

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

# **Péče o zákazníky**

**Martina Šuglová**

**Bakalářská práce  
2015**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Šuglová**  
Osobní číslo: **E12255**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Péče o zákazníky**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je prozkoumání činností zákaznického centra podniku a navržení vhodných inovací.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Analýza zákazníků a jejich požadavků.
- Navržení vhodné péče o zákazníky a budování vztahů se zákazníky.
- Navržení nových prvků v komunikaci se zákazníky.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BRABEC, J. 33 rad jak pečovat o zákazníka: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 106 s. ISBN 80-251-0325-0.

BUREŠ, I. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-726-1149-6.

FOSTER, T. R. Jak získat a udržet zákazníka. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 117 s. ISBN 80-722-6663-2

HORRELL, E. Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je : [jak dovést zákaznický servis k dokonalosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, iii, 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.

SPÁČIL, A. Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

WELLINGTON, P. Effective customer care. Philadelphia: Kogan Page, c2010, xiv, 130 p. Creating success. ISBN 07-494-5998-0.



Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Martina Šuglová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D za poskytnutí odborných rad, věcné připomínky, ochotu a vstřícný přístup během zpracování této práce. Mé poděkování patří také panu Martinu Hamplovi ze společnosti Mikroelektronika s.r.o. za velice ochotné jednání, spolupráci a poskytnutí informací o společnosti.

Velké poděkování náleží celé mé rodině za podporu, trpělivost a povzbuzování po dobu mého studia.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá tématem Péče o zákazníky. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy k této problematice. Další část je zaměřena na představení společnosti Mikroelektronika s.r.o. a analýzu jejího zákaznického centra. Na základě analýz jsou doporučeny návrhy na zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Zákazníci, komunikace, zaměstnanci, péče o zákazníky.*

## **TITLE**

Customer care

## **ANNOTATION**

*The Bachelor thesis deals with a Customer care. Basic concepts on this issue are defined in the theoretical part. The next part is focused both on the introduction of Mikroelektronika s.r.o. company and the analysis of its customer care center. Based on analyses suggestions for improvement are recommended there.*

## **KEYWORDS**

*Customers, communication, staff, customer care.*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 ZÁKAZNÍCI .....</b>	<b>11</b>
1.1 ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ .....	11
1.2 POSTUP ROZHODOVÁNÍ .....	12
1.3 OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ .....	13
1.3.1 <i>Vlivy působící na očekávání zákazníků</i> .....	14
1.4 JAK ZLEPŠIT SLUŽBY .....	15
1.5 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ .....	19
1.5.1 <i>Důvěra zákazníka</i> .....	19
1.5.2 <i>Upřímnost</i> .....	20
1.5.3 <i>Reklamace</i> .....	20
1.5.4 <i>Ztráta zákazníka</i> .....	20
<b>2 ZAMĚSTNANCI .....</b>	<b>21</b>
2.1 ROLE ZAMĚSTNANCŮ .....	21
2.2 JAK ZLEPŠIT VZTAHY SE ZAMĚSTNANCI .....	23
2.3 ZAMĚSTNANCI PEČUJÍCÍ O ZÁKAZNÍKY .....	24
<b>3 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY .....</b>	<b>25</b>
3.1 ZÁSADY SPRÁVNÉ KOMUNIKACE .....	25
3.1.1 <i>Komunikační mix</i> .....	26
3.2 TYPY KOMUNIKACE .....	27
3.2.1 <i>Telefonická komunikace</i> .....	27
3.2.2 <i>Elektronická komunikace</i> .....	29
3.2.3 <i>Písemná komunikace</i> .....	31
3.2.4 <i>Osobní kontakt</i> .....	31
3.3 VZTAH SE BUDUJE KOMUNIKACÍ .....	32
3.3.1 <i>Když zákazník a firma nejsou v každodenním kontaktu</i> .....	32
<b>4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>33</b>
4.1 MISE PODNIKU .....	34
4.2 POLITIKA SPOLEČNOSTI .....	34
4.2.1 <i>Kvalita a ocenění</i> .....	35
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	36
<b>5 ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>37</b>
5.1 PESTE ANALÝZA .....	37
5.1.1 <i>Politické</i> .....	37
5.1.2 <i>Ekonomické</i> .....	38
5.1.3 <i>Sociální faktory</i> .....	40
5.1.4 <i>Technologické faktory</i> .....	41
5.1.5 <i>Ekologické faktory</i> .....	41
5.2 SWOT ANALÝZA .....	42
5.2.1 <i>Komparace SWOT</i> .....	43
5.3 ZÁKAZNÍCI .....	44
5.3.1 <i>Segmentace zákazníků</i> .....	46
5.4 KONKURENCE .....	47
<b>6 FIREMNÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKY .....</b>	<b>49</b>
6.1 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA .....	54
6.1.1 <i>Tvorba dotazníku o spokojenosti zákazníka</i> .....	56
6.2 ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	57
6.3 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ .....	61
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>68</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj mezd 2011 - 2014 .....	40
Tabulka 2: SWOT analýza podniku .....	42
Tabulka 3: Vývoj spokojenosti zákazníka – doba vyřízení opravy.....	55
Tabulka 4: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců dle průměrné známky.....	57

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Mapa odběratelů.....	33
Obrázek 2: Graf počtů záznamů v HelpDesku .....	51
Obrázek 3: Graf průměrné doby řešení problémů uzavřených v daném období.....	51
Obrázek 4: Počet záznamů v HelpDesku na konci období.....	52
Obrázek 5: Graf rozdělení záznamů v HelpDesku .....	53
Obrázek 6: Graf dle požadavků v HelpDesku .....	53
Obrázek 7: Graf průměrné spokojenosti zákazníka s dobou vyřízení opravy.....	56
Obrázek 8: Graf spokojenosti zaměstnanců za dané období – pracovní prostředí.....	58
Obrázek 9: Graf spokojenosti zaměstnanců za dané období – podmínky k výkonu práce .....	58
Obrázek 10: Graf spokojenosti zaměstnanců – cíle firmy.....	59
Obrázek 11: Graf spokojenosti zaměstnanců – motivace.....	59
Obrázek 12: Graf celkové spokojenosti zaměstnanců – průměr .....	60
Obrázek 13: Porovnání spokojenosti zaměstnanců a zákazníků .....	60
Obrázek 14: Návrh USB karty.....	64



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
Kč	korun českých
Např.	například
Popř.	popřípadě
Sb.	Sbírka zákonů
tzv.	takzvaný

# ÚVOD

Pokud chce společnost obstát v dnešní konkurenci, je důležité zaměřit se na veškeré prvky, které jí umožní vytvoření konkurenční výhody. Jedním z těchto prvků je i péče o zákazníky. Centrum věnující se této problematice je v téměř každé společnosti, jeho zaměstnanci se snaží komunikovat se zákazníky, řešit nastalé problémy a zajišťovat zákaznickou spokojenost. Pro zpracování bakalářské práce bylo analyzováno centrum pro podporu zákazníků ve společnosti Mikroelektronika s.r.o. Tato společnost úspěšně působí na českém i zahraničním trhu již několik let. Obchoduje na tuzemském trhu, své výrobky dodává do několika evropských zemí, ale její zákazníci se nachází i v Americe, či Asii. Její hlavní činnost je zaměřena na odbavovací systémy ve veřejné dopravě a výrobu elektroniky na zakázku. V České republice má společnost dva hlavní konkurenty, jedním je česká firma působící ve stejném městě, druhým je dceřiná společnost slovenské konkurenční firmy, působící na českém trhu.

**Hlavním cílem této práce je prozkoumání činností zákaznického centra podniku a návrh na jeho vylepšení.**

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretické pojmy týkající se zákazníků, zaměstnanců a správné komunikace s těmito osobami. Další část je zaměřena na prozkoumání činností zákaznického centra společnosti na základě veřejných i interních informací poskytnutých firmou. Podnik byl charakterizován a analyzován pomocí SWOT a PESTE analýzy. Byla prozkoumána činnost Centra pro podporu zákazníků ve společnosti Mikroelektronika s.r.o. Výsledkem bakalářské práce je změna dotazníku o spokojenosti zákazníků, dle současných požadavků a návrh na vylepšení stávající činnosti zákaznického centra. Závěry mohou pomoci dalšímu rozvoji firmy Mikroelektronika, mohou být prospěšné v konkurenčním boji a umožnit získání nových zákazníků.

# 1 ZÁKAZNÍCI

Zákazníkem může být fyzická či právnická osoba, která s danou společností uzavírá nějaký kontrakt, má zájem o určitý produkt nebo službu. V souvislosti se zákazníky jsou známy termíny spotřebitele a firemního zákazníka. Spotřebitelem nazýváme osobu, která produkt potřebuje pro svou individuální potřebu (např. uspokojení své potřeby, potřeby své rodiny), naopak firemním zákazníkem nazýváme osobu, která produkt využívá pro lepší výrobu, obchodování či poskytování služeb. Obě tyto role zastávají v konečné fázi lidé, proto v tomto procesu můžeme nalézt velice podobné atributy vedoucí ke konečnému rozhodnutí. [15]

V dnešní době působí v téměř všech odvětvích velká konkurence, společnosti mezi sebou vedou konkurenční boje, a proto je velmi důležité umět si udržet svou pozici na trhu a mít dostatek zákazníků. Boje o zákazníky jsou prováděny různými způsoby (cena, kvalita, rychlost dodání,...), jedním z nich je i péče o zákazníky, což je stránka, která je společnostmi často zanedbávaná. Pokud zákazník vybírá mezi konkurenčními firmami, může být právě péče o zákazníky klíčovou pro jeho volbu. Zpětná vazba, komunikace se zákazníkem, poprodejný servis jsou velmi důležitým faktorem a měla by jim být věnována velká pečlivost. Pokud chce firma obstát mezi konkurenty, musí o svého zákazníka pečovat, jak nejlépe umí a novým potencionálním zákazníkům nabízet něco jiného než ostatní firmy. Špatná péče o zákazníky předurčuje společnost k postupnému zániku.[16]

Jak vypovídá následující citace zákazník je diktátorem a měl by určovat tempo chodu společnosti. „*Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.*“ [15]

## 1.1 Rozdělení zákazníků

Zákazníky lze rozdělit podle mnoha hledisek. Například podle věkových kategorií, pohlaví, finančních možností, podle četnosti využívání daného produktu či služby, dle jejich potřeb, chování, geografické rozdělení a spousty dalších. Při správné segmentaci je možné vést se zákazníky efektivnější komunikací a lépe se zaměřit na jejich potřeby. Jedním z nejzákladnějších rozdělení zákazníků je jejich rozdělení dle úrovně vztahu k podniku.

**Stálý zákazník** – Jedná se o klienta, který je natolik spokojený s danou společností, že nemá důvod přecházet ke konkurenci. Pokud projevuje svou spokojenost, může firma na základě jeho doporučení získávat nové zákazníky. Společnosti se snaží dosáhnout, co největšího počtu zákazníků na této úrovni, jelikož zaručují dlouhodobější prosperitu firmy a snižují riziko úpadku. Podnik se musí těmto zákazníkům i nadále věnovat, ptát se na jejich názory, nabízet jim různé věrnostní bonusy, aby je udržel na stejné pozici, protože jsou pro něj velmi důležití a cenní. „*Náklady na získání nového zákazníka jsou zhruba 7x vyšší jak na jeho udržení.*“ [9]

**Nový zákazník** – Tento klient zatím zkouší nové produkty či služby, je třeba mu věnovat mimořádnou péči, může se z něj časem stát stálý zákazník. Jedná se o zákazníka, který nemá předchozí zkušenosti s firmou a záleží na tom, jaký názor si vytvoří a zda bude mít zájem i na další spolupráci či nikoliv. V zájmu každého podniku je udržet si tohoto zákazníka a nabídnout mu ty nejlepší služby. Také je třeba zjistit, odkud se tento klient o firmě dozvěděl, zda na doporučení některého ze stálých zákazníků, nebo z reklamy, která ho měla přilákat a zapracovat tak na vhodné strategii pro získání nových zákazníků.

**Potencionální zákazník** – Je klientem, na kterého se firma zaměřuje především z hlediska své reklamní strategie. Pomocí reklamy nebo doporučení se snaží získat nové zákazníky. Jsou to osoby, které si vybírají mezi danou firmou a konkurencí, je proto důležité firmu odlišit a nabízet zákazníkům něco rozdílného, což může být hlavním impulsem k rozhodnutí pro určitou společnost. Je důležité vědět, proč se z potencionálního zákazníka stal zákazník a zapracovat na tomto podnětu, aby přilákal další zákazníky a firma získala stálou klientelu.[9]

## 1.2 Postup rozhodování

Proces rozhodování je činnost, při které dochází k výběru jedné varianty z alespoň dvou možných. Jedná se o složitou souhru kulturních, společenských, osobních a psychologických faktorů. Tyto faktory nelze nějak zvlášť ovlivnit, ale mohou být užitečné při plnění přání svých zákazníků. [8]

V tomto procesu prochází zákazníci třemi etapami, než dojdou ke konečnému závěru: [15]

**Hledání** – V této fázi vzniká určitá potřeba, kterou se zákazník snaží uspokojit. Na základě všech možných informací, které souvisí s definováním potřeby, se zákazník dostává ke svému konečnému rozhodnutí. Záleží, jakým způsobem je potřeba definována a na zákaznickových

předchozích zkušenostech nebo na předaných zkušenostech jiných. Taktéž lze toto rozhodnutí ovlivnit různými marketingovými nástroji.

**Konzumace** – Tato fáze představuje část, kterou lze významně ovlivnit péčí o zákazníky. Pokud bude zákazník spokojen a uvidí, že je o něj zájem, bude mít motivaci se opět k dané firmě vrátit a využít její služby. Pro klienta je velmi důležité, zda v případě jeho nespokojenosti je problém řešen anebo zda se mu nevěnuje větší pozornost. Marketing v této fázi není již tak důležitý.

**Hodnocení** – Poslední fáze se týká porovnání zkušenosti a očekávání zákazníka. Záleží, jaké měl očekávání a zda byly všechny jeho požadavky uspokojeny. Pokud ano, je to důvodem ke zpětnému návratu a tím i vzniku stálého zákazníka. Tímto navazuje cyklus na část první, jelikož při opětovném vzniku stejné, či podobné potřeby se zákazník obrátí znovu na firmu, se kterou měl dobré zkušenosti nebo se naopak vyhne těm, se kterými nebyl spokojen.

### **1.3 Očekávání zákazníků**

Zákazníci mají určitá očekávání, která by jim firma měla pro dosažení jejich spokojenosti splnit. Každý klient očekává něco jiného, někdo vyžaduje vynikající poprodejní servis, jiný vysokou kvalitu, spolehlivost či bezproblémovou komunikaci. Při prvním jednání s novým zákazníkem, by se firma měla zaměřit i na jeho individuální očekávání, získá tak větší šanci, že zákazník bude s firmou v budoucnu spokojen.[9]

Ať je však očekávání jakékoli, existují požadavky, které jsou pro většinu zákazníků stejné a kterými jsou firmy schopny uspokojit jejich počáteční potřeby a získat důvěru. Jedná se o základní věci, které se vybaví snad každému např. při první návštěvě banky, při uzavírání smlouvy s firmou, při první návštěvě určité instituce atd. Mezi tyto požadavky lze zařadit např. vstřícnost, spolehlivost, profesionalitu, individuální přístup, dodržování smluvních podmínek, příjemná komunikace a prostředí a mnoho dalších.

Co se týká prvního dojmu zákazníka, je to jeden z nejdůležitějších okamžiků, který by měl být co nejlepší a nadále se udržovat. To že firma zapůsobí při první návštěvě či zkušenosti pozitivně, ovlivňuje i další jednání, pokud zákazník není spokojen, přejde ke konkurenci, která bude schopna lépe uspokojit jeho očekávání. První pozitivní dojem je však třeba udržovat i nadále, plněním dalších očekávání zákazníka. Pokud bude společnost schopna uspokojovat potřeby a očekávání zákazníka, nebude mít důvod přecházet ke konkurenci a stane se věrným zákazníkem firmy. [10]

### 1.3.1 Vlivy působící na očekávání zákazníků

Na očekávání zákazníků působí nejrůznější faktory, které lze rozdělit jako:

- **Logický přístup**

Zákazníci jsou pod neustálým vlivem reklamy a marketingu, působí na ně nejrůznější faktory, jak vědomé tak nevědomé, podle kterých se rozhodují. Při rozhodování buď posuzují všechny možné atributy, přiřkládají jim váhy a analyzují celek nebo volí rychlejší variantu a vybírají podle jednoho zvoleného nejdůležitějšího atributu.

- **Obava z rizika**

Velkou roli při rozhodování zákazníka hraje riziko, čili jak velkou míru rizika je zákazník ochoten nést. Dodavatel se proto musí zaměřit na tuto stránku a přesvědčit zákazníka, že je malá pravděpodobnost nastání krizové situace. Může se jednat o několik druhů rizik:

- **finanční riziko** – opravy náhradní řešení, výměny;
- **výkonnostní riziko** – obavy z toho, že zakoupená věc nebo služba nebude schopna zcela uspokojit požadavky zákazníka;
- **riziko škody** – riziko spojené s bezpečností zakoupeného produktu nebo služby;
- **sociální riziko** – např. nedostatečná kredibilita, spolehlivost, dodávka atd.

Existují cesty jak rizika efektivně eliminovat a jak přesvědčit zákazníka o bezpečnosti:

- Brand – jedná se o sílu značky, která je zákazníka schopna přesvědčit o bezrizikovosti, každý zákazník ji však přiřkládá jinou váhu. Pokud je však značka silná, obecně známá a prověřená, riziko se pro zákazníka snižuje.
- Práce s testimoniály – zkušenosti předchozích zákazníků, jejich doporučení, reference mohou efektivně eliminovat obavy z rizika.
- Nákupy na zkoušku, pilotní projekty – firma umožňuje zákazníkovi vyzkoušet si její produkt nebo službu na určitý předem smluvený čas, pokud je to možné tak i zdarma.

- **Snaha mít věci pod kontrolou**

Jde o pocit zákazníka, že má vše pod kontrolou a pokud přijde nějaká významná situace, bude o ní včas vědět. Důležitá je i informovanost o dílčích výsledcích nebo kontrolní dny dodavatele se zákazníkem.

- **Typizovaná role**

Každý zákazník má nějakou roli a je zvyklý reagovat určitým způsobem, dodavatel má tak možnost s těmito informacemi pracovat a volit individuální přístup ke každému z nich. [15]

## 1.4 Jak zlepšit služby

Kvalitní služby slouží k udržení zákazníka. Zjištění individuálních potřeb každého zákazníka předchází stížnostem a nespokojenosti. Prvním krokem vedoucím ke spokojenosti zákazníka je identifikace spotřebitelových preferencí. Každý zákazník má zájem o jiné služby, upřednostňují rychlé dodání, rychlou instalaci, technické informace, poradenství, zaškolení nebo poprodejní servis. Každá společnost má za úkol navrhnout nabízený produkt či službu tak, aby byla schopna uspokojit potřeby cílových zákazníků. K tomuto účelu slouží například dotazníky o spokojenosti zákazníka, z kterých lze vyvodit činnosti, na které by se firma měla zaměřit. [8]

Jednou z důležitých věcí pro vytvoření dobrých vztahů se zákazníky je respekt. Zákazníci nesnáší čekání a nejistotu, proto je vhodné ohlížet se na jejich potřeby, čas a trpělivost. Nikdo nechce ztrácet čas v nekonečných frontách nesmyslným čekáním.[4]

Existuje několik způsobů, jak zlepšit služby zákazníkům, jedná se o běžné věci, ale právě ty mohou vést k velkým úspěchům. *„Dříve nebo později několik společností zjistí, že služby jsou nesmírně důležitou součástí jejich podnikání. Rozhodnou se, že získají zpátky ztracenou zákaznickou věrnost, a získají ji tak, že zákaznicky zasypou službami. Přestanou o nich jen mluvit, odloží módní výstřelky a vrátí se ke staromódnímu nabízení prvotřídních zákaznických služeb. A budou mít zpátky nejenom své staré zákazníky, ale také zákazníky konkurence.“* [7]

- **Být snadno k zastížení**

Zákazníci musí o firmě vědět, být o ní informováni, což je možné v dnešní době učinit mnoha způsoby – inzerce, letáky potencionálním klientům, propagace a reklama, styk s veřejností, ústní reklama, internet, telefonní inzerce atd. Pokud má firma sídlo, které mohou zákazníci navštívit, je též důležité, aby bylo jednoduše

k nalezení, například dát k dispozici přesnou adresu, vytvořit mapku, uvést informace o dostupnosti MHD atd. Třetím důležitým bodem jsou kontaktní informace, které musí být lehce dohledatelné a umožnit zákazníkovi kontakt, který mu bude nejvíce vyhovovat – telefonní číslo, fax, adresa elektronické pošty atd.

- **Nemít zavřeno, když má být otevřeno**

Aby byl zákazník spokojený, je pro něj důležité mít otevřeno ve chvíli, kdy danou službu nebo výrobek potřebuje, což může být kdykoli. Například ve Spojených státech jsou lékárny a supermarkety otevřeny 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, což zákazníkům zajišťuje maximální pohodlí. V České republice lze uvést příklad čerpacích stanic, které jsou také v mnoha případech s nepřetržitým provozem. Je ovšem nutné zvážit v jakém případě je tato otevírací doba vhodná, kupříkladu kadeřnictví nemá smysl mít otevřené ve 3 hodiny ráno, naopak v restauraci by neměla být pauza na oběd. Je nutné otevírací dobu přehodnotit v závislosti na potřebách zákazníků, měla by se odvíjet od jejich požadavků. Pro zvláštní požadavky lze zavést zvláštní hodiny, je také nutné zákazníky o těchto věcech informovat.

- **Rychlé reakce**

Je důležité rychle reagovat na zákaznickovy požadavky, příkladem je rychlé zvedání telefonu. Je třeba se věnovat požadavkům klientů osobně, nikdo z nich nevolá, aby mluvil s automatem, ale aby dostal radu od jiné osoby. Pokud hovor začíná automatizovaným naváděcím systémem, je vhodné položky seřadit podle důležitosti. Možným řešením při přetížení telefonických linek je nabídnout zákazníkovi zpětný hovor, ovšem je nutností se mu vždy ozvat.

Co se týká internetových stránek a sociálních sítí jedná se o podobnou situaci jako při telefonickém hovoru. Je vhodné v co nejkratší době reagovat na zákaznickovy dotazy. Sociální sítě nabízí rychlý způsob komunikace se zákazníkem, upozorňují na nové dotazy a umožňují odpovídat během několika sekund.

- **Zajistit pohodlné čekání**

Pokud je nezbytně nutné aby zákazníci čekali, je dobré čekací dobu určitým způsobem zpříjemnit. Například zajistit pohodlné, příjemné místo k čekání, poskytnout zábavu (časopisy, televize, počítačový terminál), vytvořit systém



organizace zákazníků podle čísel (příkladem je Česká Pošta), zajistit více pracovníků, rozložit frontu na více kratších, ...

- **Vysvětlit důvod zpoždění nebo čekání**

Jestliže je se zákazníkem dohodnut určitý termín a je jasné, že podnik nebude schopen tento termín dodržet, je nutné se zákazníkovi ozvat a domluvit s ním jiný termín nebo náhradní možné řešení konkrétní situace. Zákazník vždy musí vědět, že bude zásilka zpožděna nebo nedorazí, schůzka zrušena. Musí být informovaný o předpokládané době zpoždění a v rámci možností mu navrhnout náhradní plán.

- **Jednání podle zákazníka**

Obchodní procesy probíhající ve firmě mají dávat smysl a logicky navazovat, zákazník nesmí mít pocit, že se účastní zbytečností. Pravidla jsou stanovena, ale může nastat situace, ve které je třeba uvažovat zdravým rozumem. Pokud obchodní procesy respektují potřeby zákazníka více než potřeby firmy, jedná se o správný přístup.

- **Znalosti o vlastních výrobcích**

Důvěryhodnost je při jednání se zákazníkem velmi důležitá, neznalost ji může významně narušit. Pokud prodávající nemá dostatečné znalosti o produktu, který nabízí, je to pro kupujícího znamením, že není dostatečně kvalifikovaný nebo že služby, které firma nabízí, nejsou dostatečně kvalitní, proto může přehodnotit i svůj postoj k nákupu. Naopak přehnaná odbornost, které zákazník nerozumí, také není vhodná. Používání odborných výrazů je vhodné pouze pokud prodejce jedná se stejně nebo více technicky zdatným člověkem, pokud ne a je nutno použít odborný termín, je dobré se zákazníka zeptat, zda mu rozumí a popřípadě mu ho vysvětlit. Není vhodné zaujímat povýšený postoj. U každého výrobku musí být uvedeny faktické informace, je možné uspořádat informační akce, použít výcvikové materiály, nacvičovat prodejní situace a být tak připraven na otázky zákazníků.

- **Dostupnost zboží**

Existuje množství faktorů, které ovlivňují poptávku po daných výrobcích či službách. Jedná se o ekonomické faktory, které je nutné sledovat a upravovat podle nich nabídku. Jedná se o nezaměstnanost, úrokové sazby, inflaci, hypoteční sazby, platební bilanci, daň z příjmu, DPH, poplatky, směnný kurz atd. Pro zákazníka je důležité, aby ve chvíli, kdy se rozhodne pro koupi daného produktu, byl tento

produkt dostupný, toto chování zákazníka lze podle předchozích ukazatelů předvídat, být tak připraven na mimořádně vysokou poptávku a nepřicházet o možnost zakázek.

- **Záruka**

Pokud společnost nabízí opravdu kvalitní záruku nad rámec její povinnosti, měla by zákazníka na tuto skutečnost upozornit. Často se stává, že záruční podmínky jsou velmi těžko dohledatelné, přitom mohou být konkurenční výhodou. Zákazník by měl mít o záruční době od firmy dostatečné informace. Podnik tím pro něj sníží míru rizika, zároveň slibuje kvalitní produkty a má tak větší šanci na úspěch.

- **Odměňování**

Jedná se o malé dárky, kterými můžeme odměnit zákazníka za to, že s námi jedná. Každého potěší, když dostane něco navíc. Můžou to být propisovací tužky, kalendáře, deníky, vína, šálek kávy, bezplatné parkování, lístek do kina, tričko a spousty dalších. Tyto předměty většinou obsahují název společnosti a slouží zároveň i jako reklamní předměty. [4]

Pokud podnik chce svým zákazníkům nabízet to nejlepší, musí zjistit, co zákazníkům chybí, co chtějí, co se jim líbí a nelíbí. Může uspořádat veřejné průzkumy, ptát se přímo při jednání nebo poslat svým zákazníkům dotazníky o spokojenosti, které mohou vést ke zlepšení služeb pro zákazníky. Jestliže je zákazník uvidí, že firmě není lhostejný a že je ochotna pro jeho potřeby něco změnit, bude spokojen. <sup>10 s. 631</sup> „*Vynikající služby jsou výsledkem výborné znalosti zákaznických potřeb. Společnosti, které „to pochopily“, vědí, že touhy svých zákazníků v kanceláři neodhalí. Nezáleží na tom, jak my chceme, aby služby vypadaly, musíme se svých zákazníků ptát, jak chtějí, aby o ně bylo pečováno*“ [7]

Organizace používají různé metody, aby upozornily zákazníky i dodavatele na svou existenci. Snaží se dát veřejnosti najevo, co přesně společnost dělá, pomocí velkých billboardů, drahých reklamních kampaní, sponzorování různých událostí, či zúčastňování se v soutěžích. Firmy vydávají brožury, vytvářejí webové stránky, publikují články napsané pracovníky v odborném tisku zákazníků i dodavatelů. Aby ukázaly, že jsou o krok napřed před konkurencí, klíčoví zaměstnanci prezentují o své firmě na konferencích nebo oborových sešlostech. Ve firmách vznikají týmy pro rozvoj podnikání, které cestují po dané zemi nebo po celém světě a snaží se o smlouvu zakázek. Všechny tyto aktivity pro obchodní růst a dobrou atmosféru mohou být během vteřiny zničeny špatnou péčí o zákazníky. [18]

## 1.5 Spokojenost zákazníků

„Spokojenost se dá definovat jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání.“ [16] Zákazníci by měli mít hlavní postavení v centru zájmu společnosti. Získání a udržení zákazníka jsou jedny z nejdůležitějších činností, které firma dělá, bez nich by nemohla existovat. Marketingové oddělení má za úkol definovat sliby, které zákazníka přilákají, ale k jeho udržení je třeba zákaznickova spokojenost. Na spokojenosti pracují všechna oddělení podniku, spolupracují a snaží se uspokojit zákaznickovy potřeby. V praxi tato spolupráce není jednoduchá a může tak docházet k častým konfliktům. Spokojenost zákazníka je výsledkem celopodnikového úsilí. [8]

### 1.5.1 Důvěra zákazníka

Získat důvěru zákazníka je těžký, zdlouhavý proces, stejně jako udržení jeho důvěry a zamezení jeho přechodu ke konkurenci. Vše začíná prvotním kontaktem, kdy se firma na zákazníka snaží zapůsobit co nejlepším dojmem, zákazník se o firmě dozvídá z reklamy nebo na základě doporučení jiného spokojeného klienta. Doporučení jiného zákazníka hraje mnohdy větší roli, jak reklamní sdělení. Jedná se právě o důvěru, reklama může vypadat skvěle a lákavě, ale realita bývá mnohdy jiná, proto si zákazníci raději ověřují pravdivost reklam u jiných již zkušených zákazníků. Pokud má firma dostatek spokojených zákazníků nemusí se obávat špatného jména, naopak pokud jim nevěnuje potřebnou pozornost, zákazníci odcházejí ke konkurenčním firmám, zkušenosti zklamaných zákazníků předčí veškerou reklamu. Pokud firma získává nového zákazníka, musí mu věnovat plnou péči, ale daleko důležitější je, pokračovat v tom i nadále. Pečovat o něj, být s ním v kontaktu, snažit se mu vyhovět ze všech sil. Když zákazník zažije drobné zklamání, které nepřevyšuje veškerou jeho dočasnou spokojenost s firmou, dokáže se přes toto zklamání přenést, ale když zažije velké zklamání mnohdy už chyba nelze napravit a zákazník se rozhodne odejít ke konkurenci. Firma by proto měla být se zákazníkem v neustálém kontaktu a vědět o důvodech jeho nespokojenosti, snažit se je napravit a zamezit tak včas jeho ztrátě. [16]

### **1.5.2 Upřímnost**

Upřímné jednání je předpokladem pro získání důvěry zákazníka. Firma musí projevit o přání svých zákazníků opravdu upřímný zájem, přespříliš se nevychvalovat, ukázat i špatné stránky produktu, který nabízí. Není třeba výrobek vyloženě hanit, ale poukázat na výhody a nevýhody jednotlivých nabízených produktů a pomoci zákazníkovi najít nejvhodnější alternativu. Tímto jednáním se zákazník přesvědčí, že se firmě jedná o jeho dobro a nechce mu pouze vnutit výrobek, který pro něj není vhodný. Tímto jednáním si firma vyslouží zákaznickou spokojenost. [2]

### **1.5.3 Reklamace**

V případě že podnik udělá chybu, zákazník neočekává, že se ji bude snažit vysvětlit, ale že ji přizná a podnikne kroky pro její nápravu. Jednání se zákazníkem je v této situaci složité, jelikož s ním musí jednat osoba schopná empatie, aby mohla posoudit situaci i z druhé strany. Někteří zákazníci jsou agresivní, jiní klidní, proto pečovat o zákazníky je práce vyžadující speciální schopnosti. Zásadou tohoto jednání je ke každému zákazníkovi přistupovat profesionálním a příjemným způsobem. Velkou roli hraje způsob jednání, řeč těla, intonace. Pokud zaměstnanec dokáže projevit dostatečnou, upřímnou lítost a účast, zákazník začne být shovívavější a problémy mohou být vyřešeny daleko rychleji. [2]

Prodávající je vždy povinen chovat se dle podmínek stanovených zákonem. V případě reklamací je jedním z nejhlavnějších dokumentů § 13 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Každý podnik má právo vydávat i vlastní reklamační řády ty však musí vždy korespondovat se zákonem a nesmí omezovat spotřebitele.

### **1.5.4 Ztráta zákazníka**

Odchod zákazníka je nežádoucí situace, která může nastat po vzájemném rozporu, nedorozumění, nespokojenosti zákazníka, popř. výhodnější nabídce od konkurence. Pokud tato situace nastane, je důležité zjistit, proč se zákazník rozhodl přejít k jiné společnosti. Důvod jeho odchodu by měl sloužit jako poučení, které umožňuje firmě zavést opatření, aby v budoucnu neztrácela další zákazníky. Odchod zákazníka, není vždy chybou podniku, ale nejčastěji zákazníci odcházejí z důvodů nespokojenosti s určitou věcí. Získat zpět zklamaného zákazníka je ještě složitější proces, jak získat nového, ale stále je pro každý podnik nejjednodušší a nejméně nákladné jednat se stálými, spokojenými zákazníky, kteří společnosti důvěřují a doporučují ji ostatním. Vynikající péče o tyto zákazníky by pro úspěšný a prosperující podnik měla být samozřejmostí. [15]

## 2 ZAMĚSTNANCI

*„Přes nesporně důležitou roli technologií a procesů je zdaleka nejdůležitějším stavebním kamenem péče o zákazníky „lidský faktor“. S týmem skutečně sehraných lidí dokážete leccos udělat, i když máte k dispozici jen papír, tužku a telefon“* [8] Role zaměstnanců je v celkovém procesu péče o zákazníky velice důležitá. Pokud budou sami zaměstnanci spokojeni a věřit, že dělají důležitou práci, která je nezbytná pro chod podniku, promítne se tato spokojenost zpětně i u zákazníka. Každá pracovní pozice je něčím významná a každý pracovník by měl vědět kromě toho, co má dělat, také proč to dělá. Pokud lidé vidí ve své práci smysl, staví se k ní jinak. I ty nejnižší pozice jsou pro podnik důležitou a nepostradatelnou součástí správného a efektivního chodu. [8]

### 2.1 Role zaměstnanců

Každý zaměstnanec má nějakou roli, která je způsobem jeho spolupráce s ostatními. Tato role se v průběhu aktivního života mění podle situace, ve které se současně zaměstnanec nachází. Přes tyto změny lze však vysledovat typické projevy, které jsou u každého jedince ovlivněny ze zhruba 70% genetickou výbavou a z přibližně 30% výchovou. Je dobré tyto role znát a zaměřovat se na individuální chování zaměstnanců, tím může být spolupráce daleko efektivnější. Uvádí se devět týmových rolí: [15]

- **Inovátoři**

Jedná se většinou o lidi introvertního typu, kteří přichází s mnoha novými myšlenkami a nápady. Právě pro množství jejich myšlenek, které se mohou jevit nereálně, mohou být podceňováni, avšak vzhledem k jejich kreativitě mohou přijít i s převratnými nápady. Jsou velmi vnímaví k chvále a kritice.

- **Vyhledávači**

Jsou to lidé komunikativní, kteří dokážou prosadit myšlenku někoho jiného a umí tak nalézt cestu k její realizaci, nalézt zdroje a možnosti uplatnění. Je však třeba dávat pozor, aby prosazovali ty správné myšlenky, které jsou v zájmu týmu.

- **Koordinátoři**

Autoritativní zaměstnanci, kteří jsou schopni směřovat tým k cíli, rozpoznat talent jednotlivců a využít ho ve správných situacích.

- **Formovači**

Tito členové jsou velmi silnými a extrovertními jedinci, mohou tak být efektivními manažery. Snaží se za každou cenu dosáhnout cíle.

- **Vyhodnocovači**

Jedná se o lidi s dobře vyvinutým kritickým myšlením. Díky této vlastnosti dokážou odhalit nereálné plány a zabránit tak jejich realizaci před tím, než dojde ke zbytečnému plýtvání zdrojů. Ostatní členové týmu by měli být seznámeni s touto rolí, aby tyto zaměstnance nevnímali negativně vzhledem k jejich oprávněné nespokojenosti.

- **Týmoví pracovníci**

Jsou to nerozhodní lidé, kteří však díky své schopnosti naslouchat a vnímat, mohou přispět svým komplexním pohledem na věc. Jsou komunikativní a mnohdy i schopni urovnat konflikty.

- **Realizátoři**

Tvrdě jdou za cílem a snaží se systematicky plnit úkoly. Dokážou efektivním způsobem zorganizovat ostatní zaměstnance, aby byl úkol co nejlépe a nejdříve vyřešen.

- **Dotahovači**

Pracují systematicky, mají podobně jako inovátoři introvertní povahu, ale na rozdíl od nich nevymýšlí nové nápady, ale snaží se odstranit poslední nedodělky na již existujících.

- **Specialisté**

Jedinci s odbornými znalostmi, kteří jsou experti v daném oboru, ovšem neradi nesou odpovědnost. Pro jejich znalosti jsou skvělými konzultanty v týmu. [15]

Každý člověk se rád cítí doceněný a každý má určité předpoklady, jakou práci by mohl zvládat. Podle výše zmíněných rolí by měli být jednotlivým zaměstnancům přidělovány úkoly. Pokud se kreativní člověk ocitne v pozici, kdy svou nápaditost nebude smět využívat, bude nespokojen. Naopak pokud jedinec, který se raději schová mezi ostatní, dostane pozici, kde bude mít za úkol komunikovat s lidmi z týmu a vytvářet nové myšlenky, bude nejen nespokojen, ale jeho práce bude také neefektivní.

## 2.2 Jak zlepšit vztahy se zaměstnanci

*„Dobře řízené společnosti mají spokojené zaměstnance i zákazníky. Věří, že dobré vztahy se zaměstnanci a mezi zaměstnanci povedou k dobrým vztahům se zákazníky.“* <sup>10 s. 729</sup>

Každý člověk je osobností, každý touží po uznání a práci, která ho bude uspokojovat. I když pracovní náplň nemusí být zrovna nejatraktivnější, pokud člověk věří, že má jeho práce smysl, bude spokojen a pokud má firma spokojené zaměstnance, je to předpoklad ke spokojeným zákazníkům a tím i prosperujícímu podniku.

Aby zaměstnanci viděli nějaký smysl, musí každý z nich znát poslání společnosti, v čem se společnost snaží být nejlepší, zda chce být nejrychlejší, nejoblíbenější, největší, nejspolehlivější atd. Každý zaměstnanec by se pak měl snažit naplnit toto poslání. Pokud je společnost schopna odlišit se od konkurence svým posláním může se jednat o rozhodující faktor dlouhodobého úspěchu. Každá pozice musí mít určitý smysl, pokud nepřispívá ke splnění mise, je její existence bezcenná. Manažeři by měli klást důraz na objasnění důležitosti práce každého zaměstnance a také se ujistit, zda každý zaměstnanec ví, jak je jeho práce důležitá pro úspěšné splnění poslání celé společnosti. [7]

### Doporučení pro jednání se zaměstnanci

Následující pravidla vypovídají jak co nejlépe jednat se zaměstnanci a získat si tak jejich důvěru a pochopení:

- jednat se zaměstnanci jako s dospělými – zapojit je, získat na svou stranu, umožnit jim využívat celou mozkovou kapacitu;
- poskytnout jim volnost při rozhodování;
- podporovat je ve flexibilitě – případy kdy mohou projevit svou iniciativu;
- poskytnout jim řádný výcvik – školicí kurzy, konference, knihy, časopisy;
- oslavovat a odměňovat znamenité výkony;
- zvolit správné stimuly – výlety, večere, certifikáty, mimořádné dovolené. [4]

Pokud se bude zaměstnavatel správně starat o své zaměstnance, budou se oni správně starat o zákazníky.

### **2.3 Zaměstnanci pečující o zákazníky**

Zaměstnanci, kteří mají za úkol pečovat o zákazníky, by měli disponovat speciálními vlastnostmi. Musí to být lidé trpěliví, komunikativní, se sklonem pečovat o jiné, schopností vcítit se do zákazníka a orientovaní na vztahy. Také by měli být schopni zvládat krizové situace. Není vždy lehké vyhovět všem požadavkům, vyslechnout i ta nejabsurdnější přání a umět zákazníkům vše vysvětlit k jejich spokojenosti, proto by na tyto pozice neměli být přijímáni lidé, kteří nesplňují předchozí požadavky.

Zaměstnanci pečující o zákazníky nemají však za úkol pouze jednání s nespokojenými zákazníky, kteří se sami ozvou. Pokud nechce firma přicházet o své současné zákazníky, měla by aktivně vyhledávat ty, kteří nejsou s jejími službami plně spokojeni a snažit se zlepšit svůj přístup vůči nim, což by měli plnit zaměstnanci z úseku péče o zákazníky. Také vyřizují reklamace, komunikují v oblasti dodávek, provádí poradenskou a konzultační činnost, snaží se získat nové zákazníky a sledují současný stav na trhu.

Péče o zákazníky není zaměstnáním, ale posláním. Lidé v tomto odvětví by neměli být introvertní, ale také příliš extrovertní, aby nebrzdili práci (například tím, že se zapovídají se zákazníky). [8]



### 3 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY

Komunikace je velmi důležitou a nedílnou částí péče o zákazníky. Dá se říct, že je základem veškerého úspěchu společnosti. Pokud je podnik se svým zákazníkem v neustálém kontaktu, dokáže odhalit včas problémy, které mohou nastat, či vylepšovat současný stav nabídky služeb a produktů, podle momentálních požadavků zákazníka. Komunikace by měla být oboustranná, jak ze strany zákazníků, kteří většinou komunikují, pokud je něco špatně nebo nejsou s něčím spokojeni, tak ze strany společnosti, která by měla kontaktovat své zákazníky, aby se přesvědčila o jejich spokojenosti, nabídla jim své nové produkty nebo upozornila na důležitá fakta. Vždy je nutné mít stanovené určité hranice a neztrácet zbytečně zákazníkův čas. Volat mu pouze tehdy, pokud je to v dané situaci vhodné a ne ho zahlcovat zbytečnými telefonáty. Komunikovat se zákazníkem se však dá mnoha jinými způsoby, samozřejmě existuje množství příkladů, kdy je nezbytný osobní kontakt, který by měl být v první řadě, ale někdy nastanou situace, kdy to není možné nebo nutné. V těchto případech se dá využít e-mailové komunikace, dopisů, faxu, atd. [2]

Komunikovat se zákazníkem nemusí podnik pouze v situacích, které se týkají obchodu. Naopak je dobré se zákazníkovi připomínat i v příjemnějších situacích, poslat přání k Vánocům nebo významnému výročí, takový typ komunikace zákazníka může potěšit a zároveň se tím firma zákazníkovi připomene.

#### 3.1 Zásady správné komunikace

Se svými zákazníky musí podnik neustále komunikovat, tím lze předejít problémům. Komunikace by měla probíhat správným způsobem, aby zákazníka neodradila. Je třeba se vyvarovat chyb, které by mohly vést až ke ztrátě zákazníka. Správná komunikace je základem prosperujícího podniku. „*Spokojení zákazníci jsou ti, kteří jsou informováni.*“ [4]

Následující zásady slouží pro zlepšení komunikace:

- **Být k zastížení** – dát k dispozici svou adresu, telefonní číslo, přímou linku, hlasovou poštu, číslo faxu, adresu elektronické pošty, webovou stránku.
- **Vytvářet návrhy, zabývat se jimi a jednat podle nich** – Existuje mnoho případů, kdy zaměstnanci, zákazníci či dodavatelé přišli s inovační myšlenkou, která zvýšila obrát závratným způsobem. Je třeba lidi vybízet k předkládání jejich návrhů, vyhledávat návrhy u všech možných osob a reagovat na ně co nejdříve. Jako příklad lze uvést firmu McDonald's. Provozovatel si otevřel pobočku této firmy

poblíž základny amerického letectva, návštěvnost však nebyla taková, jakou očekával. Lidé ve službě jeho restauraci nenavštěvovali, hledal důvod a zjistil, že pokud jsou ve službě a mají na sobě uniformu, nesmí vystoupit z auta. Přišel tak s revolučním nápadem, který byl probourat zeď a prodávat jídlo přímo do auta. Jeho myšlenka byla tak geniální, že nyní 50% restaurací po celém světě nabízí tuto službu. Z toho plyne ponaučení, že ty nejlepší nápady mohou přijít i přímo od zaměstnanců nebo zákazníků. Je třeba jim dát prostor k vyjádření svých myšlenek a vážně se každým nápadem zabývat.

*„Malé nápady často prodávají velké věci.“ [10]*

- **Učinit důležitým i ten nejmenší článek služeb** – I malá drobnost, může zafungovat jako velmi efektivní zlepšení vztahu se zákazníkem. Jedná se o oslovení jménem, přání k narozeninám nebo optání se na děti. Zákazník tak získá pocit výjimečnosti a ví, že se o něj firma zajímá.
- **Naslouchat** – Naslouchání je velmi důležité pro spokojenost zákazníka, je třeba naslouchat zákazníkům, ale i zaměstnancům. Není to jednoduchá činnost a má svá určitá pravidla, pokud umí podnik řádně naslouchat, může se leccos změnit k lepšímu.
- **Ptát se proč** – Jedná se o jednoduchou otázku, která může přinést spoustu poznatků. Pomocí ní lze dosáhnout zlepšení, předejít zhoršení, zjistit, jak se vyhnout opakování problému, odstranit zbytečné kroky, ušetřit peníze atd.
- **Dodržovat sliby** – Jestliže zákazníkovi firma slíbí, že něco udělá, musí to vždy dodržet. V opačném případě není dobré nic slibovat, může to mít pak negativní dopad na jméno podniku.
- **Nelhat** - Důvěra zákazníka je velice důležitá. Pokud podniku zákazník nedůvěřuje, nejedná se o efektivní spolupráci. [4]

### 3.1.1 Komunikační mix

Komunikační mix je způsob jakým firma komunikuje se svými stálými či potencionálními zákazníky. Ve svém specifickém složení slouží firmě k dosažení svých reklamních a marketingových cílů. Obsahuje 5 hlavních komunikačních nástrojů.

- **Reklama** – placená nebo neplacená forma neosobní prezentace myšlenek, zboží, služeb, společnosti, či obchodní značky.
- **Osobní prodej** – prodej provázený osobní prezentací prováděnou prodejci za účelem prodeje a budování vztahu se zákazníky.
- **Podpora prodeje** – povzbuzování nákupu či prodeje pomocí krátkodobých stimulů
- **Public relations** – budování dobrého jména firmy, dobré image, vztahů s cílovými skupinami.
- **Přímý marketing** – komunikace s konkrétními spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu, např. telefonování, e-mail, internet, pošta. [8]

## 3.2 Typy komunikace

Komunikovat se zákazníkem se dá různými způsoby. V každé situaci je vhodný jiný typ komunikace, ale vždy je třeba dodržovat určitá pravidla.

### 3.2.1 Telefonická komunikace

Telefonování je zvláštním typem komunikace, jelikož se protějščí strany nevidí, nemohou tedy odhadnout vedlejší signály, které doprovází osobní komunikaci jako je výraz v obličeji, postoj nebo pohyby rukou.

#### **Zásady správné telefonické komunikace se zákazníky**

Základem této komunikace je příjemný hlas a správná intonace, toto však musí korespondovat s obsahem hovoru. Zákazník by měl nabýt pocitu, že je pro druhou stranu jeho hovor důležitý a že se svými dotazy nikterak nevyrušuje. Důležité je i po jaké době bude hovor přijat, tedy po kolika zvoněních se zákazník spojí s druhou osobou. Optimální doba je po třech vyzváněních, nejhorší variantou je nechat zákazníka čekat až telefon 15 krát zazvoní a pak mu odpovědět nahraným vzkazem. Naopak zvednutí telefonu po jednom zvonění také není vhodné, protože zákazník děsí. Rychlé zvednutí telefonu ukazuje také, že ve firmě nejsou zbytečně prostoje. [2]

Představení při přijetí hovoru je další nezbytnou součástí image podniku. Správné představení by mělo obsahovat název společnosti nebo přímo pracoviště podniku, kam se zákazník dovolal a také jméno osoby se kterou zákazník právě hovoří. Lze tak předcházet možným budoucím nedorozuměním. [16]

Další důležitou vlastností je vlídnost. Za každé situace musí být zaměstnanci na zákazníky podniku vlídní. Zákazníka nezajímají osobní konflikty nebo rozpoložení zaměstnance, který s ním hovoří. Očekávají vlídné přijetí a radu, což je znakem profesionality. Je třeba oddělit osobní a pracovní život, aby zákazník neměl pocit, že je něco v nepořádku. Vlídnot často naznačuje například známá formulace „Jak vám mohu pomoci?“ nebo „Co pro vás mohu udělat?“. [7]

I když se to nezdá, velkou roli může sehrát oslovení zákazníka jménem. Pokud se představí je dobré toto jméno při komunikaci používat, tím se posouvá prvotní neosobní kontakt do úrovně vznikajícího osobního vztahu, z kterého se později může zrodit obchod.

Zákazníka je důležité poslouchat a nepřerušovat ho skákáním do řeči, zaměstnanec tak může přijít o důležité informace. Ale pokud má zákazník problém, který nedokáže správně formulovat je vhodné mu pomoci, najít si o něm dostupné záznamy a dle nich spolu se zákazníkem zjistit jeho přesný požadavek.

Nikdo nemá rád dlouhé čekání, pokud zákazník zavolá ohledně reklamace nebo jiného problému, nechce strávit dlouhé minuty čekáním, až protistrana najde správné podklady nebo kompetentní osoby. Proto je třeba, aby byla firma na tyto situace připravena a zaměstnanci řádně proškoleni a zvládali situace, které se opakují bez problémů a zbytečných prodlev. Pokud se naskytne problém, který zabere více času, je dobré, nabídnout zákazníkovi zpětný hovor.

Je nutné mluvit srozumitelně, nemluvit příliš rychle, správně artikulovat a ujistit se, že zákazník všemu správně rozumí. Taktéž by měly být zákazníkovi podávány pravdivé a jasné informace. Telefonická komunikace je v tomto ohledu zrádná, proto je lepší závažnější věci řešit pomocí písemné komunikace, jelikož zákazník může určité věci řešené přes telefon lehce zapomenout a v budoucnu tak může docházet k nežádoucím konfliktům. Osoby zvedající telefony by měly být schopny vyřešit naprostou většinu všech dotazů, přepojování na jiné osoby by tak nemělo být častým jevem.

Pokud volá zákazník konkrétní osobě, která momentálně není ve firmě přítomna, je dobré snažit se navrhnout jinou možnost vyřešení problému. Je důležité oznámit, kdy se přibližně daná osoba vrátí a bude možno ji zastihnout nebo se zkusit se zákazníkem domluvit jinak – nechat dané osobě vzkaz či vyřešit problém s jinou stejně kompetentní osobou. Zákazník tak uvidí, že se v podniku pracuje týmově a že nepřítomnost jedné osoby nerozhodí chod firmy.

Cílem celé této komunikace je, aby zákazník po ukončení hovoru měl dobrý pocit z jednání, ukázat mu ochotu, sympatie, zájem o jeho problémy. Zákazník pokládá telefon jako

první, může nastat situace, že si na poslední chvíli vzpomene, že se chtěl ještě na něco zeptat a v případě že mu druhá strana telefon položí, musí volat znovu, toto je tedy způsob jak předcházet takové situaci. [2]

### **Click-to-call tlačítko**

V dnešní době není používání smartphonů ničím neobvyklým. Spoustu lidí využívá k vyhledání té správné firmy svůj chytrý telefon. Podniky mají možnost nabízet službu click-to-call, která umožňuje zákazníkovi zavolat na firemní číslo pomocí jednoho kliknutí. Výzkum vydaný Googlem dokonce dokazuje, že pokud firma nenabízí tuto funkci, mnoho zákazníků se rozhodne pro jinou společnost. Jedná se o službu, která při vyhledávání firmy na internetu kromě reklamy přidává tlačítko „Zavolat“, čímž umožňuje zákazníkovi jedním kliknutím vytočit číslo vybrané společnosti. Není tak třeba složitě vyhledávat na stránkách společnosti kontakty. Dle výzkumu až 94% zákazníků vyhledávajících firmu přes chytrý telefon potřebuje v určité fázi mluvit s jejím pověřeným zástupcem. Z výzkumů také vyplývá, že až přes 30% zákazníků se při absenci tohoto tlačítka podívá po jiné firmě. Přibližně stejné množství zákazníků cítí frustraci či zklamání vůči značce. V České republice je tato služba stále podceňována. [17]

### **3.2.2 Elektronická komunikace**

Tento typ komunikace je velmi často využíváný, v jeho důsledku dochází k ubývání komunikace přes fax nebo telefon. Má své výhody i nevýhody jako každý jiný typ komunikace. Postupem času vznikala pravidla upravující komunikaci probíhající elektronickým způsobem. Často nastávají případy, kdy lidé jednájí pouze přes počítače a k osobnímu kontaktu nedojde, neznají tedy způsob svého jednání či vystupování, to může být jak výhodou, tak nevýhodou. *„V roce 2014 mělo osobní počítač a připojení k internetu 72 % českých domácností. Stále roste obliba přenosných počítačů, doma je měla každá druhá rodina. Polovina Čechů, kteří používají internet, je registrována na sociálních sítích.“* [3]

#### **E-mailová komunikace**

Správně napsaný e-mail, neboli elektronická pošta, by nikdy neměl odejít bez vyplněného políčka Předmět, ve kterém se několika slovy popíše, čeho se pošta týká. E-mail by měl být jasný, stručný a srozumitelný, ne příliš dlouhý, aby zákazníkovi šetřil čas, gramatická správnost je samozřejmostí. Jeho úprava by neměla být přehnaná – typy písma, barvy, zvýrazňování se mohou na každém počítači jevit jinak, proto je dobré mít zprávu s co

nejjednodušší úpravou. Velkou výhodou elektronické pošty je i možnost připojení přílohy, pokud tato situace nastane, je dobré na tuto skutečnost zákazníka upozornit.

Pokud podnik není schopen odpovědět na dotaz zákazníka do 48 hodin, měl by připojit k odpovědi řádnou omluvu, popřípadě potvrdit zákazníkovi přijetí jeho e-mailu a informovat ho o přibližném termínu jeho vyřízení. Zákazník by nikdy neměl být zahlcován nevyžádanou poštou tzv. spamming (nevyžádaná pošta sloužící jako reklamní sdělení) je velkým problémem současné doby a je považovaný jednání proti pravidlům slušného chování, pro firmu by tedy nebyl nejlepší vizitkou. [16]

### **Webové stránky**

Mít webovou stránku je pro firmu v dnešní době absolutní nezbytností. Počet uživatelů využívající internet k vyhledávání vhodných společností nebo nákupu stále stoupá. Webová stránka by měla být často aktualizována, aby její obsah nebyl zastaralý nebo neobsahovala nereálné informace. Tyto stránky by měly být snadno k nalezení, mít pěkný vzhled, být přehledné, být přiměřeně náročné na provoz a občas obměňovány. Pro zákazníky je důležitá webová stránka firmy, jelikož její zpracování, přehlednost a aktuálnost vypovídá o dynamice firmy a vytváří určitou vizitku celé společnosti. Na stránkách může být umístěno i diskuzní fórum, které umožňuje zákazníkům pokládat své dotazy. V současné době jsou tato fóra nahrazována komunikací na sociálních sítích, která je rychlejší a také v mnoha ohledech pohodlnější. [5]

### **Komunikace na sociálních sítích**

*„V posledních letech výrazně vzrostla oblíbenost sociálních sítí. V roce 2014 je využívalo 37% obyvatel ČR oproti 5% před pěti lety. Přesto mezi 28 státy Evropské unie patřilo v roce 2013 z hlediska využití sociálních sítí až 24. pozice. Celkově se Česká republika v mezinárodním srovnání ve vybavenosti domácností informačními technologiemi stále nachází pod průměrem Evropské unie, počtem uživatelů internetu jsme se k průměru velmi přiblížili.“ [3]*

Sociální sítě jsou velmi mocným marketingovým nástrojem, počet jejich uživatelů stále stoupá a jejich využívání může být velmi efektivní při propagaci produktu i komunikaci se zákazníky. Na sociálních sítích jsou v České republice registrovány miliony uživatelů. Jedná se o typ speciální komunikace, která umožňuje podniku vytvořit svůj profil a komunikovat se svými zákazníky, popř. oslovit potenciální zákazníky. Firmě je také umožněno prezentovat rychle a viditelně své speciální nabídky, či nabízet novinky. Také komunikace tohoto typu má svá pravidla, která se od ostatních typů komunikace v určitých věcech liší. Společnost by se

měla snažit komunikovat v přátelském duchu, nesnažit se působit příliš korporátně a v neposlední řadě nepřidávat až příliš mnoho příspěvků, to zákazníky spíše odrazuje. Zvláštností této komunikace je, že jedním z jejích způsobů je veřejná komunikace, to znamená, že ostatní zákazníci si mohou přečíst reakce firmy na dotazy jiných zákazníků nebo zákaznické reference přímo na profilu firmy. V případě, že zákazník nestojí o tento přístup, sociální sítě umožňují i soukromou konverzaci. Nevýhodou těchto sítí je jejich časová náročnost nebo např. vytvoření správného profilu, který zaujme zákazníky a jeho další správa.[1]

### **3.2.3 Písemná komunikace**

Tento typ komunikace postupně upadá, vzhledem k možnostem, které nabízí nové technologie, avšak někdy je nutné písemnou komunikaci použít. Oproti ostatním typům je velice pomalá, což je její hlavní nevýhodou. Existuje plno věcí, které lze odeslat pomocí elektronické pošty, ovšem v některých případech se firma raději uchyluje k tomuto typu komunikace, třeba při posílání faktur a jiných informací, které by se mohly snadno přes elektronickou poštu ztratit nebo by je mohl zákazník přehlédnout. Není povinností každého zákazníka vlastnit tiskárnu, e-mailovou schránku a počítač s internetem, proto je lepší v určitých případech písemnou komunikaci nepodceňovat.

Gramatická správnost, jasnost, přesnost, srozumitelnost jsou opět hlavními vlastnostmi. Pro psaní adresy existují přesná pravidla, pokud má dopis působit dobrým dojmem, je třeba mít všechny náležitosti v pořádku. Správný dopis by měl obsahovat oslovení, hlavní text, ukončení a podpis. Pokud se jedná o korespondenci, na kterou je třeba odpovídat, musí firma počítat s delší dobou.[2]

### **3.2.4 Osobní kontakt**

Osobní kontakt je velice důležitý a nenahraditelný, v jedné věci se velmi liší od ostatních způsobů komunikace. Předchozí typy neumožňují vidět osobně protistranu, její jednání, způsob vyjadřování, schopnost reakcí, řeč těla. Všechny tyto atributy mohou být velmi významným faktorem při každém jednání. V případě jednání se zákazníky to platí také. Zákazník má možnost vidět, jak si ho firma váží, jak k němu přistupuje a naopak firma má daleko větší a rozšířenější možnosti jak zákazníkovi co nejlépe vyhovět a uspokojit jeho potřeby. Při uzavírání důležitých kontraktů mnoho osob dává přednost právě osobní komunikaci, protože ta podává nejreálnější obraz o všech zúčastněných.

Při správném zvládnutí osobní komunikace, může podnik mnohé získat, naopak pokud dělá chyby, může působit nerespektivně, neprofesionálně a zákazníka tak může odradit. Osobní komunikace je velká věda, existuje mnoho kurzů zabývajících se zlepšováním tohoto typu kontaktu. Už jen podání ruky vypovídá o člověku mnohem víc, než se zdá, většina těchto věcí se dá naučit a působit tak na zákaznicko podvědomí. Jedná se o psychologické výzkumy, které zkoumají působení různých faktorů na lidské myšlení. Řeč těla je také jedním ze způsobů, jak zákazníkovi ukázat, to co podnik potřebuje a jak odhalit zákazníkovi postoje v určité situaci. Osobní kontakt je velmi mocným nástrojem, ale musí být správně ovládán. Otevírá mnoho možností, které nejsou při jiném typu komunikace možné, stejně tak může daleko více uškodit při špatném zvládnutí jeho pravidel. [16]

### **3.3 Vztah se buduje komunikací**

Při zisku zákazníka firma utrácí velké peníze investováním do reklamních kampaní, drahých katalogů, výplat obchodním zástupcům, pokud však zákazníka získá, mnohdy se stává, že mu už nevěnuje tolik pozornosti, kterou zákazník potřebuje a může dojít k jeho ztrátě. V souvislosti s náklady se udržovat zákazníka vyplatí daleko více, jak drahé reklamní akce a neustálé shánění nových zákazníků. Péče o dosavadní zákazníky je po finanční stránce mnohem výhodnější a neměla by být podceňována. Komunikace není pouze jednání se zákazníkem, ale také jeho celkový dojem z prostředí společnosti, či z chování zaměstnanců a vedoucích k zákazníkovi. [2]

#### **3.3.1 Když zákazník a firma nejsou v každodenním kontaktu**

Každá úspěšná firma musí mít pečlivě vedenou databázi svých zákazníků, měla by mít přehled o tom jaký zákazník, kdy a kolik ve firmě nakoupil a zároveň sledovat jejich přírůstky a úbytky. Tato databáze umožňuje firmě kdykoliv zkontaktovat zákazníka, nabídnout mu novinky nebo ho nejlépe potěšit něčím nečekaným (přání k narozeninám, dárkové poukazy – viz výše). Poděkování stálým zákazníkům je také třeba nepodceňovat, ukazuje, že si jich společnost váží a že jejich věrnost pro ni není samozřejmostí. Stejně tak pokud zákazník slaví narozeniny nebo firma, se kterou daný podnik spolupracuje, bude slavit výročí svého založení, je dobré svým zákazníkům poblahopřát. Na svých webových stránkách by měl podnik aktualizovat nejnovější informace pro své zákazníky, informovat je o novinkách, vylepšeních, oznamovat jim změny, speciální akce, slevy, své úspěchy popřípadě rady, které mohou být pro zákazníka přínosné. [2]