

Miroslava Vašítková

# MARKETING SLUŽEB

efektivně a moderně

MANAŽER

2., aktualizované a rozšířené vydání





Miroslava Vašítková

# MARKETING SLUŽEB

efektivně a moderně

MANAŽER

2., aktualizované a rozšířené vydání



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Ing. Miroslava Vašítková**

## **Marketing služeb – efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání**

---

**TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Knihy je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 5449. publikaci

Odborná recenze:  
Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová  
Grafická úprava a sazba Antonín Plicka  
Počet stran 272  
Druhé vydání, Praha 2014  
Vytisklo TISK CENTRUM s.r.o., Moravany

© Grada Publishing, a.s., 2014  
Cover Photo © fotobanka allphoto

**ISBN 978-80-247-5037-8**

---

**ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-9121-0 (ve formátu PDF)**  
**ISBN 978-80-247-9122-7 (ve formátu EPUB)**

# Obsah

O autorece .....	9
Úvod .....	11
<b>1. Co jsou služby .....</b>	<b>13</b>
1.1 Poskytovatelé služeb .....	14
1.2 Historický vývoj pohledu na služby .....	15
1.3 Vlastnosti služeb .....	16
1.4 Význam marketingu v konkurenčním prostředí .....	20
1.5 Marketingový mix ve službách .....	21
1.6 Klasifikace služeb .....	23
1.7 Specifické vlastnosti marketingu veřejného sektoru .....	26
<b>2. Strategické plánování ve službách .....</b>	<b>29</b>
2.1 Strategický marketing .....	30
2.2 Marketingové strategické plánování .....	31
2.3 Postup marketingového strategického plánování .....	32
2.3.1 Tržní segmentace .....	35
2.3.2 Marketingový audit .....	37
2.3.3 Vytvoření poslání organizace .....	45
2.3.4 Stanovení cílů organizace .....	46
2.3.5 Analýza trendů .....	47
2.3.6 Vytváření scénářů .....	50
2.3.7 Vytvoření strategie .....	51
2.3.8 Zavádění a kontrola .....	57
<b>3. Marketingový výzkum ve službách .....</b>	<b>59</b>
3.1 Podstata a potřeba marketingového výzkumu ve službách .....	60
3.1.1 Marketingový výzkum .....	60
3.1.2 Důvody vyloučení marketingového výzkumu ve službách .....	64
3.1.3 Oblasti využití marketingového výzkumu .....	65
3.2 Metodika marketingového výzkumu .....	69
3.2.1 Definování problému a výzkumných cílů .....	69
3.2.2 Sestavení plánu výzkumu .....	70
3.2.3 Implementace plánu, sběr a analýza dat .....	75
3.2.4 Interpretace výsledků .....	75
<b>4. Produkt ve službách .....</b>	<b>77</b>

4.1	Produkt služba .....	78
4.1.1	Analýza nabídky služeb .....	78
4.2	Strategie produktu služby .....	82
4.2.1	Tvorba portfolia produktu služby .....	83
4.2.2	Sestavování balíků služeb a jejich programování .....	86
4.3	Životní cyklus produktu služba .....	87
4.3.1	Vývoj nových služeb .....	88
4.3.2	Stažení služby z trhu .....	91
<b>5.</b>	<b>Ceny služeb .....</b>	<b>93</b>
5.1	Porozumění tvorbě cen .....	94
5.1.1	Co je cena .....	94
5.2	Faktory ovlivňující ceny služeb .....	96
5.2.1	Klasifikace služeb pro cenové účely .....	98
5.3	Cenová strategie .....	99
5.4	Metody stanovení cen služeb .....	102
5.4.1	Taktika tvorby cen .....	103
5.4.2	Výběr vhodné cenové taktiky .....	105
5.5	Tvorba cen v sektoru veřejných služeb .....	108
<b>6.</b>	<b>Distribuce služeb .....</b>	<b>111</b>
6.1	Distribuce a distribuční politika .....	112
6.1.1	Distribuční cesty a jejich uspořádání .....	112
6.2	Flexibilita služeb .....	117
6.2.1	Flexibilita produkce .....	117
6.2.2	Flexibilita spotřeby .....	118
6.3	Zásady řízení fyzické distribuce hmotných prvků služeb .....	120
<b>7.</b>	<b>Komunikační mix služeb .....</b>	<b>125</b>
7.1	Komunikační strategie .....	126
7.1.1	Postup při marketingové komunikační strategii .....	127
7.2	Nástroje komunikačního mixu .....	130
7.2.1	Reklama .....	130
7.2.2	Osobní prodej .....	135
7.2.3	Podpora prodeje .....	136
7.2.4	Public relations .....	137
7.2.5	Přímý marketing .....	138
7.2.6	Internetová komunikace .....	140
7.2.7	Marketing událostí (event marketing) .....	143
7.2.8	Guerilla marketing .....	145
7.2.9	Virální (virový) marketing .....	146
7.2.10	Product placement .....	146
7.2.11	Marketing na sociálních sítích .....	147

<b>8. Lidé ve službách</b> .....	151
8.1 Podíl lidí na nabídce služeb .....	152
8.2 Význam zaměstnanců pro nabídku služeb .....	156
8.2.1 Efektivní využívání pracovní síly .....	157
8.3 Řízení pracovních sil .....	157
8.3.1 Systém kontrol spojený s prodejem .....	162
8.3.2 Interní marketing .....	162
8.3.3 Omezování závislosti na lidských zdrojích .....	164
<b>9. Materiální prostředí</b> .....	167
9.1 Vliv materiálního prostředí .....	168
9.1.1 Řízení materiálního prostředí ve službách .....	170
9.1.2 Prvky řízení materiálního prostředí a atmosféry .....	173
9.1.3 Role materiálního prostředí u služeb vykonávaných u zákazníka .....	177
<b>10. Procesy ve službách</b> .....	179
10.1 Význam a úloha procesů ve službách .....	180
10.2 Klasifikace procesů .....	181
10.3 Kritická místa a diagramy procesu poskytování služby .....	183
10.4 Strategie procesů poskytování služby .....	185
10.5 Řízení poptávky .....	190
10.5.1 Řízení spotřebitelské poptávky .....	190
10.6 Produktivita procesů poskytování služeb .....	194
<b>11. Řízení kvality služeb</b> .....	197
11.1 Význam kvality služeb .....	198
11.1.1 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka .....	199
11.1.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace .....	202
11.2 Stanovení standardů kvality .....	205
11.3 Koncepce managementu jakosti .....	206
<b>12. Specifika marketingu neziskových organizací</b> .....	209
12.1 Co jsou neziskové organizace .....	210
12.2 Marketing neziskových organizací .....	212
12.3 Plánování neziskové organizace .....	216
12.4 Odlišné prvky prostředí neziskových organizací .....	217
12.5 Specifické marketingové strategie neziskových organizací .....	221
12.5.1 Strategie fundraisingu .....	221
12.5.2 Cenová strategie neziskových organizací .....	223
12.5.3 Strategie řízení zaměstnanců neziskových organizací .....	225
12.5.4 Komunikační strategie neziskových organizací .....	226

12.5.5 Strategie partnerství .....	232
12.5.6 Strategie outsourcingu .....	234
12.6 Souvislost mezi neziskovým marketingem a sociálním marketingem .....	235
<b>13. Marketing obcí .....</b>	<b>239</b>
13.1 Marketingová koncepce obce .....	240
13.1.1 Zákazníci obce .....	241
13.1.2 Marketingový výzkum obce .....	242
13.1.3 Strategické marketingové plánování .....	244
13.1.4 Marketingový mix obce .....	250
13.2 Realizace marketingové strategie obce .....	258
13.3 Speciální marketingové strategie obce .....	262
<b>Summary .....</b>	<b>264</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>265</b>



# O autorce

## **Ing. Miroslava Vašítková**

V roce 1974 vystudovala Vysokou školu báňskou – Technickou univerzitu Ostrava, obor ekonomika a řízení hutnictví. V letech 1987 až 1994 působila ve Výzkumném ústavu rozvoje oblastí a měst (VÚROM), kde v roce 1990 dosáhla III. stupně vědecko-technické atestace. V současné době se věnuje především pedagogické a vědeckovýzkumné činnosti na Obchodně podnikatelské fakultě Slezské univerzity v Karviné na katedře marketingu. Její přednášková činnost je zaměřena na oblast marketingových aplikací. Je lektorkou CIMA-A, působila v Polsku a na Slovensku.



Vědeckovýzkumná činnost autorky je zaměřena na výzkum podmínek rozvoje malého a středního podnikání, marketingu služeb a na oblast regionálního rozvoje. Je členkou České marketingové společnosti a spoluautorkou knih *Marketing měst a obcí* (Grada Publishing, 1999) a *Marketing služeb* (Grada Publishing, 2001).



# Úvod

Vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou již druhé, přepracované a rozšířené vydání knihy *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Práce vychází z dlouholetých znalostí a zkušeností autorky z její pedagogické a výzkumné činnosti v oblasti marketingu služeb a marketingu obcí.

Oproti prvnímu vydání knihy v roce 2008 je tato kniha obohacena o nové poznatky týkající se teoretických přístupů ke službám a marketingovým strategiím. Mnohé nové přístupy vycházejí z dynamického rozvoje komunikačních technologií, které se promítají především do nových možností v marketingové komunikaci firem a organizací a do zvyšování rozsahu i kvality poskytování služeb vůbec. Autorka mezi četnými příklady z praxe uvádí i výsledky několika realizovaných marketingových výzkumů mezi firmami zabývajícími se službami, v nichž se snaží dávat doporučení, jak správně marketingově postupovat například v období ekonomické krize nebo při zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Tak jako v prvním vydání *Marketingu služeb – efektivně a moderně* i nyní je záměrem knihy objasnit základní pojmy a vztahy související se službami a hodnocením vlivu vlastností služeb na marketingovou činnost organizace. V knize je vysvětlen celý průběh strategického marketingového plánování a použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu služeb. Důraz je kladen na význam kvality poskytovaných služeb. Přepracovaná je i kapitola, která se zabývá specifiky marketingu neziskových organizací, jež rovněž poskytují služby.

Nově je zde zařazená kapitola zabývající se zvláštnostmi marketingu obce. I v tomto případě autorka vychází z teorie marketingu služeb, který rozvíjí pro podmínky služeb ve veřejném sektoru, zejména měst a obcí.

O tom, že současným celosvětovým hospodářským trendem je nárůst významu služeb, nelze pochybovat. Zatímco v dřívějším období byl prodej zboží doprovázen u předních firem nabídkou služeb, dnes platí opačný postup. Nabídka služeb je doprovázena hmotným zbožím. Příkladem může být celé odvětví zábavního průmyslu, cestovního ruchu a telekomunikačních služeb.

Zvyšující se úloha služeb ve společnosti se promítá do zvyšování podílu zaměstnanosti ve službách a v růstu podílu výkonů služeb na HDP. Obecně platí, že v nejvíce rozvinutých zemích činí podíl služeb na HDP okolo 70–75 %, zatímco podíl zpracovatelského průmyslu se pohybuje mezi 20–25 % a odvětví zemědělství se na celkovém HDP podílí asi 5 %.

Hrubý domácí produkt České republiky dosahuje výše vyspělých států světa. V roce 2011 činil HDP na osobu v paritě kupní síly 25 900 amerických dolarů, což představuje přibližně 80 % průměru EU a řadí Českou republiku na 52. místo ve

světě. Na této výši HDP ČR se podílí převážně služby (60 %), dále průmysl (38 %) a zemědělství (2 %).

Vliv celosvětové hospodářské krize od roku 2009 se negativně projevil ve zpomalení tuzemské ekonomiky, včetně dopadu na zpomalení tempa růstu i v sektoru služeb. S důsledky této situace, spolu s dalšími ekonomickými činiteli, jako je pokles investic tuzemských i zahraničních, se Česká republika potýká dodnes.

Jednou z cest zlepšení současného stavu je zvyšování znalostí o možnostech, které nabízejí uplatňování efektivních strategických marketingových postupů, metod a nástrojů ve firmách, které tak budou lépe připraveny obstát na daném trhu sektoru služeb.

Cílem této knihy je poskytnout zejména menším organizacím návod, jak ve firemní praxi vytvořit nabídku konkurenceschopného sortimentu služeb a tyto úspěšně poskytovat zákazníkům. Výsledkem by mělo být především efektivní uspokojování přání a potřeb zákazníků tak, aby se vraceli, nepřecházeli ke konkurenci a kladně o službách referovali.

Knihy je určena jak organizacím, působícím ve všech oblastech služeb tržních, veřejných i neziskových, tak studentům vysokých škol, kteří se chtějí blíže seznámit se zajímavou oblastí marketingu. Doufám, že tato kniha pomůže všem zájemcům zlepšit orientaci v této složité oblasti a přispěje k zlepšení postavení organizací působících na těchto trzích a zároveň k větší spokojenosti zákazníků.

Na tomto místě mi prosím dovolu, abych poděkovala svým kolegyním a kolegům za jejich cenné připomínky a náměty. Zejména pak chci poděkovat své rodině, jejíž podpora a povzbuzení pro mne představují stálou jistotu.

Tuto knihu chci věnovat svému muži Milanovi.

*Ing. Miroslava Vašítková*



# Co jsou služby

## **Cílem této kapitoly je objasnit:**

- Složitost struktury sektoru služeb.
- Historický vývoj služeb a poznatky o jejich současném rozvoji.
- Základní vlastnosti služeb.
- Jak na tyto vlastnosti služeb reaguje zákazník a jak odpovídá management služeb na určité znesnadnění prodeje služeb.
- Jaký má význam marketing v konkurenčním prostředí služeb a co znamená marketingová orientace v organizacích poskytujících služby.
- Rozšířený marketingový mix ve službách, který vychází ze specifických vlastností služeb.
- Způsoby klasifikace služeb podle různých hledisek.

## **Klíčová slova:**

Sektor služeb, stát, neziskové organizace, soukromý sektor, nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, vlastnictví, marketing, konkurenční prostředí, marketingová orientace firem, marketingový mix ve službách, klasifikace služeb.

## > 1.1 Poskytovatelé služeb

Současná doba je charakteristická fenomenálním růstem služeb v celém světě. Lidé mají více peněz a volného času a na trhu se objevují stále složitější výrobky, které služby potřebují a vyžadují. Počátkem 80. let minulého století se ve světě objevuje pojem „deindustrializace ekonomiky“, který fakticky znamená, že tempo růstu sféry služeb je rychlejší než tempo růstu průmyslové výroby; současně roste podíl služeb na HDP (hrubý domácí produkt) a zaměstnanosti (Starzyczná 2007). Navíc stále přibývá internacionalizace řady oborů služeb (Meffert 1996). Mezinárodní obchodní statistiky dokládají výrazně stoupající podíl služeb překračujících hranice státu, ale i intenzivní přímou investiční činnost podniků služeb v zahraničí (Köhler 1991).

Práce ve službách se netýká jen zaměstnanců v sektoru služeb, ale i ve výrobních oborech. Výrobní firmy navíc nabízejí k hmotnému zboží také opravy a údržbu, záruku, předváděcí prostory a návazné další služby. Jednotlivcům a domácnostem jsou nabízeny spotřebitelské služby, podnikům a dalším organizacím jsou nabízeny průmyslové služby (Kotler et al. 2007).

Stále rostoucí poptávka po službách, ať už se jedná o spotřebitelské, nebo průmyslové služby, je připisována mnoha faktorům. Prvním faktorem je narůstání bohatství spotřebitelů, které dalo vzniknout odvětví služeb, jež zajišťují komfort ve smyslu zajištění úklidu, vaření, péče o staré občany, opatrovnictví a jiné. Druhým faktorem je skutečnost, že zvyšující se příjmy a větší množství volného času vyvolávají poptávku po sportovních aktivitách a službách pro volný čas. Třetím faktorem je vyšší potřeba rozvinutých technologií v domácnostech. S tím souvisí potřeba odborníků na instalační a servisní služby. Dalšími faktory jsou změna životního stylu, růst životního standardu, rostoucí zaměstnanost žen a jiné.

O službách obecně platí, že se jedná o nesmírně rozsáhlou oblast lidských činností, které mohou poskytovat jednotlivci, firmy či jiné organizace, a to ziskové i neziskové. Ve všech zemích poskytuje obrovský objem služeb **stát**. Jedná se o tzv. služby veřejného sektoru, jako jsou vzdělávání, služby z oblasti zákonodárství, výkonu práva, zdravotní a sociální služby, obrana státu a bezpečnost občanů. Stát rovněž provádí správu veřejných financí. O situaci ve společnosti, kultuře, vědě atd. jsme většinou informováni médii, která mají také charakter veřejné služby. Po celý život přicházíme do styku s úředníky veřejné správy (státní správy a samosprávy) v různých institucích obcí a regionů, na finančních úřadech, úřadech práce a sociálního zabezpečení, na soudech, matrikách, katastrálních úřadech apod.

V sektoru služeb operují i **neziskové organizace**, jako jsou nadace, různé charitativní organizace, občanská sdružení, církve a další. Neziskové organizace vyplňují prostor mezi občanem a státem a umožňují mu participovat na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb.

Asi nejširší portfolio služeb nabízí svým zákazníkům (občanům i organizacím) **soukromý sektor**. S těmito službami se setkáváme opravdu na každém kroku

a v mnoha případech představují alternativu i ke službám veřejného sektoru. Soukromý sektor za své služby realizuje přiměřený zisk. My se v této knize zaměříme především na služby, které poskytuje soukromý sektor.

## > 1.2 Historický vývoj pohledu na služby

**Fyziokraté** (18. století) jsou všeobecně pokládáni za zakladatele systematického studia ekonomie. Domnívali se, že jedinou formou bohatství je půda, a proto je zemědělství jedinou produktivní činností. Následně je kritizoval **Adam Smith**. Tento ekonom byl přesvědčen, že výroba produktů je rovnocenná zemědělství při vytváření zisku. Rozlišoval mezi prací produktivní a neproduktivní. Používal jako kritéria „hmotnost“, spojenou s trváním ekonomické činnosti. Proto byly služby popsány jako neplodné a neproduktivní, protože jsou spotřebovány ve stejném okamžiku, ve kterém jsou produkovány, a nepřetvářejí se ani nerealizují v jakékoliv prodejné komoditě. Smithův názor odmítl **Jean Baptiste Sally**. Domníval se, že činnosti, které jsou užitečné a dávají uspokojení spotřebiteli, např. doktor, který léčí, jsou produktivní, a že zemědělství, výroba a obchod by měly být považovány za sobě rovné. **Alfréd Marshall** (počátek 20. století) dovedl tuto teorii dále a řekl, že lidé nemohou vyrábět jen materiální věci. V duševním a morálním světě mohou produkovat nové myšlenky. Uvádí tedy, že všechny činnosti produkují služby a poskytováním služeb uspokojují potřeby. **Karel Marx** se stavěl k sektoru služeb stejně jako J. B. Sally. Rozděloval ekonomické sektory na produktivní a neproduktivní. Toto pojetí v praxi převzala centrálně plánovaná ekonomika a výsledkem bylo podcenění celého sektoru a jeho zaostávání za vývojem běžným v západních ekonomikách po několik desítek let.

Další spojovací článek mezi zbožím a službami představují názory, které uvádějí, že jediným rozdílem mezi zbožím a službami je to, že služba nevede ke změně formy zboží.

Autor **W. J. Stanton** definuje službu jako činnost, která vystupuje samostatně, nepřináší materiální efekt, dodává nakupujícímu zvláštní výhody, které nejsou nezbytně spojené s prodejem produktů nebo jiných služeb.

**C. Grönroos** definuje službu jako činnost nebo skupinu činností více či méně nehmotné povahy, které obvykle mají své místo v interakci mezi klientem a poskytovatelem služby nebo klientem a fyzickým prostředím / poskytovatelem služby. Služby jsou dodávány jako řešení problémů zákazníka.

**M. McDonald** a **A. Payne** definují službu jako činnost, která v sobě má určitý prvek nehmatatelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem (Czubała et al. 2012).

V současné době vysvětlují podstatu služeb nejlépe američtí autoři **Philip Kotler et al.** (Vašítková 2008).

**Služba** je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem (Kotler et al. 2007, s. 710).

**Ruston a Carson** (1985) uvádějí, že základní rozdíl mezi marketingem zboží a služeb spočívá v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádějí.

## > 1.3 Vlastnosti služeb

Teoretici se pokusili odlišit služby od hmotného zboží na základě specifických vlastností služeb.

Při objasňování specifických vlastností služeb, jimiž se liší od hmotného zboží, budeme vycházet jak z definice služeb podle Kotlera et al., kterou jsme si již výše uvedli, tak z definice služeb, jak ji uvádí Americká marketingová asociace:

**Služby** jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.

Obě tyto definice sdílí zdůraznění nehmotné povahy služeb.

K rozlišení zboží a služeb se používá větší počet vlastností. Mezi nejběžnější charakteristiky služeb, které uvádějí jak Philip Kotler s kolektivem autorů (2007), tak i Vašítková (2008), patří:

- **nehmotnost;**
- **neoddělitelnost;**
- **heterogenita (proměnlivost);**
- **zničitelnost (pomíjivost);**
- **vlastnictví (absence vlastnictví).**

### **Nehmotnost**

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při marketingové komunikaci zboží odvolává reklama a které zákazník může pouhým pohledem ověřit, tak zůstávají při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod., lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem této skutečnosti je větší míra nejistoty



zákazníků při přijímání služby; a to bez ohledu na fakt, zda se jedná o službu tržní, nebo veřejnou, či neziskovou. Zákazník má tak ztížen výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb. Tuto nejistotu se **marketing služeb** snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiální prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, popřípadě obchodního jména firmy nabízející dané služby. Zatímco producenti zboží ve snaze dosáhnout lepších výsledků nabízejí ke svému hmotnému zboží doplňkové nehmotné služby, producenti služeb se snaží o co největší zhmotnění nabízené služby. Tento princip zachovávají i služby ve veřejném sektoru. Zvykli jsme si na to, že je pro nás významný pojem Národní divadlo v Praze, odlétáme z letiště Leoše Janáčka v Mošnově nebo využíváme zdravotní péče Nemocnice na Homolce v Praze. Tyto pojmy máme spojeny s jedinečností, kvalitou, umístěním i s dobrou architekturou.

**Nehmotnost služeb je příčinou**, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, obává se rizika při nákupu služby; klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby využívá zejména doporučení známých a rodiny neboli ústní reklamu. V případě ziskových služeb veřejného sektoru používá cenu.

Management firmy musí reagovat omezením složitosti poskytování služby (například lékař pacientovi vysvětlí průběh a podmínky léčby), zdůrazňováním hmotných podnětů služby (divadla připravují reprezentativní programy svých představení), dále využitím již zmíněné ústní reklamy (osobní doporučení stávajících zákazníků – klientů) a zejména zaměřením se na kvalitu služeb prezentovanou značkou, získáním příslušného certifikátu a podobně.

## **Neoddělitelnost služeb od poskytovatele služeb**

Produkcí a spotřebu zboží lze od sebe oddělit. Teplá bunda je ušita v létě, dodána do velkoobchodu, maloobchodu a posléze před zimní sezonou zakoupena zákazníkem. Zákazník, který si bundu vezme s sebou na dovolenou s cestovní kanceláří na zimní pobyt v horách, získává službu spočívající v poskytnutí dopravy na místo, ubytovacích služeb a stravy. Služba je produkována v jeho přítomnosti, to znamená, že zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce.

Jedná se o další charakteristickou vlastnost služby. Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a v čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník zpravidla nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby (jídlo v restauraci je uvařeno bez jeho osobní přítomnosti). Dokonce i v případě některých tzv. profesionálních služeb, například právních zástupců, nemusí být nutně jejich klient přítomen při projednávání svého případu.

Přítomnost zákazníka zpravidla vyžadují mnohé zdravotní a osobní služby, jako například lékař nemůže pacienta ošetřit bez jeho účasti, kadeřnice neudělá nový účes bez osobní přítomnosti zákazníka apod.

K vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby (jejich interakci) přispívá marketing služeb. Producenta služby lze v některých případech nahradit strojem (například prodejním automatem jízdenek pro městskou hromadnou dopravu).

Neoddělitelnost má vliv na využívání marketingových nástrojů nejen při prodeji, ale i při vývoji služeb. Zatímco zboží je nejprve vyrobeno, potom nabídnuto k prodeji, prodáno a spotřebováno, neoddělitelnost působí často tak, že služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována. Je tomu tak v případě hromadné dopravy, koupě dovolené, návštěvy divadla nebo koncertu. Kupujeme-li zboží, je nám jedno, jakým způsobem bylo vyrobeno, zajímá nás jen jeho účelnost a s tím související kvalita. V případě koupě služby je její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. Často i malá změna průběhu poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. Divák, který si zakoupí vstupenku do divadla proto, že se těší na vystoupení svého oblíbeného herce, je zklamán, dojde-li ke změně v obsazení příslušné role. Jinými slovy, očekávaná výhoda nabízená službou mu není poskytnuta.

**Neoddělitelnost služby je i příčinou častějšího vzniku lokálních monopolů** poskytovatelů některých služeb, a to především tehdy, je-li osoba nebo firma poskytující službu něčím jedinečná. Nelze-li oddělit službu od poskytovatele a poskytovatel služby má pouze omezenou produkční kapacitu, vzniká místní monopol poskytovatele. Poskytovatel této jedinečnosti svého postavení využívá k stanovení vyšší ziskové marže v ceně nebo v případě neziskových organizací veřejného sektoru vznikají fronty. Tento typ monopolu je například zohledněn nově v možnosti pacienta zvolit si ošetřujícího lékaře a zaplatit si tak tento přednostní nadstandard.

Neoddělitelnost služeb od poskytovatele služeb je příčinou, že zákazník je spoluproducentem služby. To znamená, že například student nesložil zkoušku ani po sebelepším výkladu učitele, pokud se na zkoušenou látku sám nepřipraví. Zákazník se často podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky. Příkladem je výsledná atmosféra na koncertu, kterou vytváří svou službou jak Janáčkova filharmonie, tak účastníci představení. Někdy musí zákazník cestovat na místo produkce služby, například navštívit divadelní představení v Národním divadle v Praze.

Management firmy musí reagovat snahou o oddělení produkce a spotřeby služby (například výuka na vysokých školách prováděna formou e-learningu.)

Dále musí reagovat řízením vztahů zákazník–producent (například při řízení nepravidelné poptávky po určitých službách v sezonním období firmy nabízejí svým zákazníkům slevy, když přesunou poptávku do jiného období).

Rovněž je vhodné zdokonalování systémů dodávky služby, tedy využití prodejních automatů, rezervačních systémů apod. – takto se dá neoddělitelnost služby od jejího producenta eliminovat.

## Heterogenita

Heterogenita neboli variabilita či proměnlivost služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. (Přesto jsou u mnoha typů služeb tyto normy stanoveny, například pravidla chování cestujících hromadnou dopravou).

Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jako tomu bývá u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě (každý učitel může nabídnout jinou kvalitu své výuky a i konečný výsledek – připravenost žáků – se může lišit). Může dojít i k tomu, že jeden a týž člověk může v jediný den poskytnout jinou kvalitu jím nabízené služby: svěží a odpočatý lektor dopoledne přednese živou a zajímavou přednášku, zatímco večer je unavený a nezabývá se příliš vysvětlováním obtížných míst a příklady z praxe.

Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování jména organizace a značky.

**Nehmotnost a heterogenita služeb** vedou též k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat. V některých případech se setkáváme s franchisingem některých služeb, například poskytování rychlého občerstvení KFC (*Kentucky Fried Chickens*), hotelových služeb nebo poradenských služeb, kdy je do jisté míry chráněn způsob, tj. proces poskytování služby. Heterogenita služeb a větší účast lidí při procesu poskytování služby vedou k tomu, že vstup na trh služeb je snadnější a je zde více konkurentů. Je to důsledek nižší možnosti patentové ochrany výstupů a nižší potřeby vstupního kapitálu.

Heterogenita služby je příčinou, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby, také si obtížně vybírá mezi konkurujícími si produkty a musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služby tak, aby byla zachována konzistence její kvality. Například žadatel sociální dávky musí prokázat své nároky a zároveň musí přesně dodržet předepsaný postup při podávání žádosti a dodržování dalších pravidel.

Management organizace poskytující služby musí na tuto vlastnost služby reagovat stanovením norem kvality chování zaměstnanců a jejich výchovou a motivací, spolu s výběrem a plánováním procesů poskytování služeb.

## Zničitelnost služeb

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Sedadlo v divadle, místo v letadle, schopnosti marketingového poradce či znalosti jazykového lektora, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou **ztracené, zničené**.

Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jen v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Prohraný soudní spor vinou špatného advokáta nelze nahradit, zatímco dojem ze špatné přednášky v soukromé jazykové škole lze po reklamaci zlepšit poskytnutím náhradní lekce. U placených služeb většinou lze náhradou vrátit zaplacenou cenu služby, případně poskytnout slevu z ceny. Je možné, že reklamací špatně střiženého účesu dosáhnete slevy z ceny, nelze ale bohužel „vrátit“ špatně ostrihanou hlavu.

Důsledkem pro marketing je snaha sladit nabídku s poptávkou, tj. kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. To vede ke značné flexibilitě cen služeb. Zničitelnost služby je příčinou, že zákazník službu