

# DESIGN SLUŽEB NA OBZORU

ADAM HAZDRA



# DESIGN SLUŽEB NA OBZORU

**Na poli managementu se profiluje nový obor, který se zabývá vývojem služeb z pohledu zákaznické zkušenosti. Co je design služeb, proč by vás měl zajímat a jaké metody používá?**

Struktura moderní ekonomiky se během posledních desetiletí významně proměnila od výroby produktů k poskytování služeb. Odvětví služeb dnes tvoří v rozvinutých zemích až 70% HDP, v ČR se podíl služeb za posledních dvacet let zvýšil o více než 11% na současných 62%<sup>1</sup>. Trhy jsou přesyceny produkty a zákazník denně čelí tisícům komerčních sdělení, takže firmy se brání komoditizaci a rozšiřují portfolia směrem k poskytování **unikátních komplexních služeb**.

Prioritami marketingových oddělení se stalo udržování vysoké kvality a prohlubování loajality ke značce a mezi předními experty se hovoří o zcela **novém pohledu na marketing**, podle kterého i veškeré produkty vlastně poskytují služby a mělo by se s jejich marketingem tak nakládat.

I přes nesporný nárůst významu služeb nebyla ale prozatím jejich managementu věnována zdaleka taková pozornost, které se dostalo produktovému řízení. Cílem tohoto článku je tudíž prozkoumat některá zajímavá témata kolem vývoje nových služeb a to zejména **design služeb**, který začínají používat agentury ve Velké Británii a USA.



**SLUŽBY JSOU PŘEDEVŠÍM NEHMOTNÉ ZÁŽITKY.**

**JAKÝ DOPAD TO MÁ NA JEJICH MARKETING A MANAGEMENT?**

# SPECIFIKA MANAGEMENTU SLUŽEB

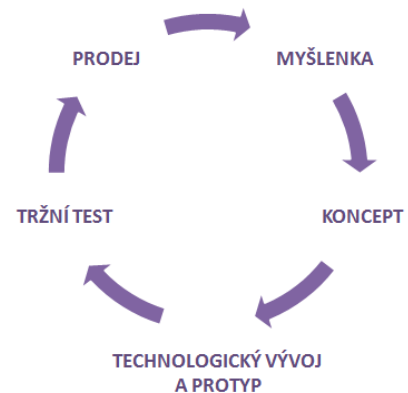
V čem jsou tedy služby specifické? Obvykle se používají následující tři kritéria<sup>2</sup>, která je odlišují od produktů: Služby jsou **nehmotné**, jejich **produkce se nedá oddělit od spotřeby** a **zákazník spoluvytváří přidanou hodnotu**.

Zatímco u produktů je možné demonstrovat výkonnostní parametry a atraktivní design, u služeb rozhoduje **kvalita zážitku a plynulost obslužení**. Výsledná spokojenost zákazníka je ovlivněna procesem poskytnutí služby (někdy označované jako ‚moment pravdy‘), takže je třeba mu věnovat značnou pozornost, jako to dělá online knihkupectví **Amazon**, které optimalizuje vzhled své klíčové služby tak, aby nákup byl pro zákazníka co nejsnazší. Firma ukládá informace o uživatelském účtu, osobních preferencích, číslu kreditní karty a adrese a mezi výběrem knihy a jejím nákupem je pak jen několik vteřin.

U služeb nelze oddělit produkci od spotřeby, takže nevyužitá sedadla v divadle či prázdné pokoje v hotelu nemohou být naskladněny pro pozdější prodej. To vyžaduje **plánování pro plné využití kapacity** od začátku, například pomocí flexibilního cenového systému, kdy se cena průběžně upravuje podle poptávky, jako to dnes dělají online portály nízkonákladových aerolinek. Procesní charakter služeb také omezuje vyzkoušení a ztěžuje standardizaci.

**Role zákazníka** při produkci služby je klíčová, protože výsledný zážitek záleží na jeho aktivitě. Lyžařská centra, karaoke bary a počítačové herny poskytují vlastně jen infrastrukturu a je na zákazníkovi, jakým způsobem ji využije a jaký dojem si nakonec odnese.

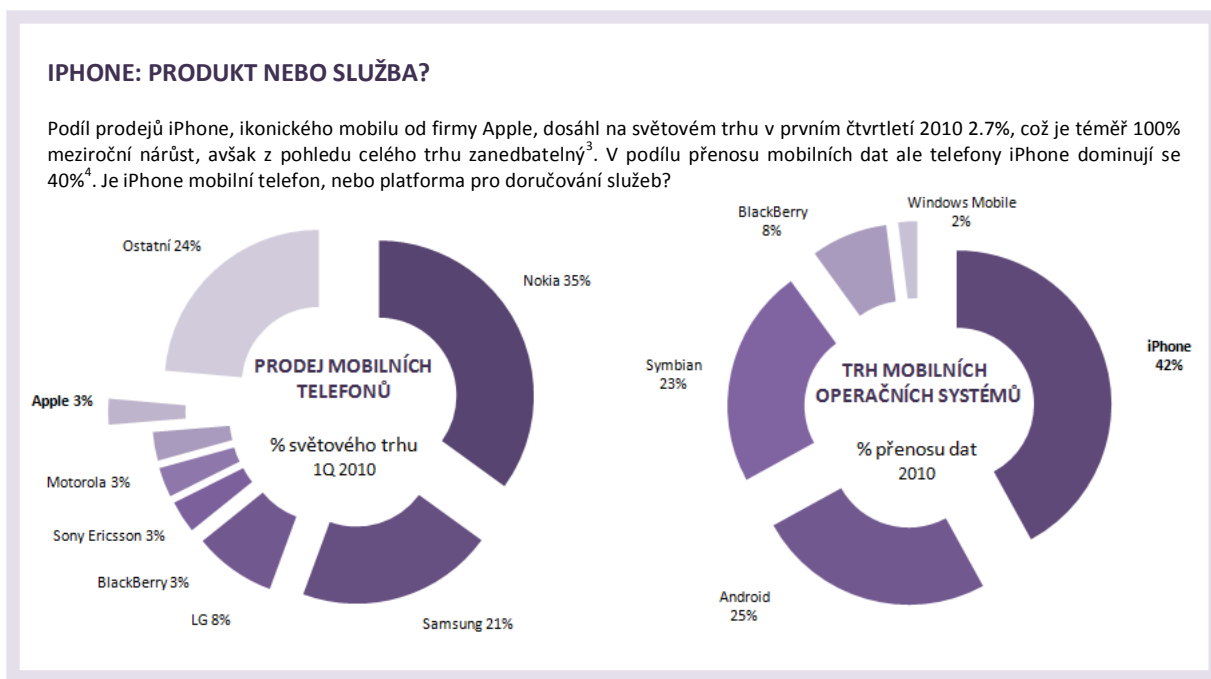
Uvedená specifika služeb jsou poměrně triviální, ale je nutné je vzít v úvahu, když se při jejich vývoji uplatňuje postup produktového managementu (viz **Obr. 1** →), protože nedostatky ihned vyjdou najevo. Nejde jen o to, že technologie hraje u služeb obvykle vedlejší roli, ale ani tržní test není snadný, protože plné vytížení se vyzkouší až při uvedení na trh.



OBR 1. PROCES PRODUKTOVÉHO MANAGEMENTU  
Podle Bruce a Cooper *Creative Product Design* (2000).

Pro určité služby je technologie samozřejmě klíčová. Například **iPad** od Apple je standardní produkt, který si vyžádal značné vývojářské úsilí. Bez služeb (software a aplikace) je ale téměř nepoužitelný, a je proto spíš technickým prostředkem než koncovým artefaktem stejně jako jeho menší dvojče **iPhone** (viz iPhone: Produkt nebo služba?).

I přes výjimky je ale jasné, že pro úspěšné řízení služeb je třeba hledat specifický přístup. Jedním takovým je design služeb, který se původně vyvinul z webdesignu a dnes je praktikován specializovanými agenturami, jako jsou Engine, live|work, IDEO a další.





**ZÁKAZNÍK NA PRVNÍM MÍSTĚ.**

**UVĚDOMUJÍ SI TO ALE VŠICHNI?**

# KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP K ZÁKAZNICKÉ ZKUŠENOSTI

Nefungující webová stránka, nepříjemná recepční a zbytečné prodlevy: špatná zákaznická zkušenost není nic neobvyklého, avšak jen málokterá firma si to uvědomuje. Podle studie Bain & Company<sup>5</sup> je **80% firem přesvědčeno, že dodávají vynikající služby**, zatímco si totéž myslí jen **8% jejich zákazníků**. Existuje tudíž velký prostor pro zlepšování služeb a zvyšování jejich kvality.

Podstatou designu služeb je **ucelený přístup k vývoji služby z pohledu zákazníka**, aby se vytvořila pozitivní zkušenost po celou dobu jejího trvání. Často zmiňovaným termínem je „**zákaznickova cesta službou**“, při které jsou zmapovány všechny **kontaktní body**, které zákazník s firmou učiní, a je navržena zkušenost, kterou by si zákazník měl odnést.

V případě společnosti **Streetcar**<sup>6</sup>, která pronajímá automobily ve velkých britských městech na bázi pay-as-you-go, je prvním kontaktním bodem webová stránka, která je uzpůsobená tak, aby zákazník snadno našel nejbližší automobil, zarezervoval si ho a zaplatil. Dalším kontaktním místem je samotné auto, které musí být na ulici snadno identifikovatelné (fialové logo na boku) a přístupné (bezdotyková zákaznická karta odemkne dveře, vygenerovaný PIN odblokuje řízení).

Služba byla designéry navržena co nejjednodušeji, protože marketingový průzkum ukázal, že zákazníci novému pohledu na dopravu příliš nerozumějí. Za tímto jednoduchým rozhraním je ale skrytý komplexní počítačový systém, zaškolená zákaznická podpora a samozřejmě údržba a monitoring rozsáhlého vozového parku.

Čili úkolem designu není jen navrhnout plynulou cestu zákazníka skrz jednotlivé fáze služby (**front-office**), ale také vytvořit tu část, která zajistí její hladký provoz (**back-office**). Výsledkem je **simplicity**, čili záměrná **komplexní jednoduchost** poskytované služby.

VIZUALIZACE JE NEZBYTNÁ.



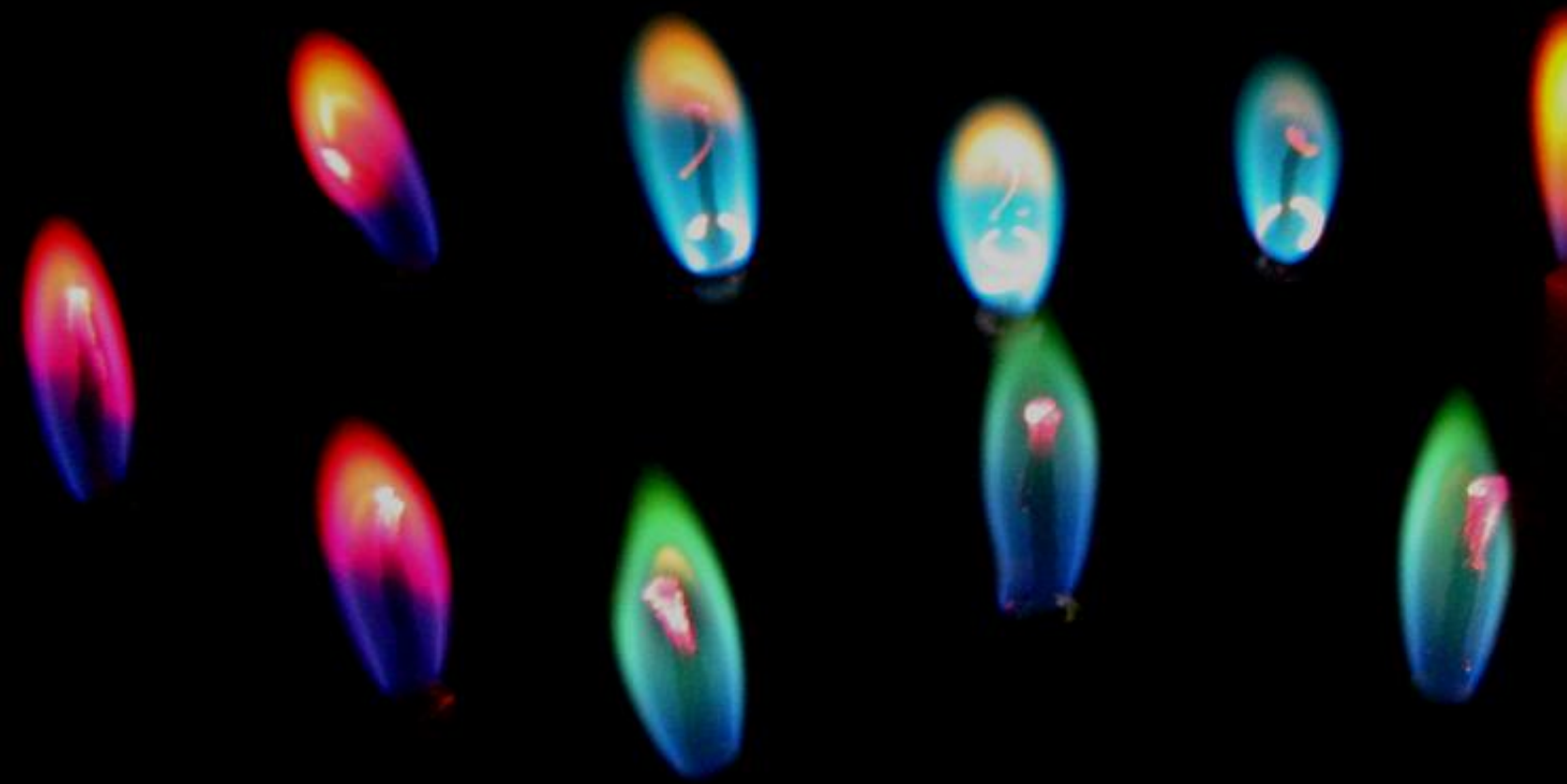
# METODY DESIGNU SLUŽEB

Design nové služby se soustředí kolem zákazníka, takže prvním krokem je porozumění jeho chování a potřebám. K tomu se využívá nejen **analýza trendů**, které formují trhy a společnost, ale i **etnografický výzkum**, kdy se pozoruje chování jednotlivých zákazníků v reálném prostředí, ať už třeba v supermarketu nebo přímo u nich doma. Používají se i **hloubkové rozhovory** a do určité míry **kvantitativní průzkum**. Výsledkem je konkrétní obraz o vzorcích chování, případně popis problémů, kterým zákazníci čelí.

Druhý krokem je navržení nové služby. Vzhledem k nemateriální podstatě zde klíčovou roli hraje **vizualizace** prototypu pomocí nákrešů, diagramů a virtuální simulace, aby tým, který na vývoji služby pracuje, měl jednotnou představu o její podobě a mohl koncept dále rozvíjet. Vzhledem k procesnímu charakteru služeb je nutné vidět zákaznickou zkušenost jako sled aktivit v čase, a proto se používají metody z uměleckých disciplín, jako je **choreografie** a **grafické scénáře**.

Návrh se následně rozpracuje do podrobného projektu, kde se identifikují kontaktní místa a zvažuje se **poměr front-office a back-office aktivit, rozvržení interiéru či webu a skriptují se role zákazníků a zaměstnanců**. V této fázi dochází i k **vytvoření prototypu a testování** nové služby. Za zmínku stojí postup firmy Bolt|Peters<sup>7</sup> při testování počítačové hry **Spore**, kdy se kvůli simulaci obvyklého herního prostředí vybudovalo několik obývacích pokojů. Testeři dostali notebooky, sluchátka s mikrofonem a měli při hraní „přemýšlet nahlas“. Bolt|Peters tým získal mnohem přesnější data o uživatelské percepci nové hry, než kdyby ji zaslal spolu s formulářem testerům domů, což je obvyklý postup.

Uvedením otestované služby na trh proces designu nekončí. Službu je potřeba nadále vyvíjet a upravovat, aby co nejvíce odpovídala skutečné poptávce. „Mnoho firem dělá tu chybu, že se zaměřují na vývoj dokonalé služby. Obvykle to je ale spíše tak, že skvělé služby vznikají postupně a časem se vyvíjejí,“ upozorňuje **IDEO**, přední designová agentura<sup>8</sup>.



**NA DORTU UŽ NEZÁLEŽÍ.**

**CO TEDY CHTĚJÍ DNEŠNÍ ZÁKAZNÍCI?**

# DESIGN V ZÁŽITKOVÉ EKONOMICE

Na závěr několik úvah o obecnějším trendu, kterému lze připsat zvýšení zájmu o design služeb. Zaměření na každý detail zážitku, který si zákazníci odnášejí, lze ospravedlnit zejména jejich **stoupajícími nároky a rostoucí životní úrovní**.

Joseph Pine a James Gilmore v často citovaném článku pro Harvard Business Review<sup>9</sup> použili příklad přípravy narozeninového dortu, aby ukázali vývoj tržních interakcí směrem k dnešní **zážitkové ekonomice**. Suroviny na dort se nejprve obstarávaly na místním trhu, později bylo díky průmyslové výrobě možné koupit předpřipravenou směs, což ušetřilo spoustu času, ale bylo také výrazně dražší, a následně se koupil hotový dort v supermarketu. Dnes už na dortu nezáleží, protože si můžeme objednat party na míru uprostřed zábavního parku, kde bude dort jen malou součástí celkového zážitku.

To je poněkud zjednodušený pohled, ale podtrhuje důležitý trend: Zákazníci mají málo času a relativně hodně peněz, a tak vyhledávají efektivní způsoby práce a zábavy. Design služeb přistupuje k novým službám přesně takovým způsobem. Je to nicméně jen počáteční fáze procesu vývoje nové služby, a proto, aby plně fungoval, musí ho doplňovat **strategická část**, která stanoví důvod vývoje nové služby, její vztah k současnému portfoliu, návaznost na strategii firmy a organizační strukturu. Jedině takto **komplexně pojímaný proces** vytvoří služby, které jsou zákaznický atraktivní a zároveň komerčně úspěšné a konkurenceschopné.

## O AUTOROVI

**ADAM HAZDRA** se zabývá inovacemi produktů a služeb. Pracoval jako produktový manažer pro mediální společnost NEWTON Media a jako redaktor pro informační portál Inovace.cz. Nyní dokončuje postgraduální výzkum v oboru vývoje nových služeb na Manchester Business School ve Velké Británii. Více na [LinkedIn](#), [blogu](#) a [Twitteru](#). Komentáře a připomínky můžete posílat na adresu [adam.hazdra@gmail.com](mailto:adam.hazdra@gmail.com).

Tento článek vznikl s přispěním **J. Šrůtka** ([blog](#), [Twitter](#)), user experience konzultanta z londýnské agentury Flow Interactive.



## REFERENCE

- 1) Data z OECD. (2000). *Business and Industry Policy Forum Series: The Service Economy*. [online]. OECD Publications: Paris. Dostupné na adrese <http://www.oecd.org/dataoecd/10/33/2090561.pdf> [20.4.2010] a CIA. (2010). *World Factbook: Czech Republic* [online]. Dostupné na adrese <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cz.html> [6.6.2010].
- 2) Diskuse vlastností služeb je založena zejména na Wilson, A. a kol. (2008). *Services Marketing*. McGraw-Hill: Maidenhead a Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. 3 vyd. John Wiley & Sons: Chichester.
- 3) Gartner. (2010). *Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Grew 17 Per Cent in First Quarter 2010* [online]. Dostupné na adrese <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1372013> [1.6.2010].
- 4) Waters, R. a Menn, J. (2010). *Space Invader*. Financial Times 7.6.2010, str. 10.
- 5) Bain & Company. (2005). *Closing the delivery gap: How to achieve true customer-led growth*. [online]. Dostupné na adrese <http://www.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf> [12.3.2010].
- 6) Ingram, S. (2009). *Service Design and Sustainability* [online]. Dostupné na adrese <http://www.servicedesignhub.com.au/?p=117> [8.6.2010].

- 7) Bolt, N. a Tulathimutte, T. (2009). *Researching Video Games the UX Way* [online]. Dostupné na adrese <http://www.boxesandarrows.com/view/researching-video> [9.6.2010]. Viz také Buchenau, M. a Suri J. F. (2000). *Experience Prototyping*. Proceedings of the 3rd Conference on Designing Interactive Systems, str. 424-433.
- 8) Citát v Department of Trade and Industry. (2007). *DTI Occasional Paper No. 9: Innovation in Services* [online]. Dostupné na adrese <http://www.dti.gov.uk/files/file39965.pdf> [4.4.2010], str. 126.
- 9) Pine, J. a Gilmore, J. (1998). *Welcome to Experience Economy*. Harvard Business Review červenec-srpen, str. 97-105.

## DALŠÍ LITERATURA

Guardian. (2010). *Service Design* [online]. Příloha Media Guardian z 15.3. Dostupné na adrese [http://www.service-design-network.org/sites/default/files/media/Supplement\\_SD\\_Guardian.pdf](http://www.service-design-network.org/sites/default/files/media/Supplement_SD_Guardian.pdf) [16.3.2010].

Kimbell, L. a Seidel, V. (eds.) (2008). *Designing for Services - Multidisciplinary Perspectives*. Saïd Business School: Oxford.

Lusch, R.F. a Vargo, S.L. (eds.) (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Shape: New York.

Parker, S. and Heapy, J. (2006). *Journey to the Interface*. Demos: London.

Verganti, R. (2009). *Design-driven Innovation*. Harvard Business School Press: Boston.

# POUŽITÉ FOTOGRAFIE

Všechny použité fotografie jsou licencovány pro nekomerční použití.



Moleskine Travel Kit od [bmpop](#).



My Sister Sky Diving od [Luka Milese](#).



Crowds od [Dietera Dreschera](#).



Birthday Candles od [Cade](#).

## LICENCE



Tento text je dostupný pod licencí Creative Commons, která umožňuje jeho nekomerční šíření, pokud je uveden autor. Více o licenci [zde](#).

Trvalý odkaz na článek: [http://www.adamhazdra.com/downloads/Design\\_sluzeb\\_Hazdra\\_2010.pdf](http://www.adamhazdra.com/downloads/Design_sluzeb_Hazdra_2010.pdf).

Červen 2010