

www.mgmtpress.cz

TONY CRAM

VÍTĚZNÝ
TAH

JAK DOSÁHNOUT
PRVOTŘÍDNÍ ÚROVNĚ SLUŽEB
ZÁKAZNÍKŮM

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2012

Tony Cram: *The Finishing Touch. How to Build World-Class Customer Service*

© Pearson Education, 2010
Translation © Aleš Lisa, 2012
Cover design © Petr Foltera, 2012

This translation of *The Finishing Touch. How to Build World-Class Customer Service*
Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.
All rights reserved.

ISBN 978-80-7261-246-8

Obsah

O autorovi / 9

Poděkování / 10

Stále hlasitější crescendo / 11

Část 1 Prolog

- 1 Více služeb, méně spokojenosti – kontext služeb / 15
- 2 Formulujeme výroky o hodnotě služby – vnitřní základy / 27

Část 2 Kroky

- Krok 1 Management očekávání – předem utvořené názory / 51
- Krok 2 Dobrý začátek – utváříme první dojem / 68
- Krok 3 Přecházíme k pozitivnímu, konstruktivnímu pohledu – vytváříme důvěru / 84
- Krok 4 Fronty a špatné zprávy – ověřujeme si realitu / 99
- Krok 5 Jak docílit, aby si zákazník připadal jako někdo důležitý a význačný – individualizace produktu / 124
- Krok 6 Dokážu to vyřešit – rekonvalescence / 142
- Krok 7 Udržíme si náskok – inovace služeb / 163
- Krok 8 Jak docílit, aby zákazník chtěl ještě více – mistrovské zakončení / 187

VÍTĚZNÝ TAH

Část 3 Epilog

Finále / 217

Další literatura / 218

Rejstřík / 224

O autorovi

TONY CRAM je programovým ředitelem v Ashridge Business School – jednoho z vedoucích pracovišť zabývajících se rozvojem managementu. Navrhuje, plánuje a realizuje programy zaměřené na strategii podnikání a tržní inovace. Vystupuje v Evropě, Africe, Asii, Severní a Jižní Americe. Je členem společnosti Chartered Institute of Marketing.

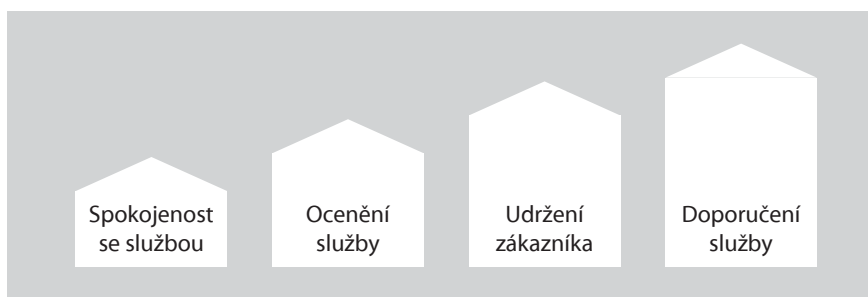
Dříve, než začal pracovat v Ashridge Business School, působil Tony Cram dvacet let jako manažer prodeje, ředitel marketingu a v řadě dalších manažerských funkcí. Svoji kariéru začínal v automobilovém průmyslu. Poté pracoval pro francouzskou společnost zabývající se aktivitami ve volném čase. Osm let působil ve správní radě společnosti Grand Metropolitan a nakonec v TSB Bank jako ředitel marketingových služeb.

Je autorem knih *Customers that Count* a *Smarter Pricing*. Vystupuje na mezinárodních konferencích a seminářích. Jeho cílem je pomáhat organizacím dosahovat konkurenční výhody prostřednictvím dlouhodobých vztahů se zákazníky.

VÍTEŽNÝ TAH

To, co nás zajímá, má čtyři aspekty (viz obrázek 1.2):

- 1** Docílit spokojenosti zákazníka se službou.
- 2** Zajistit, že zákazník si svoji zkušenost se službou zapamatuje a ocení ji.
- 3** Podněcovat zákazníka k tomu, aby se vrátil a uzavřel další obchod.
- 4** Přivést naše zákazníky k tomu, aby naše služby doporučovali druhým.



OBRÁZEK 1.2 Cíle při poskytování služby

Začněme od konce – od konečného výsledku, o jehož dosažení usilujete. Pokud chcete, aby vás váš zákazník na základě zkušeností se službami, které nabízíte, doporučil druhým a zůstal vaším zákazníkem i nadále, jaké poznatky musíte využít, abyste toho dosáhli? Co máte udělat? Jak máte postupovat v případě, poskytujete-li relativně standardizované služby, jakými jsou například letecká doprava, nebo více individualizované služby, jako je například lékařská péče? Mohou se tato pravidla uplatnit také ve sféře odborných, kvalifikovaných služeb?

Opouštíme staré ideje

Nové výzkumy týkající se služeb vedou ke změně dosavadního paradigmatu, jež kladlo důraz na výrazný „rozjezd“ a následně konzistentní poskytnutí služby. Nový směr uvažování, vhodný pro 21. století, nastolili Hansen a Danaher (1999), kteří zdůrazňují, že „dosahování a propagování výrazných, přesvědčivých a intenzivních finálních výsledků zlepšuje vnímání kvality služby a dojmu z ní“. Je proto nezbytné vzít v úvahu výrazné pozitivní i deprimující zkušenosti a prožitky, které formují dojem ze služby a dávají mu emocionální hloubku. Verhoef, Antonides a de Hoog (2004) při svém výzkumu dopěli k závěru, že: „Manažeři by si měli uvědomovat, že spokojenost zákazníka není pouze a jedině výsledkem dosažení normální, standardní,

přůměrné kvality jednotlivých součástí procesu poskytování služby. Spokojenost lze dále zvýšit, a to pozitivním prožitkem, jímž celý tento proces kulminuje.“ Skutečně pozitivní zkušenost se službou vyžaduje, aby se v průběhu jejího poskytování zvýšila pro zákazníka její emocionální hodnota. Vítezná strategie vyžaduje nakládat s vjemy a dojmy z poskytnutí služby tak, aby se tyto vjemy a dojmy pohybovaly po vzestupné trajektorii. To znamená: dobře začít, vytvořit hybný moment a usměřňovat dojmy směrem k finálnímu, výraznému zakončení procesu poskytnutí služby.

- skutečně pozitivní zkušenost se službou vyžaduje,
- aby se v průběhu jejího poskytování zvýšila pro
- zákazníka její emocionální hodnota

Mé výzkumy a zkušenosti z různých sektorů služeb potvrzují, že klíčem k úspěchu je porozumět emocím zákazníka a jejich utváření. Představte si proces poskytnutí služby jako drama. Grove a Fisk (2001), kteří výsledky svého bádání zveřejnili v letech 1992 a 2001, zkoumali potenciál utváření zkušenosti se službou, jež by se řídilo zákonitostmi dramatu. Jsou přesvědčeni, že ten, kdo utváří zkušenost a prožitek spojený se službou, se věnuje, stejně jako tvůrce divadelního dramatu, „řízení dojmů a pocitů“. Při své práci bere v úvahu dějiště, herce i lidi v zákulisí, a to vše s cílem uspokojit diváky.

Identifikoval jsem osm jednání (kroků) zdařilého divadelního představení úspěšného poskytování služeb:

Jednání první: Předem utvořené názory Tyto názory představují předpremiéru samotného dramatu. Komunikace musí nabídkou, která je lákavá, atraktivní, vybízí k využití služby a je realistická, přilákat nové uživatele a znovu zaujmout dřívější uživatele. Neslibujte více, než můžete poskytnout. Přehánění vede k tomu, že realizace nabízených služeb není v souladu s tím, co jste slibovali. Výsledkem je zklamání zákazníka. Ukážu vám, jak přijít s nabídkou, jež vytvořená očekávání naplní. Obsahem prvního jednání je management očekávání. Využijeme při něm všechny čtyři výše uvedené aspekty s cílem dosáhnout náležitých, předem utvořených názorů.

Jednání druhé: První dojmy V tomto jednání (kroku) dochází k prvnímu kontaktu (poskytovatele služeb a zákazníka). Vysvětlím vám, jak úspěšně oslovit a přivítat zákazníka – máme totiž jenom jednu šanci udělat první dojem. Seznámím vás s tím, jaké signály vysílají věcné prvky (elementy hmotné povahy) spojené s nabídkou a realizací služby. Doporučuji opustit univerzální přístup k zákazníkům a místo toho určit, které zákazníky je zapotřebí seznámit s nabízenými

VÍTĚZNÝ TAH

službami a jejich realizací, kterým stačí něco připomenout a kteří při poskytování služby vše zvládnou sami.

Jednání třetí: Utváření důvěry Toto jednání (krok) obvykle vyžaduje určitý čas. Důvěra je víra v to, co přijde, a zvyšuje se v průběhu času v důsledku konzistentního a vhodného chování. Ukáži vám, jak tento proces urychlit s pomocí ověřených principů utváření důvěry. Čas představuje v dnešní době vrtkavých a nevypočitatelných zákazníků nezanedbatelné riziko.

Jednání čtvrté: Ověření reality V tomto jednání (kroku) se budeme zabývat ošidnými nebo méně příjemnými stránkami zkušenosti se službou, například čekáním, až na nás přijde řada. Ukážu vám, jak nejlépe zvládat tyto riskantní momenty. Je nezbytné, aby k nim docházelo v počátečních fázích procesu realizace služby, aby zbyl čas obnovit vzestupnou trajektorii výsledného dojmu ze služby.

Jednání páté: Individualizace Toto jednání (krok) se věnuje tomu, jak docílit, aby se zákazník cítil důležitý. Je to klíčová etapa v procesu zlepšování dojmů týkajících se služby. Když pracovníce telefonického centra nebo prodavačka v maloobchodě používá vůči všem zákazníkům stejný slovník a přístup, zlehčuje a bagatelizuje jejich individualitu. Jenže právě na ní zákazníkům mimořádně záleží. Představím vám šest způsobů jak docílit, aby se zákazník cítil důležitým.

Jednání šesté: Rekonvalescence V tomto jednání (kroku) se budeme zabývat tím, jak reagovat při poskytování služby, když se vynoří problémy – tak, aby zákazník byl spokojený a neztratili jsme ho. Pamatujte si, že to nejúžasnější, co zákazník může uslyšet (kromě svého vlastního jména) je slovní obrat vzbuzující důvěru: „Dokážu to vyřešit.“ Ukáži vám, jak jednat s rozhněvanými zákazníky, jak problémy přetavit ve výhodu, a seznámím vás s deseti kroky vynikající rekonvalescence služeb.

Jednání sedmé: Inovace služby Toto jednání (krok) se zaměřuje na to, jak docílit, aby následující zkušenost se službou předčila tu předešlou. Vzestupná trajektorie dojmu ze služby se musí realizovat jak mezi jednotlivými poskytnutími služby, tak při každém z nich. Ukážu vám, jak se učit od zákazníků, sledovat je s cílem získat hlubší vhled do problémů – a přicházet díky tomu se stále lepší a lepší nabídkou.

Jednání osmé: Výrazné, mistrovské zakončení – vítězný tah na závěr Toto jednání (krok) představuje velké finále. Co můžeme udělat pro to, aby zákazník chtěl ještě více, aby dychtil sdělit druhým své vynikající zkušenosti? Ukážu vám, jak úspěšně zakončit telefonní hovor, dokončit poradnu či jednání, uzavřít poradenské služby, ukončit pobyt v nemocnici, dojet do cíle. Jak napsali v článku otištěném v *Harvard Business Review* Chase a Dasu (2001): „Konec je mimořádně důležitý.“

Struktura této knihy vychází z těchto osmi jednání (kroků). Ukazují v ní, jak přistupovat ke zkušenosti a prožitku zákazníků, jak je řídit – tak, aby všechno nejenom směřovalo k pozitivnímu výsledku, ale aby zkušenosti, prožitky a dojmy zákazníka byly nezapomenutelné a vyvolávaly vzpomínky na to, čeho se mu dostalo. Výrazné zakončení vyvolá u zákazníka chuť doporučit vaše služby druhým a vrátit se, až bude tyto služby opět potřebovat.

Měření pocitů: Křivka spokojenosti

Cílem řízení dojmů zákazníků je docílit vzestupné trajektorie emocí.

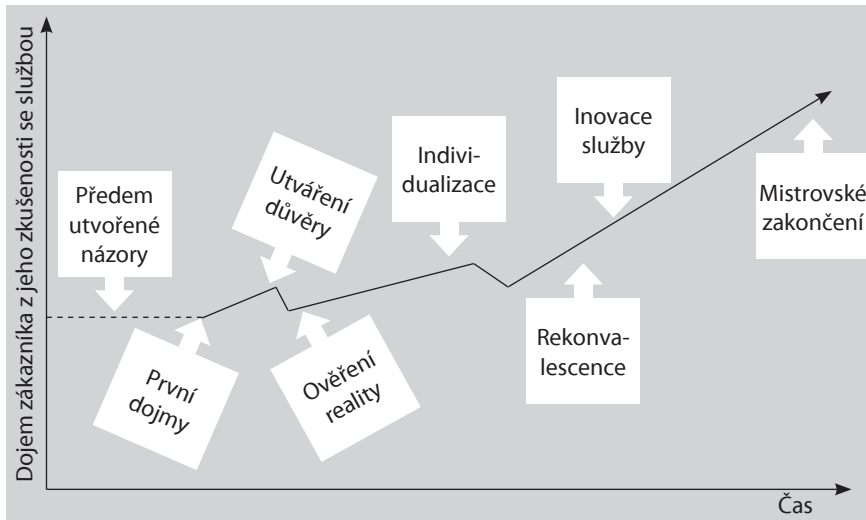
- cílem řízení dojmů zákazníků je docílit vzestupné
- trajektorie emocí

Jak můžeme zjišťovat a měřit pocity? Ekonomové 19. století kvantifikovali štěstí nebo užitečnost jako sumu dobrých pocitů zmenšenou o negativní pocity. Tvrdili, že lidské jednání je založeno na snaze dosáhnout potěšení a vyhnout se bolesti. Francis Edgeworth (1881) věřil a těšil se, že nebude trvat dlouho a bude vynalezen *Hedonimetr* – „psychofyzikální přístroj“ zaznamenávající změny lidských pocitů oběma směry, stejně jako teploměr ukazuje změny teploty. Časopis *The Economist* (2006a) napsal, že dnes je něco takového skutečně možné – *hedonimetrie* by mohla využívat kombinaci skenování levé části předního mozku, měření úsměvu sledováním kontrakcí orbikulárních očních obličejových svalů a jednoduchého, srozumitelného sdělování vlastních pocitů.

Křivka spokojenosti reprezentuje vývoj dojmů zákazníka. Představte si, že máte hedonimetrický záznam vašich zákazníků pořizovaný v průběhu poskytování vaší služby. Jaký tvar by zobrazená křivka měla?

Jednoduchá křivka spokojenosti zachycuje změny postoje zákazníka v průběhu poskytování služby (viz obrázek 1.3). Vertikální osa znázorňuje pozitivní nebo negativní dojmy, horizontální osa zachycuje čas, černá linka vyjadřuje změnu (vzestup a propad) pocitů zákazníka týkajících se poskytované služby.

VÍTEŽNÝ TAH



OBRAZEK 1.3 Křivka spokojenosti – zkušenost se službou

Cílem je dosáhnout, aby se pocity zákazníka v průběhu realizace služby posouvaly po křivce vzhůru a dosáhly nejvyššího možného bodu. Jinak řečeno, aby zákazníci po poskytnutí služby byli pozitivně naladěni, chtěli vaše služby doporučit dalším a byli připraveni stát se loajálními zákazníky, kteří u vás budou nakupovat služby i v budoucnosti.

Přecházíme k pozitivnímu, konstruktivnímu pohledu – vytváříme důvěru

Chytré společnosti utvářejí důvěru...

V rozumných a chytrých firmách vědí, že základem dobrých vztahů je důvěra. Utvářet důvěru je pro ně proto prioritou. V lidských vztazích se důvěra neutváří okamžitě. Když potkáme nového člověka, postupně se utvrzujeme ve svém prvním dojmu tím, že pozorujeme jeho další chování s cílem potvrdit si (nebo naopak vyvrátit) jeho důvěryhodnost. Představte si sami sebe jako mladého, svobodného člověka, který hledá životního partnera. Když se s někým seznámíte na večírku, neotevřete si hned následující ráno společný bankovní účet. Během několika let ale můžete dotyčnému člověku začít důvěřovat a zamilovat si ho – a nakonec si ho vzít a společně sdílet i finance. Důvěra se formuje postupně a to vyžaduje čas. Důvěra se odvíjí od dlouhodobě konzistentního, vhodného chování. Důvěru si musíme zasloužit.

Obdobně tomu je i v případě vztahů se zákazníky. I zde potřebujeme k vytvoření důvěry určitý čas. Spolehlivé uspokojení očekávání zákazníků, nepřítomnost nepříjemných překvapení, vysvětlení všech případných nedostatků a stálá kvalita poskytovaných služeb jsou základem vzniku a udržení důvěry.

... a dělají to rychle

Čas představuje v případě dnešních vrtkavých a přelétavých zákazníků nezanedbatelný rizikový faktor. Postupné, zdlouhavé utváření důvěry může vést k tomu, že noví zákazníci budou podléhat nejruznějším svodům a nechají se odlákat konkurenčními firmami. Chytré společnosti proto proces utváření důvěry urychlují. Využívají k tomu vhodně zvolené, pro utváření důvěry navržené techniky a postupy. Vycházejí při tom z toho, že jsou natolik spolehlivé a poskytují natolik kvalitní služby, že mohou důvěru získat.

Nejdříve zjišťují, jak dlouho trvá období „líbánek“ – období, v němž zákazník zakouší pocit něčeho nového – a co má na jeho délku vliv. Jaký ekvivalent ke „stu dní hájení“, respektovanému v případě politiků, máte vy? Kolik času vaši zákazníci potřebují k tomu, aby se důvěrně seznámili s tím, co jim nabízíte? Říká se, že nový a nezvyklý pokrm musíme ochutnat dvánáctkrát, než si na něj zvykne. V případě internetového bankovníctví si může zákazník potřebovat vše vyzkoušet pětkrát, aby pocíťoval potřebnou sebejistotu. Při rutinním nákupu v novém maloobchodě mohou k témuž postačit dvě návštěvy.

- chytré společnosti sledují chování opatrných nových
- zákazníků

VÍTĚZNÝ TAH

Chytré společnosti sledují chování opatrných nových zákazníků. Co v nich vzbuzuje obavy? Co říkají? Jak jednají? Například můžete slyšet, jak zákazník říká: „Můžete mi to dát písemně?“ nebo „Můžete mi říci, jak se jmenujete, abych se mohl později na náš rozhovor odvolat?“ Takové věty jsou varovným příznakem nedostatku důvěry – a toho, že ji potřebujete posílit.

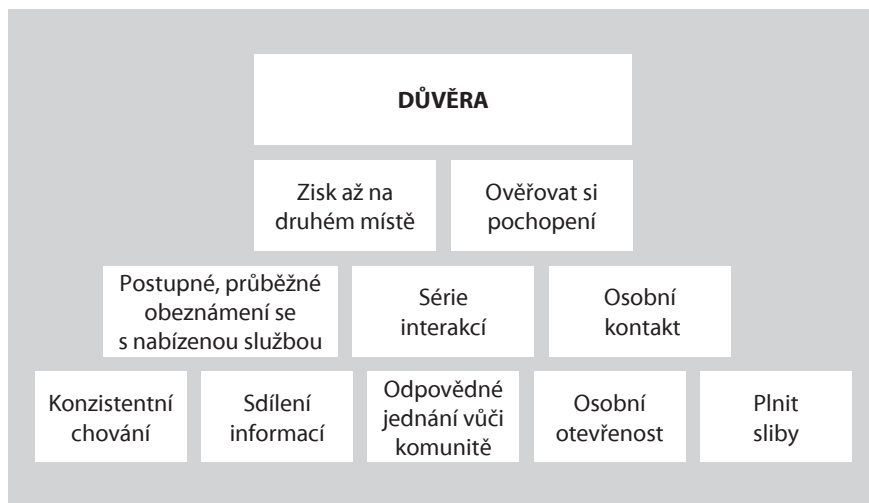
Proces utváření a posilování důvěry začíná pochopením náznaků a signálů, které dávají najevo kompetentnost a utvářejí důvěru. Tyto náznaky a signály můžete využít k dosažení a urychlení přirozeného procesu utváření důvěry. Například v hotelové branži se důvěra utváří během několika prvních minut strávených v hotelovém pokoji prostřednictvím náznaků, jichž si host povšimne. Host si obvykle odloží zavazadlo na polici či na jiné k tomu určené místo (je stabilní?), umyje a usuší si ruce v koupelně (je zrcadlo bez šmouh, je ručník skutečně bílý, měkký a nadýchaný?) a zapne televizi (funguje?). Pokud tyto tři „testy důvěry“ dopadnou dobře, nálada hosta se ocitne na vzestupné trajektorii.

Tyto podnikatelské aktivity utvářejí svoji důvěryhodnost a věrohodnost prostřednictvím věcí, které indikují jejich kompetentnost a spolehlivost.

To ale není všechno. Důvěra často implikuje důvěrnost. Kritickým prvkem pro dosažení skutečné, nefalšované důvěry je přesvědčení, že druhá strana jedná rozumně a není ve svém jednání vedena výlučně svými vlastními zájmy. Tyto prvky působí společně. Dobře to ukazuje následující rovnice:

$$\text{důvěra} = \frac{\text{věrohodnost} + \text{spolehlivost} + \text{důvěrnost}}{\text{vlastní zájem}}$$

Na obrázku K3.3 naleznete deset způsobů utváření důvěry.



OBRAZEK K3.3 Deset způsobů utváření důvěry

Deset způsobů utváření důvěry

1 Zisk až na druhém místě

Společnost Papyrus – mezinárodní obchodník s papírem se sídlem ve Švédsku – nabízí nestranné, nezájaté doporučení, jak účinně utvářet důvěru, jež navíc šetří zákazníkům peníze. Tím, že jim pomáhá nalézt z hlediska nákladů nejefektivnější produkt nebo uzavřít pro ně nejvýhodnější dohodu, dlouhodobě posiluje své postavení. Obdobně George Merck, zakladatel společnosti stejného jména vyrábějící léčiva, v rozhovoru z prosince 1950 uvádí: „Snažíme se mít neustále na paměti, že medicína tu není kvůli zisku, ale je tu pro lidi. Když na to nezapomínáme, zisk se vždy dostaví. Čím více se tímto poznáním řídíme, tím větší je i zisk“ (citováno podle Collins a Porras, 1994). V roce 2003 ho časopis *Fortune* v článku nazvaném „George Merck staví zisk až na druhé místo“ označil za jednoho z deseti nejvýznamnějších generálních ředitelů všech dob. Zaměřte se na zákazníky, ne na vlastní marže – a postarejte se, aby to zákazníci věděli.

2 Ověřujte si pochopení a dávejte najevo, že nasloucháte

Při prvním kontaktu se zákazníkem se ujistěte, že dobře chápe informace, jichž se mu dostává. Dobře mu naslouchejte, když vám něco sděluje. Přikyvujte a občas prohodte něco jako „Jasně“, „Ano“ nebo „Rozumím“. Neuškodí, když si budete poznamenávat klíčová fakta nebo je pro potvrzení zopakujete.

3 Postupné, průběžné obeznámení se s nabízenou službou

Neuškodí připravit se na postupný, několikastupňový proces obeznámení (se) s nabídkou. U komplexních služeb může být nejefektivnější nejdříve seznámit zákazníka se základními parametry služby a poté mu postupně, po malých dávkách sdělovat další informace.

4 Série interakcí

Zkušenosti společnosti Papyrus ukazují, že série krátkých, časově oddělených interakcí, poskytující zákazníkovi čas na zvážení a reflexi získaných informací, utváří větší důvěru než jedno dlouhé setkání. Pro nové zákazníky je možné připravit soubor „kroků na přivítanou“. Například v případě firemního zákazníka (B2B) ho nejdříve pozvete do vaší společnosti a seznámíte ho s vaší nabídkou. Poté navštívíte místo podnikání některého z vašich zákazníků, který může podat reference o službách, které nabízíte. Nakonec navštívíte místo působení nového klienta a ověříte možnosti realizace služby přímo na místě.

5 Osobní kontakt

Pokud zákazník bude znát konkrétního člověka, s nímž může jednat, bude klidnější a bude pociťovat větší jistotu. Stejnou funkci může plnit navštívenka s několika telefonními čísly, na něž může zákazník zavolat, pokud potřebuje pomoc. Důvěřujeme těm lidem, o nichž se domníváme, že jsou snadno k dosažení a jsou ochotni nám naslouchat. Handelsbanken nabízí služby na zakázku pro specifický typ klientů. Každý bankovní poradce má na starost omezený počet klientů, jimž se může osobně věnovat. Zákazníci je mohou kontaktovat přímo, aniž by museli nejdříve volat zákaznické centrum.

6 Konzistentní chování – v čase, v médiích, mezi členy týmu

Jednat konzistentně představuje vždy nezanedbatelnou výzvu. Pokud se nám to daří, zákazníci tomu obvykle nevěnují velkou pozornost. Zato v opačném případě ostřížím zrakem sledují každý projev nekonzistentnosti. Pro organizace služeb jsou proto klíčové standardy platné pro daný typ služeb. Podívejte se na konzistentnost očima zákazníka. Všimněte si, jak se u elegantně oblečených bankovních úředníků kupí zákazníci. Jsou totiž přesvědčeni, že vkusné oblečení a celková upravenost koreluje s profesní zdatností. U architektů naopak zákazníci mohou hledat projevy tvořivosti a očekávat tudíž nekonformní vzhled. Dosáhnout požadované konzistence nebývá snadné ani v médiích, pokud webmaster nerespektuje jazyk, styl a pozici značky.

7 Žádná překvapení, nic neskrývat

Otevřenost a transparentní jednání přispívají k utváření pocitu důvěryhodnosti a představují v tomto směru klíčové prvky. „Nic neskrýváme“ je sdělení, které všichni zákazníci rádi slyší. Výrobce produktů značky Elave určených pro péči o pleť na podporu svých výrobků, které neobsahují žádné přídavné látky, natočil reklamní film, v němž všichni herci a herečky vystupují nazí, aby tak zdůraznili slogan „nic neskrýváme“. Zpřístupněte zákazníkům záznamy o uskutečněných transakcích, sdílejte s nimi interní údaje a nabízejte jim možnost získat dodatečné informace.

8 Odpovědné jednání vůči komunitě a společnosti

Být dobrým občanem a sousedem se vyplácí – v důsledku tzv. haló efektu roste vaše důvěryhodnost. Lepší a efektivnější než se hlasitě chvástat tím, co pro společnost děláte, je nechat zákazníky, aby sami „objevili“, jak přispíváte k životu komunity, jíž jste součástí, a jaké charitativní aktivity podporujete. Společnost Sleep Country je v Kanadě lídrem mezi maloobchodními

Přecházíme k pozitivnímu, konstruktivnímu pohledu – vytváříme důvěru

prodeji postelí. Když zákazníkům v Ontariu dodá nové matrace, staré odveze. Pokud je možné je ještě použít, společnost je v rámci svého programu Darujte postel, který funguje již více než 12 let, věnuje potřebným rodinám. V roce 2008 takto poskytla více než 20 000 nepříliš opotřebovaných matrací těm, kteří je potřebovali.

9 Odhalte něco o sobě samých

Chceme-li se něco dovědět o druhých, musíme jim říci něco o sobě. Důvěra se začíná utvářet tehdy, když odhalíme něco o sobě samých. Autor publikace *Magnetic Service* (2003) Chip Bell uvádí, že zaměstnanci filmového studia Universal mají na svých jmenovkách uveden svůj oblíbený film. Ze stejného důvodu mají u některých firem zaměstnanci poskytující služby na svých jmenovkách uvedeno své rodné město – tato maličkost je zlidšťuje, stává se potenciálním tématem hovoru a dodává nový, osobní rozměr někomu, kdo „pouze“ poskytuje služby. Odhalit o sobě něco osobního je známkou důvěry, která na oplátku vyvolává zase důvěru.

10 Čiňte a plňte mnoho drobných slibů

Zákazník nemůže vědět, jak ten, kdo poskytuje služby, dodrží vše, co slíbil. Může si ale na to udělat názor podle toho, jak firma plní drobné sliby v počáteční etapě poskytování služby. Například poskytovatel služby může zákazníkovi slíbit, že mu následujícího dne ve tři hodiny odpoledne zatelefonuje. Zavolejte mu skutečně přesně ve tři a nezapomeňte se zmínit, že jste to slíbili. Zavažte se, že na příští poradu přinesete nástin toho či onoho a jednání zahajte slovy: „Jak jsem slíbil, mám zde pro vás ...“. Zamyslete se, kolika rozmanitými způsoby, drobnými sliby týkajícími se času a informací – můžete prokázat, že jste důvěryhodní.

■ kompetentní jednání budí důvěru

Poslední věc, kterou zde uvedu, může být ze všeho nejdůležitější. Tím, co budí důvěru, je kompetentní jednání. Hned od počátku poskytování služby podávejte příkladný výkon, který ukazuje, co bude následovat a co může zákazník očekávat. Jak uvádějí Bibb a Kourdi (2004), významnými atributy utváření důvěry jsou férové jednání, spolehlivost, respekt, otevřenost, odvahy, nesobeckost, vcítění a soucit. Všechny jsou pro dosažení důvěry potřebné. Pokud ale chcete získat skutečnou důvěru zákazníků, měli byste ze všeho nejdříve přemýšlet o vlastní kompetentnosti: o tom, jak být kompetentním poskytovatelem služeb a jak hned v samém začátku poskytování služby, během prvních minut, hodin a dní, projevit svoji kompetentnost.

TONY CRAM

VÍTĚZNÝ TAH

Jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům

Z anglického originálu *The Finishing Touch. How to Build World-Class Customer Service*,
vydaného v roce 2010 nakladatelstvím Pearson Education, Harlow, Great Britain,
přeložil Aleš Lisa

V roce 2012 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 436. publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazba Studio CADIS, Praha
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
ISBN 978-80-7261-246-8

www.mgmtpress.cz