

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Jak jsou definovány služby, jak je možné je klasifikovat a čím se liší od výrobků?
2. Jak je prováděn marketing služeb?
3. Jak lze zlepšit kvalitu služeb?
4. Jak vytvářejí marketéři služeb silné značky?
5. Jak mohou společnosti vyrábějící výrobky zlepšit podporu zákazníkům?

IBM

ibm.com/ondemand

IT'SY BITSY IS ON

MICROSCOPIC DATA STORAGE
SELF-ASSEMBLING CHIPS
HAS HUGE POTENTIAL
RESEARCHERS ARE IMPROVING

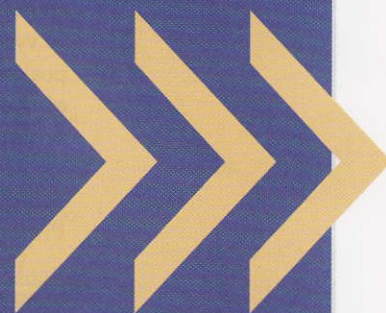
ON DEMAND BUSINESS

KAPITOLA 13

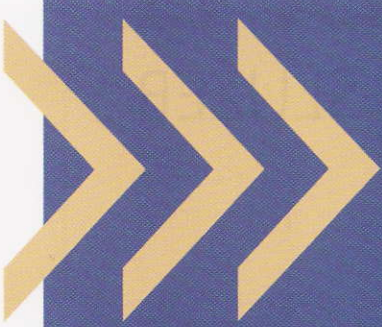
VYTVÁŘENÍ A ŘÍZENÍ SLUŽEB

Společnosti zjišťují, že je stále obtížnější diferencovat své fyzické výrobky, a proto se obracejí k diferenciaci služeb. Mnoho knih poukazuje na výraznou ziskovost společností, kterým se daří poskytovat lepší služby.¹ Společnosti se snaží získat pověst lepšího výkonu z hlediska včasných dodávek, lepšího a rychlejšího zodpovídání dotazů a rychlejšího vyřizování stížností. Služby se stávají mantrou. Snad nejvýraznějším příkladem toho, jak růst služeb změnil podobu podnikání, je proměna jedné z nejúspěšnějších společností na světě, IBM.

IBM, která získala proslulost díky své úspěšné činnosti v oblasti počítačového hardwaru a softwaru, prošla obrovskou transformací. V současné době téměř polovina jejích ročních příjmů ve výši 81 miliard dolarů pochází z globálních služeb. Společnosti jako American Express uzavírají s IBM poradenské kontrakty zahrnující customizovaný software, hardware a systémová řešení v hodnotě doslova miliard dolarů. Iniciativa IBM nazvaná „e-business on demand“ je celofiremním úsilím pomáhat ostatním společnostem zkrotit sílu technologií pomocí výrobků a služeb IBM. Aby IBM splnila své sliby týkající se služeb, byla nucena vytvořit si nové odborné schopnosti a orientovat se více na zákazníky. Akvizice společnosti Price Waterhouse Coopers Consulting v říjnu 2002 v hodnotě 3,5 miliardy dolarů jí získala hodnotnou strategickou expertizu. Aby pomohla vylepšit implementaci vyvíjených návrhů a služeb,



¹ Tisková reklama kampaně společnosti IBM *On Demand* zdůrazňuje customizaci hardwaru, softwaru a systémových řešení, jimiž IBM pomáhá jiným společnostem „zkrotit“ sílu technologie pomocí svých výrobků a služeb.



posílá nyní Big Blue, jak se IBM také říká, stovky svých nejlepších výzkumníků na návštěvy k zákazníkům, aby lépe pochopili, jak ve skutečnosti využívají informační technologie. „Cílem je vytvořit velmi těsné spojení mezi IBM a jejími zákazníky,“ prohlásil David B. Yoffie, profesor na Harvard Business School. „Tím se ovšem IBM stává spíše firmou nabízející služby v oblasti technologií než technologickou firmou.“²

Firmy nabízející služby pohánějí světovou ekonomiku ve stále se zvyšující míře. Protože je důležité pochopit zvláštní povahu služeb a její význam pro marketéry, budeme v této kapitole systematicky analyzovat služby a zabývat se tím, jak je dodávat co nejúčinněji na trh.

13.1 Povaha služeb

Bureau of Labor Statistics (úřad statistiky práce) uvádí, že sektor služeb bude i nadále dominantním generátorem zaměstnanosti a do roku 2010 vytvoří 20,5 milionu nových pracovních míst. Zaměstnanost v sektoru služeb se v období 2000–2010 zvýší o 19 %, zatímco se očekává, že zaměstnanost ve výrobním sektoru se zvýší pouze o 3 %. Očekává se také, že podíl výroby v celkovém počtu pracovních míst klesne ze 13 % v roce 2000 na 11 % v roce 2010.³ Tato a jiná čísla vedla ke vzrůstajícímu zájmu o zvláštnosti marketingu služeb.⁴

13.1.1 Odvětví služeb jsou všude

Vládní sektor se svými soudy, úřady práce, nemocnicemi, úvěrovými agenturami, armádou, policejními a hasičskými sbory, poštovní službou, regulačními úřady a školami patří do odvětví služeb. **Soukromý neziskový sektor** se svými muzei, charitami, církvemi, univerzitami, nadacemi a nemocnicemi je rovněž v sektoru služeb. Značná část **podnikatelského sektoru**, například letecké společnosti, banky, hotely, pojišťovny, právní firmy, firmy manažerského poradenství, lékařské praxe, filmové společnosti, instalatérské firmy a realitní kanceláře, také působí v sektoru služeb. Mnozí pracovníci ve **výrobním sektoru**, například počítačová operátoři, účetní a firemní právníci, ve skutečnosti rovněž poskytují služby. Tvoří „továrnu služeb“ poskytující služby „továrně na zboží“. A pracovníci v **maloobchodním sektoru** – pokladníci, úředníci, prodávači a prodavačky i lidé pracující v zákaznickém servisu – také poskytují služby.

My definujeme službu následovně: **služba** je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.

Výrobci, distributoři a maloobchodníci mohou nabízet zákazníkům služby přidávající hodnotu nebo služby na výborné úrovni za účelem odlišení.

■ ONSTAR

Společnost General Motors šla se svojí službou OnStar ještě o krok dále. Nabízí služby, které pomáhají zákazníkům s problémy spojenými s automobily – dispečinkové služby v naléhavých situacích, lokalizace ukradených vozidel, pomoc při poruchách na silnici, diagnostiku na dálku a pomoc při vyhledávání vhodných tras. Každý měsíc OnStar odemkne dveře asi 28 000 automobilů, vyše 13 000 vozidel na pomoc při poruchách na silnici a vyhledá 700 ukradených vozidel. Zatímco první rok je pro majitele automobilů GM zdarma, společnost tvrdí, že míra opakovaného předplacení služeb činí až 80 % při ročních členských poplatcích ve výši od 200 dolarů až po více než 800 dolarů. Bylo naplánováno, že v roce 2005 přinese OnStar společnosti GM přes dvě miliardy dolarů příjmů.⁵

Homepage cenami ověřených webových stránek eDiets.com je snadno prohlížitelná a customizovatelná, čímž patří k nejoblíbenějším webovým stránkám zabývajících se dietou.

Mnoho firem nabízejících pouze služby nyní používá k tomu, aby se dostaly k zákazníkům, internet. Chvilu surfování po internetu vám odhalí značný počet virtuálních poskytovatelů služeb. Podívejme se, co prohlásili porotci ankety Webby Business v roce 2003 na adresu jednoho z vítězů.

■ eDIETS.COM

Výsledkem vyhledávání hesla „diet“ na Google je ohromující počet 8 530 000 odkazů, což ukazuje, že fixace USA na kolektivní obezitu se nyní rozhodně více zaměřila na high-tech. Z mnoha webových stránek, které se zabývají dietou, se eDiets podařilo nejlépe nashromáždit informace a upevnit „dietář“ nejžádanější partnerství (se specialisty na hubnutí jako Atkins a časopisy zdravé stravy Cooking Light). Přidejte si k tomu návody na cvičení a sekce věnující se nemocem (cukrovka, vysoká hladina cholesterolu, alergie na laktózu) a eDiets vám jednoznačně vyjde jako nejlépe customizovaný a čistě navržený zdroj v oblasti výživy na internetu.⁶

13.1.2 Kategorie mixu služeb

Nabídky společností se často skládají z několika služeb. Složka služeb může být více či méně důležitou součástí celkové nabídky. Lze rozlišit pět kategorií nabídek:

- 1. Ryze hmotné zboží.** Nabídka sestává pouze z hmotného zboží, jako je mýdlo, zubní pasta nebo sůl. Výrobek nedoprovázejí žádné služby.
- 2. Hmotné zboží s doprovodnými službami.** Nabídka sestává z hmotného zboží, doprovázeného jednou nebo více službami. Levitt zjistil, že „čím technologicky sofistikovanější základní výrobek (např. automobily a počítače), tím je jeho prodej závislejší na kvalitě a dostupnosti doprovázejících zákaznických služeb (např. výstavních prostor, dodávce, opravách a údržbě, aplikačních pomůckách, provozní instruktáži, radách instalaci, záruce). V tomto smyslu je například společnost General intenzivněji zaměřena na služby než na výrobu. Bez poskytovaných služeb by se její obrat snížil“.⁷
- 3. Hybridní.** Nabídka sestává ve stejné míře ze zboží a služeb. Lidé mají například v oblíbené restaurace nejen kvůli jídlu, ale i obsluze.
- 4. Převažující služba s doprovodným menším zbožím a službami.** Nabídka sestává z jedné větší služby spojené s dalšími službami nebo doprovodným zbožím. Letečtí pasažéři si například

kupují přepravu. K cestě patří některé hmotné záležitosti, například jídlo a nápoje, palubní lístek a časopis aerolinií. Služba ke své realizaci vyžaduje kapitálově náročné zboží – letadlo, ale primární položkou je služba.

5. **Ryzí služba.** Nabídka sestává primárně ze služby. K příkladům patří hlídání dětí, psychoterapie a masáže.

V důsledku tohoto rozmanitého rozložení na škále výrobek–služba je obtížné činit o službách generalizace bez dalšího rozlišení. Následuje několik dalších rozlišujících rysů, které mohou být nápomocné:

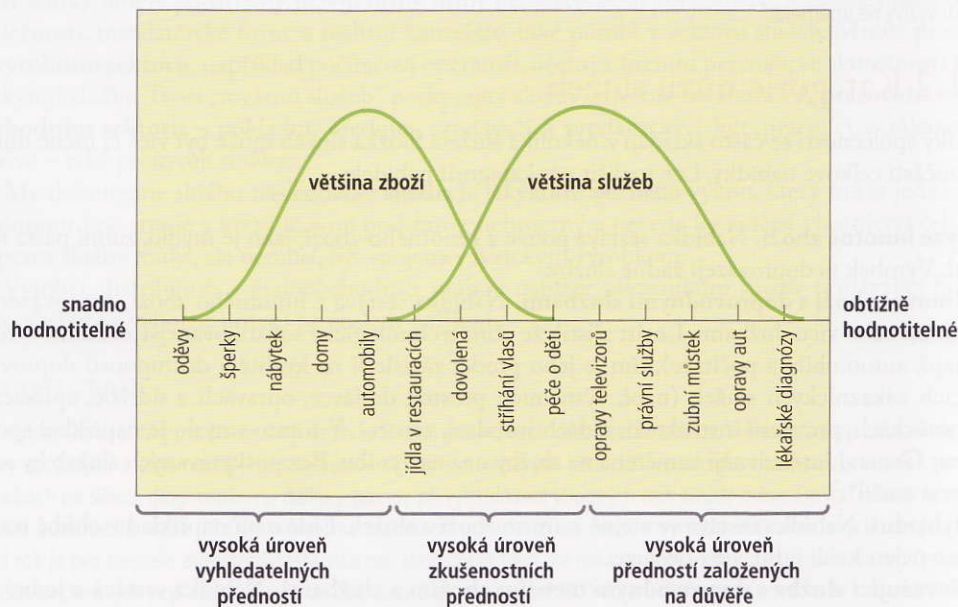
- Služby se liší podle toho, zda jsou **založené na zařízení** (automatické myčky aut, prodejní automaty) nebo **založené na lidech** (mytí oken, účetní služby). Služby založené na lidech se liší podle toho, zda je poskytují nekvalifikovaní, kvalifikovaní nebo profesionální pracovníci.
- Společnosti poskytující služby si mohou vybrat mezi různými **procesy**, jimiž budou poskytovat své služby. Restaurace nabyly rozdílných forem – na jedné straně samoobslužné jídelny, provozny fast food, bufety, a na straně druhé romantické restaurace pro posezení při svíčkách.
- Některé služby si žádají **přítomnost klientů**, jiné nikoliv. Operace mozku vyžaduje přítomnost klienta, opravy automobilů nikoliv. Musí-li být klient přítomný, je třeba, aby byl poskytovatel služeb pozorný k jeho potřebám. Provozovatelé salonů krásy proto budou investovat do vzhledu interiéru, pouštět v pozadí hudbu a s klientem přátelsky konverzovat.
- Služby se liší podle toho, zda naplňují **osobní potřebu** (osobní služby) nebo **firemní potřebu** (firemní služby). Poskytovatelé služeb obvykle vytvářejí rozdílné marketingové programy pro osobní a firemní trhy.
- Poskytovatelé služeb se liší ve svých **cílech** (ziskových nebo neziskových) a **vlastnictví** (soukromém nebo veřejném). Tyto dva charakteristické prvky vedou při vzájemném propojení ke čtyřem naprosto rozdílným typům uspořádání. Marketingové programy soukromé nemocnice se budou lišit od plánů soukromých charitativních nemocnic nebo nemocnice zřízené sdružením válečných veteránů.⁸

Povaha mixu služeb má také vliv na to, jak spotřebitelé hodnotí kvalitu. U některých služeb nedokáží spotřebitelé vyhodnotit technickou kvalitu ani poté, co službu obdrželi. Obr. 13.1 ukazuje různé výrobky a služby podle obtížnosti hodnocení.⁹ Nalevo je zboží s vysokou úrovní **vyhledatelných předností** – to znamená charakteristik, které může kupující vyhodnotit před koupí. Uprostřed jsou

Obr. 13.1

Kontinuita hodnocení různých typů produktů

Zdroj: Valarie A. Zeithaml, „How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services“ v *Marketing of Services* v edici Jamese H. Donnellyho a Williama R. Georgeho. Přetištěno s povolením American Marketing Association, Chicago: American Marketing Association 1981.



zboží a služby, které mají vysoké **zkušenostní přednosti** – tyto charakteristiky může kupující vyhodnotit po koupi. Vpravo se nalézají zboží a služby s **přednostmi založenými na důvěře** – posledně jmenované charakteristiky jsou obvykle pro zákazníka obtížně vyhodnotitelné i po spotřebě služby.¹⁰

Protože služby mívají obvykle vysokou míru zkušenostních předností a předností založených na důvěře, existuje při jejich nákupu větší riziko. To má několik důsledků. Za prvé, spotřebitelé služeb se spíše spoléhají na doporučení známých než na reklamu. Za druhé, řídí se při posuzování kvality silně cenou a dojmem ze zaměstnanců. Za třetí, jsou vysoce věrní poskytovatelům služeb, kteří je dokáží uspokojit. Za čtvrté, vzhledem k nákladům na přechod k jinému poskytovateli služeb zde existuje značná netečnost spotřebitelů. Odvést zákazníka konkurentovi může být obtížným problémem. Slogan Wachovia Bank „Let’s Get Started“ (Pojďme začít) byl výzvou k jednání jak pro nové, tak existující zákazníky.

13.1.3 Charakteristiky služeb

Služby mají čtyři charakteristiky, které značně ovlivňují návrhy marketingových programů: **nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost**.

NEHMATATELNOST Narozdíl od fyzických výrobků nelze služby před jejich koupí vidět, ochutnat, cítit, slyšet nebo očichat. Člověk, který si nechává provést *face-lift*, nemůže spatřit výsledky, dokud není služba provedena, a obdobně pacient v psychiatrické ordinaci nemůže znát přesný výsledek sezení.

Ke snížení nejistoty hledají zákazníci důkazy kvality. Vytvářejí si názory na kvalitu podle místa, lidí, vybavení, komunikačního materiálu, symbolů a cen, které vidí. Úkolem poskytovatele služeb je proto „řídít důkazy kvality tak, aby dokázal zhmotnit nehmatatelné“.¹¹ Zatímco marketéři výrobků jsou vyzýváni k přidávání abstraktních idejí, jsou marketéři služeb nuceni dodávat fyzické důkazy a symboliku abstraktním nabídkám.

Společnosti služeb se mohou pokusit demonstrovat kvalitu svých služeb prostřednictvím **fyzických důkazů a prezentace**.¹² Hotel si vytvoří svůj vzhled a styl jednání se zákazníky podle zamýšlené hodnotové nabídky, ať už je jí čistota, rychlost nebo nějaká jiná výhoda. Předpokládejme, že určitá banka se chce jevit jako „rychlá“ banka. Může tuto positioningovou strategii zhmotnit pomocí řady marketingových nástrojů:

1. **Místo.** Exteriér a interiér by měl mít jasné linie. Rozmístění přepážek a pohyb zákazníků by měly být pečlivě naplánované. Nikde by se neměly vytvářet dlouhé fronty.
2. **Lidé.** Zaměstnanců by měl být dostatečný počet, aby zvládali pracovní nápor.
3. **Vybavení.** Počítače, kopírky a psací stoly by měly mít současný vzhled a měly by být na úrovni.
4. **Komunikační materiály.** Tištěné materiály (texty a fotografie) by měly vzbuzovat dojem efektivy a rychlosti.
5. **Symboly.** Název a symbol by měly rovněž vzbuzovat dojem rychlé služby.
6. **Cena.** Banka by mohla v reklamách uvádět, že připíše na účet každého zákazníka, který bude čekat ve frontě déle než pět minut, pět dolarů.

Marketéři služeb musí být schopní proměnit nehmatné služby v konkrétní výhody. Na pomoc „zhmotňování nehmatatelného“ navrhuje Carbone a Haeckel soubor konceptů nazvaný **customer experience engineering**.¹³ Společnosti si musí nejprve vytvořit jasnou představu o tom, jak si přejí, aby zákazník vnímal zkušenost se společností, a pak musí vypracovat konzistentní soubor **výkonnostních a kontextových náznaků**, které by tuto zkušenost podpořily. V případě banky je výkonnostním náznakem skutečnost, zda pokladník vydá přesný objem hotovosti. Kontextový náznak spočívá v tom, zda je vhodně oblečený. Kontextové náznaky jsou v bance poskytovány lidmi (*humanics*) a věcmi (*mechanics*). Společnost sestavuje z náznaků **plán prožitků**, obrazovou prezentaci různých náznaků. Náznaky by měly v co nejširším možném rozsahu apelovat na všech pět smyslů. Disney Company je ve svých zábavních parcích mistrem ve vytváření **plánů prožitků**, stejně jako společnosti Jamba Juice a Barnes & Noble ve svých maloobchodech.¹⁴ Mayo Clinic stanovila nové standardy v odvětví péče o zdraví.

■ MAYO CLINIC

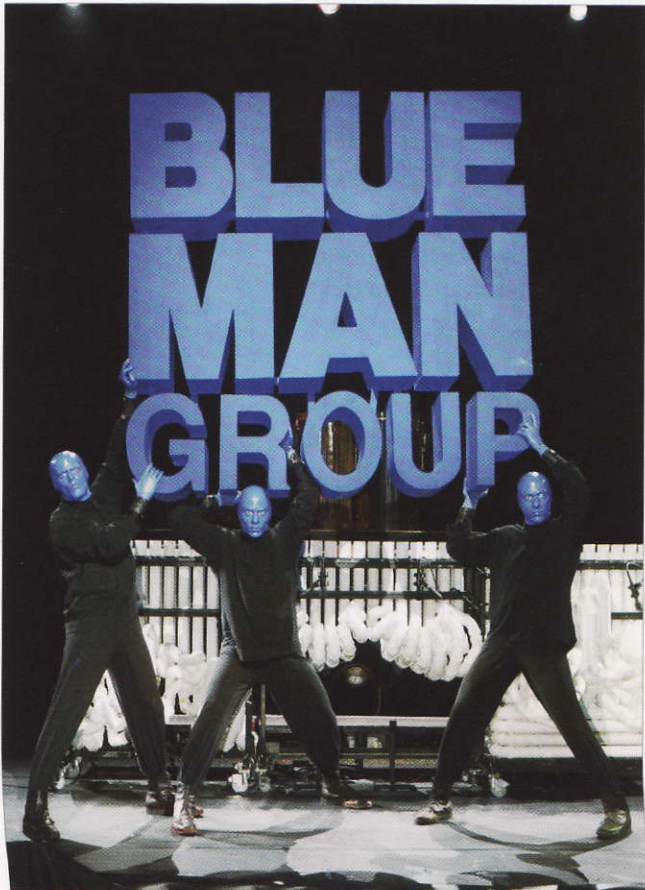
Mayo Clinic pečlivě řídí soubor vizuálních a prožitkových náznaků, aby vytvářely konzistentní a působivý dojem o nabízených službách. Krédem Mayo Clinic je „pacient je vždy na prvním místě“. Od ordinací k laboratořím je zařízení navrženo tak, aby – slovy architekta, který navrhl jednu z budov – „se pacienti cítili trochu lépe ještě předtím, než se setkají se svými lékaři“. Dvacetipatrová budova Gonda v Rochesteru v Minnesotě má fascinující široce otevřené prostory a hala v nemocnici Mayo Clinic ve Scottsdale v Arizoně má v interiéru vodopád a prosklené stěny s výhledem na hory. V nemocničních pokojích jsou mikrovlnné trouby a křesla, která se opravdu dají rozložit v lůžka, protože – jak vysvětlil jeden zaměstnanec – „lidé nepřicházejí do nemocnice sami“. V pediatrické ordinaci jsou resuscitační přístroje ukryté za velkým veselým obrazem.¹⁵

NEDĚLITELNOST Služby jsou obvykle vytvářeny a spotřebovávány zároveň. Toto neplatí o fyzickém zboží, které je vyrobeno, uloženo do skladu, distribuováno prostřednictvím celé řady zprostředkovatelů a spotřebováno až později. Pokud si určitá osoba zaplatí službu, pak je poskytovatel součástí služby. Protože je při vytváření služby přítomný také klient, je interakce mezi poskytovatelem a klientem zvláštním rysem marketingu služeb.

V případech zábavních a odborných služeb projevují zákazníci zájem o specifického poskytovatele. Je-li Madonna indisponovaná a na koncertě ji nahradí Shania Twainová, nejedná se o stejný koncert, stejně jako se nejedná o stejnou službu, nahradí-li veřejnosti neznámý obhájce antitrustového experta Davida Boiese, který je v této době nedostupný. Projevují-li klienti silné preference pro určité poskytovatele, cena se zvedá v poměru k omezenému času preferovaného poskytovatele.

Na překonání těchto omezení existuje několik strategií. Poskytovatel služeb se může naučit pracovat s většími skupinami. Psychoterapeuti se přesunuli od privátních terapií k terapiím malých skupinek, a odtud dokonce k terapiím skupin o 300 a více účastnících, organizovaných v zasedacích prostorách hotelů. Poskytovatel služeb se může také naučit pracovat rychleji – psychoterapeut může strávit 30 efektivnějších minut s každým pacientem místo 50 méně strukturovaných minut a může tak vyšetřit více pacientů. Firma nabízející služby může vytrénovat více zaměstnanců a získat pro ně důvěru klientů, jak učinila společnost H&R Block se svojí celonárodní sítí kvalifikovaných daňových poradců. I kreativní umělci si vytvořili techniky k překonání nemožného.

Tři z třiatřiceti účinkujících
Blue Man Group

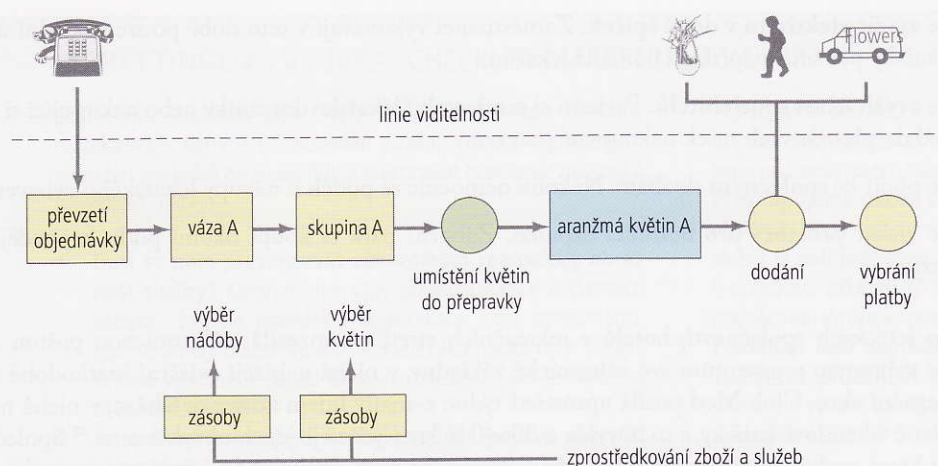


■ BLUE MAN GROUP

Blue Man Group vznikla v roce 1988, kdy tři její původní členové – Matt Goldman, Phil Stanton a Chris Wink – začali pořádat představení v ulicích New Yorku. Společnost se pak přestěhovala do divadla, kde všichni tři účinkovali v každém představení v následujících třech letech bez možnosti alternace. Když skupina začala vystupovat v novém představení v Bostonu, rozhodla se původní trojice přibrat další umělce, aby jí pomohli vytížení zvládnout. Dnes má 33 účinkujících, včetně jedné ženy, což umožňuje Blue Man Group pořádat další projekty, jako jsou představení v Las Vegas, natáčení alba nominovaného na Grammy a účinkování v sérii reklam na procesory Intel Pentium.¹⁶

PROMĚNLIVOST Protože služby závisejí na tom, kdo je poskytuje a kdy a kde je poskytuje, jsou velmi proměnlivé. Někteří lékaři se chovají k pacientům na lůžku příjemně, jiní mají se svými pacienty menší trpělivost. Někteří chirurgové jsou velmi úspěšní při provádění určitých operací, jiní nikoliv. Zákazníci kupující služby si tuto proměnlivost uvědomují a než si vyberou poskytovatele určité služby, poradí se s jinými lidmi. Podívejme se na tři kroky, které mohou podniknout firmy poskytující služby, aby zvýšily kontrolu kvality:

1. **Investovat do dobrých postupů přijímání a zaučování.** Získávat správné zaměstnance a poskytovat jim výtečný trénink je klíčově důležité, nezávisle na tom, zda jsou zaměstnanci vysoce kvalifikovaní profesionálové nebo nekvalifikovaní dělníci. V ideálním případě by měli zaměstnanci projevat kompetentnost, chovat se pozorně a inici-



Obr. 13.2

Plán poskytnutí služeb:
celonárodní dodávky květin

Zdroj: Podle G. Lynn Shostack, „Service Positioning Through Structural Change“, *Journal of Marketing*, leden 1987, str. 39. Přeřetšeno s povolením American Marketing Association.

ativně, umět řešit problémy a dávat najevo dobrou vůli. Společnosti poskytující služby, například FedEx a Marriott, umožňují zaměstnancům v přední linii utratit na vyřešení problému zákazníka až 100 dolarů.

2. **Standardizovat proces výkonu služby napříč celou společností.** Docílí se toho přípravou **plánu služeb**, který ukazuje události a procesy ve vývojovém diagramu, s cílem rozpoznat místa potenciálního selhání. Obr. 13.2 ukazuje plán služeb v celonárodní společnosti doručující květiny.¹⁷ Zkušenost zákazníka je omezena na vytočení čísla, vybrání květin a jejich objednání. Společnost sežene květiny, připraví kytici nebo je umístí do vázy, dodá je a vybere peníze. Každou z těchto aktivit lze udělat dobře nebo špatně.
3. **Monitorovat spokojenost zákazníků.** Využívejte systémy přání a stížností, výzkumy zákazníků a srovnávací nakupování. General Electric rozesílá každý rok 700 000 dotazníků, v nichž žádá domácnosti, aby ohodnotily služby společnosti. Citibank nepřetržitě kontroluje měřítka označená zkratkovým slovem ART (*accuracy, responsiveness, timeliness* – přesnost, vnímavost a včasnost). Firmy mohou také vytvořit databáze s informacemi o zákaznících a systémy umožňující služby více personalizovat a customizovat.¹⁸

POMÍJIVOST Služby nelze uskladňovat. Pomíjivost není problémem, je-li poptávka stálá. Jakmile poptávka kolísá, mají firmy poskytující služby problémy. Například společnosti zabývající se veřejnou dopravou musí kvůli poptávce ve špičkách vlastnit početnější vybavení, než kdyby existovala stejná poptávka po celý den. Někteří lékaři účtují pacientům zmeškané návštěvy, protože veškerá hodnota služby spočívá právě v jejím poskytnutí.

Existuje několik strategií, které lépe sladí poptávku a nabídku firmy služeb.¹⁹

Na straně poptávky:

- **Cenová diferenciace** (*differential pricing*) přesune část poptávky ze špiček do období mimo špičku. K příkladům patří nižší ceny vstupenek na podvečerní promítání filmů a víkendové slevy na vypůjčení automobilu.
- **Poptávku mimo špičky** lze vytvářet. McDonald's propaguje své snídaně, pobyt v hotelu při prodloužených víkendech jako minidovolené.
- **Komplementární služby** mohou být vytvořeny jako alternativa pro čekající zákazníky, podobný význam mají koktejlové salonky v restauracích a bankomaty v bankách.
- **Rezervační systémy** řídí úroveň poptávky. V široké míře je využívají letecké společnosti, hotely a lékaři.

Na straně nabídky:

- Na pokrytí poptávky ve špičkách mohou být přijati **zaměstnanci na částečný pracovní úvazek**. Univerzity si najímají učitele na částečný úvazek, v případě, že přijmou více studentů, a restaurace přijímají v době potřeby na částečný úvazek další číšníky a servírky.

- Lze zvýšit **efektivitu v době špiček**. Zaměstnanci vykonávají v této době pouze základní úkoly. Lékařský personál například pomáhá lékařům.
- Lze **zvýšit účast spotřebitelů**. Pacienti si sami vyplní lékařské dotazníky nebo nakupující si sami uloží do plastických tašek nakoupené potraviny.
- Lze přejít ke **společným službám**. Několik nemocnic se podělí o nákupy lékařského vybavení.
- Lze získat **prostory pro budoucí expanzi**. Zábavní park si koupí okolní půdu k pozdějšímu využití.

Mnoho leteckých společností, hotelů a rekreačních středisek rozesílá elektronickou poštou upozornění vybraným segmentům své zákaznické základny, v nichž nabízejí zvláštní krátkodobé slevy a propagační akce. Club Med posílá uprostřed týdne e-maily lidem ze své databáze, v nichž nabízí neprodané víkendové balíčky, a to obvykle o 30–40 % levněji než je jejich obvyklá cena.²⁰ Společnost Disney, která nechávala 40 let čekat lidi před svými zábavními parky ve frontách na vstupenky, nyní zavedla Fastpass – ten umožňuje návštěvníkům rezervovat si místo ve frontě, aniž by v ní museli čekat. Když společnost provedla výzkum, zjistila, že 95 % návštěvníků se tato změna zamlouvá. Viceprezident společnosti Disney Dale Stafford řekl jednomu reportérovi: „Učili jsme od roku 1955 lidi stát ve frontě a nyní jim tvrdíme, že nemusí. Ze všech věcí, které můžeme dělat, a zážraků, které umíme atrakcemi vytvořit, toto bude mít hluboké důsledky pro celé odvětví.“²¹

13.2 Marketingové strategie firem v odvětví služeb

Zákaznice používá automatickou expresní pokladnu a pak si sama ukládá nakoupené potraviny do plastické tašky. Tyto počítačové pokladní systémy umožňují zákazníkům platit kreditní nebo debetní kartou či hotovostí.

Kdysi firmy služeb pokulhávaly ve využívání marketingu za výrobními firmami, protože byly buď malé, nebo se jednalo o profesionální firmy, které marketing nepoužívaly, neboť měly velkou poptávku či malou konkurenci. Marketingová vsuvka *Checklist marketingu služeb* naznačuje otázky, které by si v rámci marketingu měly klást společnosti nabízející služby.



13.2.1 Posun vztahů se zákazníky

Všechny společnosti však do poskytování lepších služeb neinvestovaly, přinejmenším neinvestovali do toho, aby je poskytovaly všem zákazníkům. *Business Week* ve svém vydání z 23. října 2003 publikoval článek s názvem *Why Service Stinks* (Proč služby páchnou), založený především na zjištění, že v letech 1994–2000 klesla spokojenost zákazníků v USA s aeroliniemi o 12,5 %, s bankami o 8,1 %, s obchody o 6,5 % a s hotely o 4 %.²² Zákazníci si stěžovali na nepřesné informace, neochotu, hrubost či špatně vyškolené zaměstnance a na dlouhé čekací doby. Tento obraz není dnes o nic růžovější. Stížnosti na služby zákazníkům jsou na vzestupu, i když se mnohé stížnosti nedostanou k žádné živé bytosti. Podívejme se na pár statistických údajů, které by měly společnosti služeb a oddělení služeb zajímat:²³

- **Po telefonu.** Asi 80 % společností v USA nedokáže zákazníkům poskytnout potřebnou pomoc.
- **On-line.** Forrester Research odhaduje, že 35 % všech e-mailových dotazů není zodpovězeno do 7 dnů a asi 25 % z nich není zodpovězeno vůbec.
- **Interactive Voice Response.** Zatímco mnohé velké společnosti v USA instalovaly software směřující hovory – nazývá se *Interactive Voice Response Systems* – přes 90 % spotřebitelů finančních služeb tvrdí, že se jim nezamlouvá.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: CHECKLIST MARKETINGU SLUŽEB

Skutečnými standardy posuzování kvality služeb jsou očekávání zákazníků. Berry a Parasuraman navrhuje, aby si marketingoví manažeři pokládali při snaze řídit a překonávat očekávání zákazníků následující otázky:

1. **Daří se nám prezentovat zákazníkům realistický obraz naší služby?** Kontrolujeme vždy přesnost našich reklamních sdělení? Existuje pravidelná komunikace mezi zaměstnanci, kteří obsluhují zákazníky, a těmi, kteří zákazníkům něco slibují? Umíme vyhodnotit dopad takových náznaků, jako je cena, na očekávání zákazníků?
2. **Je správné provedení služby hned na poprvé nejvyšší prioritou?** Jsou naši zaměstnanci vytrénovaní a jsou odměňováni za poskytování bezchybných služeb? Vyhodnocujeme pravidelně naše designy služeb, abychom identifikovali chyby a napravovali je?
3. **Komunikujeme účinně se zákazníky?** Kontaktujeme pravidelně zákazníky, abychom zjišťovali jejich potřeby a dávali jim

najevo, že si obchodu s nimi vážíme? Trénujeme zaměstnance, aby demonstrovali zákazníkům, že nám na nich záleží, a vyžadujeme od zaměstnanců takové chování?

4. **Překvapujeme něčím zákazníky v průběhu poskytování služby?** Uvádíme si naši zaměstnanci, že proces poskytování služby je naší jedinečnou příležitostí k tomu, abychom předčili očekávání zákazníků? Podnikáme specifické kroky, abychom podněcovali vynikající provádění služby?
5. **Pokládají naši zaměstnanci problémy při poskytování služby za příležitost učinit na zákazníky dojem?** Jsme připraveni vybízet zaměstnance k tomu, aby vynikali v procesu vylepšování služeb? Odměňujeme je za mimořádné provedené služby?
6. **Vyhodnocujeme a zlepšujeme nepřetržitě náš výkon ve vztahu k očekávání zákazníků?** Překračujeme soustavně adekvátní úroveň služeb? Využíváme příležitosti k tomu, abychom překročili žádanou úroveň služby?

Zdroje: Přejato z knihy Leonarda L. Berryho a A. Parasuramana, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: The Free Press 1991, str. 72–73. Viz rovněž Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action*, New York: The Free Press 1995 a další knihu od téhož autora, *Discovering the Soul of Service*, New York: The Free Press 1999.

Dříve mnohé společnosti služeb podávaly pomocnou ruku všem zákazníkům, ale nyní mají tyto společnosti tolik údajů o jednotlivcích, že jsou schopné roztrždit své zákazníky do ziskových vrstev. Letecké společnosti, hotely a banky si dobré zákazníky rozmazlují. Zákazníci utrácějící hodně dostávají zvláštní slevy, propagační nabídky a spoustu zvláštních služeb. Ostatní zákazníci platí vyšší poplatky, jsou jim poskytovány jen základní služby a v nejlepším případě automatizované odpovědi telefonických dotazů.

Obří poskytovatelé finančních služeb mají nainstalován zvláštní software, který jim okamžitě řekne, kdy je na telefonu ziskový zákazník. Tento systém ihned přepojí takový hovor dále, zatímco desítky či dokonce stovky ostatních zákazníků musí počkat, než se lepšímu zákazníkovi dostane zvláštní pozornost.²⁴ Hovory nejlepších zákazníků společnosti Charles Schwab jsou zvednuty do 15 sekund, zatímco ostatní musí čekat 10 minut a déle. Sears posílá opraváře nejlepším zákazníkům do dvou hodin, ostatním do čtyř hodin.

Tento posun od demokracie ve službách zákazníkům k meritokracii je také reakcí na nižší ziskové marže, které jsou důsledkem zákazníků více orientovaných na cenu a jejich menší věrnosti. Společnosti jsou nyní nuceny pokoušet se „vymáčknot“ větší zisk z různých vrstev zákazníků. Firmy se rozhodly zvednout poplatky a poskytovat zákazníkům, kteří se jim sotva vyplatí, menší rozsah služeb. Zároveň hýčkají lepší zákazníky, aby si udržely jejich přízeň co možná nejdéle.

Společnosti, které poskytují diferencované úrovně služeb, musí být opatrné v tvrzeních, že poskytují lepší službu – zákazníci, jimž se dostane špatného zacházení, společnost pomluví a poškodí její pověst. Poskytování služeb, které maximalizují spokojenost zákazníků i ziskovost společnosti, může být obtížné. Podívejme se na nedávný příběh úspěchu začínající letecké společnosti Jet Blue.

■ JET BLUE

Zatímco jiné letecké společnosti přišly o miliony dolarů a někdy musely dokonce vyhlásit bankrot, podařilo se letecké společnosti Jet Blue zvolit jiný kurz. Pokusila se vytvořit moderní alternativu Southwest Airlines. Stejně jako společnost Southwest používá jediný typ letadla, většina jejích letů je přímých a Jet Blues létá tak, aby snížila na minimum čas potřebný k dalšímu letu. Na rozdíl od Southwest Airlines však Jet Blue používá větší letadla Airbus A320, která mají delší dolet, a vybavuje je pohodlnými koženými sedadly a televizními přístroji umístěnými v opěradlech předchozí řady sedadel. Navíc umožňuje rezervaci sedadel. Prvotřídní reklama, vzorně upravené letušky a dobře vytvořené webové stránky umožňují vytvářet u spotřebitelů image horní třídy. Jet Blue sdílela se Southwest Airlines ještě jednu věc – byly to jediné dvě letecké společnosti v USA, které vykázaly v roce 2002 zisk.²⁵ Jet Blue rovněž zaznamenala zisk v roce 2003, ale v roce 2004 měla určité finanční potíže.

Došlo také k posunům upřednostňujícím zákazníka. Zákazníci jsou při nákupech podpůrných služeb výrobku stále vybíravější a vyvíjejí tlak na oddělení ceny za každý prvek služby (*unbundling*) a právo na to, aby si vybrali jen prvky, které chtějí. Zákazníkům se také ve stále se zvyšující míře přestává líbit jednat s více poskytovateli služeb, kteří mají různé typy zařízení. Některé firmy se službami nyní v roli třetí strany nabízejí větší rozsah zařízení.²⁶

Co je však nejdůležitější, internet posílil postavení zákazníků, neboť že jim umožňuje ventilovat nespokojenost ze špatné služby – nebo pochválit službu dobrou – a jejich komentáře se kliknutím myši dostávají do celého světa. Viz marketingový postřeh *Peško hlasových schránek*, kde se dozvíte o faktorech, které převažují v mysli zákazníka a proč by si na to mělo dávat odvětví služeb pozor.

13.2.2 Holistický marketing služeb

Protože se u provádění služeb jedná o komplexní interakce, které ovlivňují četné prvky, je zvláště důležité přijetí holistické marketingové perspektivy. Výsledek služby a to, zda lidé zůstanou poskytovateli služeb věrní, závisí na celé řadě veličin. Keaveney identifikoval více než 800 druhů kritického chování, které vedou zákazníky ke změně poskytovatele služeb.²⁷ Toto chování lze rozdělit do osmi kategorií (viz tab. 13.1).

Holistický marketing služeb si žádá externí, interní a interaktivní marketing (viz obr. 13.3).²⁸ **Externí marketing** představuje normální práci při přípravě, tvorbě cen, distribuci a propagaci služby zákazníkům. **Interní marketing** se zabývá tréninkem a motivací zaměstnanců k dobrému obsluhování zákazníků. Berry tvrdí, že nejdůležitějším příspěvkem, který může marketingové oddělení přinést, „je být natolik úžasně chytré a získat ve firmě k provádění marketingu každého zaměstnance“.²⁹

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: PEŠKO HLASOVÝCH SCHRÁNEK

Jak poznal každý, kdo strávil 15 minut v pekle interaktivní hlasové schránky, zlost zákazníků se ve 21. století stává životní skutečností. Tak, jak máme stále více a více výrobků, které nám mají usnadňovat život, roste s nimi i počet společností, které nám tyto výrobky musí nainstalovat a nastavit nebo spravit, pokud se porouchají. V minulosti jsme se dostávali do kontaktu s lidskými bytostmi, nyní je pravděpodobnější, že dojde k interakci s předem nahranou hlasovou zprávou nebo se vzdáleným střediskem „on-line technické pomoci“. Výsledek: více rozzlobených zákazníků než kdykoliv dříve. Customer Care Alliance z Virginie zjistila při výzkumu 1094 domácností, že společnosti v USA dohánějí své zákazníky k šilenství.

Ze 45 % domácností, které uvedly, že zaznamenaly v loňském roce alespoň jeden „vážný problém“ s nějakým výrobkem nebo službou, více než dvě třetiny byly rozhořčeny tím, jak byl tento problém řešen. Šestnáct procent respondentů řeklo, že by se společností chtěli pomstít a tři procenta je zažalovala.

Rostoucí úroveň frustrace společnosti něco stojí. Rozzlobení zákazníci mohou poškodit značku nebo společnost tím, že je budou pomlouvat. Devadesát procent rozzlobených zákazníků řeklo, že se o svoji zkušenost podělili s kamarádem či kamarádkou. Dnes je mohou stejně snadno sdělovat úplně cizím lidem přes internet. „Internet je nadopovaný negativní publicitou,“ říká s oblibou Pete Blackshaw a měl by vědět proč. Je to vedoucí marketingu a spokojenosti zákazníků u Intelliseeku, společnosti, která vydělává na tom, že umožňuje zákazníkům vyjádřit své rozhořčení na svých webových stránkách Planetfeedback.com. Pomocí několika kliknutí na těchto webových stránkách mohou kupující posílat e-maily, stížnosti,

pochvaly, návrhy nebo otázky přímo společnosti, s možností publikovat veřejně na těchto stránkách své komentáře.

Tak to učinila i Beth Heckelová z Colorada, učitelka mateřské školky, když začala dostávat výhružné dopisy od CD klubu Columbia House šest let poté, co vypršelo členství její dcery. Heckelová nebyla schopná dostat od společnosti odpověď po telefonu ani poštou a byla již téměř rozhodnuta poslat sporných 40 dolarů, aby si uchovala neposkvrněný *credit rating*. Pak poslala stížnost společnosti Columbia House prostřednictvím Planetfeedback.com a dostala e-mail, v němž společnost uznala svůj omyl a dopisy přestaly docházet. Zvýšená pravděpodobnost, že se konečně začne něco dít – nebo alespoň uspokojení ze zveřejnění problému – je důvodem, proč spotřebitelé poslali 15 000 společnostem jen za loňský rok 67 000 e-mailů prostřednictvím webových stránek Planetfeedback.com. Sue McDonalová, mluvčí společnosti Intelliseek, prohlásila: „Asi 80 % společností reaguje na stížnosti, některé do hodiny.“

Důležitější než jen odpovědět rozladěnému zákazníkovi je zabránit tomu, aby k nespokojenosti docházelo v budoucnosti. „Je ironií,“ říká Blackshaw, „že společnost utratí stovky dolarů na zákazníka, aby ho k sobě přilákala, ale mnohem méně, aby si ho udržela, když už se jí ho získat podařilo.“ Přitom to může znamenat jen udělat si čas na rozvíjení vztahů se zákazníky a věnovat se jim prostřednictvím skutečně živé, dýchající, lidské osoby. Společnost Columbia Records tvrdí, že nyní investuje 10 milionů dolarů do zlepšení svého zákaznického střediska a zákazníci, kteří společnosti zavolají, se nyní mohou v průběhu telefonického hovoru kdykoliv rozhodnout pro hovor s operátorem.

Zdroje: Jane Spencer, „Cases of Customer Rage Mount as Bad Service Prompts Venting“, *Wall Street Journal*, 17. září 2003, str. D4; Judi Ketteler, „Grumbling Groundswell“, *Cincinnati Business Courier*, 8. září 2003; Richard Halicks, „You Can Count on Customer Disservice“, *Atlanta Journal Constitution*, 29. června 2003, str. D4; Michelle Slatella, „Toll-Free Apology Soothes Savage Beast“, *New York Times*, 12. února 2004, str. G4; Bruce Horowitz, „Whatever Happened to Customer Service?“, *USA Today*, 26. září 2003, str. A1.

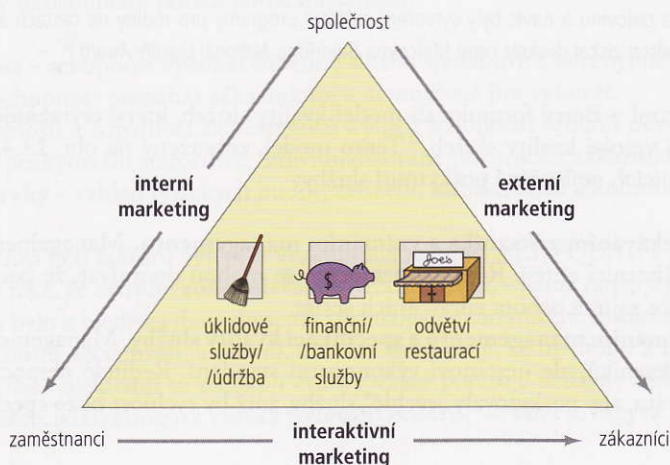
| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Cena</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ vysoká cena ■ zvýšení ceny ■ nespravedlivá cena ■ klamavá cena <p>Nepohodlí</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ lokalita / otvírací doba ■ čekání na schůzku ■ čekání na službu <p>Selhání samotné služby</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ chyby služby ■ fakturační omyly ■ katastrofální provedení služby <p>Nedostatky při setkáních s pracovníky služeb</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ lhostejnost ■ nezdvořilost ■ nedostatečná reakce ■ neznalost | <p>Reakce na selhání služby</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ negativní reakce ■ žádná reakce ■ vyhýbavá reakce <p>Konkurence</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ nalezení lepší služby <p>Etické problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ podvádění ■ tvrdé techniky prodeje ■ nedostatečná bezpečnost ■ střet zájmů <p>Nedobrovolný přechod</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zákazník se přestěhoval ■ poskytovatel služeb zavřel firmu |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Zdroj: Susan M. Keaveney, „Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study“, Journal of Marketing, duben 1995, str. 71–82.

Tab. 13.1
 Faktory, které mají za následek přechod zákazníků k jiné firmě

■ SINGAPORE AIRLINES (SIA)

Společnost Singapore Airlines je v poslední době pokládána za „nejlepší“ leteckou společnost na světě především díky intenzivní snaze o interní marketing. SIA se pokouší pravidelně zákazníky překvapovat. Pozorně jim naslouchá a neustále identifikuje příležitosti, které vytváří zpětná vazba od zákazníků. K příkladům patří nová lehčí, výživnější strava na palubách SIA a e-mailová služba za letu. SIA klade značný důraz na trénink. Její poslední iniciativa, nazvaná *Transforming customer service – TCS* (proměna služeb zákazníkům), se týká personálu v pěti provozních oblastech: posádek letadel, techniků, pozemních služeb, letových operací a podpory prodeje. Kultura TCS je součástí tréninku manažerských dovedností v rámci celé společnosti. TSC rovněž používá ve svém holistickém přístupu k lidem, procesům a produktům pravidlo 40–30–30: 40 % prostředků jde na trénink a motivaci zaměstnanců, 30 % je využito na ověřování procesů a postupů a posledních 30 % na nápady a služby spojené s tvorbou nových produktů.³⁰



Obr. 13.3
 Tři typy marketingu v odvětvích služeb

Interaktivní marketing se zabývá schopnostmi zaměstnanců při obsluhování klienta. Klient posuzuje službu nejen podle její **technické kvality** (Podařil se chirurgický zákrok?), ale i na základě její **funkční kvality** (Projevovat chirurg zájem a vzbuzovat důvěru?).³¹ Technologie má velkou moc zvýšit produktivitu zaměstnanců služeb.³² Terapeuti dýchacích potíží v zařízení San Diego Medical Center (University of California) nyní nosí v kapsách svých pláštěů miniaturní počítače, takže si v nich mohou vyhledat lékařské zprávy o pacientovi a mají proto více času na přímou práci s pacienty.

Společnosti se však musí vyhýbat tomu, aby na produktivitu tlačili příliš – až za cenu vnímané kvality. Některé metody vedou k přílišné standardizaci. Poskytovatelé služeb musí dodávat jak **dobry dojem**, tak *high-tech*.³³ Podívejme se nyní, jak to dělá Schwab.

■ SCHWAB.COM

Společnost Charles Schwab, největší diskontní brokerská firma v USA, používá webové stránky k vytvoření inovativní kombinace *high-tech* a *high-touch* služeb. Jako jedna z prvních brokerských firem s možností obchodovat on-line, obsluhuje dnes Schwab osm milionů zákazníků. Vyhnula se cenovému soupeření s lacinými konkurenty (např. s Ameritrade.com) a místo toho shromáždila nejrozsáhlejší finanční a korporátní informace, které lze na internetu vůbec nalézt. Nabízí informace o účtu a zakázkové výzkumy brokerů, aktuální ceny akcií, program pro obchodování po uzavření burzy, učební středisko Schwab, živé přenosy, on-line chatování se zástupci zákaznických služeb, službu globálního investování a zprávy o trhu posílané elektronickou poštou. Schwab si tak nadále udržuje náskok před konkurenty tím, že aplikuje tři principy: lepší služby (on-line, po telefonu a v místních pobočkách), inovativní produkty a diskontní ceny.³⁴

13.3 Řízení kvality služeb

Kvalita služby dané firmy je testována při každém jejím provádění. Jsou-li prodavači a prodavačky v obchodě znuženi, nedokáží-li odpovídat na jednoduché otázky nebo baví-li se mezi sebou, zatímco zákazníci čekají, zákazníci si důkladně rozmyslí, zda ještě chtějí od takového prodávajícího někdy něco kupovat.

13.3.1 Očekávání zákazníků

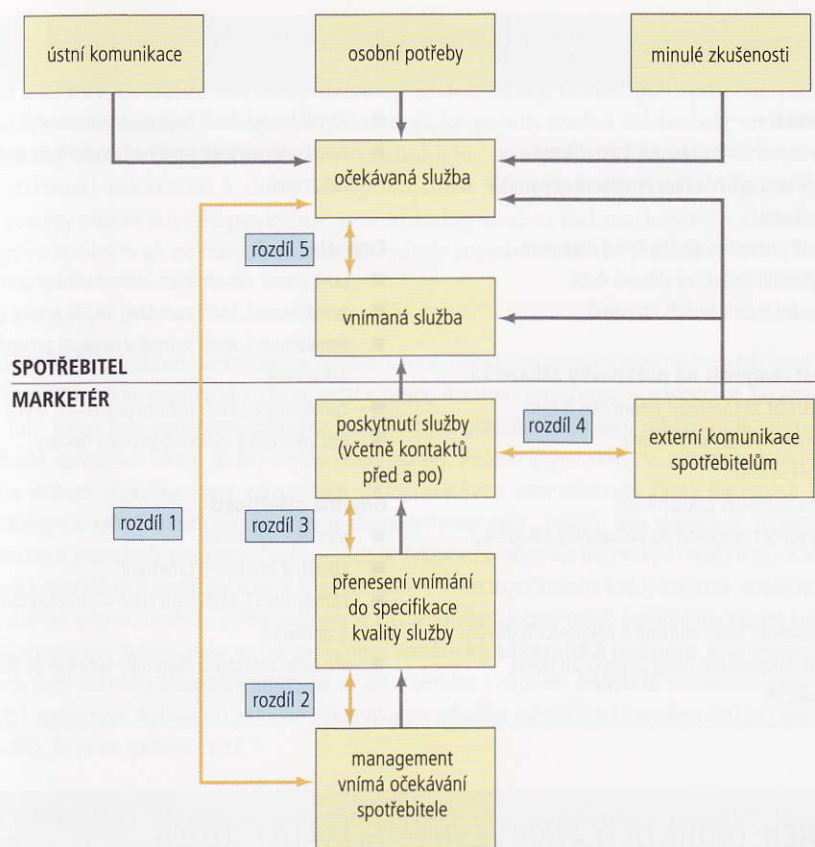
Zákazníci si vytvářejí očekávání o službě na základě mnoha zdrojů, jako jsou minulé zkušenosti, ústní doporučení a reklama. Obecně lze říci, že zákazníci porovnávají **vnímanou službu** s **očekávanou službou**.³⁵ Nedosáhne-li vnímaná služba úrovně očekávané služby, jsou zákazníci zklamaní. Pokud vnímaná služba splní nebo překročí jejich očekávání, pak jsou ochotní využít stejného poskytovatele znovu. Úspěšné společnosti však přidávají ke svým nabídkám další výhody, které zákazníky nejen **uspokojí**, ale překvapí a **potěší**. Potěšení zákazníka je otázkou překonání jeho očekávání.

■ HOTELY RITZ-CARLTON

Legendární úroveň služeb hotelů Ritz-Carlton začíná sto hodinami tréninku povinnými pro každého zaměstnance. Společnost zplnomocňuje zaměstnance, aby činili rozhodnutí a výdaje potřebné k vyřešení záležitostí spojených se službou zákazníků. Pokoje pro hosty jsou každých 90 dní detailně kontrolovány a je garantována jejich absolutní bezzávadnost, proces ubytování byl zkrácen na polovinu a navíc byly vytvořeny zvláštní programy pro rodiny na cestách a svatby. Nijak proto nepřekvapuje, že Ritz-Carlton získal dvakrát cenu Malcolma Baldrige *National Quality Award*.³⁶

Parasuraman, Zeithaml a Berry formulovali model kvality služeb, který zvýrazňuje hlavní předpoklady k poskytování vysoké kvality služeb.³⁷ Tento model, zobrazený na obr. 13.4, identifikuje pět rozdílů charakterizujících neúspěšné poskytnutí služby:

1. **Rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu.** Management nevnímá vždy správně to, co zákazníci chtějí. Ředitelé nemocnic se mohou domnívat, že pacienti chtějí lepší stravu, ty však více zajímá ochota zdravotních sester.
2. **Rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby.** Management může správně vnímat přání zákazníků, ale nestanoví výkonnostní standard. Ředitelé nemocnic mohou říkat zdravotním sestřím, aby poskytovaly „rychlé“ služby, aniž by rychlost blíže specifikovali v minutách.



Obr. 13.4
Model kvality služeb

Zdroje: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml a Leonard L. Berry, „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“, *Journal of Marketing*, podzim 1985, str. 44. Přetištěno s povolením American Marketing Association. Tento model je podrobněji rozebrán v knize Valarie A. Zeithaml a Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, New York: McGraw-Hill 1996, 2. kap.

3. **Rozdíl mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím.** Zaměstnanci mohou být špatně vyškolení, neochotní či neschopní postupovat podle stanovených standardů. Tyto standardy si mohou i protřečít, například když zaměstnanci mají za úkol věnovat čas zákazníkům a přitom je obsloužit rychle.
4. **Rozdíl mezi poskytováním služeb a externí komunikací.** Očekávání spotřebitelů jsou ovlivněna výroky zástupců společnosti a reklamami. Je-li v propagační brožuře nemocnice fotografie krásného pokoje pro pacienty, ale pacient po příchodu zjistí, že pokoj je nezajímavý a má zanedbaný vzhled, zkrasila externí komunikace zákaznické očekávání.
5. **Rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou.** Objeví se, když spotřebitel chybně vnímá kvalitu služby. Lékař může pacienta navštěvovat často, aby dal najevo, že se o něj stará, ale pacient si to může vyložit jako náznak, že je vážně nemocen.

Výzkumníci v souladu s tímto modelem kvality služeb identifikovali následujících pět determinantů kvality služby, v následujícím pořadí podle důležitosti:³⁸

1. **Spolehlivost** – schopnost vykonat slíbenou službu spolehlivě a bezchybně.
2. **Ochota** – schopnost pomáhat zákazníkům a neprodleně jim vyhovět.
3. **Jistota** – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit důvěru.
4. **Empatie** – poskytování starostlivé, individualizované pozornosti zákazníkům.
5. **Hmotné prvky** – vzhled fyzických budov, zařízení, zaměstnanců a komunikačních zařízení.

Na základě těchto pěti faktorů vytvořili výzkumníci stupnici SERVQUAL s 21 položkami (viz tab. 13.2).³⁹ Zjistili také, že existuje **zóna tolerance** neboli rozsah, v jehož rámci by vnímání úrovně služby zákazníkem bylo z hlediska dané dimenze uspokojivé – ohraničené minimální úrovní, kterou jsou spotřebitelé ochotni akceptovat, a úrovní, o níž se domnívají, že by mohli a měli dostat. Marketingový postřeh *Uloha očekávání ve vnímání kvality služeb* popisuje nedávný důležitý výzkum v oblasti marketingu služeb. Marketingová vsuvka *Určování kvality e-services se zabývá* modely kvality on-line služeb.

Tab. 13.2

Atributy stupnice SERVQUAL
(service-quality)

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Spolehlivost</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ poskytování služby tak, jak bylo slíbeno ■ spolehlivost při zvládání problémů zákazníků se službami ■ správné provedení služby hned napoprvé ■ poskytování služeb ve slíbené době ■ udržování bezchybných záznamů <p>Schopnost reagovat na požadavky zákazníka</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ poskytovat zákazníkovi informace o tom, kdy budou služby provedeny ■ rychlost služeb ■ ochota pomáhat zákazníkům ■ připravenost reagovat na požadavky zákazníků <p>Jistota</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zaměstnanci, kteří vzbuzují v zákaznících důvěru ■ zajistit zákazníkům pocit bezpečí při jejich transakcích | <ul style="list-style-type: none"> ■ zaměstnanci, kteří jsou neustále zdvořilí ■ zaměstnanci, kteří umějí odpovědět na dotazy zákazníků <p>Empatie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ poskytovat zákazníkům individuální pozornost ■ zaměstnanci, kteří zacházejí se zákazníky starostlivě ■ zaměstnanci, kteří jednájí v nejlepším prospěchu zákazníků ■ zaměstnanci, kteří rozumí potřebám svých zákazníků ■ pro zákazníky výhodné otevírací hodiny <p>Hmotné záležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ moderní vybavení ■ vizuálně atraktivní prostředí ■ zaměstnanci, kteří jsou čistě a profesionálně oblečení a upravení ■ vizuálně atraktivní materiály spojené se službou |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: ÚLOHA OČEKÁVÁNÍ VE VNÍMÁNÍ KVALITY SLUŽEB

Model kvality služeb, který vyvinuli Parasuraman, Zeithamlová a Berry, ukazuje některé problémy, jejichž důsledkem je neúspěšné poskytování služeb. Následný výzkum rozšířil model tak, aby obsahoval i další zřetel. Boulding, Kaira, Staelin a Zeithamlová přišli s dynamickým procesním modelem kvality služeb. Tento model je založen na předpokladu, že zákaznickovy vjemy a očekávání kvality služby se časem mění, ale v každém daném okamžiku jsou spojením předchozích očekávání toho, co se **bude** a co **by se mělo** dít během poskytování služby, a toho, jak byla služba skutečně poskytnuta při posledním kontaktu. Empiricky otestovaný model přivedl výzkumníky k závěru, že tyto dva odlišné typy očekávání mají protikladné účinky na vnímání kvality služby.

1. **Zvýšení** očekávání zákazníků ohledně toho, co firma **poskytne**, může vést ke zlepšenému vnímání celkové kvality služby.
2. **Snížení** očekávání zákazníků ohledně toho, co by firma **měla poskytnout**, může vést ke zlepšenému vnímání celkové kvality služby.

Mnohé práce prokázaly důležitost role očekávání v interpretacích a hodnocení zkušeností spotřebitelů se službami i ve vztahu, který si v průběhu času vytvoří k firmě. Spotřebitelé často při svém rozhodování, zda zůstat u současného poskytovatele nebo ho změnit,

hledí dopředu. Jakákoliv marketingová aktivita, která ovlivní současné nebo očekávané budoucí využití služby, může napomoci utvrzení vztahu.

U nepřetržitě poskytovaných služeb, například u veřejných služeb, zdravotní péče, finanční služby, služby v oblasti výpočetní techniky, pojištění a jiné profesionální, členské nebo předplácené služby, bylo zjištěno, že zákazníci v duchu počítají jejich **platební hodnotu** – vnímanou spravedlivost úrovně ekonomických výhod vycházejících z využívání služby v poměru k úrovni ekonomických nákladů. Platební náklady obvykle sestávají z kombinace vstupní platby (např. poplatek za členství), fixních, periodických plateb (např. měsíční poplatek za službu) a variabilních plateb (např. poplatky podle užívání služby). Platební výhody závisejí na současné platbě a úrovních využívání služby. Na vnímané spravedlivosti směny závisí spokojenost se službou a její budoucí využívání. Řečeno jinými slovy, jako kdyby se zákazníci zeptali sami sebe: „Využívám dostatečně tuto službu vzhledem k tomu, kolik za ni platím?“ Zákazníci mohou být spokojeni i s nízkým využíváním, **pokud** je to jejich očekávání.

Dlouhodobé vztahy však mohou mít i negativní stránky. Například u reklamní agentury může mít klient za čas pocit, že agentura ztrácí objektivitu a ustrnuje ve svém myšlení nebo začíná vztahu zneužívat.

Zdroje: William Boulding, Ajay Kaira, Richard Staelin a Valerie A. Zeithaml, „A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions“, *Journal of Marketing Research* 30, únor 1993, str. 7–27; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White a Russell S. Winer, „Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision“, *Journal of Marketing* 6, leden 2002, str. 1–14; Ruth N. Bolton a Katherine N. Lemon, „A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction“, *Journal of Marketing* 36, květen 1999, str. 171–186; Kent Grayson a Tim Ambler, „The Dark Side of Long-Term Relationship in Marketing Services“, *Journal of Marketing Research* 36, únor 1999, str. 132–141.

13.3.2 Nejlepší praktiky řízení kvality služeb

Různé studie ukázaly, že dobře řízené společnosti služeb sdílejí následující společné praktiky řízení kvality služeb (*service-quality management*): strategické pojetí, tradici oddanosti vrcholového vedení kvalitě, vysoké standardy, samoobslužné technologie, systémy monitorování úrovně poskytovaných služeb a stížností zákazníků a důraz na spokojenost zaměstnanců. Marketingová vsuvka *Rady pro zlepšení kvality služeb* rovněž poskytuje srozumitelný soubor rad marketérům služeb. Rackspace, web-hostingová společnost ze San Antonia ztělesňuje mnohé z těchto praktik.

■ RACKSPACE

Technický podpůrný tým společnosti Rackspace zachovával v roce 1999 k poskytování výtečných služeb laxní postoj a často se choval k zákazníkům přímo nepřátelsky. Obrat začal s novou mantrou společnosti – poskytovat zákazníkům **fanatickou** podporu. Toto pojetí bylo podepřeno několika jednoduchými pravidly: kritizování zákazníka je přestupkem, za nějž se propouští. Budte spolehliví. Žádné zprávy nejsou dobré zprávy. Řečeno jinými slovy, se zákazníky musíte komunikovat často. Odstraňte veškeré překážky, které zákazníkům ztěžují uzavírat s vámi obchody. Firma Rackspace také „rozbila“ rozdělení na oddělení a vytvořila osm skupin – lze je charakterizovat jako „lusky“. Tyto skupiny se skládají z lídra týmu, dvou nebo tří account manažerů, pracovníků zabývajících se fakturací a několika technických specialistů. Každý lusk slouží skupině zákazníků roztríděných podle velikosti a komplexnosti. S tímto uspořádáním každý zákazník společnosti Rackspace telefonuje pokaždé se stejnou osobou a jeho problém je rychle vyřešen. Každý měsíc oceňuje Rackspace svěřací kazajkou zaměstnance, který nejlépe demonstruje motto společnosti **Fanatická zákaznická podpora**. K veřejnému uznání úspěchů zaměstnance patří pochvaly zákazníků umístěné na zdi a cedulka s nápisem **FANATIC** umístěná viditelně nad psacími stoly vítězů. Když společnost dostala od jednoho zákazníka po několika měsících od zavedení těchto pravidel a postupů první dárek, věděla, že je na správné cestě.⁴⁰

STRATEGICKÉ POJETÍ Špičkové společnosti služeb jsou „zákazníkem posedlé“. Jasně vědí, kdo jsou jejich cíloví zákazníci a jaké mají potřeby. Vytvořily si unikátní strategie k uspokojení těchto potřeb. Zatímco většina brokerských firem se žene za starší a bohatší zákaznickou základnou, on-line broker E*TRADE se zaměřil na lidi ve věku 24–37 let generace X, kteří jsou technologicky vzdělaní a soběstační, ale opomíjenými většinou ostatních firem. Jak řekl generální ředitel Christos Cotsakos: „Je zde celá generace, která je počítačově vzdělaná, vytváří bohatství a hledá jiná řešení, než jejich prarodiče. Dokážeme-li se ztotožnit s touto novou třídou jedinců a poskytnout jim nejlepší hodnotu, myslíme si, že můžeme tento prostor vlastnit.“⁴¹

ANGAŽOVANOST VRCHOLOVÉHO VEDENÍ Společnosti jako Marriott, Disney a USAA jsou prostoupeny oddaností kvalitě služeb. Jejich vedení proto nehledí jen na měsíční finanční výsledky, ale také na úroveň poskytovaných služeb. Ray Kroc ze společnosti McDonald's trval na neustálém měření každé provozovny z hlediska plnění politiky QSCV (*quality, service, cleanliness a value* – kvalita, služby, čistota a hodnota). Některé společnosti přikládají k výplatním páskám připomínku: TOTO VÁM PŘINESLI ZÁKAZNÍCI. Sam Walton z Wal-Martu vyžaduje od zaměstnanců následující slib: „Slavnostně slibuji a prohlašuji, že na každého zákazníka, který ke mně přijde na tři metry, se budu usmívat, dívat se mu do očí a pozdravím ho. K tomu mi dopomáhej Sam.“

VYSOKÉ STANDARDY Nejlepší poskytovatelé služeb si stanovují vysoké standardy kvality služeb. Citibank hodlá odpovídat na telefonní hovory do 10 sekund a na dopisy zákazníků do dvou dnů. Měřítka musí být stanovena **přiměřeně** vysoká. Standard přesnosti stanovený ve výši 98 % může znít dobře, ale v případě FedExu by znamenal 64 000 ztracených zásilek denně, u knihy 6 překlepů na každé stránce, v medicíně 400 000 chybně napsaných lékařských předpisů denně a u pitné vody osm dní v roce zdravotní závadnost. Lze rozlišovat mezi společnostmi, které nabízejí **jen dobrou službu** a těmi, které poskytují službu **převratnou**, jejímž cílem je být stoprocentně bezchybná.⁴²

Společnost služeb se může diferencovat vytvořením lepšího a rychlejšího systému dodávek. Existují tři úrovně diferenciace.⁴³ První je **spolehlivost**: někteří dodavatelé jsou spolehlivější z hlediska včasných dodávek, kompletnosti dodávky a v době objednávkového cyklu. Druhou je **pružnost**: někteří dodavatelé jsou lepší při zvládání mimořádných situací, vrácení výrobku a zodpovídání dotazů. Třetí je **inovativnost**: někteří dodavatelé vytvářejí lepší informační systémy, zavádějí čárové kódy, smíšené palety a pomáhají zákazníkovi i jinými způsoby.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: URČOVÁNÍ KVALITY E-SERVICES

Zeithamlová, Parasuraman a Malhotra definují kvalitu on-line služeb jako rozsah, v němž webové stránky usnadňují účinné a výkonné vyhledání, nákup a dodání. Identifikovali 11 dimenzí vnímané kvality elektronických služeb (*e-services*): přístup, snadná navigace, účinnost, flexibilita, spolehlivost, personalizace, bezpečnost/soukromí, schopnost reagovat, jistota/důvěra, estetika webových stránek a znalost cen. Některé z těchto dimenzí kvality služeb platí stejně on-line jako off-line, ale další specifické atributy jsou rozdílné. V případě kvality on-line služeb se pak objevily i některé další dimenze. Výše zmínění badatelé zjistili, že empatie se nezdá být u on-line služeb příliš důležitá, pokud nedojde k problémům. Hlavními dimenzemi kvality běžných služeb jsou efektivita, splnění, spolehlivost a soukromí, hlavními dimenzemi nápravných služeb jsou schopnost reagovat, kompenzace a přístup k pomoci v reálném čase.

Wolfinger a Gilly vytvořili redukovanou škálu kvality on-line služeb se čtyřmi klíčovými dimenzemi: spolehlivost/splnění, design webových stránek, bezpečnost/soukromí a služba zákazníkům. Výzkumníci interpretují výsledky své studie tak, že většina základních stavebních bloků **poutavé on-line zkušenosti** spočívá ve spolehlivosti a vynikající funkčnosti webových stránek z hlediska úspor času, snadnosti transakcí, dobrém výběru, detailních informací a **správné úrovni** personalizace. Zde je jejich výčet o 14 položkách:

Spolehlivost/splnění

Výsledný produkt byl správně reprezentován na webových stránkách.
Dostanete to, co jste si na webových stránkách objednali.
Výrobek je doručen v době slíbené společností.

Design webových stránek

Webové stránky poskytují detailní informace.
Webové stránky nepřipravují zbytečně o čas.
Na webových stránkách je rychlé a snadné dokončit transakci.
Úroveň personalizace na těchto webových stránkách je taková, jaká má být – ani příliš nízká ani vysoká.
Webové stránky poskytují dobrý výběr.

Bezpečnost/soukromí

Cítím, že mé soukromí je na těchto stránkách chráněno.
Cítím se při transakcích na těchto webových stránkách bezpečně.
Webové stránky zaručují při transakcích adekvátní bezpečnost.

Služba zákazníkům

Společnost je ochotná a schopná reagovat na potřeby zákazníků.
Máte-li problém, stránky vyzařují vážný zájem pomoci vám ho vyřešit.
Dotazy jsou zodpovězeny obratem.

Zdroje: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman a Arvind Malhotra, „A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice“, *Marketing Science Institute Working Paper*, zpráva č. 00–115, 2000; Mary Wolfinger a Mary C. Gilly, „Dimensionalizing, Measuring and Predicting Quality of the E-tail Experience“, *Marketing Science Institute Working Paper*, zpráva č. 02–100, 2002.

Mnozí experti na distribuci tvrdí, že peníze společnosti by byly lépe vynaloženy na zlepšení výkonů při dodávce než na reklamu. Říkají, že lepší provedení služby je účinnějším diferenciativním faktorem než výdaje na image. Navíc je pro konkurenta těžší okopírovat lepší distribuční systém, než napodobit reklamní kampaň.

■ DIAL-A-MATRESS

Napoleon Barragan založil společnost Dial-A-Mattress v roce 1976. Do roku 1999 firma dosáhla 80 milionů dolarů ročního obratu. Zákazníci mohou zatelefonovat zdarma (1-800-Mattress) 24 hodin denně, sedm dní v týdnu, promluvit si s poradcem na lůžkoviny, nechat si matraci doručit téhož dne a navíc s třicetidenní zkušební dobou, během níž mohou matraci vrátit. Společnost také prodává s úspěchem matrace přes webové stránky, mattress.com, i ve svých vlastních obchodech po celých USA.

SAMOOSLUŽNÉ TECHNOLOGIE Stejně jako v případě výrobků, oceňují spotřebitelé i u služeb pohodlí.⁴⁴ Mnoho osobních interakcí v rámci služeb je nahrazováno samoobslužnými technologiemi.⁴⁵ K tradičním prodejním automatům můžeme přidat bankomaty (ATM), samoobslužné čerpání pohonných hmot u benzinových čerpadel, samoobslužný *check-out* v hotelech, samoobslužný nákup vstupenek po internetu a samoobslužnou customizaci výrobků na internetu.

Nikoliv všechny tyto samoobslužné technologie (*self-service technologies – SST*) zlepšují kvalitu služeb, ale mají potenciál učinit služby přesnější, pohodlnější a rychlejší. Každá společnost musí přemýšlet o zlepšování svých služeb prostřednictvím samoobslužných technologií. Společnosti by měly být natolik chytré, aby umožnily zákazníkům zatelefonovat jim, kdykoliv potřebují více informací, než poskytují samoobslužné technologie. On-line rezervační stránky hotelů často obsahují tlačítko „Call me“. Jakmile na ně zákazník klikne, zástupce služeb okamžitě zákazníkovi zatelefonuje a zodpoví otázku. Dokonce i banky přehlížejí příležitost využití svých bankomatů. Zákazník po výběru hotovosti možná spatří zprávu: Chcete-li získat vyšší úrok, zavolejte 1-800-123-4567. Jde však domů a na nabídku zapomene. Zpráva zobrazená bankomatem měla znít spíše takto: Váš zůstatek je o 6000 dolarů vyšší, než je potřeba.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: RADY PRO ZLEPŠENÍ KVALITY SLUŽEB

Parasuraman, Berry a Zeithamlová, kteří jsou průkopníci akademického výzkumu v oblasti služeb, nabízejí deset rad, o nichž tvrdí, že jsou důležité pro zlepšení kvality ve všech odvětvích služeb.

- 1. Naslouchání.** Pochopit, co zákazníci skutečně chtějí prostřednictvím zjišťování očekávání a dojmů zákazníků i nezákazníků (např. pomocí informačního systému kvality služeb).
- 2. Spolehlivost.** Spolehlivost je nejdůležitější dimenzí kvality služeb a musí být jejich prioritou.
- 3. Základní služba.** Společnosti poskytující služby musí poskytovat samotnou základní službu a dělat to, co se od nich očekává – dodržovat sliby, používat zdravý rozum, naslouchat zákazníkům, udržovat zákazníky informované a musí být odhodlané poskytovat zákazníkům hodnotu.
- 4. Design služby.** Vytvořit holistický pohled na službu a řídit ji ve všech detailech.
- 5. Náprava.** K uspokojení zákazníků, kteří se střetnou s problémem v průběhu služby, by měly společnosti zákazníky povzbuzovat, aby si stěžovali (a usnadňovat jim to), rychle a osobně reagovat a vytvořit systém na řešení problémů.
- 6. Překvapovat zákazníky.** Přestože spolehlivost je nejdůležitější dimenzí při naplňování očekávání zákazníků ohledně služby, procesní dimenze (např. jistota, schopnost reagovat a empatie) jsou nejdůležitější pro to, aby byla očekávání zákazníků **překonána**, například tím, že je společnost překvapí nezvyklou rychlostí, laskavostí, zdvořilostí, odhodláním a pochopením.
- 7. Fair play.** Společnosti poskytující služby musí vyvíjet zvláštní snahu, aby si vedly poctivě a demonstrovaly férovost jak zákazníkům, tak zaměstnancům.
- 8. Týmová práce.** Týmová práce umožňuje velkým společností poskytovat zákazníkům pozorné služby díky zdokonalování motivace a schopností zaměstnanců.
- 9. Výzkum mezi zaměstnanci.** Proveďte výzkum mezi zaměstnanci, abyste zjistili, proč dochází v průběhu služby k problémům a co by měla společnost udělat, aby je vyřešila.
- 10. Vedení podřízených.** Kvalita služby vychází z inspirovaného vedení společnosti, z vynikajícího designu systému služeb, z efektivního využívání informací a technologií a z těžko změnitelné, neviditelné, všemocné interní síly, které se říká firemní kultura.

Zdroj: Leonard L. Berry, A. Parasuraman a Valarie A. Zeithaml, „Ten Lessons for Improving Service Quality“, *MSI Reports Working Paper Series*, č. 03–001 2003, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, str. 61–82.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: JAK NASTARTOVAT SAMOOBSLUŽNÉ KIOSKY

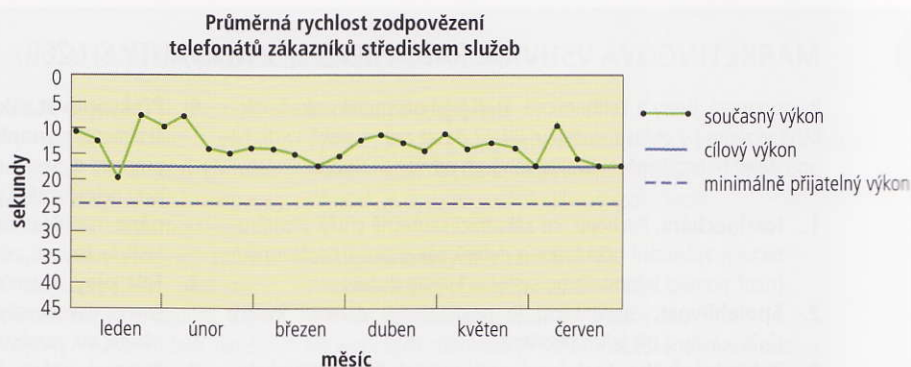
S tím, jak jsou cestující letecké přepravy už tak nervózní z prodlev způsobených bezpečnostními opatřeními, může je jen pouhá představa nefungujícího samoobslužného kiosku, u něž není široko daleko nikdo, kdo by pomohl, odradit od samoobsluhy vůbec. Delta úspěšně přiměla své zákazníky k používání samoobslužných kiosků díky několika taktikám:

- 1. Inzerujte výhody.** Delta přišla s velkou reklamní kampaní, která měla zákazníky informovat o výhodách samoobslužných systémů. Reklamy se slogany *Experience Waitlessness* a *Delta Air Lines* s přeškrtnutým slovem *Lines* (fronty) se objevily po celém New Yorku. Jakmile se zákazníci dostali na letiště a postavili se do front k odbavovacím přepážkám, oslovovali je zástupci společnosti s instrukcemi, jak se dostanou k samoobslužným kioskům.
- 2. Buďte po ruce.** Zejména uživatelé, kteří využívají službu poprvé, potřebují vést za ruku, čili by poblíž měl být zaměstnanec, aby jim vše vysvětlil a vyřešil případné problémy, pokud nebude automat řádně fungovat. Získají-li lidé hned s prvním použitím dobré zkušenosti, přejdou k využívání kiosků natrvalo.
- 3. Provádějte údržbu automatů.** Automaty mívají poruchy, zvláště v náročném, rušném prostředí, například na letištích. Delta se snaží preventivně bránit poruchám kiosků, aby na ně nemusela věšet cedule s nápisem „Mimo provoz“.

Zdroj: John McCormick, „Roadblock: The Customer; Airlines, Railroads, Grocery Stores and Hotels Racing to Deploy Self-Service Check-in Devices Have Discovered Two Things“, *Baseline*, 1. dubna 2003.

Představte si společnost zabývající se pojištěním automobilů, která chce zlepšit svoji službu likvidací škod a asistence. Obvykle musí řidič, který měl nehodu, čekat na likvidátora škod, který odhadne škodu a nabídne náhradu. Webové stránky pojišťovací společnosti by mohly obsahovat návod, který by krok za krokem vysvětloval pojištěné osobě, co má dělat. Uváděn by byl seznam dokumentů, které bude pojištěnec potřebovat od policie a od nemocnice, jména spolehlivých lékařských a právních specialistů, seznam renomovaných autopůjčoven a seznam autoopraven v oblasti bydliště zákazníka. Na webových stránkách by mělo být rovněž možné vyplňovat formuláře o nehodách a škodách. Likvidátor škod by pak mohl při samotné návštěvě používat PDA a digitální fotoaparát, aby škody vyfotografoval, poslal vše do ústředí, obratem získal souhlas a na místě vytiskl šek pro opravu automobilu.

Obr. 13.5
Sledování úrovně služeb
zákazníkům



Při zavádění samoobslužných technologií některé společnosti zjistily, že největší překážkou není samotná technologie, ale přesvědčit zákazníky, aby je používaly. Marketingová vsuvka *Jak nastartovat samoobslužné kiosky* poskytuje pár rad.

MONITOROVACÍ SYSTÉMY Přední firmy pravidelně auditují úroveň služeb, jak vlastních, tak konkurentů. Shromažďují údaje o **ohlasech zákazníků** (*voice of the customer – VOC*), aby zjišťovaly, s čím jsou zákazníci spokojeni a s čím nikoliv. Používají srovnávací nákupy, *mystery shopping* (také se používá spojení *ghost shopping*), výzkumy zákazníků, formuláře přání a stížností, týmy auditu služeb a dopisy prezidentovi společnosti. Banka First Chicago Bank používá týdenní Performance Measurement Program, který mapuje její výkony v zákaznických citlivých záležitostech. Obr. 13.5 ukazuje typický graf – výsledek zobrazuje rychlost odpovědi zákaznického oddělení na dotazy klientů. Banka podnikne opatření, kdykoliv výkon klesne pod minimální přijatelnou úroveň. Průběžně také zvyšuje cíl svého výkonu.

Mystery shopping – využívání kupujících v přestrojení, kteří jsou placeni za to, aby podávali hlášení společnosti – je nyní velkým byznysem: 300 milionů dolarů v USA a 500 milionů dolarů po celém světě. Fast-food řetězce, velké obchodní domy, čerpací stanice a dokonce i vládní úřady využívají těchto zákazníků v přestrojení k nalezení a odstranění problémů služeb zákazníkům.

Tab. 13.3
Hodnocení důležitosti
pro zákazníka a úrovně výkonu
pro dealera automobilů

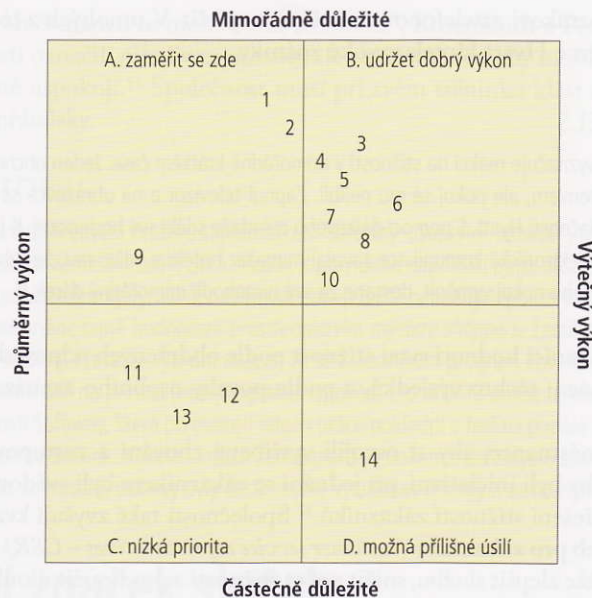
| Číslo atributu | Popis atributu | Průměrné hodnocení důležitosti ^A | Průměrné hodnocení výkonu ^B |
|----------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1 | práce vykonána dobře hned napoprvé | 3,83 | 2,63 |
| 2 | rychlé projednání stížnosti | 3,63 | 2,73 |
| 3 | rychlé opravy v záruce | 3,60 | 3,15 |
| 4 | schopnost provést jakoukoliv práci | 3,56 | 3,00 |
| 5 | servis dostupný, kdykoliv je třeba | 3,41 | 3,05 |
| 6 | zdvořilá a přátelská obsluha | 3,41 | 3,29 |
| 7 | automobil připraven tak, jak bylo slíbeno | 3,38 | 3,03 |
| 8 | provádění pouze nutné práce | 3,37 | 3,11 |
| 9 | nízké ceny za servis | 3,29 | 2,00 |
| 10 | úklid po servisní práci | 3,27 | 3,02 |
| 11 | v blízkosti domova | 2,52 | 2,25 |
| 12 | v blízkosti místa zaměstnání | 2,43 | 2,49 |
| 13 | náhradní autobusy a automobily | 2,37 | 2,35 |
| 14 | rozesílání upozornění na nutnost údržby | 2,05 | 3,33 |

A – Hodnocení podle čtyřbodové stupnice: mimořádně důležité (4), důležité (3), částečně důležité (2) a nedůležité (1).

B – Hodnocení podle čtyřbodové stupnice: výtečný (4), dobrý (3), slušný (2) a špatný (1).

K dispozici byla i kategorie: nemohu posoudit.

Zdroj: Susan M. Keaveney, „Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study“, *Journal of Marketing*, duben 1995, str. 71–82.



Obr. 13.6
Analýza důležitosti/výkonu

Služby lze posuzovat podle **důležitosti pro zákazníka a podle výkonu společnosti. Analýza důležitosti a výkonu** se používá k hodnocení různých prvků balíčků služeb a k identifikaci potřebných akcí. Tab. 13.3 ukazuje, jak zákazníci hodnotili 14 servisních prvků (atributů) servisního oddělení jednoho dealera automobilů podle důležitosti a výkonu. Například výrok „práce vykonána dobře hned na poprvé“ (atribut 1) dostal průměrné hodnocení důležitosti 3,83 a průměrné hodnocení výkonu 2,63, což naznačuje, že zákazníci měli pocit, že se jedná o velmi důležitou záležitost, ale nevykonanou dobře.

Hodnocení těchto 14 prvků je ukázáno na obr. 13.6 a je rozděleno do čtyř částí. Kvadrant A ukazuje důležité servisní prvky, které nejsou vykonávány na požadovaných úrovních. Spadají do něj prvky 1, 2 a 9. Dealer by se měl soustředit na zlepšení výkonu servisního oddělení v těchto prvcích. Kvadrant B ukazuje důležité prvky služby, které jsou vykonávány dobře. Společnost si u nich potřebuje udržovat vysoký výkon. Kvadrant C ukazuje méně důležité prvky služby, které jsou poskytovány nedostatečným způsobem, ale není třeba jim věnovat pozornost. Kvadrant D ukazuje, že jeden z méně důležitých servisních prvků, zaslání upozornění na nutnost údržby, je vykonáván skvělým způsobem. Společnost by zřejmě měla utráčet méně na rozesílání těchto upozornění a úspory využít k zlepšení výkonu v důležitých prvcích. Analýzu lze posílit kontrolou úrovní výkonu v každém z těchto prvků u konkurentů.⁴⁶

ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ ZÁKAZNÍKŮ Studie nespokojenosti zákazníků ukazují, že zákazníci jsou nespokojeni se svými nákupy asi z 25 %, ale pouze 5 % z nich si stěžuje. Zbývajících 95 % se buď domnívá, že stěžovat si nemá cenu, nebo neví, komu si stěžovat.

Z 5 % těch, kteří si stěžují, pouze okolo 50 % hlásí uspokojivé vyřešení problému. Nicméně vyřešit problém zákazníka uspokojivým způsobem je kriticky důležité. Spokojený zákazník v průměru řekne o dobré zkušenosti s výrobkem třem jiným lidem. Nespokojený zákazník si v průměru postěžuje 11 lidem. Jestliže to pak každý z nich řekne ještě dalším lidem, může růst počet lidí, k nimž se negativní informace donese, exponenciálně.

Zákazníci, jejichž stížnosti jsou uspokojivě vyřešeny, se často stávají společností věrnějšími než zákazníci, kteří nebyli nikdy nespokojeni.⁴⁷ Okolo 34 % zákazníků, kteří přijdou s většími stížnostmi, nakoupí od společnosti znovu, je-li jejich stížnost vyřešena, a toto číslo se zvyšuje na 52 % u stížností menších. Je-li stížnost řešena rychle, 52 % (u významnějších stížností) a 95 % (u méně významných stížností) zákazníků provede nákup u společnosti znovu.⁴⁸

Každá stížnost je pozhánáním, je-li však dobře zvládnuta. Bylo dokázáno, že společnosti, které vybízejí nespokojené zákazníky, aby si stěžovali, a také zplnomocňují zaměstnance, aby situaci na místě napravili, dosahují vyšších příjmů a větších zisků, než společnosti, které nemají systematický přístup k řešení nedostatků služeb.⁴⁹ Pizza Hut uvádí číslo své zelené linky na všechny své krabice na pizzu. Když si zákazník stěžuje, pošle společnost hlasovou zprávu manažerovi provozovny – ten

musí do 48 hodin zákazníkovi zatelefonovat a stížnost vyřešit. V mnohých z těchto kritérií dostávají jednotlivé hotely z řetězce Hyatt Hotels vysoké známky.

■ HYATT HOTELS

Společnost Hyatt Hotels se vyznačuje reakcí na stížnosti v mimořádně krátkém čase. Jeden obchodní zákazník se například ubytoval v hotelu Hyatt v Denveru, ale pokoj se mu nelíbil. Zapnul televizor a na obrazovce se objevil dotazník výzkumu spokojenosti zákazníků společnosti Hyatt. S pomocí dálkového ovladače sdělil své hodnocení. K jeho překvapení a potěšení mu pět minut po obdržení elektronické komunikace zavolal manažer hotelu a sdělil mu, že vzhledem k tomu, že je hotel zcela obsazený, takže nelze jeho pokoj vyměnit, dostane za své nepohodlí mimořádný dárek.⁵⁰

Výzkum ukázal, že zákazníci hodnotí svou stížnost podle obdržených odpovědí, podle postupů, které jsou použity k dosažení těchto výsledků, a podle povahy osobního zacházení v průběhu tohoto procesu.⁵¹

Přimět liniové zaměstnance, aby si osvojili vytříbené chování a zastupovali před zákazníkem zájmy a image firmy, aby byli iniciativní, při jednání se zákazníkem byli svědomití – to vše může být zásadním aktivem při řešení stížností zákazníků.⁵² Společnosti také zvyšují kvalitu svých **call center** a svých **zástupců služeb pro zákazníky** (*customer service representatives – CSR*). Efektivnější zvládnutí telefonních hovorů může zlepšit službu, snížit počet stížností a prodloužit dlouhodobou zákaznickou věrnost.

Makléři jsou ohniskem marketingu společnosti Re/Max, jak ukazuje tato tisková reklama. Podobné reklamy si částečně platí samotní makléři.

USPOKOJOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ STEJNĚ JAKO ZÁKAZNÍKŮ Výtečné společnosti služeb vědí, že pozitivní přístup zaměstnanců povede k silnější věrnosti zákazníků. Společnost Sears zjistila vysokou souvztažnost mezi spokojeností zákazníků, spokojeností zaměstnanců a ziskovostí obchodu. V takových společnostech, jako jsou Hallmark, John Deere a Four Seasons Hotels, projevují zaměstnanci skutečnou hrdost na své společnosti. Podívejme se na klíčovou roli zaměstnanců u Re/Max.⁵³

■ RE/MAX

Re/Max učinila hlavním ohniskem svého marketingu vlastní realitní makléře a franšizanty. Jak prohlásil jeden pozorovatel tohoto odvětví: „Makléři cítí, že Re/Max je místo, kde pracují špičkoví makléři. Toto sdělení je pro lidi v odvětví velmi jasné a silné.“ Filozofií Re/Maxu je přilákat nejlepší makléře, kteří vzápětí přilákají nejlepší a nejziskovější zákazníky, což je přístup, který přivedl makléře Re/Maxu k nejvyšším ročním průměrným poplatkům v odvětví s nemovitostmi. Celonárodní reklama zaměřená na spotřebitele a výrazné logo Re/Maxu – červeno-bílo-modrý horkovzdušný balón – je placená částečně samotnými makléři, kteří mají rovněž prospěch ze skutečnosti, že Re/Maxu platí za členství paušální poplatek a dostávají kompenzaci až ve výši 100 % z každého poplatku.

Vzhledem k důležitosti pozitivního přístupu zaměstnanců jsou společnosti služeb nuceny získat ty nejlepší možné zaměstnance. Musejí nabízet spíše kariéru než zaměstnání. Musejí vytvořit účinný tréninkový program a podporovat a odměňovat dobré výkony. Mohou používat intranet, interní newslettery, denní připomínky a kulaté stoly se zaměstnanci, aby posílily zákaznický soustředěný přístup.

Je důležité pravidelně auditovat spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním. Karl Albrecht zjis-



Outstanding Agents. Outstanding Results.

RE/MAX agents average more experience and more sales than other real estate agents.

That's good news for you and your family – whether you're hoping to buy or looking to sell.

www.remax.com

RE/MAX Community
555-1212

Each RE/MAX® real estate office is independently owned and operated.



til, že z nešťastných zaměstnanců se mohou stát „teroristé“. Rosenbluth a Peters zašli tak daleko, že za hlavní cíl společnosti označili nikoliv zákazníky, ale zaměstnance, aby mohla společnost doufat, že své zákazníky skutečně uspokojí.⁵⁴ Společnost musí při svém tréninku klást důraz na to, aby se její zaměstnanci chovali přátelsky.

■ SAFEWAY STORES

V devadesátých letech 20. století zavedl řetězec supermarketů Safeway „Superior Service“, neobvykle agresivní program k vytvoření přátelského přístupu zaměstnanců k zákazníkům. K pravidlům například patří: dívat se zákazníkům do očí, usmívat se, každého pozdravit, nabízet vzorky výrobků, navrhovat nákup dalších možných položek. Aby bylo zajištěno dodržování těchto pravidel, byli zaměstnanci tajně hodnoceni prostřednictvím *mystery shoppers*. Zaměstnanci, kteří obdrželi špatné hodnocení, byli posláni na školení. Přestože výzkum ukázal, že se zákazníkům program líbil, mnozí zaměstnanci přiznali, že se dostávali do stresu a někteří dali na protest proti programu výpověď. „Je to příliš umělé a nerealistické,“ řekla jedna starší zaměstnankyně společnosti Safeway, která po dvaceti letech práce pokladní v řetězci podala výpověď, částečně z nespokojenosti s programem Superior Service. Několik dalších zaměstnankyň dokonce zažalovalo společnost Safeway za sexuální obtěžování na základě toho, že nucené úsměvy byly často mylně vykládány a vedly k nevídaným návrhům zákazníkům.⁵⁵

13.4 Řízení značek služeb

Některé z nejsilnějších světových značek patří službám – stačí se podívat na lídry finančních služeb, jako jsou Citibank, American Express, JP Morgan, HSBC a Goldman Sachs. Několik nemocnic získalo reputaci **megaznačky** za to, že jsou ve svém odvětví nejlepší, například Mayo Clinic, Massachusetts General a Sloan-Kettering. Tyto nemocnice by mohly otevřít kliniky i v jiných městech a přilákat pacienty na reputaci své značky. Stejně jako je tomu u jakékoliv značky, musí si vést značky služeb obratně při své diferenciaci a musí vytvářet vhodné strategie značky.

13.4.1 Diferenciace služeb

Marketéři služeb si často stěžují na obtíže při diferenciaci svých služeb. Deregulace několika hlavních odvětví služeb – komunikací, dopravy, energetiky, bankovníctví – vyústila v silnou cenovou konkurenci. V rozsahu, v němž zákazníci pokládají službu za poměrně homogenní, se starají méně o poskytovatele než o cenu.

■ PROGRESSIVE CORP.

Společnost Progressive, zařazená časopisem *Business Week* na první místo mezi Top 50 Performers pro rok 2004, ukazuje, jak se může společnost služeb vylíčit z řady tím, že si neustále klade otázku: Neexistuje ještě lepší způsob? O pojišťovatelích automobilů nikdy nepanoval názor, že jsou přátelsky nakloněni zákazníkům, ale Progressive využila tuto tradici ke svému prospěchu. Od svého počátku v devadesátých letech 20. století získávala společnost pozornost tím, že nabízela perspektivním zákazníkům cenové nabídky nejen vlastní, ale i tří konkurentů. Tento tah jí získal tisíce nových zákazníků. Jakmile je získala, zmobilizovala armádu 12 000 likvidátorů škod, kteří odjížděli okamžitě na místa nehod – a často vydávali šeky přímo na místě. Její nejnovější službou je umožnit řidičům, kteří měli menší nehodu, opustit poškozený automobil, vypůjčit si jiný a po několika dnech převzít svůj automobil plně opravený. Všechny tyto netradiční tahy se vyplatily: zatímco konkurenti v odvětví stěží vykazují zisky, zisky Progressive vzrůstaly v posledních třech letech v průměru o 183 % a v roce 2003 dosáhly 1,3 miliardy dolarů.⁵⁶

Nabídky služeb lze nicméně diferencovat mnoha způsoby. K nabídce mohou patřit inovativní prvky. Tomu, co zákazník očekává, se říká **balíček základní služby**. Vanguard, druhý největší uzavřený podílový fond, má jedinečnou strukturu svých klientů, která snižuje náklady a umožňuje lepší návratnost fondů. Silně diferencovaná značka „rostla“ pomocí ústních informací, vztahů s veřejností a virálního marketingu.⁵⁷

Poskytovatel může přidat k balíčku **druhotné prvky služby** (servisu). V odvětví letecké dopravy zavedli různí přepravci druhotné prvky služeb – filmy, prodej zboží, telefonní spojení z letadel se zemí a *frequent flyer* programy. Marriott vybavuje hotelové pokoje pro high-tech cestující, kteří potřebují ubytování s počítači, faxy a e-mail. Mnohé společnosti využívají webové stránky k nabídce druhotných prvků služeb, které předtím nebyly možné:

■ KAISER PERMANENTE

Jako mnohé zdravotní pojišťovny, hledá i Kaiser Permanente služby s přidanou hodnotou, které nezatíží příliš její rozpočet. Kaiser je největší nezisková zdravotní pojišťovna v USA s 8 miliony členů v 11 státech. Její cenami ověřené webové stránky umožňují členům rezervovat si termín návštěvy společnosti, e-mailem se dotazovat sester a lékárníků (a dostat odpověď do 24 hodin), účastnit se on-line diskusí monitorovaných profesionály péče o zdraví a vyhledávat informace v encyklopediích léků a chorob. Členové budou brzy schopni získat přímý přístup ke svým lékařským záznamům.⁵⁸

Jiní poskytovatelé služeb naopak čelí on-line konkurenci posílením lidského prvku. Dochází k tomu v mnoha velkých drogeriích. Protože lékárny, které jsou v USA součástí drogerií, mají konkurenci v laciných on-line zásilkových lékárnách, zdůrazňují přítomnost odborníků na zdravotní péči přímo v obchodě. Například Brooks Pharmacy zavádí v mnoha svých zrenovovaných lékárnách *RX Care Centers*. Jsou v nich soukromé poradenské místnosti, v nichž mohou lékárníci neomezeně dlouho hovořit s pacienty o složitějších plánech léčení, potenciálně nebezpečných vedlejších účincích léků a ožehavých záležitostech, jako je inkontinence (samovolný únik moči). Lékárníci mají více času k tomu, aby si promluvili se zákazníky, neboť investují do automatů, které odpočítávají jednotlivé tablety a plní jimi lahvičky, což byl pro většinu lékárníků časově náročný a nudný úkol.⁵⁹

Někdy dosáhne společnost diferenciací čistě pomocí rozsahu nabídek služeb a úspěšného cross-sellingu. Hlavní problém spočívá v tom, že většinu nabídek služeb a inovací lze snadno napodobit. Přesto společnosti, které pravidelně zavádějí inovace, získávají dočasné výhody nad konkurenty.

■ SCHNEIDER NATIONAL

Schneider National je největším dálkovým kamionovým přepravcem na světě s více než 40 000 světle oranžovými kamiony. Přestože samotnou poskytovanou výhodou je přeprava nákladu z jedné lokality do druhé, je Schneider firmou **zákaznických řešení**. Jeho společnost je expertem na minimalizaci přepravních nákladů výběrem nejhodnějšího typu kamionu pro každý náklad. Nabízí garance služby podepřené finanční motivací za dodržování přesného rozvrhu. Vede kurzy pro řidiče k zlepšení jejich řídicích schopností. Velkým zákazníkům jsou přidělováni dispečeri. Schneider byla první společnost, která zavedla do každého kamionu počítačový monitorovací systém. I oranžová barva tahačů byla součástí strategie značky. Objeví-li se v tomto odvětví další inovace, budou pravděpodobně pocházet od firmy Schneider.

13.4.2 Vytváření brandingových strategií pro služby

Vytváření brandingových strategií pro služby si žádá speciální pozornost výběru prvků značky, tvorbě image a naplánování strategie značky.

VOLBA PRVKŮ ZNAČKY Nehmatatelnost služeb má důsledky pro volbu prvků značky. Protože rozhodnutí o službě a její sjednání jsou často vytvářena jinde než v lokalitě služby samotné (např. doma nebo v práci), stává se kriticky důležitým vybavení si značky. V takových případech je důležitý snadno zapamatovatelný název značky.

Jiné prvky značky – loga, symboly a slogany – mohou také napomoci doplňovat název značky při vytváření znalosti značky a její image. Tyto další prvky se často snaží učinit službu a její klíčové výhody hmatatelnější, konkrétnější a reálnější – například *přátelská obloha* United Airlines, *dobré ruce* pojišťovny Allstate a *byť povaha* Merrill Lynch.

Protože fyzický výrobek neexistuje, jsou obzvláště důležité fyzické prostory poskytovatele služeb – prvotní a druhotné ukazatele, prostředí a prostor recepce, výzdoba, průvodní materiály a podobně. Veškeré aspekty procesu poskytování služby lze opatřit značkou a proto se společnost Allied Van Lines zabývá vzhledem svých řidičů a dělníků, proto UPS vytvořila se svými hnědými nákladními vozy tak silnou hodnotu a proto hotely Double Tree nabízejí horké, čerstvě upečené cookies jako prostředek symbolizující péči a přátelství.

VYTVÁŘENÍ DIMENZÍ IMAGE Asociace spojené se společností – jak ji vnímají lidé, kteří „dostávají“ službu, jsou pravděpodobně obzvláště důležitými asociacemi spojenými se značkou, neboť mohou buď přímo nebo nepřímo ovlivnit hodnocení kvality služby. Jednou ze zvláště důležitých asociací je důvěryhodnost společnosti a její vnímané odborné zkušenosti a sympatičnost.

Firmy služeb musí proto navrhovat marketingovou komunikaci a informační programy, které umožní zákazníkovi dozvědět se o společnosti více než jen to, co zjistil při svých interakcích s firmou.

Součástí těchto programů je i marketingová komunikace, která může být obzvláště účinná při vytváření požadované značky. V roce 2003 spustila State Farm novou marketingovou kampaň vytvářející image.

■ STATE FARM

State Farm, uváděná na 25. místě seznamu *Fortune* 500 největších společností, má síť téměř 17 000 agentů obsluhujících podle odhadů asi 28 milionů domácností v USA a Kanadě. V roce 2003 byla spuštěna multimediální, vícerozměrná kampaň s tématem *We Live Where You Live* (Žijeme tam, kde vy). Podporována integrovanou marketingovou komunikací – využívající tisk, televizi, rádio, direct mail, prodejní materiály dealerů, POS komunikaci, upravené webové stránky, banery na internetu a billboardy – soustředila se na image „dobrého souseda“ a zároveň měla sdělovat, že State Farm překročila za tradiční hranice svého podnikání – pojištění automobilů, domácností a životního pojištění – do oblastí jako zdravotní pojištění, podílové fondy, a dokonce i bankovníctví. Kampaň byla navržena tak, aby ukázala, že finanční služby State Farm mohou poskytnout podporu při životních změnách a zdrojem těchto služeb jsou její obchodní zástupci. „Po všem, k čemu došlo v posledních letech na trzích, žádají dnes spotřebitelé integritu, stabilitu a osobní vztahy s těmi, kteří se jim pokoušejí pomoci s jejich finančními potřebami,“ řekl viceprezident marketingu společnosti State Farm Jack Weekes.⁶⁰

PLÁNOVÁNÍ BRANDINGOVÉ STRATEGIE I služby musí uvažovat o vytvoření hierarchie značky a portfolia značky, které by umožnily positioning a targeting rozdílných tržních segmentů. Třídy služeb mohou být brandovány vertikálně na základě ceny a kvality. Vertikální rozšíření si často žádá strategie podznaček, kdy je korporátní název spojen s individuálním názvem značky nebo jeho obdobou. V hotelovém odvětví a odvětví letecké dopravy byly rozšířením značky a zaváděním nových služeb vytvořeny řady a portfolia značek. Například Delta Airlines branduje službu své business třídy jako Business Elite, svůj *frequent flyer* program jako Sky Miles, palubní časopis jako *Sky magazine*,

WE SEE YOUR NEED FOR
LIFE INSURANCE GROWING EVERY DAY.
WE LIVE WHERE YOU LIVE.™

As your family grows, so does your need for protection. From Whole Life Insurance to Term Insurance, nobody helps you provide that protection like State Farm. We're there to help you with your other financial needs too, like State Farm Mutual Funds.

LIKE A GOOD NEIGHBOR STATE FARM IS THERE.™

Call your State Farm agent or visit us at statefarm.com.™

Life insurance issued by State Farm Life Insurance Company (not licensed in NY or WI), State Farm Life and Accident Insurance Company (licensed in NY and WI), Home Office: Bloomington, Illinois. For more complete information about State Farm Mutual Funds, including charges and expenses, ask a Registered State Farm Agent for a free prospectus. Please read carefully before you invest or send money. State Farm Mutual Funds are offered by State Farm Life Management Corp. © 2003-2004 State Farm Life Management Corp. It is separately sold, from those State Farm entities which provide auto, life, fire and health insurance products. 1-800-433-3463

Tisková reklama, která je součástí multimediální kampaně vytvářející image společnosti State Farm „We Live Where You Live.“ Reklama rovněž obsahuje známý přídatný slogan „Like a good neighbor state farm is there.“TM (Jako dobrý soused je tu State Farm).

své letištní salonky jako Crown Rooms Clubs a své aerolinky létající na krátké vzdálenosti jako Song. Společnost Hilton Hotels má portfolio značek, do něhož patří hotely Hilton Garden Inns zaměřené na cenově citlivé obchodní cestující, které mají konkurovat oblíbeným hotelům Courtyard řetězce Marriott i hotelům Double Tree, Embassy Suites a Hampton Inn. Velmi přísnou brandingovou strategii přijala cirkusová společnost Cirque du Soleil.⁶¹

■ CIRQUE DU SOLEIL

Cirque de Soleil (v překladu „cirkus slunce“) se osvobodil od cirkusových konvencí. Přebírá tradiční prvky – artisty na visutých hrazdách, klauny, svalnatce a hadí ženy, ale umísťuje je do netradičního prostředí s bohatými kostýmy, hudbou New Age a nápaditými jevištními dekoracemi. Jednotlivé produkce volně spojují témata jako *Pocitá nomádské duše* (Varekall) nebo *Fantasmagorie velkoměstského života* (Saltimbanco). Vzhledem k tomu, že většina běžných divadelních představení končí neúspěchem, je skutečnost, že 15 různých představení Cirque du Soleil mělo úspěch a firma vydělala za rok čistých 100 milionů dolarů zisku, dostatečně výmluvná. Součástí úspěchu je kultura společnosti, která vybízí k tvořivosti a inovacím a pozorně hlídá značku. Každé představení je původní – vzniká zhruba jedno ročně – a jedinečné. Neexistuje žádná podobná kočovná společnost.

13.5 Řízení podpůrných služeb výrobků

Až dosud jsme se zabývali odvětvími služeb. Neméně důležité jsou však odvětví výrobků, k nimž je dodáván balíček služeb. Výrobci zařízení – malých domácích spotřebičů, kancelářských přístrojů, traktorů, velkých počítačů, letadel – poskytují vesměs **podpůrné služby výrobků**. Tyto podpůrné služby se stávají velkým bitevním polem o konkurenční výhodu. Kapitola 12 se zabývá tím, jak lze rozšiřovat výrobky pomocí diferenciacních faktorů klíčových služeb – snadné objednání, dodání, instalace, instruktáž a rady zákazníkům, údržba a opravy. Některé společnosti specializující se na zařízení, například Caterpillar Tractor a John Deere, vytvářejí přes 50 % svých zisků na základě těchto služeb. Na globálním trhu jsou společnosti, které vyprodukují dobrý výrobek, ale poskytují špatnou lokální podporu služeb či servisu, výrazně znevýhodněny. Firmy poskytující služby vysoké kvality získávají převahu nad konkurenty, kteří se na služby orientují méně.

13.5.1 Identifikace a uspokojování potřeb zákazníků

Společnost musí při sestavování programu podpůrných služeb pozorně definovat potřeby zákazníků. Spotřebitelé mají tři specifické obavy:⁶²

- Obávají se malé spolehlivosti a **častých poruch**. Farmář může tolerovat kombajn, který se jednou za rok porouchá, ale ne takový, který se porouchá dvakrát nebo třikrát ročně.
- Obávají se **výpadků**. Čím delší je výpadek, tím vyšší náklady. Zákazník se spoléhá na **spolehlivost poskytovaných služeb** prodejcem – jeho schopnost rychle přístroj opravit nebo alespoň sehnat náhradní.⁶³
- Obávají se **vedlejších nákladů**. Kolik musí zákazník utratit za pravidelnou údržbu a opravy?

Při výběru dodavatele bere kupující v úvahu všechny tyto faktory. Kupující se snaží odhadnout **náklady životního cyklu výrobku**, které lze odvodit jako pořizovací náklady plus diskontované budoucí náklady na údržbu a opravy mínus zůstatková hodnota. Zákazníci žádají při výběru dodavatele reálné údaje.

Důležitost provozní spolehlivosti výrobku, spolehlivosti služeb (servisu) a údržby se liší. Kancelář s jedním počítačem bude vyžadovat vyšší spolehlivost výrobku a rychlejší opravárenské služby než kancelář, kde jsou po rozbití jednoho počítače k dispozici ještě další. Letecká společnost potřebuje ve vzduchu stoprocentní provozní spolehlivost. Kde je důležitá spolehlivost, nabízejí výrobci nebo poskytovatelé služeb k podpoře prodeje garance.

Aby mohl poskytovat nejlepší podporu, musí výrobce identifikovat služby, jichž si zákazníci cení nejvíce, a jejich relativní důležitost. V případě drahých zařízení nabízejí výrobci **doplňkové služby**, jako je instalace, školení zaměstnanců, údržbářské a opravárenské služby a financování. Mohou také přidat **služby ke zvýšení hodnoty**. Herman Miller, velká společnost vyrábějící kancelářský nábytek,

nabízí zákazníkům následující: 1. pětiletou záruku na výrobek, 2. audit kvality po dokončení projektu, 3. zaručené datum možného nastěhování 4. odkup starého zařízení na protiúčet v případě systémových produktů.

Výrobce může nabízet výrobky a zpoplatňovat podpůrné služby různými způsoby. Jedna společnost, specializující se na organickou chemii, poskytuje standardní nabídku plus základní úroveň služeb. Žádá-li zákazník dodatečné služby, může si za ně připlatit nebo zvednout objem svých ročních nákupů na vyšší úroveň, při níž jsou pak služby součástí nabídky. Mnohé společnosti nabízejí jako další alternativu **servisní kontrakty** (nazývané také **rozšířené záruky**), kdy prodejci souhlasí, že budou poskytovat údržbářské a opravárenské služby zdarma po specifické časové období za specifikovanou smluvní cenu. Servisní kontrakty mívají různou délku a různé odečitatelné položky, aby si zákazníci mohli zvolit úroveň služeb, jakou si přejí mimo základní balík služeb.

Společnosti musí plánovat design výrobku a mix služeb společně. Manažeři designu a kvality by měli být součástí vývojového týmu nového výrobku. Dobrý výrobní design sníží množství následného servisu. Domácí kopírky společnosti Canon používají tonery k jednomu použití, které ve značné míře snižují potřebu servisních zásahů. Společnosti Kodak a 3M navrhly zařízení umožňující uživateli „napojit se“ na centrální diagnostické zařízení, které provádí testy, lokalizuje problém a opravuje přístroje po telefonu. Aby společnosti usnadnily samoobslužnou údržbu, přidávají modularitu a vyměnitelné součásti.

13.5.2 Strategie poprodejních služeb

Kvalita oddělení služeb pro zákazníky se značně liší. Na jedné straně existují oddělení, která jednoduše přepojí telefonické hovory zákazníků na příslušnou osobu nebo oddělení – ať si s tím poradí – a více je „nezajímá“. Opačný příklad jsou oddělení, která ochotně přijímají žádosti, rady a stížnosti zákazníků a úspěšně je vyřizují.

Většina společností prochází v oblasti poskytování servisu několika stadii. Výrobci obvykle začínají tak, že vedou své vlastní oddělení s náhradními díly a servisem. Chtějí zůstat v blízkosti zařízení a znát jeho problémy. Zjišťují rovněž, že je nákladné a časově náročné zaučít ostatní, a že prováděním servisu vlastními silami je možné vydělat slušné peníze. Dokud jsou jedinými dodavateli žádaných dílů, mohou si účtovat prémiovou cenu. Mnoho výrobců zařízení prodává vlastní zařízení levně a kompenzuje si to účtováním vysokých cen za náhradní díly a servis (to vysvětluje, proč konkurenti vyrábějí stejné nebo podobné náhradní díly a prodávají je zákazníkům nebo prostředníkům laciněji).

Za čas výrobci předají větší část údržbářských a opravárenských služeb autorizovaným distributorům a dealerům. Tito prostředníci jsou blíže zákazníkům, operují ve více lokalitách a mohou nabízet rychlejší servis. Výrobci mají nadále zisk z náhradních dílů, ale zisk ze servisu přenechávají prostředníkům. Ještě později se objeví nezávislé servisní firmy. Přes 40 % autooprav je nyní prováděno mimo autorizované dealery automobilů v nezávislých opravárnách a řetězcích jako Midas Muffler, Sears a JC Penney. Nezávislé firmy služeb se starají o velké počítače, telekomunikační zařízení a mnoho dalších řad zařízení. Nabízejí obvykle nižší cenu nebo rychlejší služby než výrobce či autorizovaní prostředníci.

Výběr služeb pro zákazníky se rychle zvyšuje, což snižuje ceny servisu i zisky. Výrobci zařízení musí ve stále zvýšené míře přemýšlet, jak vydělat peníze na svých zařízeních, nezávisle na servisních kontraktech. Některé záruky na nové automobily nyní garantují až 100 000 mil. Vzdávající počet přístrojů k jednomu použití nebo přístrojů, které nevyžadují opravy, vede k tomu, že zákazníci jsou méně ochotní platit 2–10 % z pořizovací ceny každoročně za servis. Někteří velcí zákazníci si údržbu a opravy dělají sami. Společnost s několika sty osobních počítačů, tiskáren a s nimi spojeného vybavení může zjistit, že je levnější pořídit si vlastní pracovníky služeb. Tyto společnosti obvykle tlačí výrobce k nižším cenám, protože si zajišťují servis samy.

Shrnutí

1. Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana poskytnout jiné. Svojí podstatou je služba nehmátelná a nevyužití ve vlastnictví čehokoliv. Může nebo nemusí být svázána s nějakým fyzickým výrobkem.
2. Služby jsou nehmátelné, nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé. Každá jejich charakteristická vlastnost představuje výzvu a žádá si určité strategie. Marketéři musí najít způsoby, jak dodat nehmátelnému charakter, jak zvyšovat produktivitu poskytovatelů služeb, jak zvýšit a standardizovat kvalitu poskytovaných služeb a jak sladit dodávku služeb s tržní poptávkou.
3. V minulosti odvětví služeb pokulhávalo v přijímání a využívání marketingových pojetí a nástrojů za výrobními firmami, ale tato situace se nyní změnila. Marketing služeb je třeba provádět holisticky: žádá si nejen externí marketing, ale i interní marketing k motivaci zaměstnanců a interaktivní marketing k zdůraznění jak *high-tech*, tak *high-touch* charakteristik.
4. Očekávání zákazníků hraje kriticky důležitou roli v jejich zkušenostech se službou a jejím hodnocení. Společnosti musí řídit kvalitu služeb s důrazem na každé setkání zákazníka se službou.
5. Špičkové společnosti služeb vynikají v následujících praktikách: strategické koncepci, tradičním zájmu vrcholového vedení o kvalitu, ve vysokých standardech, v samoobslužných technologiích, systémech na sledování servisního výkonu, sledování stížností zákazníků a v důrazu na spokojenost zaměstnanců.
6. Efektivní branding firem nabízejících služby vyžaduje, aby společnost diferencovala svoji značku pomocí primárních a sekundárních charakteristik služby a vytvořila vhodné strategie značky. Účinné brandingové programy služeb často využívají více prvků značky. Vytvářejí také hierarchie a portfolia značek a diferencují image k posílení nebo doplnění nabídek služeb.
7. I výrobní společnosti musí poskytovat poprodejní servis. K poskytnutí nejlepší podpory musí výrobce identifikovat služby, jichž si zákazníci cení nejvíc, a jejich relativní důležitost. K servisnímu mixu patří jak služby před prodejem (doplňkové a hodnotu zvyšující služby), tak poprodejní služby (oddělení služeb pro zákazníky, údržbářské a opravárenské služby).

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: LIŠÍ SE MARKETING SLUŽEB OD MARKETINGU VÝROBKŮ?

Někteří marketéři služeb vehementně tvrdí, že marketing služeb je zásadně odlišný od marketingu výrobků a že jsou k němu zapotřebí odlišné dovednosti. Někteří tradiční marketéři výrobků s tím nesouhlasí a říkají, že „dobrý marketing je dobrý marketing“.

Zaujměte stanovisko: Marketing výrobků a marketing služeb se zásadně liší, nebo marketing výrobků a marketing služeb jsou velmi příbuzné.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Vysoké školy, univerzity a další vzdělávací instituce lze klasifikovat jako společnosti poskytující služby. Jak můžete aplikovat marketingové zásady probírané v této kapitole ve vaší škole? Dokážete jí poradit, jak by se měla stát lepším marketérem svých služeb?

ZAMĚŘENO NA MARKETING: SOUTHWEST AIRLINES

Společnost Southwest Airlines vstoupila do odvětví letecké dopravy v roce 1971 s malým kapitálem, ale s velkou osobností. Propagovala se jako LUV (*hříčka se slovem „love“ – láska – pozn. překl.*) letecká společnost a na svém prvním logu měla jasně červené srdce. V sedmdesátých letech podávali stewardi a letušky v rudooranžových kalhotách Love Bites (burské oříšky) a Love Potions (nápoje). Protože měla společnost v začátcích jen málo peněz na

reklamu, spoléhala na to, že její ztřeštěné šaškoviny se budou samy propagovat ústním podáním.

Pozdější reklamy kladly důraz na nízké ceny letenek společnosti, časté lety, včasné přílety a špičkovou bezpečnost. Všechny reklamami společnosti prostupuje duch zábavy. Jeden televizní spot například ukazoval pytlík burských oříšků se slovy: „This is what our meals look like at Southwest Airlines...“

It's also what our fares look like" (Takhle vypadají u Southwest Airlines naše pokrmy... Podobně je tomu i s cenami letenek). Southwest používá v reklamách humor obrácený proti sobě a odhaluje tak svoji osobnost.

Tento humor přitahuje jak zákazníky, tak zaměstnance. Přestože se Southwest nebere vážně, bere vážně svoji práci. Strategii společnosti je být nízkonákladovým přepravcem. A tato strategie nabývá imponantních rozměrů. Interní heslo: „Není to jen práce, ale křížová výprava“ ztělesňuje poslání společnosti otevřít oblohu, poskytnout obyčejným lidem možnost létat díky tomu, že udržuje natolik nízké náklady a že dokáže konkurovat pozemní automobilové i autobusové dopravě. Zaměstnanci mají pocit, že chrání „malé firmy a starší občany, kteří se mohou spolehnout na nízké ceny letenek“.

Southwest může poskytovat nízké ceny letenek díky optimalizaci svého provozu. Létá například pouze s jedním typem letadel, Boeing 737, a všechna letadla byla vybavena identickými letovými přístroji. To šetří čas a peníze jednodušším výcvikem: pilotům, letuškám a mechanikům stačí znát postupy u jediného modelu Boeingu 737. Vedení může rychle nahradit letadlo, přeložit posádky nebo mechaniky. Tato taktika také šetří peníze menším množstvím náhradních dílů ve skladech a lepšími podmínkami při nákupu nových letadel. Southwest rovněž vypustila tradiční systém „hub-and-spoke“ (systém, kdy přepravce stahuje většinu letů na jedno nebo více domovských letišť, odkud cestující přestupují na lety do svých cílových destinací – pozn. překl.) a poskytuje pouze přímé lety z jednoho místa do jiného, volí lety na menší letiště s nižšími letištními poplatky a s menším provozem, což zvyšuje vytiženost letadel. Doba od nástupu do letadla k odletu je u společnosti Southwest Airlines 15–20 minut – to je polovina průměru v tomto odvětví – což jí umožňuje lepší využití aktiv (více letů a více pasažérů na jedno letadlo a den). Pro společnost je důležitá skutečnost, že není-li letadlo a posádka ve vzduchu, nevydělává peníze.

Southwest roste vstupováním na nové trhy, které jsou předražené a málo obsluhované současnými leteckými společnostmi. Společnost věří, že dokáže snížit při každém vstupu na nový trh cenu letenek o třetinu až o polovinu, a v každém městě, které obsluhuje, celkový trh zvětší tím, že umožňuje létat lidem, kteří si to předtím nemohli dovolit.

I když je Southwest nízkonákladovou leteckou společností, stala se průkopníkem mnoha dodatečných služeb a programů, jako je přeprava nákladů

v jediném dni, slevy pro starší občany, *Fun Fares* a *Fun Packs*. Navzdory reputaci nízkých cen letenek a okleštěných služeb, si společnost získává srdce zákazníků. Pokud se týče služeb zákazníkům, je v hodnocení ministerstva dopravy na prvním místě již 12 let za sebou, přičemž průměrná cena letu činí 87 dolarů. Southwest byla časopisem *Fortune* prohlášena v roce 1997 za nejobdivuhodnější leteckou společnost, v roce 2004 za třetí nejvíce obdivovanou společnost v USA a za jedno z pěti nejlepších pracovišť, kde je možné v USA pracovat. Skvělé jsou i finanční výsledky společnosti: společnost vykazuje zisk již 31 let za sebou. Byla jedinou leteckou společností, která po 11. září 2001 vykazovala zisk v každém čtvrtletí a jednou z mála leteckých společností, která nepropouštěla zaměstnance ani při poklesu cestování v důsledku zpomalujícího se ekonomického růstu a hrozby terorismu.

Přestože sexy kalhoty jsou již dávno pryč, duch společnosti se nezměnil – „rudá srdce“ nalezneme po celé společnosti. Tyto symboly ztělesňují zásadu zaměstnanců společnosti: „Starat se o sebe, o sebe navzájem a o zákazníky“, jak konstatuje jedna příručka pro zaměstnance. „Naším cenám se lze vyrovnat, naše letadla a trasy lze napodobit. My jsme však hrdí na naše služby zákazníkům,“ prohlásila Sherry Phepsová, ředitelka oddělení lidských zdrojů. To je důvod, proč společnost hledá a přijímá lidi, z nichž vyzařuje entuziasmus. Smysl pro humor je dokonce jedním z výběrových kritérií přijímacího řízení. Jak vysvětlil jeden zaměstnanec: „Můžeme vás vytrénovat k jakékoliv práci, ale nemůžeme vám dát správného ducha.“

Southwest má takovou důvěru ve svoji kulturu a zaměstnance, že v roce 2004 dovolila stát se objektem televizní reality show s názvem *Airline*. Neobává se, že by konkurenti mohli společnost napodobit. „To, co děláme, je velmi prosté, ale není to prostoduché,“ prohlásila prezidentka a generální ředitelka Colleen Barrettová. „Děláme všechno s nadšením.“

Diskusní otázky:

1. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu společnosti Southwest Airlines?
2. V čem je Southwest Airlines zranitelná?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Andy Serwer, „Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky“, *Fortune*, 8. března 2004; Colleen Barrett, „Fasten Your Seat Belts“, *Adweek*, 26. ledna 2004, str. 17; Kevin Freiberg a Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines's Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Austin, TX: Bard 1996; „Southwest May Not Be No. 1, but It Sure Looks Like the Leader“, *Airline Financial News*, 24. prosince 2003; Eva Kaplan-Leiserson, „Strategic Service“, *Training and Development*, listopad 2003, str. 14–16; Micheline Maynard, „In Philadelphia, Southwest Is Trying the Front Door“, *New York Times*, 31. ledna 2004, str. B1; www.southwest.com.

Poznámky

- 1 Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, New York: The Free Press 1999; Fred Wiersema, editor, *Customer Service: Extraordinary Results of Southwest Airlines, Charles Schwab, Land's End, American Express, Staples, and USAA*, New York: Harper Business 1998; Valarie A. Zeithaml a Mary Jo Bitner, *Service Marketing*, 3. vydání, New York: McGraw-Hill/Irwin 2003.
- 2 Spencer E. Ante, „The New Blue“, *Business Week*, 17. března 2003, str. 80–88; „Is Big Blue the Next Big Thing?“ *The Economist*, 21. června 2003, str. 55–56; Brent Schlender, „How Big Blue is Turning Geeks into Gold“, *Fortune*, 9. června 2003, str. 133–140; Steve Lohr, „Big Blue's Big Bet: Less Tech, More Touch“, *New York Times*, 25. ledna 2004, str. 3.
- 3 www.bls.gov/emp/home.htm
- 4 G. Lynn Shostack, „Breaking Free from Product Marketing“, *Journal of Marketing*, duben 1977, str. 73–80; Leonard L. Berry,

- „Services Marketing Is Different“, *Business*, květen/červen 1980, str. 24–30; Eric Langeard, John E.G. Bateson, Christopher H. Lovelock a Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute 1981; Karl Albrecht a Ron Zemke, *Service America! Doing Business in the New Economy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin 1986; Karl Albrecht, *At America's Service*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin 1988; Benjamin Scheider a David E. Bowen, *Winning the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press 1995.
- 5 Mohanbit Sawhney, Sridhar Balasubramanian a Vish V. Krishnan, „Creating Growth with Services“, *MIT Sloan Management Review*, zima 2004, str. 34–43.
 - 6 www.webbyawards.com/businessawards/winners.html.
 - 7 Theodore Levitt, „Production-Line Approach to Service“, *Harvard Business Review*, září/tříjen 1972, str. 41–42.