

David Freemantle

BUZZ
50 maličkostí,
které mají velký vliv
na prvotřídní služby
zákazníkům

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2006

David Freemantle
The Buzz
50 little things that make a big difference
to delivering world-class customer service

© 2004 by David Freemantle
Translation © Pavel Medek, 2006
Cover design © Petr Foltera, 2006
All rights reserved

ISBN 80-7261-148-8

11

PRVNÍ ZÁKLADNÍ ZÁSADA: PLŇTE DOHODNUTÉ ZÁVAZKY

*Nejste-li schopni zajistit to, co chtějí
zákazníci, je všechno ostatní zbytečné.
Dbejte na to, abyste plnili vše, na čem jste
se s každým zákazníkem smluvně dohodli.*

První základní zásada služeb zákazníkům zní, že musíte plnit své závazky. Můžete se usmívat, jak chcete, můžete si se zákazníky povídat a budovat vztahy, můžete je bavit – pokud však v konečné fázi zákazníkovi nedodáte slíbený produkt v dohodnutou dobu, všechen buzz se vypaří. Je to jako jít do restaurace, kde jsou všichni číšníci neobyčejně přátelští, ale nedonesou vám objednané jídlo.



Vytvářet buzz mohou pokročilí. Začátečník se musí soustředit na základní zásady a nejdůležitější ze slavné pětky je plnění závazků.

Znamená to, že výrobky nebo služby musí být na určeném místě v době, kdy je tam zákazník chce mít.

Znamená to také, že zákazník dostane produkt, který chce, že výdej skladových zásob je natolik kvalitní, že zákazník nedostane sukni, když si objednal košili, a přesně dostane objednané množství – dva kusy a ne jeden. Řečeno jinými slovy, znamená to doslova nulové chyby neboli přístup k jakosti produktů a poskytovaných služeb zvaný „six sigma“. Až příliš často slyšíme, že někomu díky nepřesnému měření a odhadu špatně položili koberec nebo při dodání poškrábali a poškodili drahý nábytek.

Vzhledem k tomu, že svět, v němž žijeme, není právě dokonalý, vyskytnou se případy, kdy něco nevyjde, kdy se objednané zboží nedodá, nebo kdy se dodá něco jiného, než zákazník chtěl. Existují dvě základní metody, jak podobné situace řešit:

- 1 Musíte zákazníka o problému informovat dřív, než vás o něm informuje on.
- 2 Musíte mít záložní plán, jak takový problém řešit. Když například kuchyni dojdou kuřata (nebo naopak kuřata do kuchyně nedojdou), musíte mít nějaký vynalézavý záložní plán, jak nejlépe reagovat na námítky zákazníků, kteří si chtějí dát kuře.

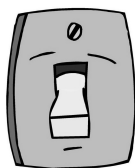
Když zákazník existenci problému zjistí dříve než vy, vzniklou škodu už nenapravíte. Identifikujete-li problém jako první, můžete se zhostit

řešení dané situace a máte maximální možnost uspokojit očekávání zákazníka.

Zde jsou příklady několika maličkostí, jimiž můžete splnění dohodnutých závazků pojistit:

- ⇒ Dejte plnění závazků nejvyšší prioritou. Jakmile se smluvně zavázete k dodávce, vaší nejvyšší prioritou musí být její splnění.
- ⇒ Všechny budoucí dodávky zákazníkům si hlídejte a čtyřicet hodin před plánovaným termínem ještě jednou zkontrolujte, že je všechno v pořádku.
- ⇒ Všechno, co jste zákazníkovi slíbili, si запиšte a poznámky pravidelně kontrolujte, abyste zajistili, že své sliby splníte.
- ⇒ Závisí-li váš slib zákazníkovi na něčem, co musí udělat někdo z kolegů, vždy se zdvořile přesvědčte, že to doopravdy udělal.
- ⇒ Má-li vaše nákladní auto poruchu, raději zákazníkovi oznamte zpoždění dodávky a nečekejte na jeho rozčilený telefonát.
- ⇒ Podobně, sdrží-li se zásilka na celnici, co nejdříve o tom zákazníka informujte.
- ⇒ Dbejte na to, aby byly opravy dokončeny v termínu.
- ⇒ Požadované informace zákazníkovi dodejte ve slíbenou hodinu.
- ⇒ Příslušnou brožurku pošlete dnes, jak jste slíbili.
- ⇒ Každý uplatněný pojistný nárok vyřídíte do slíbených dvou týdnů.

Jak vidno, pro plnění dohodnutých závazků je zásadně důležitá proaktivní komunikace. Mnozí odborníci by potvrdili, že odcizování zákazníků do značné míry pramení z nedostatku řádné komunikace. Špičková úroveň znamená, že své závazky nejen plníte, ale vynakládáte zároveň trochu námahy navíc na to, abyste zákazníka o jejich plnění informovali.



BUZZ POSTUP 11

Každý zaměstnanec by měl mít stoprocentně jasno v tom, co se od něj při plnění konkrétní dodávky očekává: komu by mělo být zboží dodáno (kdo přesně je zákazníkem), kdy by mělo být dodáno, kam by se mělo dodat a jaký je standard jakosti, podle kterého by se mělo dodat.

BUZZ CITÁT 11

Plnění závazků je první z 50 maličkostí, nezbytných pro dosažení špičkové úrovně.

11

12

DRUHÁ ZÁKLADNÍ ZÁSADA: DODRŽUJTE ZÁSADY SLUŠNÉHO CHOVÁNÍ

*Dbejte na to, abyste se při obsluhování
zákazníků chovali slušně.*

„Vysvětlovat tanečnímu mistrovi základy valčíku“ nesvědčí právě o slušném chování, přesně o to ale v této kapitole jde. Je sice možná zřejmé, že dobrá obsluha vyžaduje slušné chování, všichni však můžeme z vlastní zkušenosti uvést nedávné příklady, kdy jsme se ho nedočkali, kdy se odpovědní zaměstnanci prostě nenamáhali, neměli zájem, počínali si nevědomě či hrubě. Žijeme bohužel ve světě, kde slušné chování pomalu mizí, kde lidé neodpovídají na e-maily ani na telefonáty a občas se dokonce bez omluvy nedostaví na schůzku. Mnozí lidé vám ani nepoděkují.

Slušné chování znamená prostě být zdvořilý a ohleduplný. Znamená chovat se ke všem zákazníkům uctivě a důstojně. Není na něm nic složitého a je základem každé civilizované společnosti.

Zde je několik zásad slušného a zdvořilého chování:

- 1 Budte přesní.
- 2 Nezapomínejte poděkovat.
- 3 Ustupujte lidem z cesty.
- 4 Otevírejte lidem dveře.
- 5 Neprodlené odpovídejte na dopisy.
- 6 Volejte, kdy jste slíbili.
- 7 Dbejte na vlastní slušný vzhled.
- 8 Nabízejte, že lidem poneseš tašky.
- 9 Budte vždy zdvořilí a uctiví.
- 10 Co nejčastěji skládejte lidem poklony.
- 11 Informujte druhé o tom, co se děje.
- 12 Neskákejte lidem do řeči.
- 13 Zdvořile poslouchajte, co lidé říkají (a věnujte tomu pozornost).
- 14 Ve vhodnou chvíli nabízejte občerstvení (třeba jen sklenici vody).
- 15 Ptejte si lidí, jak se jim daří (s mnoha individuálními obměnami na toto téma).
- 16 Říkejte prosím.
- 17 Odpovídejte na všechny e-maily.
- 18 Vyzývejte lidi, aby se posadili.
- 19 Nabízejte pomocnou ruku.
- 20 Příchozí zdvořile vítejte.
- 21 Zákazníkům nalévejte čaj.
- 22 Nabízejte se, že zákazníkům pomůžete z kabátu.
- 23 Když někdo odchází, rozlučte se s ním.
- 24 Ustupte a nechte druhé projít první.
- 25 Na odchodu zákazníky doprovázejte ke dveřím.
- 26 Když mluvíte, dívejte si lidem do očí.
- 27 Nabízejte, že sami uděláte něco, co chce udělat zákazník.
- 28 Na schůzkách se zákazníkům vypínejte mobilní telefony.
- 29 Nikdy nebuďte na nikoho hrubí (včetně neomalených poznámek či nevlídných pohledů).
- 30 Dbejte na to, aby byl v malých skupinkách každý každému představen.

Zrovna nedávno jsem byl s jedním klientem na obědě a číšníci neplnili zásady výše uvedeného seznamu ani ze čtyřiceti procent. Nikdo nám neotevřel dveře, nikdo nás neuvítal, nikdo se nenabídl, že nám pomůže s výběrem jídla, nikdo se nezajímal, jestli nám chutnalo, a nikdo se s námi na odchodu ani nerozloučil. Nikdo si vlastně ani nevšiml, že odcházíme. A na dovršení toho všeho – když jsem o dva týdny později dělal poslední úpravy této kapitoly – jsem si vzpomněl, že jsem ten oběd zaplatil a zmíněný klient mi dosud nepoděkoval.

Slušné chování v mnoha institucích chybí z toho prostého důvodu, že se neslučuje s takzvanou výkonností a s plněním úkolů, které zaměstnancům vytyčují manažeři. Otevírání dveří zákazníkům vyžaduje čas, který pak může chybět při plnění jiných úkolů, takže se náklady snižují na úkor slušného chování. Tam, kde firmy kladou snižování nákladů před slušné chování, hrozí nebezpečí degradace zásad civilizované společnosti.

Praktické dodržování zásad slušného chování se může zdát nesmírně neefektivní, obrovsky se však vyplácí. Jeho přínosy jsou nezměřitelné. Základem slušného chování je úcta k druhým a úctu si za peníze nekoupíte.



BUZZ POSTUP 12

Ve spolupráci s kolegy si projděte výše uvedený seznam třiceti zásad slušného chování a podle vlastního uvážení ho upravte. Pak ho užíjte jako kontrolního seznamu pro audit svého dnešního slušného chování k zákazníkům (interním i externím).

BUZZ TIP 12

Slušné chování byznysu prospívá.

12