

OBSAH

1	<u>ANALÝZA ZÁKAZNÍKA</u>	1
1.1	ZÁKONITOSTI PRIEMYSELNÉHO TRHU	1
1.2	MARKETINGOVÝ MANAŽÉRI V SPOTREBITEĽSKOM A PRIEMYSELNOM TRHU	1
1.3	ROZDIELY MEDZI PRIEMYSELNÝM A SPOTREBITEĽSKÝM MARKETINGOM.....	2
1.3.1	CHARAKTERISTIKA PRODUKTU	5
1.3.2	CHARAKTERISTIKA ZÁKAZNÍKA	5
1.3.3	DISTRIBUČNÁ CHARAKTERISTIKA	6
1.3.4	CHARAKTERISTIKA PODPORY PREDAJA A CENY.....	7
1.4	PRIEMYSELNÝ DOPYT Z POHLADU EKONOMIKY.....	7
1.4.1	ODVODENÝ DOPYT	7
1.4.2	SPOJENÝ DOPYT.....	8
1.4.3	KRÍŽOVÁ ELASTICITA DOPYTU	8
1.4.4	NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SA ORGANIZÁCII	8
1.5	STEP FAKTORY.....	10
1.5.1	SOCIOLOGICKÉ STEP FAKTORY	10
1.5.2	TECHNOLOGICKÉ STEP FAKTORY	10
1.5.3	EKONOMICKÉ STEP FAKTORY	11
1.5.4	POLITICKÉ STEP FAKTORY	11
1.5.5	KULTÚRNE FAKTORY	12
1.5.6	DEMOGRAFICKÉ FAKTORY	12
1.5.7	PRÍRODNÉ PROSTREDIE	13
2	<u>3KOHO MÔŽE FIRMA POVAŽOVAŤ ZA SVOJHO ZÁKAZNÍKA?</u>	13
2.1	VÄZBA ZÁKAZNÍK - DODÁVATEĽ VO VNÚTRI FIRMY	14
2.2	AKÉ SLUŽBY POSKYTUJEME ZÁKAZNÍKOVI.....	14
2.2.1	ZÁKLADNÉ A ZÁKAZNÍCKE SLUŽBY	14
2.2.2	OKAMIH PRAVDY.....	16
2.2.2.1	Ludsko-obchodný model.....	16
2.2.2.2	Model „Tak to je“	17
3	<u>ZÁKAZNÍCKA VERNOSŤ</u>	17
3.1	TVORBA VERNOSTI ZÁKAZNÍKA.....	18
3.2	ČO NÁM Hovorí VÝSKUMY	18
3.3	ZÁSADY VYTVORENIA ZÁKAZNÍCKEJ VERNOSTI	19
3.4	STRATÉGIE UDRŽANIA ZÁKAZNÍKA	20
3.4.1	STRATÉGIE UDRŽANIA EXTERNÉHO ZÁKAZNÍKA.....	20
3.4.2	STRATÉGIE UDRŽANIA INTERNÉHO ZÁKAZNÍKA.....	21
3.5	SŤAŽNOSŤ AKO PROSTRIEDOK UPEVNENIA VERNOSTI.....	21
3.5.1	NÁPRAVA PROBLÉMU	22
3.5.2	SPÔSOB NÁPRAVY	23
4	<u>KLÚČOVÉ PODMIENKY KVALITNÝCH SLUŽIEB ZÁKAZNÍKOVI</u>	23
4.1	PLNENIE SEUBOV	23
4.2	STABILNÝ A SPOĽAHLIVÝ SYSTÉM.....	24

4.3	NÁPRAVA NEDOSTATKOV SLUŽIEB	24
4.4	TELEFÓNNE KONTAKTY	25
4.5	ODPOVEDE NA DOPISY	25
4.6	OSOBNÝ KONTAKT	26
4.7	POZITÍVNY POSTOJ K ZÁKAZNÍKOM.....	27
4.8	PREAKTÍVNA KOMUNIKÁCIA	27
4.9	HOVORIŤ OTVORENE A ÚPRIMNE	28
4.10	INFORMOVANOSŤ	28
4.11	DELEGOVANIE PRÁVOMOCÍ	29
4.12	NIEČO MALÉ NAVIAC	29
4.13	PERFEKTNÝ VZHLAD A DETAILNOSŤ	29

www.euroekonom.sk

1 Analýza zákazníka

1.1 Zákonitosti priemyselného trhu

V zákonitostiach priemyselného trhu sa odrážajú viaceré zákonitosti, ktoré sa prejavujú aj na trhu spotrebného tovaru. Je tu však aj množstvo jedinečností, ktoré sa v prejavoch spotrebného marketingu nikdy nevyskytujú. Jednou z týchto zvláštností je aj zloženie priemyselného trhu, ktoré je jedinečné, ako sú aj jedinečné niektoré sily vytvárajúce dopyt.

Manažéri priemyselných podnikov musia reagovať rozdielne na meniace sa podmienky trhu, na čím ďalej rýchlejší vývoj jednotlivých výrobkov, na stretnutia s veľmi vyspelými a v danej oblasti skúsenými zákazníkmi, ktorí konajú prísne v súlade s cieľmi ich organizácii. V takýchto situáciách sa na priemyselnom trhu stretávame s množstvom jedinečných situácií, s ktorými sa na trhu spotrebného tovaru nikdy nemôžeme stretnúť.

Po prebehnutí priemyselných revolúcií v jednotlivých krajinách, sa v týchto krajinách postupne priemyselný trh stal chrbtovou kosťou ekonomiky a zabezpečením vyššej životnej úrovne vo všetkých krajinách. V priemyselne vyspelých krajinách predstavuje viac ako polovicu ekonomických aktivít.

Zatiaľ čo zákonitosti, princípy a znalosti marketingu sú platné vo všetkých priemyselných odvetviach, aby sme však efektívne pracovali na priemyselnom trhu na základe týchto všeobecných zákonitostí musíme pochopiť aj problémy priemyselného marketingu. Priemyselný trh, aj keď má množstvo podobných stránok, ako spotrebný trh, funguje na úplne odlišných princípoch, a preto je ho potrebné študovať oddelene od spotrebného trhu.

1.2 Marketingový manažer v spotrebiteľskom a priemyselnom trhu

Aj v spotrebiteľskom, aj v priemyselnom marketingu musia manažéri riešiť tie isté základné úlohy vychádzajúce z požiadaviek zákazníka, avšak jedinečná kombinácia pôsobiacich síl na priemyselnom marketingu vytvára pre manažerov na priemyselnom trhu špeciálne výzvy.

V priemyselnom trhu sa vyskytujú špecifiká ako:

- priemyselné trhy sú relatívne koncentrované
- distribučné kanály sú kratšie
- kupujúci sú dobre informovaní a sú organizovaní
- sú skúsení a zbehlí v nákupných technikách
- multipôsobenie jednotlivých faktorov vytvára neopakovateľné situácie

Takto si priemyselný marketing musí vytvoriť vlastný komplex podmienok, ktoré riešia pri marketingových rozhodnutiach. Podobne ako na spotrebnom trhu tak aj na priemyselnom trhu je prvoradou úlohou definovať cieľový segment, určiť základné a doplnkové potreby a určiť si prioritu ich plnenia.

Aj vzhľad a služby spojené s produktom musia vyplniť požiadavky segmentu. Nesmie zabudnúť na permanentné inovácie výrobkov musia obohatiť funkčnosť výrobkov a týmito vlastnosťami dosiahnuť a uspokojiť vybraný segment zákazníkov.

V porovnaní so spotrebiteľským trhom, priemyselný trh má väčšiu väzbu na celkový manažment. To znamená, že je tu užšia spätosť na politiku a stratégiu firmy. Obrovský rozdiel je v uplatňovaní novej stratégie vo firme etablovanej na spotrebiteľskom a na priemyselnom trhu. Firma pracujúca na spotrebiteľskom trhu uplatňuje novú stratégiu prostredníctvom svojho marketingového oddelenia. V rámci tohoto oddelenia prebieha prispôsobovanie v oblasti reklamy, podpory predaja, komunikácie so zákazníkom a tak isto balenie. Takáto zmena vyvolá požiadavku určitých dodatočných zdrojov na uplatnenie stratégie v rámci oddelenia.

Naproti tomu firma etablovaná na priemyselnom trhu uplatňuje novú stratégiu komplexne v rámci celej firmy. Takéto radikálne zmeny stratégie často znamenajú aj odchod od tradičných inžinierskych a výrobných techník a radikálny obrat vo vývojovom programe. Oproti firme na spotrebiteľskom trhu si to vyžiada obrovské náklady, ktoré ťažko možno nazvať dodatočnými, keďže budú tvoriť podstatnú časť rozpočtu organizácie.

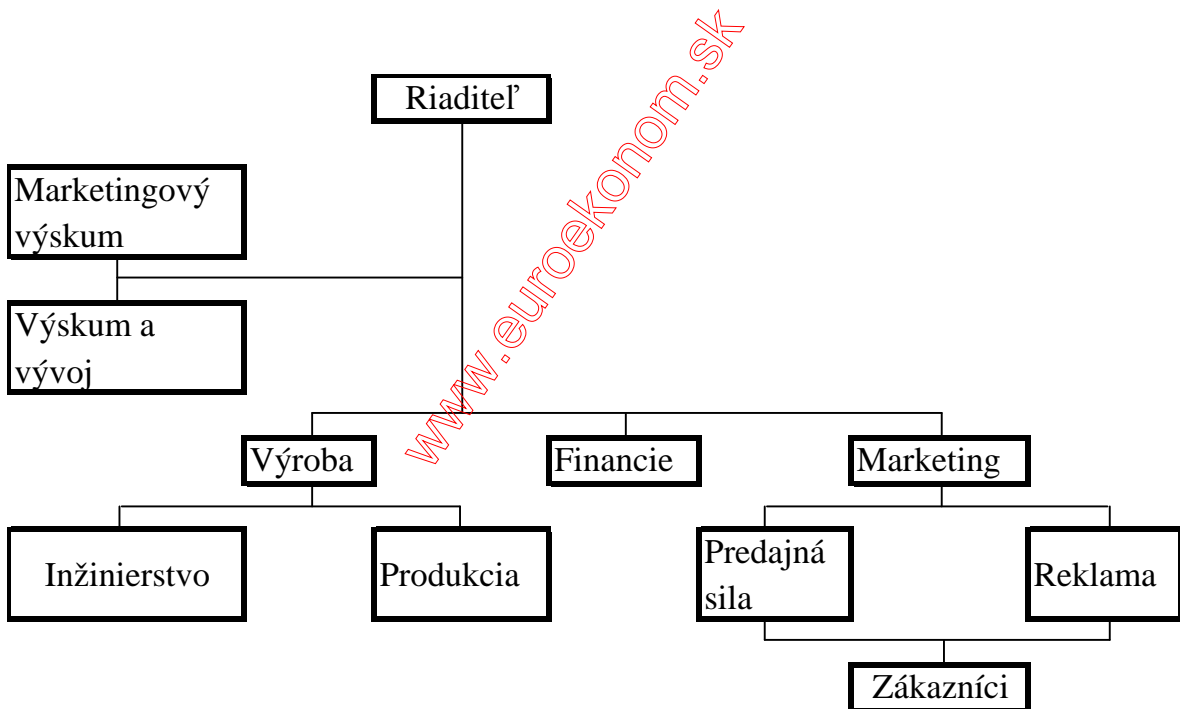


Schéma č.1 Uplatňovanie stratégie firmou pôsobiacou na priemyselnom trhu¹

1.3 Rozdiely medzi priemyselným a spotrebiteľským marketingom

Ak chceme porovnať rozdielnosť marketingových aktivít vyššie spomenutých trhov dosiahneme to porovnaním obidvoch trhov v nasledujúcich oblastiach.

¹ Reeder, R. R.-Brierty, E.-Reeder, H. B.: Industrial Marketing. Analysis, Planning and Control, 1989, strana 6

Podrobnejšie tieto oblasti popíšem v ďalšej časti práce, ale najskôr si tieto oblasti rozpišem súčasne pre obidva: spotrebiteľský aj priemyselný trh.²

	<u>Priemyselný trh</u>	<u>Spotrebiteľský trh</u>
Trhová štruktúra	Geografická koncentrácia Nízky počet zákazníkov Oligopolistická konkurencia	Geografická rozptýlenosť Masový trh Monopolistická konkurencia
Použitie produktu	Technická komplexnosť Servis, dodávka, dostupnosť veľmi dôležité	Štandardizovanosť Servis, dodávka, dostupnosť niekedy podstatné
Zákazník	Funkčné požiadavky Racionálne motívy Technický experti Osobný kontakt Reciprocita	Rodinné požiadavky Soc. a psych. motívy Menej tech. založený Neosobné vzťahy
Rozhodovanie	Rôzne, pozorovateľné etapy	Nepozorovateľné, mentálne etapy
Distribúcia	Krátke a priame kanály	Nepriame, multiúrovňové
Podpora predaja	Osobný predaj	Reklama

V nasledujúcej časti popíšem niektoré charakteristiky priemyselného trhu bližšie.

Na úvod uvediem **veľkosť trhu**, ktorá do značnej miery ovplyvňuje dopyt po výrobkoch. Keď máme potencionálny odhad veľkosti trhu a vieme si presne zdefinovať oslovovaný segment. Vieme si s veľkou pravdepodobnosťou určiť aj náš možný odbyt pre budúce obdobie.

Keď porovnam vo všeobecnosti veľkosť trhu priemyselného a veľkosť spotrebného, ako to robím v tejto časti práce, dosiahnem zaujímavé zistenia. Trh priemyselného tovaru nám vytvára nie veľký počet veľkých organizácií, ktoré tvoria podstatnú časť trhu. Vo väčšine prípadov sa stáva, že zákazníkov tvoria najviac štyri až päť spoločností, ktoré spotrebúvajú drvivú väčšinu celkovej produkcie výrobcu. Môžeme povedať, že je tu obrovská sila zákazníkov. Naproti tomu je tu trh

² ibid., strana 9

spotrebiteľský, ktorý so svojou početnosťou domácností ďaleko presahuje trh priemyselný. Ide o trh masový, kde ani jeden zákazník, alebo skupina zákazníkov nenadobúda rozhodujúci podiel na produkcii výrobcu a teda aj sila zákazníkov na spotrebiteľskom trhu je veľmi nízka.

Ďalej by som porovnal ešte **geografickú koncentráciu** na priemyselnom a na spotrebiteľskom trhu.

Priemyselní zákazníci majú tendenciu koncentrovať sa v určitých špecifických oblastiach, ako sú napríklad v USA Veľké Jazerá, Severovýchod a pobrežie Tichého oceánu. Takáto koncentrácia je bežná vo všetkých krajinách nielen v USA. Zákonitosti takejto koncentrácie sú:

- zákazníci sa koncentrujú v blízkosti prírodných zdrojov
- zákazníci sa koncentrujú ďalej kvôli výrobným procesom

Koncentrácia v blízkosti prírodných zdrojov je jasná hlavne pre firmy, ktorých nosným programom je výroba energie, alebo energetických surovín. K týmto podnikom môžeme ďalej priradiť aj zákazníkov, ktorých výroba je veľmi náročná na prírodné suroviny, aj keď v súčasnosti pri obmedzenosti prírodných zdrojov bude význam tohto faktora klesať, pretože sa hľadajú syntetické náhrady prírodných surovín, ktoré by boli využiteľné vo výrobnom procese.

Zákazníci koncentrujúci sa kvôli výrobným procesom sú takí, u ktorých surovinové vstupy nie sú príliš nákladné. Nie sú potrebné žiadne prírodné suroviny, alebo prírodné vstupy tvoria len nepatrnú časť z hodnoty produktu. Najväčšia časť hodnoty produktu je vytvorená vlastným výrobným procesom. Producenti s vysokým podielom hodnoty výrobného procesu sú koncentrovaní v blízkosti svojich zákazníkov.

Ďalšia oblasť je **veľkosť zákazníkov**. Ďalším rozdielom v porovnaní k spotrebnému priemyslu je veľkosť jednotlivých zákazníkov. Na rozdiel od spotrebného trhu, na priemyselnom trhu sa stretávame so zákonitosťami oligopolistického postavenia zákazníkov na trhu. Z toho vyplýva, že priemyselné prostredie je tvorené veľmi veľkými firmami, ktoré majú tendenciu dominovať na trhu. Napríklad malý počet automobilových producentov kupuje väčšinu produkcie syntetickej gumeny a tak isto tabuľového skla.

Vďaka faktu, že technologické alebo nákladovo - výhody plynúce z efektívnosti prekračujú výhody z geografického pohľadu sú priemyselné podniky viac vyžadované v medzinárodnom meradle. Taktó najviac priemyselné krajiny majú tendenciu exportovať čo najviac finálnych výrobkov priemyselného charakteru a zväčšujú dovoz výrobkov spotrebného charakteru. Môžeme povedať, že priemyselný dopyt tak isto aj ako ponuka priemyselného tovaru má viac medzinárodný charakter, ako je dopyt a ponuka po statkoch spotrebného charakteru.

Účastníci priemyselného trhu, a teda aj zákazníci sú vo veľkej miere ovplyvňovaní svetovou politikou, obchodnými združeniami, dohovormi, ekonomickými a politickými zmenami vo svete.

1.3.1 Charakteristika produktu

Na priemyselnom trhu zákazníci nenakupujú produkty pre osobnú potrebu. Osobnú potrebu zákazníka nahrádza potreba kúpiť určitý komponent, ktorý sa stane súčasťou ďalšieho produktu alebo služby. Do tohto produktu alebo služby vchádza vo väčšine prípadov nepriamo prostredníctvom odovzdania svojej služby, čo sa vo finančnom vyjadrení prejaví ako odpis. Keďže sa nejedná o osobnú spotrebu, zákazník sa zaoberá technickými parametrami produktu a priemyselný podnik tvorí produkt na základe vyšpecifikovania zákazníkom.³ Aj keď produkty na oboch trhoch musia byť vytvorené v zmysle riešenia zväzku požiadaviek zákazníkov, väčšia dôležitosť sa prikladá požiadavkám zákazníkov na priemyselnom trhu, nakoľko tieto sa ďalej stávajú súčasťou produkcie ďalšieho tovaru. Napríklad omeškanie dodávky produktu priemyselného charakteru zákazníkovi vplýva na omeškanie ďalšej produkcie. Kvôli narušeniu výrobného reťazca je určitosť dodávky zvlášť dôležitá.

1.3.2 Charakteristika zákazníka

Zatiaľ čo typický zákazník na spotrebnom trhu má veľmi malé znalosti týkajúce sa väčšiny produktov ním nakupovaných, zákazník priemyselného trhu je svojou firmou špeciálne trénovaný na styk s predajcom a musí mať aj náležitú technickú kvalifikáciu. Nákupné rozhodnutia sú vo všeobecnosti zákazníkom robené na základe zhody jeho špecifikácii s produktom, nákladovej efektívnosti, závislosti na ponuke a až potom v závislosti na sociálnych a psychologických potrebách, ktoré dominujú na spotrebnom trhu.

V dôsledku technickej náročnosti požiadaviek zákazníka, veľkej investičnej náročnosti nákupu, a teda čo najväčšia snaha o odstránenie rizika a neú确定osti vo vzťahu medzi dodávateľom a zákazníkom rozhodnutia o kúpe statku priemyselnej spotreby môžu zabráť organizácii aj niekoľko mesiacov príprav a prepočtov.

Jednou zo zvláštností priemyselného trhu je aj reciprocita. Táto jedinečná charakteristika priemyselného trhu je založená na skúsenosti, že často predajca priemyselného zariadenia je zároveň potom aj nákupcom finálnej produkcie svojho zákazníka. V rámci reciprocit sa teda priemyselný podnik, aj zákazník nachádzajú vo vzájomnej polohe nakupujúceho aj predávajúceho.

Ďalšou charakteristikou nielen zákazníka, ale celého vzťahu medzi ním a výrobcou je stabilita ich obchodno-dodávateľských vzťahov. Zatiaľ čo zákazník na spotrebnom trhu často mení svoje nákupné stratégie a zvyklosti, zákazník na priemyselnom trhu sa snaží čo najviac stabilizovať svoj vzťah k určitému výrobcovi. Ak sa nejaké zmeny uskutočňujú, býva ich len pár a prebiehajú relatívne pomaly. Zákazník sa so svojimi problémami radšej obracia na výrobcu, ktorého už pozná. Pretože náklady na nájdenie kvalifikovaného predajcu sú vysoké. Pri hľadaní nového dodávateľa vystupuje aj možnosť výberu dodávateľa, ktorý v konečnom dôsledku nebude môcť uspokojiť zákazníkove potreby požadovanou dodávkou. V takomto prípade vystupujú do popredia obrovské straty s omeškami resp. nekvalitnej

³ Ames, B. Ch.-Hlavacek, J. D.: Managerial Marketing For Industrial Firms, 1984, strana 30

produkcie. Pod vplyvom týchto faktov, nakupujúci zákazník musí byť presvedčený o určitosti potencionálnej dodavky po technickej, kvalitatívnej a finančnej stránke.

Vzájomné pôsobenie zákazníka a predajcov. Aby sa vytvorila dohoda medzi kupujúcim a predávajúcim na priemyselnom trhu z obidvoch strán prichádzajú návrhy dohôd a kontraktov, a proti návrhy z druhej strany. Takto uvažujúc a tvoriac spoločný návrh jedna strana ovplyvňuje druhú nielen po stránke finančnej, ale aj podmienok dodávky, spôsobu uspokojenia zákazníkovej potreby a pod. Jednotlivci z obidvoch firiem prinesú do spoločného vzťahu svoje znalosti a záujmy. Takéto sieťové odovzdávanie si svojich názorov vedie k rozvoju medzipodnikovej komunikácie a k rozvoju vzťahov. Takéto vzťahy, ktoré sa vytvorili medzi zákazníkom a predajcom sú odborníkmi vysoko hodnotené a sú neoddeliteľnou súčasťou vzájomného pôsobenia obidvoch strán na seba.

1.3.3 Distribučná charakteristika

Na priemyselnom trhu majú distribučné cesty tendenciu byť viac priame a kratšie ako na spotrebnom trhu. Existujú však aj tu výnimky pri malých priemyselných producentoch, alebo v situáciách keď sú trhy geograficky značne rozptýlené. Na priemyselnom trhu sa výrobcovia snažia o predaj svojim zákazníkom priamo, alebo nimi vytvorenými a vlastnými spoločnosťami. Pretože sú relatívne koncentrovaný existuje tu vrstva sprostredkovateľov. Kde existuje vrstva sprostredkovateľov, zástupcovia spoločnosti, priemyselní predajcovia a distribútori uľahčujú tok tovarov. Na porovnanie distribučných ciest na priemyselnom a spotrebnom trhu slúži nasledujúca schéma.

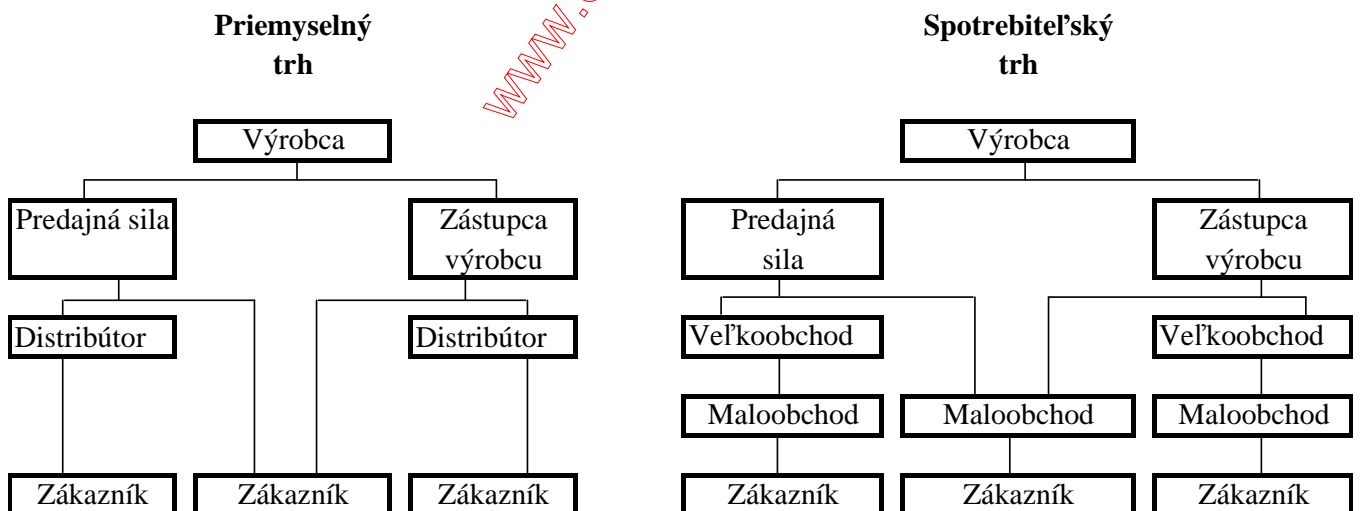


Schéma č. 2 Distribučné cesty na spotrebnom a priemyselnom trhu⁴

⁴ Reeder, R. R.-Brierty, E.-Reeder, H. B.: Industrial Marketing. Analysis, Planning and Control, 1989, strana 14

1.3.4 Charakteristika podpory predaja a ceny

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že pri predaji na priemyselnom trhu sa hlavný dôraz kladie na osobný styk so zákazníkom, teda na osobný predaj. Reklama sa na tomto trhu používa viac menej v zmysle primárneho nástroja, ktorý má zákazníka upútať. Naproti tomu v osobnom predaji vystupujú jednotliví predajcovia vo viacerých funkciách, ktoré sa navzájom prelínajú. Základnou rolou predávajúcej osoby vo vzťahu k zákazníkovi je rola **konzultanta**. V tejto roli získava poznatky od zákazníka a súčasne pôsobí aj ako navrhovateľ riešenia jednotlivých problémov. Pri tomto kontakte môže zvlášť zdôrazniť viacej technických údajov, ktoré reklama neobsiahla.

Na trhu sa nachádza aj pár takých predajcov, ktorí oslovujú svojich zákazníkov prostredníctvom reklamy v televízii, aby dosiahli čo najväčší záber svojich zákazníkov. K takýmto sa radia hlavne firmy IBM a Xerox. Väčšina ostatných však za primárny prostriedok svojej komunikácie v rámci reklamy považuje obchodné periodiká, tradičné obchodné žurnály.

V oblasti podpory predaja priemyselná firma využíva možnosť prezentovať sa na rôznych súťažiach, či veľtrhoch. Okrem týchto firmy využívajú aj stále výstavné centrá. Aj keď sa stále cena považuje za veľmi významný faktor v oblasti pôsobenia na zákazníka, nemôžeme to tvrdiť globálne. V skutočnosti jej vplyv v súčasnosti pretrváva hlavne na spotrebiteľskom trhu, zatiaľ čo na priemyselnom trhu sa považuje za faktor, ktorý stráca svoj význam.

V jednej zo súčasných štúdií uskutočnených na priemyselnom trhu sa ukázalo, že zákazníci nakupujúci vysoko technicky hodnotné zariadenia považujú cenu za faktor so znižujúcim sa účinkom na ich rozhodnutia. Nebolo prekvapujúce, keď zákazník za podstatnejšie faktory označil kvalitu, konzistentnosť dodávky a jej určitosť, servis a technickú podporu. Súťažné zražanie cien a dohadovanie cien je na priemyselnom trhu veľmi bežné. Jednou z možností, ako ovplyvniť zákazníka ceny sa v súčasnosti javí poskytovanie leasingu, ako jednej z foriem platieb za tovar.

1.4 Priemyselný dopyt z pohľadu ekonomiky

1.4.1 Odvođený dopyt

Najbežnejšie známym, ale zrejme najdôležitejším poznatkom o priemyselnom dopyte je jeho väzba na dopyt po statkoch spotrebného charakteru. Môžeme teda povedať, že dopyt po priemyselných statkoch nadobúda charakter dopytu druhotného, účelového alebo odvođeného.⁵

Dopyt na tovar a služby priemyselného charakteru sa rôzni. Napríklad na tovar, ktorý sa používa na údržbu, technický servis sa dopyt môže vlastne určiť odbytom celého sortimentu priemyselných tovarov. Dopyt na materiál, montážne dielce, súčiastky sa stanovuje výškou a objemom predpokladaného dopytu na tovar, na

⁵ Kulčáková, M. a kol.: Výsku trhu, Bratislava, 1994, strana 99

výrobe ktorého sa podieľajú. Dopyt na jednotku špecializovaného vybavenia možno odvodiť dostatočne presne pomocou dlhodobej prognózy dopytu.

Odvođený dopyt na tovar priemyselného charakteru nie je stabilný, ale kolíše. Tieto výkyvy sú v súlade so zmenami výrobného systému a s ním spojeného zásobovania výroby. Za štandardných podmienok fungovania hospodárstva dopyt zodpovedá stanoveným zásobám. Vznikom neštandardnej situácie na trhu a to buď dekonjuktúrou, keď sa odbyt znižuje môže dopyt na materiál, vybavenie klesnúť, ale nie v proporcionálnom množstve.

1.4.2 Spojený dopyt

Trh priemyselných produktov je bežným miestom, kde sa spojený dopyt vyskytuje. Podmienkou existencie spojeného dopytu je minimálne dvojica produktov, pričom obidva sú potrebné, aby boli použiteľné. Často sa stáva, že nie je iba jeden produkt potrebný, ale niekoľko komponentov, aby priemyselný produkt fungoval. V takýchto prípadoch zákazníci priemyselných producentov uprednostňujú kúpu celej produktovej rady. Ak je nejaká chýbajúca časť vo výrobkovej rade, zákazník väčšinou odstupuje od kúpy.

1.4.3 Krížová elasticita dopytu

Krížová elasticita dopytu je ďalším javom vyskytujúcim sa na priemyselnom trhu. Podstatou tohoto javu je, že objem predaja jedného produktu je závislý na zmene ceny iného produktu. Tento jav spôsobuje dramatické zmeny v marketingových stratégiách priemyselných firiem. Príkladom takéhoto javu je vzájomná krížová elasticita ocele a hliníka. To znamená, že objem predaja ocele je prepojená na cenu svojho substitútu hliníka. Takéto priame prepojenie ceny a množstva dvoch rôznych produktov je u všetkých substitútoch.

Dôležitou vecou pre určenie sily krížovej elasticity pri substitútoch je stupeň zastupiteľnosti jednotlivých produktov. Čím viac sú nahraditeľné, tým viac sú ich ceny a predajné množstvá závislé. Okrem substitútoch máme na trhu aj priemyselné produkty vzájomne sa prepájajúce, ide o takzvaných komplementárov. V tomto prípade platia zákonitosti, ako pri spojenom dopyte.

1.4.4 Nákupné správanie sa organizácii

Keďže väčšinou sa na priemyselnom trhu v roli zákazníka nachádzajú organizácie je potrebné si niečo povedať o nákupnom správaní sa organizácie, ktoré je odlišné od správania sa jednotlivého zákazníka na spotrebnom trhu. Teda ak chceme pochopiť nákupné správanie sa organizácii, musíme si zodpovedať niektoré dôležité otázky. Aké druhy rozhodnutí sa uskutočňujú v rámci organizovaného nákupu? Kto rozhoduje? Ktoré sú primárne faktory pri rozhodovaní o nákupe. Ako prvé je potrebné poznať reakciu organizácie na STEP faktory a na marketingové faktory.

Model nákupného správania sa organizácii

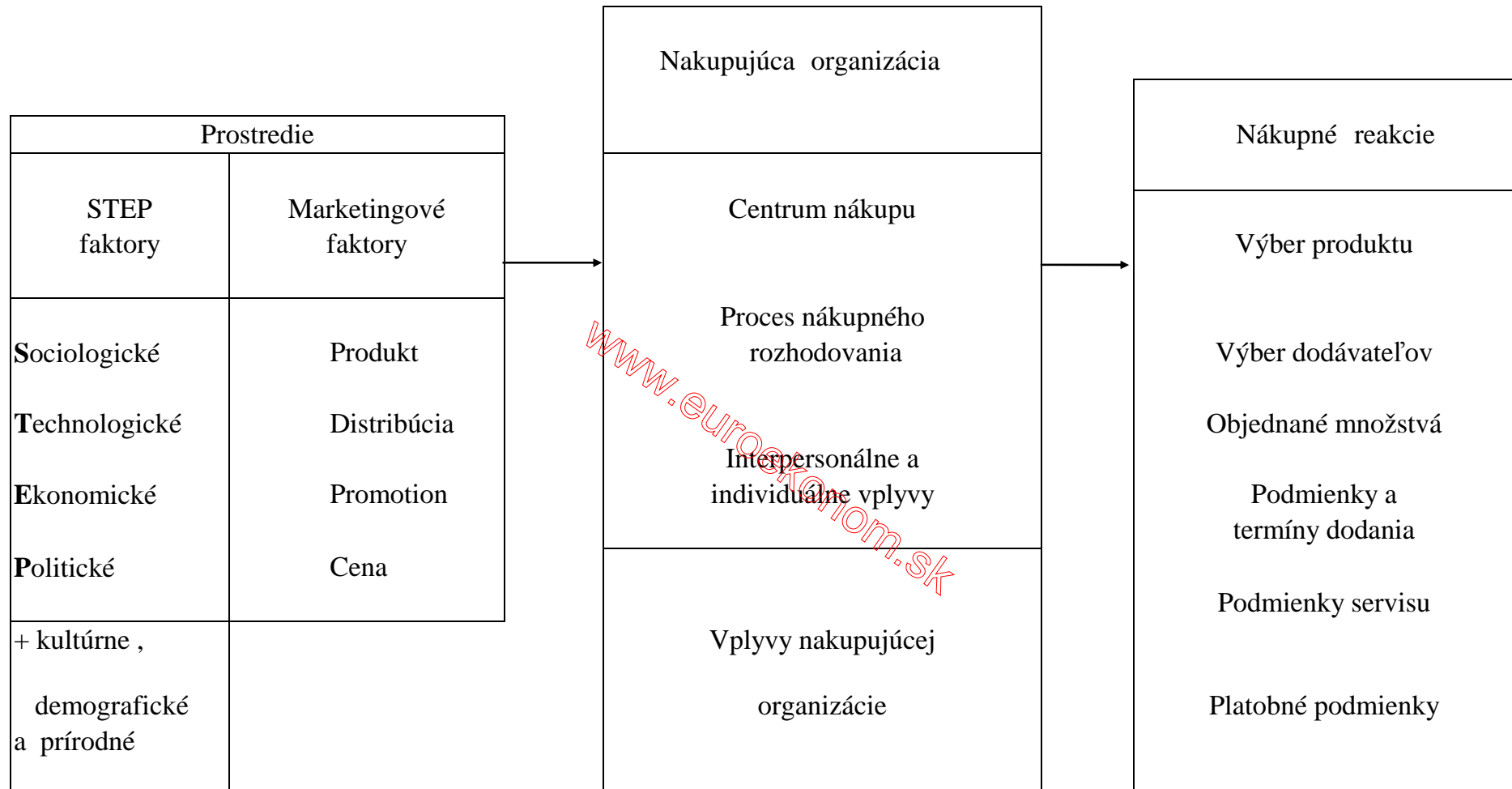


Schéma č.3

Ako vidíme na schéme na zákazníka pôsobí prostredie viacerými faktormi, ktoré majú rôznu silu a intenzitu pôsobenia. Medzi základné však radíme STEP faktory prostredia.

1.5 STEP faktory

Do okruhu týchto faktorov patria **sociologické, technologické, ekonomické, politické** faktory, aby sme však postihli celú šírku pôsobenia jednotlivých faktorov musíme k nim ešte pridať faktory **prírodné, demografické a kultúrne**.

1.5.1 Sociologické STEP faktory

Sociologické STEP faktory zahŕňajú sociálnu politiku i sociálne postoje. Od sociálnych postojov sa odvíja celkové nákupné správanie sa spotrebiteľa. Avšak tento faktor nepovažujem za najdôležitejší aj keď je prvý, pretože ovplyvňuje najmä osobnostnú štruktúru firmy. Dôležitejším sú zostávajúce STEP faktory.

1.5.2 Technologické STEP faktory

Najväčší vplyv na ďalší celkový vývoj sveta má zjavne technológia a jej rozvoj. Technologické prostredie je tvorené silami, ktoré majú vplyv na nové technológie, nové výrobky a trhové príležitosti.

Ak sa zákazník rozhoduje bez dokonalého poznania technologického prostredia, jeho vývojových tendencií riskuje, že sa rozhodne zrejme pre technologicky zastaralejšiu technológiu alebo výrobky, ktoré budú cenovo výhodnejšie. Výsledkom takéhoto rozhodnutia bude zastaralejšia produkcia, a tým priemyselný podnik stráca konkurencieschopnosť. V konečnom dôsledku bude zákazníka stará technológia stáť viac v dôsledku vyšších energetických nákladov a väčších nákladov na údržbu.

Ďalším faktorom podporujúcim moje tvrdenie je rýchle tempo technologických zmien v súčasnosti a súčasne doposiaľ neohraničené vymoženosti pokroku na ktorom každý deň pracujú vedci vo všetkých krajinách sveta.

Mnohé firmy pre ktoré sa výskum technológie vidí príliš finančne náročný reagujú na nové technológie modifikáciami svojich výrobkov, ktoré by sa mali vyrovnáť novej technológii. Firma sa musí presvedčiť, či náklady na modifikáciu výrobku nebudú vyššie ako náklady na nákup novej technológie. pri modifikácii výrobku môžu nastať problémy s jeho akceptáciou zákazníkom. Priemyselný zákazník sa rozhoduje na základe prepočtov a preto si dokáže zistiť, či daná modifikácia je schopná uspokojiť jeho potreby v dostatočnej miere. K zmene technológie musí postupne dôjsť a preto plytvať vzácne zdroje do nepodstatných modifikácii považujem za zbytočné. Žiadnej firme sa doposiaľ nepodarilo prežívať na modifikáciách a potom preskočiť celú technologickú úroveň.

1.5.3 Ekonomické STEP faktory

Ekonomické prostredie ovplyvňujúce zákazníka sa skladá z faktorov, ktoré ovplyvňujú silu spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov. Priemyselné trhy tak isto potrebujú kúpnu silu. Celková kúpna sila závisí od množstva faktorov ako sú výška skutočných príjmov zákazníkov, výška cien, výška úspor a úverov. Marketingoví pracovníci musia zohľadňovať prejavujúce sa hlavné trendy vo vývoji príjmov a zmeny v štruktúre výdavkov zákazníkov.

Myslím, že najdôležitejšou vecou je výška príjmov a to príjmov reálnych. Ak sú aj príjmy zákazníkov vysoké, ale v ekonomike je vysoké percento inflácie, reálna kúpna sila sa znižuje. Ak je nízka kúpna sila na spotrebiteľskom trhu toto sa odrazí aj na dopyte na trhu priemyselnom.

Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje kúpnu silu obyvateľstva a zároveň je spojený s infláciou je nezamestnanosť. Nezamestnaný majú obmedzený príjem, ak vôbec nejaký majú. Takto oklieštený príjem nezamestnaných ich núti, aby redukovali svoje nákupy len na základné potreby ako sú uspokojenie potreby potravy, ošatenia a bývania. Takto zúžený dopyt sa prejaví na klesajúcom dopyte po priemyselných produktoch. V takomto období sú investičné zámery potlačené do úzadia. Firmy sa sústreďujú na ponuku ekonomických foriem svojich produktov, ktorých výroba nie je veľmi náročná.

V tomto prostredí vystupuje do popredia aj faktor zdanenia príjmov spotrebiteľov aj podnikov. Ak je v štáte vysoké daňové zaťaženie ovplyvňuje to priamo reálny príjem zákazníkov, keďže daňová povinnosť musí byť plnená. O túto daň sa zníži kúpyschopnosť spotrebiteľa. Daň je používaná aj štátom na reguláciu vývoja ekonomiky, ak má dôjsť k prehriatiu ekonomiky.

Štruktúru výdavkov tiež priradíme do oblasti, ktorú musia marketingoví pracovníci sledovať a predvídať. Musia brať do úvahy predpokladaný vývoj štruktúry výdavkov, ale aj príjmových skupín, ktoré majú štruktúru výdavkov rozdielnu.

Každý z ekonomických faktorov má veľký vplyv na dopyt po priemyselnom tovare. Či už sa jedná o úrokovú mieru v bankách a teda možnosti použitia týchto zdrojov na nákup nových investičných celkov alebo ide o vyššie spomenuté ekonomické faktory.

1.5.4 Politické STEP faktory

Politické prostredie je v každom štáte tvorené sústavou zákonov vládnych orgánov a nátlakových skupín, ktoré ovplyvňujú a limitujú rôzne organizácie a jednotlivcov.

Legislatíva v žiadnom štáte nie je stabilná. V priebehu rokov sa mení a dopĺňa aj legislatíva v oblasti podnikania. Táto legislatíva plní množstvo funkcií.

Základnou funkciou zákonov v oblasti podnikania je vzájomná ochrana firiem. Tieto firmy sú chránené tým, že štát zákonmi chráni konkurenčné prostredie. Ak sa

to niektorým firmám nehodí snažia sa pomocou politickej lobby vplyv štátu neutralizovať.

Druhým zámerom legislatívnych opatrení bude zrejme ochrana spotrebiteľa pred nekalými podnikateľskými praktikami. Ak by sa povolila úplná voľnosť rozhodovania v podnikateľskom prostredí určite by sa našli firmy, ktoré by používali prostriedky nekalej konkurencie, ktoré sú definované v každej krajine. K takýmto zámerom na ochranu spotrebiteľa patria najmä kvalitatívne a cenové kontroly, potreba certifikácie.

Tretím záujmom vlády je ochrana spoločnosti pred rozpínavým správaním sa podnikateľov. Výnosná podnikateľská činnosť nevytvára vždy lepšiu kvalitu života spoločnosti. Regulácia prispieva k tomu, aby firmy preberali zodpovednosť za spoločenské dôsledky svojho konania.

Okrem základných STEP faktorov v prostredí na rozhodovanie sa zákazníka pôsobia aj ďalšie faktory. Týmito faktormi sú: kultúrne, demografické a prírodné.

1.5.5 Kultúrne faktory

Kultúrne prostredie tvoria inštitúcie a iné faktory, ktoré ovplyvňujú základný hodnotový systém spoločnosti, postoje, záľuby a správanie sa zákazníkov. Zákazníci vyrastajú v určitej spoločnosti, ktorá formuje zmýšľanie a hodnotový systém zákazníka.

Ľudia sa prejavujú veľkým počtom názorov a hodnôt. Ich základné názory a hodnoty majú vysoký stupeň stálosti. Názory s vysokým stupňom stálosti sa nazývajú základnými.

Základné názory a hodnoty prechádzajú z rodičov na deti, a posilňujú ich školy, cirkev, podniky a vláda.

Okrem základných názorov a hodnôt sa zákazníci prejavujú aj sekundárnymi. Sekundárne hodnoty a názory podliehajú zmenám oveľa častejšie. Keďže základné názory sú takmer nemenné základnou oblasťou, na ktorú sa pracovníci marketingu sústreďujú sú sekundárne názory a hodnoty.

1.5.6 Demografické faktory

Demografia je veda zaoberajúca sa štúdiom obyvateľstva a charakteristikou jeho počtu, hustoty, osídlenia, veku, pohlavia, rasy, zamestnania a ostatnej štatistiky. Pre marketingových pracovníkov má najväčší význam, pretože sa týka ľudí, ktorý tvoria trhy.

Pri štatistickom delení obyvateľstva je dobré ich rozdeliť do rôznych príjmových skupín. Jednotlivé príjmové skupiny sa navzájom líšia zameraním sa na určitú skupinu produktov.

Šikovný marketingový pracovník môže demografické členenie použiť aj na členenie firiem, ktoré sú zákazníkmi na priemyselnom trhu. Môže sa použiť väčšina kritérií.

1.5.7 Prírodné prostredie

Do prírodného prostredia patria prírodné zdroje, ktoré využívajú marketingový pracovníci ako vstupy alebo ako faktor ovplyvňujúci požiadavky zákazníka na tovar alebo službu.

V prírodnom prostredí existujú v súčasnosti štyri základne trendy, na ktoré reagujú zákazníci a marketingový pracovníci. Týmito trendmi sú: nedostatok prírodných surovín, zvýšené energetické náklady, zvýšenie stupňa znečistenia škodlivosťami, štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov.

2 Koho môže firma považovať za svojho zákazníka?

Každá firma má vlastné spektrum zákazníkov, ktoré si vytvára hľadáním súladu medzi svojim výrobným programom a potrebami a túžbami ľudí. Firma si vyčlení určitú skupinu ľudí, ktorých potreby a túžby sú jej výrobky najlepšie schopné uspokojiť ľudí. Týchto ľudí sa snaží získať za svojich trvalých zákazníkov.

Zákazníkov môžeme deliť rôznymi spôsobmi. Firma si usporiada svojich zákazníkov a určí si cieľový segment.

Segment sa môže vytvoriť rozlíšením zákazníkov na:

1. **Konečný spotrebiteľ**: a, jednotlivci a domácnosti

b, výrobná sféra

c, nevýrobná sféra

■ rozpočtové organizácie

■ príspevkové organizácie

■ vládne trhy

d, medzinárodné trhy

2. **Sprostredkovatelia**: a, domáci

b, zahraničný

Táto verzia, alebo jej rôzne rozšírenia sú najčastejšie používanými v segmentácii zákazníka firmou.

Oveľa zaujímavejším je ešte rozdelenie zákazníkov na externých a interných. Toto rozdelenie vlastne zastrešuje predošlé rozdelenie. Predchádzajúce rozdelenie sa vlastne týkalo výhradne zákazníkov externých. Z toho vidíme, že za zákazníkov externých považujeme ľudí, ktorí kupujú naše výrobky a služby.. Vždy však ide o zákazníkov, ktorí nie sú súčasťou výrobného procesu resp. procesu poskytovania služby.

Interní zákazníci sú ľudia vo vnútri organizácie, ktorých činnosť pre organizáciu je závislá na včasnosti, kvalite a presnosti práce iného pracovníka firmy.

Časť organizácii označuje tohoto interného zákazníka pojmom klient. Je to dobre označenie, nakoľko je to prebraté zo súdnickej terminológie. Analógia je jednoznačná. Tak ako advokát zastupuje svojho klienta na súdnych sporoch a chráni jeho záujmy, tak isto organizácia zastupuje skupinu interných zákazníkov pri predaji ich výkonov a chráni ich prvoradé záujmy. Príkladom sa môže stať nejaký obchodný zástupca. Obchodný zástupca má každodennú povinnosť predložiť doklady týkajúce sa jeho cesty za zákazníkom pracovníkom účtarne a výpočtového strediska. Ľudia v týchto útvaroch sú závislí na jeho denných správach, aby mohli svoju prácu vykonávať včas a kvalitne. Týmto spôsobom sa vlastne aj vo firme vytvára reťazec dodávateľsko-zákazníckych vzťahov.

2.1 Väzba zákazník - dodávateľ vo vnútri firmy

Dodávateľom je ten, kto poskytuje produkty, alebo služby druhým, aby mohli vykonávať svoju prácu presne a včas.¹ Teda v rámci firmy sa stávajú dodávateľom alebo interného alebo externého zákazníka.

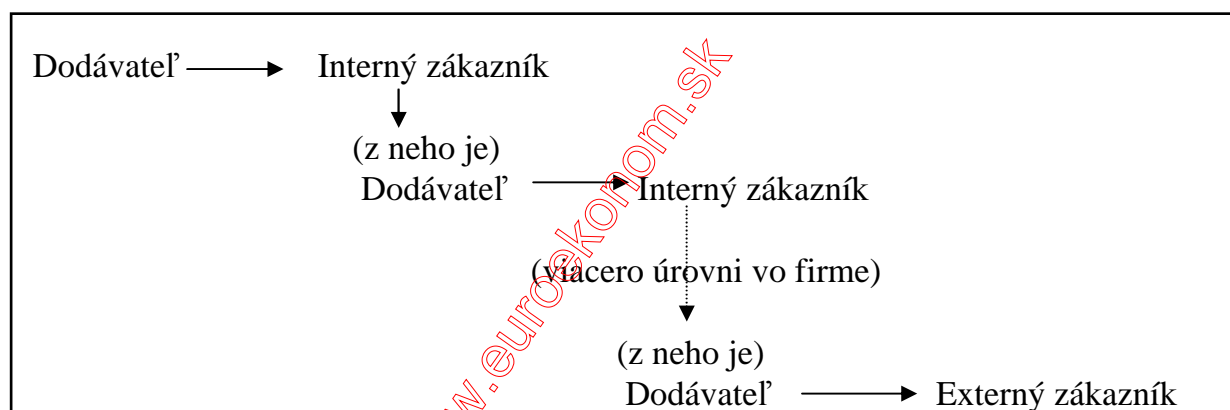


Schéma č. 4 Zákazník - dodávateľ vo vnútri firmy²

2.2 Aké služby poskytujeme zákazníkovi

Ako bolo pri delení zákazníkov tak aj pri delení služieb existuje viacero spôsobov, ktoré si organizácia musí prispôbiť svojim prioritám, ktoré má pri poskytovaní služieb, typu poskytovaných služieb, vybranému segmentu zákazníkov. Avšak všetky služby môžeme rozdeliť do dvoch veľkých skupín, základné služby a zákaznícke služby.

2.2.1 Základné a zákaznícke služby

¹ Glanz, A. B.: Jak získať verné zákazníky, 1996, strana 22

² ibid., strana 23

Základné služby sú také služby a produkty, ktoré organizácia poskytuje v rámci odboru svojho podnikania a tvoria nosnú konštrukciu výroby a poskytovania služieb. Existencia firmy je položená na tomto produkte resp., tejto službe. Bez tohto produktu, alebo služby by organizácia stratila zmysel.

Základné služby sú charakterizované týmito prvkami:³

- Kvalita produktu alebo služby
- Cena produktu alebo služby
- Dodávka produktu alebo služby (Je spoľahlivá?, Prišla včas?, ...)
- Objem dodávky (pri produktoch)
- Osoba poskytujúca službu

Je treba zdôrazniť, že zákazníci očakávajú, že základné služby budú veľmi kvalitné. Ak by neboli, dochádza ku sklamaniu na strane zákazníka a nabudúce nepríde do takejto organizácie, ako do prvej. Pri poskytovaní základných služieb zákazníkovi, tieto musia minimálne korešpondovať s očakávaním zákazníka.

Zákaznícke služby nám predstavujú samotný priebeh predania produktu resp., proces poskytnutia služby. Je to vlastne konkrétne správanie sa poskytovateľa služby resp., predajcu produktu počas obchodnej transakcie. Jednoznačne do nej môžeme zaradiť účastníkov transakcie, všetky techniky použité.

Zákaznícke služby tak isto zahrňujú určité prvky, ktoré si zákazník vyžaduje:

1. Pri samotnej transakcii musí byť vytvorený priateľský vzťah. Zabezpečuje to zákazníkovi určitý pocit istoty, že priateľ ho predsa nemôže a samozrejme ani nechce vedome podviesť.
2. Službu musíme poskytnúť flexibilne. Zákazník je náš pán a podľa toho sa aj dokáže správať. Za svoje peniaze požaduje, aby mu organizácia poskytla čo najväčší komfort. Tento komfort mu zabezpečíme tým, že uspokojíme jeho potreby a túžby požadovaným spôsobom. Minimálne chce niekoľko návrhov, ktoré jeho situáciu riešia.
3. Zákazník neznáša viac stupňové riešenie problému. Nie je ochotný čakať, kým Vy získate povolenie od šéfa, alebo ho dokonca musíte počkať. Zákazník musí dostať promptné riešenie, ktoré urobí hneď prvý pracovník.
4. Jasné delegovanie právomocí v organizácii a pracovník sa musí vyznať v štruktúre právomocí. Zákazník nesmie počuť odpoveď typu: „Myslím, že môj šéf by Vám mohol pomôcť.“
5. Čo ak vznikla chyba? Sebelepší kontrolný mechanizmus nezabezpečí, že chyba sa nestane. Všetci sme len ľudia a podľa toho sa musíme aj zachovať. Je nutné ospravedlniť, samozrejme chybu promptne napraviť, urobiť niečo maličké navyše ako súčasť nášho ospravedlnenia. Ak je to možné poskytnúť mu výhodu, ktorú ešte nikto nedostal na takéto veci si najviac pamätá a hovorí o nich so svojimi priateľmi.

³ ibid., strana 35

2.2.2 Okamih pravdy

Na zákazníka môžeme pôsobiť v rôznych okamžikoch. Za najsilnejší odborníci považujú tzv. okamih pravdy. Je to najlepšia situácia ku zmene postoja medzi zákazníkom a predajcom.

Okamih pravdy nastáva pri každom styku zákazníka s predajcom resp., poskytovateľom služby. V tomto okamihu pravdy si vždy zákazník vytvára určitý názor. S týchto názorov a skúseností si vytvára postoj ku produktu, službe a teda aj celej organizácii. Postoj sa vždy vytvára postupne. Môžeme s určitosťou tvrdiť, že postoj tvorený vlastnou skúsenosťou a tvorený dlhšou skúsenosťou je pevnejší a ťažšie meniteľný. Preto sa snažíme vytvárať pozitívne a silné zážitky.

Keďže vedúci nemôžu byť pri každom obchodnom rokovaní, musia sa spoľahnúť na zamestnancov. Z tohto dôvodu je treba uskutočňovať pravidelné stretnutia zamestnancov. Na týchto by prezentovali svoje zážitky, ale aj problémy a ako ich riešili

2.2.2.1 Ľudsko-obchodný model

Spôsob ako najlepšie zvládnuť okamih pravdy si môžeme predstaviť prostredníctvom ľudsko-obchodného modelu. Už z názvu vyplýva, že model bude zrejme zložený z dvoch úrovní, ktorými zákazník a predajca prechádzajú pri svojom osobnom kontakte. Na obchodnej úrovni sa daný vzťah pohybuje pri sprostredkovaní samotnej práce a pri jej vykonaní. Na ľudskú úroveň sa dostáva, keď hodnotí danú prácu, resp. kontakt so zástupcom organizácie. To znamená, že ide o jeho vnútorné pocity, postoje a hodnotenie. Vlastnú skúsenosť si zákazník zapamätá ako kombináciu obchodnej a ľudskej úrovne. Zákazník musí byť spokojný nielen s hmotnou stránkou kontraktu, ale aj s jednaním. Samozrejme vyžaduje citlivé a priateľské zaobchádzanie. Tento model je možné použiť v akomkoľvek vzájomnom styku dvoch ľudí.

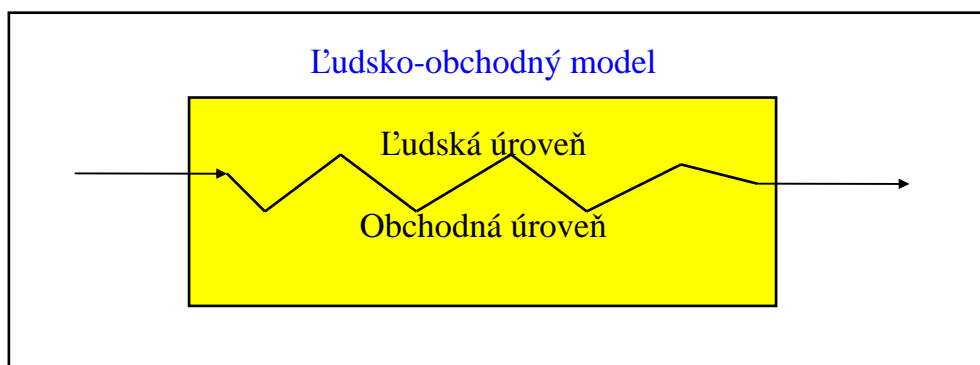


Schéma č. 5 Ľudsko - obchodný model⁴

⁴ ibid., strana 27

Všetky organizácie bohužiaľ venujú väčšinu času na výcvik zamestnancov na obchodnej úrovni, ale vernosť zákazníka sa vytvára na ľudskej úrovni vytvorením pevného vzťahu medzi predajcom a zákazníkom.

2.2.2.2 Model „Tak to je“

Tento model nie je vytvorený umelo, ide o skúsenosť z každodenného života. Každý človek môže vidieť určitú situáciu odlišne. Zrejme každý z nás pozerá cez polopriepustný filter. Priepustnosť takého filtra je závislá od zákazníkových vlastných skúseností, skúseností blízkych osôb, našich potrieb, systému hodnôt a nesmieme zabudnúť na emócie a náladu v momente uzatvárania obchodnej transakcie.

Keďže organizácia chce získať zákazníka, musí zistiť doslova zloženie zákazníkovho filtra. Jediným spôsobom ako nahliadnuť do zákazníkovho filtra je komunikovať so zákazníkom.

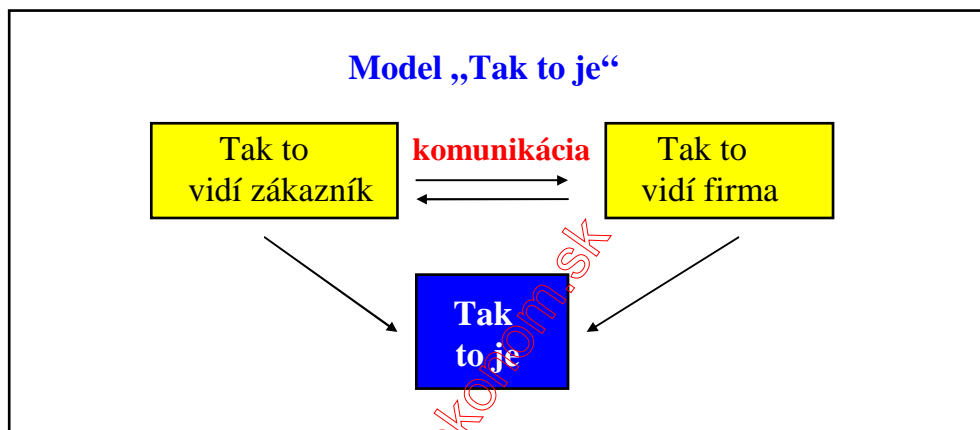


Schéma č. 6 Model „Tak to je“⁵

Keď sme spoznali zákazníkov filter, vieme zhodnotiť možnosť presadenia niektorých nápadov z toho ako to vidí firma. Musíme však zobrať za základ zákazníkov filter, ale neznamená to, aby sme bezpodmienečne súhlasili s tým ako to vidí zákazník. Je však nutné, aby sme to rešpektovali, snažili sa komunikáciou porozumieť, rešpektovali ich pohľad a týmto spôsobom vytvorili u zákazníka pozitívny zážitok.

3 Zákaznícka vernosť

V predchádzajúcich častiach sme sa zaoberali segmentovaním zákazníka, určením kto je náš zákazník. Ďalej sme rozobrali momenty, kedy možno na zákazníka najviac pôsobiť a aký proces prebieha pri styku so zákazníkom. Obchodnú transakciu sme ľahšie mohli pochopiť podľa dvoch spomenutých modelov. Všetkému tomuto však dominuje vzťah zákazníka a predajcu. Prvoradou úlohou predajcu je vytvoriť u zákazníka určitú citovú väzbu na organizáciu - **puto**. Takáto citová väzba, puto je základom pre vytvorenie zákazníckej vernosti.

⁵ ibid., strana 28

3.1 Tvorba vernosti zákazníka

Vernost sa musí tvoriť od začiatku existencie organizácie. Keď má firma prostriedky na reklamu musí si vyčleniť aj na udržanie zákazníka.

Tvrdenia niektorých organizácii využívajúcich veľmi agresívnu reklamu o tom, že strateného zákazníka nahradí novo získaný je síce pravdivý, ale organizácia trpí nestabilitou štruktúry svojich zákazníkov a podľa výskumov získanie nového zákazníka je päťkrát nákladnejšie ako udržanie si zákazníka.

Uviedol som, že podľa výskumov získanie nového zákazníka je drahšie. Hovoríme iba o získaní. A čo ďalšie náklady. Niektoré organizácie tvrdia, že sú nemenné. Je to chyba. Vieme predsa, že každý chceme niečo trocha odlišné, lebo aj ľudia sme jedineční. Preto organizácia musí upraviť, či už svoj výrobný program, alebo systém poskytovania služieb. Toto všetko stojí organizáciu peniaze a drahocenný čas.

Čo však s tovarom dlhodobej spotreby, ktorý kupujeme raz za dlhšiu dobu. Pre našu potrebu by som rozdelil tento tovar na podľa dvoch skupín zákazníkov:

- zákazníci, ktorí berú do úvahy morálnu opotrebovanosť / štáty EÚ /
- zákazníci, ktorí využívajú stroj až do fyzickej likvidácii

Pre prvú skupinu zákazníkov, ktorí kráčajú s vedecko-technickým pokrokom platí, že ich hodnota sa rovná:

$$\text{Hodnota zákazníka} = c \cdot [(1 + \text{p.r.i.})^{n/m} + (1 + \text{p.r.i.})^{(n-1)/m} + \dots + (1 + \text{p.r.i.})^{1/m}] \times 100 / h$$

c - cena stroja

n - počet rokov za ktoré chceme zistiť hodnotu stroja

m - morálna opotrebovanosť stroja v rokoch

h - podiel ceny stroja na servise, náhradných dieloch a prídavných zariadeniach

p.r.i. - priemerný rast inflácie za sledované obdobie v des. vyjadrení

Pre druhú skupinu zákazníkov, ktorí využívajú stroj až do fyzickej likvidácie platí vzťah:

$$\text{Hodnota zákazníka} = c \cdot [(1 + \text{p.r.i.})^{n/f} + (1 + \text{p.r.i.})^{(n-1)/f} + \dots + (1 + \text{p.r.i.})^{1/f}] \times 100 / h$$

f - počet rokov do fyzickej likvidácie / ako približný údaj môže byť doba odpisovania stroja /

3.2 Čo nám hovoria výskumy

Je tu jasne načrtnuté prečo treba budovať zákaznícku vernosť. „Podľa štúdie Michaela LeBoefa v knihe *How to Win Customers and Keep Them for Life* sú nasledujúce dôvody prečo zákazníci odchádzajú od organizácie“⁶:

- 1% rôzne dôvody
- 3% odst'ahovaním sa

⁶ ibid., strana 16

- 5% vytvorením iných priateľských vzťahov
- 9% konkurenčné dôvody
- 14% nespokojnosť s produktmi alebo službami
- 68% odchádzajú kvôli ľahostajnému prístupu majiteľa, riaditeľa alebo zamestnanca organizácie

Vidíme, že organizácia má plný a priamy vplyv na odchod až 68 percent zákazníkov. Ďalej organizácia má vplyv na vytvorenie konkurenčných výhod a samozrejme človek hľadá nové priateľské vzťahy, keď nie je celkom spokojný zo stávajúcimi. To je spolu ďalších 14 percent. Sekundárne môžeme ovplyvniť aj 14 percentnú nespokojnosť s produktmi a službami. Budeme vplývať na predajcu aby dbal na kvalitu vyhotovenia produktu a školením pracovníkov vo vlastnej firme o poskytovaní služieb. Z tohoto nám vyplýva, že 96% odchádzajúcich môžeme ovplyvniť a tým zabrániť im v odchode.

Podľa štúdie uverejnenej v *Harvard Business Review* v článku “Zero Defections: Quality to Services“, až 100% zvýšenie zisku môžeme dosiahnuť len tým, že si udržíme o 5% verných zákazníkov viac. Niekoľko najdôležitejších záverov zo štúdií:

- Pri nevytvorení dostatočnej previazanosti zákazníka a predajcu až 96% percent nespokojných zákazníkov odíde bez jediného slova o tom prečo odchádzajú.
- Ku každej skutočne prejavenej sťažnosti môžeme priradiť až 26 zákazníkov, ktorí sa nikdy nebudú sťažovať a z nich minimálne 6 má vážne problémy, ktoré by sme mali zistiť. Mali by sme vychovávať si zákazníka k tomu aby vyjadroval svoje pocity a nespokojnosť.
- O prenose zlých skúseností vieme povedať asi toľko, že v priemere zákazník sa podelí zo svojou zlou skúsenosťou s 9 až 10 ľuďmi. Takáto reklama je pre nás nevhodná.
- Zákazník, ktorý mal pozitívnu skúsenosť s našou firmou to povie asi trom až piatim priateľom. Vidíme, že jednu negatívnu skúsenosť musia vyvážiť až štyri pozitívne.

3.3 Zásady vytvorenia zákazníckej vernosti

Okrem vecí, ktoré zákazník požaduje: priateľské zaobchádzanie, flexibilita, jasné riešenie problému, rýchla náprava, jasné delegovanie právomocí vyžaduje aj poskytovanie určitých výhod za svoju vernosť.

Výhody sa snažíme poskytnúť v okamihu pravdy, kedy je zákazník najvímavejší. Výhodami sú malé veci, ktoré môžeme urobiť pre zákazníka pri bežnom okamžiku.

Ďalej tu máme nejaké predpoklady, aby sa nám vytvorila zákaznícka vernosť:

- **Dôvera** v zákazníka. Neexistuje dobrý vzťah, či už v súkromí, alebo v obchodnom vzťahu, ak tu nie je otvorenosť vo vzťahu.
- **Ústretovosť** vo vzťahu ku zákazníkovi. Je to ďalší predpoklad. Porovnajme si dve predajne. V prvej nám povedia nemáme. V druhej povedia nemáme, ale poviem

Vám, kde môžete získať to čo potrebujete. Pri nasledujúcej návšteve jednoznačne pôjdem do druhej predajne.

- **Náprava** nedostatkov. Všetci robíme chyby a väčšina zákazníkov je si toho vedomá. Z tohto dôvodu sú ochotní tolerovať určité zlyhania, ale očakávajú určitú protihodnotu, ktorá im vynahradí starosti a stratený čas.
- **Vážiť si** zákazníka. Zákazník si musí byť vedomý, že máme k nemu patričnú úctu ako k človeku. Tento predpoklad súvisí do značnej miery aj s dôverou, pretože v úcte si držíme ľudí, ktorí sú pravdovravní a teda sú hodný našej dôvery.
- Byť **iniciatívny** vo vzťahu k zákazníkovi. Už ako som spomenul zákazník nás navštívi, keď potrebuje uspokojiť určitú potrebu alebo túžbu. Prichádza k nám s tým, že mi to vyriešime a on nám zaplatí za našu námahu.

3.4 Stratégie udržania zákazníka

3.4.1 Stratégie udržania externého zákazníka

- **Pravidelnosť a tvorivosť komunikácie.** Organizácia sa musí naučiť komunikovať so zákazníkom, tak aby ho prinútil spozornieť a reagovať. Dôležitá je pravidelná komunikácia, ktorá odhaľuje problémy už v zárodku a organizácia sa môže s menším problémom vysporiadať lepšie ako s naakumulovaným
- **Zaručiť kvalitnú službu.** Kvalitná služba je podmienkou ako vybudovať dôveru zákazníka v našu organizáciu. Výhodné je si dať certifikovať kvalitu nejakou známou organizáciou a svoj úspech v certifikácii kvality zverejňovať. Takýto certifikát presvedčí spočiatku nedôverčivého zákazníka bez skúsenosti s našou organizáciou o kvalite našich služieb.
- **Držať si zákazníka,** ktorý u nás nakupuje častejšie ako je bežný priemer. Dávať zvláštne výhody, prémie ľuďom, ktorí u nás nakupujú častejšie ich podnieti kupovať naďalej a súčasne ovplyvníme ďalších, aby nakupovali u nás pravidelnejšie a častejšie čo im prinesie určitú výhodu.
- **Mimoriadne služby.** Poskytovať zvláštne služby je jedna z možností ako sa odlíšiť od konkurencie. Toto sú mimoriadne služby poskytované všetkým našim zákazníkom a sú unikátne vo vzťahu ku konkurencii. Dôležité je nielen takúto službu poskytnúť, ale vytvoriť pocit, že tá služba bola vytvorená individuálne kvôli nemu.
- **Výchova zákazníka.** Pomôže udržať zákazníka tým, že ho informuje. Zvyšujeme tým hrdosť zákazníka, že niečo pozná resp., vie spraviť. Informovanosť musí byť zabezpečená hlavne v smere využitia produktov a služieb organizácie. Informujeme aj o možných zľavách, ktoré poskytujeme.
- **Vytvorenie trvalejšieho vzťahu - partnerstva.** V minulosti sa preferovalo uzatváranie kontraktov spôsobom, že sa partneri zišli, trocha sa zabavili a uzatvorili kontrakt. Išlo len o jemné randenie. Nikto nehľadal trvalejší vzťah. Dnes sa však smeruje k vytváraniu trvalejších, partnerských vzťahov. V týchto vzťahoch prebieha výmena zdrojov alebo informácií aj bez uzatvorenia kontraktu.

- **Rozhovory s odchádzajúcim zákazníkom.** Odchádzajúci zákazník je zdrojom informácií, ktoré často nemáme možnosť ani inak získať. Ten, kto odchádza ku konkurencii nám vie presne povedať v čom sme pozadu za konkurenciou. Poskytuje nám pohľad, ktorý z vnútra organizácie ani nemôžeme vidieť. Jedným dôvodom sú pre nás nenahraditeľné informácie. Druhým dôvodom, prečo vyhľadáme odchádzajúceho zákazníka je možnosť získať ho naspäť pre organizáciu

3.4.2 Stratégie udržania interného zákazníka

Množstvo organizácii si neúvedomuje, že častá fluktuácia zamestnancov (interných zákazníkov) nespôsobuje dobré meno organizácii. Môže znamenať nekvalitné pracovné podmienky. Vzbudzuje to nedôveru, pretože odchádza vlastne zákazník, ktorý dokonale pozná pomery v organizácii.

Hlavné spôsoby udržania zákazníka:

- Organizácia musí stimulovať interných zákazníkov k udržaniu externých zákazníkov. Najlepší spôsob, ako zainteresovať zamestnancov, je dávať prémie a bonusy viazané na znižovanie množstva fluktuantov z radov zákazníkov.
- Zistenie a zmeranie mieru udržania zákazníkov. Každá organizácia si musí zvoliť vlastné prostriedky merania fluktuácie a stanoviť hranice. Najlepšie je vybudovať si automatický systém, ktorý je prepojený na evidenciu a automaticky vyhodnocuje všetko a promptne oznámi výsledok svojich hodnotení užívateľovi na monitor.
- Predávať už existujúcim zákazníkom. Vychádza to zo štúdie, kde je dokázané, že získanie nového zákazníka je podstatne drahšie ako napríklad poskytnúť už existujúcim zákazníkom novú službu.

3.5 Sťažnosť ako prostriedok upevnenia vernosti

Keby sme sa pýtali organizácii, či považujú sťažnosť zákazníka za niečo negatívne. Podľa štúdií to považujú vo väčšine prípadov za veľké mínus firmy. Keď však berieme do úvahy, že sťažuje sa len okolo 6 percent všetkých nespokojných je to veľmi dobrá vec pre firmu.

Výhody sťažujúceho sa zákazníka:

- Sťažujúci sa zákazník nám poskytol informácie a tým, že nám o tom hovorí máme ešte reálnu šancu si ho udržať. Považujem zákazníka sťažujúceho sa, za pracovníka firmy, ktorý si dal námahu a venoval nám svoj drahocenný čas zadarmo.
- Sťažujúci sa zákazník je moje aktívum, pretože ma upozornil na problémy s produktmi a službami. Návratnosť investícií do komunikácie s odchádzajúcim zákazníkom sa pohybuje v rozmedzí od 25% až do 450%
- Sťažujúci sa zákazník my dal obrovskú šancu niečo napraviť a tým si získať zákazníkovu vernosť.

- Organizácia sa na sťažnosť nesmie dívať ako na negatívum svojej práce. Treba to brať ako výzvu, aby sme plne využili svoje obchodné znalosti a schopnosti k získaniu verných zákazníkov.

Zákazníka musíme presviedčať, že u nás ho za sťažnosť neodmeníme nasledujúcimi spôsobmi:

- Nikoho to v organizácii ani trochu nezaujíma. (Chyba organizácie!!!)
- Nestojí to za tú stratu času a za problémy s tým spojené.(Pozostatok minulosti v spojení s nedostatočnou osvetou zo strany organizácie.)
- Zákazník nevie, kde by sa mal sťažovať. (Chyba organizácie!!!)
- Strach z odvetu zo strany zamestnancov organizácie.

3.5.1 Náprava problému

Pod pojmom náprava si predstavíme, že niečo čo bolo dané mimo obvyklý stav a potom sa späť do neho navrátilo. Platí to aj v obchodných vzťahoch.

Ak sa vyskytne niečo čo bežnú situáciu narušilo, hľadá sa možná náprava. Často môžeme pri citlivom a nápaditom rokovaní dosiahnuť na strane zákazníka potešenie, dokonca ho pre danú myšlienku aj nadchnúť.

„K náprave je potrebné niekoľko krokov“:⁷

- Začať musíme vždy s ospravedlnením. Počas nápravy musí zákazník vycítiť zo správania sa, že to daného zástupcu organizácie skutočne mrzí, a že má skutočný záujem na náprave daného stavu.
- Veci sa musia dostať do pôvodného stavu. Pri tomto sa snažíme zistiť, aký filter používa náš zákazník. Dosiahneme to dôkladným počúvaním zákazníka. V tejto časti podporíme rozhovor zo strany nespokojného zákazníka. Snažíme sa použiť jeho oči, aby sme videli naše chyby. Pri komunikácii si vypočujeme vlastné názory zákazníka na nápravu.
- Ako vďaka za pochopenie pridáme niečo na uzmierenie. V tomto kroku by sme mali využiť svoje schopnosti a vymyslieť niečo netradičného v prospech nášho zákazníka. Je to posledná príležitosť ako uspokojiť aj veľmi rozhnevaného zákazníka. Robíme to s myšlienkou teraz alebo nikdy. Vymyslieť môžeme čokoľvek čo by mohlo potešiť znechuteného zákazníka.
- Udržovať kontakt s poškodeným zákazníkom. V tomto momente viac ako inokedy platí zásada s dodržovaním sľubov. Snažíme sa so zákazníkom udržať kontakt, keď bol taký ochotný a venoval nám zo svojho času, aby nám povedal čo nerobíme v súlade s jeho predstavami a možno nám povedal svoje myšlienky na nápravu, čím nám zase ušetril čas s vymýšľaním riešení.

⁷ ibid., strana 97

3.5.2 Spôsob nápravy

Rozhodovanie o tom, či využiť spontánnu nápravu alebo plánovanú by sme mali zvážiť podľa okolností vzniku problému. Hodnotíme, či ide o problém, ktorý sa už vyskytol alebo problém jedinečný. V prípade, že sa daný problém už vyskytol použijeme plánovanú nápravu.

Plánovaná náprava predstavuje sériu postupov, predpisov a ostatných vnútropodnikových smerníc. Plánovaná náprava sa týka takzvaných bežných závad ako sú krátke omeškania, nerezervovanie produktu, nesplnenie sľubu, ktorý však nemal veľký vplyv na zákazníkove rozhodnutie do budúcnosti. V takýchto situáciách sa využíva ospravedlnenie zodpovedného pracovníka v kombinácii s malým upomienkovým predmetom. Pri vážnejších situáciách sa zvyknú posielat' kvety, ale veľmi účinná je aj veľká bonboniéra. Pri týchto závadách je veľmi dôležité, aby právomoci boli jasne definované až po prvú líniu. Delegovaním právomocí sa zabezpečí promptnosť riešenia vzniknutého problému a vo flexibilitate je predsa úspech riešenia problému.

Spontánnu nápravu je použiteľná pri mimoriadnych situáciách ako sú zlyhanie služieb s príčin, ktoré sú nezávislé od činnosti organizácie. Je to pri vplyve prírodných síl. V takomto prípade musí nasledovať okamžité delegovanie právomocí až po prvú líniu. Deleguje sa bez smerníc, lebo nie je čas na ich tvorbu. Jediným pravidlom pre zmocnenca je zodpovednosť voči vedeniu organizácie a súčasná voľnosť pri konaní v prospech poškodeného zákazníka.

4 Kľúčové podmienky kvalitných služieb zákazníkovi

Všetky podmienky, ktoré budú spomenuté patria v súčasnosti k uznávaným štandardom systému poskytovaných služieb. Je ich dosť, ale ich dodržanie zabezpečí nízku nespokojnosť zákazníkov a samozrejme ich vernosť.

4.1 Plnenie sľubov

V momente, keď niečo povieme zákazníkovi v súvislosti s uspokojením jeho potreby je to pre nás sľub a teda záväzok voči zákazníkovi. Organizácia vlastne získava zákazníkov sľúbením určitej služby a udržiava si ho tým, že svoje záväzky splní.⁸ Dodržiavanie sľubov je základom prosperujúcej organizácie. Buduje sa tu dôvera a vernosť. Je preto zaujímavé koľko organizácii nie je schopné sa s tým vyrovnat'.

Najcitlivejší je zákazník pri odhade predpokladanej ceny opravy. Z uvedeného dôvodu je lepšie predpokladať trochu väčšiu cenu. Zákazník potom nemá pocit, že bol oklamáný. Keď si nechávame určitú rezervu pri odhade ceny, rozdiel, ktorý dosiahneme by sme si nemali nechať ako zisk. Mali by sme ho vrátiť. Zákazníka to poteší a utvrdí v tom, že organizácia si zaúčtovala len to najnutnejšie.

⁸ Freemantle, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům, strana 13

Plnenie sľubov si môžeme otestovať otázkami nasledujúceho typu. Urobil som všetko, aby som splnil to čo som prisľúbil? Snažím sa dodržať každý sľub, neodsúvam menej závažne sľuby? Dávam sľuby, ktoré som schopný reálne splniť?

4.2 Stabilný a spoľahlivý systém

Systém fungujúci v rámci poskytovania služieb musí pracovať na 100 percent. Nie je to však pravda. Zo zlyhávajúcim systémom služieb sa vlastne stretávame stále, či sa už jedná o naše výpisy z účtov, či osobných informácií skomolených v dokumentoch, odosielajú sa zle vypísané faktúry,... . V každom okamžiku zlyhá určitý systém týkajúci sa nejakej služby alebo produktu.

Najlepší by bol systém zabezpečujúci a kontrolujúci všetko okolo zákazníka. Mal by existovať celkový systém, ktorý zabezpečí rýchlu a kvalitnú dodávku a tento istý systém by mal vybrať najlepších pracovníkov pre spracovanie dodávky, vybrať najlepších pre predaj, ak niečo zlyhá mal by objaviť príčinu, problém vyhodnotiť a poskytnúť rôzne alternatívy riešenia situácie. Dôležité pri systéme je upevňovať jeho stabilitu a uskutočňovať rýchle nápravy.

Na záver treba povedať, že systém nemôže nahradiť žiadne zdvorilostné frázy a ani poklonkovanie zákazníkovi.

4.3 Náprava nedostatkov služieb

Zákazník očakáva, že jeho služba bude vykonaná na vysokej kvalitatívnej úrovni hneď na prvý krát. Celý vyvinutý systém smeruje k tomu, ale vždy sa stane nejaká chyba.

Často, keď sa hovorí zákazníkovi o službe, pracovník organizácie strávi veľa času vysvetľovaním, čo má robiť, keď niečo zlyhá. Je to vplyvom toho, že systém nikdy nebude sto percentný. Človek nie je dokonalý a aj keď nás to hnevá musíme tolerovať každého taký aký je. Ak sme my tolerantný, budú tolerantný aj voči nám.

Tolerovať to, že človek zlyhá, je možné. Nie je však možné tolerovať opakovanú neschopnosť rýchlo napraviť to čo sa pokazilo. Náprava chýb musí byť promptná.

Najčastejšie bariéry rýchlej nápravy chýb sú:

- vlastný zamestnanci organizácie (nízka iniciatíva a nedostatok poznatkov)
- chyba manažmentu (nedostatočné delegovanie právomocí, byrokratická štruktúra organizácie)
- nepoznanie systému nápravy v organizácii
- vzájomná nedôvera medzi zákazníkom a zákazníkom

K chybám dochádza a bude dochádzať. Rozdiel medzi dobrou a zlou organizáciou je v rýchlosti, ktorú potrebujú na vysporiadanie sa s problémom. Rýchla reakcia závisí aj od schopnosti prvej línie, zodpovednosti pracovníkov organizácie.

4.4 Telefónne kontakty

Telefónny kontakt je jedným z najpreferovanejších kontaktov v súčasnom obchodnom styku.

Jeho výhodami sú hlavne flexibilita, ktorá sa zvýšila používaním mobilných telefónov. Ďalšou výhodou je možnosť získania spätnej odozvy okamžite a pružne na ňu zareagovať. Ide o výhodu, ktorú získame porovnaním voči písomnej forme.

Názory na naviazanie telefónneho kontaktu sa rôznia. Podľa mňa závisí schopnosť zákazníka vydržať na linke od závažnosti problému, od potreby problém rýchlo riešiť a samozrejme aj od momentálnej nálady zákazníka. Väčšina autorov sa zhoduje na časovom limite asi 5 sekúnd, kedy zákazník začína mať negatívny zážitok z telefonovania.⁹

Vieme, že každý zákazník je individualita a má rôznu mieru trpezlivosti. Päť sekúnd je hranica, ktorá sa u každého považuje za rýchlu odozvu. Ak však zvonenie prekročí hranicu, alebo zákazník sa nedovolá pre permanentne obsadenú linku, znechutíme si ho a môže nám prejsť ku konkurencii.

Úspešné organizácie dodržia tento limit s veľkou presnosťou. Telefónne spojenie vo vnútri organizácie by malo byť také, že z ktoréhokoľvek miesta môžeme promptne prepnúť na akúkoľvek funkciu v organizácii.

Jedným z možných riešení je využívanie záznamníkov.¹⁰ Záznamník síce zákazníkovi posluži, aby sa dovolal, ale nebude si istý či niekto záznam preberie. Ak už sme sa rozhodli pre telefónne záznamníky, musíme vždy po prebratí záznamu zákazníkovi zavolať a uistiť ho, že o jeho problém je postarané a je za to konkrétne zodpovedný menovaný pracovník.

4.5 Odpovede na dopisy

Keď hovoríme o písomnostiach mali by sme si ich rozdeliť a to z hľadiska, či vyžadujú odpoveď alebo nie.

Sú písomnosti, ktoré nevyžadujú odpoveď, ako napríklad faktúry, oznámenie o zmene osobných údajov a rôzne potvrdenky. Sú však aj písomnosti, ktoré odpoveď vyžadujú: rôzne druhy žiadosti, sťažnosti. Niekedy sa vyžaduje, aby telefonický kontakt bol potvrdený písomne.

Opäť vzniká otázka rýchlosti písomnej odozvy. Pri telefónnom kontakte to bolo päť sekúnd, pri písomnom kontakte dva dni. Nie je však dobré písomnosti nechávať až na ten posledný deň, pretože máme písomnosti, na ktorých vybavenie potrebujeme dlhší čas.

Ja osobne využívam systém trojitej zásuvky. Každý kancelársky stôl má minimálne tri zásuvky. Do týchto troch zásuviek rozdelím písomnosti a to nasledovným spôsobom. Do prvej vkladám písomnosti primárnej dôležitosti, na ktoré

⁹ ibid., strana 15

¹⁰ ibid., strana 18

treba odpovedať v ten istý deň. Do prvej zásuvky vkladám aj písomnosti, ktoré vyžadujú dlhší čas na prešetrovanie. Odpovedám na ne tiež okamžite. V odpovedi zdôvodním neskoršie riešenie žiadosti a určím približný dátum vyriešenia situácie. Do druhej zásuvky dávam písomnosti, na ktoré odpoviem na druhý deň a samozrejme do tretej písomnosti, na ktoré odpoviem do dvoch dní.

Nikdy by organizácia nemala vyzvať zákazníka, aby písal riaditeľovi, ak on sám na listy osobne odpovedať nechce. Ak však príde dopis na konkrétne meno, táto osoba musí bezpodmienečne aspoň odpoveď podpísať, čím preberá za to zodpovednosť.

Treba dodržiavať určité zásady pri odpovediach:

- ⇒ zodpovednosť preberá oslovený zamestnanec organizácie
- ⇒ zabezpečiť kvalitnú a vyčerpávajúcu odpoveď
- ⇒ meno zákazníka nesmie byť napísané nesprávne
- ⇒ adresy a ostatné údaje sa musia zaznamenať presne
- ⇒ celý list sa musí niesť v zdvorilom, ústretovom a priateľskom duchu
- ⇒ odpoveď na osobný dotaz sa zo zásady nesmie odbaviť dopredu spracovaným listom na počítači

4.6 Osobný kontakt

Osobný kontakt je najdôležitejšia časť obchodnej transakcie. Tu dochádza k plnému kontaktu organizácia zákazník. Používajú sa všetky zmyslové orgány.

Zamestnanec organizácie by mal podľa výskumov reagovať na žiadosť zo strany zákazníka o osobný kontakt do piatich minút od vyslania podnetu. Keď si u nás predstavíme naše služby v bankách, poštách vidí sa nám to nereálne. Na západe sa však začína presadzovať štandard dvoch minút.¹¹

Pre tých, ktorí chcú dosiahnuť určité štandardy je niekoľko oblastí, kde môžu zlepšiť svoje služby. Sú to:

- 1) **Pružnosť v prvej línii.** Organizácia musí mať v zálohe pracovníkov, ktorí nastúpia v krízových situáciách. Za krízovú situáciu sa považuje každá, keď zákazník čaká dlhšie ako päť minút. Pre dosiahnutie pružnosti je potrebné budovať čo najmenej bariérové pracoviská, investovať do kvalifikácie zamestnancov, vybrať si zamestnancov so širokým spektrom znalostí.
- 2) **Monitoring.** Je dobré mať zodpovedného človeka, ktorý dbá na dodržiavanie limitu. Nemusíme si preto priberať ďalšiu pracovnú silu. Stačí, ak to niekomu prideliť a patrične ho za to aj oceníme. Niektorí zamestnanci si dokonca považujú za česť, ak im vedúci prideliť časť zo svojich úloh.
- 3) **Použiť modelové situácie, ako zdroj riešenia našich momentálnych problémov.** Modelové situácie nás pripravujú na situácie, ktoré už vznikli, je predpoklad, že sa vyskytnú a boli teoreticky rozobrané a vyriešené. Môžeme

¹¹ ibid., strana 21

povedať, že v súčasnosti existuje k modelovým situáciám kvalitný počítačový software, ktorý dokáže analyzovať údaje o čakacích dobách, výkyvoch zákazníkov, vie vypočítať dodatočný počet zákazníkov.

- 4) **Objednávací systém.** Existujú prípady, pri ktorých stlačenie čakacej doby pod hranicu je problematické. V takomto prípade volíme spôsob dojednávania si stretnutí zo zákazníkom. Ide hlavne pri dohadovaní o hodnotnejších produktoch alebo veľkých investičných celkoch. Tento systém zaručí, že zákazník sa stretne s osobou zodpovednou.¹²
- 5) **Najväčšia devíza osobného kontaktu: vnímavosť a zdvorilosť.** Personál obsluhujúci zákazníkov musí byť vnímavý aj voči tomu, kto stojí za práve obsluhovaným. Vhodná poznámka môže prekonať bariéry a môže mu vylepšiť náladu.

4.7 Pozitívny postoj k zákazníkom

S určitosťou môžeme povedať, že existujú permanentne zle naladení zákazníci, ktorí nie sú spokojní s ničím. Majú nesplniteľné požiadavky a stresujú personál v prvej línii. Väčšina sú však tolerantní ľudia, ktorí čakajú, že sa o nich prejaví patričný záujem. Pozitívny postoj sa neprejavuje len hmotne, ale aj takými základnými vecami, ako sú srdečný pozdrav alebo úsmev, snaha zákazníkovi pomôcť, poďakovanie a podobne. Zákazník je schopný zabudnúť na väčšinu nedostatkov organizácie, ak sa prejaví pekný postoj k nemu. Je vlastne zarážajúce, že zákazník vždy nechá šancu, aby ho organizácia mohla potešiť a tým pritiahnúť medzi svojich verných zákazníkov. Najjednoduchším spôsobom, ako zistiť náladu zákazníka je jednoducho sa ho spýtať na pocity zo stretnutia s našim zákazníkom v dotazníku.

4.8 Preaktívna komunikácia

Preaktívne komunikovať znamená vyhľadávanie informácii a zúročenie ich v prospech zákazníka. Ide vlastne o to, aby sme zabezpečili, že naša organizácia sa stane primárnym zdrojom kvalitných a pravdivých informácii pre zákazníka. Preaktívna komunikácia úzko súvisí aj s naprávaním chýb, ktoré vznikli, či už s pričinením našej organizácie alebo nie. Musíme teda vychádzať s toho, že chyby sa stávajú. Ak sa stane niečo, prečo nie je možné splniť sľub zákazníkovi musíme byť prví, od ktorých sa to dozvie. Týmto spôsobom presvedčujeme zákazníka, že máme skutočný záujem o neho, a že naša starosť o neho nekončí tým, že opustí priestory našej organizácie.

Ak zavoláme zákazníkovi, ako prví môžeme si u neho ľahšie vymedziť určitý čas na nápravu vzniknutého chybového stavu. Získavame vlastne časovú kontrolu nad nápravou. Najväčším sklamaním pre zákazníka je vlastne to, že ním zvolená organizácia nie je schopná ho ani informovať. Pochybujem, že zákazník ospravedlní neschopnosť organizácie preaktívnej komunikácie v súčasnom svete mobilných

¹² ibid., strana 22

telefónov, faxov. Ak sa aj nič neudialo, je pekné a prispieva to kupevneniu priateľských vzťahov, keď sa zákazník informuje o priebehu vybavenia jeho objednávky.

4.9 Hovoriť otvorene a úprimne

Nemôžeme tvrdiť, že organizácie zákazníkom klamú, len „ekonomicky zachádzajú s pravdou“. ¹³Jednoznačne však možno povedať, že organizácie ekonomicky skresľujú pravdu. Ide o prekrytie údajov, ktoré by mal zákazník prehliadnuť alebo ignorovať. Ak si predstavíme predaj čohokoľvek, o predávanom produkte počuť len samé superlatívy. Je to logické, keď chceme výrobok predat', avšak organizácia by mala zabezpečovať také výrobky a služby, ktoré by dosahovali tieto superlatívy. Ak to organizácia nie je schopná mala by zákazníkovi pripomenúť, že existujú určité obmedzenia limitujúce použitie daného produktu. To isté musí priznať organizácia aj pri službách a musí povedať, čoho vplyvom sa to udialo. Vždy, keď máme zákazníkovi niečo nepríjemné povedať, prebieha u nás vnútorný boj, či povedať celú pravdu. Malo by byť vecou cti každej organizácie otvorene povedať všetky dostupné informácie. Môže ísť o informácie o záručných dobách, na čo sa záruka vzťahuje a načo nie, a podobne.

Dodržať nasledujúce zásady pri komunikácii so zákazníkom:

- I. Hovoriť otvorene, úprimne a jasne formulovať informácie.
- II. Nepoužívať na získanie zákazníka polopravdy.
- III. Nepoužívať výhovorky typu: “ Z objektívnych príčin sa to“
- IV. Všetky informácie poskytnúť informácie skôr, ako sa to dozvie s iných zdrojov.

4.10 Informovanosť

Význam informácii netreba zvlášť ani zdôrazňovať. Existuje predsa veľa organizácii, ktoré sa sústreďujú v rámci svojej podnikateľskej činnosti len na získavanie informácii. Tak ako sú informácie životne dôležité pre organizáciu, tak sú aj dôležité pre zákazníka. Z týchto dôvodov musí organizácia umožniť zamestnancom získavať poznatky, aby mohli odpovedať na akúkoľvek otázku zo strany zákazníka. Takéto informácia pôsobia smerom do organizácie, zamestnanec získa istotu pri komunikácii so zákazníkom, ale aj smerom k zákazníkovi, ktorý si takto upevní dôveru v organizáciu.

Znalosti, ktoré musí mať, každý zamestnanec:¹⁴

- poznať všetky svoje výrobky
- poznať poskytované služby

¹³ ibid., strana 30

¹⁴ ibid., strana 39

- poznať štruktúru organizácie
- vedieť všetko zariadiť
- vedieť promptne riešiť problémy
- poznať svojich stálych zákazníkov menom

4.11 Delegovanie právomocí

Pracovníci, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkom musia byť schopný vyriešiť jeho požiadavky. Ak pracovník v prvej línii nemá právomoc na riešenie je to chyba manažmentu. Pracovník bez právomoci je nútený posúvať riešenie zákazníkovho problému do vnútra organizácie, čím sa spomalí a skomplikuje proces uspokojenia potrieb zákazníka.

Na odbúraní tohto problému musí pracovať manažment. Je prvoradou úlohou manažmentu získať pracovníkov, ktorí budú schopní uniesť právomoci a s tým spojenú aj zodpovednosť. Po získaní takých zákazníkov, musí ich manažment vyškoliť a poskytnúť čas na zacvičenie sa. Pri ich výbere musíme prihliadať na ich ľudské vlastnosti, ako sú ochota, príjemne vystupovanie a pocit spolupatričnosti.

4.12 Niečo malé navyiac

Ak chce organizácia uspieť mala by mať vždy nejakú pozornosť pripravenú. Malú pozornosť nedarujeme zákazníkovi len, keď sme mu spôsobili nejakú nepríjemnosť. Malý darček celkom určite umocní dobrý pocit z návštevy našej organizácie. Dobré vieme, že nás by tiež potešil neočakávaný darček. „Organizácia by si mala dať záväzok, vytvoriť sto malých darčiek.“¹⁵ Takéto neočakávané darčeky sa pri pravidelnom používaní stanú očakávanými. Týmto spôsobom sa stávajú súčasťou základných služieb a zákazník ich vyžaduje.

4.13 Perfektný vzhľad a detailnosť

Asi nemusíme ani zdôrazňovať, že obal a teda vzhľad výrobku predávajú. Ak zákazník nemá ešte skúsenosť s výrobkom musí hodnotiť podľa toho, čo má k dispozícii a k dispozícii má vzhľad výrobku. Teda vzhľad výrobku je dôležitý pre získanie dôvery zákazníka v náš produkt, v jeho spoľahlivosť a kvalitu. Nejedná sa však len o vzhľad výrobku, dôležitý je aj vzhľad miesta rokovania alebo predaja. Dobrý vzhľad sa prejavuje aj v písomnostiach organizácie. Teda vidíme, že dobrý vzhľad prechádza celou organizáciou. K dobrému vzhľadu patrí aj detailnosť. Nejaký detail môže presvedčiť zákazníka o dobrej úrovni služieb. Mnohí manažéri sa obávajú, že dbaním o detaily odradia zamestnancov, ktorí ich obvinia s prílišného puntičkárstva. Manažment by mal presvedčiť svojich zamestnancov o skutočnosti, že aj malý detail môže ovplyvniť rozhodnutie zákazníka.

¹⁵ ibid., strana 45