

Zásady řízení vztahů se zákazníky

Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Rozvoj tohoto vztahu vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu. Uvážíme-li celý proces, snižuje se význam jednotlivého nákupu. Cílem řízení vztahu se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Při řízení vztahu se zákazníkem by měla společnost pracovat v podmínkách takového vztahu. Obě strany by se měly ve svých postupech co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách. Podle této filozofie není konkurenční schopnost založena výlučně na cenové soutěži, nýbrž i na tom, zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu.

Druhou zásadou je pohlížet na produkt jako na proces. V tomto kontextu je pak naprosto bezvýznamné tradiční dělení zboží a služeb. Produkt by měl být považován za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi společností a zákazníkem. Prostřednictvím této výměny jsou schopnosti a znalosti společnosti částečně transformovány do vytváření zákaznické hodnoty. Tím se výroková diferenciací stává diferenciací procesu a otevírá neomezené šance k vybudování různých typů vztahů se zákazníky. Dokonce i hromadné výrobky mohou být diferencovány změnou procesů ve vztazích se zákazníky.

Třetí zásada se vztahuje k odpovědnosti společnosti. Podle této filozofie nestačí, uspokojuje-li společnost potřeby zákazníka. Nestačí ani, je-li zákazník spokojen. Společnost může vytvářet solidní vztahy za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty.

Hodnototvornému procesu zákazníka je třeba rozumět

Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, tj. procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. Společnost orientovaná na vztah se zákazníky má snahu dozvědět se více o tom, jak zákazníci vytvářejí pro sebe hodnotu. Je pak snadnější vyhodnotit, jak společnost v rámci svých schopností může zákazníkovi pomoci.

Bez řádného pochopení tvorby hodnoty je obtížné rozvinout vztah se zákazníkem, ať už z hlediska zákazníka, nebo z hlediska společnosti.

Povaha procesu vztahu se zákazníkem

Jestliže se společnost snaží zákazníka podporovat při jeho hodnototvorném procesu, je třeba, aby na vztah pohlížela jako na proces. V mnoha obchodních oblastech (např. ve zpracovatelském průmyslu) není tento způsob myšlení zcela nový. Řada marketingových nástrojů je charakteristická zdůrazňováním obchodních aspektů vztahu se zákazníkem. Často je vztah se zákazníkem postaven na roveň obchodu.

Když se zamýšlíme nad vztahy se zákazníky, je třeba dívat se na ně jako na procesy. Vztah se zákazníkem vzniká na základě řady setkání. Je zajímavé porovnat řízený vztah se zákazníkem s pojetím užívaným v marketingu služeb. Mluvíme o momentu pravdy, např. při setkání mezi personálem zákazníka a společností. Příznačně věnujeme zvláštní pozornost každému specifickému momentu pravdy, ale nezaměřujeme se na procesy, které tyto momenty vytvářejí. Na rozdíl od tohoto řízení vztahů se zákazníky pohlíží na vztah jako na celek a důraz je kladen na jeho rozvoj a kontinuitu.

Opravdové vzájemné působení a cílené vytváření vztahu se zákazníkem, který je přínosem pro obě investující strany – to jsou nezbytné předpoklady pro další rozvoj vztahu. Společným cílem pak je nacházet nové možnosti pro tento rozvoj.

Soustředění se na vztah se zákazníkem vyžaduje posun od zaujímání opačné pozice k hledání a sledování obecného prospěchu. Cílem není být zákazníkovi nablízku, nýbrž „žít“ se zákazníkem.

Pokud na vztah se zákazníkem pohlížíme jako na proces, nepředstavuje konkrétní obchodování mimořádnou událost. Je to pouze součást činnosti, kterou se realizuje vztah se zákazníkem. Prodejní oddělení sice kontroluje obchodní aspekt vztahu, nicméně rozvoj tohoto vztahu stejnou měrou ovlivňují i činnosti dalších útvarů společnosti. Současné výrobní útvary mají řadu přímých kontaktů se zákazníky a totéž platí i o pracovnících ve fakturaci.

Od obchodu k řízenému vztahu se zákazníky

K otázce vztahu se zákazníkem se tradičně přistupuje jako k řadě jednotlivých nákupů. Kupuje-li zákazník loajálně výrobky společnosti, je považován za pravidelného zákazníka.

Ve „světě obchodu mezi firmami“ v B2B vztazích (business to business) se předpokládá, že zákazníkovo nákupní oddělení je nejlepším interpretem při procesu vytváření hodnoty. Rozhoduje o tom, jaké jsou konkrétní potřeby zákazníka a snaží se najít na trhu subjekty, které budou schopny konkrétní představy naplnit. Nákupní oddělení hodnotí svoji výkonnost podle počtu slev poskytnutých v rámci svých obchodních aktivit. Toto oddělení má právo na vlastní existenci jen tehdy, je-li schopno pokrýt náklady způsobené svými aktivitami zaměřenými na získání slev. Společnost, která chce existovat ve světě obchodu, musí přijmout konkrétní požadavky zákazníka a nabídnout své výrobky prostřednictvím tendrů. Vzhledem k tomu, že specifikace jsou zadávány často velmi podrobně (z důvodů usnadnění cenových srovnání), je jedinou proměnnou ve vztahu k zákazníkovi cena. Pokud tomu tak je, nákupní a prodejní oddělení diskutují zejména o tom, jak mohou ovlivnit stanovení ceny.

Ve „světě řízeného vztahu se zákazníky“ musí společnost mít zájem o předání svých znalostí a schopností zákazníkovi. Prodávající má množství znalostí a schopností s jejichž pomocí lze zefektivnit zákazníkům hodnototvorný proces. Tyto znalosti a schopnosti se nemohou objevit ve světě obchodu, protože komunikace je jednostranná a komunikující strany (prodávající a kupující) nereprezentují nejlépe své společnosti.

V řízených vztazích se zákazníky je v centru pozornosti vztah se zákazníkem a cíl přizpůsobit procesy společnosti a zákazníka navzájem tak, aby se staly efektivnějšími a byly schopny zajistit významné úspory převyšující svou hodnotou slevy získané nákupním oddělením. Pouze za předpokladu zajištění této podmínky je možný posun ke skutečně zákaznický orientovaným činnostem. Ve světě obchodu může orientace na zákazníka snadno vést k tomu, že společnost bude vydána zákazníkovi na milost. Znamená to přizpůsobit se požadavkům zákazníka a zefektivnit činnosti, aby společnost byla konkurenceschopná, zejména v cenové oblasti. Naproti tomu řízený vztah se zákazníkem vyžaduje přizpůsobit proces na obou stranách a sobě navzájem tak, aby se hodnota (úspory, efektivnost, lepší kvalita) vytvářela na obou stranách.

Z takového vztahu bude těžit jak společnost, tak zákazník. Prostřednictvím tohoto vztahu mohou obě strany plnit své cíle lépe než s použitím jiných prostředků. V praxi to znamená, že dobrý vztah se zákazníkem vytváří pro obě strany lepší výsledek než v případě, když zákazník v limitovaném časovém období dojedná konkurenceschopnou nabídku pro několik možných partnerů.

Na stejné straně barikády

Jestliže budeme uvažovat v podmínkách dvou soupeřících subjektů, povede toto uvažování ke *hře s nulovým výsledkem*. Bude-li jedna strana vyhrávat, musí druhá prohrávat. V praxi to znamená, že společnost ztrácí do té míry, do jaké je zákazník schopen vyjednat pro sebe příznivé podmínky. Strana, která je lepším vyjednávačem, je schopna pro sebe dosáhnout lepší smluvní podmínky. Tradiční školení pro obchodní činnost například neustále zdůrazňuje, že úkolem prodejce je najít argumenty, které buď druhou stranu přesvědčí, nebo převáží nad jejími požadavky, a tak prodejce uzavře dobrý obchod.

Vzdát se tohoto tradičního pojetí vyžaduje nový přístup a nové myšlení. Cílem řízeného vztahu se zákazníkem je vyvinout obecný postup s nosnou myšlenkou, že pokud je vztah dobře rozvinut, vyhrávají obě strany. V tomto případě zde nebudou dva oddělené subjekty, kde vítězství jednoho znamená ztrátu druhého, ale spíše spolupracující partneři, kteří oba rozvinutím vztahu získávají. A to je vlastně ústřední myšlenka řízení vztahu se zákazníkem.

Zdroj:

STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo, R. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada, 2002. s. 16 až 19.