

Petr Staníček

# dobrý designér

to všechno ví!



Praktické postupy navrhování (nejen) webů

dobrý  
**designér**  
to všechno ví!

Petr Staníček

2016  
I. vydání

Copyright © Petr Staníček, 2016

Ilustrace © Marek Douša, 2016

Vydáno vlastním nákladem autora

**ISBN 978-80-260-9534-7 (ePUB)**

**ISBN 978-80-260-9535-4 (Mobipocket)**

**ISBN 978-80-260-9536-1 (PDF)**

Děkuji své ženě a dětem  
za tu dvouletou trpělivost.

# Obsah

Předmluva — 7

## **Designér, klient a uživatelé — 10**

Úvod — 11

Designér — 13

Interaktivní aplikace — 14

Interaktivní a interakční — 15

Víc než interakční, víc než UX — 16

Klient vs. uživatel — 17

„Koordesignéři“ — 18

Interdisciplinárka — 19

Styčný důstojník — 21

Klient — 23

První zákon designu — 23

Projektová mezera — 24

Nikdo nic neví — 26

Tma pod svícný — 28

Vymezení zájmů a cílů — 29

Uživatelé — 31

Druhý zákon designu — 31

Uživatel nerozumí designu a nemá vkus — 33

Uživatel nechce přemýšlet a rozhodovat se — 34

Stovky páček, čudlíků a hejblat — 35

Uživatel se bojí — 37

Uživatel je pohodlný a egoistický — 40

Klient, uživatelé a my — 43

Propojení — 44

Perspektiva — 45

Postup — 47

## **Postup návrhu a realizace webového projektu — 48**

Vymezení pojmů — 49

Web jako příklad interaktivní aplikace — 51

Co je to vlastně design webu — 53

Jak web vzniká? — 55

Prvotní zadání projektu — 57

První schůzka: otukání — 58

Pojďte, pane, budeme si lhát — 60

Fantomové otázky — 63

I. R. A. — 64

Definování projektu — 67

Vyšetřování — 68

Dotazníky — 69

Vzorový dotazník — 71

Specifikace: průzkum, analýza a syntéza — 76

Poznat klienta — 77

Poznat uživatele — 79

Poznat trh a konkurenci — 80

Specifikace cílové skupiny — 83

Specifikace cílů a potřeb — 87

Obchodní model — 89

Reklamní pozice a formáty — 92

Měření výsledků a metriky — 94

Technické specifikace — 96

Malá praktická vsuvka o komerci a karmě — 100

Typické uživatelské scénáře — 101

Typické technické scénáře — 105

Zkouška rovnice — 108

Schválení zadání klientem — 111

Obsah podrobného zadání projektu — 113

Začíná vlastní návrh — 117	Vyjednávání a schvalování — 165
Malá vsuvka o metodě designérské práce — 117	Technologická implementace — 169
Definování principů — 119	Grafický design — 172
Celkový styl — 119	Velevázení zadavatelé! — 173
Forma komunikace — 120	Homepage — 174
Etika, etiketa, krizová komunikace — 121	Grafik coby součást projektu — 176
Vztah k uživateli — 124	Kódování — 180
Metastránky a další podpůrné nástroje — 125	Malá odbočka o mytickém povolání kodéřském — 183
Specifikace marketingové strategie — 126	Simpančelko, já jsem zaspal — 185
Název a doména — 126	Následné práce — 189
Slogan, claim — 128	Testování implementace — 189
Strategie akvizice návštěvníků — 129	Copywriting — 193
SEO a online marketing — 129	Multimédia — 196
Strategie motivace návštěvníků k návratu — 130	Marketing, SEO, analytika — 198
Návrh informační architektury — 131	Uzavření projektu — 201
Struktura dat — 132	Rekapitulace — 204
Informační schémata — 133	Stručná rekapitulace postupu tvorby a realizace webu — 204
Weby a podweby — 135	<b>Vizuální design — 208</b>
Typ a objem informací — 137	Designér a jeho okolí — 209
Mapa webu — 138	Týmová práce — 210
Návrh navigační logiky — 139	Design a demokracie — 212
Strategie personalizace — 143	Designér a uživatelé (podruhé) — 215
Další základní technické parametry — 144	Jejich pohled — 216
Extra kapitola: e-shopy — 146	Fachidiocie — 218
Návrh technologií — 149	Zametání cesty — 221
Vychytávky versus rozpočet — 149	Bezpečné hřiště — 223
Technologické specifikace — 150	Specifika uživatelů a přístupnost — 226
Vyjednávání a křížová kontrola — 152	Sociodemografické a osobnostní limity — 228
Definování a zajištění zdrojů — 153	Technické limity — 231
Design a prototypování — 155	Pomocníčci — 233
Modely stránek — 156	Vývoj a trendy — 235
Statické nákrepy dynamického obsahu — 158	Zdravotní dispozice — 236
Umění včas zabrzdit — 159	
Prototypy a ideové testování — 162	

Okamžité dispozice — 239	Dodatky — 308
Třetí zákon designu — 241	Malá poznámka pro jazykové puristy — 308
Zrádnost změn, riziko redesignu — 242	Použité odkazy — 309
Míň je víc — 245	
Eliminace — 247	
Chvála funkcionalismu — 249	
Hierarchie a dynamický rozsah — 253	
Homepage podruhé — 256	
Zásady grafické práce — 259	
Plocha a prostor — 262	
Proporce a priority — 262	
Vazby a sekvence — 264	
Dominanty a kontrast — 266	
Barvy — 270	
Barevný tón — 271	
Barevná schémata — 272	
Teorie barev — 274	
Paleta webu — 275	
Barvy: použitelnost a přístupnost — 278	
Intenzita barvy — 279	
Grafické prvky — 281	
Vizuální identita — 283	
Obrázky — 284	
Multimédia — 285	
Reklamy a slepota — 289	
Text, písmo, typografie — 291	
Formuláře — 296	
Příliš velké formuláře, příliš zbytečných údajů — 296	
Ovládání klávesnicí — 298	
Umělá inteligence — 300	
Kontrola a oznamování chyb — 301	
Ostatní detaily formulářů — 303	
Závěr — 305	

# Předmluva

Tato kniha se věnuje popisu základních postupů velmi širokého a obsáhlého oboru webového (a obecně interakčního) designu se spoustou dílčích podoborů a souvisejících profesí. O tématu každé z jejích kapitol by se dala napsat samostatná kniha — a dost často taky napsána byla, mnohdy dokonce spousty knih, článků a příspěvků. Nechce a ani nemůže si proto klást za cíl být nějakou kompletní encyklopedií všech profesních znalostí. To při současném rozsahu tohoto oboru není ani možné. Spíše ji chápu jako jakési kompendium, souhrnný přehled tohoto oboru, základní průřez hlavními otázkami, problémy i zákoutími, se kterými se webový designér při své práci může setkat. Každá kapitola načrtává základní informace a poskytuje zběžné seznámení s danou částí oboru, vývojovým krokem či pracovním postupem — a čtenář si k nim v případě potřeby může přibrat další zdroje a literaturu k hlubšímu studiu.

Úmyslně ale na žádné konkrétní články či související literaturu neodkazuji a snažím se pokud možno vyhybat i příliš konkrétním příkladům. V dnešní době je kvantum publikovaného obsahu tak velké a vývoj technologií tak překotný, že jen během samotného procesu dokončení a vydání této knihy už bude polovina odkazů zastaralá, nefunkční nebo již dávno změněná. Místo toho jsem si dal za cíl jen vytyčit příslušná témata, sepsat související pojmy a klíčová slova, aby tato publikace mohla po nějakou dobu sloužit alespoň jako průvodce a klíč pro vyhledávání právě platných a aktuálních informací i vodítko pro další studium. Neboť jednotlivé používané technologie, dostupné zdroje i módní trendy se mění každým dnem, ale postupy a zásady zmíněné v této knize by mohly mít přece jen obecnější platnost a zůstat použitelné delší dobu bez ohledu na konkrétní použitá technická a designová řešení.

Tato knížka si nehraje na nějaké obecné pravdy a není to ani vědomý kompilát jiných zdrojů k tématu. Je především souhrnem mých vlastních, osobních zkušeností z více než dvacetileté praxe v médiích, reklamě, na vývoji softwaru a především v navrhování a tvorbě webů a aplikací. Předkládá závěry, které jsem si z nich během času sám vyvodil a které se mi mnohokrát osvědčily. Naznačuje možné riziko problémů, se kterými jsem se mnohokrát setkal. Popisuje časté chyby, kterých jsem se sám dopouštěl a postupně se učím jich vyvarovat. Protože od kolegů a přátel z oboru vím, že se potýkají s týmiž chybami, řeší tytéž problémy a mnozí došli k podobným řešením a postupům jako já, dospěl jsem k závěru, že seznámení s nimi může být užitečné i leckomu dalšímu. I kdyby jen k tomu, aby se o danou problematiku víc zajímal a přišel s lepším a efektivnějším řešením. Pak kniha splnila svůj účel.

Je možné — občas dokonce pravděpodobné — že některá řešení, pravidla a postupy zmíněné v knize mají svůj zdroj někde jinde. Budu k vám ale upřímný: pokud si v daném případě uvědomím a vzpomenu, že (a kde) jsem se s dotyčným názorem či návodem setkal, kde jsem ho poprvé slyšel nebo četl, rád na tento zdroj odkážu. Ale



popravdě to většinou už ani nevím. Za ta dlouhá léta praxe v designu a okolních oborech jsem nasál velké množství informací ze všech stran jako houba a dnes už jen těžko dokážu posoudit, co konkrétně je aplikovaná myšlenka někoho jiného, a co třeba jen můj názor nebo vlastní, ale praxí ověřený postup. A co je kombinací všeho. Netroufnu si proto v žádném případě tvrdit, že jsem výhradním autorem všech zde sdělovaných myšlenek — jste-li přesvědčeni, že cokoli z uvedeného už jindy a jinde tvrdil někdo jiný, máte nejspíš pravdu. Mým skromným přínosem k tomuto tématu nemá být víc než shrnutí těchto nashromážděných podnětů a zkušeností do jednoho celku a jejich prezentování coby uceleného pracovního modelu, který se mi v praxi nejvíce osvědčil.

Nic víc se tato kniha nesnaží nabízet — ale popravdě a pro změnu zcela bez skromnosti: nenabízí ani o nic méně. Ucelený pracovní rámec použitelný pro všechny, kdo se zabývají tvorbou webů a jiných interaktivních aplikací. A dost možná nejen pro ně.

Petr Staníček, 3. prosince 2015

„Dokonalosti nedosáhneme tehdy, když už není co přidat,  
ale pokud už nemáme co odstranit.“

— *Antoine de Saint-Exupéry*

Designér,  
klient  
a uživatelé

# Úvod

Není ve světě podnikání většího a zásadnějšího rozporu než mezi prodávajícím a kupujícím. Mezi zájmy majitele podniku a zájmy jeho zákazníků. Každý jejich střet v prodejně či provozovně je epickým střetem dvou protikladných světů. Rozdíl perspektiv na obou stranách nemůže být větší.

První z nich je doma. Prodávající je na své vlastní půdě, uprostřed svého vesmíru, obklopen svým majetkem, sebejistý, sebestředný, s detailní znalostí každého šroubku vřkol, s podrobným přehledem o stavu skladových zásob i hotovosti v kase do posledního haléře. Všechno tohle kolem vybudoval téměř vlastníma rukama a zkrápěl vlastním potem. *Třeba támhleta malá rýha na pultu, to jak jsme se tuhle strašně mordovali s těma novýma regálama, to vám byla fuška! Ale pěkný to tu máme...* Ten krám je jeho svět a ten svět se točí kolem vydělání peněz. Nakoupit, prodat, otáčet zboží, jeden zákazník, druhý, čtyřistapadesátosum, děkuji pěkně, další prosím, žádný velký mazlení, hrňte je sem po tuctech, ať máme do večera vyděláno.

Ten druhý je tu cizincem v cizí zemi. Odskočil si z ulice, možná jen pro rohlík ke svačině, nebo přišel obhlédnout ledničky, až budou doma napřesrok rekonstruovat tu kuchyň, aby věděl, jak je teď dělají velký a co to tak asi bude stát. Nebo s telefonem u ucha a myšlenkami soustředěnými na ligový zápas hledá po kapsách lísteček od manželky. Chleba, sýr (*ale ne ten s tou myškou, po tom malej blinká*), pár rajčat, prášek na praní, dvoje plíny. *Cože? Jaká akce? Jaký ponožky? Já nechci žádný třetí zdarma — ale nic, Franto, tady mi cpou nějaký ponožky nebo co. Tak platil ten gól nebo jak — hergot, jakou kartičku zase? Nemám, nechci!*

Cílem obchodníka je prodat a prodávat. Co nejdráž, co nejvíc, vydělat na to holé živobytí — anebo třeba na *novýho bavora v turbu a dovču na Seychelech*, kdo ví. Ale chce hlavně prodávat. Chce spokojené zákazníky, co budou nakupovat dál a víc, protože se budou vracet a posílat sem i manželky a tatínky a sousedy a bude se prodávat a prodávat a zase prodávat. To je cíl dnešního dne, týdne, měsíce, pětiletky.

Cílem návštěvníka naproti tomu — a zde jako správný kontrast určitě očekáváte „je levně nakupovat“. Jenže houby. S voctem. Hlavním cílem dnešního dne pro velectěného pana návštěvníka vůbec není nakupovat. Ani trochu. Ani levně. Ani výhodně. Se slevou. Kvalitně. V akci. Jeho aktuálním cílem je vzpomenout si, jestli doma vypnul ten plyn. Přijet včas na schůzku. Nezapomenout zase vyzvednout dítě ze školky, protože manželka má školení. *No jo vlastně, večerí uvařit. Tak snad nějaký instatní nudle, ne? A hlavně: aby ti umělci v těch Počernicích dali aspoň toho jednoho ušmudlanýho góla, chci snad tak moc?*

Ano, ocitl se přitom v obchodě. Drobná nepodstatná epizodka v běhu dne. Asi chce něco koupit. Nebo možná ne. Třeba ani neví. Chodí mezi regály a kdoví nač myslí. Impozantní krásu těch nových regálů — na které je pan majitel tak hrdý — vůbec

nevnímá, bloumá mezi nimi a přemýšlí, jestli teda nakonec ty instantní nudle, nebo raději mraženou pizzu. A kde sakra jsou ty pitomý rajčata. Kvůli překážející paletě nezajel do uličky (kde by ho býval možná zaujal ten pětihvězdičkový koňak v akci). A nakonec na něj vřeští nevrhá pokladní, protože si ta rajčata měl přece nejdřív zvážit. *To přece ví každéj, milej pane. To je stokrát denně, tohleto, jak to můžete nevědět? A do toho prej bude penalta, sakra. Hergot, a jakou kartičku zase?!*

Právě takové je i kolbiště oborů designu, kterým se věnuje tato kniha. Není moc zásadní rozdíl, jestli se budeme bavit o denních střetech majitele smíšeného zboží v Potáplech s Frantou traktoristou, anebo o významné disproporci zájmů provozovatele mamutího online rezervačního systému letenek na internetu a jeho Franty uživatele. Podstata je stále táž.

---

***Úkolem nás jako designérů je řešit věčný rozpor mezi záměry provozovatelů aplikací a potřebami jejich uživatelů. Hledat styčný bod mezi zájmy a cíli obou stran a vybudovat k němu pro oba příjemnou a pohodlnou cestu.***

---

# Designér

Než se dostaneme k upřesnění pojmu *designér* v širším pojetí, o kterém tato kniha pojednává, zastavme se nejdřív u pojmu jiného, s naším tématem velmi úzce souvisejícího: *UX design*.

*UX* je zkratkou již zavedeného anglického pojmu *User eXperience*. Česky, ne zcela věrně, se překládá jako *uživatelský prožitek*. Ten původní pojem *experience* zde má ovšem mnohem širší a košatější význam. Zahrnuje v sobě i zkušenosti, zážitky, emoce, postoje, přístup, styl používání, proces učení, vzorce chování a jejich změny a vývoj. Tedy vše, co jako uživatelé nějakého produktu děláme, co při tom (ale i předtím a potom) prožíváme, jaké to v nás budí nálady a jaké generuje souvislosti, co si z toho odnášíme, jak to ovlivňuje náš život a co to v nás zanechává. Je to celý složitý komplex, který doslovný překlad *uživatelský prožitek* nevystihuje zcela přesně. Proto je vhodnější zůstat u pojmu *UX*, nesnažit se jej překládat a brát ho jako zavedený technický termín se specifickým významem.

Potažmo *UX design* — neboli *návrh UX*, navrhování a vytváření těchto „uživatelských prožitků“ — se zabývá právě tím, aby ono používání bylo příjemné, užitečné, aby budilo pozitivní emoce, abychom si z něj odnášeli příjemný zážitek a pozitivní zkušenost, aby v nás zanechalo příjemnou stopu. Možná vás teď napadá, že tohle přece nijak úzce nesouvisí jen s nějakou tvorbou webových stránek nebo počítačových a mobilních aplikací, že takový *UX design* musí být mnohem širší obor, pokrývající téměř všechny druhy lidské činnosti.

A skutečně to tak je. Každý průmyslový design, návrh židle, auta nebo talíře je současně i designem *UX*. Záměr a provedení výstavy, koncertu nebo konference, koncepce zábavního parku, styl a atmosféra restaurace, provedení naučné stezky v přírodním parku — všechno jsou to praktické aplikace *UX designu*.

Tato kniha však nemá za cíl se zabývat *UX designem* jako takovým a jeho záběr pro své potřeby zužuje jen na jeden malý podobor. Tím je ***UX design interaktivních aplikací***. Co přesně tím máme na mysli, si povíme vzápětí.

Jenže my současně s tím předmět našeho zájmu také budeme rozšiřovat. Pokusíme se udělat krok zpět a nahlédnout na samotný design z trochu širší perspektivy. Jedním z hlavních konceptů, které se následující kapitoly snaží zachytit a popsat, je totiž mnohem obecnější pojetí designu, a to v rozsahu, který odpovídá skutečnému záběru činnosti typických interakčních designérů v běžné praxi. A tak kromě samotného navrhování výsledného produktu musíme nezbytně přibrat i další činnosti: komunikaci s klientem, analytickou práci a koordinování činnosti mnoha dalších zúčastněných profesí.

# Interaktivní aplikace

Slovo *aplikace* poprvé zaznělo už v úvodní kapitole. Rád bych se u něj zastavil, protože pro někoho možná mohlo být počátku trochu matoucí.

Pojem *aplikace* už se ustálil ve významu *software* (softwarová aplikace, počítačový program) natolik, že je zbytečné se snažit to nějak radikálně měnit. Nicméně jeho původní význam je přece jen širší a vlastně znamená obecně použití, nasazení, přenesení něčeho do praxe. Což se nám hodí, protože můžeme tento pojem — pro zjednodušení — dál používat, aniž bychom měli na mysli výhradně jen aplikace coby jednotlivé programy, počítačové aplikace. Můžeme pod něj směle zahrnout i ostatní příbuzné produkty, jimž se v souvislosti s UX designem tato kniha především věnuje. Označíme je souhrnným pojmem *interaktivní aplikace*, a budeme si pod nimi představovat především:

- webové stránky — tj. pomocí odkazů vzájemně provázané dokumenty poskytující návštěvníkům informace na webu, od jednoduchých prezentací přes osobní a zpravodajské weby a blogy po rozsáhlé katalogy a portály
- online nástroje — aplikace ve formě dynamických webových stránek poskytující nějaké interaktivní služby: e-shopy, komunikační nástroje, sociální sítě, účelové aplikace, online hry apod.
- počítačové aplikace — programy s nějakým interaktivním rozhraním spustitelné v operačním systému i samotné grafické rozhraní (GUI) operačních systémů; všechny ty editory, informační systémy, pomůcky, hry a další
- mobilní aplikace — rozhraní systémů „chytrých“ mobilních telefonů, tabletů a dalších přenosných zařízení a programy v nich spouštěné
- nepočítačové aplikace — rozhraní systémů a programů v přístrojích, které za počítače přímo nepovažujeme (počítač je v nich přítomen, ale skrytý v druhém plánu) — „chytré“ televize, digitální rádia, přehrávače všeho druhu atd.
- rozhraní přístrojů a automatů — způsob a styl, jakým se ovládají a jak s uživatelem komunikují interaktivní přístroje — bankomaty, automaty na kávu, parkovací automaty, platební terminály, přístrojové desky a všemožné ovládací panely, spotřební elektronika či domácí spotřebiče: sporák, lednička, rádio, domácí meteostanice atd.
- a další podobná **interaktivní uživatelská rozhraní**, tzn. jakýkoli přístroj či nástroj, který s námi nějakým způsobem komunikuje: k našim akcím a příkazům poskytuje nějakou odezvu a očekává naši reakci.

Oblast interaktivních aplikací je velmi široká, jak je vidět. Pro potřeby této knihy se pro zjednodušení omezíme na aplikace, které všichni známe asi nejvíce: webové stránky a online nástroje, ale občas se zatouláme i mezi počítačové, mobilní a další aplikace.

---

***Tato kniha se zaměřuje především na design webových stránek a webových a mobilních aplikací. Postupy a zásady jsou ale často použitelné i jinde.***

---

## Interaktivní a interakční

To slovo *interaktivní* je zde podstatné a klíčové. Klasický „pasivní“ design ve standardním pojetí je v podstatě jednostranná a jednosměrná činnost. Z pohledu komunikace je to monolog: designér navrhne způsob, jakým příslušné médium předá divákovi, čtenáři či posluchači požadovanou informaci. Tento způsob je zrealizován, informace jednosměrně sdělena, hotovo. Viděli jste obraz, poslechli si reklamu v rádiu, přečetli si časopis, zahlédli plakát.

Interaktivní médium oproti tomu vede s uživateli dialog. Ti zde pouze pasivně nekonzumují sdělovanou informaci, ale poskytují odezvu, zpětnou vazbu a svou činností, chováním a rozhodováním ovlivňují a mění chování aplikace. Zde přichází na řadu *interakční design*.

*Interakční designér* pak nenavrhuje jen styl a podobu jednosměrně sdělované informace, ale už vzájemnou, dvoustrannou komunikaci. Definuje dorozumivací jazyk pro rozhovor, který máme vést s parkovacím automatem, rozhraním mobilního telefonu, kalkulačkou v počítači, s webovou stránkou, e-shopem, online aplikací. A také styl, kterým se tento dialog bude vést, pravidla chování, navrhuje snadno srozumitelné symboly a co nejméně matoucí příkazy, značkuje nám nejschůdnější cesty k nejčastějším cílům.

Jednotlivé kroky, slova a věty tohoto dialogu odpovídají běžnému zadání klasického designu — je třeba navrhnout, jak bude vypadat konkrétní datová tabulka, jak se zobrazí chybové hlášení, jak bude na první dojem působit prezentace firmy na homepagi webu, jaký bude design vstupů a tlačítek objednávkového formuláře. Ale všechny tyto dílčí prvky zastřešuje a spojuje právě *interakční design* do jednoho sourodého celku. Celku, jehož hlavními imperativy jsou konzistence, logika, intuitivnost, srozumitelnost, přímočaré trasy k cílům.

---

***Interakční design se snaží sjednotit design všech dílčích částí interaktivní aplikace do jediného sourodého, logického a intuitivního systému.***

---



# Víc než interakční, víc než UX

Vyjasnili jsme si, oč se obecně snaží UX designéři, upřesnili specifika interakčního designu. Nyní je namístě oba tyto světy spojit do jednoho velmi specifického oboru, který je hlavním tématem této knihy.

Zbývá ovšem ještě jeden velmi podstatný faktor, který dosud zůstal opomenut stranou. Stále se bavíme jen o aplikacích a o lidech, kteří je používají. Je tu ale ještě třetí, pro nás velmi podstatná složka, kterou musíme do naší směsi zahrnout. A tou je ten, kvůli kterému všechno tohle existuje: zadavatel, provozovatel dotyčné aplikace. Ten, který to celé chce vybudovat, spustit a zaplatit: **naš klient**.

Bohužel, na tuto zcela zásadní položku celého ekosystému se často zapomíná. V knihách a článcích o UX designu budeme číst dokola o uživateli, jejich zájmech a potřebách, uživatel je středobodem celého oboru, který jej má ostatně přímo ve svém názvu. Jenže jak si ukážeme dále v této knize, je pro nás coby designéra velmi důležité do našich teorií zahrnout i tento další prvek — protože je to zadavatel, náš klient, který tvoří pomyslnou třetí stranu trojúhelníku definujícího obor, ve kterém

NA DESIGN JSEM  
KÓÓÓŃ DOBRĚJ!



se chceme pohybovat. Až příliš často se můžeme setkat s UX designem pro UX design. S aplikacemi vytvořenými pro maximální zážitek a požitek uživatelů, v nichž se ale zcela ztrácí zájem a cíl provozovatele. Přitom UX design má být primárně nástrojem, jak co nejzajímavějším a co nejpoutavějším způsobem dovést uživatele právě k cílům, které si stanovil zadavatel. Zaujmout, přilákat, pobavit, nadchnout, ale hlavně při tom uživatele přivést tam, kde jej zadavatel potřebuje mít.

Je to právě zadavatel, tedy náš klient, kdo měl ten správný nápad a hodlá provozovat tu skvělou a úžasnou interaktivní aplikaci, kterou pro něj máme navrhnout. Je to on, díky němuž vůbec nějaká aplikace vzniká. Jsou to jeho zájmy a jeho cíle, kvůli nimž má přijít na svět. Jsou to jeho rozhodnutí, která mají ve finále konečné slovo a právo veta. A je to jeho peněženka, která celou tu taškařici bude platit a potažmo přispívat i na naši vlastní skývu chleba vezdejšího.

---

***Je to primárně klient a jeho zájmy, jimž se výsledek musí podřizovat. Pozitivní zážitek uživatele je pouze ověřený nástroj k dosažení tohoto cíle, nikoli cíl sám.***

---

## Klient vs. uživatel

Vidíte ten rozpor? Podřizovat se klientovi a jeho zájmům? Najednou jsou tu zájmy klienta, zatímco dosud jsme se bavili v souvislosti s UX designem výhradně o potřebách a zájmech koncových uživatelů! Ano, a právě o to tady jde. Tento rozpor — a skutečně jde o rozpor, neboť zájmy klienta a zájmy uživatelů jeho aplikace jsou obvykle dosti protichůdné — pro nás bude často klíčový.

Jistě, z určitého pohledu to spousta lidí zjednoduší na názor, že zájmem každého klienta je ve výsledku přece spokojený uživatel, takže stačí navrhnout aplikaci ideální pro uživatele, a spokojeni pak budou všichni. Jenže je to velké zjednodušení, pro nás nepoužitelné, protože takto to působí pouze zvenčí. V okamžiku, kdy se coby designéři dostaneme pod povrch a začneme detailně odhalovat dílčí zájmy a potřeby obou stran, začnou se objevovat právě tyto rozpory a protichůdné zájmy. Ano, klient chce mít spokojeného uživatele a spokojený uživatel je i naším cílem. Jenže současně také tento náš uživatel nechce být rušen reklamami, a náš klient je potřebuje k živobytí. Uživatel chce v e-shopu rychle nakoupit konkrétní výrobek a co nejdřív odejít, prodejce má zájem zdržet ho u sebe co nejdéle a nabídnout mu co nejvíce dalších produktů. Provozovatel chce nabídnout uživatelům výběr z co nejvíce možností, uživatel si nechce moc vybírat, jen zmáčknout jedno tlačítko a hotovo. Klient chce aplikaci vyvedenou ve firemních barvách, ale pro uživatele jsou v rozhraní vhodnější a návodnější úplně jiné barevné kombinace... Čím jemnější dělení použijeme, čím hlouběji do útrob budoucí aplikace se dostáváme, tím více rozporů a protichůdných tlaků najdeme. A je naším úkolem je vyřešit, nikoli přehlédnout či zamést pod koberec.

---

***Dlouholetá praxe ukazuje, že právě hledání a nalezení funkčních spojnic mezi zájmy klienta a potřebami uživatelů je nejlepší ze způsobů, jak vytvářet prosperující a životaschopné interaktivní aplikace.***

---

Zůstávají přitom v platnosti všechna pravidla a požadavky na kvalitní **interakční design** — je ale nutné je dále zpřísnit a zpřesnit. Na jednu stranu vah přidat **UX design** a aplikovat jej tak, aby uživatel byl maximálně spokojen, odnesl si z používání aplikace co nejlepší prožitek a přínos. Na stranu druhou pak vstupuje náš **klient** a je naší starostí, aby byly v maximální míře uspokojeny i jeho zájmy a cíle.

## „Koordesignéři“

Popisujeme zde tedy poměrně specifický, široce rozkročený obor, který má hned tři mety, jichž je nezbytné dosáhnout současně:

1. navrhnout funkční a konzistentní interaktivní aplikaci (*interakční design*),
2. současně se snažíme o maximalizaci „uživatelského prožitku“, aby uživatelé danou aplikaci používali rádi a přinášela jim co největší přínos (*UX design*),
3. současně se s maximální loajalitou ke klientovi musíme postarat o to, aby byly splněny jeho záměry, dosaženo jeho cílů, aby aplikace byla efektivní a rentabilní.

Jde tudíž o kombinovaný obor **projektového řízení a interakčního designu orientovaný současně na uživatelský prožitek i na prospěch klienta**. Jak si dále ukážeme, podstatnou součástí této práce je schopnost koordinování mnoha nesourodých vstupů a výstupů mnoha dílčích profesí ke smysluplnému výsledku, kdy vedle designérských jsou zde užitečné i jisté manažerské dovednosti.

Pohříchů tento obor, jakkoli se jím ve skutečnosti zabývá poměrně hodně lidí, nemá dosud jasně definované pole působnosti, a dokonce ani jednoznačný název. Mohli bychom si pro něj vymyslet třeba nějakou sofistikovanou zkratku — ale přiznejme si, že vzájemně si podobných zkratk jsou nesmírné spousty a nějaká další už by byla jen matoucí. Užitečnější bude si uvědomit, že v podstatě hovoříme o spojení profesí designérských a manažerských. Celkem výstižný termín by byl možná *designgement* (design + management), což je sice docela trefné, ale přece jen dost krkolomné. Stejně dobře bychom mohli spojit pojmy **koordinátora a designéra** a pro zjednodušení používat termín **koordesignér**. Takový novotvar by pak mohl pokrývat profesi zabývající se komplexně *tvorbou a koordinací projektů interakčního designu, orientovanou současně na prožitek uživatele (UX) i na zájmy zadavatele*.

Bohužel se žádný takový ani podobný termín u nás dosud neuchytil a od stolu jej jen těžko budeme zavádět. Hlavní ale je, že jsme si jej vyjasnili a vymezili alespoň pro potřeby této knihy, a nebude-li upřesněno jinak, budeme v dalším textu pod profesí

„designéra“ myslet právě onu výše definovanou, šířeji rozkročenou a komplexnější „koordesignérskou“ profesi.

---

**„(Koor)design“ je obor tvorby interaktivních aplikací coby spojnice mezi cíli klienta a potřebami uživatele.**

---

## Interdisciplinárka

Nevymýšlíme si tu přitom žádný úplně nový, umělý obor. Jenom jsme si vymezili, přesněji ohraničili a nově pojmenovali soubor činností, které se provádějí už dlouho. „Koordesignéři“ jsou tady desetiletí a pracují jich po světě spousty. Říkají si ovšem různě: UI/UX designéři, aplikační architekti, webdesignéři, grafičtí designéři (ačkoli dělají víc než jen to), senior designéři, produktoví manažeři, vývojáři. Jejich práce se tu více, tu méně kryje s oborem, který jsme si právě vymezili. Ale vymezili jsme si jej právě proto, abychom mohli lépe zkoumat jeho problematiku, popsat jeho pracovní postupy a upozornit na mnohé chyby a opomenutí, kterých se návrháři často dopouštějí. Povětšinou právě proto, že vlastně mají jen mlhavou představu o oboru, jemuž se nevědomky věnují. Tato kniha by jim mohla pomoci v něm najít kotvy, záchytné body, hranice a limity. A také si uvědomit, co je pro tuto práci zásadní, méně podstatné a co je nedůležité. Nezřídka se setkáváme v praxi s tím, že tento žebříček priorit bývá úplně obrácený, ztrácíme čas s nedůležitými detaily a zcela zapomínáme na to podstatné.

Design v našem pojetí („koordesign“) je ukázkový interdisciplinární obor. Přesahuje do mnoha oblastí a oborů a společně je používá k dosažení svých cílů. Používá přitom *holistický*, celostní přístup — čímž je zjednodušeně vyjádřen fakt, že výsledek není jen pouhým souhrnem jednotlivých úkonů. Podobně jako je živý organismus víc než halda buněk, které jej tvoří, podobně jako precizní hodinový stroj není jen shluk koleček a součástek uvnitř. Platí zde víc než kde jinde známá slova Aristotelova: „Celek je víc než souhrn jeho částí“. Jednotlivé oblasti používané při návrhu i součásti výsledné aplikace se navzájem ovlivňují a jsou naopak i samy zpětně ovlivňovány výsledným celkem.

Těmi nejpodstatnějšími obory, ve kterých by se designér měl co nejlépe orientovat, jsou:

- vizuální komunikace a komunikační design
- aplikovaná psychologie a sociologie
- marketing
- informační architektura
- IT technologie
- projektové řízení

Není nutné — a obvykle ani možné — aby byl jeden člověk expertem ve všech těchto oborech současně. Těžko hledat zkušeného grafika, psychologa, knihovníka a programátora v jedné osobě, nadto s dobrým vkusem, zkušeným okem a se znalostí online marketingu i přehledem v nejnovějších technologiích současně. Každou z těchto činností může na daném projektu ve výsledku zajistit příslušný specialista a designér musí mít v každé oblasti jen dostatečně dobrý přehled, aby navrhoval věci, které fungují, které lze zrealizovat, které budou dohromady ideálně spolupracovat, a vše aby podporovalo stanovené cíle a funkce navrhované aplikace.

Designér může být v rámci projektu sám projektovým manažerem, ale není to příliš obvyklé. Praxe ukazuje, že manažerské a kreativní schopnosti se až příliš často navzájem vylučují, a tak najít kreativního designéra, který je současně dobrý manažerem (a naopak) je velmi výjimečný úkaz. Vhodnější a v různých variantách i běžné je spíše řešení, kdy designér je projektovému manažerovi k ruce coby klíčový konzultant. Měli by pak řídit projekt společně — projektový manažer by se měl zcela spolehnout na designéra v odborných otázkách, designér by pro změnu měl nechat na *projektákovi* otázky ekonomické a organizační. Co by rozhodně měli dělat společně, je plánování a koordinace běhu projektu.

Je určitě výhodou, pokud sám dostatečně dobře ovládá některý (či některé) ze zmíněných oborů a alespoň část z celého procesu realizuje sám. Často se dobří „koordesignéři“ rekrutují z řad grafických designérů, ale i vývojářů. Není ovšem zcela od věci, pokud všechny uvedené profese zajišťují oboroví specialisté a designér se věnuje pouze samotnému „čistému“ interakčnímu designu a projektové integraci. To je vhodné — a dokonce žádoucí — řešení především u rozsáhlejších projektů. Jak si ukážeme v dalších částech, je tato „neviditelná“ meziooborová práce poměrně obsáhlá a troufnu si tvrdit, že pro úspěch a kvalitu výsledného produktu jednoznačně nejdůležitější.

Jak jsme předeslali, jedná o obor *holistický*. Takový designér je pro každý projekt interaktivní aplikace nenahraditelný, neboť je to právě on a jeho práce, která vytváří tu často chybějící přidanou hodnotu nad prostým souhrnem práce grafického designéra, copywritera a programátorů a případných dalších profesí. Musí být integrátorem a znát důležité faktory ze všech souvisejících oborů a ty zohledňovat ve svém návrhu. A pokud jej nerealizuje sám, musí následně také umět správně zadat příslušnému specialistovi práci a dohlédnout na její správné provedení a zasazení do kontextu.

---

***Designér zajišťuje korektní zadání aplikace, garantuje její funkční výsledek a mezi tím integruje a konzultuje všechny složky vývoje.***

---

# Styčný důstojník

Všechny dílčí profese či oddělení, které se na vývoji aplikace podílejí, můžeme z pohledu designéra chápat jako pouhé nástroje, které jsou mu k dispozici. Ale je to především on, kdo aplikaci tvoří, kdo rozhoduje o její podobě, definuje její chování a specifikuje její parametry. Pouze designér musí mít pravomoc rozhodovat a diktovat všechny aspekty výsledné aplikace — a potažmo i nést plnou zodpovědnost za jejich realizaci. Jak si řekneme v pozdějších kapitolách, demokracie je nepřítel designu a designér musí mít v projektu vždy despotické právo veta. Bez něj je jako šéfkuchař špičkové restaurace, kterému do jím sestaveného a vyladěného menu může *kecat* každý kuchtík. To nikdy nefunguje.

Z toho mimo jiné plyne i to, že designér je hlavním styčným důstojníkem na dvou frontách současně:

1. Coby autor aplikace je **prostředníkem mezi klientem a koncovým uživatelem**, navrhuje aplikaci tak, aby maximalizoval její přínos pro obě strany.
2. Coby hlavní integrátor projektu je **prostředníkem mezi klientem a realizátorem** projektu, zajišťuje komunikaci mezi oběma stranami týkající se samotného návrhu aplikace.

Druhý bod má význam především v případě, že je designér jedním z mnoha článků realizačního procesu. Tedy typicky zaměstnancem (nebo najatým externistou) nějaké firmy, která projekt realizuje. Další články se starají o všechny otázky mimo obor samotného návrhu aplikace: manažeři dojednávají obchodní podmínky, účetní spolu řeší faktury a platby, své komunikační linky mají marketéři, systémoví integrátoři, oddělení zajišťující hardware, logistika, právníci a další. Čím větší projekt, tím více linek mezi realizační firmou a klientem je souběžně otevřeno.

Designér musí být v každém případě tím, kdo jedná přímo se zadavatelem (resp. jeho zástupci) o samotné aplikaci. Jeho úkolem — a jak si v další kapitole ukážeme, úkolem z nejdůležitějších — je zjistit co nejpresnější parametry projektu, *vytáhnout* z klienta chybějící informace, sestavit s ním co nejdětalnější zadání a shodnout se na všech hlavních aspektech podoby budoucí aplikace. V průběhu realizace pak průběžně konzultovat a upřesňovat podrobnosti a nejasnosti, které se vždy během realizace každého projektu objeví.

A na druhou stranu pak musí komunikovat se svými kolegy a nadřízenými, správně formulovat požadavky na požadované zdroje a spolupracovat na plánování i koordinaci projektu.

---

***Pro klienta zastupuje „koordesignér“ dodavatele, jako by za něj celý projekt realizoval on sám. Z pohledu realizační firmy je zase tou podstatnou osobou, která tlumočí požadavky klienta.***

---

Je obvyklé, že jednání se podle potřeby účastní i zástupci dalších profesí. Jedná-li se o technických otázkách, je namísto přítomnost vývojáře, při jednání o vzhledu aplikace se bude hodit přítomnost grafického designéra, jindy je vhodný tu právník, tu odborník na databáze, téměř vždy by měl být u jednání projektový manažer. Záleží hlavně na složitosti a velikosti projektu — čím rozsáhlejší a náročnější aplikace, tím více specializovaných problémů bývá k řešení.

Ale je to primárně sám designér, kdo s klientem musí vést dialog nad požadovanou podobou výsledné aplikace. Často vídané případy, kdy zadání s klientem domlouvá manažer nebo vývojář a designér se ho dozvídá zprostředkovaně, málokdy fungují.

*Pozn.: V případě, že je designér (v našem rozšířeném pojetí) sám sobě pánem — at' už je sám vedoucím týmu, nebo dokonce majitelem dodavatelské firmy, nebo se jedná jen o jednomužný projekt a designér jej realizuje celý sám — má situaci v mnoha ohledech jednodušší, a v mnoha současně složitější. Často musí v duchu sám se sebou polemizovat a hledat vhodné kompromisy: mezi vzdušnými zámky návrháře a časovými a finančními limity podnikatele, mezi svými záměry a vlastními znalostmi a schopnostmi, mezi plány na mnoho skvělých funkcí a dosud otevřeným jednáním o ceně zakázky... Od určité velikosti projektu proto může být vhodné najmout si na některé dílčí profese někoho jiného, byť by designér zvládnul celý projekt realizovat úplně sám. Ušetří mu to ale právě mnohá dilemata a spoustu psychických sil. Jakkoli se to zdá zvláštní, velmi užitečné může být najmout si „dočasného šéfa“, externího projektového manažera, složit řízení projektu, plánování a ostatní manažerské složky projektu na cizí bedra a sám se věnovat pouze samotnému návrhu aplikace. Je ale pravdou, že takový projektový manažer se hledá poměrně těžko. To už se ovšem dostáváme do oblasti otázek projektového řízení, time managementu a podobných témat, potažmo mimo téma této knihy.*

Jakkoli je komunikace dovnitř dodavatelské firmy důležitá, nebudeme se jí zde příliš zabývat. To nejzásadnější z hlediska designu se odehrává na té opačné straně.

---

***Nejzásadnějším úkolem designéra je komunikace s klientem, zjištění jeho skutečných cílů a stanovení cílových bodů a priorit aplikace.***

---

# Klient

Řekli jsme si, že z hlediska samotného návrhu aplikace má designér u klienta vystupovat a jednat s ním jako hlavní a jediný realizátor, zastřešující všechny případné další profese, které se na tvorbě podílejí. A také jsme naznačili, že jeho klíčovým úkolem v tomto jednání je zjišťování informací, především určení klientových zájmů a cílů.

Co to? Proč by měl designér definovat cíle svého klienta? To přece do navrhování aplikace nebo designu budoucího webu nepatří! A co se má vůbec designér co štourat v požadavcích zákazníka? Ten přece sám nejlíp ví, co chce a potřebuje, určitě nám to sdělil hned ve své poptávce, tak nezbývá než sklapnout podpatky a jít to zadání přivést na svět. Kde vůbec bereme tu drzost do toho štourat a předložené zadání zpochybňovat? A vůbec: náš zákazník, náš pán!

Jenže tady je právě jeden ze základních kamenů úrazu, na kterém ztroskotává spousta dobře míněných zakázek a kde kolabuje mnoho původně nadějných projektů. Designéři zde fatálně selhávají pouze kvůli prosté neznalosti jednoho ze základních zákonů designu, které platí univerzálně v každém čase a po celém světě. Jedním z hlavních úkolů této knihy je se s těmito zákony seznámit a především si ukázat, jak je využít v praxi k vytváření těch nejlepších aplikací, které přinesou co největší efekt našemu klientovi a co největší užitek uživatelům.

Začneme prvním z nich, jedním z nejdůležitějších poznatků, ke kterému každý designér dojde jednou sám, ale mnohdy až po dlouhé cestě a za cenu velkých — a přitom zbytečných — obětí.

## První zákon designu

Může se to zdát nadnesené a přehnané, ale podle mě je to zkrátka holá pravda. Následující zákon má podle mých zkušeností téměř univerzální platnost a bez jeho znalosti nelze být dobrým a úspěšným designérem.

---

### **1. zákon designu: Klient neví, co chce.**

---

*... a nedá pokoj, dokud to nedostane, chtělo by se hned doplnit. Ani v nejmenším nepřeháním.*

Za svou více než dvacetiletou praxi jsem se setkal s opakem jen v několika málo případech — a vždy se ukázalo, že za poučeným klientem, který skutečně přesně věděl, co vlastně chce, kam a proč míří, stála jen slušná zkušenost a praktická znalost u někoho



v jeho týmu. Potažmo jeho znalost tohoto zákona a vynaložení nemalého úsilí na jeho popření vlastními silami. V naprosté většině případů ale platil téměř beze zbytku.

Samozřejmě, každý klient poptává více či méně konkrétní zakázku a popisuje mnohé parametry, které by měl výsledek splňovat. Někdy dokonce zachází až do absurdních detailů. Proč si tedy troufám tvrdit, že přesto neví, co chce?

Vše je totiž otázkou priorit. A vše je důsledkem toho, že priority každé takové interaktivní aplikace jsou ve skutečnosti úplně jiné, než se na první pohled lidem jeví. Na to, jaké jsou skutečné priority aplikací a co za ně považují naši klienti, se podíváme podrobněji.

V otázce cílů a priorit se různé typy interaktivních aplikací ale poměrně dost liší. U takového ovládacího panelu ledničky si chybně nastavených priorit a cílů, potažmo špatně vyřešeného rozhraní nikdo nijak zvlášť nevšimne. Nanejvýš se v nějaké recenzi objeví malá nedůležitá poznámka, že „lednička má poněkud nešťastně vyřešené ovládání“. Ale pro nikoho to nebude až tak důležité a rozhodující faktor pro její koupi.

Nejmarkantnější je tento problém na aplikacích, které jsou produktem samy o sobě, pro které splňovat nějaké záměry a plány klienta je naprosto klíčové. A jak jsme už předeslali v úvodu, budeme se věnovat primárně těm, s nimiž dnes máme asi nejbohatší zkušenosti: tvorbě webových stránek a online aplikací.

## Projektová mezera

Na tomto místě si musíme položit otázku, jak je vůbec možné, že klient neví, co přesně chce. Jak může mít chybnou představu o svém záměru, jak může sám neznat své vlastní cíle? Všechny tyto otázky jsou přece součástí přípravy projektu, které má každý absolvent základního kurzu projektového řízení v malíčku. Připravit strategii projektu — *obchodní plán, monetizační kanály, marketingový plán, KPI (Key Performance Indicators, klíčové metriky výkonnosti) a způsoby jejich měření, hlavní záměry a cíle, dlouhodobé vize projektu* — to přece musí být klientova hlavní starost. Je to jeho podnikání, jeho svět, kdo jiný už by v tom měl mít jasno než on sám?

Velmi častou příčinou takové chybějící strategie je ovšem jev, kterého si většinou nebývá vědoma ani jedna ze zúčastněných stran. Já ho nazývám **projektová mezera** (*project gap*). Tedy určitý, zcela zřetelně chybějící článek mezi odborností zadavatele a odborností jeho dodavatele, kterému zadává zakázku zcela mimo svůj obor činnosti. Ani jedna ze stran nerozumí byznysu strany druhé, neorientuje se v jejích specifikách, nezná její terminologii, nemá zkušenosti se standardními procesy a už vůbec netuší nic o skrytých rizicích a jemných nuancích jejího podnikání. Je přitom celkem jedno, jestli se bavíme o situaci, kdy špičková klinika zadává značkovému krejčovství ušití pracovních oděvů pro chirurgy, kdy potravinářská laboratoř poptává instalaci vytápění nebo kdy ocelářská firma hledá dodavatele svého nového webu. Chirurgové nevědí nic o krejčovství, krejčí neznají specifika chirurgické práce, laboranti nemají potuchy

НЕНОВОРИ ЯЗЫКЕМ  
НАШЕГО КРЕНЕ..



o topení a topenáři o tamním biochemickém provozu, oceláři nevědí nic o tvorbě webů  
— a my zase nevíme nic o výrobě oceli...

---

***Projektová mezera je chybějící propojení znalostních bází naší a našeho klienta.***

---

Představme si následující modelovou situaci. Fiktivní prosperující firma *Globuli*, žádný nezkušený zelenáč na trhu, dlouhodobě obchodující s kuličkovými ložisky. Je to solidní firma a pochopitelně má vypracovaný obchodní plán, dlouhodobý i mnohé krátkodobé. Má zpracované marketingové strategie, metriky KPI a SWOT analýzy mrskají denně, vize a cíle nepostrádají, plánují, projekty řídí mistrně a kuličková ložiska se jim točí ostošest. Projektové řízení by mohli ostatní školit, o posledním veleúspěšném projektu prodeje obřích ložisek do Indonésie přednášel dokonce projektový ředitel na mezinárodní kuličkářské konferenci.

Vědí, co dělají. A dělají to dobře. Mají své strategie, jasné vize a cíle, mají podrobné výrobní, obchodní a marketingové plány. A v jednom z nich se nachází — někde mezi přípravou výstavby mezikladu vazelíny a hledáním nového dodavatele těsnění — stručná a poměrně nenápadná položka „nové webové stránky“.

Co taková firma udělá? Pochopitelně to nejlogičtější: najde si někoho, kdo se takovou věcí zabývá. Třeba vypíše výběrové řízení, nebo dá na něčí doporučení a vybere si jako dodavatele nás. A zadá nám poptávku na webové stránky podniku *Globuli, kuličková ložiska*. Myslí si někdo, že mezi svými specialisty na ložiska a vazelíny najde projektového manažera, který sestaví kvalitní projekt webu? Oni přece rozumí kuličkám a mezinárodnímu obchodu, to nemůže nikdo čekat. A hlavně taky proč? Oni si na to přece najali odborníky: naši firmu.

Z našeho pohledu coby dodavatelské firmy je situace také celkem jasná. My vyrábíme skvělé webové stránky a online aplikace. Děláme je rádi, děláme je dobře. Máme skvělý tým: grafiky, vývojáře, správce serverů, marketingové specialisty, vynikajícího artdirektora — a taky máme skvělé a výkonné projektové manažery. Bezvadně řídí každou zakázku, plánují na hodiny přesně, zajišťují zdroje, koordinují spolupráci mezi našimi odděleními i třetími dodavateli, jsou dobří. Ale co oni vědí o nějakých kuličkových ložiscích? Co vědí o jakémsi *Globuli*? A jaký web že to ti ložiskáři chtějí, co od něho čekají, jak má fungovat? Jaktože to nevědí?

*A kdo to má u všech kuliček namazanejch teda vědět?!*

Odpověď je nasnadě: neví to zatím nikdo, vyvstala zde *projektová mezera*. A je právě prvořadým cílem designéra, který má budoucí web firmy *Globuli* navrhnout, tuto mezeru překlenout, vyplnit a znalostní báze obou zúčastněných stran propojit.

## Nikdo nic neví

To je to. V této chvíli to vědomě neví většinou vůbec nikdo. Dodavatel o klientovi a jeho podnikání neví nic z principu, klient zase neví, co má vlastně vědět. Klient má obvykle jakousi nejasnou představu o několika nedůležitých dílčích aspektech výsledné podoby, které možná někde viděl nebo by se líbily panu řediteli (*Víte co, Kulkomat má na homepagi takové obrovské blýskavé ložisko, co se otáčí, tak my tam chceme dvě. Musí to být žluto-modrý jako naše logo. Jo, a nesmí tam být ty klikací e-maily, aby nám nechodily tyhle ty spamy...*) — ale co *skutečně* chce a co potřebuje, to obvykle v tuto chvíli neví.

Objevuje se tady nevyplněný, nejasný a neurčitý prázdný prostor mezi dvěma projekty, již zmíněná *projektová mezera*. Tím pravým, kdo ji má vyznačit a postavit přes ni most a oba projekty propojit do funkčního celku, je právě designér.

---

***Jedním z hlavních úkolů designéra je částečně suplovat klientova chybějícího projektového manažera.***

---

Designérovým prvotním a klíčovým úkolem je získat od klienta všechny chybějící informace a sestavit je do zadání, které bude z jeho hlediska dávat smysl a s nímž současně bude klient souhlasit.

Jádrem pudla je tady totiž fakt, že **klient ve skutečnosti všechno podstatné ví** — jenom neví, že to ví. Anebo to dokonce ví, jenom *nemluví jazykem našeho kmene*. Naši klienti mají ve svých plánech a záměrech obvykle poměrně jasno a mají celkem přesnou představu, co od svého podnikání očekávají a kam je chtějí směřovat. Jenom nevědí, jak tyto věci mají promítnout do zadání zakázky na webové stránky nebo online aplikaci — protože jednoduše tvorba aplikací není jejich obor. Nerozumí tomu, nevidí jim pod kapotu, znají z nich pouze ten vnější vizuální obal. Designér pod něj ale vidí a ví, jaké informace je potřeba znát. Jeho úkolem proto není v této chvíli žádný intenzivní průzkum trhu a připravování obchodních strategií za klienta. Ten je sám zná moc dobře. Designér musí udělat jediné: povídat si s ním, vyzpovídat ho a tyto informace z něj *vytáhnout*. Vydolovat, vytěžit, zpracovat. A následně je přeložit do jazyka designu. Do termínů, vztahů a parametrů, které při své práci používá sám a kterým bude rozumět případný vývojářský tým, který zakázku bude realizovat.

---

### ***Designér musí fungovat jako tlumočnick z jazyka klienta do jazyka návrhářů a vývojářů (a zpět).***

---

Tento proces získávání informací by se dal přirovnat ke snaze propojit dvě složitá zařízení se spoustou zdířek. Každá z nich je popsána na každé krabici úplně jinak, každá jinou terminologií, jsou uspořádány do rozdílných útvarů, mají úplně jiné uspořádání a jiný vzhled. A designér stojí mezi nimi s hromadou kabelů a snaží se je správně zapojit, najít ty správné spojnice a vzájemně si odpovídající zásuvky a vše prodrátovat tak, aby si obě strany vzájemně rozuměly. Pokaždé, když se projekt zadrhne na tom, že si programátor špatně vyložil požadavek klienta, že *nové produkty si na ten server už budeme přidávat sami*, nebo naopak když konsternovaný klient netuší, jak má naložit se sdělením serverového vývojáře, že *hosting nepíruje a přes páteř to bude lagovat*, měl by si to vždy přičítat jako své vlastní selhání právě designér — špatně sepsané zadání, chybný překlad do *jazyka kmene programátorů* i nedostatečné odstínění nebohého klienta od útočných výpadů věčně nerudných příslušníků této podivné sorty lidí.

*Pozn.: Platí to úplně stejně, at už jsme coby „senior UX designér“ především koordinátorem velkého vývojářského týmu a prakticky všechny činnosti jen zadáváme příslušným expertům, nebo — coby opačný extrém — jako webdesignér na volné noze realizujeme celou zakázku úplně sami. Ta nejzásadnější pravidla týmové práce platí i pro každý (dámy prominou, ale říká se to tak) jednomužný tým. Tady je trocha zdravého rozpolcení osobnosti namísto a onen projektový manažer a UX designér v nás musí dobře komunikovat s naším vnitřním vývojářem a kodérem a správně si musíme v hlavě překládat informace z jednoho světa do druhého a zpět. Uvědomění si, že tyto vesměry nejsou z principu zrovna dvakrát kompatibilní, je zcela zásadní. A pokud*

*třeba dojdou k závěru, že jsem programátor tělem i duší a moc dobře to od sebe oddělit zkrátka nedokážu, měl bych se velmi vážně zamyslet, jestli pro můj byznys a vlastně pro všechny nebude lepší spolupracovat s nějakým skutečným designérem a všechny tyto starosti nechat na něm. Zcela upřímně: za celou svou profesní kariéru si bohužel nepamatuju případ, kdy by s klientem domlouval zakázku čistokrevný programátor a **současně** to dopadlo dobře. Nepochybují, že existují světlé výjimky, a vám k nim rád pogratuluji — ale obecně to opravdu funguje velmi špatně.*

## Tma pod svícný

Ne vždy ale selhává projektová příprava a nedostatečné zadání ze strany klienta na prosté absenci projektového manažera. Se stejným problémem se setkáme často i u klientů, kteří jsou v podstatě z oboru — IT firmy, mediální agentury... A nejen to, není ani úplnou výjimkou narazit na fatální selhání zadání i celého designového procesu v případech, kdy jsou dodavatelé sami sobě klienty — tedy v situacích, kdy realizační firma vyvíjí své vlastní webové projekty a aplikace.

V těchto případech nezbyvá než si otevřeně přiznat, že zde je nejspíš hlavní příčinou jednoduše **nedostatečná znalost** nebo **rezignace na zásady** projektového řízení. Osobně jsem se v praxi nejednou setkal s profesionální firmou zabývající se tvorbou webů nebo vývojem počítačových aplikací, kde všichni všechny standardní postupy ignorovali (nebo je možná ani neznali). Na projektech se pak začíná pracovat živelně, náhodně od konce nebo zprostředka, bez pořádných analýz a bez jasné znalosti cíle, jehož se má dosáhnout. A proces vývoje a potažmo výsledky tomu také odpovídají.

Popravdě si troufám tvrdit, že není až takový problém na takové firmy natrefit. A designér, který na podobný tým ve své kariéře aspoň párkrát nenarazil, by se měl považovat za pouhého začínajícího zelenáče, který má to podstatné teprve před sebou...

Nicméně i tady účinkuje stále táž medicína. Ocitneme-li se coby zodpovědný „*koordesignér*“ v takovémto týmu, nejlepší, co můžeme udělat, je považovat chybějící části projektové přípravy za *projektovou mezeru* a své vlastní kolegy a nadřízené za klienta — klienta, který neví, co chce. A dále postupovat podle toho.

---

***Nejfatálnější projektové mezery jsou ty skryté. Najdeme je často v projektech, kde strana klienta a strana dodavatele není jasně daná a je nutné je vymezit uměle.***

---

Záleží pochopitelně hodně na typu firmy a atmosféře v ní. Mohou náš přístup považovat za velký přínos (kterým bezesporu je!) a vyjít mu vstříc. Na nový a jim dosud neznámý proces vývoje přistoupit a všechny chybějící body s vámi postupně doplňovat. Anebo se mu (mnohem častěji) budou urputně bránit — a pak je to tuhý a dlouhý boj, jehož výsledek závisí jen na odhodlání designéra a jeho schopnosti důležitost a možný

přínos výsledku vysvětlovat a přesvědčovat ostatní o jeho smysluplnosti. Nastoupí-li takový odhodlaný designér nově do podobné firmy, musí se připravit spíš na tu druhou možnost. Obrnit se trpělivostí a bojovat srdnatě a ze všech sil. A také být připraven si přiznat, že tady je boj marný, a bez váhání odejít někam, kde jeho práce nebude zbytečná a jeho schopnosti nepřijdou vniveč. Zůstat v takové firmě dál se pak rovná naprosté rezignaci na vlastní odbornou kariéru a profesní růst a smíření se s vlastní *petrifikací* v pozici rutinního kresliče, kterého smysluplnost jeho práce dvakrát netrápí.

Nepopírám, že takových lidí bez větších ambicí, s ideálem teplého místečka s definitivou až do důchodu se najde dost — ovšem pokud se v tom náhodou poznáváte i vy, milí čtenáři, pak jste tuto knihu nejspíš začali číst nějakým nešťastným omylem. A se vši upřímností vám doporučuji ji hned teď odložit, protože následující kapitoly vám mohou způsobit mnoho duševních zmatků a dilemat.

## Vymezení zájmů a cílů

Pokud si ovšem ujasníme, kde má kdo v rozbíhajícím se projektu své místo, pokud vymežíme hřiště a dokážeme definovat, kdo stojí v dané chvíli na které straně, máme napůl vyhráno. Dokážeme určit, za jaký tým kdo hraje, dokážeme rozpoznat, kde se strany rozcházejí v chápání problému. Můžeme odlišit, co jsou skutečné cíle a zájmy klienta a co jsou jen výhody či komplikace pro stranu dodavatele, dokážeme rozpoznat a vymežit případnou *projektovou mezeru*. To je základ, od kterého se už můžeme odrazit. Pokud to rozlišit nedokážeme, je třeba se zastavit, případně o pár kroků vrátit, a ujistit se, že skutečně víme, kdo v jaké chvíli tahá za kterou stranu provazu.

---

***Zájmy klienta a zájmy jeho dodavatele jsou obvykle zcela rozdílné, ne-li protichůdné.***

---

Když si ujasníme, kudy vede ona hranice rozdílných zájmů zadavatele a dodavatele (a ta tu existuje vždy!), můžeme se na ni lépe soustředit a začít se zajímat o ty skutečné a podstatné problémy, které je potřeba v rámci našeho projektu řešit. Protože pouze tato hranice určuje podstatný rozdíl mezi oběma stranami: zájmy klienta jsou klíčové, určují úspěch celého projektu a je zcela nezbytné jim vycházet vstříc. Zájmy dodavatele jsou až sekundární a limitují pouze naše pohodlí a snadnost realizace.

Jistě: určují náš profit a smysluplnost našeho počínání — ale zde je pouze otázkou, zda se nám realizace projektu za smluvených podmínek vyplatí. Pokud ne, je namíste jednání o ceně a rentabilitě projektu. To je ale jediný stupeň volnosti, který na straně dodavatele máme: zájmy a cíle klienta musí být prvořadé a lze z nich slevovat pouze v rámci jednání o ceně a parametrech zakázky. V obecné rovině jsou zájmy klienta nedotknutelné a pouze jim je nutno vše podřizovat. Pokud totiž z jakéhokoli důvodu, ať už kvůli vlastnímu profitu, nebo třeba i v dobré víře projekt *přiohne*, pozměníme

parametry a výsledek se s klientovými cíli mine, jako dodavatel jsme selhali tím nejfatálnějším způsobem. Vytvořili jsme zmetek. Produkt, který může být klidně úchvatný, až se z něj všichni posadí na zadek, ale přesto zmetek, který neplní svůj účel: nenaplňuje cíle zadavatele.

Náš vztah coby designéra ke klientovi je tedy poměrně jasný a ve své podstatě jednoduchý. Máme pouze dva hlavní úkoly:

1. zjistit a co nejpřesněji definovat skutečné zájmy a cíle klienta,
2. vytvořit produkt, který je bude co nejlépe plnit.

O nic víc tady vlastně nejde. Ovšem to, jak to provést a co všechno nás při tom čeká, je už na delší povídání a věnuje se tomu téměř celý zbytek této knihy.