

**ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ  
PRACOVNÍKŮ V CESTOVNÍM RUCHU**

**DOPRAVCE - STANDARDY SLUŽEB  
PRO CESTOVNÍ RUCH**

**MARKETING SLUŽEB A ASPEKTY PŘEPRAVY**

[www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)



# Marketing služeb a aspekty přepravy

Mgr. Pavla Masnikosová  
Roman Kuzmin

AHOL – Vyšší odborná škola, o. p. s.



**Praha 2007**

## **Marketing služeb a aspekty přepravy**

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007.  
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.
--

## Obsah

Úvod .....	5
1 Co je marketing .....	6
1.1 Definice marketingu .....	6
1.2 Základní podnikatelské koncepce .....	6
2 Obsah marketingu .....	9
2.1 Prostředí marketingu a jeho vlivy .....	9
2.2 Marketingový informační systém .....	11
2.3 Chování kupujícího .....	12
2.4 Pojem trh a jeho členění .....	13
2.5 Marketingový mix .....	15
3 Povaha marketingu služeb .....	16
3.1 Přehled ekonomiky služeb .....	16
4 Marketing služeb a marketing vztahů .....	21
4.1 Marketing vztahů .....	23
4.2 Poslání služeb .....	24
5 Umístování a diferenciacce služeb .....	25
5.1 Realizace umístování a marketingový mix .....	26
5.2 Distribuční a prodejní cesty .....	27
5.3 Propagace a komunikace služeb .....	29
6 Lidský faktor ve službách .....	31
6.1 Rozdílné role zaměstnanců .....	31

# Úvod

Tento studijní materiál „Marketing služeb a aspekty přepravy“ je určen účastníkům vzdělávacího programu „Dopravce – standardy služeb pro cestovní ruch“.

Cílem první části – Marketing služeb – je poskytnout studujícím informace vybrané problematiky z marketingu. O jeho podstatě, předmětu, podnikatelských filozofiích, marketingovém mixu. Zřetel je pak kladen především na marketing služeb a lidský faktor ve službách. Účastníci si mají uvědomit význam marketingu v národním hospodářství a také jeho dopad na prosperitu firmy.

Základní znalosti marketingu a schopnost využívat jich v praktických podmínkách může napomáhat ke zvýšení profesionality pracovníků.

Druhá část – Aspekty přepravy – je zpracována na webové stránce a nabízí praktické a užitečné informace, rady a testy nejen pro dopravce. Účastník vzdělávání má tak z „jednoho místa“ přístup na mnohé odkazy, oficiální zdroje informací, které byly sestavy a upraveny dle požadavků pracovníků dopravních společností. Vybrané kapitoly, např. Bezpečné cestování, Změny v silničním zákoně, Bodový systém, Měření rychlosti vozidel aj., jak bylo zjištěno, jsou nejčastěji diskutovanými tématy.

Snahou autorů je také vzbudit zájem účastníků vzdělávacího programu o další sebevzdělávání.

autoři

# 1 Co je marketing

V dnešní době již stoupla obecná znalost o tom, co je to marketing, a co není marketing. Často je marketing zaměňován s reklamou, nebo s uměním prodeje.

I když marketing, jako disciplína, byl definován, již ve druhé polovině 60. let, k nám se marketing plně rozšířil až vlivem politických změn, a tím i změny způsobu řízení ekonomiky našeho státu. Od socialistického, přísného plánování všeho, včetně toho, kolik lidí se zúčastní různých školení, se nyní plně uplatňuje na trhu, se všemi kladnými i negativními rysy, které toto tržní prostředí přináší.

## 1.1 Definice marketingu

Odpověď na otázku, co je to marketing, je možno nalézt v zhuštěné podobě v definici marketingu. Od základní definice, kterou uvádí Philip KOTLER: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ Až po upřesněnou definici, kterou autor uvádí, při čemž se drží definice schválené v r. 1985 Americkou asociací marketingu: „Marketing je procesem řízení a plánování, provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb, s cílem vytváření směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizace.“

Jedna z mnoha dalších definic hovoří, že marketing je jednou z podnikatelských koncepcí, která usiluje o nalezení rovnováhy mezi zájmy dvou, poměrně protichůdných sil, zákazníkem na jedné straně a manažerem podniku na straně druhé. Prioritní je však zákazník.

Nejvýstižnější je, podle mého soudu, definice, kterou použil Jaroslav Světlík ve svých publikacích: **„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, zajišťujícím splnění cílů organizace.“**

V dnešní době je možno k definici připojit: **a to takovým způsobem, aby bylo v maximální míře respektováno a chráněno životní prostředí.** Tato obecná definice plně platí i pro trh vzdělávání dospělých. Organizace působící na tomto trhu, která je marketingově řízena, musí naplňovat přání a potřeby zákazníka. Jedině tehdy jsou-li jejich služby žádány. Zvýšená nabídka, v této oblasti značně snižuje výši zisku organizací, protože zákazník, až na výjimky, preferuje nižší cenu při srovnatelné kvalitě poskytovaných služeb. Respektive hledá, co nejvyšší kvalitu vzdělávání, která svým obsahem odpovídá jeho požadavkům. Aby podnikatelský subjekt znal přání a potřeby zákazníka, musí s tímto zákazníkem komunikovat. Jak a jakými formami, co nabízet, na to dává odpověď marketing.

## 1.2 Základní podnikatelské koncepce

Pojem marketing se objevil poprvé v anglosaské literatuře již kolem roku 1900 ve smyslu odbytového procesu. Tento pojem vznikl spojením slov market (trh) a getting (výdělek, zisk, jak nejlépe dostat zboží na trh). Jako podnikatelská koncepce se začíná objevovat v padesátých a šedesátých letech minulého století. Souvisí s rozvojem trhu, který byl charakterizován jako trh spotřebitele.

Po druhé světové válce začala v rozvinutých zemích nabídka převyšovat poptávku, což vedlo k vyostření konkurenčních vztahů. Vedle marketingové koncepce v dnešní době přežívají i jiné podnikatelské filosofie, které vznikly v historii. Jedná se o:

## **Výrobní podnikatelská koncepce**

Vychází z předpokladu, že zákazník preferuje levné, a tím pro velkou skupinu zákazníků dostupné výrobky. Tento požadavek – levné výrobky, je zdánlivě v rozporu s požadavky podnikatele, o co nejvyšší zisk. Řešení tohoto problému, je ve vysoké produktivitě práce a v co největší mechanizaci.

Zjednodušeně se jedná o zavedení hromadné, respektive pásové výroby na moderních strojích. Průkopníky této koncepce byly v USA firmy Henryho Forda a u nás firma Baťa. Vzdělávání pracovníků bylo zaměřeno na rychlé zaučení dělníků v ovládání strojů. V současné době je tento přístup s úspěchem používán v situacích (ekonomikách), kdy poptávka převyšuje nabídku.

## **Výrobová podnikatelská koncepce**

Je zaměřena na kvalitu výrobku a vychází z předpokladu, že určitá skupina zákazníků si ráda připlatí za to, že získá kvalitní výrobek. Firma při této koncepci klade důraz na přípravu výroby (navržené technologie a materiály) a kvalitu personálu, jak dělnických profesí, tak managementu. Jako příklad je možno uvést velký počet firem, převážně japonských.

## **Prodejní podnikatelská koncepce**

Velice brzy se mnoho firem naučilo vyrábět s vysokou produktivitou kvalitní výrobky. V mnohých případech se vyrábělo na sklad, (viz. tzv. plánované hospodaření) a problém byl v umění prodeje. Firma klade důraz na pracovníky odbytu, které vzdělává v umění prodeje. Objevují se různé formy ovlivnění zákazníků, počínaje reklamou ve všech formách, a konče různými, až pouťovými akcemi. Z tohoto vnějšího pohledu dochází i k záměně mezi propagací a marketingem.

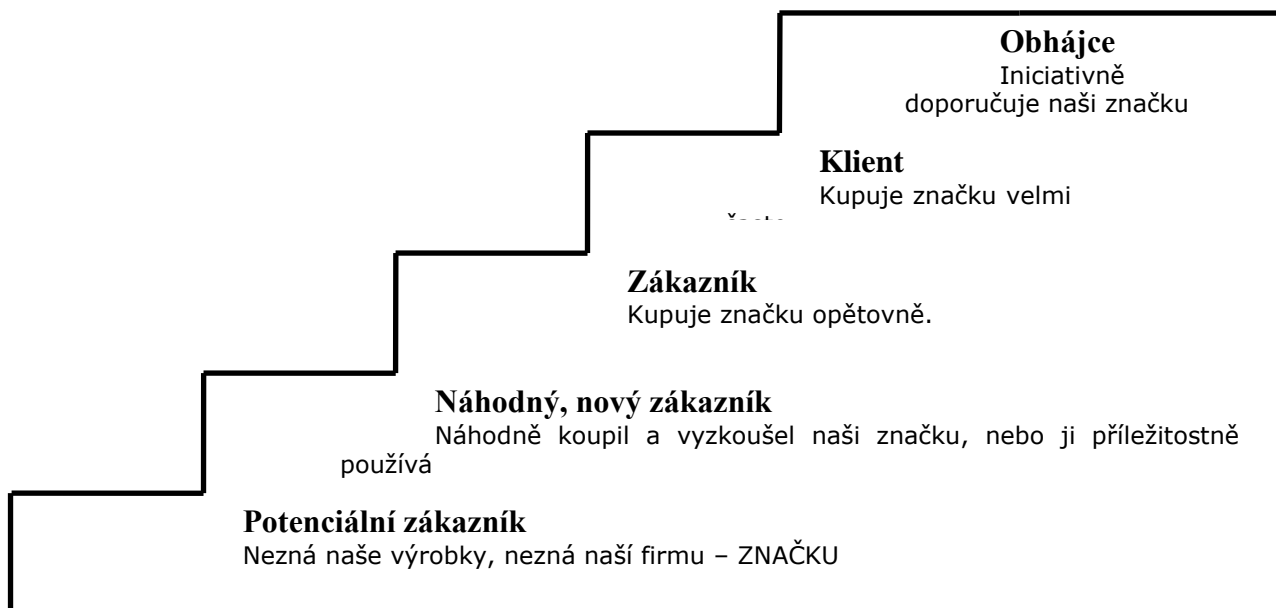
## **Marketingová podnikatelská koncepce**

Aby byl prodej úplně efektivní, nestačí jen umět nabízet svůj produkt – provádět účinnou propagaci, ale té by měly předcházet jiné marketingové aktivity, jako je průzkum trhu, poznání přání a potřeb zákazníků, inovace výrobků, použití správné cenové politiky a v neposlední řadě, prodejní místo spolu s výrobkem, co nejvhodněji přiblížit zákazníkům.

Při uplatňování této koncepce je firma zaměřena na přání a potřeby zákazníků, jejich ovlivňování a naplňování, a to tak aby dosáhla zisku. Tento přístup vyžaduje vysokou pružnost všech pracovníků, především pak managementu.

Cílem je vytvoření věrného zákazníka tak, jak je zřejmé z obrázku č.1. Klíčem k věrnosti je úplné uspokojení zákazníka. To značí, že zákazník opět přijde a znovu si náš výrobek koupí, protože plně uspokojoval jeho přání a potřeby, třeba pro to, že výrobek byl kvalitní. Současně spontánně doporučuje náš výrobek – značku i dalším zájemcům o koupi. Náklady na udržení zákazníka jsou podstatně nižší, nežli náklady na získání nového zákazníka.

Tyto cíle nelze však uplatňovat na trhu jako celek. Firma musí volit diferencovaný přístup, to značí podle určitých kritérií, hledat cílený trh. Provádět tak zvanou **segmentaci** trhu.



Obrázek č. 1 - Žebříček věrnosti

Rozdíl mezi prodejní koncepcí a marketingovou koncepcí je možno přehledně vyjádřit takto:

<b>Prodejní koncepce:</b>	<b>Marketingová koncepce:</b>
1. Důraz je kladen na výrobek	1. Důraz je kladen na přání a potřeby zákazníka
2. Firma nejdříve vyrábí	2. Firma nejdříve určí přání a potřeby zákazníka a podle toho vyrábí a řeší cenu i distribuci výrobků
3. Nerozlišování zákazníků	3. Diferenciace trhu
4. Firma se orientuje na objem prodeje – tržby	4. Firma se orientuje na zisk přes spokojenost zákazníka
5. Plánování zaměřeno na prodej	5. Plánování zaměřeno na uplatnění marketingových nástrojů

Doposud jsme hovořili o uplatňování marketingu při výrobě a prodeji výrobku. Marketing je nutné uplatňovat i ve službách, které jsou ve srovnání s výrobkem nehmotné. V marketingové teorii je místo pojmu výrobek používán širší výraz, a to **produkt**. Vedle klasických prvků marketingového mixu (produkt, cena, propagace, místo) stoupá význam dalšího marketingového prvku **LIDÉ**, který je společný pro celou oblast služeb.

#### **Kontrolní otázky:**

1. Vysvětlete, podstatné rozdíly mezi jednotlivými podnikatelskými koncepcemi?
2. Proč je nutno z marketingového hlediska z náhodného zákazníka „vybudovat“ obhájce?



## 2 Obsah marketingu

Pro správné pochopení fungování marketingu ve firmě je nutno si upřesnit celou šíři marketingové problematiky. Vycházíme-li z definice marketingu, pak nejdříve musíme poznat potřeby zákazníka, jeho nákupní chování a prostředí, kde se zákazník objevuje. Obsah marketingu tedy vyplývá z podstaty marketingu. Na jedné straně máme zákazníka, jako prvek neustále se vyvíjející a měnící. Na druhé straně máme podnik se všemi jeho atributy. Při marketingovém řízení zkoumáme podnik jako systém z hlediska jeho vnitřního a vnějšího prostředí, zjišťujeme, jak funguje jeho informační systém uvnitř i vně podniku, a to formou marketingového výzkumu.

To značí, že musíme poznat celé tržní prostředí. Na základě toho může firma přizpůsobit vhodnou kombinaci marketingového mixu tj. produkt, propagaci, distribuci a v neposlední řadě i cenu. Ve službách je ještě další marketingový prvek – **lidé**. Pro správné rozhodování, firma vychází z výsledků marketingového výzkumu. Pro efektivní uplatnění všech informací a strategie, je nutné vytvořit i marketingový plán.

### 2.1 Prostředí marketingu a jeho vlivy

Prostředí marketingu je rozděleno na dvě části. Vlivy vnitřní a vlivy vnější, které ještě dělíme na makroprostředí a mikroprostředí.

#### Vnitřní prostředí

Mezi vlivy vnitřní, které ovlivňují řízení podniku, patří:

- vybavenost firmy
- finanční situace
- vnitřní konkurence
- technický rozvoj
- lidské zdroje
- image firmy

Analýza těchto vlivů a jejich ovlivňování patří mezi základní úkoly managementu firmy.

#### Vnější prostředí

Vnější prostředí členíme na:

- a) Mikroprostředí
- b) Makroprostředí

Ad a) Pro vlivy vnější – **mikroprostředí** – je charakteristické, že je firma může více, či méně ovlivňovat a za každým tímto vlivem, je možno určit konkrétní instituci.

Jedná se o:

- Partnery
- Konkurenci
- Zákazníky
- Veřejnost

Mezi **partnery** počítáme dodavatele, servisní podniky i banky. Tyto instituce jsou pozitivně naladěny k naší firmě, protože jsou zdrojem jejich příjmů.

## Konkurence a její struktura

Důležitým faktorem konkurenčního prostředí je struktura konkurence. M. E. Porter označil tyto síly

1. konkurenční vztahy uvnitř odvětví
2. hrozba vstupu nových účastníků
3. obchodní pozice dodavatelů
4. obchodní pozice odběratel – zákazníků
5. ohrožení ze strany substitučních výrobků nebo služeb

Ad 1) **Konkurenční vztahy uvnitř odvětví**, závisí na mnoha faktorech. Dá se obecně říci, že neexistuje trh, kde by nabyla konkurence. Obecně lze určit tyto faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence:

- počet subjektů na trhu
- vyrovnanost těchto subjektů
- pomalý růst trhu. Pokud trh neroste, pak expandující firma musí růst na úkor tržního podílu jiné firmy
- podobnost nabízených produktů, umožňují zákazníkům přecházet z jedné nabídky ke druhé

Intenzitu konkurenčních sil na druhé straně snižují:

- vysoké fixní náklady a ekonomická nutnost udržovat určitý objem produkce
- vysoké vstupní bariery. Např. legislativní, ekonomické, emotivní
- nízká rentabilita na daném trhu, nebo i odvětví

Ad 2) **Hrozba vstupu nových účastníků**. Tento faktor se těžko odhaduje, pokud nový účastník toto sám dopředu neprezentuje. Obecně nové účastníky přitahuje velká míra rentability, růst trhu i různé faktory, např. vládní programy (uvolněné finanční prostředky) určené pro dané odvětví.

Opačně působí, tj. blokují, vstup na trh, např. vysoké náklady na průnik na trh, legislativní podmínky a další.

Ad 3) **Obchodní pozice dodavatelů**. V některých případech vliv velkých firem – dodavatelů, je tak značný, že ovlivňuje podmínky fungování na daném trhu. V některých případech tato pozice plyne z monopolního postavení. Typickým příkladem je nákladní přeprava u Českých drah. I když existuje rovnovážný konkurenční vztah, vliv dodavatelů je i tak značný. Např. změna v kvalitě dodávaných surovin může značně ovlivnit konečný výrobek u odběratele. Taktéž nečekaně vyhlášený konkurz ovlivňuje hospodaření odběratele a může vést až k úpadku firmy.

Ad 4) **Obchodní pozice odběratelů – zákazníků**. Zákazník je subjekt, který neustále (což je logické) mění své požadavky dle toho, jak se mění jeho přání a potřeby. Změna – nezáměr o nabízený produkt, a to z jakéhokoliv důvodu, vede k odbytovým potížím. I na průmyslovém trhu, kde jsou potřeby zákazníka lépe „čitelné“, existuje jiné ohrožení. Např. monopsonní postavení zákazníka (monopol na straně poptávky), který diktuje podmínky na trhu, např. postavení Českých drah v objednavce lokomotiv, oprav vagónů atd...

Ad 5) **Ohrožení ze strany substitučních výrobků nebo služeb**. Poslední síla, o které se Porter zmiňuje, je ohrožení stávajícího produktu na trhu novým produktem, nebo novou technologií. To může vést až k zániku celého odvětví. Např. použití tranzistorů na místo elektronek. Náhrada semaforů, byť sebe více dokonalých, kruhovými objezdy a další. Ve své podstatě se jedná o „kanibalismus“ výrobků.

Z výše uvedeného plyne, že firma se nemůže uklidňovat dobrou současnou situací a musí bedlivě zkoumat celé konkurenční prostředí a neustále připravovat a uvádět na trh nové produkty.

### Cvičení č. 1

*Jak, podle vás, vypadá postavení vaší společnosti z pohledu Porterova modelu konkurenčních sil. Analyzujte jednotlivé síly:*

---

---

---

---

**Zákazník**, přináší do firmy ve své podstatě peníze a je tím pádem zdrojem zisku. O jeho pozitivní vztah k firmě musíme usilovat.

**Veřejnost** je nutno členit do větší hloubky, nalézáme zde např. místní komunitu, sdělovací prostředky a další. Hlubší členění je však nad rámec této publikace.

Ad b) **Makroprostředí** - jedná se o vzdálené prostředí, které firma nemůže ovlivnit. Některé prameny hovoří o tak zvaných STEEP faktorech:

**Sociologické** – vliv na rozhodování firmy z pohledu, např. skladby obyvatelstva, zaměstnání, vzdělání a další.

**Technologické** – vliv nových technologických postupů, nová zařízení atd.

**Ekonomické** – kupní síla obyvatelstva, ekonomická síla podniků.

**Ekologické** – vliv ekologického myšlení na řízení firmy.

**Politické** – jak politické klima mění, např. legislativu, a tím ovlivňuje řízení firmy

Tyto vnější vlivy makroprostředí mají společné to, že je můžeme pouze poznat a připravit se na jejich působení.

### Cvičení č. 2

*Provedte analýzu vlivů vnějšího makroprostředí na samotný proces předmětu podnikání vaší firmy.*

---

---

---

---

## 2.2 Marketingový informační systém

Z předcházející kapitoly i z celé podstaty marketingu je zřejmé, že pro správné rozhodování je nutné získat, co největší množství poznatků o potřebách zákazníků a o situaci na trhu. Budeme zde hovořit o marketingovém výzkumu. Úvodem bych chtěla vysvětlit rozdíl mezi pojmy *výzkum* a *průzkum*. Stručně řečeno, průzkum je součástí výzkumu. Výzkum zahrnuje jakékoliv získávání informací.

### Zdroje informací

Existují dva základní zdroje informací. Jsou to primární informace a sekundární informace.

**Primární informace** jsou takové, které sbírám „já“ podle svých specifických požadavků. Jedná se o průzkum. Tyto informace může získávat i specializovaná organizace, za pomoci známých metod, dle naší zakázky, nebo i samostatný pracovník naší firmy, např. metodou přímého pozorování.

**Sekundární informace** jsou takové, které již byly v minulosti získány. Jejich charakteristická vlastnost je ta, že vždy hovoří o minulosti a mohou být zkresleny podle účelu, pro který byly původně získávány. Vzájemné vztahy a vazby jsou znázorněny v následujících obrázcích.

Při výběru informací vycházíme především z povahy údajů, které chceme získávat. Všeobecně platí, že kvalitativní metody umožňují bohaté, hluboké pochopení zkoumaného jevu. Při použití této metody se někdy objeví skutečnosti, nebo vlivy, které původně zadavatel průzkumu nepředpokládal.

**Kvantitativní metody** jsou vhodnější pro pochopení chování, reakcí, záměrů velké skupiny lidí. Nelze jít do hloubky, ale dávají údaje právě z velkého množství sesbíraných a zpracovaných informací, pro široce aplikované závěry.

**Kvalitativní metody** umožňují poznat zkoumaný problém do detailů a umožní objevit i poznatky, které se před zahájením průzkumu nepředpokládaly. Některé výsledky dávají dostatečné množství informací, jen když jsou sledovány v průběhu několika období, kdy zjistíme např., že spokojenost zákazníků stoupá nebo naopak klesá.

I když je obecně podceňována potřebná odbornost pro provádění průzkumu, je nutné zvážit, zda budeme sběr informací provádět sami, nebo jej zadáme odborné organizaci.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat prvé části: definování problému. Nelze zaměřovat následek s příčinou. Např. produkt se málo prodává – je fakt, ale příčin může být mnoho, např. malá informovanost, špatná kvalita atd. Právě kvalitní průzkum je schopen odhalit příčinu.

## 2.3 Chování kupujícího

Poznání nákupního chování zákazníků bezesbytku patří do obsahu marketingu. Abychom mohli ovlivnit nákupní chování, musíme jej poznat. Obecně lze proces nákupního chování rozdělit do pěti fází.

Proces nákupního rozhodování není nezvratný. Často se stává, že zákazník se vrací k předcházejícím fázím, a to z různých důvodů, např. se změní jeho potřeby, nebo získá jiné informace a podobně. Cíl – nákup produktu, který by uspokojil jeho potřeby, je odvislý od jeho přání. Musíme tedy při analýze nákupního chování rozlišovat tyto pojmy:

- **Potřeba**, zákazník pociťuje nedostatek (přebytek) něčeho, např. věcí, citu atd. Lidské potřeby mají určitou hierarchii, jak je popsal Abraham Maslow. Člověk je ochotný naplňovat své potřeby tehdy, až jsou naplněny ty předcházející. Základní potřeby jsou fyziologické.
- **Přání**, jsou výrazem potřeb a naznačují, jakým způsobem chce konkrétní člověk naplnit svoji potřebu. Např. žízeň příslušníci různých národů uspokojují zcela různě. Zamyslete se, jaké přání při pocitu žízně, má Čech, Američan, Rus atd.
- **Poptávka**, je množství služeb či zboží, které jsou kupující ochotni na trhu za určitou cenu koupit.

Pozor na to, abychom ve své praxi tyto pojmy nezaměňovali.

## Rozdíly v nákupním chování

V praxi můžeme pozorovat, že určité skupiny zákazníků řeší své přání rozdílnými způsoby. Co ovlivňuje nákupní chování? Jednak jsou to vlivy **vnějšího** prostředí, např. ekonomická situace, sdělovací prostředky atd., které zákazník vnímá a konfrontuje s vlivy **vnitřními**, jako např. věk, vzdělání apod. Dále je to skutečnost, podle jakých kritérií zákazník hodnotí svůj nákup.

- **Individuální zákazník**, je spokojen s nákupem tehdy, koupí-li kvalitní produkt za relativně nízkou cenu.
- **Obchodník**, je spokojen se svým nákupem pro obchod tehdy, když výrobek rychle a se ziskem prodá.
- **Výrobní organizace**, je spokojena se svým nákupem, investicí, když má rychlou návratnost vložených peněz.
- **Státní organizace**. Stále existuje skupina organizací, např. armáda, správní úřady apod., jejichž nákupní chování určuje legislativa. Představitel této organizace je spokojen se svým nákupem, jestliže koupí lacino a následná kontrola z nadřízeného úřadu (především pak NKÚ) nenajde porušení stanovených kritérií.

Z výše uvedeného vyplývá, že jednotlivé typy zákazníků mají i odlišné nákupní chování. Poznání nákupního chování a situace, kdy je zákazník se svým nákupem spokojen, je důležité pro to, abychom mohli efektivně ovlivňovat zákazníka, aby koupil právě náš produkt.

## 2.4 Pojem trh a jeho členění

Nabídka, poptávka, zákazník a produkt, se setkávají na trhu. **Trh** je oblast ekonomické reality, ve které dochází ke směně zboží mezi jednotlivými subjekty trhu. Na trhu se setkává poptávka s nabídkou.

### Marketingový pohled na trh

Na trhu nalezneme tyto subjekty:

- prodávající
- zákazník
- produkt
- směnný ekvivalent

Aby mohl trh fungovat, musí být všechny subjekty přítomny a musí být zajištěna vzájemná vazba.

Trh je faktorem konkurenčního prostředí. Při analýze trhu nás zajímá:

- Jaká je jeho velikost?
- Jaká je geografická rozloha trhu?
- Do jaké míry je trh ziskový?
- Jaké substituční (navzájem zastupitelné) produkty existují na trhu?
- Na jaké segmenty lze trh členit?
- Jakou dodatečnou analýzu je nutno ještě uskutečnit pro poznání našeho trhu?

Odpověď na tyto a další otázky nám dává možnost poznat konkurenční prostředí na daném, konkrétním trhu.

### Segmentace trhu

Cílem segmentace je určit takovou skupinu lidí, kteří jsou, nebo mohou být zákazníci pro náš produkt.

Definice: *Segment je skupina lidí, kteří mají přibližně stejné potřeby a přibližně stejné reakce na marketingové podněty.*

Těž možno říci, že je to skupina zákazníků i potenciálních, kteří jsou vnitřně homogenní a tyto skupiny jsou mezi sebou heterogenní. Hlavním smyslem segmentace je umožnit podniku zaměřit se na perspektivně nejvýhodnější oblasti trhu. Segmentace přináší podniku konkurenční výhodu a úsporu nákladů na propagaci. Segmentací dochází i k vyššímu uspokojení zákazníka, produkt je „přímo šitý na míru“ konkrétního zákazníka.

Pokud má možnost podnik volby segmentu, tak preferuje tyto vlastnosti: dostatečně velký, kapitálově silný, stabilní a dostupný.

#### **Hlediska při určování segmentu:**

- Geografické hledisko
- Demografické hledisko
- Psychologické hledisko

Segmentace ve své podstatě nemá žádné nevýhody. Každá organizace by měla znát, kdo je jejich typický zákazník.

Podle produktu a podle toho jak je přijímán zákazníkem na trhu, rozeznáváme:

- Cílený marketing
- Hromadný marketing

**Cílený marketing** je často nesprávně zaměňován se segmentací trhu. Ve skutečnosti, cílený marketing obsahuje tři základní etapy:

1. **Segmentaci trhu** – jedná se o nalezení skupin zákazníků podle stanovených kritérií. (Přirovnání ke střelci z luku: jak vypadá terč?)
2. **Tržní zacílení** – výběr segmentu podle požadovaných vlastností. (na který terč bude nejlépe zacílit, kde je naděje na nejlepší úspěch)
3. **Tržní umístění** – umístění výrobku v segmentu chápeme jako způsob vnímání našeho výrobku zákazníky v porovnání s konkurenčními. (jak, kam jsme zasáhli šípem vybraný terč)

**Hromadný marketing.** Někteří autoři uvádějí i pojem tržně nediferencovaný marketing. Podstata tohoto přístupu je, že firma nedělá mezi zákazníky, a tím i při použití medii komunikačního mixu, rozdíl. Např. prodej hygienických potřeb atd...

#### **Tržní formy**

I v marketingu rozeznáváme tyto základní tržní formy:

- **Čistá konkurence** – všechny subjekty na trhu mají stejné výchozí podmínky. V praxi se s touto formou setkáváme jen zcela výjimečně.
- **Monopol** – na trhu existuje firma, která má minimálně dominantní postavení. Toto postavení vede ke snaze docílovat maximálního zisku, např. formou zvyšování cen, omezování služeb pro zákazníky a podobně.
- **Čistý oligopol** – existuje tam, kde více firem vyrábí v podstatě stejný výrobek. Firmy si pak konkurují především rozsahem služeb. Konkurence v cenách by vedla k „cenové válce“

Monopol na straně poptávky nazýváme **monopson**, taktéž existuje **oligopson**. Poptávku ovlivňuje především cena produktu a dále změny cen **substitutů** (náhrady) a **komplementů** (produkt spojený s výsledným – cena benzínu a cena auta), výše důchodů obyvatelstva, kulturní zvyklosti atd.

## 2.5 Marketingový mix

Jestliže podnik zná situaci na trhu i prostředí, ve kterém se podnik nachází, pak s přihlédnutím na specifické nákupní chování svých zákazníků, musí pro zákazníka připravit nejen vlastní produkty, ale i určit místo i formu komunikace se zákazníkem. V neposlední řadě musí určit i cenu. V praktické realizaci zásad marketingu se tyto nástroje plně uplatňují jako **marketingový mix**. Z anglických názvů **P**rodukt, **P**rice, **P**romotion, **P**lace, se ujal pojem „**4P**“. Ve službách nastupuje další, pátý prvek, **P**ipl – lidé. Tyto prvky marketingového mixu je možno charakterizovat takto:

1. **PRODUKT** se skládá z výrobku, služby, nebo myšlenky, které jsou předmětem směny. Produkt svou podstatou uspokojuje potřeby zákazníka, je předmětem směny. Produkt je základním prvkem marketingového mixu... Jestliže by neexistoval produkt, ostatní prvky marketingového mixu by neměly smysl.
2. **CENA**, jako jediný prvek, při jehož úpravě si nežadá náklady. Ve své podstatě cena přináší peníze do podniku. Je to prvek nejrychleji proměnný. Změnu ceny je možno provést (např. u stánkového prodeje) z minuty na minutu. I v organizaci lze změnu ceny provést v krátkém časovém období. Cena nejvíce, po produktu, ovlivňuje nákupní chování zákazníka.
3. **PROPAGACE** je to nejviditelnější část marketingového mixu a často bývá zaměňována za samotný marketing. Ve své podstatě se jedná o komunikaci. Součástí propagace je komunikační mix.
4. **DISTRIBUCE** tento prvek je možno rozložit na dvě části, a to na přesun produktu od místa vzniku ke spotřebiteli a dále pak z vlastního prodejního místa. V celém tomto distribučním systému mají zvláštní postavení logistické funkce. Ve službách vystupuje další nástroj marketingového mixu a to lidé.
5. **LIDÉ**, služby poskytují lidé a lidé tyto služby přijímají. Z těchto důvodů je nutné tento prvek rozložit na dvě části. Na jedné straně jsou to zákazníci, na straně druhé personál. Nekvalitní personál může ohrozit existenci celého podniku, působícího ve službách.

### Kontrolní otázky:

1. Vyjmenujte a charakterizujte vlivy marketingového mikroprostředí.
2. Vyjmenujte a charakterizujte vlivy marketingového makroprostředí
3. Vysvětlete, v čem tkví podstatný rozdíl mezi kvalitativní a kvantitativní metodou průzkumu.
4. V čem je možno nalézt rozdíly u nákupního chování jednotlivých skupin zákazníků?
5. Kdy je nutno použít cílený marketing a jaké má základní etapy?
6. Vyjmenujte a charakterizujte jednotlivé prvky marketingového mixu.

Pokud jste na některé otázky nenašli odpověď, je nutné se vrátit a nepokračovat dále!

### 3 Povaha marketingu služeb

Západoevropská ekonomika je dnes především ekonomikou služeb. Mohutný a živelný růst sféry služeb doprovázený poklesem tradiční výroby způsobil, že na toto odvětví připadá dnes ve většině západoevropských zemí více než 60% celkových příjmů, resp. Počtu všech zaměstnaných. Tento růst byl umožněn především zrušením státních regulací na trzích finančních a profesionálních služeb a rozvojem nových technologií. Ve všech hospodářských odvětvích byl zaznamenán rostoucí trend ke specializaci a širšímu využití externích služeb. Tato tendence ještě zesílila koncem roku 1992, kdy Evropské společenství odstranilo dosavadní vnitřní obchodní bariéry, aby přeměnilo celý kontinent s více než třemi sty dvaceti miliony obyvatel v jeden domácí trh.

S příchodem konkurence vzrostl i význam marketingu služeb. Často slyšíme otázku: „Je marketing služeb podobný jako marketing průmyslového a spotřebního zboží?“ Naše odpověď je vždy stejná – ano i ne. Tato odpověď není vyhýbavá, chceme tím jen zdůraznit následující skutečnosti:

- Teorie marketingu je do značné míry závazná pro všechny výměnné vztahy. Platí zde stejné principy a zásady.
- Odlišné vlastnosti služeb mohou na odvětvové a podnikové úrovni vyvolat potřebu většího zdůraznění některých marketingových prvků a/nebo jejich rozdílnou aplikaci.

Vzhledem k nahmatatelnému charakteru služeb a snadné reprodukovatelnosti jejich inovací (které většinou nelze chránit autorskými právy) jsou marketingoví pracovníci postaveni před zvláště náročný úkol: vypracovat koncepci, pomocí níž může podnik služeb dosáhnout jedinečného „image“, diferenciaci produktu a vynikající pověsti na trhu. Jak lze zajistit, aby se například určité místo v letadle nebo pojistná smlouva zdály být atraktivnější než podobné produkty od jiných podnikatelů?

V dnešním silném konkurenčním prostředí se dobré marketingové znalosti v oblasti služeb jeví skutečně jako výhra.

#### 3.1 Přehled ekonomiky služeb

Druhá světová válka byla významným mezníkem ve vývoji odvětví služeb. Konec války přinesl pro západní země velké sociální a ekonomické změny. Restrukturalizace válkou zničené evropské ekonomiky si vyžádala velké investiční projekty kladoucí nové nároky na finanční služby. Obecným jevem se stala specializace výroby, která posílila závislost podnikání na externích službách. Také míra spotřeby osobních služeb zaznamenala velkou konjunkturu.

Za posledních 30 let vzrostla z 30% na více než 50%. Lidé utrácejí větší část svých příjmů za cestování, stravování v restauracích a další služby, související s trávením volného času.

Svět nabírá větší dynamiku, roste životní úroveň a mění se životní styl. To vše se projevuje v poptávce po službách v oblasti komunikací, zdravotnictví a vzdělání. Také komplexní nabídka bankovních, pojišťovacích, investičních, účetních a právních služeb odráží stále náročnější požadavky na finanční a profesionální služby. Odvětví služeb se za posledních čtyřicet let stalo dominantní sférou v naší ekonomice. Tento jev je tak markantní, že bývá nazýván druhou průmyslovou revolucí.

Růst odvětví služeb je vyvolán mnoha faktory. Jsou to především: demografické, sociální, ekonomické a politické vlivy.



## Demografické změny

- Růst životních nároků a očekávání vedl k „omládnutí“ důchodové populace. To s sebou přineslo nové požadavky na způsoby trávení volného času, ale i na zdravotní a ošetrovatelskou péči.
- Strukturální změny a přesuny v komunitách ovlivnily místo a způsob života lidí. Rozvoj nových měst a regionů vyvolal potřebu infrastruktury a podpůrných služeb.

## Sociální změny

- Zaměstnanost žen vedla k přesunu mnoha tradičních domácích prací mimo domácnosti. Tento fakt podpořil rozvoj služeb rychlého stravování, péče o děti a dalších osobních služeb.
- Dvojí příjmy domácností zvýšily poptávku po osobních službách zejména v maloobchodě, v oblasti osobních finančních služeb a nemovitostí.
- Vzrostla životní úroveň. Menší rodiny se dvěma příjmy mohou věnovat víc peněz na zábavu, cestování a využití celé řady hostitelských služeb.
- Mezinárodní cestování a mobilita formovaly náročnější spotřebitelský vkus. Spotřebitelé srovnávají služby jak v národním, tak mezinárodním měřítku a vyžadují větší výběr a lepší kvalitu.
- Životní styl se stává rozmanitějším a složitějším, což vytváří poprávku po komplexních službách, zejména po právním a finančním poradenství.
- Komunikace a cestování zvýšily ambice naší populace. Jak děti, tak dospělí hledají nové možnosti dalšího vzdělávání a zdokonalování znalostí a dovedností, které jim umožní pružně reagovat na rychle se měnící okolní svět.

## Ekonomické změny

- Globalizace zvýšila potřebu komunikačních, cestovních a informačních služeb. Souvisí to s rapidními změnami, které přinesla nová vlna informační technologie.
- Internacionalizace přinesla nové a větší požadavky na právní a ostatní profesionální služby.

Mnoho změn přineslo rychlý efekt. Globalizace se v různých odvětvích projevila koncentrací – většinou ve formě akvizice.

Dalším jevem současné ekonomiky je snaha podniků subkontrahovat i takové činnosti, které až dosud vykonávaly vlastními silami. Patří sem například: stravování, vyhledávání zaměstnanců, reklama, doprava, počítačové služby, poradenské a školící služby, tržní výzkum, projektování nových výrobků. Mnoho podniků si již dávno uvědomilo, že je výhodnější specializovat se na určitou oblast a ostatní činnosti přenechat externím odborníkům, kteří v nich budou mnohem efektivnější. Je to logickým důsledkem rostoucí složitosti trhu a konkurence.

## Povaha služeb

Zájem o sféru služeb s sebou přinesl také rozdílné názory na povahu služeb a jejich marketing. Přestože se mnoho autorů snažilo najít konečnou a jednoznačnou definici služeb, žádná z nich dosud nebyla obecně uznána za adekvátní. Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmataelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.

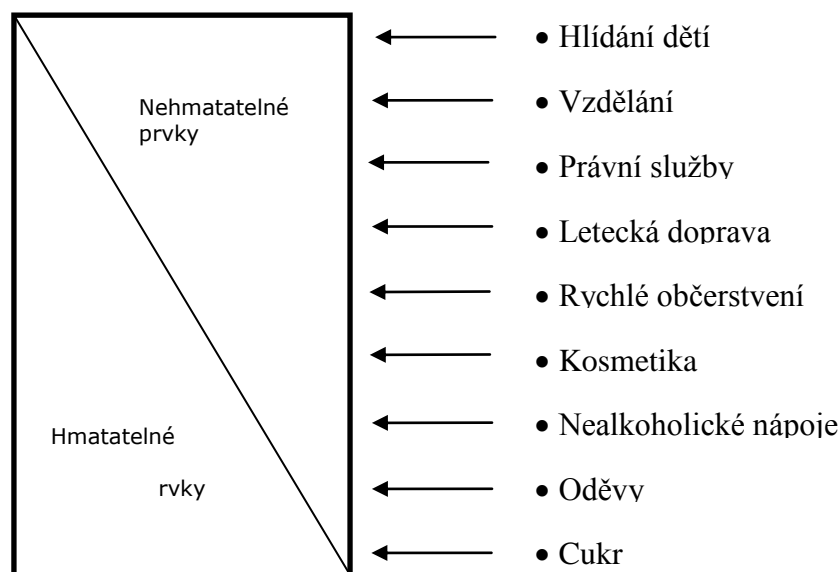
Philips Kotler rozlišil čtyři kategorie nabídky služeb:

- **Pouze hmatatelné zboží**, jako je mýdlo, zubní pasta nebo sůl. Tento produkt není doprovázen žádnými službami.
- **Hmatatelné zboží s doprovodnými službami**, které mají zvýšit přitažlivost zboží pro spotřebitele. Příklad je prodej počítačů.
- **Důležitá služba s doprovodnými menšími výrobky a službami**, jako např. cestování letadlem první třídou.
- **Pouze služba**, jako je například hlídání dětí nebo psychoterapie.

V čem se služby liší od výrobků? Služby mají určité vlastnosti, které je odlišují od výrobních produktů. Službám se obecně přisuzují tyto čtyři vlastnosti:

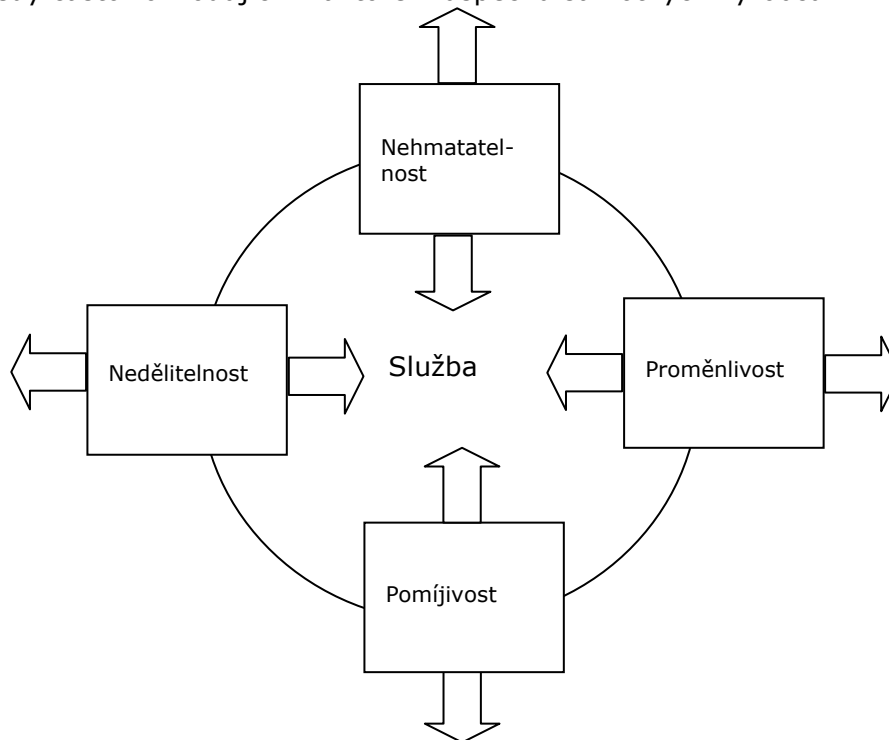
- **Nehmatatelnost** – služby jsou do značné míry abstraktní a nehmatatelné
- **Proměnlivost** – služby nejsou standardní a jsou vysoce proměnlivé.
- **Nedělitelnost** – výroba a spotřeba služeb většinou probíhá současně a za účasti zákazníka.
- **Pomíjivost** – služby nelze skladovat.

Definovat služby jako činnosti přísně související pouze s odvětvím služeb by nebylo správné. Jak uvidíme později v této kapitole, služby se v žádném případě neomezují jen na svůj tradiční sektor. Pokud se zaměříme na výrobní produkty, zjistíme, že jsou vysoce hmatatelné, standardizované, nevyžadují účast zákazníka a mohou být skladovány. V současné době se mnoho výrobců snaží odlišit své produkty pomocí doprovodných služeb. Například v silném konkurenčním reprografickém průmyslu může být kvalitní doprovodná služba významným faktorem diferenciací. Taková služba se stává nedílnou součástí konečného produktu a je rozhodujícím faktorem nákupu.



Obrázek č. 2-Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti

Umístění vlastních i konkurenčních služeb na kontinuu je prvním předpokladem identifikace potenciálních konkurenčních výhod. Stejným způsobem mohou postupovat výrobci, kteří hledají konkurenční výhody ve „světě“ služeb. Tuto filosofii pochopila hned v raném stadiu svého vývoje společnost IBM, která se výrazně odlišila především vynikající úrovní služeb. Zákazník kupující u IBM si může být jist tím, že podpora ze strany výrobce, při výběru, instalaci a údržbě produktu, bude mít tu nejlepší úroveň. Služby jsou tedy často rozhodujícím faktorem úspěchu samotných výrobců.



Obrázek č.3 - Kontinuum čtyř vlastností služeb

### Klasifikace služeb

Rozvoji klasifikačních systémů služeb byla v odborných kruzích věnována velká pozornost. Cílem klasifikace je pomoci manažerům ve službách překonat stávající bariéry a čerpat zkušenosti z jiných odvětví, které mají se službami některé společné rysy.

Nejjednodušším způsobem vymezení služeb zůstává vylučovací metoda: služby jsou ta část ekonomiky, která zůstane po odečtení zemědělství, výroby a těžby. Jinak lze služby jednoduše definovat jejich výčtem.

Mezi služby se obecně řadí následující oblasti činností:

- Maloobchod a velkoobchod.
- Doprava, distribuce a skladování.
- Bankovníctví a pojišťovnictví.
- Nemovitosti.
- Komunikace a informační služby.
- Veřejné služby, vládní a vojenský sektor.
- Zdravotnictví.
- Obchodní, profesionální a osobní služby.
- Rekreační a ubytovací služby.
- Vzdělání.

- Ostatní neziskové organizace.
- Požadavky na dodávku.
- Stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi.
- Stupeň intenzity práce.

**Služby se staly nástrojem konkurence** ve všech podnikatelských činnostech – ve službách i ve výrobě – a skrývají v sobě potenciál pro dosažení dalších konkurenčních výhod. Mezi služby, které doplňují výrobní produkty, patří například:

- Prodej na splátky a leasing.
- Školení a výcvik.
- Smlouvy o opravách a údržbě.
- Smlouvy o technické podpoře a výměně zařízení.
- Poradenské služby.
- Skladování a úschova.

### **Shrnutí**

Tato kapitola byla úvodem do odvětví služeb. Služby jsou – i ve své skryté podobě důležitou součástí ekonomiky, jejíž růst způsobuje řada faktorů, zejména demografické, sociální, ekonomické a politické změny.

Službám jsou obecně přisuzovány 4 vlastnosti: nehmatatelnost, proměnlivost, nedělitelnost a pomíjivost. Můžeme však najít příklady služeb, které nějakou z uvedených vlastností postrádají. Vlastnosti služeb je proto vhodné zvažovat na kontinuu: každá služba je specifickou kombinací vlastností, které jsou v ní zastoupeny v určitém poměru. Rozpoznat míru zastoupení jednotlivých vlastností u dané služby je velmi důležité pro stanovení celkové koncepce marketingové politiky. Až donedávna marketing služeb výrazně zaostával za marketingem v oblasti výroby. Spolupráce a výměna zkušeností uvnitř ekonomiky služeb téměř neexistovala. V oblastech, jako jsou bankovníctví, pojišťovnictví, vzdělání, účetnictví a právní poradenství totiž dochází k malé fluktuaci pracovníků, kteří často zůstávají po celý svůj život v jednom oboru, či dokonce v jednom podniku. V důsledku toho vznikla potřeba klasifikace služeb. Klasifikace umožňuje manažerům v odvětvích služeb čerpat zkušenosti z jiných odvětví, která mají se službami některé společné rysy. Kritériem hodnocení přínosu klasifikačních systémů pro manažery je průnik do strategických dimenzí marketingu služeb.

## 4 Marketing služeb a marketing vztahů

Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.

Funkci marketingu tvoří tři klíčové komponenty. Jsou to:

- **Marketingový mix** – důležité vnitřní prvky nebo komponenty, které zabezpečují realizaci marketingového programu podniku.
- **Tržní síly** – vnější příležitosti nebo hrozby, které mají vliv na marketingové činnosti podniku.
- **Sladovací proces** – strategický a řídicí proces, jehož cílem je uvést do souladu marketingový mix a interní politiku firmy s vnějšími tržními silami.

Marketingový mix je všestrannou a obecně platnou koncepcí marketingu. Zahrnuje čtyři klíčové prvky, zvané 4P. Jsou to:

- **Produkt** – nabízený produkt nebo služba.
- **Cena** – prodejní cena a podmínky.
- **Propagace** – komunikační program v rámci marketingu produktu či služby.
- **Místo** – distribuční a logistické funkce zajišťující dostupnost produktu či služby.

Marketingový mix je v podnikatelské sféře obecně uznávanou koncepcí. Každý prvek v sobě obsahuje celou řadu dílčích aktivit (například propagace zahrnuje reklamní činnosti, osobní prodej apod.).

Tržní síly jsou vnější faktory, které je třeba pečlivě zvážit. Jsou to:

- **Zákazníci** – chování kupujících z hlediska motivace k nákupu, nákupních zvyklostí, prostředí, velikosti trhu a kupní síly.
- **Chování odvětví** – motivace, struktura, praktiky a přístup maloobchodníků, prostředníků a ostatních účastníků nabídky.
- **Konkurence** – vliv odvětvové struktury a povahy konkurence na umístění a chování podniku.
- **Vláda a regulace** – řízení a kontrola marketingu, které se vztahují na marketingové činnosti a konkurenční praktiky.

Úkolem manažera při vývoji marketingového programu je shromáždit prvky marketingového mixu a s jejich pomocí zajistit soulad mezi schopnostmi a možnostmi podniku s vnějším tržním prostředím. Je třeba si uvědomit, že zatímco prvky marketingového mixu jsou většinou „v moci“ podnikových manažerů, vnější tržní síly jsou do značné míry živelné.

Úspěch marketingového programu závisí na stupni souladu mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku. Marketingový program je proto charakterizován jako sladovací proces, který má význam zejména ve službách.

Prostředí na trhu služeb je velmi nestabilní. Marketing přišel do služeb poměrně pozdě. Z výzkumu čtyř set podniků v oblasti výroby a služeb, uskutečněného v polovině 70. let, vyplynuly tyto zajímavé závěry:

U podniků služeb:

- Je méně časté vykonávání činností marketingového mixu v marketingovém oddělení.

- Je méně častá analýza v oblasti nabídky.
- Reklama je častěji zabezpečována vlastními silami než ve spolupráci s externími agenturami.
- Zpravidla chybí celkový plán prodeje.
- Je méně častý vývoj školicích programů prodejců.
- Je méně časté využití služeb marketingových výzkumů a marketingového poradenství.
- Jsou obecně menší výdaje na marketing – vyjádřeno procentem z hrubých příjmů.

Pokud tato zjištění shrneme, vidíme, že marketing ve službách stále ještě zaostává za odvětvími spotřebního a průmyslového zboží. Při daném rozsahu ekonomiky služeb je takový nedostatek pozornosti ze strany marketingu poněkud překvapivý. Částečně to lze vysvětlit někdejší slabou konkurencí ve službách (což je dnes skutečně minulostí), komplexní povahou produktu a určitou omezeností tradičního mixu 4P (produkt, cena, propagace, místo) v marketingu služeb. Na druhé straně je však mnoho odvětví služeb, která uplatňují daleko složitější marketingové přístupy než některé tradiční marketingové sektory.

- **Služba zákazníkovi.**

Pro zařazení služby zákazníkovi mezi základní prvky marketingového mixu existuje mnoho důvodů. Jsou to především: rostoucí nároky spotřebitelů, kteří požadují vysokou úroveň služeb, rostoucí význam služby zákazníkovi jako nástroje konkurenční diferenciace nabídky a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem.

- **Lidské zdroje.**

V předchozí kapitole jsme hovořili o nedělitelnosti služeb. U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb. Lidé se stávají významnou součástí diferenciace nabídky. S jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu.

- **Procesy.**

Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb.

Přestože je marketingu služeb v posledních letech věnována velká pozornost, existují stále rozdílné názory na to, čím je tvořen efektivní marketing. Některé podniky kladou rovnítko mezi marketing a prodej (resp. Hledání nových odbytišť) a zcela opomíjejí uspokojení zákazníka. Jiní podnikatelé zužují marketing na informování trhu, reklamu či marketingovou komunikaci na nejnižší úrovni. Dokonce i podniky, které uplatňují složitější marketingové přístupy, nejsou často schopny plně využít potenciálu, který jim marketing nabízí. Je mnoho těch, kteří sice formálně uznali potřebu marketingu, ale v praxi se zdráhají učinit jakékoliv kroky a změny, které by jim umožnily přechod na tržní orientaci.

Podniky služeb prošly při zavádění marketingu určitými stadii. Hlavní stadia vývoje marketingu v podnicích služeb vidíme v tabulce 2.1. marketing se orientoval na tyto oblasti:

- Prodej.
- Reklama a komunikace.
- Vývoj produktu a služby.
- Diferenciace nabídky a analýza konkurence.
- Služba zákazníkovi.
- Kvalita služeb.
- Integrovaný marketing a marketing vztahů.

V 90. letech bude pravděpodobně kladen větší důraz na marketing vztahů, což umožní sjednotit zájmové proudy jednotlivých oblastí marketingu do integrovaného celku.

## 4.1 Marketing vztahů

Marketing vztahů byl poprvé definován v 80. letech a je tedy poměrně novou a stále se vyvíjející teorií. Původní definici vyjádřil Leopold Berry: „Marketing vzájemných vztahů je přilákání, udržení a ... v podnicích poskytujících komplexní služby ... posílení vztahů se zákazníkem. Z hlediska marketingového myšlení je přilákání nových zákazníků pouze prvním krokem marketingového procesu“.

Naše pojetí marketingu vztahů tuto definici ještě rozšiřuje o další tři perspektivy:

- Způsob chápání vztahů se v podnicích mění. Dřívější důraz na transakci ustoupil strategické orientaci na vztah, jejímž cílem je udržení zákazníka a navázání dlouhodobé vzájemné spolupráci.
- Podniky se zaměřují i na ostatní interakční trhy. Kromě trhu spotřebitele začínají podniky kultivovat vztahy s ostatními externími trhy, jako jsou trhy dodavatelů, lidských zdrojů, referenční a vlivné trhy, ale také s interním trhem.
- Podniky si musí uvědomit, že kvalita, služba zákazníkovi a ostatní marketingové aktivity tvoří vždy jeden celek.

### Trhy zákazníka

Zákazník musí vždy zůstat prioritní oblastí zájmu marketingových činností. Je třeba však soustředit méně pozornosti na transakční marketing – který zdůrazňuje jednorázový prodej či získání nového zákazníka – a více se zaměřit na budování dlouhodobých vztahů. Jde o dva rozdílné přístupy, jejichž srovnání vidíme v následujícím textu:

#### Transakční marketing

- Orientace na jednorázový prodej.
- Orientace na vlastnosti produktu.
- Krátkodobý časový horizont.
- Malý důraz na službu zákazníkovi.
- Omezená odpovědnost vůči zákazníkovi.
- Úsporný kontakt se zákazníkem.
- Kvalita je především záležitostí výroby.

#### Marketing vztahů

- Důraz na udržení zákazníka.
- Orientace na užitek produktu.
- Dlouhodobý časový horizont.
- Velký důraz na službu zákazníkovi.
- Vysoká odpovědnost vůči zákazníkovi.
- Intenzivní kontakt se zákazníkem.
- Kvalita je předmětem zájmu všech oblastí.

Řada podniků již pochopila, že je daleko snazší prodat současným zákazníkům, kteří jsou spolehlivým zdrojem příjmů a ziskovosti. Přestože s touto objektivní pravdou manažeři v duchu souhlasí, věnují i nadále více péče potenciálním zákazníkům a současné klienty považují za jednu provždy dané. Teprve v okamžiku, kdy si zákazník stěžuje na kvalitu či pohroží odchodem, stává se opět na chvíli důležitým.

### Referenční trhy

Nejlepší marketing je ten, který za vás dělají vaši zákazníci. Proto je žebříček loajality zákazníka tak důležitý. Zákazníci však nejsou jediným zdrojem referencí.

Pojem referenční trhy v sobě skrývá mnoho oblastí. Patří sem prostředníci, kontaktní osoby, distributoři, zástupci, agentury atd.

### **Trhy dodavatelů**

Dodavatelsko-odběratelské vztahy prošly velkými změnami. Zastaralé a nepružné vztahy, kdy se podniky snažily „zatlačit“ své dodavatele do nevýhodné pozice, ustupují vztahům založeným na vzájemném partnerství a oboustranně výhodné spolupráci. Tato skutečnost odráží především obchodní zájmy. Výrobci v USA utratí více než 60% celkových příjmů za zboží a služby od externích dodavatelů.

### **Trhy pracovních sil**

Nejvzácnějším zdrojem podnikání dnes není kapitál či nerostné zdroje, ale kvalifikovaná pracovní síla. Lidé jsou důležitým a možná i nejdůležitějším faktorem při poskytování služeb zákazníkům. Přestože nezaměstnanost dosahuje své historické výše, situace na trhu kvalitních pracovních sil není příznivá. Důvodem jsou demografické trendy.

### **Vlivné trhy**

Vlivné trhy se mění podle odvětví, ve kterém podnik služeb působí. Podnikatelé v odvětvích infrastruktury, jako jsou komunikace či veřejné služby, budou za vlivné trhy považovat vládní sektor a státní regulační orgány. Většina podniků řadí do vlivné skupiny také celou finanční komunitu. K dalším vlivným trhům mohou patřit úřady pro měření a normalizaci, politické zájmové skupiny, asociace spotřebitelů, asociace obchodníků, orgány pro řízení a kontrolu životního prostředí atd.

## **4.2 Poslání služeb**

Poslání mohou být formulována různě – například jako: vymezení podnikatelských aktivit, definice podnikatelské filozofie, krédo, vize, stanovení účelu podnikání atd. Mnoho podnikatelů i autorů mezi těmito formami rozlišuje, my však budeme poslání chápat v širším pojetí a budeme sem zahrnovat všechny uvedené formy.

Poslání tedy definujeme takto: ***Poslání je trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti produktu, služby, trhu, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení. Poslání napomáhá determinovat vztahy na všech trzích, s nimiž podnik přichází do styku. Slouží pro lepší orientaci a usnadňuje samostatné rozhodování na všech podnikových úrovních.***

Poměrně malá pozornost byla dosud věnována povaze poslání, jeho obsahu a formě. David identifikoval 9 základních bodů poslání. Jsou to:

1. Zákazníci – kdo jsou na zákazníci?
2. Produkty nebo služby – jaké jsou hlavní produkty či služby našeho podniku?
3. Místo – kde podnik působí?
4. Technologie – jaká je základní technologie podniku?
5. Starost o přežití – jaké jsou ekonomické cíle podniku?
6. Filozofie – jaké je základní krédo, resp. Hodnoty, priority a úsilí podniku?
7. Vlastní vnímání – jaké jsou hlavní silné stránky a konkurenční výhody podniku?
8. Péče o veřejné image – jaké jsou veřejné závazky podniku a jaký je žádaný image?
9. Péče o zaměstnance – jak podnik pečuje o své zaměstnance?



## 5 Umístování a diferenciacie služeb

Umístování je do značné míry závislé na schopnosti podniku efektivně se odlišit od konkurence poskytováním vyšší přidané hodnoty svým zákazníkům. Přidaná hodnota může být vyjádřena jako rozdíl mezi celkovou spotřební hodnotou a celkovou spotřební cenou. Uvedené pojmy zahrnují tyto komponenty:

- Celková spotřební hodnota:  
hodnota služby,  
hodnota produktu,  
hodnota zaměstnanců a  
hodnota image.
- Celková spotřební cena:  
peněžní cena,  
čas,  
energie a  
psychické úsilí.

Zákazník činí své nákupní rozhodnutí o službách na základě přidané hodnoty, při současném srovnání poměru mezi cenou, hodnotou a kvalitou. Zákazník tedy při nákupu požadované služby hodnotí cenové, hodnotové i kvalitativní aspekty produktu.

Jedním ze způsobů dosažení vyšší přidané hodnoty je využití hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec slouží k identifikaci způsobů odlišení produktu prostřednictvím hodnoty.

Sestavení základní nabídky služeb.

- Marketing a prodej.
- Sběr dat.
- Rozbor dat.
- Interpretace a doporučení.
- Předávání zpráv a komunikace.
- Výklad, služba a hodnocení.

Každá služba může být zákazníkem vnímána jako odlišná a jedinečná. Kupující mají rozdílné potřeby a požadavky, které vyžadují rozdílné nabídky. Pro odlišení nabídky musí podnik zvolit takové vlastnosti produktu, které splňují následující kritéria diferenciacie:

- **Významnost** – odlišení je významné pro dostatečně velký počet zákazníků.
- **Zřetelnost** – odlišení od ostatních nabídek je dostatečně zřetelné.
- **Sdělitelnost** – odlišení je snadno a jednoznačně sdělitelné.
- **Nenapodobitelnost** – odlišení je jedinečné a nelze snadno napodobit.
- **Dostupnost** – cíloví zákazníci budou schopni a ochotni za odlišení zaplatit. Jakékoliv další náklady na odlišení budou vnímány jako náklady plně kompenzované hodnotou, kterou přinášejí.
- **Ziskovost** – odlišení přinese firmě dodatečně velký zisk.

**Hodnocení alternativních strategií** - Ries a Trout definovali tři strategie umístování:

- **Posílení dosavadní tržní pozice.** Strategie má zamezit „čelnímu střetu“ s konkurencí. Klasickou ukázkou je postup společnosti Avis, která přijala heslo: „Jsme druzí a proto se musíme snažit víc.“ Tím, že uznala prvenství firmy Hertz ve svém oboru, si Avis připravila „půdu“ pro obhájení věrohodné druhé pozice na

trhu. Touto politikou si získala přirozené sympatie mnoha zákazníků. Avis tedy využila svého druhého místa na trhu jako konkurenční výhody.

- **Vyhledávání neobsazených pozic na trhu.** Strategie spočívá ve vyhledávání mezer na trhu. Strategie spočívá ve vyhledávání mezer na trhu, které dosud nebyly obsazeny konkurencí. United Jersey Bank je malá banka v New Jersey, která se umístila jako „pružně reagující banka“. V konkurenci s většími bankami, jako jsou například Citibank a Chase Manhattan, využila jejich slabou stránku – pomalejší odezvu (ať již skutečnou nebo vnímanou) a nabídla zákazníkům výhodné úvěry a další spolupráci.
- **Změna pozice konkurence.** Long Island Trust Company byla malá banka operující na Long Islandu poblíž New York City. V důsledku přijetí nového zákona, který umožnil neomezenou působnost bank na území státu New York, musela banka čelit zvýšené konkurenci některých velkých bank z New York City (například Citibank, Chemical Bank a Chase), které zde brzy získaly silnou pozici. Jak ukázal tržní výzkum, banka Long Island Trust byla mezi šesti bankami hodnocena až jako poslední co do: počtu poboček, rozsahu nabídky služeb, kvality služeb a objemu kapitálu. Na základě těchto informací se banka rozhodla změnit své umístění. Novou pozici vyjádřila heslem „Banka Long Island slouží obyvatelům Long Islandu“. Tím zároveň zlepšila své postavení ve všech hodnocených atributech. Po úspěšné kampani byla banka Long Island Trust vyhodnocena jako první co do počtu poboček a objemu kapitálu a čtvrtá z hlediska komplexnosti a kvality poskytovaných služeb.

Každý podnik musí znát svoji současnou pozici a musí neustále přemýšlet o tom, jak tuto pozici nadále udržet či posílat. Thomas Kosmák upozornil na některé podmínky úspěšného umístění:

- **Umístění musí být významné.** Image firmy Apple Computers jako mladé, svobodomyšlné společnosti, která změnila svět, sice dobře fungoval na trzích individuálního spotřebitele (v domácnostech, v oblasti vzdělávání), ale nebyl zdaleka vyhovující pro konzervativní průmyslový trh. Firma Apple tedy změnila svůj marketingový slogan, ve kterém zdůraznila řešení problémů zákazníků, a tím podchytila významnou část trhu.
- **Umístění musí být věrohodné.** Mnoho podniků o sobě tvrdí, že umí všechno a slouží všem. Některé účetní firmy Velké osmičky (nyní Velké šestky) tvrdí, že umí připravit jakýkoliv poradenský projekt v oblasti řízení. Jsou snad tyto podniky schopny podat lepší výkon než specializované poradenské firmy, jako jsou například McKinsey and Company, Brain and BCG nebo Hay Associates? Je zajímavé, že největší a nejúspěšnější účetní firma, která vstoupila do poradenství, byla společnost Arthur Andersen. Ta se po mnoho let orientovala především na jednu specifickou oblast – informační systémy.
- **Umístění musí být jedinečné.** Mnoho podniků v oblasti výpočetní techniky tvrdí, že jejich jedinečnost spočívá v nejrozvinutější technologii. Toto tvrzení je zřídka pravdivé. Podniky si musí vybudovat pozici, ve které mohou neustále předhánět své konkurenty při poskytování služeb na cílovém trhu.

## 5.1 Realizace umístění a marketingový mix

Marketingový mix je klíčovým nástrojem zavádění strategie umístění. Projekt marketingového mixu pro umístění musí vycházet z rozhodujících požadavků cílového tržního segmentu. Dále je třeba zohlednit výsledky průzkumu konkurence, resp. jejího umístění, a zaměřit se na její nedostatky. Prvky marketingového mixu

představují téměř neomezené příležitosti pro odlišení a umístování. Protože marketingový mix bude předmětem další kapitoly, uvedeme zde pouze stručný příklad využití některých prvků marketingového mixu při umístování v podniku služeb.

- **Služba.** Tento produkt sám o sobě nabízí velké příležitosti pro umístování. Například karta Barclays'Connect card napomáhá bance umístit se na pozici novátora. Karta slouží k mnoha účelům: jako šeková záruka, jako prostředek výběru hotovosti, jako depozitní karta apod.
- **Cena.** Maloobchody a hotelové řetězce jsou dobrými příklady podnikatelů, kteří plně pochopili úlohu ceny pro umístování. Nedávná změna pozice některých hotelů společnosti Forte Group – na základě nových cenových a kvalitativních nabídek – je toho dokladem.
- **Dobrá dostupnost služby a místo.** Mnohé banky si budují pozici na základě vyšší dostupnosti služby zákazníkovi. Této pozice dosahují například využitím techniky (instalování bankovních automatů) nebo prodloužení úředních hodin.
- **Propagace.** Propagace a umístování jsou spolu vzájemně propojeny. Jsou to právě reklama a propagační programy, které umístění sdělují. K dosažení žádoucí pozice napomáhají různé výstižné slogany, jako například:
  - Morgan Garanty – „Velká banka pro velké peníze“,
  - IBM – „Rychlá a spolehlivá služba každému zákazníkovi, každý den, každou minutu“,
  - Američan Airlines – „Motivem našeho podnikání je služba náročným zákazníkům“,
  - Midland Bank – „Banka, která pozorně naslouchá“,
  - British Rail – „Jsme na cestě k cíli“,
  - Federál Express – „S jistotou doručíme do 24 hodin“,
  - British Airways – „Nejoblíbenější letecká společnost na světě“,
  - Sainsbury – „Dobré jídlo stojí méně u Sainsburyho“.
- **Lidé.** Lidé jsou při budování pozice jedním z rozhodujících faktorů úspěchu. Společnost Avis, která chtěla obhájit svoji druhou pozici „Jsme druzí, a proto se snažíme víc“, musela mít nejprve jistotu, že každý zaměstnanec skutečně jedná v souladu se sloganem. Také společnosti British Airways trvalo několik let, než mohla propagovat svoji pozici heslem „**Zákazník je vždy na prvním místě**“. V obou případech předcházeli trénink zaměstnanců, jejichž výkony musely být v naprostém souladu s komunikovanou pozicí.
- **Procesy.** Procesy jsou důležité jak při budování, tak při změně pozice. Vznikne-li v bance fronta nebo porouchá-li se peněžní bankomat, žádná komunikace ani dobrá vůle zaměstnanců tuto poruchu neodstraní. Změny pozice může být dosaženo prostřednictvím strukturálních změn v procesech, které ovlivňují velikost, komplexnost a různorodost nabídky služeb.
- **Služba zákazníkovi.** Služba zákazníkovi významně ovlivňuje vnímání celkového produktu. Může být proto využita jako „zbraň“ při získávání konkurenční výhody, kterou nelze snadno napodobit. Služba zákazníkovi je důležitým nástrojem diferenciací v rámci podnikové strategie umístování.

## 5.2 Distribuční a prodejní cesty

Další rozhodování se týká účastníků dodávky služby – a to jak podniků, tak lidí. Můžeme rozlišit tři typy účastníků tohoto procesu:

- Poskytovatel služby.
- Prostředníci.
- Zákazníci.

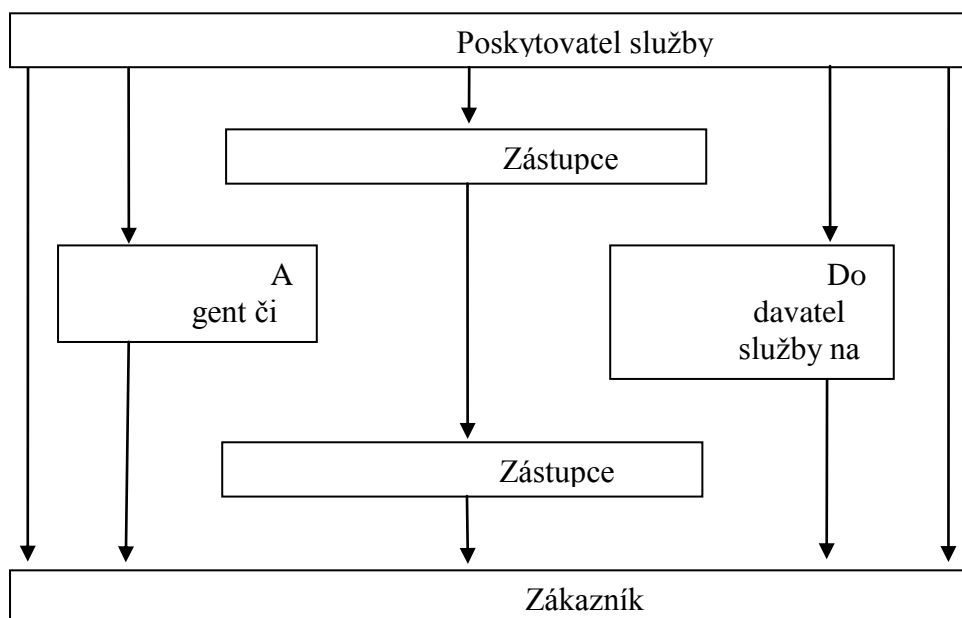
Za nejvhodnější formu distribuce služeb bývá tradičně považován přímý prodej. Přestože je tento způsob stále běžný v některých, například profesionálních odvětvích

služeb, mnoho podnikatelů dnes hledá nové prodejní cesty za účelem dosažení rychlejšího růstu a efektivnějšího využití kapacity.

Řada služeb využívá prostředníků. Ti mohou mít různou podobu. Nejčastěji to jsou reklamní agentury, které obstarávají celý komplex služeb (včetně nákupu médií, tisku a produkce), dále zástupci cestovních kanceláří, kteří působí jako prostředníci pro letecké společnosti, hotely a služby související s volným časem. Náborové agentury zprostředkovávají kontakt mezi zaměstnavatelem a jeho potenciálními zaměstnanci.

Na obrázku 4 vidíme příklady prodejních cest v oblasti služeb. Patří sem tedy:

- **Přímý prodej** (např. účetní a poradenské služby).
- **Zástupce či zprostředkovatel** (např. zástupce pojišťovny, realitní či cestovní kanceláře).
- **Zástupci a zprostředkovatel prodávajících a nakupujících** (např. zprostředkovatelé na burze).
- **Dodavatelé poskytující služby na základě smlouvy či licence – nejčastěji franchisingu** (např. rychlé restaurační stravování, opravy aut, čistírny).



Obrázek č. 4 - Distribuční cesty podniků služeb

Z příkladu vidíme, že ačkoliv většina služeb je nehmotných a nedělitelných a přímý prodej se může zdát nejvhodnější formou dodávky, existuje mnoho jiných distribučních cest, které jsou ve službách běžně využívány. Kromě uvedených příkladů můžeme najít další způsoby, kam patří například touroperátoři v cestovním ruchu nebo prodejci služeb velkého bankovníctví. V sektoru finančních služeb existují například tyto možnosti:

- Přímý osobní prodej (tváří v tvář).
- Využití vlastních či najatých obchodních zástupců.
- Přímý marketing.
- Marketing po telefonu a home banking.
- Využití počítačové sítě.
- Využití profesionálních služeb např. poradců, realitních kanceláří, účetních.
- Kabelová televize.

### 5.3 Propagace a komunikace služeb

Propagace jako základní prvek marketingového mixu služeb zajišťuje komunikaci umístění služeb zákazníkům a ostatním klíčovými trhy. Propagace zvyšuje významnost služeb a může též přispět k jejich hmatatelnosti. Tím napomáhá spotřebitelům lépe se orientovat na trhu a hodnotit celkovou nabídku služeb.

Propagace služeb pokrývá řadu oblastí. Tyto oblasti, známé jako komunikační či propagační mix, obsahují následující prvky.

- Reklamu
- Osobní prodej
- Podporu prodeje
- Styk s veřejností
- Ústní podání
- Přímou rozesílku

Výběru komunikačního mixu ve službách předchází řešení otázek typu: zda inzerovat, zda využít osobní prodej či zvýšit publicitu resp. Obecné povědomí zákazníka o službě pomoci různých příspěvků, publikací a článků v novinách. Výběr média závisí na způsobu, jakým dokážeme vytvořit nejpříznivější dojem na cílovou spotřebitelskou skupinu.

#### Komunikační programy

Propagace je prostředkem komunikace podniku s jeho cílovými trhy. V rámci komunikačních programů lze využít celou řadu alternativních nástrojů s propagačními a komunikačními programy vyžaduje řešení několika zásadních úkolů. Patří k nim:

- 1. Identifikace cílové skupiny.** Tato skupina byla již definovaná v procesu tržní segmentace: Nyní je třeba jasně specifikovat cílovou skupinu, na níž bude propagační úsilí zaměřeno.
- 2. Stanovení cílů propagace.** Propagace má 3 obecné cíle: informovat, přesvědčit a připomenout. Základním momentem pro vývoj efektivního a integrovaného komunikačního programu je identifikace komunikačních cílů, které chce podnik služeb dosáhnout. Mezi hlavní cíle komunikace patří:
  - Podpořit umístění,
  - Vyvinout a posílit značku a její image,
  - Informovat zákazníky o službě a jejích základních vlastnostech,
  - Přesvědčit zákazníky, aby službu koupili a
  - Nabízenou službu zákazníkům průběžně připomínat.
- 3. Příprava sdělení.** Sdělení se opírá o reakci zákazníka. Tyto reakce zkoumá celá řada modelů. Nejznámějším z nich je model AIDA, který říká, že postupně prochází určitými stádií. Jsou to: pozornost, zájem, přání a akce. Každé sdělení klade důraz na určité stadium. Charakter sdělení závisí na tom, jak dalece jsou služby podniku na trhu známé a jak je zákazníci vnímají. Příprava sdělení vyžaduje stanovit:
  - Obsah sdělení – co chceme říci
  - Strukturu sdělení – jeho logickou stavbu
  - Styl sdělení – působivost prezentace
  - Zdroj sdělení – kdo je připraví.
- 4. Výběr komunikačního mixu.** Jde především o výběr vhodných komunikačních nástrojů. Může k nim patřit osobní komunikace (např. prodejní činnost, ústní podání a interakce při poskytování služby) a neosobní komunikace (např. techniky masové komunikace včetně inzercí, reklamních letáků a prostředí poskytování služby).

## Zásady komunikace služeb

George a Berry identifikovali šest pravidel inzerce služeb. Tyto zásady můžeme aplikovat u většiny prvků komunikačního mixu v celé řadě služeb. Vzhledem k proměnlivé povaze služeb je však nelze uplatnit ve všech odvětvích. Při inzerci je třeba:

- **Poskytnout hmatatelné důkazy.** Služba je nehmatatelná. Zákazník tedy nakupuje určitý výkon a ne hmotný objekt. Hmatatelné důkazy můžeme poskytnout zařazením hmatatelných prvků do okolí základního produktu.
- **Vysvětlit službu tak, aby byla pochopena.** Vzhledem k nehmatatelnému charakteru služby je často obtížné si tento produkt představit. K lepšímu pochopení lze pět využít hmotných atributu služby. Například pojišťovna Legal and General používá v reklamě deštník, který má symbolizovat úkryt a ochranu po uzavření smlouvy.
- **Kontinuita komunikace.** Tato zásada je důležitá pro dosažení diferenciací a konzistence činností po celou dobu propagace. Dobrým příkladem jsou jednotné firemní značky, symboly, způsoby balení a reklama, které využívá např. banka Lloyds Bank (černý kůň) nebo firmy McDonald's (Disneyho svět).
- **Slíbit jen to, co je možné splnit.** Podniky služeb prodávají slib. Pokud svůj slib nemohou dodržet, neměly by ho vůbec dávat. Kampaň společností British Rail s heslem "My to dokážeme" velmi utrpěla tehdy, když vlastní služby nepřinášely očekávaná zlepšení.
- **Vsadit na ústní podání.** Význam ústního podání stoupá s rozmanitostí služeb. Ústní podání je důležitým nástrojem komunikace ve službách, o němž svědčí způsob, jakým si zákazníci nejčastěji vybírají své právníky, účetní, lékaře, kadeřníky, bankéře atd. Je to osobní doporučení.
- **Přímá komunikace zaměstnanců.** Ve službách, kde dochází k častému osobnímu kontaktu zaměstnanců se zákazníky, je důležité zamířit reklamu i na zaměstnance a tím zvýšit jejich motivaci. Tato zásada úzce souvisí s interním marketingem, o kterém budeme hovořit později při hodnocení významu lidského faktoru v marketingovém mixu.

## Styk s veřejností

Styk s veřejností (public relations) byl definován Britským institutem pro styk s veřejností takto: "Plánovité a trvale vynakládání úsilí za účelem získání a udržení dobré pověsti podniku na veřejnosti". "Veřejnosti" se zde rozumí všechny skupiny fyzických a právnických subjektů, které se o podnik zajímají. Veřejnost může zahrnovat i subjekty, které nemají přímý vliv či zájem na činnosti podniku, a ten se s nimi přesto snaží komunikovat.

Styk s veřejností zahrnuje celou řadu marketingových úkolů. Patří sem:

- Budování a udržování image.
- Podpora ostatních komunikačních aktivit.
- Řešení aktuálních problémů a otázek.
- Podpora umístování.
- Ovlivňování konkrétní spotřebitelské skupiny.
- Pomoc při zavedení nových služeb.

Image podniku služeb tvoří jeho zkušenosti, názory, přístupy a přesvědčení. Styk s veřejností může zahrnovat celou řadu komunikačních přístupů ke zlepšení či udržení image podniku služeb. Obecně pojato, cílem image je pojistit, aby byl podnik viděn v příznivém světle a byl zákazníkům bližší než jeho konkurence (v daném tržním segmentu)

## 6 Lidský faktor ve službách

Význam lidského faktoru pro marketing služeb byl již mnohokrát zdůrazněn. Úspěch marketingu služeb do značné míry závisí na výběru, školení, motivaci a řízení lidí. Můžeme uvést mnoho příkladů úspěšných či neúspěšných služeb, které jsou přímým důsledkem efektivního, resp. neefektivního řízení lidských zdrojů.

Jednou z nejznámějších a nejlepších ilustrací je případ společnosti British Airways, jejíž činnost doznala v průběhu 80.let výrazných změn. British Airways v té době čelila mnoha nepříznivým skutečnostem: klesajícím ziskům, zvýšenému počtu reklamací, rostoucí nespokojenosti zaměstnanců a stále sílící konkurencí. British Airways přijala soustavu programů zaměřených na podnikové lidské zdroje. Zaměstnanci byly hlavním „předmětem“ procesu změn, jehož cílem bylo vybudovat u všech pracovníků silné povědomí o klíčovém významu zákazníka. Všichni zaměstnanci byli školeni v oblasti nového přístupu k zákazníkům, který zdůrazňoval uspokojování jejich potřeb.

Zároveň bylo třeba vytvořit pracovníkům takové podmínky, aby cítily zájem a péči ze strany zaměstnavatele. British Airways vycházela z principu příkladu: pokud je o zaměstnance dobře postaráno, budou i oni uplatňovat podobný přístup k zákazníkům. Tato strategie se ukázala jako úspěšná a efektivní. Přinesla nejen vyšší zisky, ale především větší spokojenost zákazníků i zaměstnanců. Výsledky, jakých British Airways dosáhla v roce 1992 - uprostřed velké recese - to jenom potvrzují.

Podobnou strategií, která zdůrazňuje význam lidského prvku ve službách, používá i společnost Disney Corporation. Zaměstnanci procházejí náročným školením, kde je jim vštěpováno základní filozofie: naše práce je přinášet uspokojení zákazníkům. Zaměstnanci u Disneyho jsou do svých rolí „obsazováni“ a jejich úkolem je připravit pro návštěvníky zábavných parků ty nejlepší zážitky. Všichni zaměstnanci musí mít předepsaný oděv a přísně dodržovat předepsaná pravidla.

Význam lidského faktoru v marketingu služeb vedl k rostoucímu zájmu o interní marketing. Úlohu interního marketingu je přilákat, motivovat, školit a udržet kvalitní zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb. Cílem interního marketingu je zajistit efektivní chování zaměstnanců, které se projeví růstem klientely. Je třeba počítat s tím, že čím kvalitnější pracovní síla, tím větší nároky na dobrého zaměstnavatele.

### 6.1 Rozdílné role zaměstnanců

Kromě respektování lidského faktoru jako prvku marketingového mixu si musíme dále uvědomit rozdílné role zaměstnanců, ve kterých ovlivňují jak marketingové činnosti, tak styk se zákazníkem.

Judd navrhl kategorizační schéma zaměstnanců, které vychází z frekvence jejich styku s klientem a z účasti na běžných marketingových činnostech. Tato kategorizace rozlišuje čtyři skupiny zaměstnanců. Jsou to: kontaktní pracovníci, obsluhující pracovníci, koncepční pracovníci a podpůrní pracovníci.

- **Kontaktní pracovníci** jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky a významně se podílejí na marketingových činnostech. V podnicích služeb pokrývají celou řadu funkcí včetně prodeje a poskytování služeb. Ať jsou tito pracovníci zapojeni do plánování nebo vlastního prosazování marketingové koncepce, musí být zkušení především v oblasti podnikových marketingových strategií. Musí být dobře vyškolení, motivováni a připraveni každý den sloužit zákazníkům a vstřícně

reagovat na jejich potřeby a požadavky. Kritériem pro jejich přijetí do podniky by měla být právě vnímavost, resp. schopnost reagovat na požadavky zákazníků. Na tom by mělo záviset i jejich odměňování.

- **Obsluhující pracovníci** jsou například recepční, zaměstnanci na ústředně, nebo na přepážce úvěrového oddělení. Přestože se tito zaměstnanci nepodílejí přímo na marketingových aktivitách, jsou v častém kontaktu se zákazníkem. Proto musí mít přesnou představu o marketingové strategii podniků a o své úloze citlivě reagovat na požadavky zákazníků. Tito pracovníci mají důležitou úlohu hlavně – ne však výhradně – ve službách. Obsluhující pracovníci musí mít dobré komunikační schopnosti a dovednost potřebné při styku se zákazníkem. U těchto zaměstnanců jsou výcvik a sledování výkonů zvláště důležité.
- **Koncepční pracovníci** ovlivňují tradiční prvky marketingového mixu, do kontaktu se zákazníkem však přicházejí zřídka, popř. vůbec. Významně se podílejí na zavádění podnikové marketingové strategie. Patří sem pracovníci tržního výzkumu vývoje nových produktů atd. Při vyhledávání těchto pracovníků mají přednost lidé, kteří jsou schopni se naučit vnímat a zohlednit přání spotřebitelů. Koncepční pracovníci by měli být hodnoceni a odměňováni podle zákaznický orientovaných výkonů. V rámci svých aktivit by měli mít více příležitostí ke styku se zákazníkem.
- **Podpůrní pracovníci** zajišťují všechny podpůrné funkce. Tito pracovníci nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a ani se příliš nepodílejí na běžných marketingových činnostech. Svou podporou však významně ovlivňují veškeré činnosti organizace. Patří sem pracovníci nákupního oddělení, personální oddělení a útvaru zpracování dat. U těchto zaměstnanců je důležitá vnímavost vůči potřebám interním i externím zákazníkům, které musí být průběžně uspokojovány. Podpora přitom musí probíhat v souladu s marketingovou strategií podniku a tito pracovníci musí vědět, jakým způsobem jejich funkce přispívají k celkové kvalitě služby dodávané zákazníkovi.

## Procesy

- Snížení rozmanitosti. Snahou je redukovat náklady, zlepšit produktivitu a zjednodušit distribuci. Tato cesta může vést ke standardizaci kvalit služeb a jejich lepší dostupnosti. K negativním dopadům však patří vnímaná omezenost výběru a odmítání příliš standardizované služby zákazníkem.
- Zvýšení rozmanitosti. Přináší více možností jak přizpůsobit službu individuálním požadavkům zákazníků, což může vést k růstu cen. Tento přístup představuje strategii umístování na dosud neobsazených trzích či tržních výklencích, založenou spíše na marži než na množství.
- Snížení komplexnosti. Tato strategie obvykle znamená specializaci. Z procesu jsou vyřazeny některé kroky a činnosti a snahou je zjednodušit distribuci a kontrolu.
- Zvýšení komplexnosti. Cílem je obvykle dosáhnout vyšší úrovně penetrace trhu rozšířením nabídky o další služby. Tento přístup volí nejčastěji supermarkety, banky a stavební společnosti.

Každá z uvedených možností má své výhody i nevýhody a nabízí různé příležitosti, jak změnit vnímání zákazníka a umístění produktu.

Je třeba si uvědomit, že změny v procesech zpravidla vyžadují změny v lidech. Procesy a lidé jsou prvky marketingového mixu, které jsou navzájem úzce propojeny.