

Marketing služeb

12. týden - Marketingový mix 6: Lidé

Ing. Peter Pažitný, MSc., PhD.

Shrnutí 7. přednášky (produkt)

- **Produkt** je cokoliv, co lze nabídnout na trhu a slouží k uspokojení potřeb a přání. V případě podniku služeb je produktem samotná služba, která je nositelem hodnoty a užítku pro zákazníka
- Produkt má podle Kotlerovej teorie 5 úrovní: základní produkt, všeobecný produkt, očekávaný produkt, rozšířený produkt, potencionální produkt
- Produktové strategie si vyžaduje dělán **rozhodnutí o produktovém mixu, produktové řadě a úrovni kvality poskytovaných služeb**
- **Produktová řada** je skupina produktů, které spolu úzce souvisí, jsou příbuzná svou funkcí, jsou prodávány stejným skupinám zákazníků, nabízené ve stejných typech prodejen, případně spadají do stejného cenového rozpětí
- **Produktový mix** představuje soubor všech produktových řad a variant, které určitý prodávající nabízí k prodeji. Lze jej charakterizovat určitou šířkou, délkou, hloubkou a konzistencí
- **Úroveň kvality** poskytovaných služeb je významným prvkem konkurenční schopnosti firmy a musí podporovat postavení služby na cílovém trhu

Shrnutí 8. přednášky (cena)

- P. Kotler (2007) definuje **cenu** jako: „peněžní částku za výrobek nebo službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“
- Cena je stále považována za **rozhodující faktor** při výběru zboží
- Tvorbu ceny ovlivňuje několik **faktorů** (interních a externích)
- Tvorbou ceny může podnik sledovat různé **cíle** (např. cílem je podpořit strategii umístění podniku na trhu nebo cílem může být také snaha o vytvoření uživatelské základny)
- **Základní metody** cenové tvorby jsou
 1. nákladová metoda
 2. stanovení ceny podle poptávky
 3. tvorba ceny podle konkurence
 4. stanovení ceny podle vnímané hodnoty

Shrnutí 9. přednášky (distribuce)

- P. Kotler (2007) definuje **distribuci** jako: „veškeré činnosti společnosti, které dělají produkt nebo službu dostupné zákazníkům“
- jde v podstatě o způsob zpřístupnění služby zákazníkovi
- tvorba distribuční strategie vyžaduje zamyslet se nad tím **co, jak, kde a kdy** má být distribuováno
- z pohledu dostupnosti služby pro zákazníka rozlišujeme 3 různé strategie: **intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuce**
- kromě rozhodnutí o strategiích musí společnost rozhodnout, jaké konkrétní cesty (kanále) pro distribuci zvolí, **přímé** nebo **nepřímé** cesty (zprostředkovatelé)
- mnoho společností považuje za nákladově efektivní outsourcovat některé aspekty distribuce, navíc **zprostředkovatelé** také často dokáží adresovat nabídku společnosti většímu spektru zákazníků čím se generuje business

Shrnutí 10. přednášky (komunikace)

- P. Kotler (2007) definuje **marketingovou komunikaci** jako: „koncepce, v jejímž rámci společnosti pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejich produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení“
- je jeden z nejviditelnější a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu s rostoucím vlivem na společnost a podnikání
- úkolem **komunikační strategie** je informovat, přesvědčovat a připomínat cílovým trhům, včetně spotřebitelů, zaměstnanců a akcionářů jaké jsou služby firmy za účelem dosažení cílů
- tvorba marketingové strategie se skládá z několika kroků: výběr cílových trhů, stanovení komunikačních cílů, nastavení komunikačního rozpočtu, formulování strategie positioningu, tvorba marketingové komunikace a zavádění mediální strategie a monitorování, hodnocení a kontrola komunikační strategie
- mezi základní „staré a tradiční“ nástroje marketingového komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, ústní podání

Shrnutí 11. přednášky (prostředí)

- Booms and Bitner (1981) definují **materiální prostředí** jako prostředí, v němž je služba poskytována a kde se firma a zákazník vzájemně setkávají, včetně veškerých hmatatelných komponentů, které usnadňují výkon nebo komunikaci služby
- vzhledem k tomu, že služby jsou nemateriální, zákazníci mnohdy hledají **hmatatelný impuls**, který jim pomůže při **rozhodování o výběru služby**
- důležitost materiálního prostředí spočívá také v tom, že **vnímání prostředí hraje významnou roli ve vnímání kvality** poskytované služby; pomáhá také podporovat strategii positioningu a vytvářet želání image firmy
- Model stimul-organismus-reakce (SOR) byl vyvinut environmentálními psychology, aby pomohl vysvětlit účinky materiálního prostředí na chování spotřebitelů
- termín "serviscapes" označuje použití fyzických důkazů při návrhu prostředí kde se služba poskytuje s cílem ovlivnit chování spotřebitelů a zaměstnanců
- Čtyři hlavní účely tvorby serviscapes jsou: (1) ovlivňování zkušeností a chování zákazníků; (2) signalizace kvality služby, strategie positioningu a diferenciacce, posílení značky; (3) prostředí se stane základním prvkem value proposition; a (4) usnadnění procesu poskytování služeb čím se zvyšuje kvalita i produktivita služeb

Cíl 12. přednášky

- pochopit význam pracovníků poskytujících služby
- obeznámit se s problémy, kterým čelí kontaktní pracovníci
- diskutovat o zapojení zákazníků do výrobního procesu služby
- vysvětlit koncept řízení vztahů se zákazníky
- obeznámit se s řízením vnímání služby zákazníky

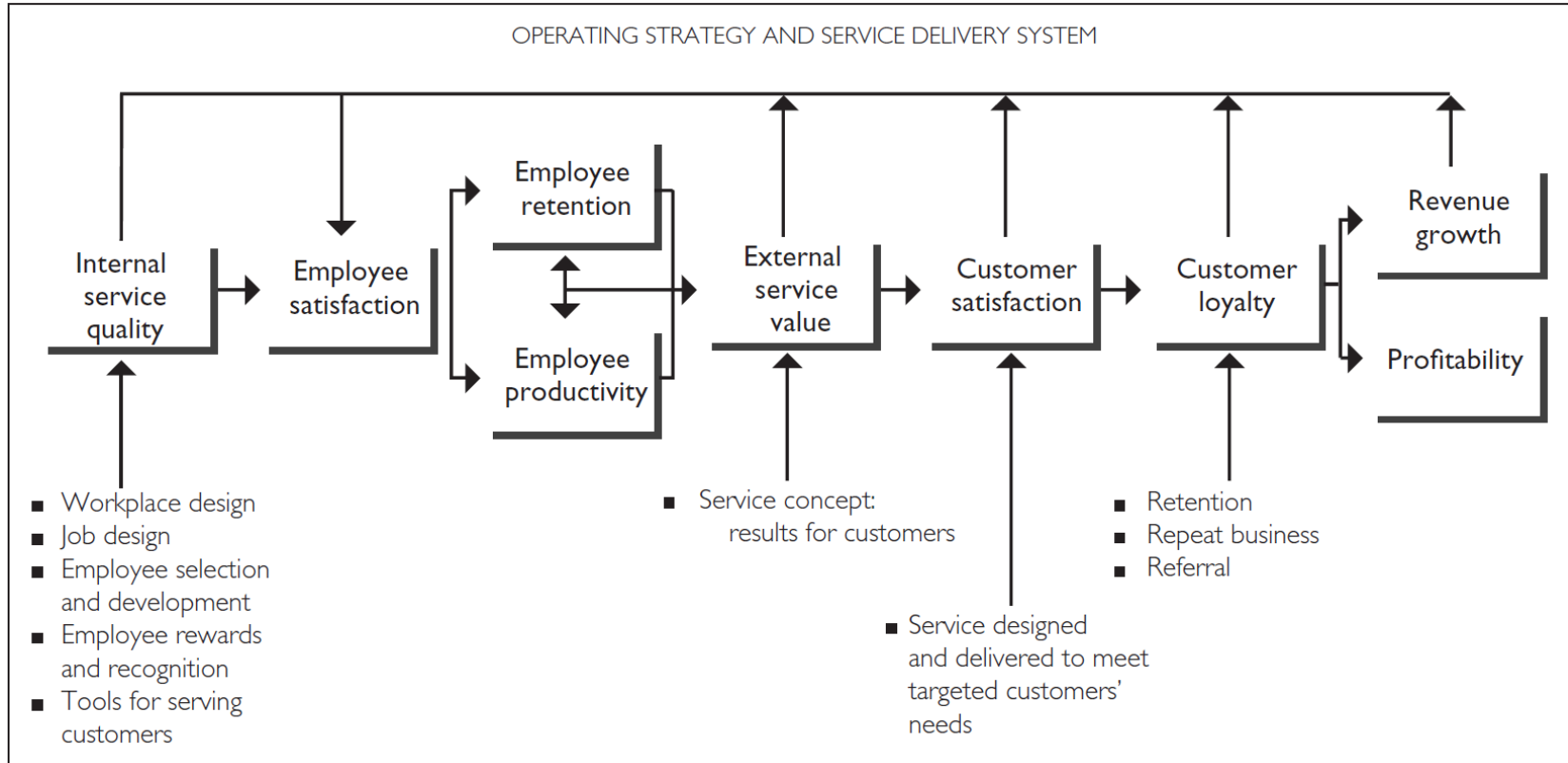
Lidé v marketingovém mixu

- míněni jsou všichni lidé, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služeb a tím ovlivňují vnímání kupujícího.
- ne všichni tito lidé se setkávají se zákazníky ale i tak patří do tohoto prvku marketingového mixu
- lidé v marketingového mixu můžeme rozdělit do dvou skupin
 - **zaměstnanci**
 - **zákazníci**
- význam tohoto prvky spočívá v tom, že bez lidí, všechny ostatní **P** marketingového mixu nebudou moci dokončit úspěšný marketingový vzorec => bez lidí to nejde!

Řetězec služba-zisk

- pro úspěch firmy je klíčová spokojenost zaměstnanců a zákazníků jak ukazuje i řetězec služba-zisk
- spojení v řetězci odhaluje, že spokojenost zaměstnanců a spokojenost zákazníků jsou přímo proporcionální a navzájem závislá
- **spokojenost zaměstnanců** je spojena s nárůstem celkové produktivity firmy a snížením nákladů na nábor a školení. Postoje a přesvědčení zaměstnance o organizaci se často projevují v jejich chování, které jsou pro zákazníky viditelné. Studie dokazují, že vnímání pracovní atmosféry zaměstnanci přímo souvisí s vnímáním kvality služeb ze strany zákazníků.
- **spokojenost zákazníků** ovlivněna růstem kvality služeb (důsledek spokojenosti zaměstnanců) přímo souvisí s loajalitou zákazníků, což je prokázáno prostřednictvím opakovaných nákupů (zvýšení výnosů a ziskovosti pro firmu) a pozitivních doporučení typu word-of-mouth ostatním zákazníkům. Tento efekt má zpětný vliv i na zaměstnance kteří jsou odměněni za lepší výsledky firmy

The Service-Profit Chain



Zaměstnanci: význam pracovníků poskytujících služby

- v odvětví kde je mnoho konkurentů a není možné se odlišit výhodnějším balíčkem služeb nebo systémem dodávek jsou **pracovníci poskytující služby** důležitým zdrojem odlišení se od konkurentů
- vhodným příkladem jsou **letecké společnosti**. Mnoho leteckých společností nabízí podobné balíčky výhod a létá stejnými typy letadel ze stejných letišť do stejných destinací. Jejich jediná naděje na konkurenční výhodu je tedy úrovně služeb, která závisí od personálu – **primárně od postoje personálu**. Singapore Airlines má například vynikající pověst, a to z velké části díky kráse, milosti, vstřícnosti a servisní orientaci svých zaměstnanců.
- klíčem k úspěchu je motivace a řízení pracovníků

Zaměstnanci: stres pracovníků kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem

- povaha práce kontaktního personálu je sama o sobe velmi **náročná a stresující**
- tyto zaměstnance nazýváme i tzv. hraniční klíče, protože pracují na **hranici** organizace s vnějším prostředím firmy (zejména s jejími zákazníky), zároveň musí ale také být v spojení s její vnitřní organizací a strukturou
- reprezentují organizaci ve vztahu se zákazníkem a jsou součástí výrobního procesu služby, ale mají zákazníka také zastupovat (obzvláště v případě, že společnost zastává myšlenku „zákazník je náš pán“ nebo „zákazník má vždy pravdu“)
- obzvláště problematické jsou **konflikty mezi organizací a klientem** kdy kontaktní personál stojí v centru konfliktu (ku příkladu zákazník žádá o další pečivo, ale firemní politika je pouze jeden kus na jednoho hosta)
- další nebezpečství kterému jsou tito zaměstnanci vystaveni se označuje jako **person/role konflikt** a popisuje stav, kdy kontaktní personál musí jednat v rozporu s osobním vnitřním přesvědčením (nesouhlas s názorem zákazníka) či pocitem (pocit bezradnosti, mizérie v situaci kdy se od zaměstnance požaduje úsměv a ochota)

Zaměstnanci: stres pracovníků kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem

- Při konfrontaci se stresem se zaměstnanci pokoušejí o svoji ochranu využitím různých strategií zvládnání stresu (coping)
 - vyhýbání se zákazníkům
 - zaměstnanec přejde do režimu procesního zpracování lidí při kterém jsou zákazníci považováni spíše za neživé předměty, než za jednotlivce
 - sabotáž služeb
- takovým situacím by měla organizace předcházet a proto je nutné aplikovat správný management a když je to možné tak také marketingové nástroje
- **person/role konflikt** - je možné redukovat vhodnou komunikací - názor zaměstnance by měl být minimálně vyslechnut
- **konflikty mezi organizací a klientem** - je nevyhnutné pomocí marketingu nastavit reální očekávání zákazníků, která budou v souladu se schopnostmi systému
- **konflikty mezi klienti** - tomto konfliktu se částečně dá předcházet segmentací (větší homogenita zákazníků = méně konfliktů)

Zaměstnanci: nábor a trénink

- pro organizaci má velký význam **investovat čas a peníze do náboru** správných zaměstnanců (motivovaných, talentovaných, s osobnostními předpoklady a dovednostmi na danou pozici)
- výběr správné osoby pro pozici má několik výhod (výkon správné zvolené osoby je vyšší a tím pádem roste produktivita, méně nevhodně obsazených pozic znamená také méně stresu a konfliktů v organizaci což napomáhá vytváření pozitivní atmosféry)
- součástí strategie náboru zaměstnanců by měla být snaha vytvořit vhodnou "značku zaměstnavatele,, která na pohovor přitáhne dostatečně velký počet vhodných kandidátů
- neméně důležitou roli hraje **trénink zaměstnanců**; školení zaměstnanců je v centru vytváření spokojenosti zaměstnanců a spokojených zákazníků
- zaměstnanci dostávají různé školení: **technické školení** (jak používat infrastrukturu a technologii), **interpersonální školení** (jak se vypořádat se zákazníky včetně tréninku citlivosti, hraní rolí a modelování chování), **vývojové školení** (připravující zaměstnance na další pozici)

Zaměstnanci: management

- kontaktní pracovníci musí být podporováni **všemi úrovněmi řízení**.
- pouze **vrcholový management** může zajistit, aby byly založeny dobré základy pro efektivní práci všech pracovníků organizace (vrcholový management rozhoduje o investování do technologie, určuje také organizačnou strukturu která může podpořit nebo naopak zkazit koncept orientování na zákazníka, může mít také přímý dopad na klima v organizaci)
- **střední management** má také své úlohy, které musí plnit, aby se kontaktní pracovníci mohli soustředit na zákazníka a nebyli rozptýleny (je na nich, aby zvládly krizové situace a odstranili zátarasy na cestě ke kvalitní službě)

Zákazníci

- zákazníci poskytovatelů služeb plní částečné také úlohu „výrobního pracovníka“
- obecně platí, že čím lépe konají v této pozici, tím lepší službu sami získávají
- aby firma byla úspěšná, je potřebné řídit výkon spotřebitelů (jich účast na výrobním procesu)
- do procesu poskytování služeb mohou být zákazníci zapojeni na různých úrovních a účastnit se více (jazykový kurz) či méně (sledování filmu v kině) => rozeznáváme tedy služby s **vysokou mírou kontaktu/zapojení do procesu** a **nízkou mírou kontaktu/zapojení do procesu**
- u služeb s vysokou mírou kontaktu platí, že pro zabezpečení efektivity procesu poskytování služby je potřebné dobře manažovat výkon spotřebitelů
- vývoj IT přinesl nový trend do této oblasti – trend přechodu ku konceptu s vysokou mírou kontaktu (letecké společnosti dnes tlačí své zákazníky do koupě letenky online a self-service check-in čím se zvyšuje zapojení zákazníka do procesu služby)

Zákazníci

- ne všichni spotřebitelé jsou z hlediska výkonu stejně schopní, existují „nováčci“ a „experti“
- **nováček** nemá se službou zkušenost a tak neví, co dělat nebo jak to provést
- **expert** ví jak být součástí výrobního procesu a jakou roli musí následovat => výhodnější pro společnost
- expert spotřebitel umožní firmě dodat očekávání script (scénář) a proto dojde ku splnění očekávání => jeden z hlavních zdrojů spokojenosti zákazníků bude naplněn

Zákazníci: Řízení vztahů se zákazníky

- Customer Relationship Management (CRM) je proces identifikace, přilákání, odlišení a udržení zákazníků, při kterém firmy své úsilí nepřiměřeně zaměřují na své nejvíce lukrativní klienty
- některé zdroje uvádějí, že 80% příjmů pochází od 20% zákazníků
- zvýšené využívání postupů CRM, u nichž se zákazníci s vysokou hodnotou považují za nadřazených je důsledkem několika vnějším trendům
 - mnozí zákazníci dnes upřednostňují nízkou cenu, široký výběr a pohodlí před poskytováním vysoce kvalitních služeb
 - propagační náklady jsou na vzestupu;
 - hrubé marže byly v mnoha odvětvích sníženy až na 5 až 10% co znamená, že společnosti si prostě nemohou dovolit zacházet se všemi svými zákazníky stejně
- využívání postupů CRM má taky své omezení
 - spotřebitelé se obávají problémů s ochranou soukromí
 - méně ziskové zákazníky mohou být frustrovány když zjistí, že existují různé úrovně služeb
 - tyto postupy vedou k radě etických otázek

Zákazníci: Řízení vztahů se zákazníky

Kódování

- systém CRM zahrnuje databázi zákazníků, která obsahuje základní informace o klientech včetně obchodních a nákupních vzorů
- zákazníci jsou klasifikováni podle toho, jak je jejich ziskovost
- zaměstnanci jsou instruováni, aby se zákazníky zabývali různě na základě jim přidělenému kódu

Směrování hovorů

- zákazníci ve výnosných kódových kategoriích mluví s call centrem, méně ziskové zákazníky jsou vybaveni přes automatizované telefonní fronty

Cílení

- CRM systémy jsou nyní dostatečně sofistikované, aby dokázali zacílit ziskové zákazníky – tyto zákazníci mohou obdržet zvlášť výhodné nabídky

Zákazníci: Řízení vnímání služby zákazníky

- zákazníci zakladají své hodnocení služby na jejich vnímání, nikoli na skutečnosti
- vnímání je často ovlivňováno náladou zákazníka v daném momentu, kulturním zázemím (organizace nemá na toto žádný vliv), nebo minulými zkušenostmi
- vnímání může také ovplyvňovat čekání, které nastane kdy poptávka překonává nabídku
- existuje rozdíl mezi skutečnou a vnímanou čekací dobou pro zákazníka
- v průběhu let bylo definováno osm principů čekání, které mohou firmám poskytujícím služby pomoci efektivně řídit vnímání čekajícího spotřebitele

Princip 1: Zaneprázdnění čekatelé pociťují čekání méně než čekatelé, které nejsou zaneprázdnění

- firmy poskytující služby se naučily řídit očekávání zákazníků tím, že se snaží spotřebitele zaneprázdnit (hosté v restauraci jsou posláni k baru nebo do salonku, v čekárně u lékaře jsou k dispozici magazíny atd.)

Zákazníci: Řízení vnímání služby zákazníky

Princip 2: čekání před zahájením poskytování služby je vnímáno jako delší ve srovnání s čekáním během poskytování služby, nejhorší je čekání po poskytnutí služby

- účinné techniky pro řízení čekajících zákazníků zahrnují jednoduše uznání zákazníka. Ku příkladu v restauraci kde jsou pracovníci příliš zaneprázdněni, aby mohli obsloužit zákazníka, jakmile je usazen se používá fráze, jako například "budu při vás co nejrychleji," čím se uznává přítomnost zákazníka (služba tedy byla spuštěna). Nejhorší je nechat zákazníka čekat při placení účtu!

Princip 3: úzkost dělá čekání delším

- úzkost natahuje vnímání času spotřebitele a je proto třeba je odstranit. Informace je jedním z nejúčinnějších nástrojů pro zmírnění úzkosti => je vhodné informovat pasažéry letu, kteří má meškání, že jsou k dispozici spojovací lety pro ně

Zákazníci: Řízení vnímání služby zákazníky

Princip 4: neurčitě dlouhé čekání je vnímáno jako delší ve srovnání s čekáním se stanovenou dobou

- účinné techniky pro řízení čekajících zákazníků zahrnují jednoduše informování zákazníka o čase čekání. Například restaurace komunikují délku čekání, aby poskytly spotřebitelům realistický časový rámec, od něhož lze vyvíjet očekávání (někdy i nadhodnocují délku čekání)

Princip 5: nevysvětlené čekání je vnímáno jako delší ve srovnání s čekáním s vysvětlením

- pro zákazníky je někdy obtížné rozumět proč všichni poskytovatelé služeb neslouží zákazníkům (vykonávají jiné činnosti). Řešením může být informování spotřebitelů o povinnostech pracovníku, které neslouží zákazníkům nebo tyto pracovníky umístit mimo dosah zraku

Princip 6: nespravedlivé čekání je delší než spravedlivé čekání

- čekání v řadě nebo na stůl v restauraci může být zdrojem nespravedlivosti v očích zákazníku. Je nutné dobře nastavit tyto procesy a dodržovat je! Někdy pomůže jedna řada namísto tří

Zákazníci: Řízení vnímání služby zákazníky

Princip 7: čím je služba cennější, tím déle je zákazník ochoten čekat

- při řízení spotřebitelů musí společnost správně odhadnout hodnotu, kterou její služby pro zákazníka má a na základě toho stanovit kolik bude ochoten na službu čekat

Princip 8: čekání o samotě je vnímáno jako delší ve srovnání s čekáním s partou

- personál aktivně povzbuzující spotřebitele k interakci s jinými (při čekání o samotě) může minimalizovat vnímání čekání

Další okruhy pro studium

- Consumer Inseparability and the Role of Marketing and Operations (Hoffman)
- Cycles of Failure, Mediocrity, and Success (Wirtz)
- Human Resource Management—How to Get It Right? (Wirtz)
 - Hire the Right People, Tools to Identify the Best Candidates
 - Train Service Employees Actively
 - Empower the Front Line, Build High-Performance Service-Delivery Teams
 - Integrate Teams across Departments and Functional Areas
 - Motivate and Energize People
- Service Culture, Climate, and Leadership (Wirtz)
 - Building a Service-Oriented Culture
 - A Climate for Service
 - Qualities of Effective Leaders in Service Organizations
 - Leadership Styles, Focus on the Basics, and Role Modeling
 - Focusing the Entire Organization on the Front Line

Kontrolní otázky

- vysvětlíte význam spokojenosti zaměstnanců, pokud jde o řetězec služba-zisk
- jak lze marketing využít ke snížení stresu a eliminování konfliktu, kterým čelí pracovníci pracující v pozici boundary-spanning (kontaktní pracovníci)?
- jaké jsou úlohy středního management v kontextu kontaktních pracovníků?
- kdo je expert spotřebitel?
- co je Customer Relationship Management a jaké taktiky využívá?
- jaké jsou výhody a nevýhody rostoucí účasti zákazníka na procesu poskytování služeb?
- vyjmenujte osm principů čekání, které mohou firmám poskytujícím služby pomoci efektivně řídit vnímání čekajícího spotřebitele

Slovník pojmů

- zaměstnanci v pozici hraničních klíčů (boundary-spanning roles)
- podřízené servisní funkce (subordinate service roles)
- servisní sabotáž (service sabotage)
- behaviorální modelování (behavioral modeling)
- řízení vztahů se zákazníky (crm)
- kódování (coding)
- směrování hovoru (routing)
- cílení (targeting)
- sdílení (sharing)
- expertní spotřebitelé (expert consumers)
- vysoký a nízký kontaktní systém (high and low contact systems)
- očekávaný skript (expected script)
- management kompatibility (compatibility management)
- spotřebitelská socializace (consumer socialization)

Slovník pojmů

- konflikt osoba / úkol (person/role conflict)
- konflikt v organizaci / s klientem (organization/client conflicts)
- konflikty mezi klienty (inter-client conflicts)
- zjednodušení práce (work facilitation)
- podpora mezioborových služeb (interdepartmental service support)
- podnebí pro služby (climate for service)
- značka zaměstnavatele (employer brand)
- technické školení (technical training)
- interpersonální trénink (interpersonal training)
- behaviorální modelování (behavioral modeling)
- Posílení (empowerment)
- zapojení návrhu (suggestion involvement)
- kruhy kvality (quality circles)

Slovník pojmů

- výkon začátečníka a výkon experta (novice and expert performance)
- expertní spotřebitelé (expert consumers)
- vyrovnávání technického jádra (buffering the technical core)
- vysoký a nízký kontaktní systém (high and low contact systems)
- očekávaný skript (expected script)
- Přiřazení (attribution)
- kontrola a předvídatelnost (control and predictability)
- kontrola odborných znalostí spotřebitelů (auditing consumer performance expertise)
- samo výběr (self selection)
- management kompatibility (compatibility management)
- spotřebitelská socializace (consumer socialization)
- zaměstnanci pracující na částečný úvazek (partial employees)
- zapojení práce/pracovní pozice (job involvement)
- vysoká angažovanost (high involvement)

Literatura

- Hoffman K. D., Bateson J.E.G. (2017): Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases (MindTap Course List) 5th Edition,
- Wirtz J., Lovelock Ch. (2016). Services Marketing: People, Technology, Strategy (8th edition)

Děkuji za pozornost!

Kontakt: peter.pazitny@vse.cz