

Marketing služeb

13. týden - Marketingový mix 7: Procesy

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 užitku 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

Shrnutí 12. přednášky (lidé)

- mínění jsou všichni lidé, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služeb a tím ovlivňují vnímání kupujícího, tedy zaměstnanci a zákazníci
- pro úspěch firmy je **klíčová spokojenost zaměstnanců a zákazníků** (řetězec služba-zisk)
- **pracovníci** poskytující služby jsou důležitým **zdrojem odlišení se od konkurentů**
- povaha práce kontaktního personálu je velmi náročná a stresující, musí být podporováni všemi úrovněmi řízení
- pro organizaci má velký význam **investovat čas a peníze do náboru** správných zaměstnanců a jejich trénink
- zákazníci poskytovatelů služeb plní částečně také úlohu „výrobního pracovníka“, čím lépe konají v této pozici, tím lepší službu sami získávají. Aby firma byla úspěšná, je potřebné řídit jejich výkon
- Customer Relationship Management (CRM) je proces identifikace, přilákání, odlišení a udržení zákazníků, při kterém firmy své úsilí nepřiměřeně zaměřují na své nejvíce lukrativní klienty
- zákazníci zakladají své hodnocení služby na jejich vnímání, nikoli na skutečnosti
- v průběhu let bylo definováno osm principů čekání, které mohou firmám poskytujícím služby pomoci efektivně řídit vnímání čekajícího spotřebitele

Cíl 13. přednášky

- obeznámit se úrovněmi operační konkurenceschopnosti
- pochopit rovnováhu mezi procesy a marketingem
- obeznámit se s procesními strategiemi ve službách
- vysvětlit využívání diagramů

Procesy v marketingovém mixu

- procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu
- kvalitu služeb je možné zvýšit dobrým řízením procesů
- správná volba procesů se může stát zdrojem konkurenční výhody
- význam procesů podtrhuje charakter neoddělitelnosti a simultánnosti produkce a spotřeby služeb
- při úvahách o procesech je třeba zvláště zvažovat 2 hlediska
 - komplexnost procesů (složitost kroků a sekvencí)
 - rozmanitost procesů (funkční rozsah a variabilita, kterou má personál umožněnou)

Úrovně operační konkurenceschopnosti

- firma se může rozhodnout, že použije své operace jako klíčový prvek své konkurenční strategie, nebo je bude považovat jen za nezbytné zlo pro dokončení každodenních úkolů
- způsob, jakým je "provozní konkurenceschopnost" aplikovaná do konkurenční strategie firmy lze popsat čtyřmi úrovněmi:

1. Služba k dispozici

- procesy jsou považované za nezbytné zlo pro dokončení každodenních úkolů
- v nejlepším případě jsou procesy reakcí na potřeby zbytku organizace
- back office práce, investice do výcviku pro front-line personál a investice do technologie jsou minimalizována, aby se snížily náklady
- složitost operace je omezena na minimum
- příklad: firma která prodává místní koncertní lístky on-line prostřednictvím svých internetových stránek (cílem je nanejvýš poslat správný lístek správné osobě)

Úrovně operační konkurenceschopnosti

2. Tovaryš (Journeyman)

- vyšší úroveň procesů
- firma požaduje také zpětnou vazbu od svých zákazníků o vnímaných kvalitách služby s cílem zlepšení procesu doručování služeb
- firma se také zajímá o srovnávání svých operací/procesů s konkurencí
- v případě potřeby společnost investuje do potřebné technologie a back office pracovníků
- důraz se přesouvá z pouhé kontroly pracovníků na řízení procesů
- příklad: velmi časté v běžných restauracích

Úrovně operační konkurenceschopnosti

3. Dosáhnutí výrazných kompetencí (Distinctive Competence Achieved)

- zvládnutí operací při této úrovni je vynikající
- firma výborné zvládá jádro svého businessu a chápe složitost změn operací
- investice do technologie se již nepovažuje pouze za zdroj nákladové efektivity, ale také za způsob, jak zvýšit efektivitu služeb zákazníkům
- výrazný posun je zaznamenán při front-line pracovnících, kteří mohou vybírat z alternativních postupů a nejsou povinni zacházet se všemi zákazníky jednotným způsobem
- příklad: dobře fungující velká cestovní kancelář

Úrovně operační konkurenceschopnosti

4. Dodávka služeb světové třídy (World-Class Service Delivery)

- zvládnutí operací při této úrovni je světové třídy
- firma se rychle učí a přizpůsobuje konkurenčním nabídkám a stále se vyvíjejícím potřebám zákazníků
- pracovníci jsou zdrojem inovace, školitelé front-line pracovníků musí jít nad rámec koučování a přejít na mentoring
- některé firmy dokonce zvládnou takové nastavení procesů, které jejich konkurenti nedokážou napodobit
- příklad: amazon, DHL

Rovnováha mezi procesy a marketingem

- vytváření rovnováhy mezi marketingem a operacemi je kriticky důležité, není možné uspokojit všechny potřeby zákazníka (preference oddělení marketingu) a dosáhnout přitom operační efektivitu (preference oddělení procesů)
- dosáhnutí rovnováhy u poskytovatelů služeb si vyžaduje mnohem větší porozumění omezením a příležitostem, které představují procesy ve firmě (služba je zážitek tvořený procesy zahrnující interakce firmy se zákazníkem)
- rovnováha může být dosažena kombinací dobré znalosti spotřebitelského chování a technologických a výrobních dovedností organizace
- protože zákazníci jsou často neoddělitelní od procesů firmy, tyto mohou být (a často bývají) používány k tomu aby byla služba personalizována pro každého jednotlivce. Problém nastává v okamžiku kdy je množství kontaktů se zákazníkem příliš vysoké, nakolik se personalizací výrazně snižuje účinnost (efektivita) samotné operace

Rovnováha mezi procesy a marketingem

- největším nepřítelem procesů je kolísavost poptávky po službě, která se mění ze dne na den, hodiny na hodinu, dokonce minuty na minutu
- v reálném životě je v mnoha případech jediný moment kdy nabídka a poptávka jsou v rovnováze výsledkem náhody
- charakteristiky veštiny služeb prostě nedovolují aby byly splnění požadavky Thompsonova modelu dokonalého světa (Podle tohoto modelu „aby firma mohla fungovat efektivně, musí její procesy být nastaveny tak, jako kdyby trh byl schopen absorbovat jediný druh výrobku kontinuální rychlostí a jako kdyby vstupy přicházející nepřetržitě za stálé rychlosti do firmy měli specifikovanou kvalitou“)
- v sféře služeb je často vyžadované, aby byl vytvořen přizpůsobený "produkt" pro každého zákazníka, také inputy jsou ve službách zcela variabilní (příklad restaurace: inputem jsou nejen zákazníci, ale také pracovníci, další zákazníci a materiální prostředí, přičemž jen poslední vstup je možné zachovat bez změny)

Strategie

1. Izolace technického jádra

- tato strategie navrhuje jasné oddělení (anglicky decoupling) technického jádra od tzv. servuction modelu (ta část operací, kde je zákazníkem přítomný), který je charakterizován vysokým stupněm styku se zákazníkem
- jakmile bude dosaženo oddělení, měly by být pro každou samostatnou provozní jednotku přijaty různé filozofie řízení
- v části s vysokým kontaktem k zákazníkům by se management měl zaměřit na optimalizaci zkušeností pro spotřebitele => je třeba obětovat účinnost v zájmu zákazníka
- v části s nízkým kontaktem k zákazníkům (technické jádro) by měl dominovat tradiční způsob výroby, tzv. production-lining approach => snaha o efektivitu (účinnost)
- příklad: restaurace (v jídelních a barových prostorách probíhá vysoký kontakt s klientem, v kuchyňském koutě je pak nízký/žádný kontakt se zákazníkem)
- tato strategie není vhodná pro mnohé firmy (kde se jádro nedá striktně oddělit nebo také např. v 5 hvězdičkové restauraci kde kontakt kuchaře se zákazníkem je součástí kompetenční výhody)
- úlohou marketingových poradců je vyhodnotit či je tato strategie vhodnou pro danou firmu

Strategie

2. Production-Lining celého systému

- tato strategie navrhuje aby celý systém fungoval jednotně na principu production-lining
- production-lining zahrnuje využití tvrdých a měkkých technologií tak pro "přední", tak pro "back-office" operace
- tvrdé technologie = hardware, kteří usnadňuje výrobu standardizované služby
- měkké technologie = pravidla, předpisy a postupy, které je třeba dodržovat, aby byl výsledek rovnací
- podmínkou úspěšnosti této strategie je omezená produktová linka (ne příliš komplexní)
- příklad: fast-food restaurace (není mnoho příkladů aplikace této strategie)

Strategie

3. Vytvoření flexibilní kapacity

- tato strategie se snaží minimalizovat účinky variabilní poptávky tím, že se vytvoří flexibilní kapacita
- využívané jsou techniky jako (1) zaměstnání zaměstnanců na částečný úvazek; (2) trénink zaměstnanců, kde se zaměstnanci učí soustředit zvýšenou pozornost zákazníkům během peak hours; (3) sdílení kapacity s jinými firmami
- problémem uvedených technik je jejich marketingový dopad (zaměstnanci na částečný úvazek mohou poskytovat službu nižší kvality, nebezpečí sdílení kapacity jsou četná)
- příklad: restaurace

Strategie

4. Zvýšení účasti zákazníků

- podstatou této strategie je rostoucí účast zákazníků která má nahradit práci zaměstnanců
- na rozdíl od předcházejících diskutovaných strategií, které se zaměřují na zlepšení efektivnosti provozu, tento přístup se primárně zaměřuje na snížení nákladů spojených s poskytováním služby zákazníkovi
- rostoucí účast zákazníků si bude vyžadovat zásadní změnu skriptu spotřebitele co může být přijato velmi zle a firma může zákazníky také ztratit
- příklad: zavedení bankomatů

Diagramy průběhu procesů

- jedna z nejběžnějších technik (nazývaná anglicky blueprinting) používaných k analýze a řízení složitých procesů v úsilí o provozní efektivnost jsou vývojové diagramy. Vývojové diagramy identifikují:
 - směry, ve kterých proudí procesy
 - čas potřebný k přechodu z jednoho procesu na další
 - náklady spojené s každým krokem procesu
 - množství potřebného nárůstu zásob v každém kroku
 - úzká místa v systému
- diagramy umožňují manažerem marketingu pochopit, které části operačního systému jsou viditelné pro spotřebitele, a tudíž i část servuction modelu
- toto je obzvláště důležité nakolik procesy viditelné pro spotřebitele rozvíjí jejich vnímání reality a definují vnímání konečného produktu služby

Diagramy průběhu procesů

Viditelné kroky	Etapa procesu	Získání místa u přepážky	Převzetí dotazu	Vyhledání požadované informace *	Předložení nalezené informace*	Ujištění se o pochopení předložené informace**
	Plánovaný čas (min.)	1	2	5–10 **	2–10	2
	Kritický čas (min.)	5	5	20	15	5
	Existuje v tomto bodě kritické místo?	ne	ne	ano	ano	ano
	Účastníci procesu	zákazník, případně pracovník	zákazník, pracovník	pracovník	pracovník, zákazník	pracovník, zákazník
	Viditelné hmotné a nehmotné prvky	zařízení informační kanceláře	vzhled a oblečení pracovníka	PC, telefon, katalogy, ochota a snaha	PC, katalogy, ústní informace	chování pracovníka a jeho schopnost vysvětlování
Neviditelné kroky		úklid kanceláře		příprava informací, aktualizace		

Diagram průběhu procesu poskytnutí informací v městském informačním středisku

Poznámka: * v případě dalších dotazů nutno proces opakovat

** závisí na typu požadované informace

Další okruhy na studium

- Řízení procesů (Vašítkova)
- Klasifikace procesů (Vašítkova)
- Strategie (Hoffman) které se týkají rozhodnutí komplexnosti a rozmanitosti procesů
 - volume-oriented positioning strategy
 - niche positioning strategy
 - specialization positioning strategy (unbundling)
 - penetration strategy

Kontrolní otázky

- Proč je vyvíjení efektivní procesní strategie zvláště důležité pro firmu služeb?
- Co je to Thompsonův model dokonalého světa?
- Co znamená izolovat technické jádro podniku? Která strategie toto navrhuje?
- Uveďte příklady tvrdých a měkkých technologií
- Jaký je význam tvorby diagramů procesů?

Slovník pojmů

- technické jádro (technical core)
- dokonalý světový model (perfect-world model)
- zaměřena továrna (focused factory)
- továrna v továrně (plant-within-a-plant)
- vyrovnávání (buffering)
- vyhlazení (smoothing)
- předvídání (anticipating)
- přidělování (rationing)
- production-line přístup (production-line approach)
- tvrdé technologie (hard technologies)
- měkké technologie (soft technologies)
- náklady na službu na jídlo (service cost per meal)
- čas zpracování (process time)
- čas činnosti stanice (activity time of station)
- maximální výkon za hodinu (maximum output per hour)

Slovník pojmů

- jednostranný diagram (one-sided blueprint)
- konvergentní skripty (convergent scripts)
- rozdílné skripty (divergent scripts)
- oboustranné diagramy (two-sided blueprints)
- skriptové normy (script norms)
- složitost (complexity)
- rozmanitost (divergence)
- strategie objemově orientovaného určování pozice na trhu (volume-oriented positioning strategy)
- strategie penetrace (penetration strategy)
- strategie pozice značky ve výklenku (niche positioning strategy)
- strategie pozice značky ve specializaci (specialization positioning strategy)
- oddělení technického jádra (decoupling)
- úzké místa (bottlenecks)
- body selhání (fail points)
- rozdělení (unbundling)

Literatura

- Hoffman K. D., Bateson J.E.G. (2017): Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases (MindTap Course List) 5th Edition,
- Vašítková M. (2008): Marketing služeb - efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2721-9

Děkuji za pozornost!

Kontakt: peter.pazitny@vse.cz