



EVA ŠVIRÁKOVÁ



Algoritmus

HODNOTY
DESIGNU



MANUÁL PRO VÝZKUM

T A
Č R

Tento Manuál je výsledkem řešení výzkumného projektu č. TL 02000255 s názvem „Manažerský model hodnoty designu pro konkurenceschopnost MSP v ČR“ programu ÉTA Technologické agentury ČR.

Obsah

Úvod	5
1 Cíl metodického Manuálu	7
1.1 Východiska metodiky.....	9
1.2 Významná omezení	10
2 Dotazník.....	12
2.1 Prvky dotazníku	15
2.2 Postup vyplnění dotazníku	21
2.3 Kvantitativní vyhodnocení dat.....	25
3 Algoritmy podnikání v Business Model Canvas.....	30
4 Čím je navrhovaná metodika nová	36
5 Popis uplatnění metodiky	38
6 Prohlášení	39
Seznam použité literatury	40
Příloha: Případová studie Malá výrobní firma	42

Úvod

Design je důležitým faktorem, který přispívá k úspěchu firem díky svému potenciálu k posílení jejich konkurenceschopnosti (D' Ippolito, 2014). Existuje výrazná korelace mezi použitím designu a ekonomickou výkonností firem a následným makroekonomickým růstem (National Agency for Enterprise and Housing, 2003). Úspěch designu ale neurčuje jen výše investice. Přínosy designu v podnikání určuje efektivita rozhodnutí managementu firmy. Design je strategický integrátor, který přináší výzkum a vývoj na trh a zároveň reaguje na jeho nové požadavky. Manuál pro výzkum obsahuje ověřený postup pro analýzu a měření ekonomického dopadu designu jako inovačního nástroje a ekonomického faktoru výroby v malých a středních podnicích v ČR (dále také MSP).

Pojem design je často nesprávně vnímán ve své úzké podobě, tedy pouze jako vnější vzhled produktů. Podle Frascati manuálu (OECD, 2015) design hraje klíčovou roli v rozvoji a zavádění inovací. Jelikož schválená definice designu pro statistické účely doposud neexistuje, design může být popsán jako potenciální mnohostranná inovační činnost zaměřená na plánování a projektování postupů, technických specifikací a ostatních uživatelských a funkčních vlastností nových produktů a procesů. K takovým činnostem patří počáteční přípravy pro plánování nových produktů nebo postupů a práce na jejich navrhování a realizaci, včetně úprav a dalších změn. Tento popis klade důraz na kreativní roli designu v rámci inovačního procesu, což je funkce potenciálně sdílená s výzkumem a vývojem, který je prováděn ve stejném kontextu. Některé činnosti související s designem mohou být považovány za výzkum a vývoj do té míry,

že hrají roli v procesu vývoje produktu, který je zaměřen na něco (1)¹ „nového“ (ale ne nutně na nové poznatky), (2) je kreativní/tvůrčí a originální, (4) může být formalizován, tedy prováděn specializovaným týmem a (5) vede ke kodifikovanému výstupu, který má být předán vývojovému týmu. Hlavní rozdíl mezi činnostmi designu oproti výzkumu a vývoji je v tom, že pravděpodobně stěží najdeme prvek (3) nejistoty u inovačního projektu, když k řešení nového designu ve firmě požádáme kvalifikované designéry. To vede k názoru, že design není výzkum a vývoj, a že musí být od výzkumu a vývoje rozlišován pro jakékoli statistické účely. Přesto podle Frascati manuálu (OECD, 2015) mezi výzkumem, vývojem a designem existují podobnosti a propojení, některé designové aktivity jsou nedílnou součástí výzkumných a vývojových projektů. Každý případ designu pro uplatnění ve výzkumu a vývoji však musí být posuzován individuálně. Individuální posouzení přínosu designu v MSP je ze stejného důvodu součástí tohoto *Manuálu*.

Originalita metodiky pro měření hodnoty designu spočívá v tom, že v plné míře akceptuje komplexitu pojmu design a otevírá možnost zapojit dynamické modelování do měření hodnoty designu ve firmě. Právě proto, že je definice designu uvedena jako integrální pojem, pro něhož je těžké najít měřítko, všechny jeho prvky jsou důsledně uplatněny ve výzkumu a tvoří promyšlený systém propojených informací. Během výzkumu dotazník slouží také k propagaci a pochopení pojmu design. Sestavení metodiky pro výpočet **Design Value Algorithm** (dále také „DVA“) navazuje na rozsáhlý výzkum BCD, Barcelona Design Centre (2014).

1 Aby byla činnost hodnocena jako činnost výzkumu a vývoje, musí splňovat pět základních kritérií. Čísla v závorkách reprezentují pořadí těchto kritérií podle Frascati manuálu (OECD, 2015): (1) novost, (2) kreativita, (3) nejistota, (4) systematičnost a (5) reprodukovatelnost.

1 Cíl metodického Manuálu

Cílem *Manuálu* pro výzkum měření hodnoty designu pomocí indexu **Design Value Algorithm** (DVA) je popsat konkrétní kroky metodiky měření hodnoty designu. Cílem *Manuálu* je vysvětlit způsob jejího použití a zpracování rozšířené definice designu ve výzkumu.

**Definice designu je vizualizována
v dotazníku — v komunikační mapě DESIGN
VALUE CANVAS. (viz str. 15)**

Cílem *Manuálu* je srozumitelný popis pojmu design a zpracování definice designu v celé šířce jeho významu do výzkumných postupů. Komunikační mapou lze názorně upozornit na to, že i když jsou investovány menší prostředky do designu, pokud jsou umístěny do správné strategické oblasti firmy, může to mít výrazný vliv na zvýšení její ekonomické výkonnosti (pákový efekt). Naopak, velké investované prostředky do designu nemusí zabezpečit vyšší výnos firmy a mohou vést k jejím ztrátám. Stane se to v případě, kdy firma investuje do designu v oblasti, ve které je oproti konkurenci ve výrazné výhodě, nebo v případě, kdy zákazník o změnu designu v této konkrétní oblasti nestojí.

Komunikační mapa byla sestaven tak, aby vyhovovala principům design thinking a byla maximálně srozumitelná a uživatelsky přívětivá. Konstrukce dotazníku — komunikační mapy je oproti BCD (2014) přizpůsobena pro české prostředí.

Komunikační mapa srozumitelně objasňuje širší definici designu. Výpočet základního ukazatele **Design Value Algorithm** je interpretován tak, aby management získal konkrétní informaci o změně hodnoty firmy v ekonomických ukazatelích, kterými běžně měří ekonomické zdraví své firmy, například zisk nebo obrat, ale také počet zákaznických objednávek, změna produktivity ve firmě a další ukazatele, které souvisejí s business modelem firmy.

Neexistuje jednoduchá cesta, která by mohla změřit hodnotu designu. Důvodem je fakt, že tvorba ekonomické hodnoty za přispění změny designu nemá lineární průběh.

Výsledek změny designu není přímo úměrný vstupní investici. Investice do designu je implementována do algoritmů podnikání firmy například po 12 měsících podnikání bez designu. Obrat, který způsobuje rozhodnutí design managementu, je pak sledován ve vymezeném časovém období například dalších 60 měsíců (viz [Příloha](#)). Business model je sestaven v software pro systémově dynamické modelování ekonomického vývoje firmy. V tom je metoda výpočtu hodnoty designu reprezentovaná koeficientem DVA výjimečná. Znamená to, že koeficient DVA je pomocným ukazatelem, který zásadním způsobem ovlivňuje ekonomické procesy ve firmě. Hodnotu designu lze měřit tak, že jsou určeny klíčové procesy, kterými firma vytváří, předává a získává hodnotu pro zákazníka (Osterwalder, Pigneur, 2010). Změna ekonomických parametrů je zjištěna po uplatnění koeficientu DVA, který ovlivňuje relevantní prvky v modelu. Pro zvýšení srozumitelnosti *Manuálu* je jeho součástí případová studie malé výrobní firmy, která ukazuje praktické možnosti měření hodnoty designu a jeho dopadu na prosperitu firmy.

1.1 Východiska metodiky měření hodnoty designu

BCD, Barcelona Design Centre (2014) pracuje s hypotézou, že významnost ekonomického přínosu změny designu závisí na tom, jakou roli hraje design v celém inovačním procesu. Stěžejní iniciativa strategie Evropa 2020 (Europe 2020, 2011, s. 20) tvrdí, že design má zvláštní význam a je uznáván jako klíčový faktor, jehož aktivity přináší nápady na trh a **transformují** je na uživatelsky přívětivé a přitažlivé produkty. Podle BCD, Barcelona Design Centre (2014) lze použít dvě interpretace pro tento proces „transformace“:

- Změna se zaměřuje na design jako na doplněk vzhledu produktu nebo vzhledu inovační technologie.
- Podle této první interpretace „transformace“ umístíme design na konec procesu výroby jako změnu vzhledu produktu nebo jako doplněk vzhledu inovační technologie, kdy design nemění funkci. Dopad ekonomického přínosu designu jako doplňku vzhledu výsledného produktu je v tomto případě jen okrajový.
- Změna se zaměřuje na design jako integraci funkčních, distribučních, sociálních a emocionálních nástrojů.
- Podle druhé interpretace „transformace“ stavíme design na začátek systémové inovace. Integrace funkčních, distribučních, emocionálních a sociálních zážitků znamená, že design představuje systémovou změnu. Ekonomický význam přínosu designu jako integrátora znalostí všech čtyř oblastí je v tomto případě významný.

V současné době nedostávají tvůrci politik ve firmách data o designu členěná podle jednotlivých hledisek od samého počátku systémové inovace (funkční, distribuční, komunikační, sociální). Tvůrci politik ve firmě potřebují kvalitní údaje, aby mohli sledovat i sociální a ekonomický přínos designu jako integrátora. Poskytnutá data pomáhají kvantifikovat přínosy designu jako ekonomického faktoru výroby.

1.2 Významná omezení pro měření hodnoty designu

V současné době neexistuje žádné empirické potvrzení, které dokazuje, že tvorba ekonomické hodnoty za přispění změny designu může mít lineární průběh, kde výsledky jsou přímo úměrné vstupním investicím. Pokud není tvorba ekonomické hodnoty designem přímo úměrná jeho vstupům, je systém nelineární. Takový systém vyžaduje dynamické modely k pochopení a sledování vztahu mezi ekonomickou hodnotou firmy a designem (BCD, Barcelona Design Centre, 2014).

Dynamický model zahrnuje smyčky zpětné vazby, hladiny a toky, které jsou zásadní pro porozumění a sledování nelineárních výstupů, které vyplývají ze změn vstupů. Je důležité jim porozumět, protože v těchto nelineárních systémech malá změna toku nebo hladiny může mít významný dopad na výsledek. Například malé úsilí, které vede ke zlepšení emocionálního zážitku zákazníka, zvýší ekonomickou hodnotu firmy. Součástí metodického *Manuálu* je případová studie malé výrobní firmy s obratem do 1 mil Kč za rok (viz Příloha).

Dotazník je zaměřen na management firmy, nikoliv na zákazníky firmy. Proto jeden z klíčových ukazatelů, který je na základě odpovědí

vypočten, může být zkreslen názorem managementu zkoumané firmy. Jde o ukazatel **vnímaná hodnota designu**, která vypovídá o tom, **jak participant výzkumu (podnikatel) chce**, aby byl jeho produkt zákazníky vnímán. Pokud nemá dostatečnou představu o preferencích svých zákazníků, pak doporučení, která vzniknou na základě dotazníku, nemusí být pro respondenta výzkumu vypovídající.

2 Dotazník

KOMUNIKAČNÍ MAPA PRO UPLATNĚNÍ METODIKY DESIGN VALUE ALGORITHM

Výpočet hodnoty designu podle metodiky **Design Value Algorithm** začíná výzkumem ve firmě. Výzkum je kvalitativní, je založen na osobním rozhovoru s účastníkem / participantem z komerčního prostředí.

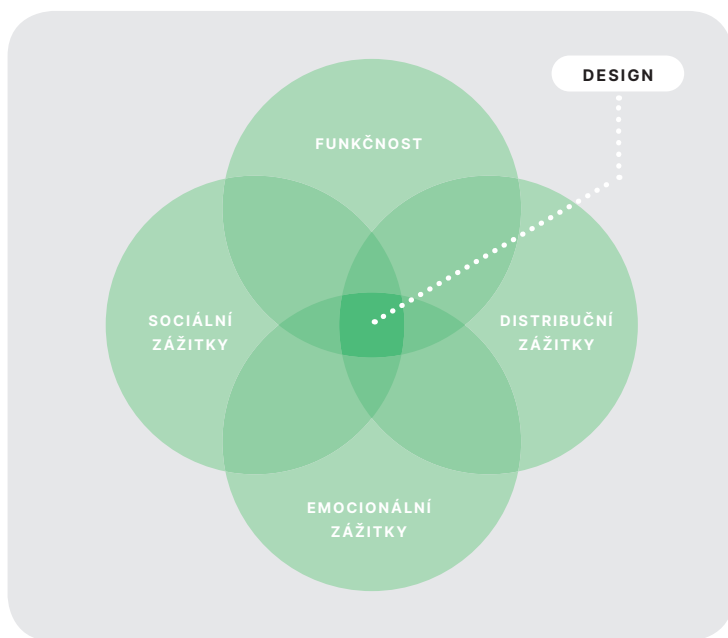
Pro kvalitativní výzkum je využita nová forma dotazníku — komunikační mapa, která je nazvána DESIGN VALUE CANVAS.

V dotazníku je uplatněno pět souborů otázek. Výsledek komunikace s účastníkem je využit v systémově dynamickém modelu firmy se zapracováním hodnoty designu, který měří ekonomický výkon firmy ve čtyřech scénářích, podle rozhodnutí respondenta (*sada otázek číslo 3*):

- **První scénář** počítá ekonomické výsledky firmy bez změny designu.
- **Druhý scénář** pracuje se změnou designu podle rozhodnutí respondenta / managementu firmy.
- **Třetí scénář** pracuje s ideálním rozhodnutím o změně designu.
- **Čtvrtý scénář** vyhodnocuje nejhorší možné rozhodnutí o změně designu.

Dotazník ve formě **Design Value Canvas** (komunikační mapa) je sestaven jako srozumitelný nástroj, je přehledný a nabízí vizuálně pochopitelný pohled na situaci ve firmě z pohledu znalosti zákazníků, konkurence a rozhodování o designu. Základním rámcem této komunikační mapy a s ní spojenou sadou výzkumných nástrojů je následující definice designu:

Definice designu: Design je integrací funkčních, distribučních, emocionálních a sociálních zážitků zákazníka.



Obr. 1 — Vennův diagram nové definice designu

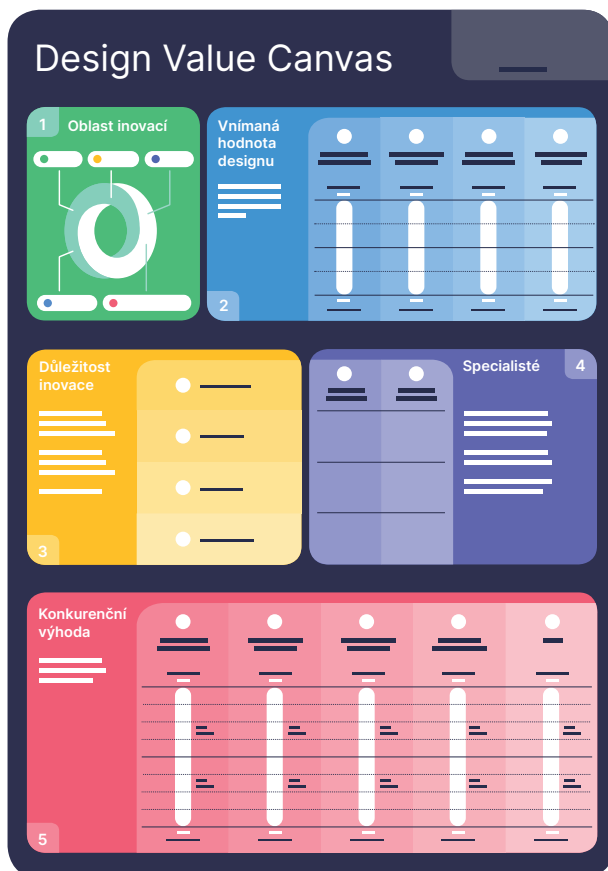
Nástroj **Design Value Canvas** jako komunikační mapa je užitečný proto, že:

- Identifikuje oblasti inovací.
- Porovnává postavení produktů firmy participanta vůči konkurenčním produktům na trhu.
- Identifikuje postavení odborníků na design, kteří jsou zapojeni do procesu výroby.
- Posuzuje, do jaké míry participant přemýšlí o preferencích svých zákazníků.
- Výběrem ze čtyř předdefinovaných možností navrhuje možné oblasti zlepšení, ale nechává prostor i pro jiné návrhy participanta.

Přístup k výpočtu dopadu designu na ekonomickou prosperitu firmy i vzhled dotazníku — komunikační mapy, který připomíná deskovou hru, je v souladu s principy designérského myšlení, ve kterém je vždy v popředí zájmu zákaznický segment a hodnota je tvořena pro zákazníka. Zákazníkem a účastníkem výzkumu je management firmy / podnikatel. Zákazník požaduje nejen srozumitelný, ale i příjemný vzhled dotazníku. Potom se i dotazník — komunikační mapa stává hodnotou, která přispěje k přesnějším odpovědím participanta. Přístup, který je zaměřen na emoce účastníků výzkumu, zajišťuje korektnější výsledky výzkumu.

2.1 Prvky dotazníku — komunikační mapy

DESIGN VALUE CANVAS — komunikační mapa jako nástroj pro vizualizaci měření hodnoty designu. **Design Value Canvas** se skládá z jednoho plátna a pěti skupin otázek, které jsou reprezentovány sadou karet a žetonů. Následuje celkový pohled na dotazník.



Sada otázek 1:

Oblast inovací
(5 karet)

Sada otázek 2:

Vnímaná hodnota designu (4 sloupce se stupnicí 0–100 % + 4 žetony)

Sada otázek 3:

Důležitost inovace
(22 karet)

Sada otázek 4:

Specialisté
(2 sloupce + 4 žetony)

Sada otázek 5:

Konkurenční výhoda (5 sloupců se stupnicí 0–100 % + 5 žetonů)

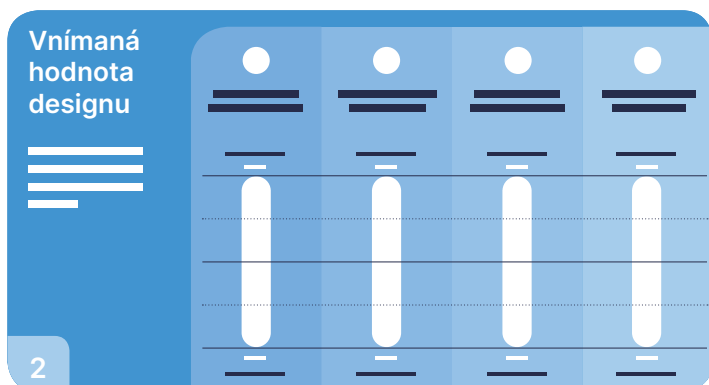
V následujících řádcích je nejprve vysvětlen smysl jednotlivých sad otázek a poté je krok za krokem popsáno vyplnění komunikační mapy tak, aby mohla být správně použita.



← Sada otázek 1: OBLAST INOVACÍ

Sada otázek 1 definuje oblast inovací, které se podnikatel věnuje.

- zboží, výrobky
- služby
- marketingové metody
- procesy
- vztahy se zákazníky



↑ Sada otázek 2: VNÍMANÁ HODNOTA DESIGNU

Sada otázek 2 zkoumá znalosti podnikatelů o svých zákaznících.

- Jak produkt funguje?
- Jak rychle jej mohu mít?
- Jak se mi produkt líbí?
- Jak mne s produktem vnímají ostatní?



← Sada otázek 3: DŮLEŽITOST INOVACE

Sada otázek 3 zkoumá rozhodování podnikatele ve prospěch různých typů inovací.

- Jaká rozhodnutí udělala firma (zvolte důležitost)?

Sadu karet pro rozhodnutí dostane účastník podle zvolené oblasti inovace. Průvodcem jsou zobrazené pictogramy pro jednotlivé oblasti, které zvolil v [sadě otázek 1](#).



KRUH

SADA: emoce



ČTVEREC

SADA: značka



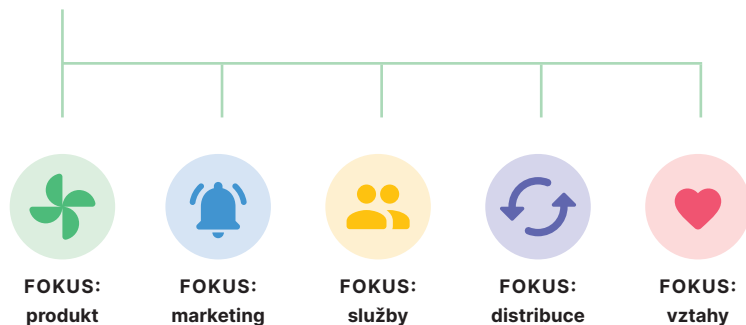
KOSOČTVEREC

SADA: distribuce



HVĚZDA

SADA: funkčnost



KRUH

SADA: emoce

Měníme vzhled produktů: barvy, tvar nebo obal, měníme pocitový dojem z produktů.



Zlepšujeme vzhled médií pro propagaci, používáme barvy, tvary, zapojujeme nové prvky.



Měníme pocitový dojem při užívání služby směrem k pohodlí zákazníků — pro radost z nákupu.



Inovujeme pracovní prostředí, zaměřujeme se na příjemnější pracovních prostor.



Náš zákazník rozhoduje i o vzhledu produktu. Tvoříme uživatelsky vstřícné prostředí.



ČTVEREC

SADA: značka

Zmírňujeme ekologickou zátěž při výrobě a používání našich produktů.



Komunikujeme odpovědnost vůči životnímu prostředí i kvalitu a výjimečnost našich produktů.



Umožňujeme propojení zákazníků mezi sebou, zakládáme například online kavárny.



Vytváříme interní firemní materiály, které jsou jednak nabitě informacemi, jednak zábavné.



Cíleně pěstujeme síť zákazníků, online kavárnu, zákaznickou komunitu.



KOSOČTVEREC**SADA: distribuce**

Zrychlujeme distribuci našeho produktu, slaďujeme náklady na distribuci s přáním zákazníka.

**HVĚZDA****SADA: funkčnost**

Zvyšujeme technické parametry produktu — výkon, rozšiřujeme použitelnost a funkčnost.



Používáme nové nebo rychlejší online kanály.



Používáme nová média, nové techniky marketingové komunikace.



Zrychlujeme dodávku služby a zvyšujeme efektivitu prodejních kanálů.



Poskytujeme nové úrovně funkčnosti služeb, např. cílíme i na okrajové skupiny.



Usilujeme o automatizaci, robotizaci, strojové učení.



Volíme nové postupy pro své zaměstnance tak, aby mohli zrychlit a zefektivnit práci.



Zapojujeme zákazníka i do distribuce, poskytujeme výrazné věrnostní slevy.



Zapojujeme zákazníka do procesu vývoje. Komunikujeme funkčnost a použitelnost produktu.

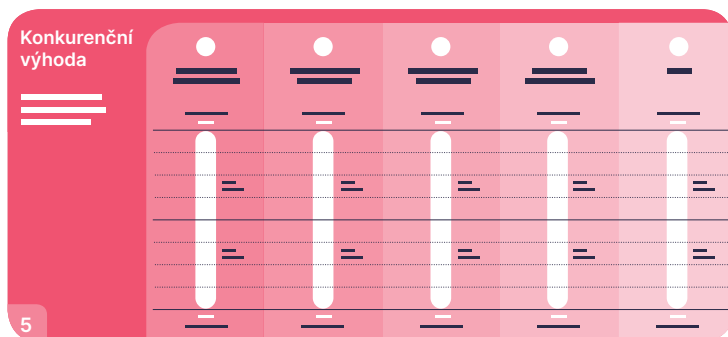
**PRÁZDNÉ KARTY****Něco docela jiného? Co?**



← Sada otázek 4: SPECIALISTÉ

Sada otázek 4 zkoumá, jak jsou použité designové zdroje (interně/ externě/ v kombinaci).

- Jak řešíte jednotlivé procesy po vašem rozhodnutí?



↑ Sada otázek 5: KONKURENČNÍ VÝHODA

Sada otázek 5 požaduje srovnání firmy respondenta s konkurencí, a to v pěti oblastech (funkčnost, vzhled, značka/brand, rychlost/kvalita distribuce a cena).

- Technický výkon, funkčnost
- Styl a estetika, vzhled a tvar
- Identita značky, logo, web aj.
- Dodávky zákazníkům
- Cena

2.2 Postup vyplnění dotazníku — komunikační mapy

Postup je psán ve stylu komunikace výzkumníka / tazatele s respondentem. Navrhuje věty, které může tazatel použít, když vysvětluje respondentovi, jak má chápat jednotlivé výzkumné aktivity. Pokud se však bude vyvíjet rozhovor pomocí **Design Value Canvas** jinak, než je doporučeno v tomto *Manuálu*, je to na tazateli, aby našel správné věty a správný směr výzkumu. Výzkumný proces je sice kreativní proces, tři pravidla však musí být dodržena vždy:

- Musí být vyplněna všechna pole dotazníku. Pokud není celý dotazník vyplněný, nelze spočítat koeficient DVA.
- Žádná hodnota v kroku 2 se nesmí rovnat, tzn., pokud v prvním sloupci respondent zvolí hodnotu 90, ve druhém a dalších sloupcích musí zvolit hodnotu jinou, alespoň 91 nebo 89, i v případě, že se domnívá, že je tato hodnota stejná.
- V kroku tři musí být obsazena všechna čtyři pole pro rozhodnutí.

KROK JEDNA

Nejdříve se rozhodněte pro jednu oblast inovací. Musí být vybrána jen jedna karta z pěti a pak je umístěna na plátno. V případě, že se nemůžete rozhodnout pouze pro jednu oblast (firma je aktivní ve více oblastech), lze celý proces v dalším kole opakovat pro jinou oblast. Vždy však musí být vybrána pro jedno kolo jen jedna oblast inovací.

KROK DVA

Otázky v tomto kroku se vztahují vždy k dané oblasti inovací, kterou jste si na začátku zvolili. Nebudeme se ptát ani zákazníků, ani zaměstnanců vaší firmy. Je to tedy na vás, abyste vyhodnotili zákaznické / zaměstnanecké preference. Záleží na vás, jaké máte znalosti v daných oblastech.

Vyberte ve čtyřech oblastech příslušnou škálu možností tak, abyste vystihli to, **jak vy chcete**, aby zákazníci vnímali váš produkt. Tento krok souvisí s **vaší** znalostí zákazníka, kterému přinášíte unikátní hodnotu svými produkty. Produktem je myšlena vždy i služba. Produkt má být funkční nebo má být rychle dodán nebo musí být krásný a stylový, nebo chcete, aby šlo zákazníkům spíše o značku vašeho produktu?

Zvolili jste oblast inovací pro interní procesy ve firmě. Přemýšlejte o tom, jak **vy chcete**, aby vaši zaměstnanci vnímali vaše vztahy v organizaci. Zamyslete se nad tím, jak **vychcete**, aby vaši zaměstnanci, zákazníci, vnímali interní procesy **ve vaší firmě**. Jak jste rychlí, pružní vynalézaví v oblasti interní komunikace?

Zvolili jste oblast marketingových nástrojů. Jak **vy chcete**, aby vaši zákazníci vnímali váš marketing? Aby se zaměřil více na funkčnost produktu? Na emoce, se kterými jsou vaše produkty propojeny?

Zvolili jste inovaci v oblasti vztahů se zákazníky, zahrňte do nich také obchodní procesy. Jak **vy chcete**, aby vaši zákazníci vnímali komunikaci s vámi? Chcete, abyste vaši zákazníci více požadovali efektivní komunikaci, obchodní vztahy, nebo chcete, aby ve vašich obchodních vztazích hrály větší roli emoce? Chcete, aby bylo pro vaše zákazníky důležité vnímání vaší značky na trhu?

Odpovězte co nejpřesněji, můžete využít jednotky bodů a umístěte žetony do každého sloupce podle toho, jak vnímáte zákaznické / zaměstnanecké preference. V každém sloupci umístěte žeton do jiné polohy tak, abyste neopakovali ve dvou nebo více sloupcích stejné hodnoty. Využijte symbolickou jistotu či nejistotu vašich odhadů, kterou máte znázorněnu na žetonech.



KROK TŘI

Umístěte karty s rozhodnutím podle toho, jaké máte priority ve firmě. Do každého pole s rozhodnutím umístěte jen jednu kartu. Pokud vám některá ze čtyř připravených možností nevyhovuje, charakterizujte vlastní rozhodnutí.

POZNÁMKA PRO VÝZKUMNÍKA V KROKU TŘI:

(1) Výzkumník nyní zvolí sadu karet podle toho, jakou oblast inovací respondent vybral.

(2) Pokud respondent nevybere některou ze čtyř nabízených možností, pak je na něm, aby stručně charakterizoval své vlastní oblasti inovací ve firmě. Požádejte respondenta, aby své rozhodnutí napsal, nebo jej napište vy a konfrontujte s respondentem správnost zápisu. Potom je na vás, abyste vyhodnotili, k jaké části designu se jeho rozhodnutí vztahuje (emoce, funkčnost, distribuce nebo značka). Vlastní vyjádření respondenta uchovejte pro zlepšování dotazníku.

KROK ČTYŘI

Zvolte u všech rozhodnutí to, jak řešíte jednotlivá rozhodnutí. Máte na jejich řešení interního designéra, nebo najímáte externí odborníky na design? Jak jste spokojeni se zvoleným řešením, jste si jisti, že je správné, pochybujete nebo si myslíte, že je rozhodně špatné, ale zatím nemáte dostatek investic na lepší řešení? Využijte jistotu či nejistotu vašich odhadů, kterou máte znázorněnu na žetonech.

KROK PĚT

Posledním krokem řešíte otázky, které se týkají konkurenční výhody vašich produktů nebo konkurenční výhody v dalších oblastech inovací. Jak jste na tom ve srovnání s konkurencí? Ohodnoťte svou firmu v pěti oblastech. Využijte žetony a zaměřte se na vystižení svého názoru tak, abyste byli co nejpřesnější. Využijte jednotky bodů na předložené škále. Jde o to, abyste svou firmu ohodnotili tak, jak ji vnímáte ve srovnání s konkurencí. Ve které oblasti jste lepší, ve které jste stejní jako konkurence, ve které jste horší? Využijte jistotu či nejistotu vašich odhadů, kterou máte znázorněnu na žetonech.

POZNÁMKA PRO TAZATELE:

Držte se stále otázek na zvolenou oblast inovací. Jediné úskalí zde může být v případě, kdy si respondent vybere interní procesy ve firmě. V tom případě asi nebude schopen porovnat své interní procesy s interními procesy konkurence. V tom případě mluvíte o produktu firmy. Cena (poslední sloupec kroku 5) se vždy vztahuje k produktu.

Děkujeme vám za vyplnění komunikační mapy **Design Value Canvas**. Po kompletním vyplnění ji zdokumentuji pomocí fotografie. Všechna data, která jste uvedli, nyní převedu na číselné hodnoty

a provedu rychlé vyhodnocení situace. Důkladné posouzení dopadu designu na ekonomické parametry vaší firmy je možné až po dosažení vypočtených hodnot do Business modelu. Komunikační mapa vás provedla několika důležitými znaky, které se týkají správného pojetí designu v celém jeho významu. V následující části vám mohu vysvětlit, jestli vaše rozhodnutí o nejdůležitější inovaci je pro firmu výhodné.

2.3 Kvantitativní vyhodnocení dat z komunikační mapy

Výzkum začal kvalitativním rozhovorem s účastníkem z komerčního prostředí a pokračuje kvantitativním vyhodnocením shromážděných dat. Vyhodnocení **Design Value Canvas** může probíhat slovně ihned po vyplnění dotazníku. Pokud však chcete poskytnout participantovi výzkumu predikci změny ekonomických parametrů firmy, pak dostane výsledky svého rozhodování v časovém odstupu jako interpretaci dalších zjištěných dat o firmě. Podle vyplněné komunikační mapy **Design Value Canvas** je hodnocen zážitek zákazníka jako jednoduchý poměrový ukazatel, který je vypočten z těchto proměnných:

E = Zážitek (zkušenost) zákazníka

R = Realita, tj. porovnání s konkurencí (sada otázek 3).

PDV = Vnímaná hodnota designu, tj. jak participant výzkumu (podnikatel) chce, aby byl jeho produkt zákaznický vnímán (sada otázek 1). Jinými slovy, jak zná svého zákazníka, co si o něm myslí, jak zná jeho potřeby.

$$E = R / PDV$$

Zážitek zákazníka pro zkoumanou část designu může teoreticky podle tohoto výpočtu nabývat hodnot od nuly do 100. Například, pokud je realita 100 a vnímaná hodnota designu 25, pak je zážitek (zkušenost) zákazníka na hodnotě 4.

V praxi to znamená, že participant výzkumu ohodnotil svůj produkt oproti konkurenci jako dokonalý (100) v situaci, kdy se zákazník o dokonalost v této oblasti zajímá jen okrajově (25). K takovým případům dochází v praxi velmi zřídka. Nejčastěji se zážitek zákazníka pohybuje kolem čísla 1. Čím menší číslo ukazuje poměr mezi konkurenční výhodou a vnímanou hodnotou designu zákazníky, tím větší význam má investovat do designu v dané oblasti (pákový efekt).

Jinak řečeno: čím menší je zážitek zákazníka, tím větší význam má do dané oblasti investovat a zvyšovat šanci, že se bude zákazník o nabízený produkt více zajímat. Ukazatel je bezrozměrný.

Z výpočtu zážitku zákazníka vyplývá výpočet algoritmu hodnoty designu pro danou část designu (x) kdy x je

- (x₁) **estetická stránka produktu,**
- (x₂) **funkčnost produktu,**
- (x₃) **rychlost a forma distribuce produktu**
- (x₄) **značka/brand firmy.**

Proměnné ve vzorci pro výpočet DVA:

DC = Body rozhodnutí

WD = Váha rozhodnutí

DR = Rozhodnutí o zdrojích pro design

Vzorec pro výpočet **Design Value Algorithm** (DVA)

$$DVA = \sum [DC(x_{1,2,3,4}) / WD(x_{1,2,3,4}) \times (1 - E_{(1,2,3,4)}) \times DR(x_{1,2})]$$

Ve vzorci jsou uplatněny všechny parametry, které jsou získány prostřednictvím dotazníku **Design Value Canvas**. Zážitek zákazníka je upraven tak, aby se ve výsledku promítl rozdíl oproti číslu 1, které vyjadřuje soulad mezi vnímanou hodnotou designu zákazníkem a realitou na trhu v dané oblasti. Čím vyšší zážitek zákazníka, tím nižší parametr vstupuje do vzorce DVA. Pokud je zážitek zákazníka vyšší než 1, pak vstupuje tento parametr do vzorce jako záporné číslo a snižuje tak celkovou hodnotu ukazatele DVA. Vzorec sčítá parametry podle definice designu, tedy emoce, funkčnost, distribuci a značku firmy.

Ukazatel **Design Value Algorithm** (DVA) je oproti zážitku zákazníka ovlivněn také rozhodnutím participanta výzkumu. Ukazatel DVA je bezrozměrný. Čím je vyšší hodnota DVA, tím více se vyplatí do designu investovat, protože rozhodnutí managementu odpovídá potřebě navýšit spokojenost zákazníka.

Body rozhodnutí určuje rozhodování participanta a nabývají hodnot od 1 do 4 (**sada otázek 3**). Pokud na první místo důležitosti (nejvíce důležité) umístí participant rozhodnutí, které ovlivňuje oblast s nejnižším zážitkem zákazníka, získává nejvyšší počet bodů, tedy 4. Váha rozhodnutí je v parametru „nejvíce důležité“ rovna číslu 4. V tomto případě budou body rozhodnutí 4 a váha rozhodnutí také 4. V této situaci je zohledněn parametr očekávaného naplnění zážitku zákazníka v plné míře (4/4).

Pokud však na první místo umístí rozhodnutí, které ovlivňuje zážitek zákazníka, který má nejvyšší hodnotu a nemá smysl do něj investovat, pak získá jen 1 bod. Váha rozhodnutí zůstává jako nejvíce důležitá, tedy 4. V tomto případě je zohledněn zážitek zákazníka jen z jedné čtvrtiny (1/4).

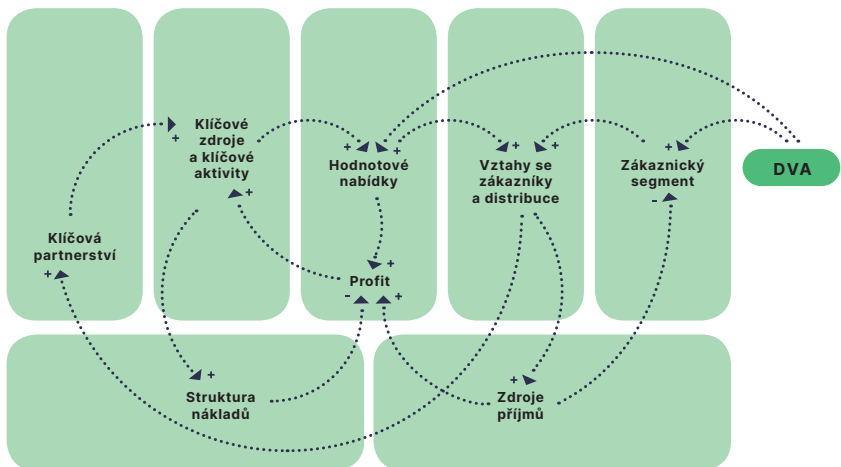
Zdroje v designu (sada otázek 2) ovlivňují první dvě pozice v důležitosti, tedy pozici *Nejvíce důležité* a *Velmi důležité* takto:

IN-HOUSE DESIGNER	OUTSOURCED DESIGNER	KOEFICIENT NAVÝŠENÍ DVA	POZNÁMKA*
0	0	1	DVA není ovlivněn
1	0	1,08	DVA je vyšší o 8 %
0	1	1,05	DVA je vyšší o 5 %
1	1	1,1	DVA je vyšší o 10 %

* navýšení části parametru v DVA v prvních dvou pozicích rozhodování

Na tomto místě končí vizuální vyhodnocení dotazníku. Můžeme říci, jestli participant odpovídal principiálně správně nebo jestli se ve svém rozhodování zmýlil. Nemůžeme však říci, jestli koeficient zvyšuje počty zákazníků nebo cenu produktu nebo jiný ekonomický parametr ve firmě. S tímto koeficientem můžeme pracovat jen v systémově dynamickém modelu firmy. Systémově dynamický business model je připraven v programu VENSIM a odpovídá algoritmům podnikání zkoumané firmy.

Vypočtený ukazatel **Design Value Algorithm** (DVA) je připojen v systémově dynamickém modelu k prvku Zákaznický segment. Jak je uvedeno níže na obr. 2, stavební prvek Zákaznický segment prostřednictvím zpětnovazebních kauzálních smyček ovlivňuje všechny další stavební prvky modelu.



Obr. 2 — Business Model Canvas podle Osterwalder, modifikace pro smyčkový diagram

Algoritmus hodnoty designu je použit pro měření přínosu designu pro konkurenceschopnost firmy v systémově dynamickém modelu firmy. DVA je aplikován na případové studii, která je převedena do systémově dynamického business modelu, který je připraven v programu pro manažerské modelování VENSIM. Případová studie je součástí *Manuálu* a je popsána v Příloze (viz str. 42–49).

3 Algoritmy podnikání

V BUSINESS MODEL CANVAS

Jestliže design vytváří hodnotu, pak je tato hodnota vždy vztažena k zákazníkovi jako spotřebiteli hodnoty. Racionálně jednající spotřebitel poměřuje dvě veličiny – uspokojení potřeb, které produkt přinese a náklady, které na tento produkt vynaloží.

Racionálně jednající výrobce, zjednodušeně řečeno, má podobná omezení: na tvorbu nové hodnoty musí mít k dispozici dostatečný příjem, který může vyčlenit na rozvoj a musí zvážit všechny náklady, které jsou s rozvojem spojeny. Příjem firmy je tvořen z plateb zákazníků.

Pro firmy to znamená, že úspěch designu neurčuje jen finanční hodnota investice. Přínosy designu v podnikání určuje efektivita rozhodnutí managementu firmy, který rozumí potřebám svého zákazníka. Algoritmy rozhodování o investicích do podnikání a designu je potřebné pochopit a správně nastavit.

Podnikání je však komplexní systém, který nelze popsat jednoduše. Proto jsou součástí měření hodnoty designu algoritmy podnikání, které jsou popsány pomocí modelování. Modely zjednodušují skutečnost. Nezahrnují veškeré její aspekty, ale jen ty části, které jsou podstatné. Modely jsou shrnutím složitých souvislostí. Modely jsou vizuální, s pomocí obrázků vysvětlují to, co jde slovy vyjádřit jen obtížně. Modely zároveň představují metody. Nedávají odpovědi, ale kladou otázky. Teprve když výzkumník model aplikuje, tedy

pracuje s ním na konkrétním případě, objeví se odpovědi (Krogerus a Tschäppeler, 2018). Oblasti pro zkoumání firmy (případové studie) jsou definovány na základě publikované metodiky sběru dat Business Model Canvas Generation (Osterwalder a Pigneur, 2010). Pro výpočet hodnoty designu v modelu firmy je business model firmy vyjádřen pomocí sedmi stavebních prvků business modelů:

- **Zákaznický segment.** Firma se zaměřuje na jeden či více zákaznických segmentů.
- **Hodnotové nabídky.** Firma se snaží řešit problémy zákazníků a uspokojovat jejich potřeby pomocí hodnotových nabídek.
- **Distribuční kanály a vztahy se zákazníky.** Firma předává hodnotové nabídky zákazníkům prostřednictvím komunikačních, distribučních a prodejních kanálů. Firma vytváří a udržuje vztahy se zákazníky v každém zákaznickém segmentu.
- **Zdroje příjmů.** Zdroje příjmů vycházejí z hodnotových nabídek, které byly úspěšně nabídnuty zákazníkům.
- **Klíčové zdroje a klíčové činnosti.** Klíčové zdroje jsou aktiva potřebná k tomu, aby firma mohla nabízet a dodávat předchozí stavební prvky prostřednictvím různých klíčových činností.
- **Klíčová partnerství.** Některé činnosti jsou outsourcovány a některé zdroje se získávají mimo podnik.
- **Struktura nákladů.** Prvky business modelu vytvářejí určitou strukturu nákladů.

Reálnost modelovaného výsledku a průběh hospodářského vývoje firmy je kontrolován na ekonomické výkazy — rozvahu a výkaz zisku a ztráty firmy. Rozvaha je vyrovnaná, modelované výsledky firem jsou proto věrohodné a použitelné pro byznys plán.

Tab. 5 — Příprava pro konstrukci Business Model Canvas

STAVEBNÍ PRVEK BUSINESS MODELU	POPIS
(1) Zákaznický segment	Kdo je hlavním zákazníkem firmy a jaká je jeho potřeba, popište slovně. Kdo je uživatelem produktu, který vaše firma vyrábí. Pokud se jedná o start-up, tak kdo jsou první vlastovky, s kým můžete začít nejdříve?
(2) Hodnotové nabídky	Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní oproti konkurenci? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? Čím firma plní přání svých zákazníků, uveďte hlavní produkt, který přináší největší tržby. Poskytujete ke svému produktu také služby? Napište, v jaké míře. Jak je důležité poskytování služeb pro vaše tržby nebo zisky?
(3) Vztahy se zákazníky a distribuce	Jak komunikujete se svými zákazníky? Jak se ke svým zákazníkům dostanete? Jakou reklamu děláte svému výrobku?
(4) Zdroje příjmů	Jak oceníte hodnotu, kterou přinášíte zákazníkům? Jak oceníte vaše řešení problému?

STAVEBNÍ PRVEK BUSINESS MODELU	POPIS
(5) Klíčové zdroje a klíčové aktivity	Jaké máte možnosti ve firmě? Kolik peněz si na začátku, v průběhu podnikání musíte vypůjčit? Co máte k dispozici, budovy, stroje? Kolik lidí u vás pracuje a jakou máte průměrnou denní/měsíční produktivitu práce? Jaké zařízení musíte nakoupit, abyste začali s výrobou? Máte určenou maximální kapacitu? Kolik lidí jste schopni vytížit, zaměstnat? Kolik komponentů potřebujete pro výrobu jednoho výrobku? Jaká je jejich cena?
(6) Klíčová partneři	Kdo je vašim klíčovým partnerem, který vám dává finanční prostředky nebo příležitosti včetně poradenské činnosti? Od kterého data jste jako firma na trhu? Co pro vás partneři znamenají, kdo je pro vás nejdůležitější?
7) Struktura nákladů	Za co budete platit a kolik: Jaké jsou vaše fixní a jaké jsou vaše variabilní náklady měsíčně, ročně? Jakou průměrnou mzdu vyplácíte sobě a svým zaměstnancům?

POZNÁMKA PRO TAZATELE:

Některé údaje účastník (podnikatel) neví, nebo není ochoten poskytnout. Pokud je tomu tak, ptejte se jednoduše na jeho podnikání, jak tvoří hodnotu firmy, jaké problémy zákazníků řeší. Ptejte se, co pro podnikatele znamená úspěch a jak jej bude měřit. Jaká další čísla jsou pro něj důležitá. Nechte jej vyprávět. I když získáte přesné informace, bude potřeba pracovat s modelem velmi kreativně. Systémově dynamické modelování je kreativní činnost.

Případová studie v Příloze je sestavena podle výzkumu v malé výrobní firmě s nízkým obratem do 1 mil. Kč. Výzkum podle metodiky může být zaměřen také na projektově orientované firmy, tedy firmy, které dodávají produkty nebo služby na míru zákazníka a každý produkt řeší jako projekt. Rozdíl projektově orientované firmy oproti výrobní firmě je zejména v konkrétním stavebním prvku modelu Klíčové zdroje a aktivity. Projektově orientované firmy často pracují tak, že doba dodání hotového produktu závisí na obtížnosti dodávky, produktivitě týmu a celkové délce projektového cyklu.

Všechny stavební prvky slouží k vyčíslení hodnoty designu v konkrétním business modelu. Na základě vyplnění dat v dotazníku je modelován vývoj firmy a vliv designu na vybraných ukazatelích:

- **Zisk = výnosy - náklady**, změna průběhu křivky zisku
- **ROI — Return of investment.** Poměrový ukazatel měří návratnost aktiv a všech ostatních nákladů, tedy $ROI = (\text{aktiva} + \text{celkové náklady}) / \text{zisk}$.

Byznys model firmy pracuje ve čtyřech scénářích (viz bod 2. Dotazník pro uplatnění metodiky tohoto Manuálu), které mezi sebou porovnává.

- Vývoj hodnoty firmy bez zapojení designu.
- Vývoj hodnoty firmy se změnou designu — vlastní rozhodnutí účastníka výzkumu (podnikatele) na základě komunikační mapy/ **Design Value Canvas**.

- Vývoj hodnoty firmy se změnou designu — nejlepší/v dané situaci ideální rozhodnutí, které moderuje a modeluje výzkumník, který je zároveň průvodcem a mentorem výzkumu.
- Vývoj hodnoty firmy se změnou designu — nejhorší/v dané situaci nejméně vhodné rozhodnutí, které moderuje a modeluje výzkumník, který je zároveň průvodcem a mentorem výzkumu.

4 Čím je navrhovaná metodika nová?

Doposud v ČR neexistoval žádný ukazatel na mikroekonomické úrovni, kterým je možné spočítat potenciál designu u jednotlivé firmy a interpretovat naměřené hodnoty. Metodika nabízí nové způsoby měření přínosu designu pro konkurenceschopnost MSP v ČR:

- Primární výzkum, kvalitativní data. Pomocí komunikační mapy je ve firmě zjištěn zájem o design a rozhodnutí manažerů, do jaké oblasti designu chtějí investovat. Tak je vypočten **Design Value Algorithm** (DVA). Dosazením DVA, jehož výpočet je stanoven na základě kvalitativního šetření do dynamického business modelu firmy, je změřen přínos designu. Měření může prokázat pákový efekt, kdy malá změna v designu bude znamenat velký přínos pro firmu. Měřením však může být také zjištěno, že se plánovaná investice do designu nevyplatí.
- Primární sekvenční explanatorní výzkum. Shromážděna jsou nejprve kvalitativní data a ta jsou prozkoumána. Poté jsou tato data převedena do číselné podoby a propojena do nástroje pro jejich kvantitativní vyhodnocení. Propojováním dat z kvalitativního výzkumu do nástroje pro kvantitativní vyhodnocení vzniká možnost interpretace vztahů, které byly nalezeny v datech kvalitativních. Data z kvalitativního výzkumného šetření jsou převedena do numerických hodnot a umístěna do systémově dynamického modelu. Metoda

explanatorního výzkumu je vhodná v situaci, kdy není možné vyřešit výzkumný problém pouze s pomocí kvalitativních dat nebo pouze s pomocí kvantitativních dat (Collinsová, 2017).

Metodika je významná svým přístupem k definici designu. Stanovuje novou definici designu, která vychází z mezinárodního výzkumu a je přizpůsobená pro české prostředí malých a středních podniků (MSP). Správnost její definice je ověřena výzkumem MSP v českém prostředí. V průběhu přípravy metodiky bylo kvalitativní šetření podle **Design Value Algorithm** provedeno v desítkách firem, se kterými byl dotazník vyplněn.

5 Popis uplatnění metodiky

Na úrovni Agentury Czech Invest byla metodika certifikována ve spolupráci s Odborem regionálních kanceláří, aby byla zajištěna diseminace výsledku plošně po celé ČR, a to prostřednictvím sítě 13 pracovišť dislokovaných v každém krajském městě.

Metodika je propagována za pomoci PR článků, které jsou publikovány na webových stránkách organizací, zabývajících se designem (například Czech Design, Artalk, Culturenet, Design Portál, Design-Mag). Všechny PR aktivity obsahují odkaz na online SW aplikaci, která poskytne MSP informaci o jejím potenciálu v oblasti designu. PR články obsahují také informaci o podpoře výzkumu z Technologické agentury ČR a o spolupráci s Agenturou CzechInvest na diseminaci výsledků projektu.

Hlavními cílovými uživateli metodiky jsou manažeři firem, kteří jsou připraveni transformovat své produkty tak, že se zaměří na design jako integraci funkčních, distribučních, sociálních a emocionálních nástrojů. Podle této interpretace „transformace“ je design uplatněn na začátku systémové inovace. Integrace funkčních, distribučních, emocionálních a sociálních zážitků znamená, že design představuje systémovou změnu ve firmě. Ekonomický význam přínosu designu jako integrátora znalostí všech čtyř oblastí je v tomto případě zásadní.

Důležitým uživatelem výstupu je Agentura CzechInvest a také další zástupci inovační infrastruktury v ČR, univerzity, inovační centra a další výzkumná pracoviště.

6 Prohlášení

O POSKYTOVATELI DOTACE NA PROJEKT, V JEHOŽ RÁMCI METODIKA VZNIKLA

Metodika vznikla v rámci výzkumného projektu č. TL02000255 s názvem „Manažerský model hodnoty designu pro konkurenceschopnost MSP v ČR“ programu ÉTA Technologické agentury ČR.

Na tvorbě *Manuálu* pro popis uplatnění metodiky DVA spolupracoval Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D., Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Poděkování za konzultační pomoc patří také Ing. Davidu Královi, Ph.D., Ing. Jitce Sládkové, Ph.D. a Ing. Jiřímu Urbánkovi, Ph.D., AKADEMIE STING, o.p.s.

Seznam použité literatury

BCD Barcelona Design Centre, 2014. *€ Design — Measuring Design Value: Guidelines for collecting and interpreting design data.* [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <http://www.measuringdesignvalue.eu>

COLLINS, Hilary, 2017. *Kreativní výzkum: teorie a praxe výzkumu v oblasti tvůrčích odvětví.* Přeložil Vít MLEJNEK. Praha: Institut umění — Divadelní ústav. Kultura & arts management. ISBN 978-80-7008-386-4.

D' Ippolito, 2014. The importance of design for firms' competitiveness: A review of the literature. *Technovation*, 34 (11), 716–730. doi:10.1016/j.technovation.2014.01.007

Europe 2020, 2011. Flag ship Initiative Innovation Union: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. In: *European Commission* [online]. Luxembourg, s. 41 [cit. 2020-03-12]. DOI: 10.2777/27497.

KROGERUS, Mikael a Roman TSCHÄPPELER, 2018. *Kniha rozhodnutí: 50 grafických modelů pro strategické rozhodování.* Ilustroval Philip EARNHART, přeložil Kateřina PREŠLOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1311-6.

National Agency for Enterprise and Housing, 2003. *The Economic Effects of Design.*

OECD, 2015. “Concepts and definitions for identifying R&D”, in *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*, OECD Publishing, Paris, DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-4-en>; [2017 Technologická agentura ČR, pro toto české vydání]

OSTERWALDER, A. and Y. Pigneur, 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionnaires, Game Changers, and Challengers*, Hoboken: Wiley.

OSTERWALDER, Alexander, 2014. *Value proposition design*. Hoboken: Wiley, 2014, xxv, 290 s. ISBN 9781118968055.

Příloha:

PŘÍPADOVÁ STUDIE MALÁ VÝROBNÍ FIRMA





Firma s nízkým obratem do 1 mil. Kč, start-up.

zážitek ze vzhledu a estetiky produktu = $90/85 = 1,059$

zážitek z funkčnosti produktu = $60/80 = 0,75$

zážitek z distribuce produktu = $25/40 = 0,625$

zážitek ze společenské hodnoty produktu či firmy = $50/70 = 0,71$

Číslo scénáře	Charakteristika scénáře	Rozhodnutí účastníka výzkumu	DVA	Legenda ke grafu
1.	Bez designu	-	1	
2.	Rozhodnutí managementu	(1) funkčnost produktu; (2) vzhled a estetika; (3) distribuce; (4) brand	1,22	
3.	Ideální rozhodnutí	(1) distribuce; (2) brand; (3) funkčnost produktu; (4) vzhled a estetika	2,23	
4.	Nejhorší možné rozhodnutí	(1) vzhled a estetika; (2) funkčnost produktu; (3) brand; (4) distribuce	0,87	

Design Value Canvas



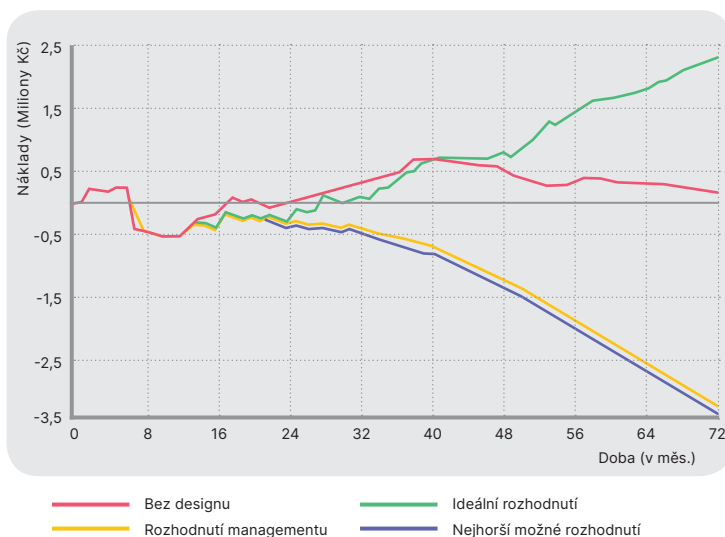
Podklady pro konstrukci Business Model Canvas — Případová studie

Stavební prvek business modelu	Popis
(1) Zákaznický segment	Sportovci, cyklisté. Vyznavači unikátního designu. Okrajový zájem: cirkulární ekonomika, ochrana životního prostředí.
(2) Hodnotové nabídky	Zakázková přestavba běžných kol na elektrokola podle individuálního přání zákazníka, poskytování služeb doplňkové a v malé míře.
(3) Vztahy se zákazníky a distribuční kanály	Vyhovět přání zákazníků. Fotografování zdařilých přestaveb kol, příběhy kol „z půdy“. Renovace veteránů a jejich přestavba na unikátní produkty. Pečlivá řemeslná práce. Dodání podle dohody se zákazníkem. Originalita.
Základní efektivita reklamy v CZK na jednoho zákazníka (odhad), jde o počáteční odhad nákladů na marketing, za kolik vstupních nákladů získám jednoho zákazníka.	20 tis. Kč / 1 zákazníka
(4) Zdroje příjmů	
Průměrná prodejní cena za 1 produkt	40 tis. Kč / 1 ks
Roční obrat firmy	1 mil. Kč

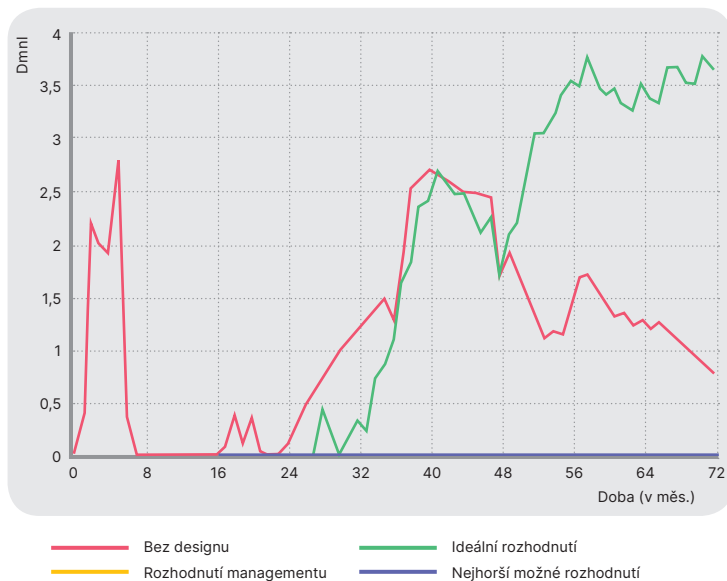
Stavební prvek business modelu	Popis
(5) Klíčové zdroje a klíčové aktivity	
Vstupní majetek firmy — hodnota, která vstupuje jako počáteční stav do modelu — dílna, zázemí v rodinném domě, nutné stavební úpravy v domě.	200 tis. Kč
Zařízení dílny pro výrobu, nářadí, stroje.	150 tis. Kč
Základní individuální produktivita — kolik produktů je při plném vyřízení podnikatel schopen vyrobit.	4 produkty / měsíc
Max. kapacita — počet lidí, kapacita dílny.	2
Potřeba komponentů — kolik komponentů je nutno pro výrobu jednoho kola objednat a za jakou průměrnou cenu.	3 ks / 1 výrobek
(6) Klíčoví partneři	Podnikatelské soutěže a kampaně: hit-hit, česká manažerská asociace, portál business info, T-Mobile rozjezdy, nastartujte se CZKB, přínosné v marketingové komunikaci firmy.
Max. úvěr za měsíc, únosná míra rizika pro podnikatele.	100 tis. Kč
Výše počátečního úvěru pro start-up	500 tis. Kč
Start-up firma — počátek podnikání	firma je na trhu od r. 2018

Stavební prvek business modelu	Popis
(7) Struktura nákladů	
Cena jednoho komponentu pro výrobu	1,5 tis. Kč
Další variabilní náklady	15 tis. Kč
Fixní náklady	1 tis. Kč

Vstupní parametry (viz tabulka výše) byly zapracovány do systémově dynamického business modelu firmy v počítačovém programu VEN-SIM. Výsledky hlavních ekonomických parametrů jsou publikovány graficky ve čtyřech scénářích.



Obr. 3 — Vývoj hodnoty firmy ukazatel Profit

Obr. 4 — Vývoj hodnoty firmy ukazatel ROI²

Komentář k naměřeným hodnotám designu Případová studie Malá výrobní firma

Podle výše uvedených dat, která byla získána kvalitativním výzkumem, známe názory majitele firmy na design. Podnikatel a majitel firmy (účastník výzkumu) rozhodl o tom, že v dalším období bude nejvíce investovat do zlepšení funkčnosti produktu, který dodává zákazníkům. Na druhé místo zařadil estetiku produktu a na třetí místo v pořadí důležitosti distribuci produktu. Za nejméně důležité považuje úsilí, které směřuje k budování značky své firmy.

² Pokud je hodnota ROI záporná, v grafu je zobrazena jako nulová hodnota.

Interpretací dat z dotazníku je zřejmé, že tři zážitky zákazníka jsou ve velmi malém rozpětí, tedy zážitek zákazníka z distribuce produktu = 0,625; zážitek ze značky firmy = 0,71 a zážitek z funkčnosti produktu = 0,75. Stranou od těchto hodnot je zážitek ze vzhledu a estetiky produktu, Podnikatel předpokládá, že jeho zákazník má v této oblasti sice vysoká očekávání (85 %), ale ta jsou naplněna (90 %), hodnota je vyšší než 1 (zážitek ze vzhledu a estetiky produktu = 1,059). Design firma zabezpečuje interně, podnikatel je zároveň designérem a nevyužívá žádné externí služby.

Na základě kvalitativních dat výpočtu DVA, který se ukázal v Business Modelu firmy se projevilo nesprávné rozhodnutí účastníka výzkumu. Estetika vyráběných a dodávaných produktů je na velmi vysoké úrovni i bez dalších investic. Podnikatel, který chce inovovat pomocí designu, musí posilovat tu oblast, která bude mít největší dopad na zážitek zákazníka, tedy na jeho spokojenost se způsobem distribuce produktu. Pokud by chtěl zvýšit hodnotu firmy, musel by rozhodnout jinak.

Interpretace výsledků výzkumu je postavena na vyladění funkčních, distribučních, emočních a sociálních zážitků zákazníka. Ekonomický význam přínosu designu jako integrátora znalostí všech čtyř oblastí je významný v případě, že je posilována ta oblast designu, která bude mít největší dopad na spokojenost zákazníka (pákový efekt). Za jinak nezměněných podmínek (*ceteris paribus*) má podnikatel dvě možnosti, jen jedna z nich vede ke zlepšení ekonomických parametrů firmy:

- Neinvestovat do designu, jeho produkty jsou vůči přání zákazníků na dobré úrovni (červená plná křivka);

- Soustředit se na vyladění těch klíčových parametrů designu, které zaostávají. Největší pákový efekt pro zlepšení parametrů prodeje ukazuje inovace v oblasti distribuce produktu k zákazníkovi, na druhém místě je posílení značky firmy a až na třetím místě v možném dopadu do vyšších zisků firmy je funkčnost produktu. Na inovaci designu v oblasti estetiky produktu se může podnikatel soustředit jen okrajově. Tato rozhodnutí mají následující koeficient: DVA nejlepší rozhodnutí = 2,23; v ekonomických výsledcích firmy zelená přerušovaná křivka (viz. Obr. 3).



ALGORITMUS HODNOTY DESIGNU:
MANUÁL PRO VÝZKUM

AUTORKA: Ing. EVA ŠVIRÁKOVÁ, Ph.D.

VÝSLEDEK ŘEŠENÍ výzkumného projektu č. TL 02000255

GRAFICKÝ DESIGN A SAZBA: Yellowpin.cz