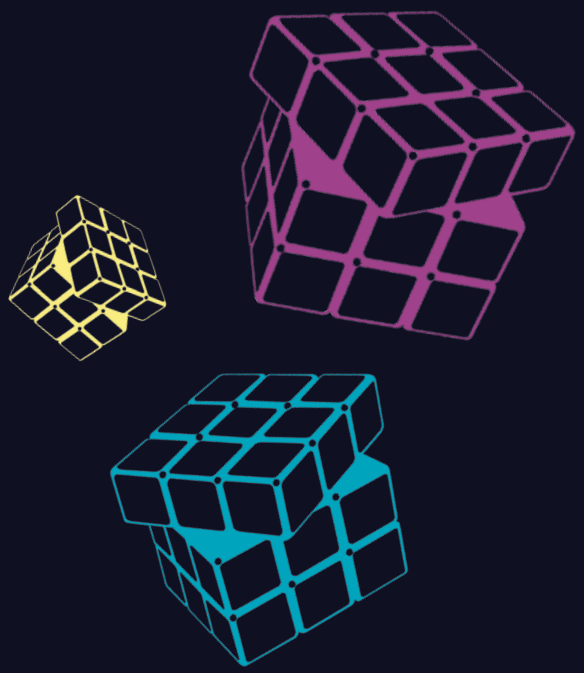
PETRA JÍLKOVÁ

SERVICE DESIGN MANAGEMENT

JAK NAVRHOVAT A INOVOVAT DIGITÁLNÍ SLUŽBY



GRADA®

Design je cesta, na kterou se společně vydáme.

Petra Jílková

Service Design Management



Jak navrhovat a inovovat digitální služby

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou ***bez souhlasu nositele práv zakázány****.*

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Service Design Management

Jak navrhovat a inovovat digitální služby

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9699. publikaci

Odborní recenzenti:
doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D., Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú.
doc. Ing. Aleš Hes, CSc., Česká zemědělská univerzita

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

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková
Spoluautor obálky Kirill Chernov
Obrázky Petra Liebová
Počet stran 280
První české vydání, Praha 2024
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2024
Author photo © Marek Lampart

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7501-7 (ePub)
ISBN 978-80-271-7500-0 (pdf)
ISBN 978-80-271-5364-0 (print)

Obsah

O autorce 9

Předmluva 11

Úvod 13

Metodologie 15
Hlavní a dílčí cíle výzkumu 15
Použité postupy zkoumání a vědecké výzkumné metody 16
Zdroje dat a omezení výzkumné metody 17
Návrhy na směřování dalšího výzkumu 18

Část první

1. Úvod do designu a koncept produktové nabídky 23
1.1 Designové myšlení a základní principy designu 24
1.2 Koncept celkového produktu 32
1.3 Digitální služba a produktová nabídka 39

2. Inovace a inovační myšlení 47
2.1 Inovace ovlivňující světové dějiny 48
2.2 Inovační myšlení, typy inovací a koncept otevřené inovace 53
2.2.1 Typy inovací na základě povahy inovace 54
2.2.2 Typy inovací na základě požadavku na změnu 56
2.3 Inovace v kontextu životního cyklu produktu 58
2.4 Životní cyklus technologického produktu 62

3. Management designu digitálních služeb 65
3.1 Nastavení strategie digitálních služeb 68
3.2 Management designu nové digitální služby 75

3.3 Nasazení a provoz digitálních služeb 83
3.4 Service blueprint 85

4. Udržitelný produktový design 93
4.1 Udržitelná služba 94
4.2 Globální iniciativy v oblasti udržitelnosti 100
4.3 ISO normy 101
4.4 ESG a udržitelný produktový design 106

5. Agilní management designu služeb 111
5.1 Projektové standardy 111
5.2 Agilní přístup, business agility a transformace společnosti 114
5.3 Procesní management – metodika lean, six sigma a lean six sigma 120
5.4 Agilní rámce scrum a kanban 123
5.5 Large-Scale Scrum a Spotify model 125
5.6 Základní principy inovačního vývoje ve scrumu 128

6. Hodnocení inovace 137
6.1 Statické metody hodnocení inovací 138
6.2 Dynamické metody hodnocení inovací 141
6.3 Nastavení OKRs pro úspěch společnosti 143

7. Role v agilním inovačním týmu 147
7.1 Role v inovačním týmu podle metodiky scrum 148
7.2 Ostatní role v inovačním týmu 150

8. Role v designovém inovačním týmu 153
8.1 Designér/ka digitálních produktů 154
8.2 Designér/ka uživatelské zkušenosti 159
8.3 Designér/ka uživatelského rozhraní 162
8.4 Komparace designových rolí a jejich primární cíl 165
8.5 Další designové role v týmu 168

Část druhá

9. Designový proces 175
9.1 Designový proces a jeho fáze v teorii 176
9.2 Designový proces a jeho fáze ve firemní praxi 184
9.3 Designový proces podle metodiky scrum 189

10. UX výzkum v kontextu designu služeb 195
10.1 Metody kvalitativního UX výzkumu 200
10.2 Metody kvantitativního UX výzkumu 206

11. Designový proces vývoje digitální služby 209
11.1 Zahájení projektu, mapování a definice business požadavků 211
11.1.1 Přípravný a plánovací workshop 214
11.1.2 Definice designového procesu a plán workshopů 216
11.1.3 Kick-off workshop 217
11.2 Discovery fáze, empatie a definice problému 219
11.2.1 Discovery workshop 221
11.2.2 Uživatelské rozhovory prakticky 225
11.2.3 Segmentace zákazníků, persona a zákaznický vhled 231
11.2.4 Empatický workshop a stanovení priorit 236
11.2.5 Upřesnění designové výzvy a generování JBM 239
11.3 Ideační fáze a tvorba konceptů 240
11.3.1 Ideační workshop 242
11.3.2 Workshop pro tvorbu konceptů a identifikaci zjištění 247
11.4 Prototypovací fáze a business požadavky na vývoj 254
11.4.1 Prototypovací workshop a uživatelské testování 256
11.4.2 Business požadavky na vývoj 260

Summary 263
Literatura 265
Rejstřík 275

O autorce



Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Petra Jílková působí jako odborná asistentka na Českém vysokém učení technickém v Praze se specializací na design digitálních služeb, produktový management a řízení inovací. Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze, kde v roce 2012 získala titul Ph.D. v oboru Finance. Petra využívá své bohaté zkušenosti získané v pozicích service designera a product ownera v předních českých bankách a finančních institucích. Tyto zkušenosti jí umožňují účinně kombinovat teoretické poznatky s praktickou aplikací v designu a inovačním řízení produktů. Propojení teorie a praxe, podložené hlubokým porozuměním finančním technologiím, bankovnictví a agilnímu produktovému vývoji otevírá autorce nové možnosti v oblasti digitálních služeb.

Petra ve své výukové praxi klade důraz na spolupráci s předními českými designéry. Snaží se propojovat akademickou sféru s byznys pohledy a sleduje nejnovější trendy. Její pedagogický přístup je založen na přesvědčení, že teoretické znalosti jsou nezbytným základem poznání pro každého, kdo chce v „digitálním dobrodružství“ něco znamenat. Patří k průkopníkům v oblasti teorie designu digitálních služeb na českých vysokých školách. V současné době vyučuje a garantuje design digitálních služeb a produktový management nejen na Českém vysokém učení technickém v Praze, ale i v jiných vzdělávacích institucích. S důrazem na kritické myšlení, týmovou spolupráci a inovativní řešení provádí studenty procesem proaktivního řešení designových výzev, připravuje je na reálné obchodní situace a podporuje rozvoj jejich analytických a kreativních schopností. Její přístup k výuce a mentorství usnadňuje studentům cestu k úspěšné kariéře v oblasti designu digitálních služeb a produktového managementu, ale také přispívá k inovacím a k rozvoji nových metod a přístupů v této dynamicky se vyvíjející vědní disciplíně.

Předmluva

Vážení čtenáři,
v době, kdy finanční a digitální technologie pronikají do všech aspektů našich životů, se umění designu digitálních služeb stává nejen důležitým nástrojem vytváření hodnoty pro uživatele, ale i klíčovým faktorem pro obchodní úspěch a dlouhodobou udržitelnost produktového portfolia jednotlivých firem. Aktuální manažerská literatura nabízí řadu publikací, nicméně stále není k dispozici literatura propojující moderní agilní inovační vývoj a produktový management s moderními principy designu služeb. Předkládaná odborná monografie je výsledkem snahy propojit teoretické základy s praktickými zkušenostmi a představit tak přístupy, které mohou jednotlivé organizace využít pro efektivní service design management v oblasti digitálních služeb.

Cílem této knihy není pouze sdílet znalosti a vědomosti, ale též inspirovat čtenáře k praktické aplikaci designových principů. Dílčím cílem je podrobně vysvětlit, že klíčem k dosažení mimořádných zákaznických zážitků nejsou jen tradiční metody, ale také odvaha týmu přijmout agilní přístupy, zapojit kreativitu, posílit týmovou spolupráci a adaptovat se na designové myšlení. Záměrem je provést čtenáře celým procesem, který ukazuje, jak hluboké může být porozumění potřebám a očekávání uživatelů i zákazníků, které může vést k vytváření inovativních a udržitelných digitálních služeb. Tento text je určen nejen odborníkům, profesionálům a studentům, kteří se zabývají designem služeb, ale také všem se zájmem o to, jak může design digitálních služeb ovlivnit naše životy a celou společnost.

V úvodu se ponoříme do definice všech aspektů digitálních služeb a komplexního produktu v kontextu základů service design managementu, přičemž klíčovou roli zde hraje agilní produktový vývoj a rámec agilní metodiky scrum. Následně text nastíní strukturu designových týmů a na základě rešerše domácí i zahraniční literatury analyzuje jednotlivé metodiky designového

procesu. Dílčím cílem práce je definovat optimální designový proces, který bude rozdělen na jednotlivé fáze. Získané poznatky srovnáváme s reálnými příklady z praxe vybraných společností. Navržená metodika designového procesu je rozdělena do několika fází, přičemž každá fáze je obohacena vlastními cíli a nástroji. V závěru tyto fáze doplníme o praktické workshopy pro hlubší porozumění a lepší aplikaci v praxi.

Kniha, kterou držíte v rukou, je odrazem mého dlouholetého zájmu a profesního působení v oblasti designu digitálních služeb, produktového managementu a řízení inovací v rámci finančního sektoru. Designové myšlení pro mě představuje spojení kreativity i systematičnosti a cestu k pochopení i uspokojování uživatelských potřeb. Design vnímám jako způsob, jak překlenout propast mezi teoretickými koncepty a jejich praktickou aplikací v reálném světě. Profese service designéra mi umožnila praktikovat service design management v praxi. Design v tomto kontextu pro mě znamená neustálé hledání rovnováhy mezi estetikou, funkcionalitou, byznys pohledem a uživatelskou přívětivostí, přičemž klíčovým faktorem je schopnost empaticky vnímat a reflektovat potřeby všech zúčastněných stran.

Mým záměrem bylo připravit přehledovou odbornou monografii, která nabídne aplikovatelnou metodiku designového procesu digitální služby, jež je doplněna o praktické workshopy. Snažila jsem se propojit teoretické základy s praktickou zkušeností a reálnou praxí. Cílem této vědecké odborné monografie je poskytnout všem čtenářům ucelený aktuální fond znalostí a dovedností v oblasti service design managementu. Myšlenky, koncepty a konkrétní příklady mohou být velmi přínosné pro kohokoliv se zájmem o tuto problematiku.

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Úvod

Cílem knihy je nejen objasnit, jak může integrace agilních postupů a designového myšlení do procesu návrhu služeb změnit způsob, jakým organizace přistupují k inovacím a zákaznické spokojenosti, ale také ukázat, že tento přístup je v dnešní konkurenční době klíčovým faktorem pro obchodní úspěch. Použitím těchto principů se zákazníci stávají nejen spokojenými uživateli, ale také loajálními ambasadory značky, což vede k vytvoření silného a pozitivního vztahu ke značce. V konečném důsledku kniha demonstruje, že začleňování agilního designu služeb a designového myšlení není jen o zkvalitnění zákaznického zážitku; je to strategie, která přináší měřitelné obchodní výsledky, tedy od růstu příjmů přes zvýšení tržního podílu až do získání udržitelné konkurenční výhody. S těmito nástroji se může každá organizace vydat na cestu neustálé inovace a zlepšování, přičemž klíčem k úspěchu v dnešním rychle se měnícím světě je schopnost adaptace a předvídavosti.

Nová kniha *Service Design Management* přináší komplexní pohled na problematiku řízení inovací digitálních služeb, které se snaží zlepšovat zákaznickou a uživatelskou zkušenost. Kniha seznamuje čtenáře s významem designu služeb v dnešním podnikatelském prostředí; poskytuje porozumění klíčovým pojmům, pochopení potřeb a očekávání zákazníků. Rovněž provede čtenáře implementací řízení designu digitálních produktů včetně projektového agilního vývoje inovací. Součástí jsou případové studie z reálného světa, které demonstrují úspěšné implementace inovačního řízení. Kniha poukazuje na získané zkušenosti a se znalostí věci předvídá budoucí trendy v oblasti řízení designu digitálních služeb. Komplexní zpracování tohoto důležitého tématu je zdrojem inspirace pro všechny inovátory, kterým leží na srdci zásady dobrého designu a jsou připraveni ke zlepšení celkové zákaznické zkušenosti prostřednictvím efektivního řízení designu inovací. Produkt je pro účely této knihy definován jako hmotný výrobek (zboží) a/nebo služba.

Ideálním čtenářem knihy je každý profesionál, manažer nebo podnikatel, pro něhož je neustálé zlepšování zákaznické zkušenosti a inovace v jeho organizaci prioritou. Může se jednat o osoby z různých odvětví včetně maloobchodu, pohostinství, finančních služeb nebo například zdravotnictví. Kniha je koncipována tak, aby byla přístupná jak začátečníkům, tak odborníkům v oblasti řízení designu služeb. Je vhodná pro ty, kteří se tímto konceptem teprve začínají zabývat, i pro ty, kteří mají v této oblasti již osobní zkušenosti. Zvláště důležitá je pro manažery digitálních služeb, marketingové specialisty a produktové manažery. Kromě toho může být kniha přínosná pro akademiky a studenty vysokých škol, kteří produktový management a design inovací studují.

Metodologie

Metodologie knihy se věnuje definování hlavního cíle a vedlejších cílů výzkumu, výběru výzkumných metod a identifikaci zdrojů, které byly použity pro sběr informací.

Hlavní a dílčí cíle výzkumu

Předkládaná odborná monografie se zabývá tématem designu digitálních služeb. Motivací pro tento výzkum byla zjištěná mezera v existující literatuře týkající se produktového managementu, efektivního designu a managementu digitálních služeb, zejména s ohledem na využití agilních přístupů v designovém procesu. Zaměřuje se na vývoj a evaluaci metodiky, která by organizacím i designovým týmům umožnila nejen efektivněji reagovat na potřeby uživatelů, ale také podporovat inovace a zvyšovat konkurenceschopnost v dynamickém prostředí agilní organizace.

Hlavní cíl odborné monografie: Vytvořit aplikovatelnou metodiku pro designový proces digitální služby, která je obohacena o praktické workshopy.

Dílčí cíle byly stanoveny tak, aby pokrývaly šest vzájemně propojených oblastí, které jsou definovány následovně:

1. Teoreticky stanovit koncept digitální služby, včetně koncepce komplexního produktu.
2. Ukotvit teoretický rámec pojmu service design a service design management se zaměřením na agilní produktový management ve scrumu.
3. Definovat základní role v designovém týmu. Provést obsahovou analýzu a porovnat jednotlivé metodiky pro designový proces. Následně obohatit získané zkušenosti o praktické aplikace ve vybraných firmách.

4. Vytvoření nové metodiky pro designový proces, která je rozdělena na jednotlivé fáze designu digitální služby.
5. Vytvoření praktických workshopů a jejich cílů, včetně představení základních nástrojů, které lze v každé jednotlivé fázi využít.
6. Ověření navržené metodiky pomocí pilotního testování a na základě hloubkových rozhovorů s experty.

Použité postupy zkoumání a vědecké výzkumné metody

Převažující vědecké postupy zkoumání a vědecké výzkumné metody jsou shrnuty v následující tabulce.

DÍLČÍ CÍL	POPIS CÍLE	PŘEVAŽUJÍCÍ POSTUPY ZKOUMÁNÍ A VĚDECKÉ METODY
1	Teoreticky stanovit koncept digitální služby, včetně koncepce komplexního produktu.	Na základě detailní **rešerše literatury** byl proveden **systematický přehled současných definic, teorií a modelů**. Je zahrnuta **analýza i syntéza relevantní akademické literatury a odborných článků**, která pomohla definovat atributy definice digitální služby a komplexního produktu.
2	Ukotvit teoretický rámec výzkumu, konkrétně pojmu service design a service design management se zaměřením na agilní produktový management ve scrumu.	Na základě systematicky shromážděných dat byl **proveden integrativní přehled**, který kombinuje, porovnává a syntetizuje získané informace s cílem odhalit nové poznatky, identifikovat vzorce i teoretické koncepty a definice spojené s klíčovými pojmy. Tento proces umožnil nejen **souhrnné zobrazení stávajícího stavu poznání**, ale také byly **identifikovány mezery v současné literatuře**, **navrženy nové perspektivy a ukotven teoretický rámec výzkumu**.

3	Definovat základní role v designovém týmu. Provést obsahovou analýzu a porovnat jednotlivé metodiky pro designový proces. Následně získané zkušenosti obohatit o praktické aplikace ve vybraných firmách.	**Rešerše literatury** zaměřená na identifikaci a popis základních rolí v designovém týmu. **Komparativní analýza** různých metodik designového procesu, jako je Design Thinking, Lean UX, Agile UX, a způsob implementace těchto metodik ve scrumu nebo jiných agilních rámcích. **Analýza případových studií** a **rozhovory s představiteli vybraných firem**, které úspěšně implementují různé designové metodiky do svých projektů.
4	Vytvoření metodiky pro designový proces, která je rozdělena na jednotlivé fáze designu digitální služby.	**Komparace získaných informací s teoretickými závěry, analogie – porovnání, návrh artefaktu, interpretace výsledků.**
5	Vytvoření praktických workshopů a jejich cílů, včetně představení základních nástrojů, které lze v každé jednotlivé fázi využít.	
6	Ověření navržené metodiky pomocí pilotního testování a na základě hloubkových rozhovorů s experty.	Ověření artefaktu formou **pilotního testování** s uvedením konkrétního příkladu použití a **rozhovorů s experty**.

Zdroje dat a omezení výzkumné metody

Zdrojem dat pro vědeckou práci byly akademické databáze s odbornými články, odborné knihy a publikace od předních expertů pro oblast produktového managementu, designu digitálních služeb a agilního projektového řízení. Dále byly využity studie z reálného prostředí vybraných firem, které dokumentují své specifické přístupy k řešení procesu designu digitálních služeb. V rámci práce byly taktéž využity rozhovory s designéry, produktovými manažery a agilními kouči, kteří poskytli hluboké aplikační know-how.

Každá vědecká práce a přístup k výzkumu jsou založeny na určitých startovních předpokladech, které s sebou nesou specifická výzkumná omezení. Při tvorbě teoretického rámce dané odborné monografie byl kladen důraz na výběr klíčových oblastí, které jsou pro zkoumané téma podstatné. Nicméně mohlo dojít k ovlivnění osobním pohledem a zkušenostmi autorky. Cílem byla minimalizace zkreslení, jako určitá omezení však byly detekovány následující faktory:

- **Dostupnost dat:** Ne všechny relevantní data a zdroje jsou volně dostupné nebo přístupné bez předplatného. Může to omezit šíři a hloubku provedené rešerše literatury. Výběr dat mohl být ovlivněn osobním postojem a znalostmi autorky.
- **Subjektivita v rozhovorech:** Rozhovory s experty a klíčovými účastníky projektů mohou obsahovat subjektivní názory a zkušenosti jednotlivých respondentů, které nemusí vždy plně odrážet obecné trendy nebo osvědčené postupy.
- **Aktualita a relevance případových studií:** Případové studie mohou rychle zastarávat nebo se specificky vztahovat k určitému kontextu, což může omezit jejich aplikovatelnost v jiných nebo nových kontextech. Nicméně bylo snahou eliminovat tento potenciální nedostatek tím, že byly vybrány studie aplikovatelné v současnosti na trhu, tedy studie s relevancí pro širší kontext použití.
- **Interpretace dat:** Analýza a interpretace shromážděných dat vyžaduje určitou míru subjektivity, což může vést k různým interpretacím stejných dat. Vědecká rigorozita a objektivita je pro minimalizaci tohoto rizika klíčová.

Návrhy na směřování dalšího výzkumu

Navazující výzkum v oblasti designu a managementu digitálních služeb by se měl zaměřit na několik klíčových oblastí, které rozšiřují poznatky získané v této práci a reagují na identifikovaná omezení i mezery. Následující návrhy směřování dalšího výzkumu jsou zaměřeny na posílení teoretického základu, prohloubení praktických aplikací a rozšíření kontextuálního porozumění.

Vliv umělé inteligence (AI) na design a management digitálních služeb se stává v současném digitálním ekosystému stále významnějším tématem. Díky své schopnosti zpracovávat velké množství dat, předpovídat trendy a automatizovat složité procesy nabízí AI bezprecedentní příležitosti pro inovace v designu služeb. Aplikace AI může v kontextu service design managementu zásadně změnit způsob, jak jsou služby navrhovány, poskytovány a spravovány, jak umožňují vytvářet vysoce personalizované uživatelské zážitky, optimalizovat operace a zlepšovat efektivitu. V době vzniku této odborné monografie jsme na počátku tohoto procesu.

Vliv faktoru udržitelnosti na design a management digitálních služeb představuje stále důležitější téma. Rostoucí povědomí o udržitelnosti vede k tomu, že spotřebitelé hledají a preferují digitální služby, které jsou vnímány jako ekologicky šetrné a sociálně odpovědné. Tento přístup vyžaduje hlubší integraci environmentálních a sociálních hledisek do každého aspektu životního cyklu digitálních služeb.

Faktor příchodu nových generací a nového standardu užívání mobilních technologií má zásadní vliv na design a management digitálních služeb. S příchodem generace Z a postupně i generace Alpha na trh práce i do role spotřebitelů se mění očekávání a požadavky na digitální služby. Tyto generace jsou digitálně zdatné, očekávají vysokou míru personalizace, bezproblémovou uživatelskou zkušenost a hodnoty, které jsou v souladu s jejich vlastními etickými i společenskými názory. Nové generace preferují rychlé, vizuálně bohaté a interaktivní formáty obsahu. Design služeb by měl zahrnovat moderní technologie, jako jsou AR/VR, videa na vyžádání, podcasty a interaktivní prvky, které zvyšují zapojení i zážitek uživatelů.

Část první

1. Úvod do designu a koncept produktové nabídky / 23
2. Inovace a inovační myšlení / 47
3. Management designu digitálních služeb / 65
4. Udržitelný produktový design / 93
5. Agilní management designu služeb / 111
6. Hodnocení inovace / 137
7. Role v agilním inovačním týmu / 147
8. Role v designovém inovačním týmu / 153

1

Úvod do designu a koncept produktové nabídky

Manažeři firem a podniků musí držet krok s rychlou digitalizací a zároveň předvídat budoucí trendy. Jedním z klíčových prvků pro zvýšení atraktivity nabídky a udržení konkurenceschopnosti jsou inovace. Zde vstupuje do hry design produktu jako strategický přístup, který pomáhá firmám a podnikům dosáhnout úspěchu. Tento přístup nejen redefinuje nabídku, ale i celkový přístup k péči o zážitek zákazníka. Může se jednat o hmotný produkt nebo balíčky služeb, které precizně odpovídají potřebám, přáním a očekáváním zákazníků nebo konkrétních uživatelů. Přitom nesmíme zapomínat ani na interní uživatele – zaměstnance, kteří dané řešení také využívají.

Designový přístup k inovaci produktu může být vynikajícím nástrojem i pro firmy a podniky, které se chtějí starat o své zákazníky a integrovat uživatelský zážitek do produktového managementu i konceptu nastavení produktu. Tento přístup zdůrazňuje význam holistického vnímání produktu, kde je důležitý každý aspekt, od počátečního návrhu až po konečné užití produktu. Klíčem je porozumění potřebám a očekáváním zákazníků a adaptace produktů tak, aby byly nejen estetické, ale také funkční, a aby poskytovaly klientovi či uživateli zážitek.

1.1 Designové myšlení a základní principy designu

Design a designové myšlení představují základní pilíře moderního řízení a rozvoje produktové nabídky. V této kapitole se zaměříme na klíčové koncepty a principy, které jsou základem pro efektivní design.

Přístup zaměřený na uživatele (*user-centered approach*) je přístup k designu hmotných produktů nebo služeb, který se zaměřuje na porozumění a splnění potřeb a očekávání uživatelů nebo zákazníků. Tento přístup klade důraz na uživatelské testování, kde design a řízení produktů probíhá na základě uživatelských poznatků a zpětné vazby. Další možností přístupu je **procesně orientovaný design** (*process-centered design*), který se považuje za metodologii, jež se soustředí na optimalizaci a efektivní management procesů nezbytných pro vytváření a dodávání produktů a služeb. Přístup zdůrazňuje důkladnou analýzu procesů, zaměření na zákazníka, iterativní zlepšování, efektivitu a produktivitu; často využívá technologické nástroje na podporu a automatizaci procesů. Jeho cílem je vytvořit procesy, které jsou přizpůsobeny potřebám a očekáváním zákazníků, a zároveň se snaží zvýšit celkovou efektivnost a kvalitu výsledků (Hußmann et al., 2011). Trendem poslední doby je **udržitelný design**, jehož předchůdcem byl ekologický návrh rozhraní (*ecological interface design*), který definoval Nemeth (2004). **Iterativní přístup** v rámci designu pak sleduje přístup, kde jsou nápady, koncepty a prototypy testovány, zdokonalovány a iterovány na základě zpětné vazby a poznatků od klientů a uživatelů. Umožňuje neustálé zlepšování a přizpůsobování se měnícím potřebám a dynamice trhu.

Holistický pohled na design produktů zahrnuje všechny aspekty včetně uživatelského zážitku a skvěle fungujících procesů na pozadí moderních technologií. Cílem je vytvořit plynulý a integrovaný zážitek plynoucí ze spotřeby produktu ve všech kontaktních bodech s uživatelem. Řízení designu produktů také zahrnuje spolupráci a spoluvytváření s různými zúčastněnými stranami, včetně uživatelů, zákazníků, zaměstnanců a partnerů.

V éře digitální transformace jsou použitelnost, přístupnost, ochrana soukromí, bezpečnost uživatele, etika a udržitelnost designu základními principy a stavebními kameny vytváření hmotných produktů a služeb. Jedním z fundamentálních principů je **použitelnost**, tedy schopnost uživatelů efektivně a bez obtíží interagovat s produktem nebo službou. Důležitou roli hraje i **přístupnost**, která zahrnuje soubor technických a designových pravidel zajišťujících, že web nebo aplikace jsou přístupné a uživatelsky přívětivé pro všechny uživatele, včetně osob s různými formami hendikepu. Tímto principem se odstraňují bariéry, jež by mohly určité skupiny lidí vyloučit z používání. Na poli digitálního designu se stále více klade důraz na ochranu soukromí a bezpečnost osobních údajů uživatelů spolu s transparentností komunikace o tom, jak jsou tyto údaje využívány. Dané aspekty jsou zásadní pro budování důvěry a zajištění, že uživatelé jsou plně informováni o možných důsledcích svých rozhodnutí. V širším kontextu se také uplatňuje **princip etiky**, který se dotýká sociálních i ekologických aspektů našeho světa. Udržitelnost a aktivní zapojení uživatelů do designového procesu odráží rostoucí povědomí o nutnosti pozitivních změn, které přesahují jednotlivce a směřují k ochraně naší planety. **Etický design** tedy vyžaduje pečlivé zvážení dopadů zvolených řešení na životní prostředí a podporu udržitelného rozvoje, zároveň se snaží vyvarovat praktik vedoucích k nadměrné konzumaci a podporuje harmonii mezi potřebami lidí a zdravím naší planety. Etika se tak stává nejen otázkou morálního jednání, ale i základním pilířem designového přístupu, který ovlivňuje, jak navrhujeme digitální služby pro současné i budoucí generace s cílem vytvářet lepší a udržitelnější svět pro všechny. (Mulvenna et al., 2017; d'Anjou, 2010)

Mark Stickdorn a kolektiv autorů (2018) v knize *Service Design Doing* popisují **design služeb** jako tvůrčí, na zákazníka zaměřený designový proces založený na principu designového myšlení. Jeho hlavním cílem je vyvíjet nové produkty nebo vylepšovat ty existující. Tento přístup rozšiřuje tradiční vnímání inovace produktu tím, že zapojuje inovace celého ekosystému podniku. Bere v úvahu širší produktový ekosystém včetně interakcí a závislostí mezi hmotným produktem a různými službami, body interakce[1] se zákazníkem a zúčastněnými stranami

1 **Body interakce** se zákazníkem představují konkrétní momenty nebo kontaktní body, ve kterých zákazníci přicházejí do kontaktu s hmotnými produkty, službami nebo značkou během celého zákaznického cyklu.

vystupujícími ve front-office[2] i back-office[3], jak je dále popsáno v konceptu service blueprint[4]. Efektivní řízení designu se tak stává zásadním pro dosažení souladu mezi designem a řízením produktů a celkovou podnikovou strategií a cíli. Cílem je vytvářet produkty, které nejen splňují potřeby uživatelů, ale také přispívají k dosažení obchodních cílů organizace a konkurenční výhody.

Designové myšlení je často mylně redukováno pouze na soubor metod a nástrojů, což je přístup, který opomíjí jeho komplexnost a hloubku. Designéři tyto metody a nástroje používají, ale není možné jejich práci chápat jen jako používání určitých metod. Designéři musí do hloubky rozumět procesům, ve kterých tyto nástroje používají, a musí být schopni je efektivně integrovat do celkového designového procesu. Vyžaduje to specifické znalosti a dovednosti, které jim umožňují rozpoznat, kdy a jaké nástroje nebo metody je vhodné použít v konkrétní situaci nebo v určité fázi designového procesu (Novák, 2016).

Počátky designu a designového procesu se datují již do roku 1969, kdy vědec a psycholog Simon (1978) v knize *The Sciences of Artifical* popsal kognitivní procesy spojené s designem. Design definoval jako proces transformace „existujících podmínek do preferovaných". Od té doby bylo navrženo několik modelů procesu designového myšlení (*design thinking*), přičemž značný vliv na jeho rozvoj měla společnost IDEO, založená v roce 1991 Davidem Kelleyem, absolventem Stanfordovy univerzity. Společnost IDEO byla průkopníkem stanovení a definování jednotlivých fází designového procesu.

2 **Front-office** v kontextu designu představuje soubor uživatelských rozhraní, vizuálního designu a systém navigace a komunikace se zákazníkem. Jedná se o soubor součástí řešení, jež vytváří příjemné, intuitivní a efektivní prostředí, které přímo ovlivňuje uživatele řešení a jeho vnímání.

3 **Back-office** v kontextu designu zahrnuje soubor technologických a operačních systémů, databází a interních procesů, které podporují front-office a celkovou funkčnost řešení. Tato zákulisní infrastruktura umožňuje zpracování dat, správu obsahu, analýzu uživatelského chování a integraci s dalšími systémy.

4 **Service blueprint** je vizuální nástroj pro mapování procesů služby, který detailně popisuje interakce mezi zákazníkem, front-office a back-office, umožňující identifikaci klíčových bodů kontaktu a optimalizaci celkového zážitku ze služby (v češtině již tento pojem zdomácněl a většinou se nepřekládá).

„Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success."[5]

Tim Brown (IDEO, 2024)

Designové myšlení se v průběhu let vyvíjelo a postupně se přizpůsobilo různým kontextům a potřebám. Jedním z klíčových milníků v tomto vývoji bylo začlenění agilních metodologií do designového procesu. Agilní transformace firem a principy produktového vývoje v rámci agilních vývojových týmů měly významný dopad na to, jak je designový proces chápán a aplikován.

Designový proces je dnes vnímán jako nepřetržitý cyklus pozorování, myšlení a tvoření. Tento cyklus zahrnuje nejen vytváření nových hmotných produktů a služeb, ale i neustálé zkvalitňování těch stávajících. Zásadním aspektem tohoto procesu je iterativní testování ve spolupráci s uživateli, což vede k hlubšímu porozumění současným potřebám a k upřesňování představ o budoucích směrech vývoje. Tento přístup umožňuje designérům a organizacím být flexibilní, reagovat na měnící se tržní podmínky a potřeby uživatelů a zároveň udržovat inovativní a konkurenceschopný přístup k designu.

Design zaměřený na člověka *(Human-Centered Design, HCD)* je designový koncept myšlení zaměřený na návrh řešení, kdy je v centru dění zákazník. HCD je proces a soubor technik, které je možné využít při vytváření nových řešení, ať už mluvíme o produktech, službách či celých organizacích. V současné době se zaměřuje hlavně na vývoj digitálních produktů a služeb. Jak již napovídá samotný název, celý proces začíná u zákazníků. Získáním hluboké empatie vůči lidem, pro které designujeme, generujeme tisíce nápadů; tvoříme smysluplný prototyp, který sdílíme a ověřujeme jako výstup opět s lidmi (zákazníky), pro které designujeme. V tomto kontextu zákazník nebo uživatel působí ve dvou různých, ale vzájemně propojených rolích.

- **Zákazník (jako spolutvůrce nebo spolupracovník v designovém procesu)** – zákazníci nebo uživatelé jsou aktivně zapojeni do procesu designu (často prostřednictvím metod jako například designové myšlení),

5 „Designové myšlení je přístup k inovacím zaměřený na člověka, který využívá nástrojů designéra s cílem integrace potřeb lidí, možností technologie a požadavků na obchodní úspěch."

jež zdůrazňují spolupráci mezi designéry a uživateli. Uživatelé mohou poskytovat zpětnou vazbu, nápady a stanoviska již během tvorby prototypů a iterací, což pomáhá vytvářet konečný výrobek nebo službu tak, aby lépe vyhovoval jejich potřebám a přáním.

- **Zákazník (jako konečný příjemce nebo uživatel designu)** – po dokončení designového procesu a po vývoji prototypu nebo finálního produktu je člověk (zákazník nebo uživatel) ten, kdo hmotný produkt nebo službu kupuje/používá v reálném životě. V této roli hodnotí uživatelé funkčnost, užitečnost a celkovou hodnotu designu na základě svých osobních zkušeností a potřeb. Zpětná vazba od uživatelů je v této fázi klíčová pro další vylepšení a inovace.

Tato dvojí role člověka v designovém procesu podtrhuje důležitost lidského faktoru a spolupráce. Zajišťuje, že design nejen splňuje obchodní cíle a využívá nejnovější technologie, ale především že je relevantní a přínosný pro ty, pro něž je vytvořen. Zapojení zákazníků nebo uživatelů do procesu designu v roli spolutvůrců a následně jejich účast jako konečných uživatelů pomáhá vytvářet produkty, které jsou uživatelsky přívětivé, inovativní a smysluplné.

Další termín, který se v této souvislosti používá, je **participativní design**. Participace znamená aktivní zapojení zákazníka, konečného uživatele daného produktu/služby nebo online aplikace přímo do samotného procesu návrhu. Historicky předchází designu služeb. Používá se především ve spojitosti s vývojem digitálních produktů. (Bødker et al., 2022)

Hlavním argumentem pro aktivní využívání participativního designu je skutečnost, že uživatelé sami nejlépe vědí, co potřebují. Autoři jako Beniwal et al. (2022), Koskela-Huotari et al. (2021) nebo Sangiorgi et al. (2019) mluví o dvou premisách k participativnímu designu – pragmatické a morální. Pragmatický přístup říká, že pokud jsou koneční uživatelé zahrnuti již do procesu tvorby, je zaručen větší úspěch služby na trhu. Morální premisa tvrdí, že uživatelé mají právo, a dokonce i povinnost se do procesu vývoje produktu, služby či online aplikace zapojit. Obě tyto premisy jsou pro úspěch designového procesu klíčové. První premisa představuje aktivní zapojení uživatelů a zainteresovaných stran do procesu návrhu, přičemž jejich potřeby, zkušenosti a názory jsou nejen pasivně vyslechnuty, ale důkladně zkoumány a zohledňovány.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy ***Service Design Management*.**
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.