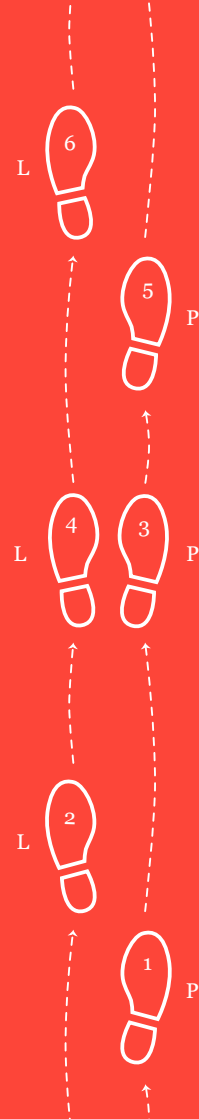


V rytmu zákazníka

100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku



Obsah

10 000x	6	Portréty značek	
Dobrá zpráva pro zákazníky	8	Allianz pojišťovna	50
Tváří v tvář	10	Equa bank	52
Šest pilířů zákaznické zkušenosti	12	Manufaktura	56
Zákaznická zkušenost v Česku 2017 vs. 2018	16	MND	60
10 mistrů	18	Národní divadlo	64
Odvětví		Top 100	68
Srovnání odvětví: 2017 vs. 2018	26	Jak vést zákaznickou zkušenost	72
Finanční služby	28	Kolik nám to vynese?	76
Maloobchodní řetězce	30	Inspirace ze zahraničí	80
Zábava a volný čas	32	O studii	82
Logistika	34		
Restaurace a rychlá občerstvení	36		
Retail	38		
Telekomunikace	40		
Cestování a hotely	42		
Energetické služby	44		
Veřejný sektor	46		

10 000x

Co je pro české zákazníky nejdůležitější? Na co kladou důraz? Na to odpovídá publikace „V rytmu zákazníka: 100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku“. Vyzpovídali jsme 5000 respondentek a respondentů a pomocí metody KPMG Nunwood popisujeme situaci v deseti odvětvích včetně veřejného sektoru. Zároveň jsme podle hodnocení klientů sestavili pořadí sta nejlepších značek.

Studie Fair play vyvolala loni velký zájem i živou debatu. Pro mě samotného stála na začátku řady velmi zajímavých rozhovorů. Těší mě, že meziroční srovnání dat ukazuje, že v Česku přibývá firem, které si důležitost zákaznické zkušenosti uvědomují. Přístup k zákazníkům je zrcadlem celé společnosti a je dobře, že se kultivuje.

Říká se, že aby člověk zvládl určitý taneční pohyb s naprostou jistotou, je třeba ho udělat alespoň 10000krát. Na parketu vypadají taneční mistři dokonale a elegantně. Pohybují se ladně a s lehkostí. Vše vypadá snadně. Ve skutečnosti stojí za jejich výkonem tisíce hodin nácviku. Podobně je tomu u těch, kteří výborně řídí, nebo – chcete-li – vedou zákaznickou zkušenost. Tanec ani vynikající zákaznická zkušenost se bez pevného vedení neobejdou.

Petr Bučík

Partner odpovědný za poradenství

Dobrá zpráva pro zákazníky

Rozhodující vliv na zákaznickou zkušenost (CX) v Česku má kvalita osobního kontaktu zákazníka se značkou a schopnost se mu přizpůsobit. Ukazují to data z letošní studie. *Integrita* zůstává pro zákazníky důležitým prvkem a roste význam *personalizace* a *empatie*.

Vítězové nad ostatními často vynikali právě v pilíři *personalizace*, což je případ nejlepších tří finančních institucí (Equa bank, Fio banka, Air Bank), jedničky potravinového sektoru (Rohlik.cz) i značek, které zaujaly v sektoru cestování a hotely (EXIM tours, Čedok, Airbnb).

Druhým důležitým pilířem byla *empatie*. Ta odlišila od zbytku žebříčku nejlepší sektor restaurace a rychlá občerstvení (4,23 % nad průměrem celé studie). *Empatie* jednoznačně podtrhla i vítězství nejlepší značky – Manufaktura v tomto pilíři skórovala o 21 % lépe než všechny ostatní.

Zásadní důležitost osobního rozměru potvrzují i komentáře respondentů. Z nich je patrné, že zákazníkům vadí, když se s nimi nezúčastněně jedná jako s dalším kusem v řadě, když zaměstnanci nejsou ochotni vystoupit z pohodlných

zajetých kolejí nebo když zákazníkovi necitlivě vnucují produkty, které evidentně nechce.

Co naopak zákazník ocení, je lidský, nerobotický přístup a „něco navíc“: Kuryra, který mu na přání doveze balíček před supermarket místo domů. Proškolený personál hobby-marketu, jenž nejen ukáže na uličku se sanitárními potřebami, ale i kvalifikovaně poradí. Zaměstnankyni cestovní kanceláře, která na základě osobní zkušenosti doporučí dobrý rodinný hotel v Řecku, nebo zaměstnance banky, jenž dodrží dohodu a místo obtěžujícího připomínání trpělivě počká, až se mu zákazník ozve sám, i kdyby to mělo trvat mnoho týdnů.

Výsledky našeho průzkumu potvrzují, že v Česku přibývá značek, jež kladou na zákaznickou zkušenost větší váhu. Roste počet těch, které si dobře uvědomují, že je nutné dívat se na celé podnikání očima zákazníka. Na zákaznickou zkušenost nahlízejí komplexně a řídí ji navrhováním jednotlivých interakcí se zákazníky. Ti mají dnes v rukou silnou zbraň v podobě okamžité zpětné vazby.

Strategické řízení zákaznické zkušenosti nesmí opomíjet zkušenost zaměstnaneckou. I ta stojí na šesti pilířích: *personalizace, integrita, očekávání, řešení problémů, čas a úsilí* a *empatie*. Bez dobré zaměstnanecké zkušenosti nemůže být dobrá ani ta zákaznická. Stojí totiž na lidech. Pro vynikající CX nestačí – podobně jako v tanci – jen talent a cit, je potřeba znát techniku a poctivě cvičit.

Tomáš Potměšil

Head of Customer Centre of Excellence

Tváří v tvář



fig. 1

Důraz na mezilidský kontakt se dnes může jevit jako přežití. Poptávka po digitalizaci služeb a života roste a svět je plný zážitků odehrávajících se kdesi v mobilním, cloudovém virtuálu. Zákaznická zkušenost není výjimkou. Nicméně ukazuje se, že lidský element je pro dosažení vynikající zákaznické zkušenosti i nadále nezbytný, a to ze tří důvodů.

Průvodce technologiemi

Do digitálního světa uvádí člověka opět člověk. Každý z nás je někdy v situaci, kdy stojí před novou technologií s rozpaky, obavami, nechutí učit se zase něčemu novému. Pomocí překonáním bariéry může jiný člověk, ať už je to kamarád, vnuk, nebo třeba pracovník za bankovní přepážkou.

Více času na lidskost

Správně využitá technologie vytvářejí v transakci mezi dvěma lidmi prostor pro více lidskosti. Sofistikované sdílení dat mezi systémy zrychluje řešení požadavků klienta a zbavuje zaměstnance zátěže v podobě rutinních činností.

V kontaktu se zákazníkem pak zbývá více prostoru pro to, co může poskytnout jen druhý člověk – například personalizovanou nabídku služby, která vyplyne z nenucené konverzace o náhodném tématu.

Dlouhodobý vztah

Jak řekl německý filozof Heidegger: „Technika překonala všechny vzdálenosti, ale nevytvořila žádnou blízkost.“ Mezilidský kontakt zůstává klíčovým prostředkem pro ono „vytvoření blízkosti“, díky němuž může vzniknout dlouhodobý vztah. Když nám systém internetového obchodu doporučí knihu, která by se nám mohla líbit, jsme za takové doporučení rádi – možná nám pomůže někoho potěšit, možná ušetříme čas při vyhledávání. Nevnímáme zde však ani osobní nasazení, ani skutečný zájem o naše potřeby. Pro ty si raději zajdeme do knihkupectví.

Šest pilířů zákaznické zkušenosti

Zkušenost klienta lze popsat optikou šesti pilířů zákaznické zkušenosti: *personalizace, integrita, očekávání, řešení problémů, čas a úsilí a empatie.*

Integrita

Firma pro klienty musí představovat prostředí, ve kterém se cítí bezpečně a kterému důvěřují. Je třeba, aby ve firmě vládla férovost, soulad mezi slovy a činy. Firma musí plnit sliby, které zákazníkovi dá. Důvěra ve společnost není tvořena jen její veřejnou pozicí a vystupováním, ale také drobnými momenty a individuálním jednáním zaměstnanců.

„Má zkušenost s nimi je negativní v tom, že jsem se opět utvrdila, že akorát z lidí tahají peníze. Zaměří se vždy na jednu potřebnou část a tu omílají pořád dokola. I když to člověk nepotřebuje, budou se stále snažit s vámi něco uzavřít.“

Řešení problémů

Situace, kdy nastane nějaký problém a je třeba ho řešit, nemusí být pro firmu hned katastrofou. Záleží na tom, jak se k problému postaví. Ty nejlepší mají vypracované postupy, díky nimž se zákazník i po negativní zkušenosti cítí dobře. Někdy si tím firma u zákazníka dokonce polepší.

„S touto společností jezdím často, vždy bez problémů. Při poslední cestě zapomněl manžel ve vlaku hůl. Napsala jsem jim a oni mě informovali, že hůl mají. Domluvili jsme se, kde si ji vyzvedneme.“

Očekáváníí

Při nákupu zboží či služeb máme nevyhnutelně nějaké očekáváníí ohledně toho, co dostaneme. Vedle snahy pochopit a naplňovat očekáváníí zákazníkŮ by firma měla být schopna tato očekáváníí aktivně řídit a nastavovat. Klíčový je zde rozdíl mezi tím, co zákazník čeká, a tím, co skutečně dostane.

Očekáváníí se samozřejmě do značné míry utváří podle minulých zkušeností s nejlepšími značkami, ale jeho vhodné nastavení a řízení firmě umožní, aby očekáváníí zákazníka předčila, což jí v tomto pilíři zajistí nejlepší výsledky.

„Mám zde sjednané stavební spoření, s jednáním jsem vždy spokojená, zavolají, domluví termín, všechno vysvětlí.“

Čas a úsilí

Zákazníci obvykle chtějí uspokojit své potřeby co nejnáz a nejrychleji. Pro firmu je dobré, když dokáže dát najevo, že si času a energie svých zákazníkŮ cení. Zbytečná práce zaměstnance i zákazníka je vždy ztrátová, proto je třeba motivovat zaměstnance k tomu, aby minimalizovali úsilí, které od zákazníka vyžadují. Jako příjemný bonus dosáhne firma díky úspoře času i snížení nákladŮ.

„S touto společností je dobrá komunikace, velmi pomohlo to, že měli online chat, poradili, byli ochotní.“

Personalizace

Zákazník se nechce cítit jako jeden z mnoha. Chce mít pocit, že na něm záleží, že se vše dělá jen pro něj. Způsobem, jak tohoto pocitu u zákazníka dosáhnout, je personalizace. V praxi jde např. o oslovení jménem, znalost preferencí člověka a pochopení jeho specifických potřeb. Vysoké míry personalizace lze dosáhnout v online i offline prostředí. Ze všech šesti pilířů nejvíce přispívá k zákaznické loajalitě.

„Byla jsem v jejich restauraci, byli velmi ochotni nakombinovat jídlo dle mého přání.“

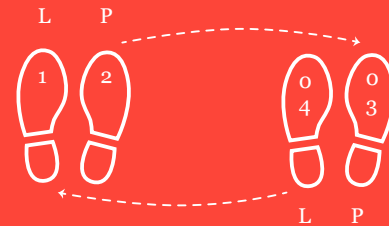
Empatie

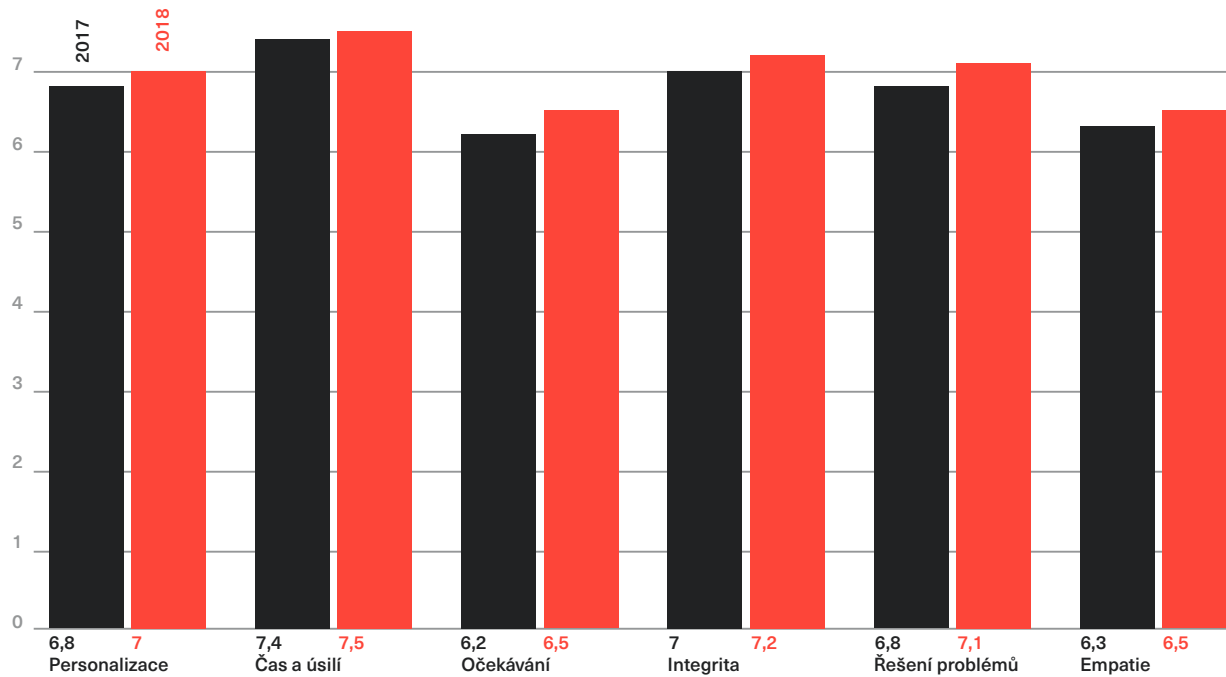
Pokud firma a její zaměstnanci dokážou zákazníka přesvědčit, že ho chápou a vědí, jak se cítí, jsou na nejlepší cestě k pevnému vztahu a výborné zákaznické zkušenosti. Empatie je důležitá především proto, že silný pozitivní emoční zážitek přetrvává dlouho.

„Zemřela mi maminka, která měla průkaz ZTP a příspěvek na mobilitu. Pracovnice jednaly velice ochotně a profesionálně v této pro mě těžké chvíli, když jsem na úřadě vyřizovala ukončení výplat.“

Zákaznická zkušenost v Česku 2017 vs. 2018

fig. 2





10 mistrů

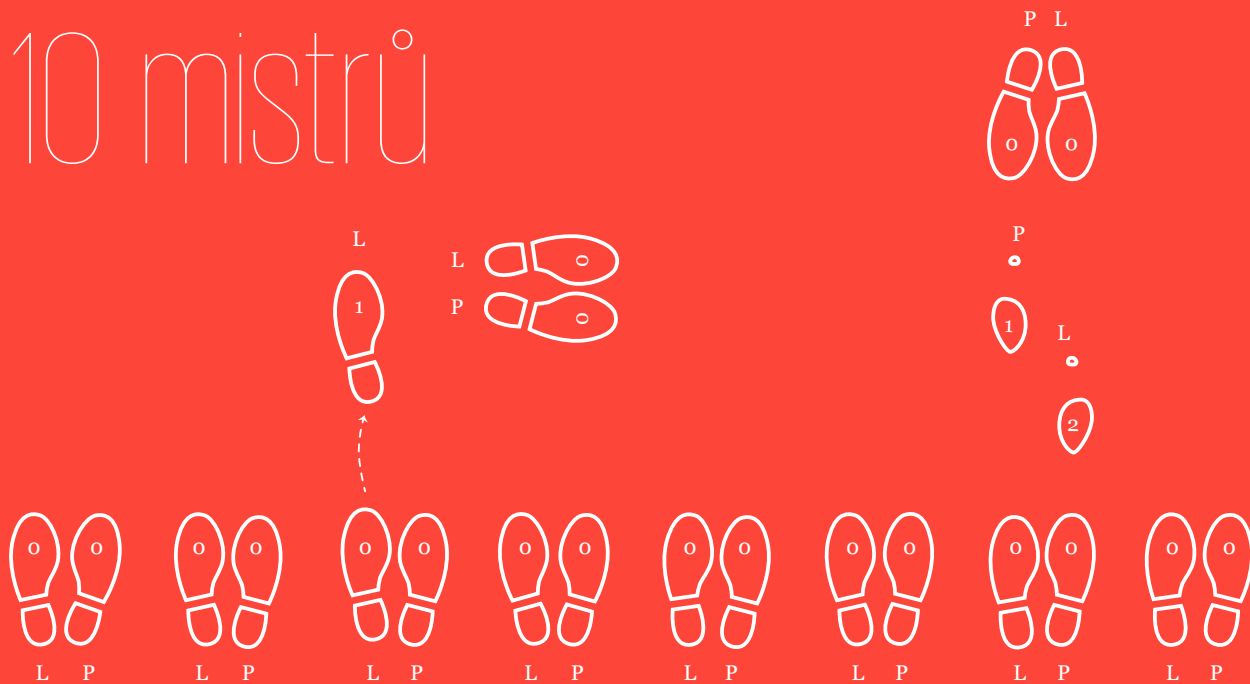


fig. 3

1. místo

Manufaktura

Český výrobce kosmetiky otevřel první obchod s tradičními řemeslnými výrobky v roce 1991 v srdci Starého Města. S drobnými řemeslníky pracuje dodnes. Klade důraz na používání původních českých ingrediencí a vysokou kvalitu. Zákaznickou zkušenost staví na vkusně aranžovaném prostředí prodejen, jež evokuje historické domácí lázně. Důležitý je kvalifikovaný personál, který se vyzná v nabízených produktech a umí poradit.

2. místo

Teta drogerie

Síť drogerií Teta prošla po převzetí tuzemských prodejen značky Schlecker v roce 2012 velkou proměnou vzhledu. Moderní design se zaměřuje na komfort a vytvoření příjemné atmosféry. Součástí konceptu jsou i nové služby: kosmetický koutek se simulací denního a večerního světla, v němž si zákaznice může vyzkoušet líčidla, káva zdarma pro členy klubu a dětský koutek. Firma uvádí, že v závislosti na lokalitě vzrostly tržby po rebrandingu o 20–70 %.

3. místo

Equa bank

Podobně jako další mladé banky na špici žebříčku se Equa bank profiluje jako poskytovatel jednoduchých, srozumitelných a transparentních služeb. Projevuje se to například v designu jejího internetového bankovníctví. Banka nabízí osobní i firemní bankovníctví s akcentem na nízké nebo žádné poplatky. Zakládá si na vstřícnosti vůči klientům, kteří ji za rok 2017 zvolili nejvstřícnější bankou roku.

4. místo

Fio banka

Fio banka je pokračovatelem silné tradice Finanční skupiny Fio. Vlastní ji výhradně čeští vlastníci, v celé zemi má přes sedmdesát poboček. Vyznačuje se osobním, individuálním přístupem při poskytování půjček malým a středním podnikům. Její jednoznačnou specializací je však zprostředkovávání obchodů s cennými papíry – vlastní společnost RM-SYSTÉM a je největším tuzemským subjektem, který tuto službu poskytuje drobné klientele.

5. místo

Pandora

Značka Pandora se zrodila v dánské Kodani v roce 1982. Z obchůdku vedeného manželským párem se stala společnost zaměstnávající přes 26000 lidí. Z pohledu zákaznické zkušenosti se soustředí na *personalizaci* – je známá svým konceptem talismanového náramku, který poprvé představila v roce 2000. Princip spočívá v tom, že zákaznice postupně sbírají přívěsky, jež vyjadřují jejich individualitu a vážou se k důležitým událostem v jejich životě.

6. místo

IKEA

IKEA přinesla do bytů lidí po celém světě funkční a cenově dostupný minimalistický nábytek. Její obchody jsou koncipované jako supermarket a pohodlný showroom v jednom, kde si po náročné výměně názorů ohledně barvy koberečku do před síně můžete odpočinout na vystavené pohovce. Firma klade důraz na úspornost a samoobslužnost zákazníka. Před dvěma lety rozjela v Česku e-shop, letos otevřela na Václavském náměstí pop-up obchod IKEA Point.

7. místo

Air Bank

Air Bank vtrhla na český bankovní trh v roce 2011 s odvážným sloganem o tom, že i banku můžeme mít rádi. Banka se řídí čtyřmi principy: jednoduchost, odvaha, pravdivost a přátelství. V praxi se to projevuje tak, že banka neustále pracuje na zjednodušování procesů, snaží se aktivně vytvářet pozitivní emoce a klade důraz na důvěru a fair play.

8. místo

Hájek

Cukrářské řemeslo dnes v rodině Hájkových provozuje čtvrtá generace. Jejich hlavním imperativem je kvalita: v ovocných zmrzlínách je hodně ovoce, v krémových dortech je hodně krému. Dodavatele surovin si pečlivě vybírají. Do řetězců nedodávají, protože požadovaná nižší cena by nutně znamenala horší kvalitu. Zákazníci vysokou kvalitu výrobků kvitují a rovněž oceňují milou a ochotnou obsluhu, která neztrácí úsměv ani v největší provozní špičce.

9. místo

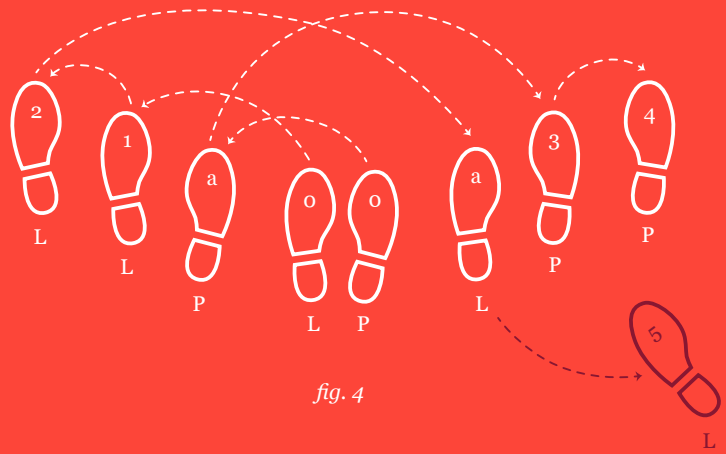
Neoluxor

„V knihkupectví jako doma“ – to je heslo sítě knihkupectví Luxor, která dnes čítá 31 poboček. Značka si zakládá na tom, že pro čtenáře představuje útočiště v každodenním shonu. Zákazníci si v klidu mohou sednout a přečíst si kousek knihy, v některých pobočkách k tomu dostanou i kávu z místní kavárny. Všechny pobočky jsou přirozeně bezbariérové a pravidelně ožívají autogramiádami a besedy s autory.

10. místo

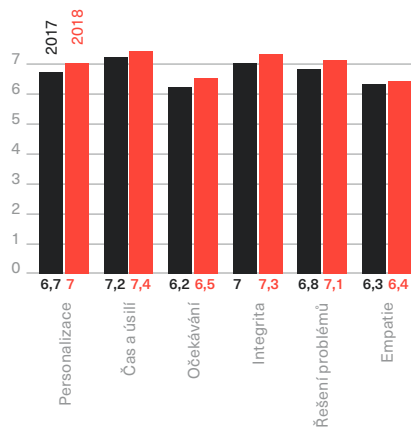
Zoot

Mladý český prodejce oblečení je známý svými „výdej-nami radosti“. Zákazník si zboží objedná online, vyzkouší ve výdejně a platí jen to, co mu sedí a co skutečně chce koupit. Mantrou firmy je radost. Radost z nakupování, pozitivní emoce, rychlé uspokojení tužeb zákazníka. Fungování celé firmy je založeno na tom, že zákaznická zkušenost je na prvním místě. Firma se aktuálně soustředí na růst a expanzi do dalších středo- a východoevropských zemí.

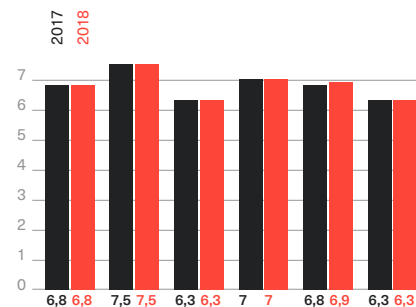


Srovnání odvětví: 2017 vs. 2018

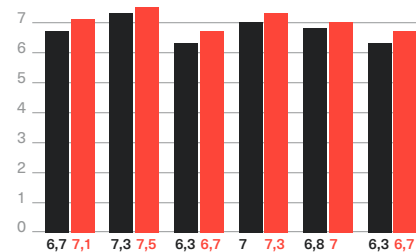
Finanční služby



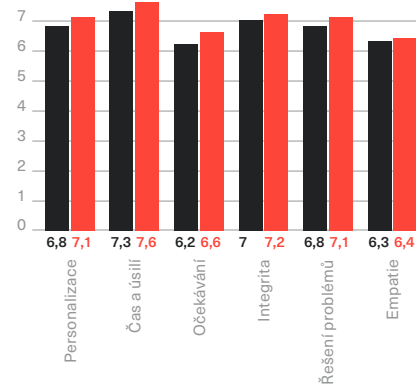
Maloobchodní řetězce



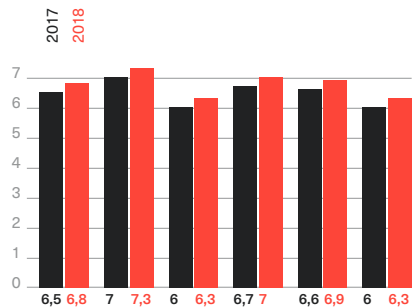
Cestování a hotely



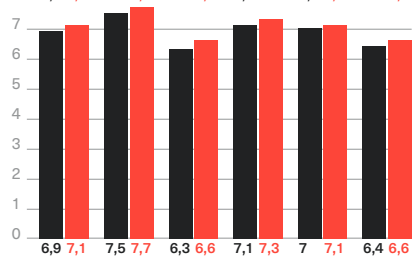
Zábava a volný čas



Logistika

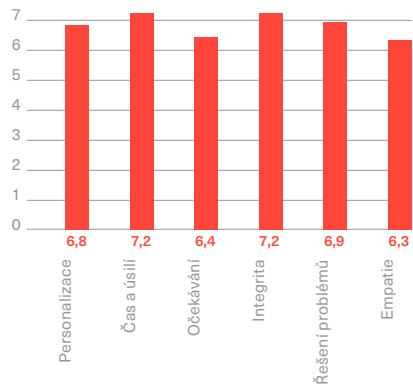


Retail

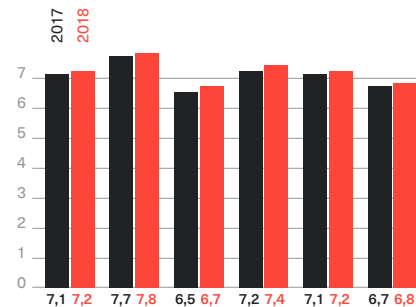


Veřejný sektor

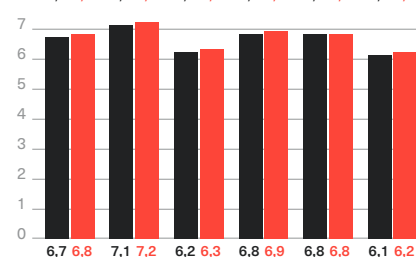
Sběr dat proběhl poprvé v roce 2018.



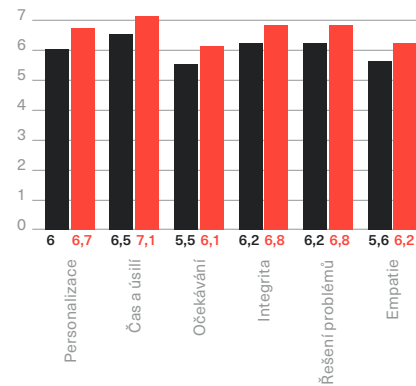
Restaurace a rychlá občerstvení



Telekomunikace



Energetické služby



Dvourychlostní trh

Ve finančním sektoru se stejně jako loni projevuje mírné rozdělení trhu: v top 10 celkového žebříčku je sektor zastoupen třikrát – na 3., 4. a 7. místě – ale jako celek se pohybuje zhruba uprostřed všech sektorů. Nejlepší tři značky (Equa bank, Fio banka a Air Bank) vynikají nad zbytkem pelotonu zejména v poměru cena–kvalita. Všechny tři banky v této metrice skórovaly o důrazných 20 % nad průměrem celé studie.

Řekněte mi, co mě čeká

Ve vnitrosektorovém porovnání je vedoucí trojka napřed v pilířích *personalizace, čas a úsilí a očekávání*. Sektor jako celek se v posledních dvou jmenovaných pilířích naopak nachází pod průměrem trhu (o 1,3 % a 0,6 %). Příčinou horšího výsledku v pilíři *čas a úsilí* může být regulační zatížení bank, které je vyšší než u jiných sektorů, a složitost jejich organizační struktury. Je pochopitelné, že zlepšení v této oblasti může být pro tradiční banky náročné. Nicméně v době, kdy banka připravuje větší transformaci, se nabízí snadná příležitost u druhé aktuálně podprůměrné metricky – *očekávání*. Řízení očekávání zákazníků je totiž zatím podceňováno, ačkoliv skýtá velký

potenciál. Zkušenost banky Santander ve Velké Británii ukazuje, že klienti jsou ochotni akceptovat pomalejší reakční časy výměnou za předvídatelnost. Pokud zákazník ví, kdy mu banka doručí požadovaný dokument, a může si na základě této informace zorganizovat život, je spokojený. A nemusí ho mít hned zítra.

Příklady táhnou




Obecně lze říci, že nejlepší tři banky inspirují ke zlepšení i ostatní. Projevuje se to například tím, že v top 50 je hned 10 značek z finančního sektoru. U většiny došlo v žebříčku k jasnému posunu nahoru, což se o jiných sektorech říci nedá.

Zcela nepřehlédnutelný je posun Raiffeisenbank o 53 příček na 52. místo. Banka se jasně zlepšila ve všech sledovaných metrikách, nejvíce v *řešení problémů*. Klienti si pochvalují rychlou komunikaci v případě problému a vedle možnosti řešit spoustu věcí online vnímají pozitivně osobní a telefonický kontakt. Raiffeisenbank zdatně sekunduje Raiffeisen stavební spořitelna, která se vyšvihla o 56 příček na 67. místo

Nejlepší v odvětví

a v průměru se zlepšila o 0,9 bodu. Raiffeisen group evidentně odvedla v řízení zákaznické zkušenosti dobrou práci.

Velký dojem zanechal rovněž výkon ING Bank, jež se meziročně posunula o 45 pozic na 25. příčku. Ve všech pilířích zaznamenala nárůst alespoň o 0,5 bodu, nejvíce v *personalizaci a očekávání*. Banka zákaznická očekávání aktivně řídí, např. pořádáním investičních seminářů a konferencí, pomocí nichž edukuje svoje zákazníky a vysvětluje jim, jaké produkty nabízí. Na to navazuje práce s personalizací – banka se snaží poskytovat klientům kvalifikované rady a pomoci jim správně se rozhodnout v jejich konkrétní situaci.

3.  Equa bank 8
4.  Fio banka 7,8
7.  Air Bank 7,7

„Mám zde osobní účet, na pobočce v našem městě se s pracovníky pobočky osobně znám, ráda tam chodím a vždy mně vychází vstříc.“ (Moneta)

„S VZP komunikuji pravidelně a vždy z domova (moje pracoviště), a to výhradně elektronicky. VZP reaguje vždy během 24 hodin a její pracovníci jsou vstřícní. Mohu pět pouze chválu. Asi takto si představuji systém komunikace.“ (VZP)

„Jsem klientem banky již čtyřicet let. Vždy jsem se setkala s příjemnými lidmi a jejich dobrou prací, ať už šlo o půjčky, či jen běžné transakce. Měla jsem osobního poradce a mohla využít jeho služeb v podstatě kdykoliv, což se často dělo.“ (Česká spořitelna)

Potraviny stagnují

Maloobchodní potravinové řetězce od loňska nijak nevylepšíly svůj výkon, což vedlo k tomu, že v pořadí sektorů klesly na 7. místo. S výjimkou pilíře *čas a úsilí* a poměru cena–kvalita, kde jsou výsledky lepší, se odvětví nachází okolo 3 % pod průměrem trhu. Do top 100 se dostaly supermarkety (Globus, Lidl, Kaufland), minimarket (Marks and Spencer food) a internetový prodejce potravin (Rohlík.cz).

Rohlík ví, kdy budete chtít chleba

Zákazníkům vadí, když řetězce reorganizují uspořádání regálů uvnitř prodejny, když se v prodejně ukáže, že akce z letáku ve skutečnosti neplatí, nebo když musí dlouho čekat u kasy. Vítěz sektoru Rohlík.cz místo toho sází na osobní přístup a včítění se do potřeb zákazníka. Značka je jedničkou v pilíři *personalizace*, jehož výsledky kopírují celkové pořadí sektoru. E-shop se výborně umístil i v pilíři *empatie* (7,3 bodu), kde obsadil 6. příčku napříč celou studií.

V této metrice je úspěšná i prémiová značka Marks and Spencer food. Ta má v rámci sektoru výjimečnou pozici, jelikož potraviny jsou pro ni pouze vedlejším produktem k základnímu sortimentu – oblečení. Malé a přehledné obchody M&S vynikají v pilíři *čas a úsilí*. Nicméně pokud jde o vnímání poměru cena–kvalita, obchod se nachází hluboko pod úrovní konkurence.

Nejlepší v odvětví

- 16.  Rohlík.cz 7,5
- 23.  Globus 7,5
- 29.  Lidl 7,4

Offline je zatím důvěryhodnější

Jak uvádí studie KPMG Nákupní zvyklosti 2018, Češi sice vedle trvanlivých potravin nakupují přes internet čím dál více i čerstvé potraviny, ale pokud jde o frekvenci, pořád platí, že online nákup využívají jen příležitostně. Téměř polovina zákazníků si potraviny přes internet objednává jen jednou do měsíce či méně často. Potvrzují to i výsledky v pilíři *integrita*, jenž označuje míru důvěry, kterou zákazníci vůči značce chovají. Zde vystupují do popředí tradiční supermarkety, Rohlík.cz se umístil až na 3. místě za Globusem a Lidlem. Druhý jmenovaný vedle *integrity* zazářil v poměru cena–kvalita, kde se vyhoupl z 27. místa na skvělou 11. pozici. Značka je také známá tím, že obratně pracuje s tématy, jež hýbou trhem. Aktuálně jde například o rozhodnutí postupně stahovat vejce z klecových chovů, v minulosti se jejich náborová kampaň stala symbolem diskuze o výši platů státních zaměstnanců.

„Úžasný obrovský velkoobchod, který má vše za skvělé ceny, obrovský výběr... Velmi mě potěšilo, že bylo otevřeno tolik pokladen, že jsme vůbec nemuseli čekat. To už se dnes nevídá.“ (Globus)

„Do tohoto obchodu chodím velice ráda. Vždy mají dostatek akčního zboží, přehledné uličky a úžasnou kvalitu čerstvých potravin.“ (Kaufland)

„Reklama výrobku na e-shopu. Vyšli mi vstříc a poslali mi nový výrobek na dobropis, takže na jejich náklady. Nemám se společností žádný problém, ba naopak jen kladné vyjádření.“ (Lidl)

Chladný online

Sektor zábava a volný čas obsadil v mezisektorovém porovnání čtvrtou příčku. Zlepšil se ve všech pilířích, nicméně v *empatii* zaostává za průměrem trhu o 1,4 %. Možným vysvětlením je, že značky zahrnuté v žebříčku poskytují velkou část svých služeb online (prodej vstupenek, sledování televize, sázení online) a zákazník za určitých podmínek vůbec nemusí přijít do osobního kontaktu s jiným člověkem – značka tedy nemá na projevení *empatie* příliš mnoho prostoru. Celé odvětví si naopak dobře vede v pilířích *očekávání* a *personalizace* (1,1 %, respektive 1 % nad průměrem trhu).

Vývoj v odvětví lze shrnout ve dvou bodech takto: silní nováčci a stagnace nebo mírné zlepšení „mazáků“ z loňska, navzdory němuž se v žebříčku více či méně propadli, protože ostatní rostli výrazněji. Podobný jev, tedy stagnaci v absolutních číslech spojenou s poklesem v žebříčku, je možné pozorovat i v odvětvích telekomunikace a cestování a hotely.

Výherní ticket: důvěra

Vítězem v rámci sektoru je prodejce vstupenek Ticketpro (nyní Ticketmaster). Z analýzy komentářů vyplývá velice dobrá práce značky v oblasti zákaznické zkušenosti – zákazníci zmiňují rychlý nákup, platbu bez problémů a rychlé dodání vstupenek. Často se vrací, protože ke značce mají důvěru. Potvrzuje to i velmi dobré skóre v pilířích *čas a úsilí* (téměř 8 bodů) a *integrita* (7,7). Druhým silným nováčkem je Ticketportal, který si zákazníci pochvalují ze stejných důvodů. Značka má opět vynikající výsledky v pilířích *čas a úsilí* (7,9) a *integrita* (7,6).

Nejlepší v odvětví

- 41.  Ticketpro 7,3
- 44.  CineStar 7,3
- 54.  Ticketportal 7,2

Dáme film?

Důstojnou pozici (72.) si v žebříčku zajistil i třetí nováček – poskytovatel online videoobsahu Netflix. Ten se na britském trhu v letech 2012–2015 vyšplhal z velmi nízkých pater až do první dvacítky a dnes je vnímán jako jedna ze značek, která se nejvíce transformovala směrem k aktivnímu řízení zákaznické zkušenosti. Firma si dává záležet zejména na pilíři *personalizace*: s využitím pokročilého algoritmu generuje vysoce personalizovaná doporučení filmů a seriálů pro každého zákazníka a konstantně upravuje nabídku podle jeho měnících se preferencí. Lze očekávat, že až se Netflix na českém trhu více zabydlí, jeho postavení v českém žebříčku zákaznické zkušenosti se ještě zlepší.

„Dvakrát mi naúčtovali měsíční poplatek. Stačil jediný e-mail na podporu a bylo vyřešeno.“ (Netflix)

„Jednání probíhá pružně a docela na úrovni. Je vidět, že pracovníci své problematice rozumí a nejednají jako roboti.“ (CineStar)

„Mám zřízený hráčský účet u této společnosti. Měl jsem problém s přihlášením. Na pobočce mi pomohli účet obnovit. Byli velmi příjemní a profesionální.“ (Sazka)

Dnes podáte, zítra ochotně dodáme

Sektor logistiky obsadil osmé místo z deseti hodnocených sektorů. V absolutních číslech meziročně vzrostl průměrně o 0,3 bodu, nicméně relativně vzato je ve všech šesti pilířích zákaznické zkušenosti přibližně o 3–4 % pod průměrem trhu. Snaha o zlepšení je patrná v pilířích *empatie* a *očekávání*, v nichž sektor shodně přidal 0,34 bodu oproti loňskému roku. U obou kategorií byla snaha potřebná, neboť v loňské studii nepřesáhly hranici 6 bodů – podařilo se jim to až letos.

Tři balíky v top 100

V top 100 zůstaly tři značky: PPL, DHL a UPS. PPL se posunulo z 30. na 36. místo, což je drobná změna, kterou lze v podstatě považovat za obhájení pozice. V absolutním hodnocení zaznamenala značka všude mírný nárůst. DHL poskočilo nahoru o výrazných 34 míst na 66. pozici a v průměrném hodnocení si připsalo bezmála 0,6 bodu. Zlepšení je rovnoměrně rozloženo na všechny pilíře zákaznické zkušenosti s tím, že vůbec nejvíce zákazníci ocenili pilíř *čas a úsilí*, kde DHL udělili o celých 0,7 bodu více než loni.

Tito dva jasní vítězové vynikají v rámci sektoru dvojnásobným způsobem: jejich výsledky předčí průměr trhu, zatímco zbytek sektoru se nachází jasně pod průměrem, a oba mají relativně vysoký podíl zákazníků, kteří by jejich služby doporučili ostatním (42 % u PPL a 39 % u DHL).

Nejlepší v odvětví

- 36.  PPL 7,3
- 66.  DHL 7,1
- 99.  UPS 7

Duch zákazníka

Chce-li se logistický sektor odrazit k vyšším patřům žebříčku, může se podívat, jak se zákaznickou zkušeností pracuje společnost Amazon. Na schůzích jejího vedení se v minulosti objevovala prázdná židle jako symbol neustále přítomného zákazníka. Dnes prázdnou židli nahradili speciálně vyškolení zaměstnanci, kteří hrají roli klienta. Šéf a zakladatel Amazonu mimo jiné trvá na tom, aby si všichni jeho zaměstnanci vyzkoušeli práci v call centru a alespoň na krátkou dobu se tak ocitli co nejbliž zákazníkovi.

„Žádný problém, naprosto skvělá komunikace s řidiči a domluva taktéž, výhoda platby kartou.“ (PPL)

„Jako všude – záleží na konkrétní osobě. Někdy je jednání super, někdy narazím.“ (PPL)

„DHL jsem zažila tady v Česku i v Německu, když jsem tam čtyři roky žila. Perfektní služby, zavolají dopředu, snaží se domluvit a vyhovět. Tady jsem se dokonce setkala s takovou ochotou, že jsme si předali balíček v Brně u Globusu.“ (DHL)

Drahá empatie




Sektor restaurace a rychlá občerstvení je nejlepší ze všech hodnocených sektorů. Udržel si tedy pozici z roku 2017 a zároveň si zlepšil průměrné skóre na 7,3. Ve všech šesti pilířích zákaznické zkušenosti se pohybuje nejvýše nad průměrem trhu: *personalizace* +2,8 %, *čas a úsilí* +3,5 %, *očekávání* +3,8 %, *integrita* +2,4 %, *řešení problémů* +2,4 %. Naprosto výjimečného výsledku dosáhl v pilíři *empatie*, kde se nachází 4,2 % nad průměrem trhu. Empatie je výrazná linka spojující celý sektor, což dokazuje i fakt, že v celkovém top 10 nejvíce empatických značek jsou hned tři z tohoto sektoru (Starbucks, Ugo a Hájek). Oslňující výsledky však stojí peníze – alespoň podle zákazníků, kteří sektoru přisoudili vůbec nejhorší poměr cena–kvalita (více než 5 % pod průměrem trhu).

Prvenství v sektoru a 8. místo celkově patří cukrárně Hájek. Značka se mezi zákazníky těší velké důvěře, o čemž svědčí vysoké skóre v pilíři *integrita* (7,8). Hájek skvěle zabodoval i v pilíři *čas a úsilí* (nad 8 bodů) – respondenti často zmiňovali rychlost a příjemné jednání personálu i v době špičky. V neposlední řadě si pochvalovali kvalitní výrobky.

Chcete k tomu hranolky?

Do top 100 se těsně probojoval McDonald's. Zatímco v roce 2017 se v první stovce vůbec neumístil, letos poskočil o 16 příček na 92. pozici a zároveň zaznamenal průměrné zlepšení o výborných 0,5 bodu. Velký posun zaznamenala značka v pilíři *očekávání*, tzn. dokázala lépe sladit očekávání zákazníků ohledně toho, co jim může nabídnout, s realitou svých služeb.

Nejlepší v odvětví

- 8.  Hájek 7,6
- 13.  UGO 7,6
- 21.  Starbucks 7,5

Káva se jménem

Řetězec kaváren Starbucks je v oblasti zákaznické zkušenosti bezesporu jedinečným fenoménem. Zaměření na zákazníka dominuje veškerým strategiím firmy. Jejím základním konceptem je Třetí místo, což znamená, že kavárna chce být třetím důležitým místem v životě zákazníka, typicky po domově a práci. Snaží se toho dosáhnout příjemnou obsluhou i prostředím a vstřícností („ideální místo na učení nebo na práci, nechají vás v kavárně sedět neomezeně dlouho, i pokud si u nich nezakoupíte žádný produkt“). V letošním žebříčku zákaznické zkušenosti přinesl Starbucksu tento přístup zlepšení ve všech pilířích a 21. místo. Značka dosahuje výborných výsledků v pilíři *empatie*, kde se nachází 13 % nad průměrem studie a 8 % nad průměrem odvětví.

„Příjemný personál. Paní nám pomohla i se stravenkovou kartou – byla nová a nevěděli jsme, jestli už je aktivovaná a jestli je na ní hotovost.“ (Bageterie Boulevard)

„Pravděpodobně nejlepší zkušenost mám s přístupem zaměstnanců, kteří jsou ochotni při potížích nebo chybách pomoci a okamžitě vše napravit.“ (KFC)

„Lokál v Dlouhé je velmi oblíbené místo na posezení s přáteli, občas tam chodívám. I když je zpravidla plno, personál se snaží mi vyjít vstříc a najít místo. Obsluha je tam rychlá a příjemná, bývám tam spokojen.“ (Lokál, Ambiente)

Od diamantů po benzín

Retail (nepotravinové maloobchody) se umístil na druhém místě za sektorem restaurace a rychlá občerstvení. Sektor je výrazně zastoupen na vrcholu celkového žebříčku, ovládl tři místa z top 5 (Manufaktura 1., Teta drogerie 2., Pandora 5.).

Výsledky sektoru v jednotlivých pilířích jsou ale jen mírně nadprůměrné, s výjimkou pilíře *čas a úsilí*, kde je retail 2,4 % nad průměrem trhu – možná díky tomu, že i původně „kamenné“ značky jsou dnes schopny nabízet rychlý a efektivní nákup přes internet. Důvodem rozporu mezi hojným zastoupením na předních příčkách a nevýrazným průměrným skóre v pilířích je pravděpodobně fakt, že jde o velmi obsáhlý a různorodý sektor, který zahrnuje vše od kosmetiky a šperků přes lékárny po čerpací stanice. Zákaznická zkušenost je zde tedy méně jednotná.

Česká kosmetika s příběhem

Absolutním vítězem retailu i celé studie je obchod s kosmetikou Manufaktura. Značka se rozhodla stáhnout z velkoobchodů a pokračovat pouze vlastními silami. Drží tím kontrolu nad vzhledem prodejen a může si proškolit zaměstnance tak, aby dokázali kvalifikovaně poradit. Klade důraz na příjemnou atmosféru, vkusné aranžmá, milý personál a zasazení produktů do místního a historického kontextu.

Průzkum potvrzuje, že se značce daří naplňovat svoji vizi v praxi a že to zákazníci oceňují. Prakticky všechny komentáře zmiňují příjemné prostředí prodejen, kvalitní produkty a ochotný a proškolený personál. Manufaktura nejvíce boduje v pilíři *empatie*, kde je fantastických 21 % nad sektorem a podtrhuje tak důležitost osobního přístupu a jeho vliv na celkovou zákaznickou spokojenost.

Nejlepší v odvětví

1.  Manufaktura 8,1
2.  Teta drogerie 8,1
5.  Pandora 7,8

Kvalifikovaný odborník potěší

Nejvýraznější meziroční posun zaznamenala Teta drogerie (posun o 21 míst na vynikající 2. místo) a Hornbach. Ten ve všech sledovaných pilířích překonal růst sektoru o cca 0,2 bodu a poskočil nahoru o 19 míst. Značka si dlouhodobě udržuje pověst hobbymarketu s dobrým poměrem cena–kvalita a ochotným, fundovaným personálem („oproti konkurenčním obchodům mi vždy profesionálně poradili... skutečně poradili, nejen odkázali na regál“). Hornbach se zákazníky komunikuje, případné problémy a reklamace je ochoten aktivně řešit. Ostatní hobbymarkety podle reakcí zákazníků zaostávají kvůli neochotnému personálu, obtížným reklamacím a neúměrně vysokým cenám.

„Vždy jsem s návštěvou kamenného obchodu v Karlových Varech spokojená. Prodejní asistentky jsou milé, ochotné, hned se ptají, jestli nepotřebuji s něčím pomoci, poradí. Při nákupu sirupů jsem téměř vždy dostala ochutnat. Prodejna krásně voní.“ (Manufaktura)

„Líbilo se mi, jak byl personál ochotný pomoci s tankováním, s umytím auta, ochotný poradit (aniž by musel být vyzván nebo naháněn).“ (Tank ONO)

„V prodejně jsou vždy ochotné prodavačky, líbí se mi nápad s kávou zdarma pro zákazníky.“ (Teta drogerie)

Sazka na vstřícnost

Sektor telekomunikací se v absolutních číslech zlepšil ve všech pilířích zákaznické zkušenosti, maximálně však o nepatrných 0,2 bodu. Ostatní sektory rostly víc, což způsobilo, že všechny telekomunikační značky v celkovém žebříčku meziročně poklesly. Do top 100 se letos probojovaly pouze dvě společnosti: Vodafone a Sazka Mobil.

Rychle a virtuálně

Z reakcí zákazníků je možné vypořádat rozdíl ve vnímání celoplošných a virtuálních operátorů. Virtuální operátoři (Sazka Mobil a Mobil.cz) poráží klasické infrastrukturní operátory ve dvou metrikách. Jednak jde o *čas a úsilí*, kde se sektoru celkově velmi nedaří (nachází se 5 % pod průměrem trhu), nicméně právě virtuální operátoři by tento stav mohli změnit. Jejich zákazníci opakovaně zmiňují možnost si cokoliv snadno a rychle zařídit, což u velkých operátorů ne vždy

platí. Vodafone je v rámci velkých operátorů světovou výjimkou, neboť v telekomunikačním sektoru zvítězil a firma na mezinárodní úrovni dlouhodobě klade na zákaznickou zkušenost velký důraz, což pozitivně ovlivňuje i zákaznickou zkušenost jejich českých klientů.

Druhou metrikou, kde mají virtuální operátoři navrch, je poměr cena–kvalita. Čeští zákazníci jsou na tuto metriku citliví, což souvisí s tím, že s ohledem na paritu kupní síly patříme k zemím s vůbec nejdražšími mobilními a datovými službami v EU. Důležitost ceny podporují i výsledky letošní studie KPMG Česká digitální domácnost, z níž vyplývá, že poskytovatele mobilních služeb mění Češi primárně kvůli ceně (68 %), zatímco například u pevného internetu jsou důvodem ke změně technické parametry služby.

Nejlepší v odpovědi*

78.  Vodafone 7,1

88.  SAZKA mobil 7

* V top 100 se umístily pouze dvě značky.

Respekt!

Obecně lze říci, že zákazníkům nejvíce vadí nerespektující přístup ze strany operátora: rozdíly mezi objednanými službami a realitou, nevyžádané oslovování, nadřazené chování, obtížné domlouvání jakýchkoliv změn. Ledy často roztají, až když klient deklaruje odchod k jinému operátorovi. Budou-li poskytovatelé schopni se těmito neblahým praktikám v budoucnu vyhybat, zákazníci je budou vynášet do nebes.

„Se společností jsem jednala ohledně výherního losu za dobítí kreditu. Ačkoliv bylo po půlnoci, operátorka byla velmi pozitivní a vše, co jsem potřebovala, mi vysvětlila. Sice jsem nic nevyhrála, ale potěšilo mě vstřícné jednání.“
(Sazka Mobil)

„Telefonicky mě kontaktovali s nabídkou elektroniky. Vysvětlili jsme si, že žádnou nechci, ale že bych byla ráda, kdyby telefon rodinného příslušníka mohl být převeden pod můj tarif. Vše jsme vyřešili, převedli a všichni jsme spokojeni.“ (T-Mobile)

„Spolehlivý operátor. Potřeboval jsem nějaký tarif pro dceru – bez problémů mi nabídli ten samý, co mám já. Moc se mi líbí, že mi pošlou poděkování za zaplacení faktury.“
(Vodafone)

Personalizovaný cestující

Sektor cestování a hotely se proboujel do top 3 všech sektorů. Zaostává jen v kategoriích *čas a úsilí a řešení problémů*. V druhé zmíněné kategorii je to logické – cestující zákazníci mohou být na problémy citlivější než jiní zákazníci, protože zrušený let na druhé straně zeměkoule či hotelový pokoj zamořený šváby bývají přece jen více stresující než nevydařená návštěva kina nebo nákup rohlíků v obchodě na rohu. Téměř jednoprocenní manko na průměr trhu je u tohoto pilíře pochopitelné.

Obecně se sektoru daří dobře: meziročně se zlepšil ve všech pilířích, nad průměrem trhu vyčnívá v pilíři *očekávání* (téměř +3 %) a zejména v poměru kvalita–cena, kde je nejlepší ze všech (2,6 % nad průměrem trhu). Oproti loňsku se žebříčkem propadlo několik značek, nicméně příčinou není zhoršení těchto konkrétních značek, jako spíš zlepšení ostatních.

Je libo osobní prohlídku?

Hvězdy letošního ročníku mají jednoho společného jmenovatele: *personalizaci*. Letos v ní vynikla společnost Čedok, která se v této metrice zlepšila o úžasných 0,8 bodu. Komentáře zákazníků Čedoku velice pozitivně hodnotí poradenství po telefonu i v pobočkách. Nezřídka se v průzkumu objevovaly reakce ve smyslu „vše potřebné mi dobře a rychle vysvětlili, operátorka byla ochotná, reklamaci bez okolků vyřídili“ apod. Čedok zapracoval i na jiných metrikách a celkově mu to vyneslo skok o 34 příček nahoru na 51. pozici.

Vůbec nejlepší je v *personalizaci* Airbnb, jež jako nováček v žebříčku obsadilo 42. příčku. Samotný charakter služby (ubytování v soukromí) je *personalizaci* nakloněn více než běžný hotel – výjimkou nejsou cestovatelské tipy přímo od pronajímatele, případně osobní prohlídky měst a okolí. Firma má speciální oddělení pro zákaznickou zkušenost a udává v této oblasti nové trendy.

Že zákaznickou zkušenost může ovlivnit i maličkost, dobře vědí v hotelu Marriott. Nepsaným pravidlem hotelu je, že portýři se nenápadně podívají na cedulku zavazadla

Nejlepší v odvětví

- 15.  RegioJet 7,6
- 38.  Blue Style 7,3
- 40.  Exim tours 7,3

a oslovují hosta jménem. Vedle této příjemné personalizační drobnosti je samozřejmostí, že se personál k hostům chová mimořádně uctivě a zdvořile.

Český systém kvality služeb

Skokanem roku je cestovní kancelář Exim tours, která se vyhoupla o úctyhodných 43 pozic na 40. místo. Firma se markantně zlepšila téměř ve všech metrikách, nejvíce v pilířích *očekávání* (+0,7 bodu), *integrita* (+0,6 bodu) a *čas a úsilí* (+0,6 bodu). Tyto vysoké hodnoty potvrzují reakce zákazníků, z nichž je zjevné, že vědí, co mají od společnosti očekávat, vracejí se k ní a jsou dlouhodobě spokojeni. Za výborným výsledkem Exim tours stojí pravděpodobně i fakt, že několik jejích poboček získalo v roce 2017 certifikát kvality ČSKS (Český systém kvality služeb). Jde o dobrovolný inovativní nástroj, který systematickým způsobem pomáhá zvyšovat kvalitu služeb v cestovním ruchu a navazujících službách. Vlastníkem systému je Ministerstvo pro místní rozvoj a realizátorem CzechTourism. Zaměření na zákaznickou zkušenost je jedním z hlavních principů ČSKS.

„Byla jsem vybírat dovolenou. Paní u přepážky byla moc milá. Poté co si vyslechla, o co máme zájem, nám ochotně ukázala hotely v námi určených destinacích, a dokonce nám sdělila i vlastní zkušenosti.“ (Blue Style)

„Objednávala jsem zájezd přes internetové stránky a pak přes telefon. Komunikace výborná, paní se vždy ozývala, jak slíbila. Na mé neustálé dotazy vždy reagovala příjemně a vše mi zodpověděla.“ (Invia)

„S touto leteckou společností jsem velmi spokojená. Jejich webové stránky se mi velmi líbí, jsou velmi přehledné, dobře se hledají letenky a potřebné informace. Co se týče servisu na palubě letadla, vše vždy probíhalo v pořádku.“ (Lufthansa)

Stát se důvěryhodným partnerem

Sektor energetických služeb se v letošním žebříčku umístil nejhůře – ve všech pilířích zákaznické zkušenosti skóroval o 3–6 % pod průměrem trhu. Zákazníky nejvíce obtěžují agresivní prodejní praktiky, podomní prodejci vydávající se za zástupce jiné firmy a snaha za každou cenu zabránit přestupu klienta k jinému dodavateli.

Nicméně blýská se na lepší časy. Svědčí o tom několik věcí: oproti roku 2017 se sektor zlepšil ve všech měřených hodnotách, matadoři Innogy a ČEZ v celkovém hodnocení značek vystřelili nahoru o 41, respektive 33 míst, a nováček MND, číslo jedna v rámci sektoru, obsadil 43. pozici. Tyto tři firmy reprezentují sektor v top 100, kam se loni nedostala žádná firma poskytující energetické služby.

Chcete přejít jinam? Žádný problém

Zmíněný pozitivní posun dává tušit, že velcí i malí poskytovatelé energetických služeb se o zákaznickou zkušenost začínají více zajímat. Pohybují se totiž na vysoce konkurenčním trhu, kde je těžké zazářit s výjimečným produktem, vzhledem k tomu, že prodávají komoditu, kterou zákazník na rozdíl od

nových bot vnímá jako „nutné zlo“. Nezbyvá než se odlišit kvalitou zákaznické zkušenosti. To se projevuje nabídkou pružnějších, čitelných a jasně formulovaných smluv.

Na flexibilitě smluv a férovém jednání si od začátku dala záležet firma MND. Její výsledek v letošním žebříčku zákaznické spokojenosti značí, že tento přístup nese svoje plody. Firmy také omezují překážky a sankce pro zákazníky, kteří chtějí změnit podmínky služby nebo přejít k jinému poskytovateli. Některé se rovněž snaží profilovat nejen jako dodavatel elektřiny nebo plynu, ale i jako konzultant, jenž klientovi poradí, jak ušetřit, jak získat dotace, jak pořídit nový kotol apod. Pro společnost je to příležitost budovat vztah se zákazníkem, jelikož je s ním v kontaktu častěji než jednou za rok, když zákazník ve schránce najde vyúčtování s nedoplatkem.

Pomalou, ale jistě

Právě skutečnost, že většina zákazníků se svým dodavatelem elektřiny či plynu interaguje mnohem méně často než s nejbližším supermarketem, pravděpodobně stojí za špatnými výsledky sektoru zmíněnými na začátku tohoto shrnutí.

Nejlepší v odvětví

43.  MND 7,3

68.  Innogy 7,1

95.  ČEZ 7

Funguje zde určitá setrvačnost – pozitivní změny ve firmě zaznamená zákazník třeba až za rok a na dlouhodobé zlepšení jeho zákaznického pocitu si firma bude muset počkat ještě jeden rok navrch.

Inspirací pro značky může být americký poskytovatel elektřiny Florida Power & Light (FPL). Tato firma se jako jediná z energetického sektoru dostala do první poloviny žebříčku top 100 v USA i ve Velké Británii. V rámci sektoru vyniká vysokou mírou *integrity* a *empatie*: poskytuje jasné a snadno přístupné informace a umí zákazníkům vysvětlit přínosy inteligentních měřidel (snížení spotřeby a logicky i celkové částky na faktuře). Také dobře řídí *očekávání* zákazníků. Ti říkají, že společnost řeší výpadky nejlépe ze všech místních poskytovatelů, navzdory tomu, že působí v oblasti často zasažené špatným počasím, zejména hurikány a povodněmi.

„Sjednání nové smlouvy na elektřinu. Smlouva uzavřena online. Následně jsem byl kontaktován a srozumitelně mi vysvětlili, jaké doklady a informace ještě budou potřebovat. Domluvili jsme se, že je budu kontaktovat z vlastní iniciativy, jakmile informace budu mít. To se následně stalo, byť šlo o cca 6 týdnů. Společnost dodržela, na čem jsme se dohodli, a vyčkávala, až ji zkontaktuji sám.“ (MND)

„Velice vstřícné jednání bez arogance a ochota diskutovat na jakékoli téma včetně úpravy cen na míru.“ (Innogy)

„Jsem zákazníkem ČEZ od r. 1970 a nemám problém. Nikdy jsem nic negativního neřešila, ba naopak, oni sami se přihlásí, pokud mi chtějí nabídnout lepší podmínky, a to jako důchodkyně oceňuji.“ (ČEZ)

Divadlo, hrady a zámky vedou




Veřejný sektor z letošní studie dvojným způsobem vybočuje: jako nováček nenabízí srovnání let 2017 a 2018 a vzhledem ke specifickému charakteru služeb je hodnocen odděleně, tedy není zahrnut do základního žebříčku top 100. Přesto vykazuje zajímavé výsledky.

Jasnými premianty veřejného sektoru jsou kulturní instituce, konkrétně Státní hrady a zámky a Národní divadlo v Praze. Jejich průměr jednotlivých pilířů (7,7) by je v žebříčku top 100 katapultoval dokonce do první desítky. Obě instituce vynikají nad zbytkem sektoru především v pilíři *očekávání*, tzn. zákazníci očekávají kvalitní kulturní zážitek a také ho dostanou. Národní divadlo má rovněž dobrý výsledek v pilíři *čas a úsilí* – diváci si v hodnoceních často pochvalovali jednoduchý a rychlý nákup vstupenek.

Kafíčko za přepážkou

Do top 100 by se vešel i Živnostenský úřad, Czech Point a městské a obecní úřady. Ve srovnání s vedoucí dvojkou ztrácejí tyto instituce zejména v pilíři *integrita* neboli důvěryhodnost a *personalizace* neboli přizpůsobení osobním, jedinečným potřebám klienta. Pozoruhodný je výsledek Czech Pointu. Ve většině pilířů je relativně dobře hodnocen (pohybuje se okolo průměru celé studie a ve veřejné sféře je dokonce nadprůměrný), ale výrazně zaostává v pilíři *empatie*. Komentáře zákazníků o pracovnících, které si dávají „kafíčko“ za zavřenou přepážkou a přitom pozorují prodlužující se frontu před nimi, možná vysvětlují -5 % oproti průměru studie v této metrice.

Nejlepší v odvětví

1.  Státní hrady a zámky 7,7
2.  Národní divadlo v Praze 7,7
3.  Živnostenský úřad 7,1

Není úřad jako úřad

Nejhorší výsledek mají Česká správa sociálního zabezpečení a Úřad práce (ten je ve všech pilířích o celých 10 % za průměrem studie). Zde je férové poznamenat, že pro běžný úřad není lehké konkurovat značkám typu Národní divadlo nebo Státní hrady a zámky, protože kulturní zařízení mají lidé spojena s příjemnými zážitky, zatímco na úřad chodí z povinnosti a často jsou v roli žadatele. Z logiky věci tedy nemají všechny instituce ve veřejném sektoru stejnou startovní pozici. I tak by se úřady na spodních patrech žebříčku mohly inspirovat těmi výše – například mezi Živnostenským úřadem a Úřadem práce je v některých pilířích rozdíl více než 1 bod ve prospěch Živnostenského úřadu. Reakce klientů Živnostenského úřadu opakovaně zmiňují pozitivitu, osobní přístup a milé, ochotné pracovnice.

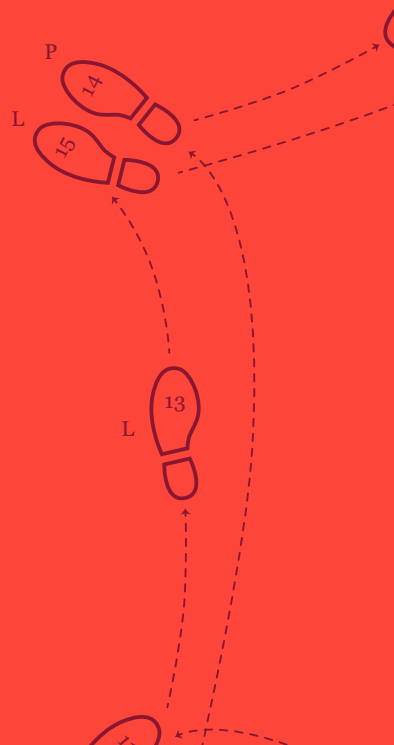
„Provedená kontrola na úřadě. Jednání úřednice naprosto skvělé a profesionální.“ (Živnostenský úřad)

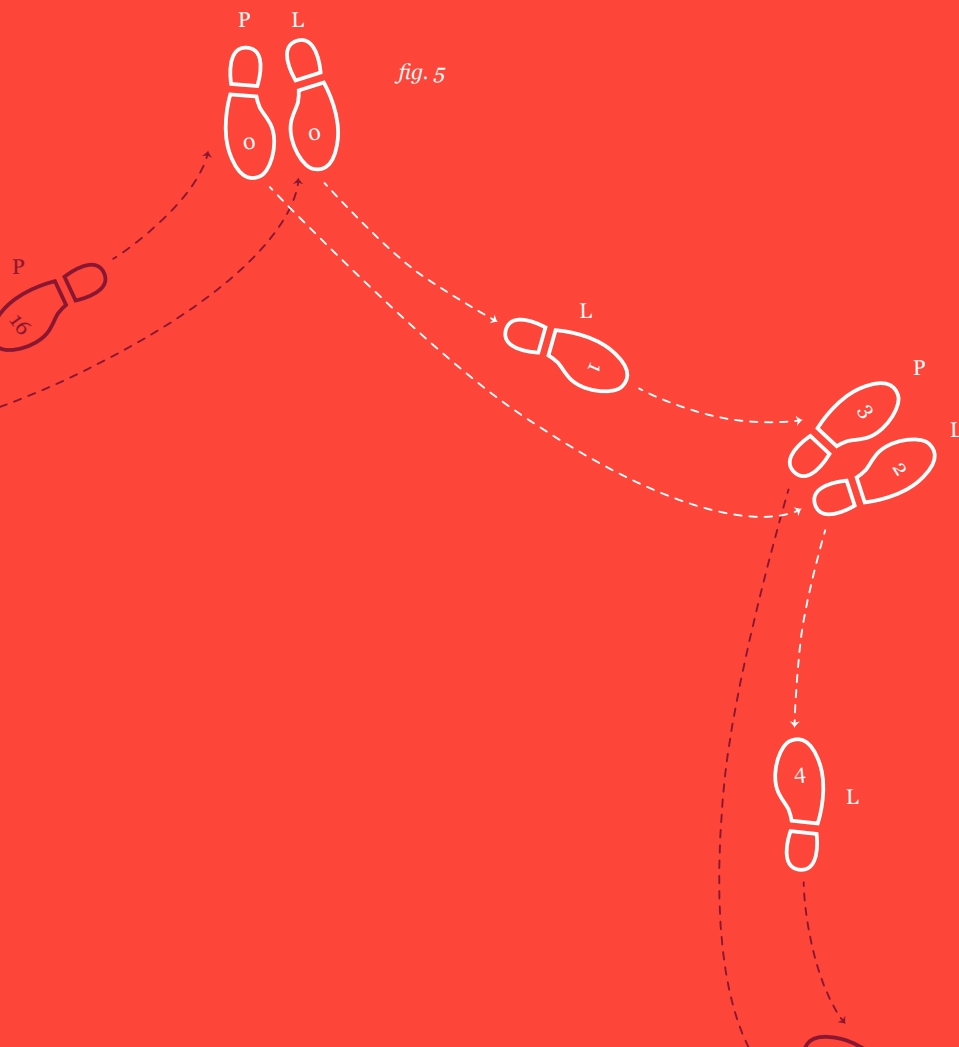
„Velmi pěkný přístup kastelána středověkého hradu, který nám dělal průvodce. Jen tak dál.“ (Státní hrady a zámky)

„Na Úřadu práce jsem byla vyřizovat prodloužení rodičovské dovolené. Na přepážce byla docela příjemná paní, ochotná pomoci mi vyplnit daný formulář.“ (Úřad práce)

Allianz

Vyhraje ten, kdo
se dokáže klientovi
přizpůsobit





Porovnání s průměrem odvětví

	Personalizace	3 %
	Integrita	2 %
	Očekávání	4 %
	Řešení problémů	4 %
	Čas a úsilí	2 %
	Empatie	3 %

Allianz pojišťovna

„Dnes už každému našemu prodejci umožňujeme, aby měl své stránky a přes ně nabízel například cestovní pojištění. Pro budování důvěry s klientem je to velmi důležité. Je na ní založen každý obchodní vztah.“

Martin Dolanský, market manager, Allianz pojišťovna

„Když se člověk dostane do úzkých, měl by mít pojišťovnu svým způsobem jako životního partnera,“ říká Martin Dolanský, který je odpovědný za market management a prodej přes přímé kanály Allianz pojišťovny. „Skvělé by bylo, kdybychom například místo havarijního pojištění mohli prodávat produkt pojmenovaný pojištění mobility. S člověkem z pojišťovny by se klient v ideálním případě potkal jen při předání klíčků od náhradního auta a pak při předání klíčků od opraveného vozu. Věřím, že v budoucnosti nebudeme pouze platit pojistné události, ale především poskytovat služby, které lidem usnadní život a zajistí neustálou garanci mobility,“ popisuje Dolanský směr, kterým by se pojišťovnictví mělo ubírat.

Pro klienty dnes většinou bývá komunikace s pojišťovnou příjemná zhruba tak, jako když sedí na zubařském křesle. Podle Martina Dolanského za to jednoznačně může složitost nabízených produktů a nesrozumitelnost následné klientské korespondence. I proto si Dolanský myslí, že na trhu zvítězí ten, kdo dokáže nabídnout – ideálně přes internet – produkty jednoduché, srozumitelné a přesně padnoucí životním situacím klientů. Dařit se v neposlední řadě bude i tomu, kdo

lidi přesvědčí, že právě on je tím prvním a hlavním partákem v nesnázích. Touto cestou se snaží jít i Allianz pojišťovna.

Ekonomicky je sice stále závislá na síti kamenných poboček, ale počet povinných ručení, havarijních pojištění či pojištění domácnosti prodaných přes internet roste. V současné době představují zhruba 10 %. V komunikaci s Allianz pojišťovnou klientům pomáhá také aplikace pro chytrý telefon, která slouží v podstatě jako kapsa pro potřebné údaje nebo jako přehledný archiv pro veškerou korespondenci pojišťovny s klientem. „Dnes už je také běžné, že každému našemu prodejci umožňujeme, aby měl své stránky a přes ně nabízel například cestovní pojištění. Směrem k budování důvěry s klientem je to velmi důležité. Na důvěře je totiž založen každý obchodní vztah,“ konstatuje Martin Dolanský.

Práce s daty v reálném čase

Prostor je v pojišťovnictví podle něj i pro „real time“ data, s nimiž pracují například banky – a nyní i Allianz pojišťovna. První vlaštovkou je její projekt „Jezdím málo, platím málo“. Ti, kteří ročně naježdí méně kilometrů, platí menší sumu.

Produkt je přitom založen na pouhém předpokladu ujeté kilometráže a na fotografii reálného stavu tachometru. „Doufám, že se k nám přidají i ostatní pojišťovny, protože opravdová změna přijde jen v momentu, kdy lídra následují i ostatní,“ myslí si Dolanský.

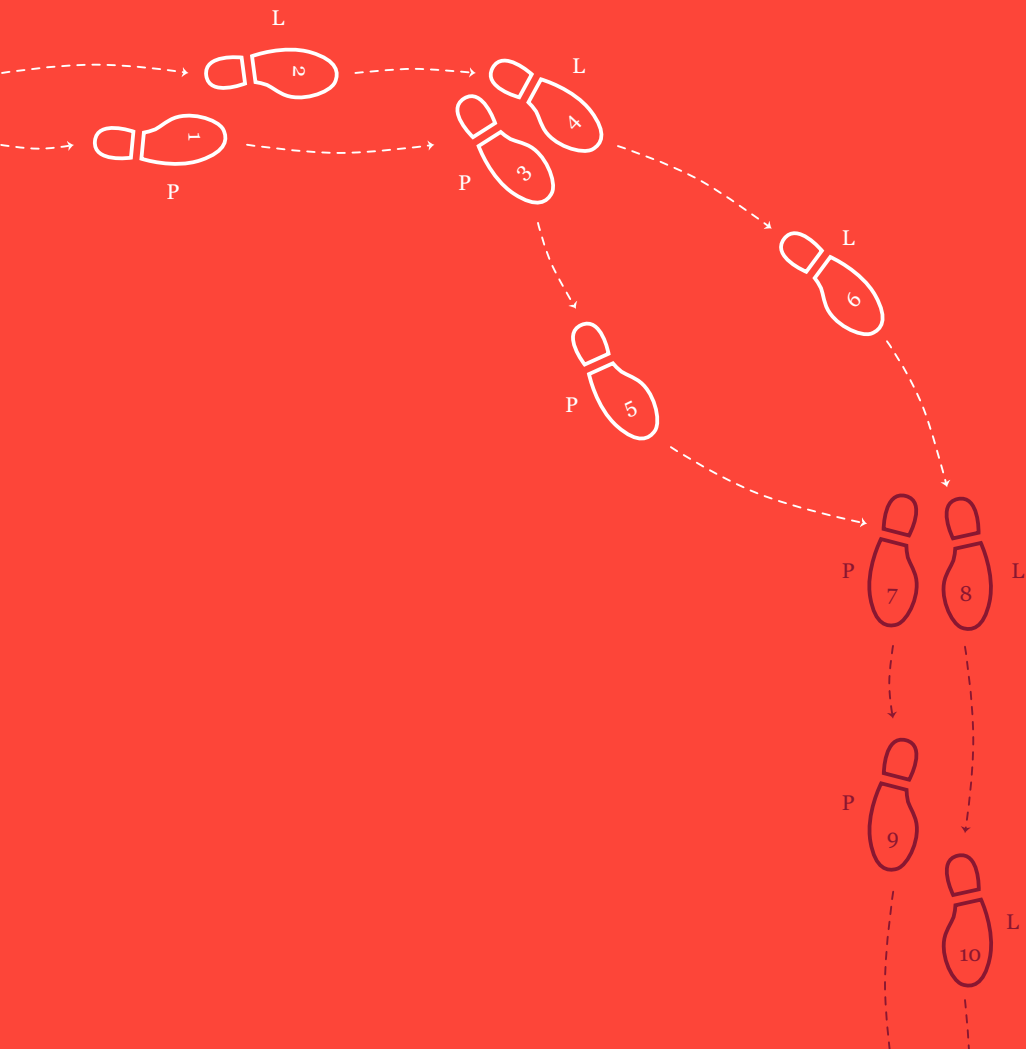
Pro Allianz pojišťovnu pracují v obchodním call centru zhruba tři desítky lidí, kteří obchodní požadavky klientů řeší i na směny v sobotu nebo v neděli. V testovací fázi je nyní služba, díky níž operátor klientovi přes sdílené monitory přímo radí, jak daný produkt správně nastavit. Pokud se pilotní projekt osvědčí, bude ho firma dále rozšiřovat.

Rozumět klientovi a světu kolem, to jsou dva body, které Allianz ctí a přes které takzvaně nejede vlak. V tomto ohledu velmi pomáhá pravidelné získávání zpětné vazby od klientů a pravidelné mapování bolestivých míst při komunikaci a poskytování služeb klientům. Výsledkem je, že na třech nebo čtyřech aktuálních takto zjištěných problémech začne firma napříč všemi odděleními pracovat a snažit se o rychlou nápravu nebo vylepšení služby.

Equa bank

Náš zákazník,
náš pán.
Otevřeno
máme
i v devět večer





Porovnání s průměrem odvětví



Equa bank

„S nabídkou produktů a služeb oslovujeme klienty jen tak často, aby je to neobtěžovalo. Ctíme jejich komfortní zónu.“

Petr Řehák, generální ředitel Equa bank

Je sedm večer, v práci jste právě zaklapli počítač, ale teď byste si ještě něco potřebovali zařídit v bance. Někdo má smůlu, klienti Equa bank mají štěstí. Tedy alespoň ti, kteří bydlí ve větších městech, kde jsou velká nákupní centra. V obchodních centrech, jako je například pražský Chodov nebo ostravský Avion, mají totiž její pobočky otevřeno od devíti ráno do devíti večer.

Jedna z nejmladších bank na českém trhu – funguje tu od roku 2011 a prozatím má zhruba 350 tisíc klientů – ctí rčení „náš zákazník, náš pán“. „Je pro nás důležité, aby klienti pohodlně dostali to, co chtějí, ne to, co jim nutí banka,“ komentuje netradiční otevírací hodiny na exponovaných místech generální ředitel Petr Řehák. A nejde jen o fungující přepážky. „S nabídkou produktů a služeb oslovujeme klienty jen tak často, aby je to neobtěžovalo. Ctíme jejich komfortní zónu,“ dodává.

Jsou to jen drobnosti z velké mozaiky kroků, které dnes banka musí udělat, aby si udržela spokojeného zákazníka. Ten je totiž daleko poučenější než dřív, a proto vybíravější. „Má o nabídkách finančních ústavů větší přehled, zajímá se

o ceny a sazby, častěji si hledá přívětivější podmínky. Stále větší roli v jeho rozhodování hraje otevřená a rychlá komunikace s bankou,“ myslí si Řehák.

Univerzální klient neexistuje. To dobře víme

Za pět let budou podle něj banky moderními digitálními institucemi, které řeší požadavky klientů v reálném čase. Dokážou nabídnout špičkové internetové a mobilní bankovníctví a aktivně zapojí i řadu dalších kanálů. Zároveň budou ale stále mít dostatek kamenných poboček pro všechny, kteří mají raději kontakt s člověkem než s klávesnicí. Kvalita produktů a otevřená komunikace budou samozřejmostí, kterou není třeba zmiňovat.

Po této cestě, nad níž bdí firemní claim „Equa bank – Více, než čekáte“, se společnost snaží jít už teď. Většinu služeb si její klienti mohou zařídit z domova. Všechny základní služby pak poskytuje bez poplatků. Zaměstnanci banky jsou školeni tak, aby každému klientovi zkusili najít produkt přímo na míru. „Dobře víme, že žádný univerzální a průměrný klient neexistuje,“ konstatuje Petr Řehák.

Spokojenost zákazníků se službami banky a jejich využívání pak Equa bank pravidelně monitoruje průzkumem. K optimalizaci uživatelské zkušenosti využívá i nástroje, které anonymně sledují pohyb uživatele webu na bankovních webových stránkách. Díky tomu se klientská cesta k využití bankovních produktů zkracuje a pro klienta i příjemněji. Firma také pečlivě analyzuje reakce na sociálních sítích a v neposlední řadě využívá mystery shopping. To je metoda, při níž si služby dané firmy kupuje fiktivní zákazník, který zkoumá, zda při nákupu probíhá všechno tak, jak má. Detailní výsledky průzkumů spokojenosti dostává vedení banky jednou za měsíc. Denně pak disponuje reporty o tom, zda s nějakou poskytovanou službou nebyl v některé z poboček nebo na webu problém.

Manufaktura

Kouzlo
vládného
personálu
a útulné
prodejny

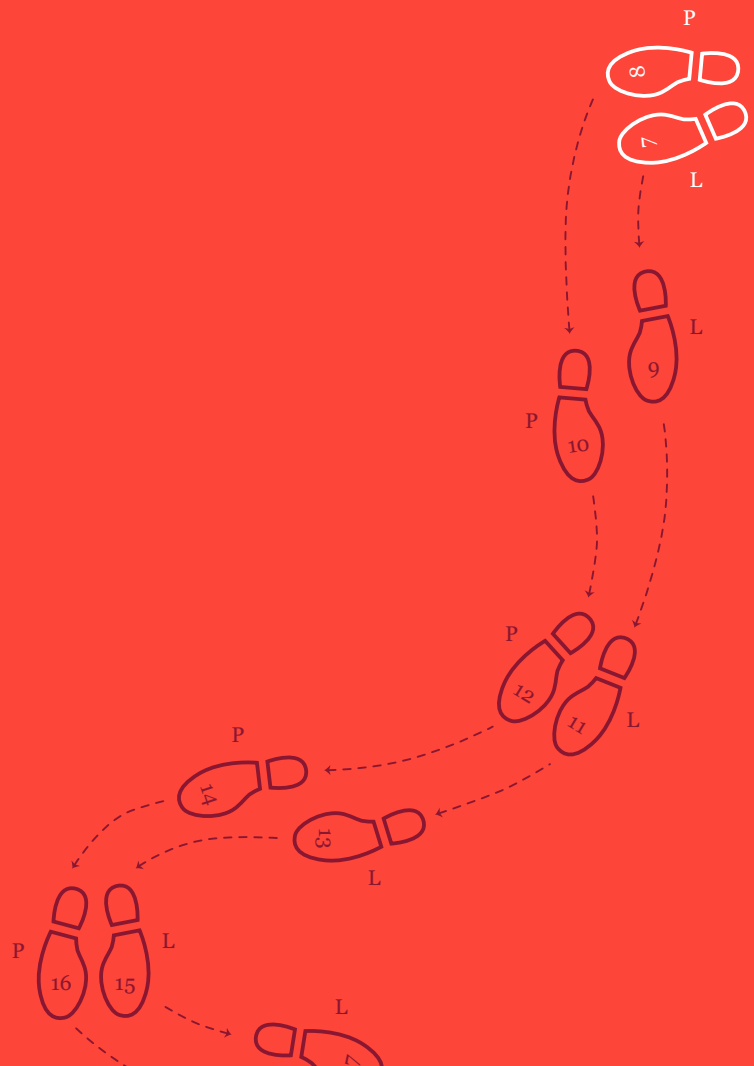
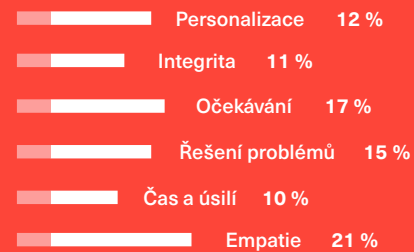




fig. 7

Porovnání s průměrem odvětví



Manufaktura

„Snažíme se, aby si každý náš zaměstnanec udělal o Manufaktuře obrázek a na jeho základě pak o firmě mluvil hezky. To nedokáže nikdo, kdo produktům Manufaktury doopravdy nebude věřit.“

Tomáš Kratochvíl, výkonný ředitel Manufaktury

Píše se rok 1991, Čechoslováci mají na dosah ruky dlouho odpírané zahraniční zboží a nad vším s nálepkou „vyrobena v ČSFR“ ohrnují nos. Do země zároveň přijíždějí turisté, kteří nezkušeným tuzemským prodavačům dávají lekci ze zákaznického servisu. V té době se rodí nápad: vezměme českou řemeslnou kvalitu – od ručně malovaných kraslic po dřevěné hračky – a začněme ji v pěkné prodejně v centru Prahy nabízet zahraničním turistům.

Dnes, o sedmadvacet let později, je středobodem podnikání firmy s názvem Manufaktura kosmetika – evergreenem je mezi zhruba třemi stovkami položek pivní kosmetika s obsahem pivovarských kvasnic nebo chmelového extraktu. Důraz na kvalitní zboží a receptury z českých luhů a hájů ale zůstal a záhy přibyla i prioritou jménem spokojený zákazník.

„Z počátku jsme se věnovali i velkoobchodu. Došlo nám ale, že nejde jen o produkt, ale také o službu jako takovou,“ říká Tomáš Kratochvíl, výkonný ředitel Manufaktury. „Ta jde však proti logice velkoobchodu, kdy ztrácíte dohled nad prostředím i způsobem prodeje. Bylo pro nás tedy logické stáhnout všechno pod jednu střechu,“ vysvětluje. Manufaktura proto navýšila počet kamenných prodejen, jichž má nyní v České republice a na Slovensku přes padesát, zapracovala na e-shopu a začala se věnovat pouze přímému prodeji.

Doopravdy věřit produktům

To, co Manufaktura prodává, zkouší její zaměstnanci na svém těle. Tomáš Kratochvíl s úsměvem dodává, že jeho firmou vyráběná kosmetika je testována nikoliv na zvířatech,

ale na lidech. Asistenti prodeje jsou v kontaktu s kolegy, kteří jednotlivé produkty vyvíjejí, a mohou kdykoliv zavolat svým nadřízeným. Chodí na pravidelná školení, kde se dozvídají o novinkách v sortimentu a mají možnost je jako první ohodnotit. Nabyté zkušenosti pak zcela přirozeně předávají zákazníkům. „Snažíme se zkrátka, aby si každý náš zaměstnanec udělal o Manufaktuře obrázek a na jeho základě pak o firmě mluvil hezky. To nedokáže nikdo, kdo produktům Manufaktury doopravdy nebude věřit,“ myslí si Kratochvíl.

E-shop, který dokáže zboží doručit zákazníkovi domů, na vybranou pobočku nebo v dárkovém balení jako překvapení pro někoho blízkého, zákazníci v dnešní době samozřejmě využívají. Důležitější než neosobní online komunikace a vyplnění digitálního dotazníku spokojenosti je však pro zpětnou vazbu firmy právě kontakt zákazníka s prodávčem v kamenné prodejně. „Od asistentů prodeje sbíráme zákaznické zkušenosti a hned je předáváme kolegům z oddělení vývoje, kteří obratem poskytují informace o tom, co se jim podařilo na výrobku vylepšit,“ vypočítává výkonný ředitel Manufaktury.

Férovost je i platba faktur včas

S konkurencí firma bojuje férově. „Pokud tvrdíme, že v našich produktech jsou určité látky, tak tam opravdu jsou. Nepoužíváme žádné marketingové kličky a zavádějící tvrzení a srovnávací reklama nám jsou cizí,“ tvrdí Kratochvíl.

Reklama v rozhlase, tisku či na internetu Manufaktuře samozřejmě pomáhá. Důležitější pro získání stálých a spokojených zákazníků je však jednoznačně vřídlná a útulná

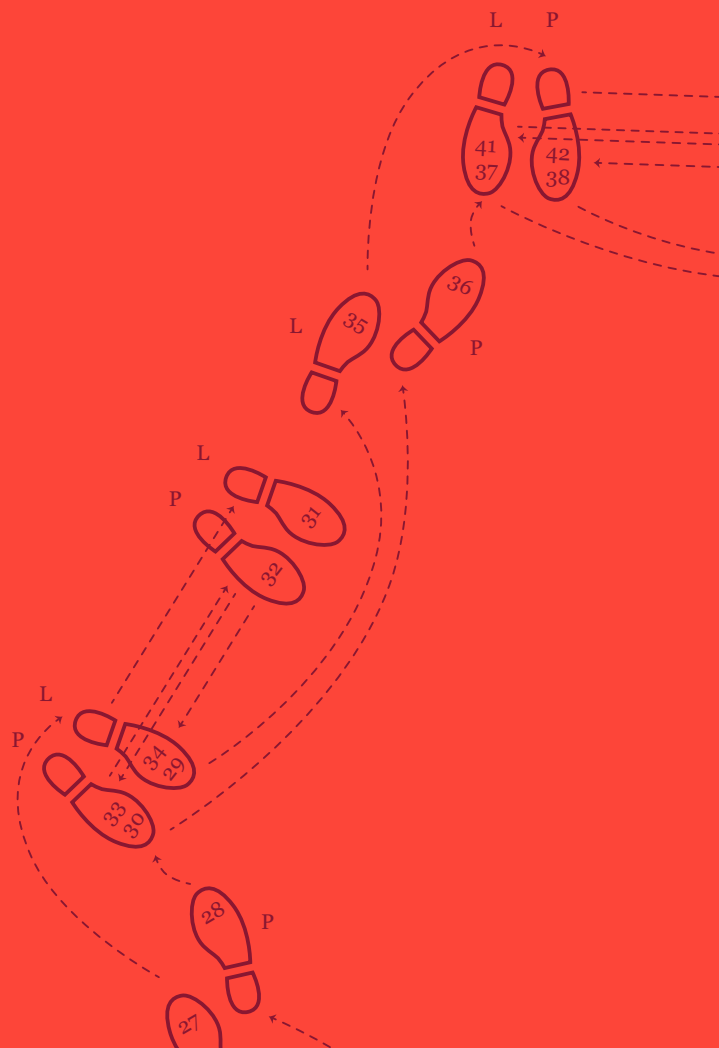
atmosféra v prodejně a ochotný personál. Ostatně jsou to právě příjemní prodavači, jejich ochota poradit a výborná komunikace, čeho si zákazníci v průzkumech na Manufaktuře cení.

V současné době pro firmu pracuje 250 až 300 zaměstnanců na různé druhy úvazků. Zatímco v prodejnách se personál běžně obměňuje, manažerské jádro Manufaktury je podle Tomáše Kratochvíla stabilní. Jednou týdně se manažerský tým schází na velké poradě, kde pečlivě vyhodnocuje marketingové akce nebo to, jak se na trhu daří novým produktům. „Firma není postavena jen na emocích, ale je striktně řízena přes čísla, máme detailně propracovaný systém úspěšnosti produktů,“ podotýká Tomáš Kratochvíl.

Podle něj se český zákazník během doby, která uplynula od sametové revoluce, zásadně změnil. Uspokojí ho už jen vysoká kvalita. „Kdybychom na té úrovni nebyli, zákazníci u nás prostě nebudou nakupovat. I proto musíme na trh uvádět stále sofistikovanější výrobky,“ uzavírá.

MND

Firma,
která
se řídí
desaterem



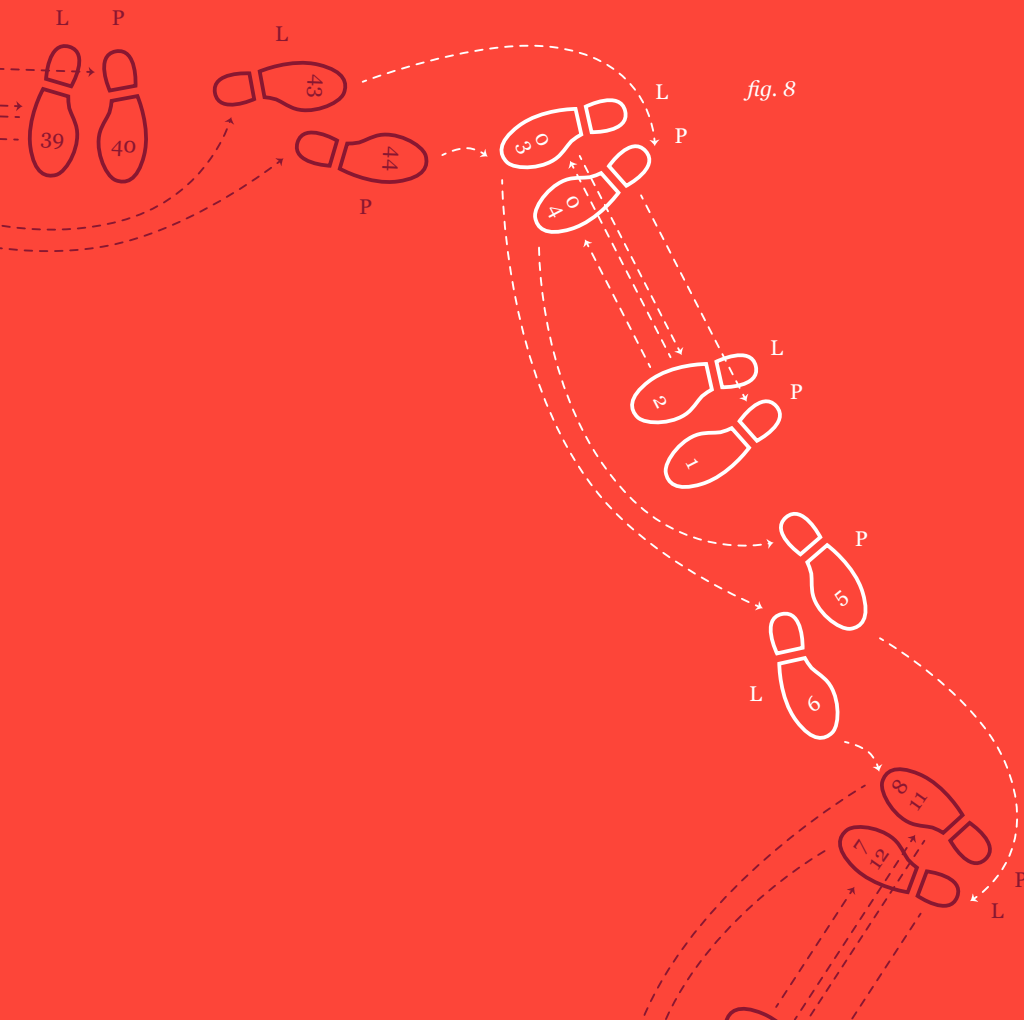



fig. 8

Porovnání s průměrem odvětví

	Personalizace	10 %
	Integrita	9 %
	Očekávání	9 %
	Řešení problémů	10 %
	Čas a úsilí	8 %
	Empatie	11 %



„Protože všichni naši operátoři sedí na jednom místě, jsme schopni jim rychle vysvětlit, co mají klienti v komunikaci s nimi zažívat.“

Jiří Škorvaga, group retail expert, KKCG

Energie bez fíglů a sankcí – tak nové zákazníky láká společnost MND, která od roku 2014 domácnostem i firmám dodává plyn a elektřinu. Od začátku vsadila na férovou hru a jednoduchá pravidla. Je jich deset jako v biblickém desateru. Tato sada podnikatelských ctností, která zahrnuje například i zájem o zpětnou vazbu, visí v hodonínském ústředí i na zdech kolínského call centra. „My to desatero nekážeme, my ho prostě žijeme,“ usmívá se Jiří Škorvaga z investiční společnosti KKCG, která MND vlastní.

Žádného ze stovky tisíc současných odběratelů firma v souladu s desaterem nezískala „nátlakovou akcí“ při podomním prodeji – ten je pro MND tabu. Samozřejmostí je i srozumitelně sepsaná smlouva, která se vejde na papír formátu A4. Cílem MND zkrátka je, aby se v jejich nabídce orientovala i babička. A daří se to. Zákazníci si na firmě cení hlavně *empatie* a osobního přístupu.

Všichni stavíme katedrálu

„Jsme bezpapírová firma a veškerá obsluha našich zákazníků probíhá buď přes web, nebo po telefonu. Změna dodavatele je v Česku hodně komplikovaný proces, a tak lidi radši zavolají. A protože všichni naši operátoři sedí na jednom místě, jsme schopni jim rychle vysvětlit, co mají klienti v komunikaci s nimi zažívat,“ vysvětluje Jiří Škorvaga. Důležitá je v tomto směru právě *empatie*, kterou ženy, jež tvoří většinu pracovníků call centra, mají podle manažerů firmy ve své DNA.

Call centrum bývá první spojkou mezi firmou a odběratelem, a proto je podle Škorvaga zásadní, aby se operátoři

cítili jako nejdůležitější část týmu. „Dali jsme dohromady program jménem Katedrála. Chceme, aby věřili, že doopravdy staví katedrálu klientské zkušenosti. Že jsou odborníci, kteří klientovi pomáhají. Cokoliv, co klient říká, je pro nás důležité. Chceme k lepšímu měnit v první řadě to, o čem klienti mluví, nikoliv to, o čem nemluví,“ konstatuje.

I proto je pro MND zpětná vazba jedním z nejdůležitějších nástrojů zlepšování služeb. Díky speciálně vytvořenému dotazníku se firma například dozvěděla, že někteří zákazníci počítali nejen s tím, že k MND přejdou – v souladu s marketingovou kampaní – hned po avizovaných patnácti minutách „papírování“, ale mysleli si, že hned s podpisem začnou i odebírat plyn. „Byli rozladění, že tohle trvá typicky měsíce, protože si neuvědomili, že jim dobíhají závazky k předchozímu dodavateli. Vidíme tedy, že kampaň zafungovala, ale také že po ní lidé mají nereálná očekávání a je potřeba jim vysvětlit, jak celá změna proběhne,“ dodává ředitel úseku retailu Lukáš Pokrupa.

Nic od vás nepotřebujeme. Jen se na vás těšíme

Podněty posílá zpátky firmě zhruba pět procent zákazníků, každý týden jsou to desítky tipů, co dělat jinak a lépe. MND je reportuje na poradě vedení jednou měsíčně. V současné době díky zpětné vazbě pracuje na vylepšení vyznění první faktury a klientovi na míru vysvětluje, proč platí tolik, kolik platí. „Hodně záleží na tom, ve které části roku klient k MND přijde, protože zálohy na energie se platí každý měsíc stejně, ale topí se, jen když je zima. Lidé jsou někdy rozčarování,

když v první faktuře čekali přeplatek, ale musí něco doplácat, protože distribuční firma jim odečetla spotřebu zrovna po topné sezóně,“ vysvětluje Škorvaga.

Tým MND se aktuálně snaží vyřešit i takzvané komunikační mezery. To je „hluché“ období, kdy klient čeká na doběhnutí smlouvy s předchozím dodavatelem a zahájení odběru od MND. „Zjistili jsme, že lidé v této situaci začnou mít pocit, že se nic neděje nebo že čekáme ještě na něco od nich. Nyní jim tedy pravidelně posíláme zprávy, že se na ně těšíme, nic od nich teď nepotřebujeme a že je prostě potřeba jen překonat určitou časovou lhůtu,“ dodává Jiří Škorvaga s tím, že jde o největší změnu, již letos MND na základě zpětné vazby provedla.

Lukáš Pokrupa připomíná, že právě v roce 2018 domácnosti měnily dodavatele energií nejhojněji za posledních pět let. „Vypadá to, že z alternativních hráčů na trhu budeme nejuspěšnější, bereme největší díl,“ konstatuje. „Když se v roce 2006 trh s energiemi otevřel, lidé o něm nic nevěděli. Postupně se ale leccos naučili. O tématu se hodně píše, osvětě napomáhá i diskuse o různých nekalých praktikách. Od těch se distancujeme a klientům jasně ukazujeme, že to od nás není jen fráze.“

Národní divadlo

Neprodáváme
vstupenky, ale
poukazy na
zážitky

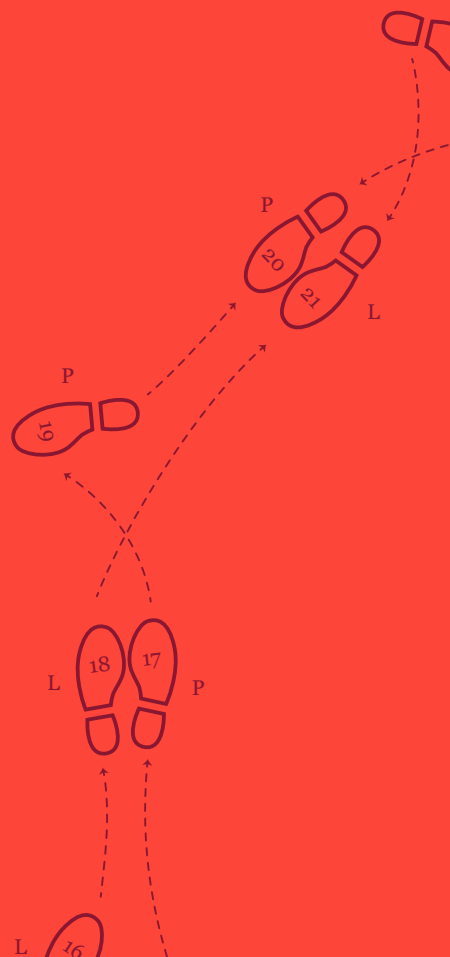
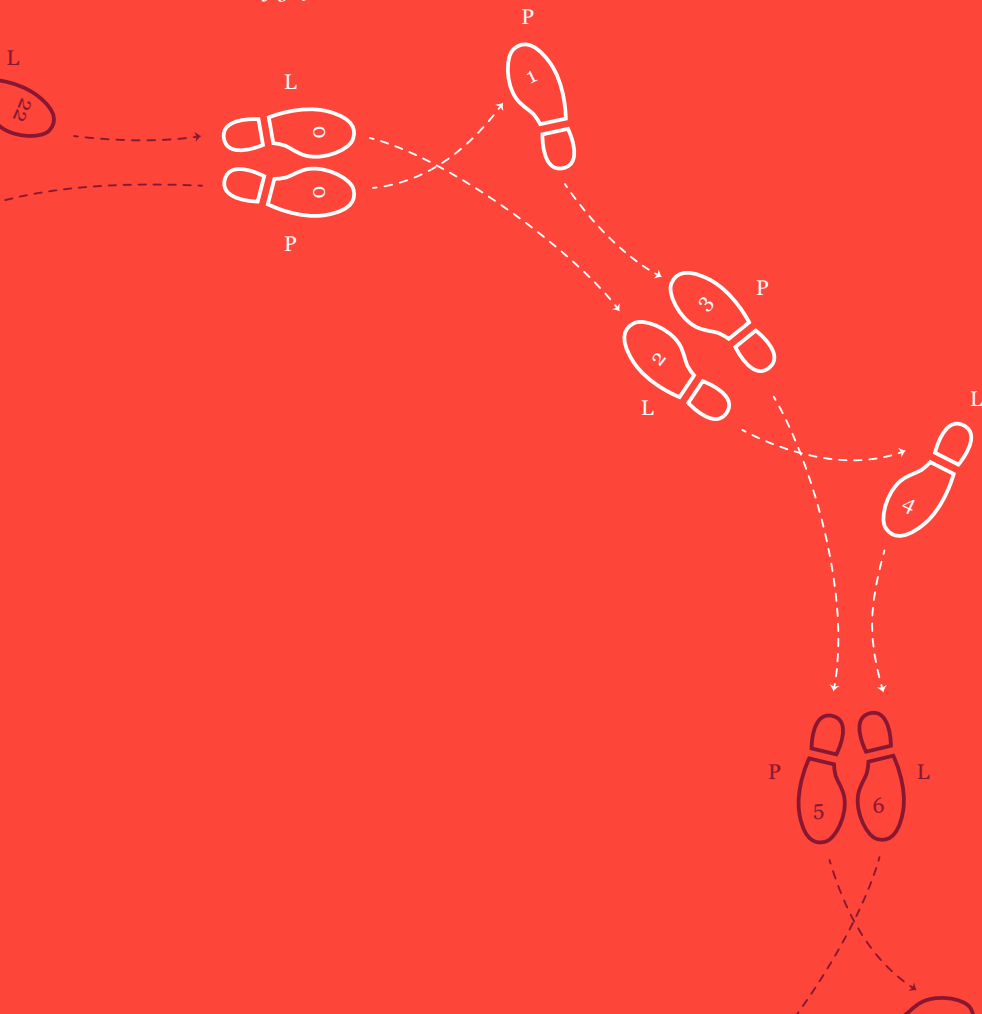


fig. 9



Porovnání s průměrem odvětví



1. místo ve veřejném sektoru

Národní divadlo

„Nikdy nerozporujeme názor diváka, na subjektivní vnímání uměleckého díla má nárok každý. Když si po zhlédnutí progresivní inscenace povzdechne, že místo preferované klasické činohry navštívil alternativní pojetí, pomáháme mu se v díle zorientovat.“

Tomáš Froyda, vedoucí oddělení vnějších vztahů, Národní divadlo

Národní divadlo si zakládá na dobře vyškoleném, sympatickém a v neposlední řadě empatickém hledištním personálu. Spolu s pracovníky v pokladnách a v oddělení objednávek to je totiž právě on, s kým návštěvníci čtyř scén Národního divadla přicházejí do kontaktu nejdříve. „Představení vnímáme jako součást jednoho velkého zážitku v Národním a do toho počítáme i setkání s hledištním personálem,“ konstatuje Tomáš Froyda, vedoucí oddělení vnějších vztahů.

Opozdilec do sálu nemůže

V historické budově Národního divadla na Národní třídě se ve službě střídá zhruba osm desítek uvaděčů, kteří zajišťují hladký průběh návštěvy 45 minut před představením, při představení a těsně po něm. Díky absolvovaným školením vědí, jak mají návštěvníky pozdravit, usmát se a popřát hezký divácký zážitek. Vědí, jak zareagovat, kdyby na poslední chvíli vypadlo titulkovací zařízení nebo za jednu hereckou hvězdu, na niž přijely autobusy fanoušků, musel nenadále zaskočit jiný herec. Vyškoleni jsou i pro situace, kdy se pozdě příchozí dožadují vstupu do sálu. V takovém případě musí nastoupit asertivita, opozdilce do sálu uvaděči zkrátka vpustit nemohou. Všechna tato pravidla shrnuje „Standard chování“.

„Hodně nám při školení pomohla metoda takzvaného mystery shoppingu, při které jsme personál skrze fiktivního zájemce o vstupenku a následně návštěvníka – mystery shoppera – vystavovali různým netradičním situacím,“ říká Tomáš Froyda. „Na společných workshopech hledištního personálu, obchodního odboru a firmy, která pro nás projekt

zajišťovala, pak všichni zúčastnění popisovali, jaký moment vnímali jako nejtěžší. Cenné pro nás ve výsledku bylo hlavně to, že jsme do školicích materiálů mohli zapracovat konkrétní zkušenosti personálu. Že to nebyl výmysl managementu," dodává.

Školením neprocházejí jen ženy a muži, kteří návštěvníkům Národního pomohou najít místo v sále, nabídnou program či poradí, kam si odložit kabát, ale i personál v pokladně, v oddělení objednávek na informační lince a dalších složkách obchodního odboru. Při zhruba dvaceti premiérách ročně se musí v repertoáru dobře orientovat. K tomu pomáhají nejen informační podklady, ale hlavně přirozená zvědavost a chuť vidět hry na vlastní oči. Jak konstatuje vedoucí obchodního odboru Jiří Adamík, nejlepšími zaměstnanci na této pozici jsou často lidé, kteří původně s divadlem či studijními obory spojenými s divadelnictvím nemají nic společného. Na divadlo dokážou nahlížet laickými, byť poučenými očima.

Co se bude hrát? O tom rozhoduje umělecký šéf

Národní divadlo ročně prodá 550 až 600 tisíc kusů vstupenek na činohru, operu, balet a laternu magiku. Ačkoliv vstupenka není úplně to správné slovo – management divadla mluví o tom, že divákům prodává zážitek, jehož součástí je právě i sympatické přivítání nebo třeba sklenka vína. V tomto směru je pro Národní vzorem například londýnská a berlínská scéna. „V Berlíně mají během představení čtyřicetiminutovou pauzu, během níž diváci v tamní restauraci usednou k předem objednaným stolům a dají si teplou večeři," popisuje

Tomáš Froyda ideál, na který ovšem Národní divadlo nemá vyhovující prostor.

Národní divadlo je, co se „byznysplánu" týče, v jiné pozici než klasická firma. O tom, jaká představení se na jeho scénách budou hrát, rozhoduje umělecký šéf příslušného souboru. „A je to tak v pořádku, umělecký šéf se svou koncepcí vyhrál výběrové řízení. Jeho představa o repertoáru nemusí být obchodní, my si ale pak musíme upřímně pojmenovat, co z toho pro prodej vyplývá, a hledat třeba jinou než nám doposud známou cílovou skupinu diváků," vysvětluje Jiří Adamík.

Ke zhruba třisetmilionovým výnosům za „poukázky na zážitek" může Národní divadlo přičítat i peníze, které generuje e-shop. Zájem je o dárkové poukázky, jež si obdaraný vymění za představení dle svého výběru, ke koupi jsou i různé upomínkové předměty k jednotlivým inscenacím nebo k historii a současnosti Národního divadla. To sice dbá na kvalitu nabízeného zboží, růst e-shopu ale přizpůsobuje reálným skladovacím a provozním možnostem, protože mu jde především o spokojenost zákazníka. Co však podle slov Tomáše Froydy zafungovalo dobře, je finanční motivace personálu k prodeji programu jednotlivých představení. „Od té doby, co za prodaný kus dostávají pět korun, stoupl jejich prodej o třicet procent."

Top 100

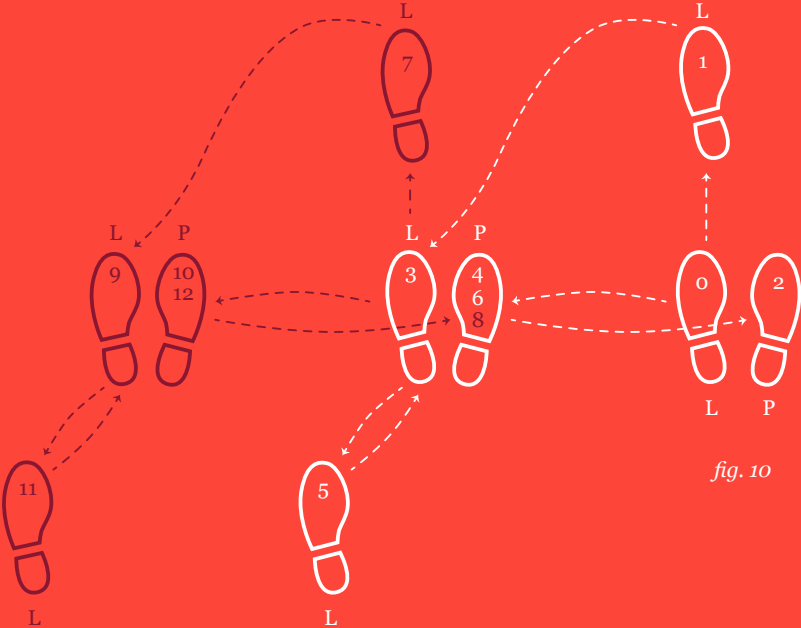


fig. 10

	Firma	Odvětví
1	Manufaktura	Retail
2	Teta drogerie	Retail
3	Equa bank	Finanční služby
4	Fio banka	Finanční služby
5	Pandora	Retail
6	IKEA	Retail
7	Air Bank	Finanční služby
8	Hájek	Restaurace a rychlá občerstvení
9	Neoluxor	Retail
10	ZOOT	Retail
11	Decathlon	Retail
12	Tank ONO	Retail
13	UGO	Restaurace a rychlá občerstvení
14	Dr.Max	Retail
15	Student Agency (RegioJet)	Cestování a hotely
16	Rohlík.cz	Maloobchodní řetězce
17	Alpine Pro	Retail

	Firma	Odvětví
18	Hornbach	Retail
19	Levné knihy	Retail
20	Moneta	Finanční služby
21	Starbucks	Restaurace a rychlá občerstvení
22	Adidas	Retail
23	Globus	Maloobchodní řetězce
24	Tchibo	Retail
25	ING Bank N. V.	Finanční služby
26	Benu	Retail
27	dm	Retail
28	Czech Computer	Retail
29	LIDL	Maloobchodní řetězce
30	Marks and Spencer	Retail
31	Geco	Retail
32	Poštovní spořitelna (ERA)	Finanční služby
33	Československá obchodní banka	Finanční služby
34	Marks and Spencer food	Maloobchodní řetězce

	Firma	Odvětví
35	Sephora	Retail
36	PPL	Logistika
37	Yves Rocher	Retail
38	Blue Style	Cestování a hotely
39	Alza	Retail
40	Exim Tours	Cestování a hotely
41	Ticketpro	Zábava a volný čas
42	Airbnb	Cestování a hotely
43	MND	Energetické služby
44	CineStar	Zábava a volný čas
45	mBank	Finanční služby
46	Allianz pojišťovna	Finanční služby
47	Česká spořitelna	Finanční služby
48	Zara	Retail
49	Komerční banka	Finanční služby
50	KFC	Restaurace a rychlá občerstvení
51	Čedok	Cestování a hotely

	Firma	Odvětví
52	Raiffeisenbank	Finanční služby
53	Sportisimo	Retail
54	Ticketportal	Zábava a volný čas
55	Mountfield	Retail
56	Fischer	Cestování a hotely
57	Fotolab	Retail
58	Mall.cz	Retail
59	Rossmann	Retail
60	Bageterie Boulevard	Restaurace a rychlá občerstvení
61	Albi	Retail
62	Cinema City	Zábava a volný čas
63	Kooperativa pojišťovna	Finanční služby
64	ČSOB Pojišťovna	Finanční služby
65	Invia.cz	Cestování a hotely
66	DHL	Logistika
67	Raiffeisen stavební spořitelna	Finanční služby
68	Innogy (dříve RWE)	Energetické služby

	Firma	Odvětví
69	DámeJídlo.cz	Restaurace a rychlá občerstvení
70	Bauhaus	Retail
71	C&A	Retail
72	Netflix	Zábava a volný čas
73	Kaufland	Maloobchodní řetězce
74	Deichmann	Retail
75	Generali Pojišťovna	Finanční služby
76	Potrefená husa	Restaurace a rychlá občerstvení
77	Reserved	Retail
78	Vodafone	Telekomunikace
79	Leo Express	Cestování a hotely
80	New Yorker	Retail
81	H&M	Retail
82	Baťa	Retail
83	Costa	Restaurace a rychlá občerstvení
84	Datart	Retail
85	HBO	Zábava a volný čas

	Firma	Odvětví
86	Bambule	Retail
87	TipSport	Zábava a volný čas
88	Sazka Mobil	Telekomunikace
89	OBI	Retail
90	Benzina	Retail
91	Pojišťovna VZP	Finanční služby
92	McDonald's	Restaurace a rychlá občerstvení
93	Českomoravská stavební spořitelna	Finanční služby
94	Sazka	Zábava a volný čas
95	ČEZ	Energetické služby
96	Burger King	Restaurace a rychlá občerstvení
97	Shell	Retail
98	Letiště VH Praha	Cestování a hotely
99	UPS	Logistika
100	Takko Fashion	Retail

Žebříček nezahrnuje značky z veřejného sektoru.

Jak vést zákaznickou zkušenost

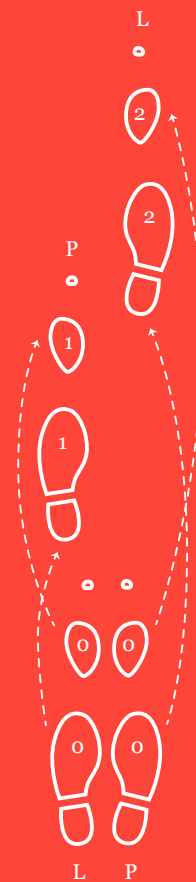


fig. 11

Zákazník dnes očekává víc než dřív. Je neustále online, má k dispozici informace, které v minulosti neměl, a počítá s tím, že s ním značka bude držet krok. Firmy často mají schopnosti potřebné k poskytování kvalitní zákaznické zkušenosti, ale neumí je efektivně propojit a využít. Jaké jsou základní principy řízení zákaznické zkušenosti?

Strategické směřování

Firma bez strategie a **definice cílové zákaznické zkušenosti** čelí riziku, že nebude atraktivní pro cílové segmenty a zapadne jako generická značka. V momentě, kdy chybí vize, nevyhnutelně dochází k odchýlkám a nekonzistentnosti ve vnímání značky.

Zákazníkovi naslouchejte. Jak o firmě mluví s ostatními? Doporučuje ji? Jak na něj firma emočně působí? Ty nejlepší firmy dokážou **implementovat hlas zákazníka do svých procesních modelů** a cíleně ovlivňují, jak jejich zaměstnanci zákazníka vnímají a jak o něm přemýšlejí. Zákazník je na každé pracovní schůzce přítomen na příslovečné „prázdné židli“.

Firmy s kvalitní zákaznickou zkušeností se vyznačují tím, že nové technologie nepoužívají jen jako prostředek k ulehčení každodenního provozu. Každá **technologická změna** se zavádí s jasným konečným záměrem: **naplnit dosud nenaplněné potřeby klienta.**

Provozní efektivita

Sbírejte informace o zákaznících ze všech dostupných zdrojů a koncentrujte je na jedno místo. Všechny externí a interní informace, big data, sociální sítě a další vstupy přeložte do **jednotného pohledu na zákazníka**.

Zákaznickou zkušenost navrhňte jako **plynulou cestu zákazníka napříč všemi kanály**. Mezi jednotlivá oddělení (marketing, obchod, zákaznický servis, IT) jasně rozdělte úlohy a kompetence. Systém procesně propojte včetně IT infrastruktury. Přemýšlejte nad každou příležitostí, jak zákazníka překvapit nebo potěšit.

Často existuje značný rozdíl mezi tím, jaká očekávání společnost ve svých zákaznících vyvolává, a její schopností tato očekávání naplnit. **Správně nastavená očekávání** jsou klíčová.

Kvalitu zákaznické zkušenosti nejlépe posoudí zákazník. Proto je důležité **průběžně sbírat zpětnou vazbu**. Je to jediný způsob, jak rozeznat reálný stav zákaznické zkušenosti od vašeho zbožného přání ohledně toho, jak má vypadat. Využijte reakce zákazníků jako nejlepší nástroj pro zlepšování systému.

Zaměstnanecká kultura

Zákaznická zkušenost je velmi často otázkou **kontaktu zaměstnance a zákazníka tváří v tvář**. Hodnocení značky může v určitých případech záviset na tom, jaké pocity si zákazník odnesl z osobního setkání s jedním jediným zaměstnancem. Máte z takové představy obavy? Aplikujte jednoduché pravidlo: myslete na svoje zaměstnance stejně jako na svoje zákazníky.

Zaměstnanecká zkušenost musí být nastavena tak, aby maximálně podpořila dobrou zákaznickou zkušenost a naopak. Sdílení pozitivních příběhů interně i navenek, řízení výkonnosti, odměňování a další faktory vytváří kulturu, která zaměstnancům dává prostor pro autonomii a vytváří pracovní prostředí, kam se rádi vracejí. Jedině tak jsou přirozeně vedeni k tomu, aby při kontaktu se zákazníkem aktivně šli za hranici popisu práce a zanechali ten nejlepší dojem.

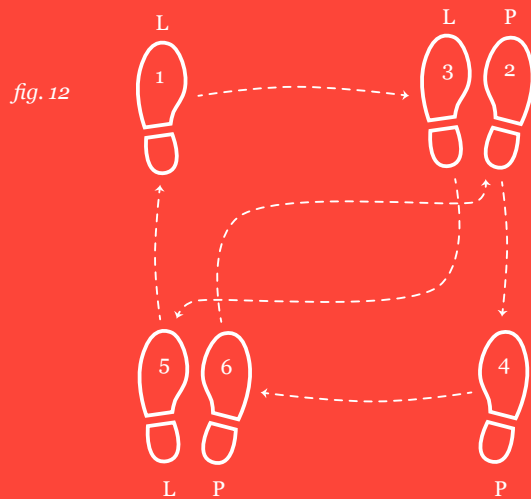
Finanční řízení

Kvalita zákaznické zkušenosti musí být přizpůsobena cílovému segmentu. Je třeba pochopit, jakou hodnotu přinášejí jednotliví zákazníci. Na základě toho můžete **optimalizovat zákaznickou zkušenost podle nákladového profilu** společnosti a prioritizovat investice.

Pro **vyhodnocení investic** je třeba **používat správné metricky**. Příkladem měřicích mechanismů, které vám poskytnou obrázek o efektivitě investic do zákaznické zkušenosti, jsou ukazatele CSAT nebo NPS.

Samotné vyhodnocení investic ale nestačí. Úspěšné společnosti dokážou **propojit výše zmíněné ukazatele s kompletními finančními výsledky firmy**. Pro kvalifikované rozhodování byste tedy měli rozumět vztahu mezi zlepšením těchto ukazatelů a celkovým finančním přínosem, který z toho pro firmu plyne. Budete tak schopni nejen komplexně vyhodnotit aktuální investice, ale i rámcově předpovědět návratnost budoucích investic.

Kolik nám to
vynese?



Firmy si mnohdy nejsou jisté, jestli zlepšování zákaznické zkušenosti představuje ekonomicky smysluplnou investici. Studie KPMG, jež probíhají od roku 2010 po celém světě a zahrnují přes 180 000 respondentů, ukazují, že tato strategická investice přináší reálné výsledky.

Společnosti v top 50 zkoumaných značek zaznamenaly v průběhu roku o 54 % vyšší nárůst výnosů než společnosti, které se umístily mezi 50. a 100. příčkou.

Jejich zisk před započtením úroků, odpisů a daní (EBITDA) byl o 202 % vyšší.

Společnosti v top 25 amerického žebříčku dosáhly téměř dvakrát vyššího procentuálního růstu výnosů než top 25 firem v žebříčku FORTUNE 500.

V kterých parametrech se projevuje ekonomický přínos zlepšení zákaznické zkušenosti?

Loajalita

Zákazník vnímá hodnotu navíc, kterou mu přináší příjemná interakce s obchodníkem, a zůstává značně věrný. Firma nezíská pouze jednorázovou transakci, ale dlouhodobý vztah. Rovněž se jí sníží retenční náklady, protože nemusí vynakládat tolik prostředků, aby si zákazníka udržela.

Akvizice

Díky pozitivní zpětné vazbě firmu zvažují i zákazníci, kteří by ji jinak nebrali v potaz. Číselně to dobře ukazuje indikátor Net Promoter Score (NPS), tedy pravděpodobnost toho, že zákazník firmu doporučí dál. Firmy s lepší zákaznickou zkušeností mívají výrazně lepší NPS. Osobní doporučování značky mezi lidmi firmě také snižuje akviziční náklady.

Cenová citlivost

Spokojený zákazník je méně citlivý na cenu.

Cross-sell

Společnosti s lepší zákaznickou zkušeností snadněji prodávají související zboží a služby.

Nižší servisní náklady

Díky lepší zákaznické zkušenosti odpadají některé činnosti v oblasti služeb zákazníkům. Celý proces to usnadňuje a zlevňuje.

Zákaznická zkušenost

6 pilířů: ————— **Výsledky v první fázi:** ————— **Výsledky v druhé fázi:** ————— **Dlouhodobá hodnota:**

- *personalizace*
- *čas a úsilí*
- *očekávání*
- *integrita*
- *řešení problémů*
- *empatie*

- loajalita při opakovaném nákupu
- cross-sell
- nižší cenová citlivost
- pozitivní osobní doporučení

- nižší akviziční náklady
- nižší servisní náklady
- stabilní zákaznická základna
- vyšší ceny
- vyšší tržby
- dobrá pověst

- akcelerace cash flow
- větší cash flow
- nižší volatilita/křehkost
- vyšší zbytková hodnota

Akcionářská hodnota

Inspirace ze zahraničí

Všichni do call centra (Amazon)

Amazon trvá na tom, aby si všichni zaměstnanci vyzkoušeli práci v „první linii“ neboli v call centru. Podobně postupuje celá řada velkých firem. Přispívá to k vytváření firemní kultury, v jejímž středu je zákazník. Pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, dostávají jasný vzkaz: vaše role je natolik zásadní, že si jí každý ve firmě musí projít, aby ji pochopil. Důležité je, aby toto vědomí osobního významu dokázali zaměstnanci přenést i na zákazníka, s nímž jsou v kontaktu.

Vojenský výcvik v práci (USAA)

USAA poskytuje finanční služby především příslušníkům americké armády a jejich rodinám. Její zaměstnanci jsou často sami bývalí vojáci. Ti, kdo za sebou vojenskou zkušenost nemají, procházejí při zapracování školením, které je prošpikováno prvky vojenského výcviku. Na zaměstnance jsou „nastraženy“ situace vyvolávající pocity, jež při práci zažívá voják. Zaměstnanci tak lépe chápou, co to znamená poskytovat finanční služby lidem, kteří jsou často daleko od domova a ve stavu nejistoty.

Patří bankéř k pečujícím profesím? (First Direct)

Britská banka First Direct nabírá zaměstnance primárně z pečujících profesí. Upřednostňuje je před těmi, kdo mají zkušenosti jen z finančních služeb. Vychází z toho, že zaměstnanci musí být především schopni reagovat na zákazníka s adekvátní emocí a v technických dovednostech mohou být proškoleni při zapracování.

Exkluzivní emoci mohou předat jen ti, kdo ji

skutečně zažívají (W Hotels)

W Hotels je luxusní hotelový řetězec zaměřený na mladší klientelu. Když otevíral svoji bostonskou pobočku a přihlásilo se 7000 uchazečů, místní tisk napsal, že je snazší dostat se na Harvard než získat práci ve W. Mezi hlavní kritéria výběru zaměstnanců patří energie a vitalita. S novými zaměstnanci se zachází jako s celebritami, včetně přítomnosti paparazzi. Hotel chce, aby si vyzkoušeli, jaké to je být důležitý a ve středu pozornosti, a poté uměli tento zážitek zprostředkovat hostům.

Důvěra v hodnotě 2000 dolarů (Ritz-Carlton)

Hotelový řetězec Ritz-Carlton je dlouhodobě známý tím, že svým zaměstnancům v USA umožňuje utratit až 2000 dolarů na to, aby vyřešili případný problém zákazníka.

0 studií

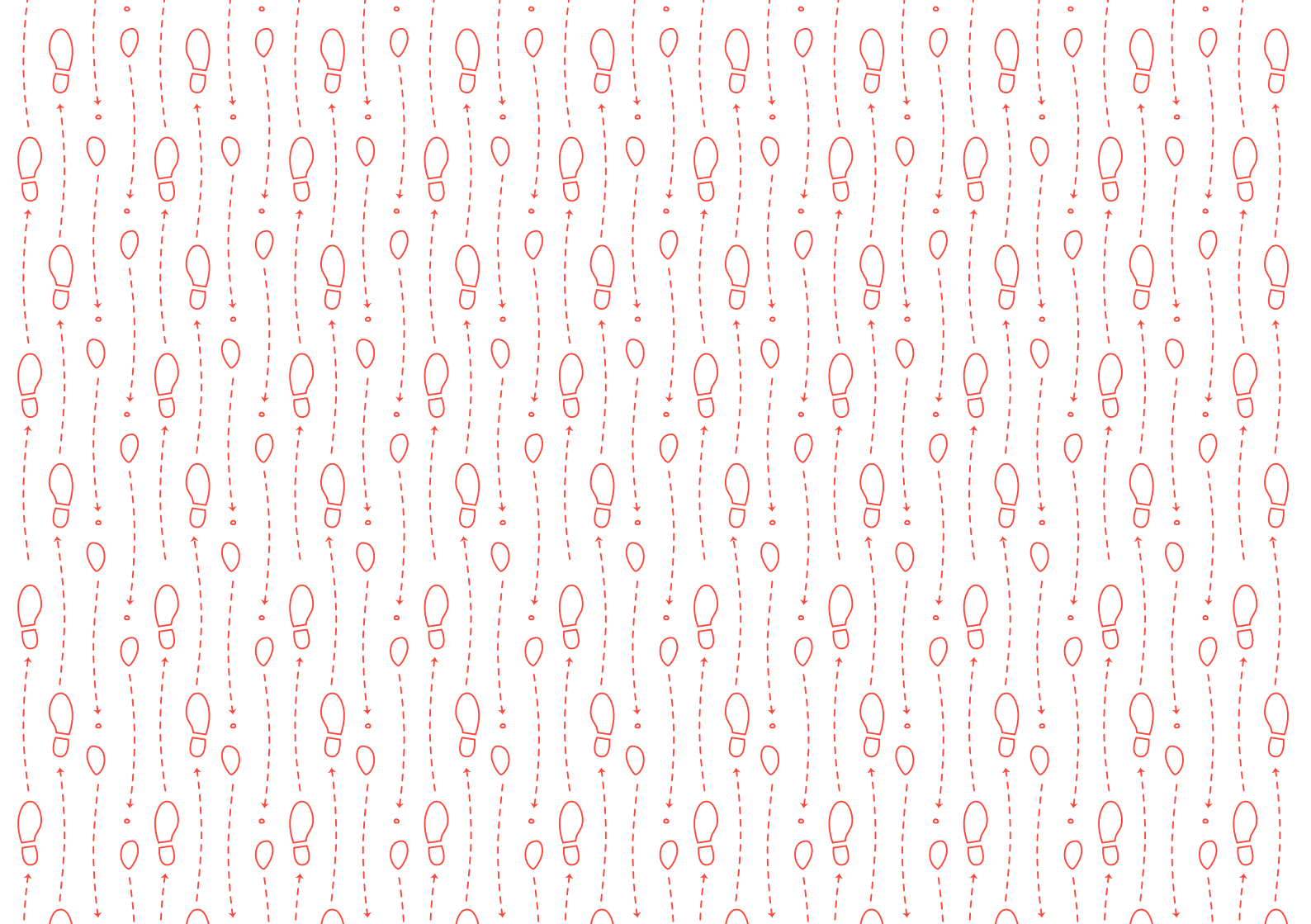
Studie „V rytmu zákazníka: 100 nejlepších zákaznických zkušeností v Česku“ vychází z mezinárodního výzkumu Customer Experience Excellence, který pravidelně zjišťuje zkušenost zákazníků s velkým množstvím značek a organizací. Vedle České republiky pravidelně probíhá ve dvou desítkách zemí.

V České republice proběhlo dotazování v červnu a srpnu 2018. Celkově jsme hodnotili 192 komerčních značek a 14 organizací ve veřejném sektoru. Výzkumu se zúčastnilo přes 5 000 respondentů, kteří představují reprezentativní vzorek populace z hlediska věku a pohlaví. Všichni respondenti měli se značkou kontakt v posledních šesti měsících – pouhá znalost značky pro zařazení do studie nestačila.

Zákaznickou zkušenost měříme v šesti pilířích:

- *personalizace,*
- *čas a úsilí,*
- *očekávání,*
- *integrita,*
- *řešení problémů,*
- *empatie.*

Vedle těchto pilířů používáme i standardní metriku NPS (Net Promoter Score), jež značí míru pravděpodobnosti toho, že zákazník značku doporučí. Statistické analýzy jednoznačně potvrzují, že pokud má značka pod kontrolou jednotlivé pilíře zákaznické zkušenosti, má to pozitivní dopad i na její NPS.



Petr Bučik

Partner in charge of Advisory
KPMG Česká republika
pbucik@kpmg.cz

Tomáš Potměšil

Head of Customer Centre of Excellence
KPMG Česká republika
tpotmesil@kpmg.cz

www.nejlepsi.cz

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice and after a thorough examination of the particular situation. © 2018 KPMG Česká republika, s. r. o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. The reference to KPMG Czech Republic includes all companies associated with KPMG in the Czech Republic. Designed and produced by KPMG Česká republika, s. r. o.