Kapitola 5

Spokojení zákazníci a úspěšní partneři

Přímý kontakt a zprostředkovaný vliv

Otřesná a hrozná chyba.

Těmito slovy popsal prodejce aut Randy Painter, který navazuje na tradici svého otce a děda, rozhodnutí americké automobilky Chrysler ukončit vztah s jeho rodinným podnikem. Poté, co obchodně spolupracovali více než 65 let, odeslal Chrysler Painterovi výpověď s pouhou třítýdenní lhůtou. „Tohle se v Americe nedělá," stěžoval si listu *The Wall Street Journal*.[1]

Chrysler to však v roce 2009 udělal – a nikoliv pouze Painterovi, ale téměř osmi stům z 3 200 svých dalších dealerů. Bylo jim řečeno, že je Chrysler vyřazuje ze seznamu prodejních partnerů v rámci posledních pokusů o svou záchranu. Management automobilky situaci viděl tak, že společnost má v USA více distributorů, než potřebuje. Tento stav přitom způsoboval hodně problémů.

Kromě jiného to znamenalo, že příliš mnoho dealerů spolu soupeří o příliš málo školených mechaniků a zkušených prodejců. Klesala tak úspěšnost každého jednotlivého dealera. Zatímco Toyota prodala v roce 2008 téměř 1 300 vozidel na jednoho dealera, Chrysler jen 303.[2] Dealeři se přitom snažili vzájemně odlišit, což vedlo k cenovým bojům a nižším maržím pro všechny. Zatímco bylo stále těžší dosáhnout zisků, měli dealeři povinnost renovovat své salony, obměňovat

vybavení svých servisů a vhodně školit své zaměstnance. Trpěly proto služby zákazníkům a společnost Chrysler ztrácela dobrou pověst.

Po vyhlášení bankrotu podle kapitoly 11 příslušného zákona vypověděl Chrysler stovky smluv s dealery. Společnost doufala, že tím pomůže zlepšit celkové klima prodejů svých produktů. Svým postupem si však všechny znepřátelila, protože dealeři se začali zuřivě bránit a snažili se na svou stranu získat vládní úřady i média. Místo toho, aby Chrysler jeden problém vyřešil, svou situaci ještě zhoršil.

Tak dopadl pokus o nový začátek.

Společnost chtěla v červnu 2009 ukončit svou restrukturalizaci a zahájit novou fázi svého rozvoje. Ve skutečnosti se však ocitla na kordy s komunitou svých dealerů, bez kterých se nemohla obejít, jestliže chtěla rozvíjet vztahy s novými zákazníky a napravit svou pošramocenou pověst u těch stávajících. Pro společnost, která již zápasila s kvalitou svých produktů, to byla závažná porážka.

Každý podnik ví, že spokojení zákazníci jsou klíčem k dlouhodobému úspěchu. Historie společnosti Chrysler dokládá, že stejný význam mají také dobré vztahy s partnery.

Jestliže vaše společnost závisí na dealerech, maloobchodních prodejcích, distributorech nebo na více spolupracujících firmách, nejspíš to sami dobře víte. Bez partnerů by mnohé společnosti jednoduše přestaly existovat. Platí to hlavně o těch, které nemají přímé prodejní modely. Jedná se například o vydavatele knih, rafinerie ropy, výrobce aut a mnoho dalších organizací, které neprodávají koncovým zákazníkům přímo, ale pomocí sítě prostředníků. Kromě jiných výhod tito partneři zlepšují geografické pokrytí, usnadňují přístup na trh a poskytují zkušenosti s produkty, které samotným výrobním společnostem chybí.

Přes všechny uvedené výhody přináší spolupráce s partnery také specifické problémy. Často se obtížně řídí, jejich podpora je drahá a těžko se udržuje jejich loajalita. Žádný problém se však nevyrovná nutnosti vyvážit šanci na ziskovost partnerů se spokojeností zákazníků. Společnosti přitom musí najít způsob, jak dělat obojí a ani jeden z obou požadavků neošidit.

Klíčové je přitom zamyslet se nad ziskovostí v rámci celého řetězce přidané hodnoty a vyvinout vzájemně výhodné strategie, které umožní budovat loajalitu mezi partnery, ale přitom kladou na první místo spokojenost zákazníků.

Společnostem, které se jako Chrysler dostanou do konfliktu se svými obchodními partnery, to může připadat neintuitivní nebo dokonce nemožné. Ve skutečnosti je však tento cíl splnitelný. Mnoho firem od IBM až po výrobce zemědělských strojů John Deere si vybudovalo síť loajálních a oddaných partnerů, kteří se úspěšně starají o potřeby koncových zákazníků. Společnost IBM si například udržela pevné vztahy s partnery, ačkoliv její divize přímého prodeje nabízí mnoho stejných produktů mnoha stejným zákazníkům, na které se zaměřují i její distribuční partneři. Jak se IBM daří zachovávat smír? Vyhýbá se prudkým změnám koncepcí, posunům velkoobchodní strategie i trestání či omezování svých partnerů, což vesměs kazí dobré obchodní vztahy.

Na trhu s automobily asi neexistuje firma, která by v tomto ohledu předčila Lexus. Již od svého vstupu na americký trh v roce 1989 se Lexus snaží uspokojovat jak zákazníky, tak partnery. Kromě toho, že vyvíjí auta, která patří mezi nejspolehlivější na světě, pečlivě také řeší všemožné problémy, s nimiž se zákazníci i dealeři setkávají.

Management společnosti Lexus chtěl předejít potížím, se kterými se potýkaly jiné značky včetně Chrysleru. Proto se rozhodl omezit

maximální počet dealerských partnerů v USA na 250. Dealeři tak mají zajištěnu maximální ziskovost a vedení společnosti Lexus dokáže snáze kontrolovat standardy kvality. V současnosti funguje v USA přibližně 230 autorizovaných dealerů značky Lexus oproti zhruba 1 400 v případě jiného výrobce luxusních aut Cadillac. Navzdory tomuto nepoměru překonává Lexus prodeje svého amerického konkurenta téměř dvojnásobně.

Zásadně větší objem prodeje na jednoho dealera umožňuje partnerům Lexus zvyšovat své marže. Dealerský agent Sheldon Sandler říká, že dealeři společnosti Lexus dosahují větších zisků z jednoho vozidla než prodejci jakýchkoliv jiných masově vyráběných luxusních vozů. „Musíme doufat, že se v příštím životě oba staneme dealery značky Lexus," řekl novináři z časopisu *Forbes*.[3]

Díky dosahované ziskovosti se dealeři Lexus stali váženými partnery výrobce a společně s ním se snaží poskytovat nejlepší zákaznické služby, jaké jsou v tomto oboru reálné. Obchodní zástupci společnosti Lexus zavádějí pro zákazníky různá zpříjemnění, jako například kryté cvičiště, občerstvovací pulty s lahůdkami a dokonce plně funkční kanceláře pro klienty, kde mohou pokračovat v práci, zatímco jejich vozidlo prochází servisem. Náklady na tyto projekty dealerům často pokryly štědré příspěvky, které jim Lexus z jejich zisků vrací.[4]

Tyto výdaje spolu s pokračujícími investicemi do školení, nástrojů a jiných prostředků umožnily automobilce Lexus vyniknout v početné konkurenci. V roce 2009 společnost znovu získala nejvyšší hodnocení jak v průzkumu služeb dealerů, který zpracovává firma J. D. Power and Associates[5], tak v průzkumu spokojenosti amerických zákazníků, který pořádá University of Michigan.[6]

Díky tomu, že dokáže uspokojit *jak* zákazníky, *tak* své partnery, dosahuje Lexus velkých tržních úspěchů. V současnosti zaujímá první pozici v prodeji luxusních vozidel na americkém trhu.

Stejně jako Lexus také společnost Cisco trvale usiluje o spokojenost zákazníků i loajalitu svých partnerů. V současnosti je tento dvojí přístup pevnou součástí firemní kultury. Vždy tomu tak ale nebylo.

Jak vycházet vstříc

Společnost Cisco brala zákazníky jako svou prioritu od samého začátku. Ve firmě se o tom vyprávějí legendy.

Viceprezident Joe Pinto si například vzpomíná, jak jej jedné noci ze zaslouženého spánku vytrhl telefonát pracovníka podnikové ochranky, který dopadl vetřelce v jedné z technických laboratoří. Ukázalo se, že se jedná o firemního zaměstnance, který pracoval pro Pinta v oddělení péče o zákazníky. Co dělal v uzamčené technické laboratoři bez povolení a uprostřed noci, ptal se Pinto. Kradl síťovou kartu z jednoho firemního serveru. Karta v té době nebyla k dostání, ale zaměstnanec slíbil jednomu ze zákazníků, že ji do své zítřejší návštěvy sežene.

„Pusťte jej," nařídil Pinto hlídači, „i s *tou kartou*."

Od CEO Johna Chamberse až po nejnižší úrovně své hierarchie společnost Cisco pečlivě a důsledně pěstovala kulturu, která kladla na první místo zájmy zákazníků. Vezměte si Joeho Pinta. V každém čtvrtletí se stýká se stovkami zákazníků a dokonce jim dává své telefonní číslo domů. Své prezentace často začíná postřehy z těchto setkání a osobně sleduje, jak jsou velcí i malí zákazníci spokojeni.

Pinto vysvětluje, že své schopnosti vycházet s ostatními lidmi a zvládat nebezpečné situace získal v dobách, kdy vyrůstal v jedné z nejvíce problémových čtvrtí New York City.

Uklidňování nervózních zákazníků a zájem o jejich spokojenost přirozeně vyplývaly z jeho povahy. Pamatuje si na jednu velikonoční neděli, kdy musel doma odpovídat na mnoho telefonátů a celé svátky strávil u telefonu. „Zákazníky jsme považovali za členy rodiny a vlastní oběti jsme brali jako součást svého stylu práce," vysvětluje.

Tato práce pokračuje dodnes.

Cisco investuje značné sumy, aby mohlo měřit spokojenost zákazníků *každý den*. Společnost dokonce dospěla tak daleko, že vyvinula nástroj na sledování spokojenosti zákazníků v reálném čase, který mají k dispozici všichni pracovníci. Pouhé kliknutí myši stačí, aby mohl kterýkoliv zaměstnanec zobrazit aktuální čísla o spokojenosti za libovolnou zemi, produkt a zákaznický segment. Podle údajů organizace Walker Research, která tyto průzkumy pro Cisco a jiné vedoucí technologické firmy zajišťuje, úroveň spokojenosti se společností Cisco v současnosti kolísá kolem hodnoty 4,5 na pětibodové stupnici, což značně převyšuje oborový průměr.

Aby měla společnost jistotu, že její zaměstnanci budou tato čísla brát vážně, závisí na nich i výše platů. Index spokojenosti zákazníků může v současnosti ovlivnit zaměstnanecké bonusy až o 40 procent. Nikoho nepřekvapí, že výkyvy příslušné hodnoty patří mezi nejsledovanější podnikové indikátory.

Tato kultura zaměřená na zákazníky se však neomezuje na pouhá měření a metriky. Cisco má promyšlené a podrobné optimální postupy téměř pro všechny typy interakce se zákazníky, které si lze představit. Ať už se jedná o podporu při řešení potíží, návrh sítí nebo dokonce hledání náhradních dílů, které nejsou dostupné pomocí

tradičních kanálů, vyvinula společnost opakovatelné, škálovatelné a ověřené procesy pro všechny situace, kdy mohou zákazníci potřebovat pomoc. A pokud tyto postupy v některých případech nevedou k cíli, má Cisco k dispozici i záložní varianty. Skupina nejdůležitějších zákazníků je sledována nepřetržitě a týmy techniků podpory jsou připraveny, aby okamžitě dokázaly mobilizovat potřebné zdroje. Když například operátora Saudi Telecom postihl kritický síťový problém, Cisco do Saúdské Arábie okamžitě vyslalo jednoho ze svých špičkových techniků. Dostal za úkol zákazníkovi maximálně vyhovět. Technik pracoval tři týdny ze čtyř po celých sedm měsíců. Zákazník, který do té doby patřil k nejméně spokojeným, se během té doby zařadil mezi nejloajálnější klienty Cisca na Blízkém Východě.

Cisco dává pracovníkům podpory a obchodním zástupcům značnou volnost, aby se mohli operativně rozhodovat, třeba i pro nekonvenční řešení. V některých případech přebírají odpovědnost za kritické situace pracovníci na nižších pozicích, i když to může znamenat, že tím dočasně přeskočí své nadřízené.

„Na schůzkách má hlavní slovo ten, kdo se zákazníkem mluvil naposledy a zná jej nejlépe, nikoliv ten, kdo přijde s nejbarevnější prezentací nebo nejpůsobivějším titulkem," tvrdí Pinto.

Díky svému zaměření na zákazníky udržuje Cisco své zisky na úrovni, která patří k nejvyšším v oboru. Loajalita jeho zákazníků, jak ji měří Walker Research, opět značně převyšuje průměr pro technologickou firmu – téměř 80 procent oproti standardním 55.

Přes všechny výhody, které Cisco získává díky své péči o zákazníky, by nemohlo dosáhnout současné velikosti bez pomoci obchodních partnerů. Ukažme si, jak společnost Cisco podpořila rozvoj svých obchodních partnerů a jak přitom dokázala sama profitovat. Vzhledem ke kulisám celého příběhu se řešení objevilo právě včas.

Od objemu k přidané hodnotě

Krátce před začátkem nového tisíciletí zakoupilo Cisco jednu perspektivní firmu. Zdálo se, že právě tato firma vyvinula řešení, které bude dříve či později chtít každý podnik a budou o ně usilovat všichni konkurenti. Jednalo se o firmu Selsius vyrábějící telefonní systémy, které fungovaly přes Internet s mnohem nižšími náklady než tradiční technologie založené na telefonních linkách. Společnost Cisco, která usilovala o posílení svého vlivu na trhu telekomunikací, za firmu z Dallasu zaplatila 145 milionů dolarů.

Objevil se však problém. Vlastně dva. Převratná technologie firmy Selsius totiž při vyšší zátěži často selhávala. To mohly vyřešit dostatečné investice do vývoje. Druhý problém však spočíval v tom, že Cisco nemělo k dispozici způsob, jak zařízení pro hlasovou komunikaci dostat na trh. Společnost měla jen slabé vazby na obchodní partnery, kteří prodávali produkty pro hlasovou komunikaci. Posílení podílu na trhu tedy vypadalo dost nejistě. Při řešení uvedeného problému se Cisco naučilo mnoho věcí ohledně spolupráce s partnery, kteří doporučují, prodávají nebo podporují jeho produkty. Společnost Cisco konkrétně zjistila, jak důležité je své partnery vhodně odměňovat, aniž by přitom ohrozila své dlouhodobé cíle.

Uveďme si několik podrobností: Cisco získává téměř 80 procent svých výnosů prostřednictvím komunity jiných firem, které se označují jako kanál. Ve fiskálním roce 2008 se jednalo o skoro 32 miliard dolarů. Cisco má v současnosti po celém světě v rámci svého kanálu více než 55 000 partnerů, kteří značně posilují jeho vliv. To je potřeba vysvětlit. Společnost Cisco sama o sobě zaměstnává přes 15 000 prodejců, ale když připočteme ty, kteří pracují pro její partnery, počet prodejců po celém světě se náhle znásobí téměř dvacetkrát

na 282 000. Pro lepší představu stačí uvést, že Cisco má k dispozici dostatek pracovních sil, aby dokázalo mimo jiné kontaktovat téměř všechny významné výrobní podniky v Číně nebo každou obchodní firmu v Německu. Tento dosah je skutečně mimořádný.

„Usilujeme o to, abychom pro každou příležitost vždy měli vhodného partnera," prohlašuje Keith Goodwin, viceprezident celosvětového prodejního kanálu v Ciscu.

Partneři kanálu přeprodávají téměř všechny produkty z firemní nabídky – cokoliv od nejpokročilejších směrovačů CRS-1 až po malá zařízení zajišťující přístup k Internetu. Partneři, kteří se nezabývají prodejem, přispívají do partnerské komunity Cisca tím, že nabízejí řízené či profesionální služby, outsourcing, konzultace nebo dokonce zkušenosti s vývojem softwaru. V této kapitole se však soustředíme na distribuční partnery.

Společnost Cisco se sice v současnosti může pochlubit úspěšným partnerským programem, ale jeho vybudování trvalo roky a program stále není dokončen. Má to více důvodů. Obchodní modely partnerů se neustále mění. Současně se vyvíjí i technologie a posunují se nákupní zvyklosti zákazníků. Z těchto a mnoha jiných příčin je mimořádně obtížné dosáhnout toho, aby se ve víceleté perspektivě mezi Ciscem a jeho partnery neobjevovaly rozpory. Díky tomu, že dodržuje základní principy a upravuje konkrétní zásady podle podmínek na trhu, však Cisco rozvíjí své podnikání spolu s partnery lépe, než by to dokázalo samo. Nikdy to samozřejmě nebylo lehké. Společnosti se často jen těžko dařilo zachovat se svými partnery smír. Platí to hlavně o situacích, kdy partneři nebyli příliš nadšeni návrhy, které jim společnost předkládala. Partneři v oboru IT reagují odmítavě, když se domnívají, že nemají dostatečně rovné podmínky. V období let 2001–2002, kdy došlo k prasknutí technologické bubli-

ny, to způsobilo hodně zlé krve. Cisco brzy zjistilo, že to není pouze doprovodný příznak krize.

Po kolapsu technologických firem se partneři Cisca museli vyrovnat s několika problémy současně. V předchozích letech se značně zvedl zájem o produkty této značky, což přitáhlo mnoho distributorů. Když ale došlo ke zpomalení trhu, tito partneři najednou zjistili, že soupeří s více prodejci než dříve o stále menší počet zákazníků. Během několika málo let se dramaticky zvýšil průměrný počet partnerů, kteří usilovali o stejné obchody.

Na situaci si vzpomíná bývalý distributor Cisca Michael Fong: „Dokonce i malá výběrová řízení obvykle přitáhla několik místních distributorů, celostátní zásilkovou společnost a navíc také globálního poskytovatele služeb, jako je AT&T."

Zákazníci brzy zjistili, že dodavatelé jsou v úzkých, a celé situace pochopitelně využili k tomu, aby je donutili ke snížení cen. Jak si více distributorů konkurovalo o pozornost méně zákazníků, bylo jen otázkou času, kdy vypukne bezohledná cenová válka. Když k tomu došlo, marže se ztenčily na minimum a partneři se snažili, aby dosáhli vůbec nějakého zisku. Některým z nich už nebylo pomoci. Podle odhadů Cisca až 20 procent jeho distributorů podnikání opustilo. Ti zbývající bojovali mezi sebou a také s neautorizovanými překupníky, kteří na eBay vystavovali zařízení Cisco, která zůstala po zkrachovaných internetových firmách.

Větší podíl obchodů v té době začalo získávat několik větších partnerů. Z 55 000 partnerů Cisca jich pouze 3 000 dosáhlo nejvyšších úrovní certifikace. Prvních deset však zajišťovalo přes 30 procent celkových obchodů společnosti Cisco. Tento stav byl v rozporu s dlouhodobými cíli Cisca ohledně partnerského kanálu. Společnost měla v plánu vytvořit zdravé klima pro všechny své partnery nezávis-

le na jejich velikosti nebo dosahu. Věřila, že tímto způsobem se může dostat k maximálnímu počtu zákazníků bez ohledu na jejich velikost a obor jejich působení.

Šéfové partnerského kanálu v Ciscu často jednali se svými partnery, aby se lépe seznámili s jejich problémy. Stížnosti partnerů se točily kolem jednoho bodu – jen málo z nich si dokáže přeprodáváním zařízení Cisco dostatečně vydělat. Společnost Cisco si uvědomila, že pokud má této sestupné spirále uniknout, musí se změnit ekonomické fungování jejího distribučního kanálu. Po náročných analýzách Cisco dospělo k tomu, že musí opustit jeden z klíčových prvků svého partnerského programu – objemové slevy.

Motivace vyšších slev pro ty, kteří nakupují ve velkém množství, patří k obchodu a distribuci odjakživa. Je to praktické, efektivní a intuitivní. Jednalo se však o efektivní obchodní politiku, nebo o starý zvyk, který již přestal být užitečný? Cisco začalo váhat zejména poté, co zjistilo, jak velcí distributoři svými slevami likvidují jiné, menší prodejce. V několika případech někteří z největších obchodních partnerů Cisca využili své objemové slevy k tomu, aby nakoupili zařízení Cisco v maximálním množství. Společnost Cisco se vždy snažila zachovat svůj zákaznický přístup, ať už používala přímý prodej nebo distribuční kanál. V prvních letech 21. století se však začala obávat, že velcí partneři s vysokými slevami rychle přeprodávají značné objemy zboží, aniž by se zabývali náročnými potřebami zákazníků před vlastním obchodem i po něm. V některých případech muselo Cisco zasáhnout, aby koncový zákazník dostal takovou hodnotu, na kterou měl nárok.

Cisco proto v březnu 2001 své objemové slevy přehodnotilo. Opuštění této koncepce bylo mimořádně kontroverzní. Bylo totiž nutné požádat některé z největších partnerů, aby buď změnili své

chování, nebo aby přistoupili na jiné smluvní podmínky. Zásadně se tím však změnila pravidla hry i pro samotnou společnost Cisco, zejména poté, co program v následujícím období několikrát znovu upravila.

„Je potřeba přiznat, že program s výhodami podle objemu prodeje nám přestal vyhovovat. Hlavní důvod spočíval v tom, že jsme chtěli, aby partneři kanálu poskytovali přidanou hodnotu," vysvětluje Surinder Brar, ředitel strategie a programů partnerského kanálu v Ciscu.

Na základě Brarových poznatků musela společnost přehodnotit, co znamená pojem „nejlepší partner" a jak tyto firmy poznat od jiných. Byli ti, kdo destabilizovali produktové marže pro všechny, skutečně dobrými partnery? Oproti tomu firmy, které působily na okrajových trzích nebo v méně ziskových zákaznických segmentech, ale poskytovaly špičkové služby, bylo stěží možné označit jako méně hodnotné partnery. Brar si to rozhodně nemyslel.

„Uvědomili jsme si, že objem není správným kritériem hodnocení partnerů. Lepší měřítko představuje *hodnota*," prohlašuje. Tato hodnota mohla z jeho pohledu vznikat různými způsoby. Mohlo se například jednat o zvládání nejobtížnějších technických potíží zákazníků, bezkonkurenční znalosti vertikálního segmentu trhu, přístup ke kriticky důležitým zákazníkům nebo dokonce počet speciálně vyškolených a certifikovaných pracovníků, které firma zaměstnává. Brar byl přesvědčen, že je nutné odměnit společnosti, které budou trvale vynikat v libovolném z těchto aspektů, protože každý z nich může přispět k úspěchu koncového zákazníka. Cisco proto radikálně přepracovalo strukturu svých objemových slev.

Společnost Cisco by tyto přínosy samozřejmě nedokázala rozpoznat, pokud by nejdříve neobjevila limity objemového distribučního

modelu, který soustřeďoval výhody mezi několik málo největších hráčů. Nebylo by ani možné ocenit, jakou hodnotu představovali všichni menší obchodní partneři, které v rozvoji omezovalo několik velkých hráčů.

„Když nastavíte férové konkurenční podmínky na úrovni transakcí, vytvoříte tím prostředí, kde mohou partneři soupeřit o zakázky podle toho, jakou přidanou hodnotu poskytují," říká Brar. Dodává k tomu, že změněné podmínky dodavatele a partnery motivovaly k tomu, aby namísto odčerpávání zisků jeden druhému začali nabízet výhody zákazníkům. „Jiné společnosti při budování distribučního programu obvykle začínají u sebe, místo aby postupovaly od zákazníků směrem k sobě. Když jsme změnili ústřední bod, distribuční strategie se tím kompletně proměnila."

Nový přístup byl sice teoreticky převratný, ale Cisco muselo ještě přijít na to, jak odměnit společnosti, které splňovaly její novou definici „nejlepších partnerů". Odpovědí nebyly slevy na produkty, ale ocenění za výkon. Zrodily se tak motivační programy, které odměňovaly partnery na základě jejich chování. Cisco například vytvořilo programy na ocenění partnerů, kteří pro zákazníky vyvinuli komplexní řešení, pomohli mu získat cenné zákazníky nebo se etablovat na novém vertikálním trhu.

Jeden program, který motivoval partnery k tomu, aby prodávali novou a pokročilou technologii, pomohl změnit směřování celé společnosti. Ukážeme to v následující části kapitoly.

Nová ekonomika pro nové trhy

Většina produktů, se kterými Cisco přijde na trh, se dostane do nabídky existujících distributorů. Není tomu tak ale vždy. Občas se

stane, že Cisco vyvine nová zařízení, která však nemá kdo prodávat. Došlo k tomu například u dříve zmíněné akvizice firmy Selsius. Tehdy byla po celém světě připojena více než miliarda tradičních telefonů. Téměř žádný z nich nenesl logo Cisco. Společnost to pochopitelně chtěla změnit.

V době nákupu firmy Selsius byla myšlenka telefonování po Internetu novátorská. Technologičtí fanoušci byli touto možností nadšeni, ale seriózní firmy nad ní ohrnovaly nos. Skype například představil svůj první internetový telefon teprve v srpnu 2003. Společnost Cisco však byla přesvědčena, že služby přenosu hlasu po Internetu neboli VoIP (Voice over Internet Protocol) se rozvinou v ohromnou obchodní příležitost. Proč? Náklady na systém VoIP totiž představovaly pouhý zlomek nákladů na tradiční pobočkové ústředny, ale přitom nabízely bohatší funkce, než jaké mohli poskytnout dodavatelé klasických hlasových zařízení.

Technologie VoIP byla pro Cisco velmi důležitá. Společnost díky ní totiž mohla stávajícím zákazníkům předvést, jak lze rozšířit funkčnost jejich datových sítí, a novým zákazníkům ukázat, proč se jim bohatě vyplatí založit svou technologickou strategii právě na síti Cisco.

S ohledem na to, že tradiční hlasový trh byl fragmentován zeměpisně i podle jednotlivých výrobců, Cisco se domnívalo, že inovativní společnosti s rušivou technologií patří budoucnost. Nejdříve však bylo nutné zlepšit stabilitu produktu a získat dostatek distribučních partnerů.

Zákazníci zpočátku váhali, zda tomuto řešení mohou důvěřovat. Nikdo nechtěl riskovat neotřesitelnou spolehlivost, kterou se vyznačovaly tradiční telefonní přístroje, a přecházet na nevyzkoušenou technologii od firmy, která se zabývá datovými komunikacemi. Podobné situace popsal Clayton Christensen ve své knize *Innovator's*

Dilemma. Společnost Cisco v roli vyzyvatele se pokoušela vstoupit na trh s levnější technologií a poté postupovat směrem výše, aby ohrozila zavedené lídry.

Cisco se nenechalo odradit a usilovně se snažilo své zákazníky přesvědčit, aby jeho novinky vyzkoušeli. Během jednoho roku, kdy společnost představila stabilní produkt s klíčovými podnikovými funkcemi, začaly prodeje technologie VoIP růst. Koncem roku 2002 dosáhly přibližně 100 milionů dolarů. Pak se ale křivka růstu vyrovnala. Poté, co oslovilo progresivní firmy a nadšence do nových technologií, nemělo Cisco k dispozici masový trh, kde by čekali další zákazníci. Společnost získala jen jednociferný podíl na trhu a mezi hlavními dodavateli se zařadila na pouhé šesté místo.

Potřebovala tedy novou strategii. Na podzim roku 2003 se viceprezident Don Proctor, který měl na starosti hlasový byznys, předložil svůj problém firemnímu týmu EBC (Enterprise Business Council). Tento řídicí tým s více funkcemi odpovídal v Ciscu za sektor velkých podniků. Proctor si uvědomil, že nedostatečná dynamika technologie VoIP představuje celofiremní problém, který vyžaduje komplexní řešení. V říjnu 2003 se tedy tým EBC sešel na celý den, aby projednal obchodní příležitost VoIP, která brzy získala nový obchodní název UC (Unified Communications). Debaty o strategii, technických požadavcích a odpovědnosti za jednotlivé funkce se táhly od rána až do pozdního večera.

Jedna z věcí, které se ten den dostaly na přetřes, byl naprostý nedostatek podpory u distributorů. Cisco a jeho distribuční partneři nedokázali najít společnou řeč a podle viceprezidenta Edisona Perese byla příčinou rozporů ziskovost. Peres, který dříve pracoval u hlasových operátorů, týmu podrobně vysvětlil, že tradiční distribuční program Cisca přináší distributorům datových produktů marže 8 až

12 procent. Vzhledem k dalším částkám, které mohou na trhu IT účtovat za služby s přidanou hodnotou, byly tyto marže na produkty Cisco přijatelné. Stejná čísla však nepřitahovala distributory, kteří působili ve světě tradičních hlasových technologií. U obchodních partnerů na tomto trhu se marže obvykle pohybovaly v rozmezí 20 až 25 procent. Nová technologie navíc tradičním distributorům hlasových produktů prakticky eliminovala výnosný zdroj příjmů – přesuny, rozšiřování a změny telefonních systémů.

„Dokud tuto rovnici nezměníme, nemají hlasoví distributoři žádný důvod, aby opouštěli své tradiční podnikání a pomáhali nám," sdělil Peres svým kolegům. „Nemůžeme spoléhat ani na to, že se zapojí naši stávající partneři. Ti jednoduše neznají zákazníky hlasových řešení ani příslušné technologie."

Společnost Cisco v důsledku toho prakticky neměla šanci, aby se na trhu výrazněji prosadila. Tým se proto rozhodl, že je potřeba rychle provést zásadní změny. Nejdříve odsouhlasil zvýšení výdajů na zaměstnání hlasových konzultantů a analytiků, kteří by mohli ovlivnit klienty hlasových řešení ve prospěch technologií Cisco. Poté se rada usnesla na něčem, co bylo dosud nemyslitelné – partner, který Ciscu pomohl příslušný obchod uzavřít, dostane zpět 20 procent tržeb z prodeje každého hlasového produktu.

Nebylo to lehké rozhodnutí – snížit návratnost vlastních investic, nebo vyhladovět vlastní partnery a zmeškat zásadní technologickou změnu. Diskuze dospěla k závěru, že dlouhodobé potřeby partnerů zdaleka převažují nad jakýmikoliv krátkodobými zisky. Společnost tedy kontaktovala své partnery a nabídla jim účast ve svém novém programu VIP (Value Incentive Program), který měl řešit několik výše uvedených problémů. Distributoři v programu VIP byli kromě jiného odměňováni za každý obchod s technologií VoIP, který úspěš-

ně dokončili. Ve většině případů dokázali partneři své zisky u libovolného obchodu VoIP doslova zdvojnásobit, ne-li ztrojnásobit. Cisco přes noc změnilo dynamiku celého hlasového trhu.

Všichni však spokojeni nebyli. Někteří zaměstnanci se domnívali, že bylo příliš riskantní vzdát se takové části příjmů. Podle názoru jiných by výhody měly směřovat k zákazníkům, nikoliv k partnerům. Rozhodnutí ale zůstalo v platnosti. Společnost Cisco poprvé ve své historii přímo sdílela tržby z prodejů se svými partnery. To znamenalo, že interní vedoucí museli akceptovat nižší dílčí marži výměnou za rychlejší rozvoj prodeje. Rozhodnutí nebylo snadné, ale společnost viděla, že zde existuje příležitost. Proměnila ekonomiku partnerství, protože se na zisky začala dívat komplexně od začátku až do konce celého řetězce přidané hodnoty.

Rada EBC následně provedla další změny. Pro zvýšení spokojenosti zákazníků a zajištění úspěchu při implementaci navrhla, aby byl každý rozsáhlejší obchod zpočátku prodáván se smlouvou o službách. Kromě toho mělo veškeré testování produktů procházet ještě přísnějším kontrolním procesem než v případě jiných produktů Cisco. Tento proces ověřování systémů měl zaručit, že vše bude dokonale stabilní.

Tato rozhodnutí spolu s dalšími, jako bylo přijímání více zaměstnanců, posílení marketingu, upevnění marží distributorů, podpora prodeje smluv o službách a rozšířené testování produktů, zvýšila náklady prodejního cyklu a prodloužila jej. Společnost však byla přesvědčena o tom, že opatření jsou naprosto nezbytná. Bez nich by stěží mohla uspět s prodejem novátorské hlasové technologie zákazníkům, kteří byli zvyklí na telefonní služby bezproblémově fungující za téměř všech okolností. Podle názoru členů rady měly navržené změny zajistit, že budou spokojeni zákazníci i partneři. Všechna tato

rozhodnutí byla shrnuta do nově sestaveného desetibodového plánu, který rada slíbila pravidelně revidovat a sledovat.

Proč byla tato snaha natolik jedinečná? Jednak měl každý člen rady oprávnění rozhodovat „od stolu". Díky tomu byly vize i strategie v souladu. Rada také hrála klíčovou roli při realizaci – jednou za čtvrtletí procházel její plán kontrolou členů nejvyššího vedení společnosti včetně CEO Chamberse. Jednotliví členové odpovídali za konkrétní úkoly. Pokud uspěli, čekala je jmenovitá pochvala, a případné potíže byly konzultovány s každým zvlášť. Společnost dále nasadila telefony Cisco IP jako své standardní telefonní řešení. Zaměstnanci se tak mohli lépe seznámit s výhodami i počátečními omezeními této technologie.

Během následujících dvou let od popsané schůzky rady v říjnu 2003 rostly prodeje technologie Cisco UC meziročně o 40 procent. Technologii již bylo možné předvádět u stávajících zákazníků a tradiční distribuční partneři Cisca přihlásili své pracovníky na školení, aby mohli novou technologii prodávat také. Nakonec se k poskytování řešení UC rozhodlo více než 2 000 partnerů po celém světě. Vzhledem k tomu, že Cisco odměňovalo investice partnerů do uspokojování potřeb zákazníků, mělo všech 2 000 partnerů příležitost dosahovat značných zisků.

Postupně se zlepšovala dynamika celého procesu, což se projevovalo i na tržním podílu Cisca. Společnost, která se na obsazeném trhu musela kdysi spokojit se šestým místem, vyskočila na první pozici s podílem více než 30 procent celého trhu.

Rozvíjení potenciálu

Když Cisco změnilo ekonomická pravidla svých distribučních programů, zlepšilo jednak vztahy se svými partnery, ale navíc jim poskytlo finanční stabilitu, kterou potřebovali k vlastním investicím na podporu koncových zákazníků. V posledních šesti letech společnost vyplatila na odměnách partnerům více než dvě miliardy dolarů.

„Cisco jednoduše vytvořilo další kontaktní body, které upevnily vztahy ve všech částech řetězce přidané hodnoty. Úžeji například spolupracujeme na školeních a seznamování s produkty a přímo komunikujeme s klíčovými pracovníky společnosti. Přitom dokážeme firemní hodnoty předávat i svým zákazníkům," říká distributor Fong. „Po změnách můžeme využít nové příležitosti jak při své spolupráci s Ciscem, tak s našimi zákazníky. Pokud nějaký jiný dodavatel nabídne jednotlivou výhodu, žádný člen řetězce Cisco jej nebude bezhlavě následovat. V různých vztazích, které navázali, se totiž skrývá značný potenciál."

Každý dodavatel, který se při péči o své zákazníky spoléhá na obchodní partnery, musí takovou loajalitu vyvažovat zlatem. To je potřeba vysvětlit. Stejně, jako se nespokojenost partnerů často projevuje nespokojeností koncových zákazníků, platí také opak. Úspěšní partneři mohou poskytovat špičkové zákaznické služby. Od doby, kdy Cisco představilo svůj program VIP, vzrostla spokojenost jeho zákazníků z hodnoty 4,06 na 4,61 na pětibodové stupnici.[7] Spokojenost zákazníků, které obsluhují partneři Cisca, je nyní na stejné a často dokonce *vyšší* úrovni než v případě přímých zákazníků společnosti.

Díky tomu, že Cisco zvýšilo ziskovost, srovnalo podmínky jednotlivých partnerů a poskytlo jim způsob, jak mohou ze vztahu

ke společnosti Cisco profitovat, posílilo jejich loajalitu ke své značce a svým produktům.

Jako příklad lze uvést firmu World Wide Technology Inc. (WWT). Tato firma se sídlem v St. Louis patří mezi největší partnery Cisca z kategorie Gold. Vždy tomu tak ale nebylo. CEO Jim Kavanaugh informuje, že před pouhými několika lety zajišťovaly produkty Cisca pouhých 10 procent prodejů jeho firmy. V té době jeho společnost dosahovala celkových příjmů v hodnotě asi jedné miliardy dolarů a z prodaných produktů Cisca za 100 milionů dolarů měla minimální zisk.

„Naše vztahy nebyly ideální a v prodejním prostředí panovalo napětí. Uvažovali jsme o tom, zda nepřejít k jiným dodavatelům," vzpomíná. „Skutečně jsme chtěli růst spolu se společností Cisco, jen jsme nevěděli, jak to udělat."

Poté se objevil program VIP. Prodejci WWT okamžitě zpozorovali, že se otevírá možnost vyšších příjmů, a začali nabízet produkty Cisco mnohem intenzivněji než dříve. Když rostla výdělečnost, Kavanaugh celý program plně podpořil, protože na straně Cisca viděl snahu naslouchat a vyjít partnerům vstříc.

„Vedení společnosti [Cisco] se vyznačuje mimořádnou schopností naslouchat. V současnosti a v uplynulých pěti letech nám naslouchali pozorněji než kdykoliv předtím," tvrdí Kavanaugh. „Nalezli způsoby, jak se dostat na růstové trhy a jak využít příležitostí v dobrých i horších časech. Takový partner mi vyhovuje."

Díky změnám, které Cisco učinilo, se Kavanaughova firma dynamicky rozvíjí. Celkové prodeje se za pět let od spuštění programu VIP více než zdvojnásobily. Prodej produktů a služeb Cisco ve firmě WWT za stejnou dobu vzrostl desetkrát a v současnosti tvoří třetinu celkových tržeb. Jinak řečeno, v roce 2008 získala firma WWT

na tržbách za produkty Cisco tolik, kolik před uvedením programu VIP prodávala *celkem*.[8]

Program VIP samozřejmě představoval pouze jednu část receptu na zlepšení vztahů s partnery a prosazení společnosti Cisco v nové technologické kategorii. Mimořádně přínosné bylo nahrazení modelu založeného na objemu modelem odvozeným z přidané hodnoty. „Model, který omezuje marže, v důsledku zhoršuje spokojenost partnerů, což zase vede k slabším službám pro zákazníky. Když k tomu dojde, prodělávají na tom všichni," vysvětluje Goodwin.

Je potřeba zmínit ještě několik věcí, kterými Cisco na tento posun navázalo. Začalo se například stýkat s klíčovými partnery a společně s nimi navrhovat obchodní plány a strategie uvedení na trh. Partnerům nyní také poskytuje finanční pomoc a nabízí své zkušenosti, aby mohli lépe spravovat své finance a investice. Společnost dále začala po celém světě pořádat konference CPEE (Cisco Partner Executive Exchange), kde se partneři mohou přesvědčit, že společnost jejich problémům věnuje více času a pozornosti. Na těchto akcích Cisco shromažďuje své nejlepší partnery z různých trhů a rozebírá s nimi, které postupy fungují a které nikoliv. Partneři přitom mají příležitost prodiskutovat své problémy v otevřeném a spolupracujícím prostředí a okamžitě získat zpětnou vazbu.

Shrňme si výsledky: Spokojenost zákazníků vzrostla z hodnoty 4,06 na 4,61, objem ziskového partnerství s firmou World Wide Technology ze 100 milionů na téměř miliardu dolarů, tržní pozice technologie Unified Communications s šestého na první místo.

Taková čísla by si nechala líbit i automobilka Lexus.