

JAK ZÍSKAT ZPĚT ZTRACENÉHO

Text: Ing. Jiří Kladiva, CSc.



■ Ing. Jiří Kladiva, CSc.

► Má za sebou 46 let práce v mezinárodní dopravě a spedici – v roce 1990 založil a šest let vydával týdeník Dopravní noviny (pak prodáno zahraničnímu vydavateli). V témže roce založil Svaz spedice a logistiky SSL – v letech 1998–2006 byl jeho výkonným ředitelem, také zástupce švédského koncernu Interforward v ČR, pět let prezidentem Švédské obchodní komory v ČR a ČR, zakladatelem a předsedou pražské pobočky Propeller Club USA v r. 1991. Sedm let pracovníkem Dopravní divize Evropské hospodářské komise OSN v Ženevě, prezidentem světové organizace chladírenské dopravy Transfrigoroute international (Bern), aktivně činný a ve funkcích v organizacích IRU (kamionáž) a FIATA (spedice).

V zurišském nakladatelství OF Verlag vyšla letos kniha „Come back! Wie Sie Kunden zuerückgewinnen“ od paní Anne M. Schuellerové („Vrať se! Jak získáte zákazníka zpátky“). Vzbudila ohlas také v logistickém a dopravním sektoru, a to i v dalších německy mluvících zemích. Uvádíme dále ve zkratce některé autorčiny poznatky a rady, pokud jde o tuto dosti zanedbávanou oblast.

Zpětné získání zákazníka mívá hodně šancí. K úspěchu vede pět bodů, které dále uvedeme. Ztracení zákazníci jsou často zapomenutí zákazníci. Jejich opětné získání stojí často méně úsilí, než akvizice zákazníků nových. Přitom se s nimi dají docílit vyšší obraty.

Mnohé podniky dnes ztrácí ročně 20–30 % svých zákazníků. Ale jen některé firmy s obrovskými kmeny zákazníků vyvozují z toho důsledky a zpětné získávání provádějí systematicky. Důvod: získávání nových zákazníků je v mnoha branžích završeno. Hon na nové zákazníky sice funguje, ale hned je třeba naslouchat jejich křiku po rabatech – nahlíženo pouze přes cenu. Vede to k maržím, které často sotva činí nové obchody rentabilními.

Také péče o stálé zákazníky je stále náročnější. Zákazníci jsou informovanější

a také agresivnější – a vlastně nikdy zcela spokojeni. Nároky se šroubují stále výše, citlivost na cenu stoupá.

Zůstává tedy ještě třetí opora: ztracení zákazníci, jako zdaleka nevyčerpaná rezerva. Kdo dělá více než jednou obchod se zákazníky, tomu se vždy vyplatí investovat čas a peníze do zákaznickovy reaktivace. V mnoha bodech to značně převáží akvizici nových zákazníků.

Šetření a zprávy z praxe stále znovu ukazují:

- konečná kvóta je při reaktivování dřívějších zákazníků často vyšší než při nových obchodech,
- ve srovnání případnou na zpětné získávání zákazníků nižší náklady,
- loajalita a rentabilita u zpět získaných zákazníků je vyšší než u těch nových.

Schopnost vcítit se

Ovšem úspěšné získání ztraceného zákazníka je delikátní záležitost. Vyžaduje nejen znalosti a vůli, ale také cit ve špičkách prstů – a odvahu. Management zpětného získávání zákazníků začíná tam, kde všechny pokusy o podřízení loajalnosti skončily bez úspěchu. Na prvním místě jde o management výpovědi s cílem jejich vzetí zpět a na druhém místě management revitalizace s cílem znovunavolení přerušovaných resp. spících obchodních vztahů.

Nyní jde o to zjistit, kdo z jakých důvodů odešel a když je snaha získat ho zpět, jak udělat druhý pokus lépe. Proces managementu zpětného získávání lze uskutečnit v pěti krocích:

1. identifikace ztraceného resp. „spícího“ zákazníka,
2. přesná analýza důvodů ztráty,
3. naplánování a realizace opatření ke zpětnému získání,
4. kontrola úspěchu a optimalizace,
5. zabránění ztrátě resp. vytvoření „druhé loajality“.

Aby zpětné získání nebylo nutné

Opatření směřují k pátému bodu: zabránění ztrátě zákazníka. Neboť ještě lepší než ztraceného zákazníka získávat je vůbec jej neztratit. Je nepříjemné, když nám ztracení zákazníci před očima přehrávají naše prohry a selhání. Přitom je znovuzískání ztraceného zákazníka bohatým zdrojem dalších výnosů. Nejdůležitější faktory úspěchu jsou:

- zákaznický zaměřený management,
- angažování zaměstnanci, kteří zákazníkovi „mají rádi“,
- výběr „správného“ zákazníka,
- cíleně vedený dialog,
- emocionální a materiální „návnada“,
- rychlý timing.

Management

Ti jediní, kteří zajišťují na dlouho přežití podniku, jsou spokojení a nadšení zákazníci. Oni k tomu jistí jako aktivní pozitivní doporučovatelé nový obchod. Celé vedení podniku musí od každého zaměstnance nekompromisně požadovat zákaznický orientovaný postoj.

Angažování zaměstnanci

Ztracení zákazníci se stali nešťastnými zákazníky. Nedostalo se jim žádoucího ocenění, nebylo v nich podníceno žádné nadšení, ve skutečnosti se jim nerozumělo, byli rozhněváni a nebo zcela zapomenuti. Každý program na zpětné získání zákazníka je jen tak dobrý, jací jsou zaměstnanci, kteří ho uskutečňují. Potřebujeme tedy citlivé pracovníky, kteří přesvědčivě jednají, jsou odolní vůči frustraci, mezilidsky uvažují a konají. Takoví se nejlépe vyvíjejí v přátelském prostředí, ochotném se učit a v „usměvavé“ podnikové struktuře. „Usměvavé“ podniky nejsou žádné subjekty blahobytu a zahálky. Nabízejí pracovníkům často nové výzvy – v relaci k jejich talentu a na vysoké úrovni. V „usměvavém“ podniku – a ve hře je kus neuro – psychologie – jsou rádi nejen zaměstnanci, ale i zákazníci.

Výběr zákazníků

Nechcete zpátky každého zákazníka. K faktorům úspěchu proto také patří předvolba takových zákazníků, kteří byli resp. budou rentabilní a získatelní k návratu. Aby bylo možno se optimálně na reaktivované zákazníky nachystat, je zapotřebí funkční a kvalitní databanka. Znalost o zákaznících je také ještě dnes v mnoha podnicích roztroušena v různých odděleních. Ale při veškerém respektu k softwaru také platí: zákazníci nejsou data. Pouze lidem se podaří získat zpět ztracené zákazníky.

Cíleně vedený dialog

Rozhovory o zpětném získání zákazníků jsou tou poslední šancí k vyhnutí se vysokým



ZÁKAZNÍKA

investicím na získání nových klientů. A jsou to zřejmě nejnáročnější rozhovory na provoz zaměřeného pracovníka. Často jde o to získat zkušenost, proč zákazníci vypověděli spolupráci, proč se stáhli zpět a co se má s jakými prostředky provést, aby se výpovědím zabránilo. Reaktivace zákazníka, který se chystá skončit a nebo už je ztracen, je také něco pro profesionála v komunikaci.

Osobní, případně telefonické kontakty přitom nejčastěji vedou k úspěchu. Zprostředkují ocenění a opět nastolí důvěru. Platí, že je třeba zřetelně uvést, že podnik je na dlouhodobém obchodním vztahu opravdově zainteresován a že existující problémy odstraní. Zde nejde o to, co podnik dělá, ale jak to zákazník bere vážně.

Pracovníci k tomu potřebují značnou rozhodovací pravomoc. Protože na vzniklou reakci v konkrétním případě musejí pružně a rychle reagovat. Zdoluhavé byrokratické procesy nazlobí zákazníka ještě více. Konečně musejí pracovníci umět zvážit náklady a užitek svých ústupků. Pokud odblokuje příliš, budou výsledky reaktivačního úspěchu hubené.

Emocionální návada

Průzkumy stále znovu ukazují, že při zpětném získávání zákazníka mají mnohdy emocionální aspekty přednost před

finančními. „Pozornost druhých lidí je nejneodolatelnější ze všech drog“ píše Georg Franck ve své knize „Ekonomika pozornosti“. Pozornost a ocenění, férovost, otevřená a upřímná komunikace, jakož i citlivé a přátelské zacházení – to je pro mnoho zákazníků ten největší dárek. Vedle toho jsou efektivní řešení problémů a přiměřená náprava pochybení účinnými pobídkami.

Rychlý timing

Na varovné signály reagujte okamžitě. Když jsou smlouvy uzavřeny s jiným poskytovatelem služby, je už pozdě. Čím rychlejší reakce, tím vyšší je poměr zpětných získání. Praktici hovoří o kvótě zpětného získání přes 60 % při optimálním načasování. Protože ne vždy se již odpadlík rozhodl pro nového poskytovatele, když opouští starého. Odchod sice bývá velmi často spojen s emocionálním aspektem. Zbytková loajalita a tím také připravenost hovořit jsou často ještě aktuální.

Jednoznačný cíl: prevence

Získávání dřívějšího zákazníka může být jen mezikrokem k prevenci. Všechny poznatky ze získávání mohou pomoci, aby se to v budoucnu dělalo lépe. Čím déle si podnik drží rentabilního zákazníka, tím větší zisk přes něj získá. Nejvyšším cílem proto má být co možno neztratit žádného zákazníka, pro nějž chceme fungovat.