

## MODEL ZAPUS A OCHRANA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA

IVAN ŠIMKO

### ZAPUS AND ENVIRONMENTAL PROTECTION

#### ABSTRAKT

*Ochrana životného prostredia postupne získava patričnú dôležitosť a rešpekt aj vo svete obchodu. Súčasťou modelu obchodnej komunikácie so zákazníkom ZAPUS a jeho implementácie do podniku je aj ochrana životného prostredia. Tento článok hovorí aj o ich vzájomnom vzťahu.*

**Kľúčové slová:** ochrana životného prostredia, podnik, obchodná komunikácia, model ZAPUS

#### ABSTRACT

*Protecting the environment gradually gaining due importance and respect in the business world. The business model of communication with customers ZAPUS and implementation in organization is to protect the environment. This article talks about the relationship between them.*

**Key words:** environmental protection, business, business communication, model ZAPUS

#### ÚVOD

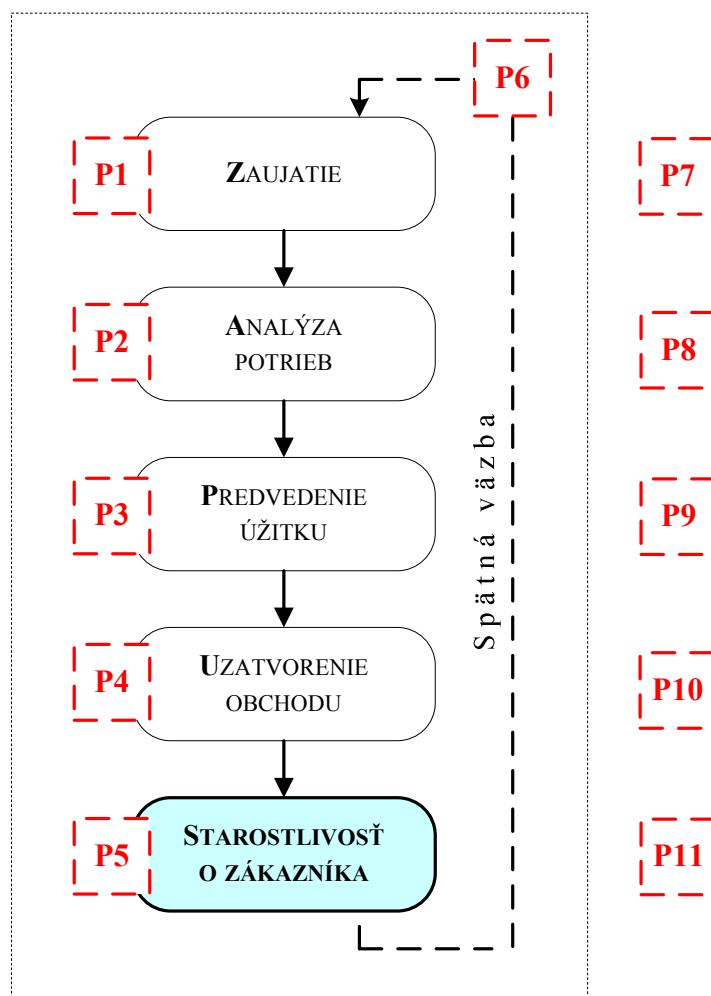
V dnešnej dobe by malo byť samozrejmosťou pri riadení podniku uplatňovať inovačný prístup a teda tradičné myslenie by malo minimálne dopĺňať inovačné. Mnoho manažérov si to uvedomuje, ale nie všetci sú ochotní zanechať staré myslenie, ba niektorí si myslia, že sú už dostatočné inovatívni. V oblasti životného prostredia je práve inovácia a inovačný prístup cesta k úspechu. A to nie len v samospráve, štátnych podnikoch, ale aj v súkromnom sektore. Je na riadiacich pracovníkov, aby dostatočne motivovali svojich zamestnancov, zákazníkov, či občanov, aby správali v súlade so stanovenými cieľmi v oblasti životného prostredia, ktorého problematika je a stále bude veľmi aktuálna.

#### IDENTIFIKÁCIA MOŽNÝCH HLAVNÝCH PROBLÉMOV A FORMULOVANIE ODPORÚČANÍ

Úspešné zvládnutie obchodného rokovania je pomerne náročný proces. Chýb v procese obchodnej komunikácie môže byť niekoľko, môžu sa vyskytovať v každej časti modelu obchodnej komunikácie so zákazníkom ZAPUS (ďalej len model ZAPUS) i mimo neho a môžu mať rôzny charakter (obrázok 1.)

V procese implementácie modelu ZAPUS musí byť podnik pripravený na to, že sa môžu vyskytnúť problémy a aj určité riziká, ktoré môžu zapríčiniť neúspech implementácie modelu. Ak ich dokáže podnik dostatočne zavčas identifikovať, môže sa pripraviť na ich riešenie. Najlepšie je vopred predvídať možné problémy a pripraviť si ich riešenia. Tento postup môže veľmi napomôcť úspešnej implementácii modelu ZAPUS do podnikovej praxe.

Nasledujúce odporúčania majú za úlohu prispieť k zníženiu rizika vzniku opísaných problémov, slúžiť ako prevencia a súčasne aj ako predpoklad pre úspešné fungovanie modelu obchodnej komunikácie ZAPUS v podniku.



Obrázok 1. Problémy a chyby vznikajúce pri obchodných rokovaniach, vyznačené v modeli ZAPUS i mimo neho

**Problém 1: NEDOSTATOČNÉ ZAUJATIE (P1)**

Nedostatočné zaujatie zákazníka v úvode procesu obchodného rozhovoru môže spôsobiť, že podnik stratí zákazníka aj obchod. Rovnaký dopad môže mať na obchodné rokovanie aj to, keď predajca nedokáže vytvoriť atmosféru dôvery a určitej pohody.

**Odporúčania pre P1:**

Manažérom a predajcom podniku možno odporučiť:

- zabezpečiť odborné školenia, resp. tréning zručností pre predajcov so zameraním na úvodnú fázu obchodného rokovania a na vytváranie atmosféry dôvery,
- využiť moderné nástroje vedenia ľudí, ako sú napr. koučing, mentoring a pod., cielené zamerané práve na úvodnú časť modelu obchodného rokovania ZAPUS,

- podporovať u predajcov široký prehľad o dianí vo svete, ktorý im umožní vytvárať atmosféru porozumenia na život, s výnimkou tém, ako sú politika, náboženstvo, šport, sex a erotika.

#### *Problém 2: CHYBA PRI ANALÝZE POTRIEB (P2)*

K problému dochádza, ak predajca nedokáže identifikovať potreby zákazníka, resp. zle identifikuje jeho potreby. Príčinou môže byť nedostatočná schopnosť a zručnosť predajcu v kladení vhodných otázok, v aktívnom počúvaní a reagovaní na informácie od zákazníka. Predajcovia majú tendenciu túto časť modelu ZAPUS skracovať, resp. ak získajú čo i len jedinou indíciu či informáciu o potrebe zákazníka, prestávajú sa ďalej pýtať na ďalšie potreby, na súčasnú situáciu u zákazníka, na jeho budúce potreby, resp. na očakávania a aký úžitok im kúpa daného produktu či služby prinesie. Týmto sa ukracujú o možnosť rozšírenia si obchodných príležitostí a podnik tak prichádza o svoje finančné výnosy z ďalších nerealizovaných obchodov.

#### *Odporúčania pre P2:*

Manažérom a predajcom podniku možno odporučiť:

- zabezpečiť u predajcov, aby nielen pochopili, ale predovšetkým v praxi realizovali nasledujúcu myšlienku: aj keď nemôžem každému zákazníkovi niečo prediť, môžem a musím sa každého zákazníka pýtať,
- zabezpečiť odborné školenia alebo tréning komunikačných a obchodných zručností pre predajcov so zameraním na kladenie otázok, aktívne počúvanie, pohotové reagovanie na informácie od zákazníka,
- využiť moderné nástroje vedenia ľudí, ako sú napr. koučing, mentoring a pod., cielene zamerané práve na analýzu potrieb zákazníka.

#### *Problém 3: CHYBY PRI PREDVEDENÍ ÚŽITKU (P3)*

Predajca sa príliš venuje parametrom produktu (služby) a zákazníkovi neukazuje úžitok, ktorý mu daný produkt (služba) prináša. Predajca má tendenciu zákazníkovi povedať všetko, čo o produkte vie a zabúda, že zákazník si kupuje produkt (službu) pre úžitok, ktorý mu daný produkt (služba) prináša. Zákazník má potom tendenciu vnímať, že predajca mu chce niečo za každú cenu prediť a on nevie, prečo by si to mal kúpiť. Tým môže predajca vzbudiť odpor a obchodná príležitosť sa môže stratiť.

#### *Odporúčania pre P3:*

Manažérom a predajcom podniku možno odporučiť:

- zabezpečiť odborné školenia a tréning obchodných zručností pre predajcov so zameraním na prezentáciu úžitku,
- v rámci informácií o produktoch učiť predajcov aj o ich možných úžitkoch a výhodách pre zákazníka,
- využiť moderné nástroje vedenia ľudí, ako sú napr. koučing, mentoring a pod., cielene zamerané práve na prezentáciu úžitku pre zákazníka.

#### *Problém 4: CHYBY PRI UZATVÁRANÍ OBCHODU (P4)*

Predajca sa bojí námietok, prípadne má obavy ísť do uzatvorenia obchodu. Predajca vníma námietku ako osobnú prehru. Nevenovanie dostatočnej pozornosti a času analýze a riešeniu najčastejších

námietok pri jednotlivých produktoch (službách) môže viesť neskôr k narastajúcim problémom a stratám zákazníkov a tým aj obchodov.

#### *Odporúčania pre P4:*

Manažérom a predajcom podniku možno odporučiť:

- zabezpečiť tréning na prácu s námietkami a techniky uzatvárania obchodu,
- pravidelne organizovať workshopy s predajcami na riešenie námietok,
- motivovať predajcov k odovzdávaniu si know-how v tejto špecifickej oblasti obchodného rozhovoru,
- pomocou moderných nástrojov vedenia ľudí (napr. koučingu, mentoringu...) cielene pracovať na sebavedomí predajcov a zlepšení zvládania námietok a techník na uzatvorenie obchodných príležitostí,
- v rámci informácií o produktoch učiť predajcov aj o možných námietkách zo strany zákazníkov a ako vhodne reagovať na ne.

#### *Problém 5: NEDOSTATOČNÁ STAROSTLIVOSŤ O ZÁKAZNÍKA (P5)*

Nedostatočná starostlivosť o zákazníka sa prejavuje v mnohých aspektoch práce predajcov a môže viesť neskôr k narastajúcim problémom. Predajca si často myslí, že keď so zákazníkom uzatvorí obchod, je to koniec spolupráce. Toto veľmi rozšírené nepochopenie starostlivosti o zákazníka môže mať veľmi negatívne dopady na podnik. Práve model ZAPUS by mal byť v tomto smere veľmi nápomocný.

#### *Odporúčania pre P5:*

Manažérom a predajcom podniku možno odporučiť:

- vypracovať vzorové pravidlá popredajnej starostlivosti o zákazníka,
- zabezpečiť vyškolenie predajcov a líniových manažérov s ohľadom na popredajnú starostlivosť a z pozície TOP manažmentu a stredného manažmentu budovať v podriadených silný cit záujmu o zákazníka a prozákaznícku orientáciu,
- identifikovať a neustále aktualizovať podnikové procesy, ktoré súvisia so zákazníkom,
- dôkladne analyzovať všetky podnikové procesy, ktoré sú predovšetkým v priamej súvislosti s komunikáciou so zákazníkom,
- identifikovať chýbajúce procesy a chyby v procesoch,
- podrobne poznať procesy, vyhodnotiť ich a v prípade potreby vykonať reengineering procesov a zabezpečiť ich optimalizáciu,
- venovať dostatočnú pozornosť analýze súčasného stavu podnikových a obchodných procesov.

#### *Problém 6: CHÝBA SPÄTNÁ VÄZBA (P6)*

Ak nie sú stanovené merateľné ciele, potom manažéri nemajú možnosť posúdiť a zhodnotiť prínosy modelu obchodného rokovania so zákazníkom ZAPUS pre podnik. Ak nie je možné poznať objem dosiahnutých obchodov pred zavedením a po zavedení modelu ZAPUS do praxe, chýba argumentácia na podporu celého riešenia. Najčastejšou chybou, ktorej sa podniky dopúšťajú, býva nezaistenie

spätnej väzby na kontrolu procesu implementácie. Je potrebné, aby bol trvalou kontrolou ošetrený celý proces od analýz až po ukončenie implementácie.

#### *Odporúčania pre P6*

Manažérom podniku možno odporučiť:

- zabezpečiť priebežné hodnotenia prínosu modelu ZAPUS do podnikovej praxe,
- jednoznačne definovať ciele implementácie modelu ZAPUS a merateľné ukazovatele,
- zvoliť vhodné metriky a časové rámce na posúdenie naplnenia definovaných cieľov (napr. porovnanie objemu obchodov po jednotlivých mesiacoch v roku pred a po zavedení modelu do praxe...),
- jednoznačne definovať a nastaviť metriky a časové rámce, ktoré umožnia lepšie stanoviť merateľné ciele.

#### *Problém 7: ZLYHANIE ĽUDSKÉHO FAKTORA (P7)*

Najdôležitejšou zmenou nie je technická zmena, ale zmena v myslení ľudí. Zmeny, ktoré vplývajú na vnímanie, pocity a schopnosti zamestnancov adaptovať sa na prichádzajúce vonkajšie zmeny, sú dôležitejšie ako technické, resp. technologické zmeny. Zamestnanci, ktorým chýbajú informácie o dôvodoch zmeny, ktorí sa nepodieľali na formulovaní samotnej koncepcie zmeny alebo neprešli kvalitným vzdelávaním a prípravou na realizované zmeny, majú často tendenciu byť nepriateľský voči realizovaným zmenám.

Najdôležitejším prvkom každého podniku sú ľudia. Ak sú zamestnanci málo motivovaní ku zmene v obchodnom rokovaní, ak nepoznajú úžitok, ktorý im táto zmena prinesie, nemôže podnik dosahovať očakávané prínosy a výsledky tejto zmeny.

#### *Odporúčania pre P7:*

Základom úspechu zmeny je dostatok informácií, preto je veľmi dôležité, aby manažment vždy interpretoval v dostatočnej miere a štruktúre informácie týkajúce sa zmeny. Nasledujúce pravidlá možno odporučiť manažérom podniku na zdoľanie odporu zamestnancov voči zmene:

- navrhnuť vhodnú komunikačnú kampaň ku zmene, ktorá bude vedená zo strany vedenia podniku a bude prezentovať prínosy navrhovanej zmeny,
- uvažovať o dopadoch zmien na zamestnancov (individuálne i kolektívne), zahrnúť zamestnancov do príprav na zmenu a upozorniť ich na dôvody vedúce k zmene, vrátane následkov a úžitkov vyplývajúcich zo zmien,
- pravidelne komunikovať so zamestnancami prostredníctvom schôdzí, stretnutí, intranetu, podnikových novín, nástieniek...,
- počas jednotlivých fáz zmeny zabezpečiť potrebnú informovanosť zamestnancov,
- načúvať a povzbudzovať zamestnancov, aby hovorili o svojich pozitívnych skúsenostiach so zmenou,
- zabezpečiť získavanie negatívnych skúseností so zmenou a okamžité riešenie takýchto situácií tak, aby sa zamedzilo ich opakovaniu,
- dovoliť ľuďom podieľať sa na zmene,

- zabezpečiť dôveru medzi manažmentom a zamestnancami, pričom predovšetkým vrcholový manažment musí podporovať zmenu, byť v jej čele a pravidelne zverejňovať čo sa zmenou získalo a čo čaká zamestnancov v najbližšom období,
- vítať námety zo strany zamestnancov,
- vcítiť sa do situácie ľudí, ktorí čelia zmene,
- zabezpečiť kvalitné školenia a tréningy pre predajcov a líniových manažérov v oblasti obchodných zručností v symbióze s modelom ZAPUS,
- zabezpečiť motiváciu zamestnancov na zmenu myslenia a využívania predností nového modelu,
- vyzdvihnúť prínosy modelu ZAPUS predovšetkým predajcom a líniovým manažérom,
- stanoviť vhodné postupov a nástroje manažmentu zmien (internetová stránka na intranete, podnikový informačný spravodajca, nástenky, vzdelávania, súťaže pre predajcov...).

#### *Problém 8: CHÝBA STRATÉGIA ORIENTOVANÁ NA ZÁKAZNÍKA (P8)*

To môže nastať vtedy, keď sa podnik rozhodne pre zmenu, ale nemá jasne definovanú stratégiu, ktorú má dané riešenie naplňať. Za kritický faktor úspechu možno považovať prispôbenie sa podniku trhovým podmienkam uspokojovaním rôznych potrieb rôznych zákazníkov. V centre pozornosti musí stáť vždy zákazník, jeho potreby, očakávania a želania. Len spokojní zákazníci opätovne realizujú nákupy, ostávajú lojálni a šíria dobré referencie.

#### *Odporúčania pre P8:*

Manažérom podniku možno odporučiť:

- prehodnotiť podnikové ciele a súčasnú stratégiu podniku,
- premietnuť očakávania a požiadavky zákazníkov do podnikovej stratégie.

#### *Problém 9: KOMUNIKAČNÉ CHYBY (P9)*

Väčšina konfliktov, ktoré sa môžu vyskytnúť počas zmeny v podniku, vyplýva z nedorozumení, ku ktorým dochádza pri zbere informácií a pri ich následnom vyhodnotení. Napriek tomu, že komunikácia je jedna z najprirodzenejších vecí a mohlo by sa zdať, že tu niet čo pokaziť, v praxi sa možno dennodenne presviedčať o tom, že dochádza k vzájomnému neporozumeniu, inom výklade rovnakej informácie a pod. Súčasťou komunikácie je množstvo prekážok, možných porúch i komunikačných zlovykov. Kľúčom k odstráneniu informačného šumu a nedorozumení je odovzdávanie presných relevantných informácií v správny čas na správne miesto.

#### *Odporúčania pre P9:*

Manažérom podniku možno odporučiť:

- zabezpečiť odborné školenia alebo tréning komunikačných zručností pre všetkých, ktorí budú komunikovať zmeny a veci s tým súvisiace tak, aby sa predišlo:
  - možným komunikačným chybám (napr.: filtrovanie informácií, nesprávne vyjadrenie správy, neosobnosť komunikácie, nesprávne načúvanie, unáhlené hodnotenie a vyvodzovanie záverov, vnútorné postoje ľudí, prebytok informácií, nedostatok informácií...)

- možným komunikačným zlovykom (napr.: nesúlady slovného a mimoslovného prejavu, nepriame vyjadrovanie pocitov okľukou, neúprimnosť, nejasnosť alebo nekonkrétnosť výpovede, preháňanie, zovšeobecňovanie, prekrúcanie skutočností, prepisovanie úmyslu, únik od témy, nelogické emocionálne reakcie...)
- možným načúvacím zlovykom (napr.: čítanie myšlienok, prerušovanie a skákanie do reči, nereagovanie na výpoveď, mimoslovné odmietanie...),
- zaistiť prístup k informáciám v reálnom čase,
- vytvoriť jednotnú databázu informácií s online prístupom pre všetkých zamestnancov,

#### *Problém 10: IGNOROVANIE OBMEDZENÍ (P10)*

Budovanie a úspešné implementovanie modelu ZAPUS do podnikovej praxe nemôže byť úspešné, ak podnik nerešpektuje zdanlivé, ale aj viditeľné obmedzenia. Ich ignorovanie môže viesť v budúcnosti k vzniku viacerých vážnych problémov.

##### *Odporúčania pre P10:*

Manažérom podniku možno odporučiť:

- vytvoriť charakteristické ukazovateľov implementácie modelu ZAPUS do podniku,
- uvedomiť si a reagovať na možné obmedzenia (financie, čas implementácie, riziko zlyhania, ...).

#### *Problém 11: NEZOHĽADNENIE OCHRANY ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA PRI PREDÁVANOM PRODUKTE ČI SLUŽBE (P11)*

Ešte aj dnes sa v podnikoch – predovšetkým pri malých a stredných podnikoch či drobných živnostníkoch, prejavuje nezohľadnenie ochrany životného prostredia pri predávanom produkte či službe. Životné prostredie a jeho ochrana sú často na spodných rebríčkoch hodnôt podnikov.

Neujasnenie si dôležitosti ochrany životného prostredia sa potom vo výraznej miere môže a často aj odzrkadľuje v kvalite poskytovaných služieb pre zákazníka z pohľadu ochrany životného prostredia.

##### *Odporúčania pre P11*

Manažérom možno odporučiť:

- ujasnenie si dôležitosti otázky ochrany životného prostredia vo vzťahu k predávaným produktom či službám,
- definovanie postupu a jednotnej politiky ochrany životného prostredia vo vzťahu do vnútra podniku i k zákazníkovi.

Okrem vyššie uvedených odporúčaní možno pre úspešnú implementáciu modelu obchodnej komunikácie so zákazníkom ZAPUS dať do pozornosti manažérom podniku dodržanie nasledujúcich špecifických odporúčaní:

- zabezpečiť podporu vrcholového vedenia,
- zostaviť kvalitný implementačný tím, ktorého počet sa podľa stupňa implementácie môže meniť,
- rozdeliť implementáciu na jednotlivé časti, t.j. zvoliť postupné kroky implementácie modelu ZAPUS do podnikovej praxe.

## ZÁVER

Ochrana životného prostredia v súčasnosti ešte nedosahuje takú úroveň, akú môžeme vidieť v iných vyspelejších krajinách v rámci európskej únie či mimo nej. Na úkor ochrany životného prostredia a s ohľadom na maximalizáciu zisku sa v obchode presadzujú také parametre produktov či služieb, respektíve sa presadzujú také úžitky z pohľadu zákazníka, ktoré odsúvajú ochranu životného prostredia do úzadia. Napriek tomu a práve pre to je potrebné neustálym vzdelávaním predovšetkým mladej generácie dostávať do popredia ochranu životného prostredia a poukazovať na ňu aj pri obchodných rokovaniach. Verím, že v blízkej budúcnosti bude možné práve ochranu životného prostredia prezentovať ako konkurenčnú výhodu a úžitok pre zákazníka.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] LENDEL, V. 2009. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi*. Dizertačná práca. Žilina. Žilinská univerzita, FRI, 2009.
- [2] FORET, M. 2000. *Jak komunikovat se zákazníkem*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9.
- [3] HITTMÁR, Š. 2006b. *Manažment*. Žilina: EDIS – Vydavateľstvo ŽU, 2006. ISBN 80-8070-558-5.
- [4] KITA, P. 2008. *Techniky predaja*. Bratislava: EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2667-8.
- [5] MESÁROŠOVÁ, M. 2000. *Psychológia predaja*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2000. ISBN 80-225-1245-1.
- [6] VLČEK, R. 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

## ADRESA AUTOROV:

**Ivan ŠIMKO, Ing.**, Katedra priemyselného inžinierstva, Strojnícka fakulta, Žilinská univerzita, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: isimko7@gmail.com

## RECENZENT:

**Štefan HITTMÁR, prof. Ing. PhD.**, Katedra manažérskych teórií, Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: stefan.hittmar@fri.uniza.sk