

ZDROJE VE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY RESOURCES IN RELATIONSHIP WITH CUSTOMERS

VOLOCH Jaroslav, (ČR)

ABSTRACT

In actual turbulent era it is not enough to sell perfect product to achieve success and to humiliate competitors. Big competitive advantage is to have good relations with own customers. Therefore some companies use principles of CRM and try to affect the relationship or to manage it. They know very well, that only customers are feeding the company and that only they are helping to achieve wishful profit. On the other hand they also can destroy the company via causing it to bankrupt. In my contribution I would like to concern on resource in relations with customers and mainly on exchange of these resources. It is about emotions, information, behaviour from side of the customer and also a company.

KEY WORDS

customer, trust, emotions, information, behaviour

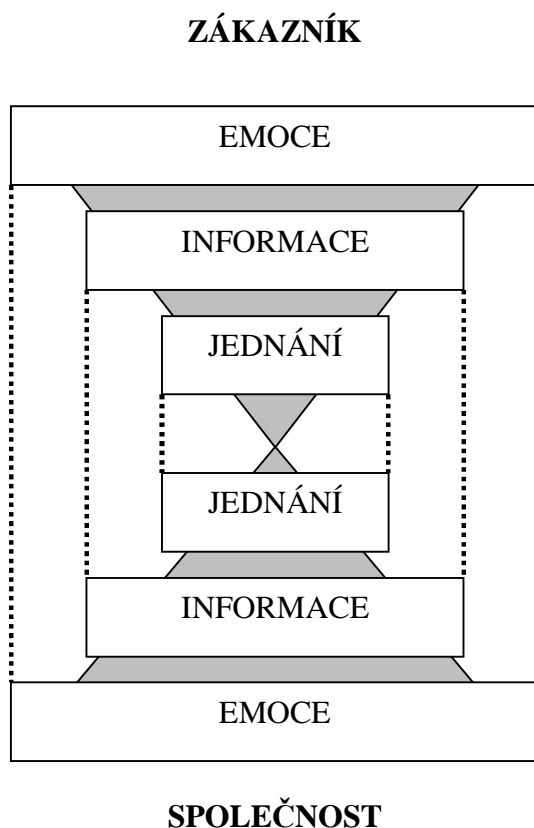
ÚVOD

Obecně řečeno, vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Vztahy se zákazníky se různí podle rozsahu a způsobu výměny těchto zdrojů. Definovat emoce, informace a jednání je pro rozvoj vztahů zásadní. To také znamená rozdělení prací mezi zákazníka a společnost. Ve svém článku se pokusím na tuto problematiku vyjádřit svůj názor. Osobně se domnívám, že každá z jednotlivých částí by vydala na jeden článek, proto se nezabývám úplnými detaily, ale spíše obecným pohledem, který by měl mít každý manažer.

VÝSLEDKY

Jakmile se naše společnost stává moderně myslící, excelentní, zaměřená na zákazníky, jako první krok musí přijít nová definice produktu. Jelikož se pohybujeme v turbulentní, globální době, nesoutěží společnosti mezi sebou pouze prostřednictvím produktu. Při dnešní konkurenci je velmi důležitá schopnost podniku rozvinout vztahy se zákazníky. Jakmile se nad touto problematikou zamyslíme z logického pohledu – musíme znovu definovat vztah, ale také výměnu emocí, informací a jednání. Pořadí těchto zdrojů je stejné jak pro společnost, tak pro našeho zákazníka. Musíme si uvědomit, že emoce ovlivňují informace. Pokud by společnost tímto skončila – moc si nepomůže. Zvyšování toku informací ji (ani zákazníkovi) samo o sobě nepomůže z něj efektivně těžit. Jakmile se ovšem vydáme tímto dlouhodobým procesem dále, musíme zapojit emoce a hodnoty. Jen na jejich základě jsou lidé schopni rozvinout, které informace jsou důležité pro jejich hodnototvorný proces a které ne! A nyní přicházejí na řadu informace, které rozhodnou o tom, jaké jednání bude následovat. Zákazník může efektivně jednat jen tehdy, má-li dostatečné množství informací. Vždyť se výrobky a služby stávají komplexnější a právě v této situaci mají informace velký význam (viz. Obr. 1).

Obr.1 – Hierarchické výměny z pohledu zákazníka a společnosti



Pramen: Storbacka, Lehtinen [1]

Samozřejmostí je, že můžeme tvorbu hodnot zákazníků ovlivňovat. Jsme schopni jim nabídnout nové možnosti, jak tuto tvorbu dále rozvíjet. Někdy ovšem vyvstává na povrch problém toho, že si to samotní zákazníci ani neuvědomují. Abychom ovšem byli schopni takové možnosti nabídnout, musíme dokonale chápat proces tvorby hodnoty zákazníkem a povahu vztahu. Proces tvorby hodnoty zákazníkem by měl být analyzován na základě již zmiňovaných informací, jednání a emocí. Hodnotíme-li možnosti rozvoje hodnototvorného procesu zákazníka, měly bychom také hodnotit předpoklady zákazníků změnit jejich proces. Je nesmyslné, aby se snažila vždy jedna strana. Zde by nemělo jít o boj či nějaký zápas, ale o spolupráci, kooperaci, přátelství. Aby vše dobře skončilo, musí být společnost i zákazník připraveni změnit své vlastní pracovní modely a překonat překážky v zavádění nových modelů. Překážkami změny bývají často faktory, které souvisí s kulturou a historií zákazníka. Postupy, které řídí provoz společnosti, jsou hluboce zakořeněny ve všech operacích a vypořádat se s nimi může být velmi obtížné. Jinými slovy – musí chtít oba dva, ale chtít jen nestačí, musí být schopni se přizpůsobit i opustit některé své zvyklosti, které druhému nevyhovují. K tomu, aby byli naši zákazníci efektivní při tvorbě vlastní hodnoty, potřebují prostřednictvím svých zákaznických vztahů získat nové schopnosti a znalosti a rovněž definovat hodnoty, které podporují nová jednání. Naše společnosti či podniky si musí uvědomit, že jejich zákazníci se díky globální době mění a pokud chtějí přežít v konkurenčním ringu, musí neustále hledat či získávat nové zákazníky, kteří mohou být i z jiných segmentů než zákazníci stávající.

Nákupní košík zákazníka

Jakmile vyjdeme z toho, co jsem již uvedl v předcházející části, můžeme tvrdit, že konkurenční schopnost je založena na emocích, informacích a jednání. Budoucí strategie vztahu se zákazníkem budou bezpochyby zahrnovat více prvků, které souvisejí s informacemi nebo emocemi. Vždyť již dnes je běžné mluvit o inteligentních výrobcích jako o konkurenčních nástrojích [1].

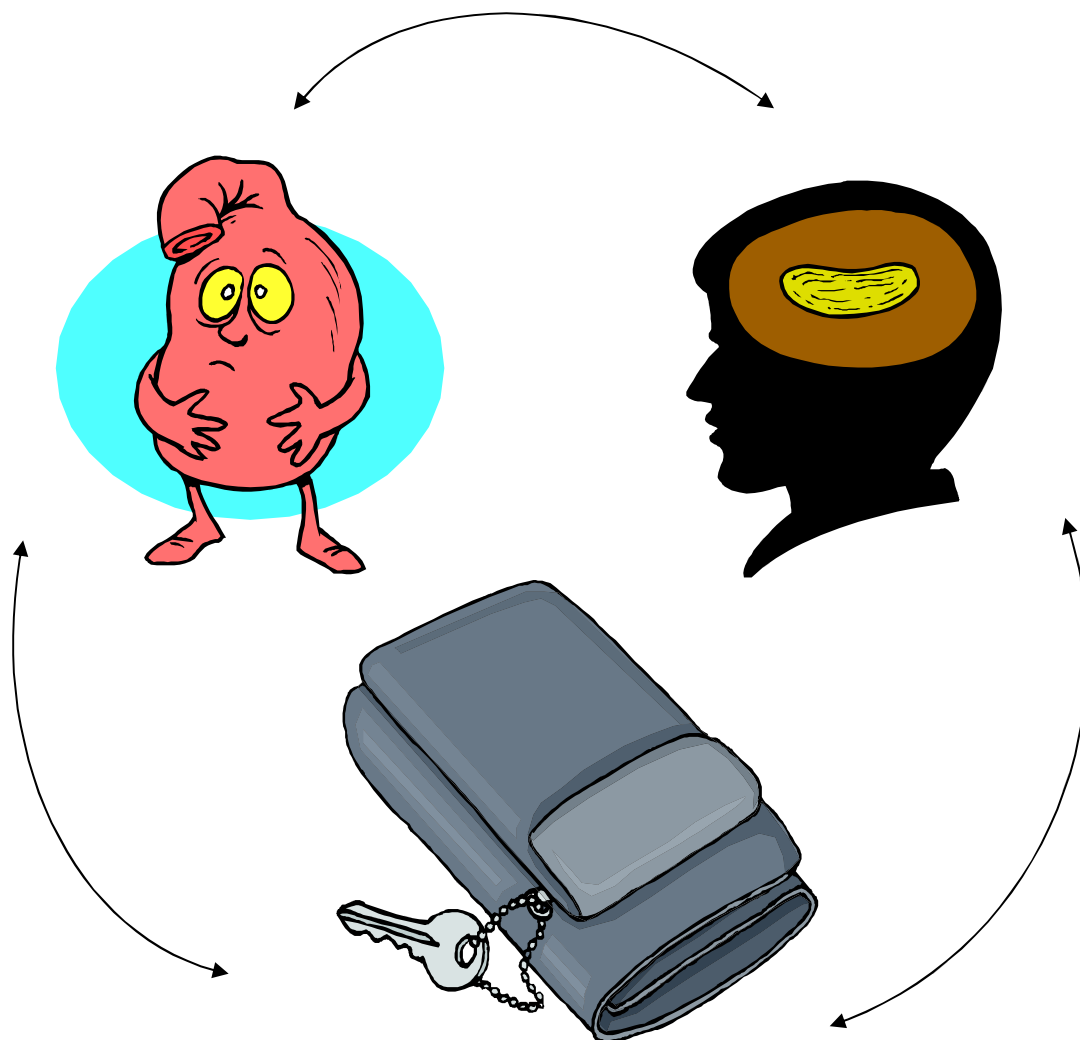
Aby se naše společnost rozvíjela, byla silnější v kranflecích, dokázala konkurovat ba dokonce získávat nové zákazníky, musí zvládnout výměny v rámci svých vztahů se zákazníky tak, aby si získala jejich srdce, jejich mysl a jejich peněženku (viz. Obr. 2). Jakýkoliv impuls ve vztahu se zákazníkem může být počátkem růstu zákaznickovy zainteresovanosti, nicméně často je to právě ono „srdce“ zákazníka, které je velmi důležité a nenahraditelné. Bez něj totiž nelze v rámci silné konkurence získat svůj podíl na zákaznickově smýšlení ani na jeho peněženku. Zde neřeším nebo nepřikládám velkou důležitost efektivnímu řízení jednotlivých obchodních transakcí v rámci vztahu se zákazníkem. Důležitější je společné prožívání vztahu se zákazníkem, aby on měl pocit, že jsme s ním, že se raduje z jeho úspěchů, snažíme se mu pomoci, když se mu nedaří, atd. Společné prožívání by se mělo prověřovat v každé fázi tohoto vztahu. Je samozřejmostí, že se význam výměny mění v závislosti na fázi vztahu. Nutno podotknout, že se mění i význam různých aspektů výměny. Například význam emocí je značný v počátku vztahu. V prvním dojmu většinou převládají emoce, které vznikají na základě komunikace společnosti nebo ze zkušeností jiných. Co se mi ovšem nelíbí je fakt, že emociální vztah je často opomíjen, dospěje-li vztah ke svému konci. Některé firmy si neuvědomují, že je to nesmysl vynechávat emoce při závěru. Tímto způsobem by nemělo ukončení vztahu proběhnout, protože poslední dojem je životně důležitý. Pocit z toho, jak vztah skončil, jak to vše dopadlo. Zde není důležité, zda-li ukončení přišlo ze strany zákazníka či společnosti. Nesmíme brát investice do ukončení vztahu jako plýtvání časem a penězi. Vždyť nevíme, zda-li nebudeme opět s našim zákazníkem navazovat další vztah. A jak já zastávám, je vždy dobré na konci vztahu poděkovat. Mít úctu ke svému zákazníkovi, který nám dal vydělat a který nás živil.

Zákaznickovo srdce

Emoce vznikají jako výsledek individuálních procesů. To vedlo k úsilí individualizovat dialog se zákazníkem. Čím více pozornosti věnuje společnost individuální charakteristice dialogu se zákazníky, tím efektivněji může ovlivnit intenzitu emocí. Čím silnější a pozitivnější jsou vzájemné emoce ve vztahu se zákazníkem, tím je tento vztah trvalejší. Loajalita zákazníka získává prostřednictvím emocionální dimenze vztahu nový význam. Pozor ovšem na dva pojmy loajální a nový zákazník. Někdy nám loajální zákazník přináší menší přidanou hodnotu než zákazník nově získaný, ale to je problematika na jiný článek.

Je velmi obtížné zabývat se emocemi. Nejdou rozčlenit na menší jednotky, nelze je plánovat a někdy ani kontrolovat. Můžeme jen stanovit opatření, která podporují jejich vznik v průběhu vzniku vztahu. Další jejich problém je, že se mohou vyvíjet pomalu, po troškách, nebo se vynoří náhle a najednou. Důležitější je, že jejich význam spočívá v trvalosti! Mění se pomalu a čím jsou silnější, tím pomaleji se mění. Pokud bude náš vztah se zákazníkem fungovat na základě jednání, budou obě strany ve střehu a budou provádět nejrůznější opatření, aby nebyly podvedeny. Společnosti a zákazníci budou požadovat záruky, které se mohou stát překážkami našeho vztahu. Pokud ovšem bude emocionální rozměr dostatečně silný, postačí podání ruky. V takové situaci mají obě strany zájem na pokračování a dalším rozvoji vztahu [1].

Obr. 2 – Zdroje vztahu se zákazníkem



Pramen: vlastní zpracování

Manažeři firem by si měli uvědomit, že emoce vznikají v průběhu mezilidských setkání, ale také v průběhu jednání. Mohou je přenášet i pomocí řeči těla. A nejen tělem. Všechny dojmy, které získáváme pomocí smyslů – emoce ovlivňují. Vedle zraku a sluchu, které se v komunikaci tradičně uplatňují, mají na emoce silný vliv i smysly jako čich a hmat. Za příklad nám mohou sloužit supermarkety, jak uvádí Storbacka, Lehtinen [1]. Těží totiž z využití vůní. Denně se zde peče čerstvý chléb a pečivo. Z hlediska efektivity a ekonomických ukazatelů je toto pečení neefektivní. Ovšem pečení chleba v prodejně je velmi důležité, protože jeho výsledkem je nádherná vůně, kterou zná každý z nás. Studie prokázaly, že tato vůně způsobuje, že lidé se zde cítí jako doma. Dodává jim pocit bezpečí a ten navozuje dobrou náladu. Další výhodou vůně je i pocit hladu, který vzniká a zákaznickovo spotřebitelské chování se mění: nákupy každého výrobku se zvyšují a celkový nárůst může dosáhnout 10 až 15 procent.

A jaká je role emocí? Dozajista velká! Často jsou na jejich základě dělána rozhodnutí, která vypadají naprosto racionálně. Dobrým příkladem je rozhodování, které předchází koupi

mobilního telefonu. Pokud by takové rozhodování probíhalo čistě racionálně, dalo by se předpokládat, že bude založena na vyhodnocení mobilní (telefonní) potřeby majitele. Potom by se dala přednost některým kritériím a došlo by na srovnání několika různých možností (jestli chceme jen telefonovat nebo budeme potřebovat i WAP, GPRS, UMTS, e-mail, foťák, dva displeje, vibrační vyzvánění, atd.) Zákazník by porovnal několik typů mobilů a potom si jeden vybral, potažmo koupil. Samozřejmostí je, že srovnání přístrojů vyžaduje shromáždění potřebných informací o každém telefonu. Ovšem málokdo nakupuje takhle racionálně. Obvykle se telefony nakupují na základě emocí, což nemá naprosto nic společného s potřebností přístroje. Telefony jako výrobky mají jistý image a na jeho základě jsou zpravidla dělána rozhodnutí o nákupu. Existují lidé, kteří by nekoupili francouzský mobil, jiní zase proklínají Nokiu či Samsung. Samozřejmě se najde osoba, která by tvrdila, že koupila mobil na základě racionálního rozhodnutí. Potom by mohl dodat, že mobil kupoval manželce, synovi, dceři, babičce či milence. Je velmi zajímavé, že rozhodnutí, která se týkají druhých, mohou být velmi racionální, ale když se rozhodnutí týká nás samotných, hrají emoce daleko větší roli.

Z pohledu zákazníka znamenají pozitivní emoce jistotu, že vztah je pod kontrolou. Společnost se zákazníkovi jeví jako důvěryhodná, cítí, že se může spolehnout na ni i na existující vztah. Na emocionálním základě je vytvořena trvalá vazba mezi zákazníkem a společností, v které se společnost zapíše do zákaznickova srdce. Na druhou stranu strategie vztahu se zákazník by měly být specifikovány dle poskytovaných služeb a odvětví. Pokud se nehodí, neměly by být násilím vnučovány.

Vzájemná důvěra je rozhodující faktor v trvalých vztazích mezi společnostmi.

Zákazníková mysl

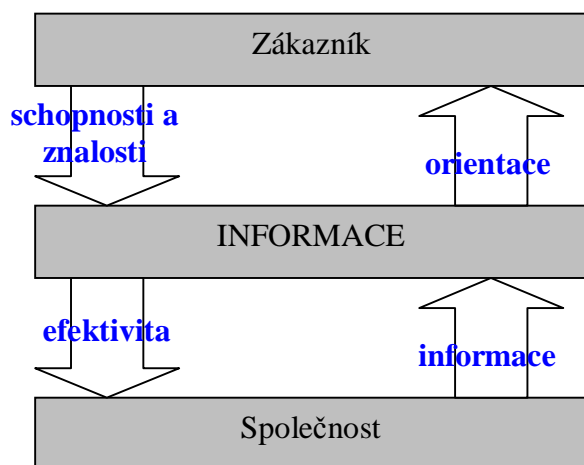
Společnosti často poskytují zákazníkům informace o tom, jak mají správně používat jejich výrobky či služby i o tom, jaké jsou jejich hlavní schopnosti a znalosti. Snaží se informovat zákazníky i o tom, jak know-how společnosti může zajistit přidanou hodnotu k hodnotě vytvořené v průběhu hodnototvorného procesu zákazníka. Tato informace by měla sloužit jako návod, který by měl zákazníkovi říci, jak se ve vztahu chovat.

Společnosti se tradičně zajímají o to, jak zákazník vnímá je samé a jejich výrobky. Čím větší místo v zákaznickově mysli společnost získá, tím větší je pravděpodobnost, že zákazník výrobky této společnosti koupí. A pak je tou první tou první společností, která ho napadne, když se vydá nakupovat. Díky marketingu převládá názor, že společnosti si konkurují, aby získaly zájem zákazníka. Informace a znalosti jsou pro zákazníka jakýmsi ospravedlněním jeho rozhodnutí nejen vůči sobě, ale často i vůči ostatním. Zákazník často hledá pro nákup racionální důvody, které by mu měla naše společnost pomoci vidět. Jedině tak může on sám zhodnotit naši společnost i možnosti jeho rozvoje s námi. Na druhou stranu se poskytnutím informací ujistíme, že zákazník je schopen formulovat názor na povahu vztahu, jakož i na to, co se od něj očekává a co mu vztah může nabídnout. Tak je pro zákazníka vytvořeno vodítko, které slouží jako průvodce v době vztahu se společností.

Základem role informací je rozvoj schopností a znalostí obou stran. Bez schopnosti a znalostí by neexistovala výměna jednání, ani by nevznikl vztah se zákazníkem. Je také důležité stanovit přesně, co vlastně tvoří schopnosti a znalosti společnosti a jak mohou přispět k zákaznickovu hodnototvornému procesu. Čím více složitější máme vztah se zákazníkem, tím více musí zákazník do tohoto vztahu investovat. Vzájemné sdílení informací významně

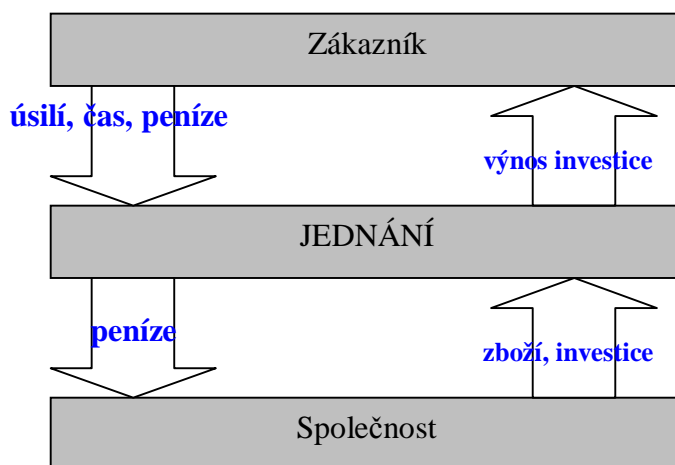
podporuje smysluplnost vztahu. Čím větší přidanou hodnotu zákazník ze vztahu získá, tím je tento vztah pro společnost cennější. Je nutné si uvědomit, že informace umožňují zákazníkovi plně těžit z výrobku či služby, kterou dostal. Velkou roli hrají u složitých výrobců. Zde nastává problém, pokud zákazník nedostal dostatečně jasnou informaci, aby mohl těžit ze vztahu a z jeho celého potenciálu. Vše je patrné z Obr. 3. Informace poskytují zákazníkovi orientační základ nebo návod, podle kterého jedná. Zákazník pak investuje do vztahu své vlastní schopnosti a znalosti a ví také, jak jednat efektivně. Efektivní jednání má přímý vliv na ziskovost společnosti.

Obr. 3 – Místo v zákaznickově mysli



Pramen: Storbacka, Lehtinen [1]

Obr. 4 – Podíl na zákaznickově peněženke



Pramen: Storbacka, Lehtinen [1]

Zákazníková peněženka

V této části mé práce se dostáváme k tzv. slízávání smetany, k třešničce na dortu, ke sklizení úspěchů naší práce. Ano dostáváme se k zákaznickové peněženke, jeho kontu, financím. Vztahu se zákazník je tradičně věnována největší pozornost. Výměna předpokládá, že společnost zajišťuje zákazníkovi zboží výměnou za peníze. Tato definice by mohla být rozšířena o jednání, která předání peněz předchází. Zde se naskýtá otázka, jaká by měla být dělba práce mezi zákazníkem a společností. Souhlas s dělbou práce je důležitý pro ziskovost společnosti a rozvoj vztahu se zákazníkem. Zákazníci rovněž investují čas, úsilí a peníze do provádění úkolů, které se vztahem souvisejí. Role zákazníka se tak neomezuje pouze na nákup zboží, nýbrž se týká i jeho účasti na rozvoji vztahu mezi ním a společností (viz. Obr. 4). Tuto otázku můžeme zvažovat z hlediska dvou strategií:

1. Dávající zákazníkovi možnosti vykonávat tolik úkolů spojených se vztahem, kolik zvládne. Extrémním případem bude samoobsluha.
2. Zbavující zákazníka plnění úkolů, které namísto něho plní společnost.

Obě strategie lze uplatňovat ve stejných oborech. Dobrým příkladem je hotelnictví. V nejlevnějších hotelích je první typ strategie. Nemají dostatek personálu, a tak se o vše stará zákazník. Jako platidlo se používají kreditní karty. Zákazník dostane osobní klíč. V pokojích jsou kávovary apod. a on se obsluhuje sám. Luxusní hotely mají druhý typ strategie, kde zákazník nedělá nic – pokud nechce. Dalším velmi významným zdrojem je čas. Jeho význam se zvyšuje jak pro společnost, tak pro zákazníky, přičemž pro společnost hraje čas významnou roli při provádění operací a vývoji produktů. Za hlavní času považují jeho

neskladnost. Konkurenční rozhraní, které vzniká urychlováním procesů, pravděpodobně určuje vítěze.

ZÁVĚR

Problematika vztahu se zákazníky je hlavní doménou dnešních společností. Můžeme říci, že se jedná o CRM, ale co to v podniku znamená? Nejsou to jen řeči, které podnik brzdí v jeho dalším rozvoji? Ve svém článku jsem se zaměřil na zdroje ve vztahu se zákazníky a hlavně na triádu – zákazníkovo srdce, mysl a peněženka. Našinci to může připadat jako plýtvání časem či hraní si se symboly, ale pokud se nad touto problematikou zamyslíme hlouběji, zjistíme, že něco na ní je. Pokud naše firma získá přes emoce zákazníkovo srdce, jsme schopni se pomalinku dostat i do jeho hlavy a dospět k tomu, že o nás i našich výrobcích či službách zákazník přemýšlí. Následuje poslední bod, který se zabývá koupí našeho výrobku a vyinkasování finančních prostředků. Za nejdůležitější považuji, aby všechny tyto tři části byly ve správné symbióze a aby jeden nepřevyšoval druhý či třetí. Jedině tak firma získá konkurenční výhodu oproti svým globálním konkurentům.

ANOTÁCIA

V dnešní turbulentní době již nestačí prodávat výborný výrobek, abychom dosáhli úspěchu a pokořili naši konkurenci. Velkou konkurenční výhodou je mít dobré vztahy se svými zákazníky. Proto některé firmy využívají principů CRM a snaží se vztah se zákazníky ovlivňovat, ba ho dokonce řídit. Dobře si uvědomují, že jedině zákazníci drží jejich firmu „nad vodou“ a dopomáhají jí k vytouženému zisku. Na druhou stranu mohou firmu také přivést k bankrotu. Ve svém příspěvku chci rozebrat zdroje ve vztahu se zákazníky, a hlavně výměnu těchto zdrojů. Jedná se o emoce, informace, jednání, a to ze strany zákazníka i firmy. Pomoci těchto zdrojů se chceme dostat přes srdce a mysl zákazníka k jeho peněženke.

KLÍČOVÉ SLOVÁ

zákazník, důvěra, emoce, informace, jednání

LITERATÚRA

1. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 167 stran. ISBN 80-7169-813-X.
2. WESSLING, H.: *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 189 stran. ISBN 80-247-0569-9.

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Jaroslav Voloch, Ústav managementu, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Mostní 5139, 760 01 Zlín, Česká republika, voloch@fame.utb.cz

Recenzent: doc. Dr. Ing. Elena Horská