

Adam Hazdra

---

## UŽIVATEL V CENTRU KNIHOVNÍCH SLUŽEB

---

**Recenzenti článku:**

Prof. Ing. Zbyněk Pitra, DrSc.

PhDr. Radka Římanová

**Abstrakt :**

*S nárůstem důležitosti odvětví služeb se vyspělé ekonomiky stále častěji zabývají specifiky vývoje, řízení a inovacemi služeb. Cílem designu služeb, nové manažerské disciplíny, je vytvořit dostatečné znalosti a nástroje zejména v raných fázích procesu řízení inovace. Následující stručný příspěvek rozvíjí diskusi o designu služeb, která vyplynula z únorové konference PARTSIP. Klíčovou částí příspěvku je aplikace metod a postupů v prostředí knihoven. Text uzavírá přehled trendů na poli designu služeb a jejich důsledky pro řízení inovací v knihovnách. Stručný výčet stěžejní literatury slouží zájemcům o další studium.*

**Klíčová slova:** *inovace služeb, design služeb, knihovna*

**Abstract:**

*As the developed economies gradually adopted the service-oriented structure, greater emphasis is being placed on understanding the specifics of services during their development and life cycle. Service design, an emerging management discipline, aims at filling the knowledge gap, particularly in the initial phases of the innovation process. The following brief article starts with introducing the discipline beyond the scope of presentation at the PARTSIP conference. Then it evaluates the options for application in the library environment. The article closes with a discussion of current trends in the field with implication for innovation management in libraries. A list of key sources for further reading on the topic complements the analysis.*

**Keywords:** *service innovation, service design, library*

### **Design služeb: Zákazník, služba, technologie**

Design služeb je „aplikace nástrojů a metodologie designu na nehmotné produkty, tj. služby, za účelem tvorby řešení, která jsou užitečná, použitelná a atraktivní z pohledu zákazníka a efektivní a konkurenceschopná z pohledu poskytovatele,“ uvedla v nedávném rozhovoru Birgit Mager, přední popularizátorka designu služeb z Köln International School of Design<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Vollmer, F. (2011). *Interview with Birgit Mager for Info Retail*. [on-line]. *Service Design Network*. Dostupné z <http://www.service-design-network.org/content/prof-birgit-mager-service-design-interview> [aktuální k 25. 4. 2011].

Design služeb je poměrně nová disciplína v oblasti managementu. Ačkoli její kořeny sahají k zásadnímu článku Lynn Shostack z r. 1977<sup>2</sup>, jako aplikovaná disciplína se začala vyvíjet až s příchodem webdesignových agentur, které rozšířily svou působnost o navrhování služeb<sup>3</sup>. Přes krátkou dobu působení v praxi ale nová disciplína rychle získává na relevanci.

Není se čemu divit. Vyspělé ekonomiky se transformovaly z průmyslové výroby na odvětví služeb. V zemích jako USA či Velká Británie představují služby přes 70% HDP, v ČR je to přibližně 60%<sup>4</sup>. Mezi odvětví služeb spadá mj. zdravotnictví, poradenství, vzdělávací služby, doprava, zábavní průmysl a samozřejmě také knihovny.

Společnými rozlišovacími znaky služeb je to, že jsou

- 1) nehmotné,
- 2) neskladovatelné,
- 3) mají obvykle vysoký podíl interakce se zákazníkem a
- 4) jsou chápány jako proces, nikoli produkt<sup>5</sup>.

Služby lze kategorizovat podle podílu technologií. Grönroos<sup>6</sup> je dělí na tzv. high-touch a high-tech, čili služby s větším podílem přímé interakce (restaurace) a služby, kterým dominuje interakce zprostředkovaná technologiemi (elektronické bankovníctví). Stojí za zmínku, že role knihoven se z této perspektivy proměňuje: konference PARTSIP jasně ukázala, že důraz se čím dál více klade na elektronické služby, jako jsou on-line archiv, vyhledávače a digitalizace informací.

Služby se dále rozdělují na komerční a veřejné, přičemž druhé kategorii se dosud nedostalo – s několika výjimkami<sup>7</sup> – přílišné pozornosti. I sem ovšem proniká design služeb, příkladem může být program na začlenění dlouhodobě nezaměstnaných zpět

- 
- 2 Shostack, L. G. (1977). "Breaking Free from Product Marketing". *The Journal of Marketing* 41(2), str. 73-80. Lze také doporučit další autorčinu práci v této oblasti, Shostack, L. G. (1982). "How to Design a Service". *European Journal of Marketing* 16(1), str. 49-63, a též Shostack, L. G. (1984). "Design Services that Deliver". *Harvard Business Review* Leden-Únor, str. 133-139.
  - 3 Kimbel, L. a Seidel, V.P. (2008). "Designing for Services - Multidisciplinary Perspectives". [on-line]. *Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises*. Saïd Business School: Oxford. Dostupné z [http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayarchive/D4S\\_Publication.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayarchive/D4S_Publication.pdf) [aktuální k 25. 4. 2011].
  - 4 Data z OECD. (2000). *Business and Industry Policy Forum Series: The Service Economy*. [on-line]. OECD Publications: Paris. Dostupné z <http://www.oecd.org/dataoecd/10/33/2090561.pdf> [aktuální k 20. 4. 2010] a CIA. (2010). *World Factbook: Czech Republic* [online]. Dostupné z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html> [aktuální k 6. 6. 2010].
  - 5 Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., and Gremler, D.D. (2008). *Services Marketing*. McGraw-Hill: Maidenhead.
  - 6 Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. 3. vydání. John Wiley & Sons: Chichester.
  - 7 Např. Hartley, J. (2008). *Managing to Improve Public Services*. Cambridge University Press: Cambridge.

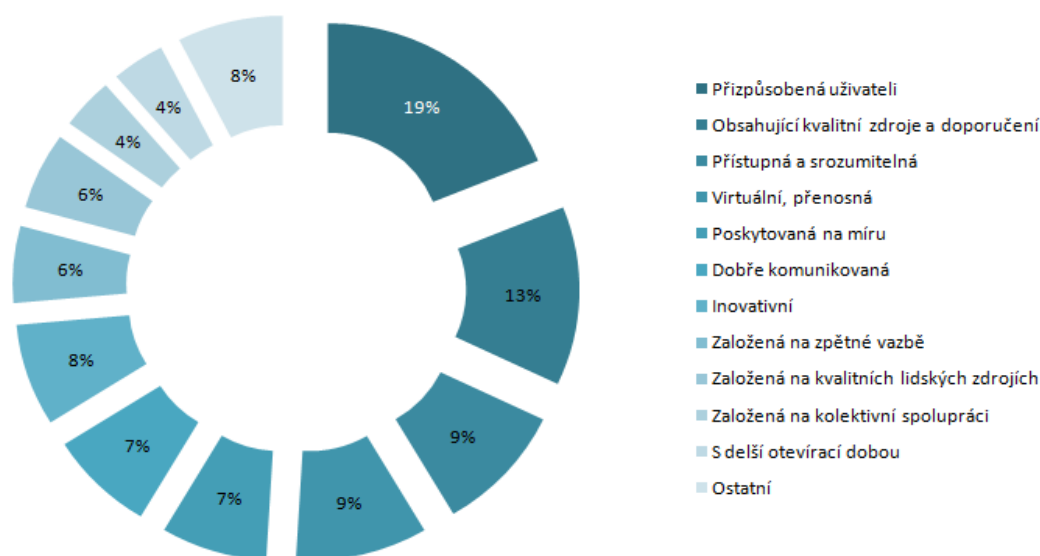
do pracovního procesu. Projekt inicioval městský úřad v anglickém Sunderlandu, aby snížil strukturální nezaměstnanost, která v regionu vznikla po úpadku klíčových průmyslových odvětví. Designéři navrhli proces rehabilitace a zlepšili interakci s dalšími službami (úřady práce, zdravotnická centra), a co je neméně důležité, demonstrovali finanční přínos služby, což bylo od počátku považováno za obtížné vzhledem k veřejnému charakteru<sup>8</sup>.

Designem služeb se proto zabývá nejen akademická sféra, která nabízí specializované studijní obory na VŠ, ale také komerční agentury Ideo, Engine, 31Volts, Fjord anebo LiveWork, jež stojí za zmíněným sunderlandským projektem.

### Nástroje vhodné pro knihovny

Design služeb má v knihovnách rozhodně své místo. Hlavním důvodem pro toto tvrzení je, že nahlíží službu jako komplexní proces. Jeho podstatou je zachycení a optimalizace všech míst, tzv. kontaktních bodů, ať už fyzických či virtuálních, kde se zákazník setkává s organizací a jejími službami. Každý z těchto bodů je navržen tak, aby zajistil plynulý průchod službou a co nejvyšší výslednou spokojenost<sup>9</sup>.

Stručné dotazníkové šetření, které jsem v rámci konference PARTSIP provedl, poukázalo na důležitost této oblasti pro knihovníky a informační profesionály (viz Graf 1). Kvalitní služba má být podle jejich názoru přizpůsobená potřebám uživatele, ale také srozumitelná, přístupná, flexibilní a umí poradit v oblasti výběrů zdrojů.



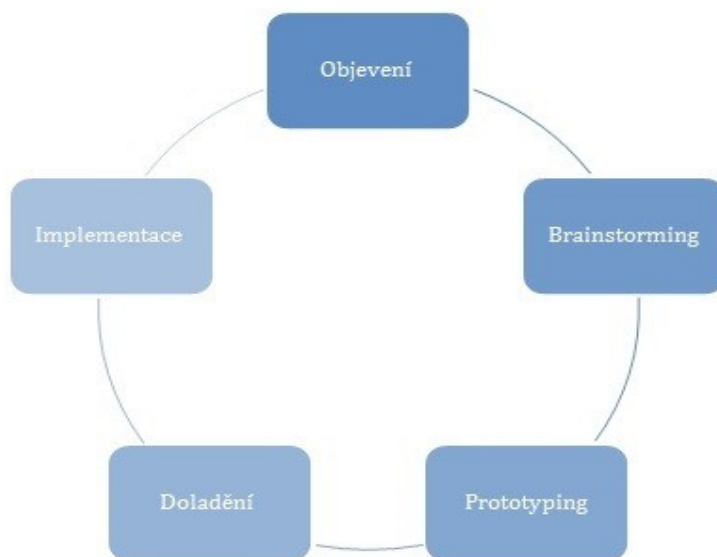
Graf 1 Jaké parametry by měla mít kvalitní knihovní služba?<sup>10</sup>

8 Løvlie, L. a Reason, B. (2010). "Service Design – The Bottom Line". *Touchpoint: The Journal of Service Design* 2(2), str. 40-48.

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

10 Vlastní výzkum, 2011, n = 22

Na obecné úrovni je takový závěr zřejmý, ale praktické uplatnění vyžaduje odpovídající metody. Design služeb jich nabízí hned několik v závislosti na fázi, v níž se vývoj služby nachází (viz Graf 2).



Graf 2 Proces designu služeb podle agentury Ideo<sup>11</sup>

Jde jednak o metody výzkumné, jako je pozorování zákazníků v jejich přirozeném prostředí (tzv. etnografie) anebo deníky, do nichž si zákazníci zapisují postřehy o službě a jejím místě v každodenním harmonogramu. Britská výzkumná firma MESH sleduje chování zákazníků pomocí aplikace na mobilních telefonech tak, že pokaždé, když se zákazník setká se sledovanou značkou, pošle zprávu popisující momentální náladu a popis okolností. Knihovny mohou podobným způsobem zjistit, kdy a v jaké formě uživatelé pociťují informační nedostatek.

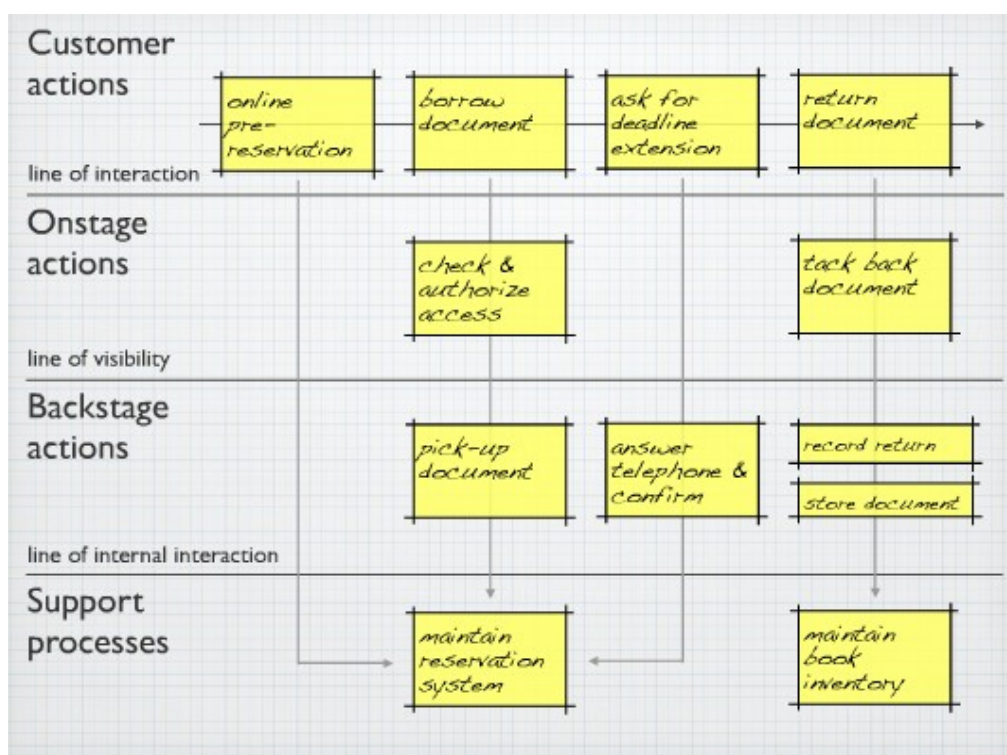
Výzkum zacílený na jednotlivce odhalí návyky spojené s návštěvou knihovny, jako jsou struktura činností během návštěvy, aktivity před a po návštěvě, orientace na webových stránkách atd. Provádíte-li sekundární výzkum a demografickou či jinou segmentaci svých návštěvníků, etnografie poskytne hlubší analýzu a je proto vhodným (nutným!) doplňkem.

Pro identifikaci problémů a námětů lze využít také diskusi ve formě brainstormingu či řízený rozhovor o preferencích, tzv. focus group. Uživatelské panely, čili poradní orgány složené z předních uživatelů, přinášejí pohled zvenčí při dlouhodobějších projektech. Pro podrobnou diskusi o zapojení uživatelů do vývoje produktů a služeb odkazují na práci Patricie Seybold<sup>12</sup>.

11 Košturiak, J. a Chál, J. (2008). *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Computer Press: Brno.

12 Seybold, P. (2006). *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-design Your Company's Future*. HarperCollins Publishers: New York.

Využívají se ale také metody kreativní, např. návrh ideální cesty zákazníka službou. Ta bývá zachycena jako blueprint, neboli schematický popis hlavních úkonů během poskytnutí služby. Obr. 1 zachycuje rozdělení hlavních úkonů při výpůjčce knihy z pohledu zákazníka (customer actions), personálu (onstage actions) a podpůrných procesů (backstage actions a support processes). Proces začíná on-line rezervací a končí zapsáním informace o vrácení do databáze. Jde o velmi jednoduchý nástroj, který ale zajistí systematický pohled na celou službu a odhalí možné nedostatky a úzká místa.



Obr. 1 Blueprint výpůjčky knihy<sup>13</sup>

Persóny a scénáře jsou dalšími z řady nástrojů. Slouží jako metoda, která odlišuje skupiny uživatelů podle jejich chování a potřeb. Mezi nimi mohou být lidé preferující osobní přístup, jiní naopak chtějí co nejrychlejší obsluhu pomocí informačního kiosku či internetu. Persóna, stručný popis základních charakteristik a potřeb fiktivního uživatele obvykle doplněný o ilustrativní fotografii pro větší realističnost (viz Obr. 2), dovoluje vidět službu z odlišných pohledů.

13 Ypigneur (2008). "E-service Blueprint & Visualization". [on-line]. Dostupné z <http://www.slideshare.net/ypigneur/service-blueprint-presentation> [aktuální k 25. 4. 2011].

## The Moderately Seasoned Professional

## Michael



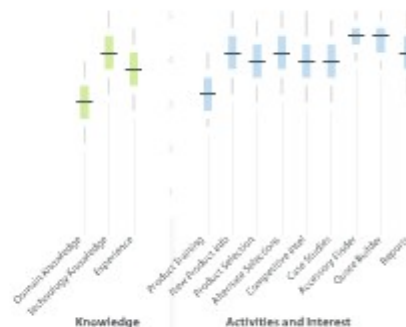
AGE: 32

OCCUPATION: regional Sales

“I’d like to see a good, better, best.”

MICHAEL HAS BEEN IN SALES for YEARS AND HAS BEEN SELLING AND OTHER products for most of them. He’s pretty comfortable with the Symbol product and isn’t that interested in basic product info, but finds himself wondering if there’s a better alternative than the product he’s suggesting. It’s a challenge keeping up to date on all the product info from Symbol and the other lines he sells. He’d love to see something that recommends a good, better, and best option when they’re available as well as showing him where the particular made stacks up against other competitive products.

The right tool for Michael helps him pick the best product while recommending other alternatives. It also has case studies with examples of how other more seasoned salespeople have been able to profit in similar environments and applications. Accessories and add-on services for Symbol scanners are a must. And if it is a frontend for Solution Builder that would be a huge bonus.



## Primary Use

- Case studies
- Alternative product selection (good, better, best)
- Accounty finder
- Product info for new products or product refresh
- As a frontend to Solution Builder

## Goals

- Pick the right product and find better alternatives.
- Keep up-to-date on competitive intelligence.
- Increase accessory and add-on sales.
- Close more deals faster.

## Influencers

- Easy-to-use
- Speed
- New product info
- Ability to run reports on open vs. closed quotes
- Ability to generate quotes

## Frustrations &amp; Pain Points

- Having multiple usernames and passwords. He already has several for the different applications he uses at work and at home – he doesn’t need another one.
- A tool that leaves him in the dark

Obr. 2 Profil fiktivního uživatele<sup>14</sup>

V prostředí knihoven lze doporučit vytvoření persóny SŠ/VŠ studenta v hektickém období před zkouškou, experta připravujícího publikaci na určité téma, zaneprázdněného manažera, který shání informace o konkrétní technologii apod. Potenciálních persón je bezpočet, takže klíčové je zvolit ty, které 1) pomohou porozumět současné uživatelské bázi a 2) zmapují nové uživatele, které chcete obsluhovat.

Specifikem designu služeb je také prototypování, tj. testování navržených změn, které vzhledem k nehmotné povaze služeb nabývá podoby grafických nákrešů, modelů (oblíbené je použití stavebnice Lego, testuje se ale i v reálných prostorách), či virtuálních simulací. Cílem testování je identifikovat slepá místa a problémy, které vznikají při převodu myšlenky z papíru a předběžných vizualizací do reálného světa. Prototyp nemusí být v prvních fázích vývoje detailní ani perfektní, jeho účelem je intenzivní učení na základě zpětné vazby<sup>15</sup>.

14 Warfel, T. Z. (2007). “Data Driven Personas”. [on-line]. Dostupné z <http://www.slideshare.net/toddwarfel/data-driven-personas> [aktuální k 25. 4. 2011].

15 Košťuriak, J. a Cháľ, J. (2008). *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Computer Press: Brno.

V Tab. 1 je základní přehled metod a nástrojů, které design služeb využívá.

Výzkum	Návrh	Testování
Sekundární výzkum	Zmapování cesty službou	Nákresy
Hlubkové rozhovory	Persóny	Modely a simulace
Focus Groups	Scenářování	Virtuální simulace
Analýza kontaktních bodů	Blueprinting	Video vizualizace
Uživatelské deníky	Brainstorming	
Etnografické pozorování		

Tab. 1 Přehled nástrojů designu služeb<sup>16</sup>

### **Horká témata (a horké brambory) designu služeb**

Mezi horká témata v designu služeb patří bezesporu důraz na uživatelskou zkušenost. Ačkoli šlo zatím o výsadu převážně digitálních služeb, výše zmíněné agentury aplikují tento přístup i na letiště, nemocnice, banky apod. Důvodem je posun k zážitkové ekonomice, jak ho popsali Pine a Gilmore<sup>17</sup>. V tzv. zážitkové ekonomice, v níž samotný produkt není s to plně uspokojit potřeby, zákazníci maximalizují finanční ale i nefinanční přínos z každé tržní interakce, hledají služby na míru, které ušetří čas a touží po jedinečnosti. Chál a Košturiak<sup>18</sup> téma rozvádějí do několika klíčových trendů, jako je fragmentace trhů, změna smyslu života, obtížné budování zákaznické loajality, sebestřednost apod.

Pro knihovny z toho vyplývá jasný imperativ. Je nutné se důkladně zamyslet nad rolí, kterou plní a komu a jak vlastně slouží. Vzhledem k intenzivní konkurenci o čas a pozornost prakticky všech uživatelských skupin, je zevrubná analýza na místě. Zde

16 Shostack, L. G. (1977). "Breaking Free from Product Marketing". *The Journal of Marketing* 41(2), str. 73-80. Lze také doporučit další autorčinu práci v této oblasti, Shostack, L. G. (1982). "How to Design a Service". *European Journal of Marketing* 16(1), str. 49-63, a též Shostack, L. G. (1984). "Design Services that Deliver". *Harvard Business Review* Leden-Únor, str. 133-139.

Kimbel, L. a Seidel, V.P. (2008). "Designing for Services - Multidisciplinary Perspectives". [on-line]. *Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises*. Saïd Business School: Oxford. Dostupné z [http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayarchive/D4S\\_Publication.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayarchive/D4S_Publication.pdf) [aktuální k 25. 4. 2011].

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

Košturiak, J. a Chál, J. (2008). *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Computer Press: Brno.

17 Pine, J. a Gilmore, J. (1998). "Welcome to Experience Economy". *Harvard Business Review* červenec-srpen, str. 97-105. Téma je rozpracováno v Pine, J. a Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business Press: Boston. Novější publikace rozebírá potřebu autenticity ve službách Pine, J. a Gilmore, J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business Press: Boston.

18 Košturiak, J. a Chál, J. (2008). *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Computer Press: Brno.



design služeb poskytuje paletu nástrojů, persónami počínaje, optimalizací cesty službou konče.

Na druhou stranu je ale design služeb mladou disciplínou, která trpí počátečními nedostatky. Jedním z nich je nedostatečný výzkum na poli různých odvětví a to včetně veřejných služeb. Vzhledem k malému počtu odborníků se design služeb prozatím orientuje na fundamentální otázky jako je metodologie a obhajoba komerčního přínosu a disciplína se vymezuje vůči produktovému managementu. Lze očekávat, že s přibývajícím časem se výzkumný a praktický záběr rozšíří.

Absence zacílené a ověřené praxe pro oblast knihoven zvyšuje požadavky na management, který musí zkoušet nové přístupy a metodou pokusu a omylu se dobrat k postupům nejvhodnějším pro toto prostředí. Tento článek ve stručnosti předestřel několik možných uplatnění standardních nástrojů designu služeb, ovšem jeho cílem nebylo poskytnout definitivní odpovědi. Stejně jako u ostatních nástrojů inovačního managementu, i v případě designu služeb je nutné uvážit jeho vhodné využití pro konkrétní situaci, v níž se vaše instituce nachází.

### **Použité zdroje**

1. CIA. (2010). *World Factbook: Czech Republic* [online]. Dostupné z <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html> [aktuální k 6. 6. 2010].
2. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. 3. vydání. John Wiley & Sons: Chichester.
3. Hartley, J. (2008). *Managing to Improve Public Services*. Cambridge University Press: Cambridge.
4. Hazdra, A. (2010). "Design služeb na obzoru". *Trend Marketing* říjen, str. 42-43.
5. Kimbel, L. a Seidel, V.P. (2008). "Designing for Services - Multidisciplinary Perspectives". [on-line]. *Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises*. Saïd Business School: Oxford. Dostupné z [http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayarchive/D4S\\_Publication.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayarchive/D4S_Publication.pdf) [aktuální k 25. 4. 2011].
6. Košturiak, J. a Chál, J. (2008). *Inovace: Vaše konkurenční výhoda*. Computer Press: Brno.



7. Løvlie, L. a Reason, B. (2010). "Service Design – The Bottom Line". *Touchpoint: The Journal of Service Design* 2(2), str. 40-48.
8. Lusch, R.F. a Vargo, S.L. (eds.) (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. M.E. Shape: New York.
9. OECD. (2000). *Business and Industry Policy Forum Series: The Service Economy*. [on-line]. OECD Publications: Paris. Dostupné z <http://www.oecd.org/dataoecd/10/33/2090561.pdf> [aktuální k 20. 4. 2010]
10. Parker, S. and Heapy, J. (2006). *Journey to the Interface*. Demos: London.
11. Pine, J. a Gilmore, J. (1998). "Welcome to Experience Economy". *Harvard Business Review* červenec-srpen, str. 97-105. Téma je rozpracováno v Pine, J. a Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business Press: Boston. Novější publikace rozebírá potřebu autenticity ve službách Pine, J. a Gilmore, J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business Press: Boston.
12. Seybold, P. (2006). *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-design Your Company's Future*. HarperCollins Publishers: New York.
13. Shostack, L. G. (1977). "Breaking Free from Product Marketing". *The Journal of Marketing* 41(2), str. 73-80. Lze také doporučit další autorčinu práci v této oblasti, Shostack, L. G. (1982). "How to Design a Service". *European Journal of Marketing* 16(1), str. 49-63, a též Shostack, L. G. (1984). "Design Services that Deliver". *Harvard Business Review* Leden-Únor, str. 133-139.
14. Stickdorn, M. a Schneider, J. (eds.) (2011). *This Is Service Design Thinking: Basics - Tools – Cases*. BIS Publishers: Amsterdam.
15. Verganti, R. (2009). *Design-driven Innovation*. Harvard Business School Press: Boston.
16. Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., and Gremler, D.D. (2008). *Services Marketing*. McGraw-Hill: Maidenhead.
17. Vollmer, F. (2011). *Interview with Birgit Mager for Info Retail*. [on-line]. *Service Design Network*. Dostupné z <http://www.service-design-network.org/content/prof-birgit-mager-service-design-interview> [aktuální k 25. 4. 2011].

18. Warfel, T. Z. (2007). "Data Driven Personas". [on-line]. Dostupné z <http://www.slideshare.net/toddwarfel/data-driven-personas> [aktuální k 25. 4. 2011].
19. Ypigneur (2008). "E-service Blueprint & Visualization". [on-line]. Dostupné z <http://www.slideshare.net/ypigneur/service-blueprint-presentation> [aktuální k 25. 4. 2011].