají, když o ně marketingoví experti projeví zájem.

Nicméně společnosti tyto mikroskupiny skýtající růstové příležitosti běžně přehlížejí, protože jsou zvyklé se zabývat pouze rozsáhlými trhy. Skutečností je, že v „pomalu rostoucích ekonomikách“ existují tisíce podobných ostrůvků růstu i tisíce „ztrátových oblastí“ v rychle rostoucích ekonomikách. Americká společnost prodávající mýdla by se neměla přesouvat do Indie jen proto, že tam žije velké množství lidí

a země rychle roste, neboť taková společnost by záhy přišla na to, že na trhu s mýdlem již úspěšně operují konkurenti, kteří se v Indii již pohybují. Trik spočívá v nalezení potřeb, které zatím konkurenti na trhu s mýdlem neuspokojují, a oblasti Indie, které stávající konkurence doposud nepokryla. Například americká společnost Burt Bees nabízí osobitou a cenově dostupnou řadu výrobků péče o tělo, včetně mýdel, která je spotřebitelům zajímavým se o přírodní a ekologické výrobky běžně dostupná. Většinou společnost si se podaří využít příležitosti tím, že se přesunou na lokální úroveň a do mikrosegmentů, nikoli masovou produkcí na globální úrovni. Je zapotřebí, aby společnosti decentralizovaly a lokalizovaly větší množství svých aktivit. Takové společnosti pak lépe odhalí nové možnosti růstu a rychleji jich využijí. Následující ukázka slouží jako výborný příklad společnosti, která si udržuje přehled o svých zákaznících.

Obchod s oblečením, společnost Mitchells sídlící v Greenwichi a Wesportu ve státě Connecticut, je rodinnou firmou s milionovou hodnotou na trhu a zaměřenou na prodej luxusního oblečení pro kvalifikované pracovníky. Databáze společnosti IBM AS 32 udržuje přehled o osobních údajích a preferencích každého ze 150 tisíc zákazníků včetně velikosti a provedení, stejně tak o objemu nákupu a cenách, které zákazník zaplatil. Předseda a ředitel společnosti Jack Mitchell si osobně udržuje přehled o tisícovce nejdůležitějších zákazníků. Abychom použili jeho oblíbeného přirovnání, klíčem k úspěchu společnosti je „obejmout“ své zákazníky.

Pro úspěch pracovníků je klíčový sběr informací. Každé ráno dostanou prodejci do své pracovní pošty shrnutí prodejů uplynulého dne. Dva týdny po každém prodeji vytiskne databáze dotazník spokojenosti, který pak prodejci použijí, aby zavolali zákazníkovi a zeptali se na jeho pocity z nákupu. Denně mají rovněž připraveny zprávy o zákaznících, aby bylo možno spočítat, kolik zákazníků bylo ten den obslouženo, a dát prodejcům příležitost aktualizovat složku zákazníka nebo se jich zeptat na další informace. Tyto zprávy se pro Mitchells staly důležitým nástrojem řízení, který měří úspěch prodejců.

Společnost Mitchells zaměstnává bezmála 200 lidí a Jack Mitchell svůj osobní přístup uplatňuje i ve vztahu k zaměstnancům tím, že pořádá pravidelné porady a společenské události a přeje k narozeninám rodinám zaměstnanců. Mitchell také osobně telefonuje dvěma klíčovými segmentům zákazníků: Těm, kteří utratili během jedné návštěvy alespoň tisíc dolarů, a novým zákazníkům. Noví zákazníci mu nesmějí proklouznout, neboť jsou mezi nimi i potenciální klíčoví zákazníci, kteří obchod navštívili poprvé a které je zapotřebí „obejmout“, aby se vrátili k dalšímu nákupu.³

Základem úspěšného marketingu je přijít na to, které zákazníky chceme oslovit, získat a udržet si. Jakmile se nám nepodaří určit cílový trh, nedokážeme ani vytvořit naši hodnotovou nabídku čili užitek, který má naše značka přinášet. Nestačí jen říci, že váš výrobek je „dobrý“, „skvělý“ nebo „lepší“, tato slova postrádají smysl. Čím je váš výrobek „dobrý“? Řekněme, že chcete prodávat nástěnné hodiny. Znamená to, že budou hodiny přesné, nebo že bude možné ciferník přečíst i ze vzdálenosti deseti metrů, nebo že snad budou fungovat i jako budík, či dokonce svítit ve tmě? Takové funkce se očividně budou zamlouvat různým zákazníkům a pomůže nám to určit typ zákazníka a potřeby, které chcete uspokojit.

Skupiny zákazníků vzájemně odlišujeme za pomoci tržní segmentace. Tržní segment sestává z jedinců, jejichž rysy, potřeby a přání jsou do značné míry shodné. Osoby můžeme rozdělit do různých skupin dle věku, příjmu a životního stylu. V rámci určitého věku a pohlaví – řekněme chlapci v pubertě – můžeme mimo jiné také rozlišovat mezi „mladými metrosexuály“, „technologickými nadšenci“, „proutníky“ a „introverty“.⁴ Kdybychom prodávali modré džíny nebo hodinky, museli bychom přizpůsobit náš výrobek, cenu, místo a způsob propagace každé ze skupin, na které se při prodeji zaměřujeme.

Vždy existují nějaké mikrooblasti růstu. Jen se zamysleme nad mohutným rozmachem obchodů „vše za...“ v období recese nebo nad rostoucím objemem prodeje automobilů z Jižní Koreje, jako jsou Kia či Hyundai, v západních ekonomikách stížených recesí. Když se starost o životní prostředí stane natolik módní záležitostí jako

postavení ve společnosti, rozhodnou se někteří lidé si místo Cadillacu od General Motors koupit Priuse od Toyoty. Obecně vzato lze říci, že s tím, jak se ekonomika pohybuje v rámci hospodářského cyklu, některá odvětví rostou, jiná naopak upadají.

Neexistuje však jen jediný způsob, jak rozdělit trh na segmenty. Chytrí a kreativní marketéři si dokážou představit mnoho způsobů rozdělení a někdy objeví další přínášející zbrusu nové možnosti. Proč například nerozdělit trh krmiva pro psy podle přístupu majitele namísto velikosti a věku psa? Některí majitelé se na své psy skutečně dívají jako na své děti, o které je zapotřebí se s láskou starat, dávat jim nejlepší jídlo a občas je odměnit, když se naučí něco nového. Jiní majitelé psů se naopak na své psy mohou dívat jako na společníky, a jednoduše si proto zaslouží dobré krmivo. A nakonec jsou i takoví majitelé, kteří psy nesnášejí, pokládají je za přítěž a dávají jim k jídlu to nejlevnější. Díky tomuto rozdělení by pravděpodobně výrobci krmiva pro psy přišli s novými nápady. Například milovník psů by pravděpodobně krmil svého psa nejlepší značkou firmy, která o svém psím krmivu prohlašuje, že neobsahuje pšeničný lepek, sóju, hovězí a mléčné výrobky, je bohatá na olej pro lepší pokožku a srst a má nízký obsah alergenů pro psy, kteří mají alergie na některé potraviny.

Jedním z cílů dneška je se naopak soustředit na dosud neobjevené názory a přání zákazníků, a to nejlépe taková, která lze dále využít. Měli bychom se snažit pomocí mikrosegmentace nalézt dosud neprozkoumané tržní výklenky, což je slovní spojení většinou popisující malé, jasně dané skupiny zákazníků mající stejné potřeby, které jsou většinou velmi specifické. Pravděpodobně existují jen jeden či dva dodavatelé, pro které by bylo obslužení takové niky ziskové. Například ve velkém městě může existovat několik stovek restaurací či domů s akvárii, ve kterých plavou exotické ryby. Majitelé těchto akvárií musejí pro tyto tropické ryby obstarat správné krmivo a může se stát, že je dodává pouze jeden specializovaný výrobce. Tento dodavatel je nejspíš dobře znám majitelům těchto akvárií po celém světě, kteří jsou na něm závislí. Takovým příkladem je třeba německá společnost Tetra, která má s kvalitním krmivem pro tropické ryby dominantní podíl na trhu.

Takovýchto nik existují tisíce. Některé rostou, zatímco jiné se smršťují nebo mizí. Nicméně v nikách lze vydělat peníze, neboť se říká, že právě v nikách může člověk udělat terno. To neznamená, že by měla vedoucí společnost v těchto nikách zneužívat

závislosti svých zákazníků. Opak je skutečností. Obchodníci v nikách se o zákazníky většinou dobře starají, protože jejich společnosti jsou na úzce zaměřené skupině spotřebitelů velice závislé.

Bezpečnou strategií společnosti obsluhující příslušnou niku je vybudovat si vedoucí pozici ve dvou nebo třech nikách v případě, že jedna z nich náhodou zanikne. Stejně tak jako se automobil pohybuje na čtyřech kolech a majitel s sebou vozí náhradní pro případ, že jedno z nich píchne.

Vynikající kniha Hermanna Simona *Hidden Champions* (česky *Skrytí šampióni 21. století*, Management Press, 2010) se zabývá velkým počtem společností úspěšně se pohybujících v tržních výklencích.⁵ Mnohé jsou ziskové globální společnosti, které většina z nás ani nezná, ale mají hlavní podíl na některém z celosvětových tržních výklenků (viz Ukázka 2.2). Simon se věnuje mnohým z těchto společností a jejich strategiím a jeho kniha je výborným zdrojem nápadů.

Ukázka 2.2 Skrytí vítězové s podílem na světovém trhu 70 % a více

Společnost	Hlavní výrobek	Podíl na světovém trhu
Dr. Suwelack	Kolagen	100 %
SkySails	Tažné pohonné systémy	100 %
Gerriets	Divadelní opony, jevištní vybavení	100 %
Ulvac	Potah LCD panelů	96 %
G. W. Barth	Metody zpracování kaka	90 %
GKD-Gebr.Kufferath	Kovové tkaniny	90 %
Kirow Leipzig	Železniční jeřáby	80 %
Alki-Technik	Zvláštní šroubové systémy	80 %
Delo	Pojivo čipsetových modulů čipových karet	80 %
Nissha	Malé dotykové panely	80 %

Společnost	Hlavní výrobek	Podíl na světovém trhu
ScheBoBiotech	Biotechnologie při diagnóze in-vitro	80 %
Kern-Liebers	Pružiny v bezpečnostních pásech	80 %
Weckerie	Stroje na výrobu rtěnek	80 %
TEXPA	Stroje na domácí výrobu textilu	75 %
Achenbach Buschhutten	Hliníkové válcovny plechu, filtrační systémy válcovny plechu	70 %
Karl Mayer	Pletací stroje	70 %
Omicron	Optické a elektronové mikroskopy	70 %
Tente Rollen	Kolečka u nemocničních lůžek	70 %
Wirtgen	Recyklační stroje v silničním stavitelství	70 %

Zdroj: Hermann Simon, Hidden Champions of the 21st Century, Springer Bonn-Germany, 2009, s. 73.

Mnozí podnikatelé jsou přesvědčeni o tom, že jejich nejlepší příležitost úspěchu tkví v přesunu do nových odvětví, zejména v oblasti digitálních technologií. Nikdy byste však neměli chybovat v tom, že budete přehlížet stará odvětví. Ocel je staré odvětví, a přestože se mnoho zaběhnutých oceláren potýká s problémy, společnosti Nucor a dalším mini závodům se podařilo odvětví znovu oživit.

Zamysleme se například nad devítisetletou historií výroby kávy, která začala v Etiopii, přesunula se do Turecka a nakonec se dostala i do Evropy. Většina z nás dnes kávu kupuje v plechovkách v supermarketu nebo si ji objednává v restauraci. V posledních 24 letech se však rozvinul mnohamiliardový obchod s kávou – řetězec Starbucks – díky Howardu Schultzovi, který v roce 1988 přišel s novou vizí nabídky „bohatého a uspokojujícího zážitku z kávy“ po celém světě, což je marketingovým heslem celé společnosti.

Podobně existovala i knihkupectví již od té doby, co Gutenberg v polovině patnáctého století vynalezl knihtisk. Všechna knihkupectví, která se za posledních šest

set let objevila, však byla poměrně malá a nabízela pouze štosy knih na policích a nic více. Některá z knihkupectví sice nabízela i kávu, ale před tím, než Leonard Riggio v New Yorku v roce 1971 koupil knihkupectví Barnes and Noble a zavedl slevy, nedošlo k žádným dalším změnám, co se poskytovaných služeb týče. Riggio však zašel ještě dál a učinil z knihkupectví místo nejen pro lidi nakupující knihy, ale i pro ty, kteří hledají příjemné místo k posezení, pro setkání s přáteli, na kávu a zákusek nebo s přednáškami o knihách.

Po celá staletí vyráběly společnosti panenky pro holčičky, stalo se z nich dokonce i sběratelské zboží. Byl to však až Mattel, který představil panenku Barbie. Z té se stala nejvýdělečnější hračka v dějinách. Barbie není klasická panenka, jaká se prodávala dříve, nýbrž atraktivní mladá dáma, kterou lze koupit ve všech zemích světa a v libovolném oblečení. Jako taková se stala sběratelskou hračkou malých holčiček po celém světě.

Rodiny si mohly po celá staletí dopřát pizzu. Buď si ji připravily doma, nebo na ni zašly do pizzerie. Nicméně až řetězec Dominos Pizza přišel v šedesátých letech s nápadem rozvážet čerstvě upečenou pizzu do domovů zákazníků během hodiny a půl od objednávky. A když se rozvoz zpozdil, byla pizza zdarma. Tom Monaghan a jeho společnost si zaslouží uznání pro svůj inovativní přístup v tomto jinak zavedeném odvětví.

Ve většině zemí fungovaly poštovní služby již po celá staletí. Občané využívali služeb pošty k zaslání dopisů a očekávali, že psaní dojde až za několik dní, nebo přinejhorším do týdne. Nikoho by ani nenapadlo, že by pošta mohla doručit zásilky do druhého dne. Až do té doby, než Fred Smith přišel v dubnu roku 1973 se společností Federal Express. O doručení zásilek do druhého dne přemýšlel již jako student na Yalské univerzitě, ale profesor jeho nápad považoval za nepraktický. Smith přišel s nápadem, že veškerá pošta bude každý večer doručena do centrály v Memphisu ve státě Tennessee a tam roztríděna a odeslána na místo určení, aby dorazila do druhého dne před půl jedenáctou dopoledne. Společnosti jako FedEx navždy změnil rychlost, kterou můžeme poslat listovní zásilky a balíky.

To vše nám může připomenout slavný článek Theodora Levitta o zavedených odvětvích, otištěný v roce 1960 v *Harvard Business Review*.⁶ Levitt se setkal s mnoha ma-

nažery, kteří tvrdili, že již nemohou dále růst, protože jejich odvětví jsou „za zenitem“. Podle jeho názoru však tím, že označují vlastní odvětví jako „upadající“, sami sebe srážejí a zároveň ukazují nedostatek představitivosti v oblasti marketingu.

Naším vzkazem je: V každém zavedeném odvětví se vyplatí znovu se zamyslet nad možnými novými nápady.

Kterými stádii mohou zákazníci projít, než se stanou loajálnějšími?

Nakupuje-li zákazník poprvé, má zpravidla určitá očekávání, co se týče výrobku či služby a samozřejmě i společnosti, která je poskytuje. Budou-li tato očekávání naplněna nebo překonána, zákazník bude pravděpodobně nakupovat u výrobce i nadále. Společnost tak může doufat, že zákazník projde těmito následujícími kategoriemi:

spokojený zákazník → věrný zákazník → stoupenec značky → zákazník
spolutvůrce → zákazník majitel.

Společnosti by se neměly chlubit svými spokojenými zákazníky. Cadillac s nástupem Mercedesu a BMW přišel o velkou část tržního podílu, ačkoli se chlubil vysokými ukazateli „spokojenosti zákazníků“. To je pro nás důležitou lekcí. Společnost musí udělat více než jen učinit zákazníka *spokojeným*.

Jsou-li mnohem spokojenější, než sami čekali, zákazníci spokojení se promění v zákazníky věrné. Cílem je, a vždy by mělo být, zákazníka potěšit. Aby se to výrobku podařilo, musí být výrazně lepší než konkurenční výrobky. Zaměstnanci se o zákazníka musejí zajímat a rychle a pohotově reagovat na jeho přání. Společnost musí být štedrá i při vyřizování reklamací nebo poskytování rad.

Několik společností proslulo tím, že se jim podařilo vybudovat nadšenou a spokojenou zákaznickou základnu. Stačí se zajít podívat do obchodů Apple, kde si davy nadšených zákazníků prohlížejí a zkoušejí nové výrobky, nebo se zeptat libovolného majitele motocyklu Harley-Davidson, jaký má dojem z motorčky, na níž jezdí. Nebo se zeptat příslušníka americké armády, který má účet a pojištění u USAA, jak je se

společností spokojen. Nebo se otázat zákazníků společnosti Enterprise-Rent-A-Car na jejich dojem z poskytované služby.

Při přemýšlení nad budoucí nabídkou je nejlepší se zamyslet nad vašimi věrnými zákazníky, protože je znáte, a nikoli nad těmi, kteří vašimi zákazníky ještě nejsou. Musíte si položit otázku: „Co dalšího mohu udělat pro své zákazníky? Jaké jsou další jejich potřeby, které bych mohl uspokojit?“ Následuje dobrá ukázka společnosti, která si tyto otázky položila a odpověděla na ně správně:

Společnost Euclid podnikající v oblasti města Cleveland se zabývá úklidem na zakázku již po čtyři generace a udržuje si se svými zákazníky velmi osobní vztah. Aby si společnost na clevelandském trhu nacházejícím se v krizi udržela věrné zaměstnance, zavedla další služby od základního úklidu na zakázku až po komplexní úklidové služby, průmyslové čištění, čištění koberců, omývání zdí, údržbu podlah, úklid protihlukových stropů, úklid po stavebních pracích, čištění trubek, půjčovnu a prodej koberců do obchodů. Zkrátka plnila takřka každé zákaznicko přání. Zákazníci v clevelandské oblasti prosili společnost, aby otevřela pobočky i v dalších městech, kam expanduje. Společnost General Electric rozšířila působení týmů průmyslové údržby společnosti i do Anaheimu, Atlanty, St. Louis, New Orleans, Tampy a Mobile. Díky flexibilitě a přístupu firmy k přáním zákazníků nyní budoucnost Euclidu slibuje rozšíření působení společnosti i do dalších oblastí, jako jsou úklid po stavebních pracích, úklid kuchyní, čištění digestoří a ventilací a údržby i pokračování v tom, čím společnost začala – mytí oken a úklidové služby.⁷

Věrný zákazník společnosti se velmi pravděpodobně stane jejím *stoupencem*, ačkoli ho o to sami neprosíme. Otázka, kterou si však musíte položit, zní: „Doporučili byste naši společnost přátelům a známým?“ S touto otázkou přišel autor z oboru podnikání Frederick Reichheld v článku One Number You Need to Grow, otištěném v prosinci roku 2003 v *Harvard Business Review*.⁸ Reichheld společností doporučil, aby vyhodnotily odpovědi svých zákazníků na tuto otázku na stupnici od 1 do 10. Hodnocení 10 by příslušelo těm zákazníkům, kteří společnost pravidelně doporučují,

9 těm, kteří tak činí občas, 8 tehdy, když zákazník uvedl, že by ji bez ostychu doporučil – a takto můžeme pokračovat až k 1 v případě zákazníka, který prohlásil, že společnost nemá rád, a dokonce by před ní své přátele varoval. Hodnocení zpětné vazby získané od zákazníků označované jako výsledek propagace získáme tak, že vezmeme procenta hodnocení 8, 9 a 10 a od nich odečteme procenta hodnocení na stupnici 1 až 6. Lze předpokládat, že čím vyšší toto hodnocení bude, tím častější jsou doporučení zákazníků, a proto i zisk společnosti.

Stoupenec společnosti se dokonce může proměnit v takzvaného *zákazníka spoluvůrce*. To je zákazník, který se chce stát součástí procesu zlepšování výrobků, služeb, reklam společnosti a podobně. Vzpomeňme na fanoušky Harleye-Davidsona, které společnost zve, aby se setkali s vývojáři společnosti a navrhli zlepšení motorek. Dalším příkladem jsou mladí lidé v Dánsku, kteří oslovili společnost Lego s přáním pomoci návrhářům vymyslet nové díly stavebnice, nebo fanoušci lupínků Doritos, kteří poslali tisíce návrhů do připravované reklamní kampaně společnosti.

V knize nazvané *The Ownership Quotient* autoři a experti v oblasti podnikání James Heskett, Earl Sasser a Joe Wheeler přicházejí s definicí nejvyššího stupně zákaznické oddanosti, kterou označují jako „*zákazník majitel*“. Zákazník majitel je takový klient, který nakupuje více a je ochoten s ostatními o svých zkušenostech mluvit, přesvědčuje ostatní ke koupi, přichází s konstruktivní kritikou stávající nabídky, a dokonce předkládá nebo testuje nové výrobky a nápady. Vysoké procento zákazníků, které společnost může označit za zákazníky majitele, je znakem toho, že se společnosti podařilo vytvořit se svými zákazníky pouto.⁹

Výzvou je však určit, jaké kroky mohou společnosti podniknout pro to, aby zvýšily počet věrných a nadšených zákazníků. O tom bylo napsáno několik knih včetně těch s názvy jako *Creating Customer Evangelists*, *The Power of Cult Branding* a *Creating Raving Fans*.¹⁰ Tyto knihy se zabývají nejrůznějšími metodami včetně diferenciací, zákaznických úprav, přizpůsobení osobním potřebám, tvorby zážitků, výjimečných služeb a vytvoření komunity fanoušků, která pomohla církvím, sportovním týmům a komikům vytvořit si loajální fanouškovskou základnu. Ukázka 2.3 uvádí několik kroků, které vám zajisté pomohou přilákat věrné zákazníky.

Ukázka 2.3 *Kroky, které vám přinesou věrnější zákazníky*

1. Výjimečné služby
 2. Nadprůměrné záruky
 3. Vzdělávání a konzultace se zákazníky
 4. Dodávání softwaru/hardwaru – vybavení
 5. Nabídka zábavy/darů
 6. Úspěšné zvládnutí problémů zákazníků
 7. Odměny za pravidelnou návštěvu
 8. Členské akce
-

Veškeré tyto kroky představují slibný způsob, jak se vaše společnost může odlišit a vybudovat si vztah se zákazníky. Autor John Goodman se ve své knize *Strategic Customer Service* zmiňuje o dvou příkladech toho, jak funguje úzký kontakt se zákazníky, kterým přikládá největší důležitost.¹¹ Prvním příkladem je společnost Allstate Insurance, která si uvědomila, že mnoho držitelů pojistky se obává o své děti, které řídí automobily. Společnost proto rodičům teenagerů zaslala brožuru „Jak si se svými dětmi promluvit o řízení“ a zákazníci tento krok velice ocenili. Dalším příkladem je zaměstnanec Americké Asociace Automobilů (AAA), který zastavil u řidičky čekající v přehřátém automobilu na odtazeni. Než se začal zabývat čímkoli jiným, podal jí láhev vychlazené vody a omluvil se za zpoždění, ačkoli byl na místě dříve. I takové maličkosti mohou udělat velký dojem.

Co můžeme udělat pro to, abychom zvýšili vliv našich zaměstnanců na spokojenost zákazníků?

Zákazníky ovlivňuje vše, co vidí či slyší, když jednají se společností. Všímají si atmosféry v budově či obchodě i přístupu zaměstnanců a jejich ochoty pomoci. Právě proto je zapotřebí, aby společnosti pečlivě vybíraly osoby, které zaměstnají, a poslaly je na promyšlená školení, jak jednat se zákazníky. Za modelovou společností v tom

ohledu můžeme považovat Disney. Pečlivě vybírá své zaměstnance, kteří musejí projít týdenním (či delším) školením, než mohou přivítat návštěvníky Disneylandu. Hotel Four Seasons je další značkou, která je známá tím, že na výběru a školení zaměstnanců, jak se zákazníkům věnovat, nešetří časem.

Jaký přístup k zákazníkům by se měly společnosti snažit svým zaměstnancům vštípit? Ukázka 2.4 představuje výběr „výroků o důležitosti zákazníků“, o které by se měly společnosti se svými zaměstnanci podělit.

Ukázka 2.4 Výroky o důležitosti zákazníků

- Cílem společnosti je „získat zákazníka, ... jediným zdrojem zisku je zákazník“ (Peter Drucker).
- „Stěžující si zákazník je mým nejlepším přítelem.“ (Stew Leonard)
- „První pravidlo: Zákazník má vždycky pravdu. Druhé pravidlo: Jestliže se náhodou zákazník mylí, platí pravidlo číslo jedna.“ (Stew Leonard)
- „Zákazník je tím jediným člověkem, který nás může všechny připravit o práci.“ (Sam Walton)
- „Nejlepší způsobem, jak si udržet své zákazníky, je neustále zjišťovat, jak jim s méně nabídnout více“ (Jack Welch)
- „Máte nového šéfa... zákazníka. Jestliže vaše myšlenky nesměřují k němu, děláte to špatně.“ (Anonym)
- „Nikdy nepodceňujte rozhněvaného zákazníka.“ (Joel E. Ross a Michael J. Kami)
- „Jestli se nezaměříme na zákazníky, nebudou mít o naše auta zájem.“ (Ford Motors)
- „Získejte zákazníka, ne jen obchod.“ (Katherine Barchetti)
- „Každý klient, kterého si udržíte, znamená o jednoho zákazníka, kterého musíte najít, méně.“ (Niger Sanders)
- „Cílem společnosti je získat zákazníka, který pak sám získává další zákazníky.“ (Sriv Singh)
- „Kvalitní služby pro zákazníky stojí méně než ty nekvalitní.“ (Sally Gronow)

- „Služba zákazníkům není oddělení, je to poslání každého z nás.“ (Anonym)
 - „Snažte se zjistit, co má zákazník rád, a dělejte to více. Zjistěte, co mu vadí, a omezte to.“ (Anonym)
 - „Nejlepší společnosti nezískávají zákazníky, vytvářejí si fanoušky.“ (Ken Blanchard)
 - „Měli bychom jednotlivce spatřovat v každém zákazníkovi namísto toho, hledat zákazníka v každém člověku.“ (Jan Carlson)
 - „Vždycky se snažte učinit ty nejnáročnější zákazníky spokojenými, pak bude jednoduché uspokojit ten zbytek.“ (Anonym)
 - „Jestli se nedokážete usmívat, neotevírejte si obchod.“ (Čínské přísloví)
-

Společnosti, kterým se to s jejich zaměstnanci podaří, se na zlepšení služeb pro zákazníky dívají jako na úkol „vnitřního marketingu“. Jednají se zaměstnanci stejně, jako chtějí, aby zaměstnanci jednali se zákazníky. Zajímají se a pídí se po potřebách, přáních, hodnotách a míře spokojenosti zaměstnanců. Snaží se zajistit mzdu, pracovní dobu, očekávání a prostředí společnosti tak, aby odpovídalo potřebám a přáním zaměstnanců. Chtějí, aby si zaměstnanci práci pro společnost užili, aby měli dobré mínění o kvalitě jejich výrobků a služeb, považovali řízení společnosti za kvalitní a byli hrdí na to, že v ní pracují. Každý rok zveřejňují nejrůznější časopisy žebříčky „nejlepších společností pro práci“ čili informace, které získaly na základě průzkumů mínění zaměstnanců různých společností. Není tedy žádným velkým překvapením, že lidé ucházející se o zaměstnání by dali přednost práci ve společnosti s vysokým hodnocením spokojenosti zaměstnanců.

Je zřejmé, že většina společností doufá, že bude mít vysoké procento motivovaných zaměstnanců, kteří by odpovídali profilu „zaměstnanců majitelů“. Abychom byli konkrétnější, společnosti by si přály, aby „zaměstnanci majitelů dávali najevo svůj pocit vlastnictví v podobě loajálnosti, doporučení dalších zaměstnanců se slibným potenciálem, návrhů na zlepšení kvality postupů a pracovního života a celkové efektivity společnosti při obsluze zákazníků.“¹²

Navzdory těmto snahám budou u jednotlivých zaměstnanců vždy existovat rozdíly ve schopnosti navázání kontaktu se zákazníky. Zaměstnanci se pravděpodobně rozdělí do pěti kategorií s ohledem na oddanost zaměstnanců, jak můžete vidět v Ukázce 2.5.¹³

Ukázka 2.5 Pět kategorií zaměstnanecké oddanosti

Zaměstnanci obhájci: Neaktivnější skupina zahrnuje zaměstnance, kteří jsou silně oddáni tzv. brand promise (příslibu či filozofii) společnosti, společnosti samé a jejím zákazníkům. Důležité je rovněž to, že se chovají a jednají vůči společnosti pozitivním způsobem, a to jak uvnitř, tak navenek.

Pozitivní lojalisté: Zaměstnanci, kteří se na svou práci dívají pozitivně a mají citový vztah ke společnosti. Jsou celkově společnosti nakloněni a mají úmysl v ní setrvat a aktivně a pozitivně jednat v její prospěch. Ačkoli se o společnosti nevyjadřují pravidelně, když tak činí, jejich sdělení jsou z velké části pozitivní.

Pozitivní přispěvatelé: Zaměstnanci, kteří jsou se svou prací v zásadě spokojeni, ale ve svých pocitech a vztahu vůči společnosti i jejich výrobkům jsou nevyhranění či veskrze pozitivní. Mohou přijít s docela pozitivními sděleními o společnosti, ale činí tak jen zřídka a nedůsledně.

Nezaujatí zahřívачи židlí: Zaměstnanci, kteří postrádají zájem, náklonnost či pocit sounáležitosti se společností a jejími výrobky. Buď se o společnosti pozitivně nevyjadřují uvnitř ani navenek, nebo vůbec nekomunikují. Pro tyto nezaujaté zaměstnance je práce „pouze prací“ a ničím více.

Sabotující zaměstnanci: zaměstnanci, kteří – ač stále pobírají plat – aktivně a často škodí svými sděleními společnosti, její kultuře a politice, výrobkům a službám. Tito zaměstnanci jsou škůdci, kteří běžně sdělují své negativní názory a nelichotivý pohled na věc buď svým kolegům, nebo zákazníkům a ostatním stojícím mimo společnost.

Různé úrovně, které jsme zachytili ve výše uvedené tabulce, pouze podtrhují nutnost společností sledovat chování svých zaměstnanců. Zaměstnanci v posledních třech kategoriích činí jen málo pro to, aby získali oddané zákazníky, a ve skutečnosti mohou snadno přispět k tomu, že je společnost ztratí. To je jedním z důvodů, proč je důležité pravidelně hodnotit výkon zaměstnanců. Existují-li překážky bránící společností se zaměstnanců, kteří podávají špatný výkon, zbavit, celý problém se pouze dále stupňuje.

Ve snaze motivovat lidi, kteří pro společnosti pracují, nahradily některé z nich termín „zaměstnanci“ jinými slovy jako „spolupracovníci“ či „partneři“, zkrátka količímkoli, jen aby propůjčily zaměstnancům pocit vlastnictví společnosti a podílu na jejich výsledcích. Časopis Fortune provádí každý rok rozsáhlý výzkum s cílem určit 100 nejlepších společností pro práci. Mezi nejlepší společnosti roku 2012 patří (v následujícím pořadí) Google, Boston Consulting Group, SAS Institute, Wegman's Food Markets, Edward Jones, NetApp, Camden Property Trust, Recreational Equipment (REI), CHG Healthcare Services a Quicken Loans.¹⁴

Co můžeme udělat pro to, abychom zlepšili výkon našich dalších stakeholderů?

Na vaše zákazníky mají neustálý vliv i další stakeholdery včetně distributorů, prodejců, agentů, brokerů, reklamní agentury a dalších dodavatelů. Je zapotřebí s těmito různorodými elementy pracovat, abychom řídili závislý dodavatelský řetězec až ke koncovému zákazníkovi.

Podívejme se na řetězec Denny's Restaurants, který má ve Spojených státech 1 500 poboček, 47 tisíc zaměstnanců, je otevřen 24 hodin a denně naservíruje sto padesát hlavních jídel milionu zákazníků. Výzvou pro řetězec Denny's je určit, jak dosáhnout vysoké kvality služeb v rámci celého procesu – od přivítání zákazníků, vaření, úklidu stolů, mytí nádobí až k převzetí platby a vrácení drobných. Aby tak mohl řetězec učinit, je do značné míry závislý na všech dodavatelích v řetězci.

To vše nás vede zpět k závěru, že každá společnost je především podnikem sdružujícím lidi. Stakeholdery společnosti jsou koneckonců lidé a ti mají rozličné hodnoty, přání, sny a problémy. Takže společnost musí přijít na to, čeho si každá ze skupin stakeholderů cení, a snažit se dostat jejich očekáváním.

Aniž bychom se snažili poskytnout jasné odpovědi, je zapotřebí zdůraznit: Úspěch společnosti závisí na více elementech než pouze na společnosti samotné. Záleží i na stakeholderech společnosti, jejich kvalitě a motivaci. Jestliže má Levi's lepší a motivovanější stakeholdery než jeho konkurent Wrangler, Levi's pravděpodobně společnost Wrangler předčí na trhu.

Závěr

Čím přesněji dokážete určit své cílové zákazníky a předložit jim tu nejlepší nabídku, tím pravděpodobnější je, že vám zákazníci dají při nakupování přednost. Náklady na obsluhu zákazníků, kteří jsou vám již věrni, jsou mnohem nižší než náklady spojené s vyhledáním nových zákazníků, kteří by nahradili ty, jež jste ztratili. Cílem je posunout své zákazníky do vyšších pater pyramidy – od spokojeného zákazníka k loajálnímu, k obhájci značky, k spolutvůrci až konečně k zákazníkovi majiteli. K tomu, abyste uspěli, zároveň potřebujete umožnit svým zaměstnancům posunout se do vyšších stádií – od nezaujatých zahříváčů židlí k pasivním spolupodílníkům až konečně k reprezentantům společnosti. To stejné můžeme říci i o posunu dodavatelů a distributorů na vyšší úroveň oddanosti.

Otázky

1. Popište jednu ze svých cílových skupin zákazníků. Jak dobře jste tuto skupinu vymezili? Měli byste ji rozšířit, anebo zúžit?
2. Odhadli jste náklady plynoucí ze ztráty zákazníka a náklady na jeho nahrazení? Zamyslete se nad možnými dopady.
3. Řekněme, že byste se mohli pokusit zvýšit loajálnost zákazníků (viz Ukázka 2.3). Popište tuto snahu. Jaké by byly náklady? Jaký by byl očekávaný výsledek?
4. Kolik procent vašich zákazníků byste označili za oddané? Jsou spokojeni? Kolik z nich je možno označit za *nadšené*? Co byste mohli udělat pro zvýšení jejich počtu?
5. Řekli byste, že dostatečný počet vašich zaměstnanců je věrný a jednájí coby zaměstnanci vlastníci? Jestli ne, proč tomu tak není? Jaká opatření byste mohli zavést pro to, aby oddanost zaměstnanců vzrostla?
6. Jak docílit toho, aby jednotliví účastníci dodavatelského řetězce na straně nabídky i distribuce jednali více jako partneři?