



# Hodnota vnímaná zákazníkem v procesu tvorby webových stránek

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Marketing podniku

*Autor práce:*

**Bc. Alena Škrhová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Lenka Červová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

# Hodnota vnímaná zákazníkem v procesu tvorby webových stránek

*Jméno a příjmení:* **Bc. Alena Škrhová**  
*Osobní číslo:* E18000290  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika – Marketing podniku  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska hodnoty vnímané zákazníkem
2. Problematika tvorby webových stránek
3. Identifikace atributů hodnoty
4. Marketingový výzkum hodnoty vnímané zákazníkem
5. Návrh koncepce tvorby hodnoty pro zákazníka

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- ČERVOVÁ, Lenka. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-013-2.
- KLAPALOVÁ, Alena. 2011. *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5506-3.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- JANOUCHEK, Viktor. 2010. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.
- ŘEZÁČ, Jan. 2014. *Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů*. Jihlava: Baroque Partners. ISBN 978-80-87923-01-6.
- MAHAJAN, Gautam. 2017. *How Creating Customer Value Makes You a Great Executive*. Business Expert Press. ISBN 9781631579899.
- MAHAJAN, Gautam. 2016. *What is Customer Value and How Can You Create It? Customer Think* [online]. Dostupné z: <https://customerthink.com/what-is-customer-value-and-how-can-you-create-it/>

Konzultant: David Zbytovský

Vedoucí práce:

Ing. Lenka Červová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2021

Bc. Alena Škrhová



## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá hodnotou vnímanou zákazníkem v procesu tvorby webových stránek. Teoretická východiska v první části práce jsou seznámením s danou problematikou a poskytují podklady pro praktickou část. Pomocí metodologických postupů je stanoven nástroj šetření, díky kterému jsou získána relevantní data sloužící k následnému vyhodnocení. Pro získání potřebných výsledků je použita kvadrantová analýza, která spojuje data spokojenosti s atributy služeb a pořadí důležitosti faktorů při rozhodování o výběru dodavatele webových stránek. Zjištění vyplývající z výzkumu jsou impulsem pro zapojený subjekt, aby zlepšil stav služeb ke spokojenosti zákazníků, ale také ke snaze o změnu zákaznických preferencí. Dle výsledků zákazník nevidí hodnotu služeb v hlavních přínosech a rozhoduje se především na základě ceny.

## **Klíčová slova**

atributy, digitální agentura, důležitost, hodnota vnímaná zákazníkem, hodnota zákazníka, kvadrantová analýza, kvalita služeb, loajalita zákazníka, spokojenost zákazníka, webové stránky

## **Annotation**

### **Customer-perceived value in the process of websites creating**

This diploma thesis deals with the customer-perceived value in the process of websites creating. The theoretical basis of the first section of this paper is to acquaint the reader with the specific issues and also to provide materials for the practical section. A survey tool was determined using methodological procedures, which was used to obtain relevant data for subsequent assessment. A quadrant analysis, which combined data about satisfaction with the attributes of services and the order of importance of factors when making decisions about selection of a supplier of a website, was used to obtain the required results. The findings resulting from research are a basis for the involved subject to improve the state of services to the customer' satisfaction and also to make an effort to change customer preferences. According to the results, the customer does not consider the value of services to be a primary benefit and makes decisions chiefly on the basis of price.

### **Key Words**

attributes, digital agency, importance, customer-perceived value, customer value, quadrant analysis, quality of service, customer loyalty, customer satisfaction, website

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Jozefíně Simové, Ph.D. a zároveň Ing. Lence Červové, Ph.D. za jejich čas, odborné vedení a poskytnuté rady při tvorbě. Poděkování dále patří konzultantovi a majiteli digitální agentury Dogfish Davidu Zbytovskému, který věnoval svůj čas a cenné informace pro potřeby práce. V poslední řadě bych chtěla poděkovat mamince Daně Škrhové za důkladnou kontrolu a korekturu.



# Obsah

Seznam obrázků .....	11
Seznam tabulek .....	12
Seznam zkratk .....	13
Úvod.....	14
1 Teoretická východiska hodnoty zákazníka.....	15
1.1 Vymezení hodnoty pro zákazníka .....	15
1.2 Dimenze hodnoty .....	18
1.3 Modely hodnoty .....	20
1.3.1 Modely složek hodnoty .....	20
1.3.2 Modely prostředek – cíl.....	22
1.3.3 Modely založené na poměru zisk – náklady.....	22
1.3.4 Kombinované modely .....	22
1.4 Vymezení vztahů.....	23
1.4.1 Kvalita.....	23
1.4.2 Spokojenost .....	25
1.4.3 Loajalita.....	27
1.5 Hodnota vnímaná zákazníkem .....	28
1.5.1 Tvorba a zvýšení hodnoty pro zákazníka .....	30
1.5.2 Hodnotový management .....	34
2 Digitální agentura Dogfish.....	39
2.1 Charakteristika podnikatelské činnosti.....	39
2.2 Popis činnosti .....	41
2.2.1 Tvorba webových stránek .....	41
2.2.2 Tvorba e-shopů.....	42
2.2.3 Grafický design .....	43
2.2.4 Video.....	43
2.2.5 Další služby .....	44
2.3 Charakteristika zákazníků .....	44
2.4 Charakteristika konkurence.....	45
2.5 Image a portfolio .....	46
2.6 SWOT analýza .....	49
2.7 Přístup k hodnotě pro zákazníka .....	52

3	Metodologie výzkumu.....	54
3.1	Cíle výzkumu .....	54
3.2	Metoda sběru dat .....	55
3.3	Metoda výběru respondentů .....	55
3.4	Koncept dotazníku.....	56
3.4.1	Pilotní šetření.....	59
4	Vyhodnocení hlavního výzkumu.....	61
4.1	Charakteristika respondentů .....	61
4.2	Vztah respondentů k agentuře Dogfish .....	64
4.3	Spokojenost s atributy .....	67
4.4	Kvadrantová analýza .....	71
4.5	Loajalita zákazníků.....	76
5	Návrhy ke zlepšení .....	79
	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury .....	85
	Seznam internetových zdrojů .....	89
	Seznam příloh.....	90

## Seznam obrázků

Obr. 1 - Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem.....	16
Obr. 2 – Kanův model hodnoty pro zákazníka.....	21
Obr. 3 – Fáze hodnotového managementu.....	36
Obr. 4 – Webová stránka digitální agentury Dogfish.....	47
Obr. 5 – Výřez portfolia agentury Dogfish .....	48
Obr. 6 – Logo agentury Dogfish .....	49
Obr. 7 – SWOT analýza agentury Dogfish .....	50
Obr. 8 - Složení respondentů podle klasifikace hlavní činnosti .....	62
Obr. 9 – Složení respondentů podle velikosti firmy v počtu zaměstnanců .....	63
Obr. 10 – Složení respondentů podle ročního obrátu v Kč .....	63
Obr. 11 – Složení respondentů podle kraje sídla společnosti.....	64
Obr. 12 – Složení respondentů podle počtu let vzájemné spolupráce.....	65
Obr. 13 – Seznam činností, na kterých agentura spolupracovala s respondenty.....	65
Obr. 14 – Seznam důvodů, které vedly ke spolupráci mezi respondentem a agenturou .....	66
Obr. 15 – Spokojenost respondentů s dobrým jménem agentury.....	67
Obr. 16 – Spokojenost respondentů s komunikací s agenturou.....	68
Obr. 17 – Spokojenost respondentů s vzhledem vytvořené webové stránky/e-shopu.....	69
Obr. 18 – Spokojenost respondentů s cenou služeb poskytovaných agenturou .....	69
Obr. 19 – Spokojenost respondentů s funkčností webových stránek/e-shopů .....	70
Obr. 20 – Spokojenost respondentů s kvalitou služeb agentury.....	71
Obr. 21 – Pořadí skupin atributů podle důležitosti respondentů .....	72
Obr. 22 – Kvadrantová analýza modelu důležitost-spokojenost.....	74
Obr. 23 – Složení respondentů podle opakovaného využití služeb agentury.....	76
Obr. 24 – Složení respondentů podle doporučení služeb .....	77
Obr. 25 – Složení respondentů podle využití služeb agentury při zvýšení ceny .....	78

## Seznam tabulek

Tab. 1 – Základní údaje o podnikatelském subjektu .....	39
Tab. 2 – Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE .....	40
Tab. 3 – Živnostenská oprávnění .....	41
Tab. 4 – Rozdělení atributů hodnoty do dimenzí .....	57
Tab. 5 – Charakteristika účastníka pilotního šetření .....	59
Tab. 6 – Hodnocení spokojenosti a důležitosti skupin atributů.....	73
Tab. 7 – Workshop pro majitele a ředitele .....	81
Tab. 8 – Workshop Profese obchodník I.....	81
Tab. 9 – Kurz Hodnotová analýza.....	83

## Seznam zkratk

B2B	business to business (obchodní vztah mezi společnostmi)
CRM	customer relationship management (řízení vztahu se zákazníky)
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
PPC	pay per click (platba za kliknutí)
SEO	search engine optimization (optimalizace pro vyhledávače)

## Úvod

Internetový svět dnes není téměř ničím jiným než virtuálním prostorem, kde se střetává nabídka s poptávkou. Ať už jsou jeho pomocí vyhledávány různé produkty nebo služby, možnosti kulturní i hudební zábavy nebo vzdělávání, doslova každý si přijde na své. Už jen z toho důvodu je kladen důraz na zaujmutí návštěvníka a přesvědčení jej, že právě tato určitá stránka nabízí přesně to, co potřebuje. Různé konkurenční subjekty tak vedou neustálý boj o to, kdo bude mít webovou stránku hezčí, přehlednější, interaktivnější, modernější a především, kdo bude tím, který potenciálního zákazníka získá na svou stranu. Trend webových stránek, kde návštěvník zjistí nebo koupí co potřebuje, je tak pro většinu společností v dnešní online době prioritou. Představa pěkného funkčního webu se však mnohdy nerovná představě o investování prostředků, které chce zadávající na projekt uvolnit. Nevidí v tvorbě webové stránky takovou hodnotu, kterou reálně dosahuje.

Hlavním cílem diplomové práce je zmapovat úroveň vnímané hodnoty zákazníků digitální agentury Dogfish, jejíž hlavní činností je tvorba webových stránek, landing pages a e-shopů. V návaznosti na zhodnocení současného stavu služeb agentury je cílem navrhnout taková opatření, která by hodnotu v očích zákazníků zvýšila. Nezbytným krokem, zásadním pro koncept celého výzkumu, je identifikace atributů služeb a zjištění, jakou spokojenost zákazníkovi přinášejí. Dále je nutné určit pořadí důležitosti faktorů, které jsou pro zákazníka rozhodující při výběru dodavatele webových stránek a e-shopů.

Seznámení s problematikou hodnoty zákazníka objasní v první části teoretická východiska, kde jsou definovány základní pojmy. Zjištěné atributy hodnoty budou podkladem pro vznik dotazníku, který bude elektronickou formou, díky rychlosti a jednoduchosti sběru dat, zaslán vzorku respondentů. Tím jsou zákazníci agentury Dogfish, kterým byla vytvořena webová stránka, landing page nebo e-shop a jejichž odpovědi poskytnou relevantní a správná data.

Vyhodnocení dat, získaných pro potřeby hlavního výzkumu, je stěžejní částí práce. Analýza se zaměří na to, které faktory hrají hlavní roli při rozhodování zákazníka o výběru dodavatele a s jakými atributy služeb jsou zákazníci nejvíce a nejméně spokojeni. Spojením těchto dat do kvadrantové analýzy vyjde najevo, které služby jsou silnými a slabými stránkami agentury Dogfish v očích zákazníků. Následně budou navržena opatření, která by měla vnímanou hodnotu těchto služeb zvýšit.

# 1 Teoretická východiska hodnoty zákazníka

Uvědomování si základních hodnot vzniklo dávno před prvními obchodními transakcemi mezi prodejci a kupujícími. Na počátku byly potřeby, které bylo nutné uspokojovat z důvodu přežití, ať už to byla potřeba jíst nebo spát. S rozvojem civilizace přicházel postupně na řadu výměnný obchod, po kterém následoval klasický obchodní vztah mezi prodejcem a zákazníkem. Již dávno před naší současností si lidé kupovali produkty, jejichž cílem bylo uspokojení základních potřeb. Postupem času kupující zjišťovali, že dané produkty nemusí sloužit jen k uspokojení těchto potřeb, ale mohou přinášet i něco navíc. Něco, z čeho jim vznikne užitek. Kupujícím už nestačil pouze produkt, který jim nabízel nejbližší prodávající. Začali se více zajímat o kvalitu, cenu, dostupnost nebo celkovou spokojenost, kterou jim produkt přinese. Různé produkty porovnávali a zjišťovali, který pro ně bude mít největší hodnotu.

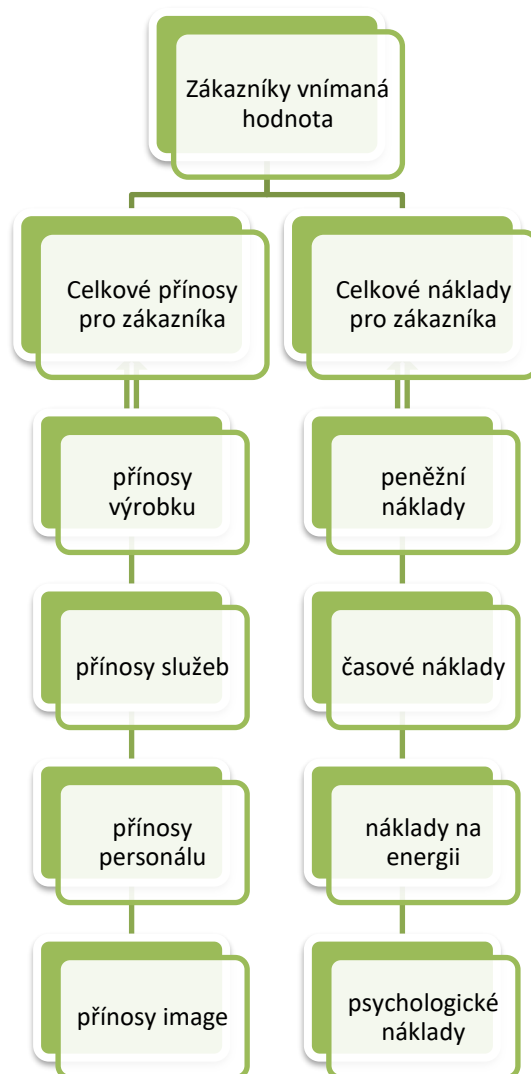
V dnešní době lze hodnotu zákazníka vysvětlit dvěma podobnými, ale významově odlišnými způsoby. Z pohledu prodávajícího se jedná o hodnotu, kterou přináší zákazník prodejci tím, že u něj nakoupí daný produkt, službu. Hodnotu pro zákazníka lze pak vysvětlit jako přínos, který získá zákazník nákupem produktu, služby od prodejce (viz kapitola 1.1). Oba přístupy na sebe velmi úzce navazují a jsou vzájemně provázány. Tato práce se bude zabývat druhým přístupem, tedy hodnotou pro zákazníka.

## 1.1 Vymezení hodnoty pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka je pojem, v dnešní době často používaný zejména v oblasti prodeje a vztahu se zákazníky. Tento pojem se začal objevovat zhruba na konci 20. století, ačkoliv samotná myšlenka, že zákazníci nenakupují zboží a služby, ale kupují hodnotu, byla rozpracována již na konci 60. let 20. století (Klapalová, 2011). Tato myšlenka byla podpořena i teorií užitečnosti, která vychází z předpokladu, že zákazník si kupuje daný výrobek či službu z toho důvodu, že mu přináší užitek. Celkový užitek vzniká kombinací prospěšných funkcí produktu a jeho vlastností ve vztahu k tomu, co musí kupující vynaložit na jeho získání. Vnímání hodnoty tak vyjadřuje bilanci toho, co zákazník dostane a co pro to musí obětovat (Lošťáková, 2009).

V průběhu několika desítek let mnozí autoři a definovali pojem hodnota pro zákazníka. Ačkoliv se některé definice lišily co do významu, hlavní myšlenka zůstala stejná – a to porovnání výnosů a nákladů.

Za nejpřesnější by se dala považovat definice Kotlera a Kellera (2013), kteří vysvětlují zákazníkem vnímanou hodnotu jako rozdíl mezi součtem všech přínosů a součtem všech nákladů určité nabídky z pohledu potenciálního zákazníka. Za celkové přínosy mohou být považovány ty spojené se samotným produktem, jeho službami, přínosy personálu nebo image. Celkové náklady se nevztahují pouze na finanční oběť při koupi produktu. Jedná se o časové a psychologické náklady nebo náklady na energii. Zákazníkem vnímanou hodnotu, její přínosy a náklady znázorňuje obrázek 1.



Obr. 1 - Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem

Zdroj: vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013)



Další definici založenou na porovnání výhod s náklady představil Mahajan (2016). Hodnota podle něj znamená zákazníkovo vnímání výhody produktu nebo služby a porovnává je s tím, co zaplatil. Tyto hodnoty pak porovnává v rámci možných alternativ. Na rozdíl od jiných autorů však Mahajan za hodnotu považuje vlastnosti spojené spíše s dodavatelem, než samotným produktem. Těmi jsou například poctivost, morálka, etika, udržitelnost, integrita nebo důvěra.

Pokud zákazníci vnímají hodnotu na základě rozdílu mezi náklady a přínosy, které jim produkt či služba přinese, je zřejmé, že budou cílit právě na ty produkty, kde je kladný rozdíl největší. Zákazníci si tedy zpravidla vybírají ty nabídky, o nichž jsou přesvědčeni, že jim přinesou největší hodnotu, tedy součet hmatatelných a nehmatatelných výhod a s nimi spojených nákladů (Kotler a Keller, 2013). Zákazníci, kteří se snaží získat produkt s maximální hodnotou tak ve své podstatě maximalizují svůj užitek. Ten vzniká rozdílem mezi cenou, kterou spotřebitel ve skutečnosti zaplatil a hodnotou, kterou je ochoten za získání užitku zaplatit. Lze ho nazvat spotřebitelským přebytkem nebo čistou hodnotou (Vašítková, 2014).

Podle Morarové (2013) vzniká hodnota v případě, pokud má produkt nebo služba schopnost uspokojit potřeby a přání spotřebitele. Zákazník tedy měří hodnotu podle toho, co od produktu očekává, co chce a tím, co dostane po jeho zakoupení. Pokud produkt splní zákazníkovo očekávání, vytvoří mu hodnotu.

Woodruff (1997) ve svém díle poukázal, v čem se liší hodnota pro zákazníka od hodnoty v obecném pojetí. Hodnota pro zákazníka je podle něj vnímaná preference a hodnocení atributů produktu, atributů činnosti a důsledků vzniklých v procesu jejich využití, které umožňují dosahovat cíle a záměry spojené s požadovanou hodnotou.

Hodnotu lze také definovat jako celkové hodnocení spotřebitele o užitečnosti produktu, založené na vnímání toho, co je získáno a co je dáno. Ačkoliv to, co je přijímáno, se u různých spotřebitelů liší, to, co je dáno představuje kompromis získaných a poskytnutých prvků (Zeithamlová, 1988).

Hodnota pro zákazníka není něco, co lze vytvořit během jednoho dne. Je to strategické tvoření, jehož výsledkem je kombinace služeb, kvality, rozvinutého image a stanovené ceny produktů a služeb, za které jsou spotřebitelé ochotni zaplatit, aby uspokojili svoje stávající a nově vznikající neomezené potřeby a přání (McFarlane, 2013). Podobný názor

na složitost hodnoty má Klupalová (2011), která uvádí, že hodnoty a hodnotový systém zákazníka je na jedné straně obtížně poznatelný, ale na druhé straně přímo ovlivňuje potřeby zákazníků, které jsou transformovány do vnímaných užiteků, atributů, výsledků nebo přínosů. Zároveň ovlivňuje i zvažované možnosti, které naopak vstupují do rozhodovacího procesu při vnímání nákladů či ztrát.

Obtížnost při stanovení hodnoty lze zpozorovat v tom, že každý zákazník považuje za výhody a náklady něco jiného. Pro některé zákazníky představuje výhoda čistě materiální význam, pro jiné pak mohou být za výhody považovány například image, kvalita nebo spolehlivost produktu. Stejně tak náklady nemusí působit pouze na finanční stránku, ale může se jednat o obětování času nebo vynaložení úsilí na pořízení produktu, jak už bylo zmíněno. Hodnotu pro zákazníka je tak nutné považovat za čistě subjektivní pocit. S tím souhlasí i Kotler a kol. (2007), který definuje hodnotu jako zákazníkovo hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby. Jelikož má každý specifické potřeby a individuální přání se liší od zákazníka k zákazníkovi, nelze považovat posouzení hodnoty produktu vždy stejně nebo objektivně. Objektivní posuzování hodnoty vzniká ještě před spotřebou produktu nebo jeho nákupem. Jde o samotný proces nákupu, o to, jak vnímáme své potřeby a užitky, které by měl produkt nebo služba uspokojit. Způsob, jakým jsou vytvářeny spotřebitelské zvyky, ovlivňuje několik faktorů. Jsou jimi například kulturní, společenské, osobní nebo psychologické faktory. Na každého zákazníka působí v průběhu celého jeho života jiné vnější i vnitřní vlivy. To, v jakém prostředí vyrostl, to, jakými lidmi se obklopuje, to, co rád dělá ve svém volném čase – to všechno má vliv na jeho spotřební rozhodování. Ať už firmy své zákazníky znají do sebemenšího detailu a jsou schopny předpovídat a řídit jejich nákupní kroky, faktory, které ovlivňují zákazníkovo spotřební rozhodování, řídit nedokážou, avšak musí jej brát v úvahu (Kotler a kol., 2007).

## **1.2 Dimenze hodnoty**

Hodnota, tak jak je vnímaná zákazníkem, bývá rozdělena na dva hlavní přístupy. První přístup definuje hodnotu jako zákazníkovo vnímání a porovnání toho, co získá a toho, co pro to obětuje. V tomto přístupu jsou hodnoceny dvě dimenze, které společně vytváří hodnotu pro zákazníka – výnosy a náklady. Druhý přístup považuje hodnotu zákazníka za multidimenzionální koncept. Ten lze také rozdělit do dvou oblastí – funkční a afektivní. Funkční oblast je vyjádřením racionálního a ekonomického hodnocení, které si zákazník utváří na základě produktu a jeho kvality. Afektivní oblast vzniká emocionálními

a sociálními aspekty jednotlivých zákazníků. Týká se zejména pocitů, vnitřních emocí a sociálního dopadu uskutečněného nákupu (Lošťáková, 2009).

Autory multidimenzionálního přístupu jsou podle Červové (2013) Sheth, Newman a Gross, kteří definovali hodnotu v rámci pěti dimenzí, které může produkt poskytovat. Jsou jimi:

- funkční,
- sociální,
- emocionální,
- epistémická
- a situační dimenze.

**Funkční dimenze** představuje zákazníkem vnímaný užitek z produktu, který určuje schopnost plnit jeho funkční nebo fyzický účel. Může se jednat například o uspokojení základních potřeb jíst, spát nebo dýchat. **Sociální dimenze** představuje užitek vnímaný zákazníkem, který je vytvořen v souvislosti s image produktu a se začleněním zákazníka ve společnosti. To, že si zákazník koupí určitý produkt může vyvolat zákaznickou oblíbenost mezi členy sociální skupiny vyšší třídy. **Emocionální dimenze** zahrnuje užitek vnímaný s ohledem na pocity zákazníka. Pocit nadšení a vzrušení může v zákazníkovi vyvolat například koupě vstupenek na koncert oblíbené hudební skupiny. **Epistémická dimenze** představuje užitek spojený s faktory zvědavosti, překvapení, novosti nebo i schopnosti produktu uspokojit touhu po poznání. Takový užitek může uspokojit například ochutnání exotických surovin v nově otevřené restauraci. **Situační dimenze** zahrnuje užitek získaný za konkrétních fyzických či společenských okolností, které jsou specifické pro danou situaci. Mezi takové situace může patřit žádost o ruku při západu slunce na písčité pláži tropického ostrova (Červová, 2013).

Multidimenzionální přístup byl v průběhu několika let analyzován a zkoumán dalšími autory a vznikaly tak nové definice a rozdělení dimenzí jak do počtu, tak do významu. Některá rozdělení se od sebe lišila více, jiná vycházela ze stejných předpokladů. Například Aulia, Sukati a Sulaiman (2016) poukazují na rozdělení hodnoty do tří dimenzí:

- hodnota související s výrobkem,
- hodnota sociální,
- hodnota osobní.

**Hodnota související s výrobkem** se zakládá na tom, že zdrojem hodnoty je produkt, na který je nahlíženo spíše jako na balíček výhod než na balíček atributů. Jednotlivé výhody, které produkt nabízí lze rozdělit na funkční potřeby a potřeby potěšení z užívání produktu. **Sociální hodnota** vysvětluje, že zdrojem hodnoty je společnost. Zákazníci považují společnost za prostor, kde mohou prostřednictvím interakce s ostatními lidmi získat určité výhody. Tyto výhody lze spatřit v potřebě přijetí a potřebě komplimentu. **Osobní hodnotu** lze považovat za spotřební výhodu, která souvisí s lidskými hodnotami, jako je například víra nebo způsob života (Aulia, Sukati a Sulaiman, 2016).

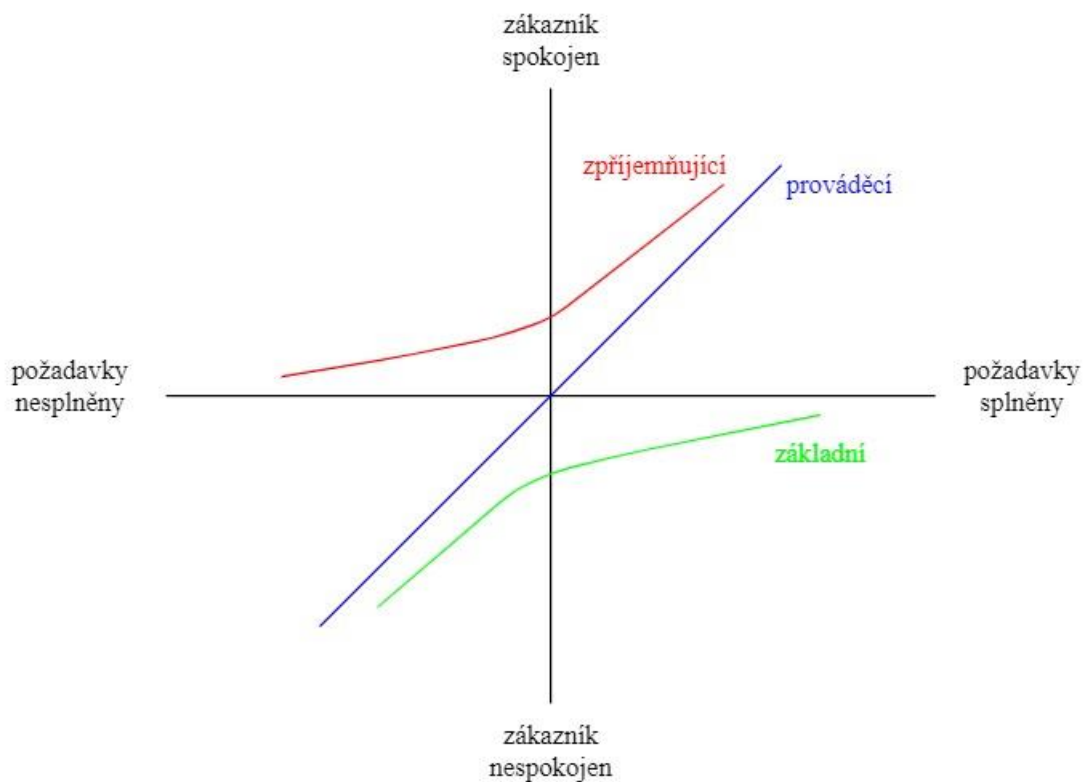
### 1.3 Modely hodnoty

Hodnota pro zákazníka nebyla vždy jednoznačně vymežitelná. Z toho důvodu vznikly koncepční rámce (modely), které měly hodnotu a její pochopení blíže specifikovat. Modely hodnoty lze rozdělit do čtyř kategorií:

- modely složek hodnoty,
- modely prostředek – cíl,
- modely utilitářské nebo založené na poměru zisk – náklady,
- kombinované modely (Lošťáková, 2009).

#### 1.3.1 Modely složek hodnoty

Základním předpokladem modelu založeného na složkách hodnoty je, že hodnota pro zákazníka se skládá ze základních elementů hodnoty (Lošťáková, 2009). Nejznámějším modelem založeným na tomto principu je Kanův model. Ten umožňuje identifikovat faktory, které jsou pro zákazníka důležité při rozhodování v jeho nákupním procesu. Tyto faktory lze rozdělit na základní, prováděcí a zpříjemňující (Khalifa, 2004).



Obr. 2 – Kanon model hodnoty pro zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování podle Tana a Pawitrové (2001)

Z Kanova modelu, na obrázku 2, jsou zřejmé čtyři osy kvadrantu, které představují zákaznickou spokojenost či nespokojenost a splnění či nesplnění jeho požadavků. **Základní faktory** představují vlastnosti produktu, které musí splnit základní požadavky zákazníka. Pokud by nebyly tyto atributy splněny, zákazník by byl s produktem nespokojen. **Prováděcí faktory** nejsou pro spokojenost zákazníka nezbytné, nemusí být splněny, ale zpravidla jejich splnění přináší zákazníkovi větší spokojenost. Vyjadřuje je přímka procházející středem kvadrantů, která značí vysokou spokojenost při splnění zákaznických požadavků. **Zpříjemňující faktory** jsou vyjádřením přínosů, které zákazníka mile překvapí, zvýší jeho spokojenost, pokud jsou splněny. Jsou však zákazníkem neočekávané, tudíž pokud splněny nejsou, nevedou ke snížení jeho spokojenosti.

V průběhu času očekávání zákazníků rostou. Prováděcí a zpříjemňující faktory se pro zákazníka stanou samozřejmostí (základními faktory) a firmy tak ztratí svou konkurenční výhodu i prostředek diferenciací vůči konkurenci (Khalifa, 2004). V rámci firmy tak nezbyvá nic jiného, než neustále vyvíjet produkty s lepšími nebo nadstandardními vlastnostmi a službami, které přinesou zákazníkovi nové výhody.

### 1.3.2 Modely prostředek – cíl

Model prostředek – cíl vychází z předpokladu, že zákazníci používají produkty a služby k tomu, aby si splnili své cíle. Prostředkem se v tomto modelu rozumí nakoupený produkt a za cíl je považována osobní hodnota zákazníka, které přiřazuje určitou důležitost. Tato teorie se snaží vysvětlit, jak dokáže výběr produktu dosáhnout požadovaného stavu uspokojení potřeb zákazníka (Lošťáková, 2009). Model dále umožňuje vysvětlit, proč zákazník připisuje různou váhu jednotlivým pozitivním faktorům při hodnocení produktu nebo služeb, ale nezahrnuje faktor nákladů a úsilí, které musí vynaložit při získání, užívání nebo spotřebě produktu (Khalifa, 2004).

### 1.3.3 Modely založené na poměru zisk – náklady

Tento model chápe hodnotu jako rozdíl mezi zákazníkem vnímaným ziskem a zákazníkem vnímaným náklady (Lošťáková, 2009). V modelech založených na poměru zisk – náklady jsou zisky tvořeny hmatatelnými a nehmatatelnými atributy produktu. Náklady nezahrnují jenom cenu, ale i nepeněžní faktory jako je čas, úsilí potřebné k získání a použití produktu (Zeithamlová, 1988). Tento model tak vychází ze základních definic hodnoty pro zákazníka, neboť právě v nich je definována hodnota jako rozdíl mezi výhodami z produktu a náklady na něj vynaložených.

### 1.3.4 Kombinované modely

Předchozí modely jsou považovány za nekompletní, a proto mají určitá omezení ve vysvětlení konceptu hodnoty pro zákazníka. Každý z nich se podle Khalify (2004) zaměřuje na určité dimenze a věnuje malou pozornost ostatním. Dále zmiňuje, že existují minimálně tři doplňující pohledy na hodnotu zákazníka. Jsou jimi: **model směnné hodnoty** (v podstatě model dát – vzít nebo model zisk – náklady), **model tvorby hodnoty** (považující aspekt vztahu buď za jednoduchou transakci, nebo za opravdovou interakci) a **model dynamiky hodnoty pro zákazníka**, jež odráží dynamiku toho, jak zákazníci hodnotí celkovou nabídku dodavatele ve vztahu k osobním potřebám. Tyto tři modely spolu vzájemně souvisejí a doplňují se (Khalifa, 2004).

Příkladem kombinovaného modelu je „5P model“ Simové (2007), který byl navržen speciálně pro oblast služeb. Navrhovaný model zahrnuje dimenze:

- **služba** - funkční hodnota služby spojená s užitekem a užíváním služby ve vztahu k její kvalitě a dalším atributům,
- **prostředí** - funkční hodnota místa nákupu, atributy prostředí,
- **personál** - funkční hodnota personálu, osobní kontakt, jednání a přístup,
- **proces nákupu** - funkční hodnota pořízení služby, faktory podmiňující nákup: cena, reklama, image apod.,
- **pocity** - afektivní dimenze, která zahrnuje emotivní složku spojenou s nakupováním i užíváním služby – postoje, pocity, emoce zákazníka – a sociální složku v podobě společenského přínosu získaného z užívání služby, obvykle spojeného s postavením ve společnosti, s vlastní image i vnímáním ostatními členy společnosti (Simová, 2007).

## 1.4 Vymezení vztahů

Hodnota pro zákazníka je někdy nesprávně pokládána do rovnosti se spokojeností nebo kvalitou. Jak spokojenost, tak i kvalita jsou ale pouze složkami hodnoty, jsou jen její částí. Jistě však existují tací zákazníci, kteří si kupují produkty pouze na základě kvality, bez ohledu na ostatní přínosy a náklady.

Hodnota je považována za ústřední marketingový koncept. Primárně je vnímána jako kombinace kvality, služeb a ceny, proto je o ní hovořeno jako o triádě hodnoty pro zákazníka. Obecně vnímání hodnoty roste s kvalitou produktů a služeb, ale klesá s výší ceny (Kotler a Keller, 2013).

O tom, jaký je vztah mezi hodnotou pro zákazníka a prvky kvality, spokojenosti a loajality bude pojednáno dále v této kapitole.

### 1.4.1 Kvalita

Kvalita je nepostradatelnou součástí produktu, která napomáhá k budování hodnoty pro zákazníka. Je to jeden z nejvýznamnějších faktorů, kterým zákazníci vnímají hodnotu. Lze říci, že pokud zákazník vidí v produktu nebo službě kvalitu, vnímá samotnou hodnotu mnohem více. S tím souhlasí i Kotler a Keller (2013), kteří vidí v kvalitě jednoznačný klíč k tvorbě hodnoty a spokojenosti zákazníků. Podle jejich názoru je kvalita souhrnem prvků a vlastností, které vytvářejí schopnost uspokojit zákazníkovi potřeby. Z toho lze soudit,

že kvalita se vyskytuje pouze na straně příjmů, výhod. Je to něco, co s koupí produktu nebo služby zákazník získá, zatímco hodnota je rozdíl mezi těmito příjmy (kvalitou) a náklady, které musí zákazník na jejich dosažení vynaložit.

Hodnota se liší od kvality dvěma způsoby. Zaprvé, hodnota je více individualistická a osobní než kvalita a proto je konceptem vyšší úrovně. Zadruhé, hodnota zahrnuje kompromis mezi složkami poskytnutými a získanými. Vnímanou kvalitu lze definovat jako úsudek spotřebitele o celkové dokonalosti nebo nadřazenosti produktu. Vnímaná kvalita se liší od objektivní nebo skutečné kvality spíše vyšší úrovní abstrakce. Pojem objektivní kvalita pak označuje měřitelnou a ověřitelnou nadřazenost nad některým předem stanoveným ideálním standardem (Zeithamlová, 1998).

Stejně vidí kvalitu i Grönroos (1984), podle kterého je vnímaná kvalita dané služby výsledkem procesu hodnocení, kdy spotřebitel porovnává svá očekávání se službou, kterou obdržel. Staví tedy vnímanou kvalitu služby proti té očekávané. Kvalita má podle něj dvě základní složky – technickou a funkční. To, co spotřebitel dostane jako výsledek jeho interakce s prodejcem je technická dimenze. Spotřebitel je však také ovlivněn tím, jakou cestou je mu technická kvalita doručena. To vyjadřuje funkční dimenze kvality. Ta je hodnocena subjektivněji zejména z toho důvodu, že zákazníkova očekávání kvality služeb ovlivňují například tradice, ideologie, zkušenosti známých nebo tradiční marketingové aktivity jako reklama, cena a PR (Grönroos, 1984).

Obecně lze kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, sloučit do pěti širších pojmů konceptu:

- **hmotné prvky** – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby,
- **spolehlivost** – přesnost výkonu služby, naplnění užitku, dostupnost služby,
- **schopnost reakce** – schopnost a pohotovost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita,
- **jistota** – schopnosti a znalosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost procesu poskytnutí služby,
- **empatie, pochopení** – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace (Vašítková, 2014).



Tento obecný koncept vychází z modelu SERVQUAL, který je považován za nejznámější v procesu měření kvality služeb, jež vyvinuli autoři Parasuraman, Zeithamlová a Berry v roce 1985. Model SERVQUAL vyjadřuje rozpor mezi zákaznickovou představou a očekáváním při poskytnutí služeb. Je založen na modelu mezer, které zákazník v procesu poskytnutí služby vnímá. Postupem času dostal model několika změn. Modifikovaný model z roku 1988 se skládá z pěti dimenzí, podle kterých spotřebitelé hodnotí kvalitu služeb. Těmito dimenzemi jsou spolehlivost, jistota, hmotné zajištění, empatie a odpovědný přístup (Červová, 2013).

Samotné hodnocení kvality probíhá následovně. Nejprve je zákazník, před poskytnutím služby, požádán, aby na příslušné škále uvedl, jakou úroveň příslušné vlastnosti služby očekává. Následně uvede, v jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Vlastnosti lze vážit podle důležitosti, které jim zákazník přikládá. Nastat mohou tři případy:

1. způsob poskytnutí služby se shoduje s očekáváním zákazníků,
2. očekávání kvality poskytnuté služby bylo vyšší než kvalita obdržené služby,
3. hodnocení poskytnuté služby převýšilo očekávání (Vašítková, 2014).

Vnímaná kvalita služeb zákazníkem je považována za kognitivní proces, který ovlivňuje spokojenost zákazníka po emoční stránce (Hapsari, Clemes a Dean, 2015).

Vašítková (2014, s. 198) vidí v kvalitě důležitost: „*Význam kvality služeb neustále roste s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují.*“ Proto je důležité dbát na kvalitu produktů a služeb a jejich správnou prezentaci zákazníkům. Kvalita totiž přechází ve spokojenost, která přechází v loajalitu.

## 1.4.2 Spokojenost

Oliver (2009) vymezuje spokojenost jako reakci spotřebitele na splnění. Dle něj je to posouzení, že služba poskytla (nebo poskytuje) potěšující úroveň vztahující se ke spotřebě. Oliverova definice je významná hned ze dvou důvodů. **Zaprvé**, pozornost je zaměřena na spotřebitele, ne na zákazníka. Obecně spotřebitel produkt (službu) používá, zatímco zákazník za daný produkt platí, ale nemusí být spotřebitelem. Je tedy třeba si uvědomit, že koncept spokojenosti zákazníka je spíše o spokojenosti spotřebitele než

nakupujícího. **Zadruhé** je spokojenost vyjádřena jako pocit, který je krátkodobý a může se kdykoliv změnit. Spočívá v mysli uživatele a je odlišný od pozorovatelného chování, jako je výběr produktu, stížnosti a opakovaný nákup (Oliver, 2009).

Spokojenost, stejně jako hodnota, vyjadřuje subjektivní pocit z posouzení daného produktu nebo služby. Hodnota je výsledkem porovnání přínosů a nákladů, které pořízení daného produktu zákazníkovi přináší. Kotler a Keller (2013) pak obecně definují spokojenost jako pocit potěšení nebo zklamání, který vychází z porovnání skutečného výkonu (nebo výsledku) s jeho očekáváním.

Hodnota je tedy nadřazenou funkcí spokojenosti. Vytváření hodnoty zákazníka zvyšuje spokojenost a zážitek zákazníka (Mahajan, 2016). Vnímaná hodnota hraje zprostředkující roli mezi kvalitou služeb a spokojeností zákazníků. To znamená, že spokojenost závisí nejen na kvalitě služeb, ale také na vztahu mezi tím, co zákazníci obětovali ve srovnání s tím, co dostali (Hapsari, Clemes a Dean, 2015).

Ačkoliv spolu koncepty hodnoty pro zákazníka a spokojenosti úzce souvisí, nejsou stejné. Jak už bylo zmíněno, oba koncepty spojuje to, že jsou výsledkem relativních úsudků a porovnání přínosů a nákladů. Rozdíl spočívá v tom, že hodnota pro zákazníka je spojována se všemi fázemi kupního procesu včetně předkupní, zatímco spokojenost zákazníka je zejména výsledkem fáze kupní a fáze užití (Lošťáková, 2009).

Stejný názor mají na vztah mezi hodnotou a spokojeností Woodruff a Gardial (1996). Spokojenost zákazníka je jeho pozitivní nebo negativní pocit vzhledem k hodnotě, kterou obdržel jako výsledek využití nabídky podniku. Zkráceně hodnota zákazníka vypovídá podniku „co má dělat“, zatímco spokojenost říká „jaké to bylo“. Rozdíl mezi těmito dvěma koncepty vyplývá i z hlediska časového. Spokojenost je pojmem pro hodnocení, které probíhá během spotřeby nebo po ní. Zatímco hodnota se může vztahovat k předcházejícímu vztahu mezi produktem a zákazníkem a nepatří k mirám, které jsou zjišťovány výhradně po spotřebě (Woodruff a Gardial, 1996).

Hodnocení spokojenosti, jakožto porovnání vnímaného výkonu s očekávaným, může dosáhnout následujících výsledných stavů. Pokud výkon zaostane za očekáváním, zákazník je nespokojen. Pokud očekávání naplní, je spokojen a pokud očekávání dokonce předčí, je potěšen (Kotler a Keller, 2013).

Nespokojení zákazníci nejen, že změní dodavatele a přejdou ke konkurenci, ale také mohou svou nespokojenost šířit dál. To dokládá i Best (2005), který tvrdí, že nespokojení zákazníci si na výrobce stěžují a nenechají si svůj názor pouze pro sebe. Řada studií ukázala, že ze 100 nespokojených zákazníků si jdou přímo stěžovat podniku pouze čtyři. Ze zbylých 96 nespokojených zákazníků, jich 91 přestane nakupovat výrobky podniku. Tito zákazníci bezprostředně podrývají tržní pozici výrobce vzhledem k tomu, že každý nespokojený zákazník řekne o své nespokojenosti dalším 8-10 lidem (Best, 2005).

Podle Kotlera a kol. (2007) vede každý čtvrtý nákup k nespokojenosti zákazníka, ale méně než 5 % z nich si skutečně stěžuje. Většina nespokojených místo stížnosti prostě změní dodavatele.

Ideální stav je tedy takový, že by měl dodavatel produktů nebo služeb vyzývat zákazníky a spotřebitele k vytvoření zpětné vazby. Podnik by měl zjistit, jak jsou jeho zákazníci spokojeni, zda je něco, co by se dalo vylepšit. Spokojenost je totiž důležitá nejen z toho důvodu, že spotřebitel může předat svou kladnou zkušenost s dodavatelem a jeho produktem dál, ale také proto, že spokojenost vede k loajalitě spotřebitelů k dodavateli. S tím souhlasí i Kotler a kol. (2007), který tvrdí, že nadšení zákazníků vytváří emocionální vazbu na produkt nebo službu, a tak přestává jít o pouhou rozumovou úvahu. Tím vzniká loajalita zákazníků.

### **1.4.3 Loajalita**

Loajalitu, podobně jako spokojenosti, je dosahováno při poskytování hodnoty pro zákazníka. Vyšší poskytovaná hodnota v porovnání s konkurencí vede k dlouhodobé spokojenosti a loajalitě. Ta pak vede k vyšším ziskům firmy. Lze tedy stanovit vzájemnou provázanost mezi hodnotou zákazníka a loajalitou.

Detailněji vysvětluje loajalitu Lošťáková (2009), která tvrdí, že vyšší spokojenost zákazníků vede k opakovaným nákupům zákazníků a prodloužení jejich setrvání u podniku. Přitom míra setrvání zákazníků je závislá i na intenzitě konkurenčního prostředí. Jak roste míra setrvání zákazníků, prodlužuje se předpokládaná doba setrvání zákazníků u podniku (Lošťáková, 2009).

Důležitou roli ve vytváření loajalitu mezi zákazníkem a firmou hrají emoce. Emoce v zákazníkovi vyvolává spokojenost s produktem a kvalitou, nákupní prostředí

nebo komunikace s firmou. Zákazník si ukládá veškeré podněty spojené s nákupem a spotřebou produktu nebo služby. Na jejich základě si vytvoří jakýsi obrázek spokojenosti, který v průběhu času dále hodnotí. Každý budoucí nákup produktu a jeho spotřeba zaznamenávají zákaznickou spokojenost. Pokud je zákazník stále spokojený nebo jeho spokojenost dokonce roste, vytváří si k firmě nebo produktu loajální vztah.

Loajalita vyžaduje takový stupeň získání zákazníků, kdy dojde k emocionálnímu přimknutí zákazníků ke značce nebo k podniku. V případě, kdy zákazníci doporučují produkt nebo službu jiným, znamená to, že mají mimořádnou důvěru v hodnotu dodávanou značkou nebo podnikem, který doporučují. Proto je loajalita zákazníků závislá na míře spokojenosti, míře jejich setrvání u podniku a míře jejich ochoty doporučovat produkty nebo služby podniku jiným lidem (Lošťáková, 2009).

## **1.5 Hodnota vnímaná zákazníkem**

Tvorba hodnoty, kterou poskytuje podnik zákazníkovi pomocí produktu nebo služby, by neměla být konečným cílem, o který podnik usiluje. Hodnota by měla soužit zejména jako pomůcka k postupnému dosažení spokojenosti zákazníků, zvýšení prodejů a tržeb a rozšíření výroby na další trhy. Díky správně prezentované hodnotě si zákazníci nakoupí produkty a služby, ocení jejich kvalitu, která v nich vyvolá spokojenost a dlouhodobě povede k loajalitě.

Ve všech směrech je pro firmu výhodnější pracovat na udržení stávajících zákazníků. Měla by se zajímat o jejich potřeby a přání. Měla by naslouchat jejich stížnostem a snažit se problémy vyřešit. Měla by celkově budovat vztah, který se bude postupně vyvíjet od zákaznickovy spokojenosti až po jeho loajalitu k firmě. Tato dlouhá cesta, která v nejlepším případě končí loajálním zákazníkem, však vzniká již na začátku při tvorbě hodnoty. Firma musí prezentovat zákazníkovi hodnotu a kvalitu a musí věřit, že náklady na produkt budou nižší než vnímané užitky a přínosy.

Aby měla hodnota nějaký smysl, musí ji zákazníci správně vnímat a pochopit. A především o to by měly podniky usilovat. To, jak zákazník vnímá hodnotu, ovlivňují zejména dva faktory. Zaprvé je to samotná hodnota, která je zákazníkovi dodána, tedy „co“. Zadruhé je to způsob, jakým je hodnota zákazníkovi komunikována, tedy „jak“. V mnoha případech firma vytvoří hodnotu, která by byla pro zákazníka přínosná, ale už ji

neumějí správně prezentovat. Pak vzniká nedorozumění mezi podnikem a zákazníkem, protože zákazník v produktu nebo službě hodnotu nerozpozná a vybere si konkurenční produkt, který svou hodnotu prezentuje podstatně lépe.

Hodnota je vytvořena, když produkt nebo služba představuje vysokou kvalitu v očích spotřebitelů, jejich vrstevníků a diváků/přihlížejících. Zákazníci vnímají hodnotu na základě toho, jak se cítí ohledně společnosti a jejích produktů a jak to cítí i ostatní spotřebitelé (McFarlane, 2013).

Hlavní faktory, které mají vliv na vnímání hodnoty zákazníka, jsou podle výzkumu Narouziho (2013) image značky, image společnosti, důvěra zaměstnanců, kvalita služeb a náklady. V tomto případě tedy nejde jen o přínosy, které poskytuje samotný produkt nebo služba, ale jde především o emoce spojené s podnikem a jeho značkou. Přínosy, v podobě kvality, a náklady zde mají až druhořadou pozici.

V situaci, kdy je obtížné určit velikost vnímané hodnoty, je prvkem, který ji ovlivňuje především cena. Zákazníci tak považují cenu jako reprezentaci vnímané kvality. Čím vyšší je cena, tím vyšší je kvalita a naopak. Na druhou stranu platí, že pokud je produkt velmi drahý, nemá vysokou vnímanou hodnotu, ale s vysokou vnímanou hodnotou se prodává za vysokou cenu. Účinek komunikace hodnoty je zřejmý v situacích, které vytvářejí skutečnou hodnotu. Při nedostatečné komunikaci hodnoty (i když je hodnota evidentní) nemusí k samotnému nákupu dojít. Pokud je zákazník řádně informován o výhodách, uvědomí si je a je schopen přistoupit na vyšší cenu produktu. Proto je hodnotová komunikace zásadní v situacích, kdy nakupující prochází procesem učení, vytvoří si svůj vlastní názor a postoj k produktu, udělá informovaná rozhodnutí a dojde k tomu, že cena není nejdůležitější prvek (Deac, Dobrina a Girneata, 2016).

Cílem komunikace hodnoty je tedy poskytnout zákazníkovi takové informace o produktu (jeho výhody), které ho přesvědčí o tom, že je cena oprávněná. Obhajoba ceny produktu nebo služby je o to snazší, pokud ho podnik dokonale zná a je si vědom všech jeho výhod.

Jakmile si zákazníci vytvoří souhrnné zhodnocení vnímané hodnoty nabídky, hodnota získává význam ve dvou formách. Zaprvé jako nezbytná podmínka, kterou zákazníci vnímají. Nabídka má pozitivní hodnotu, vnímané výhody musí převažovat nad nežádoucími následky. Zadruhé, jakmile tomu tak je (a za předpokladu, že zákazník má ochotu a prostředky k transakci), posouzení hodnoty jedné nabídky mezi sadou různých

nabídek vyžaduje srovnávací standard. Tímto srovnávacím standardem mohou být souběžné konkurenční nabídky, očekávané nebo minulé zkušenosti (Kumar a Reinartz, 2016).

Deac, Dobrin a Girneata (2016) definují faktory ovlivňující vnímanou hodnotu zákazníka a dělí je na dvě hlavní kategorie:

- **objektivní faktory** - mají přímý dopad na potřeby zákazníka (např. zvýšená produktivita, úspora, spolehlivost, čas),
- **subjektivní faktory** - působí na emoční stránku člověka (např. pohodlí, potěšení, bezpečnost, uspokojení, prestiž).

Jelikož je hodnota vnímána během celého nákupního procesu od nákupního záměru, nákupu, instalace nebo spuštění až po používání a dokonce i opětovný prodej, potřeby zákazníků se během této cesty mění. Celý tento proces je nazýván vodopád potřeb (Mahajan, 2016).

S rozvojem vztahů si zákazník postupně zvykne na zvláštní úroveň služeb, kterou mu dodavatel poskytuje, a nechápe ji už jako něco mimořádného, co souvisí s jeho pozicí preferovaného zákazníka. Dodavatel musí u zákazníka neustále podporovat představu o nákladech a přínosech z méně viditelných aspektů jejich vztahu a pravidelně tak svoji konkurenční výhodu „znovu prodávat“ (Burnett, 2002).

### **1.5.1 Tvorba a zvýšení hodnoty pro zákazníka**

Z předchozího výkladu je zřejmé, že za tvorbou hodnoty stojí podniky, které prodávají své produkty a služby zákazníkům. Hodnota však nevzniká pouze výrobou samotného produktu a jeho vlastnostmi. Do hodnoty se prolíná nejen proces výroby, ale i služby spojené s produktem, nadstandardní služby poskytnuté podnikem a jakékoliv další výhody, které zákazník považuje za součást hodnoty, tudíž mu přinášejí nějaký užitek.

Před samotnou tvorbou hodnoty by si měl podnik ujasnit základní informace, které ví o svém zákazníkovi a jeho nákupních zvyklostech. Proč kupuje produkt? Je s ním zcela spokojený nebo by uvítal nějakou změnu? Co by ho přimělo nakoupit raději u konkurence? Akceptuje stanovenou cenu nebo už je pro něj velmi vysoká? Existuje spousta otázek, které si může podnik položit, aby zjistil bližší informace o vztahu mezi zákazníkem

a produktem. Odpovědi na tyto otázky mohou sloužit jako podklad pro stanovení hodnoty pro zákazníka. Samotný proces stanovení hodnoty je však mnohem komplikovanější a časově náročnější.

Obecný postup, který specifikuje, co by měly firmy primárně zjistit a z čeho by měly vycházet lze popsat následovně. Nejprve by měla firma pochopit koncept hodnoty zákazníka – co zákazník vnímá jako hodnotu a jak se hodnota zákazníka v průběhu času mění. Důležitá je proto jeho zpětná vazba. Podnik musí brát zřetel na to, že lidé nakupují takové produkty nebo služby, které vytvářejí největší hodnotu před konkurenčními nabídkami. Chce-li podnik vytvořit skutečnou hodnotu, musí si uvědomit, co zákazník vnímá jako hodnotu. Musí pochopit, jak se zákazník dívá na produkt konkurence. Zásadní je i zjištění, co je pro zákazníka důležité při jeho nákupu. Je pro něj důležitější cena nebo výhody spojené s produktem? A je podnik dobrý v plnění toho, co zákazník považuje za důležité? Je na základě těchto důležitých faktorů podnik schopen dodat více než konkurence? (Mahajan, 2016). To všechno zajišťuje podklady pro správné tvoření hodnoty a výhod pro zákazníka. Podnik si ale musí uvědomit, že každý zákazník je jiný a hodnota může mít pro každého rozdílný význam. Proto si Kolesar, Van Ryzin a Cutler (1998) myslí, že předností pro vytváření pravé a důležité hodnoty pro zákazníka je schopnost personalizovat poskytování služeb a sdělovat porozumění a znamenitost svým zákazníkům.

Mahajan (2016) dále uvedl několik základních příkladů, které zpravidla vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Může jimi být:

- poskytnutí ceny, díky níž zákazník věří, že získává více, než kolik platí za výhody, které získává, oproti konkurenčním nabídkám,
- snížení ceny nebo zachování stejné ceny a poskytnutí něčeho navíc nad konkurencí (to může být služba, lepší pozornost, doplněk k produktu),
- zajištění toho, aby zákazník mohl nakupovat a platit, jak je jeho zvykem,
- poskytnutí produktu, který funguje tak, jak má (jak jej zákazník vnímá) a je pro zákazníka snadno pochopitelný a použitelný,
- image společnosti, včetně značky a důvěry ve společnost, nebo když zákazník ocení hodnoty společnosti, včetně udržitelnosti.

Zákazník může do hodnoty zahrnout i vlastní komunikaci s podnikem a způsob, jakým s ním komunikuje. Může ocenit například ochotné pracovníky na zákaznické lince, rychlé vyřešení jeho problému nebo sympatické a usměvavé pracovníky na prodejně. Opačné chování velmi často představu o hodnotě snižuje. Obecně lze říci, že zvýšení hodnoty pro zákazníka lze dosáhnout přidáváním užitků, nebo snížením nákladů. Ideální je pak kombinace obou možností.

V oblasti marketingu, konkrétně tvorby hodnoty pro zákazníka, se začal používat pojem hodnotový řetězec. Ten je primárním nástrojem pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Cílem vytvoření správné hodnoty pro zákazníka je především vytvoření a pochopení tohoto hodnotového řetězce (Kotler a kol., 2007).

Hodnotový řetězec byl tématem několika různých autorů v čele s Porterem. Jejich názory se lišili jak do definice, tak do stanovení aktivit, kterými by firma měla na zvyšování hodnoty cílit. Kotler a kol. (2007) stanovil hodnotový řetězec, který rozděluje firmu na devět typů aktivit vytvářejících hodnotu. Tyto aktivity lze rozdělit na pět primárních a čtyři podpůrné aktivity. Jsou jimi:

1. Logistika na vstupu
2. Provoz
3. Logistika na výstupu
4. Marketing a prodej
5. Služby
6. Infrastruktura společnosti
7. Řízení lidských zdrojů
8. Vývoj technologií
9. Nákup

Primární aktivity podle Kotlera a kol. (2007) zahrnují souslednost vstupu materiálu do podnikání, jejich zpracování, vyslání ven, uvedení na trh a obsluhu. Doplňující aktivity se pak váží ke každé z těchto primárních aktivit. Jak je z uvedených aktivit zřejmé, nejedná se pouze o přiřazení vlastností a služeb jednotlivému produktu, který by měl předávat zákazníkovi hodnotu. Jde o systematický proces několika činností v rámci celé firmy, na kterém by se měli podílet všichni zaměstnanci. Kotler a Keller (2013) uvádějí tři fáze, jak vytvořit a poskytnout hodnotu pro zákazníka. Jsou jimi:



1. volba hodnoty – segmentace trhu, výběr vhodného cíle, vymezení pozice produktu vůči konkurenci,
2. poskytování hodnoty – určení konkrétních vlastností výrobku, ceny a způsobu distribuce,
3. komunikace hodnoty – pomocí internetu, reklamy a dalších komunikačních nástrojů propagujících výrobek a oznamující jeho existenci.

V první fázi se podnik zaměřuje na vybudování pozice na trhu. Analyzuje konkurenci a její činnost, definuje si vlastní cílové skupiny a především si stanoví svou vlastní misi a vizi. Ačkoliv není v této fázi ještě na hodnotu nikterak pohlíženo, veškerá firemní rozhodnutí a činnosti vytváří základ pro hodnotu do druhé fáze. V druhé fázi se již pracuje s hlavním faktorem poskytujícím hodnotu, tedy s produktem nebo službou. Řeší se zde pomocí, čeho a jakým způsobem by měl produkt uspokojit základní potřeby, pro které je vyroben. Řeší se jeho základní vlastnosti a podpůrné služby produktu, jeho cena a cesta, kterou podnikne od dokončení výroby k zákazníkovi. Třetí fáze už vyjadřuje komunikaci hodnoty zákazníkům skrze produkt. Jde o prezentaci produktu, jeho výhod a cen v porovnání s konkurenčními produkty. Tato fáze je pro předání hodnoty zákazníkům nejdůležitější. Pokud má firma skvělý výrobek, jehož hodnota je nedostatečně prezentována, může být o něj menší zájem než o produkt s nižší hodnotou, která je však zákazníkovi prezentována kvalitněji.

V některých případech nemusí být hodnota připadající k produktu vůbec prezentována a stejně je o produkt velký zájem. To bývá zapříčiněno zejména značkou nebo hodnotou samotné firmy. Mnoho firem prezentuje svou výrobu jako ekologickou, přírodní nebo zaměřenou na kvalitu. To samo o sobě vyvolává v zákaznících zvyšování hodnoty. Pro tyto účely provádí manažeři analýzu hodnoty ve snaze odhalit přednosti a slabiny společnosti ve vztahu ke konkurentům. Jednotlivými kroky takové analýzy bývají:

- identifikace hlavních vlastností a přínosů, kterých si zákazníci cení,
- zhodnocení kvantitativního významu různých vlastností a přínosů,
- zhodnocení výkonu společnosti a jejích konkurentů v oblastech klíčových pro zákazníky a jejich srovnání s vnímanou důležitostí,
- zkoumání, jak zákazníci určitého segmentu hodnotí výkon společnosti v porovnání s určitým hlavním konkurentem po jednotlivých vlastnostech a přínosech,
- monitorování hodnoty pro zákazníka v průběhu času (Kotler a Keller, 2013).

V jádru dobrého systému poskytování hodnoty stojí řada klíčových podnikových procesů pomáhajících poskytovat výraznou hodnotu pro zákazníky (Kotler a Keller, 2013). To, že zákazník získává hodnotu, však není výhoda pouze pro něj, nýbrž i pro samotnou společnost. Čím více jsou zákazníci spokojeni s produkty, které jim přináší co největší hodnotu, tím více mají zájem spotřebovávat produkty i nadále. Podle Burnetta (2002) mají přínosy, které tvoří hodnotu vnímanou zákazníkem, vliv na zvyšování hrubého zisku firmy tím, že:

- zvyšují výkonnost,
- zvyšují objem prodeje,
- snižují provozní náklady,
- snižují potřebu provozního kapitálu,
- snižují riziko.

Současně snižují investiční náklady na produkt v průběhu jeho životního cyklu tím, že:

- snižují nákupní ceny,
- snižují náklady na instalace a nastavení,
- snižují náklady na údržbu,
- snižují náklady na financování,
- snižují náklady na likvidaci (Burnett, 2002).

To, jakou hodnotu přisuzuje zákazník určité funkci, určuje akceptovatelnou úroveň nákladů, která je povolena pro vytvoření dané funkce. Proto je úkolem je sladit náklady a užitnou hodnotu pro zákazníka (Burnett, 2002). Mělo by tedy dojít ke kompromisu mezi tím, co zvyšuje hodnotu pro zákazníka (například snížení kupní ceny se stejnou kvalitou produktu) a cílem společnosti (maximalizací zisku nebo obratu).

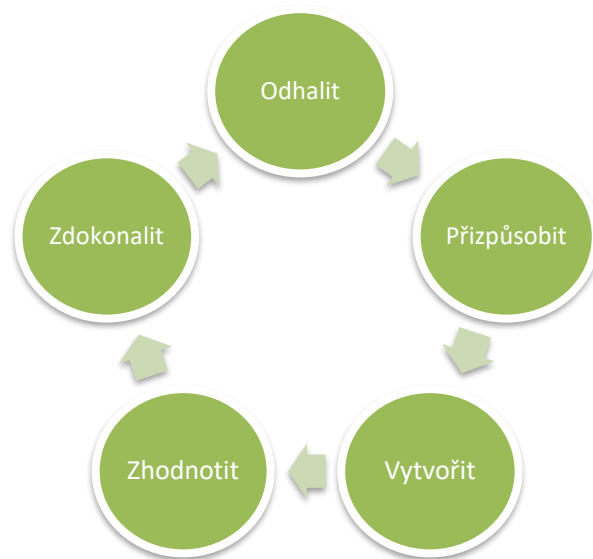
## **1.5.2 Hodnotový management**

Firmy, které berou tvorbu hodnoty pro zákazníka opravdu vážně a chtějí dosáhnout zlepšení, mohou využít konceptu hodnotového managementu. Ten podle Lošťákové (2009) představuje dynamický proces vytváření, poskytování a zdokonalování hodnoty pro zákazníka. Jedná se dle jejího názoru o aktivity celé firmy i jednotlivých zaměstnanců, kteří se podílejí na zdokonalování podnikových procesů, zlepšení porozumění zákazníkům a vybudování nových praktik pro tvorbu hodnoty. Hodnotový management je tvořen pěti

fázemi, které by měl podnik zaujímat při tvorbě a rozvoji hodnoty pro zákazníka. Těmito fázemi jsou:

1. odhalení – porozumět zákazníkovi,
2. přizpůsobení – přizpůsobit nabídku a systém péče zákazníkovi,
3. vytvoření – vytvořit hodnotu pro zákazníka,
4. zhodnocení – získat zákaznickou odezvu,
5. zdokonalení – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka (DeBonis, Allen a Balinski, 2003).

Fáze hodnotového managementu na sebe navazují a vytváří ucelený cyklus, který se neustále opakuje, viz obrázek 3 (str. 36). Do cyklu tak lze vkročit v jakékoliv fázi hodnotového managementu. Aby byl hodnotový management funkční, měl by se opírat o několik základních principů (Kordupleski a Simpson, 2003). **Hodnota pro zákazníka by měla být na prvním místě.** To je základní princip podnikání a nejdůležitější koncept, který by měli chápat a dodržovat všichni zaměstnanci v podniku. Proto musí být zákazníkům poskytována reálná hodnota, namísto slibů, která je vyšší než nabízená hodnota konkurence, ale stále je pro podnik výhodná. Platí tedy **princip výnosnosti díky poskytované hodnotě.** Ačkoliv mohou být hodnotová očekávání každého zákazníka jiná, podnik by je měl uspokojovat lépe než konkurence. Musí tedy dbát na **vytváření mimořádné hodnoty.** K tomu je však nutné, aby byl podnik schopen **permanentně zdokonalovat hodnotu pro zákazníka.** Cílem je vychovat pracovníky tak, aby byli schopni při změnách na trhu hodnotu pro zákazníka rozpoznat a dokázali ji v rychlosti vytvořit a poskytnout. Posledním principem je **harmonizace činností a procesů v podniku na základě potřeb a požadavků zákazníků.** Tím je neustálé sledování, změny vnímané hodnoty jednotlivých zákazníků nebo celých segmentů a uspokojovat ji lépe, než konkurence (Kordupleski a Simpson, 2003).



*Obr. 3 – Fáze hodnotového managementu*

Zdroj: vlastní zpracování podle Lošťákové (2009)

**Fáze odhalení** je zjištěním základních potřeb a přání zákazníka. Jakou mají představu o nákupu produktu nebo služby, co by měl splňovat a co od něj očekávají. Kromě toho je podstatné i zjištění neuvědomělých potřeb zákazníků. Co by zvýšilo zájem a spokojenost s budoucím nákupem. Důležité je rozpoznat rozdíly mezi jednotlivými zákazníky, v čem se liší a v čem jsou stejní. Jedná se o celkové porozumění zákazníkovi. Lošťáková (2009) uvedla pět základních dovedností, které by měl podnik aplikovat při odhalování potřeb zákazníků:

1. Definování a mapování trhu – identifikace zákazníků a jejich potřeb, vnímání nákupů a spotřebního chování, pochopení hlavních předpokladů nákupního rozhodování.
2. Porozumění hodnotovým očekáváním zákazníků – odhalení užitků, které zákazníci potřebují uspokojit, pochopení, čím jsou zákazníci ovlivněni v utváření hodnoty a co je pro jejich uspokojení důležité.
3. Rozdělení zákazníků do segmentů trhu a určení jejich profilu – seskupení zákazníků do skupin s podobnými profily hodnoty.
4. Zhodnocení konkurenční pozice v očích zákazníků – zjištění, jak zákazníci vnímají hodnotu nabídky podniku oproti konkurenci.
5. Hodnocení jednotlivých segmentů trhu a jejich výběr – zhodnocení, zda je podnik schopen uspokojit potřeby určitých skupin segmentu tak, aby to bylo pro podnik stále optimální a přineslo mu to vysokou celoživotní hodnotu.

**Fáze přizpůsobení se** zákazníkovi zahrnuje pět hlavních kroků (De Bonis, Allen a Balinski, 2003):

1. Definice marketingové strategie pro cílové trhy – cílem je vytyčit strategii pro každý segment zákazníků tak, aby jim přinášela jedinečnou hodnotu.
2. Vytvoření jedinečné nabídky – spojení prvků produktu, vlastností, služeb a péče v nabídku, která povede k přimknutí zákazníka k produktu a značce.
3. Vytvoření vhodného organizačního uspořádání – seskupení lidí a procesů uvnitř podniku tak, aby docházelo ke konkurenceschopné a efektivní obsluze skupin segmentu a využívalo se příležitostí na trhu.
4. Definice klíčových ukazatelů výkonnosti – stanovení měřítek a parametrů hodnotících dodávanou hodnotu zákazníkovi (např. spokojenost zákazníků s kvalitou a se způsobem dodávky, udržení a loajalita zákazníků).
5. Komunikace uvnitř i vně podniku – ztotožnění se se zvolenou marketingovou strategií mezi všemi pracovníky v podniku, kteří se podílejí na vytváření a dodání hodnoty zákazníkovi, stejně tak i ztotožnění se v rámci hodnotového segmentu zákazníků.

Třetí fází je **vytvoření hodnoty pro zákazníka**. Ta vzniká, jakmile jsou se zákazníkem sjednány podmínky vzájemného obchodu a postupně dochází k předání produktu a jeho hodnoty. Tato fáze vyžaduje čtyři kroky (DeBonis, Allen a Balinski, 2003 s doplněním Lošťákové, 2009):

1. Vytvoření podnikové kultury podporující vytvoření a dodání žádoucí hodnoty pro zákazníky – vytvoření podmínek v podniku, kdy se jeho pracovníci spojí při vytváření a dodávání hodnoty pro zákazníky.
2. Plánování a přizpůsobení činností pro dodání zvláštní hodnoty pro zákazníky – proces zdokonalování nabídky podle potřeb zákazníků tak, aby její hodnota byla vyšší, než nabízí konkurence (například porozumění zákazníkům, ztotožnění se s jejich potřebami, dodání hodnotné nabídky, hodnocení spokojenosti).
3. Investice do vhodné infrastruktury – vhodné informační a distribuční zázemí pro vytváření a dodávání výrobků a služeb poskytujících hodnotu zákazníkům.
4. Dodání hodnoty pro zákazníky účinným a nákladově efektivním způsobem – vytvoření integrovaného logistického systému, který se opírá o moderní systémy péče o trh.

Čtvrtou fází je **zhodnocení** neboli získání zákaznické odezvy. Důvod, proč podnik své zákazníky získal nebo naopak nezískal, by měl být zkoumán a vyhodnocen pro zlepšení výsledků při získávání nových zákazníků. Zpětná vazba od zákazníků je důležitou formou získání informací o poskytované hodnotě, která buď očekáváním zákazníka odpovídá, nebo neodpovídá. Tato fáze zahrnuje pět akcí (DeBonis, Allen a Balinski 2003 s doplněním Lošťákové 2009):

1. Sledování získaných a ztracených zákazníků – přesné zjišťování příčin získání nebo ztráty zákazníků a na základě toho přijímat opatření.
2. Aktivní získávání zpětné vazby od zákazníků – výzkum spokojenosti a případné neúplné spokojenosti, sledování reklamací a způsobu jejich vyřízení.
3. Řešení připomínek zákazníků a námětů na zdokonalení nabídky služeb – snaha o co nejlepší vyřešení stížností ve prospěch zákazníka.
4. Výzkum a hodnocení vnímané hodnoty pro zákazníky ve srovnání s konkurencí – změřit úroveň spokojenosti a vnímané hodnoty výrobků či služeb ve srovnání s konkurencí.
5. Zhodnocení výsledků všech předchozích analýz s cílem odhalit mezery v nabídce a možnosti zvýšení hodnoty pro zákazníky – dynamické plánování a kontrola umožňuje podniku pružně reagovat na změny potřeb a očekávání zákazníků.

Fáze **zdokonalení** vyjadřuje změření a zlepšení hodnoty pro zákazníka. Zjištěné nedostatky je nutné co nejrychleji a co nejlépe zlepšit. Řešení je návrat k fázi odhalení a navržení, jak nabídku zákazníkům upravit a zlepšit. Tato fáze vyžaduje následující činnosti (DeBonis, Allen a Balinski, 2003 s doplněním Lošťákové, 2009):

1. Rozkrytí mezer v uspokojení zákazníků a rychlé přijetí opatření – všimnout si mezer a okamžitých příležitostí, přepracovat hodnotový závazek k zákazníkům a ten splnit.
2. Změny v produkčním systému podniku potřebné pro zdokonalení nabídky – změnit způsob kontaktů a práce s trhem, ale i upravit výrobní a dodavatelský systém podle potřeb zákazníků.
3. Realizace změn v nabídce a systému péče o trh a monitorování jejich vnímání ze strany zákazníků – sledování vnímané hodnoty z pohledu zákazníků vede k hlubšímu pochopení jejich současných potřeb, ale i k předvídání potřeb budoucích a prohlubování vztahů.

## 2 Digitální agentura Dogfish

Pro potřeby diplomové práce je následná praktická část aplikována na podnikatelskou činnost Davida Zbytovského, resp. jeho agenturu Dogfish. Nejprve je představena základní charakteristika činnosti a stručná historie, která popisuje jejich první kroky. Následuje popis hlavních služeb, které agentura svým zákazníkům nabízí. Představena je i stručná charakteristika zákazníků a konkurentů. Další část znázorňuje image, kde hraje důležitou roli logo a název, webová prezentace nebo komunikace na sociálních sítích. Následuje stručná analýza vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěchy a neúspěchy agentury. Poslední částí je zhodnocení současného přístupu k hodnotě pro zákazníka.

### 2.1 Charakteristika podnikatelské činnosti

Analyzovaným subjektem pro potřeby diplomové práce je živnostník David Zbytovský, který svou činnost prezentuje pod názvem digitální agentury Dogfish. Tento název není zaevidovaný v živnostenském rejstříku a je používán čistě jako pracovní název pro snadnější identifikaci na trhu. V současnosti je název Dogfish již známým pojmem mezi marketingovými agenturami zejména v Jablonci nad Nisou a Liberci. Ačkoliv David Zbytovský nikdy agenturu nezaložil jako společnost, několikrát tuto možnost zvažoval a zvažuje ji i nyní. Důvodem je především lepší postavení společnosti v očích potenciálních zákazníků. Pro zjednodušení bude dále v této práci o subjektu hovořeno jako o digitální agentuře Dogfish. Základní údaje o podnikatelské činnosti Davida Zbytovského představuje tabulka 1.

Tab. 1 – Základní údaje o podnikatelském subjektu

<b>IČO:</b>	72695641
<b>Obchodní firma:</b>	David Zbytovský
<b>Statistická právní forma:</b>	101 – Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
<b>Datum vzniku:</b>	20. 5. 2002
<b>Sídlo</b>	466 01 Jablonec nad Nisou, Liliová 1044/15

Zdroj: vlastní zpracování podle ARES (2021)

David Zbytovský započal svou podnikatelskou činnost v roce 2002, jako absolvent soukromé školy výpočetní techniky v Praze. V té době se začal věnovat technologii Flash a vytvořil pro své zákazníky první webové stránky. Od roku 2005 spolupracoval

s grafikem Davidem Maturou. V jejich myšlenkách se zrodil nápad nevystupovat pouze pod svým jménem, ale pod názvem agentury. David Matura přišel s názvem „Dogfish“, který od té doby společně používali. Jejich spolupráce však trvala pouze půl roku. Po oslovení tehdejší agenturou Euro RSCG (dnes HAVAS) začal David Zbytovský dodávat online bannery tvořené ve Flashi do nadnárodních společností. Toto období mu kromě nových zakázek a zkušeností přineslo i nové členy do svého týmu. V roce 2011 se od agentury Euro RSCG postupně osamostatnil a se svým týmem tvořil projekty pro vlastní zákazníky. Hlavním důvodem bylo zjištění, že se dá práce prodat za mnohem vyšší částku napřímo, než by získal jako subdodavatel. Navíc nebylo možné si vytvořené projekty vložit do svých referencí. David Zbytovský se proto rozhodl vybudovat vlastní agenturu. V dalších letech se díky spolupráci s novými zákazníky dostal k tvoření webových stránek v redakčním systému WordPress, vznikly první e-shopy a v roce 2015 dokonce vlastní redakční systém Dogfish CMS. Během této doby se obměnil i tým kolem Davida Zbytovského. Schopnosti grafika Matta Mitacka a programátora Stanislava Horvátha posunuly tvorbu agentury Dogfish na vyšší úroveň. Nyní pracuje agentura Dogfish pro menší i větší zákazníky z nejrůznějších odvětví. Přehled všech ekonomických činností znázorňuje tabulka 2.

*Tab. 2 – Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE*

<b>620:</b>	Činnosti v oblasti informačních technologiích
<b>7112:</b>	Inženýrské činnosti a související technické poradenství
<b>73110:</b>	Činnosti reklamních agentur
<b>74100:</b>	Specializované návrhářské činnosti
<b>74200:</b>	Fotografické činnosti
<b>7490:</b>	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.

Zdroj: vlastní zpracování podle ARES (2021)

Konkrétní předmět podnikání a obory činnosti digitální agentury Dogfish jsou znázorněny v tabulce 3.



Tab. 3 – Živnostenská oprávnění

<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Obory činnosti:</b>	Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
	Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
	Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
	Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
	Návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling
	Fotografické služby
<b>Druh živnosti:</b>	Ohlašovací volná

Zdroj: vlastní zpracování podle Registru živnostenského podnikání (2021)

## 2.2 Popis činnosti

Digitální agentura Dogfish se zabývá velkou škálou různých činností primárně v oblasti online, ale i offline marketingu. Jejimi zákazníky jsou převážně drobní podnikatelé a menší, ale i větší společnosti (více o charakteristice zákazníků v kapitole 2.3), kterým agentura pomáhá zejména s prezentací na internetu.

Ačkoliv nabízí agentura svým zákazníkům různé služby (uvedeno dále v této kapitole), obecně se zaměřuje na to, aby její tvorba působila moderně a přehledně, byla uživatelsky přívětivá a jednoduchá, vyznačovala se osobitostí zákazníka, byla unikátní a chytla ho za srdce. Toho se snaží docílit precizním navržením struktury a rozložením, originální grafikou s nejpřesnějšími detaily a bezchybnou technickou stránkou s funkčními prvky. Cílem agentury je vytvářet pro své zákazníky kvalitní obsah, který jim pomůže v dosažení stanovených cílů.

### 2.2.1 Tvorba webových stránek

Tvorba webových stránek je primární činností agentury Dogfish. Ať už se jedná o firemní vizitku nebo produktovou stránku na podporu prodeje, cílem je vždy dosáhnout konverze a z pouhého návštěvníka webové stránky udělat zákazníka. Nejdůležitější roli hraje

důkladné poznání a pochopení zákazníka a jeho činnosti. Agentura musí přesně pochopit, jaký je zákazníkův cíl a čeho by měly nové webové stránky dosáhnout. Je tak důležité znát nejen samotného zákazníka, ale i jeho zákazníky – konečné spotřebitele, kterým je prezentace webu určena.

Nejprve je důležité vymyslet koncept a strukturu nového webu, na kterou je následně tvořen grafický návrh. Do něj se promítá osobitost zákazníka, jeho vizuální styl. Na základě požadavků a potřeb zákazníka agentura vybere redakční systém, ve kterém bude webová stránka tvořena a spravována. Kromě světově nejrozšířenějšího redakčního systému WordPress agentura nabízí i vlastní systém Dogfish CMS jehož je autorem. Ten nabízí nové možnosti, které v jiných redakčních systémech chybí. Jeho velkou výhodou je vytvoření nových modulů na míru pro potřeby zákazníka. Spojení přitažlivé grafiky, úderných textů a interaktivních prvků vdechne novému webu duši. Před i po spuštění webové stránky na ostrou verzi proběhne několik kol kontroly a testování. Pak už jen zbývá webovou stránku představit potenciálním zákazníkům zadavatele.

Ve většině případů je webová stránka nastavena pro potřeby poskytování dat o pohybu na stránce. Implementace Google Analytics poskytne informace o tom, z jakého média se návštěvník na webovou stránku dostane nebo kolik času na ní stráví. Hotjar pak může přímo zachytit pohyby kurzoru uživatele a jeho přechod mezi jednotlivými stránkami. Činnost agentury tak nekončí po spuštění webové stránky, ale pokračuje v tvorbě analýzy návštěvnosti a hodnocení efektivnosti. Na základě těchto dat se dá spuštěný projekt zpětně vyhodnotit.

## **2.2.2 Tvorba e-shopů**

E-shopy jsou druhou položkou na seznamu činností digitální agentury Dogfish. Pokud chtějí být zákazníci přímými vlastníky svého internetového obchodu, nebo už jim nestačí funkce e-shopů v pronájmu (např. Shoptet), nabízí jim agentura řešení pomocí platformy Opencart, která je mezi špičkou na trhu e-commerce. I do této platformy agentura doplňuje vlastní moduly, které posouvají e-shop na vyšší úroveň. Druhou variantou, kterou agentura nabízí, je nejpopulárnější open-source pro tvorbu e-shopů WooCommerce. Je to plugin, který se instaluje do webových stránek tvořených ve WordPressu a poskytuje tak zákazníkovi možnosti skloubení webu a e-shopu v jedno.

Stejně jako při tvorbě webových stránek, má i tvorba e-shopů mnoho specifik. Záleží nejen na samotném obsahu, tedy produktech, ale i na možnostech filtrování a vyhledávání v rámci celého e-shopu. Zde je opravdu důležité zjistit od zákazníka všechny potřebné funkce a možnosti, které se týkají filtrování, dopravy nebo způsobu platby. Kromě toho je důležité znát nejen současný stav, ale i budoucí plány zákazníka. Pokud zákazník plánuje růst, a s ním i počet jeho produktů, musí na to být brán zřetel i při tvorbě e-shopu. V opačném případě by mohl nastat problém v nedostatečné kapacitě, rychlosti načítání nebo by mohl obchod při velkém přílivu nakupujících úplně spadnout. To by následně vyžadovalo další dodatečné náklady na opravy či vylepšení chodu internetového obchodu. Základem je tedy velmi důkladné zmapování současného a budoucího stavu projektu.

### **2.2.3 Grafický design**

Digitální agentura Dogfish nabízí služby grafického designu pro jakékoliv účely. Ať už se jedná o grafický návrh sloužící pro online nebo offline marketing, zákazník vždy dostane to, co potřebuje a co jej vystihuje.

Kromě grafického návrhu webové stránky, landing page nebo e-shopu agentura pro své zákazníky navrhuje například loga, kompletní vizuální komunikaci společnosti, online bannery na webové stránky nebo pro reklamní účely, infografiku, vizitky a firemní předměty, polepy vozidel nebo 3D modely. V mnoha případech agentura zařizuje i tisk samotných materiálů, tudíž zákazník není nucen na každou část služby hledat jiného dodavatele. Díky mnoha kooperujícím partnerům agentura Dogfish zastane vše potřebné a zákazníkovi se dostane až konečného produktu.

### **2.2.4 Video**

Tvorba videí je další z činností agentury Dogfish. Ať už chce zákazník prezentovat svůj výrobek pomocí videa, chce detailně představit svou činnost bez dlouhých vět nebo chce pouze zaujmout návštěvníka webové stránky, agentura Dogfish vytvoří jakékoliv video podle jeho přání.

V dnešní uspěchané době si lidé na internetu mnohem raději pustí krátké a pěkně zpracované video místo toho, aby četli dlouhý a nezajímavý text. Agentura Dogfish nabízí svým zákazníkům tvorbu animovaných i klasických videí, 3D animací produktů a produktových videí nebo video záběry z dronu s následnou postprodukcí.

### **2.2.5 Další služby**

Mimo výše uvedených služeb nabízí agentura svým zákazníkům například tvorbu systémů na míru v podobě různých aplikací a softwarů, konfigurátorů, mobilních aplikací nebo soutěžních systémů. Z marketingových aktivit je to dále tvorba a rozesílka newsletterů, správa sociálních sítí zákazníka a jeho firemních zápisů, online propagace v podobě PPC kampaní a rozšířené služby pro optimalizaci ve vyhledávačích (SEO). Svým zákazníkům také agentura poskytuje webhostingové služby na vlastním serveru a správu domén.

## **2.3 Charakteristika zákazníků**

Jak už je z předchozího výkladu zřejmé, zákazníky agentury Dogfish jsou především obchodní společnosti. Jedná se tedy o vztah B2B (mezi obchodními společnostmi). Ačkoliv je pozice konečných spotřebitelů při poskytování služeb agentury také velmi významná, zejména v pochopení činnosti zákazníka, není tento vztah primární.

Struktura zákazníků digitální agentury Dogfish je velmi široká. Nejčastěji jsou jejími zákazníky malé a střední podniky z nejrůznějších odvětví; kovovýroba, výroba strojů a zařízení, stavebnictví, chemie, pohostinství a ubytování, poskytování energií, výroba skla a bižuterie, osobní služby nebo zábava, sport a životní styl. Tento výčet je však mnohem širší. Nabízí opravdu velké spektrum zákazníků z různých oblastí a předmětu podnikání. Zákazníky agentury nejsou pouze výrobní a obchodní společnosti, jsou jimi i neziskové organizace v podobě spolků nebo příspěvkových organizací. Mimo tyto společnosti jsou zákazníky i fyzické osoby nabízející například poradenské služby nebo služby v oblasti péče a zdraví.

Vzhledem k tomu, že se agentura považuje za specialistu na online marketingové služby a svůj výstup chce prezentovat především kvalitou, je zřejmé, že cena služeb se nebude pohybovat v řádech jednotek tisíců. Pro své zákazníky se vždy snaží odvést co nejlepší práci, která je ale také náležitě ohodnocena. Proto potenciální zákazníci, kteří požadují nejlevnější variantu a mají na svůj projekt připraveny velmi malé prostředky, zpravidla odmítá. Její velmi dobrou schopností je totiž odhadnout, kdo její práci ocení a komu vzájemná spolupráce pomůže projekt posunout někam dál. Agentura se chce svojí tvorbou chlubit, chce dělat na projektech, které ji budou bavit a na kterých může ukázat své schopnosti.

## 2.4 Charakteristika konkurence

Obecně je konkurence v tak perspektivním oboru, jako je marketing, velmi vysoká. To platí i o konkurenci mezi agenturami specializujícími se na online marketingové aktivity. Na trhu figurují agentury, které se zaměřují třeba jen na online činnosti, ale také větší agentury s více odděleními orientovanými na různé služby v oblasti marketingu.

Jelikož zákazník zpravidla osloví více agentur do výběrového řízení pro svůj projekt, má možnost porovnat jejich činnost i cenu, kterou si za řešení projektu stanoví. Záleží však na zákazníkovi, zda si vybere agentury v rámci jednoho regionu nebo z celé České republiky. Se zaměřením výběru na větší oblast se povědomí o konkurenci agentury snižuje. Nejbližšími konkurenty agentury Dogfish jsou menší i větší agentury z Libereckého kraje, konkrétněji z Liberce a Jablonce nad Nisou. Každá agentura nabízí zákazníkovi odlišné služby, i když cíl projektu je stejný. Agentury si vzájemně konkurují uchopením projektu, vymyšlením konceptu a obsahu, zaujmutím zákazníka a především cenou. Ze zkušeností agentury Dogfish je právě cena faktorem, který rozhoduje při výběru dodavatele. Cena, u většiny agentur, je dána počtem hodin, které by měl projekt trvat a hodinovou sazbou. To, jakou mají agentury strategii při stanovení ceny je tak jedním z nejdůležitějších faktorů při získávání zákazníka.

Komu však agentury v žádném případě nemohou cenově konkurovat, jsou freelanceři. Jsou to jednotlivci, kteří ve většině případů zvládají zároveň práci grafika, kodéra i programátora a celý web jsou schopni vytvořit ve velmi krátkém čase a za velmi nízké náklady. Zákazník ale v tomto případě musí celý projekt řídit sám, musí být aktivní v předávání podkladů a informací a je tak sám svým projektovým manažerem. Webové stránky, které tvoří freelanceři pro své zákazníky, jsou většinou strukturou a obsahem menší a pohybují se kolem jednotek až desítek tisíc korun. Nevýhodou však může být to, že jeden člověk zastává všechny funkce najednou a místo toho, aby působil jako specialista v jedné činnosti, dělá od každého něco. Jelikož se všechny technické a grafické obory rychle vyvíjí, není už možné v této činnosti freelancera dosahovat nadstandardních výsledků. Ať už bude tvořit webové stránky pro svého zákazníka freelancer nebo agentura, vždy by to měl být odborník, který bude schopen zajistit soulad mezi třemi hlavními parametry stránek, a to informační hodnotou, grafickým zpracováním a technickým řešením (Filipová, 2011).

## 2.5 Image a portfolio

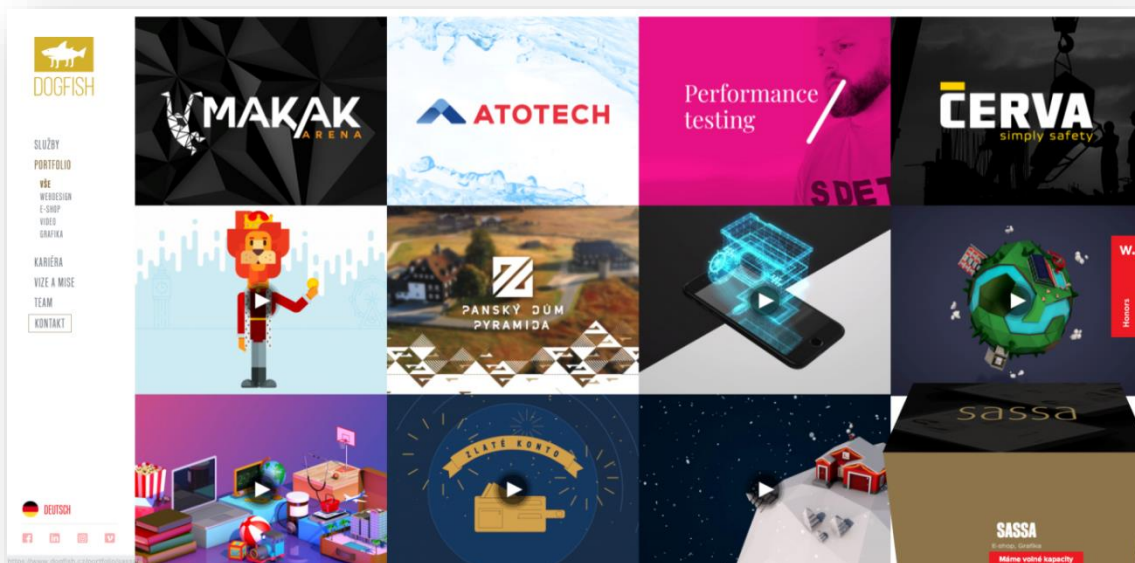
To, jak se agentura prezentuje na internetu, je velmi důležité pro vytvoření zájmu u potenciálních zákazníků. Kromě nových zakázek na doporučení stávajícími zákazníky je další způsob vytvoření poptávky přes internet a konkrétně skrze kontaktní formulář na webových stránkách agentury Dogfish. Ta si dává na osobní webové prezentaci záležet a webovou stránku si agentura vytvořila sama podle svých představ neotřelým způsobem. Z celkového pohledu působí webová stránka velmi moderně a hravě. Na úvodní stránce (viz obrázek 4) hrají prim červené prvky, které dotváří koncept loga a celkového vizuálního stylu agentury. Důležitou roli hrají na webové stránce interaktivní prvky, ať už se jedná o rozhýbání loga nebo dopisování textu v hlavním nadpisu. Zajímavým prvkem jsou i vlastnoručně navržené ikony u jednotlivých služeb agentury, které jsou v podstránkách také rozhýbány. Každá služba je navíc znázorněna jinou barvou, které se vždy přizpůsobí celý web. Obsah podstránky o tvorbě webových stránek a e-shopů vždy představuje nějaká zajímavá informace, proces postupu a přibližný odhad tvorby dané činnosti. Texty na webové stránce jsou napsány zajímavě, čtivě a formálně. Styl psaní vybízí návštěvníka stránky číst dál. Avšak agentura plánuje v blízké době texty upravit tak, aby kladly větší důraz na přínos pro zákazníka, kterého dosáhne spoluprací s agenturou. Návštěvník webové stránky se také dozví, jaká je vize a mise agentury, seznámí se s členy týmu a může zjistit, zda k sobě agentura právě někoho nehledá. Vzhledem k tomu, že se agentura nachází nedaleko hranic s Německem, má na svém webu připravenou i německou mutaci. Žádný zákazník z německy mluvící země však u agentury ještě poptávku nevytvořil.



Obr. 4 – Webová stránka digitální agentury Dogfish

Zdroj: vlastní zpracování z Dogfish.cz (2021a)

Důležitou částí webové stránky agentury Dogfish je portfolio (na obrázku 5). Tvoří ho současné i minulé spolupráce s různými zákazníky z nejrůznějších odvětví. Kromě zajímavě zpracovaného přechodu mezi jednotlivými zákazníky je důraz kladen především na znázornění spolupráce. S každým zákazníkem spolupracovala agentura na jiném projektu, kde byly rozdílné specifické prvky a funkce. A právě tomu je popis spolupráce přizpůsoben. V případech, kde agentura Dogfish tvořila pro zákazníka webovou stránku nebo e-shop, je v záhlaví znázorněn mockup, neboli maketa, kde je daný projekt představen na všech dostupných zařízeních. Dále jsou pak moderním stylem znázorněny zajímavé prvky a funkcionality, které agentura na projektu vytvářela.



Obr. 5 – Výřez portfolia agentury Dogfish

Zdroj: vlastní zpracování z Dogfish.cz (2021b)

Z několika zdrojů, od současných i potenciálních zákazníků, má agentura zpětnou vazbu, že právě precizně zpracovaná webová prezentace agentury a tvorba skvěle vypadajících projektů pro zajímavé zákazníky je důvodem, proč zrovna agenturu Dogfish zákazník oslovil s poptávkou.

Na image má vliv také to, jak se agentura prezentuje na sociálních sítích. V současné době spravuje své účty na Facebooku, Instagramu a LinkedInu. Zde lze spatřit z pohledu agentury značné mezery. Poslední příspěvek agentura přidala v červenci roku 2020. Od té doby žádná komunikace na sociálních sítích mezi agenturou a jejími sledujícími neproběhla. Tato odmlka byla způsobena odchodem člena týmu, který měl správu sociálních sítí na starost. Nikdo další po něm pomyslnou štafetu nepřevzal, a tudíž se komunikace na sociálních sítích takřka zastavila. Agentura si je tohoto nedostatku vědoma a plánuje spolupráci se specialistou na komunikaci na sociálních sítích, který by chod znovu nastartoval a agentura by jeho otěže po nějakém čase převzala a průběžnou činnost udržovala. Agentura má dále účet na Vimeu, kam prezentuje videa ze své tvorby pro zákazníky.

Nedílnou součástí image agentury je její název a logo. Dogfish, v překladu „psoryba“, vyjadřuje neobvyklé spojení, které mnohdy vyvolává zájem a zvědavost nejen u zákazníků.



Významově jde o spojení dvou světů, grafického a technického, kde stejně, jako pes na zemi a ryba ve vodě, tvoří v kombinaci něco kreativního a technicky skvělého, až bláznivého. Jak logo (obrázek 6), tak i originální název agentury je pro potenciálního zákazníka snadno rozpoznatelný a zapamatovatelný mezi mnoha konkurenčními agenturami. To může agentuře v porovnání s konkurencí přidat na výhodě, neboť se prezentuje zajímavě a jedinečně, což zákazníci u kreativní agentury mohou ocenit.



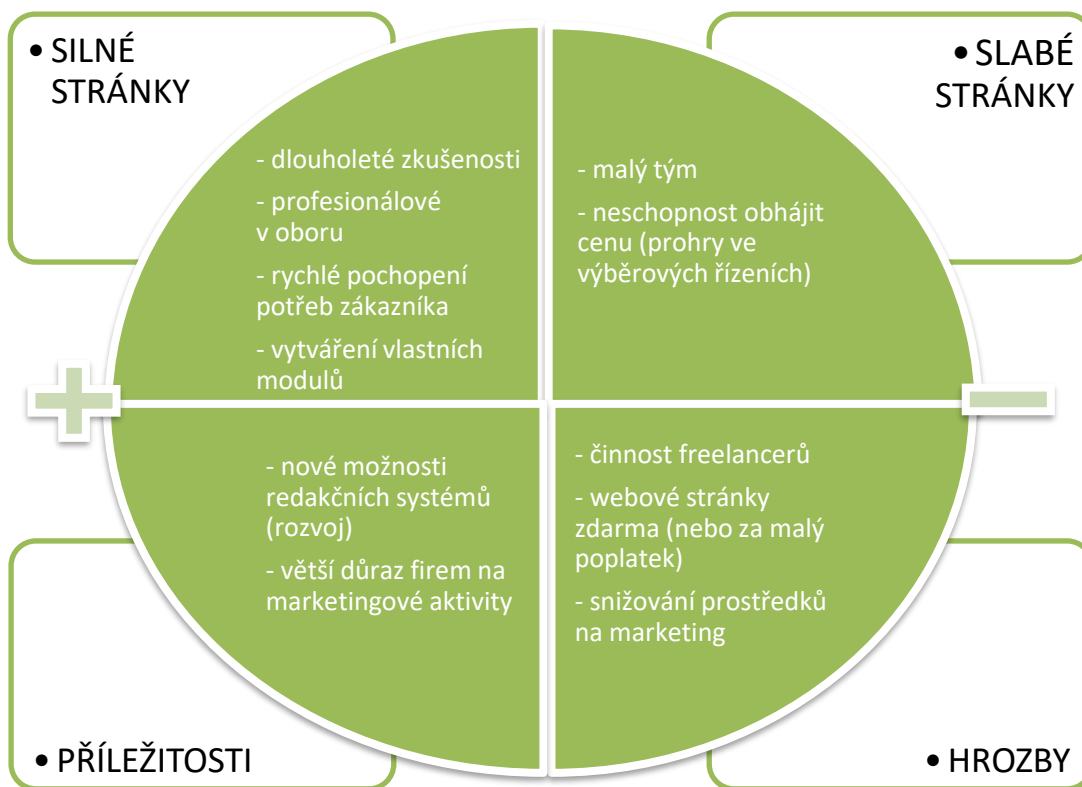
*Obr. 6 – Logo agentury Dogfish*

Zdroj: server agentury Dogfish

Vnímanou image může zvýšit i úspěch webových stránek, vytvořených agenturou, na Awwwards. Awwwards je stránka, kam může kdokoliv přihlásit jakoukoliv webovou stránku, kterou považuje za graficky a technicky propracovanou a chce ji nechat ohodnotit profesionály z celého světa. Přihlášená webová stránka je hodnocena v pěti kritériích (design, použitelnost, kreativita, obsah a mobilní verze) a postupně může dosáhnout ocenění: čestné uznání, vynikající mobilní zpracování, stránka dne, stránka měsíce nebo stránka roku. Agentura Dogfish prozatím přihlásila do této soutěže jednu webovou stránku, se kterou získala čestné uznání a vynikající mobilní zpracování. Získaná ocenění mohou zlepšit vnímanou kvalitu agentury, což značně přispívá i její image.

## **2.6 SWOT analýza**

Ze znalostí o agentuře Dogfish a trhu, na kterém se pohybuje lze vytvořit souhrn faktorů, které ovlivňují její úspěchy a neúspěchy. Lze je rozdělit na vnitřní faktory, které může ovlivnit přímo agentura svou činností a schopnostmi a vnější faktory, které se dějí vlivem situace ve světě a na trhu. SWOT analýza je představením silných a slabých stránek agentury, příležitostí, kterých může využít a hrozeb, které ji mohou ohrozit. Faktory SWOT analýzy představuje obrázek 7.



Obr. 7 – SWOT analýza agentury Dogfish

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky agentury Dogfish patří především dlouholeté působení na trhu, kde se pohybuje bezmála již 20 let. Za tak dlouhou dobu získala agentura velké zkušenosti jak v oblasti vývoje a tvorby online marketingu, tak v budování pozice mezi konkurencí. S tím souvisí i druhá silná stránka, kterou je tým profesionálů. Členové týmu jsou specialisty ve svém oboru, ať už v oblasti grafiky nebo programování. To je základ pro tvorbu kvalitních projektů, které řídí zkušený projektový manažer. Velkou výhodou agentury je, že dokáže snadno a rychle pochopit potřeby zákazníka a posouvá jej správným směrem, pokud si on sám není jistý, jaká by měla být strategie uchopení jeho projektu. Obě strany společně dojdou k cíli, který zákazníkovi pomůže budovat jeho značku na trhu. Pro zákazníka, který potřebuje nějaký speciální prvek nebo funkci, dokáže agentura vytvořit moduly na míru. Schopnosti programátora jsou v tomto směru jedinečné. Dokáže vytvořit naprosto cokoliv pro jakékoliv potřeby.

Slabou stránkou agentury může být to, že se jedná o malý tým, který má omezenou kapacitu. V agentuře pracují aktivně čtyři osoby, kde každá zastává právě jednu funkci. Pokud se tak sejde více projektů najednou, agentura se dostane do časové tísně a může se stát, že nestihne svou práci dokončit včas. Větším problémem by pak mohlo být, kdyby

někdo z týmu například onemocněl a neměl ho kdo zastoupit. Ačkoliv agentura pracuje s několika mladými externisty, jejich práce a kvalita není na tak vysoké úrovni, aby mohli plnohodnotně své kolegy zastoupit. Další slabou stránkou, která je hůře řešitelná než velikost týmu, je obhajitelnost ceny projektu před zákazníkem. Mnohdy se stává, že potenciální zákazník nedá agentuře informaci o rozpočtu, který má na projekt vyhrazen a čeká, jakou cenu agentura navrhne. V tu chvíli agentura vytváří kalkulaci tak, aby byl projekt vytvořen maximálně kvalitně z pohledu grafiky i programování. Tato částka však zákazníka kolikrát ochromí a raději si vybere jiného, levnějšího, dodavatele. Agentura by si potřebovala vytvořit účinnou strategii prezentování ceny, kterou by mohla úspěšně a dlouhodobě využívat nejen pro potenciální zákazníky, ale i pro ty současné.

Příležitostmi, které by mohly agentuře pomoci s rozvojem nabízených služeb, jsou například nové možnosti redakčních systémů nebo jejich funkcí. Bylo by možné využívat nové moduly pro individuální potřeby zákazníků a mnohem snadněji vytvářet technická a obsahová řešení v kratším čase. Další příležitostí by mohlo být investování větších peněžních prostředků do marketingu společností nebo menších firem. V dnešní době se stále ještě najdou lidé, kteří nevěří, že by jim marketing mohl zvýšit počet zákazníků, objednávek nebo zakázek. Pro ně je představa o investování do marketingu pouze o přesunu prostředků někam, kde nevidí žádný získaný užitek. V současnosti lze ale téměř každou marketingovou činnost měřit a společnost si může přesně spočítat, kolik jim investovaná částka přinese zpět v podobě vyšších tržeb. Pokud společnost vymění svoji nevzhlednou, zastaralou a nefunkční webovou stránku za moderní, přizpůsobivou a stručnou, která přesně vede návštěvníka tam, kam má, jistě se její prezentace zlepší a zajistí to i více nových zákazníků.

Opačným případem, a tedy hrozbou pro agenturu, je snižování finančních prostředků na marketingové aktivity. V situacích, kdy jsou společnosti nuceny snižovat náklady, se většinou první snižování promítne právě do marketingu. Avšak právě marketing je to, co zajišťuje získávání nových zákazníků a zvyšování tržeb. Společnosti pak řeší své marketingové aktivity tak, že místo profesionální agentury najdou levnější řešení a to může být další hrozbou. Freelanceři prodávající své služby za minimální náklady jsou hrozbou pro profesionální agentury zejména z toho důvodu, že zpravidla prezentují své služby jako skvělé, ale oproti zkušenostem agentur je jejich činnost průměrná (viz kapitola 2. 4). To samozřejmě neplatí vždy a najdou se i freelanceři, kteří tvoří velmi kvalitní projekty.

Další hrozbou agentur jsou online služby nabízející tvorbu webových stránek nebo e-shopů zdarma či za drobný měsíční poplatek. Jsou to většinou vytvořené šablony, které si může každý zákazník přizpůsobit jak obsahově, tak vizuálně. Jejich velkou výhodou je, že je práce s nimi velmi snadná a dokáže je tak ovládat téměř každý. Na rozdíl od vlastních webových stránek nebo e-shopů však tyto šablony nabízí pouze základní moduly a není možné do nich programovat nic navíc. Zároveň není zákazník vlastníkem stránky, a proto musí pravidelně platit za pronájem. Při dlouhodobé spolupráci pak může cena za takový web i přesáhnout hodnotu vlastní webové stránky, kterou by vytvořila na míru zákazníkovi agentura.

## 2.7 Přístup k hodnotě pro zákazníka

V polovině roku 2020 se začal David Zbytovský více zajímat o to, jak zvýšit zájem potenciálních zákazníků agentury Dogfish a udělat z nich opravdové zákazníky. Videá pro všechny, kteří chtějí rozvíjet svoji společnost, pro něj byla prvním krokem. Tímto se dostal k obchodníkovi a školiteli Janu Laiblovi, který se snaží inspirovat podnikatele a dovést jejich společnosti k vzestupu. David Zbytovský se svým týmem začal s pracovním sešitem Jana Laibla, *Cena vs. hodnota. „Tento pracovní sešit slouží k vytvoření prodejní strategie, ve které se zákazník nerozhoduje ke koupi podle nejnižší ceny, ale na základě hodnoty, kterou on sám v našem produktu, službě nebo řešení vidí,“* uvádí na své webové stránce Jan Laibl (2020). Vyplněním pracovního sešitu si agentura ujasnila, jaké jsou její hlavní přínosy a přínosy jejích služeb a jak může přeměnit cenu služby na investici, která se zákazníkovi vyplatí, ať už z finančního nebo časového hlediska. Důležité bylo uvědomit si, že hodnotu musí vidět především zákazník, ne pouze dodavatel, a pokud nabízí konkurence služby levněji, tak vysvětlit, v čem jsou služby agentury jiné a proč jsou dražší. Agentura si také musela uvědomit to, že nemůže nabízet služby celému trhu, že neprodává všem. Stejně, jako zřejmě není schopna svou kapacitou získat velké zakázky, tak nechce tvořit projekty, kde je předem jasné, že nebude možné odvést kvalitní výstup. Měla by se vyhýbat zákazníkům mimo cílovou skupinu, kteří ji mohou ubírat čas, energii i chuť pracovat. Zjištění, co zákazník od služby očekává navíc, kromě dobré ceny, může pomoci ve strategii prezentování následné kalkulace. Zákazník dostane rekapitulaci toho, v čem je služba výjimečná a co přesně mu přinese. Navíc spolupráce neskončí pouze dokončením projektu, ale agentura tu bude pro potřeby zákazníka a kdykoliv mu s čímkoliv pomůže.

Postřehy a rady z pracovního sešitu byly pro agenturu velmi cenné. Ale agentura se chtěla do problematiky dostat hlouběji a s dalšími otázkami oslovila Školící centrum Jana Laibla se žádostí o konzultace. Petr Bernadič, spoluzakladatel Školícího centra, pochopil aktuální obchodní strategii agentury, zadal úkoly k vypracování a doporučil jisté úpravy, které by měla agentura zapracovat do své činnosti. Agentura díky této spolupráci pochopila, že je velmi důležité znát svého zákazníka a jeho hodnoty. Každý zákazník je jiný, má jiné potřeby a od toho by se měla odvíjet i prezentace služeb. Proto je dobré zákazníka co nejlépe pochopit a prezentovat mu služby přesně tak, aby v nich viděl hodnotu, kterou mu přinesou a které si on váží. Cena služby pak nebude jen pouhou částkou, ale bude investicí, která se mu v budoucnu zhodnotí například tím, že díky její kvalitě mu vydrží velmi dlouhou dobu.

V současnosti se agentura snaží vždy dostatečně pochopit potenciálního zákazníka, který se přihlásil s poptávkou a prezentovat mu služby a ceny tak, aby v nich viděl hodnotu, kterou mu přinesou. V některých případech je však velmi obtížné zákaznickovy hodnoty rozpoznat, vzhledem k náročnosti oboru, a právě to je cílem tohoto výzkumu.

## 3 Metodologie výzkumu

Před provedením hlavního výzkumu je potřeba stanovit si základní metodologické přístupy a metody, které zajistí správnost a komplexnost daného výzkumu. Jednotlivé postupy jsou zvoleny v závislosti na zkoumané problematice, kterou je zde hodnota zákazníka v procesu tvorby webových stránek digitální agenturou Dogfish. V prvním kroku jsou představeny cíle výzkumu, které podávají základní myšlenku pro tvorbu šetření a určují, co by mělo být na konci výzkumu zjištěno. Pomocí metody sběru dat je upřesněno, jakým způsobem probíhá samotné získávání informací od respondentů. Následuje výběr metody, jakou je zvolen vzorek respondentů, kteří se šetření účastní. Posledním krokem je představení dotazníku a proměnných, ze kterých je vycházeno. Je prezentována struktura a výběr otázek, jejichž odpovědi jsou podkladem pro následné vyhodnocení. Před hlavním výzkumem je provedeno pilotní šetření, jehož cílem je odhalit nedostatky a zvýšit pravděpodobnost správného pochopení následujícího hlavního šetření.

### 3.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit zákazníkem vnímanou hodnotu, kterou přikládá službám digitální agentury Dogfish, zejména pak tvorbě webových stránek. Vzhledem k tomu, že hodnota zákazníka je rozdílem mezi náklady a přínosy, které zákazníkovi vzniknou společně se službou, je výzkum postaven na zjištění toho, co je pro něj v rámci hodnoty nejdůležitější. Aby zákazníkovi tento nejdůležitější faktor přinášel maximální hodnotu, musí s ním být naprosto spokojen. Proto je dílčím cílem zjistit spokojenost s jednotlivými atributy, které v souhrnu vytváří komplexní hodnotu pro zákazníka. Získaná data budou následně systematicky vyhodnocena a výsledek šetření poskytne podklady pro doporučení a návrh ke zlepšení služeb digitální agentury Dogfish.

Vzhledem k objemu služeb digitální agentury Dogfish je výzkum uplatňován pouze na služby spojené s tvorbou webových stránek, landing pages a e-shopů. Tyto služby jsou nejčastějšími projekty zákazníků zmíněné agentury. Ostatní služby, zastoupené v menší míře, nejsou předmětem zkoumání.

## 3.2 Metoda sběru dat

Počátečním krokem každého výzkumu je stanovení metody sběru primárních dat. Ta mohou být pořízena třemi způsoby, a to dotazováním, pozorováním nebo experimentem. Vzhledem k rozsahu zkoumané problematiky byl pro potřeby šetření zvolen kvantitativní výzkum, který se vyznačuje oslovením většího počtu respondentů, a tedy větším počtem získaných dat oproti výzkumu kvalitativnímu. Na základě vybraného kvantitativního výzkumu byl zvolen sběr dat pomocí písemného dotazování, které by mělo zajistit relevantnost, validitu a pravdivost získaných informací. Tato metoda byla vybrána nejen na základě charakteru zkoumané problematiky, ale i z důvodu časově nenáročného získání dat od většího množství respondentů, kteří jsou zároveň z různých míst České republiky (Simová, 2010).

Písemné dotazování bude provedeno formou strukturovaného dotazníku, který bude respondentovi zaslán e-mailem. Jedná se tedy o písemné elektronické dotazování, které by mělo respondentovi usnadnit jak způsob odpovídání na otázky, tak i ušetřit čas nad vyplněním a odesláním dat dotazníku. Zároveň budou data z elektronického dotazníku snadněji zpracovatelná pro potřeby tazatele. Nevýhodou tohoto způsobu dotazování je menší návratnost vyplněných dotazníků, než by byla například v dotazování osobním.

## 3.3 Metoda výběru respondentů

Druhým krokem k uskutečnění výzkumu je výběr respondentů pro dotazníkové šetření. Základním souborem jsou pro účely hlavního výzkumu všichni zákazníci digitální agentury Dogfish, tedy fyzické osoby, společnosti a neziskové organizace se sídlem v České republice. Jsou to noví zákazníci, ale i ti stávající, kteří spolupracovali s Davidem Zbytovským a agenturou Dogfish od počátku jeho činnosti až do současnosti, ať už jednorázově nebo opakovaně. Tito zákazníci jsou zaznamenáni v agenturním CRM systému, který poskytl podklady v podobě seznamu k následnému výběru vzorku respondentů.

Ze základního souboru byli nepravidelnostním výběrem (nestatistickou metodou) vybráni všichni respondenti, odpovídající předmětu výzkumu, kteří splňují (Simová, 2010):

- agentura Dogfish jim vytvořila webové stránky,
- agentura Dogfish jim vytvořila landing page,
- agentura Dogfish jim vytvořila e-shop.

Tento vzorek respondentů byl vybrán z CRM systému na základě štítků, které znázorňovaly, zda daný zákazník splňuje podmínky pro výběr. Tedy zda mu byla vytvořena webová stránka, landing page nebo e-shop. Vzorek respondentů byl následně upraven do konečné podoby, kde z něj byli odstraněni ti zákazníci, kterým byl projekt vytvářen individuálně bývalým zaměstnancem agentury Dogfish. Tito zákazníci by nemuseli poskytnout přesná a relevantní data, neboť tvorba na jejich projektu byla pouze osobním zájmem jednoho zaměstnance a nikoliv celé agentury. Dále byli ze vzorku respondentů odstraněni ti zákazníci, kteří sice odpovídali potřebám výběru (byla jim vytvořena webová stránka, landing page nebo e-shop), ale v současnosti osoby, které byly pověřeny komunikací nebo rozhodováním o tvorbě projektu ve spolupráci s agenturou, již u zákazníka nepracují. V případě zaslání dotazníku, cíleného na hodnocení spokojenosti se službami agentury Dogfish, takovému zákazníkovi, nebude možné pravdivé vyplnění z jeho strany, neboť s agenturou osobně nikdy nespolečně pracoval.

Vybraný vzorek respondentů tak zahrnuje všechny zákazníky splňující podmínky výběru a zároveň dle objektivního úsudku odpovídají potřebám průzkumu. V tom případě je zajištěna relevantnost, validita a správnost dat, díky čemuž je možné provést spolehlivý výzkum. Pomocí úsudkového výběru tak vznikl vzorek 63 respondentů, kterým byl e-mailem zaslán strukturovaný dotazník (Simová, 2010).

### **3.4 Koncept dotazníku**

K tomu, aby bylo možné vytvořit dotazník a provést výzkum, bylo zapotřebí vymezit a identifikovat proměnné, kterými jsou zde atributy hodnoty služeb. Ty byly stanoveny na základě dostupných znalostí dané problematiky a následně byly konzultovány a doplněny Davidem Zbytovským. Dle předchozího výkladu (viz kapitola 1.2) byl zvolen multidimenzionální přístup, který rozděluje atributy do pěti dimenzí. I v tomto případě byly rozděleny atributy hodnoty do pěti kategorií. Vzhledem k tomu, že je výzkum zaměřen pouze na tvorbu webových stránek, landing pages a e-shopů, byly i atributy stanoveny pro tyto služby. Pro zjednodušení a jednotnost informací byly atributy obecně



vztaženy pouze k tvorbě webových stránek, ačkoliv platí i pro landing pages i e-shopy. Souhrn dimenzí a rozdělení atributů je v tabulce 4.

Tab. 4 – Rozdělení atributů hodnoty do dimenzí

<b>Funkční:</b>	funkčnost webu, struktura webu, vzhled webu, vyhledatelnost webu na internetu, jednoduchost a přehlednost, responzivní verze, oslovení a zaujmutí zákazníků zadavatele, jednoduchost ovládání a obsluhy, jednoduchá administrace
<b>Sociální:</b>	grafický design, zlepšení pozice oproti konkurenci, zlepšení pohledu u zákazníků zadavatele, lepší prezentace podniku a výrobků zákazníka, modernější pojetí webu, nový web je sdílen a mluví se o něm, web vystihující osobitost zadavatele (dělaný na míru)
<b>Emocionální:</b>	celkový dojem webu, dobrý pocit z kvalitní investice, úspora času a energie, vyvolání pocitů pomocí obrázků a videí, pocit luxusu, podílení se na tvorbě webu, dobrý pocit, že tvorbu webu mají v rukou odborníci, individuální přístup při tvorbě, budování dlouhodobé spolupráce, dojem ze zaměstnanců agentury
<b>Epistémická:</b>	jedinečnost a unikátnost webu, překvapení z prvního náhledu nového webu, představení nového webu zákazníkům zadavatele, získání nových zákazníků díky webu, nové prvky a funkce, podpora prodeje, spolupráce na novém projektu
<b>Situační:</b>	vydělání peněz díky novým objednávkám, úspěchy ve světových webových soutěžích, spuštění nového webu k určité události

Zdroj: vlastní zpracování

Definování jednotlivých atributů bylo podstatné pro sestavení otázek v dotazníkovém šetření, konkrétně v hlavní části dotazníku. Nejprve byl vytvořen seznam otázek, které by měly být v dotazníku použity pro účely výzkumu. Tyto otázky byly následně důkladněji specifikovány a uspořádány tak, aby respondentovi provázely celým procesem vyplnění dotazníku. Jejich logická struktura měla zajistit přehlednost a jednoduchost pochopení. Otázky byly následně rozděleny do pěti částí podle toho, jaká informace byla zjišťována:

- **Otázky 1 – 3: vztah respondenta s agenturou Dogfish.** První otázka se týkala počtu let, po která je respondent zákazníkem agentury Dogfish. Zde mohl respondent vybrat z uzavřené otázky právě jednu odpověď. Druhou otázkou měl respondent vyjádřit, jaké všechny činnosti pro něj agentura kdy dělala nebo stále dělá. V tomto případě měl respondent na výběr jednu nebo více odpovědí. Dále měl respondent pomocí otevřené otázky uvést, co bylo důvodem, proč začal s agenturou Dogfish spolupracovat.

- **Otázky 4 – 9: spokojenost respondenta s atributy.** Otázky v této části vycházely z vybraných atributů (z tabulky 4), které byly vhodně zformulovány tak, aby bylo možné hodnotit respondentovu spokojenost. Atributy byly do otázek zvoleny a rozděleny na základě šesti skupin, které definovaly hlavní a vedlejší služby agentury. Těmito skupinami byly dobré jméno agentury, komunikace s agenturou, vzhled vytvořené webové stránky (nebo e-shopu), cena služby, funkčnost webové stránky (nebo e-shopu) a kvalita služby. Každý atribut, kterých bylo v daných skupinách celkem 30, mohl být ohodnocen na škále od 1 do 5, pokud se s ním respondent setkal, kde hodnota 1 = velmi spokojen a hodnota 5 = velmi nespokojen. V druhém případě mohl respondent zvolit hodnotu 0, která vyjadřovala situaci, že se respondent s daným atributem nikdy neseťkal a proto jej nemohl hodnotit. Pro jednoduchost a přehlednost otázek byla použita matice, v kombinaci s Likertovou škálou, stanovená na stejné proměnné – spokojenosti.
- **Otázka 10: důležitost skupin atributů.** V této otázce měl respondent seřadit skupiny atributů podle toho, jak jsou pro něj důležité při rozhodování o výběru dodavatele. Skupinám, kterých bylo celkem šest, měl respondent přiřadit hodnoty od 1 do 6, kde 1 = nejdůležitější a 6 = nejméně důležitý. Aby nebyla vícero skupinám přiřazena stejná hodnota, byla využita otázka typu seřazení, která zaručovala, že respondent dá každé skupině jinou hodnotu.
- **Otázka 11: loajalita respondenta k agentuře Dogfish.** Otázka loajality zahrnuje zpravidla tři otázky a to, zda by respondent využil služeb agentury opakovaně, zda by služby agentury doporučil svým partnerům a známým a zda by využil služeb agentury, i kdyby se jejich cena zvýšila o 10 %. Pro tuto otázku byla opět použita matice, kde respondent odpovídal na zmíněné otázky pomocí pětistupňové škály, kde 1 = rozhodně ano a 5 = rozhodně ne.
- **Otázka 12 – 15: klasifikační údaje o respondentovi.** Tyto otázky slouží k základní charakteristice respondentů, resp. zákazníků agentury Dogfish. Otázky se týkají klasifikace hlavní činnosti zákazníka, velikosti zákazníka z pohledu počtu zaměstnanců, přibližného ročního obrátu a sídla zákazníka v rámci kraje České republiky. Možnosti číselných rozpětí byly sestaveny tak, aby každý respondent z vybraného vzorku mohl zvolit takovou variantu, která by se příliš neodchylovala od skutečného údaje o zákazníkovi.

Kromě samotných otázek dotazník obsahoval úvodní informace o tom, co je jeho cílem a předmětem a k čemu poslouží výsledky dotazníkového šetření. Dále byl respondent seznámen s tím, jak má správně dotazník vyplnit, aby bylo zachováno pravidlo jednoho vyplněného dotazníku k jedné společnosti. Kompletní dotazník je v příloze A.

### 3.4.1 Pilotní šetření

Poté, co byly definovány a sestaveny otázky pro dotazníkové šetření, byly implementovány do online platformy Survio, která umožňuje vytvoření a rozeslání dotazníku zdarma pomocí odkazu. S připraveným dotazníkem bylo provedeno pilotní šetření, které mělo za cíl odhalit nedostatky a nejasnosti v první verzi dotazníku. Pilotní šetření proběhlo ve dvou kolech, kde po každém z nich byl dotazník upraven dle poznámek a připomínek vybraných respondentů. Nejprve byl dotazník zaslán dvěma členům agentury Dogfish, a to majiteli Davidu Zbytovskému a programátorovi Stanislavu Horváthovi. Oba dotazník otestovali jak po technické, tak obsahové stránce a následně jej odeslali. Z jejich strany vznikly drobné připomínky k terminologii atributů a jejich přeskládání v rámci jedné skupiny. Poznámky byly autorkou doplněny a znovu byl celý dotazník zkontrolován jak po obsahové, tak i po technické stránce.

Druhé kolo proběhlo mezi vzorkem vybraných respondentů, kteří byli předem informováni o účasti na pilotním šetření. Celkem byl dotazník zaslán dvěma respondentům. Jeden z respondentů vyplněný dotazník obratem zaslal, avšak druhý z respondentů se z časových důvodů nakonec nemohl pilotního šetření zúčastnit. Základní charakteristiku účastníka pilotního šetření představuje tabulka 5.

Tab. 5 – Charakteristika účastníka pilotního šetření

Otázka	Odpověď
Klasifikujte vaši hlavní činnost:	Ostatní činnosti
Jaká je velikost vaší firmy:	6 – 15 zaměstnanců
Jaký je přibližný roční obrat vaší firmy:	Do 1 mil. Kč
V jakém kraji sídlí vaše firma:	Liberecký kraj

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyplnění dotazníku proběhl se zmíněným respondentem telefonický rozhovor, kde byly postupně prodiskutovány všechny otázky obsažené v dotazníkovém šetření. S první částí otázek (otázky 1 – 3) neměl respondent žádný problém a daným otázkám i možnostem

odpovědí rozuměl. V druhé části dotazníku (otázky 4 – 9) měl respondent drobný problém s porozuměním formulace otázek, kde byly nevhodně zakomponovány názvy skupin atributů. Další drobná nejasnost nastala u klasifikace hlavní činnosti podle CZ-NACE (otázka 12). Respondent o názvu této klasifikace nikdy neslyšel a nevěděl, kde by takovou informaci měl zjistit. V dostupných odpovědích nenalezl možnost, která by odpovídala jeho činnosti, proto zvolil variantu *Ostatní činnosti*. Zbytek otázek byl již respondentovi naprosto srozumitelný a nenašel zde nic dalšího, co by potřeboval více vysvětlit.

Poznámky a připomínky k otázkám v dotazníku, které vznikly rozhovorem s daným respondentem, byly analyzovány a následně zakomponovány do dotazníku. Byla upravena formulace otázek 4 až 9, která umožnila lepší pochopení zadání. V otázce 12 byl k možným odpovědím doplněn číselný kód vyjadřující kategorii hlavních činností a do popisku otázky byla přidána informace, kde může respondent klasifikaci své činnosti zjistit. Dále byl upraven průvodní text vysvětlující respondentovi cíle výzkumu a informující o způsobu vyplnění dotazníku. Poslední úpravou byla změna číselného rozpětí u počtu zaměstnanců.

## 4 Vyhodnocení hlavního výzkumu

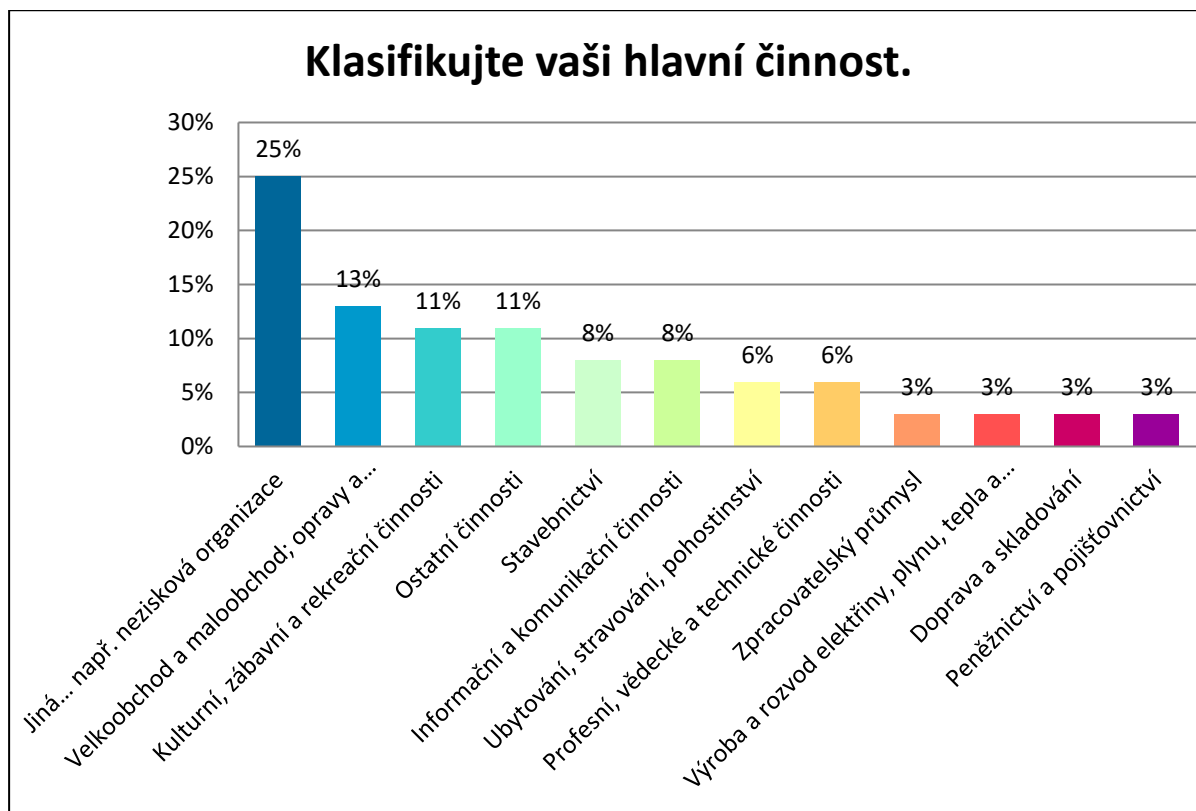
Výsledky dotazníkového šetření, jejich grafické a slovní vyjádření, je předmětem této kapitoly. Nejprve je pozornost zaměřena na charakteristiku respondentů, neboli zákazníků digitální agentury Dogfish. Vyobrazena je klasifikace hlavní činnosti, počet zaměstnanců a přibližný roční obrat v Kč. V další části je blíže specifikován vztah mezi respondenty a agenturou. Byla zkoumána doba trvání spolupráce, činnosti, které agentura pro respondenty dělala a důvod, proč začal respondent právě s touto agenturou spolupracovat. Následuje vyhodnocení hlavní části dotazníkového šetření, a to spokojenost s atributy služeb. Je zde znázorněno, s jakými službami jsou respondenti nejvíce a nejméně spokojeni a v jakých hodnotách se celková spokojenost se službami pohybuje. Tato část je důležitým podkladem pro tvorbu kvadrantové analýzy, která vychází z dat spokojenosti a pořadí důležitosti služeb. Pomocí dat je zjištěno, které služby jsou pro agenturu silnými a slabými stránkami, a tedy kterým službám věnovat největší pozornost v procesu zlepšení. V závěru kapitoly je uvedena loajalita, kterou zákazník vůči agentuře projevuje. Pozornost je zde věnována odpovědím – zda by respondent využil služeb opakovaně, zda by služby agentury doporučil a zda by využil služeb, pokud by se cena zvýšila o 10 %.

### 4.1 Charakteristika respondentů

Z oslovených 63 respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 36 jedinců zastupujících zákazníky, kterým byla kdy vytvořena webová stránka, landing page nebo e-shop agenturou Dogfish. Účast na dotazníkovém šetření tak vykazuje 57 %. Ačkoliv byl dotazník směřován vybraným jednotlivcům, úkolem bylo vyjádřit názory jménem celé společnosti. To se vztahovalo zejména na klasifikační otázky o údajích zákazníka. Na ostatní odpovědi odpovídal respondent v rámci jeho osobní komunikace a spolupráce s agenturou.

Jak již bylo z předchozího výkladu zřejmé (viz kapitola 2. 3), zákazníci agentury Dogfish jsou různého zaměření podnikatelské činnosti. Otázka klasifikace hlavní činnosti zákazníka nabízela výběr z možných kategorií CZ-NACE, což je zkratka pro klasifikaci ekonomických činností. Na výběr byla i možnost „Jiná“, která umožnila výběr odpovědi pro různé typy neziskových organizací. Z obrázku 8 je zřejmé, že jedna čtvrtina (25 %) zúčastněných dotazníkového šetření je právě z oblasti neziskových organizací. Druhou

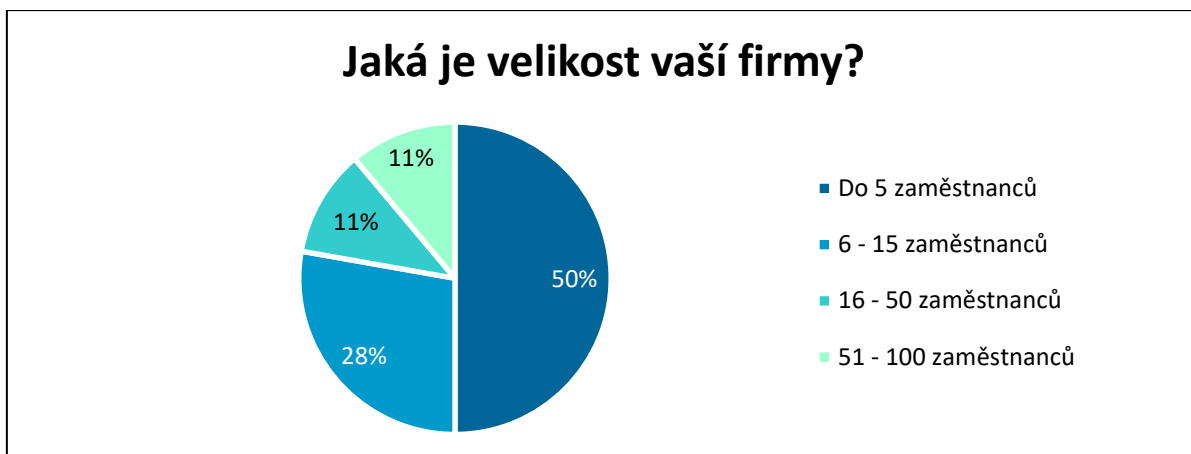
nejčastější skupinou (13 %) jsou zákazníci kategorie Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. 11% zastoupení pak mají zákazníci z oblasti Kulturní, zábavní a rekreační činnosti, a také shodně Ostatní činnosti. Zákazníci agentury Dogfish podnikající ve zbylých kategoriích zaujímají jednotlivě méně než 8 %, ale v součtu je jejich zastoupení u agentury 40 %.



Obr. 8 - Složení respondentů podle klasifikace hlavní činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

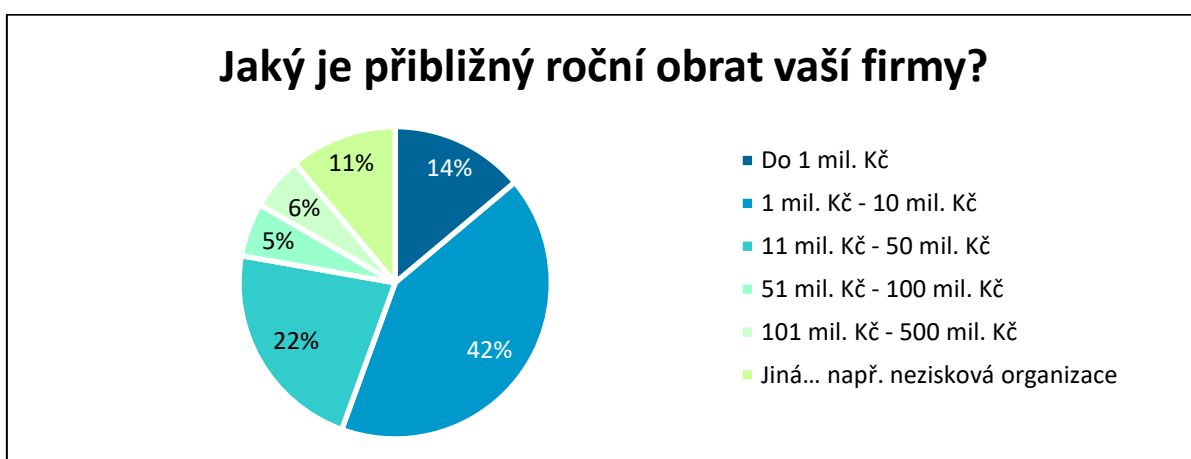
Další klasifikační otázkou bylo zjištění velikosti firmy zákazníka podle počtu zaměstnanců. Výsledky jsou znázorněny na obrázku 9. Polovina dotazovaných (50 %) uvedla, že má pět nebo méně zaměstnanců. 10 respondentů (28 %) má ve svém týmu 6 – 15 zaměstnanců. Zbylí respondenti mají shodné procentuální zastoupení zaměstnanců (11 %) a to v rozmezí 16 – 50 a 51 – 100 zaměstnanců. Žádný z účastníků dotazníkového šetření nemá ve svém týmu více než 101 zaměstnanců. Z tohoto výsledku je zřejmé, že digitální agentura Dogfish je dodavatelem služeb spíše pro menší společnosti a neziskové organizace.



Obr. 9 – Složení respondentů podle velikosti firmy v počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

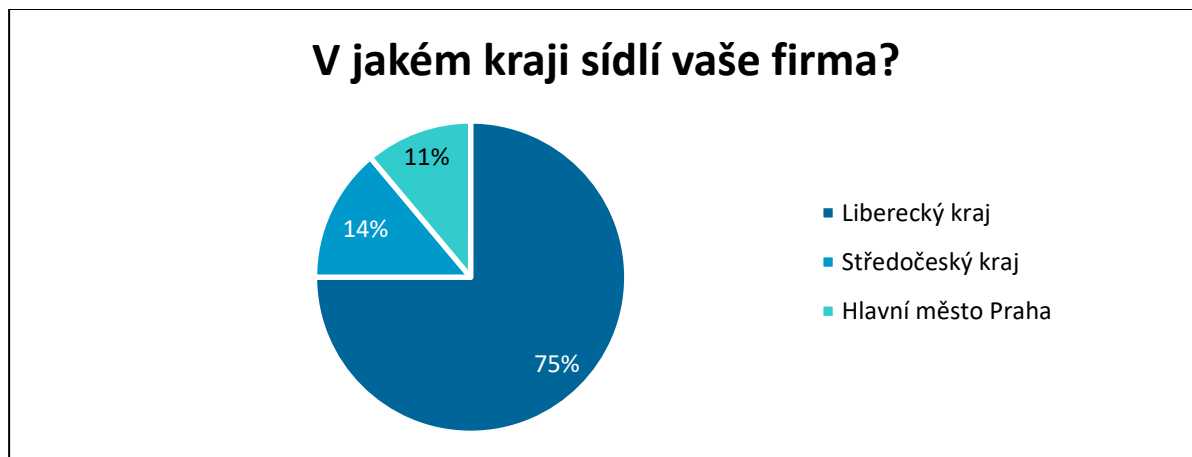
Obrázek 10 znázorňuje rozdělení respondentů do skupin podle přibližného ročního obrátu v Kč. Největší podíl (42 %) tvoří zákazníci s obratem mezi 1 – 10 mil. Kč. Druhá nejpočetnější skupina respondentů (22 %) má roční obrat mezi 11 – 50 mil. Kč. S hodnotami mezi 15 % a 10 % následují dotazovaní s obratem do 1 mil. Kč (14 %) a neziskové organizace (11 %). Zbýlých 11 % je rozděleno mezi respondenty, jejichž roční obrat se pohybuje mezi 101 – 500 mil. Kč (6 %) a 51 – 100 mil. Kč (5 %). Z těchto dat lze soudit, že ačkoliv spolupracuje agentura spíše s menšími společnostmi, jejich obrat se pohybuje v řádech jednotek, desítek, ale i stovek milionů Kč.



Obr. 10 – Složení respondentů podle ročního obrátu v Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední klasifikační otázkou bylo rozdělení do krajů České republiky dle sídla společnosti. Z obrázku 11 je patrné, že 75 % dotazovaných sídlí v Libereckém kraji. Ve Středočeském kraji má sídlo 14 % zákazníků a v hlavním městě Praze pak 11 %. Agentura Dogfish je tak primárně lokálním dodavatelem digitálních služeb.



Obr. 11 – Složení respondentů podle kraje sídla společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

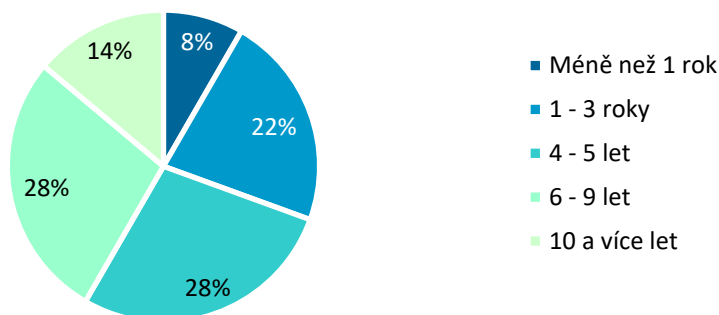
## 4.2 Vztah respondentů k agentuře Dogfish

Další částí bylo zjištění bližšího vztahu mezi respondenty a agenturou Dogfish. Tyto otázky měly za cíl zhodnotit délku stávající spolupráce, seznam činností, na kterých agentura se zákazníky spolupracuje, nebo spolupracovala, a uvést důvody, které vedly k rozhodnutí spolupracovat právě s touto agenturou.

Rozdělení respondentů podle délky trvání spolupráce s agenturou Dogfish znázorňuje obrázek 12. Stejně procentuální zastoupení (28 %) měly současně dvě skupiny respondentů a to ty, které jsou zákazníky agentury 4 – 5 let a ty, které jsou zákazníky 6 – 9 let. Další významnou skupinu (22 %) tvoří respondenti, kteří s agenturou spolupracují 1 – 3 roky. Nejdéle, 10 a více let, je zákazníkem agentury Dogfish pět respondentů (14 %). Poslední skupinu tvoří noví zákazníci, kteří s agenturou spolupracují méně než jeden rok (8 %). Tyto statistiky uvádějí, že v rámci agentury fungují především dlouhodobější spolupráce se zákazníky. Je tak možné, že i z nového zákazníka agentury se stane zákazník dlouhodobý.



## Jak dlouho jste zákazníkem agentury Dogfish?

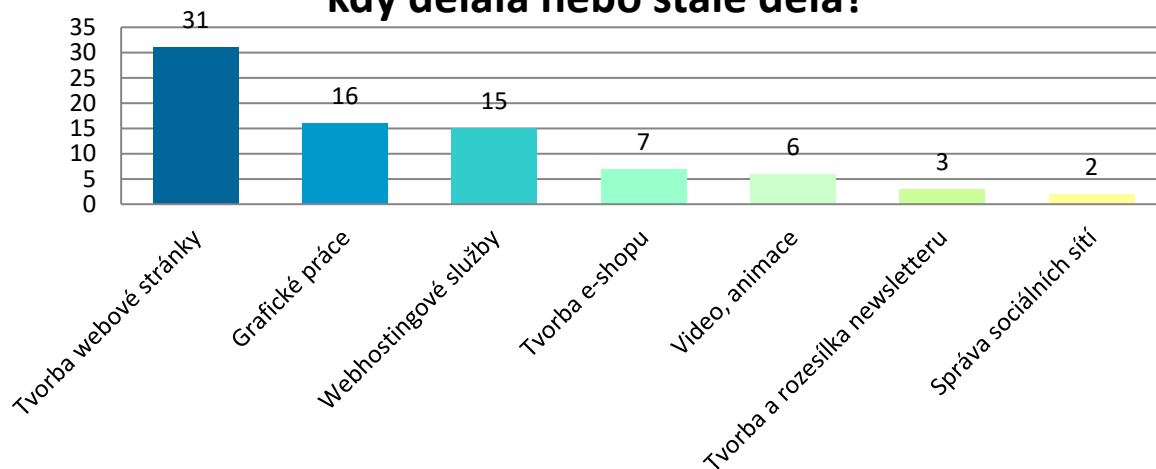


Obr. 12 – Složení respondentů podle počtu let vzájemné spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala výčtu služeb, které kdy agentura Dogfish respondentům poskytovala. Zde měli dotazovaní možnost zvolit jednu a více odpovědí. Z celkového počtu 36 zúčastněných vytvářela agentura 31 z nich (86%) webové stránky. Sedmi respondentům pak agentura tvořila e-shop samostatně nebo společně s webovou stánkou. Téměř s polovinou dotazovaných (44 %) pak agentura spolupracovala na grafických činnostech a pravidelně se stará o jejich webhostingové služby (42 %). Šest dotazovaných s agenturou spolupracovalo na tvorbě videí nebo animací, třem respondentům agentura tvořila newslettery a dvěma respondentům pomáhá se správou sociálních sítí.

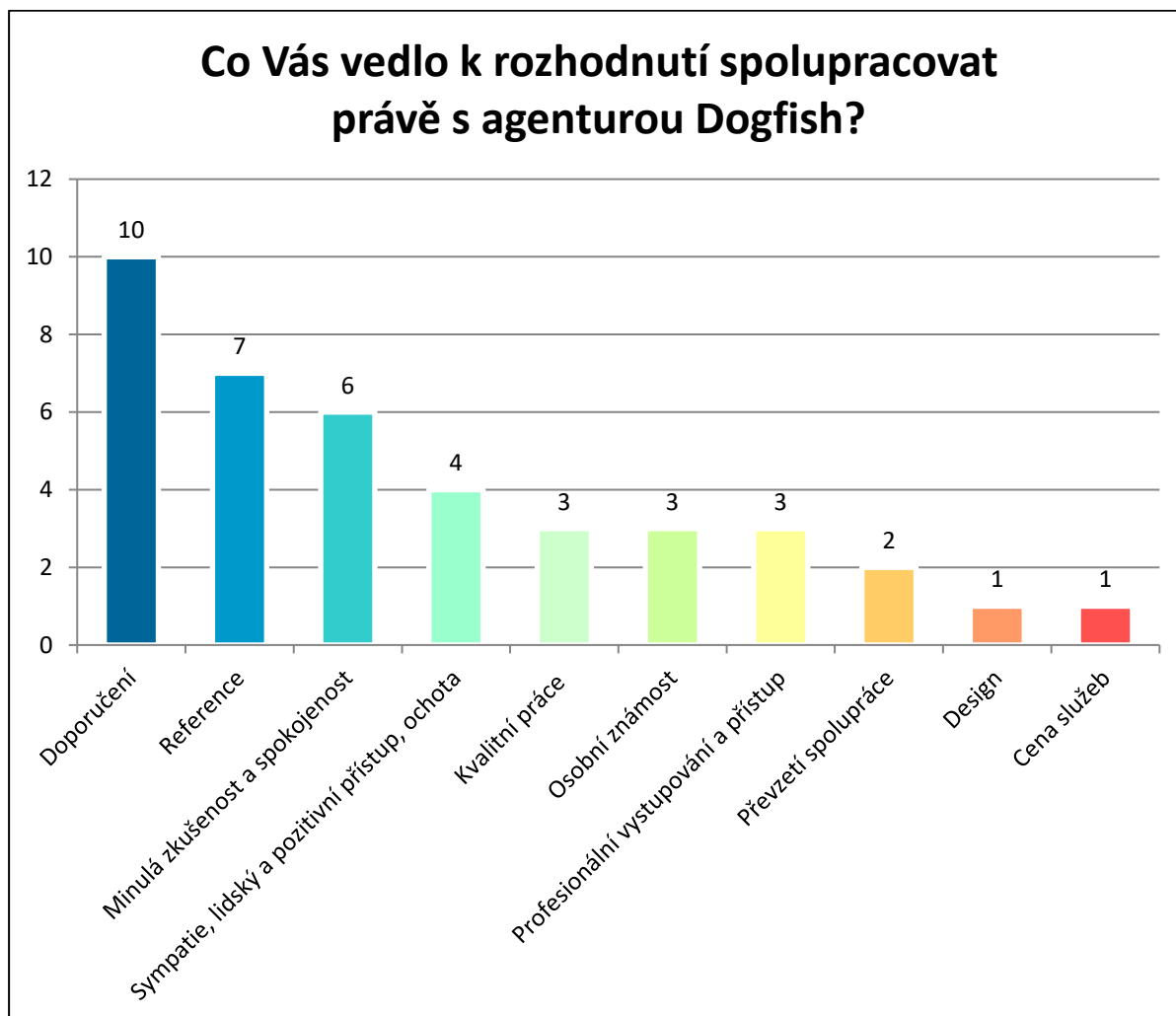
## Jaké všechny činnosti pro vás agentura Dogfish kdy dělala nebo stále dělá?



Obr. 13 – Seznam činností, na kterých agentura spolupracovala s respondenty

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli možnost zodpovědět nepovinnou otevřenou otázku vedoucí ke zjištění toho, co bylo rozhodujícím faktorem ve výběru agentury Dogfish. Otázka byla otevřená z toho důvodu, aby mohl respondent subjektivně vyjádřit přesný důvod. Ačkoliv odpověď pěti dotázaných (14 %) byla nevyplněna, nebo respondent nevěděl, zbytek zúčastněných poskytl potřebné informace. Některé komplexnější odpovědi byly pro jednoduchost rozděleny, další, významově související odpovědi byly pro potřeby přehlednosti naopak sjednoceny. Z obrázku 14 je patrné, že nejčastějšími důvody vzniku spolupráce mezi respondentem a agenturou je doporučení nebo reference třetí strany. Tyto dva důvody, významově velmi podobné, tvoří téměř polovinu (43 %) všech odpovědí. Následuje spokojenost s minulou zkušeností a navázání další spolupráce. Dalšími důvody, které vedly ke spolupráci mezi respondenty a agenturou, jsou zejména kladné subjektivní názory na členy týmu a jejich práci.



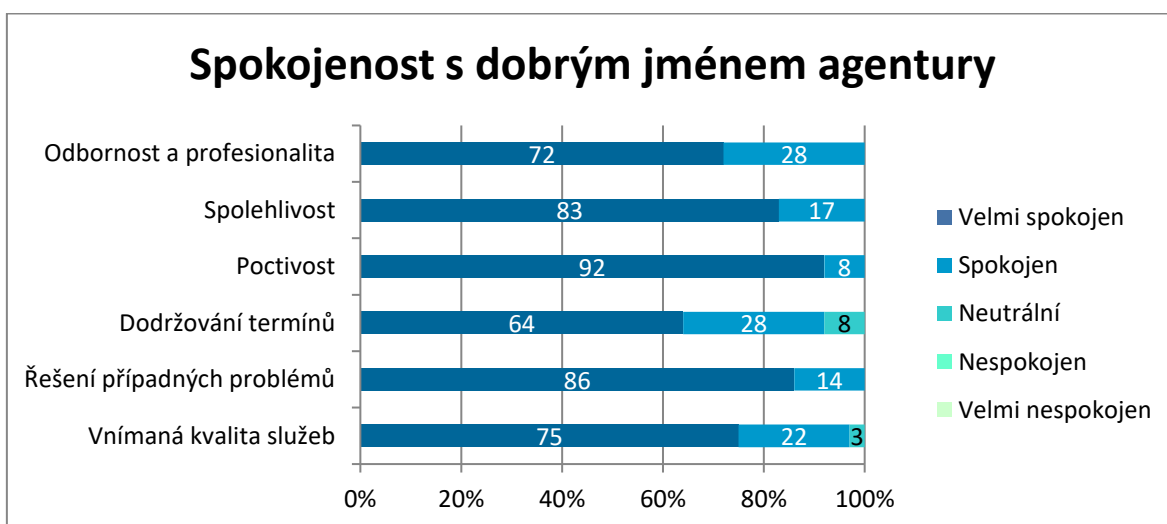
Obr. 14 – Seznam důvodů, které vedly ke spolupráci mezi respondentem a agenturou

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Spokojenost s atributy

Nejdůležitějším prvkem šetření bylo zjištění spokojenosti zákazníků agentury Dogfish s atributy služeb, které agentura nabízí. Jak už bylo zmíněno (viz kapitola 3. 4), vybrané atributy, kterých bylo celkem třicet, byly tematicky rozděleny do šesti skupin, v nichž respondent hodnotil svou spokojenost. Na Likertově škále mohl dotazovaný zvolit hodnotu od 1 do 5 – od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“. V případě, že se respondent s daným atributem nikdy nesetkal a nemohl jej hodnotit, byla na výběr možnost s hodnotou 0. Tato možnost však nebyla do výsledných obrázků zanesena z toho důvodu, aby relevantní data spokojenosti nebyla zkreslena.

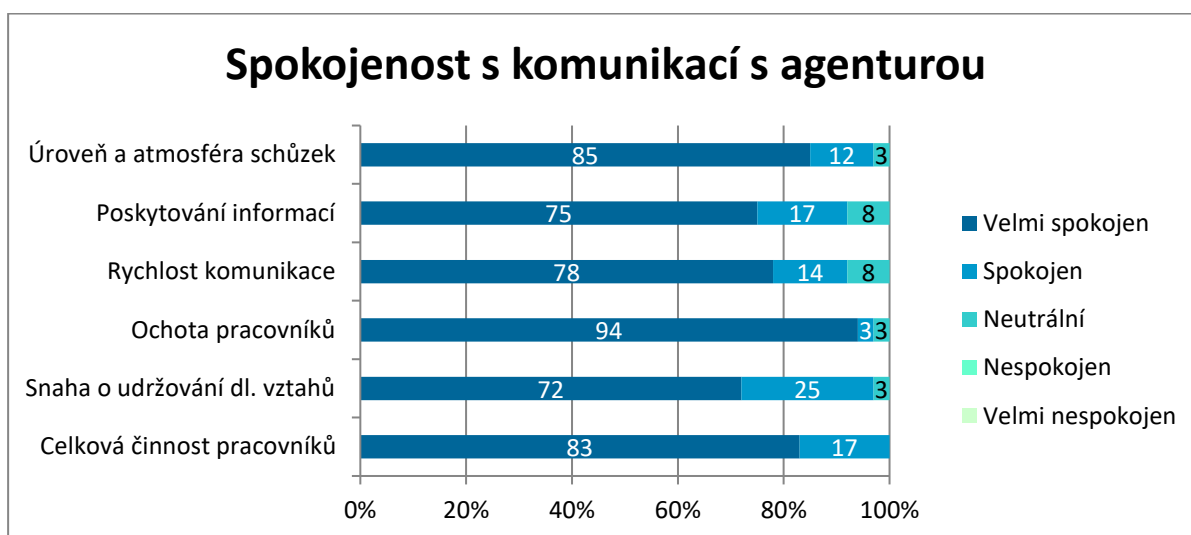
V první části respondent hodnotil, jak je spokojen s atributy týkajícími se dobrého jména agentury Dogfish. Hodnocenými atributy byly odbornost a profesionalita, spolehlivost, poctivost, dodržování termínů, řešení případných problémů a vnímaná kvalita služeb. Z obrázku 15 lze vyčíst, že největší spokojenost přináší respondentům atribut poctivosti, následně řešení případných problémů a spolehlivost. Všechny tyto atributy byly ohodnoceny z více než 80 % hodnotou „velmi spokojen“. U atributu poctivosti vykazovalo naprostou spokojenost dokonce 92 % respondentů. Celková spokojenost („velmi spokojen“ a „spokojen“) se u čtyř atributů ze šesti nachází na 100 %. Naopak nejmenší spokojenost, ačkoliv stále velmi vysokou, přináší dotazovaným dodržování termínů.



Obr. 15 – Spokojenost respondentů s dobrým jménem agentury

Zdroj: vlastní zpracování

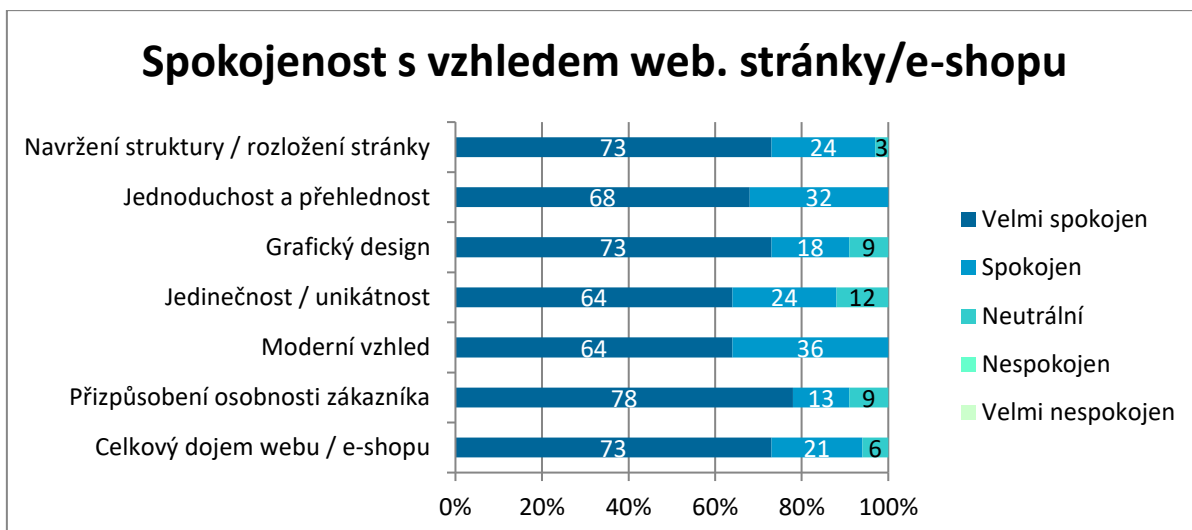
Druhou hodnocenou skupinou byla spokojenost s komunikací s agenturou. Zde respondent hodnotil atributy úroveň a atmosféra schůzek, poskytování informací, rychlost komunikace, ochota pracovníků, snaha o udržování dlouhodobých vztahů a celková činnost pracovníků. Z obrázku 16 je patrné, že 94 % respondentů je s ochotou pracovníků agentury Dogfish velmi spokojeno. Následuje spokojenost s úrovní a atmosférou schůzek (85 % velmi spokojeno) a dále spokojenost s celkovou činností pracovníků, kde je velmi spokojeno 83 % dotazovaných. Atribut úroveň a atmosféra schůzek byla dvěma respondenty vyjádřena hodnotou „nemohu posoudit“. To značí, že mezi agenturou a respondentem žádná osobní schůzka neproběhla, a to například z důvodu větší vzdálenosti mezi oběma subjekty. Celková spokojenost se všemi atributy nevykazuje menší hodnotu než 92 %.



Obr. 16 – Spokojenost respondentů s komunikací s agenturou

Zdroj: vlastní zpracování

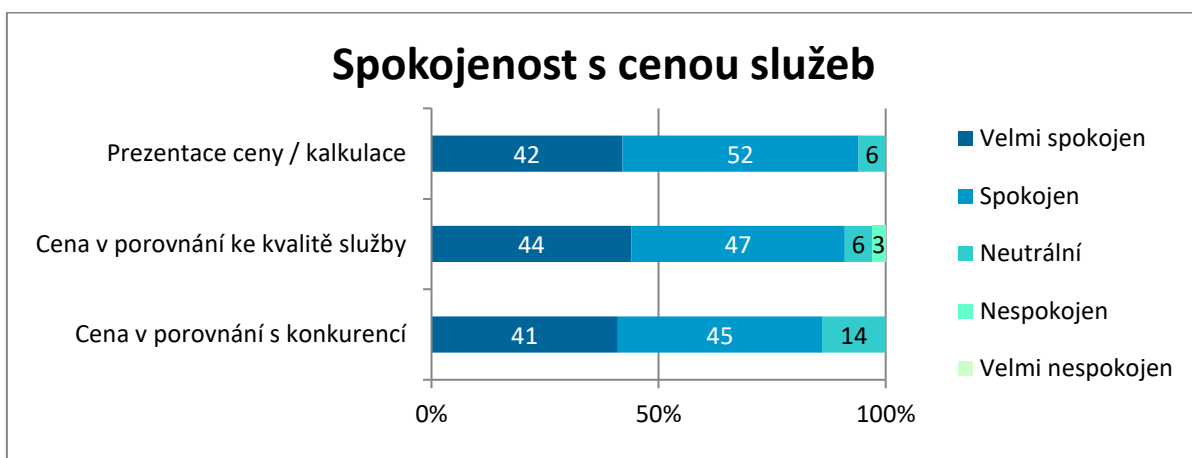
Hodnocení spokojenosti respondenta s vzhledem webové stránky nebo e-shopu, který mu tvořila agentura Dogfish, je znázorněno na obrázku 17. Hodnocenými atributy jsou návržení struktury/rozložení stránky, jednoduchost a přehlednost, grafický design, jedinečnost/unikátnost, moderní vzhled, přizpůsobení webové stránky osobnosti zákazníka a celkový dojem webové stránky nebo e-shopu. Ve skupině těchto atributů dosahuje hodnota „velmi spokojen“ rozmezí 64 % až 78 %. Zároveň se zvyšuje podíl hodnot „spokojen“ a „neutrální“, což svědčí, že spokojenost s atributy vzhledu je menší než v předchozích skupinách dobrého jména a komunikace. Celková spokojenost však v žádném z případů neklesla pod 88 %.



Obr. 17 – Spokojenost respondentů s vzhledem vytvořené webové stránky/e-shopu

Zdroj: vlastní zpracování

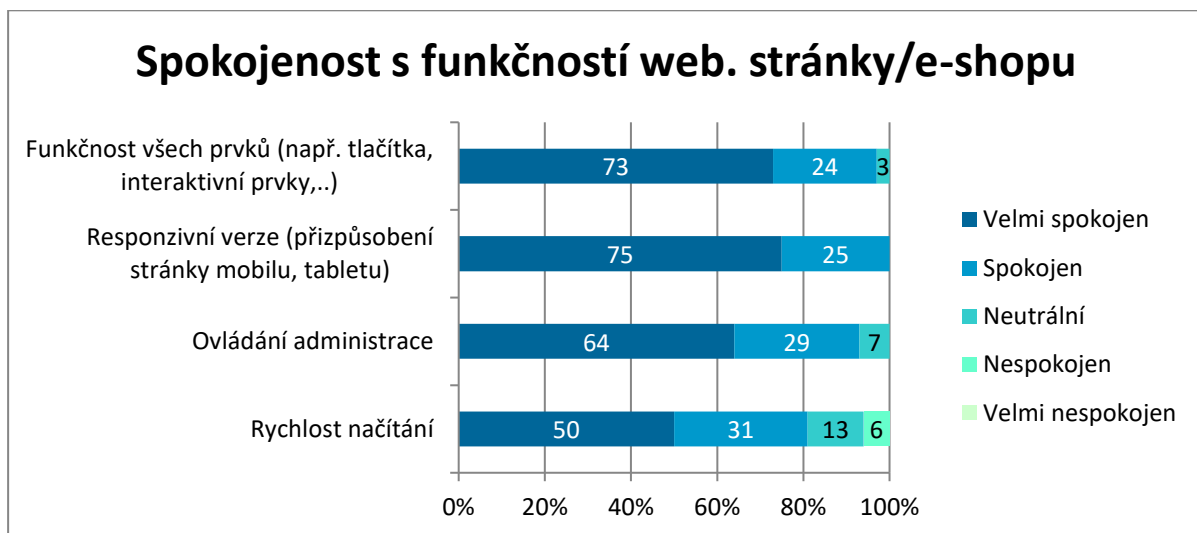
Na obrázku 18 je znázorněna spokojenost respondentů s cenou služeb agentury Dogfish. Atributy, kterým byla přikládána různá hodnota spokojenosti, jsou prezentace ceny/kalkulace, cena v porovnání ke kvalitě služeb a cena v porovnání s konkurencí. Jak je z prvního pohledu zřejmé, hodnota „velmi spokojen“ už zde nedosahuje ani 50 % odpovědí. Nejčastější uvedenou hodnotou ve všech třech případech je „spokojen“. Poprvé se v hodnocení spokojenosti objevila odpověď „nespokojen“ (3 %) a to u ceny v porovnání ke kvalitě služeb. U posledního atributu, cena v porovnání s konkurencí, byla sedmi respondenty (19 %) zvolena hodnota „nemohu posoudit“. To vysvětluje, že dotazovaný pravděpodobně neoslovil jiného dodavatele, který by mu připravil cenovou nabídku.



Obr. 18 – Spokojenost respondentů s cenou služeb poskytovaných agenturou

Zdroj: vlastní zpracování

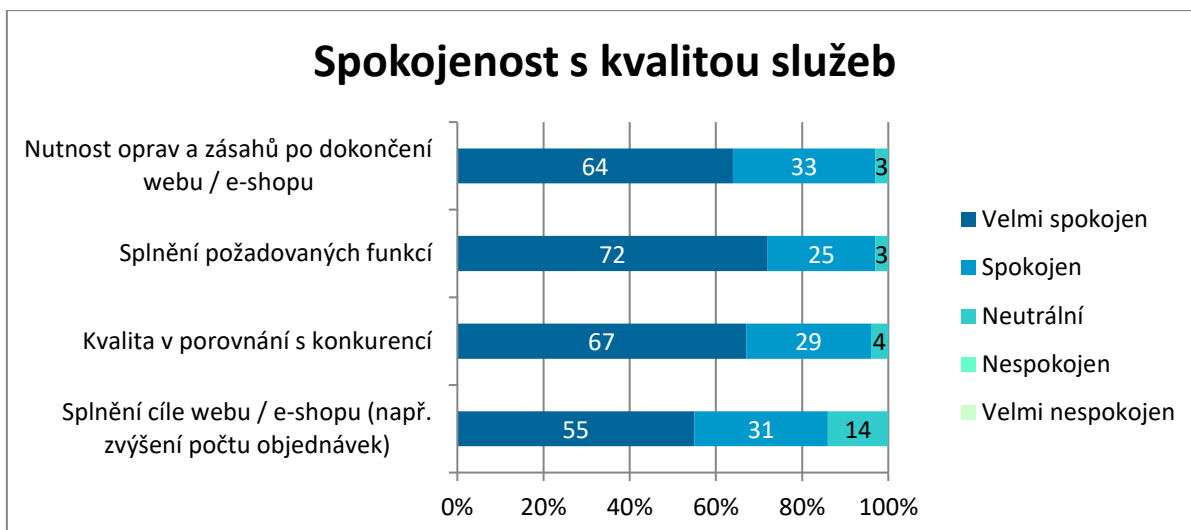
Další skupinou pro hodnocení atributů byla funkčnost webové stránky nebo e-shopu. Mezi hodnocenými atributy byly funkčnost všech prvků (proklik tlačítek, funkční odkazy, interakce atd.), responzivní verze (přizpůsobení stránky mobilním zařízením), ovládání administrace a rychlost načítání webové stránky nebo e-shopu. Obrázek 19 znázorňuje, že více než 70 % respondentů je velmi spokojeno s funkčností prvků a responzivní verzí. Naopak menší spokojenost je s atributem rychlost načítání, kde hodnota „velmi spokojen“ dosahuje 50 %. 6 % dotazovaných je pak s rychlostí nespokojeno. U atributu ovládání administrace byla šesti respondenty (17 %) vykázána hodnota „nemohu posoudit“. Důvod této odpovědi je ten, že veškerou činnost v administraci webové stránky nebo e-shopu zastává pro svého zákazníka agentura Dogfish.



Obr. 19 – Spokojenost respondentů s funkčností webových stránek/e-shopů

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední hodnocenou skupinou atributů je spokojenost s kvalitou služeb agentury Dogfish (obrázek 20). Těmito atributy jsou nutnost oprav a zásahů po dokončení webové stránky nebo e-shopu, splnění požadovaných funkcí, kvalita v porovnání s konkurencí a splnění cíle projektu. Nejvyšší spokojenost vykazuje atribut splnění požadovaných funkcí, kde je velmi spokojeno 72 % respondentů (spokojeno celkem 97 %). Nižší míru spokojenosti (velmi spokojeno 55 %) vykazuje atribut splnění cíle webové stránky/e-shopu. Hodnocení spokojenosti s kvalitou v porovnání s konkurencí bylo u dvanácti respondentů (33 %) hodnoceno jako „nemohu posoudit“. To vyjadřuje, že tito dotazovaní nemají zkušenosti s tvorbou webové stránky nebo e-shopu u konkurence a tudíž nejsou schopni porovnat vzájemnou kvalitu.



Obr. 20 – Spokojenost respondentů s kvalitou služeb agentury

Zdroj: vlastní zpracování

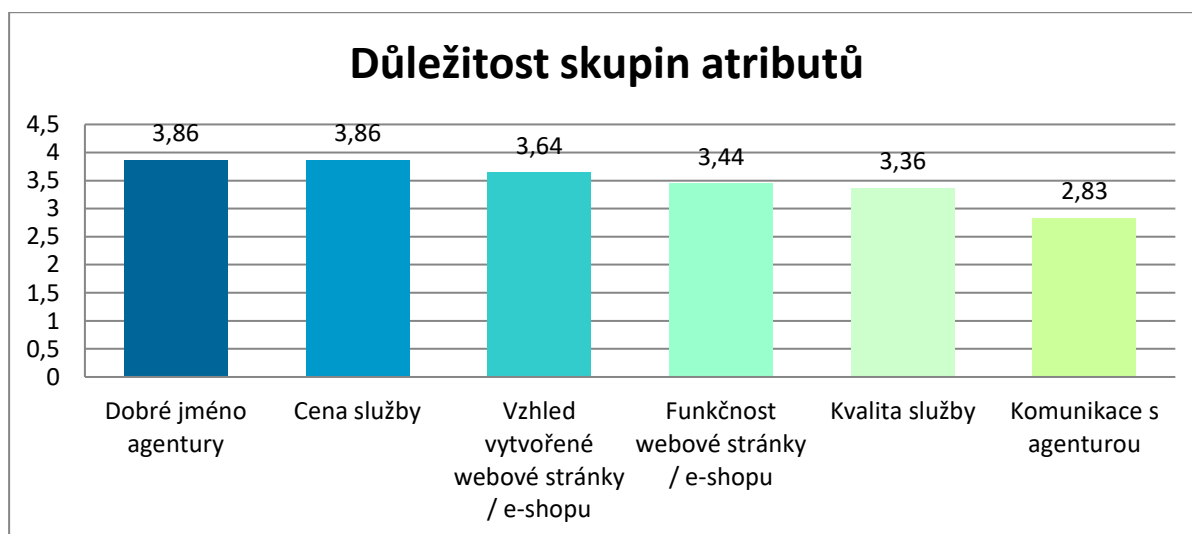
Hodnocení spokojenosti přineslo velmi dobrý výsledek. Všechny atributy ve všech kategoriích neměly celkovou spokojenost (součet „velmi spokojen“ a „spokojen“) nižší než 81 %. Celková spokojenost vyšší než 90 % pak byla u 26 atributů z 30. Hodnota „nespokojen“ se objevila pouze u dvou atributů – cena v porovnání ke kvalitě služby (3 %) a rychlost načítání stránek (6 %). Hodnota „velmi nespokojen“ pak nebyla zvolena žádným z respondentů. Z toho lze soudit, že ačkoliv byli respondenti s některými atributy spokojeni méně, celková spokojenost se službami agentury Dogfish je vysoká.

## 4.4 Kvadrantová analýza

Po vyhodnocení spokojenosti s atributy služeb digitální agentury Dogfish by bylo možné zahájit první opatření. Logicky by měla agentura začít pracovat na zlepšení služeb, které přinášejí zákazníkům menší spokojenost. Ale aby agentura pracovala na zlepšení svých služeb racionálně, měla by zlepšovat především ty služby, které považují její zákazníci za důležité (ať už s nimi spokojeni jsou nebo ne). Naopak by měla šetřit energii a úsilí na zlepšení těch služeb, které pro zákazníky důležité nejsou. Proto je pro potřeby zjištění spokojenosti v závislosti na důležitosti použit model důležitost-spokojenost. Jeho nástrojem je kvadrantová analýza, kde je na jedné straně měřena spokojenost s atributy a na druhé straně jejich důležitost vyjádřena respondentem. Cílem je pak zlepšit ty atributy, které vykazují kombinaci vysoké důležitosti a nízké spokojenosti. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2005)

Pomocí dat spokojenosti s atributy, kde byla každému atributu přiřazena hodnota 1 až 5, byl vypočítán aritmetický průměr. Možnosti s hodnotou 0 (nemohu posoudit) byly ze stanovení průměru vyřazeny. Tyto průměry pak vytvořily souhrnnou hodnotu pro každou skupinu atributů. Dle těchto výsledků bylo možné určit, se kterým faktorem je respondent nejvíce a naopak nejméně spokojen. Hodnota s nejnižším číslem (nejvíce se blíží 1) vyjadřuje nejvyšší spokojenost a hodnota s nejvyšším číslem (nejvíce se blíží 5) vyjadřuje spokojenost nejnižší. Souhrn výsledků je uveden v tabulce 6 (str. 73).

Druhou částí pro potřeby kvadrantové analýzy je určit pořadí faktorů, skupin atributů, podle důležitosti. Zde měl respondent seřadit, jak jsou pro něj následující faktory důležité při rozhodování o výběru dodavatele, kdy hodnota 1 = nejdůležitější a hodnota 6 = nejméně důležitý. Výsledky na obrázku 21 poukazují, že pro zákazníky agentury Dogfish jsou nejdůležitější právě dva faktory, a to dobré jméno agentury a cena služeb. Z výsledků je vidět, že hodnoty faktorů jsou velmi vyrovnané až na komunikaci s agenturou, která je s větším rozdílem jako nejméně důležitá.



Obr. 21 – Pořadí skupin atributů podle důležitosti respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty spokojenosti a důležitosti byly zaneseny do tabulky 6. Ta znázorňuje souhrnné informace o attributech a jejich skupinách, jejich celkové spokojenosti a pořadí důležitosti. Pro přehlednost nebyla k důležitosti přiřazena konkrétní číselná data, ale právě pořadí, které jasně určuje výslednou důležitost. Vzhledem k tomu, že jako nejdůležitější byly hodnoceny dvě skupiny atributů, je oběma z nich přiřazeno pořadí 1. Následující skupině je pak přiřazeno pořadí 3.



Tab. 6 – Hodnocení spokojenosti a důležitosti skupin atributů

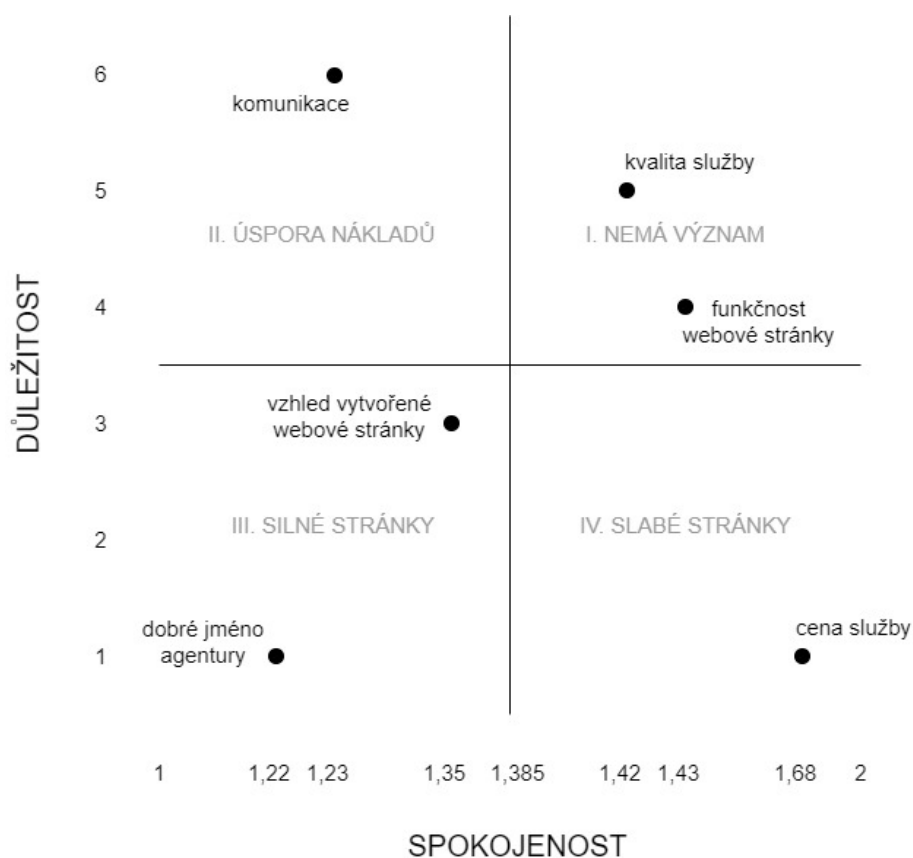
Atributy	Spokojenost	Důležitost
<p>Dobré jméno agentury:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odbornost a profesionalita</li> <li>- Spolehlivost</li> <li>- Poctivost</li> <li>- Dodržování termínů</li> <li>- Řešení případných problémů</li> <li>- Vnímaná kvalita služeb</li> </ul>	1,22	1
<p>Komunikace s agenturou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Úroveň a atmosféra schůzek</li> <li>- Poskytování informací</li> <li>- Rychlost komunikace</li> <li>- Ochota pracovníků</li> <li>- Snaha o udržování dlouhodobých vztahů</li> <li>- Celková činnost pracovníků</li> </ul>	1,23	6
<p>Vzhled vytvořené webové stránky/e-shopu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Navržení struktury/rozložení stránky</li> <li>- Jednoduchost a přehlednost</li> <li>- Grafický design</li> <li>- Jedinečnost/unikátnost</li> <li>- Moderní vzhled</li> <li>- Přizpůsobení webu/e-shopu osobnosti zákazníka</li> <li>- Celkový dojem webu/e-shopu</li> </ul>	1,35	3
<p>Cena služby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezentace ceny/kalkulace</li> <li>- Cena v porovnání ke kvalitě služby</li> <li>- Cena v porovnání s konkurencí</li> </ul>	1,68	1
<p>Funkčnost webové stránky/e-shopu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funkčnost všech prvků (např. tlačítka, interaktivní prvky,..)</li> <li>- Responzivní verze (přizpůsobení stránky mobilu, tabletu)</li> <li>- Ovládání administrace</li> <li>- Rychlost načítání</li> </ul>	1,43	4
<p>Kvalita služby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutnost oprav a zásahů po dokončení webu/e-shopu</li> <li>- Splnění požadovaných funkcí</li> <li>- Kvalita v porovnání s konkurencí</li> <li>- Splnění cíle webu / e-shopu (např. zvýšení počtu objednávek)</li> </ul>	1,42	5

Zdroj: vlastní zpracování

Osy kvadrantu, jak je zřejmé, tvoří spokojenost a důležitost. Jejich polohy určují vypočtené mediány z hodnot uvedených v tabulce 6. Pro spokojenost je medián v hodnotě 1,385, který je vyjádřením aritmetického průměru dvou prostředních hodnot. Medián důležitosti, vztažený k pořadí, je na hodnotě 3,5. Zanesenými osami vzniknou čtyři kvadranty, které vyjadřují:

- malou důležitost a malou spokojenost – služby nemají žádný strategický význam,
- malou důležitost a vysokou spokojenost – služby vyjadřují potenciální úsporu nákladů,
- vysokou důležitost a vysokou spokojenost – služby jsou silnými stránkami agentury,
- vysokou důležitost a malou spokojenost – služby jsou slabými stránkami agentury.

Spojením hodnot důležitosti a spokojenosti z tabulky 6 vzniknou body, které vyjadřují pozici skupin atributů služeb. Všechny zanesené skupina atributů v kvadrantové analýze znázorňuje obrázek 22.



Obr. 22 – Kvadrantová analýza modelu důležitost-spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním kvadrantu obrázku 22 se nacházejí služby, které nemají pro agenturu žádný strategický význam. Jsou to služby, se kterými zákazníci nejsou tolik spokojeni, ale zároveň pro ně nejsou důležité. Agentura tedy nemusí zásadně řešit jejich zlepšení. Zároveň je však míra spokojenosti to hlavní, co může agentura ovlivnit (vylepšení služeb povede k větší spokojenosti zákazníků), a proto by o zlepšení těchto služeb měla usilovat. V případě agentury Dogfish jsou těmito službami funkčnost webové stránky/e-shopu a kvalita služeb. Větší pozornost v rámci zlepšení služeb by však měla být věnována funkčnosti webové stránky a e-shopu z toho důvodu, že se její pozice více blíží slabým stránkám a zároveň je pro zákazníka důležitější.

Potenciální úsporu nákladů vyjadřuje druhý kvadrant. Jedná se o služby, které nemají pro zákazníky velký význam, ale jsou s nimi spokojeni. Tyto služby mohou být považovány za bonus, který zákazníkům vzniká a zároveň může jít o jakousi konkurenční výhodu ve výběrovém řízení. Pro agenturu Dogfish je tímto prvkem komunikace. Jsou s nimi velmi spokojeni, ale není to pro ně rozhodující faktor při výběru dodavatele. Při vzájemné spolupráci je ale dobrá komunikace základem spokojenosti zákazníka v rámci celého projektu.

Služby, které se nacházejí ve třetím kvadrantu, jsou vyjádřením silných stránek. Vyznačují se vysokou spokojeností a vysokou důležitostí. Agentura by se měla snažit udržovat stav služeb tak, aby byla spokojenost zákazníka stále stejná nebo dokonce rostla. Silnou stránkou agentury jsou podle obrázku 22 dvě služby. Dobré jméno agentury je pro zákazníka jeden ze dvou nejdůležitějších faktorů a zároveň je s ním nejvíce spokojen. Je to tedy služba, která přináší zároveň nejvyšší spokojenost a důležitost. Proto by se dalo říci, že má pro zákazníka největší hodnotu. Druhou silnou stránkou je vzhled vytvořené webové stránky nebo e-shopu. Ačkoliv je i s touto službou zákazník spokojen a je pro něj důležitá, nepřikládá jí tak velký význam jako právě dobrému jménu. Pro udržení stavu spokojenosti by měla agentura preventivně jednotlivé atributy daných služeb zlepšovat. Především pak vzhled vytvořené webové stránky, který se svým umístěním v kvadrantu blíží hranici slabých stránek.

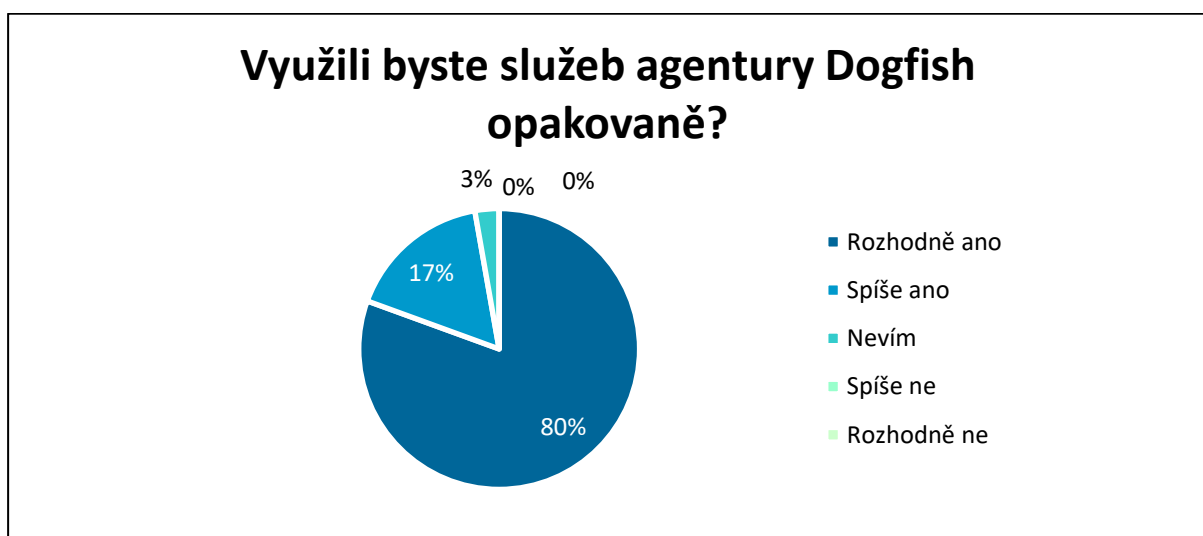
Nejdůležitější část kvadrantové analýzy je vyjádřena ve čtvrtém kvadrantu. Ta představuje slabé stránky agentury, které se vyznačují tím, že jsou pro zákazníka velmi důležité, ale není s nimi spokojen. Tyto služby si žádají rychlého a významného zlepšení. Dlouhodobou nespokojeností by mohlo dojít k tomu, že zákazníci přejdou ke konkurenci,

kteřá tento faktor prezentuje a nabízí lépe. V případě agentury Dogfish se jedná o nespokojenost s cenou služeb. Mezi hodnocené atributy patří prezentace ceny/kalkulace, cena v porovnání ke kvalitě služby a cena v porovnání s konkurencí. Jak už bylo zmíněno v kapitole 2. 6, digitální agentura Dogfish si je vědoma své slabé stránky – nedostatku při prezentaci ceny. Tento faktor tak bude hlavním předmětem tvorby doporučení a návrhů ke zlepšení v následující kapitole.

Nutno podotknout, že ačkoliv kvadrantová analýza rozděluje služby, se kterými zákazník spokojen je nebo není, výsledné hodnoty spokojenosti se pohybují v rozmezí 1,22 až 1,68. Tyto hodnoty, však byly stanoveny mezi 1 a 5, kde 1 = velmi spokojen a 5 = velmi nespokojen. Z toho lze usoudit, že služby agentury Dogfish jsou z pohledu spokojenosti na velmi vysoké úrovni, neboť nepřekročily hodnotu 2, která vykazuje spokojenost.

## 4.5 Loajalita zákazníků

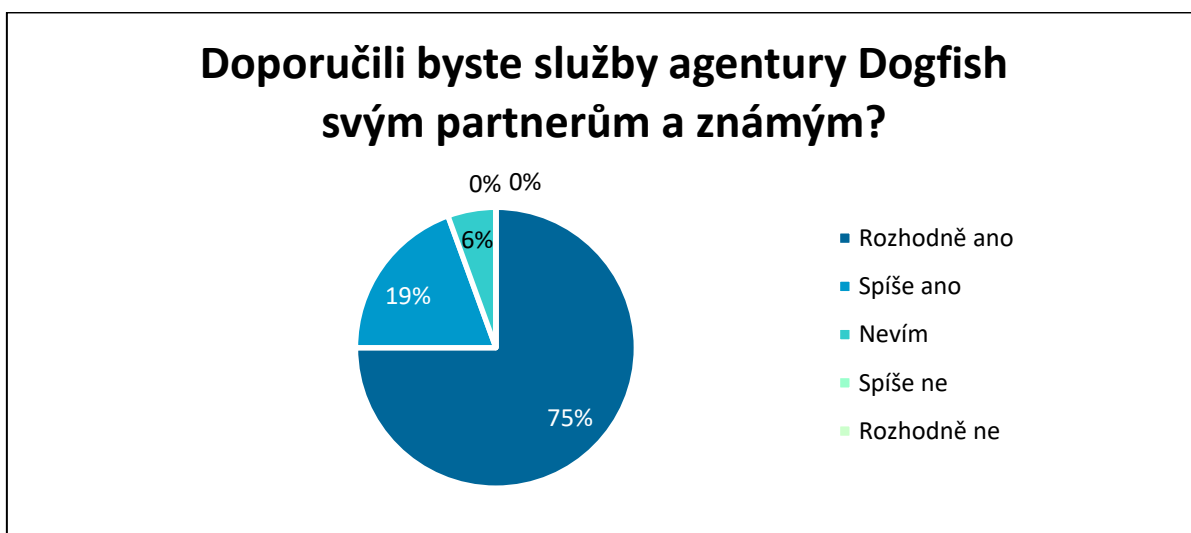
V rámci výzkumu byla zaměřena pozornost i na loajalitu zákazníka k digitální agentuře Dogfish. Nejprve respondenti odpovídali na otázku, zda by využili služeb agentury opakovaně. Z obrázku 23 je zřejmé, že pouze 3 % dotazovaných neví, zda by služeb využili i nadále. 97 % by pak služeb agentury Dogfish využilo opakovaně, z toho 80 % určitě ano a 17 % spíše ano. Odpověď „ne“ zde nebyla použita ani jednou. Z těchto výsledků lze vyčíst, že respondenti jsou se službami agentury spokojeni a poskytovaných služeb by znovu využili.



Obr. 23 – Složení respondentů podle opakovaného využití služeb agentury

Zdroj: vlastní zpracování

Velmi podobné odpovědi přinesla i druhá otázka týkající se loajality (viz obrázek 24). Nyní dotazovaní uvedli odpovědi na otázku, zda by doporučili služby agentury Dogfish svým partnerům a známým. 75 % uvedlo, že by rozhodně služby agentury doporučili, 19 % by spíše doporučilo. Pouze 6 % odpovědělo na otázku možností „nevím“. Odpověď „ne“ zde opět nebyla zastoupena. I tyto výsledky vyjadřují spokojenost se službami agentury. Jen opravdu spokojený zákazník by doporučil služby svým známým.

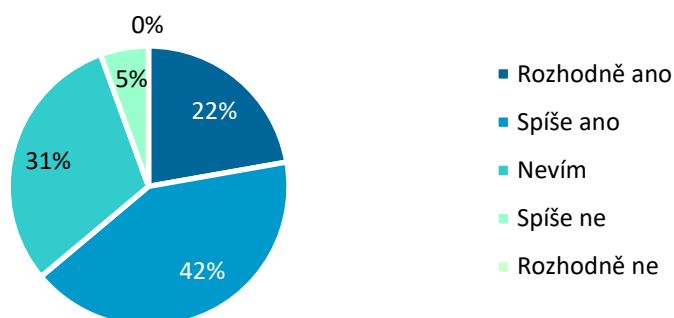


Obr. 24 – Složení respondentů podle doporučení služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka přinesla rozdílnější odpovědi na dotaz, zda by respondent využil služeb agentury, i kdyby se cena služeb zvýšila o 10 %. Přehled odpovědí nabízí obrázek 25. Celkem 64 % respondentů zvolilo možnost, že by služeb při zvýšení ceny i nadále využilo. Z toho 22 % by jich využilo rozhodně a 42 % spíše. Téměř jedna třetina dotazovaných (31 %) uvedla, že neví, zda by služeb využila a 5 % by jich spíše nevyužila. Z těchto údajů lze soudit, že je cena pro respondenty důležitá a pokud by se měla zvyšovat, část z nich by již natolik spokojena nebyla.

## Využili byste služeb agentury Dogfish, i kdyby se cena služeb zvýšila o 10 %?



Obr. 25 – Složení respondentů podle využití služeb agentury při zvýšení ceny

Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto výsledků lze vyvodit, že velká většina zákazníků agentury Dogfish by služeb využívala i opakovaně a stejně tak by služby agentury doporučila svým partnerům a známým. Pokud by ale nastalo zvýšení cen služeb, zákazníci by už tak loajální vůči agentuře nebyli. Možná i to může být vodítko k dalšímu vyhodnocení dat.

## 5 Návrhy ke zlepšení

Výsledky výzkumu, ke kterým došlo pomocí kvadrantové analýzy, budou podkladem pro vytvoření návrhu možných opatření vedoucích ke zlepšení služeb agentury Dogfish a zvýšení vnímané hodnoty jejich zákazníky. Návrhy ke zlepšení jsou prezentovány dále v této kapitole.

Jak již bylo zmíněno, výsledky kvadrantové analýzy přinesly pozitivní odpovědi na otázku spokojenosti se službami agentury Dogfish. Všechny hodnoty jednotlivých skupin atributů se pohybovaly v rozmezí 1,22 až 1,68 z možného rozpětí 1 až 5. Tyto skupiny atributů tak spadaly do hodnot „velmi spokojen“ (1) až „spokojen“ (2). Nejvíce spokojeni jsou respondenti s atributy dobrého jména agentury a komunikace s agenturou, kde je rozdíl pouze jedna setina hodnoty. Vzhledem k tomu, že dobré jméno agentury je považováno i za nejdůležitější faktor při výběru dodavatele, je tato služba pro agenturu silnou stránkou. Komunikace je naopak nejméně důležitým faktorem a proto tvoří potenciální úsporu nákladů. Nejméně spokojeni (1,68) jsou pak zákazníci agentury s cenou služeb. V kombinaci s důležitostí, která je zde společně s dobrým jménem agentury také na prvním místě, to dělá ze služby slabou stránku.

Vnímaná hodnota služeb ale není pouze o míře spokojenosti zákazníka. Je především o tom, co považuje zákazník za důležité, co je prvkem, který mu přináší hodnotu. Z výsledků výzkumu vyšlo najevo, že nejdůležitější je pro něj dobré jméno agentury a cena. Naopak faktory, které jsou při tvorbě webových stránek a e-shopů důležité, jako je kvalita, funkčnost nebo vzhled, byly v pozadí. Z toho je patrné, že zákazníci agentury Dogfish nedostatečně vnímají přínosy služeb a rozhodují se především v závislosti na ceně. Při vnímání celkové hodnoty tak v některých případech převyšují náklady nad přínosy, což může hodnotu značně snížit.

Digitální agentura Dogfish by měla jít směrem zlepšení obou prvků a to jak spokojenosti, tak důležitosti. Vylepšit služby tak, aby s nimi byli zákazníci více spokojeni, lze poměrně snadno. Složitějším úkolem ale bude po tomto výzkumu spíše cílit na změnu preferencí zákazníka a uvědomění si výhod, které mu služby přinášejí.

V rámci spokojenosti s cenou se návrhů na změnu dočká především změna strategie prezentace ceny zákazníkovi a zlepšení jím vnímané hodnoty v poměru cena : kvalita.

Z pohledu důležitosti pak bude snaha o zlepšení prezentace hodnot služeb tak, aby v nich zákazníci viděli přínosy, kterých agenturou vytvořené webové stránky opravdu dosahují.

Vzhledem k tomu, že služby agentury Dogfish jsou oceněny hodinovou sazbou a projekt každého zákazníka je specifický jak do objemu, tak do náročnosti, je i konečná cena pro každého odlišná. Není tedy možné jít cestou stejných cen pro všechny ani kategorií balíčků dle obtížnosti projektu. To, co určuje konečnou cenu projektu, je vždy detailní odhad počtu hodin, které tým na projektu stráví. I ten ale ovlivňuje mnoho faktorů a to jak ze strany agentury (např. neočekávané komplikace při tvorbě), tak i ze strany zákazníka (např. další požadavky nad rámec rozpočtu). Tým musí být tedy naprosto přesný při odhadu hodin a zároveň musí mít přehled nad tím, co vše je do kalkulace započítáno a co už je nad rámec.

Hodinová sazba, jako pro každé jiné odvětví, je pro někoho nízká, pro jiného přijatelná a pro dalšího vysoká. Stejně, jako jsou rozdílní zákazníci agentury Dogfish, jsou rozdílné i jejich pohledy na ceny. Agentura je ochotna konečnou cenu projektu nastavit dle potřeb zákazníka tak, aby pro něj byla přijatelná, ale vždy jen na úkor výsledného zpracování. Když už by se ale měla cena snížit na takovou úroveň, která by nestačila na tvorbu reprezentativního projektu, raději jej odmítne. Obecně se předpokládá, že služby s nízkou cenou mají i nízkou hodnotu a služby s vysokou cenou jsou považovány za kvalitní a lépe hodnocené. Pokud je však cena příliš vysoká, hodnota pro zákazníka ztrácí význam.

Agentura Dogfish tak musí být schopna obhájit ceny svých služeb před zákazníky, a to způsobem, který vyzdvihne jejich přínosy a kvalitu. Strategie prezentace ceny a zlepšení vnímané hodnoty v poměru cena : kvalita spolu úzce souvisí. Jakmile uvidí zákazník ve službě hodnotu, bude snadněji akceptovat její cenu. Aby toho agentura dosáhla, je potřeba změnit nastavení celé strategie a vymyslet nový koncept prezentace služeb a cen.

Prvním krokem by mělo být znovu detailní projití podkladů a doporučení od obchodní dvojice Jana Laibla a Petra Bernadiče, kteří připravili pro agenturu základ strategie (viz kapitola 2.7). Znovu by si členové týmu měli prostudovat, jak pochopit zájmy zákazníka a jak mu prezentovat ty přínosy, které jsou pro něj důležité. To pomůže opětovně nastartovat prodejní strategii agentury. Pro zvýšení efektivnosti by mohla agentura Dogfish využít dalších služeb Školicího centra Jana Laibla. Konkrétně workshop



pro majitele a ředitele (viz tabulka 7), kde se účastník dozví, co brzdí a co podporuje jeho byznys a jak zvýšit atraktivitu produktu na trhu.

Tab. 7 – Workshop pro majitele a ředitele

Workshop pro majitele a ředitele	
<b>Vede:</b>	Libor Zinkaizl
<b>Termín:</b>	20. 5. 2021, 13-17h, online
<b>Cena:</b>	2.900 Kč bez DPH
<b>Obsah:</b>	Podíváme se na 4 pilíře, na kterých stojí Váš byznys a zjistíme, co brání růstu a co ho naopak podporuje. Zaměříme se i na produkt, jak zvýšit jeho atraktivitu na trhu a řídit obchod.

Zdroj: vlastní zpracování podle Školícího centra Jana Laibla (2021)

Vzhledem k tomu, že žádný z členů agentury není svým zaměřením obchodník, bylo by více než vhodné rozšířit schopnosti i v tomto směru. Ideální obchodník by dokázal správně pracovat s cenou a prezentoval by ji zákazníkům takovým způsobem, že by pochopili přínosy a celkovou hodnotu dané služby. Pokud by se agentura Dogfish nechtěla vydat cestou přijetí nového obchodníka do řad týmu, což by bylo značně nákladnější, mohla by využít některého ze stávajících členů. Tomu by mohl být zaplacen workshop Profese obchodník I pod vedením Petra Bernadiče (viz tabulka 8). V případě zájmu a dalšího rozvoje lze využít dalších nadcházejících workshopů nebo zažádat o individuální konzultace v rámci Školícího střediska Jana Laibla.

Tab. 8 – Workshop Profese obchodník I

Profese obchodník I	
<b>Vede:</b>	Petr Bernadič
<b>Termín:</b>	27. 5. 2021 nebo 22. 6. 2021, 9-17h, Praha (v případě opatření online)
<b>Cena:</b>	4.900 Kč bez DPH
<b>Obsah:</b>	Během jednoho dne Vás provedeme obchodními technikami a principy, které společnosti nejvíce oceňují a dlouhodobě jim pomáhají k výsledkům, a to vše si uvedeme i do praxe.

Zdroj: vlastní zpracování podle Školícího centra Jana Laibla (2021)

Příspěním k tomu, aby zákazníci vnímali kvalitu služeb v kombinaci s cenou lépe, může být i tvorba vlastního internetového blogu sdíleného na webových stránkách a sociálních sítích agentury. Poutavě psané články o problematice grafiky, programování nebo řešení

celkového konceptu projektů by mohly zákazníkům nastínit, co vše se skrývá za tvorbou jejich webové stránky nebo e-shopu. Kromě odbornějších článků pro kreativní a technické nadšence by byly sdíleny i články pro laickou veřejnost, která by si mohla zjistit více informací o tom, jak tvorba webové stránky probíhá, co všechno je k tomu potřeba a jak dlouho která činnost trvá. Některé články by mohly sloužit i pro pobavení, kde by agentura představila nějaké zákulisní historky, nebo by naopak popsala nepovedené spolupráce s výčtem toho, čeho se pro příště vyvarovat. Kromě toho, že by blog sloužil ke zvýšení povědomí o problematice tvorby webových stránek, mohl by čtenáře i vzdělávat a informovat o tom, jak poznat vhodného dodavatele a kvalitně vytvořený web nebo co by měl takový web splňovat a obsahovat. To by mohlo pomoci v prezentaci kvality služeb a následně i pochopení stanovené ceny.

V případě, že by chtěla agentura věnovat tvorbě hodnoty pro zákazníka opravdu velké úsilí, měla by svou činnost zapojit do procesu hodnotového managementu (viz kapitola 1.5.2). Cyklus, který obnáší postupně fáze odhalení, přizpůsobení, vytvoření, zhodnocení a zdokonalení by mohl být správným konceptem, který agenturu dovede k vytvoření a zvýšení hodnoty pro zákazníka. V rámci hodnotového managementu jsou popsány jednotlivé kroky, které je třeba v každé z fází důkladně projít a vytvořit si z nich podklady pro kroky následující. Pokud by agentura pečlivě dodržovala postup a snažila se vždy zjistit co nejpřednější informace o svých zákaznících, mohla by postupně dosahovat zvyšování hodnoty. Další možností je využít odborného kurzu (tabulka 9) zaměřeného na hodnotovou analýzu, který přidá další pohled na tuto problematiku a zároveň nasměruje agenturu na vhodný postup.

Tab. 9 – Kurz Hodnotová analýza

Hodnotová analýza	
<b>Organizátor:</b>	FBE Praha, s.r.o
<b>Popis kurzu:</b>	Osvojit si principy a praktické postupy hodnotové analýzy – zvyšování efektivity zabezpečením požadované funkce výrobku při nižších nákladech
<b>Cena:</b>	11.000 Kč bez DPH
<b>Obsah:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hodnota a její zvyšování. Požadavky a potřeby zákazníka a efektivní využití zdrojů k jejich naplnění.</li> <li>2. Cíle a definice hodnotové analýzy. Funkční analýza. Specifikace funkční výkonnosti. Návrh zaměřený na náklady a návrh zaměřený na cíle.</li> <li>3. Postup při praktické aplikaci hodnotové analýzy.</li> <li>4. Etapy pracovního plánu hodnotové analýzy.</li> <li>5. Metody a nástroje hodnotové analýzy.</li> <li>6. Hodnotový management a norma ČSN EN 12973.</li> <li>7. Praktický postup využití hodnotové analýzy v organizaci.</li> </ol>

Zdroj: vlastní zpracování podle nakurzy.cz (2021)

Ve chvíli, kdy zákazníci pochopí hodnotu, kterou jim výhody webových stránek a e-shopů vytvořených agenturou Dogfish přinášejí, nebude pro ně těžké se v další spolupráci rozhodovat na základě kvality namísto ceny. Mnohem těžší však bude přesvědčit o kvalitách služeb potenciální zákazníky, kteří teprve agenturu oslovili a čekají na nabídku s pro ně výhodnou cenou. Zde nastává další úkol pro agenturu, a to připravit tyto potenciální zákazníky již od začátku na to, že agentura Dogfish není nejlevnější, ale její tvorba si zakládá na kvalitě, funkčnosti, grafické propracovanosti a především splnění zákaznických požadavků a rychlé návratnosti investice. Vylepšením této vlastní prezentace by mohla dosáhnout pomocí drobných textových i grafických úprav na svých webových stránkách, které by jasně vyjádřily, předchozí myšlenku.

Změna konceptu a strategie prezentování kvality služeb, a na to navazující ceny, je relativně dlouhodobou záležitostí, která si žádá delší přípravu. Ať už se do toho pustí agentura sama nebo s pomocí odborníků a školitelů, bude to obnášet velké množství času stráveného nad vymýšlením nového konceptu a postupné opuštění dosavadního. Čas však pro agenturu znamená peníze, ale stejně tak, jako je dobrá webová stránka dobrou investicí, i v tomto případě se důkladná práce může vyplatit a zajistit do budoucna zvýšení zakázek.

## Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit vnímanou hodnotu zákazníka digitální agentury Dogfish, zaměřenou na služby spojené s tvorbou webových stránek a e-shopů. Na základě identifikovaných atributů, zákazníci zhodnotili svou spokojenost se službami a určili důležitost, kterou jednotlivým faktorům přiřkládají při rozhodování o výběru dodavatele. Prvky spokojenosti a důležitosti jsou s vnímanou hodnotou vzájemně propojeny. V důsledku toho bylo pomocí kvadrantové analýzy, která je vyjádřením spokojenosti a důležitosti, zjištěno, jaké služby jsou slabými a silnými stránkami v očích zákazníků agentury. Výsledným atributem s nejhorší pozicí byla cena, konkrétně její prezentace a porovnání ke kvalitě služeb a konkurenci. Cílem práce bylo i navržení takových opatření, která by vnímanou hodnotu služby z pohledu zákazníků zvýšila.

Nezbytným podkladem pro potřeby výzkumu byla teoretická část, která kromě základních definic hodnoty pro zákazníka vysvětlovala i koncept atributů důležitých pro šetření. Samotné atributy byly identifikovány na základě služeb digitální agentury Dogfish, jejíž kompletní popis včetně charakteristiky činnosti a charakteristiky zákazníků byl uveden ve druhé části práce.

Hlavní výzkum byl realizován se zákazníky agentury Dogfish, kteří pomocí online dotazníku poskytli odpovědi založené na relevantních a přesných informacích. Zásadní podmínka, aby se mohli šetření zúčastnit, byla spolupráce s agenturou na tvorbě webové stránky, landing page nebo e-shopu. Získaná data poskytla stěžejní informace pro vyhodnocení spokojenosti s atributy, určení jejich důležitosti a také byla identifikována loajalita zákazníků vůči agentuře. Hlavními poznatky bylo zjištění, že zákazníci jsou se službami agentury více, než spokojeni, ale na faktor ceny jsou citliví. To bylo prokázáno i v kvadrantové analýze, kde právě atribut ceny služeb byl zákazníky označen jako nejvíce důležitý a zároveň s ním byli nejméně spokojeni. Navržená opatření se vztahovala právě k tomuto atributu. Kromě snahy o zvýšení spokojenosti s cenou služeb bude agentura Dogfish usilovat o změnu preferencí zákazníka, který nevidí v tvorbě webových stránek a e-shopů takový přínos, jaký reálně vykazuje. Aktuálně se rozhoduje primárně na základě ceny namísto kvality, funkčnosti nebo vzhledu stránek. Změny zákaznickových postojů by mohla agentura dosáhnout pomocí zlepšení prezentace svých služeb a zejména jejich přínosů a s tím související zlepšení obchodní činnosti, ve které má značné rezervy.

## Seznam použité literatury

AULIA, S. A., I. SUKATI, a Z. SULAIMAN. 2016. *A Review: Customer Perceived Value and its Dimension*. Asian Journal of Social Sciences and Managenet Studies, vol. 3, No. 2, 2016. ISSN 2313-7401.

BEST, R. J. 2005. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, New Jersey c2005. ISBN 0131469568. In LOŠŤÁKOVÁ, H. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

BURNETT, K. 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: Computer Press, 2002. Business book (Computer Press). ISBN 80-7226-655-1.

ČERVOVÁ, L. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. V Liberci: Technická univerzita, 2013. ISBN 978-80-7494-013-2.

DEAC, V., C. DOBRIN a A. GIRNEATA. 2016. *Customer Perceived Value – An Essential Element in Sales Management*. Business Excellence and Management, vol. 6, issue 1. 2016.

DE BONIS, J. N., P. ALLEN a E. BALINSKI. 2003. *Value Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value*. New York (N.Y.): McGraw-Hill, 2003. ISBN 007139656X. In LOŠŤÁKOVÁ, H. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

FILIPOVÁ, A. 2011. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualit. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3511-5.

FONTENOTOVÁ, G., L. HENKEOVÁ, K. CARSON. 2005. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Převzato z časopisu Quality Progress s laskavým svolením ASQ, červenec 2005, překlad VYZAtrans, v.o.s., České Budějovice, lektoroval Ing. Jaroslav Bartoň. In Svět kvality, 1/2006.

GRÖNROSS, CH. 1984. *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, vol. 18, no. 4. 1984.

HAPSARI., R., M. D. CLEMES a D. L. DEAN. 2015. *The Mediating Role of Perceived Value on the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: Evidence form Indonesian Airline Passengers*. 7<sup>th</sup> International Economics & Business Management Conference, 2015. Procedia Economics and Finance 35, 2016.

KHALIFA, A. S. 2004. *Customer value: a review of recent literatura and an integrative configuration*. Management Decision, 2004, roč. 42. č. 5. In: LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

KLAPALOVÁ, A. 2011. *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita. 2011. ISBN 978-80-210-5506-3.

KOLESAR, P., G. VAN RYZIN a W. CUTLER. 1998. *Creating Customer Value through Industrialized Intimacy*. Strategy and Business, 12. 1998.

KORDUPLESKI, R. a J. SIMPSON. 2003. *Mastering Customer Value Management: The Art and Science of Creating Competitive Advantage*. Pinnaflex Educational Resources inc. 2003. ISBN 978-1893673076.

KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUMAR, V. a W. REINARTZ. 2016. *Creating Enduring Customer Value*. Journal of Marketing: American Marketing Association. Vol. 80. 2016. ISSN: 1547-7185

LOŠŤÁKOVÁ, H. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

MAHAJAN, G. 2016. *What is Customer Value and How Can You Create It?* CustomerThink. 2016-07-14. [online]. [cit. 2020-10-22 ]. Dostupné z: <https://customerthink.com/what-is-customer-value-and-how-can-you-create-it/>

MCFARLANE, D. A. 2013. *The Strategic Importance of Customer Value*. Atlantic Marketing Journal. Vol. 2. Iss. 1. 2013.

MORAR, D. D. 2013. *An overview of the consumer value literature – perceived value, desired value*. International Conference „Marketing – from informatik to decision“ 6<sup>th</sup> Edition 2013.

NOROUZI, A., et al. 2013. *The effective major factors on customer perceived value in service kontext: The application of ANFIS method*. European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013; vol. 2, No. 2. ISSN 1805-3602.

OLIVER, R. L. 2009. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 978-0-7656-1770-5. In ČERVOVÁ, Lenka. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. V Liberci: Technická univerzita, 2013. ISBN 978-80-7494-013-2.

SIMOVÁ, J. 2007. *Koncepce a atributy hodnoty zákazníků v oblasti služeb*. Marketing a Komunikace. 2007, roč. 17., č. 3. ISSN 1211-5622. In ČERVOVÁ, Lenka. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. V Liberci: Technická univerzita, 2013. ISBN 978-80-7494-013-2.

SIMOVÁ, J. 2010. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-662-1.

TAN, K. C. a T. A. PAWITRA. 2001. *Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development*. Managing Service Quality: An International Journal, vol. 11, No. 6, 2001. ISBN 0960-4529.

VAŠTÍKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

WOODRUFF, R. B. a S. GARDIAL. 1996. *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Blackwell, 1996. ISBN 978-155786-552-3. In ČERVOVÁ, Lenka. 2013. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. V Liberci: Technická univerzita, 2013. ISBN 978-80-7494-013-2.

WOODRUFF, R. B. 1997. *Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage*. Journal of the Academy of Marketing Science. 1997. ISSN 1552-7824. In: KLAPALOVÁ,

Alena. 2011. *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita. 2011. ISBN 978-80-210-5506-3.

ZEITHAML, V. A. 1988. *Customer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. *Journal of Marketing* 52(3): 2-22. 1988.



## Seznam internetových zdrojů

ARES. 2021. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES*. David Zbytovský. [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: [https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=72695641&jazyk=cz&xml=1](https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=72695641&jazyk=cz&xml=1)

Dogfish.cz. 2021a. Homepage. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.dogfish.cz/>

Dogfish.cz. 2021b. Portfolio. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.dogfish.cz/portfolio/>

LAIBL, J. 2020. *Píšu pro vás. Pracovní sešit cena vs. hodnota*. [online]. [cit. 2021-03-27 ]. Dostupné z: <https://janlaibl.cz/#pisu>

nakurzy.cz. 2021. „Hodnotová analýza“. [online]. [cit. 2021-04-28 ]. Dostupné z: <https://www.nakurzy.cz/kurzy/55330/hodnotova-analyza-praha-4>

Registr živnostenského podnikání. 2021. Údaje o subjektu David Zbytovský. [online]. [cit. 2021-03-13 ]. Dostupné z: [https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=72695641&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=2&type=&PODLE=subjekt&IDICO=e490ae7ea25945c1a9fc&HISTORIE=1](https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=72695641&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=2&type=&PODLE=subjekt&IDICO=e490ae7ea25945c1a9fc&HISTORIE=1)

Školící centrum Jana Laibla. 2021. *Workshopy*. [online]. [cit. 2021-04-26 ]. Dostupné z: <https://www.kazdyprodava.cz/workshopy/>

# Seznam příloh

Příloha A: Dotazník .....	91
---------------------------	----

## Spokojenost se službami digitální agentury Dogfish

Vážení zákazníci agentury Dogfish,

chtěla bych vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit vaši spokojenost se službami digitální agentury Dogfish a důležitost, kterou daným službám přikládáte.

**Předmětem zkoumání je pouze tvorba webových stránek, landing pages a e-shopů.**

Ostatní služby nejsou předmětem zkoumání.

Podstatné je zachytit vztah mezi vaší společností a agenturou Dogfish. Proto prosím vyplňte vždy jen jeden dotazník jménem jedné společnosti. Pokud pro vaši společnost agentura Dogfish tvořila v minulosti více projektů (webových stránek, landing pages, e-shopů), vztahujte odpovědi pouze k jednomu z nich dle vašeho uvážení.

**Účast na tomto výzkumu je anonymní a dobrovolná. Výsledky poslouží jako podklad pro diplomovou práci na téma "Hodnota vnímaná zákazníkem v procesu tvorby webových stránek".**

**Vyplněním dotazníku pomůžete zvýšit kvalitu služeb agentury Dogfish.**

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Alena Škrhová, studentka ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci

### 1. Jak dlouho jste zákazníkem agentury Dogfish?\*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 1 rok

1 - 3 roky

4 - 5 let

6 - 9 let

10 a více let

Byl jsem zákazníkem, ale již nejsem.

## 2. Jaké všechny činnosti pro vás agentura Dogfish kdy dělala nebo stále dělá?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Tvorba webové stránky (příp. landing page)

Tvorba e-shopu

Video, animace

Grafické práce (např. logo, ikony, infografika,..)

Tvorba a rozesílka newsletteru

Webhostingové služby

Správa sociálních sítí

Online propagace ve vyhledávačích (PPC, SEO,..)

Jiná...



## 3. Co vás vedlo k rozhodnutí spolupracovat právě s agenturou Dogfish?

Napište jedno nebo více slov...

300

#### 4. DOBRÉ JMÉNO AGENTURY: Uvedte, jak jste spokojeni s následujícími faktory.\*

1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - neutrální, 4 - nespokojen, 5 - velmi nespokojen, 0 - nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	0
Odbornost a profesionalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poctivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování termínů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení případných problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vnímaná kvalita služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5. KOMUNIKACE S AGENTUROU: Uvedte, jak jste spokojeni s následujícími faktory.\*

1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - neutrální, 4 - nespokojen, 5 - velmi nespokojen, 0 - nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	0
Úroveň a atmosféra schůzek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytování informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snaha o udržování dlouhodobých vztahů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celková činnost pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. VZHLED VYTVOŘENÉ WEBOVÉ STRÁNKY / E-SHOPU: Uvedte, jak jste spokojeni s následujícími faktory.\*

1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - neutrální, 4 - nespokojen, 5 - velmi nespokojen, 0 - nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	0
Navržení struktury / rozložení stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednoduchost a přehlednost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grafický design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jedinečnost / unikátnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderní vzhled	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přizpůsobení webu /e-shopu osobnosti zákazníka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový dojem webu / e-shopu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7. CENA SLUŽBY: Uvedte, jak jste spokojeni s následujícími faktory.\*

1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - neutrální, 4 - nespokojen, 5 - velmi nespokojen, 0 - nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	0
Prezentace ceny / kalkulace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena v porovnání ke kvalitě služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena v porovnání s konkurencí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 8. FUNKČNOST WEBOVÉ STRÁNKY / E-SHOPU: Uvedte, jak jste spokojeni s následujícími faktory.\*

1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - neutrální, 4 - nespokojen, 5 - velmi nespokojen, 0 - nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	0
Funkčnost všech prvků (např. tlačítka, interaktivní prvky,..)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responzivní verze (přizpůsobení stránky mobilu, tabletu)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ovládání administrace	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rychlost načítání	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 9. KVALITA SLUŽBY: Uvedte, jak jste spokojeni s následujícími faktory.\*

1 - velmi spokojen, 2 - spokojen, 3 - neutrální, 4 - nespokojen, 5 - velmi nespokojen, 0 - nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	0
Nutnost oprav a zásahů po dokončení webu / e-shopu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Splnění požadovaných funkcí	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kvalita v porovnání s konkurencí	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Splnění cíle webu/e-shopu (např. zvýšení počtu objednávek)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 10. Seřadte, jak jsou pro vás následující faktory důležité při rozhodování o výběru dodavatele.

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1 - nejdůležitější, 6 - nejméně důležité). Faktory představují kategorie položek z předchozích otázek.

◇ 1. Dobré jméno agentury

◇ 2. Komunikace s agenturou

◇ 3. Vzhled vytvořené webové stránky / e-shopu

◇ 4. Cena služby

◇ 5. Funkčnost webové stránky / e-shopu

◇ 6. Kvalita služby

## 11. Uveďte odpověď na následující otázky.\*

1 - rozhodně ano, 2 - spíše ano, 3 - nevím, 4 - spíše ne, 5 - rozhodně ne

	1	2	3	4	5
Využili byste služeb agentury Dogfish opakovaně?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Doporučili byste služby agentury Dogfish svým partnerům a známým?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Využili byste služeb agentury Dogfish, i kdyby se cena služeb zvýšila o 10 %?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



## 12. Klasifikujte vaši hlavní činnost.

Klasifikace podle CZ-NACE. Vaši činnost najdete např. v registru ekonomických subjektů v ARES. Čísla v závorkách uvádějí první dvojčíslí kódu klasifikace.

Zemědělství, lesnictví, rybářství (01-03)

Těžba a dobývání (05-09)

Zpracovatelský průmysl (10-33)

Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu (35)

Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi (36-39)

Stavebnictví (41-43)

Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel (45-47)

Doprava a skladování (49-53)

Ubytování, stravování a pohostinství (55-56)

Informační a komunikační činnosti (58-63)

Peněžnictví a pojišťovnictví (64-66)

Činnosti v oblasti nemovitostí (68)

Profesní, vědecké a technické činnosti (69-75)

Administrativní a podpůrné činnosti (77-82)

Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení (84)

Vzdělávání (85)

Zdravotní a sociální péče (86-88)

Kulturní, zábavní a rekreační činnosti (90-93)

Ostatní činnosti (94-96)

Činnosti domácností (97-98)

Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů (99)

Jiná... např. nezisková organizace



### 13. Jaká je velikost vaší firmy?\*

Vyberte jednu odpověď

Do 5 zaměstnanců

6 - 15 zaměstnanců

16 - 50 zaměstnanců

51 - 100 zaměstnanců

101 a více zaměstnanců

### 14. Jaký je přibližný roční obrat vaší firmy?\*

Vyberte jednu odpověď

Do 1 mil. Kč

1 mil. Kč - 10 mil. Kč

11 mil. Kč - 50 mil. Kč

51 mil. Kč - 100 mil. Kč

101 mil. Kč - 500 mil. Kč

501 mil. Kč a více

Jiná... např. nezisková organizace



## 15. V jakém kraji sídlí vaše firma?\*

Vyberte jednu odpověď

Hlavní město Praha

Středočeský kraj

Jihočeský kraj

Plzeňský kraj

Karlovarský kraj

Ústecký kraj

Liberecký kraj

Královéhradecký kraj

Pardubický kraj

Kraj Vysočina

Jihomoravský kraj

Olomoucký kraj

Zlínský kraj

Moravskoslezský kraj

## 16. Máte nějaké další informace, které byste rádi sdělili?

Napište jedno nebo více slov...

500

Powered by  survio



Odeslat