

# Podivný případ se psem, králíkem a doktorem aneb Jak může příklon k etice posílit hodnotu firmy

Lada Brejníková



Možná si ještě vzpomínáte na to, co se „podařilo“ společnosti United Airlines, jedné z největších leteckých společností v USA, při přepravě jednoho z cestujících v dubnu 2017. Šlo o lékaře, kterého se násilně pokusili dostat z letadla, aby mohli jeho místo využít pro svůj personál. Další nezdary přišly záhy a aerolinky si u veřejnosti dál zhoršovaly reputaci rigidním dodržováním svých norem na úkor zdravého rozumu a proklientského přístupu. Díky síle současné mediální globalizace každá z afér zamávala veřejným míněním a bleskově i cenou akcií, protože nebylo jisté, kolik zákazníků a výnosů posléze ubude.

Říká se „konec dobrý, všechno dobré“. Společnost se nakonec dokázala z těchto případů poučit, hrozící zkázu odvrátit, a dokonce svou pozici upevnit a zlepšit.

Pojďme se na tuto vzorovou případovou studii o chování k zákazníkovi, komunikaci a změnách ve firmě podívat blíže.

## Případ doktor

Devátý duben 2017. Let UA z Chicaga do Kentucky je *overbooked*, tedy „přebookován“, a čtyři vybraní cestující mají vystoupit. Třetí z nich to ale odmítá. Prostě zaplatil a chce letět. Navíc jde o lékaře letícího na službu v nemocnici. Posádka letadla volá na pomoc letištní policii, která se snaží cestujícího z letadla vyvléct, přičemž ho zraní. Několik cestujících incident natočí a umístí na sociální síť. Na světě je *United Express Flight 3411 incident...*

Nastává peklo pro UA, které je pro ně novou zkušeností a kterému čelí téměř amatérsky.

Ředitel UA je naštvaný a lituje toho, co se stalo, ale brání své standardy a lidi, kteří „jednali podle zavedených předpisů“. Z problému obviňuje neposlušného cestujícího. Omlouvá se pouze za to, že potřebovali místa čtyř cestujících. Působí arogantně. Přepravní řád UA umožňuje vyloučit cestujícího z letu, když je let tzv. „přebookovaný“ (za náhradu), nebo se cestující chová nepatřičně. Tento let byl přeplněný, protože aerolinie potřebovaly dostat jinou posádku na cílové letiště. Upřednostnily tak svoje zaměstnance před zákazníky.

Co následovalo?

- Okamžitě vzniká on-line petice za rezignaci ředitele.
- Je založeno několik výzev k bojkotu UA.
- Federální úřad pro dopravu hlásí, že bude revidovat pravidla „přebookovaných“ letů.
- Pracovníci letištní policie dostávají výpověď.
- **Akcie UA padají za dva dny o 4,4 %, což znamená úbytek jedné miliardy dolarů z jejich celkové hodnoty.**

## První kroky k nápravě

První vlašťovka: UA podrobně prošetřují, co se stalo, a mění svoje postupy. Jako první z nich pravidla pro přemísťování posádek tak, aby ty měly svoje místa rezervovaná dříve, než jdou cestující na palubu. Také už na cestující přebookovaných letů nebudou volat policii, dají posádkám školení v „měkkých dovednostech“ a ustanoví kreativní tým pro řešení neobvyklých situací.

Druhá vlašťovka: Omluva poškozenému a jeho rodině. Ten se ale stejně chce soudit. UA se s ním pak do čtrnácti dnů vyrovnají mimosoudně.

Třetí vlašťovka: Odškodnění pro cestující dotčeného letu.

Další: Představenstvo UA chce získat zpět důvěru zákazníků, aby si odnášeli tu nejlepší zkušenost.

Mezitím někteří politici a spotřebitelské organizace volají po zákazu přebookovávat lety. Kanada do měsíce zakazuje vyloučení cestujících z takových letů.

### Případ králík

Dvacátý duben 2017. Aby toho nebylo málo, po letu UA z Londýna umírá obří králík, jehož otec měřil přes 130 cm a tento exemplář měl šanci být největším na světě. UA se z toho cítí smutně. Je vyvolána celospolečenská debata o tom, jak jsou vůbec přepravována zvířata a jestli v podpalubí nestrádají nízkými teplotami. I tento případ byl výsledkem rigidního dodržování firemních standardů.

UA školí zaměstnance v novém programu „core4“ zaměřeném na čtyři klíčové hodnoty firmy: **pečující, bezpečná, spolehlivá, efektivní.**

### Případ pes

V UA se snažili napravit, co se dalo. Změnili vnitřní pravidla a deklarovali svoje zaměření na zákazníka, omlouvali se, vyrovnávali se s poškozenými mimosoudně, školili zaměstnance.

Změna firemní kultury ale není otázkou týdne či měsíce. A tak přišel v březnu 2018 další případ. Cestující měli s sebou na palubě pejska ve schránce a chtěli si ho nechat u nohou. Letuška je donutila dle předpisu dát pejska do příhrádky na zavazadla nad hlavou. Co čekalo matku a nešťastné děti, když po přistání v cíli cesty příhrádku otevřely? – Pes již nebyl mezi živými.

### Akcie zase stoupají

United Airlines, jejich generální ředitel a celé vedení se rozhodli vzít situaci vážně, jít vzorem a být konzistentní v zaměření na zákazníka. Naučili se rychle reagovat na sítě, omlouvat se, kompenzovat. A začali více trvat na svých hodnotách, které jsou prostoupené dobrou vůlí a zákazníkem a snadno zapamatovatelné i pro zaměstnance.

**Příklon k lidskosti – etice je zřetelný. A jak je vidět na ceně akcií, etika se vyplácí.**

Zdroje: *Marketwatch.com; TheGuardian.com; United Express Flight 3411 Review and Action Report 27.4.2017; United.com; Forbes.com.*

Název příspěvku je částečně inspirován názvem knihy Marka Haddona „Podivný případ se psem“ (orig. *The Curious Incident of the Dog in the Night-Time*).

### Autorka:

**Ing. Lada Brejníková** se již více než 15 let specializuje na zlepšování klientské zkušenosti a kvality služeb v bankovníctví a finančních službách. V České spořitelně vyřešila jako jeden z ombudsmanů pro klienty celé finanční skupiny přes 3000 stížností, k tomu 10 let řídila proces vyřizování stížností. S proklientskými projekty pokračovala ve společnosti OpenOne, Raiffeisenbank a nyní v AXA. Je členkou odborné skupiny ČSJ Etika a management.

**Kontakt:** [lada.brejnikova@centrum.cz](mailto:lada.brejnikova@centrum.cz)

Odborná skupina ČSJ Etika a management (OSEM) se schází každý druhý čtvrtek v měsíci od 15 hodin v prostorách ČSVTS/ČSJ v Praze 1, Novotného lávka 5. **Přijďte s námi otevírat témata k zaměření tohoto roku „Etika se vyplácí“.**

Více informací naleznete na webu ČSJ na [www.csq.cz/etika-a-management/](http://www.csq.cz/etika-a-management/).

Pozn. red.: K tématu viz konkrétně mj.

- Lee Yohn D. How To Fix United Airlines' Culture Problem. Forbes, Mar 28, 2018, 05:21am. <https://www.forbes.com/sites/deniseyohn/2018/03/28/how-to-fix-united-airlines-culture-problem/#5549fc12fd3d> [Cit. 2019-03-04 16:00]
- Wikipedia United Express Flight 3411 incident. [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Express\\_Flight\\_3411\\_incident](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Express_Flight_3411_incident) [Cit. 2019-03-04 16:45]

