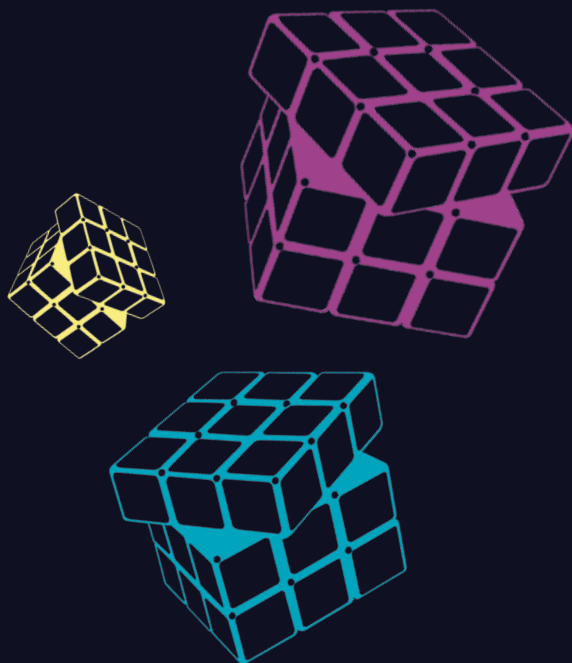


PETRA JÍLKOVÁ

SERVICE DESIGN MANAGEMENT

JAK NAVRHOVAT
A INOVOVAT
DIGITÁLNÍ
SLUŽBY



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

Knih 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 vzhled	231
11.2.4 Empatický workshop a stanovení priorit	236
11.2.5 Upřesnění designové výzvy a generování JBM	239
11.3 Ideální fáze a tvorba konceptů	240
11.3.1 Ideální 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, bankovníctví 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 očekáváním 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 předvídatosti.

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.

