

MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE ZA ÚČELEM ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ČESKÝCH HOR

PROGRAM ŠVÝCARSKO-ČESKÉ SPOLUPRÁCE
SWISS-CZECH COOPERATION PROGRAMME



ASOCIACE
LANOVÉ
DOPRAVY



Podpořeno z Programu švýcarsko-české spolupráce
www.swiss-contribution.cz
Supported by a grant from Switzerland through the
Swiss Contribution to the enlarged European Union
www.swiss-contribution.admin.ch



Mezinárodní spolupráce za účelem zvýšení konkurenceschopnosti českých hor

Asociace lanové dopravy je reprezentantem provozovatelů lanové dopravy a její hlavní náplní je podpora členů sdružení, což znamená podporu celého oboru horského businessu jako celku.

Tato podpora spočívá mimo jiné v šíření osvěty a poskytování informací svým členům a v hledání cest k dlouhodobé udržitelnosti a ekonomickému růstu našeho oboru v České republice. Kdo jiný by také měl mít nejlepší přehled, sílu sebereflexe a energii k prosazení pozitivních změn, než společenství lidí ekonomicky v oboru zainteresovaných.

Ani po dvaceti letech usilovného investování do nových technologií a budování moderní infrastruktury, kdy po technologické stránce jsou již česká lyžařská střediska srovnatelná s alpskými zeměmi, neodjíždí zákazník z českých hor spokojen, ale stále dává přednost zahraničním skia-reálům. Je tedy evidentní, že uspokojení zákazníků nespočívá ve vybavení technologiemi, ale musíme je hledat jinde.

Z odborných analýz, průzkumů ale i z prosté komunikace s návštěvníky českých hor vyplývá, že klientům chybí především kvalitní služba, jež je obvyklá v alpských

zemích. Obsahem této publikace je právě popis způsobu, jak lze kvalitu služeb u nás zvýšit. Není úplný, ale je to začátek nového pohledu na to, co je nebo by měla být kvalitní služba a jakými prostředky jí dosáhnout.

Osobně chci poděkovat za spolupráci Švýcarské asociaci (Seilbahnen Schweiz) a jejímu viceprezidentovi Fulvio Sartorimu za sdílnost a přátelskou pomoc při zajištění tohoto projektu a za sdílení klíčových informací, jež můžeme postupně předávat českým provozovatelům lanové dopravy.

Věřím, že se nám podaří navázat na tento projekt druhou etapou a úspěšně pokračovat v načatém úsilí o zvýšení kvality služeb na českých horách.

Jakub Juračka
Präsident ALDR

Kvalita služeb

MANAGEMENT KVALITY

Co je to kvalita

Různí zákazníci mají různá očekávání. Co jeden zákazník hodnotí jako kvalitní, pro druhého neodpovídá ani očekávanému standardu.

Kvalita je dokonalé splnění požadavků a očekávání zákazníků!

Jen a pouze zákazník může rozhodnout o otázce „kvality nebo nekvality“. Vítězné tažení myšlenky „zákazník na prvním místě“ nepřišlo samo od sebe:

65 – 90 % zákazníků, kteří nejsou spokojeni s kvalitou některého z produktů nebo služby, se už nevrátí.

Každý nespokojený zákazník se svěří minimálně 9 až 20 dalším osobám.

Každá chyba nad přijatelný průměr vedoucích firem na trhu způsobuje pokles objemu prodeje o 3 – 4 %.

Kvalitu nelze měřit energií, kterou jste vložili do daného produktu nebo služby. Kvalitu daleko více vyjadřuje užitek, který může zákazník z daného produktu nebo služby mít.



Kvality může dosáhnout...

Kdo zná (ne)spokojenost zákazníků

Ne všichni zákazníci, kteří jsou nespokojeni, si stěžují. Někdy jenom, že se k nám nevrátí, ale naopak se postarají o to, aby další potenciální zákazníci neměli možnost vůbec vyzkoušet naše služby. Z této perspektivy je zákazník, který nám sdělí svou kritiku, úplný poklad!

Proto je management stížností důležitý nástroj.

Kdo se nechce zavděčit všem

Zákazníci definují kvalitu různě. Identifikace typu zákazníků a rozhodnutí, kteří zákazníci mají pro naše podnikání zásadní význam, je životně důležitá. Každý provozovatel si musí určit své standardy kvality sám – a sladit je s očekáváním zákazníků, z jejichž kupní síly provozovatel těží – resp. bude těžit i v budoucnu.

Kdo má vliv na očekávání zákazníků

Zákazník nechce všechno, nýbrž pouze něco určitého. Někdy má chuť brázdit sjezdovky od rána do večera, jindy si rád zpestří pobyt na horách doprovodnými službami, nebo s rodinou. Jinými slovy, provozovatel ovlivňuje svým marketingem a svou prezentací navenek očekávání zákazníků, která je ale třeba neustále plnit!

Důležitými faktory, ovlivňujícími očekávání zákazníka, jsou

- ➔ sliby (katalogy, propagační slogany, prospekty, prodejní argumenty)
- ➔ image (klasifikace střediska, ocenění, prezentace v průvodcích atd.)
- ➔ doporučení (od příbuzných, přátel, známých, médií, atd.)
- ➔ cena (poměr cena/výkon, absolutní výše ceny, atd.)
- ➔ schopnost využít zvláštního významu kvality služeb!

S ohledem na prokázanou zkušenost lze po určité době „měkkými faktory“, tedy kvalitou poskytování služeb, kompenzovat nedostatečnou úroveň „tvrdých faktorů“, tedy kvalitu vybavení nebo produktu. Opačně to ale nefunguje!

Stupínek za stupínkem k větší kvalitě poskytování služeb

Stupeň 1: Základní kvalita

Typický komentář zákazníka:

„Nebylo to nic moc.“

Nabízenou službou je splněn primární účel – jedná se tu tedy o „základní kvalitativní zaopatření“. Nabídka takovýchto služeb je základními předpoklady úspěchu každého provozovatele. Kdo má ve svém středisku problémy s nabídkou základní kvality, měl by podniknout neodkladné kroky.

Příklady základní kvality:

- ➔ středisko obsahuje dostatek sněhu
- ➔ upravené sjezdovky
- ➔ vleky v provozu dle provozního řádu
- ➔ včas otevřená pokladna

Stupeň 2: Očekávaná kvalita

Typické komentáře zákazníků:

„To bylo v pořádku.“ „To bylo milé.“

Každý zákazník má očekávání, která vznikají např. na základě zkušeností se srovnatelnými nabídkami, z obrazu, jež si provozovatel dokázal vybudovat, nebo také na základě reklam. Vliv na očekávání mají i značky a klasifikace, případně také doporučení nebo určitá cenová politika. Očekávání je třeba naplnit – neboť nesplněná očekávání znamenají z hlediska zákazníka nekvalitu.

Příklady očekávané kvality:

- ➔ moderní technika a možnosti občerstvení u kvalitních bufetů
- ➔ dostatečné parkovací možnosti
- ➔ dětská škola, půjčovna sportovního vybavení
- ➔ dostatečné množství přírodního/technického sněhu
- ➔ kvalitně upravené sjezdové tratě
- ➔ čisté WC v blízkosti parkoviště
- ➔ pestrost cen a slevy pro zákazníky
- ➔ sedačky lanovek a vlečné závěsy zbavené sněhu či vody

Stupeň 3: Kvalita, kterou si zákazník přeje

Typický komentář zákazníků:

„To bylo velmi pěkné – sem se rádi znovu vrátíme“

Sem spadají všechny produkty a služby, které zákazník se neočekává, ale tajně v ně doufá. Takto jsou většinou hodnoceny služby, které zákazník už dříve při jiné příležitosti poznal jako „kvalitu překvapující“.

Příklady kvality, kterou si zákazník přeje:

- ➔ jsou plněna individuální zvláštní přání
- ➔ při příjezdu na parkoviště střediska zákazník zaparkuje pomocí obsluhy parkoviště, která zároveň parkoviště hlídá
- ➔ rychlé a přátelské odbavení při koupi permanentky, v půjčovnách a dětských školách
- ➔ kvalitní a příjemné posezení v restauracích a rychlé odbavení u bufetů
- ➔ středisko nabízí iniciativně návrhy na konání různých akcí
- ➔ speciální a pestré balíčky služeb
- ➔ středisko i půjčovna sportovních potřeb informují o běžeckých tratích

Stupeň 4: Překvapující kvalita

Typický komentář zákazníků:

„To bylo úžasné – fakt super“. „To ti musím vyprávět – tam se musíš jednou podívat“

Největší a také nejtěžší stupeň kvality: zákazník je zde příjemně překvapen službou nebo aktivitou, kterou neočekával a ani v ní potají nedoufal. Často jsou to maličkosti, které zákazníky naprosto udiví. Možností překvapení je velké množství. Spokojenost už dnes nestačí. Budoucnost patří areálům a osobám, které nabízejí svým zákazníkům překvapující kvalitu a dokážou je neustále ohromovat a nadchnout něčím novým. Pozitivní překvapení změní návštěvníkovi pobyt v zážitek.

Příklady překvapující kvality:

- ➔ speciální karty hosta
- ➔ u venkovních restaurací k dispozici deky pro zahřátí
- ➔ pozornosti pro nejmenší lyžaře
- ➔ fotografování dětí či natáčení při výuce
- ➔ adrenalinové zážitky
- ➔ vytápěné sedačky lanovek

Hierarchie očekávání zákazníků

Podobně jako u kvality se také očekávání zákazníků člení do 4 stupňů. Znalost těchto stupňů nám umožní ve srovnání s našimi stupni kvality vytvářet služby pestré, napínavé a přesně přizpůsobené danému zákazníkovi.

Očekávání zákazníků	➔	Stupeň kvality
základní užitek	➔	základní kvalita
očekávané	➔	očekávaná kvalita
žádané	➔	kvalita, kterou si zákazník přeje
nečekané	➔	překvapující kvalita

Dbejte na pořadí

Až když je z hlediska zákazníků naplněna základní a očekávaná kvalita, může kvalita, kterou si zákazník přeje, nebo dokonce neočekává vést k překvapení a nadšení zákazníka.

Management kvality

Znamená víc než kontrolu produktu a služby před dodáním zákazníkovi. Pod pojmem management kvality chápeme to, že všechny procesy ve středisku, počínaje prvním kontaktem se zákazníkem, sestavením nabídky až po následnou péči jsou strukturovány a definovány tak, že při dodržováním definovaných standardů kvality je zaručeno přesné splnění očekávání zákazníků.

Management kvality znamená neponechat nic náhodě, vyvarovat se vlivu nekvality na systém. Z důsledné orientace na zákazníka je třeba udělat základní princip v celém středisku.

Za kvalitu poskytnuté služby musí být ve středisku odpovědný každý!

Kdo nedostatky v kvalitě služby přesouvá vždy na bedra kontaktního personálu, přilíší si to ulehčuje. Otázky: „Kdo to byl? Komu se to stalo?“ by neměly nahradit otázku „Proč se to stalo?“ Management kvality v případě chyb hledá slabiny v organizaci a nespokojí se s označením viníka.

Management kvality se dal do pohybu i v sektoru služeb

V oblasti služeb narážely systémy managementu kvality v zahraničí dlouho na odpor. Jen velmi málo středisek využilo dostupných možností certifikace za účelem ověření kvality služeb a také za účelem její prezentace navenek. Dnes, v době klesající poptávky, se všechno mění. Ve stále větší míře se rozšiřuje poznatek, že trvalého úspěchu lze dosáhnout pouze důslednou organizací a standardizací všech (dílčích) procesů, aby se na spokojenosti zákazníků mohl podílet každý.

Ukázalo se ale také, že ve službách si nelze pravidla managementu kvality vymyslet od stolu a pak přikázat jejich plnění. Je nutné, aby kvalitu sdíleli a kvalitou žili všichni členové týmu!

● Management kvality potřebuje čas a vytrvalost: Management kvality není metodou k dosažení krátkodobého obchodního úspěchu nebo pro vyřešení problému s tržbami ze dne na den. Zavedení managementu kvality vyžaduje čas a v první fázi si také žádá vytrvalost všech zúčastněných. Měřitelné výsledky přijdou až po několika měsících.



● Management kvality vyžaduje sílu a energii: Každé nadšení potřebuje stále další podněty a elán. Kdo se vydal cestou kvality, vydal se na dlouhou trať. Tak jako potřebuje běžec na dlouhou trať kromě nadšení i mnoho sil, potřebuje nadšenec usilující o kvalitu stále další energii, aby se nevytratila jeho síla.

ŘETĚZCE SLUŽEB

Jak vidí zákazník naši kvalitu služeb?

Atraktivita místa nebo destinace závisí na jednotlivých poskytovatelích služeb a také na vzájemné souhře jednotlivých provozovatelů.

V rovině střediska závisí prožitek kvality zákazníka na tom,

jak dobrá je naše znalost jeho očekávání a jak se nám podaří s nimi sladit naše služby. Protože jedna služba v sobě zahrnuje většinou množství jednotlivých výkonů, chápe zákazník středisko jako celek. Jestliže je zákazník celkově spokojený, je možné, že využije našich služeb ještě někdy v budoucnu nebo že nás dokonce doporučí.

Cílem každého provozovatele by tedy mělo být optimálně splnit nebo překonat očekávání zákazníka. Jen tak si lze zákazníka udržet natrvalo.

Pro systematickou a podrobnou analýzu služeb z hlediska našich zákazníků využijeme nástroje „řetězec služeb“.

Interní procesy, které zákazník přímo nevidí, lze také analyzovat a zlepšovat pomocí řetězců služeb. Jen když pracovníci „za oponou“ spolupracují optimálně s kolegy „před oponou“, lze nabídnout zákazníkovi odpovídající kvalitu služeb.

K čemu je dobrý „řetězec služeb“:

- ➔ Systematicky objevovat mezery v kvalitě a odstraňovat je – zajištění kvality
- ➔ Kvalitu služeb orientovat pokud možno přesně na očekávání zákazníků
- ➔ Překvapující kvalitou aktivně získávat zákazníky

Jak vidí zákazník naše služby?

Co zákazník očekává?

Lidé se v určitých situacích chovají více či méně podle standardizovaných vzorců (scénářů) očekávání. Očekáváme určité procesy, které již známe a očekáváme určitou kvalitu služeb.

Jak bude zákazník vnímat odchylky?

Zákazníci jsou překvapeni, jestliže pevně očekávaný průběh je pozitivně narušen nebo změněn. Tato odchylka od zažitých zvyklostí může vést k zážitku. Takovéto zážitky si pak zákazník často dlouho pamatuje.

Zákazník hodnotí podnik jako celek

Protože služba zahrnuje množství dílčích výkonů, chápe zákazník Váš podnik jako balík výkonu, resp. jako řetěz služeb. Z hlediska zákazníka spolu všechny služby souvisí, zapadají do sebe jako články řetězu a zákazník očekává v každé situaci odpovídající kvalitu.

S každým článkem tohoto řetězce si zákazník spojuje určitá očekávání. Každý článek tohoto řetězce obsahuje za určitých okolností celou řadu služeb nebo akcí, které určují vnímání kvality v jeho očích. Zákazník hodnotí zkušenost a zážitek z vašeho střediska, s vašimi produkty a kolegy vždy jako jeden celek. Zákazník se rozhoduje, zda byl jeho prožitek celkově pozitivní a on zůstane vašemu středisku věrný a bude ho dále doporučovat, nebo jestli na základě nedostatečné kvality a kritických prožitků se vašemu středisku pro příště vyhne, nebo se o něm bude dokonce vyjadřovat negativně.

Cíl poskytovatelů služeb orientovaných na kvalitu

Cílem poskytovatelů služeb orientovaných na kvalitu musí být od začátku až do konce pozitivní prožitek zákazníka z pobytu, resp. z kontaktu:

naplánovat v plném rozsahu očekávání zákazníků a využít tak šanci a očekávání zákazníka překonat prostřednictvím překvapující kvality

Špatná služba je bohužel také zážitek! Hosta vede k emocím (zlost) a zprostředkovává tak určité poselství (Nejste pro nás důležitý) a v paměti zůstává většinou dlouho.

Provozovatelé musí celý řetězec služeb se všemi jednotlivými kroky otestovat z hlediska očekávání zákazníků.

Jak vytváříme řetězce služeb?

Předpoklady pro vypracování:

Budování kvality je týmová práce. Vyberte si vhodné osoby, s nimiž byste chtěli společně definovat řetězce služeb vašeho střediska. Využijte know-how vašich kolegů jako místních expertů.

Velmi důležitá je účast pracovníků, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, protože nikdo nezná zákazníky a jejich očekávání lépe než oni.

Využijte další informace: výsledky ankety mezi zákazníky (vlastní ankety, výsledky průzkumu trhu, kniha hostů, písemné stížnosti, atd.)

Kdo jsou mí nejdůležitější zákazníci?

Prvním krokem ke zjištění očekávání zákazníků je otázka: „Kdo jsou mí hlavní zákazníci?“

Cílová skupina, kterou si definujete pro váš řetězec služeb, by měla mít buď zásadní význam pro vaše středisko anebo by se mělo jednat o skupinu zákazníků, kterou byste chtěli v budoucnu oslovit Vaším spektrem služeb.

Tvorba a struktura řetězců

Jestliže jste si již určili vaši cílovou skupinu, nasadte si „zákaznické brýle“ a začněte myslet jako tito zákazníci. Proces služeb by měl být zaznamenáván výhradně z pohledu zákazníků.





Definice článků řetězců služeb

Nejprve jsou veškeré jednotlivé služby (kontaktní body), které má zákazník ve vašem středisku, srovnány podle časové posloupnosti.

Rozmyslete si, kdy se zákazník poprvé setká s vaším střediskem, ať už přímo nebo nepřímo (1.článek řetězce) a dokdy vztah zákazníka s vaším střediskem trvá (poslední článek)

Jakých služeb se zákazníkovi dostane během pobytu? Definujte prostřednictvím článků typický průběh pobytu z hlediska zákazníka.

Z jednotlivých článků řetězce služeb dostanete celou jeho strukturu.

STAVEBNÍ KAMENY KVALITY

Stavební kameny (aspekty) kvality

Jak můžeme odstranit mezery v kvalitě služeb?

U řetězců služeb se v popředí ocitly především dvě skupiny osob: zákazníci, kteří vnímají naši kvalitu služeb, a pracovníci, kteří tuto kvalitu vytváří. Stavební kameny kvality se zaměřují na osoby odpovědné za rozvoj kvality, tj. na vedení střediska, které usměrňuje a řídí kvalitu v celém středisku. Kvalita nevzniká náhodou, je výsledkem důsledného managementu. Při rozvoji procesu poskytování služeb a kvality má vedení střediska k dispozici šest důležitých nástrojů, šest stavebních kamenů kvality.

Cíl stavebních kamenů kvality:

Aby bylo možno zákazníkovi dodat očekávanou kvalitu, musíme optimalizovat řízení a prosadit zákaznickou orientaci.

Stavební kámen kvality 1: Znát očekávání zákazníka

Požadavek na kvalitu:

Vedení střediska a spolupracovníci systematicky zjišťují, jaká jsou očekávání zákazníků.

Znalost očekávání zákazníků je základním předpokladem pro poskytování kvalitních služeb. Pouze v případě, že management zohledňuje při plánování a rozvoji kvality také (měnící se) očekávání zákazníků, lze zaručit trvalý úspěch.

Jestliže je kvalita plánována mimo zákazníka, je nedostatek v kvalitě téměř jistý. Myslete na to, že i zaměstnanci jsou zákazníci!

Každý zákazník má očekávání, která vznikají např. ze zkušeností se srovnatelnými nabídkami, ze střediska s vybudovaným image nebo z reklamy.

Stavební kámen kvality 2: definovat standardy

Požadavek na kvalitu:

V podniku jsou jasná zadání a pokyny, které jsou pro všechny pracovníky jednoznačně srozumitelné a skutečně proveditelné.

Aby bylo možné poskytovat vynikající kvalitu služeb, nestačí sama o sobě znalost očekávání zákazníků. Vypracováním standardu vytvoří management měřítko. Měřítka je nástrojem měřitelnosti služeb a pro pracovníky pak představuje důležitou a spolehlivou pomůcku pro orientaci. Cílem je poskytnout zákazníkovi takovou službu, která odráží jeho očekávání. To se musí podařit nezávisle na tom, který pracovník službu poskytuje. Každé středisko musí definovat vlastní individuální standardy na základě konkrétních očekávání zákazníků. Prostřednictvím nástrojů kvality servisního řetězce, stavebních kamenů kvality a managementu stížností máte možnost doplnit a navrhnout vaše stávající standardy. Standardy mohou mít podobu např. pokynu, nařízení, kontrolních seznamů, vzorových předloh, atd.

Jestliže veškeré standardy definuje (nadiktuje) pouze management, ocitá se středisko v nebezpečí, že je pracovníci nesprávně pochopí a ve středisku špatně aplikují. Na definici standardu by se tedy měli podílet všichni pracovníci. Zvláště důležitý je kontaktní personál, přicházející do styku se zákazníky – neboť kdo zná zákazníky lépe než oni?

Stavební kámen kvality 3: dodržovat standardy

Požadavek na kvalitu:

Vedoucí tým je odpovědný za kvalitu služeb. Jen spokojený a motivovaný pracovník může poskytnout kvalitní služby. Vedení střediska klade velký důraz na podporu a rozvoj svých pracovníků i na vybavení pracoviště.

Aby standardy nebo manuály standardu nebyly pouze souborem hezkých papírků, ale byly také skutečně dodr-

žovány, je zapotřebí kromě pravidelných kontrol zadaných úkolů také pracovníky vyškolit a motivovat. Úlohou vedoucího týmu je cíleně zvyšovat výkonnost pracovníků tak, aby odpovídala potřebám střediska.

Jestliže se definované standardy a skutečně poskytované služby liší, je často jedním z hlavních důvodů chybějící vzdělávání a školení pracovníků. Chybějící kvalifikace vede ke klesající motivaci a tím také k porušení řetězce kvality. Každý člen týmu je ale velmi důležitý pro celkovou kvalitu služeb.

Stavební kámen kvality 4: Dodržování slibů (komunikace)

Požadavek na kvalitu:

Všem pracovníkům a vedení střediska je známa vnější prezentace střediska. Všichni vědí, jaká očekávání vyvolává u zákazníků komunikace prostřednictvím různých komunikačních cest.

Vnější komunikace

Rozdíl mezi slibovanou a skutečně poskytnutou službou ovlivňuje zákaznickou spokojenost velmi dlouhodobě. Nemožnost realizovat sliby přináší zákonitě nespokojené zákazníky.

Prostřednictvím různých marketingových akcí chceme samozřejmě získat potenciální zákazníky. Některá střediska si od přehnané marketingové prezentace slibují samé výhody. Ve výsledku dosáhnou ale pravého opaku. Naše služby a kvalitu služeb jsme potenciálním zákazníkům předložili pomocí různých komunikačních cest. Sliby, které činíme prostřednictvím

- ➔ reklamy
- ➔ ústním příslibem zaměstnanců
- ➔ dosavadních služeb nebo jiných poselství

Vzbuzují u našich zákazníků určitá očekávání. Vnější komunikace našich služeb je dosavadními službami nebo jejich poselstvími proto důležitým stavebním prvkem úspěšného marketingu.

Stavební kámen kvality 5: Znát spokojenost zákazníka

Požadavek na kvalitu:

Vedení střediska a pracovníci ověřují systematicky spokojenost zákazníků.

Informace o spokojenosti zákazníka jsou podkladem ke zhodnocení vlastního výkonu a pro případné změny v oblasti produktu a služeb. Vysoká spokojenost zákazníků vede dlouhodobě k získávání zákazníků, zlepšování výsledků a rostoucí spokojenosti. Výsledky pravidelného měření spokojenosti jsou tedy jistým ukazatelem úspěchu managementu kvality.



Aspekt kvality 6: Udržovat partnerství a spolupráci

Požadavek na kvalitu:

Vedení střediska a pracovníci podporují a udržují vztahy s obchodními partnery a spolupracujícími firmami

Jestliže jsou kontakty s partnerskými organizacemi udržovány vzájemně, je možné společně vytvářet povědomí atraktivnosti destinace nebo regionu a díky spolupráci budovat smysluplné spektrum služeb, mají z toho zákazníci mnohostranný prospěch.

Také spolupráce středisek je možná, např. kvůli společné organizaci personálního managementu, nákupu nebo reklamy.

Potlačit konkurenční myšlení: vedení střediska a všichni pracovníci musí vědět, že důsledná orientace na místo podporuje vlastní středisko větší měrou než setrvalé konkurenční myšlení.



MANAGEMENT STÍŽNOSTÍ

Jak využijeme stížnosti zákazníků ke zlepšení kvality?

Management stížností by měl být jádrem střediska orientovaného na zákazníka, protože zákazníci nemohou svou nespokojenost vyjádřit lépe než stížností. Pracovníci na všech úrovních musí být přesvědčeni, že stížnosti lze chápat jako šanci pro středisko, nikoliv jako jeho ohrožení. Toto základní poselství je třeba mezi pracovníky neustále rozšiřovat. Ještě důležitější ale je, aby se toto poselství promítlo do chování pracovníků.

Středisko může být na vysoké úrovni. V oblasti služeb jsou ale bezchybné výsledky stěží dosažitelné. Kvalita závisí každý den na větším počtu lidí a ti by museli pracovat zcela bez chyb.

Cílem aktivního managementu stížností je:

- ➔ Uspokojit zákazníka, příp. získat zpět zákazníka nespokojeného
- ➔ Prostřednictvím profesionálního managementu stížností aktivně získávat zákazníky
- ➔ Informace ze stížností využít k identifikaci a odstranění chyb ve středisku

Management stížností - jádro střediska orientovaného na zákazníka

Zákazníci nemohou svou nespokojenost vyjádřit lépe než stížnostmi. Naopak pracovníci nemohou lépe ukázat, že je spokojenost zákazníků nezajímá, než odmítavou reakcí nebo nezájmem o stížnost.

Kdo orientaci na zákazníka přijal jako předpoklad konkurenceschopnosti střediska a bere spokojenost zákazníku vážně, ten vidí stížnosti primárně ne jako problém, ale jako šanci: management stížností musí být jádrem střediska s orientací na zákazníka!

Získávání nových zákazníků stojí 5x tolik než péče o stálé zákazníky

Střediska si častou pletou nízký počet stížností se spokojeností zákazníků. Protože si ale stěžují pouhá 4 % zákazníků, má toto číslo nízkou vypovídací hodnotu. Také dotazy na spokojenost zákazníků nemohou nahradit aktivní management stížností. S dotazy na spokojenost se můžete obrátit na zákazníky, kteří zůstali. Důvody těch, kteří odešli nespokojeni, už neznáte. Střediska tak zjistí s velkým zpožděním a z nižšího počtu přijatých odpovědí, že kvalita není úplně v pořádku. Příčiny tak lze vysledovat stěží. Opatření proti odlivu zákazníků stojí určitou námahu: získání nových zákazníků ale stojí 5 x tolik námahy než péče o stálé zákazníky.

Stížnosti nabízejí šanci na zvýšení tržeb a zisků!

Stížnosti jsou problém pro každé středisko. Bylo by ale chybou tvrdit, že stížnosti přinášejí jen náklady. Stížnosti nabízejí také šanci na zvýšení zisku. Opomíjení stížností proto znamená náklady, nikdy ne zisky!

Využít a rozpoznat šance

V procesu služeb se neustále vyskytují situace, které

vedou ke stížnostem. Bezchybné výsledky nelze v této oblasti téměř dosáhnout, protože kvalita závisí většinou na personálu daného dne a na zákazníkovi samotném. Nebo se vyskytnou nedostatky, jejichž příčina je mimo oblast působnosti poskytovatele služeb. Stížnost by neměla být chápána osobně, nýbrž jako šance na zlepšení kvality služby.

Management stížností jako aktivní strategie udržování zákazníků

Je statisticky dokázáno, že zákazníci, jejichž stížnosti byly uspokojivě vyřízeny, mají ke středisku lepší vztah než zákazníci, kteří si nikdy nestěžovali. Aktivní management stížností je důležitý nástroj pro udržení zákazníků.

Image střediska bude posílena

Rychlé a uspokojivé vyřízení stížnosti může být velice účinnou ústní reklamou. Profesionální vyřízení stížnosti zákazníkovi signalizuje, že středisko nebere zákazníka na lehkou váhu a jeho přání a prosby jsou v daném středisku zohledněny.



Získání informací pro zlepšení kvality

Při stížnosti nelze uplatnit „princip viníka“ (kdo je vinen), nýbrž „princip řešení“ (co musíme/můžeme udělat, aby se to už neopakovalo)

Stížnosti nejsou osobní útoky

Středisko a jeho zaměstnanci, kteří stížnost nechápou jako osobní útoky nebo rozmary hostů, se mohou ze stížností mnoho naučit. Zákazníkům i celému středisku to přináší užitek. Mnoho inovací tak bylo provedeno díky upozornění spolupracovníku nebo zákazníků.

Zákazníka chápat jako poradce v oblasti kvality

Kdo ví, co skutečně požadují naši zákazníci, lépe než oni sami? Dejme jim proto šanci se s námi kdykoliv podělit o jejich náměty. A také je k tomu vyzývejme, ačkoliv to možná neměli v plánu. Předávání podnětů jim usnadněte.

Odhalení chyb

Prověřením příčin stížností budou kontrolovány produkty, u nichž lze pak provést optimalizaci.

Úspora nákladů

Jestliže se podaří díky managementu stížností udržet zákazníka, je to cenově výrazně výhodnější než získávání nových.

Posílení pracovníků

Jestliže se podaří uspokojit rozzlobeného zákazníka, znamená to, že i pracovník odvedl dobrou práci. Po pozitivním rozhovoru o stížnosti je pokračování v práci i nálada v týmu výrazně lepší než po rozhovoru s agresivním a nespokojeným zákazníkem. Význam stížností zákazníků je pro zlepšení a zajištění kvality nepostradatelný. Jak by ale měli pracovníci reagovat na stížnosti zákazníků? Jaké nástroje přitom mají k dispozici? Jak se vůbec dozví o nespokojenosti zákazníka? A jaké jsou možné reakce zákazníka, když není spokojen se službami? Tyto a ostatní otázky jsou těžištěm aktivního managementu stížností.

Na závěr uvádíme doslovný překlad z příručky, podle níž jsou školeni zaměstnanci obsluhy vleků a lanovek Švýcarska, tak aby byli schopni řešit krizovou situaci, ať je již reklamáce oprávněná či ne.

Průběh reklamace

- 1 Pozorně vyslechneme zákazníka a jsme taktní a přívětiví
- 2 Prověříme situaci
- 3 Zůstáváme klidní a litujeme nastalé nepříjemné události. Vysvětlíme věcně zákazníkovi, jaké možnosti přicházejí v úvahu při řešení nastalé situace
- 4 Držíme se pokynů vedení společnosti. Ale myslíme na to, že je v zájmu společnosti vyjít zákazníkovi vstříc
- 5 Poznamenáme si jméno, adresu a telefonní číslo, nejsme-li situaci schopni okamžitě vyřídit
- 6 Pokud zákazník urazí vás osobně, popř. kolegu nebo kolegyni, zůstaňte pokud možno nad věcí a pokuste se nezuřit. Pokuste se vcítit do situace zákazníka a na věc nahlédnout z jeho pohledu
- 7 Je-li vina na naší straně, omluvíme se a postaráme se o to, aby zákazník odcházel spokojený a s dobrým pocitem, že nás opět navštíví



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Podpořeno z Programu švýcarsko-české spolupráce
www.swiss-contribution.cz

Supported by a grant from Switzerland through the
Swiss Contribution to the enlarged European Union
www.swiss-contribution.admin.ch



Seilbahnen Schweiz
Remontées Mécaniques Suisses
Funivie Svizzere



Asociace lanové dopravy
U Rajske zahrady 1912/3
130 00 Praha 3

Tel.: +420 233 552 302
E-mail: info@aldr.cz, www.aldr.cz