

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici



Ekonomická fakulta

Ján Šebo, Daniela Danková
TEÓRIA A DIZAJN SLUŽIEB

2019

Ján Šebo, Daniela Danková

TEÓRIA A DIZAJN SLUŽIEB

2019

© Ján Šebo, Daniela Danková

Schválila edičná komisia Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici ako vysokoškolské skriptá.

Rukopis neprešiel jazykovou úpravou.

ISBN 978-80-557-1529-2

Obsah

Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov	6
1. Úvod do dizajnu služieb	8
2. Definícia služby	12
2.1 Vymedzenie služby negatívne k chápaniu výrobku	12
2.2 Pohľad na služby očami manažéra	16
2.3 SSME prístup k tvorbe hodnoty cez služby	17
3. Vlastnosti služieb.....	21
3.1 Základné vlastnosti služieb.....	21
3.2 Špecifické vlastnosti služieb.....	21
3.2.1 Nemateriálnosť (nehmotnosť, nehmateľnosť)	22
3.2.2 Neskladovateľnosť	24
3.2.3 Neoddeliteľnosť	26
3.2.4 Variabilita (rôznorodosť, individuálnosť, heterogenita).....	28
3.2.5 Komplexnosť	29
3.2.6 Neopakovateľnosť (relatívna opakovateľnosť).....	29
3.2.7 Kolektívnosť spotreby statkov	30
3.2.8 Nenahraditeľnosť	31
3.2.9 Informačná asymetria.....	31
3.3 Spoločné a odlišné znaky služieb	33
4. Moderné prístupy k riadeniu služieb a vplyv technológií	36
4.1 Pridávanie úžitkovej hodnoty cez služby	37
4.2 Princípy zvyšovania hodnoty	39
4.3 Procesne orientované metódy riadenia	41
4.4 Informačné technológie v službách	44
4.5 Zdieľaná ekonomika ako služba	53
5. Dizajn služieb	56
5.1 Rozbor služby	58
5.2 Postavenie zákazníka v službotvornom procese.....	62
5.2.1 Roly zákazníka v službotvornom procese.....	63

5.2.2	Riadenie vzťahov so zákazníkmi (Customer relationship management - CRM)	65
5.2.3	Klasifikačné schémy	66
5.2.4	Ako zainteresovanosť zákazníka ovplyvní vzhľad služby.....	67
5.2.5	Rozbor alternatívnych spôsobov dodania služby.....	69
5.2.6	Elektronizácia službových procesov	70
5.3	Zpracovanie kontroly úžitkovej hodnoty pri dizajne služby	71
5.4	Dizajn schémy služieb	75
5.5	Umiestnenie organizácie poskytujúcej služby.....	77
5.5.1	Plánovanie kapacít	77
5.5.2	Umiestnenie organizácie	79
5.5.3	SMART lokalizácia služby	81
5.5.4	Regresné modely.....	85
5.6	Dizajnovanie službotvorného procesu.....	89
5.6.1	Service Blueprinting	91
5.6.2	Koncept službovo-orientovaných technológií (Service-oriented architecture - SOA)	95
5.6.3	Automatizované služby s využitím IKT	96
5.7	Pridaná hodnota služby.....	96
5.7.1	Zlepšovanie službotvorného procesu	98
5.7.2	Zvyšovanie pridanej hodnoty	102
5.7.3	Meranie pridanej hodnoty služieb.....	103
5.8	Kontinuálne zlepšovanie služieb	104
5.8.1	PDCA cyklus.....	105
5.8.2	Proces nápravy (rekonštrukcie) služby	114
5.8.3	Garancie v službách	116
	Zoznam použitej literatúry	118

Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Posun medzi tvorbou hodnoty cez výroby a služby	14
Obrázok 2 Vývoj v tvorbe hodnoty	18
Obrázok 3 Hierarchia manažérskych prístupov k riadeniu a rozvoju služieb	36
Obrázok 4 Faktory vplyvajúce na rast a rozvoj služieb	39
Obrázok 5 Vývoj manažérskych prístupov v službách	42
Obrázok 6 Príklad metodiky procesnej mapy „Fish Bone“ v službotvornom procese servisu motorového vozidla	43
Obrázok 7 Dimenzie typológie služieb a vzťahy v socio-ekonomickom prostredí	52
Obrázok 8 Typy služieb	59
Obrázok 9 Vzťah medzi rôznorodosťou a množstvom poskytovanej služby	61
Obrázok 10 Vzťahy medzi organizačnými faktormi a spokojnosťou zákazníka a ich vplyv na celkovú úspešnosť spoločnosti	64
Obrázok 11 „Dom kvality“ služieb	73
Obrázok 12 Funkcia straty kvality	74
Obrázok 13 Minimálne náklady a veľkosť organizácie	78
Obrázok 14 Model pridanej hodnoty služieb	97
Obrázok 15 Tradičná štruktúra merania výkonnosti	99
Obrázok 16 PDCA cyklus kontinuálneho zlepšenia	106
Obrázok 17 Postup zlepšovania služby vo fáze „Kontroluj“ PDCA cyklu	107
Obrázok 18 Diagram "príčina - následok" pre oneskorené odlety ("Fishbone" graf)	110
Obrázok 19 Typy zlyhaní v službách	114

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Vymedzenie služby negatívne k výrobku	13
Tabuľka 2 Nemateriálnosť služieb	24
Tabuľka 3 Berryho základné hodnoty zabezpečujúce zvyšovanie výkonnosti služieb	40
Tabuľka 4 Vzťah medzi typom služby a typom schémy	75
Tabuľka 5 Váhy atribútov pri umiestnení materskej škôlky	81

Tabuľka 6 Náklady a celkové výhody jednotlivých lokalít	82
Tabuľka 7 Citlivostná analýza pre rôzne váhy pre kritérium počtu detí	84
Tabuľka 8 Faktory vplývajúce na rozhodovanie o umiestnení v maloobchodoch.....	86
Tabuľka 9 Tabuľka procesných aktivít a jej symboly.....	89
Tabuľka 10 Mapa administratívneho procesu	90
Tabuľka 11 Kategórie blueprintu	93
Tabuľka 12 Kontrolné zoznamy (početnosť prípadov).....	108
Tabuľka 13 Pareto analýza príčin oneskorenia lietadla	111
Tabuľka 14 Flowchart	113

Zoznam grafov

Graf 1 Hranica efektívnosti umiestnenia materskej škôlky.....	83
Graf 2 Zmena celkovej výhodnosti pri zmene váh atribútu počtu detí	85
Graf 3 Časový rad vzniku zlyhaní služby	109
Graf 4 Histogram stratenej batožiny	112

1. Úvod do dizajnu služieb

*„**SLUŽBY** vytvárajú a poskytujú **HODNOTU**, ktorá pomáha naplňať **TUŽBY KLIENTA**.“*

Publikáciu, ktorú práve držíte v rukách, sme vytvárali s vedomím predstaviť materiál, ktorý by prinášal ucelenejší pohľad na služby v modernej spoločnosti nielen z pohľadu teoretických postulátov, ale najmä z uchopiteľného pohľadu ekonómie a manažmentu, čím by sme vytvorili použiteľný materiál pre pochopenie výziev v riadení službových organizácií.

Služby sa stali dominantnými v našej spoločnosti. Či už budete manažovať tradičnú organizáciu poskytujúcu služby alebo aj výrobnú spoločnosť, pridávanie hodnoty cez služby sa stalo základným spôsobom prežitia a zvyšovania konkurencieschopnosti. Tento vývoj k službám je funkciou zvýšeného nároku na rýchlosť poskytovania služieb, dostupnosti samoobslužných technológií v službách, nárastu outsourcingu a sieťovania a zvýšenej konkurencie. Rozvoj konkurenčných síl nás núti bojovať niečím iným ako len výrobkami. Dnešní zákazníci vyžadujú hodnotu v službách, individuálne prispôbené riešenia a nezabudnuteľné zážitky.

Skúsenosti s oboma typmi organizácií (výrobnými aj službovými) odкрývajú absolútny kontrast medzi nimi z pohľadu riadenia. Avšak stiera sa rozdiel z pohľadu klienta. Ak sa rozvoj výroby nových fyzických výrobkov zakladá na presne štruktúrovaných procesoch, vývoj nových služieb je stále výsledkom prinajlepšom ad hoc procesov a neriadenej inovácie. Zvýšenie úspešnosti pri vývoji a dizajne nových služieb od vás vyžaduje viac ako len prevzatie systémov, ktoré fungujú vo výrobných podnikoch, a následné prispôbenie službám. Nemýľte sa, služby takto nefungujú. Sú odlišné. Našou motiváciou k písaniu tejto publikácie bolo predstaviť vhodnú ucelenú konštrukciu nazerania na služby, ich úspešného manažovania a neustáleho zlepšovania a inovácie súčasných ako aj rozvoja nových služieb, a to tak, že sa služby stanú pre vašich súčasných aj potenciálnych klientov jedinečné.

Ako spotrebiteľia používame služby každý deň. Niekedy nekonečné hodiny na mobilnom telefóne, vybavovanie žiadostí a dokladov u orgánov verejnej správy, pozeranie televíznych programov, návšteva zubára, cestovanie autobusom – toto všetko sú príklady služieb slúžiacich na uspokojenie individuálnych potrieb. Veľké vzdelávacie centrá a inštitúcie, kde sa vzdelávame, predstavujú tiež zložitú komplexnú štruktúru služieb. Napríklad vysokoškolské zariadenia

častokrát v sebe zahŕňa knižnicu, jedáleň, obchod s literatúrou, ubytovacie služby a dokonca aj banku. Ak bývate na internáte, je vám okrem ubytovacích služieb pravdepodobne poskytovaná služba stravovania, zdravotná starostlivosť, vnútorné a vonkajšie relaxačné a zábavné zariadenia a možno aj kino.

Spotrebitelia však nie sú vždy spokojní s cenou a kvalitou poskytovaných služieb. Ako spotrebitelia sa veľmi správe sťažujeme na byrokráciu, na nekompetentný personál, nevhodný prevádzkový čas pre poskytovanú službu, na slabý výkon a zbytočne komplikované procesy. Rozčuľujeme sa nad zložitou dostupnosťou požadovanej služby, nad zložitou vybavovaním a kde všade je zákazník nútený čakať. To všetko však slúži ako podnet na to, aby sme sa systematicky zaoberali zlepšovaním služieb.

Poskytovatelia služieb sú častokrát vnímaní ako subjekty, ktoré majú rozdielne záujmy ako spotrebitelia. Mnoho poskytovateľov sa sťažuje, aké ťažké je vytvárať zisk, ako ťažko je nájsť kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov alebo akým spôsobom by mali prejavovať vdáčnosť spotrebiteľom za ich lojalitu. Niektoré firmy veria, že bezpečná cesta spočíva vo finančnom riadení organizácie v zmysle tvrdého riadenia štruktúry nákladov a eliminovania zbytočných neproduktívnych činností.

Našťastie väčšina spoločností poskytuje služby, ktoré vedia potešiť a uspokojiť zákazníka, vytvoriť na tomto procese zisk a zamestnávajú príjemných a kompetentných ľudí, ktorí tieto služby prezentujú a poskytujú k spokojnosti zákazníkov ako aj firiem, ktoré reprezentujú. Svetovo obdivované organizácie akými sú napríklad *Google*, *Singapore Airlines*, *eBay*, *Four Seasons* alebo slovenské spoločnosti ako *Eset*, *Sygic* a mnoho ďalších perfektne reprezentujú spoločnosti, ktoré vo väčšine ponúkaných služieb ponúkajú dokonalosť, komfort, vysokú hodnotu a sú schopné úspešne riadiť komplexné službové procesy v dnešnej dynamickej spoločnosti.

Služby sa stali dominantným faktorom v ekonomikách vyspelých krajín. Či už budete riadiť tradičnú spoločnosť poskytujúcu služby alebo výrobný podnik, poskytovanie hodnoty prostredníctvom služieb sa stalo základným spôsobom ako obstať v konkurencii. Vývoj smerom k službám je funkciou dopytu zvýšených časových požiadaviek, dostupnosti samoobslužných technológií, rastu outsourcingových aktivít, budovania fyzických i virtuálnych sietí a zvýšenej konkurencie. Vývoj konkurenčných síl núti spoločnosti súťažiť na inej úrovni než len prostredníctvom hodnoty samotného ponúkaného produktu. Dnešní zákazníci vyžadujú hodnoty cez služby, komplexné a zrozumiteľné riešenia a hodnotné skúsenosti a zážitky. Cenová

konkurencia je manažérsky prekonaná a ekonomicky samovražedná cesta. Boj o zákazníka sa presúva do iných oblastí. Jednou z nich je služba, ktorá tvorí základ tvorby úžitku pre zákazníka.

Súťaženie prostredníctvom služieb sa stalo viac než celosvetovým trendom. Tak v spoločnostiach poskytujúcich tradičné služby (finančné, v oblasti cestovného ruchu, dopravy,...) ako aj spoločnostiach produkujúcich fyzické produkty sa poskytovanie hodnoty prostredníctvom služieb stalo spôsobom života a prežitia na trhu.

Z pozície riaditeľa spoločnosti je jeho úlohou nastaviť stratégiu v oblasti služieb a zapojiť ľudí do inovačných procesov a procesov neustáleho zlepšovania služieb. Či už ako obchodný alebo prevádzkový manažér s priamym stykom so zákazníkom, či dokonca ako pracovník vo výrobe, ich prácou je lepšie porozumieť zákazníkom, ich problémom, ktoré sa snažia riešiť, a zlepšiť ich životy. Či už je ich úloha založená na vytváraní predpokladov alebo priama realizácia, zabezpečiť vysokokvalitné služby je ich zodpovednosť.

Obchodná logika súťaženia prostredníctvom služieb je jednoduchá: „Vyriešenie zákazníkových želaní a problémov riešeniami založenými na vysoko hodnotných a zároveň nákladovo efektívnych službách je najlepším spôsobom ako si udržať zákazníka a zabrániť mu realizovať obchody s konkurenciou.“

Otázkou zostáva, čo núti manažérov upriamiť pozornosť na súťaženie v oblasti služieb? A čo vlastne robí služby a manažment služieb rozdielnymi od výrobkov a výrobového manažmentu?

Publikácia má vysvetľovať princípy, ktoré menia chápanie služieb a prístup k ich riadeniu. Nezameriava sa prioritne na technické nástroje riadenia, i keď sa im v publikácii nevyhýbame. Aj preto je obsah publikácie zameraný na určenie postavenia služieb v ekonomickom systéme spoločnosti. Vysvetľujeme, prečo dobrá hospodárska politika počíta s rozvojom sektora služieb ako kľúčovým článkom trvalého ekonomického rastu a bohatnutia ekonomiky. Čitateľom objasňuje podstatu a špecifiká služieb z pohľadu rizík riadenia organizácie a kontinuálneho zlepšovania a inovovania služieb. Odkrýva vývojové tendencie v oblasti služieb a buduje základy pre ďalšie štúdium služieb cez ostatné ekonomické a manažérske oblasti. Hlbšie sa zaoberá mikroekonomickými aspektmi služieb a základmi manažovania službových procesov smerom k dokonalosti cez kontinuálne zlepšovanie a zvyšovanie pridanej hodnoty služieb. Po preštudovaní publikácie by mal byť čitateľ schopný pochopiť podstatu služieb a službových procesov, vysvetliť a rozlíšiť podstatu služieb, riadiť službotvorné procesy a ostatné stránky služieb pri akceptovaní významného postavenia zákazníka a jeho potrieb pri tvorbe a kontinuálnom zvyšovaní (inovovaní)

hodnoty služby. Mal by pochopiť princípy inovácií a kontinuálneho zlepšovania pri poskytovaní služieb, neustále hľadať nové spôsoby uspokojenia potrieb s využitím moderných technológií a odmietnuť typický prístup „takto sa to robilo doteraz, tak to budeme robiť aj ďalej“. Publikácia má za cieľ provokovať smerom od „neviem“, „nemôžem“ a „nedá sa“ k „viem“, „môžem“ a „chcem“.

2. Definícia služby

2.1 Vymedzenie služby negatívne k chápaniu výrobku

Tento prístup je dá sa povedať základným prístupom, na ktorom bol postavený výskum služieb. Za základ svojho vymedzenia pojmu služby si vzal skúmanie ich materiálnej alebo nemateriálnej podstaty. Táto stránka služieb predstavuje jeden zo základných pilierov sporov odborníkov vo sfére služieb. Bližšie sme tento prístup rozobrali v úvode kapitoly pri definovaní podstaty služieb. Väčšina autorov, ktorí sa zaoberajú problematikou služieb vo svojich definíciách zvyrazňujú odlišnosť charakteristík služieb od výrobkov.

I keď detailnejšou charakteristikou jednotlivých špecifik služieb aj vo vzťahu k výrobkom sa budeme zaoberať v nasledujúcej kapitole, musíme rozobrať tento prístup, keďže sa využíva pri tvorbe nových výrobkovo-službových stratégií organizácií. Služby na rozdiel od výrobkov predstavujú individualizovaný spôsob riešenia problému klienta, pričom služby sú do značnej miery heterogénnejšie ako výrobky. Znamená to, že na rozdiel od výrobkov, poskytovateľ služby môže upravovať služby podľa konkrétnych požiadaviek klienta. Služby sú preto na rozdiel od výrobkov jednoduchšie individualizovateľné. Otáznou však ostáva manažovateľnosť a nákladová efektivita tohto procesu. Tak ako zvyrazňuje definícia Grönroosa (2000), výsledky produkčného procesu služieb sú viac nehmotné a nehmatateľné. Táto vlastnosť ich odlišuje od výrobkov a spôsobuje náročnosť ich hodnotenia. Zároveň na rozdiel od výrobkov, služby sú spotrebovávané v momente poskytnutia podľa rozhodnutia klienta (Kuvíková, 1988).

Spotreba služby zároveň priamo vťahuje do procesu pracovníkov organizácie, ktorí sú v priamom kontakte s klientom, čo vo výrobných organizáciách je nepredstaviteľné. Neoddeliteľnosť služieb je vo vzťahu k výrobkom charakterizovaná ako nemožnosť odtrhnúť výrobu a spotrebu služby, pričom vo väčšine prípadov sa klient stáva súčasťou službového procesu ako spoluproducent služby. Túto vlastnosť pochopili aj výrobcovia tradičných výrobkov (automobilov) a pokúšajú sa pridať hodnotu svojim výrobkom tým, že vťahujú zákazníka do procesu výroby „jeho“ auta a nechajú ho prispôbiť si jednotlivé úžitkové vlastnosti priamo vo výrobnom procese. Príkladom takejto firmy je automobilka *Daimler-Chrysler*, ktorá pri výrobe vysoko náročných a luxusných limuzín *Mercedes-Benz* zhotovených na zákazku poskytuje

klientom špeciálny software, ktorý umožňuje sledovať výrobný proces „ich krásavca“ a v dostatočnom časovom predstihu individuálne upravovať jeho funkčné a úžitkové vlastnosti (parametre motora, farba, typ a materiály interiéru, spôsob označenia, doplnková výbava). Služby sú zároveň pomínuteľné, t.j. sú neskladovateľné. Ak napríklad sedadlo v divadle, kine alebo aj v lietadle nie je predané zákazníkovi včas, nemôže byť uložené na sklad pre budúci dopyt. Kapacita je nevyužitá a preto navždy stratená. To je základný rozdiel vo vzťahu k výrobkom. Teória zvyrazňuje aj vplyv technológie na rozdielny prístup k službám a výrobkom (Gustafsson a Johnson, 2003). Technológia môže byť priamo zahrnutá vo výrobku (ako napríklad počítač alebo digitálny fotoaparát), avšak z pohľadu služieb, technológia má pôsobiť ako nástroj zvýšenia kontroly klienta nad procesom poskytovania služby a teda kontroly vlastného života, t.j. technológia má zvyšovať individuálnu úžitkovú funkciu a možnosť výberu z viacerých variant pri spotrebe služby. Vhodným príkladom sú napríklad on-line bankové služby alebo rezervačné systémy. O tejto problematike však budeme viac hovoriť v nasledujúcich kapitolách.

Základný rozdiel medzi výrobkami a službami z pohľadu tohto prístupu hovorí nasledujúca tabuľka.

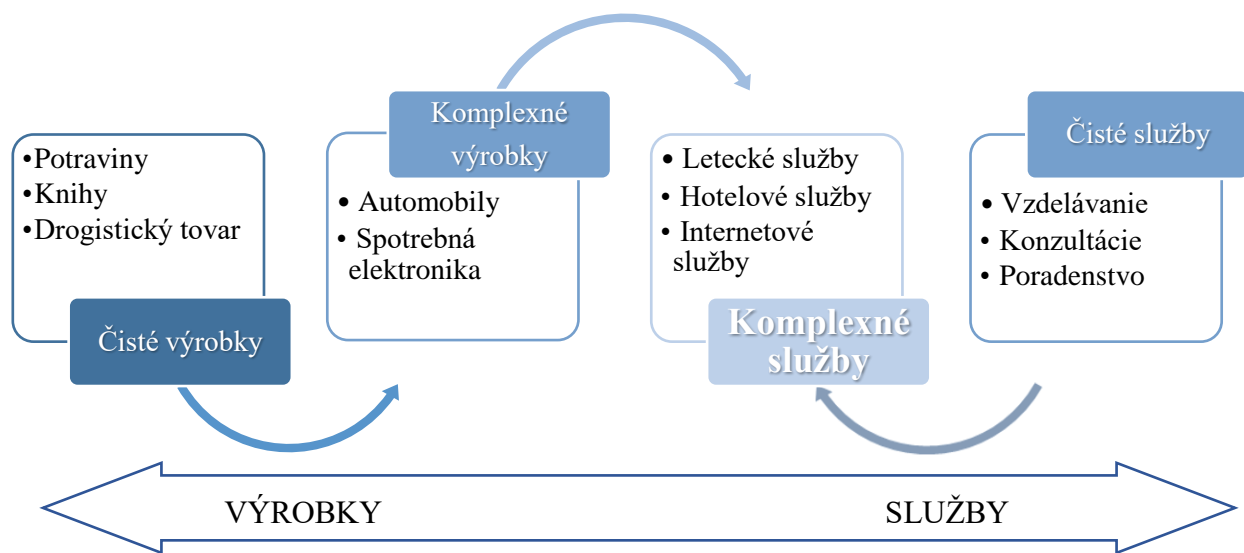
Tabuľka 1 Vymedzenie služby negatívne k výrobku

Výrobky...	Služby...
predstavujú konečný nástroj upokojenia potreby (dopytu)	sú nástrojom uspokojenia potreby už počas ich poskytovania (riešenia problému alebo vytvorenia zážitku)
sú homogénnejšie	sú heterogénnejšie
sú hmotnej povahy	sú viac-menej nehmotného charakteru
vo všeobecnosti oddeľujú výrobu od spotreby	spájajú proces „výroby“ so spotrebou, pričom klient sa stáva spoluproducentom služby
sú skladovateľné (je možné uplatniť tradičné nástroje logistiky)	sú pomínuteľné a neskladovateľné. Pomínuteľnosť navyše spôsobuje, že aj keď je možné proces poskytnutia služby opakovať, zážitok, ktorý mala služba vyvolať sa už nikdy nemusí objaviť.
včleňujú a zhmotňujú technológiu priamo v sebe	využívajú technológiu na zvýšenie individualizmu pri službách a poskytnutie väčšej kontroly nad procesom priamo klientovi.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Gustafsson, A., Johnson, J. D.: Competing in a Service Economy. Michigan: University of Michigan, 2003.

Tento prístup je poznačený značnou obmedzenosťou vo výskume ako aj v praktickom využití pri vytváraní nových konceptov tvorby hodnoty, keďže sa snaží jasne odlíšiť výrobky od služieb. To spôsobuje nemožnosť kombinácie výhod tak výrobkov ako aj služieb a vytváranie nových konceptov spojených výrobkov so službami.

I keď dávame do kontrastu výrobky so službami, je nutné si zapamätať, že v skutočnosti akákoľvek tvorba hodnoty je kombináciou oboch. Nasledujúci obrázok demonštruje postup od čistých výrobkov po čisté služby a uvádza najznámejšie príklady z praxe.



Obrázok 1 Posun medzi tvorbou hodnoty cez výrobky a služby

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Gustafsson, A., Johnson, J. D.: Competing in a Service Economy. Michigan: University of Michigan, 2003.

Identifikovanie ponuky produktov konkrétnej organizácie podľa tohto obrázka pomôže určiť, čím sa vytvára hodnota pri klientovi. Producenti čistých výrobkov ponúkajú hmotné výrobky vyrábané vo fabrikách a balených, resp. skladovaných, pred tým, než sa dostanú ku klientovi. Vo väčšine prípadov sú tieto výrobky nízko maržové a závislé na dodávateľovi hlavnej suroviny.

Avšak viac a viac výrobcov komoditných výrobkov systematicky analyzujú pridávanie hodnoty k ich výrobkom cez tzv. hodnotový reťazec a vyvíjajú služby, ktoré by diferencovali ich výrobky od konkurenčných už na úrovni svojich prvotných dodávateľov. Komplexné výrobky, ako napríklad automobily alebo systémy úschovy dát, už obsahujú značnú dávku služieb ako nevyhnutnej súčasti produktu. Napríklad najväčšou výzvou automobilového priemyslu v poslednej dekáde je znížiť zásoby a dokázať vyrobiť automobil a odovzdať ho klientovi do 5 dní odo dňa prijatia objednávky. Tento cieľ je nerealizovateľný bez značnej pomoci služieb. Zároveň sa službami dokážu výrazne odlišovať od konkurencie a vytvárať „inú“ hodnotu pre presne identifikovaného klienta. V prípade komplexných služieb, ako napríklad služby leteckých spoločností alebo internetových poskytovateľov, hlavným zdrojom úspechu je bezpečný prílet na stanovené miesto, resp. pripojiteľnosť klientov do siete. Podporou pre tieto komplexné služby sú hmotné výrobky (lietadlo, server), ktoré musia byť nevyhnutne integrované do služby. V prípade čistých služieb, ako napríklad konzultačné služby alebo prednášky študentom, podstatou sú nehmotné služby. Služba poskytnutia vedomostí alebo odborných rád je spotrebovávaná v momente produkcie v priamom kontakte s klientom, i keď úžitky môže prinášať neskôr.

Ďalšie časti práce však prinesú detailnejšiu analýzu týchto tvrdení a ukážeme, že ani toto rozdelenie statkov na výrobky a služby nie je možné brať absolútne. Vývoj v službách napreduje takým tempom, že tieto príklady už zajtra nemusia byť pravdivé. Významným poznáním je posun pri vývoji a dizajne nových výrobkových systémov i systémov poskytovania služieb, ktoré sa snažia byť založené na koncepte „komplexných služieb“. Tento koncept kladie dôraz na tvorbu hodnoty cez služby s výraznou podporou fyzických produktov ako súčasti služby. Na predchádzajúcom obrázku je znázornený červenými šípkami smerujúcimi ku komplexným službám. Tento posun je viditeľný pri komplexných výrobkoch ako aj pri čistých službách, ktoré sa snažia integrovať fyzické produkty a tak zvyšovať svoju hodnotu. Viete si napríklad dnes predstaviť audítora alebo konzultanta pre oblasť riadenia, ktorý by ku klientovi prišiel bez akýchkoľvek fyzických produktov, ktoré mu zvyšujú produktivitu a zároveň hodnotu pre klienta (napr. notebook s predinštalovaným audítorským softwarom, prezentácie k oblasti nástrojov zvyšovania výkonnosti vo firme, poznámkovými blokmi, prípadovými štúdiami vytlačenými na papieri, atď.).

2.2 Pohľad na služby očami manažéra

Prístupy založené na manažérskom ponímaní služby sú zamerané na činnosť, proces, výsledok, potenciál alebo čiastočne integrujú niektoré z uvedených faktorov. V každom z týchto uvedených prístupov môžeme nájsť celý rad definícií. K základným definíciám vymedzujúcim pojem služba na podnikovo-hospodárskej úrovni patria:

- definície zamerané na činnosť
 - služby môžu byť uskutočňované priamo vo vzťahu k ľuďom, alebo vo vzťahu k materiálnym statkom
 - druhy ekonomickej činnosti (práce), ktoré poskytujú užitočný efekt bezprostredne už svojim priebehom
 - služba je práca, ľudská pracovná činnosť (tak telesná, ako aj duševná).
- definície zamerané na proces
 - služby sú v najširšom zmysle procesy slúžiace na krytie potrieb terciárneho sektora materiálnymi alebo nemateriálnymi statkami, ktorých tvorba vyžaduje synchronný kontakt medzi poskytovateľom a prijímateľom služby
 - služby možno chápať ako zmenu stavu osoby alebo hmotného statku, ktorá sa uskutočňuje vzájomnou ekonomickou činnosťou osôb alebo hospodárskych jednotiek, s ich súhlasom a pre nich. Je určená pre iných vlastníkov ako samotných poskytovateľov služieb a je v nehmotnej (neskladovateľnej) podobe.
- definície zamerané na výsledok
 - služby sú spoločensky užitočné efekty (výsledky) ľudskej práce, ktoré zachovávajú hodnoty vytvorené vo výrobnom procese, slúžia dlhodobému procesu spotreby a pomáhajú vytvárať podmienky pre všestranný rozvoj ľudí
- definície zamerané na potenciál
 - služby môžu byť ponímané ako ľuďmi alebo strojmi vytvorený potenciál, prípadne schopnosti producenta služieb, poskytovať špecifické výkony dopytujúcim po službe, ako napr. budova hotela, nemocnica, lyžiarsky vlek, autobusové nástupište, divadlo a pod.
- integrované definície

Hilke (1989) urobil integráciu *potenciálovo, výsledkovo a procesne* orientovaných interpretácií služieb. Zdôrazňuje, že o službe môžeme hovoriť len vtedy, ak sú splnené všetky tri podmienky vstupujúce do definície služieb. Špecifické schopnosti a pripravenosť poskytovateľa služby k jej realizácii (orientácia na potenciál), vplyv externého faktora, ktorý predstavuje vyvolávajúci a sprevádzajúci element celého procesu (orientácia na proces), podmieňujú vznik samotného výsledku vo forme služby (orientácia na výsledok). Podľa tohto prístupu môžeme služby považovať za samostatné, trhovo realizovateľné výkony, ktoré sú spojené s pohotovosťou (napr. služby poistenia) a/alebo konkrétnym výkonom (napr. služba kaderníka). V rámci ich produkčného procesu spolupôsobia interné faktory (napr. obchodné miestnosti, personál, vybavenosť), ako aj externé faktory (napr. zákazníci). Kombinácia produkčných faktorov realizujúcich služby prináša úžitok vo vzťahu k externým faktorom, ľuďom (napr. zákazníkom), alebo ich vlastníctvu (napr. automobilu zákazníka). Do tejto skupiny definícií služieb môžeme v zásade zaradiť aj prístup Kotlera (1992), ktorý definuje služby ako "akúkoľvek činnosť alebo úžitok, ktoré môže jedna strana poskytnúť druhej a ktoré sú v podstate nemateriálnej povahy a ich výsledkom nie je nadobúdanie vlastníctva".

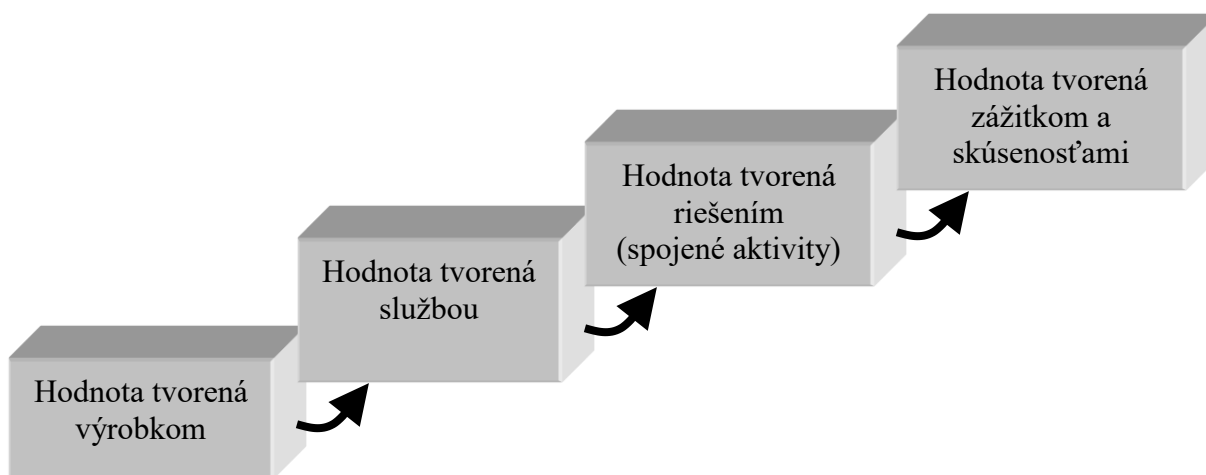
2.3 SSME prístup k tvorbe hodnoty cez služby

Novým prístupom, ktorý je podporovaný významnými akademickými inštitúciami, výskumnými organizáciami a nadnárodnými spoločnosťami je prístup nazývaný **SSME** (Service Science, Management and Engineering). Tento prístup je podporovaný predovšetkým spoločnosťou IBM a úspešne sa etabluje na významných univerzitách sveta, ktorý zámerne kombinuje prístup viacerých vedeckých disciplín (teórie služieb, operačného a strategického manažmentu, inžinieringu a technológií) k skúmaniu moderných služieb.

V súčasnosti presadzovaný koncept SSME berie výroby už len ako súčasť služby. SSME prístup rezonuje vo viacerých nových prácach svetového významu (Lovelock, 2004; Grönroos, 2000; Fitzsimmons, 2005 a ďalší). Títo autori tvrdo obhajujú líniu, že nie je možné služby definovať ako čisté negatívne vymedzenie k výrobku. Táto predstava je v súčasnom svete už takmer úplne potlačená. Presadzujú myšlienku, že každý výrobok je súčasťou služby a preto je nutné brať službu ako širší koncept k výrobku, pričom výrobok sa stáva imanentnou súčasťou

služby, keďže nie je možné poskytnúť výrobok zákazníkovi bez služieb. Ak si osvojíme tento názor, je možné pristúpiť k akceptovaniu nového prístupu k službám, ktorý je založený na potieraní špecifik výrobkov a služieb, neakceptuje národohospodársky prístup ani štatistické vymedzenie služieb, ale pozerá sa na služby čisto z manažérskeho hľadiska, pričom zdôrazňuje integrovaný prístup rôznych vedných disciplín k riadeniu a hlavne skúmaniu služieb.

Koncept SSME vedie teoretikov i praktikov hľadať nové možnosti zvyšovania hodnoty dodávanej zákazníkovi, či už v modeloch B2B (business-to-business) alebo v modeloch B2C (business-to-customer). Manažérsky vývoj tvorby hodnoty cez služby je uvedený na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 2 Vývoj v tvorbe hodnoty

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

Podstatou prvej vývojovej etapy „hodnota tvorená výrobkom“ je poskytovanie hodnoty zákazníkovi výlučne cez výrobok. Výrobok je pretláčaný cez marketingové nástroje priamo zákazníkovi, pričom základnými fundamentmi zohrávajúcimi úlohu sú kvalita a cena výrobku. Ako tvrdí Gustaffson a Johnson (2003), základom v tejto vývojovej etape bolo zvyšovanie výkonnosti produkčných systémov a masívny nárast konzumného spôsobu života spotrebiteľov bez ohľadu na homogénnosť produktu. To umožňovalo orientovať sa výlučne na technické otázky výroby a distribúcie výrobkov bez akejkoľvek dodatočnej hodnoty k výrobku. Typickým

príkladom je predaj (pretláčanie na trh) TV prijímača, pri ktorom sú prezentované jeho funkčné, technické a dizajnové vlastnosti. Vývoj v spotrebiteľskom správaní a postupné zmeny v dopyte vyžadovali od organizácií zvyšovať hodnotu cez dodatočné aspekty, ktoré však boli výslovne založené na službách. Cenová konkurencia spôsobila, že konkurovať cez cenu výrobku bolo neudržateľné a na druhej strane sa zároveň vyčerpali možnosti znižovania nákladov. Ku slovu sa musel dostať nový koncept tvorby hodnoty.

Druhá vývojová etapa tvorby hodnoty „hodnota tvorená službou“ je založená na klasickom marketingovom prístupe k tvorbe služby (Kotler, 1992) cez tzv. „kvet služby“. Detailný rozbor princípu „kvet služby“ uvádzame v nasledujúcej kapitole. Tento koncept je v súčasnosti využívaný väčšinou službových i výrobných organizácií. Na základnej hodnote tvorenej výrobkom sa postupne vytvorila štruktúrovaná viacvrstvomá úroveň služieb, ktorá má za úlohu zvýšiť hodnotu výrobku. Tieto služby boli rozdelené do 8 oblastí, čím sa mal dosiahnuť komplexný prístup a naplnenie požiadaviek zákazníka (Kotler, 1992). Ku klasickej dvojrozmernej konkurenčnej pozícii organizácie založenej na kvalite a cene sa postupne pridávajú aspekty času a znižovania transakčných nákladov klienta. Typickým príkladom hodnoty tvorenej službou je nákup TV prijímača, kde okrem funkčných, technických a dizajnových vlastností výrobku sa pridáva služba, ktorá má za úlohu zvýšiť hodnotu výrobku, napr. odvozom na miesto používania, inštaláciou v mieste používania a poskytnutím záručného servisu. Druhá etapa bola podporená vzrastajúcou dostupnosťou technológií a internetu, čo umožňuje spotrebiteľom samostatne uskutočňovať službu, kedykoľvek a kdekoľvek. Platenie účtov, faktúr, investovanie, nakupovanie on-line v pohodlí domova sú bežné spôsoby ako sa vyrovnáť s narastaním komplexnosti v našich životoch. V súčasnosti sa druhá etapa v celej svojej šírke chápe ako štandard, na ktorom je postavený princíp masových služieb (s anglického prekladu „mass services“). Spotrebiteľ očakáva nízku cenu, vysokú kvalitu, rýchlosť poskytnutia služby a dodania výrobku a zároveň vysoké užívateľské pohodlie. Manažment služieb preto opäť stojí pred požiadavkou posunúť tvorbu hodnoty pre zákazníka ďalej.

Treťou vývojovou etapou v tvorbe hodnoty, ktorá našla v plnom rozsahu odzvu v prístupe SSME je hodnota tvorená riešením (Gustaffson a Johnson, 2003). Jej podstata je v individualizovanom prístupe a tvorbe riešenia pre konkrétneho spotrebiteľa priamo poskytovateľom. Spôsob tvorby hodnoty je však postavený striktno na vytváraní riešenia problému konkrétneho zákazníka a nie v pretláčaní existujúceho štandardného riešenia pozostávajúceho

z existujúceho výrobku a služieb. Individualizovaný prístup a unikátne riešenia vytvárajú novú hodnotu, ktorá sa v prípade väčšieho záujmu kombinuje s vysoko efektívnym systémom vygenerovaným v druhej vývojovej etape.

3. Vlastnosti služieb

Kým neviem, aké majú služby vlastnosti, nemôžem ich správne dizajnovať ani riadiť. Každá vlastnosť totiž spôsobuje, že jej musím prispôbiť proces, štýl riadenia, prácu s klientom, zariadenia aj personál.

3.1 Základné vlastnosti služieb

Obchodovanie so službami v národnej ekonomike i v medzinárodnom meradle nadobúda v súčasnosti značné rozmery. V tejto súvislosti sa vynára otázka, či sú služby odlišné od výrobkov v ekonomickom chápaní. Ak vychádzame z faktorov dopytu, tie sú sčasti spoločné pre výrobky i služby. Ved' rovnako producenti výrobkov, ako aj služieb sa usilujú o získanie príjmov zákazníka.

Základnými vlastnosťami akejkoľvek služby, ktoré sú spoločné s výrobkami sú predovšetkým vlastnosti týkajúce sa funkčnosti účinnosti a dizajnu.

- a. **funkčnosť** – schopnosť vykonávať požadované funkcie v požadovanom prostredí,
- b. **účinnosť** – schopnosť dosiahnutia určitého požadovaného stupňa výkonnosti, ovládateľnosti, hospodárnosti a trvanlivosti,
- c. **dizajn** - zahŕňa vytvorenie takého estetického dojmu, ktorý vyvolá emotívne pozitívny pocit vo vedomí zákazníka (pocit hygienickosti a bezpečnosti užívania).

3.2 Špecifické vlastnosti služieb

Táto časť textu sa zameriava na analýzu teoretických a praktických súvislostí jednotlivých špecifických prejavov služieb, ktoré odlišujú procesy ich tvorby a spotreby od obdobných procesov v podmienkach produkcie materiálnych statkov. Zároveň je potrebné upozorniť, že existuje len málo takých špecifických prejavov služieb, ktoré majú globálny charakter, t.j. všeobecnú platnosť pre celú sféru služieb. Naopak, čím hlbšie postupujeme v štruktúre sféry služieb, tým viac štrukturálnych špecifik vystupuje do popredia. Analýzu ekonomickej podstaty služieb môžeme

realizovať viacerými spôsobmi. V našom prípade sa o ňu pokúsime prostredníctvom špecifických prejavov služieb v troch základných oblastiach:

- špecifické znaky vlastnej služby,
- špecifické znaky procesov poskytovania a spotreby služieb,
- špecifické znaky trhu služieb.

Služby majú určité vlastnosti (črty), ktorými sa odlišujú od výrobkov a ktoré si z ekonomického hľadiska zasluhujú pozornosť. Ak zoberieme do úvahy napríklad charakter produkcie, tak v prípade výrobkov ide o masovú produkciu pre anonymného zákazníka, a v prípade služieb zase o individuálnu produkciu pre adresného zákazníka. Okrem toho existuje niekoľko ďalších špecifických vlastností, ktoré sú vlastné len službám. Najčastejšie sa uvádzajú nasledovné znaky služieb:

1. nemateriálnosť (nehmotnosť, nehmatateľnosť),
2. neskladovateľnosť,
3. neoddeliteľnosť (simultánnosť),
4. variabilita (rôznorodosť, premenlivosť alebo individuálnosť).
5. komplexnosť,
6. neopakovateľnosť (jedinečnosť),
7. kolektívnosť,
8. nenahraditeľnosť,
9. informačná asymetria,
10. prístup/prenájom.

3.2.1 Nemateriálnosť (nehmotnosť, nehmatateľnosť)

Niekedy sa táto vlastnosť služieb označuje (i keď trochu nepresne) aj ako nehmatateľnosť. Služby nemožno ochutnať, cítiť, vidieť alebo nahmatať ešte predtým, ako ich nakúpime. Toto determinuje jednu zo základných vlastností služieb - nemateriálnosť (nehmatateľnosť). Táto vlastnosť predstavuje charakteristický znak, o ktorom (vrátane jeho určitej rozpornosti) sme sa zmienili už v úvode textu pri analýze problémov definovania služieb. Nemateriálny charakter služieb sa veľmi často používa ako rozlišovací znak medzi službou a materiálnym statkom

(výrobkom a tovarom). Táto vlastnosť bola vyzdvihnutá už pri prvých pokusoch o definíciu služieb.

Sú však služby len statky nemateriálneho charakteru? Môžeme všetky nemateriálne statky považovať za služby? Taktiež by bolo možné položiť si ako prvú aj otázku, či sú služby činnosti (procesy) alebo výsledok určitých pracovných procesov (užitočný efekt). Pri hľadaní odpovede na prvú otázku musíme riešiť problém ekonomickej podstaty služby. Je možné všetkým službám priradiť nemateriálny charakter, alebo časť činností, ktoré budeme chápať ako služby, môže mať aj materiálny charakter? Tato diskusia súvisí do určitej miery aj s odvetvovým vymedzením služieb, o ktorom sme už hovorili. V prípade prijatia najširšej koncepcie sféry služieb akceptujeme zaradenie niektorých služieb do prvého a druhého sektora, a tým vlastne aj ich materiálny charakter.

Vlastnosť nehmatateľnosti sťažuje zákazníkom nákup určitých služieb, keďže ich nemožno prezrieť, cítiť, vyskúšať alebo iným zmyslom vnímať. Spôsobuje informačnú asymetriu a vedie k morálnemu hazardu u producenta. V tomto prípade sa kupujú vlastne procesy (čistenie odevov), zážitky (návšteva opery, múzea) alebo úspora času (stravovacie služby). Pre potenciálneho zákazníka je všeobecne ťažké ohodnotiť službu vopred. Napríklad klient, ktorý si dáva urobiť úpravu tváre, nemôže vidieť výsledok vopred. Plastický chirurg môže však na zvýšenie dôvery klienta a konkrétosti výsledku urobiť náčrt pravdepodobného výzoru po operácii. Z uvedeného dôvodu producent služby musí svojim klientom poskytnúť oveľa viac informácií, pomocou ktorých umožni rozhodovanie o kúpe a zvyšuje dôveru. Informácie o službe by mali byť zamerané skôr na zdôrazňovanie úžitku namiesto opisovania priebehu služby.

Službu nemôžeme uchopiť a ani skladovať ako bežný výrobok. Pre služby všeobecne platí, že posledný stupeň produkčného procesu nemá materiálny charakter, ale je činnosťou. Výsledkom procesu nie je nový materiálny statok, ale zmena objektu, na ktorý služba pôsobí, pričom táto zmena sa niekedy môže prejaviť až po určitom časovom odstupe (napr. vzdelávacie služby). Pri osobných službách sa menia niektoré vonkajšie, ale aj vnútorné znaky osoby (človeka), ktorý je objektom poskytovania služby. Pri vecných službách sa najčastejšie obnovuje alebo zvyšuje úžitková hodnota materiálneho predmetu. Stupne nemateriálnosti zobrazuje tabuľka nižšie.

Tabuľka 2 Nemateriálnosť služieb

Stupeň nemateriálnosti	Služby pre výrobu	Služby pre konečnú spotrebu
Služby, ktoré sú zásadne nemateriálne	Bezpečnosť, komunikačné systémy, franchising, internet, poradenstvo	Prehliadka múzea, aukcie, sprostredkovanie práce, zábava, vzdelávanie, cestovný ruch
Služby poskytujúce pridanú hodnotu k hmotnému produktu	Poistenie, údržba, reklama, dizajnérske služby	Služby pracovní a čistiarní, opravy, osobné služby, poistenie
Služby sprístupňujúce hmotný produkt	Veľkoobchod, doprava, skladovanie, financovanie, faktoring, výskum	Maloobchod, predajné automaty, požičovne, charitatívne služby

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

V podnikovej sfére spôsobuje nemateriálny charakter služieb množstvo praktických problémov vo viacerých oblastiach. Organizácie poskytujúce neplatené služby najčastejšie fungujú v podmienkach špecifických spôsobov financovania. Ciele strategického manažmentu sa pre oblasť služieb formulujú podstatne zložitejšie, čo znovu platí predovšetkým pre sféru neziskových organizácií. V personálnom manažmente komplikuje nemateriálny charakter služieb najmä oblasť normovania práce, hodnotenia jej kvality a hodnotenia kvality jednotlivých pracovníkov, ako aj možnosti uplatnenia platových systémov, kde by bola výška odmeny previazaná priamo na kvalitu práce jednotlivého pracovníka. Špecifický charakter služieb vyplývajúci z ich nemateriálnosti má svoj priamy dopad na možnosť hodnotenia služby zo strany spotrebiteľa.

3.2.2 Neskladovateľnosť

Vyplýva z toho, že služby sa nedajú odložiť (zmeškanie lietadla, vlaku) alebo skladovať, prípadne prenášať (výnimku tvoria niektoré druhy, napr. informačné služby skladované v bankách dát alebo stravovacie - v reštaurácii jedlo z mrazničky). Táto vlastnosť spôsobuje ťažkosti v bilancovaní ponuky a dopytu, je určitou bariérou obchodovateľnosti služieb a tvorby obchodnej politiky. Neumožňuje arbitráž v tom zmysle, že služby sa nemôžu nakúpiť a potom opätovne

predať za inú cenu. Preto sa mnohým producentom vidí nákladné ponúkať takú úroveň služieb, ktorá zodpovedá vrcholu dopytu. Keď je dopyt vyrovnaný, táto vlastnosť služieb nie je problémom, pretože je ľahké personálne zabezpečovať výkon služby vopred. Ale keď dopyt kolíše, vznikajú ťažkosti s jeho operatívnym zabezpečením. Mnohé firmy sú si stále viac vedomé stratených nákladov spôsobených čakáním, napr. rady v bankách, na preplnených parkoviskách, poštách, pretože zapríčiňujú odliv zákazníkov.

Neskladovateľnosť vyplýva z nemateriálnosti služieb. Znamená to, že spotrebiteľ služby môže túto vyžadovať len v momente, v ktorom je služba produkovaná - poskytovaná. Na neskladovateľnosť má významný vplyv kapacita, resp. potenciál na poskytovanie služby. Táto kapacita, resp. potenciál je ale k dispozícii k určitému časovému okamihu a prepadne, ak sa nepoužije. Prázdne hotelové izby, neobsadené miesta v lietadle alebo na divadelnom predstavení, nevyužitá hodina poradenskej služby nemôžu byť skladované, aby mohli byť poskytnuté v momente špičkového zaťaženia. Preto majú aj nemocnice voľné nevyužitá postele, požičovne neprenajaté autá, poradcovia nevyužitý čas, vlaky voľné sedadlá alebo hotely voľné izby.

Neskladovateľnosť služieb nie je možné zamieňať so skladovateľnosťou výsledku služieb, napr. na nosný objekt naviazaný na potenciály výkonu (vzdelanie alebo zdravie človeka) alebo stavu (ako stav po oprave na aute alebo stav po upratovaní budovy).

Z chýbajúcej skladovateľnosti, ako ďalšej zvláštnosti služieb, vyplývajú pre manažment nasledovné súvislosti:

- a) potreba intenzívnej koordinácie medzi produkciou a dopytom. Profesionálny manažment služieb musí zaručiť úzku spoluprácu kapacity produkcie a dopytu, aby zvládol problémy chýbajúcej skladovateľnosti. V mnohých odvetviach preto predstavuje manažment kapacity služieb centrálnu oblasť strategického riadenia prevádzky služieb.
- b) požiadavka flexibility pri plánovaní kapacity. Plánovanie krátkodobej kapacity produkcie pre služby je najmä funkciou rýchlosti ich realizácie (napr. sprostredkované služby „tečú“ cez podnik rýchlejšie ako služby, ktoré sa v podniku priamo spotrebúvajú), možnosti službu rezervovať (napr. krajčírstvo, kaderníctvo) a možnosti rozšírenia službového potenciálu (napr. pridané pracovné sily na polovičný úväzok). Niekedy firmy tento problém riešia aj cenovou diferenciaciou služby v čase jej zvýšeného dopytu alebo obmedzením šírky ponuky služieb v čase špičky.

- c) manažment krátkodobého usmerňovania dopytu. Manažment krátkodobého dopytu po službách sa uskutočňuje cez cenové opatrenia, komunikačné aktivity, ako aj ponuku alternatívnych možností služieb (napr. v kine s viacerými premietacími sálami vzniká možnosť vidieť aj iné filmy).
- d) potreba vysokej miery dostupnosti pri službách dennej spotreby. Služby dennej spotreby musia byť plne dostupné, pretože dosiahnuteľnosť služieb predstavuje hlavné výberové kritérium dopytujúceho (napr. reťazce fast-food, výroba kľúčov, detské jasle, pošty).
- e) možnosť priestorového oddelenia ponuky a dopytu po službách s malou frekvenciou použitia. Služby, ktoré nepatria k službám dennej spotreby (napr. ponuky inštitúcií výskumu trhu, poradenstvo podnikateľom), môžu byť ponúkané zákazníkom v priestorovej vzdialenosti, pretože:
 - predaj sa môže uskutočniť cez agentúru, telefón alebo korešpondenciu,
 - zákazníci sú pripravení na hľadanie informácií,
 - zákazníci sú pripravení podstúpiť cestu kvôli nákupu,
 - služba môže byť priblížená k zákazníkovi.

Problémy, ktoré vyplývajú z neskladovateľnosti služby môže firma čiastočne eliminovať opatreniami, ktoré robí na strane dopytu alebo ponuky. Na strane dopytu môže disproporciu medzi jej kapacitami a záujmom trhu eliminovať napr. reguláciou cien služieb. Diferenciáciou ceny v špičke presúva dopyt do skorších alebo neskorších prevádzkových hodín. Podobne môže využiť i systém rezervácie služieb alebo ponuku doplnkových služieb v čase špičky. Kým zákazník čaká v banke alebo v cestovnej kancelárii, môže využiť priestory bufetu alebo môže pozerat' video projekciu. Na strane ponuky môže firma v čase špičky riešiť situáciu zvýšením kapacít (presun pracovníkov z iných oddelení, prijatie brigádnikov), sústredením ponuky len na základné služby alebo rozšírením časovej ponuky na poskytnutie služby (predĺženie otváracích hodín na večer).

3.2.3 Neoddeliteľnosť

Neoddeliteľnosť služieb znamená, že takmer žiadna služba nemôže byť spotrebovaná na inom mieste ako je vyrobená. Neoddeliteľnosť sa chápe aj vo vzťahu k spotrebiteľovi služby. Vo väčšine služieb nie je možné oddeliť produkt - službu od jej konečného spotrebiteľa. Hmotný

produkt je vyrobený na jednom mieste a na inom spotrebovaný. Služby sa vyznačujú tým, že ich poskytnutie je časovo realizované zároveň s ich spotrebou. Tovar je vyrobený, predaný a spotrebovaný. Služby môžu byť najprv predané, potom poskytované a spotrebúvané (služby kultúry, dopravy). Na základe uvedeného sa produkcia a spotreba služby uskutočňujú simultánne. Simultánnosť sa chápe miestne a časovo. Vyplýva to z toho, že v službách existuje silná väzba miesta ponuky a miesta spotreby. Strihanie vlasov alebo lekárske prehliadky nemôžu byť vyprodukované a potom priestorovo transportované, aby sa spotrebovali na inom mieste. Služba je neoddeliteľná nielen od miesta a subjektu ponuky (od poskytovateľa), ale aj od subjektu spotreby. Niekedy dominuje neoddeliteľnosť aj na strane dopytu. Ak chce pacient, aby ho operoval konkrétny lekár, strihal konkrétny holič alebo aby mu spieval určitý spevák, iní mu tú službu neposkytnú v dimenziách, ktoré zákazník od svojich preferovaných poskytovateľov služieb očakáva. Princíp neoddeliteľnosti služieb vedie k tomu, že zákazník sa stáva súčasťou procesu poskytnutia a spotreby služby. Obaja aktéri, poskytovateľ i zákazník, ovplyvňujú výsledok poskytovanej služby.

Z princípu neoddeliteľnosti existujú aj výnimky, takže jeho všeobecná platnosť musí obsahovať obmedzenia. Možno dosiahnuť oddeliteľnosť z pohľadu miesta poskytnutia a spotreby služby. Rôzne technologické inovácie umožňujú napr. simultánnu produkciu i spotrebu informácií alebo zábavy na miestach, ktoré sú ďaleko od pôvodu ich uskutočnenia. Ako príklad môžeme uviesť prenos divadelného predstavenia cez televíziu. Čiastočne možno u niektorých služieb neoddeliteľnosť eliminovať poverením alebo zastúpením. Služby colného deklaranta nemusí využiť ako dovozca zákazník osobne, ale môže na to poveriť inú osobu. Podobne napr. vo sfére služieb daňového poradenstva zákazník požiadava daňového poradcu (v jeho kancelárii) aby ho zastupoval v daňovom konaní na daňovom úrade. Služba je poskytovaná i spotrebovaná časovo i miestne oddelene od konečného spotrebiteľa.

Neoddeliteľnosť v službách zároveň znamená, že zákazník sa stáva do istej miery obsahom produkčného procesu. Stretnutie so službou predstavuje moment „interakcie“ medzi zákazníkom a producentom, ktorá predstavuje okrem obchodnej výmeny tretí rozmer - psychologickú výmenu. Úroveň spokojnosti zákazníka bude závisieť od ochoty zamestnancov a ich schopnosti plniť jeho želanie. V tomto prípade postoj a komunikácia s klientom sú také dôležité, ako produkčno-technické parametre.

3.2.4 Variabilita (rôznorodosť, individuálnosť, heterogenita)

Charakter služby, jej kvalita, priebeh jej produkcie a spotreby sú v zásade jedinečné, pretože sú úzko prepojené na momentálny stav službového potenciálu (interná podmienenosť variability), ako aj na objekt poskytovania služby (externá podmienenosť variability). Individuálnosť vyplýva aj z nízkej miery možnej štandardizácie služieb. Tento aspekt môžeme veľmi jednoducho dokumentovať na príkladoch. Operné predstavenie toho istého diela v Národnom divadle a v regionálnom divadle predstavuje na prvý pohľad tú istú službu. No v skutočnosti tu existujú podstatné rozdiely, ktoré sa prejavujú napr. v cenovej politike. Zaspievanie tej istej árie tým istým spevákom už predstavuje inú variantu, pretože výkonnosť speváka sa s časom mení a môže sa meniť aj prostredie, v ktorom sa výkon realizuje. Aj každá operácia ľudského tela je jedinečná. Variabilita služby je podmienená aj spotrebiteľom, odborná prednáška pre študentov denného štúdia a pre študentov podiplomového štúdia z tej istej problematiky môže byť vždy iná. Variabilita na strane dopytu sa prejavuje tým, že akokoľvek by sme chceli nájsť dve podobné ošetrenia poranenia, každé je individuálne.

Variabilita služieb má zásadný dopad na manažment podnikov a organizácií a generuje zásadné marketingové opatrenia napr. v oblasti individualizácie ponuky, tvorby imidžu a podobne a omnoho vážnejší dopad má na riadenie službotvorných procesov, ktoré sa významne podieľajú na tvorbe hodnoty a konečnom úžitku pre spotrebiteľa. Množstvo významných manažérov v oblasti poskytovania služieb vníma variabilitu v oblasti poskytovania služieb ako riziko v dosahovaní výsledku. Podľa nich, každá možnosť variability pri poskytovaní služby znamená 50% riziko neposkytnutia sľúbenej hodnoty a teda aj úžitku spotrebiteľovi. Variabilita služieb teda spôsobuje premenlivosť procesu i výsledku poskytnutia služby. Týmto sťažuje aj hodnotenie kvality služieb. Výnimkou môžu byť služby, ktoré je možné štandardizovať. Do tejto kategórie patria napr. služby spojené s rezerváciou letenky, kúpy cestovného lístka, požičovní videokaziet, niektorých bankových alebo poisťovacích služieb. Štandardizácia umožňuje posúdiť kvalitu služieb vopred, pred ich kúpou.

V dôsledku vysokej variability služieb môžu poskytovatelia služieb urobiť niekoľko krokov zameraných na kontrolu ich kvality:

1. Starostlivo vyberať a vyškoliť personál. Prejavuje sa to vo zvýšenej dôležitosť práce s ľudskými zdrojmi vo sfére služieb. Je nevyhnutné pri tvorbe stratégie zavedenia novej služby

počítať s nárokmi na náklady, čas a potrebný školiaci personál na zabezpečenie kvalitného procesu výberu nového personálu, ako aj vyškolenia nového a pôvodného personálu.

2. Organizácie služieb môžu poskytnúť zamestnancom stimuly zamerané na kvalitu, ktoré sú založené na spätnej väzbe so zákazníkom. Môže ísť o permanentné skúmanie spokojností zákazníka pomocou hodnotiacich ankiet, vyhodnotenie najlepších pracovníkov, či poskytovanie špeciálnych bonusov na konci mesiaca na základe kvality poskytnutých služieb.

3. Štandardizovať procesy poskytovania služieb prostredníctvom organizácie ich poskytovania. Organizácia poskytujúca služby si vytvorí buď interné štandardy pre danú službu, aby jej kvalita nekolísala, alebo pripraví jej určité alternatívy pre zákazníka, aby služba lepšie vystihla jeho špecifické požiadavky.

4. Organizácie služieb môžu svojich zamestnancov viac zviditeľniť, prípadne umožniť tesnejší kontakt medzi zákazníkom a poskytovateľom služby.

3.2.5 *Komplexnosť*

Komplexnosť služieb vychádza z toho, že chápanie produktu a sortimentu vo sfére služieb je komplexné. Na produkt služieb možno pozerat' ako na mnohodomenzionálny zväzok činností a postupov, ktoré svojou jedinečnou kombináciou vytvárajú hodnotu a úžitok pre spotrebiteľa. Ponuka služby zákazníkovi pozostáva zo súboru jednotlivých služieb, pričom možno rozlišovať základné a doplnkové služby.

3.2.6 *Neopakovateľnosť (relatívna opakovateľnosť)*

Tento aspekt je veľmi úzko prepojený s aspektom variability a v mnohých prvkoch sa s ním prelína. Konštatovanie „nikdy nevstúpiš do tej istej rieky“ platí pre služby v podstate v plnom rozsahu. Dokumentuje to i predchádzajúci text. Navyše platí aj to, že spotrebiteľ/objekt môže tú istú službu poskytnúť ďalším, ktorí sú už jeho zákazníkmi, avšak nemôžeme tvrdiť že sa jedná o identickú službu (školenie školiteľov a neskôr ich samostatná prednášková činnosť). Aj opakovaný koncert alebo jazda taxíkom sú už neopakovateľné. Neopakovateľnosť ovplyvňujú všetky podmienky, v ktorých sa služby poskytujú. Ide o neopakovateľnosť z pohľadu poskytovateľa

služby i spotrebiteľ a služby (ich heterogenitu), ako aj z pohľadu faktora času i miesta poskytnutia služby.

3.2.7 Kolektívnosť spotreby statkov

Skutočnosť, že aj v najliberálnejšie zameraných trhových ekonomikách (napr. USA) je časť služieb poskytovaná netrhovým alebo polotrhovým spôsobom (bezplatne alebo za dotované ceny) naznačuje, že v rámci sféry služieb sa nachádzajú druhy služieb s takými špecifickými ekonomickými vlastnosťami, ktoré si vynucujú rôzne formy štátnych intervencií. Ide o čisté a zmiešané kolektívne statky, prípadne aj o statky s externými efektmi, ktorých podstatu a špecifiká môžeme v stručnosti popísať nasledovne:

Čisté kolektívne statky - spotreba čistých kolektívnych statkov má neoddeliteľný charakter (medzi spotrebiteľmi neexistuje konkurencia, t.j. spotreba statku jedným spotrebiteľom neobmedzí spotrebu iného spotrebiteľa, t.j. množstvo a kvalitu spotrebovávaného statku) a nie je možné technicky a ekonomicky vylúčiť ich zo spotreby. Nevylúčiteľnosť a nekonkurenčnosť spotrebiteľov spôsobujú plné zlyhanie mechanizmu trhovej tvorby ceny, a preto sú dôvodom pre realizáciu štátnych intervencií, predovšetkým vo forme priamej štátnej produkcie alebo štátneho financovania zabezpečenia týchto služieb.

Čisté kolektívne statky sa v rozhodujúcom počte prípadov realizujú netrhovými formami na základe princípov kolektívneho rozhodovania. Sem patrí údržba verejnej zelene, údržba miestnych komunikácií, výstavba a prevádzka majákov, cestných a železničných komunikácií a pod.

Zmiešané kolektívne statky - aj tieto služby majú niektoré špecifické vlastnosti, z ktorých vyplýva prípadná potreba štátnych intervencií. Štát podporuje produkciu a spotrebu zmiešaných kolektívnych statkov, a preto sa množstvo z nich realizuje polotrhovými alebo netrhovými formami. Základnými vlastnosťami zmiešaných kolektívnych statkov je porušenie existencie jednej z dvoch spomínaných vlastností (vylúčiteľnosť zo spotreby a konkurenčnosť v spotrebe). Novým prvkom, ktorý sa objavuje v týchto službách je faktor preťaženia, ktorý skúma vzájomný vzťah medzi množstvom spotrebiteľov, ktorí v danom momente spotrebovávajú statok, a celkovou kvalitou (úžitková hodnota) statku. Bod preťaženia je bodom, do ktorého sa kvantita (kapacita) a kvalita služby priamoúmerne zvyšujú a po dosiahnutí bodu preťaženia sa vzájomný vzťah obráti

a má charakter nepriamej úmery, t.j. so zvyšujúcim sa množstvom (kapacitou) sa kvalita služby znižuje.

Teória kolektívnych statkov je základom pre mnohé teórie vo verejnej ekonomike a budú predmetom skúmania v nasledujúcich predmetoch počas štúdia.

3.2.8 Nenahraditeľnosť

Nenahraditeľnosť je typická v niektorých službách napr. zdravotníctva alebo pri službe, ktorú poskytnú požiarnici počas požiaru. Bez spotreby niektorých zdravotných úkonov by človek nemohol žiť. Preto služby v tejto sfére nebývajú predmetom právnej ochrany duševného vlastníctva. Takéto služby spravidla nemajú substitút.

3.2.9 Informačná asymetria

Rozumie sa ňou rozličná miera informovanosti, ktorou disponujú ekonomické subjekty vstupujúce do vzájomných trhových vzťahov. Nastáva vtedy, keď jedna strana trhu vie viac než druhá strana. V prípade služieb je problém informačnej asymetrie predovšetkým na strane kupujúceho, ktorý nemôže poznať dokonale všetky okolnosti trhovej výmeny týkajúcej sa parametrov produktu služba. Ovplyvnené je to predovšetkým tým, že produkcia a spotreba služieb sa stotožňujú. Preto napr. kvalitu služby nemožno stanoviť pred spotrebou.

Služby sú teda zriedka „skúmateľný“ tovar. Väčšinou ide o tovar „skúsenostný“ a niekedy, ako v prípade zdravotníckych služieb, o „dôveryhodný“, resp. „spoľahlivý“ produkt. Pri kúpe televízora alebo auta je spotrebiteľ spravidla dobre informovaný, ak však ide k lekárovi, väčšinou kupuje doktorovu znalosť, alebo informovanosť. Pacient sa musí spoliehať na úsudok lekára o tom, či je stanovená diagnóza správna, aká forma rekonvalescencie bude využitá, aké lieky sú potrebné, či je operácia vhodná, atď. Je omnoho zložitejšie ohodnotiť rôznych lekárov ako rôzne televízory. To je dôvod, prečo sa vlády rozhodli udeľovať licencie lekárom a stanoviť predpisy o podávaní sortimentu liekov pacientom.

Aj keď sa vyslovujú argumenty, že konečná kvalita niektorých služieb závisí od interakcie medzi spotrebiteľom a poskytovateľom, najmä v prípade služieb vzdelávacích a podnikateľských (poradenské, právne, audit, konzultačné), zostáva faktom, že producent vie viac vopred o kvalite

produktu ako kupujúci. Asymetrické informácie o produkte a jeho kvalite vyplývajúce zo vzťahu medzi spotrebiteľom a producentom vedú k dvom typom problémov:

1. k morálnemu hazardu,
2. k nepriaznivému výberu, resp. k výberu podľa reklamy.

Morálny hazard na strane producentov vzrastá, keď spotrebiteľia majú málo možnosti na monitorovanie kvality. To znamená, že predávajúci majú malú stimuláciu na poskytovanie kvalitných služieb. Problém morálneho hazardu je pálčivý najmä v jednorazovom vzťahu medzi spotrebiteľom a producentom. To vysvetľuje, prečo mnohí zákazníci poukazujú na problém kvality reštauračných, taxi služieb a podobných, menej často využívaných služieb.

V prípade väčšiny služieb sa kvalita mení počas určitého obdobia, napr. dobrá služba dnes nemusí znamenať dobrú službu zajtra. Opakovaný nákup služby môže pomôcť predchádzať problému morálneho hazardu pôsobením na dodávateľov, aby sa usilovali o dobrú povesť firmy. Opakovaný nákup nemusí vždy vykonať ten istý spotrebiteľ, na tom istom trhu alebo v tej istej službe, aby dosiahol požadovaný efekt. Ved' medzi spotrebiteľmi sa uskutočňuje odporúčanie, ktoré môže byť rovnako užitočné (overiť si kvalitu služieb realitnej kancelárie môže zákazník aj prostredníctvom priateľov alebo rodiny).

Asymetrické informácie v službách utvárajú ďalej nepriaznivý, alebo reklamný výber. Tento aspekt vzniká, keď poskytovateľ služby nemôže rozlíšiť medzi rôznymi typmi zákazníkov alebo keď kupujúci nemôže rozlíšiť medzi rôznymi typmi producentov. Príklady takejto situácie zahŕňujú trh finančných služieb (poisťovacích, úverových), kde poskytovateľské firmy nie sú si isté rizikom, pripadajúcim na rôznych zákazníkov. Problém reklamného výberu sa vzťahuje aj na väčšinu služieb pre podnikateľskú sféru (poradenských, právnych), ale aj zdravotníckych, kde kupujúci sú konfrontovaní s poskytovateľom služby rôzneho oprávnenia. V takých prípadoch „dobrí“ kupujúci t.j. nízko rizikovní jednotlivci na poisťovacích alebo úverových trhoch alebo „dobrí“ poskytovatelia služieb (právnici, konzultanti, lekári), majú tendenciu odkloniť sa od trhu „zlých“ predávajúcich a kupujúcich.

Vidíme teda, že problémy asymetrických informácií prenikajú do mnohých odvetví služieb. Táto skutočnosť má viacero dôsledkov:

1. nepresná informácia je jednou z hlavných príčin potreby kontrol a regulácií v službách,
2. časté používanie dobrého mena firmy na označenie kvality znamená, že trh služieb a jeho segmenty sú poznačené necenovou konkurenciou,

3. dobré meno firmy, ako žiadna iná nehmotná zložka vytvára stimuláciu predaja na zahraničných trhoch, aby maximalizovala získanú rentu.

3.3 Spoločné a odlišné znaky služieb

Ako je uvedené vyššie, služby so sebou prinášajú celý rad špecifik. Majú množstvo spoločných aj odlišných znakov. Tieto vyplývajú predovšetkým z ich vlastností. No veľmi výrazne sa prejavujú aj v procese ich výmeny na trhu. Spoločné a zároveň odlišné znaky (v závislosti od typu poskytovanej služby), ktoré sa prejavujú v tomto procese výmeny, sú nasledovné:

a) Nemožnosť transferu vlastníctva - nemožnosť opätovného predaja služby. Keďže poskytnutím služby nevzniká nový materiálny statok, ale dochádza len k zmene určitých vlastností objektu, nie je možné ďalšie pokračovanie distribučného procesu (napr. vo forme veľkoobchod - maloobchod). Poskytnutím služby nevznikajú pre zákazníka žiadne vlastnícke práva a aj v prípade, že poskytuje obdobnú službu ďalej iným spotrebiteľom, nejde už o identickú službu.

b) Dopyt po službách - dopyt po službách vzniká špecifickým spôsobom, predovšetkým z titulu kvalitatívnej alebo kvantitatívnej nemožnosti objektu zabezpečiť spotrebu služby samoprodukciou, prípadne tento dopyt môže byť generovaný ekonomickými rozhodnutiami. Rozhodovanie o dopyte môže vyplývať:

- zo špecifických schopností a možností zákazníka, t.j. vlastná produkcia služby nie je možná buď z pohľadu požadovanej kvality, požadovaného rozsahu alebo množstva,
- z existencie náhodných a krátkodobých problémov (porucha, havária),
- z titulu nedostatočného vybavenia objektu (chýbajúce materiálne vybavenie, akými sú napr. nástroje, prístroje),
- z možností dosiahnuť špecifické podmienky pri spotrebe (anonymita, kontakt s iným subjektom, ktorému dôveruje),
- z právneho podkladu, tzv. povinná - vynútená spotreba (povinná školská dochádzka, povinné očkovanie).

Dopyt má najčastejšie spontánny, individuálny charakter a je podmienený vonkajšími podmienkami.

c) Problémy s predvídaním kvality služby. Pre prevažnú väčšinu služieb platí, že kapacita a schopnosť poskytnúť ich existuje dopredu, avšak kvalita služby (výsledná hodnota a úžitok pre spotrebiteľa) je určená až procesom jej simultánnej produkcie a spotreby a výsledok sa prejaví niekedy až po určitom časovom odstupe. Spotrebiteľ preto pri nákupe služieb kupuje vždy do určitej miery „mačku vo vreci“, vie len rámcovo, čo objednáva a znáša viaceré riziká. Spotrebiteľ sa musí pri výbere služby orientovať na charakteristiky službového potenciálu, prípadne aj jeho vzťahy s územím. Zmena čo i len jednej osoby - kontaktného subjektu môže znamenať zásadnú zmenu služby a jej kvality. Úžitok so spotreby tej istej služby rôznymi osobami býva rôzny.

d) Existencia vplyvov „verejnosti“. Pri procesoch poskytovania služieb sa veľmi často uplatňuje významný faktor vplyvu verejnosti. Predovšetkým pri netrhových a polotrhových formách produkcie a spotreby sa rozhodovanie o spotrebe nerealizuje len na úrovni dodávateľ — odberateľ. Keďže ide o verejné prostriedky, proces nadobúda podobu kolektívneho rozhodovania (verejnej voľby) so všetkými jej špecifikami, zložitosťami a nedokonalosťami. Podstata kolektívneho rozhodovania spôsobuje veľmi často uniformitu poskytovaných služieb, viazanosť jedného druhu služby na iný, obmedzenie prístupu k niektorým druhom služieb, obmedzenie priestoru pre vlastný manažment organizácií. Organizácie poskytujúce verejné služby majú veľmi často obmedzený priestor pri rozhodovaní sa o štruktúre svojho produktu a aj obmedzené možnosti výberu spotrebiteľa svojich služieb.

e) Špecifické výmenné vzťahy. Poskytovanie služieb je charakteristické tým, že ich časť sa realizuje netrhovým alebo polotrhovým spôsobom (najmä z titulu už spomínanej existencie kolektívnych statkov). Služby sa odlišujú od tovaru aj tým, že v prípade tovaru kupujú spotrebiteľia ponúkané produkty v určitých časových intervaloch, pričom tovar zaplatia pri nákupnom procese a len málokedy vstupujú do formálneho vzťahu s ponúkajúcim. V oblasti služieb veľmi často vznikajú vzťahy medzi zákazníkmi a poskytovateľmi služieb založené na báze určitého typu členstva. Prednosťou organizácie služieb s podobným vzťahom k zákazníkom ako pri členstve je to, že táto má stály prehľad o aktuálnom kontingente zákazníkov a spravidla vie určiť, do akej miery spĺňa jej ponuka služieb požiadavky zákazníkov. Zjednodušené výmenné relácie pre služby môžu nadobudnúť rozličné modifikácie.

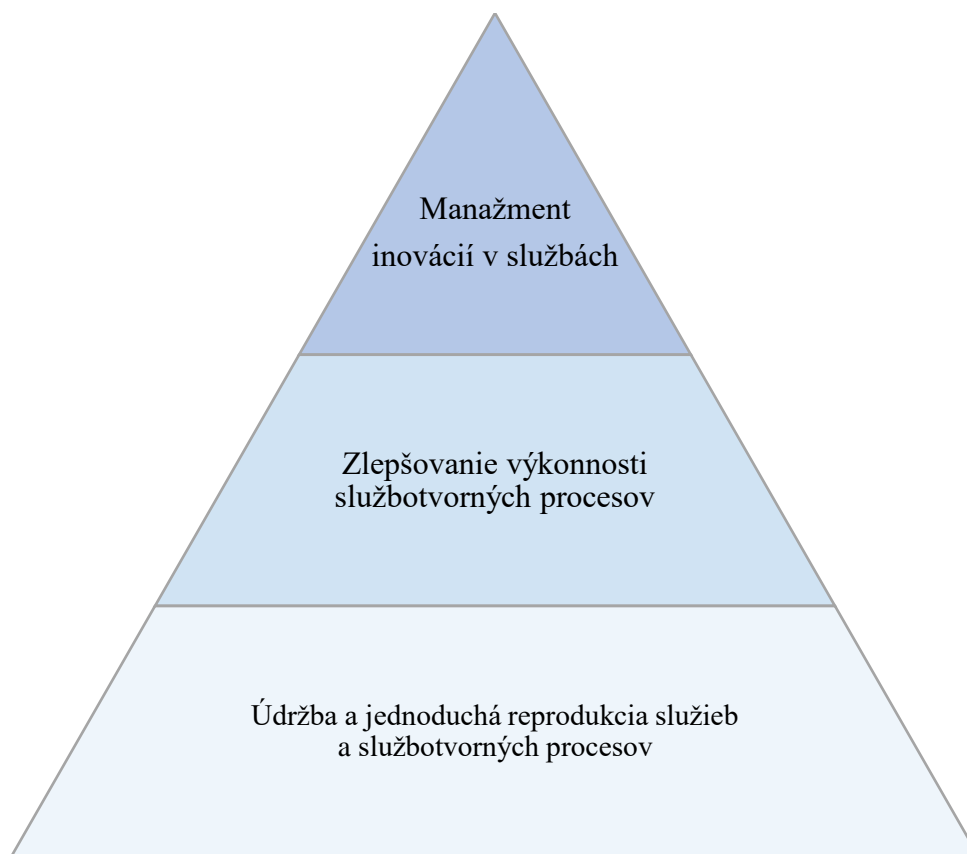
f) Územný princíp tvorby siete zariadení poskytujúcich služby - tento prvok bol charakteristický najmä v podmienkach plánovaného hospodárstva, ale v niektorých odvetviach služieb môžeme predpokladať jeho pôsobenie ako v podmienkach transformácie, tak aj v

podmienkach zmiešanej ekonomiky. Územný princíp sa môže uplatňovať predovšetkým pri poskytovaní všetkých druhov verejných služieb (vrátane vlastného výkonu verejnej správy). Územný princíp vytvára predpoklady pre optimálne pokrytie územia ponukou danej služby ako z pohľadu jej poskytovateľa, tak aj z pohľadu jej spotrebiteľa.

Z uvedeného vyplýva, že služby v sebe nesú celý rad tak spoločných ako aj odlišných znakov, ktoré vychádzajú z ich špecifických vlastností. Tieto sa potom premietajú aj do procesu poskytovania služieb i do procesu spotreby služieb. Rôznorodosť sféry služieb a rozmanitosť jej ponuky si vyžaduje od riadiacich pracovníkov vedieť tieto špecifiká konkretizovať na nimi poskytované služby. Všetky uvedené spoločné a odlišné znaky ako aj špecifiká služieb a procesov ich poskytovania sa premietajú aj do jednotlivých stránok riadenia a marketingu služieb, kvality služieb a hodnotenia spokojnosti spotrebiteľa so službami. Analýza týchto špecifik vytvára dôležité východisko pre formovanie systému riadenia a poskytovania služieb, ale aj hodnotenia kvality služieb.

4. Moderné prístupy k riadeniu služieb a vplyv technológií

Vývoj v oblasti riadenia služieb je založený na neustálom zlepšovaní zabezpečovacích systémov. Tie vychádzajú z predpokladu, že podnik poskytuje dobré služby, ktoré tvoria hodnotu pre zákazníka. Následné manažérske procesy sú založené na tzv. hierarchii rozvoja služieb, pri ktorých sa postupuje od údržby služieb a službotvorných procesov k zlepšovaniu výkonnosti službotvorných procesov až na najvyššiu úroveň, ktorou je v súčasnosti riadenie inovácií v službách. Grafické znázornenie rozvoja manažérskych prístupov k riadeniu služieb predstavuje nasledovný obrázok.



Obrázok 3 Hierarchia manažérskych prístupov k riadeniu a rozvoju služieb
Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

4.1 Pridávanie úžitkovej hodnoty cez služby

Zákazníci, ktorí sú nedostatočne spokojní, zostávajú s organizáciou do okamihu, kým im iná organizácia neponúkne buď nižšiu cenu alebo o niečo lepšie podmienky v oblasti komfortu alebo o niečo málo vylepšenú službu. Výskumy dokazujú, že množstvo zákazníkov síce pri otázke o spokojnosti so službou odpovie, že boli „spokojní“ alebo „bolo to v poriadku“, ale následné výskumy v indexe návratnosti zákazníkov preukazujú opak. Tento jav je evidentný aj pri zákazníkoch, ktorí neodpovedajú na takéto otázky vôbec. To dáva možnosť manažérom rýchlo zistiť kvalitu ponúkaného produktu/služby a prijať opatrenia na podporu spokojnosti.

Lojalita zákazníka je postavená na základoch, ktoré predpokladajú, že jadro produktu/služby bude bezvýhradne poskytnuté perfektne. Pri jadre produktu neexistujú žiadne kompromisy. Na tomto predpoklade sa dá stavať necenová konkurencia. Lojalita zákazníka sa získava následným rozvojom hodnoty produktu o doplnkové a podporné služby, ktoré zvyšujú úžitok spotrebiteľa vyšším tempom ako rastú náklady producentovi produktu/služby. Práve doplnkové služby pridávajú hodnotu a sú často možnosťou výrazne zvýšiť úžitok zákazníka a tým predbehnúť konkurenciu. Základným slovíčkom je „pridať“. Avšak vždy treba dbať na dokonalosť jadra služby.

V praxi častokrát počuť vyjadrenie poskytovateľa služby: „Ak to spravíme pre Vás, budeme to musieť urobiť pre každého“. Tento výraz značne irituje zákazníka, pretože principiálne zákazník v službách chce mať individuálnu starostlivosť aj pri masovo poskytovaných službách. V žiadnom prípade nie je možné zákazníka navonok pomenovávať internými hodnotiacimi ukazovateľmi (čísla, kódy, skupiny, transakcie,...). V každom prípade musí existovať minimálne dostatočná kapacita (na strane výrobných faktorov, najmä práce) na špeciálnu starostlivosť a jedinečný prístup. V procese kreovania služieb, ktoré pridávajú hodnotu, je neprípustný unifikovaný proces bez dostatočnej kapacity pre individualizované riešenia.

Najväčšou chybou, ktorú manažéri robia je unifikácia prístupu ku zákazníkovi. Zásadný omyl je spôsobený neodlišovaním a všeobecne zlým pochopením zabezpečovacieho systému, ktorý musí byť jednoduchý a efektívny (unifikácia a štandardizácia) verzus rozoznávanie potrieb a želaní zákazníkov, t.j. nastavovania individualizácie a špecializácie prístupu ku konečnému zákazníkovi. Tento rozkol moderné manažérske teórie nazývajú problém „TRIZ“ alebo problém „trade-off“, pri ktorom sa musia súčasne riešiť problémy, ktoré sa vzájomne vylučujú. V praxi to

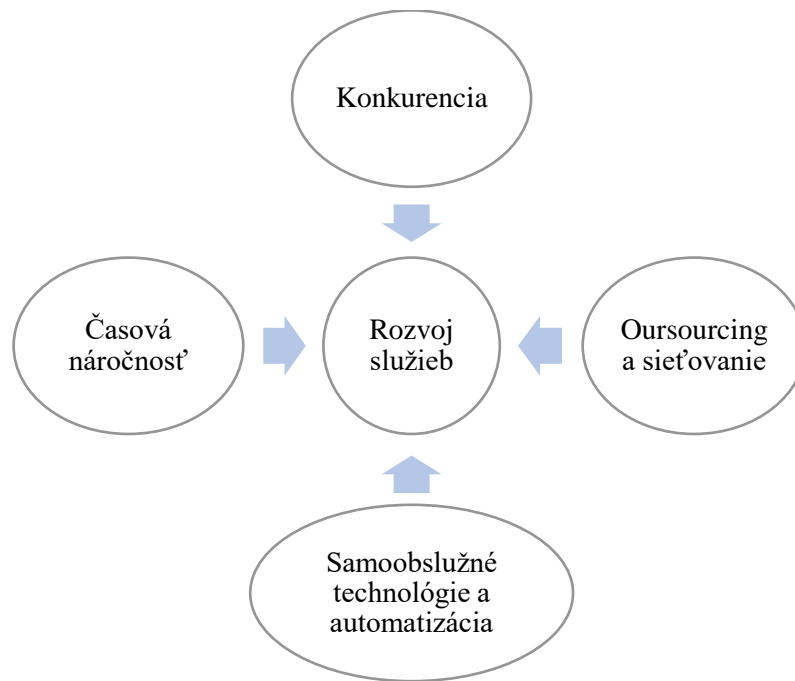
znamená, že si manažér musí vybrať, ktorý problém bude prioritou a ktorý „obetuje“ v prospech vyriešenia prvého problému.

Nové manažérske prístupy poskytujú modely tvorby hodnoty a ich neustály rozvoj v čase pre zákazníkov. Ako príklad uvádzame modely zvyšovania hodnoty niekoľkých významných spoločností:

- *Nordstrom* bez akýchkoľvek otázok a námietok prevezme tovar od zákazníka späť.
- *Federal Express* je vždy spoľahlivý. Avšak, ak sa zásielka nedostane na určené miesto, zákazník má k dispozícii užívateľský systém sledovania zásielky podľa kódu.
- *Dell* prispôsobuje zákazníkom počítače, aby presne splňali požiadavky, a to veľmi rýchlo.
- *Amazon* zasiela zákazníkom informácie o knihách z kategórií, ktoré zákazník v minulosti použil.
- *Hallmark* umožňuje zákazníkom vytvoriť si vlastnú pohľadnicu aj so známkou.

Pri zvažovaní nástrojov pridávania hodnoty prostredníctvom služieb je nutné zvažovať faktory, ktoré vplývajú na rast a rozvoj služieb. Všetky tieto faktory, ako znázorňuje nasledovný obrázok, je možné zhrnúť do štyroch väčších skupín:

1. konkurencia,
2. časová náročnosť,
3. outsourcing a tvorba partnerských sietí,
4. samoobslužné technológie a automatizácia.



Obrázok 4 Faktory vplývajúce na rast a rozvoj služieb
 Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

4.2 Princípy zvyšovania hodnoty

V teórii ako aj v praxi sa vyvinulo niekoľko princípov, na ktorých je možné zakladať nástroje a techniky zvyšovania hodnoty pre zákazníka prostredníctvom služieb. Vzhľadom na význam ľudského faktora sú všetky zamerané predovšetkým na zamestnancov, avšak vzhľadom na vyššie spomenuté vzťahy organizačné faktory a spokojnosť zákazníka je zrejmé, že na prístup zamestnancov je ovplyvnený nielen organizáciou, ale aj fungovaním systému zabezpečovania služby.

Základné princípy zvyšovania hodnoty:

- Flexibilita
- Rýchlosť
- Personalizácia
- Iniciatívnosť
- Nezvyčajný komfort

- Konštantná spoľahlivosť
- Konštantná zdvorilosť a starostlivosť

Iný názor na základné princípy, resp. na základné hodnoty, ktoré zabezpečia zvyšovanie výkonnosti služieb má Berry (2004). Prestavuje 7 základných hodnôt, ktoré musia byť zabezpečené.

Tabuľka 3 Berryho základné hodnoty zabezpečujúce zvyšovanie výkonnosti služieb

Základná hodnota	Stručný popis
1. Inovácia	Neustále sa snažiť prelomiť „status quo“ s cieľom poskytnúť niečo lepšie.
2. Excelentnosť	Neuspokojí sa s „dobrým“, pretože „dobrý“ nie je nikdy dosť.
3. Zábava	Vytvoriť zábavné, nestresové pracovné prostredie.
4. Tímová práca	Zabezpečiť, aby tímová práca bola neustále testovaná, skúšaná a následne úspešná a zároveň vnímaná ako samozrejímavá vec v práci i v živote.
5. Rešpekt	Rešpektovať zamestnancov, zákazníkov, partnerov a podnikateľskú komunitu.
6. Integrita	Vysoko hodnotiť serióznosť a integritu ako správny spôsob konkurencie.
7. Sociálny zisk	Poskytovať výhody aj pre spoločnosť okrem úzkych ekonomických cieľov. Zabezpečiť spokojnosť všetkých záujmových skupín, nielen zákazníkov.

Prameň: Dean, A. M. 2004. Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges. In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 4, 2004. p. 332 – 350.

Zákazníci berú tieto princípy veľmi osobne. Zabezpečenie spomenutých princípov vytvára emocionálne prepojenie zo strany zákazníka. Vytvorenie vzťahu so zákazníkom na týchto princípoch je síce náročný proces, avšak neskôr sa to vypláca v oblasti lojality zákazníka a zníženého rizika prelomenia tejto dôvery zo strany konkurencie.

Nezáleží na automatickom použití e-commerce technológií alebo využití iných moderných spôsobov komunikácie. Dôležitým faktorom je to, ako tieto nové technológie vytvárajú očakávania zákazníkov a chápu, čo zákazníci očakávajú od spoločnosti a aké budú mať požiadavky v budúcnosti. Zaujímavým zistením je fakt, že úspešná aplikácia moderných technológií

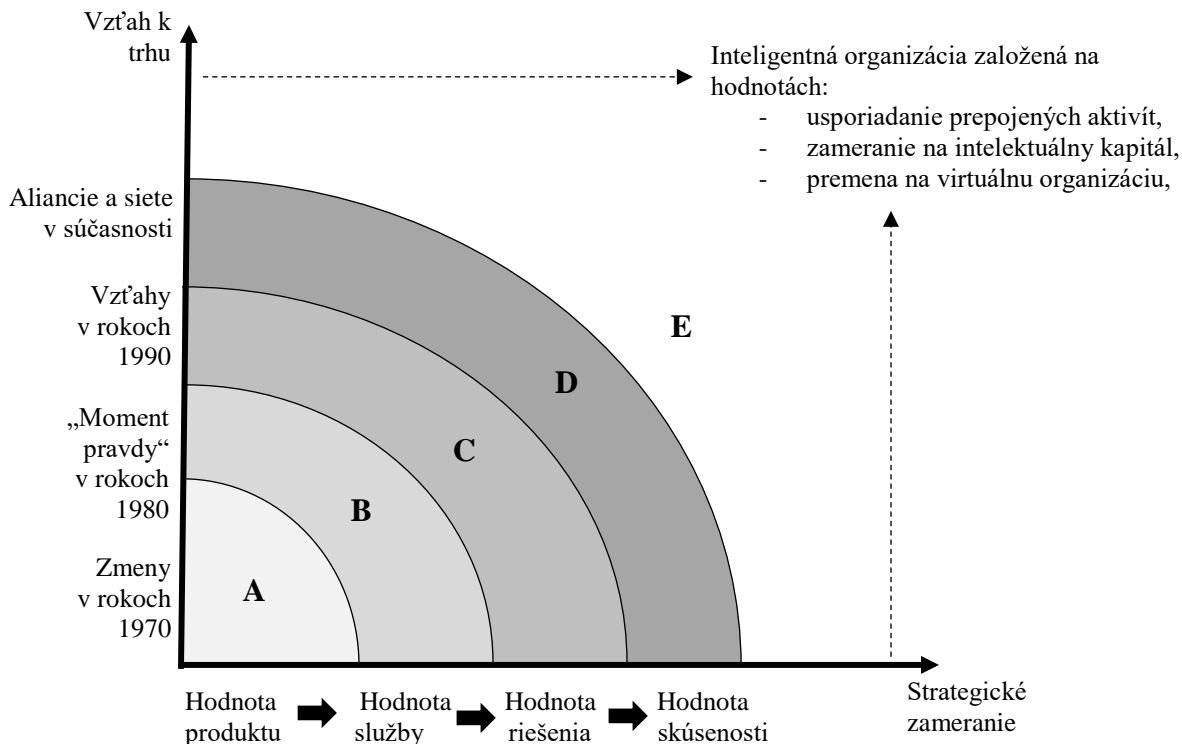
zabezpečujúcich zvýšenie hodnoty úžitku v jednej oblasti vyvolá nároky zákazníkov v absolútne inom odvetví, od ktorého využitie podobných technológií automaticky očakávajú.

Existuje niekoľko elementov e-commerce, ktoré zákazníci obľubujú:

- Zabezpečiť on-line tok každého aspektu v interakcii so zákazníkom.
- Nechať zákazníka, aby povedal príbeh priamo pred príslušným zamestnancom, ktorý daný problém komplexne vyrieši a neposunie ho ďalej.
- Zabezpečiť, aby sa zákazník nemusel nikdy opakovať.
- Zabezpečiť, aby zákazník nikdy nemusel volať dvakrát kvôli tej istej veci.
- Zabezpečiť, aby nikdy nič nezostalo v systéme nedoriešené.
- Ubezpečiť zákazníka o dosiahnutí pozitívneho výsledku na každom kroku.
- Zasláť informáciu o doriešení problému pred tým, než sa zákazník začne intenzívne zaujímať, čo sa deje a v akom štádiu je celá vec.

4.3 Procesne orientované metódy riadenia

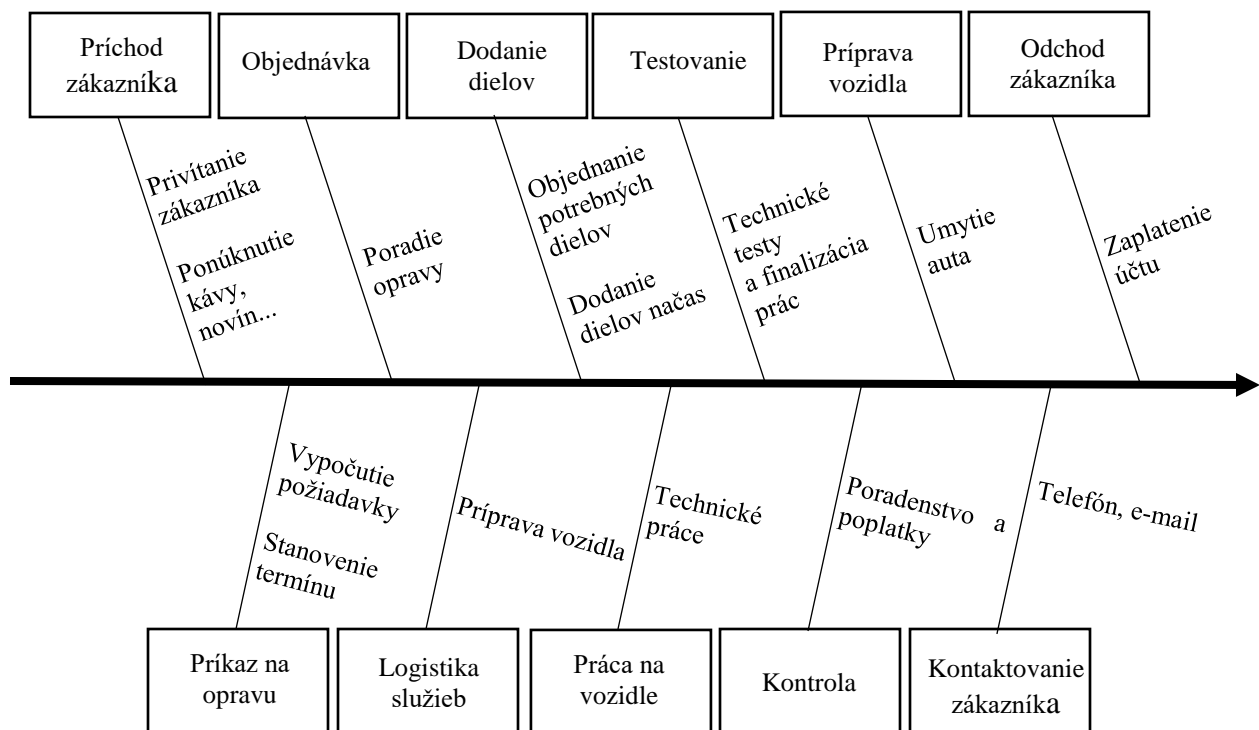
Moderné metódy riadenia služieb sú založené na poznatkoch minulých metodík, pričom ich vývoj smeruje ku komplexnosti poskytovateľov služieb založenom na multifunkčných sieťach a komplexných servisných miestach. Vývoj v oblasti manažmentu službotvorných procesov je znázornený na obrázku.



Obrázok 5 Vývoj manažérskych prístupov v službách

Prameň: Dean, A. M. 2004. Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges. In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 4, 2004. p. 332 – 350.

Nové metódy riadenia službotvorných procesov sú založené predovšetkým na procesnom prístupe, v ktorom sa uplatňujú rôzne metodiky zvolené vzhľadom na riešený problém (DBR, Value Chain, Kanban, 5S, Six Sigma, Štíhly Manažment, Výkonový manažment, Balanced Scorecard, Kaizen, CPM, Projektový manažment, ERP,...). Všetky prístupy sledujú jediný cieľ, ktorým je uspokojenie zákazníka efektívnym spôsobom bez akýchkoľvek chýb v systéme. Založené sú na mapovaní službotvorného toku v organizácii pričom sa využíva metodika procesnej mapy „Fish Bone“ (rybia kosť), v ktorej sa najskôr definujú žiadané výsledky (vzhľadom na zákazníka) a následne sa postupuje spätne v určovaní nevyhnutných krokov, ktoré vedú priamo k vytvoreniu hodnoty (value) pre zákazníka. Jednoduchý príklad službotvorného procesu servisu auta je znázornený na nasledovnom obrázku.



Obrázok 6 Príklad metodiky procesnej mapy „Fish Bone“ v službotvornom procese servisu motorového vozidla

Prameň: Vlastné spracovanie na základe GUSTAFSSON, A., JOHNSON, J. D.: *Competing in a Service Economy*. Michigan: University of Michigan, 2003.

Základnou charakteristikou dobrého riadenia systému službotvorných procesov je schopnosť a kompetencie riadiť systém strategicky. Každá spoločnosť je vnímaná ako jeden celok v podobe organizmu, ktorý musí nevyhnutne fungovať „zdravo“, ak chce prežiť vo svete konkurencie a globalizácie. Produkčné systémy orientované na zákazníka preto dostávajú nový rozmer. Významným sa stáva nielen schopnosť organizácie získať kontrakt alebo zákazníka, ale najmä schopnosť organizácie dodať hodnotu pre zákazníka v takom rozsahu, aby na jednej strane práve produkt spoločnosti tvoril tzv. „prvú voľbu“ pre zákazníka a zároveň poskytnutie tohto produktu pre spoločnosť priniesol adekvátnu odmenu v podobe zisku.

Nové prístupy v strategickom riadení operácií spoločností orientujú svoju pozornosť na poskytovanie „dobrých“ vecí pred dôrazom na poskytovanie vecí „dobré“. Práve tento prístup núti prevádzkových manažérov meniť pohľad z vonka svojej kompetencie dovnútra na procesy, ktoré

sa vykonávajú pri tvorbe hodnoty pre zákazníka. Odklon od princípu produkovať veľa s malou ziskovou maržou a konkurovať cenou sa nahrádza inými konceptmi, kde sa do popredia dostáva práve zisková marža z produkovanej hodnoty.

Chápanie firmy nie je založené na vnímaní jednotlivých zložiek ako funkčne založenej organizácie, ale ako reťazca, kde každá bunka rozumie svojmu postaveniu a prispieva k dosiahnutiu celkového cieľa organizácie.

4.4 Informačné technológie v službách

Následkom globalizácie IT naberajú na dôležitosť a to nie len v oblasti služieb. Rozvoj sietí, technológií a väčšia dostupnosť informácií viedlo k zlepšeniu procesného riadenia v službách a zároveň aj k vzniku nových služieb. Ako príklad môžeme uviesť kuriérske služby, ktoré umožňujú nie len zaslanie balíčka z jedného konca sveta na druhý za pár dní, ale aj sledovanie polohy daného balíčka.

Posledné dekády boli charakteristické rozvojom tzv. „inteligentných sietí“. Pod „inteligentnými sieťami“ chápeme prepojené počítačov so sieťou, ktorá umožňuje efektívnu komunikáciu a prenos dát medzi jednotlivcami v organizácii, medzi organizáciami navzájom ale aj medzi zákazníkmi a organizáciami. Sawhney (2001) definoval štyri výhody „inteligentných sietí“:

- *arbitráž* (umožňuje umiestniť organizáciu, alebo niektoré procesy na miesto, kde sú nižšie náklady ako napríklad call centrá, vývoj software v Indii,...),
- *agregácia* (kombinuje izolované elementy infraštruktúry do jednej spojenej, zdieľanej infraštruktúry),
- *koordinácia* (koordinácia procesov medzi účastníkmi a organizáciami),
- *konsolidácia* (rôzne informácie z rôznych zdrojov sú konsolidované do individualizovaného balíčka pre konkrétneho zákazníka).

Často využívaním je aj outsourcing a off-shoring, ktorý umožňuje efektívnejšie riadenie procesov prostredníctvom špecializovaných, externých organizácií. Ako príklad môžeme uviesť prenesenie kompetencie technickej údržby budovy na externú organizáciu, ktorá v jednom veľkom balíku služieb ponúka kompletnú údržbu (ako napríklad údržba výťahov, klimatizácie, upratovanie

a podobne). Takto organizácia nemusí zamestnávať množstvo zamestnancov vykonávajúcich špecifické činnosti a tým môže ušetriť na mzdových nákladoch. Outsourcing za založený na teórii úspor z rozsahu.

Technológie v službách majú nasledujúce roly (Johnston a Clark, 2005):

- *Násobenie poznatkov.* Využívanie informačných systémov, ktoré obsahujú relevantné informácie o zákazníkoch umožňujú organizácii poskytovať profesionálnejšiu a efektívnejšiu službu. Napríklad niektoré hotely uchovávajú informácie o pravidelných zákazníkoch a ich preferenciách ako napríklad preferencie typu izby, stravovacie požiadavky a podobne.
- *Zjednodušenie služieb.* Využívanie IT značne zjednodušuje a eliminuje počet potrebných krokov/úkonov v procese služieb.
- *Prispôsobenie služieb.* Ako príklad môžeme uviesť supermarkety Tesco, ktoré prostredníctvom členských kariet vybudovali databázu preferencií zákazníkov. Takto je možné cieľovať ponuky určitej špecifickej skupine zákazníkov podľa ich preferencií.
- *Zvýšenie spoľahlivosti.* IT majú dôležitú rolu v automatizácii rutinných procesov, ktoré znižujú chybovosť.
- *Uľahčenie komunikácie.* IT poskytujú organizáciám mnohé možnosti v oblasti komunikácie so zákazníkmi.
- *Rozšírenie služieb.*
- *Znižovanie nákladov.* Odstraňuje neefektívne a opakujúce sa kroky v procese služieb.
- *Zvýšenie kontroly zákazníkmi.* Kontrola služby zákazníkmi zvyšuje ich lojalitu, dáva im pocit dôležitosti a zároveň sa tak služby stávajú transparentnejšími.
- *Aspekty technologického pokroku.* Napríklad využívanie informačných systémov na univerzitách kde sú študentom prístupné prednášky a študijné materiály.

E-služby sú využívané naprieč celým sektorom služieb ako napríklad v bankách (internetbanking, mobilné aplikácie), e-shopoch (*Amazon.com*) a leteckých spoločnostiach (*Austrian.com*). Z pohľadu zákazníkov sa trh stáva transparentnejším, s transparentnejšími cenami, prístupnejšími službami a podobne. Medzi hlavné výhody e-služieb patrí okamžitá dostupnosť služieb, bezhraničnosť, dostupnosť informácií a spájanie komplementárnych služieb. Z pohľadu

manažérov je dôležité poznať, kde IT pridávajú hodnotu, ako sa mení správanie zákazníkov a ako sa menia faktory ovplyvňujúce kvalitu služieb. Medzi faktory ovplyvňujúce kvalitu služieb radíme rýchlosť odpovede, automatizovanosť (napríklad automatické zaslanie e-mailu s podkovaním), komunikácia so zákazníkmi, možnosť kontroly (napríklad kontrola pohybu zásielky) a možnosť zobrazenia najčastejšie kladených otázok. Dôležitým aspektom je aj samotný dizajn webu keďže často je to prvý kontakt zákazníka s organizáciou. Preto je dôležité, aby bol navrhnutý tak, aby bolo možné jednoducho sa v ňom orientovať (jednoduchá a intuitívna štruktúra), aby bol efektívny a zároveň aby sprostredkoval zákazníkovi zážitok.

Modernejšie poňatie služieb pri rozvoji technológií mení aj vnímanie podstaty služieb z hľadiska teoretického vymedzenia podstatných vlastností. Tiež sa mení pohľad na dizajnovanie služieb, keďže pri dizajnovaní novej služby poskytovanej „on-line“ sa preskúmavajú vzájomné pôsobenie 3 perspektív (Gimpel, Rau a Roeglinger, 2017):

1. Interakcia
2. Dáta
3. Monetizácia

Pre pochopenie dizajnovania služieb poskytovaných on-line je vhodné preskúmať vlastnosti on-line poskytovaných služieb konkrétnejšie. Na on-line služby sa môžeme pozerat' od jednoduchých statických internetových obchodov až po komplexné služby kombinujúce množstvo fyzických tovarov a služieb s rozsiahlou komunikáciou užívateľov (napr. *Uber* alebo FinTech spoločnosti typu *Betterment* alebo online finančný broker *InteractiveBrokers*).

Prvou dimenziou je „interakcia“, ktorá obsahuje 7 dimenzií on-line služby:

1. personalizácia
2. výmena informácií
3. interakcia
4. využitie siete užívateľov
5. úloha info-komunikačných technológií (IT)
6. hybridizácia
7. kanál

Nižšie vysvetľujeme podstatné dimenzie, ktoré sa

1. **Personalizácia** vysvetľuje, do akej miery je obsah a prezentácia obsahu on-line služby personalizovaný (individualizovaný). Dizajn on-line služby a poskytovatelia takejto služby môžu (a mali by) dizajnovat' služby tak, aby umožňovali personalizáciu obsahu (Wells a Wolfers, 2000; Zhang a kol., 2005). Ak je on-line služba personalizovaná, znamená to, že je schopná adaptovať sa individuálnym požiadavkám konkrétneho užívateľa alebo skupiny užívateľov. Otázka personalizácie on-line služby je preto otázkou, do akej miery umožniť individualizáciu zobrazenia služby (od úplne individuálneho po preddefinované užívateľské prostredia). Množstvo poskytovateľov však nevyužíva personalizáciu služby a poskytujú tzv. štandardizované on-line služby.
2. **Výmena informácií** zachytáva, akým spôsobom sú interakcie medzi poskytovateľom on-line služby a užívateľmi spúšťané (Ma, 2015; Xu a kol. 2010). Rozoznávame on-line služby „ťahané“ (pull) a „tlačené“ (push). Ťahané on-line služby začínajú interakciu výlučne na podnet užívateľa po tom, ako sa užívateľ prihlásil k službe (napríklad aplikácie pre internet banking). Tlačené služby sú opakom a interakcia začína od poskytovateľa on-line služby, ktorý iniciuje výmenu informácií buď pravidelne alebo pri výskyte vopred definovanej skutočnosti. Dobrým príkladom tlačených on-line služieb vo finančnom svete sú tzv. „signal service“ služby, ktoré užívateľovi zasielajú notifikácie pri výskyte obchodného signálu. V ostatných prípadoch sú to typické emailové alebo sms notifikácie. Tlačené služby by mali byť vybavené požadovanými nástrojmi (url linky, kontakty na zodpovedné osoby, potvrdzovacie nástroje a podobne) tak, aby umožňovali rýchlu reakciu užívateľa na informácie.
3. Typ **interakcie** systematizuje úlohu poskytovateľa on-line služieb v interakcii s užívateľmi (Chircu a Kauffman, 1999). Priama interakcia reflektuje typ interakcie, ktorá sa vyznačuje osobným kontaktom typu „jeden na jedného“. V tomto prípade sa priamo poskytovateľ služby spája s konečným užívateľom (napríklad on-line rezervácia letenky u spoločnosti *Austrian Airlines*). Druhým typom interakcie je sprostredkovateľský typ, kde on-line služba sprostredkováva spojenie poskytovateľov a užívateľov alebo užívateľov navzájom (typickým príkladom je on-line služba sprostredkovávajúca ubytovanie v súkromí – *AirBnB* alebo integračné služby e-shopov poskytované cez portál „*Heureka*“ alebo ponuka produktov a služieb so zľavou cez portál „*Zľavomat*“ a podobne).

4. Dimenzia **využitia siete užívateľov** reprezentuje rozsah, do ktorého on-line služba umožňuje komunikáciu medzi užívateľmi navzájom (Lesser a Fontaine 2004). Ak je využitie siete izolované, on-line služba neumožňuje komunikáciu medzi individuálnymi užívateľmi. Naopak on-line služba sa považuje za prepojenú, ak umožňuje výmenu informácií medzi užívateľmi a/alebo komunitou prepojených užívateľov. Na tomto princípe funguje sociálna sieť Facebook, ktorá využíva rôzne spôsoby využitia siete užívateľov (priateľstvo, fanúšik, komunita, podporovatelia, užívatelia). Iným príkladom využitia siete užívateľov je napríklad diskusný portál Modrý koník alebo Modrá strecha.
5. Úloha **info-komunikačných technológií** v on-line službách je reprezentovaná typickým kontaktom medzi poskytovateľom a užívateľom realizovanom na báze „tvárou k displeju“ („face-to-screen“). Teda on-line služby sa vyznačujú tým, že technológie umožňujú poskytovanie služby bez priameho fyzického kontaktu poskytovateľa a užívateľa. V roli poskytovateľa je vytvorená on-line služba podporená technológiami, ktorá umožňuje, aby užívatelia a poskytovateľ neboli miestne prítomní (a teda existuje miestna oddeliteľnosť služby), avšak ich vzájomná interakcia prebieha s využitím technológie. To umožňuje škálovateľnosť služby a teda znižuje marginálne náklady dodatočného poskytnutia služby novému užívateľovi smerom k nule.
6. **Hybridizácia** on-line služieb odkazuje na schopnosť poskytovateľa poskytnúť službu v prepojení na fyzický produkt a/alebo službu (Berkovich a kol. 2009; Park a kol. 2012). Znamená to, že on-line služba prebehne, len ak má užívateľ k dispozícii aj fyzický produkt, ako napríklad kreditnú kartu alebo iný fyzický produkt, ktorý obmedzuje využitie služby (napríklad tlačiareň). Hybridizácia sa však prejavuje aj opačne, a to, že on-line služba sprístupňuje fyzickú službu alebo produkt. Práve táto dimenzia je základom rozvoja zdieľanej ekonomiky, kde prihlásením a využívaním on-line služby získava užívateľ prístup k fyzickým produktom a službám (napríklad zdieľané ubytovacie služby bez fyzického „check-in“ procesu spoločnosti *AirBnB*, zdieľané služby prepravy osôb cez aplikáciu Uber, zdieľané bicykle alebo automobily s obmedzením vypožičania výlučne cez on-line službu alebo aplikáciu s overením identity a platobných schopností užívateľa).
7. Dimenzia **kanál** reflektuje distribučnú stratégiu poskytovateľa on-line služby, ktorá preskúmava, cez aké distribučné kanály je služba propagovaná. Pri on-line službách sa logicky predpokladá dominancia digitálnych distribučných kanálov, avšak nemusí to byť

výlučne len tento kanál a v realite je množstvo on-line služieb distribuované ako multikanálové (O'Sullivan a kol. 2002; Sousa a Voss 2006). Striktne digitálne kanály obmedzujú distribúciu on-line služby len cez internetové stránky alebo mobilné aplikácie. Multikanálová distribúcia znamená, že služba je poskytovaná aj ako „off-line“, t.j. cez fyzické kanály prostredníctvom telefónu alebo priameho kontaktu poskytovateľa a užívateľa (dobrým príkladom je služba on-line finančného brokera *InteractiveBrokers*, kde základom interakcie je aplikácia, webová alebo stand-alone platforma, avšak užívateľ môže pokyny na nákup a predaj finančných nástrojov realizovať aj prostredníctvom telefonického kontaktu).

Druhou perspektívou pri posudzovaní dizajnu on-line služieb sú „dáta“. Táto perspektíva charakterizuje ako sú dáta využívané pre poskytovanie on-line služby spracovávané. Perspektíva „dáta“ obsahuje 4 dimenzie, ktoré musia byť pri dizajne služby preskúmané:

1. **Zdroj dát.** Dimenzia zdroja dát rozlišuje on-line služby podľa vstupných dát, ktoré sú spracovávané (Janssen a kol. 2012; Linoff a Berry 2002). Užívateľské dáta môžu byť osobné, transakčné a behaviorálne dáta individuálnych užívateľov. Skupinové dáta sú zamerané na dáta o užívateľoch, klientoch alebo podobných produktoch (napríklad porovnávacie stránky pre finančné produkty alebo elektroniku). Poslednou oblasťou sú verejné dáta, ktoré nie sú priamo zamerané na užívateľov alebo zákazníkov, ale skôr na štatistické údaje o rôznych faktoch o spoločnosti.
2. **Časový horizont dát,** ktorý môže byť od historických dát cez súčasné (stavové) dáta až po predikcie (Armstrong, 2002). História transakcií alebo vývoja ceny sú typickými príkladmi historických dát, pričom vstupné údaje zadávané klientom alebo spracované dáta (prepočty a ich zobrazenie na webe alebo v aplikácii) sú typickými príkladmi súčasných dát. Predikcie (prediktívne dáta) vychádzajú z analýzy súčasných a/alebo historických dát s využitím štatistických metód.
3. **Využitie dát** rozlišuje, či poskytovateľ on-line služby spracováva dáta transakčne alebo analyticky (Bose, 2009). Transakčné využitie dát znamená, že dáta sú primárne spracované pre jednotlivé transakcie (akcie). Základné analytické využitie dát je charakterizované tvorbou rôznych vyhľadávacích a triediacich filtrov, jednoduchých prepočtov, porovnaní podľa zvolených kritérií a iných analytických techník s nízkou náročnosťou a intenzitou.

Vyspelejšie analytické využitie dát je možné vidieť v sofistikovaných metódach ako sú predikčné modely, komplexné kalkulácie, klastrovanie alebo porovnávacie metódy vo viacerých dimenziách kritérií súčasne.

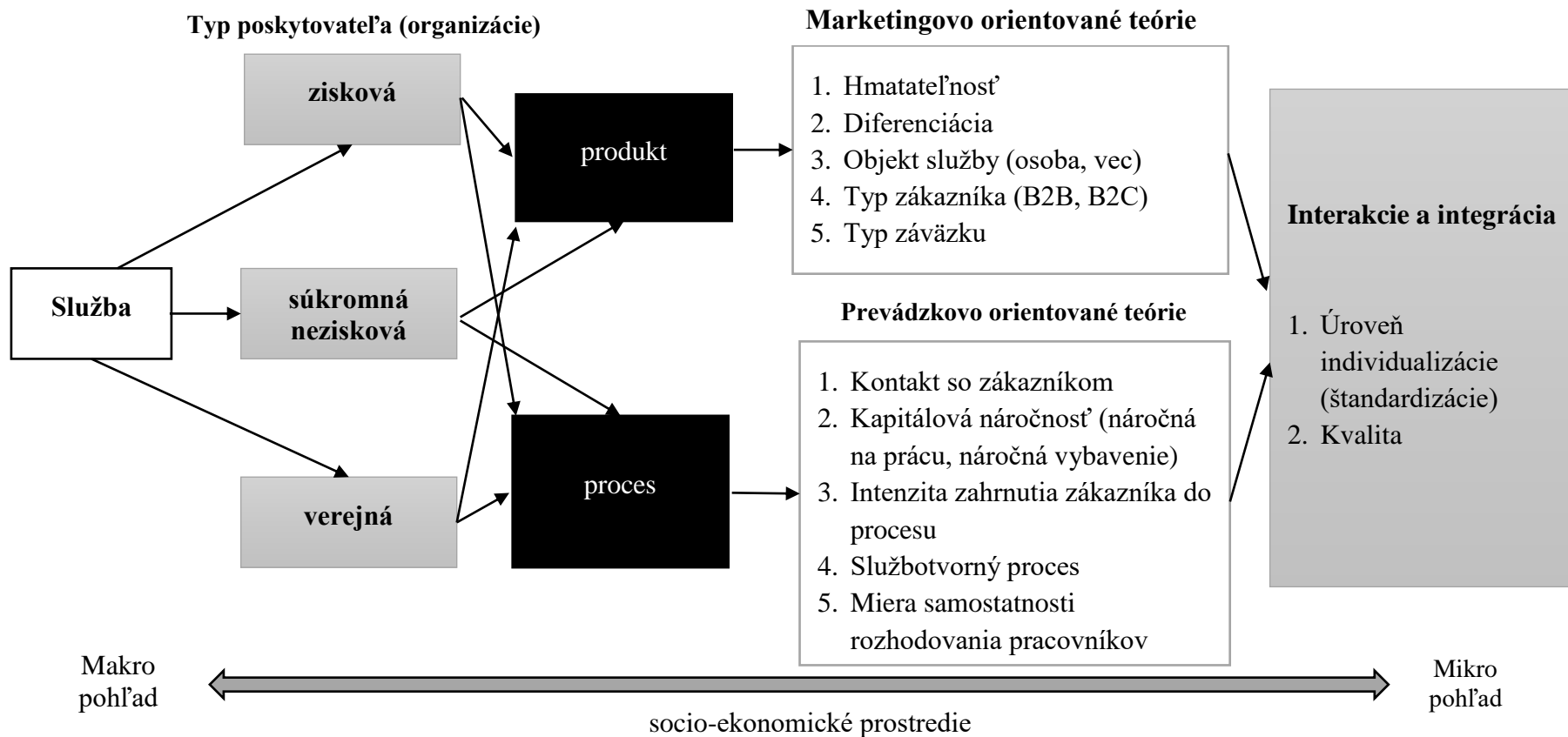
4. **Typ dát** reflektuje, aké typy formátov a akú štruktúru dát spracovávajú poskytovatelia on-line služieb (Baars a Kemper, 2008; Weglarz, 2004). Štruktúrované dáta korešponujú s dátami s preddefinovanými typmi a jasne vymedzenými vzťahmi medzi dátami (príkladom môžu byť normalizované databázové schémy). Neštruktúrované dáta pozostávajú z plno-textových dokumentov bez ďalšej sémantiky (významu), obrázkov, videí alebo audio súborov.

Tretia perspektíva, ktorá dopĺňa dizajn on-line služieb a napája sa v plnej miere na ekonomiku služieb je spôsob „monetizácie“, t.j. speňaženia poskytovaných on-line služieb. Práve zdroj kreovania tržieb v kontexte podnikateľského plánu poskytovanej on-line služby je v konečnom dôsledku odrazom inovácie služby, dobrého dizajnu, funkčnosti a ochoty klientov platiť za poskytovanú službu. Perspektívu „monetizácie“ je možné skúmať zo štyroch dimenzií:

1. **Platobná schéma**, ktorá odráža pravidelnosť a rozvrh platieb klientov alebo partnerov za poskytovanú on-line službu. Alternatíve, služba môže byť pre klientov bezodplatná, pričom tržby sú generované prostredníctvom reklamy obchodných partnerov (Postmus a kol. 2009). V princípe môžu byť platby realizované za použitie služby, t.j. platba za úkon alebo výkon reflektujúci intenzitu využívania služby. Druhým najčastejším spôsobom je to platba vo forme predplatného, t.j. pravidelne sa opakujúca platba za prístup k danej on-line službe bez ohľadu na intenzitu využívania.
2. **Užívateľská mena** (platobný prostriedok) sa využíva v prípadoch, kedy poskytovateľ on-line služby nepožaduje iba (len) finančné prostriedky za využitie alebo prístup k on-line službe, ale požaduje od klienta aj inú formu plnenia, ktorá sa dá považovať za užívateľskú menu, resp. platobný prostriedok. Môže tým byť požiadavka na prelinkovanie odkazu, citácia alebo komentár na využitú službu, ktorá sa najčastejšie využíva ako marketingová „mena“ (Baden-Fuller a Haefliger, 2013; Eisenmann a kol. 2006; Rysman, 2009). Môžeme sem zahrnúť aj platobnú schému, ktorú sme naznačili v bode 1, t.j. služba je bezodplatne poskytovaná klientovi, ktorý však musí strpieť reklamu. V neposlednom rade je možné zaviesť systém, že užívatelia platia za on-line službu vlastnými peniazmi v rôznej výške

alebo inou protislužbou. Táto užívateľská mena je však vlastná skôr neziskovo orientovaným on-line službám, kde sa využíva na jednej strane crowdfunding alebo darovanie, t.j. stanovenie ľubovoľnej sumy na podporu poskytovateľa on-line služby.

3. **Partnerská mena** (platobný prostriedok), ktorá sa využíva, ak má poskytovateľ on-line služby aj pridružené obchodné aktivity. V tomto prípade môže poskytovateľ monetizovať svoje služby poskytovaním dát o správaní klientov iným partnerom. Obdobným partnerským platobným prostriedkom je využitie osobných údajov pre marketingové účely, resp. právo použitia dát o klientoch a ich správaní pre iných obchodných partnerov. Ak sú osobné dáta použité ako platobný prostriedok, v dnešnom svete poskytovatelia on-line služby narážajú na silné regulačné opatrenia v podobe ochrany osobných údajov a obchodovania s nimi (využívania na iné účely ako je poskytnutie on-line služby, ktorú si klient zaplatil).
4. **Podnikateľská spolupráca** je posledným a zároveň najkomplexnejším spôsobom monetizácie poskytovanej on-line služby. Je charakteristická oceňovaním „start-upov“ z dôvodu ich pridanej hodnoty v rámci celého reťazca existujúcich poskytovateľov služieb. V tomto prípade sa posudzuje, do akej miery môže on-line služba prilákať nových klientov pre existujúcich poskytovateľov (najmä) fyzických produktov a služieb a podľa odhadovaných vygenerovaných nových tržieb sa odhaduje hodnota on-line služby. Zároveň sa môžeme pozerieť na intenzitu spolupráce poskytovateľa on-line služby s inými partnermi v rámci tradičnej siete (Lusch a Nambisan, 2013). Tzv. samostatné (izolované) on-line služby nemajú intenzívnu spoluprácu s partnermi. Naopak inovatívni poskytovatelia on-line služieb spolukreujú hodnotu s inými poskytovateľmi na nekonkurenčnej báze (tzv. „co-creation“) a tak vytvárajú novú hodnotu. Vo väčšine prípadov sa tak vytvárajú úplne nové typy služieb a vznikajú celé nové trhy. Tomu hovoríme vytváranie ekosystému.



Obrázok 7 Dimenzie typológie služieb a vzťahy v socio-ekonomickom prostredí

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Cook a kol. 2009. Service Typologies: A State of the Art Survey. 2009.

4.5 Zdieľaná ekonomika ako služba

Digitalizácia a rozvoj IT v posledných desaťročiach mala významný vplyv na spôsob, akým ľudia pracujú s IT, ako navzájom komunikujú, ale najmä, mala vplyv na zdieľanie informácií. Práve tento fenomén vytvoril vhodné podmienky pre vznik zdieľanej ekonomiky.

Jeden z najrozvíjajúcejších sa sektorov, ktorý pokrýva množstvo odvetlí je práve zdieľaná ekonomika. Mnoho ľudí v EÚ využíva služby zdieľanej ekonomiky, ktoré sa pohybujú od služieb zdieľania domov, zdieľania áut až po domáce služby. Zdieľaná ekonomika poskytuje nové príležitosti nie len pre podnikateľov, ale aj pre občanov. Nezanedbateľný vplyv má zdieľaná ekonomika aj na tvorbu pracovných miest. Avšak obľuba zdieľanej ekonomiky vytvorila napätie medzi novými poskytovateľmi služieb a existujúcimi trhovými poskytovateľmi (Európska komisia, 2018).

Definovanie pojmu zdieľanej ekonomiky komplikuje fakt, že zdieľaná ekonomika už nie je len o zdieľaní, ale aj o prenájme, spolupráci či výmene poskytovaných služieb (Chovanculiak, 2018). Zdieľanú ekonomiku môžeme chápať ako dvojstrannú platformu (z angl. two-sided platform), ktorá je založená na sprostredkovaní interakcie medzi dvoma stranami – najčastejšie medzi ponukou a dopytom. Zdieľaná ekonomika tak ponúka služby založené na spolupráci ponuky a dopytu, ktorá znižuje transakčné náklady. Platformy zdieľanej ekonomiky umožnili spotrebiteľom aby by sa stali „výrobcami“ a zlúčila ich dohromady (Vaughan a Daveria, 2016). Platformy zdieľanej ekonomiky takto oživujú aj „mŕtvy potenciál“, ktorý by bol inak nevyužitý. Výsledkom je rozšírenie trhu so všetkými spotrebnými tovarmi a službami o novú úroveň a vyššia konkurencia na strane ponuky ale aj na strane dopytu. Zároveň však môžeme povedať, že zdieľaná ekonomika predstavuje priblíženie k jedinému kritériu efektívnosti, a to Paretovmu optimu. To znamená, že sú uskutočnené všetky vzájomné výhodné výmeny a v spoločnosti neostal žiadny priestor pre zmenu, ktorá by aspoň jednému jednotlivcovi zvýšila blahobyť a pritom nikomu neuškodila (Chovanculiak, 2018).

Podľa Vaughana a Daveria (2016) bolo viac než 275 organizácií zdieľanej ekonomiky založených v členských štátoch EÚ. Vaughan a Davier definovali päť kľúčových sektorov zdieľanej ekonomiky:

1. **ubytovanie** (prostredníctvom online platforiem sú nevyužité a voľné izby, či celé domy prístupné cestujúcim ako napríklad *Airbnb*, *LoveHomeSwap*, alebo *HomeAway*),

2. **doprava** (prostredníctvom online platforiem sa môžete pripojiť k cestujúcemu, ktorý má voľné miesto v aute a ide rovnakým smerom ako napríklad *Uber* a *Blablacar*),
3. **služby domácnosti** (kde patrí doručovanie potravín, mieste reštaurácie či rôzne chemické čistenia ako napríklad *UberRUSH*, *Instacart*, *Deliveroo0* a *ZipJet*),
4. **profesionálne služby** (sú to online platformy, ktoré hľadajú pracovnú silu napríklad na stavbu web stránok, tvorbu marketingových analýz a podobne ako napríklad platformy *Upwork* a *HolterWatkin*),
5. **financie** (platformy umožňujúce požičiavanie kapitálu jednotlivcom či podnikom od iných než tradičných sprostredkovateľov (bánk) ako napríklad *Kickstarter*, *SyndicareRoom*, *LendingClub* a *FundingCyricle*).

Ďalším praktickým príkladom zdieľanej ekonomiky sú aj nasledujúce prípady. V prípade, že máte auto, ktoré práve nevyužívate, môžete ho požičať prostredníctvom platforiem ako *Turo*, *Getaround*, alebo *Drivemycar*. Ak ste takto požičali svoje auto a máte k dispozícii voľné parkovacie miesto, môžete aj to „požičať“ prostredníctvom platforiem ako *Justpark*, *Parkindigo*, alebo *Mobypark*. Taktiež aj voľnú garáž môžete prenajať ako voľný priestor cez platformu *Spacer*, alebo *StoreAtMyHouse*. V prípade ak by ste si chceli privyrobiť, môžete venčiť susedovo psa prostredníctvom platformy *DogVacay*, alebo *Wagwalking*. Dokonca aj poľnohospodárske stroje môžete požičať prostredníctvom platformy *Mermix*. Prostredníctvom platformy *BeMyEyes* môžete „ponúknuť“ svoj zrak nevidiacemu. Ak nemáte prístup k internetu, môžete využiť platformu *Fon*, kde ľudia zdieľajú prístupy na wifi pripojenia z celého sveta. Na platforme *TeachersPayTeachers* učitelia môžu zdieľať a predávať svoje vlastné postupy a učebné materiály pre žiakov (Chovanculiak, 2018). Novinkou je platforma *Swimmy*, kde majitelia prenajímajú svoje bazény jednotlivcom. Takto sa majitelia bazénov zdieľajú nie len svoj bazén, ale aj náklady spojené s jeho prevádzkou. Aj platforma *Uber* priniesla viacero benefitov (Chovanculiak, 2018). Napríklad príjmy vodičov *Uberu* medziročne vzrástli o 106% (2016-2017), pasažieri sa prepravovali pri nižších cenách ako pri klasických taxislužbách (až o 15-40%), na odvoz čakali kratší čas (v roku 2017 to boli 4 minúty) a v neposlednom rade tento typ platforiem je komplementom k verejnej doprave. Príklady najčastejšie využívaných platforiem len potvrdzujú fakt, že zdieľaná ekonomika je jedným z najrozvíjajúcejším sektorov.

Podľa Európskej komisie (2018) podiel zdieľanej ekonomiky na tvorbe HDP EÚ tvorí 0,17% v roku 2016 (čo tvorí 26,5 mld. Eur) a poskytuje prácu 394 000 ľuďom (0,15%

zamestnanosti EÚ). Tento trend a neustály rozvoj nových platforiem zdieľanej ekonomiky môžeme považovať za hospodársku príležitosť, avšak na druhej strane znamená to veľkou výzvu pre tvorcov politik a regulačné orgány.

5. Dizajn služieb

Môžeme povedať, že sektor služieb je rozmanitý. Nie je vôbec ľahké nadizajnovať dokonalú službu. Jedinú dokonalú službu môžete nájsť vo filme „The Game“ od režiséra Davida Finchera.

Skúsme sa preto pozrieť na služby z pohľadu zákazníka a rozoberme ich z pohľadu dizajnu. A predstavme si jeden bežný deň bežného študenta ekonomiky a manažmentu...

Jeden bežný deň...

Zuzana, študentka posledného ročníka fakulty ekonomiky a riadenia služieb, doraňajkovala a potom si zapla notebook, aby si pozrela lokálnu predpoveď počasia. Predpovedali dážď, a tak si pred odchodom z bytu zabalila dáždnik, a ako každý deň išla na autobusovú zastávku, z ktorej jej chodí autobus do školy. V zhone zabudla v schránke list.

Autobus prišiel načas, podľa cestovného poriadku. Šoférovi pri nastupovaní ukázala cestovnú preukážku a on jej ako obyčajne zaprial pekný deň. Autobus bol preplnený zmesou študentov a dôchodcov. Autobus bol starý, do vnútra prenikali výpary z motoru. Klimatizácia bola vypnutá, všade vlhko a pach zvlhnutej koženky. Vedela, že v tento čas chodí málo autobusov, a tak, musela celú cestu stáť.

S príchodom na zastávku Zuzana vystúpila z autobusu a rýchlo v daždi prebehla do zrekonštruovanej budovy svojej fakulty. Stretla sa s ostatnými študentmi a našla si miesto vo veľkej učebni kde mala hodinu financií. Profesor prednášal monotónne osemdesiat minút, občas pre ilustráciu istých kalkulácií premietol tabuľku na veľkej obrazovke. Zuzana si myslí, že by to bolo efektívnejšie a ďaleko viac pohodlnejšie pre študentov, keby boli materiály prístupné na webe vopred aj s príkladmi. Má radšej nasledujúce hodiny marketingu, kde dynamický profesor vedie hodiny v aktívnom dialógu so študentmi. Zuzana si aj pripravila niekoľko príspevkov do diskusie a cíti, že sa naučí viac z analýz a počutia názorov iných.

Obedovala spolu s tromi kamarátmi v nedávno zmodernizovanom školskom centre. Stará jedáleň s pochmúrnym prostredím a prehnane vysokými cenami ponúkajúca niekoľko hrozných jedál by mala byť nahradená novou, dobre osvetlenou, farebne vyzdobenou jedálňou. Nová jedáleň by mala byť doplnená kvalitnou ponukou zdravých jedál, ktorá obsahuje nielen domácich dodávateľov, ale aj ponukou zahraničných reťazcov rýchleho občerstvenia. Ponúkajú široký výber sendvičov ako aj zdravých jedál a množstvá dezertov. Hoci Zuzana chcela sendvič, rada čakajúcich zákazníkov bola veľmi dlhá a tak spolu

s priateľmi radšej odišli do blízkej kaviarne „Kava-Čaja“ na kávu. Jedáleň bola nezvyčajne preplnená, možno preto, že vonku veľmi pršalo. Keď nakoniec našli prázdny stôl, museli z neho odniesť prázdne podnosy. „Aki neporiadni!“, komentoval Marek mysliac tým predošlých zákazníkov.

Po obede sa Zuzana zastavila pri bankomat vybrať si peniaze. Spomenula si, že má na konci týždňa pracovný pohovor, tak zatelefonovala kaderničke. Mala šťastie na preobjednanie sa, a mohla prísť ešte v ten deň neskôr, lebo iná zákazníčka odmietla. Odchádzajúc zo školského centra, prebehla cez dažďom nasiaknutý trávnik do jazykovej sekcie. Prípravou na ďalší seminár španielskeho jazyka strávila hodinu v jazykovej učebni pozerajúc video s nakupujúcimi zákazníkmi v rôznych typoch obchodných domov. Stále si opakovala kľúčové frázy a počúvala svoj vlastný hlasový záznam. „Môj akcent sa konečne zlepšil.“, povedala sama sebe. So španielčinou v hlave odchádza ku kaderničke. Má rada blýskajúce, trendovo vyzdobené obchodné domy a vzorne upravený, milý personál. Nanešťastie kadernička meškala dvadsať minút. Kým Zuzana čakala, využila ich na naučenie kapitoly z predmetu riadenia ľudských zdrojov na zajtra. Niektorí z ďalších čakajúcich zákazníkov čítali časopisy, ktoré sa povalovali na stole. Boli dosť neaktuálne, ale aspoň na chvíľu rozptýlili to dlhé čakanie. Po umytí vlasov jej kadernička navrhla trochu zmeniť účes. Zuzana súhlasila, hoci jej kadernička navrhla svetlejší odtieň farby. Sediac nepohmuto, sledovala postup kaderničky v zrkadle a otáčala hlavou, keď ju kadernička požiadala. Bola potešená výsledkom a pochválila prácu kaderničky. Spolu s umývaním, celé strihanie trvalo asi štyridsať minút. Zaplatila pri pulte a nechala kaderničke prepitné.

Keď Zuzana vychádzala z obchodného domu, dážd' ustal a vyšlo podvečerné slnko. Po ceste domov vyzdvihla veci z čistiarene. Aj čistiareň bola dosť pochmúrna, páchnuca čistiacimi prostriedkami a akútne si vyžadovala novú maľovku. Zuzana bola dosť nahnevaná, keď zistila, že jej hodvábna blúzka bola síce vyčistená, ale jej kostým, ktorý si chcela zobrať na pohovor večer, nebol ešte hotový. Predavačka so špinavými nechtami zamrmlala ospravedlnenie neúprimným tónom bez očného kontaktu. Aj keď kvalita práce bola dobrá, Zuzana považovala zamestnankyňu za nepriateľskú a neochotnú.

Keď sa Zuzana vrátila domov, otvorila si na laptope emailovú schránku. E-mail obsahoval informáciu z poisťovne, ktorá jej oznamovala, aby nerealizovala platbu poisťného, keďže platba bola automaticky odpočítaná z jej bankového účtu. Bol tam taktiež pozdrav od jej očného lekára spolu s výsledkami jej očných testov. Z výsledkov testov zistila, že si má prísť vybrať recept na kontaktné šošovky. Tento mail škrtila a presunula do odpadkového koša. V tej chvíli sa jej ukázala reklama na novú čistiareň, ktorá zahrňala kupón na zľavu. Rozhodla sa ju skúsiť a stiahla si kupón.

Keď si chcela pripraviť večeru, pozrela sa do kuchyne, čo tam má. Povzdychla si a skonštatovala, že chladnička toho veľa neobsahuje. Keby tak chladnička chcela oznamovať, aké potraviny sú v nej a aké jedlo sa z toho dá pripraviť. Z toho, čo v nej našla, si mohla akurát tak urobiť šalát. Tak sa rozhodla zavolať donáškovú službu, keďže dostala chuť na pizzu.

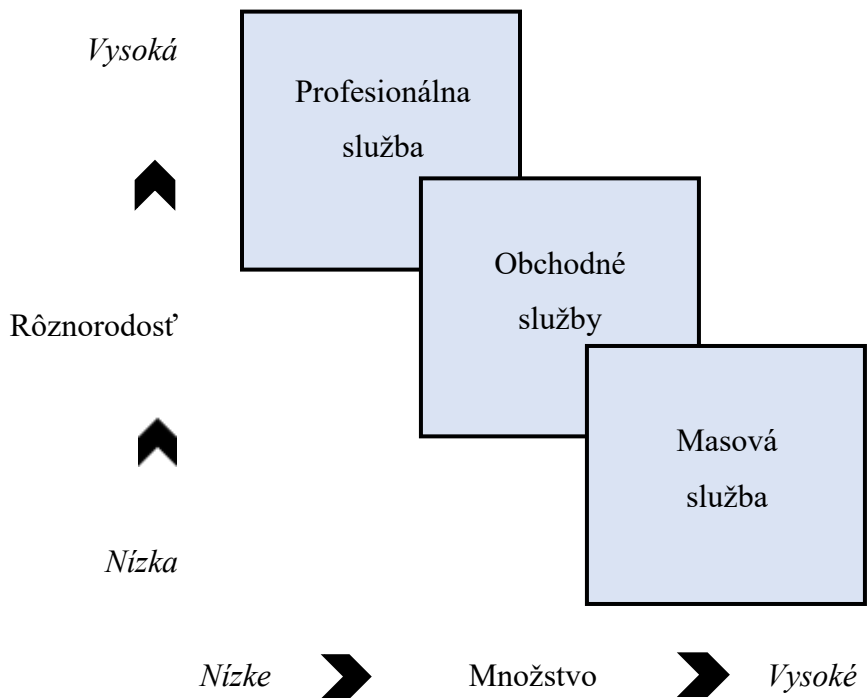
5.1 Rozbor služby

Dokonalá služba je to, čo uspokojí zákazníka a strategické plány organizácie poskytujúcej služby, ktorá je výsledkom kvalitného dizajnu a dodania všetkých častí previazaných s procesom (Johnston a Clark, 2005). „Dobrý“ dizajn nevytvára len spokojného zákazníka, ale taktiež znižuje náklady a zvyšuje pridanú hodnotu pre zákazníka. Dizajn služby je komplex zahrňujúci previazané procesy (navzájom súvisiace), oddelenia, ľudské zdroje, tvorbu rozhodnutí a aktivity. Ako príklad organizácie, ktorá poskytuje najkomplexnejšie služby môžeme uviesť nemocnicu. Zamyslel sa však niekto nad celkovým dizajnom takto komplexnej služby?

Aj napriek tomu, že dizajn služby je len časťou riadenia služieb, je však jeho nosným prvkom, ktorý spája a dáva dokopy zákazníkov, zamestnancov, zariadenia, procesy a materiály. Je to prvok, ktorý vytvára zákazníkove zážitky a výsledky v službách (Johnston a Clark, 2005). Je dôležité poznamenať, že keď sa zmieňujeme o dizajne, nemáme na mysli moment, kedy sa k zákazníkovi dostane služba (ktorý je už konečnou fázou), ale máme na mysli celý dizajn celého procesu služby – od začiatku po koniec (často označovaný aj ako e2e, z angl. end-to-end). Každý proces v službách by mal byť navrhnutý ako e2e tak, aby prinášal požadovaný výstup a zážitok zákazníkovi. Aby sme lepšie porozumeli dizajnu služby, mali by sme sa hneď na začiatku opýtať tieto tri otázky:

- Koľko rôznorodých procesov daná služba obsahuje?
- O aký typ procesov ide (z hľadiska potreby zastrešenia množstva a rôznorodosti konkrétnej služby) a do akej miery sú previazané?
- Kde sa tvorí pridaná hodnota pre zákazníka?

Dizajn služieb závisí od objemu (koľko služieb sa poskytnú) a rozmanitosti poskytovaných služieb. Služby môžeme klasifikovať do troch hlavných skupín, ktoré sú kategorizované na základe ich schopnosti zvládnuť rôzny objem (početnosť) a ich špecifických vlastností, čo znázorňuje obrázok nižšie (Greasley, 2009).



Obrázok 8 Typy služieb

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Greasley; A. Operations management, 2009

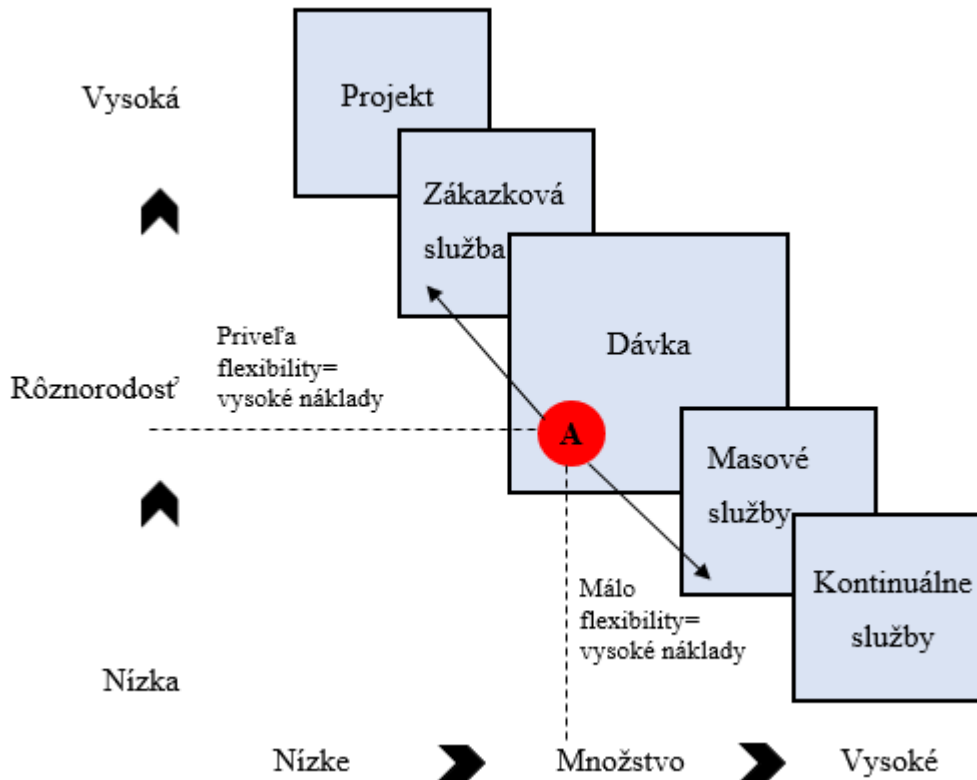
Profesionálna služba je typická vysokou rôznorodosťou a nízkym objemom úkonov. Táto služba je charakteristická tým, že je možné prispôbiť ju podľa potrieb konkrétneho zákazníka, teda je individualizovateľná pre konkrétneho zákazníka. Čím viac je služba prispôbitel'ná, tým viac je dôležitá komunikácia medzi poskytovateľom služby a zákazníkom. Teda profesionálne služby sú charakteristické vysokou úrovňou komunikácie so zákazníkmi a vysokým podielom pracovníkov, ktorí poskytujú službu zákazníkovi. V profesionálnych službách sa kladie dôraz na samotné poskytovanie procesu, než na hmotný produkt, ktorý je spojený so službou. Typickým príkladom profesionálnych služieb sú zdravotnícke úkony (chirurgia) a rôzne druhy poradenstva.

Obchodné služby sú charakteristické nízkou rôznorodosťou a objemom. Do určitej miery sú prispôbitel'né zákazníkovi, avšak nie do takej miery ako je to u profesionálnych služieb. Pri poskytovaní tohto druhu služieb je dôležitý mix rôznych zariadení a personálu. V tomto type služieb sa kladie dôraz nie len na samotné poskytovanie služby, ale aj rôznych hmatateľných produktov, ktoré sú s danou službou spojené. Ako príklad môžeme uviesť reštauračné zariadenia, banky, obchody a cestovné kancelárie.

Masová služba je charakteristická nízkou rôznorodosťou, avšak vysokým objemom. Masové služby sú len málo prispôsobiteľné konkrétnym potrebám zákazníkom a kontakt medzi poskytovateľom služby a zákazníkom je minimálny. Tento druh služieb je vysoko štandardizovaný a dôležitú rolu tu hrajú rôzne zariadenia, ktoré majú vplyv na kvalitu poskytovanej služby. Dôraz sa kladie na hmatateľné produkty, ktoré sú spojené s touto službou. Výnimkou je letecká preprava, ktorá je radená medzi masové služby, avšak samotná služba – preprava pasažierov je nehmatateľnou službou. Ako ďalší príklad môžeme uviesť supermarkety.

Avšak môže existovať aj mnoho hraničných služieb, preto sa na typy služieb môžeme pozeráť aj z hľadiska stupňa kontaktu so zákazníkmi. To je dôležité hlavne z hľadiska dizajnu konkrétnej služby. Napríklad v masových službách s malým kontaktom so zákazníkmi, môže byť tento kontakt automatizovaný technológiami bez toho, aby automatizácia ovplyvnila poskytovanú službu, zatiaľ čo profesionálna služba sa opiera o rozvíjanie vzťahu so zákazníkmi tak, aby vyhovovala ich potrebám.

Nie menej dôležitý je vzťah medzi rôznorodosťou a objemom poskytnutých služieb. Pri vysokej flexibilitate služby sú vyššie sú náklady na produkciu. Taktiež, aj pri službe, ktorá má nízku flexibilitu, sú náklady vysoké (Obrázok 22). Preto je rozhodnutie organizácie o type služby dôležité.



Obrázok 9 Vzťah medzi rôznorodosťou a množstvom poskytovanej služby
 Prameň: Vlastné spracovanie na základe Greasley; A. Operations management, 2009

Hayes a Wheelwright (1984) toto rozhodnutie definujú ako kompromis („trade-off“) medzi nákladmi a flexibilitou. Rôznorodosť a množstvo zobrazené prerušovanými čiarami vedú k službe „A“, ktorá práve pri tomto množstve a rôznorodosti vytvára pre organizáciu najnižšie náklady. Zákazková služba je charakteristická vysokou flexibilitou vzhľadom nato, aké množstvo týchto služieb je požadovaných. Preto zákazkové služby majú vyššie náklady ako v „dávkovej“ službe. Opakom je masová služba, ktorá je charakteristická nízkou flexibilitou a vysokým požadovaným množstvom. Aj v tomto prípade platí, že poskytovanie masovej služby má vyššie náklady ako pri poskytovaní „dávkovej“ služby. Z toho vyplýva, že každé rozhodnutie organizácie týkajúce sa typu procesu by malo byť v súlade s trhom, teda musí byť v súlade s rôznorodosťou a objemom služieb požadovaných od zákazníkov.

5.2 Postavenie zákazníka v službotvornom procese

V procese zabezpečovania služby na rozdiel od výrobného procesu a výstupov výroby hrá zákazník dôležitú úlohu nielen pri definovaní úžitku ako výstupu službotvorného procesu, ale aj priamo v službotvornom procese, keďže je jeho integrálnou súčasťou. Prvok zákazníka ako jeden zo vstupov službotvorného procesu spôsobuje, že poskytovanie služieb je omnoho náročnejšie na organizáciu práce (systém) a samotné riadenie procesov, ktorých výsledkom má byť na jednej strane hodnota (úžitok) pre zákazníka a na druhej strane má priniesť želané ekonomické efekty (zisk, návratnosť investícií, trhovú podiel, trhovú hodnotu firmy,...) producentovi služieb. Proces riadenia zabezpečovania služieb môže byť sťažený ešte jedným výrazným faktorom na strane vstupu, ktorým je zákazník, a to vtedy, ak zákazník je technicky iný subjekt v pozícii objednávateľa, iný subjekt v pozícii financovateľa (platiteľa) za služby a iný subjekt v pozícii konzumenta služby.

Z dôvodu, že zákazníci sú priamo v kontakte z fyzickou organizáciou, je táto kategória priamo ovplyvnená fyzickým dizajnom.

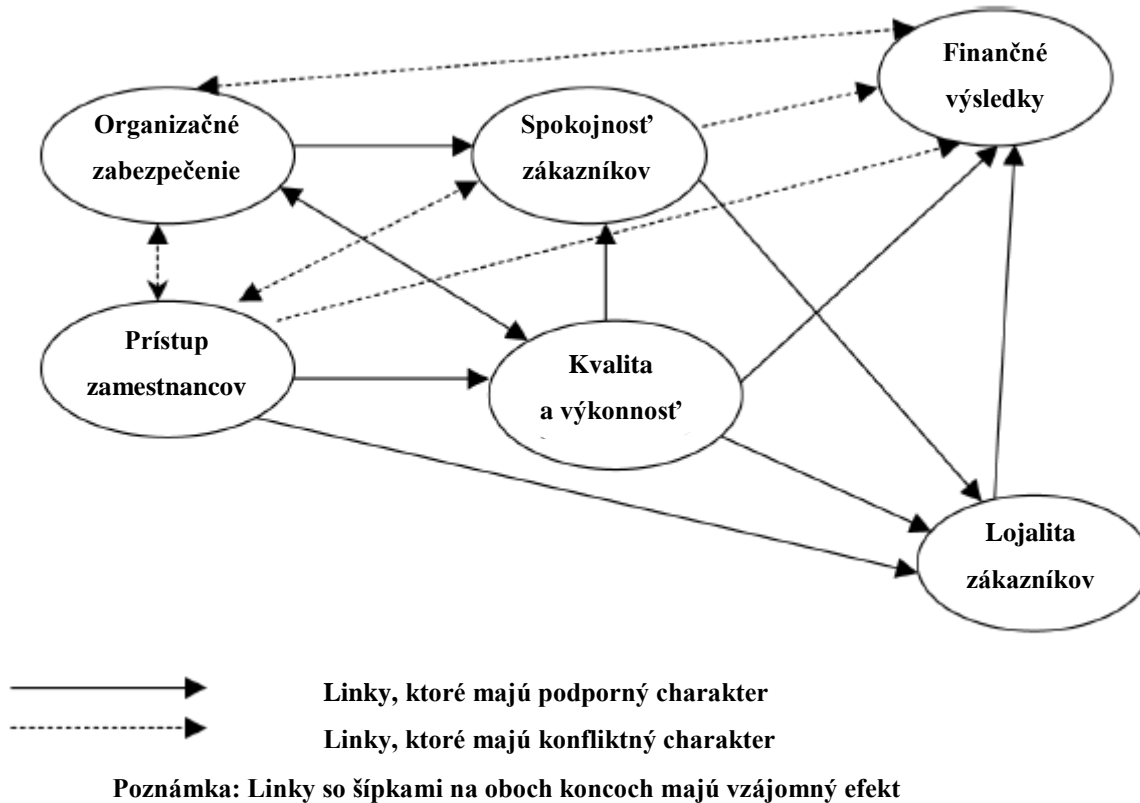
Uspokojenie zákazníka týmto spôsobom môže byť tak isto dôležité ako interné operácie. Napríklad nový potravinový kút na Zuzaninej Univerzite vrátane voľby medzi viacerými potravinovými reťazcami reprezentujú inováciu vo fyzickom vzhľade a v prípade jedál, donáškových služieb pre jedálenské zariadenie. Vďaka tomu potravinový kút na univerzite je atraktívnejší pre viac zákazníkov a tým priláka viac zákazníkov ako stará jedáleň. Samotný vzhľad jedálne nezaručí zvýšenie predaja jedál. Dôležitá je aj samotná voľba použitých technológií a procesov ako aj profesionalita samotných zamestnancov. V príbehu o Zuzane sme mohli vidieť, že aj napriek tomu, že blúzka bola vyčistená načas (a teda základná služba bola splnená), samotný neprofesionálny prístup zamestnankyne a nelichotivé prostredie čistiarne spôsobilo, že Zuzana so službou nebola spokojná. Môžeme povedať, že na rozhodovanie zákazníkov vplýva nie len na výsledok služby (čistá blúzka), ale dôležitý je aj kontakt poskytovateľa služby so zákazníkom.

5.2.1 Roly zákazníka v službotvornom procese

Z toho dôvodu je nutné rozlišovať zákazníka ako 3 rozdielne osoby, ktoré v samotnom procese vystupujú a nevyhnutne ovplyvňujú vstupné aj výstupné požiadavky. Týmito osobám môžeme hovoriť:

- objednávatel' služby,
- financovateľ (platiteľ) služby,
- konzument (spotrebiteľ) služby.

Viacero autorov predstavuje vo svojich prácach faktory, ktoré integrujú postavenie zákazníka a vyjadrujú vplyv jeho spokojnosti na celkový chod organizácie. Dean (2004) vo svojej práci predstavuje postavenie zákazníka a jeho spokojnosť ako dominantný faktor. Vo svojom modeli definuje vzájomné vzťahy medzi jednotlivými faktormi vplývajúcimi na celkovú úspešnosť organizácie a váhu spokojnosti zákazníka v tomto modeli. Detailnejšie vzťahy znázorňuje nasledovný obrázok.



Obrázok 10 Vzťahy medzi organizačnými faktormi a spokojnosťou zákazníka a ich vplyv na celkovú úspešnosť spoločnosti

Prameň: Dean, A. M. 2004. Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges. In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 4, 2004. p. 332 – 350.

Pre hodnotenie statkov zákazníkom môžu v princípe nastať nasledovné varianty, ktoré manažérom ovplyvnia proces zabezpečovania služby i samotný výsledok služby:

1. Vlastnosti produktu umožňujú spotrebiteľovi posúdenie ponuky pred kúpou, ale aj po kúpe a použití produktu (farba mäsa, vzhľad ovocia a pod.). Tento prípad sa vzťahuje predovšetkým na posudzovanie vecných statkov - tovaru, kde môžu byť použité klasické možnosti skúšania alebo porovnania produktov napr. meraním, vážením, stanovením konzistencie, deklaračnými predpismi alebo vonkajšou formou tovaru. Pri službe je možné touto formou posúdiť kvalitu prostredníctvom niektorých charakteristík ponúkajúceho (vyššie vzdelanie, prax audítora).
2. Spotrebiteľ je schopný posúdiť produkt len po jeho použití a s ním spojenými skúsenosťami (strih vlasov pri kaderníkovi, kvalita leteckej linky, pobyt na dovolenke a pod.). To neznamená,

že spotrebiteľovi je prostredníctvom skúseností s produktom umožnené jeho objektívne hodnotenie. Môže si však utvoriť obraz o tom, či produkt splnil jeho požiadavky a očakávania.

3. Niektoré trhové ponuky sa vlastne vymykajú faktickému posúdeniu zákazníkmi. Buď preto, lebo títo sú z odborného hľadiska laikmi, alebo preto, že výsledok služby sa objaví v neurčitom čase (pozitívne alebo aj negatívne pre zákazníkov). Typickými službami v tomto smere je poskytovanie zdravotníckej starostlivosti, najmä z dlhodobého hľadiska.
4. Niektoré služby je zákazník schopný hodnotiť na báze štandardov používaných pri danej službe. Hotel s tromi hviezdami musí podľa normy spĺňať určité, pre tú kategóriu štandardné požiadavky. Napr. ubytovanie v hoteli s piatimi hviezdami kdekoľvek na svete by malo poskytnúť podobné vybavenie izby a doplnkové služby pre ubytovaného.
5. Sú služby, ktorých kvalitu zákazník posúdi len formou prejavu dôvery, že daná služba bola poskytnutá kvalitne. Ak nám v autoservise menili olej alebo ložisko, nebudeme si doma skutočne preverovať, či olej alebo ložisko boli naozaj vymenené. Klasickým príkladom problému ohodnotenia je vyučovanie. Pre študentov by bolo dôležité mať pred rozhodnutím navštíviť určité podujatie dostatočné informácie, aby sa vyznali v ponuke, nakoľko opis služby prostredníctvom skúsenosti iných študentov je nedostatočný a len zriedka objektívny. Potom ostáva rozhodnutie na jednotlivcovi, ktorý preberá na seba riziko voľby, nakoľko len v priebehu vyučovania môže spoznať, či sa rozhodol správne. Vyučovanie môžeme dokonca považovať za službu, pri ktorej sa len v priebehu jej realizácie ukáže, či a v akej miere poslúžil obsah vzdelávania k dosiahnutiu cieľov povolania.

5.2.2 Riadenie vzťahov so zákazníkmi (*Customer relationship management - CRM*)

CRM zahŕňa celý proces pomocou ktorého sú budované a udržiavané vzťahy so zákazníkmi. CRM je navrhnutý tak, aby integroval informačné systémy, ktoré obsahujú informácie o zákazníkoch. Tieto informačné systémy zahŕňajú rôzne aplikácie zamerané na preferencie zákazníkov, aplikácie na spracovanie objednávok a automatizáciu predaja. Hlavnou myšlienkou CRM je získať zákazníkov, udržať si ich a vybudovať záujem o služby ponúkané danou organizáciou.

Systémy CRM sú vytvárané okolo databázy. Ak je táto databáza prístupná zamestnancom a zákazníkom prostredníctvom webovej stránky je táto technológia označená ako eCRM (electronic CRM). Aplikácie, ktoré môžu byť do CRM integrované zahŕňajú (Greasley, 2009):

- *Zber dát o zákazníkoch.* Dáta zahŕňajú informácie ako vek, pohlavie a adresu. Taktiež aj informácie o transakciách ako napríklad miesto, dátum, čas, množstvo a cena. Tieto informácie môže byť využité napríklad call centrami na zlepšenie a prispôbenie služieb jednotlivých zákazníkom.
- *Analýza údajov o zákazníkoch.* Vyzberané údaje o zákazníkoch umožňujú zacielenie zákazníkov podľa kritérií organizácie. Tieto informácie môžu byť využité na zlepšenie efektívnosti marketingových kampaní.
- *Automatizácia predaja.* CRM uľahčuje celý proces výrobného cyklu.

Technológia musí podporovať tieto aplikácie prostredníctvom komunikačných kanálov, ktoré používajú zákazníci aj zamestnanci. Medzi komunikačné kanály radíme priamy kontakt so zákazníkom, poštu, telefón, e-mail, ako aj interakciu prostredníctvom internetu. Ich nevýhodou je, že ich zavedenie je pomerne nákladné. V praxi to môže vyzeráť tak, že pri zakúpení letenky (kde okrem iných informácií zadávate aj e-mailovú adresu) si v mailovej schránke nájdete okrem potvrdzovacieho e-mailu aj poďakovanie za využívanie služieb a neskôr aj rôzne ponuky od leteckej spoločnosti.

5.2.3 *Klasifikačné schémy*

Klasifikačné schémy organizujú služby do rôznych tried, alebo skupín za cieľom systematického vyhľadávania a teoretického vývoja. Sú tak užitočné v riadení výskumu ako aj v abstraktnej vede. Rozvoj rôznych stratégií na základe rozdielnych typov tovarov je osožné pre samotný marketing. Jedna z najznámejších klasifikačných schém rozdeľuje služby podľa potreby, nákupno-špecifických kategórií, frekvencií nakupovania/spotreby, porovnávania alternatív a umiestňovaní vybraných služieb na základe potrieb zákazníkov. Tieto schémy pomáhajú manažerom lepšie pochopiť očakávania zákazníkov, ich správanie a zároveň poskytuje nahliadnutie do maloobchodného distribučného systému a jeho riadenia. Táto klasifikácia môže byť používaná aj maloobchodnými inštitúciami poskytujúcich služby (napr. kadernický salón a finančné služby).

Ďalšia klasifikácia rozdeľuje služby na základe krátkodobej a dlhodobej spotreby. To, či je služba krátkodobá, alebo dlhodobá ovplyvňuje frekvenciu jej nakupovania a tá je dôležitá nie len pri plánovaní, ale aj pri rozvoji stratégií organizácie. Hoci jednou z hlavných vlastností služieb je, že sú nehmotné, doba ich trvania je nezanedbateľným faktorom. Ako príklad môžeme uviesť kadernícky salón a kaviareň, kde je pravdepodobné, že nový účes nebudete potrebovať tak často ako dobrú kávu.

Na základe toho, do akej miery je služba prispôsobiteľná zákazníkovi môžeme hovoriť o flexibilných a štandardizovaných službách. Napríklad verejnú dopravu, ktorú Zuzana využila cestou do školy môžeme považovať za štandardizovanú službu s pevnou trasou a časovým plánom. Naopak, strihanie a farbenie vlasov radíme medzi flexibilné služby, keďže každá farba a strih je prispôsobený konkrétnej zákazníčke.

5.2.4 Ako zainteresovanosť zákazníka ovplyvní vzhľad služby

Každá služba má zákazníkov, ale nie každá služba s nimi spolupracuje rovnakým spôsobom. Účasť zákazníka v základnej aktivite sa môže veľmi líšiť v každej zo spomenutých tried služieb. Nič nemôže zmeniť skutočnosť, že služby týkajúce sa ľudí vyžadujú, aby bol zákazník fyzicky prítomný pri poskytovaní služby. Ak vy ste momentálne v Banskej Bystrici a zajtra chcete byť v Londýne, jednoducho sa nemôžete vyhnúť tomu, aby ste nastúpili na medzinárodný let a strávili čas v lietadle vysoko nad Európou. Ak si chcete dať ostrihať vlasy, nemôžete poslať niekoho iného namiesto seba, musíte si sám sadnúť do kadernického kresla. Ak nemáte šťastie a zlomíte si nohu, musíte sa osobne stretnúť s ortopédom a nosiť sadru na nohe niekoľko týždňov. Avšak pri službách ako donáška pizze nie je potrebná prítomnosť zákazníka. Keď sú zákazníci súčasťou služby, už pri dizajne služby musíme vedieť, že ich spokojnosť je ovplyvnená minimálne týmito faktormi:

1. stretnutie s personálom poskytujúcich služby,
2. vzhľad a črty vonkajších a vnútorných priestorov,
3. kontakt so samoobslužnými priestormi,
4. charakteristiky a správanie ostatných zákazníkov.

Ak zákazníci musia byť fyzicky prítomní počas dodávania služby, musí byť služba navrhnutá tak, aby sa začal v momente, keď vstúpia do procesu. Čím dlhšie zostanú na tomto mieste, tým je pravdepodobnejšie, že budú potrebovať ďalšie služby zahŕňajúce základné životné potreby

(služby) akými sú jedlo, nápoje, toalety. Už pri navrhovaní miesta poskytovania služieb sa musí brať ohľad na to, aby bolo zákazníčkovi pohodlné a ľahko dostupné. Navyše charakter týchto zariadení poskytuje dôležitý fyzický dôkaz o službe samotnej. Ak je zariadenie škaredé, hlučné, páchnuce, nie celkom jasne rozmiestnené a na nevýhodnom mieste, zákazníci budú mať negatívny dojem. Manažéri musia úzko spolupracovať so svojimi kolegami v oblasti pracovných postupov, aby navrhli zariadenia, ktoré budú príjemné pre zákazníčky, ale aj výborné vo svojej funkcii. Na Zuzaninej vysokej škole bola neatraktívna jedáleň, ktorá poskytovala nekvalitné jedlo nahradená a prerobená na centrum poskytujúcu stravu a posedenie. Vonkajší vzhľad budovy vytvára dôležitý prvý dojem, kým interiér môže byť považovaný za „scénu“, na ktorej sa bude odohrávať služba. Zuzane sa páči interiér jej kadernického salónu ale interiér čistiarne, do ktorej chodí, sa jej nepáči. Preto nebola lojálna a zväžila ponuku inej čistiarne, keď ju nechtiac dostala do mailu.

Budovanie vzťahu so zákazníčkou zvyšuje úroveň poskytovaných služieb. Prakticky to môžeme vidieť aj v podobe rôznych „členstiev“, prostredníctvom ktorých sa producent služby snaží udržať zákazníčky. Ako príklad môžeme uviesť vernostné programy, ktoré odmeňujú stálych zákazníčky a zároveň lákajú nových, ako to bolo v prípade zľavového kupónu do novej čistiarne, ktorý si Zuzana našla v mailovej schránke.

Tak, ako záleží na charaktere danej služby, dôležitý je aj poskytovateľ služby (často reprezentovaný zamestnancom), s ktorým je zákazníčka v kontakte. Preto by manažér pri dizajnovaní služby mal veľmi úzko spolupracovať s manažérmi ľudských zdrojov. Musí určiť ako sa má personál správať, ako má byť odborný, erudovaný, empatický a zároveň schopný predávať službu. Tu je úlohou zabezpečiť, aby zamestnanci, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníčkami mali príjemný vzhľad a mali osobné aj technické zručnosti potrebné na dobré vykonávanie svojej funkcie. Zamestnancom v Zuzaninej čistiarni tieto zručnosti chýbajú. Ak poskytovanie služby vyžaduje kontakt zákazníčky so zamestnancom, obe strany budú potrebovať kvalitne spracované a včas podané informácie o tom, ako spolupracovať tak, aby sa dosiahli čo najlepšie výsledky. Ak by Zuzana vedela, že bude u kaderničky čakať, určite by zobrala iný autobus a určite by bol jej kostým vyčistený. Ak sa od zákazníčky očakáva, že časť práce vykoná on sama ako pri samoobslužke, zariadenie a jeho vybavenie musia byť pre zákazníčku ľahko použiteľné.

Dizajn dokonalej služby je preto interdisciplinárnym problémom. A začína sa vždy od zákazníčky a definovaní pridanej hodnoty, za ktorú je zákazníčka ochotná zaplatiť nielen raz, ale stále.

5.2.5 *Rozbor alternatívnych spôsobov dodania služby*

Na rozdiel od situácie, kde musí byť zákazník súčasťou procesu poskytnutia služby, manažéri v oblasti osobných vecí, spracovania dokumentov, mentálnych podnetov a informácií nemusia nútiť zákazníka, aby navštívil miesto poskytovania služieb. Namiesto toho by mali ponúknuť na výber niekoľko alternatívnych spôsobov dodania služieb:

1. nechať zákazníka prísť na miesto poskytovania služieb, ktoré je ľahko a zrozumiteľne použiteľné (miestom môže byť aj on-line portál),
2. oddeliť nevyhnutný kontakt so zákazníkom od ostatných procesov vykonávaných mimo zákazníka (napríklad „one-stop shop“, resp. kontaktné miesta),
3. návštevu zákazníkovho domu či kancelárie, t.j. oddeliť miesto výkonu a dodania služby (on-line obchody, opravné služby, masážne služby, on-line vzdelávacie kurzy a podobne),
4. uskutočňovanie služby na diaľku (servis a nastavenie zariadení na diaľku cez telefón a podobne).

Použijeme pranie a žehlenie šiat ako príklad služieb týkajúcich sa vlastníctva. Jedna možnosť je že si operiete doma. Ak vám chýbajú potrebné spotrebiče, môžete ísť do práčovne, kde zaplatíte za použitie práčky, čo je v podstate samoobslužné čistiace zariadenie. Ak uprednostňujete prenechanie prania a žehlenia na profesionálov, tak ako to robí Zuzana so svojimi najlepšimi odevmi, môžete ísť do miestnej čistiarne, ktorá slúži ako miesto kam donesiete zašpinený odev a vyzdvihnú si ho čistý. Niekedy sa čistenie odevu vykonáva v zadných priestoroch čistiarne, inokedy sa odevy odvezú do nejakej vzdialenejšej priemyselnej firmy. V niektorých mestách je možné, že odevy sa vyzdvihnú a dovezú priamo k zákazníkovi domov, ale takáto služba zvykne byť dosť drahá, pretože sú v nej zahrnuté extra výdavky. Inovácia v dodávaní služieb niekedy spočíva v tom, že sa zmení miesto poskytovania služieb tak aby lepšie vyhovovalo zákazníkom.

Fyzické aj elektronické kanály umožňujú zákazníkovi a dodávateľom uskutočňovať transakcie spojené so službami aj na väčšiu vzdialenosť. Napríklad namiesto nakupovania v nákupnom centre si môžete preštudovať katalóg a objednať si tovar cez e-shop a tovar vám bude doručený poštou, alebo kuriérom. Tovar založený na informáciách ako software, výskumné správy alebo zoznamy nehnuteľností sa dajú okamžite stiahnuť do vlastného počítača.

5.2.6 *Elektronizácia službových procesov*

Mentálna stimulácia a jej strategický vývoj sú primárne poháňané informačnými technológiami (IT). Výhoda v telekomunikáciách od mobilných telefónov až po satelity je, že dodávateľ môže poskytovať službu napriek osobnému kontaktu. Akékoľvek vytváranie nových IT často zahŕňa inováciu zariadení, čo závisí na fyzickom i ľudskom faktore. Napríklad znižovanie energetických zdrojov, batérií, a ľahších prístrojov ako napríklad obrazoviek, modemov, počítačov v kombinácii z bezdrôtovým spojením prešlo dramatickým vývojom. Informačný servis - tak ako v predchádzajúcej kategórii, závisí od IT. Napríklad IT založené na telemedicíne umožňuje zdravotníctvu poskytovať pacientove informácie (röntgen, záznam, ct) pomocou obrazoviek a monitorovacích zariadení. Tieto IT výhody úzko súvisia s fyzickým dizajnom, materiálom a metódami technológií. Základným zmyslom IT je umožniť a uľahčiť kontakt so zákazníkom bez potreby fyzického kontaktu (napríklad počítače, bankomaty).

Viacere služby, ktoré používa Zuzana využívajú IT aplikácie. Hlavnou výhodou IT, je že umožňujú uspokojiť viac zákazníkov v rovnakom čase. Príkladom toho je aj vzdelávanie a univerzita Phoenix alebo aj Open Univerzita vo Veľkej Británii. Študentom poskytuje vzdelanie prostredníctvom on-line kurzov. Vyučujúce hodiny zahŕňajú webovú stránku, kde sú študentom poskytnuté všetky dôležité informácie a materiály k predmetom. Pomocou web kamier majú autentický zážitok, ako keby sedeli v priamo učebniach. Príkladom je aj Africká Virtuálna univerzita, ktorá ponúka služby 16 africkým štátom.

Obchodníci nepotrebujú poznať detaily o výrobe výrobku/tovaru, ktorý predávajú. Avšak v službách to neplatí. V službách sa zákazníci priamo podieľajú na „výrobe“ danej služby a môžu mať rôzne preferencie týkajúce sa ich poskytovania. Práve preto je samotný proces v službách dôležitý. Proces môžeme definovať ako sériu krokov, ktoré je potrebné vykonať, aby sme dosiahli výsledok. Keď sa Zuzana rozhodla zmeniť účes, k zmene účesu musela podniknúť viacero krokov (zatelefonovať do kadernického salónu a objednať sa, dostaviť sa do salónu, konzultácia s kaderníkom, atď).

Môžeme vidieť, že aj napriek tomu, že nie všetky služby sú rovnaké, mnohé z nich majú spoločné charakteristiky. Samotné navrhovanie, dizajn služby je nie len úlohou producenta služby, ale aj samotných manažérov a zamestnancov a to hlavne pri službách, kde sú zákazníci aktívne zapojení.

5.3 Zapracovanie kontroly úžitkovej hodnoty pri dizajne služby

Pri navrhovaní služieb sú očakávané benefity, ktoré zákazník vyžaduje, súčasťou konceptu služieb. Služby často pozostávajú z kombinácie produktov a služieb, čo môžeme nazvať ako „balík služieb“. Fitzsimmons a Fitzsimmons (2008) definuje balík služieb ako zväzok produktov a služieb pozostávajúcich zo štyroch vlastností:

- *podporné zariadenia* – fyzické zdroje, ktoré musia byť k dispozícii ešte pred samotným poskytovaním služby,
- *tovar* – materiál zakúpený a spotrebovaný zákazníkom, alebo rôzne predmety, ktoré sú zákazníkom poskytnuté,
- *explicitné služby* – benefity planúce zo služby, ktoré vychádzajú zo základnej, alebo vnútornej charakteristiky služby,
- *implicitné služby* – psychologické benefity, ktoré zákazník môže pociťovať neurčito, alebo plynú z vonkajšej vlastnosti služby.

Podstata balíka služieb ukazuje, že dizajn služieb je často prepojený s dizajnom samotného procesu (ktorý sme predstavili v predchádzajúcej kapitole), a často vyžaduje aj dizajn fyzických aspektov, ako napríklad podporných zariadení a tovaru. Je dôležité rozoznať vplyv všetkých elementov, ktorými daná služba, respektíve balík služieb disponuje.

Samotná služba je zážitkom, nielen obyčajným dodaním služby či tovaru. To znamená, že dizajn služby musí zohľadňovať očakávania zákazníkov na konkrétnu službu. To však nie je jednoduché, pretože zákazníci sú odlišní a majú rozdielne očakávania, čo má daná služba poskytnúť. Dôležitá je spolupráca s produkciou a marketingom, ktorá však umožní identifikovať cieľový zákaznícky trh a zabezpečiť, aby služby naplňali ich potreby a boli podľa ich predstáv. Keďže jednou zo základných charakteristík služieb je to, že sú nehmotné, je preto náročné dopredu otestovať úroveň kvality služby ešte pred jej poskytnutím. Zákazník môže zhodnotiť kvalitu služby buď pri jej spotrebe, alebo vyhľadá názory iných zákazníkov, ktorí mali skúsenosť s dopytovanou službou. Testovanie pridanej hodnoty môže byť zahrnuté do dizajnu služby, keď sú zohľadnené hlavné funkcie služby a je implementovaný systém merania kvality, ktorý kontroluje požiadavky dizajnu služby. Pri zabezpečovaní kvality dizajnu služieb sú využívané techniky, napríklad *Quality Functional Deployment (QFD)* a *Taguchiho metódy*.

Je dôležité poznamenať, že aj väčšina výrobkov je doplnených určitým druhom služieb (ako napríklad dvojročná záruka umývačky riadu) a väčšina služieb je doplnená výrobkami. Vo všeobecnosti teda platí, pod celkový koncept dizajnu patrí aj dizajn služieb, aj dizajn výrobkov.

„Dom kvality“ - Quality Functional Deployment (QFD)

QFD je štruktúrálly proces, ktorý prekladá potreby zákazníka do technických požiadaviek dizajnu. Teda môžeme povedať, že je to nástroj identifikácie a tvorby nových služieb vzhľadom na požiadavky, preferencie zákazníka a následné stanovenie ich váh. Táto technika (nástroj) pozostáva zo série „tabuliek“, ktoré prekladajú požiadavky zákazníkov nasledovne (Greasley, 2009):

„Dom kvality“

Požiadavky zákazníka → Charakteristika produktu

Rozmiestňovanie dielov

Charakteristika produktu → Čiastková charakteristika

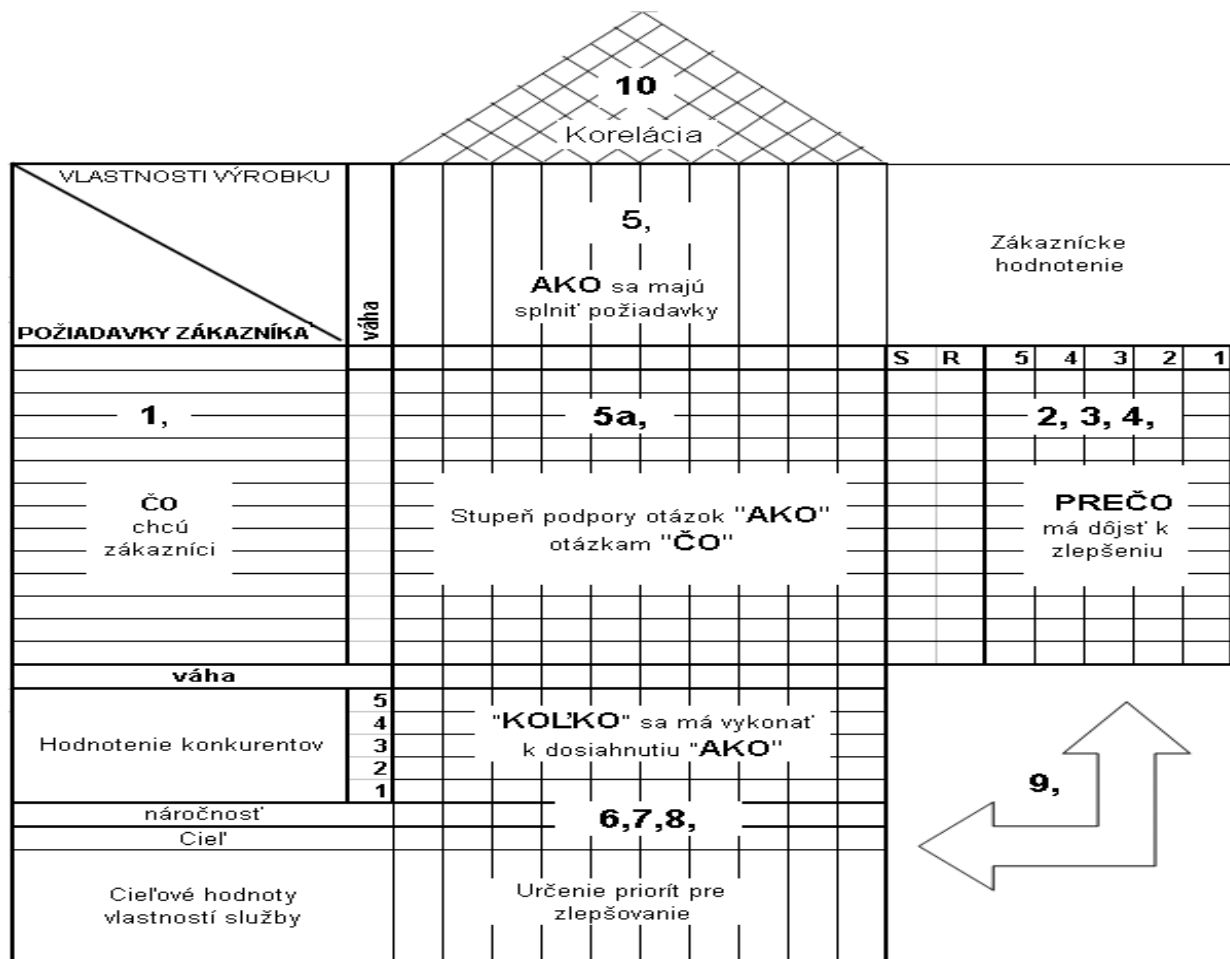
Plánovanie procesov

Čiastková charakteristika → Procesná charakteristika

Prevádzkové požiadavky

Procesná charakteristika → Prevádzka

Grafické zobrazenie „domu kvality“ a rozboru základných požiadaviek znázorňuje nasledujúci obrázok.



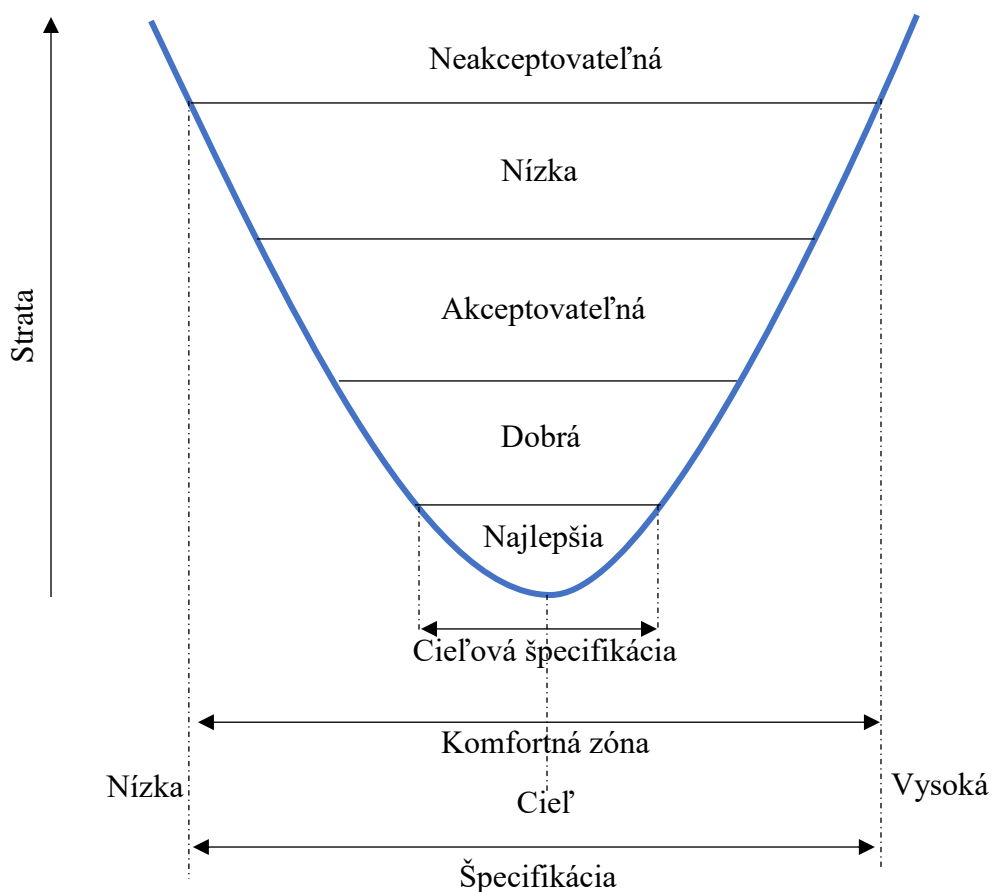
Obrázok 11 „Dom kvality“ služieb
 Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

Každá zmena produktovej charakteristiky, ktorá je výsledkom analýzy zákazníkových požiadaviek je takto premenená na procesné plánovanie a do prevádzkových požiadaviek. Týmto spôsobom QFD umožňuje posúdiť a realizovať všetky potrebné zmeny. Zároveň táto metóda umožňuje rýchlu komunikáciu a naprieč celým tímom, ktorý má na starosti dizajn služby.

Taguchiho metódy

Taguchi (1990) tvrdí, že chyba v produkte, respektíve v službe, je často spôsobená nevhodným dizajnom daného produktu/služby. Dizajn služieb by mal zohľadňovať schopnosti konkrétnej služby odolávať zmenám v dopyte. Samotný dizajn je proces určovania schopnosti realizovania služby za rôznych podmienok, s cieľom znižovania šance neúspechu. Na to je potrebné zamerať sa na konzistenciu jednotlivých častí služby a až následne na toleranciu pri jej

poskytovaní. Tolerancia arbitrárne definuje bod zlomu medzi nízkou a vysokou kvalitou služby. Taguchi (1990) zdefinoval vplyvy na zákaznikovú nespokojnosť, ktoré vychádzajú z odchýlenia od cieľovej hodnoty služby, ktorá je nazývaná ako funkcia straty kvality. Funkcia straty kvality je jednoduchou funkciou odhadu nákladov, ktorá preukazuje, že nespokojnosť zákazníkov spôsobená so stratou kvality služby sa zvyšuje geometricky, pretože skutočná hodnota služby sa odchyľuje od požadovanej hodnoty služby.



Obrázok 12 Funkcia straty kvality

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Greasley, A.; Operations management, 2009

Funkcia straty pridanej hodnoty služby vyjadrená matematicky je nasledovná:

$$L = C * d^2$$

kde:

L – strata kvality,

C – náklady odchýlky od limitu špecifikácie,

d – odchýlka od cieľovej hodnoty.

Náklady môžu byť spôsobené stratou zákazníka, nákladmi spojenými s nemožnosťou využitia služby, alebo náklady na nápravu, respektíve náhradu služby. Funkcia poukazuje na stratu pridanej hodnoty, ku ktorej dochádza vtedy, keď služba dosahuje rôzne úrovne špecifikácie (pohybuje sa od nízkej, až po vysokú špecifikáciu). Cieľom poskytovania služieb je, aby sa neustále zdokonaľovali a aby boli čo najbližšie cieľovej špecifikácie, čím sa minimalizujú straty.

5.4 Dizajn schémy služieb

Pod dizajnom schémy služieb rozumieme usporiadanie zariadení v službách. Dizajn schémy služby má vplyv na náklady, efektivitu služby a je určitým druhom investície. Schéma služby zároveň zvyšuje efektívny tok zákazníkov cez systém služby. Po definovaní typov služieb môžeme pristúpiť k samotnému výberu typu schémy. Poznáme štyri hlavné typy schém, a to fixná (pevná) schéma, procesná schéma, buková schéma a produktová schéma (Greasley, 2009). Výber konkrétnej schémy služieb je však závislý od typu služby. Vzťah medzi typom služby a typom schémy znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 4 Vzťah medzi typom služby a typom schémy

Typ schémy	Fixná schéma	Funkčná schéma	Bunková schéma	Produktová schéma
	Profesionálne služby			
Typ služby		Obchodný servis		
			Masová služba	

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Greasley, A.; Operations management, 2009

- *Fixná (pevná) schéma* sa používa, ak služba nemôže byť presunutá. Teda tento typ schémy sa využíva pri službách, kde sa miesto kontaktu zákazníka so službou zhoduje s miestom, kde je služba vytvorená. Pri tomto type schémy je dôležité plánovanie a koordinácia zdrojov, aby sa zabezpečilo, že služba bude k dispozícii v požadovanom termíne a množstve (tak ako v reštaurácii je dôležité, že objednávka bola splnená a jedlo bolo prinesené na stôl včas). Tento typ schémy je využívaný hlavne pri profesionálnych službách, ale aj v luxusnejších reštauráciách.
- Pri *funkčnej (procesnej) schéme* služby majú zdroje (ľudia a zariadenia) rovnako dôležitú úlohu. Tento typ schémy služby je využívaný pri službách, ktoré sú typické vysokou rôznorodosťou. Charakteristikou je vysoká flexibilita a prispôbitelnosť služby zákazníkovým potrebám. Pod flexibilitou chápeme premenlivý počet zamestnancov, ktorý závisí od počtu zákazníkov. Tento typ schémy je využívaný tak ako aj pri profesionálnych službách tak aj pri obchodných servisoch, ako napríklad nemocnice, supermarkety a obchodné domy.
- *Bunková schéma* služieb kombinuje efektivitu produktovej schémy s flexibilitou procesnej schémy. Jednotlivé bunky predstavujú podskupiny tvorené z jednotlivých zložiek služby, vytvorených na základe ich spoločných znakov. Proces, ktorý spája služby a vytvárania „bunky“ sa riadi týmito tromi aspektmi:

1. Zaradenie služieb na základe ich spoločných znakov (napríklad na základe podobnosti výrobných procesov). Zaradenie častí, alebo zákazníkov do podskupín umožňuje efektívne využitie času a zvyšuje flexibilitu služby.
2. Zatriedenie fyzických aspektov služieb do buniek. Rozvrhnutie procesu počíta s rozsiahlym pohybom zákazníkov medzi oddeleniami, avšak bunka tento pohyb zákazníkov minimalizuje a tým zefektívňuje využitie času.
3. Vytvorenie skupín pracovníkov s viacerými schopnosťami. Vytvorenie týchto skupín pracovníkov zvyšuje autonómiu a flexibilitu procesov.

Bunková schéma je využívaná v službách ako napríklad maloobchody a poisťovne zamerané na poistenie konkrétneho produktu či služby (auto, dom, cestovné poistenie).

- *Produktová schéma* identifikuje požiadavky konkrétnej skupiny zákazníkov a následne upravuje charakteristiky služby v konkrétnom procese. V produktovej schéme sa zákazníci

presúvajú z jednej fázy služby do druhej, až kým služba nebude ukončená. Táto schéma sa používa pri masových službách, ako napríklad samoobslužné jedálne.

Hoci hlavné typy schém sú prispôsobené potrebám konkrétnym typom služieb, môže nastať situácia, že jeden typ služby bude kombinovať rôzne typy schém. Napríklad nemocnice vykazujú znaky procesnej schémy, kde pacienti sú zoskupení podľa ich potrieb (napríklad pacienti s intenzívnou starostlivosťou) a postupne prechádzajú rôznymi vyšetreniami (procesmi). Nemocnice vykazujú charakteristiky aj fixnej schémy, kde zamestnanci, lieky a vybavenie nemocnice je sústredené v jednej budove, alebo komplexe.

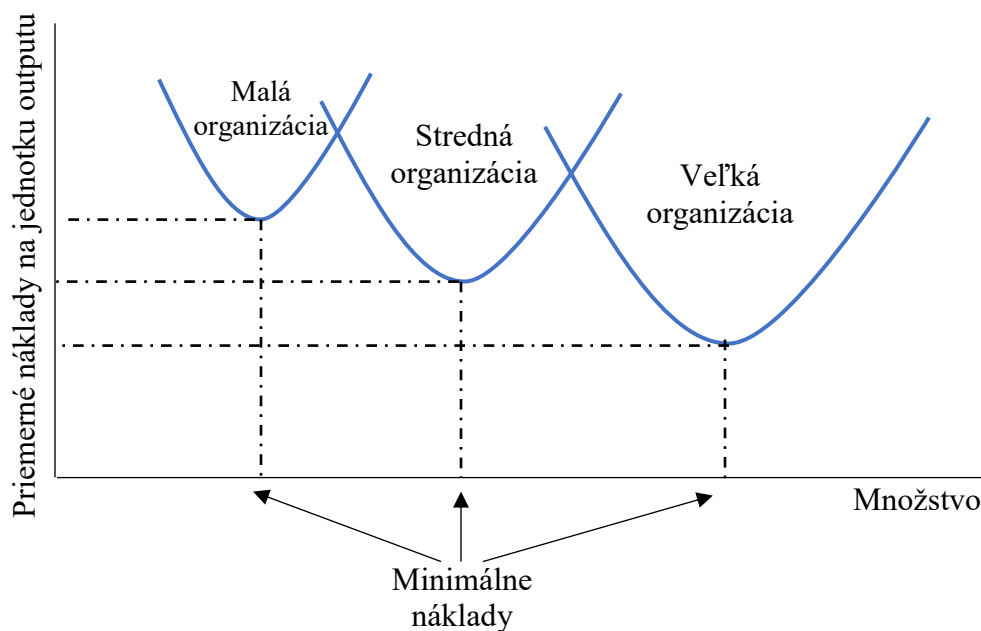
5.5 Umiestnenie organizácie poskytujúcej služby

Rozhodnutie o umiestnení organizácie je jedným z kľúčových strategických rozhodnutí. Rozhodnutie o umiestnení v sebe zahŕňa obchodnú stratégiu (ako napríklad rast organizácie), marketing (uviedenie nových služieb na trh) ale aj potreby a množstvo zákazníkov v danej lokalite. Umiestnenie organizácie (a teda aj samotnej služby) musí brať do úvahy aj nových, potenciálnych zákazníkov. V praxi to znamená, že vedľa fungujúcej nemocnice (za predpokladu že kapacita prvej nemocnice je postačujúca) sa nepostaví nová, keďže takto by na obe nemocnice pripadalo menej pacientov. Alebo v meste sa nepostaví ďalšie letisko, pretože objem prepravených pasažierov, o ktorých by sa museli deliť dve letiská by nepokryli vysoké vstupné náklady a náklady na prevádzku nového letiska. Teda je dôležité, aby rozhodnutie o umiestnení organizácie bolo v súlade s dopytom po danej službe.

5.5.1 Plánovanie kapacít

Umiestnenie organizácie v sebe zahŕňa aj dlhodobé plánovanie kapacít. Dlhodobé plánovanie kapacít zohľadňuje charakteristiky trhu, na ktorý organizácia uvažuje vstúpiť, ale zohľadňuje aj typ zákazníkov. To všetko má vplyv na množstvo a typ služieb. Keďže jednou zo základných charakteristík väčšiny služieb je, že sú neskladovateľné, je dôležité, aby požadované množstvo bolo dostupné v správny čas. Pri určovaní optimálnej úrovne množstva sa využíva teória úspor z rozsahu. Teória úspor z rozsahu hovorí o tom, že kapitálové náklady na vybudovanie

organizácie sa nezvyšujú proporcionálne s rastúcou kapacitou. Napríklad nemocnica s dvojnásobnou kapacitou lôžok nebude mať dvojnásobné kapitálové náklady (napríklad na vybavenie) ako nemocnica s nižším počtom lôžok. To by mohlo naznačovať, že najvhodnejšou stratégiou je vybudovať jedno veľké zariadenie, ktoré zahrnie všetky potrebné kapacity. Avšak je potrebné brať do úvahy aj konkrétnu lokalizáciu (geografickú polohu) a lokálny dopyt po daných službách. Preto je dôležité, aby navrhovaná kapacita bola v súlade s požadovanou kapacitou. Vzťah medzi priemernými nákladmi na jednotku outputu a množstvom vyprodukovaného outputu zobrazuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 13 Minimálne náklady a veľkosť organizácie

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Greasley, A.; Operations management, 2009

Nemôžeme však predpokladať, že požadovaná kapacita bude fixná aj v dlhodobom horizonte. Preto rozhodnutie o kapacite organizácie sa často pohybuje medzi dvomi voľbami:

- vybudovaním väčšieho zariadenia, s väčšími kapacitami aké sú v súčasnosti vyžadované, avšak kapacita bude dostatočná pre budúci rast produkcie, alebo
- vybudovaním takého zariadenia, ktorého kapacita je v súlade s požadovanou kapacitou, podľa teórie úspor z rozsahu a následne čeliť nákladom na expanziu.

Druhá možnosť je menej riziková, keďže predikcie budúceho dopytu sú do určitej miery nepresné, a pri tejto možnosti je menej kapitálu viazaného do infraštruktúry organizácie, respektíve zariadenia. To všetko závisí od rozhodnutia organizácie a od pravdepodobného tempa rastu poskytovaných služieb. Úspory z rozsahu môže byť komplikované dosiahnuť pri takzvaných front-office službách kde sa ponuka služieb prispôsobuje zákazníkom.

Poznáme tri hlavné prístupy prostredníctvom ktorých môže organizácia zabezpečiť také množstvo služieb, aby boli k dispozícii v správnom čase a požadovanom množstve (Greasley, 2009):

1. *navýšená kapacita* – navrhnutie väčšej kapacity, ktorá je v súlade s predpokladaným dopytom po službách. Výhodou tohto prístupu je, že umožňuje udržiavať vysokú úroveň služieb a rýchlu reakciu na zvyšujúci sa dopyt po službách. Nevýhodou sú však vyššie náklady na udržanie vyššej kapacity (vyšší počet zamestnancov, väčšie nároky na vybavenie, atď.), ktoré sú vyžadované v priebehu času.
2. *vyrovnaná kapacita* – navrhuje práve takú kapacitu, aký je dopyt po službách. Výhodou tohto prístupu sú nižšie náklady a možnosť využitia outsourcingu v prípade nepostačujúcich kapacít v krátkom čase. Nevýhodou je nepresnosť predikcie budúceho dopytu a tým zabezpečenia potrebného, dopytovaného množstva služieb v správnom čase (nie príliš skoro, nie príliš neskoro).
3. *oneskorená kapacita* – v tomto prístupe je kapacita zvýšená v prípade, že si to vyžaduje dopyt. Výhodou je oneskorenie investícií až do momentu, pokiaľ nie je isté, že zvýšenie kapacity je potrebné. Nevýhodou je, doba, kým sa zvýši kapacita môže viesť k strate zákazníkov.

5.5.2 Umiestnenie organizácie

Pri navrhovaní služieb je rovnako dôležité aj samotné umiestnenie organizácie. Umiestnenie organizácie má vplyv na náklady organizácie ako aj na kvalitu služieb poskytnutých zákazníkom. Globalizácia a narastajúci počet organizácií poskytujúcich služby umožňuje umiestniť organizáciu aj mimo jej domovskej krajiny. Konkurencieschopnosť organizácie je ovplyvnená jej polohou, keďže výber miesta má vplyv na náklady faktorov ako je napríklad doprava a pracovná sila. Rozhodovanie o umiestnení organizácie môže mať viacero dôvodov.

Prvým a najčastejším dôvodom je vznik novej organizácie. Druhým dôvodom je umiestnenie (premiestnenie) už existujúcej organizácie. Organizácia môže uvažovať o premiestnení z dôvodu jej rastu (potreba väčších priestorov), alebo z dôvodu priblíženia sa zákazníkom. Tretím dôvodom je expanzia a nové príležitosti organizácie (Hope a Mühlemann, 1996). V porovnaní s výrobným podnikom náklady na zriadenie novej organizácie zaoberajúcou sa službami môžu byť relatívne nízke. Organizácie zamerané na vytváranie služieb sú vo všeobecnosti v úzkom kontakte so zákazníkmi. Preto tieto organizácie nájdeme práve na tom mieste, kde je ich cieľový trh – množstvo zákazníkov. Tak ako sú výrobné podniky situované na mieste, kde majú minimálne náklady, služby sú na mieste, ktoré im umožňuje maximalizovať príjmy od zákazníkov. Avšak služby, ktoré sú zamerané na spracovanie informácií (napríklad telekomunikácie) než na zákazníkov, poskytujú služby z centrálnej organizácie, teda nemusia byť umiestnené priamo v dosahu zákazníkov.

Pri výbere lokality organizácie je potrebné zvážiť viacero faktorov. A to faktory ovplyvňujúce náklady, ktoré sú závislé od polohy (faktory ponuky), a faktory, ktoré ovplyvňujú zákaznícky servis, ktorý je závislý od polohy (faktory dopytu). Preto rozhodnutie o polohe organizácie je akýmsi druhom kompromisu medzi týmito dvomi faktormi (Greasley, 2009). Vo službách vo všeobecnosti dominuje potreba zákazníkov a kontaktu s nimi. Môžeme povedať, že pre organizácie zamerané na poskytovanie služieb sú faktory na strane dopytu dominantnejšie.

Medzi faktory ponuky radíme:

- náklady na distribúciu (napríklad čerstvých surovín do reštaurácie, rýchla preprava liekov),
- mzdové náklady (napríklad IT spoločnosť, ktorá môže mať sídlo mimo cieľového trhu),
- náklady na energie,
- náklady na výstavbu (napríklad rozdielna cena pozemkov v centre mesta a na jeho okraji),
- nehmotné faktory (kvalifikovaní pracovníci, zákony).

Medzi faktory dopytu radíme:

- pracovné zručnosti (jeden z najdôležitejších faktorov; využitie kvalifikovanej pracovnej sily zo vzdialenejších miest ako napríklad americké software spoločnosti využívajú programátorov v Indii),

- imidž umiestnenia (značkové obchody v luxusnejších štvrtiach mesta),
- pohodlie zákazníka (dostupnosť nemocníc, reštaurácií v krátkom čase).

5.5.3 SMART lokalizácia služby

Smart lokalizácia služby na základe vzťahu medzi celkovými výhodami jednotlivej lokality a nákladmi určí najvýhodnejšiu lokalitu pre organizáciu. Prvým krokom je stanovenie atribútov, ktoré definujú samotnú službu. Každému atribútu prislúchajúcemu k danej lokalite sa priradia body na základe toho, ako sú tieto atribúty v danej lokalite splnené. Ďalej sa stanovujú váhy, ktoré definujú dôležitosť každého atribútu. Váha v hodnote 100 znamená, že atribút je pre organizáciu najdôležitejší. Čím sú váhy nižšie, tým dôležitosť jednotlivých atribútov klesá. Normalizované váhy počítame tak, že priradenú váhu atribútu vynásobíme 100, a následne vydáme súčtom všetkým váh. Ako príklad môžeme uviesť rozhodovanie mesta Banská Bystrica o zriadení novej škôlky. Mesto má k dispozícii viacero vhodných priestorov, avšak v rôznych častiach mesta. Ako dôležité atribúty zadefinovalo počet detí v danej lokalite, blízkosť (dostupnosť) budovy, veľkosť budovy, komfort (technický stav budovy) a parkovanie v blízkosti. Za najdôležitejší atribút mesto stanovilo počet detí v danej lokalite. Jednotlivé atribúty a ich váhy zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 5 Váhy atribútov pri umiestnení materskej škôlky

Materská škôlka	Atribút					
	Počet detí	Blízkosť	Veľkosť	Komfort	Parkovanie	
Sásová	100	60	100	75	0	
Šalková	20	80	10	30	10	
Fončorda	80	70	0	0	10	
Radvaň	70	50	30	55	30	
Podlavice	40	60	90	100	60	
Kráľová	0	0	70	0	80	
Rudlová	60	100	20	50	50	Suma váh
Váhy	100	80	70	30	20	300
Normalizované váhy	33,33	26,67	23,33	10,00	6,67	

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

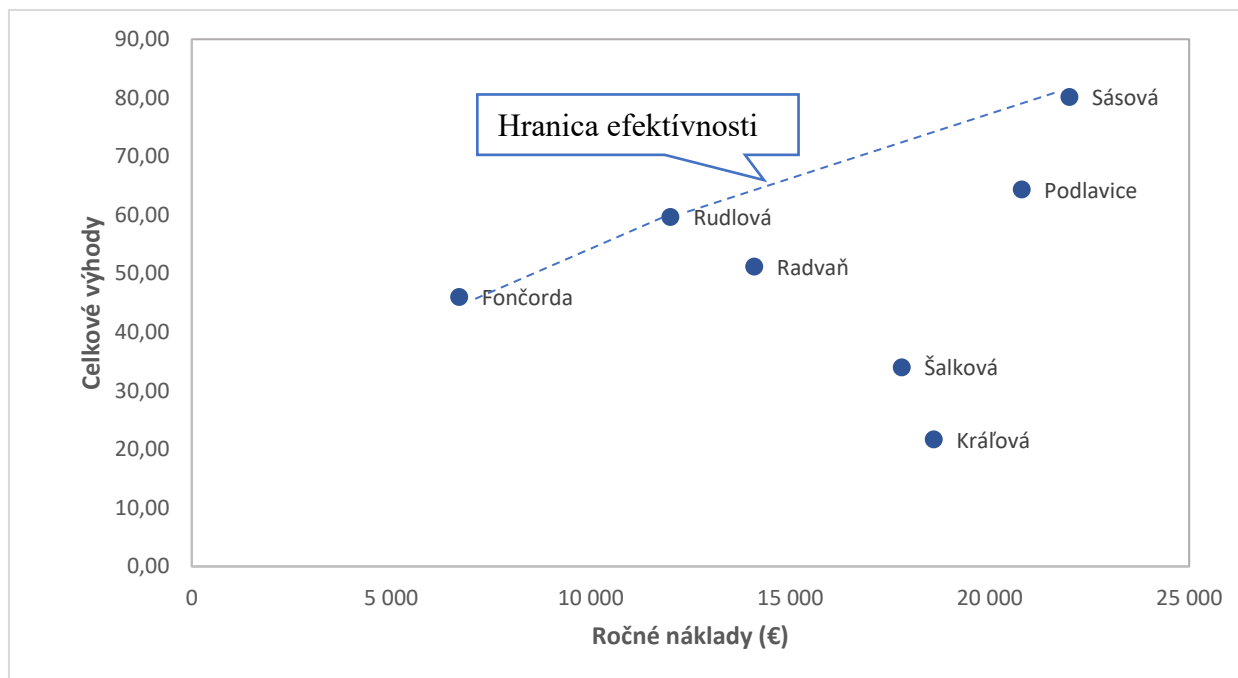
V druhom kroku je potrebné stanoviť náklady na rekonštrukciu budovy, náklady na vybavenie materskej škôlky ako aj prevádzkové náklady. Ďalej je dôležité definovať celkové výhody danej lokality. Celkové výhody pre konkrétnu lokalitu stanovíme ako násobok hodnôt všetkých atribútov a normalizovaných váh vydelených 100.

Tabuľka 6 Náklady a celkové výhody jednotlivých lokalít

Materská škôlka	Náklady (€)	Celkové výhody
Sásová	22 000	80,17
Šalková	17 800	34,00
Fončorda	6 700	46,00
Radvaň	14 100	51,17
Podlavice	20 800	64,33
Kráľová	18 600	21,67
Rudlová	12 000	59,67

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

V tabuľke môžeme vidieť, že z hľadiska počtu detí je najvhodnejšou lokalitou mestská časť Sásová a najmenej vyhovujúcou lokalitou je mestská časť Kráľová. Avšak ak by bola materská škôlka umiestnená v mestskej časti Sásová, pre mesto by to znamenalo najvyššie náklady (napríklad na rekonštrukciu budovy). To, či sú vhodné aj nejaké iné lokality znázorňuje hranica efektívnosti. Body pod hranicou efektívnosti znamenajú, že daná lokalita nie je efektívna. Body na, alebo nad hranicou efektívnosti znamenajú, že daná lokalita je efektívna.



Graf 1 Hranica efektívnosti umiestnenia materskej škôlky

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

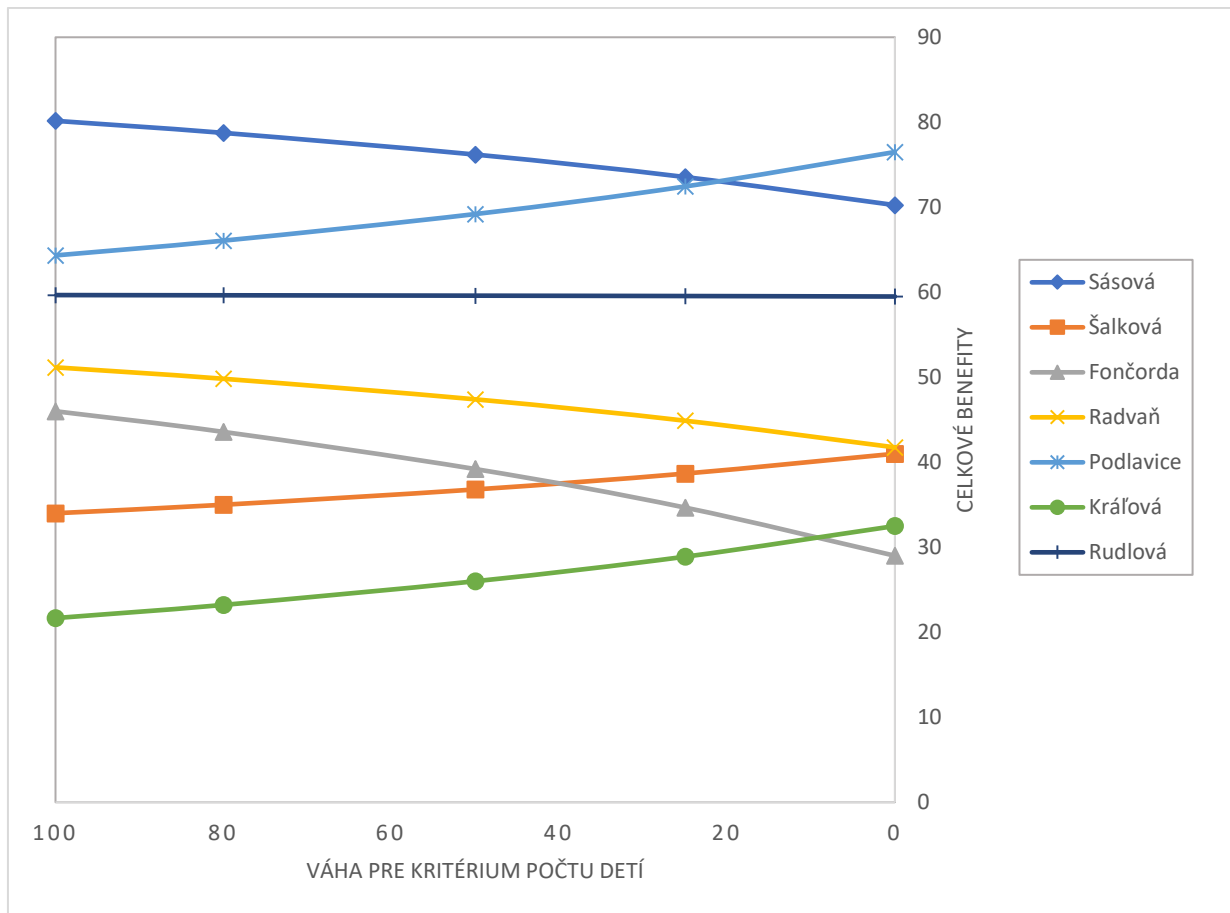
Z grafu vidíme, že tri lokality sa nachádzajú na hranici efektívnosti. Okrem mestskej časti Sásová (ktorá dosahuje najvyššie celkové výhody avšak pri najvyšších nákladoch) sú to aj mestské časti Rudlová a Fončorda. V týchto mestských častiach je založenie škôlky rovnako efektívne ale pri nižších nákladoch ako je to v mestskej časti Sásová. Avšak čo sa stane, ak by sme zmenili silu váhy pre atribút počtu detí? To nám umožňuje zistiť citlivosť analýza. Pri citlivostnej analýze stanovíme váhy v hodnotách od 0 po 100. Takto môžeme overiť vhodnosť lokality, ak by počet detí mal menšiu váhu. Výsledky citlivostnej analýzy zobrazuje Tabuľka 7 a Graf 2.

Tabuľka 7 Citlivostná analýza pre rôzne váhy pre kritérium počtu detí

Súčasnú benefity		Váhy				
		0	25	50	80	100
Sásová	80,17	70,25	73,56	76,20	78,75	80,17
Šalková	34,00	41,00	38,67	36,80	35,00	34,00
Fončorda	46,00	29,00	34,67	39,20	43,57	46,00
Radvaň	51,17	41,75	44,89	47,40	49,82	51,17
Podlavice	64,33	76,50	72,44	69,20	66,07	64,33
Kráľová	21,67	32,50	28,89	26,00	23,21	21,67
Rudlová	59,67	59,50	59,56	59,60	59,64	59,67

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

Môžeme vidieť, že ak by váhy pre atribút počtu detí mali nižšiu váhu celkové výhody mestskej časti Sásová poklesnú. Naopak, v prípade mestskej časti Podlavice, s poklesom váh atribútu počtu detí celkové výhody tejto lokality vzrastú. Skúškou správnosti pri citlivostnej analýze je porovnanie súčasných benefitov s výsledkom citlivostnej analýzy pri váhe v hodnote 100, ktorá je bez zmeny (keďže váha atribútu počtu detí bola pôvodne na tejto úrovni).



Graf 2 Zmena celkovej výhodnosti pri zmene váh atribútu počtu detí
 Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

Z výsledkov citlivostnej analýzy je zrejmé, že postavenie niektorých lokalít sa zmenilo. Napríklad ak by sa váhy atribútu počtu detí znížili, tak mestské časti ako Podlavice, Šalková a Kráľová by poskytli vyššie celkové benefity ako to bolo pri pôvodných váhach. Naopak, mestská časť Sásová, Radvaň a Fončorda by na základe zníženia váhy atribútu počtu detí skončila horšie.

Prostredníctvom citlivostnej analýzy môžeme sledovať vhodnosť lokality aj pre iný atribút ako je počet detí.

5.5.4 Regresné modely

Regresné modely sa využívajú najmä na predpovedanie obratu obchodu, ale môžu byť aj súčasťou procesu rozhodovania o umiestnení organizácie. Závislá premenná je lineárnou funkciou

nezávislých premenných, ktoré majú vplyv na obrat obchodu. Regresná funkcia má tvar (Hope a Mühlemann, 1996):

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n + \varepsilon$$

kde:

Y – odhadovaný obrat,

x_i – nezávislá premenná,

a_i – regresný koeficient,

a_0 – lokujúca konštanta (bod, v ktorom sa pretína „y os“ a všetky ostatné sú rovné 0),

ε - náhodná chyba (reziduálna zložka),

Nastavenie nezávislých premenných a ich dôležitosť sa líši v závislosti od typu organizácie. Simkin (1989) poukázal na kritériá (potenciálne nezávislé premenné), ktoré sú využívané pri maloobchodných organizáciách, čo zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 8 Faktory vplývajúce na rozhodovanie o umiestnení v maloobchodoch

Typ organizácie	Ovplyvňujúce faktory
Obchodné domy	Konkurencia
	Demografia
	Miesta ekonomika
	Veľkosť mesta a jeho charakteristika
Malé obchody	Veľkosť populácie
	Prítomnosť ostatných obchodov
	Veľkosť mesta
	Prah obratu
Veľkoobchody mimo mesta	Prístupnosť
	Dostupnosť cestných komunikácií
	Konkurencia
	Veľkosť populácie
	Stavebné povolenie
	Veľkosť mesta
Supermarkety s potravinami	Prístupnosť

	Dostupnosť cestných komunikácií
	Konkurencia
	Veľkosť populácie
	Stavebné povolenie
Väčšie a menšie hypermarkety	Umiestnenie kľúčových dodávateľov
	Hlavná ulica
	Množstvo chodcov
	Veľkosť populácie
	Obrat
Samoobsluha	Význam lokalít
	Množstvo chodcov a doprava
	Konkurencia
Finančné obchody	Obchodná štruktúra oblasti
	Stavebné povolenie
	Úspechy agentúr

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Simkin, 1989

Simkin (1989) ďalej identifikoval aj indikátory obratu organizácie.

a) Konkurencia:

- počet konkurentov,
- počet zamestnancov,
- predajný priestor konkurentov.

b) Štruktúra obchodnej zóny:

- počet stálych obchodníkov,
- blízkosť stálych obchodníkov k obchodu,
- poskytovaný komfort.

c) Prístupnosť obchodu:

- kapacita parkoviska,
- vzdialenosť od parkoviska,
- cena parkovného,
- autobusové alebo železničné linky.

d) Charakteristika obchodu:

- rozloha obchodu,
- počet predavačov (zamestnancov),

e) Demografia:



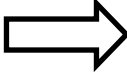


- sociálno-ekonomické skupiny,
- vek,
- životný štýl,
- príjem.

Dôležitým krokom vo viacnásobnej regresii je stanovenie nezávislých premenných. Množstvo nezávislých premenných je závislé na faktoroch, ktoré vplyvajú na chod obchodu a spokojnosť zákazníkov a taktiež sú závislé aj od druhu organizácie (obchodu). Nezávislými premennými môžu byť napríklad rozloha obchodu, prístup k parkovisku a priemerný príjem.

5.6 Dizajnovanie službotvorného procesu

Dizajnovanie službotvorného procesu nezahŕňa len individuálne aktivity v rámci služieb, ale aj úroveň procesov vo funkčných oblastiach ako je napríklad riadenie, marketing a financie. Pri dizajne službotvorného procesu sa využíva množstvo nástrojov, ktoré pomáhajú pri samotnom procese. Tieto nástroje sú nápomocné pri dizajne procesu ktorý zahŕňa dokumentáciu procesu, identifikovanie procesu, redizajne a hodnotení alternatív. Jedným z týchto nástrojov sú tabuľky procesných aktivít. Tabuľky procesných aktivít v krokoch analyzujú jednotlivé kroky a to, ako čiastkový postup zapadá do celkového procesu. Napríklad kroky zahŕňajú proces prijatia objednávky prostredníctvom internetu. Poznáme päť hlavných symbolov tabuľky procesných aktivít.

Tabuľka 9 Tabuľka procesných aktivít a jej symboly










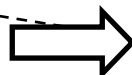
Symbol	Význam symbolu
	Proces (aktivita, ktorá priamo vedie k tvorbe služby)
	Kontrola (preskúmanie kvality služieb)
	Doprava (presun služieb k zákazníkom)
	Omeškanie (proces čakania)
	Uskladnenie (uskladnenie služby v prípade že sa dá skladovať)

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Greasley, 2009

Tabuľka procesných aktivít znázorňuje množstvo funkcií vrátane identifikácie úlohy, identifikovania oneskorenia úlohy, pohybov, procesov a úloh zadaných zamestnancom. Tabuľky môžu nahradiť klasický písaný text týkajúci sa úloh a procesov čím umožňuje podrobnejší prehľad. Avšak tabuľka má aj svoje limity a to napríklad nemožnosť zobrazenia paralelných úloh a čas procesu je udávaný v priemerných hodnotách. Symboly procesných aktivít využíva mapa procesov. Mapa procesov zobrazuje vzájomný vzťah medzi jednotlivými aktivitami a procesom.

To umožňuje identifikovať a vyriešiť problémy v procese, porovnávať podobné procesy, navrhovať nové, podobné procesy. Mapu procesu ilustrujeme na každodennej administratívnej úlohe, čo zobrazuje tabuľka nižšie.

Tabuľka 10 Mapa administratívneho procesu

Opis procesu	Symbol procesu
Nachystanie formulára	
Vyhľadanie spisu zákazníka	
Vyhľadanie informácií	
Zapísanie informácií do formulára	
Skontrolovanie formulára	
Presun do manažérovej kancelárie	
Čakanie na schválenie a podpis	
Príprava kópie na odoslanie	
Umiestnenie kópie do zákazníkovej zložky	
Návrat k stolu	

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Greasley, 2009

Procesné mapy môžu napomôcť k zvýšeniu chápania komplikovanejších procesov a realizovať jednotlivé kroky procesu. Procesné mapy sú v podstate opisnou metódou, ktorá sa prostredníctvom nasledujúcich otázok môže zmeniť na analytický nástroj (Johnston a Clark, 2005):

- Podporuje proces strategické zámery organizácie?

- Prináša každá aktivita pridanú hodnotu? (Prípadne si môžeme položiť otázku aj takto: Ktoré elementy procesu neprinášajú pridanú hodnotu? Môžeme ich nahradiť alebo upraviť?)
- Je proces „pod kontrolou“? (Kto je zodpovedný za dohľad, kontrolu a zlepšovanie služby?)
- Kto je zodpovedný za vykonanie procesu? (Ktorý tím je zodpovedaný za návrh služby, jej dopravu k zákazníkovi,....?)
- Je úroveň „viditeľnosti“ služby vhodná? (Je vhodne nastavené prerozdelenie úloh medzi „front office“ a „back office“ procesmi?)
- Ako efektívny je proces?
- Ako môže byť proces zlepšený? (V ktorom procese, momente služba zlyháva?)

Využitie procesných máp je pri riadení služieb veľmi časté. Samotné manažérske systémy riadenia kvality predpokladajú existenciu procesne spracovaných služieb.

5.6.1 *Service Blueprinting*

Mapy procesov majú široké využitie či už vo výrobných procesoch, alebo v službách. Na prvý pohľad môže byť využitie máp procesov v službách menej dôležité, keďže služby sa často skladajú z množstva čiastkových procesov a „output“ služby je zložený z množstva interakcií medzi zákazníkom a zamestnancom. V tomto prípade je dôležité, aby návrh procesu začal práve na interakciách zákazníka a zamestnanca (organizácie) a až tak sa zameria na identifikovanie externých vplyvov. Pre potreby analýzy interakcie medzi zákazníkom a zamestnancom (organizáciou) procesné mapy môžu identifikovať, aké vzťahy má organizácia so zákazníkmi. Laguna a Marklund (2005) využívali systém mapovania služieb. Kalakota a Robinson (2003) poukazujú nato, že v súčasnosti mnoho organizácií je postavených na využívaní informačných technológií (IT), čo viedlo k vzniku nových pohľadov na ich využívanie. Prvý pohľad na vníma IT ako technologickú vymoženosť (webové služby). Druhý pohľad vníma IT ako online proces (e-slужby) a posledný uhol pohľad vníma IT ako perspektívu pre zákazníka (pridanú hodnotu). Spojením týchto rôznych pohľadov vznikol *blueprint*. Shostack (1984) navrhol vývojový diagram (nazývaný aj ako blueprint diagram) so špecifickou štruktúrou, ktorá umožňuje zobrazit' aktivity z rôzneho uhla „viditeľnosti“ zákazníka. Aktivity nad *hranicou viditeľnosti* sú pre zákazníka

viditeľné (ako napríklad objednanie jedla v reštaurácii) a aktivity, ktoré sú *pod hranicou viditeľnosti* sú pre zákazníka neviditeľné (ako napríklad príprava jedla v reštaurácii). Aktivity nad hranicou viditeľnosti sú ďalej rozdelené *hranicou interakcie*, ktorá aktivity rozdelí na aktivity vykonané zákazníkom (objednanie jedla) a aktivity vykonané zamestnancom (čaušník v reštaurácii). Oblasť pod hranicou viditeľnosti je taktiež rozdelená na dve časti a to *hranicou internej interakcie*, ktorá rozdeľuje činnosť zamestnancov na prvom mieste (čaušník oznámi objednávku kuchárovi) a zamestnancov na druhom mieste, pomocných zamestnancov, ktorí prispievajú materiálom (surovinami), alebo čiastkovými službami, ktoré vytvárajú samotnú požadovanú službu (kuchár).

Aktivity nad hranicou viditeľnosti nazývame tiež aj „*front office*“ procesy. Teda interakcie medzi zákazníkom a organizáciou prebiehajú osobne (face-to-face, telefonicky). Taktiež aktivity pod hranicou viditeľnosti nazývame „*back office*“ procesy. Napríklad nemocnica zahŕňa mnoho oddelení spadajúcich do „*front office*“ aj do „*back office*“ procesov. Medzi „*back office*“ procesy v nemocnici radíme napríklad upratovanie, administráciu nemocnice, finančné a personálne oddelenie a medzi „*front office*“ procesy napríklad recepcia, ošetrovanie a samotnú liečbu. Pre poskytnutie kvalitnej služby sú dôležité aj „*front office*“ aj „*back office*“ procesy rovnako (Johnston a Clark, 2005).

Podstatou „*service blueprint*“ diagramov je, že znázorňujú nie len samotný proces, respektíve postupnosť krokov (zľava doprava) ako je to u procesných mapách, ale znázorňujú štruktúru organizácie služieb aj na vertikálnej osi, čo umožňuje identifikovať vzťahy medzi jednotlivými procesmi (napríklad vzťah medzi objednávkou a prípravou jedla). Diagram zobrazuje aj interakcie medzi zákazníkom a samotným procesom, kde zákazník môže ovplyvniť samotnú službu. „*Blueprint*“ diagramy môžu byť využité aj na návrh zlepšenia, definovania požadovanej kvality personálu, opisu práce a výberu vybavenia. Taktiež môžu byť využívané aj ako nástroj kontroly, ktorý identifikuje medzery v službách prostredníctvom identifikovania a analýzy zlomových bodov. Zlomové body znamenajú potenciálne výpadky v systéme poskytovania služieb, ktoré určujú to, či zákazník bude so službou spokojný (Greasley, 2009).

V súčasnosti poznáme tri kategórie blueprintu. Tieto kategórie sú založené na miere, rozsahu a typu vplyvu, ktorý chce organizácia dosiahnuť Kalakota a Robinson (2003). Kategórie blueprintu zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 11 Kategórie blueprintu

Cieľ	Príklad	Opis
Zlepšenie procesu	General Electric Honeywell Caterpillar	Redukovanie nákladov odovzdania práce a prepracovania
		Redukovanie zmien v procese využitím prístupu Six-sigma
		Znižovanie transakčných nákladov
		Outsourcing podnikových procesov
		Zvýšenie uspokojenia zákazníka
Zlepšenie stratégie	Wal-Mart Dell Intel Cisco	Redukovanie manuálnych procesov a nahradzovanie ich digitálnymi procesmi
		Zvyšovanie efektívnosti logistického a dodávateľského reťazca
		Zvýšenie zamerania na zákazníka
		Zníženie času cyklických procesov – skrátenie času uvedenia na trh
Biznis transformácia	IBM AT&T Vivendi	Prepojenie priemyslu – zmena pravidiel hry
		Zameranie na zákazníka – zmena z produktovo zameraného na zameraného na zákazníkov
		Opustenie od starých spôsobov podnikania
		Zmena podnikovej kultúry

Prameň: Kalakota a Robinson, Services Blueprint: Roadmap for Execution, 2003

Pri zlepšovaní procesov, sa organizácia musí zamerať na konvenčné opatrenia, ako napríklad využívanie kapacít a výkonnosť a v neposlednom rade aj na zefektívnenie administratívnych činností. Spoločnosti, ktoré neustále zlepšujú procesy, ako napríklad Kodak, neustále znižujú náklady a zvyšujú produktivitu.

Strategické zlepšenie nastáva v momente, keď organizácie rozširujú nové oblasti za účelom zavádzania nových produktov a služieb, alebo zjednodušujú procesy e2e prostredníctvom zlepšenia väzieb so zákazníkmi a dodávateľmi. Pri strategickom zlepšovaní organizácia sa zameriava na opatrenia ako napríklad zlepšovanie služieb pre zákazníkov a využívanie nových obchodných príležitostí. Napríklad spoločnosti ako Carrefour, Tesco a Intel prostredníctvom strategického zlepšovania v konečnom dôsledku ovládli svoju konkurenciu.

Digitalizácia súvisiaca s obchodnou transformáciou je zároveň aj vysokým rizikom. Pri vykonávaní tejto činnosti mnohé organizácie, ako napríklad Amazon.com alebo Yahoo! používajú tzv. „rušivé inovácie“, ktoré slúžia na zmenu pravidiel hry v konkrétnom odvetví vytvorením napríklad nových zákazníckych miest, alebo znižovania nákladov. Transformačné stratégie môžu byť úspešné najmä v nových organizáciách, nazývaných aj start-up organizáciami. No príkladom veľkej organizácie, ktorá úspešne implementovala biznis transformáciu je spoločnosť IBM. Biznis transformáciu a jeho priebeh predstavuje nasledujúci príbeh (príbeh prevzatý z Kalakota a Robinson, Services Blueprint: Roadmap for Execution, 2003).

V roku 1993 spoločnosť IBM dosiahla stratu 8,1 mld. dolárov a ich akcie na trhu dosahovali 20 ročné minimum. Začiatkom 90-tych rokov minulého storočia mala IBM takmer 400 000 zamestnancov v 160 krajinách. Prevádzkovala 24 samostatných obchodných jednotiek, ktoré spolu produkovali približne 5000 hardvérových produktov a 20 000 softvérových produktov. Roztrieštenosť IBM sa stala jej zraniteľnosťou. Prvým krokom k náprave bola zmena vedenia. Novým CEO sa stal Gerstner, ktorý prišiel z odlišnej oblasti, z tabakovej spoločnosti. Nové vedenie ako prvé kroky podniklo zastavenie decentralizácie v spoločnosti. Základnou myšlienkou IBM sa stalo zjednotenie spoločnosti, zjednotenie výskumu v produktových devízach a zameranie na zákazníka. Pilierom novej IBM stratégie sa stalo zameranie na efektivitu a kvalitu základnej stratégie biznisu. Pri implementácii tejto stratégie, transformácia IBM prebehla v štyroch oblastiach. Prvou oblasťou bolo zjednodušenie, čo zahŕňa racionalizáciu a zjednodušenie produktov, systémov, riešení a služieb týkajúcich sa všetkých IBM podnikov. Druhou oblasťou bol e-business, ktorý zahŕňa reorganizáciu všetkých organizačných jednotiek, regiónov, skupín a prevádzkových spoločností v oblasti digitálnych procesov. Treťou oblasťou bola transformácia reťazca hodnôt, čo zahŕňalo štandardizáciu procesov medzi podnikmi ako napríklad plánovanie zdrojov, riadenie vzťahov so zákazníkmi, riadenie dodávateľského cyklu a životnosti produktov. Poslednou oblasťou bolo rozšírenie reťazca hodnôt, čo zahŕňa rozšírenie hodnotového reťazca mimo IBM aj na partnerov, zákazníkov a dodávateľov.

IBM začala svoju cestu zjednodušením operácií, znížením nákladov a riadením bežných procesov a systémov implementovanej v celej globálnej organizácii. Toto úsilie (nazývané aj „One IBM“) odrážalo cieľ IBM – smerovať na trh ako jednotná organizácia.

Samotný proces transformácie prebiehal v štyroch fázach. Prvou fázou bolo zjednodušovanie a integrovanie globálneho podniku. Do prvej fázy spadajú procesy ako napríklad zníženie nákladov prostredníctvom konsolidácie a štandardizácie, zavedenie štandardizovaných aplikácií. Druhou fázou bola interná digitalizácia IBM, ako napríklad zavedenie internetových obchodov, elektronického obstarávania, vykonávanie transakcií prostredníctvom internetu a mnoho ďalších. Výsledkom internej digitalizácie bolo

napríklad skrátenie spracovania objednávky z 30 dní (1995) na 1 deň (2001), skrátenie zmlúv (zo 100 strán na 6), zníženie administratívnych nákladov čo v roku 2000 dohromady ušetrilo spoločnosti 377 mil. dolárov. Tretou fázou bola orientácia procesu na zákazníka. Cieľom bolo zlepšiť ukazovatele výkonnosti (vnímaných najmä zákazníkom) ako napríklad čas, flexibilita a kvalita. V tejto fáze sa IBM zameralo na produkty ako napríklad osobné počítače, tlačiarne, servery nižšej kategórie, softvérové produkty, ale aj na outsourcing a konzultačné služby. Štvrtou, a teda poslednou fázou bolo konzultačné riešenie predaja.

V spoločnosti bol vytvorený „blueprint tím“, ktorý mal za úlohy vykonať všetky spomenuté zmeny v systéme riadenia a transformácie organizácie. Celý tento proces viedol k úspešnej obchodnej transformácii IBM. Blueprint poskytol rámec na koordináciu stratégie konzistentným a prehľadným spôsobom a zároveň priniesol disciplínu do technologických projektov, investícií a flexibilný prístup k lepšiemu výkonu.

5.6.2 Koncept službovo-orientovaných technológií (Service-oriented architecture - SOA)

Využívanie informačných systémov je v procese navrhovania služieb kľúčovým faktorom. V mnohých službách sa využívajú rôzne software, ktoré zhromažďujú a distribuujú informácie, ktoré takto uľahčujú interakciu so zákazníkmi. Koncept SOA je systém IT služieb, ktoré spájajú viacero aplikácií využívaných v organizáciách. Tento koncept definuje služby tak, aby boli používané spôsobom, ktorý je nezávislý od základných aplikácií a informačných platforiem. Súbor štandardizovaných služieb tvorí základný súbor služieb. Základný súbor služieb môže byť využitý v mnohých obchodných procesoch. Jednotlivé služby môžu byť ďalej rozdelené do viacerých obchodných procesov. Každá skupina služieb používaných v určitom procese sa nazýva „kompozícia služieb“. „Kompozícia služieb“ je výber služieb zo základného súboru služieb, ktoré sú pridelené už konkrétnemu obchodnému procesu. Výhodou tohto prístupu pre procesný manažment je, že obchodný proces môže byť prepojený s obchodnými službami, ktoré sú aktivované obchodným procesom bez toho, aby bolo potrebné vedieť, aké sú základné aplikácie a IT. SOA je najčastejšie implementovaná na webových platformách poskytujúcim rôzne druhy služieb. Pojem „webové služby“ opisujú technológiu, ktorá je súborom určitých štandardov, ktoré najpodobnejšie služby spájajú dohromady do formy zhodnej s konceptom SOA.

5.6.3 Automatizované služby s využitím IKT

Procesné technológie sú jedným z prístupov k zlepšeniu poskytovaných služieb. Príkladom aktívnej interakcie zákazníka a technológie je bankomat. Bankomat umožňuje zákazníkovi využívať a vybrať si službu akú potrebujú v akomkoľvek čase. Z hľadiska poskytovateľa služby (banky) to znižuje požiadavky na množstvo zamestnancov a zároveň dáva zákazníkovi väčší pocit kontroly nad požadovaným typom služby. Zákazníci však majú rôzne individuálne potreby, preto aj napriek existencii technológií (v tomto prípade bankomatov) je stále dôležitý fyzický kontakt so zákazníkmi (prostredníctvom pobočky banky, alebo call-centra). Bankomaty sú len príkladom širokého využitia technológií v samoobslužných zariadeniach. Ako ďalší príklad môžeme uviesť predaj kníh, či dovolení prostredníctvom internetu. Niektoré spoločnosti povzbudzujú svojich zákazníkov k aktívnemu využívaniu technológií, aby znížili svoje náklady na zamestnancov. Napríklad letecká spoločnosť Ryanair účtuje poplatky navyše, ak si zákazník želá urobiť check-in priamo na letisku, namiesto toho, aby to urobil online.

5.7 Pridaná hodnota služby

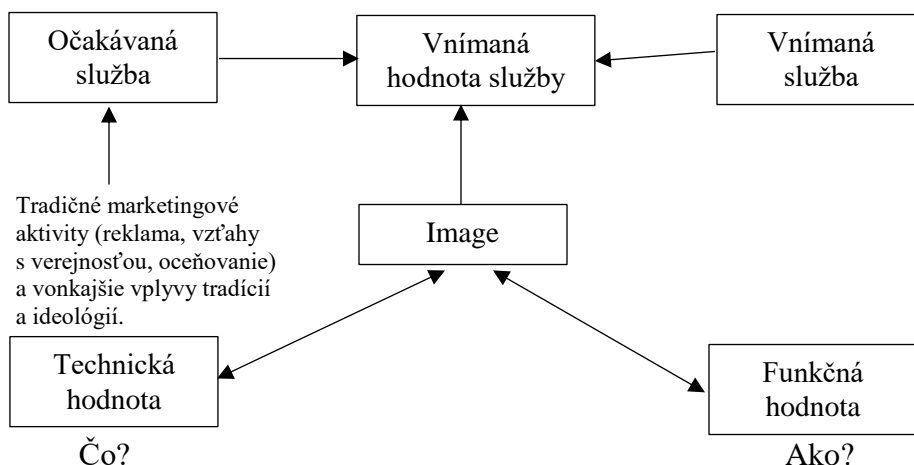
V posledných dekádach sa mnoho autorov začalo zaoberať skúmaním pridanej hodnoty služieb a to kvôli ich vplyvu na samotný výkon organizácie, zníženiu nákladov, spokojnosti a následnej lojalite zákazníkov. Nato, aby konkrétna služba získala silné postavenie na trhu a mala konkurenčnú výhodu pred ostatnými ponúkanými službami je potrebné, aby sa neustále služby zdokonaľovali na čo je potrebné poznať dopyt po daných službách. Pre podrobnejšie skúmanie pridanej hodnoty služieb je dôležité pozrieť sa na jednotlivé faktory, ktoré samotnú pridanú hodnotu služieb definujú. Model pridanej hodnoty služieb nám tak umožňuje skúmať vzťahy medzi jeho premennými, čo následne umožňuje rozpoznať problémy a následne naplánovať proces na zlepšenia pridanej hodnoty, zvýšenie efektívnosti a ziskovosti danej služby.

Oblasti hlavného záujmu sa menia z maximalizácie zisku na maximalizáciu zisku získaného na základe pridanej hodnoty zákazníkovi. Konkurenčný tlak núti organizácie nie len k samotnému zdokonaľovaniu procesov, ale aj spôsobu doručenia a poskytovania pridanej hodnoty služieb. Hope a Muhlemann (1996) medzi najdôležitejšie zmeny považuje:

- horizontálne obchodné procesy nahrádzajú vertikálny funkcionalistický prístup,

- zdieľanie informácií so zákazníkmi a spolupracujúcimi podnikmi,
- procesná a organizačná flexibilita,
- koordinácia procesov,
- splnomocňovanie zamestnancov a podpora systému súčasného rozhodovania založeného na pravidlách,
- zavádzanie nových služieb a produktov kvôli konkurenčnému tlaku,
- integrované procesy orientované na zákazníka,
- rýchle reakcie na potreby zákazníkov,
- celosvetové vzťahy medzi rôznymi obchodnými partnermi, dodávateľmi, atď.,
- ľahko dostupné informácie prostredníctvom internetu,
- flexibilné a ľahko dostupné služby a produkty upravené podľa želaní zákazníka.

Vznik nových trhov, používanie informačných technológií, väčšia informovanosť a povedomie zákazníkov vytvárajú tlak na rýchlosť dodania služby, čo je jedným zo znakov kvality služieb. Kvalita služieb sa stala významnou súčasťou obchodných a strategických plánov. Nasledujúci obrázok znázorňuje model kvality služieb.



Obrázok 14 Model pridanej hodnoty služieb

Prameň: Vlastné spracovania na základe Grönroos, 1984

5.7.1 Zlepšovanie službotvorného procesu

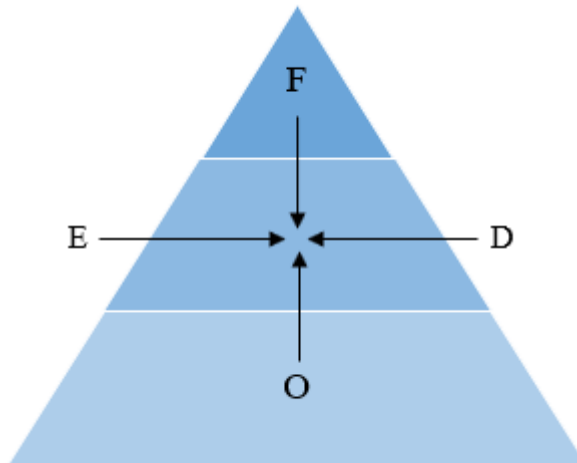
Pri meraní výkonnosti službotvornej organizácie sa zameriavame na dve hlavné aspekty, a to účel a systémy, ktoré slúžia na dosiahnutie (naplnenie) cieľa organizácie (Johnston a Clark, 2005).

Pri meraní účelu službotvornej organizácie sa zameriavame na meranie v týchto oblastiach: komunikácia (napríklad rýchlosť odpovede na telefón), motivácia (napríklad motivovanie a ovplyvňovanie zamestnancov), kontrola (ako napríklad spätná väzba, napĺňanie cieľov) a zlepšovanie (ako napríklad bonusy zamestnancov za dobre vykonanú prácu).

Systémy, alebo postupy podporujúce dosiahnutie cieľa. Jednou z najpoužívanejších foriem je zobrazovanie cieľa (účelu) v grafickej podobe (napríklad rôzne vývojové grafy). Správy o meraní výkonnosti by mali zahŕňať malý počet kľúčových opatrení, kde každé z nich by malo obsahovať:

- účel, alebo objekt,
- zodpovednú osobu,
- vývoj v čase,
- aktuálna výkonnosť v porovnaní s cieľom,
- dáta podporené analýzou,
- identifikované problémy,
- opatrenia ktoré sa majú priat' (kým a kedy),
- hodnotenie prátých opatrení.

Aby organizácia obstála na trhu plnom konkurencie, je dôležité aby každá organizácia dokázala hodnotiť ich výkonnosť nie len čisto z finančného hľadiska (dosahovanie zisku) ale aj z hľadiska riadenia organizácie. Tradičnú štruktúru merania výkonnosti službotvornej organizácie zobrazuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 15 Tradičná štruktúra merania výkonnosti

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Johnston a Clark, *Service operations management, Improving service delivery*, 2005

Vrcholní manažéri sa najčastejšie zaoberajú opatreniami finančnej výkonnosti organizácie (F) ako napríklad cena akcií organizácie, návratnosť vloženého kapitálu, náklady a zisk. Manažéri v oblasti riadenia sa zaoberajú prevádzkovými otázkami (O), ako napríklad rýchlosť, produktivita, využívanie zariadení a absencia zamestnancov. V strede organizácie úlohou manažérov je zosúladiť finančné opatrenia (zhora) a prevádzkové opatrenia (zdola), napríklad požiadavka na zníženie nákladov. Manažéri organizácie musia brať do úvahy aj externé údaje a dáta (E), ako napríklad vývoj na trhu, strata zákazníkov, respektíve výskum (D). Rozlišujeme dva typy vplyvov na organizácie: determinanty a výsledky. Prijímanie rozhodnutí len na základe výsledkov (finančných a externých údajov) bez toho, aby organizácia vedela, čo ovplyvňuje výsledky je neefektívne. Preto pre porozumenie vzťahov medzi procesom (aktivitami) a výsledkami a následnom zlepšovaní kvality je potrebné brať do úvahy oba atribúty (determinanty aj výsledky) (Johnston a Clark, 2005).

V posledných dekádach mnoho organizácií využíva vyváženú štruktúru merania výsledkov (Kaplan a Norton, 1992). Vyvážená štruktúra merania výsledkov dáva na rovnakú pozíciu všetkých manažérov.

Využitím štruktúr merania výkonnosti organizácie manažéri s väčšou istotou porozumejú pravdepodobným účinkom rozhodnutí, ktoré im pomôžu nastaviť vhodné ciele v súlade so stratégiou organizácie. Práve nastavenie cieľov môže slúžiť ako nástroj kontroly výkonu riadenia

organizácie, motivovania zamestnancov a zároveň slúži ako kľúčový prvok zvyšovania výkonnosti organizácie. Johnston a Clark (2005) uvádzajú tri typy cieľov:

1. vnútorné ciele:
 - a. založené na procese,
 - b. založené na ostatných procesoch,
2. vonkajšie ciele:
 - a. založené na zákazníkoch,
 - b. založené na konkurencii,
 - c. založené na súťaživosti organizácie (byť najlepší v oblasti),
3. absolútne ciele (ktorých zlyhanie je nežiadúce, napríklad systém národnej obrany).

Avšak je otázkou je, ako vysoko nad súčasnou úrovňou výkonu je vhodné nastaviť cieľ. To závisí od veľkosti zmeny požadovaného výkonu a predpokladu, že táto zmena je uskutočniteľná a žiaduca. Organizácia, ktorá sa rozhodla pre radikálnu zmenu v procese, by si mala nastaviť silné ciele. Tie sú často založené na externom benchmarku z dôvodu zlepšenia výkonnosti vo vzťahu ku konkurencii.

Nevyhnutným krokom vedúcim ku kvalite poskytovaných služieb je motivovanie zamestnancov. Motivovanie zamestnancov vedie k dosahovaniu cieľov a k lepšej kontrole manažérov nad premennými, ktoré vplývajú na výkonnosť organizácie. Pri motivovaní zamestnancov pomáha, ak majú rolu pri rozhodovaní o nastavení cieľa a či je tento cieľ z ich pohľadu dosiahnuteľný. Tento typ zapojenia zamestnancov do rozhodovania a chodu organizácie je typický pre kultúru *kaizen*. Kultúra *kaizen* je typická tímovým prístupom k riešeniu, zlepšovaniu a motiváciou zamestnancov (Johnston a Clark, 2005).

Už vyššie sme spomínali, že organizácie si môže nastaviť ciele na základe externého benchmarku. Benchmark je referenčný bod, alebo cieľ na základe ktorého sa dá merať výkonnosť organizácie. Výhodou cieľa nastaveného na základe benchmarku je, že porovnávanie s inou, konkurenčnou organizáciou môžu manažéri získať prehľad o tom, ako konkurenčná organizácia dosiahla požadovanú úroveň a tým dosiahnuť požadovanú úroveň aj vo vlastnej organizácii. Podľa Johnstona s Clarka (2005) benchmarky môžu pomôcť organizácii:

- zhodnotiť ich doterajší výkon,
- nastaviť realizovateľné ciele,
- vyhľadať nové nápady a postupy,

- stimulovať tvorivosť a inovácie v organizácii,
- celkovo zlepšovať organizáciu.

Využívanie benchmarku sa stalo štruktúrovaným a proaktívnym procesom k zlepšovaniu poskytovaných služieb. Existuje šesť kľúčových rokov k vytvoreniu benchmarku (Johnston a Clark, 2005):

1. *Definovanie cieľov a výber typu benchmarku.* Ciele ako napríklad zníženie ceny, zvýšenie kvality, rýchlejšie dodanie služby môžu byť potrebné v čo najkrajšom čase, avšak pri výbere vhodného benchmarku je potrebné podrobne preskúmať kritéria jednotlivých benchmarkov, a až následne pristúpiť k výbere konkrétneho benchmarku.
2. *Orientácia na proces a jeho posúdenie.* Aplikovanie benchmarku v štádiu procesu má vplyv na požadované ciele. Benchmark aplikovaný na proces obsahuje kľúčové aktivity ako napríklad výber primeraného procesu, definovanie procesu, posúdenie procesu, identifikovanie a definovanie cieľov, definovanie aktuálnej výkonnosti a zapojenie zainteresovaných zamestnancov.
3. *Výber metódy benchmarku.* Existuje množstvo metód benchmarku od dvojstranného vzťahu (one-to-one) medzi dvomi organizáciami, poskytnutie benchmarku treťou stranou, alebo benchmark môže byť súčasťou hodnotiacich činností ako napríklad vykonáva Európska nadácia pre manažerstvo kvality, ktorá porovnáva mnoho organizácií.
4. *Výber organizácie (pre one-to-one benchmarking).* Pre správny výber benchmarku je dôležité vybrať parametre, ktoré vedú k výzve a dobrým výkonom.
5. *Zaoberať sa organizáciou (pre one-to-one benchmarking).* Dodržanie kľúčových bodov s vybranou organizáciou (benchmarkom) ako napríklad hľadať výstupy prospešné pre obe organizácie (win-win outcomes), hodnotenie relatívnej výkonnosti prostredníctvom spoločnej definície, zamerať sa na zlepšenie.
6. *Zlepšenie výkonnosti (služby).* Zlepšenie výkonnosti zahŕňa aktivity ako napríklad posúdenie rozdielov, zamerať sa na zlepšenie (ako), zamerať sa na mieru zlepšenia, zamerať sa na činnosť, rozvíjanie cieľov, vypracovať plány zlepšenia, prispôbiť sa a vyhodnotenie výsledkov v porovnaní s cieľom.

Proces zlepšovania služieb je zameraný na dva hlavné elementy:

- pridanie hodnoty pre zákazníka a organizáciu,

- motivácia zamestnancov organizácie tak, aby prispeli k procesu zlepšovania/zvyšovania kvality služieb.

Proces zlepšovania kvality služieb je hnaný potrebou zvýšenia vnímania danej služby zákazníkmi a ich zážitkov ale aj potrebou zníženie nákladov, či zvýšenia tržieb.

5.7.2 Zvyšovanie pridanej hodnoty

V procese dizajnu služby je potrebné rozpoznať, kde by pridaná hodnota mala byť. Z pohľadu zákazníka pridanou hodnotou je to, za čo je ochotný zaplatiť. Najprv však musíme určiť, čo pridaná hodnota vlastne je. Z pohľadu organizácie poskytujúcej služby sú pridanou hodnotou aspekty služieb, ktoré sú prezentované určitým štýlom, ktorý organizácia chce, aby boli prezentované verejnosti. Z finančného hľadiska pridanou hodnotou je vytváranie zisku a z organizačného hľadiska sú to aspekty, ktoré nezapadajú do predchádzajúcich troch skupín, ale sú dôležité pre súčasný a budúci úspech organizácie (Johnston a Clark, 2005).

Niekedy, keď dostaneme určitú úroveň služby, ktorá presiahla naše očakávania, nazývame to pridanou hodnotou, čo môžeme presnejšie opísať ako vysokú vnímanú úroveň služieb. Ako príklad si môžeme uviesť nemocnicu. Pacient ako zákazník, taktiež aj zamestnanci a manažment nemocnice môžu povedať, že osobná interakcia medzi pacientami a nemocnicou je dôležitá, a naozaj aj je. Ale z pohľadu riadenia nemocnice, nemocnica je v podstate veľkým komplexom, ktorá okrem toho, že denne vykoná mnoho zákrokov vykonáva aj mnoho procesov, ktoré pacient nevidí ako napríklad zabezpečenie liekov, moderných diagnostických zariadení, dostatočný počet kvalifikovaných zamestnancov, ale aj služieb ako upratovanie a technická údržba objektu. Všetky tieto procesy, ktoré pacient (zákazník) nevidí sú dôležité a len tak sa k nemu môže dostať kvalitná služba. Pre to je dôležité pozeráť sa na službu ako na celok tvorený zo vzájomne prepojených procesov, na jej obe stránky „front office“ a „back office“ a rozpoznať, kde sa nachádza pridaná hodnota pre zákazníka.

Skúsenosť a spokojnosť zákazníka so službou je ovplyvnená samotným poskytovaním služieb a kontaktom so zamestnancom, či organizáciou. Je to ovplyvnené samotnou komunikáciou zamestnanca so zákazníkom ale aj jeho skúsenosťami. Interakcie medzi zákazníkom a organizáciou poskytujúcou služby môžu byť:

- *Osobné (face-to-face)*. V tomto type interakcie sa zákazník stretáva priamo so zamestnancom. Takéto stretnutie môže byť kľúčovým elementom služby a priamo prispieva k uspokojeniu zákazníka.
- *Telefonické*. Tento typ interakcie je využívaný hlavne call-centrami za účelom poskytnutia poradenstva, spracovanie sťažností a prijímaní objednávok. Výhodou tohto typu interakcie je, že môžu byť uskutočnené z jedného centra čo znižuje náklady organizácie. Avšak nevýhodou telefonického kontaktu so zákazníkmi je, že môžu nastať nedorozumenia, a k zamestnancom sa nedostanú podnety od zákazníkov ako to je pri osobnom kontakte.
- *E-slужby*. Služby založené na komunikácii so zákazníkmi prostredníctvom internetu.

5.7.3 Meranie pridanej hodnoty služieb

Špecifikácia a samotné meranie služieb je náročné, a to z dôvodu samotných vlastností služieb - nehmateľnosti a rôznorodosti. Kvalitu služieb môžeme merať viacerými spôsobmi:

- a) *metóda SERVQUAL* – Metóda SERVQUAL porovnáva očakávania zákazníkov s dojmami (uspokojením) ktoré im spotreba danej služby priniesla. Táto metóda meria kvalitu služieb prostredníctvom dotazníka, ktorý môže byť rozdelený na viacero častí (kategórií) ako napríklad na očakávania zákazníkov, vnímanie danej služby zákazníkmi, dizajn služby, komunikáciu, spoľahlivosť, dostupnosť služby, rôzne doplnkové služby a význam (pridanú hodnotu) služby. Dotazník môže byť zameraný aj na skúmania iných, dodatočných oblastí (napríklad zdvorilosť pracovníkov, spôsob ich komunikácie, ako aj ich spoľahlivosť a kvalifikácia). Tento nástroj je používaný najmä na zistenie, čo sa od danej služby očakáva, ako zákazníci hodnotia súčasný stav služby, ale aj na zistenie zmien v očakávaníach v čase. V neposlednom rade sa dotazník môže využiť aj na analýzu konkurencie. Pri tejto metóde je dôležitá fokusová skupina, ktorá bude na otázky odpovedať. Napríklad očakávania od konkrétnej služby sa môžu líšiť u skupiny s vyšším vzdelaním, ako u skupiny s nižším vzdelaním a podobne.
- b) *Technika kritických udalostí (z angl. critical incident technique)* – Táto metóda skúma spokojnosť, respektíve nespokojnosť zákazníkov so službami. Otázky sa najčastejšie

týkajú reakcií zamestnancov pri zlyhaní služieb a reakcií zamestnancov na potreby a požiadavky zákazníkov. Identifikovanie oblastí, kde sú zákazníci s poskytovaním služby nespokojní umožňuje predchádzať vzniku týchto udalostí a samotnému zlepšeniu poskytovaniu konkrétnej služby.

- c) *Paretova analýza* - Paretova analýza skúma vzťah medzi problémami vyskytujúcimi sa pri poskytovaní služieb a časom potrebným na ich odstraňovanie. Ako príklad môžeme uviesť meškanie lietadiel, ktoré je často spôsobené meškaním pasažierov. Môžeme si položiť otázku, čo má väčšiu pridanú hodnotu pre letecké spoločnosti (ich reputáciu) a spokojnosť ich zákazníkov? Ak bude na meškajúcich pasažierov lietadlo čkať (bude nespokojná väčšina pasažierov, ktorí už sedia v lietadle), alebo lietadlo odletí načas, bez meškajúceho pasažiera (nespokojný jeden, alebo malá skupina pasažierov)?. Paretova analýza je užitočná aj pri identifikovaní faktorov, ktoré majú najväčší pozitívny vplyv na zákazníkov, ako aj na identifikovanie faktorov a služieb, ktoré vytvárajú najväčšie zisky. Tieto informácie môžu pomôcť pri rozhodovaní, ktoré služby rozšíriť, prípadne ktoré služby je vhodné zrušiť.

Po identifikovaní problémov ďalším krokom je ich analýza. Dôležité je zistiť, čo daný problém spôsobuje. Ishikawa začal problémy vyskytujúce sa v službách skúmať pomocou „fishbone“ diagramov (diagram rybacej kosti). Úlohou týchto diagramov je nájsť a identifikovať príčiny problémov a reakcií na tieto problémy, preto sa označujú aj ako „diagram príčin a následkov“. Fishbone diagramy umožňujú identifikovanie príčiny problémov, respektíve zlyhaní služieb. Ďalej na identifikovanie problémov sú využívané aj rôzne štatistické procesy kontroly, ktoré sú zamerané najmä na pravdepodobnosť ich výskytu.

5.8 Kontinuálne zlepšovanie služieb

Pri implementácii nástrojov kontinuálneho zlepšovania služieb do dizajnovania služby je úlohou manažéra stavať na určitých pilieroch kontinuálneho zlepšovania služieb, ktorými sú:

- spokojnosť klienta,
- riadenie podľa faktov (Management by Facts),
- rešpektovanie kvality ľudí.

Spokojnosť klienta, ako základný pilier kontinuálneho zlepšovania služieb, znamená, že akýkoľvek nástroj musí smerovať k tomu, aby sa zvýšila spokojnosť klienta. Ak by boli nástroje zamerané mimo spokojnosti klienta, účinok zlepšenia služby by nebol dosiahnutý. Pri dizajne služby so zapracovanými nástrojmi zlepšovania služby tak nejde v prvom rade o dosiahnutie prevádzkovej efektívnosti, ale o nájdenie takého stavu služby, kde spokojnosť klienta bude rásť. Až potom je možné sa zameriavať na zvyšovanie ziskovosti, resp. prevádzkovej efektívnosti.

Druhým pilierom kontinuálneho zlepšovania služieb je riadenie podľa faktov. Nie je možné robiť intuitívne rozhodnutia bez toho, aby mal manažér k dispozícii dostatočný dôkaz v podobe dát o službe. Už len z toho dôvodu, že v službách je ťažšie manažovať ľudí bez toho, aby ste ich presvedčili konkrétnymi číslami. V prípade, že poskytujete vysoko nehmotnú službu, kde dochádza k variabilite v procesoch a aj vo výsledku, bez tvrdých faktov v podobe dát o priebehu a výsledku služby nedokážete robiť zlepšenia.

Posledným pilierom kontinuálneho zlepšovania služby je rešpektovanie kvality ľudí (zamestnancov, kolegov, partnerov). Ak zamestnanci vykonávajú určitú službu svojím spôsobom a nie ste s tým ako manažér spokojný, prvou úlohou je zistiť, prečo ju tak zamestnanci vykonávajú. Možno majú zaužívané postupy, možno vidia pridanú hodnotu služby niekde inde a možno si v dobrej viere myslia, že takýto postup je najvhodnejší z pohľadu klienta. Ak budete rešpektovať ich kvalitu, zistíte, prečo je to tak a dokážete ich usmerniť k novým postupom a sústredeniu na spokojnosť klienta iným spôsobom. Až následne je možné riešiť personálne zmeny.

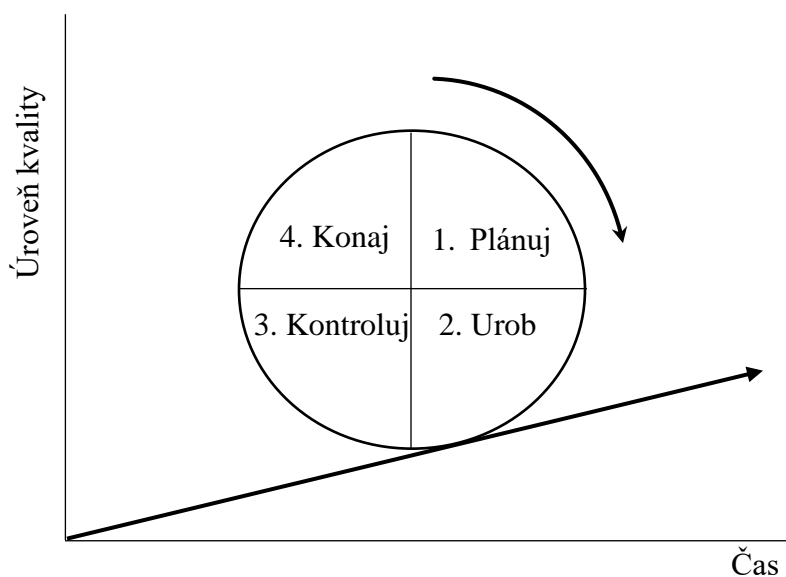
5.8.1 PDCA cyklus

Asi každý z nás už letel lietadlom. Ako zákazník. Približne si viete predstaviť celý proces z pohľadu zákazníka: výber miesta odletu a príletu, výber dátumu, rezervovanie letenky, úhrada letenky, stiahnutie letenky do mobilu alebo vytlačenie, príchod na letisko, prípadné odparkovanie auta, check-in batožiny, check-in pasažiera (či už online alebo na letisku), vyzdvihnutie/stiahnutie palubného lístka, bezpečnostná prehliadka, príchod k bráne, prípadné občerstvenie, nástup do lietadla, odloženie príručnej batožiny, usadenie na miesto, vzlietnutie lietadla načas, občerstvenie v lietadle, prilet, čas pristavenia lietadla k priletovej bráne, vyzdvihnutie príručnej batožiny a opustenie lietadla, čakanie na batožinu, opustenie letiska, odvoz (taxi, verejná doprava) do miesta určenia. Toto všetko je viditeľné každému cestujúcemu (zákazníkovi). A okrem toho existuje ešte

množstvo operácií a procesov, ktoré zákazník nevidí. Poviete si, že je veľa miest, kde sa služba môže pokaziť. Preto by dobrý manažér mal pri návrhu celej služby zapracovať kontrolné body, ktoré mu umožnia zisťovať spokojnosť klienta, zbierať dáta a vidieť, ako zamestnanci priameho kontaktu so zákazníkom poskytujú službu.

V rámci dizajnu služby so zapracovanými nástrojmi kontinuálneho zlepšovania služieb sa vychádza z manažérskych cyklov zlepšovania. Najznámejším cyklom kontinuálneho zlepšovania služby, ktorý by mal byť zapracovaný v samotnej službe je Demingov PDCA cyklus.

Cyklus „plan-do-check-act“ (PDCA) podľa Deminga opisuje neustály kolobeh zlepšovania služieb, ktorý začína plánom zameraným na zlepšenie služby, pokračuje uskutočnením plánu, následnou kontrolou a konaním. Potom sa tento proces znovu zopakuje. PDCA cyklus kontinuálneho zlepšovania zobrazuje nasledujúci obrázok.



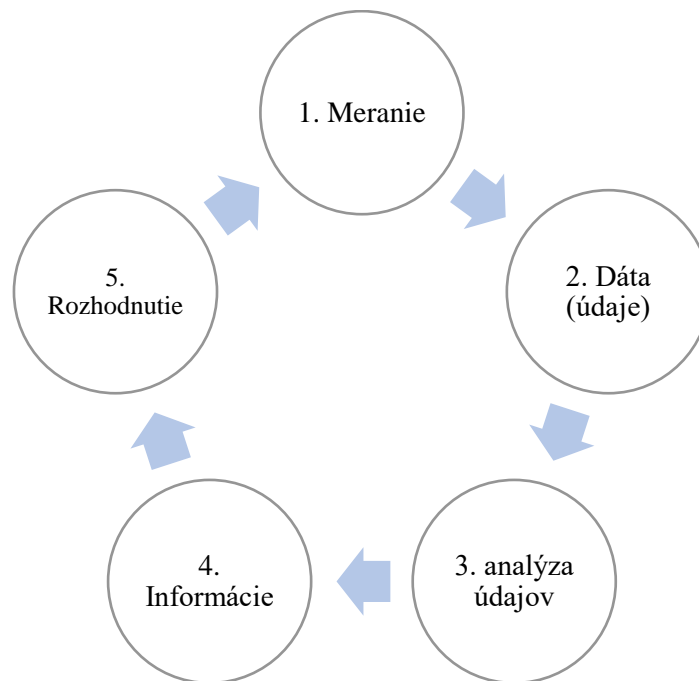
Obrázok 16 PDCA cyklus kontinuálneho zlepšenia
Prameň: Vlastné spravovanie, 2018

Pre kontinuálne zlepšovanie služieb sa využíva viacero nástrojov, ktoré si následne bližšie predstavíme. Tie najužívanejšie sú:

- kontrolné zoznamy („checklists“),
- časové rady a príbehové diagramy,

- histogramy,
- Pareto grafy,
- grafy tokov činností a procesov,
- diagramy príčin a následkov,
- diagramy rozptylov (variability),
- kontrolné grafy.

Problematickou fázou PDCA cyklu je najmä fáza „kontroluj“. Väčšina manažérov práve túto fázou vynecháva pri dizajne služby a nástroje kontinuálneho zlepšovania služby implementuje až následne v samotnej prevádzke. Tým sa častokrát narúša plynulý proces tak, že sa zvyšuje variabilita služby, spomaľuje sa jej poskytovanie a znižuje sa celková úroveň spokojnosti klienta. Samotná fáza „kontroluj“ PDCA cyklu sa skladá z 5 krokov, ktoré musia byť vyriešené pri dizajnovaní služby.



Obrázok 17 Postup zlepšovania služby vo fáze „Kontroluj“ PDCA cyklu
Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

Ak poznáme celú službu a vieme, ktoré procesy vyžadujú prítomnosť zákazníka, môžeme z pohľadu piliera „spokojnosť zákazníka“ kontrolovať tie aspekty, ktoré spôsobujú znižovanie spokojnosti zákazníka. Ako príklad si zobeme služby leteckej spoločnosti. V prvom kroku fázy

„kontroluj“ PDCA cyklu, t.j. na meranie služby, sa využívajú najmä nástroje kontrolných zoznamov.

5.8.1.1 Kontrolné zoznamy

Kontrolné zoznamy zachytávajú početnosť prípadov nastatia javu, ktorý spôsobil zníženie spokojnosti zákazníka. Je to jednoduchý nástroj, ktorý je možné vytvoriť on-line. Príslušný pracovník má v kompetencii napĺňanie kontrolného zoznamu pravidelne po poskytnutí parciálneho procesu v prípade, že nastane situácia, ktorá spôsobí zníženie spokojnosti klienta, t.j. dôjde k zlyhaniu služby.

Tabuľka 12 Kontrolné zoznamy (početnosť prípadov)

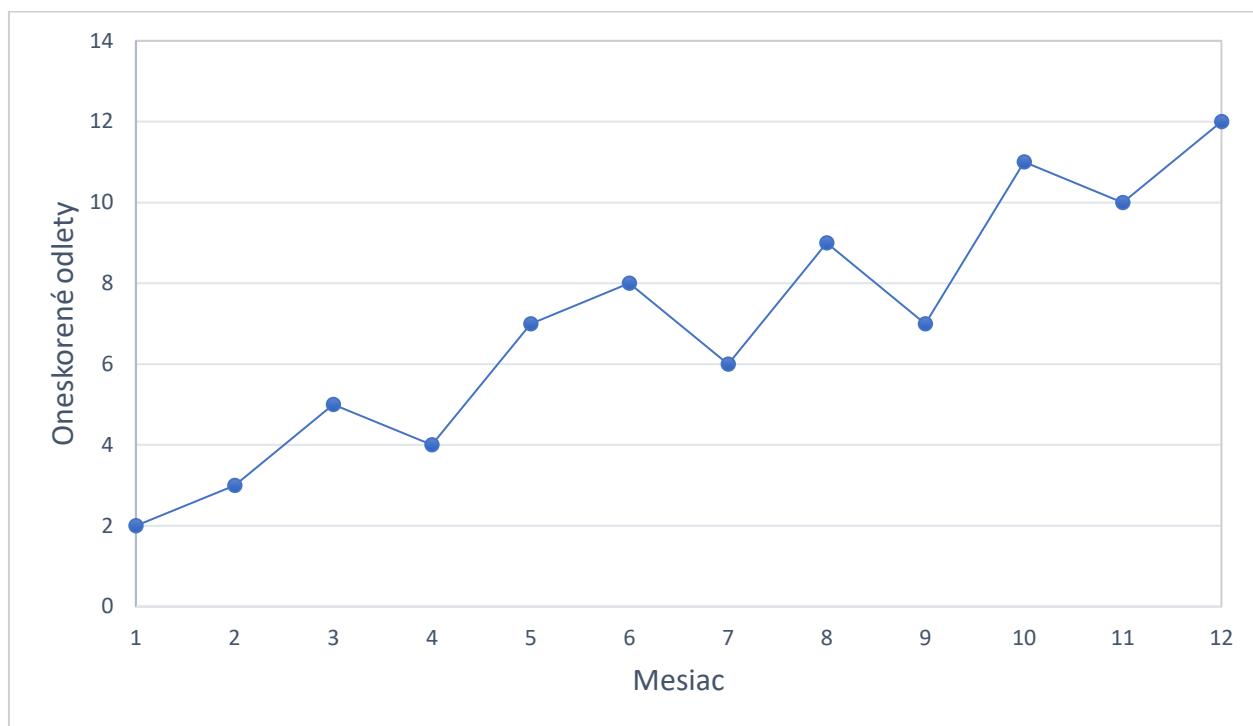
Mesiac	Stratená batožina	Oneskorenie odletov	Mechanická chyba	Predaj nad kapacitu	Iné
Január	1	2	3	3	1
Február	3	3	0	1	0
Marec	2	5	3	2	3
Apríl	5	4	4	0	2
Máj	4	7	2	3	0
Jún	3	8	1	1	1
Júl	6	6	3	0	2
August	7	9	0	3	0
September	4	7	3	0	2
Október	3	11	2	3	0
November	2	10	1	0	0
December	4	12	2	0	1
Celkom	44	84	24	16	12

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

5.8.1.2 Časové rady

Časové rady sú nástrojom, ktoré umožňujú sledovať a sčasti analyzovať vývoj zlyhaní služby v čase. Sú základom pre stanovovanie kritických úrovní, t.j. úrovní, kedy je nutné zasiahnuť, pretože náhodná zložka sa stáva permanentnou. Inak povedané, zlyhanie služby už nie je dielom náhody, ktorej odstránenie by bolo nákladné s neistým výsledkom, ale dochádza k systémovému problému. Tiež sa používajú aj na stanovovanie cieľov, t.j. určenie úrovní, ku ktorým sa má tím

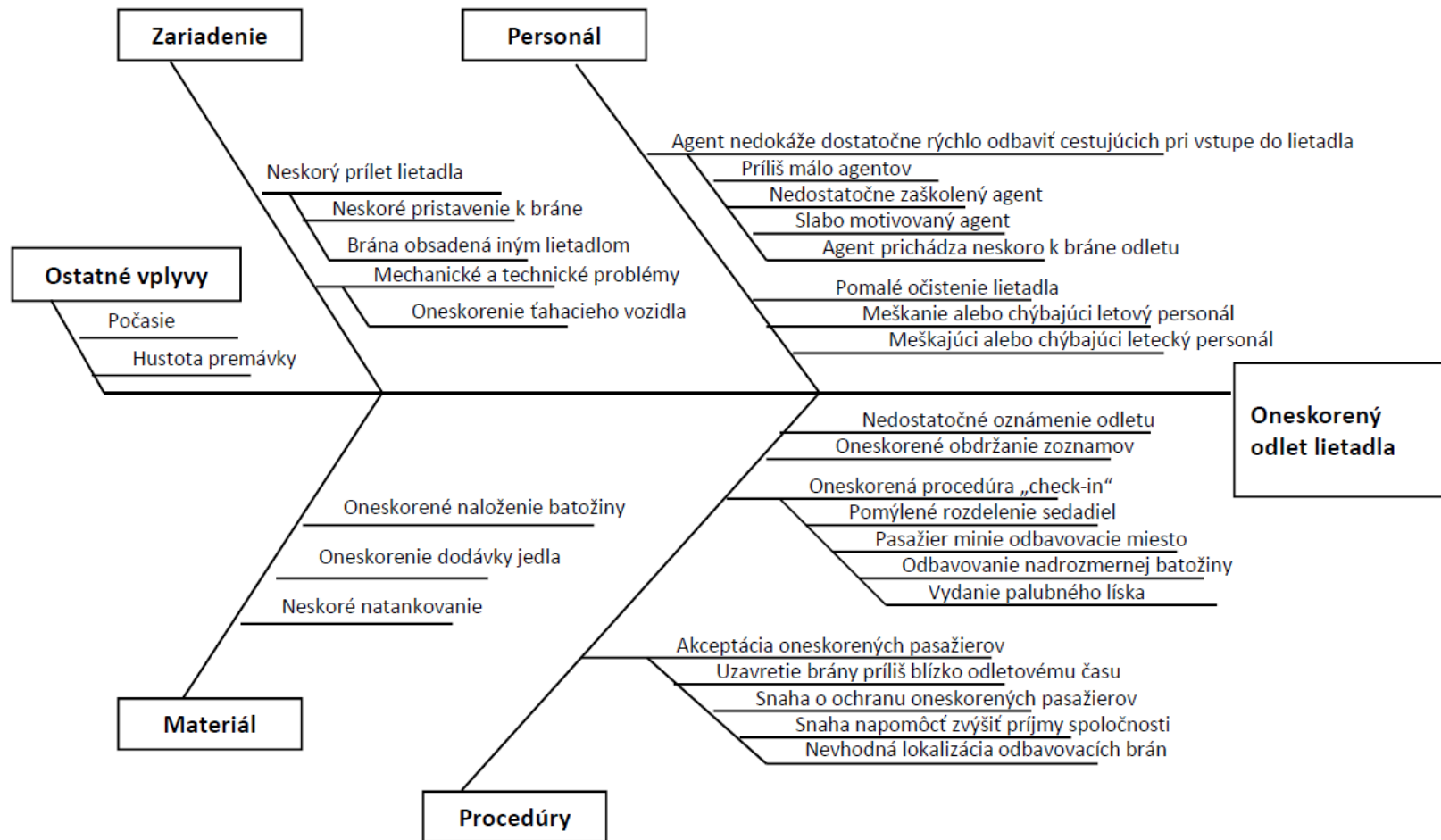
poskytujúci službu dostať v určitom čase. Z pohľadu sofistikovanejších metód sú základom pre SPC („statistical process control“) metódy, resp. riadenie s využitím štatistických metód.



Graf 3 Časový rad vzniku zlyhaní služby
Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

5.8.1.3 Fishbone graf (graf „príčina – následok“)

Fishbone grafy predstavujú nástroj, ktorý nie je primárne určený pre fázu „kontroluj“, ale najmä pre fázu „plánuj“. Na rozdiel od procesných máp, ktoré prezentujú vzájomnú závislosť jednotlivých procesov, fishbone graf má za cieľ identifikovať príčinnú súvislosť medzi zlyhaním služby a udalosťou, ktorá nastala pred samotným zlyhaním.



Obrázok 18 Diagram "príčina - následok" pre oneskorené odlety ("Fishbone" graf)

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

5.8.1.4 Pareto analýza

Pareto analýza je jednoduchým nástrojom, ktorý identifikuje relatívnu početnosť zlyhaní služby jednotlivo i kumulatívne. Manažérovi dáva odpoveď na otázku, ktorým problémom sa má zaoberať prioritne a ktoré sú menej dôležité z pohľadu početnosti výskytu.

Tabuľka 13 Pareto analýza príčin oneskorenia lietadla

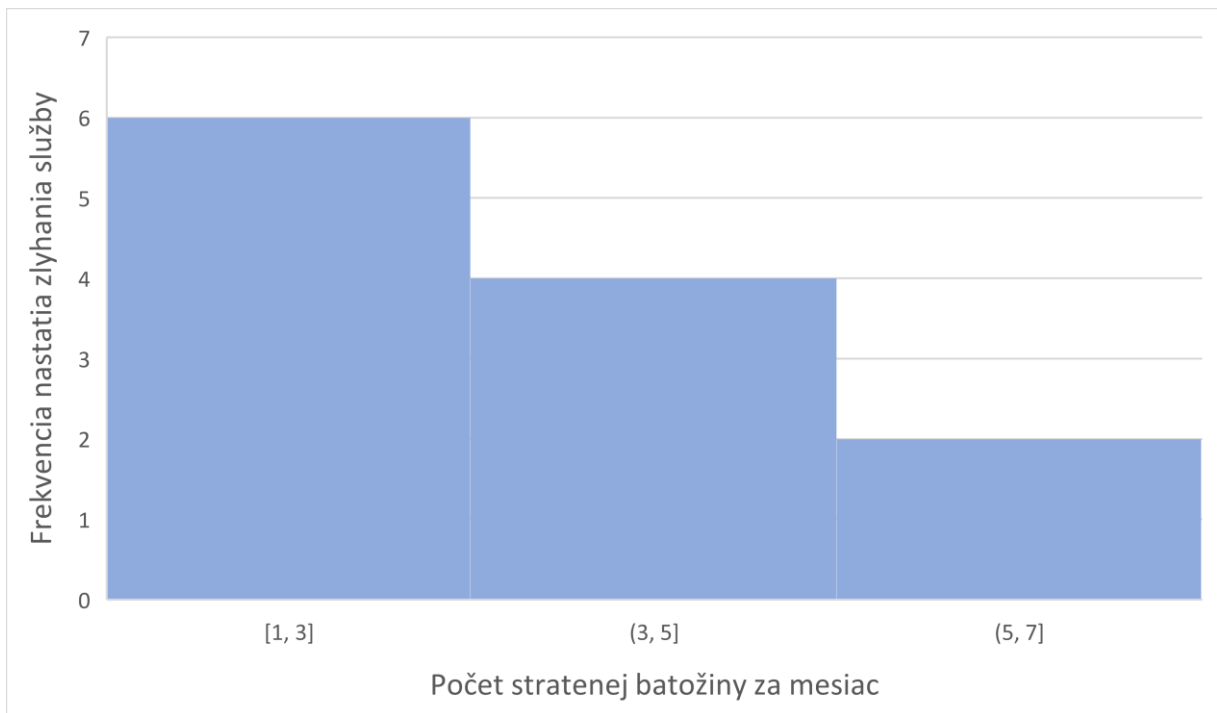
Príčina	% podiel príčin	Kumulatívne %
Oneskorenie pasažieri	53,3	53,3
Čakanie na odtlačenie	15,0	68,3
Čakanie na palivo	11,3	79,6
Oneskorené dodanie letových listín	8,7	88,3

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

Tabuľka obsahujúca relatívnu početnosť príčin oneskorenia odletu lietadla jasne identifikuje problém (príčinu), spôsobujúcu následok. Tou sú oneskorenie pasažieri, ktorí spôsobili viac ako polovicu oneskorených odletov lietadla. Manažérovi tak dávajú jasný signál, že by mal detailne preskúmať, čo zapríčiňuje oneskorenosť pasažierov. Ak vyrieši tento problém, zníži početnosť oneskorených odletov o viac ako polovicu.

5.8.1.5 Histogram

Histogramy predstavujú základný analytický nástroj, ktorý umožňuje manažérovi jednoducho získať prehľad o tom, ktorým problémom v službe by sa mal venovať najskôr. Platí totiž Paretova zásada, že identifikovanie 20% príčin odstráni 80% následkov. Histogramy umožňujú zisťovať početnosť prípadov (následkov) zlyhania služby v spojitosti s príčinami. Histogramy sa využívajú najmä v prípadoch, kedy existuje jasná procesná závislosť medzi predchádzajúcimi činnosťami a nasledovníkmi. Pomocou histogramou sledujeme početnosť nastatia kombinácie „príčina – následok“.

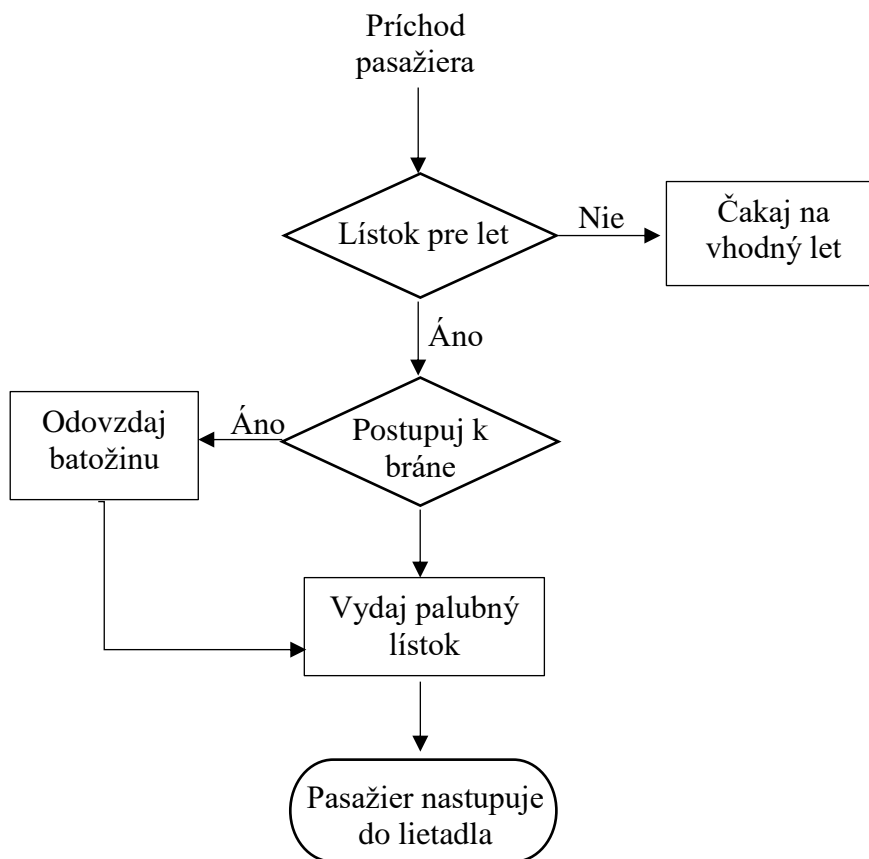


Graf 4 Histogram stratenej batožiny
 Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

5.8.1.6 Flowchart

Flowchart je zjednodušenou verziou procesnej mapy, kde sú znázornené postupy klienta a personálu v prípade čiastkového procesu. Flowchart umožňuje skúmať (merať), ako často sa klient/pracovník správajú podľa stanoveného optimálneho postupu (dizajnovaného postupu) pri poskytovaní služby.

V prípade preskúmania príčiny „oneskorení pasažieri“ je vhodné merať, ako často sa pasažieri správajú podľa dizajnovaného postupu. To umožní zistiť, nielen početnosť prípadov, kedy sa pasažier/pracovník odklonia od optimálneho (dizajnovaného) postupu, ale je možné preskúmať aj závislosť, t.j. či pri odklone od postupu naozaj dochádza k následku, t.j. oneskorenému pasažierovi.



Tabuľka 14 Flowchart

Prameň: Vlastné spracovanie, 2018

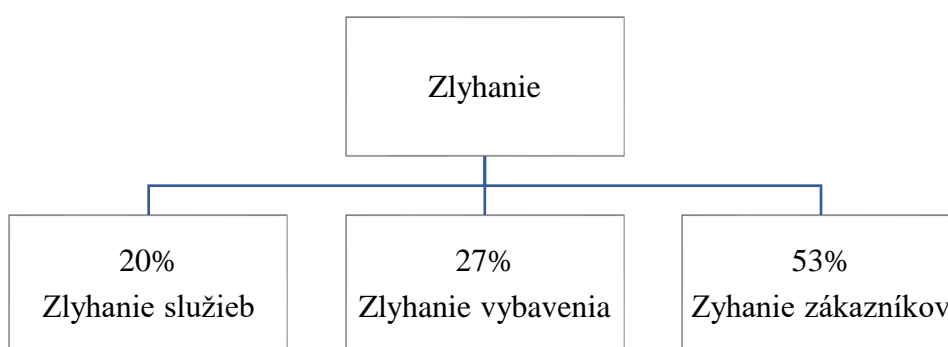
Súbor nástrojov určených na kontrolu a kontinuálne zlepšovanie služieb je častokrát postavený na vopred definovaných cieľoch manažmentu. Podľa týchto cieľov je logicky aj budovaný súbor používaných nástrojov, kde vo väčšine prípadov má jeden nástroj významnejšiu úlohu. Najčastejšie službotvornými organizáciami využívané programy na zlepšovanie kvality a produktivity služieb sú:

- program zvyšovania kvality personálu,
- program „nulová tolerancia chýb“,
- Demingov 14-bodový program zlepšovania,
- cena kvality „Malcom Baldrige Quality Award“,
- ISO 9000,
- Six-sigma projekty,
- a mnoho ďalších.

5.8.2 Proces nápravy (rekonštrukcie) služby

Zlyhanie a problémy nie sú vždy spôsobené poruchou (zlyhaním) samotnej služby, t.j. problémy s procesom v službách môžu byť dôsledkom chýb vo výrobkoch, vybavení zariadení, alebo často sú chyby spôsobené aj samotným zákazníkom.

Zlyhanie služieb zahŕňajú problémy v procese ako napríklad neskorý príchod lekára na chirurgiu, alebo počítačová chyba, ktorá v leteckej spoločnosti môže viesť k „strate“ pasažiera. Ostatné problémy v službách môže zahŕňať nedostatočnú dostupnosť služieb, nedostatočné alebo neprimerané zaobchádzanie so zákazníkmi. Zlyhanie vybavenia môže taktiež spôsobiť problémy v procese služieb. Zlyhanie IT, automatických dvier, či nástupných koridorov na letisku znemožní hladký priebeh služieb, čo spôsobí problémy ako zamestnancom, tak aj zákazníkom. Zaujímavosťou je, že väčšina zlyhaní sú spôsobené práve zákazníkmi. Podľa Johnstona (1998) zlyhanie zákazníkov môžeme rozdeliť do dvoch typov: tie, ktoré sú zapríčinené „problémovými zákazníkmi“ (neprispôsobivými) a tie, ktoré sú zapríčinené zákazníkmi, ktorí urobili chybu (väčšinou neúmyselnú chybu, alebo zabudnutie). Z pohľadu zákazníka, zlyhanie služby je situácia, ak služba neprebehne podľa jeho očakávaní. Ako príklad môžeme uviesť meškanie pasažiera na lietadlo. Letecká spoločnosť to môže považovať za zlyhanie zákazníka, no zákazník môže meškať z dôvodu prác na ceste. Zákazník bude pravdepodobne obviňovať leteckú spoločnosť, že ho lietadlo nepočkalo. Avšak dôležitejšie je, aby každé zlyhanie bez ohľadu na zodpovednosť bolo výzvou na budúce predchádzanie zlyhaniam a vylepšovaniu služby. Typy zlyhaní v službách znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 19 Typy zlyhaní v službách

Prameň: Johnston a Clark, Service Operations Management, Improving Service Delivery, 2005

Kľúčom nápravy (zlepšenia) služby nie je uspokojenie zákazníka ako takého (aj keď aj to je dôležité), ale využiť zozbierané informácie a následky zo zlyhania na kontinuálne zlepšenie služieb poskytovaných organizáciou a zamerania pozornosti na špecifické problémové oblasti (Van Ossel a Stremersch 1998, Tax a Brown 1998, Tax a kol. 1998). Ešte pred samotným procesom obnovy služby pre posúdenie úspechu tohto procesu si môže organizácia položiť tieto otázky (Johnston a Clark, 2005):

- Vede to k zvýšeniu spokojnosti zákazníka (minimálne pre tých zákazníkov, ktorých si chce organizácie udržať)?
- Zlepšuje to mieru udržania zákazníkov?
- Vede to k zlepšeniu procesu?
- A ako výsledok vyššie uvedeného, vedie to k zlepšeniu finančnej výkonnosti?

Výskumy poukazujú na fakt, že aj napriek tomu že služba nebola poskytnutá v požadovanej kvalite je viac než polovica zákazníkov spokojných a to v prípade, že organizácia s nimi jednala a následne problém vyriešila. Avšak len samotná spokojnosť zákazníkov nestačí. Mnoho zákazníkov, aj napriek tomu, že so službou boli spokojní menia organizácie, ktoré tieto služby poskytujú. Pre zákazníkov nie je dôležitá len spokojnosť so službou, ale aj pocit, že sa služba neustále zdokonaľuje. Práve neustále zdokonaľovanie služieb vedie k zvyšovaniu spokojnosti zákazníkov a tým zvýšeniu šancí organizácie si zákazníka udržať.

Prvým krokom k náprave (zlepšeniu) služby je porozumieť reakciám zákazníkov pri zlyhaní služby. Reakcie zákazníkov sú závislé od povahy osoby a ich postoju k sťažnostiam ale aj od veku a pohlavia. Kľúčovým faktorom reakcií zákazníkov je práve level, alebo intenzita ich nespokojnosti.

Druhým krokom k náprave (zlepšeniu) služby je definovať tieto tri základné zložky (Johnston a Clark, 2005):

1. *Definovanie možných zlyhaní služby (tak, aby im bolo možné predísť)*. Najlepšou prevenciou pred sťažnosťami zákazníkov a samotnej nápravy služieb je v prvom kroku predchádzanie problémom a zlyhaniam v službách. V prvom kroku je potrebné identifikovať slabé články v procese služieb (napríklad využitím procesných máp). V druhom kroku je potrebné identifikovať typ, alebo povahu zlyhaní (služieb, vybavenia, alebo zákazníka). Tretí krok sa zameriava na typ zlyhania a nájdení možných riešení redukovania, respektíve predchádzania týchto zlyhaní. Štvrtý krok je zameraný na znižovanie pravdepodobností výskytu zlyhania v službách a posledný

krok je zameraný na sledovanie a hodnotenie vykonaných krokov (ak je potrebné, kroky sa znovu zopakujú).

2. *Spracovanie sťažností.* Spracovanie sťažností je zložené z troch základných prvkov:

- vysporiadať sa so zákazníkom (uznanie problému, porozumieť problému z pohľadu zákazníka, ospravedlnenie, zahrnutie manažmentu do riešenie problému),
- vyriešenie problému pre zákazníka (vyriešenie problému a kompenzácia),
- vysporiadať sa s problémom na úrovni organizácie (nájsť príčinu zlyhania, vyriešenie problému v organizácii, poskytnutie istôt).

3. *Proaktívna náprava služby (vyhľadanie problémov a potenciálnych problémov).*

Problém, ktorý sa môže vyskytnúť je, že nie všetci nespokojní zákazníci sa budú sťažovať (v reštaurácii sa až 49% nespokojných zákazníkov nebude sťažovať, v obchode je to 44% zákazníkov). Nanešťastie, títo nespokojní zákazníci informáciu o nevyhovujúcej službe podajú ostatným zákazníkom, namiesto personálu, ktorý by mohol daný problém vyriešiť. Z tohto dôvodu je akákoľvek spätná väzba od zákazníkov žiadaná a taktiež je dôležitá aj istota zákazníkov, že sa organizácia daným problémom bude zaoberať a podstúpi kroky k jeho vyriešeniu. Získavanie spätnej väzby od zákazníkov má viacero podôb:

- komentáre (napríklad pri nákupe prostredníctvom internetu si v mailovej schránke môžete nájsť mail s požiadavkou, aby ste danú službu ohodnotili),
- oznámenia (napríklad prostredníctvom telefónnych liniek),
- webové stránky (napríklad TripAdvisor.sk),
- spätná väzba od zamestnancov.

5.8.3 Garancie v službách

V procese zlepšovania služieb majú garancie význame postavenie. Garancie môžeme chápať aj ako rozšírenie nápravy služieb. Garancie v službách sú príslubom odškodnenia v prípade zlyhania služby, ale sú aj určitou formou istoty, čo zákazník môže očakávať v prípade jej zlyhania. Pre niektoré organizácie môžu byť garancie súčasťou stratégie zameranej na zákazníkov. Garancie by mali taktiež špecifikovať druh, alebo formu kompenzácie v prípade zlyhania služby.

Garancie by v prvom rade mali byť zamerané na uspokojenie potrieb zákazníkov, redukovať vnímané riziko spojené so službou, vytvorenie pozitívneho postoja k danej službe a vysporiadania sa s nespokojnosťou zákazníkov. Garancie taktiež majú vplyv na udržanie zákazníkov a znižujú počet zákazníkov, ktorí často menia organizácie poskytujúce služby. Garancie v službách taktiež pomáhajú organizácii identifikovať body zlyhania.

Pri dizajne garancií vychádzame z troch hlavných aspektov: dizajn príslubu, dizajn postupu a zlepšenie systémov a postupov (Johnston a Clark, 2005).

Dizajn príslubu vychádza z týchto hlavných elementov:

- účelnosť (prísľub založený na očakávaníach zákazníkov),
- zrozumiteľnosť,
- explicitnosť (zákazníkovi je zrejmé, čo mu je garantované),
- bezpodmienečnosť (v niektorých prípadoch aj s podmienkami, ako napríklad garancie leteckých spoločností, kde garancie závisia od typu a pôvodu zlyhania služby - meškania letu),
- platba (primeraná hodnota k poskytovanej službe – nie vysoká, nie nízka).

Dizajn postupu garancií by mal byť jednoduchý. V prípade, ak by zákazník mal vyplňať množstvo formulárov, alebo napríklad zháňať podpisy všetkých zúčastnených strán, garancie takto strácajú dôveryhodnosť a míňajú sa ich prvotnému účelu. Systém garancií by preto mal byť navrhnutý tak, aby bol jednoduchý, nezaťažujúci a zrozumiteľný. Na záver *zlepšenie systémov a postupov* garancií vedie k celkovému zlepšeniu poskytovaných služieb.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, J. S. 2002. Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic Publishers.
2. ASCHER, B., WHICHARD, O.: Improving Services Trade Data. In: *The Emerging Service Economy*. London: Pergamon Press, 1987.
3. BAARS, H.; KEMPER, H.-G. 2008. Management support with structured and unstructured data - an integrated business intelligence framework. *Information Systems Management*, 25(2), 132–148.
4. BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. 2013. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426.
5. BALÁŽ, M. 2009. Ktoré akcie sú vhodné do recesie?. In *Magazín ako investovať*. [online] dostupné na internete: <http://ako-investovat.sk/index.php/akcie/71-akcie-zaiatok/127-akcie-do-recesie> (2014- 11-05).
6. BASCHAB, J., PIOT, J., 2005, *The Professional Services Firm Bible*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
7. BENČO, J., KUVÍKOVÁ, H. a kol. 2011. *Ekonomía verejných služieb*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2011. - 333 s.
8. BENČO, J.; MEDVEĎ, J.; KUVÍKOVÁ, H. 1988. *Ekonomika nevýrobných odvetví služieb*. Bratislava: SPN, 1988. ISBN 80-122-043-88
9. BERKOVICH, M.; LEIMEISTER, J. M.; KRČMAR, H. 2009. Suitability of product development methods for hybrid products as bundles of classic products, software and service elements. In: *AMSE 2009 - International Design Engineering Technical Conference & Computers and Information in Engineering Conference IDETC/CIE*. San Diego, USA
10. BOBÁKOVÁ, V., HEČKOVÁ, J. 2007. Analýza konkurencieschopnosti slovenského spracovateľského priemyslu [online]. *Politická ekonomie*. [cit. 2018-09-07]. 507 s. Dostupné na internete: <<https://www.vse.cz/polek/archiv.php>>.

11. BOSE, R. 2009. Advanced analytics: opportunities and challenges. *In: Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 155–172
12. BROWNING, M. C., SINGELMAN, J.: *The Emergence of a Service Society*. Springfield: N.T.I.S, 1975.
13. BURNS, A.F. - MITCHELL, W. C. 1946. *Measuring Business Cycles*, Cambridge : NBER, 1946. ISBN: 0-870-14085-X
14. BURNS, A.F. - MITCHELL, W. C. 1951. *What Happens During Business Cycles*, NBER Chapters, In: *Conference on Business Cycles*, 1951. pp. 1-34. [cit. 2014-12-02]
15. CAMUS, P. 2007. *The OSN Productivity Handbook. A statistical overview and guide*. 2007. ISBN 978-0-230-57301-7.
16. CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2018, *The World Factbook*, [online], [cit. 2018-08-23] Dostupné na internete: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>>
17. COLLIER, P. 2007. *Miliarda nejchudších*. Praha : Vyšehrad, 2007. 224 s. ISBN 978-80-7429-010-7.
18. COOK. D. P.; GOH. Ch-H.; CHUNG. CH. 2009. Service Typologies: A State of the Art Survey. *In: Production and Operations Management*. [online] 8. 318 - 338. 10.1111/j.1937-5956.1999.tb00311.x. [cit. 2018-09-18]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/229788647_Service_Typologies_A_State_of_the_Art_Survey>
19. ČUTKOVÁ, Z.; DONOVAL, M. 2004. Odvetvová špecializácia v SR. [online]. *In: Biatec*. NBS. Ročník 12, 10/2004. [cit. 2018-09-07]. Dostupné na internete: <https://www.nbs.sk/img/Documents/PUBLIK_NBS_FSR/Biatec/Rok2004/BIATEC_10_2004.pdf> ISSN: 1335-0900
20. DEAN, A. M. 2004. Links between organisational and customer variables in service delivery. *In: International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 4, 2004, s. 332-350
21. EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *In: International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 No. 1, 2005, s. 107-121

22. EISENMANN, T.; PARKER, G.;VAN ALSTYNE, M. W. 2006. Strategies for two-sided markets. *In: Harvard Business Review*, 84, 1–11.
23. EURÓPSKA KOMISIA. 2018. *Collaborative economy*. [online], [cit. 2018-09-02] Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/collaborative-economy_en>
24. GABBOT, M., HOGG, G.: *Consumer and Service*. Chichester: John Willey and Sons, 1998.
25. GERSHUNNY, J.; MILES, L.;1983, *The New Service Economy*. London, Frances Pinter.
26. GIARINI, O.; ROULET, J. R.; From the Rigidity of Supply to the Service Economy. *In: The Service Industries Journal*, Vol. 7, 1987, No 4.
27. GIARINI, O.; ROULET, J. R.;1990, Od pevnosti nabídky k ekonomice služeb. *In: Ekonomický časopis* 38, č. 6.
28. GIMPEL, H.; RAU, D.; ROEGLINGER, M. 2017. Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *In: Electronic Markets*. 10.1007/s12525-017-0275-0.
29. GREASLEY, A. 2009. *Operations Management*, 2nd edition, ohn Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-0-470-99761-1.
30. GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, J. D. 2003. *Competing in a Service Economy*. Michigan: University of Michigan, 2003. 210 s. ISBN 0-7879-6156-6
31. HAIR, J.O. - HÉNIS, P.Y. - PORTIER, F. *Business cycles and macroeconomic stability*. Dordrecht: KluwerAcademicPublishers, 1997. ISBN 0-7923-9907-2
32. HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. 1984. *Restoring our Competitive Edge*, John Wiley & Sons, Ltd.
33. HEINONEN, K. 2004. Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3, 2004, s. 205-215
34. HESKET, J., L., SASSER, W., E., HART, CH., W.: *Služby – Cesta k úspěchu*. Praha: Victoria publishing, 1994.
35. HESKET, J., L.; SASSER, W., E. - HART, CH., W. 1994. *Služby – Cesta k úspěchu*. Praha: Victoria publishing, 1994.

36. Human Development Report, 2016, UNDP. New York, 2016. [online]. [cit. 2018-09-07]. Dostupné na internete: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf> ISBN: 978-92-1-126413-5.
37. CHASE, R. B. 2004. It's time to get to first principles in service design. In: *Managing Service Quality*, Volume 14, Number 2/3, 2004. s. 126-128, ISSN 0960-4529
38. CHEVALIER, J. - SCHARFSTEIN, D. 1994. Capital market imperfections and countercyclical markups: theory and evidence. Cambridge: National Bureau of economic research. Január 1994. NBER WorkingPaper 4614
39. CHIRCU, A. M.; KAUFFMAN, R. J. 1999. Strategies for internet middlemen in the intermediation/disintermediation/Reintermediation cycle. In: *Electronic Markets*, 9(1/2), 109–117.
40. CHOVANCULIAK, R. 2018. *Vplyv zdieľanej ekonomiky v oblasti prepravy na Slovensku*. INESS. [online], [cit. 2018-09-02] Dostupné na internete: <<https://iness.sk/sk/vplyv-zdielanej-ekonomiky-v-oblasti-prepravy-na-slovensku>>
41. JANSSEN, M.; CHARALABIDIS, Y.; ZUIDERWIJK, A. 2012. Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. In: *Information Systems Management*, 29(4), 258–268.
42. JOHNSTON, R.; CLARK, G. 2005. *Service Operations Management (Improving Service Delivery)*. Harlow: Prentice Hall, 2005. s. 496. ISBN 0-273-68367-5
43. JOHNSTON. R. 1998. The effect of intensity of dissatisfaction on complaining behavior. In: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 11, s. 69-77
44. KALAKOTA, R., ROBINSON, M.: *Services blueprint: A roadmap for execution*. San Francisco: Addison Wesley, 2003.
45. KALAKOTA, R.; ROBINSON, M.; 2003, *Services Bueprint: Roadmap for Execution*, Addison Wesley, ISBN: 0-321-15039-2
46. KOŠTA, J a kol. 2011. *Aktuálne problémy trhu práce v Slovenskej republike po vstupe do Európskej menovej únie*, 1. vydanie. Bratislava: ekonomický ústav SAV, 2011. 282 s. [on-line] dostupné na internete:

http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/166_monografia_kosta_a_kolektiv.pdf
(2014 – 12-16).

47. KRUGMAN, P. 1994. *The Age of Diminishing Expectations*. 1994. 244 s. ISBN ISBN: 9780262112246.
48. LAFAY, G. (1990), La mesure des avantages comparatifs révélés. *In: Économie prospective internationale*, No. 41, 1st quarter.
49. LAGUNA, M.; MARKLUND, J.; 2005, *Business Process Modeling, Simulation and Design*, Pearson Education
50. LESSER, E. L.; FONTAINE, M. A. 2004. Learning from the connected customer: Enhancing customer web sites with community. *In Creating value with knowledge: Insights from the IBM Institute for business*. value (pp. 134–140). New York, Oxford: Oxford University Press.
51. LINOFF, G. S.; BERRY, M. J. 2002. Mining the web: Transforming customer data into customer value. New York: Wiley.
52. LISÝ, J a kol. 2011. Ekonomický rast a ekonomický cyklus. Bratislava : IURA EDITION, 2011. 273s. ISBN 978-80-8078-405-8.
53. LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. 2005. *Principles of Service Marketing and Management*. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall. 2005
54. LOVELOCK, C.H. 1992. *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*, 2nd edn, Pearson Education Ltd.
55. LUSCH, R. F.; NAMBIAN, S. 2013. Service innovation: A servicedominant (S-D) logic perspective. *In: MIS Quarterly*, 39(1), 155–175.
56. MA, D. 2015. Push or pull? A Website's strategic choice of content delivery mechanism. *In: Journal of Management Information Systems*, 32(1), 291–321.
57. MAJLINGOVA, L. 2002. Verejné služby. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2002, ISBN 80-8055-754-3
58. MATEIDES, A.; ĎAĎO, J. 2002. *Služby*. Bratislava: EPOS, 2002. ISBN 80-8057-452-

59. MATTHING, J.; SANDÉN, B. 2004. New service development: learning from and with customers. *In: International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 5, 2004, s. 479-498
60. MAWSON, P., CARLAW, K., MCLELLAN, N. 2003. *Productivity measurement: Alternative approaches and estimates – working paper*. 2003. [cit. 2015-01-30]. Dostupné na internete: <<http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2003/03-12/twp03-12.pdf>>.
61. MERIČKOVÁ, B. 2005. *Alternatívne prístupy k poskytovaniu miestnych verejných služieb*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2005. ISBN 80-8083-167-X
62. MERIČKOVÁ, B., ŠEBO J. 2006. *Verejná správa a služby všeobecného záujmu: aká europeizácia?* Banská Bystrica : Local Government and Public Service Reform Initiative, 2006. z anglického originálu: Michel Mangenot „Public Administration and Services of Genral Interest: What kind of Europeanisation?“, „copyright, EIPA, Maastricht, 2005“, ISBN 80-8055-816-7
63. MICHALOVÁ, V. 2004. *Manažment a marketing služieb*. 2. vyd. - Bratislava: Ekonóm 2004. - 213 s. - ISBN 80-225-1775-5
64. MICHALOVÁ, V.; ŠUTEROVÁ, V. 2004. *Služby*. 1. vyd. - Hronský Beňadik: Netri 2004. - 215 s. - ISBN 80-968904-58-X
65. NATIONAL ACCOUNTS. 2018. *United Nations*, Statistic Division, [online], [cit. 2018-09-17]. Dostupné na internete: <<https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/default.asp>>
66. O’SULLIVAN, J.; EDMOND, D.; TER HOFSTEDE, A. 2002. What’s in a service? *In: Towards accurate description of non-functional service properties. Distributed and Parallel Databases*, 12, 117–133.
67. OECD, 2009, *OECD in Figures*, [online], [cit. 2018-08-24] Dostupné na internete: <https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-in-figures_15615537> ISBN 9789264051997
68. PARK, Y.; GEUM, Y.; LEE, H. 2012. Toward integration of products and services: Taxonomy and typology. *In: Journal of Engineering and Technology Management*, 29(4), 528–545.

69. POSTMUS, D.; WIJNGAARD, J.; WORTMANN, H. 2009. An economic model to compare the profitability of pay-per-use and fixed-fee licensing. *Information and Software Technology*, 51(3), 581–588.
70. QUINN, J. B.; PAQUETTE, P.; 1989, Services and Manufacturing Work Hand in Hand. *In: The Service Economy*, Vol. 33, No. 1, 1989.
71. ROGULA, P. 2012. Analýza jednotlivých sektorov národného hospodárstva a návrh bsc pre mobilných operátorov. In *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012*. [online] dostupné na internete: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic17/pdf_doc/19.pdf (2014 - 11- 21).
72. RYSMAN, M. 2009. The economies of two-sided markets. *In: Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 125–143.
73. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. A. 1991. *Ekonomie*. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 80-205-0192-4
74. SAWHNEY, M. 2001. Where value lies in a networked world. *In: Harvard Business Review*, vol. 79, no. 1, January 2001, p. 79-87.
75. SHOSTOCK, L.G.; 1984, Designing services that deliver, *In: Harvard Business Review*, 62 (1), 133-9.
76. SCHREYER, P. 2001. *OECD Manual on Productivity Measurement*. 2001. [cit. 2015-01-30]. Dostupné na internete: <<http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf>>.
77. SOUBBOTINA. T, SHERAM. K. 2000. Beyond economic growth: Meeting the challenges of global development. World bank. s. 162. ISBN 0-8213- 4853-1.
78. SOUSA, R.; VOSS, C. A. 2006. Service quality in multichannel services employing virtual channels. *In: Journal of Service Research*, 8(4), 356–371.
79. Štatistický úrad SR: Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2 [online], [cit. 2.11.2014], dostupné na: https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Podnikatelia/Clo_obchodny_tovar/EORI/StatistickaKlasifikaciaEkonomickychCinnosti.pdf
80. TAGUCHI, G.; CLAUSING, D. 1990,. Robust quality, *In: Harvard Business Review*, Január-Február, 65.-67.

81. TAX, S. S.; BROWN, S. W. 1998. Recovering and learning from service failure. *In: Sloan Management Review*, vol. 40, no. 1, s. 75-89.
82. TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. 1998. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *In: Journal of Marketing*, vol. 62, s. 60-76.
83. VAN OSSEL, G.; STREMERSCHE, S. 1998. Complaint management. *In: Services Management: An Integrated Approach*, Financial Times Pirman Publishing, London, s. 171-196.
84. VAUGHAN, R.; DAVERIO, R. 2016. *Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*. [online], [cit. 2018-09-02] Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16952/attachments/1/translations>>
85. WALKER, R. H.; JOHNSON, L. W.; LEONARD, S. 2006. Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain. *In: Managing Service Quality* Vol. 16 No. 1, 2006, s. 23-36
86. WEGLARZ, G. 2004. Two worlds of data unstructured and structured. *DM Review*, 14(9), 19–22.
87. WELLS, N.; WOLFERS, J. 2000. Finance with a personalized touch. *In: Communications of the ACM*, 43(8), 31–34.
88. WOLF, A. 2005. *The service economy in OECD countries*. France : OECD Publications, 2005.
89. WORLD BANK, 2018, Data bank. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS?view=chart>
90. WORLD BANK. 2018. *World Development Indicators: Structure of output*. [online], Dostupné na internete: <<http://wdi.worldbank.org/table/4.2#>>
91. WÖLFL, A. 2003. *Productivity Growth in Services Industries: An assessment of recent patterns and the role of measurement – working paper*. 2003. 66 s. [cit. 2015-01-30]. Dostupné na internete: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1690950>.
92. XU, H.; TEO, H.-H.; TAN, B. C. Y.; AGARWAL, R. 2010. The role of pushpull Technology in Privacy Calculus: The case of location-based services. *In: Journal of Management Information Systems*, 26(3), 135–174

93. ZHANG, D.; CHEN, M.; ZHOU, L. 2005. Dynamic and personalized web services composition in E-business. *In: Information Systems Management*, 22(3), 50–65.

Autor: Ján Šebo, Daniela Danková

Názov diela: Teória a dizajn služieb.

Náklad: výtlačkov

Rozsah: strán, AH; VH;

Formát: A4

Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Edícia: Ekonomická fakulta

Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o., Košice

ISBN

EAN (doplní referát vydavateľskej činnosti
tlačiarovi)

ISBN (doplní referát vydavateľskej
činnosti pri 1. korektúre)

