

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Bakalářská práce**

**2024**

**Pavčina Syručková**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Využití service designu jako nástroje firmy pro úspěch  
na přeplněném trhu**

Bakalářská práce

Autorka práce: Pavlína Syručková

Studijní program: Marketingová komunikace a public relations

Vedoucí práce: PhDr. Soňa Schneiderová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 30. 4. 2024

Pavčina Syručková

## **Bibliografický záznam**

SYRUČKOVÁ, Pavlína. *Využití service designu jako nástroje firmy pro úspěch na přeplněném trhu*. Praha, 2024. 64 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Soňa Schneiderová, Ph.D.

**Rozsah práce: 61 236**

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá využitím service designu jako klíčového nástroje pro zlepšení konkurenceschopnosti firem na přesycených trzích. Práce zkoumá, jak integrace service designu s marketingovými a komunikačními strategiemi může vylepšit vztahy se zákazníky a posílit zkušenosti. Na základě případové studie firmy Alfa s.r.o. práce demonstruje, jak mohou být principy service designu efektivně aplikovány k inovaci služeb. Práce využívá kvantitativního a kvalitativního výzkumu zákaznických preferencí k identifikaci faktorů, které ovlivňují úspěšnou implementaci service designu. Výsledky práce naznačují, že systematické začleňování service designu do podnikové strategie může vést k trvale udržitelnému růstu a zlepšení pozice na trhu.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the use of service design as a key tool for improving competitiveness of firms in oversaturated markets. The thesis explores how the integration of service design with marketing and communication strategies can improve customer relationships and enhance the experience. Based on a case study of Alfa Ltd, the thesis demonstrates how service design principles can be effectively applied to service innovation. The thesis uses quantitative and qualitative research on customer preferences to identify key factors that influence the successful implementation of service design. The results suggest that systematically integrating service design into corporate strategy can lead to sustainable growth and improved market positioning.

## **Klíčová slova**

Service design, Design thinking, saturovaný trh, tržní diferenciacie, konkurenceschopnosť, zákaznická zkušenosť, marketingová stratégia

## **Keywords**

Service design, Design thinking, saturated market, market differentiation, competitiveness, customer experience, marketing strategy

## **Title/název práce**

Using service design as a company's tool for success in a saturated marketplace

## Obsah

Úvod.....	8
1 Definice služby.....	10
1.1 Charakteristika služeb.....	10
1.1.1 Nehmotnost.....	10
1.1.2 Neoddělitelnost.....	10
1.1.3 Heterogenita.....	11
1.1.4 Zničitelnost.....	11
1.1.5 Nemožnost vlastnictví.....	11
2 Definice service designu.....	12
2.1 Marketing a service design.....	13
2.2 Designové myšlení.....	13
2.3 Základní principy service designu.....	14
2.3.1 Orientace na zákazníka.....	14
2.3.2 Spoluvytváření.....	15
2.3.3 Sekvenování.....	15
2.3.4 Evidence.....	16
2.3.5 Holistika.....	16
3 Vývoj oboru.....	17
3.1 Vliv společnosti IDEO.....	17
3.2 Service science.....	18
4 Proces designu služeb.....	19
4.1 Výzkum.....	19
4.2 Ideace.....	20
4.3 Tvorba prototypů.....	21

4.4	Implementace.....	21
5	Dělení nástrojů service designu .....	22
5.1	Service Blueprint .....	22
6	Saturovaný trh.....	24
6.1	Definice saturovaného trhu.....	24
6.2	Jak může service design pomoci na saturovaném trhu .....	25
7	Metody výzkumu .....	26
8	Výběr a charakteristika vybrané firmy .....	27
9	Analýza konkurenčního prostředí firmy Alfa s. r. o. ....	28
9.1	Identifikace konkurentů .....	28
9.2	SWOT analýza.....	29
9.2.1	Silné stránky .....	29
9.2.2	Slabé stránky.....	29
9.2.3	Příležitosti .....	30
9.2.4	Hrozby .....	30
9.2.5	Závěr .....	31
10	Principy service designu a jejich aplikace u firmy Alfa s. r. o. ....	32
10.1	Dotazníkové šetření .....	32
10.2	Design sprint.....	33
10.2.1	Průběh design sprintu .....	33
10.2.2	Value Proposition Canvas .....	34
10.2.3	Business Model Canvas .....	35
10.3	Výsledky a přínosy .....	36
11	Závěr .....	38
12	Summary.....	39
13	Použitá literatura.....	40
14	Seznam příloh .....	49



15	Přílohy .....	50
----	---------------	----

## Úvod

V průběhu psaní mé bakalářské práce jsem měla příležitost spolupracovat s existující obchodní společností na implementaci service designu do jejího provozu. Tato spolupráce mi poskytla unikátní příležitost pozorovat aplikaci teoretických konceptů do praxe a nabídla mi vhled do prostoru praxe a firemní kultury. Z důvodu zachování bezpečnosti citlivých interních informací a na přání samotné firmy jsem se rozhodla firmu nejmenovat jejím skutečným názvem (její jméno je známo vedoucí práce). Pro účely práce bude firma označována jako „Alfa s. r. o.“. Toto rozhodnutí mi umožňuje zahrnout všechny důležité získané informace a zkušenosti z této spolupráce, aniž by došlo k ohrožení citlivých informací, které by mohly ohrozit postavení skutečné společnosti na trhu.

V době rychlého technologického rozvoje, kdy standard kvality produktů stoupá a rozdíly mezi konkurenčními výrobky a službami se zmenšují, se metoda service design stává mocným nástrojem k odlišení. Z tohoto pozorování vychází motivace mého výzkumu a volba tématu bakalářské práce: Využití service designu jako nástroje firmy pro úspěch na přeplněném trhu. Hlavní výzkumná otázka, která tvoří středobod práce, zní: Jak může service design přispět k diferenciaci firmy a jejímu úspěchu v nasyceném trhu? Zaměřuji se přitom na specifické nástroje a přístupy, které firma může využít pro zlepšení a inovaci svých služeb.

Práce poskytuje teoretický základ service designu a jeho principů, které jsou následně aplikovány na konkrétní případ firmy Alfa s. r. o. První část práce se zabývá definicí služeb a jejich významem v ekonomickém kontextu. V rámci teoretického zakotvení jsou představeny základní principy service designu, jeho historické kořeny a vývoj oboru. Dále se práce zabývá propojením service designu s oblastmi marketingu a strategického řízení. Vysvětluje, jak se tradiční marketingové principy rozšířily o další dimenze a jak service design a marketingová komunikace spolupracují na posílení zákaznické zkušenosti a vztahů se zákazníky. Důraz je kladen na teoretický rámec procesu designování služeb, který je následně rozveden v analytické části práce na příkladu vybrané firmy. Následující sekce se koncentruje na definici nasycených trhů a na možnosti aplikace service designu jako efektivního nástroje pro vyniknutí v tomto prostředí.

Výzkumná část práce se opírá o kvantitativní data z dotazníkového šetření

provedeného mezi skupinou zákazníků firmy Alfa s. r. o., která umožňují identifikovat převažující trendy a preference klientů. Tato část zahrnuje SWOT analýzu současného stavu služeb nabízených společností Alfa s. r. o., identifikaci potřeb zákazníků, jejich zkušeností se službami a analýzu konkurenčního prostředí. Dále se práce věnuje popisu průběhu design sprintu a shrnuje zjištění z workshopů na témata Value Proposition Canvas a Business Canvas. Závěrečná část sumarizuje výsledky přípravy na začlenění service designu do struktur firmy Alfa s. r. o.

## **1 Definice služby**

Pro hlubší porozumění tématu této práce je nezbytné nejprve vytyčit sémantické hranice pojmu "služba" a rozeznat jej od konceptu produktu. Kotler a Keller definují službu jako principiálně nehmotnou činnost či výhodu, kterou jedna strana poskytuje druhé. Obecně lze službu chápat jako ekonomickou aktivitu sloužící k uspokojení konkrétní potřeb (Kotler, Keller, str. 394, 2013).

Tomuto tématu se dále blíže věnují Lovelock a Wirtz ve své publikaci, kde jsou služby charakterizovány jako ekonomické činnosti vykonávané jednou stranou ve prospěch druhé. Tyto aktivity, často časově omezené, pak generují požadované výsledky pro příjemce, objekty nebo jiná aktiva. (Lovelock, Wirtz, str. 18, 2022)

Po většinu 20. století byl dominantní výrobní průmysl, nyní ovšem získává sektor služeb stále větší význam. (Saco, Goncalves, 2008) V některých vyspělých zemích tvoří až 70 % hrubého domácího produktu (HDP). V roce 2022 tvořili služby ve Francii 70,2 % HDP, což je oproti roku 1990 nárůst o 8 %. Podobná čísla vidíme i ve Spojených státech Amerických nebo ve Spojeném království. V České republice tvoří služby 59,2 % HDP a jejich význam stále roste. (DataBank, World Development Indicators)

### **1.1 Charakteristika služeb**

V analýze a definici služeb je zásadní pochopit jejich charakteristiky, které je odlišují od fyzických produktů. Mezi tyto charakteristiky podle Kotlera a Kellera patří nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost služby a nemožnost vlastnictví. Tato povaha služeb komplikuje jejich hodnocení, protože často vyžaduje subjektivní měření kvality a efektivity poskytované služby.

#### **1.1.1 Nehmotnost**

Jednou z hlavních charakteristik služeb je, že nejsou fyzickými objekty, které by bylo možné hmatatelně vnímat. Namísto toho jsou služby často spojeny s činnostmi, procesy a zkušenostmi.

#### **1.1.2 Neoddělitelnost**

Dalším významným rysem služeb je fakt, že poskytování služby je inherentně spojeno

s přítomností poskytovatele a příjemce služby. Zákazníci jsou často schopni posoudit kvalitu služby pouze na základě zkušenosti s poskytovatelem, což může ovlivnit jejich vnímání a spokojenost s danou službou. Například v případě konzultace s lékařem je poskytování služby (lékařská péče) neoddělitelné od samotného setkání s lékařem.

### **1.1.3 Heterogenita**

Služby jsou také typické svou různorodostí, kdy nelze dosáhnout úplné standardizace. Heterogenita služeb vyplývá z různorodosti poskytovatelů, kontextů a interakcí mezi poskytovatelem a zákazníkem.

### **1.1.4 Zničitelnost**

Pro služby je charakteristická jejich zničitelnost, což znamená, že služby nelze skladovat ani hromadit pro budoucí spotřebu. Jakmile je služba poskytnuta a spotřebována, nelze ji obnovit ani opětovně využít.

### **1.1.5 Nemožnost vlastnictví**

Služby jsou rovněž definovány tím, že zákazníci nemohou vlastnit ani držet službu ve fyzické podobě, jak je tomu u hmatatelných produktů. Namísto toho získávají přístup k určitému druhu činnosti nebo zkušenosti, kterou poskytovatel služby nabízí. (Kotler, Keller, str. 396-399, 2013)

## 2 Definice service designu

Pro jednoduché přiblížení podstaty service designu by se dala využít následující citace: „Představte si, že máte dvě kavárny hned vedle sebe, které prodávají stejnou kávu za stejnou cenu. Design služeb je to, co vás přiměje chodit do jedné a ne do druhé, často se vracet a říkat o ní svým přátelům.“ (Fonteijn, 2020)

Tato kapitola představí význam designu služeb ve vytváření hodnoty pro uživatele a poskytovatele během životního cyklu služby. Design služeb představuje harmonické skloubení procesů, technologií a interakcí v rámci komplexních systémů s cílem vytvářet hodnotu pro uživatele i poskytovatele během celého životního cyklu služby. (Mager, str. 355, 2012) Systematicky organizuje procesy, technologie a interakce, přičemž přispívá k dosažení strategických a taktických cílů v soukromém a veřejném sektoru. (Service Design Glossary, 2019) Cílem service designu je integrovat obchod, design, marketing, change management (řízení změn) a ekonomiku služeb pomocí komplexního přístupu k zavádění a udržování služeb. Service design, service science a service engineering společně tvoří nový obor, který propojuje tyto klíčové aspekty, nabízející nový pohled na rozvoj a inovace služeb (Saco, Goncalves, 2008).

Podle The Copenhagen Institute of Interaction Design je design služeb oborem, který kombinuje nemotné a hmotné prostředky k vytváření promyšlených uživatelských zážitků. Zaměřuje se na navrhování systémů a procesů, které poskytují ucelené služby. Služby jsou empatické k potřebám uživatelů a mají potenciál vytvářet nové socioekonomické hodnoty ve společnosti. (Stickdorn, Schneider, 2011)

Agenturní přístupy, například společností Engine Service Design, Continuum a Live|Work, zdůrazňují, že design služeb se zaměřuje na vývoj a poskytování vynikajících služeb. Prostřednictvím vývoje prostředí, nástrojů a procesů si klade za cíl pomáhat zaměstnancům poskytovat špičkové služby v souladu s identitou značky. Design služeb hraje klíčovou roli v posunu od tradičního přístupu k poskytování služeb směrem k inovativnímu, kreativnímu a uživatelsky orientovanému designu s cílem zlepšit celkový uživatelský prožitek a efektivitu služeb. Podnikům poskytuje začlenění designu služeb výraznou výhodu oproti těm, které inovace přijímají pomaleji. (Saco, Goncalves, 2008)

## 2.1 Marketing a service design

Pro vývoj service designu byl zásadní posun od tradičního marketingového zaměření na ceny a transakce k podrobnějšímu pochopení interakcí zákazníků s poskytovateli služeb. Tento posun zahrnoval rozšíření klasického marketingového mixu „4 P“<sup>1</sup> o účastníky (people), procesy (process) a fyzické důkazy (physical evidence). Kromě toho začal být více kladen důraz na vnímanou kvalitu služeb z pohledu zákazníka a na vytváření vztahů se zákazníky.

Sbližování marketingu a designu, zejména designu služeb, je stále zřetelnější. Obě disciplíny upřednostňují pochopení hodnoty a vztahů, přičemž marketing se zaměřuje na budování vztahů za účelem vytváření hodnoty a design staví zainteresované strany do centra procesů navrhování služeb. Marketingový výzkum poskytuje poznatky o zvyklostech a hodnotách zákazníků, které mohou designéři využít v procesu navrhování empatických služeb. V konečném důsledku je méně důležité, zda je design služeb považován za součást marketingu, nebo naopak. Oba obory přispívají zásadními koncepty, ale je to právě kombinace těchto specializací, která usnadňuje efektivní navrhování a uvádění služeb do praxe. (Stickdorn, Schneider, 2011)

## 2.2 Designové myšlení

Tim Brown, výkonný předseda poradenské společnosti IDEO, ve svých pracích uvádí, že kořeny designového myšlení lze vystopovat již v inovativních snahách historických osobností, jako byl například Thomas Edison. Edison změnil průmysl nejen díky svým vynálezům, ale také díky svému komplexnímu pochopení tržních potřeb a preferencí. Jeho přístup k inovacím je v podstatě předobrazem designového myšlení, které klade důraz na orientaci na uživatele při hledání nových řešení. (Brown, 2008)

Ve své podstatě je designové myšlení více než metodika. Jedná se to způsob myšlení, který se snaží sladit technologickou proveditelnost s potřebami uživatelů a životaschopností podnikání. Pečlivý inovační proces Edisona, který se vyznačoval rozsáhlým pozorováním a opakovaným experimentováním, má s principy designového myšlení společné základy.

---

<sup>1</sup> Product, Place, Price, Promotion (Kotler, Keller, 2013).

Oba procesy zdůrazňují důležitost vcítění se do koncových uživatelů, pochopení jejich chování a vytvoření řešení, která rezonují s jejich preferencemi. Tradičně byl design při vývoji produktů považován za vedlejší a byl využíván především pro estetická vylepšení. Vývoj designového myšlení však toto paradigma změnil. Designéři nyní nejsou pouze zodpovědní za zlepšení estetického provedení existujících nápadů, ale jsou aktivně zapojeni do procesu tvorby řešení, která poté více vyhovují potřebám a preferencím spotřebitelů.

Integrací principů designového myšlení mohou podniky objevit nové možnosti diferenciací v konkurenčním prostředí. Nástroje designového myšlení zprostředkovávají rychlé prozkoumání mnoha nápadů, čímž ulehčují vytváření inovativních řešení. Designové myšlení, zejména pokud je založeno na přímém pozorovacím výzkumu, odhaluje skryté motivace a přání spotřebitelů. Kvůli iterativní povaze procesu je důležitý flexibilní přístup k financování, který umožňuje agilní úpravy zdrojů podle potřeb projektů. Je totiž možné, že se při procesu objeví komplikace, bude potřeba strávit více času výzkumem nebo bude náročnější proces testování prototypů. (Stickdorn, Schneider, 2011)

## **2.3 Základní principy service designu**

Autoři Marc Stickdorn a Jakob Schneider (Stickdorn, Schneider, 2011) popsali pět zásadních principů service design thinkingu, které jsou široce přijímány a často se objevují v další literatuře. Těmito principy jsou orientace na zákazníka, spoluvytváření, sekvenování, evidence a holistika. Metodika poskytuje strukturovaný rámec pro pochopení a aplikaci designu služeb. Ve firemním prostředí jsou tyto jasně definované principy snadno aplikovatelné a testovatelné.

### **2.3.1 Orientace na zákazníka**

Pro poskytování služeb je nutná účast zákazníků. Žádná služba by nemohla fungovat bez jejich zapojení. Služby ze své podstaty vznikají interakcí mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Pro správné pochopení zákazníka nestačí mít k dispozici pouze demografické údaje, jako jsou věk, místo bydliště nebo dosažené vzdělání, potřebujeme znát především jeho návyky, motivace a potřeby. Pochopení odlišných mentalit je výchozím bodem myšlení návrhářů služeb.

Když postavíme zákazníka do centra procesu vytváření nebo zlepšování služeb,



musíme čelit skutečnosti, že potenciálně existuje více než jedna skupina zákazníků, a že každá tato skupina má jiné potřeby a očekávání. Poskytování služeb navíc vyžaduje také zohlednění dalších zúčastněných stran, jako jsou například recepční, hostesky a manažeři ale také nelidská rozhraní – prodejní automaty nebo webové stránky.

### **2.3.2 Spoluvytváření**

Při navrhování služeb je nutné náležitě posoudit rozmanitost zúčastněných stran zapojených do vytváření, poskytování a spotřeby služeb. Ke zlepšení služby je nezbytné zapojit všechny zúčastněné strany do tvůrčího procesu a získat od nich upřímnou zpětnou vazbu. Důležitým prvkem je zde kreativita a flexibilita. Na rozdíl od vnímání kreativity jako daru je lepší ji chápat spíše jako proces naslouchání nápadům a jejich formulování. Návrháři služeb se záměrně snaží vytvářet prostředí, které podporuje generování a hodnocení nápadů napříč smíšenými skupinami zainteresovaných stran. Designéři v tomto prostředí využívají celou řadu metod a nástrojů, aby získali autentické poznatky z různých uživatelských perspektiv ve všech fázích vytváření, vývoje, prototypování a testování konceptů služeb. Společná tvorba různých skupin uživatelů ve fázi navrhování navíc usnadňuje interakce mezi těmito stranami následně během skutečné dodávky služeb. Tato spolupráce přináší dlouhodobou spokojenost zákazníků i zaměstnanců. Čím více zákazníků se podílí na vývoji služby, tím je pravděpodobnější, že bude tato služba úspěšná a dlouhodobě profitabilní.

### **2.3.3 Sekvenování**

Pro jednoduché vysvětlení použití sekvenování při vytváření služby je často používána analogie divadelního představení. Při navrhování je zásadní pečlivě zvážit časovou osu služby, protože návaznost jednotlivých procesů silně ovlivňuje vnímání zákazníků. Klíčová je modulace rytmu služby. Monotónnost nebo přílišný spěch mohou ovlivnit zákaznický zážitek. Service design poskytuje nástroje, například Service Blueprint (srov. níže), které usnadňují dekonstrukci celého procesu na kontaktní body a interakce, podobné statickým obrázkům tvořících plynulou sekvenci. Tyto interakce mohou probíhat mezi dvěma lidmi (člověk-člověk), mezi člověkem a strojem (člověk-stroj) anebo mezi stroji (stroj-stroj). Body kontaktu mohou být také nepřímé, tedy prostřednictvím kanálů třetích stran, jako jsou recenze zákazníků nebo reportáže v médiích.

Každý proces poskytování služeb probíhá ve třech částech. Prvním je takzvaná doba

před zahájením služby (pre-service), tedy navázání kontaktu mezi zákazníkem a službou. Poté následuje samostatné poskytování služeb a na závěr probíhá období po poskytnutí služby (post-service). Právě třetí část interakce bývá častokrát opomíjena, což může mít za následek například ztrátu loajality. Dobrá služba zahrnuje péči o klienta ve všech bodech tohoto procesu. Při zkoumání jednotlivých částí procesu poskytování služby není sledována pouze vizuální prezentace pro zákazníka, ale také se klade důraz na aspekty, které probíhají nezřetelně v zákulisí. Dokonalý sled a harmonie poté zajišťuje skvělý zážitek. Služby, stejně jako divadelní představení, vyžadují prototypování a iterativní testování pro efektivní dopad na zákazníky.

### **2.3.4 Evidence**

Služby často fungují nenápadně v pozadí a někdy jsou právě tak záměrně navrženy. Jednou z takovýchto nenápadných služeb může být nepozorovaný úklid v hotelu. Pokud se však zákazník o těchto zákulisních procesech dozví poprvé až při placení účtu, může nenápadnost poskytované služby vést k jeho nespokojenosti. Drobné předměty nebo jiné důkazy mohou pomoci službu zviditelnit. Tyto předměty, například lahvička šamponu z hotelu, vyvolávají pozitivní vzpomínky a zlepšují vnímání přijaté služby. Hmatatelný důkaz prodlužuje zážitek ze služby i po jejím skončení a podporuje loajalitu a pravděpodobnost doporučení služby od zákazníka. Dobře navržené důkazy mohou upozornit na nenápadné služby v pozadí, a dokonce z nich udělat rozpoznatelné signály služby. Důkazy o službách, návazné e-maily, brožury nebo suvenýry, dodávají jinak nehmotným zážitkům hmatatelný rozměr. Měly by však být v souladu s průběhem služby a posloupností kontaktních bodů. Častokrát nejsou tyto důkazy ovšem od zákazníka žádány, příklad najde každý uživatel e-mailu ve složce spam. Proto je důležité s důkazy zacházet opatrně a s mírou.

### **2.3.5 Holistika**

Přestože jsou služby nehmotné, fungují ve fyzickém prostředí, využívají hmatatelné artefakty a přinášejí konkrétní výsledky. Zákazníci se do tohoto prostředí zapojují svými smysly – vidí, slyší, cítí, dotýkají se a ochutnávají projevy služby. Při navrhování služeb se návrháři musí zaměřit na pochopení širšího kontextu procesů služeb. Na úrovni jednotlivých kontaktních bodů služby by se pozornost měla upínat na autentické prostředí služby. Na úrovni sekvence služeb můžeme pozorovat odlišné uživatelské zážitky. Součástí je

i mapování nálady a pocitů všech zúčastněných stran během celého procesu poskytování služby. Poskytovatel služeb by měl klást důraz na systémový design organizace, včetně její kultury, hodnot, norem, struktur a procesů. (Stickdorn, Schneider, 2011)

### **3 Vývoj oboru**

Design služeb má kořeny v amerických a britských konzultantských společnostech. Termín „service design“ byl poprvé použit v roce 1982 G. Lynn Shostack v jejím článku „Designing Services That Deliver“ v periodiku Harvard Business Review. Autorka ve článku také poprvé představila koncept Service Blueprint, který mapuje sled událostí ve službě (srov. kapitola Service Blueprint). (Shostack, 1982) V roce 1991 Michael Erlhoff a Birgit Mager představili design služeb jako obor studia a výzkumu na Köln International School of Design v Německu. (Moritz, 2005)

Jako jednu z prvních knih zabývajících se konkrétně designováním služeb můžeme považovat knihu Total Design od autora Billa Hollinse z roku 1991. Podle Hollinse nejsou tak důležité jednotlivé nástroje pro design, ale celková organizace designování služeb. Klíčová otázka podle něj zní: Jak zapojíme lidi do procesu vytváření a zavádění služeb? Zdůrazňuje také, že service design není teoretická věda, ale naopak praktické řemeslo, během kterého se dělají se experimenty. Toto vysvětluje, proč obor nabízí mnoho nástrojů, ale méně sjednocených teoretických rámců. Nástroje využívané při designování služeb pochází ze sociální antropologie, lingvistiky, průzkumu trhu, organizačního designu a nejrůznějších druhů řízení kvality. Jejich využití poté záleží na typu projektu, dostupných zdrojích a cílech. (Saco, Goncalves, 2008)

#### **3.1 Vliv společnosti IDEO**

Značnou část vývoje vděčí service design americké konzultantské společnosti IDEO založené roku 1991 v Kalifornii. Společnost se nejdříve zabývala tvorbě osobních produktů (například kartáčků na zuby), později se začala zabývat i designováním služeb a optimalizací zákaznické zkušenosti. Na přelomu tisíciletí byla společnost IDEO jedna z nevlivnějších produktových designérských firem světa. Navrhovali vše od medicínských přístrojů přes první počítačovou myš pro Apple po sluneční brýle Nike. (About IDEO)

V rámci amerického televizního seriálu *The Deep Dive* se designéři z firmy IDEO zaměřili na optimalizaci nákupního vozíku. Designový tým se skládal z odborníků působících v různých disciplínách, zahrnující biologii, marketing, psychologii a lingvistiku. Počátečním krokem bylo podrobné zkoumání problémů a nedostatků existujících nákupních vozíků, často způsobujících jejich odcizení nebo úrazy dětí. Tým si kladl za cíl získat zpětnou vazbu od širokého spektra respondentů, včetně uživatelů, výrobců a opravářů nákupních košů. Následně každý tým prezentoval své získané poznatky a podněty na zlepšení. Finální koncept obsahoval nejlepší prvky ze všech prezentací, včetně bezpečnější dětské sedačky, vyjímatelných košíků a manévrovacích kol. Významným prvkem úspěšného fungování týmu byla plochá hierarchie, kterou organizace zastává. Zakladatelé společnosti IDEO zdůraznili, že tým není specializován na konkrétní odvětví, ale na samotný proces designování produktů. Proto bylo nezbytné získat názory a zpětnou vazbu od těch, kteří odborníky v daném oboru jsou. (ABC Nightline – IDEO Shopping Cart)

V roce 2010 založila firma odnož OpenIDEO, online platformu, která podporuje integraci rozmanitých perspektiv a dovedností při řešení sociálních a environmentálních výzev. Cílem OpenIDEO je vytvořit komunitu, kde členové mohou spolupracovat na komplexních problémech a generovat inovativní řešení. Tato platforma operuje skrze sérii výzev, do nichž mohou účastníci přispívat svými nápady, observací a zpětnou vazbou. Platforma využívá kolektivní inteligenci k podpoře pozitivních transformací a tvorbě řešení s celosvětovým dopadem. (OpenIDEO)

O pět let později rozšířila společnost svou činnost o další odnož – online vzdělávací platformu IDEO U. Firma zde nabízí řadu kurzů a výukových zkušeností zaměřených na designové myšlení a kreativitu. Kurzy jsou navrženy tak, aby pomohly jednotlivcům a týmům rozvinout dovednosti a myšlení potřebné ke kreativnímu a inovativnímu řešení problémů. Kurzy zahrnují témata jako designové myšlení, leadership, storytelling a design zaměřený na zákazníka. Cílem je pomoci studentům přistupovat k problémům s empatií, iterativním myšlením a s ohledem na uživatele. (Ideo U)

### **3.2 Service science**

V oblasti vědy o službách se setkáváme s termínem SSME (*service science, management and engineering*), který byl představen firmou IBM se záměrem posílit výzkum

související se službami. Iniciativa pro služby, výzkum a inovace (Service, Research, and Innovation Initiative – SRII) vedená společnostmi IBM a Oracle má za cíl podnítit vývoj a růst v oblasti SSME. Tato iniciativa apeluje, aby vzhledem k rostoucí důležitosti služeb na světové ekonomiky byly zvýšeny investice do výzkumu této oblasti. (Saco, Goncalves, 2008)

## **4 Proces designu služeb**

Design služeb je iterativní proces sloužící spíše jako rámec než jako manuál provádějící uživatele krok za krokem. Na začátku je důležité navrhnout samotný proces designu tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám dané organizace. Návrhový proces zahrnuje čtyři hlavní aktivity: výzkum, návrh, prototypování a implementaci. V rámci procesu návrhu služby se pak může přecházet mezi těmito aktivitami s cílem vyvinout a otestovat několik řešení.

Průzkum trhu odhaluje preference zákazníků, které se odráží ve tvorbě návrhů. Prototypy podstupují důkladné testování ohledně použitelnosti, funkčnosti a odezvy trhu. Výsledky poté určují implementaci a uvedení na trh. Služba se uvede na trh pouze v případě, že jsou tyto testy trvale pozitivní. Pokud se prototypy ukážou jako neúčinné, je nutné se vrátit k předchozím fázím a hlouběji porozumět problému prostřednictvím dalšího průzkumu. (Stickdorn, Schneider, 2011)

### **4.1 Výzkum**

Prvním a zcela zásadním krokem je získání komplexního vhledu do firemní struktury, kultury a cílů spojených s poskytováním služeb. V rámci této fáze je důležité prozkoumat hlavní problém, kterému tým čelí. Často se stává, že problém předložený týmu managementem je spíše povrchní symptom, než aby se řešila hlubší příčina, která vyžaduje zásah. V této fázi tedy není úkolem hledání řešení, ale identifikace skutečného problému. Pro úspěšný návrh služby je klíčové získat jasné porozumění situaci z pohledu současných a potenciálních zákazníků určité služby. (Stickdorn, Schneider, 2011)

Následuje sběr empirických dat o zkušenostech a chování zákazníků. Tato data umožňují týmu ponořit se do světa jejich zákazníků a získat o nich bližší představu. Tento přístup se soustředí na zakotvení výsledků na konkrétních datech spíše než na obecnostech,

čímž pomáhá vyhnout se vágním tvrzením a hypotetickým scénářům. Výzkum zahrnuje hloubkové rozhovory, dotazníková šetření a zkoumání skutečných potřeb zákazníků. Během procesu návrhu služby je nutné stále ověřovat naše předpoklady ohledně zákaznického chování, aby se minimalizovalo riziko vytvoření produktů, které nesplní jejich očekávání. Zcela zásadní je také správný výběr respondentů výzkumu a správné formulování dotazů. (Fitzpatrick, 2013)

Při navrhování služeb se využívá široká škála různých nástrojů a metod k prozkoumání chování lidí a jejich motivací. Etnografické výzkumné metody<sup>2</sup> se staly jedním z nejběžnějších přístupů ve výzkumu designu služeb, protože umožňují porozumět lidem v jejich autentickém prostředí. Pozorování a interakce s lidmi v jejich prostředí umožňuje identifikovat neuspokojené potřeby a implicitní motivace, které by mohly zůstat skryté při tradičnějších formách výzkumu. (Toušek, 2012) Výzkumné metody zahrnují nejen shromažďování dat, ale také vizualizaci výsledků. Nástroje pro vizualizaci dat, například *persony*, *mapa cesty zákazníka* (*customer journey map*) a *mapa zainteresovaných stran* (*stakeholder map*) zjednodušují složité myšlenky a nabízejí jedinečný pohled na zkušenosti zákazníků.

## 4.2 Ideace

Vymýšlení nových nápadů je při navrhování služeb důležité, není však tak zásadní, jak se běžně předpokládá. V konečném důsledku slouží nápady jako počáteční kroky v rámci širšího procesu změny. Formulování revolučních konceptů vyžaduje opakované generování, kombinování, zdokonalování a tříbení nápadů. Pro efektivní realizaci by měly týmy zahrnovat všechny zúčastněné strany, tedy zákazníky, zaměstnance, management a další relevantní účastníky, například dodavatele.

Při navrhování služeb nejde o to vyhnout se chybám, ale spíše je přijmout jako součást procesu, v němž chyby vedou ke zlepšení dlouhodobých řešení. Efektivní navrhování služeb zahrnuje porozumění problémům a potřebám lidí, zkoumání maximálního počtu nápadů a včasnou identifikaci překážek. Díky rychlému a systematickému opakování

---

<sup>2</sup> Pozorování, rozhovory, dokumenty (Toušek, 2012)

procesu zkoumání různých nápadů jsou týmy schopny přijmout levná opatření již v počáteční fázi procesu a učit se mnohem rychleji, než kdyby pouze o nápadech diskutovali.

### **4.3 Tvorba prototypů**

Prototypování se využívá pro zkoumání a vyhodnocování toho, jak by se lidé mohli v budoucnosti chovat při styku se službou. Prototypování je jedním z nejjednodušších a nejlevnějších způsobů, jak fyzicky ukázat, jak by mohl nápad fungovat. Zákazníci potřebují dobrou mentální představu o budoucí koncepci služby. Ať už se jedná o prototypy fyzických produktů, jako je kartonový plán nového kancelářského prostoru, nebo prototyp způsobu vítání zákazníků, týmy se mohou hodně naučit jejich testováním. Prototypy pomáhají eliminovat nákladné chyby v pozdějších fázích procesu tím, že jsou včas testovány předpoklady a shromažďována zpětná vazba od zákazníků, která je dále rozpracována do následujících návrhů.

### **4.4 Implementace**

Implementace nových konceptů služeb vyžaduje podílení se řady různých oborů, mezi které může patřit řízení změn pro organizační postupy a procesy (change management)<sup>3</sup>, vývoj softwaru nebo vývoj produktů. Implementace nového konceptu se skládá ze tří částí: plánování změny, provádění změny a přezkoumání změny. Jasná komunikace se zákazníky a zaměstnanci o změnách je zásadní pro zajištění co nejmenší míry narušení fungování služby. (Cramer, 2021)

---

<sup>3</sup> Change management se obecně vztahuje na opatření, která podnik přijímá za účelem změny nebo úpravy významné složky své organizace. (Miller, 2020)

## 5 Dělení nástrojů service designu

Design služeb využívá širokou škálu nástrojů a metod. Tyto metody a nástroje lze rozdělit do tří skupin podle jejich původu: existující, adaptované z jiných disciplín a nové nástroje vyvinuté speciálně pro design služeb. Nástroje můžeme dále dělit i podle jejich účelu do tří skupin: výzkumné, analytické a designové. Výzkumné nástroje slouží k získání informací o zákaznících, jejich chování a potřebách, stejně jako k mapování současných poskytovaných služeb. Spadají sem například osoby, safari službou nebo mapa zainteresovaných stran. Analytické nástroje pak pomáhají k vyjasnění přínosů nově navržených služeb pro firmu a k plánování potřebných lidských a finančních zdrojů. Mezi ně se řadí Service Blueprint, Business Case nebo Lean Canvas. V kategorii designových nástrojů nalezneme například metody Storyboards, Design Scenarios nebo třeba prototypování, které slouží přímo k hledání řešení a k navrhování, vývoji a testování služeb. (Hazdra, 2013)

### 5.1 Service Blueprint

Service Blueprint je představuje jednoduchý nástroj pro úspěšné zvládnání výzev, které představuje nasycený trh, jelikož umožňuje firmám systematicky analyzovat a optimalizovat jejich služby. Pochopení tohoto nástroje a jeho aplikace v praxi přispívá k dosažení úspěchu v prostředí s vysokou úrovní konkurence.

Service Blueprint (plán služby) je schéma, které vizuálně popisuje propojení mezi různými složkami služby. Tento model ukazuje, jak se jednotlivé prvky služby vzájemně ovlivňují, zatímco se uživatel pohybuje skrze různé body interakce. Tento plán (také známý jako zónový diagram služby) slouží jako doplňková součást mapy cesty zákazníka (Customer Journey Map), zejména ve složitých scénářích zahrnujících více možností interakce klienta. Jsou zvláště klíčové u služeb, které pracují s omnichannel přístupem, zahrnují mnoho kontaktních bodů nebo vyžadují spolupráci mezi různými odděleními společnosti. Každý plán služby je přizpůsoben konkrétnímu průběhu zákaznické cesty a specifickým cílům uživatele, což umožňuje adaptaci na různé scénáře v rámci téže služby. Jako příklad můžeme uvést restauraci, která potřebuje oddělené plány služeb pro objednávání jídla s sebou a pro stolování v zařízení. (Stickdorn, Schneider, 2011) Plán služby odhaluje slabiny v rámci organizace a pomáhá při identifikaci problémů



přispívajících ke špatné uživatelské zkušenosti. Kromě toho vizualizací vztahů upozorňuje na příležitosti k optimalizaci. (Gibbons, 2017)

Plán služby se sestává z několika prvků nezbytných k pochopení poskytování služeb. Začíná akcemi zákazníka, které zahrnují kroky, volby a interakce prováděné zákazníky za účelem dosažení jejich cílů (attendee actions). Například při plánování prodeje spotřebičů by mohly být tyto akce návštěva webových stránek, prohlížení zboží a koupě. Další součástí jsou frontstage actions, tedy akce, které se odehrávají přímo před zraky zákazníka a zahrnují interakce mezi lidmi nebo s počítačem. Mohou to být například kroky, které konají pracovníci prodejny, když obsluhují zákazníky, nebo akce, které konají zákazníci při využívání samoobslužné pokladny. Následující skupinou jsou akce v zákulisí, což jsou činnosti podporující operace na přední scéně, které probíhají v zákulisí (backstage), například práce skladníků nebo marketingových týmů. Podstatnými prvky celkového mechanismu poskytování služeb jsou podpůrné procesy. Jedná se například o stanovení cenových strategií, koordinace logistiky, provádění kontrol kvality a další. Tyto procesy poskytují obecný rámec, v němž probíhají zákulisní činnosti, a zajišťují harmonické fungování všech složek služby. Poslední částí je linie viditelnosti, která odděluje viditelné a neviditelné prvky služby pro zákazníka, kde všechny viditelné prvky jsou umístěny nad touto linií a neviditelné pod touto linií. (Příloha 1) (Gibbons, 2017)

V závislosti na zamýšleném účelu může být plán služby obohacen o řadu volitelných prvků. Mezi ně patří linie interakce, která slouží k odlišení činností zákazníka od činností poskytovatele služeb. Pro vizualizaci vztahů mezi zúčastněnými stranami lze využít šipky. Můžeme také zahrnout dobu trvání jednotlivých akcí nebo zaznamenat emoce reflektující pocity zákazníka. Kromě toho byly navrženy další linie, jako je linie průniku objednávek (line of order penetration), která rozlišuje mezi činnostmi vyvolanými zákazníkem a činnostmi nezávislými na zákazníkovi. (Stickdorn, Schneider, 2011)

## 6 Saturovaný trh

Pro podnikatelské prostředí je charakteristický rostoucí konkurenční tlak, proměnlivé požadavky zákazníků, technologický vývoj a měnící se regulační podmínky. Tento fakt nutí podniky přijímat nové a efektivnější manažerské, marketingové a obchodní strategie pro úspěšné působení nejen na domácím, ale i globálním trhu. S ohledem na tyto výzvy je třeba zkoumat nové přístupy, které tradičním odvětvím umožní v těchto podmínkách prosperovat. Průmysl zůstává významnou hnací silou evropské ekonomiky a významně přispívá k výzkumu, k vývoji a k tvorbě pracovních míst. (Fotr et al., 2020)

Evropská unie klade důraz na vytváření příznivého prostředí pro podporu podnikání a inovací, s cílem posílit konkurenceschopnost a přilákat investice. (Všeobecné zásady průmyslové politiky EU, 2023) Kromě toho je celosvětově patrný posun k sektoru služeb, a to i v rámci České republiky, kde navzdory tradičně silné průmyslové základně získává sektor služeb stále na větším významu. (DataBank, World Development Indicators)

S oblastmi strategického řízení a koordinace obchodních a marketingových aktivit mají však firmy přetrvávající problémy. Společnosti se musí zaměřit na inovace, orientovat se na požadavky trhu a budovat dlouhodobé vztahy se zúčastněnými stranami. Strategické marketingové řízení hraje zásadní roli při identifikaci příležitostí a je zásadní pro zvýšení celkové tržní hodnoty. (Fotr et al., 2020)

### 6.1 Definice saturovaného trhu

K nasycení trhu dochází, když je na trhu dosaženo maximálního objemu výrobku nebo služby. Když trh dosáhne nasycení, může společnost dále expandovat pouze vylepšením stávajících výrobků, převzetím podílu trhu od konkurence nebo stimulací celkové poptávky spotřebitelů. Na nasycení trhu lze nahlížet z hlediska mikroekonomiky a makroekonomiky. Na mikroúrovni se jedná o specifický trh, na kterém již společnost nezaznamenává novou poptávku po svých výrobcích nebo službách, často v důsledku silné konkurence nebo poklesu tržní potřeby. Z hlediska makroekonomiky nastává nasycení trhu, když je celá zákaznická základna obslužena, tudíž v daném odvětví není prostor pro získávání nových zákazníků. (Mankiw, 1999)

Mnohé společnosti v reakci na tržní saturaci úmyslně vytvářejí produkty s omezenou životností nebo potřebou časté výměny. Například výrobce elektroniky může prodávat

žárovky, které rychleji vyhoří, což zajistí trvalou poptávku po jeho výrobcích. Pokud se prodej produktů zpomaluje v důsledku nasycení trhu, společnosti mohou přehodnotit své příjmové modely k poskytování opakujících se služeb namísto toho, aby se spoléhaly výhradně na prodej produktů. (Wennerholm, 2012)

## **6.2 Jak může service design pomoci na saturovaném trhu**

V kontextu trhu s vysokou mírou nasycení, výraznou podobností nabízených produktů či služeb a rostoucími očekáváními zákazníků nabízí metodika service design nástroje pro diferenciaci podniku. Díky analytickému přístupu a systematické optimalizaci uživatelských zkušeností dostává firma možnost vytvářet zcela jedinečný zážitek pro své zákazníky. Service design poskytuje nástroje k inovativním a kreativním přístupům ve vývoji a poskytování služeb, což umožňuje společností lépe identifikovat nové příležitosti a vytvářet unikátní řešení. Design služeb se nesoustředí pouze na zákaznické interakce, ale také interní procesy a systémy podniku, jejichž optimalizace vede ke zvýšené efektivitě a snížení nákladů. Organizace, které účinně implementují service design a poskytují kvalitní služby, si jsou schopny vytvořit příznivou reputaci a získat tak výraznou konkurenční výhodu. Service design představuje významný nástroj firem pro udržení konkurenceschopnosti na trhu prostřednictvím diferenciací, inovací, zlepšené uživatelské zkušenosti a zvýšené efektivity práce. (Stickdorn, Schneider, 2011)

## 7 Metody výzkumu

V rámci tvorby této bakalářské práce jsem dostala možnost se jako pozorovatel zapojit do procesu přípravy na implementaci service designu ve firmě Alfa s. r. o. Projekt byl zahájen v říjnu 2023 a jeho vyhodnocování probíhalo v lednu 2024. V průběhu těchto aktivit si tým pečlivě vedl poznámky, které fungují jako zdroj informací pro následující kapitoly.

V rámci přípravy na implementaci service designu tým k výzkumu názorů zákazníků využil dotazníkového šetření (kvantitativní výzkumnou metodu). Dotazníkové šetření poskytlo „tvrdá data“, která umožňují získat obecný přehled o preferencích a chování zákazníků většího vzorku. Podle těchto dat bylo možné identifikovat obecné tendence a trendy v chování zákazníků. Tým získal širší perspektivu na názory zákazníků a mohl tak lépe navrhnout a implementovat služby, které odpovídají jejich přáním.

V rámci přípravy na implementaci service designu tým k výzkumu názorů zákazníků využil dotazníkového šetření (kvantitativní výzkumnou metodu) a SWOT analýzu současných služeb poskytovaných firmou (kvalitativní výzkumnou metodu). Zvolili obě tyto metody výzkumu, protože kombinace těchto přístupů týmu umožnila získat komplexní a hlubší porozumění názorům a potřeb zákazníků. Dotazníkové šetření poskytlo „tvrdá data“, která umožňují získat obecný přehled o preferencích a chování zákazníků většího vzorku. Podle těchto dat bylo možné identifikovat obecné tendence a trendy v chování zákazníků. SWOT analýza poskytla týmu vhled do interních a externích faktorů, které ovlivňují současné služby firmy. Tato metoda pomohla identifikovat silné a slabé stránky poskytovaných služeb, stejně jako příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit úspěch firmy na trhu. Tým díky kombinaci těchto dvou metod získal širší perspektivu na názory zákazníků a mohl tak lépe navrhnout a implementovat služby, které odpovídají jejich přáním.

## 8 Výběr a charakteristika vybrané firmy

Alfa s. r. o. je německá společnost se sídlem v Mnichově, která se specializuje na B2B<sup>4</sup> distribuci a poskytování technologií pro solární energetiku a úložiště energie. Od svého založení v roce 2013 se firma etablovala jako ústřední hráč na trhu s obnovitelnými zdroji energie. Jejich portfolio zahrnuje širokou škálu produktů od fotovoltaických panelů až po bateriová úložiště energie. Společnost Alfa s. r. o. je známá svými inovativními řešeními pro domácnosti a komerční objekty, které umožňují efektivní využití solární energie a optimalizaci spotřeby. Firma má odnože v České republice, Rakousku, Itálii, Nizozemí a Slovinsku.

Primárním zákazníkem firmy jsou společnosti, které instalují solární techniku a tepelná čerpadla pro koncové zákazníky. Uživateli (koncovými zákazníky) produktů firmy jsou jednotlivci nebo podniky, které využívají solární techniku a tepelná čerpadla pro své potřeby. V současném obchodním prostředí je pro většinu zákazníků primárním rozhodujícím faktorem cena. Nicméně společnost si klade za cíl poskytovat více než konkurenceschopné ceny a přinášet tak vyšší hodnotu svým zákazníkům. Firma se zaměřuje na zlepšení péče, rozšíření nabízených služeb a budování komunity. Hlavním cílem je zvýšit loajalitu stávajících zákazníků, snížit míru jejich fluktuace a posílit jedinečnou prodejní nabídku (USP).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> B2B (business-to-business) označuje typ transakce, která probíhá mezi dvěma firmami. (Heaslip, 2022)

<sup>5</sup> Unique Selling Proposition je vlastnost nebo vnímaná výhoda zboží, která ho činí jedinečným oproti ostatním konkurenčním produktům na trhu. (Johnson, 2022)

## 9 Analýza konkurenčního prostředí firmy Alfa s. r. o.

### 9.1 Identifikace konkurentů

Z analýzy vyplývá, že konkurenční firmy jsou si v odvětví velmi vyrovnané a různí se pouze v některých specifických parametrech. Jedním z hlavních konkurentů je firma Krannich, mezinárodní společnost s působením ve 23 zemích. Firma je aktivně zaměřena na edukační aktivity pro své klienty. Prostřednictvím platformy Krannich Academy nabízí širokou škálu webinářů a vzdělávacích videí, které jsou dostupné i na jejich YouTube kanálu v angličtině a němčině. (Krannich Academy) Kromě toho firma pravidelně pořádá semináře a webináře, poskytující tak komplexní edukační zdroje pro své zákazníky. Firma je rovněž velmi aktivní na svém blogu, kde také v němčině a angličtině sdílí odborné články a novinky. (Krannich Academy) Jejich e-shop funguje primárně jako katalog, přičemž specifické ceny produktů jsou poskytovány na vyžádání přímo od společnosti. (Krannich shop) Podobně také fungují i další konkurenti – firmy Solarity a GBC Solino, které nabízí školení a semináře pro své klienty. GBC Solino navíc nabízí kompletní servis v oblasti montáže, monitoringu a oprav fotovoltaických systémů.

BayWa je další významný mezinárodní hráč s rozsáhlým portfoliem zaměřeným na B2B i B2C<sup>6</sup>. Společnost nabízí komplexní digitální řešení pro monitoring a správu instalací solárních systémů. (BayWa r.e., 2024) Firma SolSol vyniká svou aplikací Alfred energy, která poskytuje inteligentní monitorování solárních zařízení pro optimalizaci jejich výkonu a stavu. (Alfred Energy, 2024) Firma je také velmi aktivní na sociálních sítích, konkrétně Facebooku a LinkedInu. (SolSol) Firma darovala kompletní solární elektrárnu nemocnici v ukrajinském Žitomiru, čímž si získal přízeň mnoha zákazníků. (Naše fotovoltaika zachraňuje životy: SOLSOL daroval solární elektrárnu nemocnici v ukrajinském Žitomiru, 2023) Podobně jako firma SolSol má i česká firma Draždice vlastní aplikaci v rámci webového rozhraní na monitoring fotovoltaiky. (Monitoring fotovoltaické elektrárny, 2024)

---

<sup>6</sup> B2C (business-to-consumer) transakce, která probíhá mezi podnikem a jednotlivcem jako koncovým zákazníkem. (Heaslip, 2022)

Na trhu fotovoltaických technologií se výrazně prosazují i české rodinné firmy – Iftech a Raylyst. V neposlední řadě je důležité zmínit i firmy Franken Solar a Nanosun, které jsou také silnými konkurenty na trhu.

## **9.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je podstatným nástrojem pro pochopení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a poskytuje základ pro strategické plánování. Závěry prezentované ve SWOT analýze vychází z interních dokumentů, zkušeností zaměstnanců a dotazníkového šetření, které bylo provedeno v průběhu čtvrtého kvartálu roku 2023.

### **9.2.1 Silné stránky**

Firma nabízí široký sortiment výrobků a disponuje kvalitními vztahy s dodavateli, technickým know-how a finanční stabilitou. Díky podpoře své německé mateřské společnosti má společnost Alfa s. r. o. robustní infrastrukturu a je zakotvena v silné organizační kultuře, která podporuje její růst a úspěch. Důležitou součástí firmy je velký, technicky zdatný obchodní tým, který zastává klíčovou roli v rozvoji obchodních aktivit a poskytuje klientům odborné poradenství.

### **9.2.2 Slabé stránky**

Ve společnosti bylo identifikováno několik zásadních oblastí, ve kterých je podprůměrná nebo dokonce zcela nedostatečná. První z nich se týká interních procesů, které nejsou dostatečně nastaveny nebo v některých odděleních zcela chybí. Tato skutečnost výrazně omezuje efektivitu managementu a zaměstnanců. Je také patrný nedostačující důraz na potřeby zákazníka, což má za následek ztrátu jejich loajality. Dalším problémem je omezená úroveň manažerských dovedností zaměstnanců na vedoucích pozicích, která se projevuje neefektivním řízením a nízkou motivací týmu. Společnost se potýká s problémy v předvídání vývoje trhu. Tento fakt má za následek neefektivní správu zásob, což vede k nadměrným skladovým zásobám a negativně ovlivňuje ziskovost firmy. Je také patrné nedostatečné zaměření na informační technologie firmy, které se projevuje absencí odpovědné osoby

a chybějícími CRM<sup>7</sup> a ERP<sup>8</sup> systémy. Analytické nástroje jsou používány povrchně nebo v některých případech vůbec. Obchodní strategie nejsou adekvátně nastaveny a společnost postrádá oddělení pro výzkum a vývoj (R&D)<sup>9</sup>.

### **9.2.3 Příležitosti**

Mezi identifikované příležitosti patří potenciální spolupráce s dalšími subjekty na trhu, zejména bankami, a využití trendu v oblasti environmentální, sociální a správní odpovědnosti (ESG) k posílení image společnosti. Trh se solární energií vykazuje rychlý růst a zvyšuje se poptávka po produktech společnosti. Důležitým faktorem je kolísání cen energií, které motivuje více lidí k přechodu na solární energii. Zároveň je pozorovatelný tlak ze strany Evropské unie na podporu rozvoje v této oblasti prostřednictvím různých forem finančních podpor, jako jsou dotace. Současně také někteří výrobci opouští trh, čímž se vytváří potřeba po převzetí servisu jejich výrobků po uplynutí záruční doby a případné poskytnutí asistence při výměně současných produktů.

### **9.2.4 Hrozby**

Vstup nových konkurentů na trh, včetně sektoru B2C, představuje pro firmu silnou hrozbu. Existuje rovněž riziko, že zákazníci přejdou k přímému nákupu od výrobců, což by mohlo ohrozit relevanci firmy. Na trhu dále může nastat situace, kdy nabídka převyšuje poptávku, což by vedlo ke snižování marží, které si firma může účtovat. Firma musí také zohlednit možnou nepříznivou finanční situaci u zákazníků, včetně platební neschopnosti. Další hrozbou jsou poskytované záruky u nekvalitních výrobků, což může zvýšit náklady na servis a reklamace. Je také nutné zmínit současnou konkurenci, která může způsobit ztrátu zákazníků a pokles tržního podílu firmy.

---

<sup>7</sup> Customer relationship management pomáhá organizacím zefektivnit procesy, budovat vztahy se zákazníky, zvýšit prodej, zlepšit služby a zvýšit ziskovost.

<sup>8</sup> Enterprise resource planning je systém, jímž podnik za pomoci softwaru řídí všechny své činnosti, jako je logistika, prodej, marketing, finance a personalistika.

<sup>9</sup> Research and development jsou činnosti, které společnosti provádějí za účelem inovace a zavádění nových výrobků a služeb.



### **9.2.5 Závěr**

Alfa s. r. o. jako firma stojí na pevných základech a je jedním z největších velkoobchodních hráčů na trhu. Firma disponuje významnými silnými stránkami, jako je široký sortiment výrobků, kvalitní vztahy s dodavateli, technické know-how a finanční stabilita. Vzhledem k rychlému vývoji trhu a růstu firmy se dostatečně nepracovalo na nastavení vnitřních mechanismů fungování a kontroly. Práce se zákazníkem není na adekvátní úrovni a potřeby segmentů, pro které společnost dodává, nejsou ve většině případů dostatečně zmapované. Přesto však existují zajímavé příležitosti pro rozvoj, jako je spolupráce s dalšími subjekty na trhu a využití trendu ESG. Hrozbu pro firmu představují současní a noví konkurenti na trhu, potenciální úbytek marží a ztráty zákazníků, kteří upřednostní přímý nákup od výrobců.

## **10 Principy service designu a jejich aplikace u firmy Alfa s. r. o.**

### **10.1 Dotazníkové šetření**

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí a analýzu dat vyplývajících z dotazníkového šetření. (Příloha 9) Cílem šetření bylo získat podrobnější porozumění názorům, preferencím a chování cílové skupiny společnosti. Dotazník byl strukturován tak, aby pokryl všechny relevantní otázky pro výzkum a byl distribuován elektronicky. Účastníci výzkumu byli vybráni z řad současných zákazníků tak, aby co nejlépe reprezentovali široké spektrum klientů. Tento výběr týmu umožnil získat reprezentativní data, která co nejlépe odrážejí názory a zkušenosti zákazníků. V otázkách a odpovědích z dotazníkového šetření se objevoval skutečný název společnosti, bylo tedy nutné tyto zmínky upravit tak, aby místo názvu byla použita anonymizace v podobě názvu Alfa s. r. o. nebo termínu "společnost".

Dotazník byl složen z 23 otázek, z nichž sedm otázek bylo otevřených, jedna představovala hodnocení na škále od 1 do 10, tři obsahovaly řazení kritérií podle důležitosti, šest nabízelo výběr z několika možností, jedna obsahovala otázku s odpovědí ano/ne a pět otázek bylo formulováno jako hodnocení na pětimístné škále od "určitě ano" do "určitě ne". (Příloha 9) Do dotazníku se zapojilo 270 respondentů, kteří na něj odpovídali během listopadu a prosince 2023. V 50 % případů odpovídali na otázky přímo majitelé nebo jednatelé firem, dalších 20 % tvořili CEO nebo jiní manažeři a 10 % byli nákupčí.

Hlavním zjištěním je, že cena je pro zákazníky nejdůležitějším rozhodovacím kritériem, následuje kvalita produktů a třetí je důvěryhodnost obchodníka. Většina zákazníků se věnuje hlavně podnikání s fotovoltaickými elektrárnami, tepelná čerpadla jsou u respondentů výrazně méně zastoupena. (Příloha 4) Většina zákazníků se zaměřuje také na udržení stávajícího počtu zakázek a rozsahu služeb ve svém podnikání, nikoli na jeho rozšiřování. (Příloha 5 a 6) Zákazníci jsou obecně velmi spokojeni s rozsahem produktového portfolia firmy Alfa s. r. o., které považují za dostačující pro své potřeby. (Příloha 3) Velký důraz kladou také na potřebu dobré komunikace ze strany obchodníků a zástupců firmy. Dále zákazníci vysoce oceňují kvalitu a rychlost dodání produktů, což je pro ně zásadní pro udržení plynulosti a efektivity vlastních operací.

Zjištění také ukázala, že pro mnoho zákazníků představuje komplikaci platba v eurech. (Příloha 7) Jedné třetině zákazníků také vadí nutnost platby předem. (Příloha 8)

Jedním z hlavních problémů je fakturace, kde si zákazníci stěžují na zmatečnost procesu. Přestože je sortiment široký, často se stává, že některé produkty jsou nedostupné a ceny zboží jsou vyšší než u konkurence. Technická podpora také představuje problém. Zákazníci hlásí obtíže s dovoláním se na technickou podporu, přičemž kvalita poskytované podpory je vnímána jako nízká. Klienti často nemají úplné informace o dodacích lhůtách, čímž se jim komplikuje plánování. Reklamační řízení není na dostatečné úrovni, kvůli pomalému a obtížnému procesu řešení reklamací.

## **10.2 Design sprint**

Hlavním cílem design sprintu je rychle vyvíjet a testovat nápady a díky tomu během pár dnů prozkoumat více řešení na zadaný problém. Tato metoda pomáhá snížit riziko plýtvání zdroji na nápady, které nejsou životaschopné nebo neodpovídají potřebám uživatelů. Metoda je ideální pro ověření konceptů, vývoj nových produktů nebo služeb a řešení konkrétních uživatelských problémů. (Knapp, 2017)

Během zavádění service designu tým absolvoval design sprint, který probíhal po dobu jednoho týdne. Cíl design sprintu ovšem nebyl splněn, neboť nedošlo k dokončení posledních dvou kroků procesu – vytvoření prototypu a jeho testování. K této situaci došlo, jelikož tým vynaložil nadměrné úsilí na realizaci úkolů s nižší prioritou a nevěnoval dostatečnou pozornost předem stanoveným cílům.

### **10.2.1 Průběh design sprintu**

První tři dny design sprintu zahrnovaly intenzivní účast celého manažerského týmu společnosti, zatímco čtvrtý a pátý den se konal v užším kruhu zainteresovaných účastníků. První den byly stanoveny dlouhodobé cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Prvním z nich bylo dosažení 35 % podílu na trhu a druhým bylo transformovat firmu také v technologického hráče, který nebude omezen pouze na B2B prodej. Postupným iterativním procesem tým dospěl k definici otázky "Jak bychom mohli efektivně řešit realizaci komerčních projektů na trhu a zároveň se stát exkluzivním dodavatelem v technologickém sektoru?" Druhý den tým zkoumal inspirace z trhu a věnoval se individuálnímu brainstormingu, aby vyvinul nápady k řešení této otázky. Na třetí a čtvrtý den se týmu připojili externí odborníci s hlubším vhledem do potřeb instalačních firem. Díky jejich

přítomnosti tým identifikoval oblasti, ve kterých může firma nejvíce podpořit současné zákazníky a přispět k jejich růstu. Během těchto dnů vytvořili účastníci také Value Proposition Canvas a Business Model Canvas, které jsou detailněji popsány níže. Poslední den byl věnován pečlivému zaznamenání nápadů.

Design sprint nedospěl k dokončení prototypu a jeho následnému otestování. Nicméně z tohoto procesu vyplynula vítězná koncepce, která představuje digitální nástroj podporující celý proces vytváření komerčních realizací, včetně období po instalaci. Cílem této iniciativy je vytvoření nástroje, který výrazně usnadní práci všem subjektům zapojeným do přípravných prací před realizací, během samotné realizace a po dokončení stavebních prací. Tento projekt není zaměřen pouze na fotovoltaické elektrárny a komerční bateriová úložiště, ale je navržen tak, aby byl připraven na integraci nových technologií. Během design sprintu tým vygeneroval řadu dalších nápadů, kterým je také nutné věnovat pozornost, protože některé z nich jsou snadno proveditelné a mohou významně zlepšit spokojenost zákazníků.

### **10.2.2 Value Proposition Canvas**

Value Proposition Canvas je strategický nástroj, který pomáhá podnikatelům a firmám zjistit, jestli jsou jejich produkty a služby v souladu s potřebami a přáními zákazníků. Nástroj je vizuálně intuitivní, což usnadňuje pochopení jinak abstraktních pojmů. (Pereira, 2023) (Příloha 2)

Tato kapitola popisuje zásadní poznatky a závěry, které vyplynuly z workshopu zaměřeného na tvorbu Value Proposition Canvas (VPC). Workshop představoval příležitost společně prozkoumat aspekty, které definují a ovlivňují nabízenou hodnotu zákazníkům firmy. Pro potřeby tohoto workshopu se stačilo zaměřit pouze na popis částí Pains/Gains/Jobs zákazníků, a proto nebyla vyplněna celá šablona. Toto cvičení účastníkům pomohlo poznat, co je pro zákazníky zásadní problém a na ten se zaměřit při brainstormingu nových postupů. VPC byla vyplněna na základě setkání s externími experty na trh. Nejedná se o reprezentativní vzorek, nicméně i tak firmě poskytl významný vhled do fungování a myšlení některých zákazníků.

#### **10.2.2.1 Pains**

Zákazníci musí zvládat koordinaci a logistiku různých fází projektů, od nákupu materiálů

až po jejich dodání na stavbu, což vyžaduje značné úsilí a zdroje. Jeden z nejvýraznějších problémů představují vysoké náklady, protože snaha o zachování konkurenceschopnosti nutí klienty podniku Alfa s. r. o. hledat cesty ke snižování výdajů, aniž by to neomezilo kvalitu nebo funkčnost jejich služeb. Problémové jsou také pro ně těžko dostupné materiály a složitá administrativa.

#### **10.2.2.2 Gains**

Mezi nejdůležitější přínosy, které pro zákazníky firma poskytuje, patří jednoduchý a rychlý end-to-end (E2E)<sup>10</sup> proces. Klienti dále vnímají jako výhodu možnost využít služeb bez nutnosti vlastnit sklad, což snižuje jejich náklady a zjednodušuje logistiku. Zákazníci rovněž oceňují možnost dopravy přímo na stavbu, což zlepšuje pohodlí a efektivitu stavebních projektů. Možnost reklamace u více dodavatelů navíc zvyšuje praktičnost a bezpečnost nákupu. Díky kompletnímu servisu se tak zákazníci mohou plně soustředit na maximalizaci vlastního zisku.

#### **10.2.2.3 Jobs**

Klienti, kteří nakupují od firmy Alfa s. r. o., se musí neustále vzdělávat a rozvíjet, aby jejich společnosti dosáhli dlouhodobého růstu a dokázali se adaptovat na měnící se podmínky. Je pro ně nezbytné sledovat legislativní a administrativní požadavky od regulačních úřadů a distributorů elektrické energie. Musí znát požadavky ČEZ a možnosti dostupných dotací, přičemž se snaží minimalizovat úsilí při řešení zakázky. Musí koordinovat spolupráci s plánovači, techniky a dalšími pracovníky, aby zajistili efektivní a bezproblémový průběh prací. Klienti si také organizují nákupy a nastavují si termíny dodání, aby měli včas k dispozici potřebné materiály. Úspěšné plnění těchto úkolů je klíčové pro jejich konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch na trhu.

### **10.2.3 Business Model Canvas**

V rámci design sprintu tým zpracoval jeden konkrétní příklad Business Model Canvas (BMC). Volba BMC před Lean Canvas byla založena na skutečnosti, že BMC lépe popisuje

---

<sup>10</sup> E2E označuje proces, kdy je systém nebo služba realizována od začátku do konce bez pomoci třetí strany. (Lyke-Ho-Gland, 2021)

již etablované podniky, zatímco metoda Lean Canvas je více přizpůsobena startupovému prostředí. Business Model Canvas je vizuální nástroj, který umožňuje podnikatelům a manažerům strukturovaně popsat, analyzovat a rozvíjet obchodní modely. Jeho hlavním cílem je poskytnout komplexní a snadno pochopitelný přehled o ústředních komponentách podnikání. BMC poskytuje jasnou a strukturovanou metodu pro analýzu a rozvoj obchodních modelů, umožňuje vizualizovat klíčové aspekty podnikání a usnadňuje spolupráci mezi různými odděleními v rámci organizace. Model umožňuje firmám identifikovat a eliminovat zbytečné procesy a náklady, zlepšit nabídku hodnot pro zákazníky a zvýšit celkovou konkurenceschopnost. (Maurya, 2016) Tým společně vytvořil jeden příklad BMC, který byl vytvořen na základě informací z konce roku 2023.

### **10.3 Výsledky a přínosy**

Přestože tento design sprint nesplnil všechny stanovené cíle, poskytuje pevný základ pro další vývoj a implementaci nových systémů. Výsledkem je jeden konkrétní produktový návrh a řada dalších nápadů, které mohou výrazně zlepšit operativní efektivitu a zákaznickou spokojenost. Design sprint identifikoval cíle společnosti a návrh cesty, jak se jim přiblížit.

Účastníci design sprintu si na závěr stanovili následující kroky pro úspěšné využití nově nabytých znalostí. Tým stanovil trojici strategických aktivit, kterými se nyní bude zabývat. Prvním krokem bude optimalizace stávajícího procesu nákupu, která bude provedena s důrazem na zákaznickou zpětnou vazbu. Cílem je nejen vylepšit uživatelskou zkušenost, ale také upevnit svou pozici jako leader na B2B trhu. Tento proces bude vyžadovat pečlivé zhodnocení stávajících postupů a identifikaci oblastí, kde je možné provést vylepšení.

V rámci druhé aktivity bude tým dále rozpracovávat koncepci, která byla vytvořena během design sprintu. Tento nápad je nyní třeba převést do funkčního prototypu, který bude následně prezentován zákazníkům za účelem ověření jejich zájmu a získání dalšího feedbacku. Validace u zákazníků je zásadní, aby se firma ujistila, že konečný produkt bude skutečně odpovídat jejich potřebám.

Třetí činností je provádění hloubkových rozhovorů s experty na trhu. Podle principů service designu by tyto rozhovory měly být zařazeny do fáze výzkumu. Ovšem z časových a logistických důvodů nebylo možné je provést již ve výzkumné fázi. Firma se na ně proto

plánuje zaměřit nyní. Tyto rozhovory se stanou nástrojem k dosažení hlubšího pochopení trhu, současných trendů a konkrétních požadavků potenciálních klientů. Znalosti získané z rozhovorů umožní společnosti přizpůsobit své strategie tak, aby co nejlépe reagovaly na měnící se podmínky trhu.

Práce odvedená během celého procesu implementace dává u silný základ pro strategické plánování a uvádí jasný směr, kam se v budoucnu ubírat. Díky zpracování některých nástrojů service designu účastníci nabyli komplexního pohledu na přání a potřeby zákazníků a dokázali navrhnout řešení, která jim lépe odpovídají. Během design sprintu nebyl vytvářen výše zmiňovaný Service Blueprint. Intenzivní povaha design sprintu nebyla kompatibilní s časově náročným procesem vytváření komplexního zónového diagramu služby. Kromě toho bylo primárním cílem sprintu generování a ověřování inovativních myšlenek než detailní mapování stávajících procesů. Z těchto důvodů se tým soustředil na práci s nástroji a technikami, které lépe vyhovovaly různorodosti týmu a cílům sprintu.

## 11 Závěr

V rámci spolupráce s firmou jsem měla příležitost prakticky se podílet na vytváření modelů používajících metodiky service designu a zúčastnila jsem se design sprintu. I když jsem nebyla přímým svědkem tvorby, testování a následného uvedení na trh vítězného návrhu, získala jsem mnoho cenných zkušeností.

Je zřejmé service design pomáhá firmám na přeplněném trhu, neboť nutí management a zaměstnance zaměřit se na potřeby a přání zákazníka. Díky používání různých nástrojů dokáže firma odhalit skrytá přání a opravdové motivace zákazníků. Firma tak dokáže vytvářet služby, které jsou opravdu navrženy pro potřeby zákazníků, což se pro ně může stát rozhodujícím faktorem při volbě dodavatele.

V současnosti firma pracuje na vývoji a testování prototypu, který následně uvede na trh. V probíhající fázi projektu se již nemohu zapojovat kvůli citlivosti informací a komplexnosti celého procesu. Z tohoto důvodu nemohu poskytnout konkrétní data, která by ilustrovala vliv úspěšné implementace na ziskovost a konkurenceschopnost firmy. Přesto je z dosavadní práce patrné, jak service design napomáhá firmám k dosažení konkurenční výhody na přesyceném trhu.



## **12 Summary**

As part of my collaboration with the company, I had the opportunity to engage in creating models based on service design methodologies and to be part of a design sprint. Although I did not directly witness the creation, testing and subsequent launch of the winning design, I gained a lot of valuable experience.

Clearly service design helps companies in a crowded marketplace because it forces management and employees to focus on the needs and wants of the customer. By using different tools, a company can uncover the hidden desires and true motivations of customers. Therefore, the firm is able to create services that are truly designed for the customers' needs, which can become a deciding factor for them when choosing a supplier.

The company is currently working on developing and testing a prototype, which it will then bring to market. At the current stage of the project, I can no longer be involved due to the sensitivity of the information and the complexity of the process. For this reason, I cannot provide specific data that would illustrate the impact of a successful implementation on the profitability and competitiveness of the firm. Nevertheless, the work to date shows how service design helps firms to achieve competitive advantage in an oversaturated market.

### 13 Použitá literatura

*ABC Nightline - IDEO Shopping Cart*. Online. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2PCicM>. [cit. 2024-01-18].

*About IDEO*. Online. IDEO. Dostupné z: <https://ideo.cn/en/about>. [cit. 2024-03-24].

*Alfred Energy*, 2024. Online. Dostupné z: <https://alfred.energy/>. [cit. 2024-04-22].

*BayWa r.e.*, 2024. Online. BayWa r.e. Dostupné z: <https://solar-distribution.baywa-re.cz/cz/skoleni/>. [cit. 2024-04-21].

*BayWa r.e.*, 2024. Online. BayWa r.e. Dostupné z: <https://solar-distribution.baywa-re.cz/>. [cit. 2024-04-21].

BROWN, Tim, 2008. *Design Thinking*. Online. Dostupné z: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>. [cit. 2024-04-01].

BROWN, Tim. *Design Thinking*. Harvard business review [online]. 2008, 84-92, 141 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>

CRAMER, Antonia, 2021. *The service design process (Guide part 2)*. Online. *Smaply the blog*. Dostupné z: <https://www.smaply.com/blog/service-design-process>. [cit. 2024-03-30].

*DataBank, World Development Indicators*. Online. The world bank. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/NV.SRV.TOTL.ZS>. [cit. 2024-01-14].

FITZPATRICK, Rob, 2013. *The mom test: how to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*. USA: Createspace Independent Publishing Platform. ISBN 978-149-2180-746.

FONTEIJN, Marc, 2020. *What Is Service Design: The Final Answer* Marc Fonteijn. Online. *The Service Design Show*. Dostupné z: <https://www.servicedesignshow.com/what-is-service-design/>. [cit. 2024-02-06].

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Online. 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=SvYOEAAQBAJ&dq=%22V%C3%BDzvy+Strategick%C3%A9ho+%C5%98%C3%ADzen%C3%AD+a+Marketingov%C3%BDch+Aktivit&lr=&hl=cs&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.cz/books?id=SvYOEAAQBAJ&dq=%22V%C3%BDzvy+Strategick%C3%A9ho+%C5%98%C3%ADzen%C3%AD+a+Marketingov%C3%BDch+Aktivit&lr=&hl=cs&source=gbs_navlinks_s). [cit. 2024-03-20].

GIBBONS, Sarah, 2017. *Service Blueprints: Definition*. Nielsen Norman Group [online].

[cit. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>

HAZDRA, Adam a , 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákaznky nadchnou*. Online. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4711-8. [cit. 2024-03-31].

HEASLIP, Emily, 2022. B2B vs B2C: What's the Difference? Online. *U.S. Chamber of Commerce*. Dostupné z: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/b2b-vs-b2c>. [cit. 2024-04-22].

*Ideo U* [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.ideo.com/>

JOHNSON, Jamie, 2022. 6 Steps to Market Your Business in a Competitive Market. Online. *U.S. Chamber of Commerce*. Dostupné z: <https://www.uschamber.com/co/grow/marketing/marketing-your-business-competitive-market>. [cit. 2024-04-22].

KNAPP, Jake, 2017. *Sprint: jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech*. Žádná velká věda. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-023-1.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. In: *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, s. 55. ISBN 978-80-247-4150-5.

*Krannich Academy*. Online. *Krannich Academy*. Dostupné z: [https://www.youtube.com/channel/UC-oC75IHTJ7k-3G\\_T10E6-A](https://www.youtube.com/channel/UC-oC75IHTJ7k-3G_T10E6-A). [cit. 2024-04-21].

*Krannich blog*. Online. *Krannich*. Dostupné z: <https://krannich-solar.com/de-en/blog/>. [cit. 2024-04-21].

*Krannich shop*. Online. *Krannich*. Dostupné z: <https://shop.krannich-solar.com/cs-cz/>. [cit. 2024-04-21].

LOVELOCK, Christopher H. a WIRTZ, Jochen, 2022. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Online. 9. World Scientific Publishing Co. ISBN 9781944659813. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=T6pJEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=service+marketing+definitions&ots=YCAImyJcLx&sig=xeu3GKP6Ti0SvD\\_2ollHJPiKrRc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=T6pJEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=service+marketing+definitions&ots=YCAImyJcLx&sig=xeu3GKP6Ti0SvD_2ollHJPiKrRc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). [cit. 2024-01-04].

LYKE-HO-GLAND, Holly, 2021. What are End-to-End Processes? Online. *APQC*. Dostupné z: <https://www.apqc.org/blog/what-are-end-end-processes>. [cit. 2024-04-22].

MAGER, Birgit, 2012. *Service Design Definition*. Online. *Academia.edu*. Dostupné z: [https://www.academia.edu/20380596/Service\\_Design\\_Definition](https://www.academia.edu/20380596/Service_Design_Definition). [cit. 2024-03-29].

MANKIW, N. Gregory, 1999. Zásady ekonomie. In: *Zásady ekonomie*. Profesionál. Praha: Grada, s. 85-86. ISBN 80-7169-891-1.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.

MILLER, Kelsey, 2020. 5 critical steps in the change management process. Online. *Harward Business School Online*. Dostupné z: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. [cit. 2024-04-22].

*Monitoring fotovoltaické elektrárny*, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.dzd-solar.cz/monitoring-fotovoltaicke-elektrarny> [cit. 2024-04-22].

MORITZ, Stefan, 2005. Online. In: *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. London, s. 66. Dostupné z: [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/4](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4). [cit. 2024-03-22].

Naše fotovoltaika zachraňuje životy: SOLSOL daroval solární elektrárnu nemocnici v ukrajinském Žitomiru, 2023. Online. *SolSol*. Dostupné z: <https://www.solsol.cz/nase-fotovoltaika-zachranuje-zivoty-solsol-daroval-solarni-elektrarnu-nemocnici-v-ukrajinskem>. [cit. 2024-04-21].

*OpenIDEO* [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.openideo.com/>

PEREIRA, Daniel, 2023. What is the Value Proposition Canvas? Online. *The Business Model Analyst*. Dostupné z: <https://businessmodelanalyst.com/value-proposition-canvas/>. [cit. 2024-03-29].

POLAINE, Andrew, Lavrans LØVLIE a Ben REASON. *Service design: from insight to implementation / by Andy Polaine, Lavrans Løvlie and Ben Reason*. New York: Rosenfeld Media, 2013. ISBN 9781933820330.

SACO, Roberto M. a GONCALVES, Alexis P., 2008. *Service Design: An Appraisal*. Online. S. 10. Dostupné z: <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DIGITAL%20DE%20REVISTAS/01%20-%20Revistas%20suscritas%20por%20la%20Biblioteca/DesignManagementReview/2008/V19NO1/P10-19.pdf> [cit. 2024-01-14].

Service blueprint for Service Design panel, 2009. In: Flickr [online]. [cit. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://www.flickr.com/photos/brandonschauer/3363169836>

*Service Design Glossary*, 2019. Online. Service Design Network. Dostupné z: <https://www.service-design-network.org/service-design-glossary>. [cit. 2024-02-10].

SHOSTACK, G. Lynn, 1982. *Designing Services That Deliver*. Online. *Harward Business Review*. Dostupné z: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>. [cit. 2024-03-22].

*SolSol*. Online. Dostupné z: <https://www.facebook.com/solsolCZ/>. [cit. 2024-04-21].

STICKDORN, Marc a SCHNEIDER, Jakob, 2011. *This is Service Design Thinking*. BIS Publishers. ISBN 978-90-6369-279-7.

STICKDORN, Marc; LAWRENCE, Adam; HORMESS, Markus a SCHNEIDER, Jakob, 2018. *This is service design doing: applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook*. Online. Sebastopol: O'Reilly. ISBN 978-1-491-92718-2. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=aqRGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=this+is+service+design+doing&ots=FG8BTCa0K1&sig=6c9\\_oo9M4IppqJbYSz8Cd5Ta3Tf8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=this%20is%20service%20design%20doing&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=aqRGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=this+is+service+design+doing&ots=FG8BTCa0K1&sig=6c9_oo9M4IppqJbYSz8Cd5Ta3Tf8&redir_esc=y#v=onepage&q=this%20is%20service%20design%20doing&f=false). [cit. 2024-03-25].

TOUŠEK, Laco, 2012. *Vybrané aspekty metodologie aplikované antropologie*. Online. Západočeská univerzita v Plzni. Dostupné z: [https://www.academia.edu/1858800/Vybran%C3%A9\\_aspekty\\_metodologie\\_aplikovan%C3%A9\\_antropologie](https://www.academia.edu/1858800/Vybran%C3%A9_aspekty_metodologie_aplikovan%C3%A9_antropologie). [cit. 2024-03-20].

Všeobecné zásady průmyslové politiky EU, 2023. In: *Evropský parlament* [online]. [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/61/vseobecne-zasady-prumyslove-politiky-eu>

What is the Value Proposition Canvas? Online. *The Business Model Analyst*. Dostupné z: <https://businessmodelanalyst.com/value-proposition-canvas/>. [cit. 2024-04-29].

WENNERHOLM, Elin, 2012. Transitioning from a Goods-dominant to a Service-dominant logic: Visualizing the role of Remote Monitoring Systems. Online. Dostupné z: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:539625/FULLTEXT01.pdf>. [cit. 2024-04-02].

**Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK****Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce****TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:**

<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Pavčina Syručková	<b>Razítko podatelny:</b>  <table border="1" style="margin: auto;"><tr><td colspan="3" style="text-align: center;"><b>Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</b></td></tr><tr><td>Došlo dne:</td><td style="text-align: center;"><b>13 -09- 2023</b></td><td style="text-align: center;">-1-</td></tr><tr><td>Čj:</td><td style="text-align: center;"><b>296</b></td><td>Příloh:</td></tr><tr><td>Přiděleno:</td><td></td><td></td></tr></table>	<b>Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</b>			Došlo dne:	<b>13 -09- 2023</b>	-1-	Čj:	<b>296</b>	Příloh:	Přiděleno:		
<b>Univerzita Karlova Fakulta sociálních věd</b>													
Došlo dne:		<b>13 -09- 2023</b>	-1-										
Čj:		<b>296</b>	Příloh:										
Přiděleno:													
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2021/2022													
<b>Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta:</b> 31265247@fsv.cuni.cz													
<b>Studijní program/specializace:</b> Komunikační studia (BP_KSMKP), bakalářské, prezenční													

**Název práce v češtině:**

Využití service designu jako nástroje firmy pro úspěch na přeplněném trhu

**Název práce v angličtině:**

Using service design as a company's tool for success in a saturated marketplace

**Předpokládaný termín dokončení** (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023)(diplomovou práci je možné obhajovat nejdříve šest měsíců od schválení tezí)

LS 2023/2024

**Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce** (max. 1000 znaků):

Tato bakalářská práce se zabývá konceptem service designu a jeho využitím jako strategického nástroje pro firmy, které operují na trzích s vysokou konkurencí. Bude zkoumat, jakým způsobem může service design pomoci firmám identifikovat potřeby zákazníků, vytvářet lepší služby a optimalizovat procesy tak, aby byly konkurenceschopné. V průběhu práce budu spolupracovat s firmou Memodo, která nyní pracuje na začlenění service designu. Tato spolupráce přinese konkrétní a praktické zkušenosti a hmatatelné výsledky.

**Předpokládaná struktura práce** (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

## I. Úvod

- Úvod do tématu
- Stanovení cílů práce
- Popis metodiky a výzkumných metod

## II. Teoretický rámec

- Service Design jako koncept
  - Definice a základní principy
  - Historie a vývoj service designu
- Přeplněný trh
  - Definice a charakteristika
  - Výzvy přeplněných trhů pro firmy
- Vztah mezi service designem a konkurenčním prostředím
  - Jak service design může pomoci na přeplněném trhu

#### IV. Praktická část

- Výběr a charakteristika spolupracující firmy (Memodo)
- Analýza konkurenčního prostředí firmy Memodo
  - Identifikace konkurentů
  - SWOT analýza
- Principy service designu a jejich aplikace v praxi u firmy Memodo
- Spolupráce s firmou Memodo při implementaci service designu
  - Popis projektů a procesů
  - Výsledky a přínosy

#### VII. Závěr

- Shrnutí výsledků

#### VIII. Přílohy

- Výstupy z výzkumu
- Grafy, tabulky a obrázky
- Literatura a citace

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Akademické práce zaměřené na service design, komunikaci se zákazníky a zlepšování služeb, vědecká periodika, informace získané od zaměstnanců a majitelů firmy, webové stránky firmy, interní archiv

**Postup (technika) při zpracování materiálu:**

Teoretické ukotvení service designu a saturovaného trhu

Rozhovory se zaměstnanci a majiteli firmy Memodo

Práce na nastavení a implementaci nových procesů ve firmě

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4736-228.

Publikace se zabývá různými aspekty moderního marketingu a komunikace, včetně nástrojů a strategií, které jsou v současnosti používány v oblasti marketingu. Kniha se zaměřuje na komunikaci s cílovými skupinami a na to, jak lze prostřednictvím různých nástrojů dosáhnout požadovaných výsledků. Kniha také obsahuje kapitoly o digitálním marketingu, reklamě a public relations.

AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press. ISBN 80-722-6885-6.

Kniha se zabývá procesem vytváření a budování značky. Obsahuje rady a tipy pro ty, kteří chtějí vybudovat silnou značku a úspěšně ji zavést na trh. Zároveň obsahuje informace o tom, jak definovat cílovou skupinu, tvořit značkový styl a kampaň pro zavedení značky na trh.

KOTLER, Philip a TRÍAS DE BES MINGOT, Fernando, 2005. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0921-X.

Kniha je určena pro ty, kteří chtějí používat kreativní přístupy k marketingové komunikaci a získat tak převahu nad konkurencí. Obsahuje informace o tom, jak vytvářet inovativní marketingové strategie, jak využívat nové technologie a média pro zvýšení účinku kampaní a jak podporovat kreativitu v týmu.

FITZPATRICK, Rob, 2013. *The mom test: how to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*. USA: Createspace Independent Publishing Platform. ISBN 978-149-2180-746.

"The Mom Test" je cenným zdrojem informací pro podnikatele a vedoucí pracovníky firem, kteří chtějí získat smysluplnou zpětnou vazbu na své produkty a služby. Hlavní premisou knihy je, že lidé jsou přirozeně zaujatí vůči vstřícnosti a podpoře, zejména vůči přátelům a rodině, což může stěžovat získání upřímné a užitečné zpětné vazby na podnikatelské nápady.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0506-8.

Kniha poskytuje praktický rámec pro vývoj a uvedení úspěšných produktů na trh. Začínající podnikatelé získají metodiku pro testování a ověřování jejich podnikatelských nápadů a hledání nejkratší cesty k úspěšnému produktu.

COLLINS, James C., 2008. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2545-1.

Kniha analyzuje společnosti, které prošly delším obdobím, kdy byly jen "dobré". Poté však prošly přechodnou fází, pak se staly "skvělými" a překonávaly ostatní podniky ve svém odvětví.



KNAPP, Jake, 2017. *Sprint: jak vyřešit velké problémy a otestovat nové myšlenky v pouhých pěti dnech*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-023-1.

Kniha zcela přepracovává proces řízení projektů. Proces umožňuje podnikatelům přejít od nuly k prototypu za pouhých pět dní a zjistit, zda nápad stojí za realizaci.

**Diplomové práce k tématu** (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let):

ŠNÝDL, Jakub. Design služeb ve veřejných knihovnách. Bakalářská práce (Bc.)--Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, 2013, 2013, 46 s.

ŠIMČÍKOVÁ, Kateřina. Inovace služeb se zaměřením na zážitek. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015, 110 s. (199 774 znaků). Dostupné také z:

<http://hdl.handle.net/10563/34581>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Juříková, Martina.

KOULISIANIS, Georgios. Návrh marketingové strategie firmy vedoucí ke zvýšení tržního podílu na evropském trhu kosmetických obalů. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 88 s. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/11037>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Soukalová, Radomila.

NEUWIRTHOVÁ, Lenka. Volba a využití nástrojů marketingové komunikace ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy WISTA s.r.o. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2018, 83 s. (110 224 znaků). Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/42480>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Soukalová, Radomila.

MALÍKOVÁ, Andrea. Využití metod designu služeb v akademické knihovně [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-09-06]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/xwkbo/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Petr ŠKYŘÍK.

**Datum / Podpis studenta/ky**

10.9.2023:

.....

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

**Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.**

**Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.**

.....

**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga**

**Podpis pedagožky/pedagoga**

13.9.2023

**Datum /**

**TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO VE VYHLÁŠCE ŘEDITELE INSTITUTU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.**

**TEZE NA IKSŽ SCHVALUJE GARANT PŘÍSLUŠNÉHO STUDIJNÍHO PROGRAMU.**

## **14 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Service Design Blueprint (obrázek)

Příloha č. 2: Value Proposition Canvas (obrázek)

Příloha č. 3: Hodnocení šíře portfolia (graf)

Příloha č. 4: Nabízené služby respondentem (graf)

Příloha č. 5: Postoj respondenta k počtu zakázek jeho společnosti (graf)

Příloha č. 6: Postoj respondenta k rozsahu služeb jeho společnosti (graf)

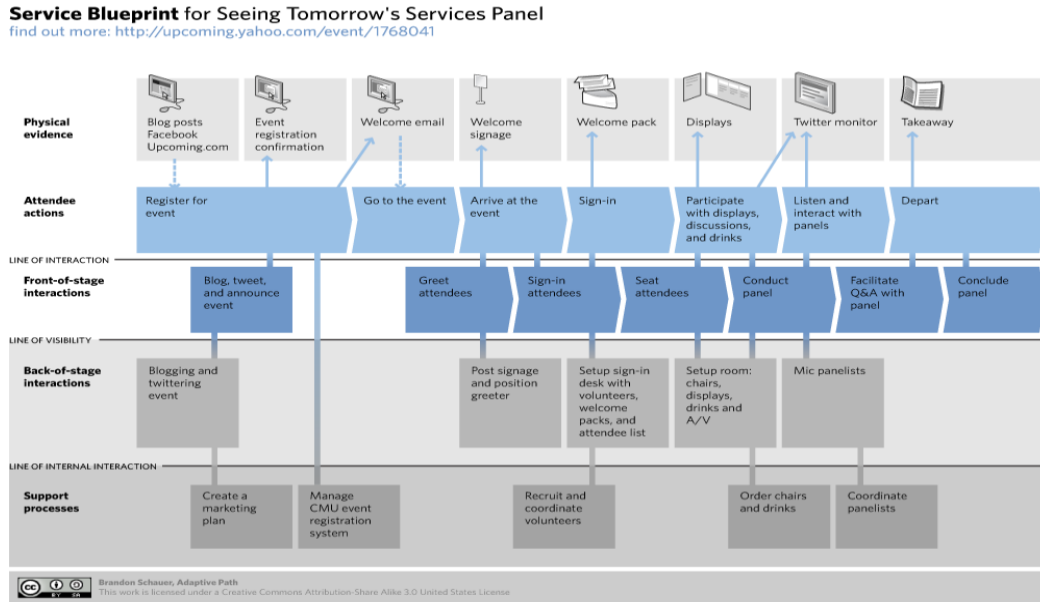
Příloha č. 7: Postoj respondenta k platbě v EUR (graf)

Příloha č. 8: Postoj respondenta k platbě předem (graf)

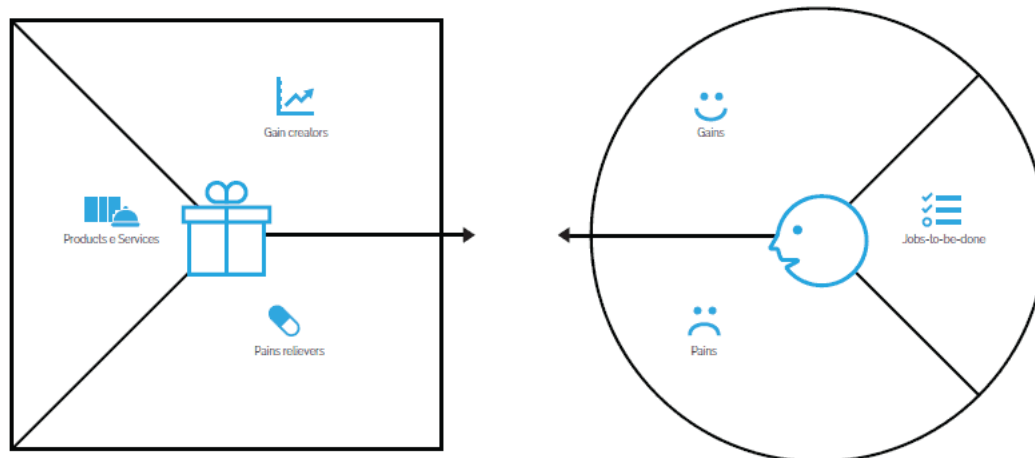
Příloha č. 9: Dotazníkové šetření (výpis)

# 15 Přílohy

Příloha č. 1: Service Design Blueprint, zdroj: Flickr, 2009

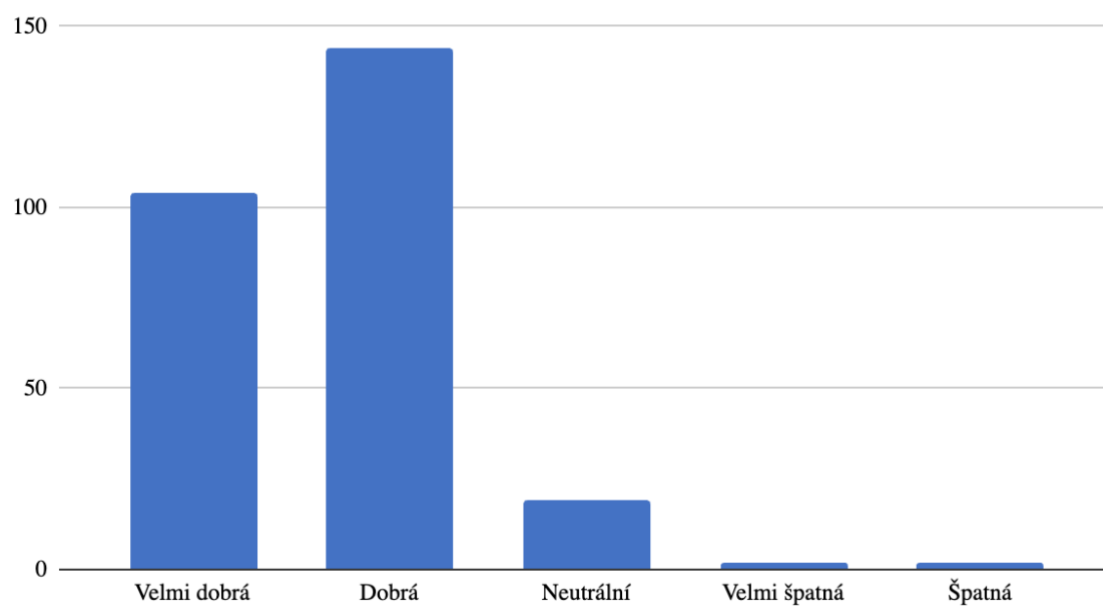


Příloha č. 2: Value Proposition Canvas, zdroj: The Business Model Analyst, 2023

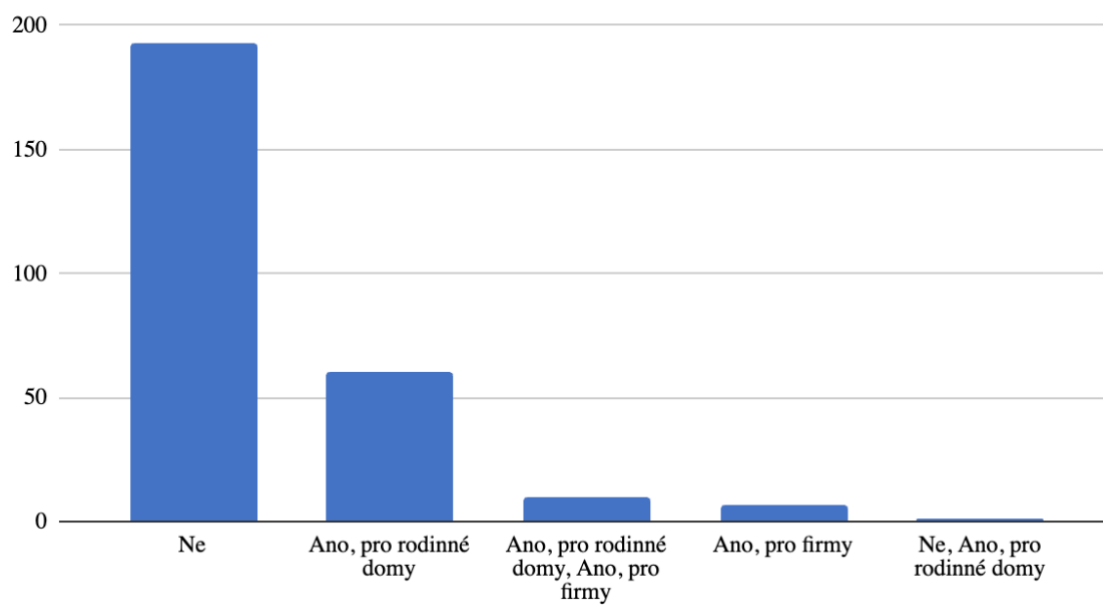


Příloha č. 3: Hodnocení šíře portfolia, zdroj: vlastní, 2024

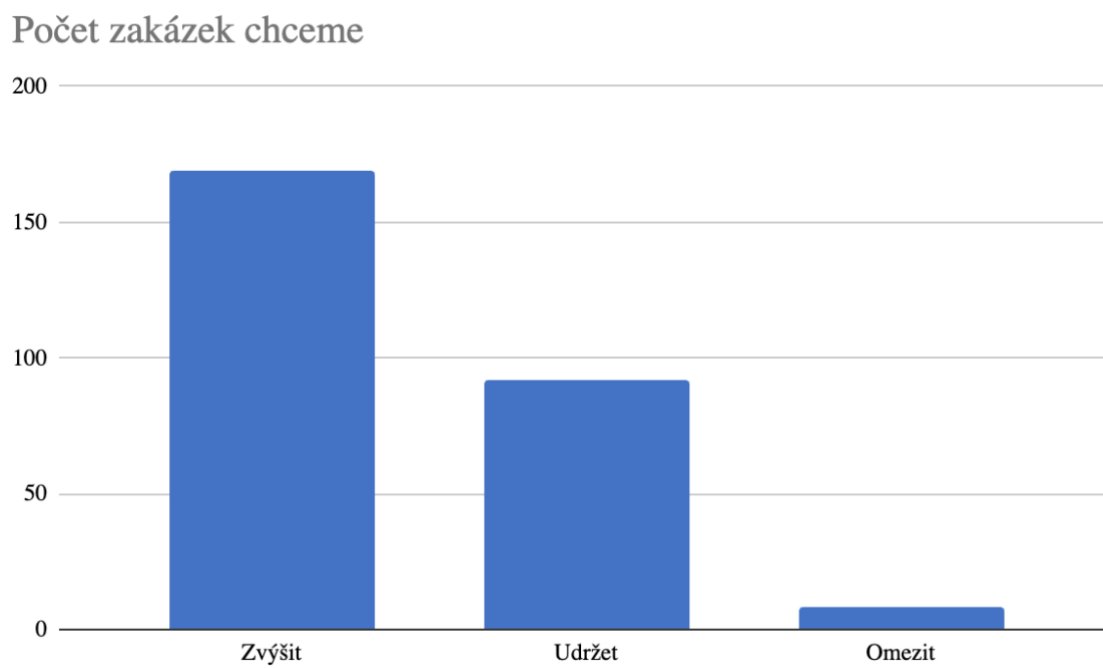
### Jak hodnotíte \*šíři portfolia\* produktů?



### Věnujete se i instalacím tepelných čerpadel?

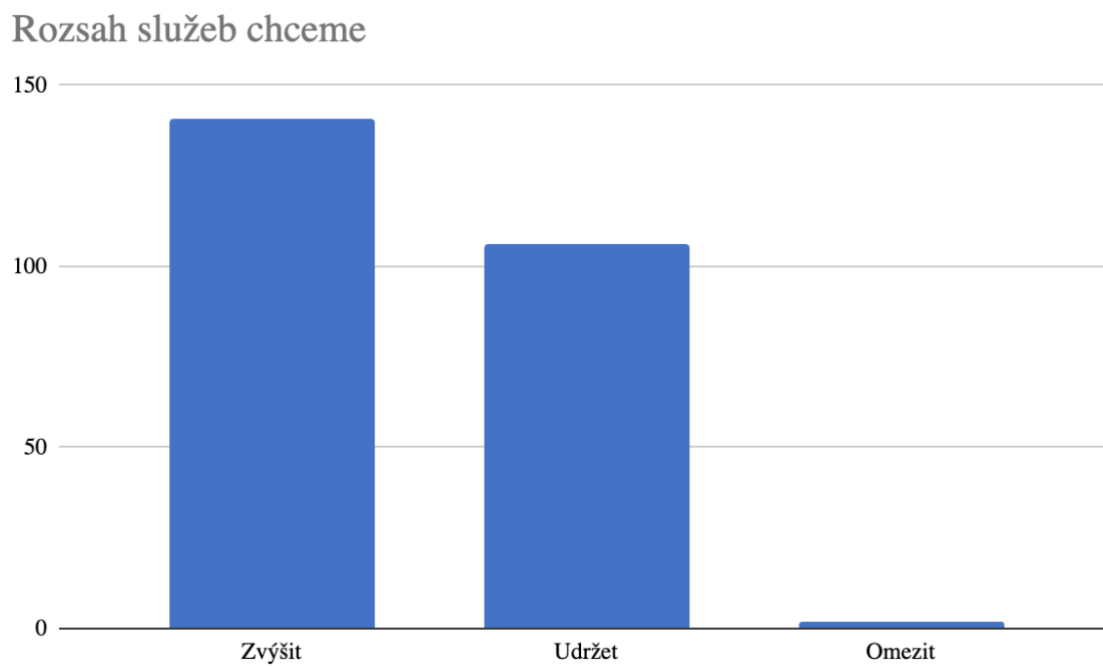


Příloha č. 5: Postoj respondenta k počtu zakázek jeho společnosti, zdroj: vlastní, 2024



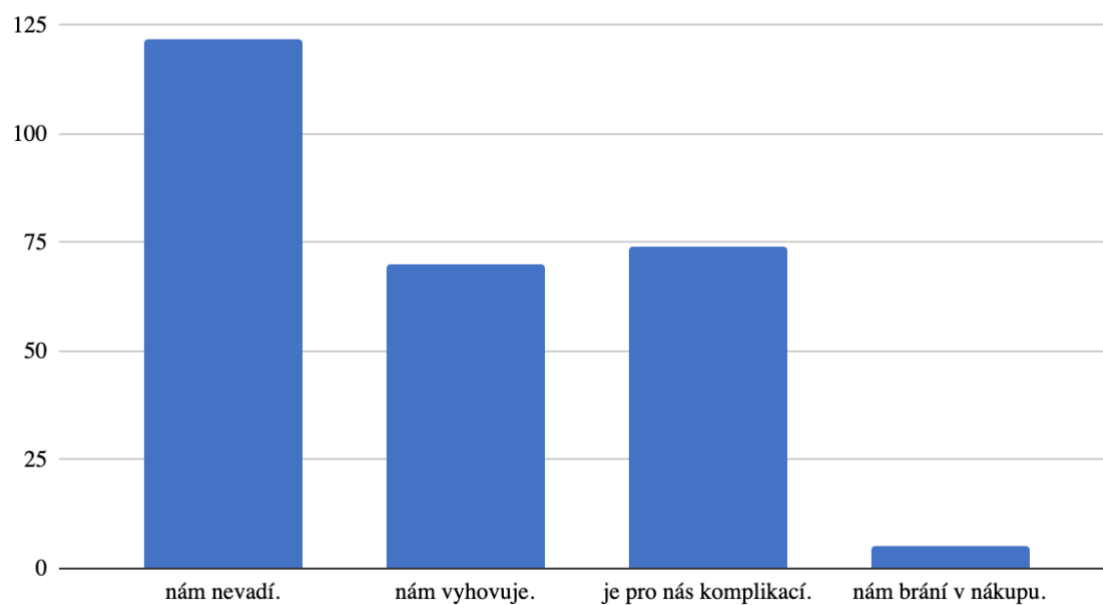


Příloha č. 6: Postoj respondenta k rozsahu služeb jeho společnosti, zdroj: vlastní, 2024



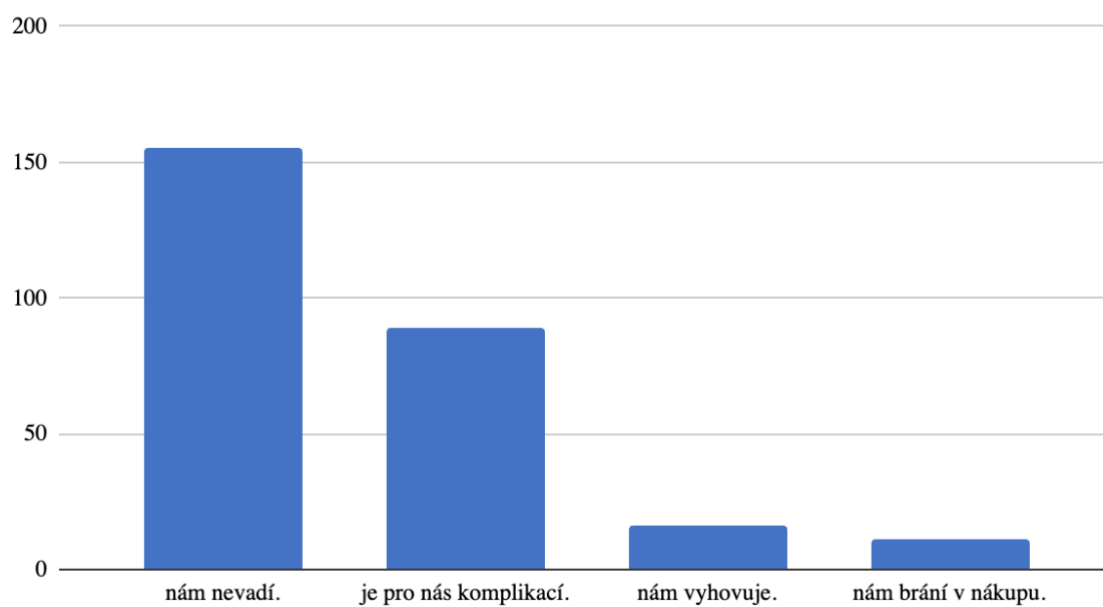
Příloha č. 7: Postoj respondenta k platbě v EUR, zdroj: vlastní, 2024

### Platba za zboží v EUREch



Příloha č. 8: Postoj respondenta k platbě předem, zdroj: vlastní, 2024

### Nákup s platbou předem



Příloha č. 9: Dotazníkové šetření, zdroj: vlastní, 2023

Otázka č. 1: Jak vybíráte dodavatele? Seřad'te kritéria podle důležitosti.

- Rychlost dodání
- Odborný servis a podpora
- Cena
- Kvalita produktů
- Možnost objednat přes obchodníka
- Důvěryhodnost a reputace firmy
- Možnost objednat online

Otázka č. 2: Na škále od 1 do 10 bodů, jak byste hodnotili svou celkovou spokojenost s Alfa s. r. o. ?

Otázka č. 3: Jak hodnotíte \*šíři portfolia\* produktů?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

Otázka č. 4: Jak hodnotíte \*cenu\* nabízených produktů?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

Otázka č. 5: Jak hodnotíte \*kvalitu objednání a dodání\*?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

Otázka č. 6: Jak hodnotíte \*technickou podporu\*?

- Velmi dobrá

- Dobrá
- Neutrální
- Špatná
- Velmi špatná

Otázka č. 7: Jaká je vaše osobní role/odpovědnost ve firmě?

Otázka č. 8: V jakém systému ve firmě spravujete své obchodní kontakty?

Otázka č. 9: Fotovoltaika tvoří

- 10 % a méně
- 25 %
- 50 %
- 75 %
- 90 % a více

Otázka č. 10: Tepelná čerpadla tvoří

- 10 % a méně
- 25 %
- 50 %
- 75 %
- 90 % a více

Otázka č. 11: Jakým instalacím FVE se věnujete? Seřad'te dle podílu na vašem obratu. Od největšího podílu, po nejmenší.

- FVE na rodinné domy
- FVE pro komerční projekty do 100kWh
- FVE pro bytové domy
- FVE pro komerční projekty nad 100kWh

Otázka č. 12: Věnujete se i instalacím tepelných čerpadel?

- Ano
- Ne

Otázka č. 13: Počet zakázek chceme

- Zvýšit
- Udržet
- Omezit

Otázka č. 14: Rozsah služeb chceme

- Zvýšit
- Udržet
- Omezit

Otázka č. 15: Jaké největší výzvy teď před vámi stojí v oblasti FVE a TČ?

Otázka č. 16: Co vám dává spolupráce se společností Alfa s. r. o.? Seřad'te vlastnosti společnosti podle toho, jak je vnímáte.

- Rychlost dodání
- Kvalita produkt
- Cena
- Možnost objednat online
- Důvěryhodnost a reputace firmy
- Odborný servis a podpora
- Možnost objednat přes obchodníka

Otázka č.17: Platba za zboží v EURch

- Nám nevadí.
- Nám vyhovuje.
- Je pro nás komplikací.
- Nám brání v nákupu.

Otázka č. 18: Nákup s platbou předem

- Nám vyhovuje.
- Nám nevadí.
- Je pro nás komplikací.
- Nám brání v nákupu.

Otázka č. 19: Za delší splatnost bychom si i připlatili.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

Otázka č. 20: Co funguje ve spolupráci se společností?

Otázka č. 21: Co ve spolupráci se společností nefunguje?

Otázka č. 22: Jak může společnost lépe podpořit vaši činnost a pomoci s výzvami, které před vámi stojí?

Otázka č. 23: Máte nějaké další připomínky, názory nebo návrhy pro společnost?