MARKETING SLUŽEB

RENATA HALÁSKOVÁ

OSTRAVA, 2019

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou stránku odpovídá autor.

Recenzent: *doc. Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.*
VŠB-Technická univerzita Ostrava

doc. Dr. Ing. Hana Filipczyková
Ostravská univerzita v Ostravě

© doc. Ing. Renata Halásková, Ph.D.
© Ostravská univerzita v Ostravě
ISBN 978-80-7599-136-2

POUŽITÉ GRAFICKÉ SYMBOLY

Průvodce studiem

Cíl kapitoly

Klíčová slova

Čas na prostudování kapitoly

Kontrolní otázky

Shrnutí

Korespondenční úkol

Doporučená literatura

Řešený příklad

Otázky k zamyšlení

Úlohy k textu

Slovo úvodem ... 7

1 **Marketing služeb** ... 9

1.1 Služby a jejich vlastnosti ... 10

1.2 Marketingová orientace a specifika marketingu služeb ... 13

1.3 Marketing veřejného sektoru a veřejných služeb ... 17

2 **Marketingový mix služeb** ... 22

2.1 Produkt – služba ... 24

2.2 Cena služeb ... 29

2.2.1 Cenová strategie ... 30

2.2.2 Metody stanovení cen služeb ... 32

2.3 Distribuce služeb ... 33

2.4 Marketingová komunikace služeb ... 36

2.5 Lidé ve službách ... 40

2.6 Procesy ... 43

2.7 Materiální prostředí ... 46

3 **Kvalita služeb** ... 52

3.1 Pojetí kvality ... 53

3.2 Pojetí kvality služeb ... 55

3.3 Přístupy pro hodnocení kvality služeb ... 57

3.3.1 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka ... 58

3.3.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace ... 59

3.3.3 Hodnocení kvality služeb z pohledu konkurence ... 60

3.4 Modely měření spokojenosti a kvality služeb ... 61

3.5 Standardy kvality a certifikace služeb ... 66

3.5.1 Standardy kvality a certifikace ve veřejné správě ... 67

4 **Využití marketingu ve vybraných odvětvích služeb** 73

4.1 Marketing v lázeňství 73

4.1.1 Marketingový mix v lázeňství 74

4.2 Marketing sportu a sportovních služeb 78

4.2.1 Marketingový mix ve sportu 79

4.3 Marketing v dopravě 85

4.3.1 Marketingový mix dopravních služeb 85

Závěrem 95

Slovo úvodem

Marketing představuje *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby, směny produktů a hodnot“* (Kotler, 1995). Dynamický růst odvětví služeb v průběhu posledních let vedl k rozvoji samostatného oboru marketingu služeb. Rozvoj marketingu v sektoru služeb nastal v 80. letech 20. století. Přístupy odborníků na marketing služeb jsou založeny na hledání specifik, která jsou zpravidla odvozena od jedinečných vlastností produktu služby.

Učební text vychází z požadavků pro získání základních znalostí, pojmů a informací. Jeho cílem je poskytnout orientaci a základní poznatky s důrazem na marketingový přístup a problematiku služeb v teoretické i praktické rovině.

Text je strukturován do čtyř obsahových kapitol. *V první kapitole* je věnována pozornost službám a jejich vlastnostem, vývoji marketingové orientace a specifikům marketingu v sektoru služeb. Obsah *druhé kapitoly* je zaměřen na marketingový mix služeb, který v případě služeb představuje nejčastěji marketingový mix sedmi prvků tzv. 7p. Pozornost je věnována tradičnímu marketingovému mixu – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, který je pro služby rozšířen o další tři prvky – procesy, lidé a materiální prostředí. *Třetí kapitola* je zaměřena na kvalitu služeb. Kvalita je vysvětlována nejen z pohledu vybraných přístupů pro hodnocení kvality z pohledu (zákazníka, organizace, konkurence), ale i dalších modelů a metod pro měření spokojenosti a kvality služeb. V souvislosti s kvalitou je věnována pozornost také standardům kvality a certifikacím v sektoru služeb. Ve *čtvrté kapitole* je vysvětlován marketingový přístup s důrazem na aplikovatelnost prvků marketingového mixu na příkladu tří odvětví služeb. Obsahem podrobnějšího výkladu je využití marketingu v lázeňství, které představuje specifickou formu cestovního ruchu, využití marketingu ve sportu a sportovních službách a využití marketingu v dopravě a dopravních službách.

Struktura jednotlivých kapitol respektuje způsob zpracování moderních odborných učebních textů, kde je nejprve uveden cíl kapitoly, dále klíčová slova a vlastní text.

V závěru každé kapitoly najde čtenář shrnutí podstatných jevů a teoretických východisek s kontrolními otázkami umožňujícími zpětnou vazbu, resp. kontrolu studia. Součástí každé kapitoly je i seznam literatury, který slouží jako námět pro další prohloubení studia.

Učební text „Marketing služeb“ je určen zejména pro studenty kombinované formy studijního programu Učitelství odborných předmětů – specializace Obchod a služby na Ostravské univerzitě, ale může být využit i pro studenty jiných vysokých škol ve studijních programech se zaměřením na marketing a ekonomiku vybraných odvětví služeb. Obsah textu je využitelný i pro širší okruh zájemců, kteří působí ve vybraných službách nebo se specializují na marketingové přístupy v odvětvích služeb a mají zájem rozšířit si své znalosti.

Autorka si je vědoma, že předložený učební text zcela nevyčerpává širokou problematiku marketingu služeb v teoretické ani praktické rovině a předpokládá, že další souvislosti budou náplní jiných předmětů.

Závěrem chci vyjádřit poděkování oběma recenzentkám doc. Ing. Šárce Velčovské, Ph.D. a doc. Dr. Ing. Haně Filipczykové za cenné rady a připomínky, kterými přispěly ke zkvalitnění textu.

Ostrava, září 2019

Renata Halásková

1 Marketing služeb

Cíl kapitoly

Po nastudování této kapitoly byste měli být schopni:

- definovat, co to jsou služby a jaké jsou jejich vlastnosti,
- aplikovat zvláštnosti služeb pro marketing,
- objasnit základní odlišnosti, kterými se vyznačuje marketing v sektoru služeb, v porovnání s marketingem hmotných produktů,
- vysvětlit specifika marketingu ve veřejném sektoru resp. marketingu veřejných služeb.

Klíčová slova

služby, vlastnosti služeb, marketing, marketing služeb, marketing veřejných služeb

Průvodce studiem

V této kapitole si nejprve vysvětlíme, co to jsou služby a jaké jsou jejich vlastnosti, zaměříme se na vývoj marketingové orientace, význam marketingu v sektoru služeb a uvedeme si specifika, kterými se vyznačuje marketing ve veřejném sektoru.

Většina autorů pro vymezení služeb využívá různé přístupy a definice, které se odvíjí od specifik služeb (Mateides, Ďaďo, 2002; Michalová a kol., 2008; Vaštíková, 2014; Hesková, 2015).

Definice Hilla (1977) klade důraz na určující prvky služeb. Služby jsou chápány jako: změna stavu osoby anebo statku způsobeného činností, která je součástí ekonomiky, uskutečňují se se souhlasem osoby nebo ekonomické jednotky prostřednictvím jedné činnosti ke druhé, změny se konají na cizím vlastnictví a nemůžou být skladovatelné.

Podle Management Mania (2016) **služba** v ekonomii, i v běžném životě označuje poskytnuté zdroje nebo výstup práce poskytovatele, který má pro zákazníka hodnotu

nebo mu přináší užitek. Za to je zákazník ochoten platit nebo poskytnout protihodnotu. Služby jsou produkty, tedy výstupy tzv. produkčního procesu, podobně jako výrobky. Služby nelze skladovat, nelze je vlastnit a nemohou se zkazit.

V marketingové teorii je novějším a nejčastěji využívaným **vymezením služeb** definice Kotlera (1995, s. 490): *„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmatatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem".*

Vaštíková (2008, s. 20) definuje služby jako *„samostatné, identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Pokud je toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.*"

1.1 Služby a jejich vlastnosti

Průvodce studiem

Nyní se zaměříme na vlastnosti typické pro služby. Služby oproti výrobkům dle Lukášové a kol. (2009, s. 6) *„mají specifické charakteristiky, ke kterým patří především nehmotná povaha služeb, heterogenita služeb, neoddělitelnost produkce a spotřeby služby, zničitelnost a nemožnost vlastnit službu*". Podrobněji tyto vlastnosti a charakteristiky služeb rozebírají i další autoři např. Kotler (1995); Mateides, Ďaďo (2002); Michalová a kol. (2008); Pazour (2008); Hesková, (2012); Vaštíková (2014).

I přes značnou různorodost služeb můžeme vymezit základní *vlastnosti služeb*. Podle Vaštíkové (2014) nebo Pazoura (2008) to jsou:

a) ***Nehmotnost****.* Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Zákazník si službu před koupí nemůže prohlédnout, a jen v ojedinělých případech ji může vyzkoušet. Pro zákazníka je tedy obtížnější porovnávat konkurenční nabídky, hodnotit služby apod. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby bez ohledu na

to, zda se jedná o službu tržní nebo veřejnou či neziskovou. Zákazník má tak ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb.

b) ***Neoddělitelnost.*** Produkci a spotřebu zboží lze od sebe oddělit. Pro služby je typické, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. Pokud je služba poskytována osobou, je tato osoba součástí služby. Pokud je zákazník při poskytování služby přítomen, vzniká interakce mezi oběma, je proto třeba uplatnit speciální marketingové postupy. Producenta služby lze v některých případech nahradit strojem. Pokud mají zákazníci silný zájem o určité dodavatele služeb, jejichž časové možnosti jsou omezeny, jejich poptávka se reguluje pomocí cen.

Průvodce studiem

Podle Pazoura (2008) se s růstem stupně elektronizace služeb zvyšuje oddělitelnost produkce služby a její spotřeby. U některých služeb se zákazník (spotřebitel) zároveň obvykle přímo účastní procesu tvorby služby, neboli vzájemná interakce mezi tvůrcem (poskytovatelem) a zákazníkem hraje v takových případech stěžejní roli.

c) ***Heterogenita.*** Sektor služeb je charakterizován i vysokým stupněm heterogenity, což je především důsledkem jedinečnosti poskytovaných služeb a omezených možností v oblasti jejich standardizace. V úrovni heterogenity uvnitř sektoru služeb však existují značné rozdíly (Pazour, 2008). Heterogenita služeb podle Vaštíkové (2014) souvisí především se standardem kvality služeb. Služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje. Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby, tak jak tomu bývá u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné služby se liší, dokonce i v rámci jednoho poskytovatele. Poskytovatelé mohou uskutečnit tři kroky směrem k řízení jakosti služeb:

- investovat do dobrého výběru a školení personálu,
- standardizovat proces poskytování služeb pomocí organizace,
- sledovat spokojenost zákazníků (přání, stížnosti, průzkumy).

Příklad:

Služby, které jsou spojeny s vysokým stupněm interakce poskytovatelů (výrobců) se zákazníky (spotřebiteli), vykazují zpravidla vysokou míru heterogenity (např. osobní

služby), naopak služby založené na využívání techniky vyžadují dostatečnou úroveň standardizace (např. telekomunikační služby, finanční služby aj.).

d) ***Zničitelnost.*** Nehmotnost služeb vede k tomu, že je nelze skladovat či jinak uchovávat, prodávat znovu nebo vracet. Taktéž služby nelze vyrobit do zásoby v období, kdy má poskytovatel volné kapacity. Služby, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, jsou pro daný okamžik ztracené/zničené (Vaštíková, 2014). Atributem převážné většiny služeb je silná vazba produkce a spotřeby služby na čas a místo poskytování, přičemž místo spotřeby služby je zpravidla vázáno na geografickou pozici spotřebitele. Důsledkem této vlastnosti některých služeb je ***nemožnost skladovat služby*** pro jejich budoucí použití, což se odráží v obtížném sladění nabídky a poptávky (Pazour, 2008).

V sektoru služeb však existují stále častější výjimky, které se touto charakteristikou nevyznačují. Mohou to být služby v oblasti tvorby software, které lze považovat za skladovatelné, resp. spotřeba služby ve formě využití software nemusí bezprostředně časově navazovat na okamžik jeho vytvoření.

e) ***Nemožnost vlastnictví****.* Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby.

Významným specifikem služeb, kterým se služby do značné míry odlišují od ostatních činností, je skutečnost, že jsou zpravidla simultánně produkovány a spotřebovávány.

Tento atribut je jádrem tzv. osobních služeb (kadeřnické služby, ubytovací a restaurační služby apod.), ale nelze ho spojovat se všemi druhy služeb.

Průvodce studiem

Služby můžeme třídit podle různých hledisek. Klasifikaci služeb podle různých hledisek podrobněji rozebírají např. Kotler (1995); Michalová a kol. (2008); Vaštíková (2008, 2014) nebo Halásková (2018).

Podle Vaštíkové (2014, s. 23–25) lze služby třídit do několika kategorií:

- služby pro spotřebitele a pro organizace,
- význam míry zhmotnění služby,
- členění služeb na základě prodejce a podle trhu kupujícího,
- členění služeb podle jejich charakteru a poskytování,
- klasifikace pro potřeby marketingu.

V **marketingu** se na službu pohlíží jako na činnost, prodávanou výhodu nebo schopnost, kterou jedna strana (prodejce) nabízí straně druhé (zákazník). Cílem marketingu je dokonale identifikovat potřeby různých cílových skupin zákazníků (uživatelů služeb). Podle ***klasifikace pro potřeby marketingu*** je možné **služby** rozlišovat podle toho, zda uspokojují potřeby osobní – *osobní služby*, zda uspokojují potřeby společenské nebo potřeby spojené s veřejným zájmem – tj. *veřejné služby* nebo zda uspokojují potřeby obchodní – *obchodní služby* (Kotler, 1995, s. 490).

1.2 Marketingová orientace a specifika marketingu služeb

Marketing se dynamicky vyvíjí, neustále vznikají nové marketingové nástroje a strategie. Marketing se měnil v závislosti na změně marketingu v podnikání, na cílech a koncepcích marketingu. Starší definice staví pojem *marketing na úroveň odbytu*. Novější definice hovoří o formulaci *sociálního (sociálně-etického) marketingu* (Tomek, Vávrová, 2009; Kotler, Keller, 2013 a další).

Průvodce studiem

Připomeňme si některé ze základních definic marketingu.

Americká marketingová asociace formulovala v roce 2007 definici marketingu: *„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“.* Kotler (1995) chápe marketing jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*. Světlík (2005) definuje marketing jako *„ proces řízení, jehož*

výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace".

V 50. letech zaznamenal největší rozmach marketing spotřebního zboží, v 60. letech se pozornost zaměřila na průmyslové zboží. V 70. letech se zájem marketingu obrátil na neziskové organizace a další oblasti veřejného společenského života. V 80. letech se marketing začal orientovat na sektor služeb a v 90. letech se začal klást větší důraz na marketing vztahů, což umožnilo sjednotit zájmové proudy v jednotlivých sektorech marketingu do integrovaného celku (Payne, 1996). Jak se vyvíjel marketing, resp. marketingová orientace ve druhé polovině 20. století ukazuje obrázek 1.

Obrázek 1 Vývoj marketingové orientace

Zdroj: Payne (1996)

Úkol k textu

Současný přístup marketingu je propojen s následujícími pilíři: manažerská orientace v marketingu, analytický přístup, interdisciplinární charakter, univerzální aplikovatelnost marketingového managementu, komplexní pohled na marketing jako celek (tzv. holistický marketing). Vysvětlete, co je podstatou koncepce holistického marketingu.

Průvodce studiem

S rozvojem služeb a růstem konkurence vzrostl i **význam marketingu služeb**. Marketing služeb má základ v klasické teorii marketingu (Mateides, Ďaďo, 2002; Hesková, 2012).

Dynamický růst odvětví služeb v průběhu posledních let vedl k rozvoji samostatného oboru marketingu služeb. Rozvoj marketingu v sektoru služeb nastal v 80. letech 20. století. Přístupy odborníků na marketing služeb jsou založeny na hledání specifik, která jsou zpravidla odvozena od jedinečných vlastností produktu služby. Do popředí marketingové pozornosti ve službách se dostává zákazník. Toto směřování na zákazníka bylo pro poskytovatele některých služeb efektivnější než neustálé vylepšování materiálního a estetického vybavení prostorů pro poskytovatele služeb.

Pro marketing služeb jsou nejdůležitější:

- *tři hlavní komponenty***,** které tvoří marketingový mix
  - vnitřní nástroje, tržní síly;
  - vnější prostředí, příležitosti, hrozby, slaďovací proces;
  - soulad marketingového mixu a tržních sil;
- *dvě hlavní stránky marketingu*
  - *poznávací stránka* – informace, výzkum trhu, chování zákazníků, analýza konkurence, analýza okolí, analýza vnitřního prostředí;
  - *realizační stránka* – vytváření marketingových strategií a jejich implementace.

V marketingu služeb se využívají nejen tradiční zdroje poznatků v konkrétním sektoru (odvětví), ale můžou být využívány i poznatky marketingových odborníků z jiných oborů. Existuje několik důvodů, proč se organizace musí věnovat marketingu služeb (Mateides, Ďaďo, 2002):

- mění se očekávání, požadavky, nároky a potřeby zákazníků,
- roste konkurence v oblasti služeb, služba se stává konkurenční výhodou při nabídce zákazníkovi,
- projevují se změny v životním stylu,
- roste význam služeb v životě zákazníků.

Příklad

Služby jsou velmi různorodé, proto pokud hovoříme o ***marketingu služeb,*** *zaměřujeme se na všeobecné zásady platné pro sektor služeb. V rámci služeb a jednotlivých odvětví se aplikují specifika marketingu na: služby ve zdravotnictví, bankovnictví, pojišťovnictví, služby dopravy, cestovního ruchu, poradenské služby, osobní služby, opravárenské, řemeslné a další oblasti služeb*.

Mateides, Ďaďo (2002) uvádí několik základních **odlišností, kterými se vyznačuje marketing v sektoru služeb,** v porovnání s marketingem ve výrobní sféře.

Pro sektor služeb musí marketing umět integrovat kvalifikovanou organizaci, provoz a řízení lidských zdrojů. V marketingu služeb *do popředí vystupuje lidský faktor*, musí zvládnout souběžnost (místní a časovou) procesu produkce a spotřeby služby. Souběžnost klade vysoké nároky i na zabezpečování některých marketingových aktivit v reálném čase. Marketing služeb se vyznačuje *vysokou mírou individuálních požadavků na straně poptávky a vysokou mírou individuálností na straně nabídky* (individualizace procesů výroby a spotřeby služby).

Důležitým východiskem pro formování marketingové strategie a dalších marketingových aktivit organizací poskytujících služby jsou specifika a vlastnosti, které platí pro sektor služeb. Některé z nich jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 Zvláštnosti služeb a jejich aplikovatelnost pro marketing služeb

Zvláštnosti služeb	**Aplikace pro marketing služeb**
nemateriální povaha a neskladovatelnost	• materializace služeb • intenzivní koordinace mezi produkcí (poskytováním) služeb a poptávkou • flexibilita při plánování kapacity služeb
netransportovatelnost	• vysoká distribuční hustota pro služby dané potřeby • prostorová vzdálenost nabídky a poptávky služeb s nízkou (malou) frekvencí spotřeby
výkonnost prodávajícího služeb	• dokumentace specifických kompetencí služeb • diferencované použití výrobních komponent • materializace potenciálu schopností

integrace externího faktoru	• zohlednění problémů dopravy a skladování externího faktoru • problémy standardizace • marketingová orientace v procesu produkce (poskytování) služeb • problémy informační asymetrie • demarketing souběžně vykonávaných služeb

Zdroj: Mateides, Ďaďo (2002, s. 107)

V sektoru služeb je nutné marketing chápat jako systematicky plánovaný proces. Manažer v oblasti marketingu si musí objasnit základní otázky:

- Jaký druh podnikání ve službách realizuje naše organizace?
- Kdo jsou naši zákazníci a co od naší služby očekávají?
- Jak být lepší než konkurence?
- Jak dosáhnout efektivnost poskytování služeb?
- Jak vytvářet novou nabídku v oblasti služeb?

Průvodce studiem

Výše uvedené otázky k problematice marketingu služeb podrobněji rozebírají např. Janečková, Vaštíková (2000); Mateides, Ďaďo (2002) nebo Jakubíková (2009).

1.3 Marketing veřejného sektoru a veřejných služeb

Průvodce studiem

Veřejný sektor je možné pojímat jako určitý prostor a soubor vztahů vyplývajících z realizace státních intervencí. V rámci veřejného sektoru je v posledních více než 50-ti letech věnována pozornost zajišťování veřejných služeb (Stejskal a kol., 2017). V případě **marketingu veřejného sektoru** resp. **marketingu veřejných služeb** se proto můžeme setkat s určitými specifiky, které jsou typické pro podmínky fungování veřejného sektoru na rozdíl od sektoru tržního.

Podle Slavíka (2014) nebo Vaštíkové (2014, s. 26–27) se potřeby marketingu veřejného sektoru výrazně liší od marketingu tržních služeb. Jedná se zejména o tyto rozdíly:

- *Pro veřejné služby je specifické*, že některé jsou vytvářeny pro všechny občany bez rozdílu. Jiné služby jsou vytvářeny a poskytovány na míru určitým skupinám (např. různé úrovně a typy vzdělání) a některé služby jsou individuální (např. konkrétní lékařský zákrok).
- Na tradičních trzích vstupují kupující a prodávající do vzájemných vztahů na základě svých rozhodnutí – mají svobodný výběr. Veřejné služby v mnoha případech tento výběr svým uživatelům neumožňují. V případě veřejných služeb je často omezen výběr poskytovatelů.
- Veřejný sektor se zaměřuje na naplňování společenských potřeb. Tyto potřeby souvisí především s budováním technické a sociální infrastruktury státem a místní správou. Cíle organizací působících ve veřejných službách lze jen *obtížně kvantifikovat* (u řady veřejných služeb je obtížné identifikovat jediného uživatele). Např. knihovna nebo muzeum plní především úlohu vzdělávací. Vedle této úlohy si můžou, ale nemusí stanovit jako cíl dosažení co nejvyšších příjmů nebo počtu návštěvníků. Většina cílů přináší i další externí užitky. Uživatelem vzdělávacích služeb může být student, jeho rodiče ale i celá společnost.
- *Manažeři* působící v organizacích poskytujících veřejné služby mají zpravidla *menší volnost v rozhodování a jsou ovlivněni stanovenými standardy*. Marketing vzdělávacích institucí (např. středních škol) musí počítat s celostátně stanovenými standardy vzdělávacích služeb.
- Řada prvků marketingu veřejných služeb musí být upraveny podle potřeb specifických skupin uživatelů. Informace o nich nejsou často z etických důvodů marketingovým pracovníkům přístupné.

Průvodce studiem

Problematice marketingu ve veřejném sektoru se věnují i další autoři např. Hannagan (1996); Škarabelová (2007) nebo Heczková, Vaštíková (2013). O využití marketingu ve vybraných odvětvích služeb bude následně pojednáno v kapitole 4.

Shrnutí

Služby se od hmotných a nehmotných statků vyznačují specifickými charakteristikami (vlastnostmi). Jedná se o nehmotnou povahu služeb, heterogenitu služeb, neoddělitelnost produkce a spotřeby služby, zničitelnost (službu nelze skladovat, uchovávat) a nemožnost službu vlastnit.

S rozvojem služeb a růstem konkurence vzrostl i význam marketingu služeb, který má základ v klasické teorii marketingu. Dynamický růst odvětví služeb v průběhu posledních let vedl k rozvoji samostatného oboru marketingu služeb. Rozvoj marketingu v sektoru služeb nastal v 80. letech 20. století. Marketing v sektoru služeb má několik základních odlišností v porovnání s marketingem hmotných produktů. Přístupy odborníků na marketing služeb jsou založeny na hledání specifik, která jsou zpravidla odvozena od jedinečných vlastností produktu služby. V souvislosti s různorodostí služeb jsou aplikována specifika marketingu do řady odvětví služeb. V marketingu služeb se využívají nejen tradiční zdroje poznatků v konkrétním odvětví, ale můžou být využívány i poznatky marketingových odborníků z jiných oborů. Zvláštní postavení pak představuje marketing veřejného sektoru resp. marketing zaměřený na odvětví veřejných služeb, kde musí být uplatňovány specifické podmínky.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Definujte služby a uveďte přístupy pro jejich vymezení.*
2. *Popište charakteristické vlastnosti služeb.*
3. *Jaký byl vývoj marketingové orientace a kdy se začal rozvíjet marketing služeb?*
4. *Co je podstatou marketingu služeb a jakými specifiky se vyznačuje?*
5. *Uveďte odvětví služeb, ve kterých jsou uplatňována marketingová specifika.*
6. *Vysvětlete rozdíly marketingu ve veřejném sektoru a veřejných službách oproti marketingu tržních služeb.*

Citovaná a doporučená literatura

HALÁSKOVÁ, R. (2018). *Teorie služeb*. *Studijní textová opora pro učitele odborných předmětů*. Ostrava: Ostravská univerzita.

HANNAGAN (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.

HECZKOVÁ, M., VAŠTÍKOVÁ, M. (2013). *Marketing ve veřejném sektoru*. Opava: Slezská univerzita.

HESKOVÁ, M. (2012). *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

HESKOVÁ, M. (2015). *Teorie, management a marketing služeb.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

HILL, T. P. (1977). On goods and services. *Review of Income and Wealth,* 23(4), 315–338.

JAKUBÍKOVÁ, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

KOTLER, P. (1995). *Marketing Management. Analýza, plánování, realizace a kontrola.* Praha: Victoria Publishing.

KOTLER P, KELLER K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.

LUKÁŠOVÁ, R. a kol. (2009). *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita.

MANAGEMENT MANIA (2016). *Sektor služeb (terciární sektor).* [online]. [cit. 2019-07-30.]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor

MATEIDES, A, ĎAĎO, J. (2002). *Služby – teória služieb, marketing, kvalita, služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi.* Bratislava: EPOS.

MICHALOVÁ, V. a kol. (2008). *Služby v modernej ekonomike*. Bratislava: Ekonóm.

PAYNE, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

PAZOUR, M. (2008). Typologie inovačního procesu ve službách. *Politická ekonomie,* 56(6), 795–818.

SLAVÍK, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing.

STEJSKAL, J. a kol. (2017). *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, a.s.

SVĚTLÍK, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk.

ŠKARABELOVÁ, S. (2007). *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. (2009). *Marketing od myšlenky k realizaci.* Praha: Professional Publishing.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2008). *Marketing služeb–efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

2 Marketingový mix služeb

Cíl kapitoly

Po nastudování této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit, co je podstatou marketingového mixu hmotného produktu a služeb,
- definovat prvky marketingového mixu služeb,
- blíže vysvětlit prvky marketingového mixu služeb (produkt – služba, cena, distribuce, marketingová komunikace),
- objasnit význam prvků marketingového mixu typických pro služby (lidé, procesy, materiální prostředí).

Klíčová slova

marketingový mix služeb, služba, cena služeb, distribuce, marketingová komunikace, lidé ve službách, procesy, materiální prostředí

Průvodce studiem

V této kapitole vyjdeme z poznatků, které již máte ze základů marketingu ohledně marketingového mixu pro hmotný produkt a podrobněji si vysvětlíme jednotlivé prvky marketingového mixu pro služby tzv. (7P), které zahrnují – službu jako produkt, cenu služby, distribuci, marketingovou komunikaci, lidský faktor ve službách, procesy a materiální prostředí.

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu můžou být aplikovány v různé intenzitě i v různém pořadí. Prvky marketingového mixu slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.

Marketingový mix **4P** se **pro oblast služeb** jevil jako nedostatečný, a bylo nutné jej dále rozšířit. Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že

4P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb (Smith, 2000).

K tradičnímu marketingovému mixu, který tvoří ***produkt*** (*Product*), ***cena*** (*Price*), ***propagace*** (*Promotion*) a **Distribuce** (*Placement*), bylo nutno připojit další **3P** zahrnující **lidé** (*People*), kteří usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem, **procesy** *(Process)* – zaměření na to, jak je služba poskytována a **materiální prostředí** (*Physical evidence*), které pomáhá zhmotnění služby (Janečková, Vaštíková, 2000). Jednotlivé prvky marketingového mixu pro služby a jejich konkretizaci zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2 Marketingový mix pro služby

<table>
<tr><td>Produkt
sortiment,
kvalita,
úroveň produktu,
značka,
záruka,
poprodejní služby</td><td>Cena
úroveň,
slevy,
platební podmínky,
vztah ceny a kvality,
cenová diferenciace,
způsob platby</td><td>Místo
lokalita služby,
dostupnost,
distribuční kanály,
pokrytí trhu,
způsob přepravy</td><td>Podpora – komunikace
reklama,
osobní prodej,
publicita,
vztahy s veřejností,
podpora prodeje</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Materiální předpoklady
prostředí,
vybavení
interiéru,
barevnost
zařazení,
rozmístění</td><td colspan="2">Lidé</td><td rowspan="2">Proces
postupy,
mechanizace,
prostor pro rozhodování,
spolupráce se zákazníkem,
průběh aktivit</td></tr>
<tr><td>Zaměstnanci:
chování,
výběr,
motivace,
vystupování,
postoje,
mezilidské vztahy</td><td>Zákazníci:
vzdělání,
postoje,
motivy,
hodnoty</td></tr>
</table>

Zdroj: Mateides, Ďaďo, (2002)

Vzájemné působení prvků marketingového mixu zajišťuje jejich konzistenci, integraci a synergii, napomáhá umísťování a poskytování kvalitních služeb cílovým tržním segmentům (Hesková, 2015).

V grafickém vyjádření jsou prvky marketingového mixu pro služby uvedeny v následujícím obrázku 2.

Obrázek 2 Marketingový mix služeb (7P)

Zdroj: Marketingový mix služeb (2016)

Průvodce studiem

V dalších kapitolách se zaměříme na podrobnější představení prvků marketingového mixu pro služby. Jako první si charakterizujeme produkt v podobě služby.

2.1 Produkt – služba

Služba je složitý produkt, který můžeme definovat podle Vaštíkové (2014, s. 78) jako:„ *soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba, zboží nebo kombinace všech tří výstupů*“.

Službu budeme chápat komplexně od složek:

- *předprodejní* (přijetí, objednávky, komunikace, podpora),
- *přes prodejní* (zpracování poptávky, úroveň služby, podpůrné služby, financování, vykonávání služby),
- *až po poprodejní činnost* (reklamace, servis, členské karty).

Nabídku služeb většiny organizací poskytujících služby můžeme podle Vaštíkové (2014, s. 78) rozdělit na: tzv. klíčový (neboli základní produkt) a periferní (neboli doplňkový)

produkt. **Základní produkt** je hlavní příčinou koupě služby, zatímco **doplňkový (periferní) produkt** je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu.

Na nabídku služeb můžeme nahlížet podle úrovní, které služba představuje. Tři úrovně služby (základní, očekávanou a rozšířenou úroveň služby) uvádí Řezníček, Šaradín (2001). Obdobně podle Heskové (2012) představují úrovně produktu v podobě služby:

- *základní (obecný) produkt* – představuje základní službu, např. poskytnutí lůžka v lázeňském zařízení, hotelu;
- *očekávaný produkt* – zahrnuje základní produkt a souhrn základních podmínek, které spotřebitel očekává. Např. cestující si kupuje letenku a očekává, že kromě místa v letadle bude mít zajištěny určité služby (pohodlnou odbavovací halu, obsluhu v letadle, dobré jídlo, toalety);
- *rozšířený produkt* – je hlavní oblastí diferenciace nabídky produktu (služby). Např. IBM má pověst vynikajícího podniku služeb, i přesto, že nemusí mít nejlepší technické parametry základního produktu. Přidanou hodnotu k základnímu produktu představuje spolehlivost a odpovědnost služeb, případně značka.
- *potenciální produkt* – zahrnuje přidané vlastnosti a změny produktu (služby), které přinesou kupujícímu užitek. Dochází k novému definování produktu. Může se jednat o význam vybraných typů značek (např. značek kvality).

Konkrétně podle Vaštíkové (2014) většina organizací nabízí doplňkové služby, které představují rozšířenou úroveň produktu (základní služby). Vytváří se kategorie doplňkových služeb – poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování služeb, péče o zákazníka a jeho bezpečnost, speciální služby. Rozdělení nabídky služeb dokumentuje obrázek 3.

Obrázek 3 Základní a doplňkový produkt služby

Zdroj: vlastní zpracování podle Vaštíkové (2014)

Průvodce studiem

Nyní se zaměříme na doplňkové služby, které podrobněji popisuje např. Vaštíková (2014, s. 79–82).

Poskytování informací a poradenské služby. U složitějších služeb je nutné poskytnout zákazníkům návod k získání služby (například vyplnění potřebných formulářů). Další informace obsahují podmínky prodeje, podmínky zrušení objednávky, možnosti reklamací. Informace poskytují především zaměstnanci nebo jsou poskytovány informace prostřednictvím brožur nebo letáků. *Poradenské služby* představují dialog se zákazníkem. Jedná se o dvoustranný proces, ve kterém na základě získaných informací organizace rozhoduje, jakou optimální nabídku a jakým způsobem zákazníkovi předloží.

Příklad

V případě cestovní kanceláře je doplňkovou poradenskou službou nabídka sestavení individuálního plánu výletů, v případě restaurace – návrh vhodného menu apod.

Přebírání objednávek a účtování. Mnohé organizace, které chtějí vytvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky věnují velkou pozornost způsobu přebírání objednávek a způsobu placení poskytovaných služeb. Speciálním způsobem přijímání objednávek jsou rezervace, které mohou mít různé formy např. předplatné pro návštěvníky divadel nebo koncertů, členství v klubech, rezervace míst v hotelích, restauracích. Rezervace nebo členství v klubech je často spojeno s cenovou podporou prodeje. Zákazníkům, kteří jsou předplatiteli nebo si rezervují službu, poskytují organizace slevy. Placení služby může mít různé formy. Důležité je řádné vyúčtování, aby zákazník věděl přesně, za jaké služby a kolik platí a měl možnost si ceny zkontrolovat.

Péče o zákazníka a jeho bezpečnost. Při poskytování některých služeb musí zákazník počkat, dokud služba není realizována. Organizace mají k tomuto účelu čekárnu nebo místnost, kde jsou k dispozici časopisy, televize, občerstvení apod. K péči o bezpečnost patří také hlídaná parkoviště, hlídané šatny, úschovny zavazadel, v hotelu to jsou například bezpečnostní schránky.

Speciální služby. V případě služeb např. dopravních, ubytovacích a stravovacích, zdravotnických, vzdělávacích a jiných požadují zákazníci odchylku od rutinního způsobu poskytování služby. Tyto požadavky souvisí se zdravotním stavem, náboženským přesvědčením apod. Často se speciální požadavky týkají způsobu a rychlosti poskytování služby. Flexibilní přístup ke speciálním požadavkům zákazníků vyjadřuje zájem ohledně uspokojení potřeb zákazníka.

Průvodce studiem

V současné době chytré organizace služeb používají marketing k vybudování silných značek se silným positioningem na zvoleném cílovém trhu. Podle Vaštíkové (2014, s. 83) *„základní odlišností a zároveň východiskem při tvorbě strategie pro produkt – službu je skutečnost, že zatímco hmotné výrobky jsou poměrně standardizované, v sektoru služeb je nutná interakce mezi zákazníkem – klientem a zaměstnancem, který službu poskytuje“.* Pokud chce být organizace poskytující sužby úspěšná a chce získat na trhu konkurenční výhodu, musí mít svou strategii produktu (služby).

Tvorba portfolia produktu služby

Většina organizací poskytuje tzv. mix služeb, což znamená více či méně rozsáhlý **sortiment** nabízených **služeb.** O sortimentu služeb hovoříme jako o ***hloubce a šířce nabízených služeb.***

Příklad

V tabulce 3 je uvedena matice sortimentu městského zábavního a vzdělávacího centra.

Tabulka 3 Matice šířky a hloubky sortimentu služeb zábavního a vzdělávacího centra

	Šířka sortimentu (produkční řady)				
Hloubka sortimentu (produkční řady)	**Předškolní děti**	**Školní mládež**	**Teenageři**	**Dospělí**	**Senioři**
	jazykové kurzy pro předškolní děti	hudební a výtvarná výchova	taneční kurzy	jazykové kurzy a kurzy dalšího vzdělávání	kurzy počítačové gramotnosti
	cvičení pro matky s dětmi	divadelní kroužky	jazykové kurzy	aerobic, bowling	turistické výlety
	předškolní výchova	filmová a divadelní představení	sportovní turnaje, rockové koncerty	zábavní pořady, koncerty	poradna, jak pečovat o nemocného člověka v domácím prostředí

Zdroj: Vaštíková (2014, s. 83)

V rámci nabídky služeb se můžeme setkat i se **sestavováním tzv. balíků služeb a jejich programováním.** Jedná se o *seskupování* jednotlivých *služeb do jednoho balíku* služeb *(package),* jehož součástí mohou být i netypické služby pro danou organizaci. Tyto tzv. *„balíky služeb",* které jsou nabízeny za souhrnnou cenu, se začaly výrazněji prosazovat v posledním desetiletí a to zejména u služeb cestovního ruchu a hotelových služeb. V současné době je tato strategie přejímána i dalšími odvětvími služeb.

V souvislosti s **vývojem nových služeb** v České republice se organizace působící v oblasti služeb snaží přistupovat se značnou pozorností k vývoji především ***doplňkových služeb***.

K vývoji nových služeb došlo ve finančním sektoru, ale i v sektoru zdravotních služeb a vzdělávacích služeb. Organizace mají často omezené finanční i lidské zdroje, potřebné k vývoji nových produktů. Organizace ve veřejném sektoru postrádají konkurenci motivující je k inovacím. Služby, které podléhají vládní regulaci a kontrole, mají malé možnosti inovace (Vaštíková, 2014).

Úkol k textu

Vysvětlete na příkladu vybrané služby, co je součástí základního a doplňkového produktu.

Průvodce studiem

V následující kapitole se budeme věnovat ceně, která představuje jediný prvek marketingového mixu, který přináší výnos, všechny ostatní prvky představují náklady.

2.2 Cena služeb

Cena patří k základním prvkům marketingového mixu služeb. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají významnou roli při budování image služby (Vaštíková, 2014; Hesková, 2015).

Jak konstatují Janečková, Vaštíková (2000); Mateides, Ďaďo (2002) nebo Vaštíková (2014) k vyjádření ceny se v podnicích (organizacích) služeb využívá značné množství pojmů: na soukromých školách – školné, za dopravní služby platíme dopravné, za bydlení platíme nájemné, v divadlech vstupné apod.

Podle Vaštíkové (2008) monetární **vyjádření ceny** je důležité zejména pro ziskové organizace nebo organizace, ve kterých jsou příjmy za služby významnou součástí krytí jejich nákladů. Při poskytování služby mohou vzniknout zákazníkovi i jiné náklady. Jedná se o různé **alternativní náklady** spojené:

- *s časem* – pro zákazníka to jsou alternativní náklady, neboť čas strávený vyhledáváním služby mohl využít jinak.
- *s fyzickým úsilím* – vyjadřuje ho postavení některých služeb, např. opravy elektroniky, malování bytu nebo samoobslužné typy služeb.

- *s psychickým úsilím* – jedná se o některé typy služeb zaměřené na člověka vyžadující znalost a pochopení služby (některé finanční služby), překonání zábran sociálních nebo psychologických (některé typy sociálních služeb nebo zdravotních služeb).

Pro účely cenové klasifikace uvádí Vaštíková (2014) rozdělení služeb na:

- *služby podléhající veřejné regulaci,*
- *služby podléhající tzv. samoregulaci,*
- *služby tržní, s plnou liberalizací cenové tvorby.*

Služby podléhající veřejné regulaci – jedná se o veřejné služby, jejichž ceny jsou regulovány státem (např. poplatek za využití pohotovostní služby) nebo místní správou (ceny za parkování v centrech velkých měst). V jiných případech je cenou přímé nebo nepřímé zdanění (sociální služby). Komplikace při stanovení cen veřejných statků (služeb) působí zjišťování nákladů, které nelze zpravidla určit na jednotku služby. Při zjišťování nákladů nestačí čisté ekonomické náklady, ale musí být zahrnuty i alternativní společenské náklady, které by vznikly v případě nedostupnosti některých typů veřejných služeb.

Služby podléhající samoregulaci – služby, které jsou předmětem regulace profesních institucí a asociací. Tyto zásahy do cenové torby jsou předmětem kritiky a často dochází i k deregulacím.

Tržní služby – tvorba cen a jejich výše závisí na mnoha faktorech. Kromě nákladů je to vnímání hodnoty zákazníkem, úroveň poptávky, preference kupujícího a další.

2.2.1 Cenová strategie

Průvodce studiem

Cenová strategie musí být v souladu s celkovou marketingovou strategii firmy a musí brát v úvahu důležité faktory (Vaštíková, 2014):

a) *náklady,*
b) *konkurenci,*
c) *hodnotu služeb pro zákazníka*.

ad a) Náklady představují základ ceny, kterým lze ocenit určitou službu, zatímco hodnota, kterou služba představuje pro zákazníka, je stropem, který je zákazník ochoten zaplatit. Ceny stejných nebo podobných konkurenčních služeb můžou určovat, jaké místo cena služby zaujme na cenové škále mezi základem a cenovým stropem. V oblasti služeb se využívají *tři typy nákladů – fixní, semivariabilní a variabilní***.** Podrobněji jednotlivé typy nákladů popisuje např. Vaštíková (2014).

ad b) Konkurence – vzhledem k poměrně velkému počtu konkurentů na trzích služeb a často i těžce rozlišitelných konkurenčních produktů schopných okamžité substituce musí organizace sledovat ceny služeb konkurence. V případě konkurenčních cen má tvůrce ceny tři možnosti:

- stanoví cenu vyšší než je průměr na trhu;
- stanoví cenu průměrnou;
- stanoví cenu nižší než průměr na trhu.

ad c) Hodnota služby pro zákazníka

Hodnota reprezentuje pro spotřebitele užitek, který mu služba přináší. Rozdíl mezi cenou, kterou spotřebitel ve skutečnosti zaplatí a hodnotou, kterou je ochoten zaplatit za získání hledaného užitku se nazývá **spotřebitelský přebytek.** Někteří autoři např. Lovelock (1992) používají pojem **čistá hodnota**, kterou definuje jako: souhrn všech vnímaných užitků (hrubá hodnota) mínus souhrn všech vnímaných nákladů.

Podle Heskové (2012) hodnota služby není determinována pouze cenou, ale užitkem, který přináší zákazníkovi. Zákazník přihlíží i celkovým nákladům na pořízení služby a srovnává cenu s podmínkami konkurence. Obdobně uvádí také Vaštíková (2014), že zákazník zpravidla nehodnotí službu samu o sobě, ale srovnává jí s konkurenčními službami. K tomu slouží některé diagnostické hodnotící metody (například metoda SERVQUAL). Podrobněji bude pojednáno o této metodě v souvislosti s přístupy pro hodnocení kvality služeb v kapitole 3.

2.2.2 Metody stanovení cen služeb

Průvodce studiem

V následujícím textu si vysvětlíme metodu objektivního a subjektivního stanovení ceny služeb a kdy se tyto metody používají. Blíže např. Vaštíková (2014).

Objektivně stanovené ceny – umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu nebo hodinovou sazbu a násobit tento poplatek počtem spotřebovaných služeb nebo počtem odpracovaných hodin. Výhoda objektivně stanovených cen spočívá v tom, že jsou snadné a konzistentní. Nevýhodou je skutečnost, že ceny neberou v úvahu, jak zákazník vnímá hodnotu služby. Ceny můžou být příliš vysoké nebo velmi nízké v porovnání s konkurencí. Objektivní stanovení ceny je vhodné u služeb, které jsou poskytovány opakovaně a systematicky.

Subjektivně stanovené ceny jsou upravené ceny služeb na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby byly pro něj přijatelné. Pokud nejsou k dispozici údaje o službách poskytovaných v minulosti, jsou skutečné ceny stanoveny odhadem.

K subjektivním prvkům ceny patří:

- odhad efektivnosti poskytování služby,
- porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služeb,
- typ a obtížnost práce,
- hladina tržních cen,
- hodnota služby a přijatelnost ceny pro zákazníka.

Určitá specifika platí pro stanovení cen veřejných služeb. Podle Vaštíkové (2014) **cena** jako prvek marketingového mixu je **v oblasti veřejných služeb** velmi limitovaná, protože často ztrácí svou úlohu nástroje směny hodnot. Někdy je obtížné nebo nežádoucí nechat na konečné uživatele působit hodnotové vztahy bez jakýchkoliv zásahů. Důvody pro intervence v oblasti cen**:**

- Poskytování některých služeb přináší často kladné efekty, spočívající ve výhodách pro spotřebitele (např. přítomnost dopravní policie v místech častých nehod).

- Výhody pro společnost můžou být důležitější než výhody pro jednotlivce (zdravotnictví, školství, sociální péče).
- Ceny lze využít jako nástroj sociální politiky. Např. při bezplatném používání městské hromadné dopravy, slevy pro seniory a zdravotně postižené občany, slevy vstupného do kulturních zařízení (divadla, muzea) dotovaných státem, obcemi.

Z dalších autorů problematiku stanovení cen veřejných služeb rozebírá například Slavík (2014, s. 60–66).

Průvodce studiem

Dalším prvkem marketingového mixu služeb je distribuce. Pro vysvětlení distribuce služeb nejprve vyjdeme ze znalostí, které již máte o distribuci hmotného produktu.

2.3 Distribuce služeb

Distribuce podle Kotlera a kol. (2007) jsou veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům. S ohledem na značnou rozptýlenost služeb je podle Heskové (2015) obtížné generalizovat a stanovit jednu platnou zásadu výběru místa pro poskytování služby, neboť výběr místa často závisí na typu a stupni interakce, kterou služba vyžaduje.

Průvodce studiem

S ohledem na to, zda firma usiluje primárně o funkční nebo spíše emocionální stránku dostupnosti produktu, rozlišujeme tři základní distribuční strategie. Jedná se o strategii intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuce. Podrobnější vysvětlení těchto strategii uvádí např. Karlíček a kol. (2018).

Distribuční cesty a jejich uspořádání

Produkty se dostávají od výrobce nebo producenta služeb k zákazníkům prostřednictvím tzv. distribučních cest. Distribuční cesta může mít podobu přímého spojení (výrobce-koncový zákazník) nebo nepřímého spojení, kdy mezi výrobce a koncového zákazníka vstupují tzv. mezičlánky, což jsou prostředníci a zprostředkovatelé (Vaštíková, 2014).

Ve službách převládá ***distribuce přímými distribučními cestami*** – od poskytovatele. V případě nepřímých distribučních cest využívají firmy pro distribuci (produktu, služby) jeden nebo více distribučních mezičlánků. Ve službách se jedná o ***zprostředkovatele***.

Podle Vaštíkové (2014) je potřeba rozlišovat, jaká je **úloha zprostředkovatelů při distribuci služeb.** Může se jednat o:

- *zprostředkovatelé jako spoluproducenty služby,* kteří sdílí riziko plynoucí z poskytování služby, zpřístupňují službu v dané lokalitě;
- *zprostředkovatelé, kteří službu pouze prodávají* – jsou osobními prodejci služeb a zároveň vystupují jako poradci pro výběr produktu (služby);
- zprostředkovatelé jsou v důsledku své blízkosti zákazníkovi primárním zdrojem informací pro poskytovatele služby. Tyto informace lze využít při marketingovém výzkumu.

Flexibilita služeb

Vzhledem k neoddělitelnosti služeb od zákazníků nelze rozhodovat o umístění provozovny poskytující jakékoli služby bez zvažování potřeb zákazníků. Organizace služeb můžou považovat za účelnou centralizaci produkce a dosažení úspor z rozsahu. Spotřebitelé ale hledají přístup ke službě ve svém okolí a často i v čase, který producentovi služby vůbec nevyhovuje (Vaštíková, 2014).

Podle Heskové (2012) výběr místa závisí na typu a stupni interakce, kterou služba vyžaduje. Z tohoto pohledu je možné vymezit tři typy interakce:

- ***zákazník jde k poskytovateli*** – tento typ nejvíce závisí na vhodném umístění (lokalizaci) nabídky služeb. Klient se dostaví konzultovat právní služby do kanceláře, musí se dopravit na letiště nebo vlakové nádraží apod. V některých případech výběr správného umístění rozhoduje o úspěšnosti nabídky (např. právní služby, služby obchodu v závislosti na frekvenci zákazníků).
- ***poskytovatel jde k zákazníkovi*** – jedná se například o služby spojené s opravou domu nebo bytu, údržba strojů ve firmě.
- ***transakce probíhá na dálku*** – konzultace po telefonu, s využitím emailu apod.

Rozhodování o umístění služby je často *kompromisem mezi potřebami poskytovatele a požadavky spotřebitele* (uživatele).

Příklad

V tabulce 4 jsou uvedeny způsoby distribuce konkrétních služeb spojené s jejich umístěním.

Tabulka 4 Způsoby distribuce služeb ovlivňující umístění

Charakter interakce mezi zákazníkem a organizací poskytující služby	**Dostupnost provozoven poskytujících služby**	
	Jedno místo	**Vice míst**
Zákazník přichází za službou	divadlo, kadeřnictví, prádelna	autobusová doprava, řetězec hotelů, restaurací, bankovní pobočky
Služba přichází za zákazníkem	taxislužba, instalatérské služby, opravy televizí	poštovní služby (částečně)
Zákazník a organizace jsou ve vzájemném neosobním styku	internetové obchody, teleshopping	rozhlasové a televizní sítě, telekomunikace

Zdroj: Vaštíková (2014, s. 117)

Průvodce studiem

V souvislosti s flexibilitou služeb se v následujícím textu zaměříme na flexibilitu produkce a flexibilitu spotřeby služeb.

Flexibilita produkce je spojena s konkrétním typem služby případně prostředím, ve kterém je poskytována. Podle Vaštíkové (2014) můžeme rozlišit:

- *Nulovou flexibilitu produkce služeb* (např. známé světové galerie jako Louvre nebo určitá místa a hotely s konkrétními službami) unikátní svou polohou, nelze přemístit atmosféru spojenou s tímto místem.
- *Místně neflexibilní služby* – služby, které je možné efektivně poskytovat jen ve velkých centralizovaných zařízeních (např. zdravotnická zařízení využívající nákladnou přístrojovou techniku).

- *Služby s centralizací řídících funkcí v kombinaci s místně dostupnými pobočkami.* Služby finančních institucí např. komerčních bank, kde jsou řídící funkce centralizovány. Pobočkám jsou poskytovány určité pravomoci při vyřizování nabídky některých bankovních produktů (služeb).

Řadu služeb je nutné co nejvíce přiblížit zákazníkům např. objednávky na opravy oděvů, obuvi, spotřebičů můžou být přebírány v místně rozptýlených sběrnách, ale opravy se provádějí v centralizované a vybavené provozovně. Některé služby jsou místně rozptýleny a dostupné co největšímu počtu místních zákazníků (např. služby rychlého občerstvení, místní restaurace, kavárny, kadeřnické služby).

Rozhodování i umístění organizací poskytujících služby je ovlivněno **flexibilitou** zákazníků **při spotřebě služby. Flexibilita zákazníků** je ovlivněna následujícími faktory (Janečková, Vaštíková, 2000; Vaštíková, 2014):

- demografickými, ekonomickými, psychologickými faktory,
- dalšími aspekty jako jsou hledané výhody, kulturní faktory, frekvence využívání, impulzivní nákupy služby apod.

Jak uvádí Hesková (2012) nebo Vaštíková (2014) při rozhodování o rozmístění je nutné zohlednit, jakým segmentům je služba nabízena, jaké jsou jejich potřeby a preference. Umístění služby je důležité také pro tzv. impulzivní nákupy, pokud se spotřebitel rozhoduje ke spotřebě služby na základě okamžitého nápadu. Jedná se především o nepříliš drahé služby (např. návštěva kavárny, kina, menší restaurace).

Průvodce studiem

V dalším textu si blíže vysvětlíme marketingovou komunikaci v aplikaci na oblast služeb.

2.4 Marketingová komunikace služeb

Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších a také nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu. Je uplatňována nejen v klasickém podnikatelském prostředí, ale je důležitá i pro organizace poskytující služby. Využití vhodných komunikačních nástrojů umožňuje organizaci rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím, což jí pomáhá dosahovat jejich cíle (Foret, 2011; Vaštíková, 2014;

Karlíček a kol. 2018). Podle Heskové (2012) v souvislosti s komunikací hovoříme o činnosti nazývané positioning (tržní umísťování produktů v povědomí zákazníků).

Marketingová komunikace a vhodně použitý **komunikační mix pro oblast služeb** může významně přispět:

- k eliminaci problému v souvislosti s nehmatatelností služeb,
- pomáhá spotřebitelům lépe se orientovat na trhu,
- hodnotit celkovou nabídku služeb.

Mezi **základní nástroje komunikačního mixu** patří:

- *Reklama,*
- *Podpora prodeje*
- *Osobní prodej*
- *Public relations (vytváření dobrých vztahů s veřejností)*
- *Přímý marketing*

Průvodce studiem

Nástroje komunikačního mixu jsou obsahem výkladu učebnic věnovaných základům marketingu např. (Kotler, 2007; Foret, 2011; Karlíček a kol. 2018). Proto si jen stručně nástroje komunikačního mixu připomeneme. Tyto nástroje v souvislosti se službami podrobněji vysvětlují např. Vaštíková (2008; 2014); Slavík (2014) nebo Hesková (2012; 2015).

Reklama je podle zákona o reklamě vymezena jako každá placená forma neosobní komunikace s trhem. Úkolem reklamy je dostat službu do povědomí zákazníků a odlišit ji od ostatních nabídek, rozšířit znalosti zákazníka o službě a přesvědčit jej, aby si službu koupil. Reklama je nástrojem, který má střednědobý časový účinek a omezenou možnost segmentace zákazníků (uživatelů).

Podpora prodeje je časově omezeným, krátkodobým, flexibilním komunikačním nástrojem, který má motivovat a podněcovat spotřebitele ke koupi. Působí na konečného spotřebitele, ale může být zaměřená i na zprostředkovatele a samotné prodejce. Je určitou kombinací reklamy a cenových opatření. Pokouší se sdělit určité

informace o službě. U služeb je nejčastějším činitelem z nástrojů podpory prodeje *uplatnění cenových slev* (množstevních, sezónních).

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika zákazníky. Jeho cílem je dosažení prodeje. V porovnání s ostatními prvky komunikačního mixu ve službách má osobní prodej podle Heskové (2012) nebo Vaštíkové (2014) tyto výhody:

- *osobní kontakt* – kontakt se zákazníkem plní 3 funkce: prodej, službu a monitorování (blíže tabulka 5);
- *posilování vztahů* – přímý a úzký kontakt mezi poskytovatelem a zákazníkem (uživatelem) nabízí příležitost pro upevnění vzájemných vztahů;
- *stimulace nákupu dalších služeb* – využívá přímého vztahu prodejce a zákazníka k nabídce dalších služeb.

Tabulka 5 Model osobního kontaktu ve službách

FUNKCE	ODPOVĚDNOST	PŘÍKLADY
Prodej	Přesvědčit potenciální zákazníky k nákupu služeb nebo přimět současné zákazníky k vyšší spotřebě	Pojišťovací agent, zprostředkovatel na burze, zástupce banky, realitní kanceláře
Služba	Informovat, pomoci a poradit zákazníkům	Informační pracovník aerolinií, likvidátor pojistných událostí, lékař, makléř
Sledování	Sledovat potřeby a reakce zákazníků a informovat o nich řídící pracovníky	Pracovník klientského a reklamačního oddělení, opravář

Zdroj: Hesková (2012, s. 153)

Public relations (někdy označovaný jako vztahy s veřejností) můžeme definovat jako *„úmyslné, plánované a trvalé úsilí organizace o zajištění a sledování porozumění mezi organizací a veřejností, aby se zlepšila její image. Jedná se tedy především o snahu dosáhnout povědomí široké veřejnost o příznivých aspektech práce organizace, aby si o ní lidé vytvořili správný obrázek“* (Hannagan, 1996). **Public relations** představují neosobní formu stimulace poptávky po službách nebo aktivitách organizace

publikováním pozitivních informací. Základní cíle a činnosti public relations je budování a udržování image, podpora ostatních komunikačních aktivit, řešení aktuálních problémů a otázek, krizová komunikace, ovlivňování konkrétních spotřebitelských segmentů (formou výstav a veletrhů), pomoc při zavedení nových služeb.

Přímý marketing (direct marketing) je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena na prodej zboží a služeb a založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního nebo rozhlasového vysílání apod. Přímý marketing představuje dynamicky se rozvíjející prostředek marketingové komunikace. Mezi nástroje přímého marketingu se řadí direct mail, telemarketing, televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou, katalogový prodej, elektronická pošta. Podrobněji tyto nástroje rozebírá např. (Vaštíková, 2014).

Průvodce studiem

V současné době dochází podle Vaštíkové (2014) k obohacování nástrojů marketingové komunikace o nové způsoby. V souvislosti se současnými trendy má potenciál se v marketingu služeb uplatnit:

- internetová komunikace;
- komunikace na sociálních sítích;
- marketing událostí (event marketing);
- virální (virový) marketing;
- product placement.

Strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu

K dosažení vytýčených komunikačních cílů u zvolené skupiny zákazníků musí být zvolena odpovídající komunikační strategie. V marketingové komunikaci se jedná o (Hesková, 2012; Vaštíková, 2014):

- *Strategii tlaku „push“,* kdy podnik (organizace) tlačí, nutí zákazníka k nákupu svých služeb. Základním prvkem komunikačního mixu této strategie je přímý marketing a osobní prodej.
- *Strategii tahu „pull“,* kdy podnik (organizace) přitahuje zákazníka ke koupi svých služeb především uplatněním reklamy a podpory prodeje.

Otázka k zamyšlení:

Zamyslete se a uveďte, které z nástrojů komunikačního mixu je možné využít pro služby vzdělávací, poradenské, právní nebo služby informačních technologií?

2.5 Lidé ve službách

Lidé představují významnou složku v marketingovém mixu služeb. Míněni jsou **všichni lidé**, kteří hrají určitou roli **v procesu poskytování služeb** a tím ovlivňují vnímání kupujícího.

Průvodce studiem

Podíl lidí na nabídce služeb má tři základní formy**:** první významnou skupinu tvoří **zaměstnanci,** druhou skupinu představují **zákazníci** a třetí **veřejnost** nebo také **rodiny, přátelé a známí zákazníků**, kteří jsou součástí referenčního trhu (Seifertová, 2003; Hesková, 2012; Vaštíková, 2014). Nyní si jednotlivé skupiny lidí a jejich role při zabezpečování a poskytování služeb přiblížíme podrobněji.

Zaměstnanci – u služeb založených na osobních vztazích hrají zaměstnanci velmi významnou roli. Jedná se hlavně o skupinu služeb, mezi které se řadí poradenství. V závislosti na těchto faktorech je nutné najmout zaměstnance s potřebnými dovednostmi pro poskytování služeb. Samotný zaměstnavatel musí svým zaměstnancům zajistit profesní rozvoj a vhodné technologické zázemí.

Rozlišujeme tyto **typy zaměstnanců, personálu** (Payne, 1996, s. 169–170; Vaštíková, 2014):

- ***kontaktní personál*** (pracovníci první linie) – zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, přímá viditelnost pro zákazníky;
- ***koncepční pracovníci*** – jde o management organizace a jeho strategický vliv na produkci služeb, většinou za linií viditelnosti pro zákazníka;
- ***obsluhující pracovníci*** – přichází často do kontaktu se zákazníky, musí umět citlivě reagovat na požadavky zákazníka;

- ***podpůrní pracovníci*** – pracovníci v pomocných provozech, administrativních a IT službách, nepřímo odpovědni za produkci služeb, jsou za linií viditelnosti pro zákazníka.

Role zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům uvádí následující tabulka 6.

Tabulka 6 Role zaměstnanců v marketingovém mixu a jejich vliv na zákazníky

	přímý vztah k marketingovému mixu	nepřímý vztah k marketingovému mixu
častý nebo pravidelný styk se zákazníky	**kontaktní pracovníci**	**obsluhující pracovníci**
výjimečný nebo žádný styk se zákazníky	**koncepční pracovníci**	**podpůrní pracovníci**

Zdroj: Vaštíková (2014, s. 153)

Největší význam mají zaměstnanci v organizacích, kde se proces poskytování služby vyznačuje vysokým kontaktem se zákazníkem.

Průvodce studiem

V praxi se však většinou setkáme s rozdělením pracovníků ve službách do tří skupin (Vaštíková, 2008, s. 156), které lépe vyjadřují vztah k procesu poskytování služeb. Jedná se o:

- ***kontaktní personál*** – zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem, jejich vliv na produkci služby je zásadní;
- ***ovlivňovatelé*** – řadí se sem management firmy (ačkoli není v kontaktu se zákazníkem, zásadně ovlivňuje produkci služeb), ovlivňují produkt služby tím, že vytvářejí strategii vývoje produktů, marketingové plány, provozní a jiné plány;
- ***pomocný personál*** – další zaměstnanci dané organizace, nepřímo se podílející na produkci služeb, zpravidla pracovníci různých funkčních útvarů, například zásobování, personálního oddělení, finančního oddělení, (v hotelu se může jednat o pokojské, jinde o uklízečky a další pomocné síly).

Průvodce studiem

Druhou skupinu **lidí** v marketingovém mixu služeb představují **zákazníci.** Pod pojmem zákazník podle Celtové (2007) rozumíme souhrn všech fyzických a právnických osob, které mohou „konzumovat“ produkty a služby nabízené konkrétní firmou. Ve službách se často zákazníci aktivně podílejí na celém procesu, tím je ovlivňována kvalita poskytované služby.

Podle Kincla a kol. (2004) zákazník může hrát jednu ze tří hlavních rolí:

- *zákazník jako produktivní zdroj* – je chápán nebo vnímán jako částečný zaměstnanec, organizace přispívá svou snahou časem i jinými způsoby k hladkému průběhu procesu poskytované služby;
- *zákazník přispívající ke kvalitě a spokojenosti* – zákazník, který je přesvědčen, že přispěl k efektivnější službě, je spokojenější (např. kritika nebo pochvala služby);
- *zákazník jako konkurent* – v případě, kdy si zákazník zajistí službu sám.

Vaštíková (2014) uvádí, že řada služeb vyžaduje **aktivní zapojení zákazníka** a ten se stává *spoluproducentem služby*. V nejjednodušší formě je on sám nebo předměty v jeho vlastnictví objektem služby (například opravárenské a osobní služby). V jiných případech vyžaduje producent služby aktivní účast zákazníka, například malíř požaduje zpřístupnění místností. Účast klienta je nutná také v případě finančních služeb. V případě produkce služeb, které jsou konzumovány v přítomnosti dalších osob, ovlivňují všichni spoluúčastnici spotřeby služby její kvalitu.

Třetí skupinou lidí v marketingovém mixu služeb je **referenční trh**, který je představován zákazníky a jejich rodinami, přáteli a známými. Spolu s ostatními trhy tvoří marketing vztahů. Účastnici referenčního trhu se podílí formou tzv. ústní reklamy na vytváření image služby i organizace, která službu poskytuje.

Úkol k textu

Na příkladu vybraných služeb uveďte typy zaměstnanců a jejich vztah k zákazníkům (uživatelům) těchto služeb.

2.6 Procesy

Procesy jsou jedním z nástrojů marketingového mixu využívaným v oblasti služeb. Představují souhrn postupů a činností, se kterými se musí pracovníci ztotožnit a které musí respektovat (Celtová, 2007). Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. Systém poskytování služeb vnímá zákazník často jako neoddělitelnou součást samostatného produktu. Význam procesů podtrhuje charakter neoddělitelnosti a simultánnosti produkce a spotřeby služeb (Mateides, Ďaďo, 2002).

Průvodce studiem

Procesy představují podle autorů Mateides, Ďaďo (2002) nebo Vaštíková (2014) základ interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, projevují se jako řada určitých kroků. Pojďme si nyní procesy ve službách vysvětlit podrobněji.

Na procesy lze tedy nahlížet ze dvou hledisek:

- **z hlediska rozmanitosti** odráží jejich funkční rozsah a variabilitu,
- **z hlediska komplexnosti** (komplexnost je chápána jako složitá povaha kroků a sekvencí, které proces vytváří).

Podle počtu těchto kroků hodnotíme **složitost procesu** poskytování služeb a možnosti volby způsobu poskytování služby vyjadřuje **různorodost procesu**. Charakter procesů lze v čase měnit následujícími způsoby**,** kdy se může jednat jak o úroveň komplexnosti, tak rozmanitosti služeb. Existují čtyři možnosti (Mateides, Ďaďo, 2002; Vaštíková 2014):

- **snížení rozmanitosti** – umožní snižovat náklady, zvyšovat produktivitu**,** zjednodušit distribuci**,** standardizovat kvalitu služeb, zlepšit jejich dostupnost;
- **zvýšení rozmanitosti** – přizpůsobení služby individuálním požadavkům zákazníků, zákazníky lépe uspokojí, ale může vést k růstu ceny, umožní umístit služby na nové trhy nebo jejich segmenty s vysokou rentabilitou;
- **snížení komplexnosti** – vede ke specializaci, zjednodušuje distribuci a kontrolu;
- **zvýšení komplexnosti** – vede k rozšíření nabídky o další služby a tím k nasycení trhu.

Průvodce studiem

Spojení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby během procesu, je důvodem k detailnějšímu zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována.

V procesu poskytování služby dochází většinou k přímému sekávání zákazníka se službou v určitém měřitelném časovém období. I v případě, kdy je přímý kontakt nahrazen automatem (bankovní automaty), si zákazník musí předem zřídit osobně účet, aby mohl tyto služby využívat. V současné době jsou některé typy přímých kontaktů nahrazeny internetem (elektronické obchody, internetové bankovnictví).

Vaštíková (2014) uvádí **tři systémy procesů poskytování služeb:**

- ***masové služby*** – vysoká standardizace služeb, nízká míra kontaktu se zákazníkem (tarify mobilních operátorů);
- ***zakázkové služby*** – střední míra přizpůsobivosti služeb, střední míra kontaktu se zákazníkem (opravny, montážní služby);
- ***profesionální služby*** – specializované a vysoce individualizované služby, vysoká míra kontaktu se zákazníkem (právní, zdravotnické služby).

Kontakt zákazníka se službou se týká všech prvků služby, včetně osobních kontaktů se zaměstnanci v určitém materiálním prostředí a využití hmotných prvků služby. Procesy poskytování služby jsou ovlivněny i tím, zda objektem poskytování služby je spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví nebo správě a dále mírou zapojení hmotných prvků do poskytování služby.

V závislosti na míře kontaktu se zákazníkem se rozlišují **čtyři typy procesů poskytování služby** (Vaštíková, 2008):

- *vysoká míra kontaktu zákazníka se službou* – zákazník musí být fyzicky přítomen, jinak služba nemůže být poskytnuta, důležité je hodnocení kvality služby na základě vnímání výsledku služby (např. zdravotnické služby, osobní služby – fitness centra, kadeřnictví);

- *zákazník je přímým příjemcem služby, ale nemusí se přímo setkat s poskytovatelem služby* (např. vzdělávání, které může probíhat na dálku prostřednictvím internetu (e-learning);
- *větší část procesu poskytování služby probíhá bez účasti zákazníka* – zákazník proces poskytnutí služby pouze objednává a záleží mu na uspokojivém výsledku, zákazníkovi záleží také na čase, ve kterém je služba provedena, méně naopak záleží na umístění služby (např. stavební práce, úklid domácností);
- *služby prováděné v souvislosti s nehmotnými aktivy zákazníka* – zákazník nemusí být fyzicky přítomen, míra kontaktu je střední až nízká, službu zákazník posuzuje na základě výsledku (např. finanční služby).

Pro řízení procesů v oblasti poptávky vzhledem k povaze služeb, které nelze skladovat, je nutné podle Vaštíkové (2008) nebo Heskové (2012) přijmout adekvátní opatření pro dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po službách.

Pro zvýšení rovnovážného stavu nabídky a poptávky se uplatňují **tyto přístupy** (Hesková, 2012):

- ***Řízení kapacity organizací poskytujících služby***: organizace může najímat chybějící zdroje (např. sezonní zaměstnanci), naopak volné zdroje může poskytovat (provozovatel autobusové dopravy může nasadit větší počet autobusů v pátečních špičkách);
- ***Řízení nabídky****:* v odvětví služeb se k řízení nabídky používají především tyto strategie:
  - flexibilní využití zařízení a zaměstnanců v souladu s různými typy poptávky po různých druzích služeb;
  - kapacity lze pronajmout nebo krátkodobě zapůjčit;
  - v období slabé poptávky je nutné organizovat práci, tak aby se zařízení připravilo na období zvýšené poptávky (např. opravy zařízení pro cestovní ruch provádět na podzim);
- ***Řízení poptávky:*** stimulace poptávky mimo sezónu (cestovní kanceláře nabízející slevy na pobyty v různých destinacích mimo sezónu);

- ***Rezervační systémy:*** z hlediska provozu služeb, umožňuje systém rezervací organizaci zjistit, kdy může nastat vrchol poptávky, rezervační systém umožňuje organizaci také vstupovat do dlouhodobějších vztahů se zákazníky (např. rezervace zájezdů cestovních kanceláří).

Otázka k zamyšlení:

Zamyslete se a zdůvodněte, pro které služby resp. odvětví služeb je, v rámci procesu poskytování, vhodná komplexnost služby a které služby se vyznačují rozmanitostí?

Průvodce studiem

Posledním prvkem marketingového mixu služeb, který si vysvětlíme, je materiální prostředí.

2.7 Materiální prostředí

Materiálním prostředím rozumíme všechny vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována a kde se poskytovatel služby a zákazník dostávají do vzájemné interakce, také hmotné věci, které umožňují poskytnutí služby. Vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry to vše navozuje zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě nebo profesionalitě provedení (Janečková, Vaštíková, 2000; Vaštíková, 2008).

Prostor pro služby (venkovní a vnitřní) hraje významnou roli ve vnímání kvality poskytované služby. **Ostatní fyzické atributy** (oblečení zaměstnanců, vzhled webových stránek, vizitky, kancelářské potřeby, brožury).

Řízení materiálního prostředí ve službách se zabývá řešením jak **vnějšího prostředí** organizace poskytující služby, například architekturou budov, umístěním vchodů, strukturou použitých materiálů při výstavbě, velikostí parkoviště, úpravou okolní zeleně, osvětlení, pořádkem a čistotou kolem budov dané provozovny služby apod., tak **vnitřního prostředí,** například rozmístěním nábytku, vybavením a zařízením místností provozovny poskytující služby, osvětlením, kombinací použitých barev.

V marketingu služeb se rozlišují **dva druhy materiálního prostředí** (Vaštíková, 2014):

- **Periferní materiální prostředí** – je součástí koupě služby. Nemá vlastní hodnotu. Představuje další prvek "zhmotnění" nebo vizuální identifikace určité služby. V praxi se využívá řada materiálních prvků, které si zákazník po obdržení služby odnese s sebou (graficky zpracovaná vstupenka do hradní galerie s informacemi o hradu, pohlednice s obrázkem hotelu).
- **Základní materiální prostředí** – na rozdíl od periferního prostředí ho zákazník nemůže vlastnit. Základní prostředí ale může mít podstatný vliv na poskytovanou službu, proto ho lze považovat za součást služby.

Periferní a základní prostředí se společně podílí na vytvoření **image služby.** Důležité je, že odlišuje firmu od konkurence. Určité prvky materiálního prostředí by měly splňovat podmínku zachování identity stylu a charakteru organizace *(corporate identity*) a dotvářet její žádoucí image.

Podle Vaštíkové (2014) marketingoví odborníci můžou **zviditelnit poskytovanou službu spojením služby s hmotným podnětem**, který zákazníci snadněji vnímají. V tomto případě se nehmotná povaha služby transformuje do hmotných předmětů reprezentujících službu.

Průvodce studiem

Prostředí je komplexnější pojem než pouhé působení předmětů. *„**Prostředí** představuje spolupůsobení hmotných a nehmotných prvků v místě, kde je služba prováděna a ve kterém spolu jednají organizace služeb a zákazník. Proto zahrnuje každé příslušenství, které ovlivňuje výkon a komunikaci dané služby"* (Vaštíková, 2014, s. 172).

Tvorba ideálního materiálního prostředí a tím i jeho atmosféry je nepochybně těžkým úkolem. Organizace poskytující služby se přitom setkávají se dvěma problémy:

- poznatky o vlivu prostředí a jeho jednotlivých složkách jsou nepřesné,
- posuzování těchto vlivů má většinou subjektivní charakter.

Mezi prvky materiálního prostředí patří:

- rozvržení prostoru,
- zařízení interiéru,

- osvětlení,
- barvy,
- značení (grafické zprávy, symboly a označení, které jsou výrazným prvkem komunikace v sektoru služeb),
- úloha ostatních smyslů v materiálním prostředí a atmosféry.

Průvodce studiem

Podrobněji prvky řízení materiálního prostředí a jejich význam ve vybraných odvětvích služeb uvádí např. Seifertová (2003) nebo Vaštíková (2014).

Shrnutí

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti služeb, které jsou nabízeny zákazníkům. Marketingový mix služeb tvoří čtyři tradiční prvky – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, které jsou doplněny o další tři prvky – lidé, procesy a materiální prostředí. Všechny prvky marketingového mixu služeb jsou vzájemně propojeny a měly by být v neustálé interakci, aby mohly přinášet synergické efekty.

Nabídku služeb organizací poskytujících služby můžeme rozdělit na základní a doplňkový produkt (službu). Podle úrovně produktu (služby) můžeme rozlišit základní, očekávanou a rozšířenou úroveň služby. Většina organizací poskytuje mix služeb tedy více či méně rozsáhlý sortiment služeb**.** ***Cena*** je důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hraje významnou roli při budování image služby. ***Distribuce*** ve službách převládá přímými distribučními cestami – od poskytovatele. V případě nepřímých distribučních cest využívají firmy pro distribuci služby jeden nebo více distribučních mezičlánků. Ve službách se jedná o zprostředkovatele. ***Marketingová komunikace*** je jedním z nejviditelnějších nástrojů marketingového mixu. Kromě tradičních nástrojů komunikačního mixu, (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing), dochází k obohacování i o nové způsoby využívané v oblastech služeb.

Procesy představují souhrn postupů a činností, se kterými se musí pracovníci ztotožnit a které musí respektovat. Podle počtu kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb a možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu. V závislosti na míře kontaktu se zákazníkem můžeme rozlišit konkrétní typy procesů poskytování služeb. ***Lidé*** představují další významnou složku v marketingovém mixu služeb. Míněni jsou zaměstnanci, zákazníci a veřejnost nebo také rodiny, přátelé a známí zákazníků, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služeb a tím ovlivňují vnímání kupujícího. V marketingu služeb se rozlišují dva druhy ***materiálního prostředí*** – periferní prostředí, které je součástí koupě a pomáhá zhmotnění služby a základní prostředí, které zákazník nemůže vlastnit, může mít ale podstatný vliv na poskytovanou službu.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Vysvětlete rozdíl mezi marketingovým mixem pro hmotný produkt a pro služby.*
2. *Popište, co představuje základní a doplňkový produkt služby?*
3. *Uveďte na konkrétním příkladu, co je hloubka a šířka nabízených služeb?*
4. *Jaké znáte metody stanovení cen pro služby?*
5. *Vysvětlete, jaká je úloha zprostředkovatelů při distribuci služeb?*
6. *Popište způsoby distribuce služeb ovlivňující umístění.*
7. *Uveďte nové způsoby komunikačních nástrojů pro služby.*
8. *Jaké znáte typy procesů poskytování služeb?*
9. *Jaká je úloha lidského faktoru v procesu poskytování služeb?*
10. *Co je to materiální prostředí a jaký má význam pro služby?*

Korespondenční úkol

Vyjděte se znalostí, které již máte o službách a jejich charakteristice, o specifických vlastnostech služeb, prvcích marketingového mixu. Pro dvě vybrané služby (tržní nebo veřejné) vysvětlete rozšiřující prvky marketingového mixu typické pro služby: a) procesy, b) lidé ve službách, c) materiální prostředí. Úkol zpracujte v rozsahu 2–3 stran formátu A4 a zašlete Vašemu tutorovi.

Citovaná a doporučená literatura

FORET, M. (2011). *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press.

CELTOVÁ, H. (2007). *Marketing služeb*. Praha: bankovní institut vysoká škola.

HANNAGAN (1996). Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press.

HESKOVÁ, M. (2012). *Teorie, management a marketing služeb.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

HESKOVÁ, M. (2015). *Teorie, management a marketing služeb.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

HESKOVÁ, M., STARCHOŇ, P. (2009). *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu.* Praha: Oeconomica.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. (2000). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

KARLÍČEK a kol. (2018). *Základy marketingu.* Praha: Grada Publishing.

KINCL, J. a kol. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing.

KOTLER, P. (2007). *Marketng Managenemnt. Analýza, plánování, realizace a kontrola.* Praha: Victoria Publishing.

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2015). *A Framework for Marketing Management.* Harlow: Pearson Education Limited.

LOVELOCK, CH. H. (1992). *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

MATEIDES, A., ĎAĎO, J. (2002). *Služby – teória služieb, marketing, kvalita, služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi.* Bratislava: EPOS.

PAYNE, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

ŘEZNÍČEK, B., ŠARADÍN, P. (2001). *Marketing v dopravě.* Praha: Grada publishing.

SEIFERTOVÁ, V. (2003). *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Pragoline, Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství.

SLAVÍK, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing.

SMITH, P. (2000). *Moderní marketing.* Praha: Computer Press.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2008). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

WIKIPEDIA (2016). *Marketingový mix služeb* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix_slu%C5%BEeb

3 Kvalita služeb

Cíl kapitoly

Po nastudování této kapitoly byste měli být schopni:

- definovat kvalitu z různých významových rovin,
- vysvětlit pojetí kvality služeb a rozlišit dimenze kvality služeb,
- orientovat se v přístupech a metodách pro hodnocení kvality služeb,
- vysvětlit modely a metody pro měření spokojenosti a kvality služeb,
- definovat pojmy certifikace a standard a uvést standardy pro hodnocení kvality ve veřejné správě.

Klíčová slova

kvalita, kvalita služeb, hodnocení kvality služeb, kvalita služeb z pohledu organizace, kvalita služeb z pohledu zákazníka, standardy kvality, certifikace

Průvodce studiem:

V této kapitole se nejprve zaměříme na pojetí kvality v kontextu služeb, vysvětlíme si přístupy a metody pro hodnocení kvality služeb, v souvislosti s kvalitou se dále zaměříme na certifikace a standardy kvality služeb.

Služby přispívají k uspokojování stále širšího spektra individuálních i společenských potřeb. S jejich významem pro jednotlivce, ale i společnost se výrazně zvyšují požadavky na jejich kvalitu. Řada průzkumů prokázala, že existuje *souvislost mezi kvalitou poskytovaných služeb nebo spokojeností zákazníků* se službami a *schopností firmy udržet si zákazníky.* V současné době se **kvalita** stává zásadním determinantem konkurenceschopnosti organizace.

3.1 Pojetí kvality

Průvodce studiem

Pojem kvalita může mít podle Malík Holasové (2014) několik významů. V souvislosti s významem pojmu kvalita se jedná o deskriptivně analytickou rovinu, normativní rovinu, evaluační rovinu a rovinu orientovanou na jednání.

Kvalita, vnímána jako souhrn vlastností výrobku, služby nebo procesu, které uspokojí požadované nebo předpokládané potřeby a požadavky spotřebitelů, se v posledních letech stále více stává neodmyslitelným znakem nejen výrobní, ale především nevýrobní činnosti. Kvalita je nejen požadavkem zákazníka a rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, ale i nutností. Kvalita se tedy netýká jen pracovních postupů, výrobků či služeb, ale zahrnuje i všechny sféry, které ovlivňují život celé společnosti a státu (Jankal, 2008).

Obdobně i podle autorů Mateides, Ďaďo (2002, s. 264) je **kvalita** „souhrn vlastností a znaků produktu, které se podílejí na schopnosti plnit požadavky“. Tato definice platí jak pro výrobky, tak pro služby. Autoři dále pro pochopení pojmu kvalita konkretizují:

- *pojem kvality vztahující se na produkt* – kdy kvalita je chápana jako suma (součet), případně úroveň existujících vlastností výrobků nebo služeb. Měření kvality se uskutečňuje na základě objektivních kritérií.
- *pojem kvality vztahující se na zákazníka* – kvalita je definovaná podle vnímání vlastností výrobků případně služeb zákazníkem. Měření kvality se uskutečňuje na základě subjektivních kritérií.

Pro chápání pojmu kvalita se rozlišují tři možné vymezení (Mateides, Ďaďo 2002):

- *pojem absolutní kvality* definuje kvalitu jako míru pro jakost výrobku nebo služby;
- *výrobně orientovaný pojem kvality* definuje kvalitu jako funkci podnikových standardů, které slouží jako základ pro kontrolu kvality v podniku;

- *hodnotově orientovaný pojem* kvality klade důraz na poměr ceny a výkonu z pohledu zákazníka. Posuzuje se, zda výkon odpovídá ceně a zda vzhledem k ní dosahuje určitou úroveň kvality.

Jiný pohled na kvalitu uvádí Ochrana (2003). Podle něj pojem **kvalita** není možné ztotožňovat s pojmem vlastnosti. Termíny vlastnost a kvalita nemůžeme považovat za synonyma. Vlastnost je vše, co daný jev má, tedy obsahuje nejen aspekt kvalitativní ale i kvantitativní. Kvalita je tím, co sjednocuje mnohotvárné vlastnosti daného jevu do jistého celistvého systému a co přetrvává v procesu jejich změn. Pojem „kvalita“ má dle Ochrany (2003) tři základní atributy:

- *Vlastnost* je to, co danou službu přibližuje z hlediska jejich užitných charakteristik.
- *Stav* je určitý výsledek, který charakterizuje průřez, průnik celého souboru vlastností dané služby v určitém prostoru a čase. Na popis stavu potřebujeme soubor norem, které vystupují jako ukazatelé výsledků.
- *Fáze* je tím kvalitativním rysem, který zohledňuje procesní stránku služby. Je to prostorový nebo časový úsek, v rámci kterého danou službu uskutečňujeme.

Průvodce studiem

Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší podle svého relevantního významu pro různé druhy služeb. Chápání pojmu **kvalita v soukromém i veřejném sektoru** zaznamenalo určitý vývoj. Dle Lukášové a kol. (2009) můžeme rozlišit tři fáze:

- *Kvalita ve smyslu respektování norem a postupů.* Představa o kvalitě korespondovala s chápáním kvality v souladu s technickými specifikacemi produktů.
- *Kvalita ve smyslu účinnosti,* kdy v 60. letech minulého století došlo k vývojovému posunu v souvislosti se zaváděním řízení podle cílů. Kvalita začala být spojována s účelem, ke kterému má služba vést.
- *Kvalita ve smyslu spokojenosti zákazníka*. Chápání kvality jako spokojenosti zákazníka veřejného sektoru, které v současnosti představuje uznávanou koncepci kvality ve veřejném sektoru, je založeno na filozofii TQM. S uplatněním koncepce

TQM se za aktuální považuje potřeba, rozpracovat koncepci TQM tak, aby lépe vyhovovala specifikům veřejného sektoru.

Mezi hlavní směry přístupů k rozvoji kvality služeb podle Vaštíkové (2014) patří tržní a profesionální přístup. **Tržní přístupy** jsou uplatňovány v soukromém sektoru výroby a služeb. Využívají nástroje z oblasti managementu (normy ISO, model TQM, benchmarking). Tyto přístupy se zaměřují zejména na tzv. uživatelskou kvalitu – na zjišťování požadavků a spokojenost klienta. Naopak **profesionální přístupy** jsou charakteristické pro veřejné služby v Evropě a Severní Americe. Zaměřují se zejména na tzv. kvalitu z hlediska poskytovatele, která vychází z vysokého stupně profesionálních požadavků. Neustále se ale vyvíjí i nové přístupy, které mohou být kombinací tržních a profesionálních přístupů.

3.2 Pojetí kvality služeb

Průvodce studiem

Vzájemným propojením uvedených definičních vymezení je možné zavést chápání pojmu kvalita služby. Pojetím kvality služeb se z různých pohledů zkoumání zabývá řada autorů (Mateides, Ďaďo, 2002; Ochrana, 2003; Karkalíková, 2007; Lukášová a kol., 2009; Matoušek a kol., 2011; Hesková, 2012; Malík Holasová, 2014; Vaštíková, 2014; Rašovská, Ryglová, 2017).

Kvalitou služby podle autorů Mateides, Ďaďo (2002, s. 265) se rozumí schopnost poskytovatele služby vytvořit (se spoluúčastí zákazníka) požadovaný výkon, na základě očekávání zákazníka, na určité pro něj požadované úrovni.

Kvalitu služby podle Matouška a kol. (2011) je možné garantovat, tím že bude prověřena, podle předem stanovených a definovaných parametrů (nejlépe měřitelných). Standardy můžou formulovat poskytovatelé a zřizovatelé služeb společně s uživateli (klienty).

Kvalita služeb podle Vaštíkové, 2014, s. 198) je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb neustále roste, společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich

loajalitu. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji od služeb konkurence.

Podle Heskové (2012, s. 70) je **kvalita služeb** určená souborem vlastností, které jsou potřebné pro uspokojení potřeb zákazníka. Předpokladem poskytování kvalitních služeb je vyváženost z pohledu interních a externích faktorů ovlivňujících tvorbu a realizaci služby. Kvalita, v souvislosti se službou, může plnit i motivační funkci orientovanou na všechny oblasti kvality (zákazníky, motivace vlastních pracovníků).

Jankal (2008) konstatuje že, **kvalita služeb** může byt definovaná jako „míra, se kterou služby splňují požadavky, přání a očekávání příjemců“. Zákazník považuje kvalitu služeb za vynikající anebo podřadnou v závislosti na svých zkušenostech, bez ohledu na to, co poskytovatel a jiní odborníci považují za kvalitní. Proto, pokud chce podnik poskytující služby přežít, je důležité, aby registroval to, jak zákazníci přijímají služby, protože jejich narůstající nespokojenost představuje hrozbu pro každého dodavatele. Kvalita je základem konkurenční schopnosti podniku a tedy poskytované služby. Dodávání služeb trvale vyšší kvality je jednou z možností, jak odlišit poskytovanou službu od konkurenčního podniku. Trvalé dosahování kvality, to nejsou jen finanční výsledky, ale hlavně úroveň poskytovaných služeb. Podstatou je, aby zákazník obdržel vyšší kvalitu služeb, než jakou očekával, např. po předchozích zkušenostech, na základě informací o podniku, po ovlivnění reklamou. Poskytovatelé služeb musí, co nejlépe identifikovat očekávání zákazníků a schopnost prosadit se kvalitními službami. To se stává podmínkou ekonomického přežití v současných podmínkách tržního hospodářství.

Průvodce studiem

V odborné literatuře je věnována pozornost různým dimenzím kvality služby (podrobněji např. Mateides, Ďaďo, 2002, s. 265–267). V marketingové literatuře můžeme rozlišit – potenciální dimenzi kvality, procesní dimenzi kvality a dimenzi kvality výsledku.

Potenciální dimenze kvality služby obsahuje věcné, organizační, personální a výkonové předpoklady osoby, která kvalitu služby nabízí. *Procesní dimenze kvality služby* se vztahuje na všechny procesy v době tvorby výkonu. V *dimenzi kvality výsledku* následuje posouzení (ohodnocení) přineseného výkonu na konci procesu.

Rozlišení dimenzí kvality je možné i s ohledem na způsob a rozsah vytvořené služby. Podle Vaštíkové (2014) se může jednat o dvě dimenze (složky) kvality:

Technická kvalita – se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu interakce s poskytovatelem služby. Měřitelnými prvky kvality služeb jsou standardy, normy. Hodnocení technické kvality služby i její úroveň můžou objektivně posoudit pouze odborníci. Je měřena nezávislými odborníky nebo certifikovanými pracovišti. Příkladem jsou ISO normy, vyjádření času čekání, čas poskytování služby. Podrobněji bude pojednáno o certifikaci a standardech kvality služeb v subkapitole 3.5.

Funkční kvalita služby – jakým způsobem je služba poskytována. Vnímání funkční kvality je subjektivnější. Ovlivňuje jí prostředí, ve kterém je služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby apod. K hodnocení slouží marketingový výzkum (výzkum spokojenosti, přání zákazníků apod.)

Technická a funkční kvalita se podílejí na image organizace, která má zpětně vliv na to, jaké očekávání spojuje zákazník se službou.

Mateides, Ďaďo (2002, s. 265–267) kromě technické a funkční dimenze kvality podrobněji rozebírají i **další rozdělení dimenzí kvality**. Jedná se o:

a) *dimenze kvality, které se vztahují na očekávání zákazníků* se zřetelem na poskytování služby (rutinní a výjimečná dimenze kvality);

b) *dimenze kvality, které odpovídají na otázku, jaké je přiblížení se zákazníka k produktu* (při posouzení poskytované služby), kdy se rozlišuje – dimenze hledané kvality, zkušenostní dimenze kvality a dimenze důvěry.

Úkol k textu

Na příkladu vybrané služby (tržní nebo veřejné) vysvětlete různé dimenze její kvality.

3.3 Přístupy pro hodnocení kvality služeb

Průvodce studiem

V této kapitole se budeme věnovat hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka, z pohledu organizace a z pohledu konkurence. Hodnocení kvality služeb resp. konkrétní

přístupy pro měření kvality služeb vysvětlují např. Mateides, Ďaďo (2002); Lukášová a kol. (2009); Hesková (2012) nebo Vaštíková (2014).

Podle Vaštíkové (2014) by *komplexní šetření kvality služeb* mělo zahrnovat tři aspekty: *hledisko zákazníka, marketingové koncepce organizace a konkurenční hledisko.* Tyto přístupy pro hodnocení kvality služeb si nyní vysvětlíme podrobněji.

3.3.1 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Požadavky na kvalitu služeb z pohledu zákazníka jsou definovány pomocí specifického očekávání aktuálních a potenciálních zákazníků. Tyto požadavky se podle autorů Mateides, Ďaďo (2002) můžou vztahovat na potenciální dimenzi služby (např. vybavení hotelového pokoje), na proces poskytování služeb (vstřícnost personálu v bance apod.) nebo na výsledek poskytování služby (např. úklid bytu provedený úklidovou firmou, úprava vlasů po návštěvě kadeřnického salónu).

Mezi metody hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka patří podle Vaštíkové (2014):

- **Průzkumy kvality služeb**

Hodnocení kvality se provádí pomocí průzkumu názorů zákazníků, realizovaného běžnými metodami primárního výzkumu**.** Nejčastější formou průzkumu je **dotazování,** které může být ústní, telefonické nebo zaslání dotazníků poštou, emailem. U některých služeb je možné využít i pozorování.

Stálé zákaznické panely – skupiny zákazníků, kteří jsou častějšími uživateli služby, sdělují své názory na kvalitu služby. Využívají se také k hodnocení nově zavedené nebo zdokonalené služby.

Studie vnímání hodnoty zákazníkem – tyto studie kombinují kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Cílem je zjištění názorů zákazníků na organizaci, což může vést ke dokonalení služby. *Kvalitativní část* studie sleduje názory zákazníků, ale i dalších zúčastněných na organizaci**.** *V kvantitativní části výzkumu* jsou zákazníci požádáni o hodnocení různých vlastností služby. Studie vnímání hodnoty můžou obsahovat i analýzu hodnocení služby zaměstnanci organizace.

V menších organizacích je vhodnou a jednoduchou metodou hodnocení kvality služeb ***analýza stížností***, která by měla být součástí programů řízení styku se zákazníky.

- **Technika kritických případů**

Další metodou zjišťování kvality služeb z pohledu zákazníka je technika kritických případů. Tato metoda slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníků poskytovaných služeb. Metoda je založena na shromažďování přímých rozhovorů se zákazníky služeb, kteří popisovali ty situace při realizaci služby, které jim utkvěly v paměti. Dalším krokem je analýza těchto situací a jejich klasifikace.

Průvodce studiem

Blíže metody pro hodnocení kvality z pohledu zákazníka – průzkumy kvality služeb, techniku kritických případů a metodu SERVQUAL**,** o které bude pojednáno v další části této kapitoly, vysvětluje Vaštíková (2014, s. 199–202).

3.3.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace

Kvalita z pohledu organizace je závislá na předem stanovených parametrech produktu, pokud dojde ke splnění stanovených parametrů, potom je služba považována za kvalitní. Mezi metody *hodnocení kvality* služeb *z pohledu organizace* patří (Vaštíková, 2014):

- **Fingovaný nákup**

Tato metoda je *zvláštním způsobem výzkumu kvality poskytované služby* prostřednictvím nezávislých osob. Pověřené osoby (např. pracovníci výzkumných agentur) sledují chování prodejců, ověřují jejich odbornost, průběh poskytování služby. Hodnotí se i materiální prvky (vzhled provozovny, fyzická dostupnost). Cílem metody je stanovení 1) předpisů a norem pro provádění zkoumaných služeb, 2) kritérií a standardů, které mají podléhat hodnocení kvality služeb.

- **Audit**

Může být prováděn formou *interního auditu* – hodnotitelem je zpravidla externí firma (pracovníci), kteří nejsou zapojeni do prověřované činnosti organizace, aby mohli poskytnout nezávislý názor na konkrétní činnost organizace. Interní audit je nástroj pro posouzení úrovně shody systému řízení organizace s určenými kritérii. Je možné zjistit

problémy s plněním kritérií např. podle ISO norem. Auditem se monitoruje i pokrok, kterého organizace dosáhla od minulého auditu. Interním auditem se hodnotí např. vysoké školy.

- **Samohodnocení**

Samohodnocení organizace je komplexní a systematické přezkoumání činností organizace a její výkonnosti. Samohodnocení pomáhá organizaci 1) identifikovat její silné a slabé stránky, 2) získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Může stanovit priority, plánovat a zavádět zlepšení pro zvýšení výkonnosti a kvality poskytovaných služeb. Ve veřejném sektoru se využívá *sebehodnocení pracovníků podle modelu CAF*, což je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen pro podmínky organizací veřejného sektoru. Podstatou modelu CAF je systém devíti hlavních kritérií činnosti organizace.

- **Benchmarking**

(porovnání s nejlepším) je technika měření a analýzy, kterou organizace může využít při hledání nejlepších zkušeností v organizaci i mimo ni s cílem zlepšit svou výkonnost a kvalitu poskytovaných služeb. Porovnávány a analyzovány jsou jednotlivé strategie, procesy (služby) konkurenčních firem, za účelem *zjistit nejlepší postupy, se kterými se daná organizace poměřuje a aplikuje je na vlastní procesy poskytování služeb*.

Otázka k zamyšlení

Zamyslete se nad metodami pro hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka a z pohledu organizace. Zdůvodněte, které z těchto metod se využívají pro hodnocení subjektivní kvality a které pro objektivní hodnocení kvality služeb?

3.3.3 Hodnocení kvality služeb z pohledu konkurence

Požadavky na kvalitu služeb z pohledu konkurence souvisí s úvahami, jak může podnik (organizace) pomocí cílené strategie kvality profitovat oproti svým hlavním konkurentům. Kvalitu poskytovaných služeb je možné definovat jako strategickou konkurenční výhodu. Konkrétní požadavky na kvalitu služeb vyplývají z úrovně kvality služeb nabízených nejdůležitějšími konkurenty resp. z existující pozice kvality v podniku.

Pochopení kvality služby odpovídá v tomto případě hledání předností v soutěži s konkurujícím poskytovatelem (Mateides, Ďado, 2002, s. 268).

Podle Vaštíkové (2014) dotazováním se zákazníků může být zjištěna spokojenost se službami určité organizace, ale v případě, že konkurence nabídne vyšší úroveň služeb a zákazníci to zjistí, je reálné nebezpečí, že přejdou ke konkurenci.

3.4 Modely měření spokojenosti a kvality služeb

Průvodce studiem:

V této části si vysvětlíme metody a modely pro měření spokojenosti a kvality služeb – diskonfirmační model spokojenosti, model zóny tolerance, gap model kvality služeb a metodu SERVQUAL. Tyto modely podrobněji rozebírají v různých souvislostech např. Mateides, Ďaďo (2002); Lukášová a kol. (2009); Hesková (2012); Vaštíková (2014) nebo Stejskal a kol. (2017).

- **Diskonfirmační model spokojenosti**

Nejčastěji používaným teoretickým základem výzkumů týkajících se spokojenosti zákazníků je diskonfirmační model. Lukášová a kol. (2009) konstatuje, že někteří autoři označují tento model jako model kvality služeb, jiní pak jako model spokojenosti. Uvedená skutečnost je důsledkem konceptuálních nejasností a diskusí ohledně pojmu kvalita služby/ spokojenost služby.

Model má své počátky v 80. letech, i v současnosti ale představuje dominantní paradigma měření kvality služeb/spokojenosti zákazníků. Model vychází z chápání spokojenosti jako pocitu vznikajícího na základě rozdílu mezi tím, co zákazník očekával, a tím co „dostal“. Při spotřebě služby dochází ke konfrontaci zákazníkových očekávání s realitou: očekávání jsou buď naplněna – dojde ke konfirmaci, nebo nejsou naplněna – dojde k diskonfirmaci. V případě naplnění či překonání očekávání vzniká u zákazníka pocit spokojenosti, v případě diskonfirmace dochází k nespokojenosti. Míra spokojenosti či nespokojenosti je tak determinována velikostí a směrem rozdílu mezi očekáváním zákazníka a obdrženou, resp. zákazníkem vnímanou službou. Vzhledem k tomu, že

hodnocení kvality je subjektivní, je to, co zákazník „dostal“, označováno jako vnímaná kvalita (blíže např. Lukášová a kol., 2009, s. 34–35).

- **Model zóny tolerance**

Ve vztahu ke službě má zákazník vždy řadu očekávání – očekává určitý obsah služby, určitou rychlost poskytnutí služby, určitý způsob chování personálu apod. Jeho očekávání se vztahují k jednotlivým charakteristikám – atributům služby (Lukášová a kol., 2009).

V realitě uvažuje zákazník dvě úrovně očekávání, a to žádoucí a akceptovatelnou**.** ***Žádoucí úroveň*** vyjadřuje, na jaké úrovni by služba podle zákazníka měla být. ***Akceptovatelná úroveň*** představuje minimální úroveň služby, kterou je zákazník ještě ochoten akceptovat. Mezi těmito úrovněmi se nachází **tzv. zóna tolerance,** která definuje oblast, ve které je výkon služby pro zákazníka uspokojivý (blíže dokumentuje obrázek 4).

Obrázek 4 Model zóny tolerance

Zdroj: Lukášová a kol. (2009, s. 36)

Zóny tolerance můžou být odlišné. U každého jednotlivce se můžou měnit i v čase. Provedené výzkumy však ukázaly, že určité zákonitosti existují (Lukášová a kol., 2009):

- zóna tolerance je u zákazníků obvykle užší, pokud jde o obsah/výstup služby (co bylo zákazníkům poskytnuto) a širší, pokud jde o proces poskytování služby (jak jim byla služba poskytnuta),

- zóna tolerance je u zákazníků užší v případě, když ví, že mají možnost výběru poskytovatele a širší v případě, že jsou odkázáni pouze na jednoho poskytovatele.

Prakticky to znamená, že zákazníci jsou 1) tolerantnější k procesu poskytování služby a méně tolerantní k obsahu/výstupu služby, 2) tolerantnější k monopolním poskytovatelům služby než k poskytovatelům, kteří mají konkurenty.

- **Gap model kvality služeb**

Metodika pracuje s rozdíly mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Pokud chce organizace dosahovat spokojenosti svých zákazníků, měla by předcházet negativnímu rozdílu mezi tím, co zákazník od služby očekává, a co skutečně získá. Pokud takový rozdíl existuje, měl by management organizace hledat příčiny jeho vzniku. Prakticky to znamená hledat příčiny nedostatečné kvality poskytovaných služeb.

Rozdíl (angl. *gap*) ***mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služby*** může být způsoben čtyřmi dílčími rozdíly v řízení kvality organizace. Podle Lukášové a kol. (2009); Heskové, (2015); Stejskala a kol. (2017) se j*edná o tyto dílčí* ***rozdíly v řízení kvality služeb:***

Gap 1*: Rozdíl mezi očekáváním spotřebitelů a představami manažerů o očekávání spotřebitelů*
Gap 2: *Rozdíl mezi očekáváním spotřebitelů a specifikací kvality*
Gap 3: *Rozdíl mezi specifikací kvality a poskytnutou kvalitou*
Gap 4*: Rozdíl mezi slibovanou kvalitou a poskytnutou kvalitou*
Uvedené 4 rozdíly představují příčiny poskytování nekvalitních služeb. V jejich důsledku vzniká zásadní *rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním kvality poskytnuté* služby **(gap 5).**

Průvodce studiem

Podrobněji rozdíly mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služby vysvětlují např. Lukášová a kol. (2009) nebo Stejskal a kol.(2017).

- **Metoda SERVQUAL**

Tato metoda měření kvality služeb byla vyvinutá v 80. letech minulého století v USA. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím,

jaká služba je jim poskytnuta. Jedná se o nejvíce propracovanou metodu měření kvality služeb. Podle Vaštíkové (2014) vychází ze dvou *základních pohledů na kvalitu služeb:*

- Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší z hlediska relativního významu pro různé druhy služeb.
- Kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň částečně hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků.

Metoda se zabývá rozdílem mezi očekávanou a skutečně vnímanou kvalitou služby (gap 5). Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu (gap model kvality služeb).

Pět obecných dimenzí kvality služeb (základních kritérií), pomocí kterých zákazníci hodnotí kvalitu služeb, uvádí Vaštíková (2014) nebo Stejskal a kol.(2017):

- ***Spolehlivost*** – schopnost poskytnout slíbenou službu přesně a spolehlivě;
- ***Hmotné aspekty*** – fyzické aspekty prostředí, v němž je služba poskytována, vybavení, včetně vzhledu pracovníků organizace;
- ***Vstřícnost*** – ochota pracovníků reagovat na požadavky zákazníků a poskytnout službu rychle;
- ***Jistota*** – znalosti a dovednosti pracovníků organizace vyvolávající v zákaznících důvěru;
- ***Empatie***, pochopení – pochopení potřeb a požadavků zákazníků, individuální pozornost věnovaná zákazníkům.

Řada studií potvrdila, že zákazníci přikládají největší váhu atributu spolehlivosti, naopak za nejméně důležité považují hmotné podmínky. Soubor zmíněných pěti dimenzí kvality se stal základem pro vývoj uznávaného nástroje kvantitativního hodnocení kvality služeb – metody SERVQUAL. V procesu měření kvality jsou zákazníci osloveni, aby poskytli dvojí hodnocení každého z atributů. Jedno hodnocení reflektuje jejich očekávanou úroveň služby před jejím poskytnutím a druhé hodnotí skutečné vnímání již poskytnuté služby (Stejskal a kol., 2017).

Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné použití, např. pro srovnání úrovně služeb s jinými firmami v odvětví. Metoda se snaží pojmout oblast služeb co nejkomplexněji a

získat co nejspolehlivější data. V případě přizpůsobení konkrétním podmínkám organizace je široce využitelným nástrojem v různých oblastech služeb.

Příklad

Primární využití hodnocení úrovně služeb pomocí metody SERVQUAL je možné např. v bankovnictví, pojišťovnictví, maloobchodních řetězcích, poradenství apod. V České republice byla metodikou SERVQUAL srovnávána úroveň služeb v knihovnách a poté porovnána s podobným výzkumem v rámci EU. Metodu SERVQUAL můžeme přizpůsobit i pro hodnocení spokojenosti služeb a komunikace uvnitř společnosti.

Příklad

Jako příklad adaptace metody SERVQUAL v tržním sektoru lze uvést DINESERV, což je metoda určená k měření kvality služeb restaurací nebo LODGSERV jako metodu vyvinutou k měření kvality služeb ubytování.

Problematice kritérií spokojenosti se službami je věnována pozornost od začátku 80. let minulého století. Na základě provedených výzkumů se autoři shodují v tom že:

- spokojenost se službou je vícedimenzionálním konstruktem; zákazníci hodnotí kvalitu služby podle řady charakteristik – atributů kvality služby,
- různé atributy můžou mít pro zákazníky různou závažnost,
- východiskem pro tvorbu kvalitních nástrojů k měření spokojenosti se službami je nalezení obecnějších, klíčových dimenzí kvality služby, které determinují vnímání kvality a výslednou spokojenost zákazníka.

Průvodce studiem

Úsilí řady výzkumů, jak konstatuje Lukášová a kol. (2009), je proto soustředěno na nalezení atributů, které jsou pro hodnocení jednotlivých oblastí služeb rozhodující, a identifikací obecnějších dimenzí, které leží v pozadí těchto atributů a které představují klíčová kritéria hodnocení kvality služeb.

3.5 Standardy kvality a certifikace služeb

Průvodce studiem

Různé studie dokládají, že dobře řízené organizace poskytující služby využívají celou řadu postupů, které vedou ke zvýšení kvality služby (blíže Kotler a kol., 2007). V souvislosti s kvalitou služeb si nyní vysvětlíme, jaký význam plní certifikace a standardy kvality služeb.

Standardem se rozumí technická specifikace přijatá uznaným normalizačním orgánem pro opakované nebo nepřetržité použití. **Standard služby** specifikuje požadavky, které má služba splnit. Standardy služeb mohou obsahovat konkrétní měřitelné požadavky na samotnou službu nebo zavedené postupy organizace, které by mohly být použity opakovaně nebo nepřetržitě, aby se zajistilo dosažení definované úrovně služby (European Commission, 2016; Halásková, 2018).

Stanovení **standardů kvality** pomáhá sdělit zákazníkům, jakou úroveň kvality služby mohou očekávat. Stanovení standardů kvality je velmi obtížné. Mezi způsoby stanovení standardů podle Vaštíkové (2014) patří:

- standardy, které vychází z obchodních podmínek,
- u specifických služeb stanoví organizace určité garance,
- stanovení minimálních standardů kvality (profesními asociacemi),
- stanovení mezinárodních norem kvality ISO,
- standardy kvality jsou stanoveny zvenčí (nadřízeným úřadem) – v prostředí veřejných služeb.

Standardy služeb mohou být specifikovány jako: ***standardy procesů***, tzn., mají přímý vliv na kvalitu produktu anebo kvalitu služeb (ISO – certifikace), zvyšují účinnost produkce anebo internalizují externí efekty; ***standardy produktů***, které zabezpečují technickou charakteristiku těchto služeb (Halásková, 2018).

Certifikace je definována jako "činnost třetí osoby prokazující dosažení přiměřené důvěry, že řádně identifikovaný výrobek, proces, kvalifikace personálu nebo systém jakosti je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným normativním dokumentem".

Smyslem certifikace je ověření shody certifikovaného objektu s příslušnými předpisy, resp. normami tak, aby výsledky tohoto ověření mohly být uznávané nejen tam, kde se ověření provedlo, ale také v dalších zemích, které uznaly principy certifikace (Mateides a kol., 2006).

Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization) vytvořila normy s označením ISO. **Norma ISO** je dokument, který uvádí požadavky, specifikace, pokyny nebo charakteristiky, které mohou důsledně zajistit, aby materiály, výrobky, procesy a služby byly použity vhodně k jejich účelu.

Z mezinárodních norem ISO jsou využívány ve vybraných odvětvích služeb zejména dle International Organisation for Standardization (2014):

- ISO 9000 Management kvality,
- ISO 14000 Environmentální management,
- ISO 22000 Management bezpečnosti potravin,
- ISO 26000 Společenská odpovědnost,
- ISO 31000 Řízení rizik,
- ISO 50001 Energetický management.

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém. Původně šlo o **pětici norem** označovaných jako **ISO 9000**. Ty byly následně v roce 1994 inovovány na normy ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 a ISO 9003:1994, které byly v roce 2000 v plném rozsahu nahrazeny jednotnou normou ISO 9001:2000. V roce 2008 došlo k revizi normy na aktuálně platnou ISO 9001:2008 resp. ČSN EN ISO 9001:2009 (ISO – EMS, 2014).

3.5.1 Standardy kvality a certifikace ve veřejné správě

Průvodce studiem

Na příkladu služby veřejné správy si uvedeme, jak je pojímána kvalita ve veřejné správě a jaké standardy a certifikace se pro hodnocení kvality ve veřejné správě využívají.

Ve veřejné správě je termín kvalita často ztotožňován s pojmem standard veřejné služby. Pro základní charakteristiku pojmu lze využít následující definici: **kvalita ve veřejné správě** je vyjádřena *mírou naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo požadavků občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji* (Půček, Ochrana, 2009), kde:

- *zákazníci* (např. žadatelé na úřadě, účastníci správního řízení) očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních nebo jiných nedostatků, v požadovaném standardu;
- *občané* očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu;
- *veřejné služby* jsou služby poskytované ve veřejném zájmu;
- *oprávněnost požadavků zákazníků* je dána zákonnými normami nebo pomocí standardů;
- *oprávněnost požadavků občanů* na kvalitu života je limitována oprávněností požadavků ostatních občanů, finančními a dalšími zdroji, které jsou k dispozici, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje.

V oblasti služeb legislativa vymezuje požadavky týkající se kvality resp. řízení kvality, které jsou vymezeny např. prostřednictvím technických norem, pomocí metodik zpracovaných pro konkrétní metody řízení kvality. Uplatnění specifikovaných požadavků pak závisí na dobrovolném zájmu organizací tyto postupy dodržovat, resp. jejich dodržování vyplývá z doporučení profesních sdružení (Ministerstvo vnitra, 2016). Ve veřejné správě se nejvíce využívají následující normy obsahující specifické požadavky na systémy managementu:

- *ISO 9001 Systém managementu kvality,*
- *ISO 14001 Systém environmentálního managementu,*
- *OHSAS 18001 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,*
- *ISO/IEC 2700 Systém managementu bezpečnosti informací,*
- *ISO 50001 Systém energetického managementu.*

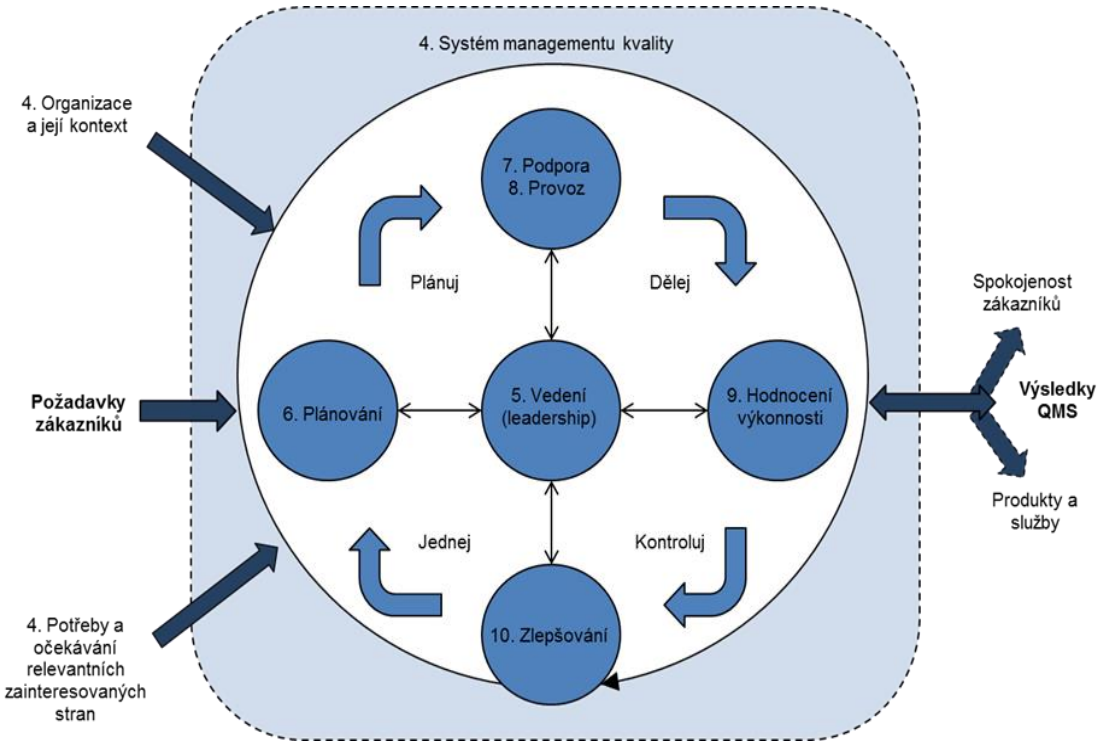
Průvodce studiem

Systém managementu kvality je použitelný pro organizace, které usilují o udržitelný úspěch, o získání důvěry ve svoji schopnost trvale poskytovat produkty a služby, které plní požadavky zákazníků. Management procesů a systému jako celku je realizován používáním cyklu PDCA s celkovým zaměřením na zvažování rizik. Snahou je využití příležitostí a předcházení nežádoucím výsledkům (Ministerstvo vnitra, 2016):

- Plánuj (**P**lan): stanov cíle systému a jeho procesů a zdroje potřebné pro dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a s politikami organizace, identifikuj rizika a příležitosti a zaměř se na ně.
- Dělej (**D**o): zaváděj to, co bylo naplánováno.
- Kontroluj (**C**heck): monitoruj a měř procesy a výsledné produkty a služby ve vztahu k politikám, cílům, požadavkům a plánovaným činnostem a podávej zprávy o výsledcích.
- Jednej (**A**ct): podle potřeby přijímej opatření pro zlepšování výkonnosti.

Strukturu normy ISO 9001 v cyklu uvedených kroků „PDCA“ dokumentuje obrázek 5.

Obrázek 5 Struktura normy ISO 9001 v cyklu PDCA



Zdroj: Ministerstvo vnitra (2016)

Existují tři koncepce managementu kvality: 1) na základě podnikových standardů, 2) na základě ISO norem, kdy kvalita služeb oceněná certifikátem ISO má značný marketingový význam a mezinárodní dosah, 3) na základě TQM (*Total quality management)*. Podrobněji tyto nástroje řízení kvality služeb rozebírá např. Stejskal a kol. (2017).

Shrnutí

Kvalita je vnímána jako souhrn vlastností výrobku, služby nebo procesu, které uspokojí požadované nebo předpokládané potřeby a požadavky spotřebitelů. Kvalita služeb je i jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. V souvislosti s kvalitou se rozlišuje několik dimenzí kvality služeb. Nejčastěji se jedná o technickou a funkční kvalitu. V marketingové literatuře se rozlišuje potenciální dimenze kvality, procesní dimenze kvality a dimenze kvality výsledků. Pro hodnocení kvality služeb se využívají různé přístupy a metody. Komplexní šetření kvality služeb se zaměřuje na tři aspekty – hledisko zákazníka, hledisko marketingové koncepce organizace a hledisko konkurenční. Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka se opírá nejčastěji o různé formy průzkumů kvality služeb. Pro hodnocení kvality služeb z pohledu organizace patří mezi nejčastěji využívané metody fingovaný nákup, audit, samohodnocení nebo benchmarking. V souvislosti s kvalitou služeb se využívají i další metody a modely pro měření spokojenosti a kvality služeb. Jedná se zejména o *diskonfirmační model spokojenosti*, který měří rozdíl mezi očekávanou a zákazníkem vnímanou kvalitou služby, *model zóny tolerance*, který představuje dvě úrovně očekávání, žádoucí a akceptovatelnou úroveň služby, *gap model kvality služeb* – rozdíl mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služby a *metoda SERVQUAL*, která měří rozdíl mezi očekávanou a skutečně vnímanou kvalitou služby. Organizace využívají jako nástroje ke zvýšení kvality služeb také certifikace (nejčasněji ISO normy) a standardy kvality služeb v podobě konkrétních měřitelných požadavků nebo zavedených postupů.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Definujte pojem kvalita a její významové chápání.*
2. *Vysvětlete pojetí kvality služeb podle různých autorů.*

3. *Popište různé dimenze kvality služeb*
4. *Uveďte metody pro hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka?*
5. *Jaké znáte metody pro hodnocení kvality služeb z pohledu organizace?*
6. *Uveďte, které modely se využívají pro měření spokojenosti a kvality služeb.*
7. *Vysvětlete podstatu metody SERVQUAL.*
8. *Jaký mají význam certifikace a standardy kvality služeb?*
9. *Uveďte nejčastěji využívané normy ISO pro hodnocení kvality.*

Korespondenční úkol

Vyberte si službu, kterou nejprve stručně charakterizujte a z pohledu hodnocení kvality se zaměřte na: 1) různé dimenze kvality této služby, 2) objektivní hodnocení kvality služby podle certifikací (ISO norem) a standardů kvality. Úkol zpracujte v rozsahu 2–3 stran formátu A4 a zašlete Vašemu tutorovi.

Citovaná a doporučená literatura

EUROPEAN COMMISSION (2016). *Standardisation package. Tapping the potential of European service standards to help Europe's consumers and businesses*. [online]. Commission Staff Working Document SWD(2016) 186 final. European Commission: Brussels, 1. 6. 2016. [cit. 2017-12-02]. Dostupné z: http://swd_2016_186_f1_other_staff_working_paper_en_v4_p1_851920.pdf

HALÁSKOVÁ, R. (2015). *Standardizace ve vybraných odvětvích veřejných služeb*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela (habilitační práce).

HALÁSKOVÁ, R. (2018). *Teorie služeb. Studijní textová opora pro učitele odborných předmětů*. Ostrava: Ostravská univerzita.

HESKOVÁ, M. (2012). *Teorie, management a marketing služeb.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

HESKOVÁ, M. (2015). *Teorie, management a marketing služeb.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

HUMMEL, T., MALORNY, CH. (1997). *Total Quality Management*. München: Carl Hanser Verlag.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2014). *ISO Standards – ISO* [online]. [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/standards.htm

ISO – EMS (2014). *Poradenství a certifikace normy ISO 9001* [online]. [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: http://www.iso-ems.cz/iso-9001.php.8

JANKAL, R. (2008). *Kvalita ako súčasť marketingového mixu v službách* [online]. [cit. 2019-08-26.]. Dostupné z: http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj61-cz.pdf

KARKALÍKOVÁ, M. (2007). *Kvalita produktu v službách*. Bratislava: Ekonom.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., AMSTRONG, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.

LUKÁŠOVÁ, R. a kol. (2009). *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita.

MALÍK HOLASOVÁ, V. (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada Publishing.

MATEIDES, A. a kol. (2006). *Manažérstvo kvality.* Bratislava: EPOS.

MATEIDES, A, ĎAĎO, J. (2002). *Služby – teória služieb, marketing, kvalita, služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi.* Bratislava: EPOS.

MATOUŠEK, O. a kol. (2011). *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* Praha: Portál.

MINISTERSTVO VNITRA ČR (2016). *Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě.* Praha: Ministerstvo vnitra.

OCHRANA, F. (2003). Veřejné služby – problém vymezení pojmu a standardizace. In *Standardizace veřejných služeb jako předpoklad efektivnosti rozvoje regionů.* Brno: Masarykova univerzita, ESF, s. 16–21.

PŮČEK M. J., OCHRANA, F. (2009). *Chytrá veřejná správa. Kohezní politika.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

RAŠOVSKÁ, I., RYGLOVÁ, K. (2017). *Management kvality služeb v cestovním ruchu. Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků.* Praha: Grada Publishing.

STEJSKAL, J. a kol. (2017). *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer, a.s.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

4 Využití marketingu ve vybraných odvětvích služeb

Cíl kapitoly

Po nastudování této kapitoly byste měli být schopni:

- charakterizovat vybraná odvětví služeb z pohledu marketingového přístupu,
- konkretizovat prvky marketingového mixu ve vybraných odvětvích služeb,
- vysvětlit marketingový přístup a využití prvků marketingového mixu v lázeňství,
- objasnit marketingový přístup včetně využití prvků marketingového mixu ve sportu,
- vysvětlit marketingový přístup a využití prvků marketingového mixu v dopravě.

Klíčová slova

marketing služeb, marketingový mix služeb, marketing cestovního ruchu a lázeňství, marketing sportu, marketing v dopravě.

Průvodce studiem

V kapitole první a druhé kapitole jsme si vysvětlili podstatu marketingu služeb a prvky marketingového mixu pro služby. V této kapitole se zaměříme na využití marketingového přístupu ve vybraných odvětvích služeb, konkrétně na marketing v cestovním ruchu a lázeňství, marketing ve sportu a marketing v dopravě.

4.1 Marketing v lázeňství

Služby v cestovním ruchu jsou považovány za jedno z nejvíce perspektivních odvětví služeb pro třetí tisíciletí. Sektor služeb cestovního ruchu se tak dostává do popředí zájmu v souvislosti s uspokojováním rostoucích potřeb lidí a zvyšováním bohatství. Služby cestovního ruchu podle Seifertové (2003) se dělí na: 1) *základní služby* – ubytovací,

stravovací, dopravní; 2) *doplňkové služby* – společensko-kulturní, sportovně-turistické, lázeňsko-léčebné, průvodcovské, směnárenské, zábavní atd.

Cestovní ruch vystupuje v mnoha nejrůznějších formách, nejčastěji se rozlišuje členění na: rekreační, kulturně-poznávací, sportovně-rekreační a zdravotně-lázeňský. **Lázeňství** je považováno za nedílnou součást cestovního ruchu a vyčleňuje se jako jeho specifická zdravotní forma. Lázeňství se zaměřuje především na rekonvalescenci a léčbu následků nemocí, v posledních letech především na rehabilitaci a zdravotní prevenci obyvatelstva. V České republice je tradice lázeňství historicky založena na bohatých přírodních zdrojích v podobě termálních a minerálních vod (Seifertová, 2003).

Průvodce studiem

Marketing pomáhá všem firmám v oblasti cestovního ruchu zvýšit jejich šanci na zisky a růst. V marketingu služeb v lázeňství se postupuje podle jednotlivých prvků (nástrojů), které jsou navzájem provázány. V užším pojetí se jedná o produkt (v případě lázeňství) službu, cenu, místo a komunikaci – podporu prodeje. Širší pojetí zahrnuje lidi, programy, prostředí, procesy a kooperaci.

4.1.1 Marketingový mix v lázeňství

Při stanovení správného **marketingového mixu v případě lázeňství** se začíná od zákazníka, protože musíme znát jeho potřeby, požadavky, zájmy i jeho příjmy, abychom mohli dobře vytvořit a nabízet lázeňské služby**. Lázeňské služby** jsou omezeny místem, tj. územím města nebo obce, případně jeho blízkým okolím. Lázeňská služba musí být doplněna dalšími službami a programy, které rozšiřují a zvýhodňují nabídku pro potencionální návštěvníky (zákazníky).

Průvodce studiem

Marketing a prvky marketingového mixu v lázeňství podrobněji rozebírá například Seifertová (2003, s. 22–25). Jednotlivé prvky marketingového mixu v lázeňství je možné charakterizovat následovně.

- **Služba jako lázeňský produkt**

V lázeňství má produkt z podstatné část nehmotný charakter. Koncepce nabízené služby v lázeňství musí definovat výhody, které ji odlišují od konkurence. Lázeňské služby musí být specifikovány. Produktem lázeňských zařízení obecně jsou:

- *Základní služby* – ubytovací, stravovací, léčebné;
- *Doplňkové služby* – kulturně-společenské a další.

Produkt může obsahovat všechny nebo jenom některé služby. Konkrétně je modifikován podle cílového segmentu klientů, kterým je určen.

Léčebný produkt a komerčně koncipované pobyty – v lázeňství se zavádí kromě tradičních služeb i služby v podobě komerčních, relaxačních, preventivních, ozdravných a rekreačních pobytů pro domácí i zahraniční klientelu samoplátců. Tím se lázeňství snaží posílit svou sounáležitost s cestovním ruchem a zároveň docílit vyššího finančního efektu ze své podnikatelské činnosti. Forma léčebného produktu se liší podle úhrady: 1) plná úhrada zdravotní pojišťovnou, 2) částečná úhrada zdravotní pojišťovnou, 3) samoplátci.

- **Cena lázeňských služeb**

Stanovení ceny je důležité pro vnímání hodnoty a kvality lázeňských služeb zákazníkem a hraje i významnou úlohu při budování image lázeňské služby. *Cena lázeňské služby* signalizuje zákazníkovi kvalitu, kterou pravděpodobně obdrží. Zároveň cena odráží některé specifické vlastnosti lázeňských služeb (např. snadná dosažitelnost). Cenová politika v lázeňství často zohledňuje období sezonnosti – tj. v období velké poptávky cena roste, mimo sezónu se cena naopak snižuje. Je potřeba zvážit uplatnění rozdílných cen na různých trzích, stanovení specifických cen podle typu zákazníků, packaging – komplexní nabídka služeb za speciální cenu.

Zákazník přihlíží také k celkovým nákladům na pořízení lázeňské služby a srovnává cenu s konkurencí. Skutečnými determinantami ceny jsou dva faktory: 1) vnímaná hodnota značky na cílovém trhu. Čím větší je její diferenciační výhoda nebo vnímaná kvalita, tím vyšší cenu je možné stanovit, 2) vztah mezi kvalitou a cenou – 9 možných strategií stanovování cen.

- **Distribuce v lázeňství**

Lázeňské subjekty můžou využívat široké spektrum distribučních cest podle charakteru služeb, jedná se o základní formy distribuce přímé a nepřímé.

Přímá forma distribuce představuje prodej individuálním klientům, prodej zdravotním pojišťovnám. Mezi *nepřímé formy distribuce* patří: provizní prodej prostřednictvím cestovních kanceláří, prodej prostřednictvím zprostředkovatelů na různých úrovních, prodej firmám a organizacím a další. S ohledem na charakter lázeňských služeb je vhodné kombinovat distribuční cesty přímé a nepřímé**.**

Rozhodnutí jakými distribučními cestami se daný lázeňský produkt dostane na trh a k zákazníkům patří mezi nejdůležitější a ovlivňuje použití ostatních nástrojů marketingového mixu.

Průvodce studiem

V případě marketingu lázeňského cestovního ruchu je možné otázku místa a s tím distribuce chápat ve třech podobách: 1) může se jednat o samotnou atraktivitu místa (jedinečné podmínky přírodní, klimatické, minerální léčebné), 2) místo je zajímavé svou polohou, 3) jedná se o zajištění dopravní dostupnosti lázeňského místa.

- **Marketingová komunikace v lázeňství**

Komunikační mix zahrnuje všechny komunikační prostředky. Každý prvek v komunikačním mixu by se měl sloučit s ostatními nástroji komunikačního mixu tak, aby měl zákazník o lázeňském zařízení a jeho službách jednotný a ucelený obraz. Nejčastěji používané *formy komunikace pro lázeňské zařízení* jsou: 1) *reklama* – inzerce tištěná, rozhlasová, venkovní reklama, internet, 2) *public relations* – spolupráce se sdělovacími prostředky, využití např. lékařských sympozií, 3) *podpora prodeje* – cenová zvýhodnění mimo sezónu, 4) o*sobní prodej* – vhodně zvolení zprostředkovatelé. Dále se využívají *propagační materiály*, které pomáhají vytvářet image lázeňského zařízení (podrobněji Seifertová, 2003).

- **Lidé v lázeňských službách**

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je hlavním důvodem zařazení lidí jako prvku marketingového mixu služeb. Patří zde zákazníci i zaměstnanci. Lidé představují nejdůležitější rozšíření marketingového mixu služeb. Podíl lidí na nabídce služeb má nejrůznější formy:

- *účast zaměstnanců* lázeňského zařízení, kteří mají přímý kontakt se zákazníkem (klientem) – kontaktní personál,
- *aktivní zapojení zákazníků (klientů)* – kteří se stávají spoluproducentem služeb,
- *zákazníci (klienti) a jejich rodiny, přátelé, známí* jsou součástí referenčního trhu. Podílí se tzv. ústní reklamou na vytváření image lázeňských služeb i celého lázeňského zařízení, které služby poskytuje.

- **Procesy v lázeňských službách**

Procesy poskytování lázeňských služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka (klienta). Interakce mezi zákazníkem (klientem) a poskytovatelem lázeňské služby se projevuje jako řada určitých kroků. Podle počtu těchto kroků hodnotíme *složitost procesu* poskytování lázeňských služeb, zatímco možnost volby způsobu poskytování lázeňské služby vyjadřuje *různorodost procesu* poskytování služeb.

Lázeňské zařízení jako celek poskytuje množství různorodých služeb – léčebné procedury, ubytování, stravování, využití volného času, masáže a další. Lázeňský lékař poskytuje jednodušší, ale různorodé zdravotnické služby. Složitější úkony provádí specialisté.

- **Materiální prostředí lázeňských služeb**

Materiální prostředí se podílí na zhmotnění služby. Subjekty poskytující lázeňské služby mohou využívat materiální prostředí k získání konkurenční výhody. Je možné využít vhodné rozvržení prostoru lázeňských budov, exteriéru budov, kde jsou poskytovány lázeňské služby, příjemné zařízení interiéru, nebo využít prostorové a emocionální efekty barev. K ovlivňování lidí se využívá také příjemná atmosféra prostor (hudba, vůně, barvy, teplota apod.), ve kterých jsou lázeňské služby poskytovány. Doplňkem materiálního

prostředí je periferní prostředí v podobě drobností, suvenýrů, prospektů, které si zákazník (klient) může odnést s sebou.

Otázka k zamyšlení

Zamyslete se a zhodnoťte, který prvek nebo prvky marketingového mixu v lázeňství jsou rozhodující v případě prováděných změn a naopak které prvky marketingového mixu v lázeňství není možné operativně měnit?

4.2 Marketing sportu a sportovních služeb

Průvodce studiem

Z ekonomického hlediska představuje odvětví sportu významnou část národního hospodářství, přináší zvyšování kvality života, podílí se na tvorbě HDP a zaměstnanosti a je využitelné pro rozvoj společnosti na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni (Nová a kol., 2016). **Sport a tělesná kultura** se řadí i mezi odvětví rozvoje člověka tedy služby, které mají vliv na formování osobnosti a rozvoj lidského potenciálu.

Marketing sportu zahrnuje podle autorů Mullin, Hardy a Suton (2000, s. 9) veškeré aktivity, jejichž cílem je uspokojit potřeby a přání zákazníků ve sportu prostřednictvím výměnných procesů. Marketing sportu se rozvinul ve dvou hlavních směrech:1) jako marketing sportovních výrobků a služeb přímo pro zákazníky ve sportu a 2) marketing jiných průmyslových produktů a služeb pro jiné zákazníky za využití propagace sportu.

Existují dva přístupy k marketingu sportu (Nová a kol., 2016, s. 134):

- **Marketing sportu** se zaměřuje na podporu konzumace/spotřeby sportovních produktů a služeb. Jde tedy o marketing sportovních soutěží, akcí a sportovního vybavení.
- **Marketing prostřednictvím sportu** – organizace, které nejsou zaměřené na sport, ale dělají svůj vlastní byznys, využívají sport jako médium k oslovení sportovních fanoušků svými produkty a službami.

Průvodce studiem

Aby bylo možné pochopit obsah a rozsah marketingu sportu, je třeba pochopit trh, na němž se marketingové aktivity spojené se sportem realizují, segmentaci sportovního produktu a jeho podstatu (Nová a kol, 2016).

4.2.1 Marketingový mix ve sportu

Mullin a kol. (2007, s. 17) identifikoval čtyři dimenze, v nichž se projevují specifika marketingového mixu ve sportu – produkt, trh, cenotvorba a propagace. Jiní autoři zdůrazňují význam místa jako prvku marketingového mixu ve sportu a navrhují koncept pohledu na marketingový mix pro sportovní služby závislý na místě. Tento marketingový mix kromě produktu, místa, ceny a propagace zahrnuje i další prvky – lidi a procesy.

Průvodce studiem

V této kapitole se proto budeme věnovat aplikaci prvků marketingového mixu ve sportu – produktu, cenotvorbě, místu (distribuci), propagaci, lidem (mezi které se řadí i diváci a fanoušci jako spolutvůrci sportovního produktu) a materiálnímu prostředí ve sportu, podrobněji (Nová a kol, 2016, s. 150–172).

- **Produkt (služba) ve sportu**

Sportovní produkt je možné chápat jako komplexní balíček hmotných a nehmotných komponentů. Sportovní produkt se skládá *ze dvou součástí*, a to z:

- materiální položky (sportovní potřeby, vybavení, oblečení, zařízení),
- prostředí, v němž se sportovní služba a sportovní výrobek poskytují (školení, sportovní fyzioterapie, sportovní psychologie).

Podle poměru materiálních a nemateriálních součástí se rozlišuje čistý sportovní produkt nebo čistá sportovní služba. Sportovní událost je příkladem kombinace produktu a služby, blíže obrázek 6.

Obrázek 6 Sportovní produkt – služba

Zdroj: Nová a kol. (2016, s. 151)

Sportovní produkt/ služba má tři úrovně**:**

- ***základní sportovní produkt (služba)*** – poskytuje osobní/personalizovaný sportovní zážitek,
- ***očekávaný sportovní produkt (služba)*** – obsahuje komponenty očekávané sportovním spotřebitelem jako samozřejmou (integrální) součást sportovního zážitku,
- ***rozšířený sportovní produkt (služba)*** – rozšířené funkce ke zlepšení základní nabídky (např. interaktivní tabule se skóre, registrace, bezpečné ukládání oblečení a cenností).

Prvky, které ze sportovního produktu vytvářejí jedinečný produkt, jsou událost, vstupné, organizace, zařízení, vybavení, oblečení.

Průvodce studiem

V rámci marketingového mixu je potřeba brát v úvahu i specifické vlastnosti sportovního produktu, které byly definovány následovně (Nová a kol., 2016, s. 152):

- sportovní produkt je nekonzistentní od spotřeby do spotřeby,
- sportovní produkt je charakteristický spontaneitou a nejistotou,
- jádro sportovního produktu – hra nebo sportovní výkon je jedním z prvků většího celku.

- **Cena sportovních produktů (služeb)**

Cena sportovního produktu nebo služby se odvíjí od hodnoty, kterou produktu nebo službě připisuje zákazník ve sportu. Jde o transakční proces, který zahrnuje peníze

(výměnu), čas (dobu cestování a čas strávený na místě konání sportovní události) a cenu obětované příležitosti (posouzení jiných alternativ využití volného času). Stanovení ceny za sportovní produkt (službu) závisí na očekávané kvalitě a nákladech. Determinanty stanovení ceny můžeme rozdělit na interní determinanty (sportovní produkt/ služba, propagace sportu, sportovní distribuce) a externí determinanty (poptávka po sportovním produktu/ službě, konkurence, právní prostředí, ekonomické podmínky).

Existuje několik modelů stanovení ceny ve sportu. Podle Nové a kol.(2016) se jedná o:

- diferenciační stanovení ceny,
- stanovení ceny nové služby (produktu),
- psychologická cena,
- stanovení mixu ceny sportovního produktu (služby),
- stanovení ceny na základě nákladů.

Příklad

*Konkrétně při **stanovení mixu ceny sportovního produktu (služby)** se jedná o strategii, která považuje sportovní službu (produkt) jako celek dílčích služeb a realizuje se prostřednictvím tří přístupů (Nová a kol, 2016):*

- *stanovení ceny pro různé cenové skupiny* – vzájemně související sportovní služby s odlišnými kvalitativními parametry se můžou různě ocenit pro různé cenové skupiny (např. sedadla s různým umístěním a stanovenou cenou);
- *stanovení ceny za balík určitého sportovního produktu (služby*) – např. balíčky zahrnující kromě sportovního produktu i dopravu, ubytování, stravu, prohlídku stadionu apod.;
- *stanovení tzv. vynucených cen* – samostatné položky je možné prodávat za vyšší ceny (např. občerstvení na sportovních akcích).

- **Distribuce ve sportu**

Místo distribuce, realizace ve sportu je prvkem marketingového mixu, který je nejméně prozkoumanou oblastí. Místo realizace a poskytování sportovního produktu (služby) odkazuje na způsob, jakým je sportovní organizace distribuují svým zákazníkům. Místo v případě sportu znamená širší prostředí, v němž ke konzumaci sportu dochází. Místo

v marketingu sportu hraje důležitou roli zejména v případě kvality sportovního zážitku aktivního účastníka nebo diváka.

Ve sportu se využívají tradiční distribuční kanály jako je velkoobchod, obchodní zástupci, maloobchody, přímý prodej. Využívání nových technologií přineslo i nové formy prodeje e-commerce a mobilní prodej – m-commerce. V současném globalizovaném světě mezi metody (způsoby) vstupu nového sportovního produktu (služby) na mezinárodní trh patří:

- internet
- export – přímo zákazníkům nebo nepřímo prostřednictvím prodejců na cílovém sportovním trhu,
- mezinárodní agenti a distributoři,
- sportovní organizace mají podíl ve firmách vyrábějících sportovní produkty.

Příklad

Indorové akce *– sportovní aktivity, které se vyskytují v uzavřeném objektu, například basketbal, hokej, stolní tenis, gymnastika.* ***Outdorové akce*** *jsou sportovní aktivity, které se konají v otevřeném, ale kontrolovaném prostředí například maratonský závod. Outdorové akce lze rozdělit na probíhající na hřišti – fotbal, golf atd. nebo akce probíhající na dráze – formule 1, závody, dostihy atd.*

Nové technologie umožnily také rozvoj tzv. e-distribuce určitého typu sportovních produktů zákazníkům, např. vybavení, oblečení. Z uvedeného je patrné že, při definování místa a distribuce ve sportu, je nutné brát v úvahu členění sportovních produktů.

- **Marketingová komunikace ve sportu**

V marketingové komunikaci ve sportu se uplatňuje koncept integrované sportovní marketingové komunikace (ISMC), která zahrnuje komponenty marketingového mixu (produkt – služba, místo a cena). V současné době měnící se požadavky a očekávání zákazníků ve sportu, vyžadují nový přístup zejména v oblasti interaktivního způsobu komunikace a poskytování možností spotřeby sportovních produktů a služeb. Strategie komunikace ve sportu se stanovuje na základě cílů příslušné sportovní organizace nebo

sportovní akce. Komponenty strategického komunikačního plánu ve sportu blíže uvádí např. Nová a kol. (2016).

Do ***tradičních médií ve sportu*** patří rozhlas, televize, tištěná média**. *Nová sportovní média*** jsou založena na schopnosti nových technologií a přístrojů přijímat a odesílat digitální obsah (obrázky, mluvené a psané slovo) v reálním čase. Komunikace je založena na internetových stránkách a mobilních přístrojích, které umožňují inovativní a cenově výhodnější komunikaci o sportu se zákazníkem zaměřeným na sport.

- **Lidé ve sportu**

Význam lidí jako prvku marketingového mixu ve sportu spočívá v tom, že kvalita produktů (služeb) ve sportu silně závisí na kvalitě lidských zdrojů. Chelladurai (2006) rozlišuje tři kategorie lidských zdrojů ve sportu:

- ***dobrovolníci*** (neplacená pracovní síla), ale z pohledu marketingu přispívá stupeň jejich profesionality ke vnímání kvality sportovního produktu, který vytváří a poskytují účastníkům události (sportovní akce).
- ***profesionálové*** (profesionální hráči) – z hlediska marketingu jsou hráči, jako populární osobnosti pro zajištění návštěvnosti sportovní akce, silným marketingovým nástrojem.
- ***klienti*** (zákazníci, fanoušci, účastníci sportovních událostí).

Dalšími skupinami lidských zdrojů ve sportu jsou lidé, kteří pracují na zajištění představ a potřeb zákazníků v očekávaném a rozšířeném sportovním produktu/službě (občerstvení, zábava, speciální služby pro různé skupiny – děti, rodiny, senioři apod.)

- **Materiální prostředí sportu a sportovních služeb**

Fyzické prostředí, v němž se poskytují sportovní produkty (služby), je možné definovat na základě různých kritérií. Pracovníci marketingu by měli znát klasifikaci staveb pro sport a standardy staveb pro sport, které vydávají sportovní asociace a které reflektují potřeby zákazníků ve sportu.

Základní ***kategorizace staveb pro sport*** byla vypracována na základě evropského standardu CC Klasifikace typů staveb, kterou vydal Eurostat v roce 1997. Klasifikace staveb pro sport na národní úrovni vydává příslušný statistický úřad.

- ***Kategorizace podle požadavků sportovních asociací*** – každý sport a jeho reprezentační orgány vydávají vlastní pravidla pro standardy sportovních zařízení (rozměry, osvětlení, počet míst apod.).
- ***Kategorizace podle sportovních produktů*** – sportovní zařízení jako prostor, v němž se sport vytváří a konzumuje, je vhodné odlišovat z hlediska základního členění sportovních produktů, které souvisí s místem.
- ***Stavby/ prostředí pro divácké produkty*** – nejznámější druhy staveb k poskytování diváckého produktu jsou stadiony, které se liší kapacitou, funkcí, architekturou a umístěním. Z ohledu marketingu je důležité zejména to, že se vysoce hodnotí ta zařízení, která jsou nejen technicky a designově zajímavá, ale i uživatelsky komfortní.
- ***Stavby k podpoře participace ve sportu –*** zde se řadí stavby a prostory, které umožňují účast široké veřejnosti na sportovních aktivitách. Provozují je soukromá i veřejná zařízení, jejichž činnost je subvencovaná obcemi, městy, kraji nebo státem. Jedná se o koupaliště a bazény s provozovatelem, kryté bazény, tělocvičny včetně škol s přístupem veřejnosti, otevřené a kryté stadiony otevřené a kryté zimní stadiony, ostatní zařízení pro tělovýchovu.

Samostatnou kategorii mezi zařízeními s aktivním sportováním představují všechny druhy fitness center a sportovních center. Při dodržení stavebních hygienických standardů je zde největší prostor pro kreativní využívání nových technologií, tréninků a metodik, které představují jak participační produkt, tak i služby ve sportu (Nová a kol., 2016).

Úkol k textu:

Zdůvodněte, které prvky marketingového mixu sportovních služeb hrají nejvýznamnější úlohu v konkurenčním prostředí?

4.3 Marketing v dopravě

Průvodce studiem

Dopravní služby představují významnou součást sektoru služeb. Doprava se zabývá přemísťováním osob nebo zboží (zásilek). V užším smyslu je chápána doprava jako pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách. Podle dopravních cest a dopravních prostředků se dělí doprava na (Synek, Kislingerová a kol., 2015):

- železniční,
- silniční,
- vodní (námořní a vnitrozemská),
- letecká
- nekonvenční (např. lanovky, potrubní doprava a jiné speciální druhy dopravy).

Podle toho komu doprava slouží, se rozlišuje:

- *Veřejná doprava* (doprava na cizí účet) – doprava, která je přístupná každému za předem vyhlášených podmínek (jízdní řád, podmínky přepravy apod.)
- *Neveřejná doprava* (doprava na vlastní účet) – např. doprava závodní, autobusy pro dopravu vlastních zaměstnanců.

Marketingová teorie je do značné míry závazná pro všechny směnné vztahy, pokud se jedná o spotřební zboží nebo služby (Vaštíková, 2014; Hesková, 2015). **Marketing v dopravě** je specifickou oblastí marketingu služeb aplikovanou v podmínkách dopravních služeb. Specifické charakteristiky dopravních služeb na odvětvové úrovni a podnikové úrovni vyvolávají potřebu většího zdůraznění některých marketingových nástrojů nebo jejich rozdílnou aplikovatelnost (Řezníček, Šaradín, 2001).

4.3.1 Marketingový mix dopravních služeb

Průvodce studiem

V případě dopravních služeb se můžeme nejčastěji setkat s šesti **prvky marketingového mixu** – produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, procesy, které podrobněji rozebírají autoři Řezníček, Šaradín (2001, s. 78–122).

- **Dopravní služba jako produkt**

Produktem – ***dopravní službou*** – se rozumí možnost přemístění osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa určitým druhem dopravy, určitou technologií, po určité trase a v určitém místě. V dopravně – přepravním procesu může být služba spotřebována jako celek nebo po částech. Realizace dopravní služby probíhá prostřednictvím dopravních, přepravních a manipulačních prostředků (Řezníček, Šaradín, 2001).

Dopravní služba představuje soubor hodnot uspokojujících potřeby zákazníků. Hodnotu služby určuje spotřebitel podle užitku, který mu přinese. Hodnotu dopravní služby posuzuje zákazník (spotřebitel) z hlediska její komplexnosti, kterou je možné vyjádřit podle tří významových úrovní:

- *základní úroveň* (funkčnost a účelnost dopravní služby),
- *očekávaná úroveň* (kvalita, dostupnost, rychlost realizace dopravní služby),
- *rozšířená úroveň* (platební podmínky, logistické řetězce, doplňkové služby, poradenství).

Nabídka dopravních služeb se rozlišuje také podle šířky a hloubky sortimentu. *Šířka produktového mixu (dopravní služby)* představuje celkový počet skupin služeb (např. osobní doprava, nákladní doprava, údržba infrastruktury apod.). *Hloubka produktového mixu (dopravní služby)* – představuje celkový počet služeb v rámci jedné slupiny služeb (např. v rámci osobní dopravy – městská, příměstská, dálková doprava) (Řezníček, Šaradín, 2001).

- **Ceny dopravních služeb**

Cena představuje výši peněžní úhrady zaplacenou na dopravním trhu za poskytovanou službu nebo vytvořenou pro ocenění služby k jiným účelům. Dopravní firmy vycházejí při určování výše ceny dopravních služeb z cílů, kterých chtějí dosáhnout. Důležitým faktorem pro stanovení ceny dopravních služeb je poptávka, životní cyklus, konkurence na trhu a další. Při strategii stanovení ceny firmy se vychází často z více stanovených cílů jako je růst objemu prodeje, dosažení požadované výše zisku, vedoucí postavení v kvalitě dopravních služeb. Faktory ovlivňující ceny dopravních služeb jsou interní (marketingové

cíle, strategie marketingového mixu) a externí (charakter trhu, charakter poptávky, konkurence apod.).

Cenová strategie v širším pojetí zahrnuje stanovení cen nových služeb, cenové úpravy a reagování na změny cen. U nově uváděných služeb na dopravní trh můžou poskytovatele volit (Řezníček, Šaradín 2001, s. 100–101)**:**

- *strategii pronikání na trh* (penetrační strategie) – počáteční cena je stanovena na nízké úrovni,
- *strategii vysoce výnosovou* – počáteční cena je vysoká, jejím cílem je vytvoření image kvality a výjimečnosti dopravní služby,
- *strategii z hlediska ceny a kvality služby,*
- *strategii z hlediska ceny a hodnoty služby* – vychází z posuzování ceny služby zákazníkem vzhledem na hodnotu, kterou pro něj služba má (je potřeba posuzovat vztah mezi cenou, náklady, hodnotou služby pro zákazníka a ziskem).

- **Distribuce dopravních služeb**

Důležitým rozhodnutím managementu firmy je komu a kde se budou dopravní služby prodávat a jakým způsobem lze zajistit, aby služba byla nabízena na správném místě a ve správném okamžiku. Z tohoto pohledu lze považovat distribuci za širší problematiku. Hlavním cílem distribuce je uspokojit zákazníka optimálním způsobem (užitečnost místa a času).

Poskytovatelé dopravních služeb mají několik možností volby distribučních cest (Řezníček, Šaradín 2001):

- *přímý prodej* (např. řidič-cestující),
- *zástupce nebo zprostředkovatel* – (např. cestovní kancelář, logistické firmy, obchodní organizace),
- *obchodní zástupce a zprostředkovatel* (např. obchodní zástupce – speditér),
- *poskytovatel služby na základě licence nebo smlouvy* (např. franchising smlouva mezi poskytovatelem koncese (franchisorem) a příjemcem koncese (dodavatelem služby).

Z povahy dopravních služeb vyplývá, že nejvhodnější a nejčastější způsob distribuce jejich prodeje je ***přímý prodej*** poskytovatelem dopravních služeb (osobní pokladny, předprodej časových jízdenek, prodej přímo v dopravním prostředku, prodej přes internet apod.). Mezi ***další distribuční cesty*** dopravních služeb patří možnosti, kdy se prodej a distribuce dopravních služeb provádí jménem dopravce (např. smluvní prodejce, spediční společnost, cestovní kancelář atd.).

- **Marketingová komunikace v dopravních službách**

Dopravní firmy komunikují s dopravním trhem různými způsoby. K dispozici mají řadu komunikačních cest, kterými můžou sdělovat vše, co potřebují. Mezi hlavní komunikační nástroje patří:

- ***propagace*** dopravních služeb formou reklamy – úkolem je dostat službu do povědomí zákazníků, další způsoby propagace – firemní časopisy, brožury, bilbordy;
- ***podpora prodeje*** u **dopravních služeb** programy zvýhodňující věrné zákazníky, propagační materiály, které jsou volně k dispozici v místě prodeje služby, specializované veletrhy a výstavy. Podpora prodeje může být zaměřena jak na zákazníky, tak na zprostředkovatele;
- ***osobní prodej*** – osobní kontakt se zákazníkem, posílení vztahu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, poskytovatel může využít pro rozšíření prodeje dalších služeb (servisní, stravování, ubytování), osobní prodej má také význam zejména při zavádění nové služby nebo při inovaci současných služeb;
- ***public relations*** – dobrou image a vztahy s veřejností je možné vytvářet v podobě představování dopravních služeb v odborném nebo dostupném tisku, v médiích apod.

Průvodce studiem

Autoři Řezníček, Šaradín (2001, s. 107) konstatují, že vzhledem k proměnlivé povaze dopravních služeb, je nutné se v marketingové komunikaci řídit určitými zásadami:

- poskytovat hmatatelné důkazy (dopravní služba je nehmatatelná, hmatatelným prvkem může být např. občerstvení),

- kontinuita komunikace (jednotné firemní značky, symboly),
- slíbit jen to, co je možné splnit,
- přímá komunikace se zaměstnanci,
- využít i ústní podání (např. výběr konkrétního taxikáře, řidiče autobusu pro nepravidelnou dopravu).

- **Lidé v dopravních službách**

V **dopravních službách** rozdílné role zaměstnanců ovlivňují jak marketingové činnosti, tak styk se zákazníkem. Podle účasti na marketingových činnostech a frekvence styku se zákazníkem se rozlišují *čtyři skupiny zaměstnanců* (Řezníček, Šaradín, 2001):

- *kontaktní pracovníci* – častý nebo pravidelný styk se zákazníkem, přímý vztah k marketingovému mixu (např. prodejci dopravních služeb),
- *obsluhující pracovníci* – častý nebo pravidelný styk se zákazníkem, nepřímý vztah k marketingovému mixu (v dopravě např. řidiči autobusů, taxíků, strojvůdce vlaku, posádka letadla),
- *koncepční pracovníci* – výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem, přímý vztah k marketingovému mixu (pracovníci marketingového útvaru, vybraní pracovníci dopravních a ekonomických útvarů),
- *podpůrní pracovníci* – výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem, nepřímý vztah k marketingovému mixu (např. pracovníci technických, logistických a personálních útvarů).

Příklad:

V některých případech nelze jednoznačně stanovit, který pracovník patří do první nebo druhé kategorie. Řidič – regionální zástupce nebo taxikář může vystupovat jak v roli kontaktního pracovníka, tak i obsluhujícího pracovníka.

- **Procesy dopravních služeb**

Procesy obecně zahrnují postupy, časové rozvrhy, mechanismy a činnosti, pomocí nichž je služba poskytována. ***Proces poskytování dopravní služby*** je tvořen vzájemně skloubenými pracovními úkony a procesy, pomocí nichž se uskutečňuje přemísťování osob a věcí. Proces poskytování dopravní služby lze rozdělit na část dopravní a přepravní.

Z pohledu marketingu zaujímá tento proces dílčí činnosti, které tvoří celek a které je možné hodnotit i z pohledu kvality dopravní služby. Dopravní služby jsou proměnlivé, proto záleží na tom kdo, kdy a kde je poskytuje. Jedním z kroků, jak snížit riziko proměnlivosti služeb, je standardizace procesu poskytování dopravních služeb (Řezníček, Šaradín, 2001). Přístupy ke standardizaci služeb rozebírá např. (Halásková, 2018 ve čtvrté kapitole). Procesy poskytování dopravních služeb můžou být hodnoceny z hlediska rozmanitosti a z hlediska komplexnosti. ***Komplexnost*** vyjadřuje množství kroků, které proces poskytování dopravní služby vytváří. ***Rozmanitost*** odráží funkční rozsah a variabilitu procesů poskytování služby.

Kvalita procesu poskytování dopravní služby může být posuzována jak z hlediska zákazníka, tak z hlediska poskytovatele. Poskytovatel dopravní služby je při realizaci požadavků zákazníků limitován úrovní kvality – dopravní infrastruktury, dopravních prostředků, technologií poskytování dopravní služby, informačního systému, lidského faktoru, marketingových zprostředkovatelů, subdodavatelů (podrobněji např. Řezníček, Šaradín, 2001).

Úkol k textu:

Specifikujte na příkladu městské hromadné dopravy vybrané prvky marketingového mixu (služba jako produkt, cena, lidé, procesy).

Průvodce studiem

Kromě uvedených odvětví služeb v této kapitole se marketingový přístup uplatňuje i v celé řadě dalších odvětví tržních i veřejných služeb. Jedná se o marketing ve vzdělávání například (Světlík 1996; Světlík, 2009), uplatnění marketingu ve zdravotnictví (Gladkij, 2003), marketing sociálních služeb (Molek, 2009), marketing v energetice (Tomek, Vávrová, Vašíček, 2016), marketing v cestovním ruchu (Jakubíková, 2009) nebo marketing v pojišťovnictví (Mesršmíd, 2016).

Shrnutí

Marketingový přístup se uplatňuje v řadě odvětví sektoru služeb. **Služby cestovního ruchu** jsou považovány za jedno z nejvíce perspektivních odvětví služeb. Specifickou formu a nedílnou součást cestovního ruchu představuje **lázeňství**. V rámci **marketingového přístupu v lázeňství** je možné aplikovat sedm prvků marketingového mixu. Lázeňské služby jsou specifikovány na základní a doplňkové služby. Kromě tradičních služeb se v lázeňství zavádí i služby v podobě komerčních, relaxačních a preventivních služeb. K dalším prvkům marketingového mixu, které je možné využít v lázeňství, patří stanovení ceny lázeňských služeb, základní formy přímé i nepřímé distribuce a marketingová komunikace. Lidé v lázeňských službách představují zaměstnanci, klienti, jejich rodiny a známí. Proces poskytování lázeňských služeb se vyznačuje složitostí i různorodostí služeb a materiální prostředí se podílí na zhmotnění služby.

Sport a tělesná kultura patří mezi odvětví rozvoje člověka tedy služby, které mají vliv na formování osobnosti a rozvoj lidského potenciálu. Existují dva přístupy k marketingu sportu. Z marketingového přístupu můžou být ve sportu aplikovány nejčastěji tyto prvky marketingového mixu – produkt, cenotvorba, místo (distribuce), marketingová komunikace, lidé a materiální prostředí ve sportu. Sportovní produkt (služba) má tři úrovně – základní, očekávanou, rozšířenou službu. Ve sportu existuje několik možností stanovení ceny, využívají se tradiční i nové formy distribuce a marketingové komunikace. Rozlišují se tři kategorie lidských zdrojů ve sportu (klienti, profesionálové, dobrovolníci). Materiální prostředí, v němž se poskytují sportovní produkty (služby), je definováno na základě různých kritérií (standardy staveb, potřeby zákazníků ve sportu).

Dopravní služby zaujímají významnou součást sektoru služeb. Doprava představuje přemísťování osob nebo zboží z výchozího do cílového místa. V případě **marketingu dopravních služeb** je možné využít šest prvků marketingového mixu – produkt, cena distribuce, komunikace, lidé a procesy, Dopravní služby jako produkt představují tři významové úrovně služby – základní, očekávanou a rozšířenou. Nabídka dopravních služeb se rozlišuje také podle šířky a hloubky sortimentu. V dopravních službách můžou poskytovatele využít různé strategie stanovení ceny, různé možnosti distribučních cest

(nejčastěji se jedná o přímý prodej) i různé způsoby komunikace. V dopravních službách se rozlišují čtyři skupiny zaměstnanců podle frekvence a styku se zákazníkem. Proces poskytování dopravních služeb lze rozdělit na část dopravní a přepravní.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Uveďte, které prvky marketingového mixu se využívají v lázeňství.*
2. *Charakterizujte lázeňskou službu jako produkt.*
3. *Vysvětlete formy distribuce a význam materiálního prostředí v lázeňství.*
4. *Uveďte prvky marketingového mixu ve sportu a sportovních službách.*
5. *Vysvětlete, jak je definován sportovní produkt a sportovní služby.*
6. *Jaké znáte způsoby stanovení cen ve sportu?*
7. *Popište materiální prostředí pro sport a sportovní služby.*
8. *Co je součástí marketingového mixu dopravních služeb?*
9. *Charakterizujte dopravní službu jako produkt.*
10. *Uveďte způsoby distribuce dopravních služeb.*
11. *Jaké rozlišujeme kategorie zaměstnanců v dopravních službách?*

Korespondenční úkol

Vypracujte marketingový mix pro vzdělávací služby (např. pro služby primárního vzdělávání, sekundárního vzdělávání, terciárního vzdělávání). Ke zpracování úkolu můžete využít: 1) informace o vzdělávacích službách např. z MŠMT ČR a Českého statistického úřadu – ČSU, 2) pro uplatnění marketingového přístupu využijte publikaci Světlík, J. (2009). Marketingové řízení školy. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., případně jinou publikaci zaměřenou na problematiku marketingu ve vzdělávání. Úkol zpracujte v rozsahu 2–3 stran formátu A4 a zašlete vašemu tutorovi.

Korespondenční úkol

Vyberte si jednu z tržních služeb, (např. služby obchodní, služby v pojišťovnictví, v bankovnictví, služby cestovního ruchu, služby právní, poradenské a další), pro kterou

vypracujte marketingový mix. Při zpracování vycházejte z informací o možnostech marketingového mixu ve vybraných odvětvích (např. Vaštíková, 2014; Hesková, 2012; Hesková, 2015). Úkol zpracujte v rozsahu 2–3 stran formátu A4 a zašlete vašemu tutorovi.

Citovaná a doporučená literatura

GLADKIJ, I. (2003). *Management ve zdravotnictví.* Brno: Computer Press.

HALÁSKOVÁ, R. (2018). *Teorie služeb*. *Studijní textová opora pro učitele odborných předmětů. Ostrava:* Ostravská univerzita.

HESKOVÁ, M. (2015). *Teorie, management a marketing služeb.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

CHELLADURAI, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign: Human Kinetics.

JAKUBÍKOVÁ, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing.

KOTLER P, KELLER K. L. (2015). *A Framework for Marketing management.* Harlow: Pearson Education Limited.

MESRŠMÍD, J. (2016). *Marketing v pojišťovnictví.* Praha: Professional Publishing.

MOLEK, J. (2009). *Marketing sociálních služeb.* Praha: VÚPSV, v.v.i.

MULLIN, B.J., HADRY, S., SUTON W.A. (2000). *Sport Marketing*. Leeds: Human Kinetics.

MULLIN, B.J., HADRY, S., SUTON W.A (2007). *Sport Marketing*. Leeds: Human Kinetics.

NOVÁ, J., NOVOTNÝ, J., RACEK, O., REKTOŘÍK, J., SEKOT, A., STRACHOVÁ, M., VÁLKOVÁ, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita.

ŘEZNÍČEK, B., ŠARADÍN, P. (2001). *Marketing v dopravě.* Praha: Grada Publishing.

SEIFERTOVÁ V. (2003). *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Pragoline, Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství.

SLAVÍK, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing.

SVĚTLÍK, J. (1996). *Marketing školy*. Zlín: EKKA.

SVĚTLÍK, J. (2009). *Marketingové řízení školy.* Praha: Wolters Kluwer ČR.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2015). *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., VAŠÍČEK, J. (2016). *Marketing v energetice*. Praha: Grada Publishing.

VAŠTÍKOVÁ, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Závěrem

Studijní materiál, který je zpracovaný do čtyř tematických celků – 1. *Marketing služeb, 2. Marketingový mix služeb, 3. Kvalita služeb, 4. Využití marketingu ve vybraných odvětvích služeb*, uvádí problematiku marketingu služeb v základním pojetí. Podrobněji a v širších souvislostech mají zájemci možnost se s jednotlivými okruhy témat seznámit na základě doporučené a citované literatury, která je uvedena na konci každé kapitoly.