



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Marketing služeb

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Zlín 2014

Registrační číslo projektu:	CZ.1.07/2.1.00/32.0038
Název projektu	Inovace vzdělávacích programů dle požadavků podnikatelské praxe v rámci procesu stabilizace VOŠE Zlín
Název a číslo globálního grantu:	CZ.1.07/2.1.00 Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj Vyšší odborné vzdělávání
Datum zahájení realizace projektu:	20. 8. 2012
Datum ukončení realizace projektu:	19. 8. 2014

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR

Organizační výbor:

Ing. Hana Šedová, Ph.D.

Mgr. Pavel Hýl

Ing. Jana Šilhánová

Ing. Olga Kavánková

Veronika Pospíchalová

Veronika Dlabáčová

Autor: Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Recenze: doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D.

© Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín

ISBN 978-80-7454-375-3 (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

OBSAH

Úvod	4
1 Marketing služeb (MSL) obecně	6
1.1 Klasifikace a struktura služeb v ČR	7
1.2 Vlastnosti služeb	9
1.3 Marketing služeb	9
2 Strategické plánování	11
2.1 Analytická fáze	12
2.2 Strategická fáze	13
2.3 Cílový trh	14
2.4 Akční, operativní fáze	15
2.5 Kontrolní fáze	17
3 Marketingový výzkum ve službách	18
4 Marketingový mix ve službách – základní „4P“	21
4.1 Produkt – služba	21
4.2 Cena a cenová politika	23
4.3 Distribuce	23
4.4 Propagace	25
5 Lidé, procesy a materiální prostředí – nástroje marketingového mixu ve službách	28
5.1 Lidé – tj. zaměstnanci a zákazníci	28
5.2 Procesy ve službách	30
5.3 Materiální prostředí	32
6 Vztah marketingu služeb a řízení jejich kvality	33
6.1 Měření kvality služeb	33
Doporučená literatura	37
Seznam obrázků	38
Seznam příloh	39

ÚVOD

Cílem předmětu je poukázat na specifika a odlišnosti aplikace strategického i operativního marketingu do terciárního sektoru, který stále nabývá na významu a „prostupuje“ výrobní sféru. Marketing komerčních služeb zohledňuje kromě klasických „4P“ marketingového mixu také další důležité prvky pro marketingové řízení kvality služeb – a to: lidské zdroje (personál zajišťující produkci služby + zákazníci, spolupodílející se na tvorbě produktu), procesy a materiální prostředí (v podobě corporate identity, řešení exteriéru, dispozičního řešení interiéru atd.) Jak lze využít možností a omezit limity vyplývající z vlastností služeb v marketingovém řízení, na to se snaží odpovědět právě modul „Marketing služeb“, ke kterému slouží tato studijní opora.

Cíle studia

Po absolvování předmětu budete znát:

- vlastnosti služeb a z nich vyplývající odlišnosti a specifika marketingu služeb;
- proces strategického plánování v podnicích služeb;
- prvky marketingového mixu komerčních (profesionálních) služeb.

Po absolvování předmětu budete umět:

- na základě zvládnutí teoretických koncepcí aplikovat koncepce klasického marketingu výrobku na podniky služeb při zohlednění jejich vlastností v podobě: nehmotnosti, ne(od)dělitelnosti, heterogenity atd.;
- strategicky i operativně plánovat: od pravidel pro stanovení poslání, přes vize jednotlivých SBU až po aplikaci do prvků marketingového

mixu včetně korekcí na základě zpětné vazby (marketingového výzkumu);

- stanovit si priority řízení kvality služeb a nástrojů měření spokojenosti zákazníků.

Základní okruhy studia

- marketing služeb obecně – vývoj, pojem služba, vlastnosti služby, odlišnosti marketingu služeb od hmotných produktů;
- strategické plánování v podnicích služeb;
- marketingový výzkum ve službách;
- marketingový mix – aplikace „4P“ na služby;
- prvky marketingového mixu služeb – procesy, lidé, materiální prostředí;
- základní principy řízení kvality služeb prostřednictvím marketingu.

1 MARKETING SLUŽEB (MSL) OBECNĚ

Klíčová slova

marketing služeb, služba, nehmotnost, ne(od)dělitelnost, heterogenita, pomíjivost služeb, funkční rozdíly mezi MSL a marketingem hmotného produktu

Cíle studia kapitoly

- pochopení historických východisek pro odlišení marketingových koncepcí služeb od hmotných produktů;
- seznámení se s vlastnostmi služeb a jejich důsledky na marketingové řízení.

Shrnutí studijní látky

Kotler definuje službu z pohledu marketingu jako: „...jakoukoliv činnost, výhodu či schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“ (Kotler, 2001, s. 421)

Dle ČSN ISO 9004-2 jsou služby „výsledky vytvořené činnostmi při vzájemném styku mezi dodavatelem a zákazníkem a interními činnostmi dodavatele s cílem splnění potřeb zákazníka.“

Na základě rešerše odborné literatury (zejména z oboru ekonomie) lze službu chápat z několika úhlů pohledu:

- *jako činnost* – služby jsou všechny činnosti, které se orientují na bezprostřední získávání, zpracovávání nebo zušlechťování hmotných statků;

- *jako proces* – služby je možné chápat jako změnu stavu osoby, nebo statku, která se uskutečňuje vzájemnou ekonomickou činností nebo hospodářských jednotek s jejich souhlasem a pro ně; je určena pro jejich vlastníky, kteří jsou samotní poskytovatelé služeb, a je v nehmotné podobě;
- *jako výsledek činnosti* – služby jsou společensky užité hodnoty lidské práce, která jednak zachovává hodnoty vytvořené výrobním procesem, slouží dlouhodobému procesu spotřeby, jednak napomáhá vytvářet podmínky pro všestranný rozvoj lidí.

Z uvedených definic se odvíjí kritéria pro členění služeb.

1.1 KLASIFIKACE A STRUKTURA SLUŽEB V ČR

Mezi *faktory* zohledňované při klasifikaci služeb můžeme zařadit např.: charakter služby, typ prodávajícího, typ kupujícího, vlastnosti poptávky, způsob dodávky, stupeň hmotnosti, nákupní motivy, frekvence styku se zákazníkem, požadavky na dodávku, stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi, stupeň intenzity práce.

Pojem *služby* není jednoznačně definován ani v rámci Odvětvové klasifikace ekonomických činností (dále OKEČ), proto jeho používání může v různých kontextech mít různý obsah. Pro rozlišení *tržních a netržních služeb* (užívaných ve statistických přehledech) je důležité, zda účelem výkonu ekonomické činnosti subjektů je dosažení zisku. Zjednodušeně lze říci, že rozpočtové a příspěvkové organizace, obecně prospěšné společnosti, nadace a podobné subjekty jsou zahrnuty v rámci netržních služeb.

Pro optimalizaci řízení kvality služeb je proto vhodné definovat skupiny služeb, které mají podobné charakteristiky a tudíž je možné pro ně nastavit

obdobné procesy řízení kvality. Pro dané účely je vhodné použít klasifikaci dle ekonomů Footeho a Hatta (1953), kteří sektor služeb rozdělili na:

- *terciární sektor* – rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma, u nichž převažují hmotné prvky vytvářející podstatu služby a materiální zázemí je důležité většinou v průběhu celého procesu poskytování služby (tj. opravy, kadeřnictví, kosmetika, ale i pohostinství apod.);
- *kvartární sektor* – služby usnadňující a zefektivňující dělbu práce, u nichž se klade důraz na procesní postupy a činnosti (tj. dopravní infrastruktura, komunikace apod.);
- *kvinterní sektor* – služby, které mění a zdokonalují jejich příjemce, jsou náročné na odbornost poskytovatele (tj. poradenství, lékařství apod.).

Za daného členění je možné odvodit specifické oblasti služeb, na které by měla být soustředěna pozornost při jejich (nejen) marketingovém řízení. Uvedenou klasifikaci lze považovat také za základ pro odlišení marketingového mixu služeb od marketingového mixu hmotných výrobků, a to obohacením o tři prvky: materiální prostředí a zázemí, procesy a lidé (poskytovatelé služeb i zákazníci zapojení do procesu poskytování služby).

Kontrolní otázka

Znáte podíl sektoru služeb na HDP České republiky? Jak se na jednotlivých sektorech ekonomiky ČR projevila ekonomická krize?

1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB

Služby se vyznačují určitými vlastnostmi, které přináší výhody či nesnáze v jejich marketingovém řízení. Mezi tyto vlastnosti patří:

- nehmotnost služeb a z ní vyplývající nemožnost vlastnictví;
- neoddělitelnost od poskytovatele, nedělitelnost služby;
- heterogenita = proměnlivost;
- zničitelnost = pomíjivost služeb.

Důsledky vlastností služeb na marketingové řízení a možnosti jejich překonání jsou uvedeny v tabulce na další straně.

1.3 MARKETING SLUŽEB

Marketing je Kotlerem definován jako „společenský a manažerský proces zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při současném dosahování hodnoty (zisku)“ (2002, s 6–9). Jedná se o proces, který by neměl být formulován nahodile, ale systematicky. *Ďad'o* (2006, s. 14) mezi důvody pro zvýšení pozornosti zaměřené na marketing služeb řadí následující skutečnosti:

- průzkumy dokazují nízkou míru orientace organizací služeb na potřeby zákazníků;
- je věnována malá pozornost vytyčení marketingové strategie služeb a její konkretizace do marketingového plánu a marketingových programů;
- je věnována malá pozornost školení pracovníků služeb s cílem zkvalitňovat uspokojování potřeb zákazníků;
- organizace věnují malou pozornost řízení marketingových aktivit a tyto jsou nesystematické;

- marketing ve sféře služeb zaostává za marketingem ve výrobní sféře apod.

Úkol k zamyšlení a diskuzi

Čím je způsobeno časové zpoždění formulace teoretických koncepcí marketingových služeb oproti marketingu hmotných produktů? O kolik cca desetiletí?

Úkol

Vyberte si firmu, poskytující služby a uveďte, do jaké míry její marketingové řízení ovlivňují vlastnosti dané služby a jakými nástroji lze eliminovat důsledky vlastností služeb a jak jich využít jako konkurenční výhody.

Otázky

- 1. Jmenujte minimálně tři služby patřící do jednotlivých sektorů dle Footeho a Hatta a uveďte, na který prvek marketingového mixu bude v daném sektoru kladen největší důraz?*
- 2. Kdy je služba činností, výhodou a kdy schopností? Uveďte příklady a na nich demonstруйте míru působení vlastností služeb na jejich marketingové řízení.*
- 3. Které socio-demografické, ekonomické či legislativní změny přispěly nárůstu sektoru služeb v ČR za posledních 20 let?*

2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Klíčová slova

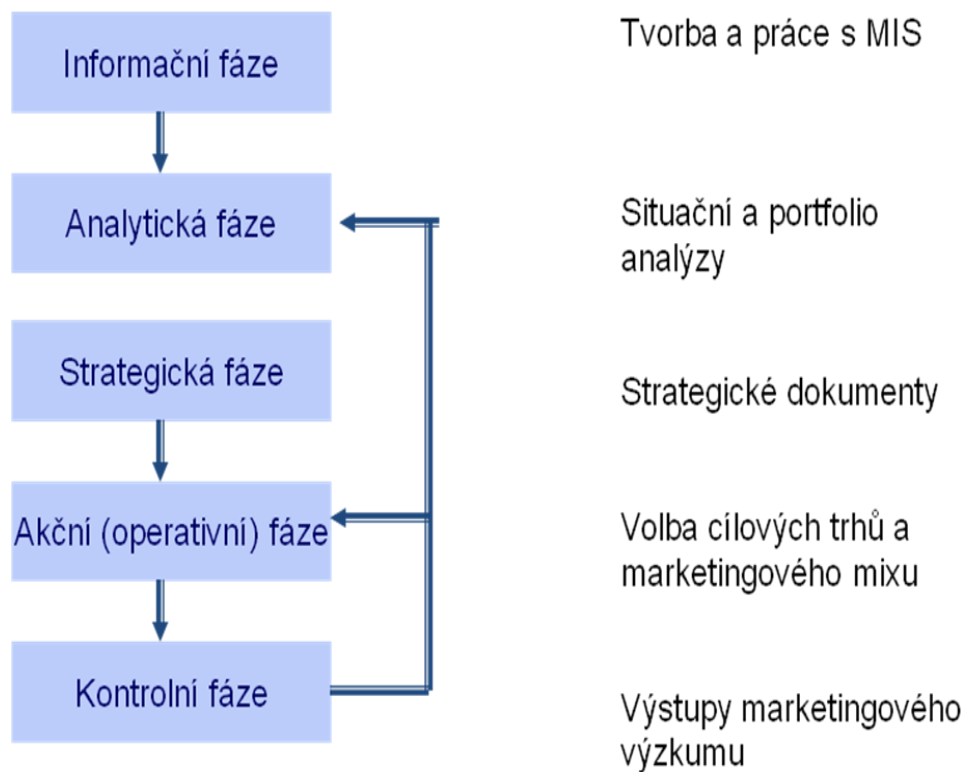
marketingový informační systém, SWOT analýza, portfolio analýzy, poslání, mise, vize, SBU, strategie, marketingový mix, segmentace, cílový trh, Ansoffova matice růstu

Cíle studia kapitoly

- pochopení zásad a odlišností strategického plánování v podnicích služeb s důrazem na význam poslání a jeho formulaci;
- seznámení se s postupem strategického plánování, způsobem zjišťování zpětné vazby ke korekci plánů;
- objasnění návaznosti strategického na operativní plánování a procesy ve firmě,

Shrnutí studijní látky

Strategické plánování v podnicích služeb má úzkou vazbu na efektivní řízení jejich kvality a velký význam nejen při zahajování činnosti, ale také v jejím průběhu. Můžeme jej rozdělit do několika fází:



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 1: Fáze strategického plánování ve službách

Kontrolní otázka

Znáte subsystemy (součásti) marketingového informačního systému a jejich vazbu na informační zdroje, marketingový výzkum apod.?

2.1 ANALYTICKÁ FÁZE

Nejčastější analytické nástroje:

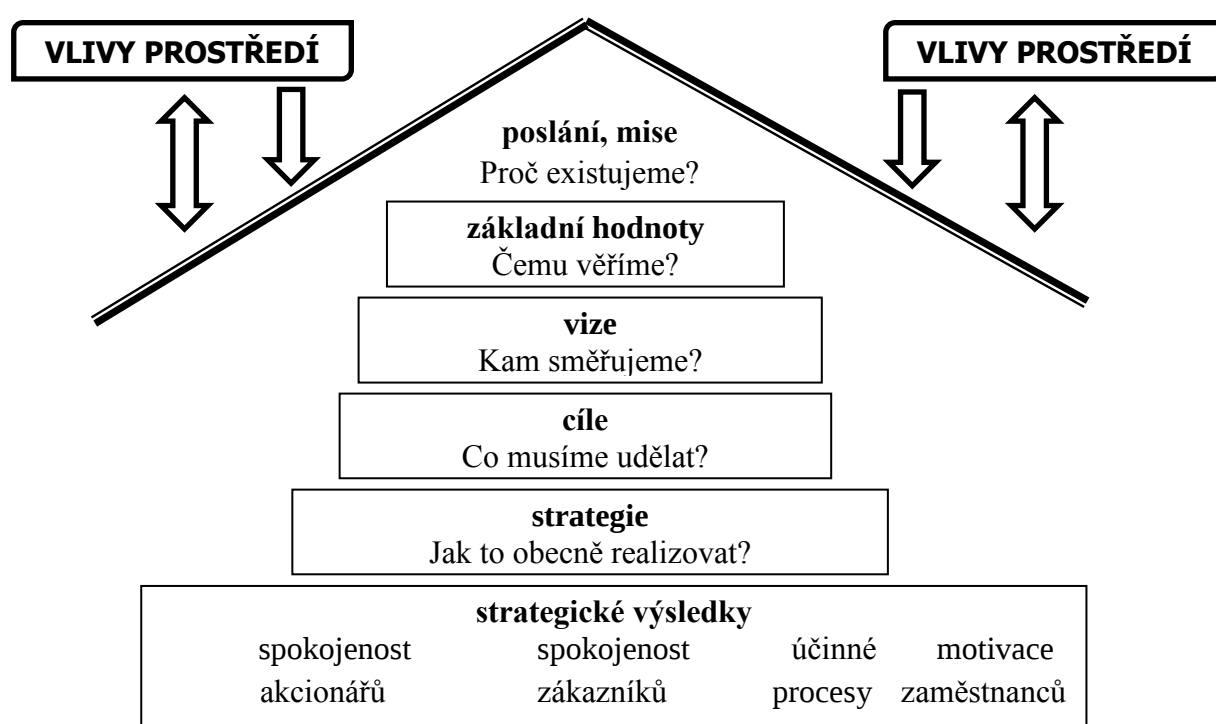
- situační analýza – vývoj trhu, potřeby a požadavky zákazníků, identifikace konkurentů a jejich síly (Porter), jejich cílů, strategie a chování;
- SWOT analýza – identifikace vnitřních Strengths = silných a Weaknesses = slabých stránek společnosti, vnějších Opportunities = příležitostí a Threats = hrozeb – formou expertních

rozhovorů, maticí výkonnosti a důležitosti faktorů (zejména ve vnitřním prostředí) či kauzálně, pojata kdy hledáme souvztažnosti a měříme míru vlivu vnějších faktorů na vnitřní prostředí firmy;

- portfolio analýza dle modelu BCG či GE – jejichž aplikací je možné zjistit úroveň akceptace jednotlivých služeb na trhu.

2.2 STRATEGICKÁ FÁZE

K snazší formulaci strategických iniciativ je vhodné odpovědět na otázky uvedené v jejich hierarchii. Po analýze výchozí pozice je třeba definovat poslání, čemu věříme, určit kam směřujeme a nastavit strategii i dílčí měřitelné a reálné cíle.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2: Hierarchie strategických iniciativ

Poslání je trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti produktu – služby, trhu, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení. Poslání pomáhá determinovat

vztahy na všech trzích, s nimiž podnik přichází do styku. Proto firmy často před samotnou formulací poslání si definují cílové skupiny poslání a jejich očekávání vůči firmě.

Úkol k zamyšlení a diskuzi

Myslíte si, že je z hlediska personálního, finančního, hmotného aj. zabezpečení snazší diverzifikace u produkce hmotných výrobků nebo služeb? Které firmy (obecně) volí strategický přístup penetrace nebo pronikání trhu a jak jej realizují?

2.3 CÍLOVÝ TRH

Segmentací trhu a výběrem koupěschopného tržního segmentu (zacílením) stanovíme cílový trh (příp. cílové trhy) pro naše produkty. Cílový trh sestává ze skupiny zákazníků, sdílejících stejné vlastnosti a charakteristiky spotřebitelského chování, k nimž podnik směřuje nejen své produkty – služby, ale upravuje dle nich i další prvky marketingového mixu (viz dále).

Kontrolní otázka

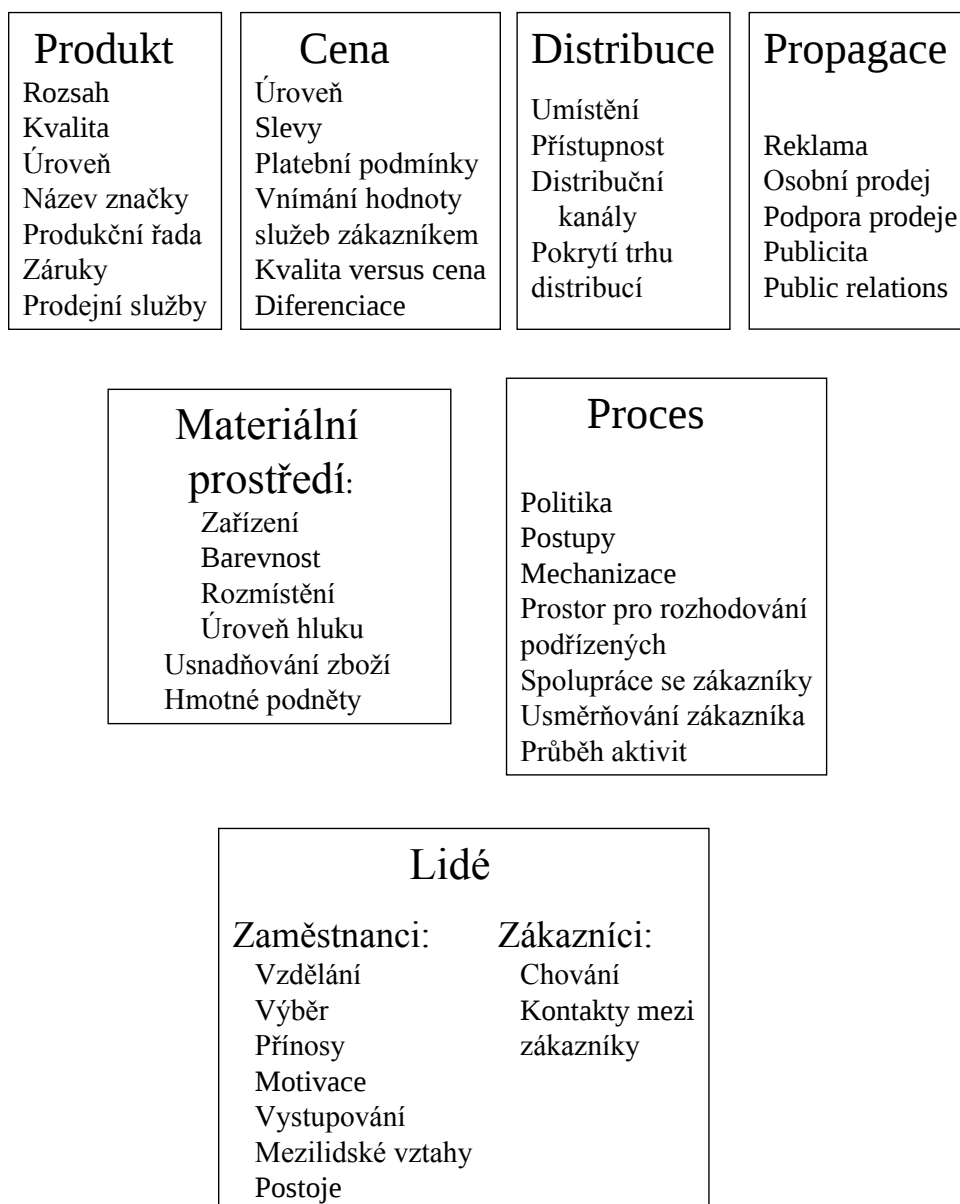
Znáte význam pojmů: segmentace, segment a jeho vlastnosti, kritéria cílení, tržní zacílení a umístění?

Firma musí cílový trh identifikovat, tzn. poznat potřeby zákazníků a příčiny jejich preferencí. Dosud existuje pouze několik vysvětlení pro rozhodování spotřebitelů a jejich výběr v oblasti služeb. Ten, kdo si kupuje profesionální službu, kupuje schopnosti prodávajícího (hodnotí chování a vlastnosti manažera firmy, a dále umístění, pověst a vzhled samotné firmy).

Podle toho, zda firma přistupuje k novým či stávajícím trhům a zda je oslovuje se stávajícími či novými službami, volí k vybranému cílovému trhu jednu ze strategií z Ansoffovy matice růstu.

2.4 AKČNÍ, OPERATIVNÍ FÁZE

Na základě výběru cílových trhů a stanovení konkurenčních výhod služby je třeba nastavit odpovídající marketingový mix. Ten má ve službách dle Janečkové sedm prvků: čtyři shodné s tzv. „4P“ marketingu výrobků (tj. produkt, cena, distribuce, propagace) a tři další nadstavbové typické pro jednotlivé sektory služeb dle Footeho a Hatta. Kterým kritériím a nástrojům se dílčí prvky marketingového řízení věnují, je znázorněno níže.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Janečkové, Vašítkové, 2001)

Obr. 3: Marketingový mix služeb

Kontrolní otázka

Liší se, dle Vašeho názoru, kritéria výběru a segmentační kritéria u zboží od služeb?

2.5 KONTROLNÍ FÁZE

Kontrolní fáze je zajišťována vhodnými metodami a technikami marketingového mixu – viz níže.

Otázky

- 1. K čemu slouží SWOT analýza a které faktory zohledňují portfolio analýzy BCG a GE?*
- 2. Jaký je význam poslání pro strategické plánování ve službách? Znáte pravidla pro jeho formulaci?*
- 3. Znáte podstatu strategických přístupů definovaných v Ansoffově matici?*
- 4. Objasněte fáze cíleného marketingu a definici cílového trhu?*
- 5. Vyjmenujte prvky marketingového mixu služeb.*

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE SLUŽBÁCH

Klíčová slova

pozorování, mystery shopping, mystery visiting, consumer insight, experiment, rozhovor, focus group, dotazování, zdroje primárních a sekundárních dat

Cíle studia kapitoly

- aplikace metod a technik marketingového výzkumu pro poskytovatele služeb;
- posouzení využitelnosti výsledků primárních či sekundárních studií.

Shrnutí studijní látky

Rozdíl mezi marketingovým výzkumem v oblasti služeb a v oblasti výrobků spočívá dle Janečkové (2000) v:

- přístupu organizací, poskytujících služby k marketingovému výzkumu – mezi udávané příčiny patří: odpor zdůvodňovaný etickými problémy (např. u pohřebních služeb), nekvalifikovaný management či velikost firmy, příp. způsob či omezení při kontaktu zákazníka;
- kvalitě sekundárních zdrojů v oblasti služeb;
- problémech, odvozených z vlastností služeb.

Cílem každého poskytovatele služeb je vytvořit cílovým skupinám odpovídající nabídku služeb a nákupní prostředí. Proto často využívají nástrojů marketingového výzkumu k odhalení zákaznických očekávání či úrovně jejich naplnění.

Cíle výzkumu ve službách lze orientovat:

- na jednotlivé prvky marketingového mixu (jejich hierarchii, působení);
- na nástroje pro realizace mixu;
- na faktory ovlivňující maloobchodní mix zvenku a zevnitř;
- na zjištění, jak je přijímán mix cílovými skupinami či osobami.

V provozovných služeb lze využít základní metody primárního marketingového výzkumu, ale i speciální techniky dotazování, pozorování či experimentu. Rozhodující je správná kombinace primárních dat se sběrem relevantních a validních sekundárních dat (např. z ročenek, statistik odborných asociací atd.).

Co se týče prostředků pro kontrolu a následné řízení kvality služeb, je možné aplikovat následující metody a techniky marketingového výzkumu:

- *monitoring práce zaměstnanců* – výzkumnou technikou nazývanou „mystery shopping, mystery visiting“;
- *benchmarking* – komparace našich činností se službami konkurenta či úrovní substitučních služeb na trhu a následný návrh strategií odlišení či následování vzoru nejlepší firmy;
- *výzkumy spokojenosti zaměstnanců a prodejců, resp. zprostředkovatelů* – zkoumání sociálního klimatu, podnikové kultury a vnitřní stability firmy;
- *analýza databází a tvorba „business intelligence“* pro rozhodování o kvalitě služeb a řízení vztahů se zákazníky (CRM).

Úkol

Napište odbornou stat' na téma: „Řízení kvality služeb“. Podložte odbornou literaturou a výsledky marketingového výzkumu své vlastní úvahy.

Otázky

- 1. Jak mohou nástroje marketingového výzkumu přispět k řízení kvality služeb?*
- 2. Které metody testování výrobku jsou aplikovatelné i na služby?*
- 3. Kterými metodami a technikami lze měřit spokojenost zákazníků?*

4 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH – ZÁKLADNÍ „4P“

Klíčová slova

produkt, životní cyklus, modifikace, vývoj nového produktu, úroveň produktu, cena, cenová politika, strategie, taktika, distribuce, propagace

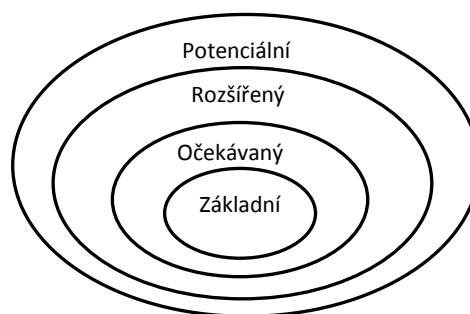
Cíle studia kapitoly

Seznámení se se specifiky a odlišnostmi marketingového řízení:

- produkt – služba, vývoje nového produktu a fázemi životního cyklu;
- cenové tvorby, distribuce a propagace u služeb oproti zboží.

4.1 PRODUKT – SLUŽBA

U každé služby můžeme odlišit její *úrovně*, a tak zjistit, v čem spočívá naše konkurenční výhoda, tzn. jaké charakteristiky produktu spadají do rozšířeného produktu.



Obr. 4: Úrovně služby

Management nabídky služeb rozhoduje o činnostech, které působí na tři faktory nabídky:

- prvky služby = všechny hmotné i nehmotné ingredience celkové nabídky;

- formy služby – jsou na trhu různé, liší se např. cenovou tvorbou;
- úroveň služby – zhodnocení kvality a kvantity (množství) výhod, které zákazníci získají koupí produktu.

Na posouzení kvality produktu má velký vliv systém dodávky služeb. Skládá se ze dvou klíčových prvků:

- lidé, tj. zaměstnanci firmy poskytující služby a zákazníci samotní;
- materiální prostředí, tj. budovy, zařízení, nástroje, vybavení a všechny hmotné prvky služeb (vagóny ve vlaku, talíře na stole, visačky apod.) včetně dokumentů a formulářů, vytvářejících CI.

Životní cyklus služby prochází stejnými fázemi jako výrobek, tzn. zavádění na trh, růst, zralost, úpadek. Má však, stejně jako u výrobku, své modifikace.

Kontrolní otázka

Znáte službu, u které se životní cyklus vyvíjel jako módní trend či výstřelek, kdy došlo k znovuoživení prodejnosti atd. – tzn. modifikace životního cyklu?

Důvody inovací produktu – služeb:

- potřeba konkurenceschopnosti;
- nahrazení zastaralé služby;
- využití nadbytečných kapacit;
- vyrovnaní sezónní fluktuace;
- snížení rizika;
- využití nových příležitostí.

Kontrolní otázka

Dovedete charakterizovat některé metody a techniky testování různých fází nového produktu?

4.2 CENA A CENOVÁ POLITIKA

Tvorba ceny musí vycházet z cílů cenové politiky (např. maximalizace zisku, přežití atd.) a respektovat celkovou marketingovou strategii firmy.

Cenová politika u služeb má svá specifika zejména v oblasti managementu marže, slev a při zohledňování nákladů či hodnoty vnímané zákazníkem. Metody i strategie cenové tvorby jsou shodné s těmi, které se používají u výrobků, ale poměr jejich využití se liší.

Cenové taktiky:

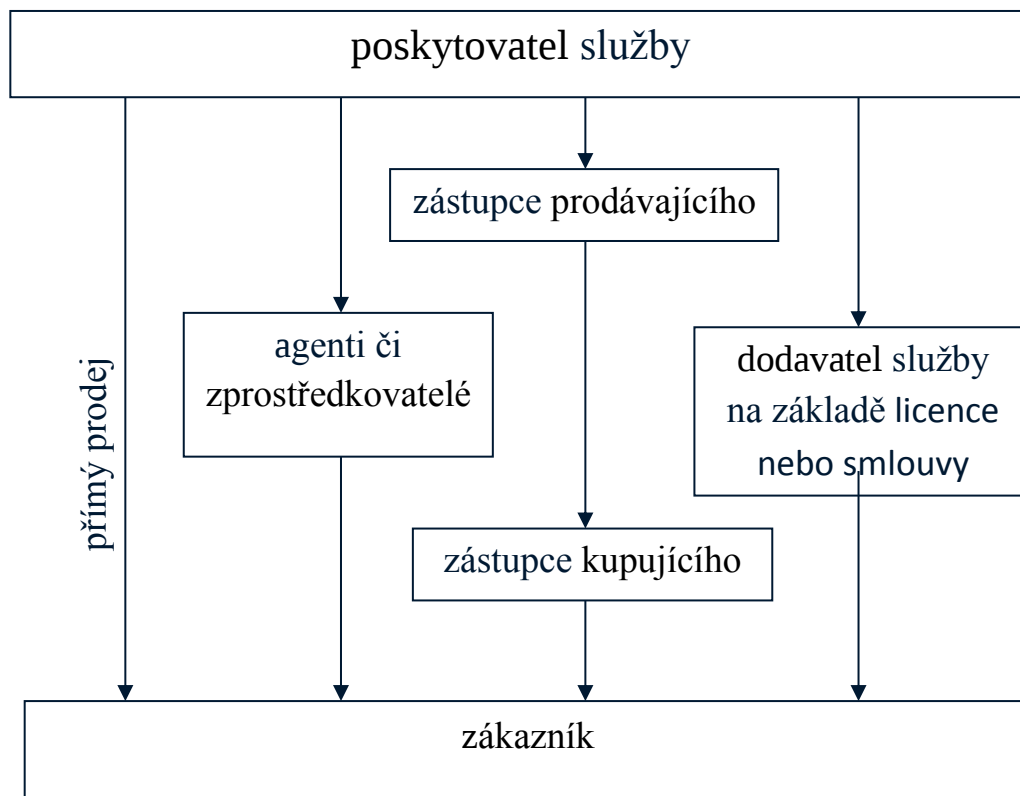
- odstupňované neboli flexibilní ceny;
- individuální (smluvní) ceny;
- diskontní ceny;
- ceny určené k odvrácení pozornosti;
- garanční ceny;
- prestižní ceny;
- ceny zavádějící.

4.3 DISTRIBUCE

V rámci marketingového řízení distribuce firma řeší:

- umístění provozovny či charakter místa poskytování služby;
- rozsah a varianty řešení distribučních kanálů.

Umístění provozovny může, ale nemusí být důležité. U některých služeb zákazníci hledají full-service, u jiných individuální péči.



Zdroj: vlastní dle Payne

Obr. 5: Distribuční kanály u služeb

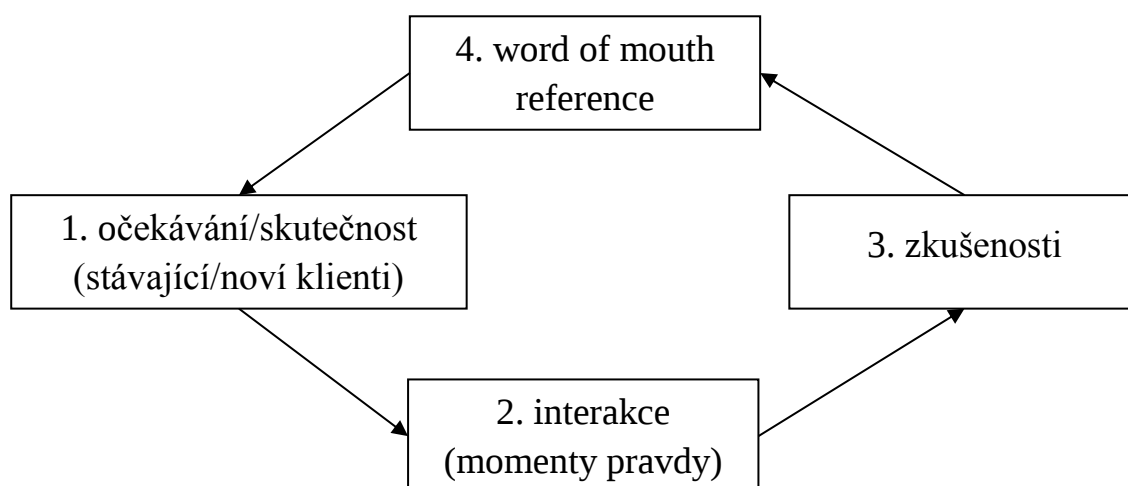
Mezi trendy v distribuci služeb patří růst v oblasti pronájmu, leasingu, franchisingu, integrační tendence, zjednodušování distribuce prostřednictvím výpočetní techniky a technologií či vytváření tzv. kvazi-maloobchodů.

Kontrolní otázka

U kterých služeb využíváme jednotlivé typy distribučních kanálů? Jaké výhody přináší franchising poskytovateli a jaké příjemci licence?

4.4 PROPAGACE

K naplnění strategických cílů využívají firmy nástrojů osobní a neosobní komunikace. Většinu z nich může firma účinně řídit a kontrolovat. Existují komunikační kanály, jež probíhají mezi klienty, odbornou či laickou veřejností, partnery – tedy v mikroprostředí firmy jako tzv. word-of-mouth vlivy (virální, referenční vlivy). Intenzita a polarita virální komunikace záleží na tom, jak je silný vztah mezi poskytovatelem a klientem (Grönroos, 2005, s. 269). Virální (word of mouth) komunikace tedy hraje zásadní roli v tzv. „komunikačním cyklu“. Ten sestává ze čtyř fází.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Grönroos, 2005, s. 270)

Obr. 6: Komunikační cyklus

Marketéři firem služeb by proto měli stimulovat vytváření pozitivního image, a to v několika krocích (Kotler, 2002, s. 327):

- identifikovat osoby a skupiny, které jsou ovlivnitelní a věnovat jim speciální pozornost a čas;
- najít a soustředit se na názorové vůdce, informovat je a spolupracovat s nimi;

- pracovat s vůdci veřejného mínění, stejně jako komunitními představiteli;
- formovat referenční zdroje, a to nejen tiskovými zprávami a reklamou;
- vyvíjet komunikaci na vysoké „konverzační“ úrovni.

Zásady komunikace zohledňující specifika služeb:

- zhmotnit službu využitím hmotných podnětů, prostřednictvím symbolů nebo osobností (celebritou či typickým zástupcem cílové skupiny);
- užívat jasná, cílové skupině srozumitelná sdělení výhod v „jejich“ jazyce;
- slíbit pouze to, co lze splnit, dodat;
- motivovat personál, protože:
přesvědčený zaměstnanec = přesvědčený zákazník;
- šířit reference;
- vytvořit kontinuitu v interní i externí komunikaci;
- eliminovat riziko vnímané zákazníkem při nákupu služby.

Úkol

Vytvořte např. návrh letáku nebo najděte v praxi příklad reklamního spotu či inzerátu, kdy v propagaci firmy poskytující služby jsou:

- *dodržovány zásady komunikace;*
- *porušovány zásady komunikace,*

Uveďte, jak toto dodržování či porušování zásad může mít vliv na image firmy.

Otázky

1. *Jaké jsou nejčastější důvody inovací a jaká rizika s sebou přináší inovace u služeb?*
2. *Dovedete charakterizovat jednotlivé fáze vývoje nové služby a způsoby testování v těchto fázích?*
3. *Jaký podíl na nákladech a jaký na image má úroveň základního produktu oproti rozšiřujícímu?*
4. *V čem se liší cenová politika u služeb oproti zboží? Znáte rozdíl mezi pojmy cenová strategie x taktika, metoda tvorby cen?*
5. *Charakterizujte typické distribuční kanály služeb a trendy v distribuci služeb.*
6. *Znáte zásady komunikace služeb? Aplikujte je na příkladech z praxe. Který z nástrojů komunikačního mixu je u služeb nejdůležitější?*

5 LIDÉ, PROCESY A MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ – NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU VE SLUŽBÁCH

Klíčová slova

zákazníci, zaměstnanci, interní marketing, procesy, operativní management, materiální prostředí, interiér, exteriér, corporate identity, dispoziční řešení

Cíle studia kapitoly

- pochopení významu lidského faktoru ve službách a interního marketingu jako nástroje řízení lidských zdrojů;
- objasnění pojmu operativní management v souvislosti s procesy poskytování služby;
- vyzdvihnutí významu materiálního prostředí při vytváření CI.

Shrnutí studijní látky

Lidé, procesy a materiální prostředí patří mezi „nadstavbové“ prvky marketingového mixu u služeb. Mají totiž v řízení jejich kvality velký význam.

5.1 LIDÉ – TJ. ZAMĚSTNANCI A ZÁKAZNÍCI

Na lidech, zejména zaměstnancích často záleží, jak kvalitně a efektivně je služba vyprodukována. Proto je řízení lidských zdrojů v podnicích služeb nedílnou součástí efektivního managementu. Důležitý je nejen výběr, ale také průběžná motivace, hodnocení zaměstnanců, práce na jejich kvalifikačním růstu a další péče o ně.

Podíl lidí na nabídce služeb má *tři základní formy* (Janečková, Vašítková, 2000, s. 154–155):

- produkce služeb ve velké většině případů vyžaduje *účast zaměstnanců* organizace, která službu nabízí; zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, říkáme *kontaktní personál*; management ovlivňuje produkt tím, že vytváří strategii vývoje produktů, plány marketingového mixu, provozní a další plány; vystupuje při produkci služeb v roli *ovlivňovatelů*; další zaměstnanci organizace, kteří se nepřímo podílí na produkci služeb, jsou zpravidla pracovníci různých funkčních útvarů, například zásobování, personální oddělení, finančního oddělení; pomáhají produkci služby, a proto představují *pomocný personál*; při procesu poskytování služby zůstávají zpravidla ovlivňovatelé i pomocný personál za linií viditelnosti pro zákazníka;
- mnohé služby vyžadují aktivní zapojení zákazníka a ten se tedy stává *spolu-producentem služby*; v nejjednodušší formě je on sám nebo předměty v jeho vlastnictví objektem služby; v některých případech se na konečné podobě produktu nepodílí jen sám jeho spotřebitel, ale i další *spolupřítomní zákazníci*;
- zákazníci a jejich rodiny, přátelé a známí jsou součástí referenčního trhu, který vytváří spolu s ostatními trhy marketing vztahů; podílí se tzv. *ústní reklamou* na vytváření image produktu i celé organizace, která službu poskytuje.

Kontrolní otázka:

Dovedete uvést příklad u každé z uvedených skupin zaměstnanců a říci, dle čeho byste je vybírali a odměňovali?

V současné době se nástrojem řízení lidských zdrojů stává tzv. interní marketing. Spočívá ve dvou klíčových aspektech:

- každý zaměstnanec a každé oddělení v podniku hraje dvojí roli: interního zákazníka a interního dodavatele – tzn. musí poskytovat a zároveň dostávat vynikající službu;
- všichni zaměstnanci musí pracovat způsobem, který je v souladu s podnikovým posláním, strategií a stanovenými cíli.

Kritickým faktorem úspěšného interního marketingu je komunikace!

Úkol

Pokuste se vyjmenovat min. 4 nástroje kontroly a řízení „kvality“ zaměstnanců, tak aby nebyla porušena etika a tyto nástroje se staly pro zaměstnance motivačními.

5.2 PROCESY VE SLUŽBÁCH

Procesy mají význam zejména v odvětvích služeb, kde produkt nemůže být skladován – např. bankovní služby. Jedná se o postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je produkt či služba poskytována zákazníkovi, a které se zároveň stávají faktory kvality služby. Procesy je třeba vidět jako *strukturální prvky*, které lze uzpůsobit tak, aby napomáhaly dosažení žádoucí strategické pozice. Procesy mohou být chápány z hlediska:

- komplexnosti – vyjadřuje složitou povahu kroků a sekvencí, které proces utvářejí (šíře služeb);
- rozmanitosti – odráží funkční rozsah a variabilitu jednotlivých kroků (hloubka nabídky služeb).

Procesy - nástroje sladění nabídky a poptávky operativním managementem

NA STRANĚ NABÍDKY

- Vytvářejte zásoby kde je to možné (např. náhradní kapacita, lidé apod.)
- Upravujte rozvrh pracovníkům podle poptávky (např. práce na směny, na zkrácený úvazek)
- Uzavírejte vedlejší smlouvy na vykonání práce s jinými organizacemi služeb.
- Využívejte časově efektivní rutiny (např. vykonávejte pouze základní práce).
- Zvyšujte účast zákazníka v procesu.
- Sdílejte služby/vybavení s jinými organizacemi poskytujícími služby.
- Zlepšujte systém služeb (např. využívejte techniku, kde je to možné.)

NA STRANĚ POPTÁVKY

- Nechávejte zákazníky čekat v příjemném prostředí.
- Vypracujte harmonogram zákazníků (rezervace, systém dohodnutých schůzek)
- Poskytujte náhradní zboží nebo služby (např. automatický hlásič)
- Zpestřujte poptávku (např. účastněte se pultových sezónních trhů)
- Přilákejte zákazníka v období vrcholné poptávky (např. rozdílným oceňováním)
- Využívejte nástroje marketingu k přesunu poptávky (např. propagační kampaň)
- Změňte postoje zákazníka k poskytovaným službám, pokud jde o jeho očekávání.

Obr. 7: Procesy

Kontrolní otázka

K čemu vede:

- *snížení rozmanitosti služeb;*
- *snížení komplexnosti služeb v podniku?*

Jak ovlivní tyto procesy míru standardizace x individualizace produktu, náklady, cenu atd.?

5.3 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Materiální prostředí je nejen nedílnou součástí vnímané kvality produktu služby (ze strany zákazníka), ale také významným faktorem corporate identity firmy. V rámci provozovny jej tvoří: vzhled exteriéru, dispoziční řešení, atmosféra, hluchnost, barevnost, hudba a další faktory interiéru, (ne)jednotné oblečení zaměstnanců, čistota a pořádek na pracovišti atd. Z hlediska komunikace firmy pak materiální prostředí vytváří hlavičkový papír, obálky, prostředí webovských stánků atd.

Jelikož službou je i maloobchod, je důležité zmínit, že existují rozsáhlé studie o psychologickém působení v místě prodeje, merchandisingu a správním dispozičním řešení prodejny.

Úkol

Vyhledejte studie o psychologickém působení v místě prodeje nebo merchandisingu či dispozičním řešení prodejny a sestavte obecná pravidla pro provozovatele služeb (nejen maloobchodu!).

Otázky

- 1. Znáte nástroje marketingového výzkumu, kterými můžeme sledovat a vyhodnocovat práci zaměstnanců?*
- 2. Co znamená pojem „interní marketing“ a jak se realizuje v praxi?*
- 3. Jsou podpůrní pracovníci nedůležití v podnicích služeb? Své rozhodnutí vysvětlete na příkladu.*
- 4. Vysvětlete pojem: procesy jako strukturální prvky – rozmanitost a komplexnost procesů. Objasněte vztah procesů k operativnímu managementu.*
- 5. Které faktory tvoří materiální prostředí firmy poskytující služby? Objasněte vztah materiálních prostředků k CI firmy.*

6 VZTAH MARKETINGU SLUŽEB A ŘÍZENÍ JEJICH KVALITY

Klíčová slova

řízení kvality služeb, vazba marketingu a managementu kvality, ISO normy, rozpory v kvalitě

Cíle studia kapitoly

- znalost vývoje koncepcí řízení kvality služeb a jejich vazby na koncepcce marketingové;
- aplikace metod a technik marketingového výzkumu pro efektivní řízení kvality.

Shrnutí studijní látky

ISO ⇒ ⇒ ⇒	TQM ⇒ ⇒ ⇒	Marketingový management kvality služeb
Systémy jakosti	jakost systémů	systémový a systematický přístup k posuzování a řízení jakosti
Management jakosti	jakost managementu	řízení jakosti prostřednictvím nástrojů marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8: Vývoj koncepcí řízení kvality ve službách

6.1 MĚŘENÍ KVALITY SLUŽEB

Jedinečné charakteristiky služeb (nehmotnost, nedělitelnost, pomíjivost, proměnlivost) činí měření kvality mnohem složitější, než je tomu u fyzických produktů.

Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988, s. 12–40) v rámci hodnocení kvality služeb modelem SERVQUAL (Service Quality) definovali dokonce pět rozporů, které jsou příčinou neúspěchu při poskytování služeb:

- rozpor mezi očekáváním spotřebitele a předpoklady managementu;
- rozpor mezi představami managementu a konkrétní kvalitou služeb;
- rozpor mezi normami pro posuzování kvality služeb a reálnými možnostmi poskytování služeb;
- rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací;
- rozpor mezi vnímáním služby a očekávanou kvalitou služby.

Měření vnímané či očekávané úrovně kvality služby ze strany zákazníka můžeme realizovat *aplikací jednodušších metod a technik marketingového výzkumu*, v rámci fungujícího marketingového informačního systému firmy, a to:

- kvantitativním šetřením:
 - *maticí spokojenosti/důležitosti* kritérií vytvářejících kvalitu služby – např. u personálu provozovny:

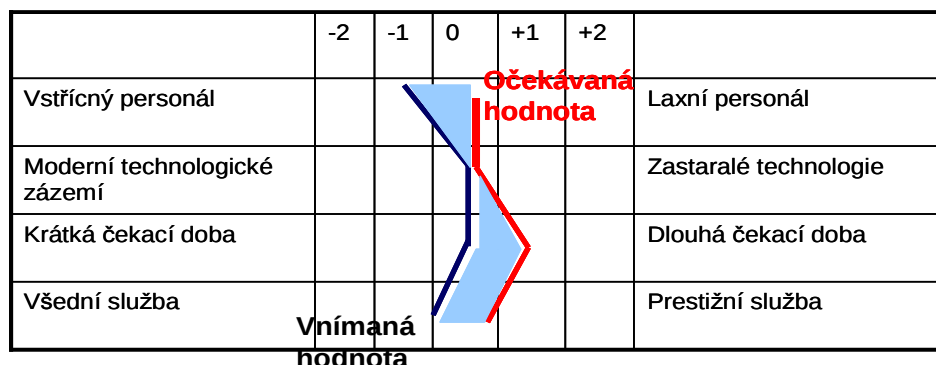
Hodnocené faktory	Hodnocení z hlediska důležitosti 1 = zcela nedůležité 2 = nedůležité 3 = někdy ano, jindy ne 4 = důležité 5 = velmi důležité	Vaše (ne)spokojenost s naplňováním tohoto faktoru firmou XY 1 = zcela nespokojen(a) 2 = nespokojen(a) 3 = někdy ano, jindy ne 4 = spokojen(a) 5 = velmi spokojen(a)
Ochota personálu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vzhled personálu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Schopnost kvalifikovaně reagovat, poradit, ...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9: Ukázka dotazníku spokojenosti/důležitosti

- *metodou vnímaných diferencí* – kdy aplikace je rozdělena do několika fází:
 - identifikace klíčových kritérií kvality;
 - *deskripce škál* – tzn. popis jednotlivých úrovní hodnocení u vybraných kritérií (důležitých vlastností);
 - vytvoření hodnotících listů s deskriptivními škálami;
 - předložení hodnotících listů zákazníkům ve 2 vlnách:
 - před nákupem služby – zákazník zaznamená nepřijatelnou a očekávanou úroveň kvality;
 - po nákupu, kdy zákazník zaznamená *skutečnou vnímanou úroveň kvality* (resp. své spokojenosti);
 - vyhodnocení

- sémantickým diferenciálem;



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10: Ukázka sémantického diferenciálu a jeho vyhodnocení

- kvalitativním šetřením.

Jinou možností je realizace skupinového (focus group) či individuálního (hloubkového) rozhovoru doplněného o projektivní techniky (asociace, kolážování, personifikace apod.), které slouží k poznání nevyřčených vlastností kvality spojovaných se značkou či službou v klientově podvědomí. Prostřednictvím symbolů a barev vyjadřuje klient svůj postoj k dané službě, k image značky či jednotlivým vlastnostem. V rámci focus group můžeme také pretestovat vizuály marketingové komunikace či vybírat vhodnou osobnost, která bude „tváří značky“. Pokud se realizují projektivní techniky, je vhodné, aby tato šetření vyhodnocoval psycholog, který lépe porozumí konotacím uvedeným klientem.

DOPORUČENÁ LITERATURA

Základní (řazeno dle důležitosti)

1. VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb*. Efektivně a moderně. 1. vydání. Grada, 2008. 232 s. ISBN 80-24727218.
2. KOTLER, P. *Marketing Professional Services*. Second Edition. Prentice Hall Press 2002. ISBN 0-73520179-X. 422 s.
3. GRÖNROOS, Ch. *Service Management and Marketing*. Second Edition. John Wiley&Sons Ltd. Chichester 2005. ISBN: 978-0471-72034-8. 386 s.

Rozšiřující

1. ĎAĎO, J., J. PETROVIČOVÁ a M. KOSTKOVÁ. *Marketing služieb*. EPOS, Bratislava 2006. 64 s. ISBN 80-8057-662-9 296.
2. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
3. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vydání. Grada Publishing, 1996.
4. ŠALGOVIČOVÁ, J. *Marketing v manažérstve kvality*. Bratislava: STU v Bratislave, 2005. 202 s. ISBN 80-227-2288-X.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Fáze strategického plánování ve službách	12
Obr. 2: Hierarchie strategických iniciativ	13
Obr. 3: Marketingový mix služeb	16
Obr. 4: Úrovně služby	21
Obr. 5: Distribuční kanály u služeb.....	24
Obr. 6: Komunikační cyklus	25
Obr. 7: Procesy	31
Obr. 8: Vývoj koncepcí řízení kvality ve službách	33
Obr. 9: Ukázka dotazníku spokojenosti/důležitosti	35
Obr. 10: Ukázka sémantického diferenciálu a jeho vyhodnocení.....	36

SEZNAM PŘÍLOH

P I Shrnutí funkčních rozdílů mezi marketingem zboží a služeb

PŘÍLOHA P I: SHRNUTÍ FUNKČNÍCH ROZDÍLŮ MEZI MARKETINGEM ZBOŽÍ A SLUŽEB

VLASTNOSTI SLUŽEB	DŮSLEDKY PRO ZÁKAZNÍKA	DŮSLEDKY PRO MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	MOŽNOSTI ŘEŠENÍ
Nehmotnost	Zákazník nemůže hodnotit konkurující služby smysly, obává se rizika spojeného s nákupem, klade důraz na osobní zdroje informací, kvalitu posuzuje zejména podle ceny	Obtížně překonatelné omezení při komunikačním mixu a při prodeji samotném. Nelze patentovat.	Zvýšit hmatatelnost, např. využitím značky, symboliky, osobností apod. Zaměřit se na výhody, plynoucích ze spotřeby služby. Šířit tzv. „ústní propagaci“ – osobní reference.
Neoddělitelnost od poskytovatele	Zákazník se často podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky. Někdy musí cestovat na místo produkce služby	Vyžaduje přítomnost producenta, přímý prodej a tudíž je možno poskytnout omezený rozsah operací.	Snaha o oddělení produkce od spotřeby, o práci ve větších skupinách, vyšší produktivitu práce, příp. automatizaci procesů atd. Školit schopné poskytovatele
Heterogenita (proměnlivost služby)	Zákazník nemusí vždy obdržet stejnou kvalitu služby. Obtížně srovnává konkurující služby	Úroveň kvality je závislá na producentovi. Lze jen obtížně standardizovat (hmotné prvky).	Stanovit normy kvality procesů, kodexy chování zaměstnanců. Vybírat, školit a motivovat zaměstnance. Plánovat procesy. Klást důraz na předem dohodnuté vlastnosti.
Zničitelnost (i nedělitelnost)	Zákazník se nemůže předzásobit, protože službu nelze skladovat. Může však spekulovat o ceně a době nákupu. Není možné koupit si „polotovar“ a službu dokončit doma.	Kvůli neskladovatelnosti nastává problém s fluktuací poptávky, a to jak směrem nahoru, tak i poklesem. Zákazníkovi nelze nabídnout „polotovar“ či vzorek služby.	Nástroje cenové a komunikační politiky nastavit tak, aby optimalizovaly využití kapacit podniku a uspokojenou poptávku trhu.
Vlastnictví	Zákazník nevlastní fyzicky ani právně službu, má k zařízení nebo činnosti pouze přístup.	Také poskytovatelé nevlastní službu.	Zdůrazňovat výhody vyplývající z nevlastnění služby.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Marketing služeb

Vyšlo: 2014

Vydala: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
a Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín

Autor: Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Recenze: doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D.

Vydání: První

Tisk: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Academia centrum

ISBN 978-80-7454-375-3 (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)