

ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY POZOROVÁNÍM ZPĚTNÉ VAZBY ZÁKAZNÍKA

JIŘÍ MYŠÍK

Jiří Myšík, Vetrný Jeníkov, Česká republika

Abstract in original language

Každý proces lze zjednodušeně popsat prostřednictvím tří fází – plánování, realizace a zpětná vazba. V českém prostředí není problém s prvními dvěma fázemi. Plánování je v českých podmínkách bezproblémové i díky dlouholeté zkušenosti s centrálním plánováním makroekonomiky, důraz na realizaci už vychází ze samé podstaty splnit stanovené cíle. Zpětná vazba je však v českých podnicích opomíjena a není zdůrazněna i v některých zahraničních podnicích. Přitom učit se ze svých vlastních chyb je základem růstu každého podniku.

Key words in original language

System sledování; Zpětná vazba; Moderní techniky.

Abstract

It is quite possible to describe every process as combination of three phases. It is planning, realisation and feedback. In Czech market environment there are no problems in first two segments. The planning is known from the past as centralised process organised by state and included all areas of economics aspects. The realisation has to be focused to achieve the targets of course. The feedback however will be disregarded in Czech companies. But to be on top of it in same time, it is necessary to learn from one's own mistakes. This is the way to assure the future growth.

Key words

Feedback; Modern technologies; Tracking system to follow feedback.

Proč je v českých podnicích tak málo kladen důraz na zpětnou vazbu? Možná, že uvědomit si, že mohu dělat věci lépe, že mohu dělat chyby, že ke své práci potřebuji neustále změnu, je pro některé manažery velmi obtížné. V Česku přitom nemáme velké problémy s plánováním a to i díky dlouholeté zkušenosti s centrálním plánováním makroekonomiky a důraz na realizaci vychází už ze samé podstaty splnit stanovené cíle. Zpětná vazba je ale v českém prostředí opomíjena.

Zpětná vazba a manažerské teorie

Moderní management jde přitom právě touto cestou, moderní manažerské teorie berou zpětnou vazbu jako klíčové stanovisko. Namátkou japonská teorie Kaizen, Total Quality management, analýza gapů, resp. mezer, odchylková analýza, hodnotová analýza, moderní komunikační teorie. Ať už použijeme jakýkoli model, předpokladem úspěšné implementace

vyhodnocování zpětných vazeb zůstává naladění zaměstnanců. Tedy nastavení odpovídající komunikační a informační strategie, motivace, hodnocení a odměňování, organizačního řádu, odpovědnosti a kompetence. Vedle toho jsou nezbytná správná, relevantní a včasná data a jejich kvalitní interpretace. Nejde jen o to tato data získat, ale rovněž je třídit, pročistit a interpretovat. A k tomu je zapotřebí efektivní komunikace mezi business manažery, finančním úsekem a vrcholovým vedením.

Podle mého názoru existují dva druhy zpětných vazeb. Za prvé jde o zpětnou vazbu, kterou máme každý v sobě, například prodejce sleduje reakce svých zákazníků a upravuje svoje chování a jednání, obecně se mluví o měkkých faktorech. Za druhé jde o zpětnou vazbu, která je kvantifikována např. v podobě odezvy zákazníků na marketingovou akci, spokojenosti zaměstnanců, rentability zákazníků, krycího příspěvku produktů, dlouhodobosti uzavřených kontraktů, indexu zakázek apod. První zpětnou vazbu můžeme dosáhnout kvalitním výběrem zaměstnanců, odpovídajícím nastavením podnikové kultury a permanentním vzděláváním. Druhou zpětnou vazbu lze vytvořit odpovídajícím nastavením té které strategie. Můžeme tedy stanovit například minimální rentabilitu zakázky, a pokud není tato hodnota dodržena, požadovat vysvětlení a nápravu. Institucionálním začleněním tohoto modelu mohou být pravidelně se scházející komise. Zpětné vazby by měly být zakomponovány do Key performance indicators, které podnik pravidelně sleduje.

Zpětné vazby můžeme členit i podle toho, k jakému účelu se používají. Buď jde o zpětné vazby strategické povahy (např. nové trhy, design nové generace produktu, nový obchodní model, nové pobočky, nová výrobní kapacita) nebo o zpětné vazby operativní a taktické povahy.

Zpětná vazba a konkurenční výhoda

Tento náročný systém fungování podniku má smysl implementovat všude, ale cíleně ho vytvářet má smysl jedině tam, kde to podnik pocítí, tedy tam, kde je jeho konkurenční výhoda. Konkurenční výhodu je možné popsat jako jedinečnost, kterou lze definovat brainstormingem, brainwritingem, diskuzí 66 a jinými nástroji. Efekt konkurenční výhody ale není jenom o tom výhodu identifikovat nebo vytvořit, ale také ji udržet a vytěžit z ní maximum. To je podmíněno životností, napodobitelností a mobilitou této přednosti. A to je možné i díky zpětným vazbám. Protože díky zpětným vazbám se podnik vyvíjí podobně jako jeho zákazníci, kopíruje je a tím přežívá.

V této souvislosti je dobré zmínit life cycle management, tedy řízení podniku, SBU s vymezeným okruhem zákazníků, produktu během jejich životního cyklu. Jedním z typů životního cyklu je tzv. druhý dech, kdy se podnik, SBU, produkt dostane do fáze saturace a hrozí pokles poptávky, zisku, tržeb (podle toho, co sledujeme). Pokud ale v průběhu celého životního cyklu sledujeme zpětné vazby, můžeme podniku, SBU, produktu nastartovat v příhodný čas nový životní cyklus.

Příkladem může být sledování zpětných vazeb v bankách, kdy informační systém sleduje chování zákazníků, vytváří vzorce chování těch, kteří banku chtějí opustit. V okamžiku kdy informační systém takového zákazníka identifikuje, nastupuje bankovní úředník, který se snaží zákazníka přesvědčit. Zpětnými vazbami ale také můžeme identifikovat správný čas životní cyklus ukončit a nastartovat zcela nový. Například skupina zákazníků, se kterými podnik dosud spolupracoval, už není zajímavá, a zajímavější je obsadit jiný segment. Tím vším je možné zvyšovat konkurenční výhodu podniku.

S tímto tématem souvisí i marketingové výzkumy a jejich techniky prováděné podnikem samým nebo zaplacené u specializované agentury. Ať už se jedná o techniky písemného nebo telefonického dotazování, hodnotí se vždy zpětná vazba, tedy jak zákazníci reagují na různé marketingové podněty, jak hodnotí image podniku, proč nakupují zrovna u toho konkrétního podniku, o jaké produkty mají největší zájem, z jakého distribučního kanálu nejčastěji nakupují, jak se rozhodují k nákupu apod. Základní zpětnou vazbu nám poskytují výzkumy veřejného mínění, které poskytují informace o ekonomickém chování domácností, kde budou domácnosti nejvíce šetřit, čeho se domácnosti nejvíce obávají. Spolu s dalšími statistickými údaji (o průměrné mzdě, nezaměstnanosti) můžeme nacházet různé modely a rovněž korelace mezi jednotlivými údaji. Poznat (a znát) svého zákazníka ve správný čas, je největší konkurenční výhoda, kterou podnik může mít.

Zpětná vazba a informační systém

Monitorování a vyhodnocování zpětných vazeb musí mít svůj pevný řád, jehož základem musí být efektivní informační systém, který se se správnými daty může stát skutečnou konkurenční výhodou. Jde jednak o data warehouse, datový sklad, do kterého vkládají zaměstnanci data o zákaznících (objem nákupů, četnost nákupů, datum posledního nákupu apod.). Jednak různé metody dolování dat (data mining), kterými se vysvětlují různé skutečnosti a metody hledající různé vzorce chování zákazníků. Informační systém by měl být rovněž schopný simulovat situace, tedy odhadovat reakce zákazníků na slevové akce, nové produkty, nové distribuční kanály.

Závěr

Na závěr zmíním častou chybu, kterou je aktivace zpětné vazby pouze na základě rozhodnutí podniku s tím, že zpětnou vazbu sleduje jenom tehdy, kdy se mu to hodí. Zákazníci by měli mít možnost kdykoli se vyjádřit k podniku, jeho produktům, zaměstnancům, což je základní model společenské odpovědnosti. Většina velkých podniků dnes disponuje oddělením péče o zákazníky, někde opravdu funguje, někde funguje jenom proto, aby takové oddělení bylo, v některých podnicích tuto funkci vykonávají samotní prodejci nebo jednatelé. Podnik by měl v každém případě umět řídit a vyhodnotit nejen vyžádanou zpětnou vazbu, kterou sám

*Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings, 1. edition.
Brno : Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1*

sleduje nebo kterou si sám zadá u relevantní agentury, ale i nevyžádanou zpětnou vazbu, která může být v některých případech mnohem důležitější.

Contact – email
jiri.mysik@jst.de