

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

Ústav informačních studií a knihovnictví

# **Bakalářská práce**

**Jakub Šnýdl**

**Design služeb ve veřejných knihovnách**

Service Design in Public Libraries

Praha 2013

Vedoucí práce: Mgr. Michaela Dombrovská

## **Poděkování**

Děkuji touto cestou vedoucí práce Mgr. Michaele Dombrovské za příjemnou spolupráci, odborné vedení a cenné rady. Dále bych rád poděkoval rodině za pomoc a všestrannou podporu.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 1. srpna 2013

.....  
Jakub Šnýdl

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce pojednává o designu služeb ve veřejných knihovnách. Práce se skládá z části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou popsány služby ve veřejných knihovnách, jsou představeny základy a principy designu služeb. Dále následuje přehled nástrojů a metod designu služeb vhodných k využití v knihovnách. V praktické části jsou analyzovány služby Knihovny Matěje Josefa Sychry z hlediska uživatele pomocí nástrojů a metod designu služeb a jsou navržena možná vylepšení těchto služeb.

## **Klíčová slova**

služby, veřejné knihovny, služby knihoven, design služeb, marketing služeb

## **Abstract**

This thesis deals with service design in public libraries. The theses consists of a theoretical part and a practical part. The theoretical part describes the services in public libraries. Then basics and principles of design services are introduced. This is followed by an overview of service design tools and methods suitable for use in libraries. The practical part analyzes services of the Matěj Josef Sychra Library from a user perspective, using tools and methods of service design and some possible improvements of these services are suggested.

## **Keywords**

services, public libraries, library services, service design, services marketing

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Veřejné knihovny a jejich služby.....</b>	<b>10</b>
2.1 Definice služeb.....	10
2.2 Klasifikace služeb .....	10
2.2.1 Odvětvové třídění služeb (Vašítková 2008).....	11
2.2.2 Tržní a netržní služby .....	11
2.2.3 Dělení podle typu poskytovatele (+ příklady).....	11
2.3 Charakteristika služeb (dle Kotler & Keller 2007).....	11
2.3.1 Nehmotnost.....	12
2.3.2 Neoddělitelnost.....	12
2.3.3 Heterogenita.....	12
2.3.4 Zničitelnost služby.....	12
2.3.5 Nemožnost vlastnictví .....	13
2.4 Typologie knihoven v ČR (dle: Systém knihoven v ČR © 2008-2013).....	13
2.5 Veřejné knihovny .....	14
2.5.1 Druhy služeb ve veřejných knihovnách.....	14
2.5.2 Kvalita služeb v knihovnách.....	16
2.5.3 Standard veřejných knihovnických a informačních služeb .....	16
2.5.4 Benchmarking.....	16
<b>3 Marketing služeb a design služeb .....</b>	<b>18</b>
3.1 Vývoj pojmu design .....	18
3.2 Co je design služeb .....	18
3.3 Vztah marketingu služeb a designu služeb .....	19
3.4 Vývoj oboru design služeb (dle: Moritz 2005).....	20
3.5 Principy designu služeb .....	21
3.6 Proces návrhu služby .....	23
3.6.1 Průzkum.....	23
3.6.2 Vytváření .....	24
3.6.3 Reflexe.....	24

3.6.4 Implementace.....	24
<b>4 Aplikace designu služeb ve veřejných knihovnách .....</b>	<b>26</b>
4.1 Dělení nástrojů designu služeb .....	26
4.2 Přehled vybraných nástrojů designu služeb pro použití v knihovnách.....	26
4.2.1 Mapa kontaktních míst (Touchpoints).....	27
4.2.2 Mapa zainteresovaných stran (Stakeholder map).....	27
4.2.3 Persony (Personas) .....	28
4.2.4 Prototypování (Prototyping).....	28
4.2.5 Safari službou (Service safari).....	29
4.2.6 Stínování (Shadowing) .....	29
4.2.7 Zákazníková cesta službou (Customer journey map).....	30
4.3 Další nástroje a metody designu služeb .....	30
<b>5 Analýza služeb veřejné knihovny z hlediska uživatele pomocí aplikace vybraných nástrojů designu služeb (případová studie).....</b>	<b>31</b>
5.1 Výzkumná strategie.....	31
5.2 Výzkumné metody .....	32
5.3 Plán provedení výzkumu.....	34
5.4 Interpretace poznatků a závěry .....	34
5.4.1 Safari službou .....	34
5.4.2 Mapa kontaktních míst .....	38
5.4.3 Zákazníková cesta službou .....	39
5.4.4 Stav služeb v knihovně a návrhy na vylepšení .....	40
<b>6 Závěr .....</b>	<b>41</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>42</b>
<b>8 Seznam obrázků .....</b>	<b>45</b>
<b>9 Seznam příloh .....</b>	<b>46</b>

## Seznam zkratek

DA	Dobrovolník A
DB	Dobrovolník B
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
ICSID	International Council of Societies of Industrial Design
KISK	Kabinet informačních studií a knihovnictví
OPAC	Online Public Access Catalogue



# 1 Úvod

Se službami se setkáváme ve svém životě neustále. Ať už jde o základní služby typu opravy bot, nebo o komplikovanější služby (finanční transakce), vždy nás jako zákazníci zajímá spolehlivost, rychlost, příjemná obsluha a další faktory. Velmi často se však setkáváme se službami, které neuspokojí naše potřeby nebo naše očekávání. Kvalita, plynulost a způsob průběhu služby jsou důležitými faktory, podle kterých zákazník vnímá firmu nebo instituci. Rozhodují o tom, jestli je zákazník loajální, jak často a rád služeb dané firmy či instituce využívá.

V posledních letech bojují knihovny o své uživatele s mnoha dalšími konkurenty, ať už jde o přístup k informacím (internet) nebo volnočasové aktivity (televize, kino). Je proto velmi důležité, aby se knihovna stala jedinečným místem, kde jsou uživatelé nabízeny výborné služby v příjemném prostředí.

*„Knihovna není hodnocena podle zpracovaných a uložených knih, ale podle toho, jak je spokojen čtenář. Jak je přijímán, jaké služby se mu dostane, jak vlídně a vstřícně se k němu chová personál a zda mu vyhovuje prostředí, v kterém se knihovna nachází.“*  
(Stöcklová 2012)

Hlavním tématem této práce jsou proto služby v knihovnách, a to v knihovnách veřejných. Teoretická část práce rozebírá služby jako takové, dále popisuje služby ve veřejných knihovnách. Hlavním cílem práce je představení mezioborové disciplíny **design služeb**. Design služeb se zabývá hodnocením, zlepšováním a navrhováním služeb, které by měly být efektivní pro organizaci a přátelské a jednoduché pro uživatele.

V praktické části následuje analýza určitých služeb v Knihovně Matěje Josefa Sychry ve Žďáru nad Sázavou z hlediska uživatele. Stav a kvalita služeb je zkoumána pomocí tří vybraných nástrojů designu služeb. Cílem praktické části je zjistit stav poskytovaných služeb z hlediska uživatele využitím nástrojů designu služeb a případně navrhnout možná vylepšení. Hlavní otázky, které si práce klade, jsou: „Jaké jsou služby poskytované knihovnou z hlediska uživatele?“ a „Jak zlepšit služby v knihovně s ohledem na uživatele?“.

## 2 Veřejné knihovny a jejich služby

### 2.1 Definice služeb

Snahy definovat službu (služby) byly patrné již od 70. let 20. století. Zpočátku byly služby chápány jako vše, co není zbožím nebo jako doplněk zboží.

Velmi často uváděná definice od autorů Kotlera a Kellera (2007: 440) zní takto:

*“Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.”*

Petrželová (2007) definuje službu jako „výsledek činnosti uspokojující určitou potřebu“. Chápe tedy službu jako výsledek činnosti a ne jako činnost samotnou.

*„Služba je interakce mezi dvěma subjekty, které spoluvytváří nějakou hodnotu. Těmito subjekty mohou být buď jednotlivci, nebo organizace (jako jsou státní úřady, vzdělávací instituce)... Subjekty účastníci se služby mají různé role – často označované za poskytovatele a zákazníka (klienta). Zákazník má zpravidla nějakou potřebu, kterou poskytovatel uspokojí, čímž dojde ke změně stavu obou subjektů“* píše Katzan (2011: 43)

Hodnota pro zákazníka je především uspokojení jeho potřeby a individuální přístup k řešení jeho problémů, pro poskytovatele služby pak například věrnost zákazníka, nebo šíření dobré zkušenosti s poskytovatelem.

Lucy Kimbell (2011) uvádí, že v současnosti stále není shoda na definici služeb vyřešenou otázkou. Existují dvě hlavní teze: Buď je za službu považováno vše, přičemž tradiční rozlišování mezi zbožím a službou nehraje roli, nebo je třeba hledat nové způsoby, jak pochopit a popsat vlastnosti služeb, například vztah služeb a vlastnictví.

Služby v knihovnách dle mého názoru nejvíce odpovídají pojetí Harryho Katzana. V knihovnách dochází k uspokojování různých potřeb, nejčastěji potřeb informačních. Změnu stavu si můžeme u zákazníka (uživatele) představit jako uspokojení informační potřeby, možnost využít získané informace. U poskytovatele (knihovny) pak jako získání dobré pověsti poskytnutím relevantních a potřebných informací.

### 2.2 Klasifikace služeb

V sektoru služeb působí různé typy organizací (veřejné instituce, soukromé firmy, jednotlivci). Rozmanitost poskytovaných služeb a jejich poskytovatelů pak určuje nutnost je rozřadit podle různých kritérií do menších skupin. Je to důležité zejména s ohledem na provedení analýzy daných služeb a na použití marketingových nástrojů.

Služby se rozdělují podle mnoha různých kritérií. V této práci představím jen ta kritéria, která určují charakter služeb v souvislosti s knihovnami.

### **2.2.1 Odvětvové třídění služeb (Vašítková 2008)**

Rozdělení služeb z hlediska ekonomických odvětví:

- terciární – např.: restaurace, hotely, kadeřnictví, řemesla, opravy, údržby, domácí služby
- kvartérní – např.: doprava, obchod, komunikace, finanční služby
- kvintetní – např.: zdravotní péče, vzdělávání, knihovny.

### **2.2.2 Tržní a netržní služby**

Vašítková (2008) tvrdí, že je možné dělit služby také podle možnosti směnit službu na trhu za peníze. Je-li služba směnitelná na trhu za peníze, pak se nazývá službou **tržní**. V opačném případě jde o službu **netržní**. Služby netržní jsou především veřejné služby, které poskytuje stát, místní samospráva, případně neziskové organizace. Tyto netržní služby jsou buď zcela zdarma, nebo je cena dotovaná státem. Veřejné služby jsou poskytovány všem občanům bez rozdílu. Do skupiny netržních služeb spadají tedy i služby poskytované veřejnými knihovnami.

### **2.2.3 Dělení podle typu poskytovatele (+ příklady)**

- soukromý ziskový (řemeslník, OSVČ)
- soukromý neziskový (soukromá nadace)
- veřejný ziskový (státní firmy – ČD, ČEZ)
- veřejný neziskový (veřejné knihovny).

## **2.3 Charakteristika služeb (dle Kotler & Keller 2007)**

Služby se mohou snadno charakterizovat vlastnostmi, které jsou odlišné od vlastností zboží. Autoři označují za nejdůležitější vlastnosti služeb tyto:

- 1) nehmotnost
- 2) neoddělitelnost
- 3) heterogenita
- 4) zničitelnost služby
- 5) nemožnost vlastnictví.

### **2.3.1 Nehmotnost**

Nehmotnost služeb výrazně odlišuje služby od zboží. Zákazník si službu nemůže předem prohlédnout, nijak ji uchopit a většinou ani předem vyzkoušet. Kvalitu služby pozná zákazník až při jejím zakoupení. Marketingová sdělení se proto snaží představit zákazníkům dojmy a zážitky, které získají a zažijí při použití služby – snaha o zhmotnění služby. Tato reklamní sdělení ale často nemusí odpovídat realitě, což zvětšuje zákaznickou nejistotu před nákupem nějaké služby a zároveň ztěžuje výběr mezi konkurenčními poskytovateli služeb v jednom odvětví.

### **2.3.2 Neoddělitelnost**

Neoddělitelnost služeb spočívá v tom, že zákazník se vždy účastní poskytování služby. Musí se potkat s poskytovatelem služby v čase a v místě (reálném i virtuálním). Dochází tak vždy k interakci producent služby – zákazník, jakkoliv může být producent zastoupen strojem (bankomat, e-shop). Často se také neoddělitelnost projevuje v nutnosti nejprve službu prodat a teprve poté poskytnout. Například vstupenky na festival a letenky na dovolenou se prodávají s velkým předstihem před samotným okamžikem spotřebování služby. Proto je také třeba využít jiné marketingové postupy.

### **2.3.3 Heterogenita**

Kvalita služby poskytnuté jedním poskytovatelem se v čase může dost výrazně měnit. Zákazník tak nedostane stejnou službu vždy ve stejné kvalitě. Faktory určujícími kvalitu služby mohou být například únava zaměstnance, nekompetentnost zaměstnance, problémy s komunikací uvnitř firmy i navenek, a mnohé další. Vedení firem a organizací se snaží těmto „výpadkům“ v kvalitě služeb předcházet nastavováním určitých procesů a postupů. Tyto postupy, jsou-li navrženy pouze z pohledu organizace, pak však mohou zpětně negativně působit na zákazníka.

### **2.3.4 Zničitelnost služby**

Služby je třeba prodat v čase, kdy jsou nabízeny. Neprodané služby (například volná místa v letadle) totiž nelze nijak skladovat ani šetřit do budoucna. Jsou považovány za zničené, ztracené. Tomu se dá alespoň částečně zabránit sledováním poptávky a plánováním kapacit lidských a jiných zdrojů. Tato zničitelnost spolu s nehmotností služeb je také důvodem k obtížné možnosti zakoupenou službu reklamovat. Za poskytnutou špatnou službu lze vrátit peníze. Někdy ale nelze vrátit stav před poskytnutím služby, například při špatně zvoleném postupu léčby a z něho vyplývajících komplikací.

### **2.3.5 Nemožnost vlastnictví**

Zaplacením za službu nezíská zákazník žádné vlastnické právo. Získá pouze právo na poskytnutí služby. Právo na veřejnou službu získá občan od státu směnou za daně, zdravotní a sociální pojištění. Snahou vedení firmy či organizace je přesvědčit zákazníka, že je lepší nakoupit službu než produkt (například knihovna může argumentovat tím, že zákazník nemusí utrácet peníze za knihy a také pro ně nemusí hledat místo ve své domácnosti).

## **2.4 Typologie knihoven v ČR (dle: Systém knihoven v ČR © 2008-2013)**

Systém knihoven v České republice upravuje zákon č. 257/2001 o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (dále jen knihovní zákon), takzvaný knihovní zákon. Tento zákon dělí knihovny na čtyři hlavní skupiny, podle jejich zřizovatele:

1. Národní knihovna České republiky, Moravská zemská knihovna v Brně, Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana – tyto tři knihovny jsou zřizovány Ministerstvem kultury ČR.
2. Krajské knihovny – zřízené příslušným orgánem kraje, jsou sem řazeny i bývalé státní vědecké knihovny. Tyto knihovny poskytují tzv. regionální služby ostatním knihovnám v kraji a zároveň veřejné knihovnické a informační služby.
3. Základní knihovny – zřízené příslušným orgánem obce, poskytují knihovnické, informační, kulturní a vzdělávací služby. Fondy těchto knihoven jsou převážně univerzální.
4. Specializované knihovny – zřizované různými státními organizacemi nebo jinými subjekty, mají specializované fondy.

Knihovny lze rozdělit také z hlediska dostupnosti služeb pro veřejnost:

- 1) Veřejné knihovny – otevřené pro všechny občany bez rozdílu, poskytují celou řadu různých služeb, organizují kulturní, vzdělávací a jiné akce.
  - Knihovny obecní, městské, krajské a národní – knihovny nabízejí univerzální fond pro všechny skupiny uživatelů, někdy mají i speciální sbírku mající vztah k danému místu či regionu.
  - Knihovny specializované – nabízejí sbírky specializované na určitý obor lidského vědění, služby pak poskytují všem zájemcům o tento obor.
- 2) Vysokoškolské knihovny – slouží především studentům, pedagogům a zaměstnancům školy, zpravidla ale také laické veřejnosti (v souladu s výpůjčním řádem). Základním určením těchto knihoven je zajišťovat zabezpečení

vyučovaných oborů, jak z hlediska získávání informací, tak z hlediska rozvoje oboru v rámci výzkumu a vývoje.

- 3) Specializované knihovny umístěné v neveřejných objektech – poskytují služby v rámci zřizujícího podniku nebo organizace, mají specializovaný fond a někdy také malou příruční knihovnu s beletrií pro zaměstnance. Pro veřejnost jsou většinou nedostupné, záleží na vnitřních pravidlech organizace.
- 4) Školní knihovny – služby pouze pro studenty a zaměstnance základních, středních a vyšších odborných škol. Zajišťují přístup k dokumentům a informacím nezbytným pro vzdělávací proces v rámci školy.
- 5) Zámecké knihovny – knihovny v různých historických objektech s jedinečnými sbírkami, většinou jsou přístupné pouze za účelem vědeckého bádání.

Z hlediska dostupnosti služeb pro veřejnost jsou tedy nejpřístupnější knihovny veřejné. Veřejné knihovny mají také trvale největší počet registrovaných čtenářů, v roce 2012 jich bylo 1 450 000 (Pillerová 2013). Dále detailněji popíši knihovny veřejné a služby jimi poskytované, protože jich se tato práce týká.

## 2.5 Veřejné knihovny

*„Veřejná knihovna ... zajišťuje přístup k vědění, informacím a uměleckým dílům prostřednictvím různých zdrojů a služeb. Je přístupná všem členům společnosti stejně, bez ohledu na rasu, národnost, věk, pohlaví, náboženství, jazyk, invaliditu, ekonomické postavení, zaměstnání a dosažený stupeň vzdělání.“* (Gill 2002: 11)

Publikace IFLA (Gill 2002) definuje cíl veřejných knihoven jako zajišťování a zpřístupňování těchto zdrojů a služeb k uspokojování různých potřeb uživatelů. Tyto potřeby se týkají zejména vzdělávání, získávání informací, osobního rozvoje, rekreace i volného času. Veřejné knihovny jsou také významným demokratickým činitelem, protože umožňují přístup k informacím a vědění všem lidem bez rozdílu.

V roce 2012 bylo v České republice evidováno 5401 veřejných knihoven, jak vyplývá ze statistik Národní knihovny ČR. (Pillerová 2013).

### 2.5.1 Druhy služeb ve veřejných knihovnách

Prvořadým úkolem knihovnicko-informačních služeb je uspokojování informačních potřeb uživatelů, zprostředkování dokumentů a informací. Nejstarší službou ve veřejných knihovnách je samozřejmě půjčování knih, z tohoto důvodu knihovny vznikly. V průběhu času se k této základní službě přidávaly další služby. V současnosti je v knihovnách poskytováno velké množství rozmanitých služeb.

Na základě knihovního zákona jsou ve veřejných knihovnách poskytovány knihovnické a informační služby všem občanům bez rozdílu, a to na základě rovného přístupu. Knihovní zákon (Zákon č. 257/2001) určuje služby bezplatně poskytované

(zprístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo jiných knihoven; ústní bibliografické, referenční a faktografické informace a rešerše; zprostředkování informací z vnějších informačních zdrojů; umožnění přístupu k volně dostupným informacím na internetu). Knihovny jsou oprávněny účtovat si pouze náhradu skutečně vynaložených nákladů, například tedy poštovné v rámci meziknihovní výpůjční služby.

Knihovna může ze zákona poskytovat také „další služby“, což jsou například umožnění přístupu k placeným informacím na internetu; kulturní, výchovná a vzdělávací činnost; poskytování reprografických služeb; poskytování písemných bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší.

Na služby ve veřejných knihovnách lze nahlížet také z hlediska věku uživatelů (oddělení pro dospělé a příslušné služby, dětské oddělení a příslušné služby) nebo z hlediska zájmu uživatelů (služby v hudebním oddělení). Vodičková (2009) dělí knihovnicko-informační služby do tří základních skupin:

- Primární služby (dokumentové služby) – zpřístupňují uživatelům knihoven primární dokumenty.
- Sekundární služby – sem jsou řazeny služby bibliograficko-rešeršní a služby referenční.
- Terciární služby – služby propagační, zprostředkované a jiné (například kulturní a vzdělávací akce).

Mezi primární služby ve veřejných knihovnách řadí Vodičková (2009) výpůjční služby (absenční, prezenční, cirkulační, rezervační služba), meziknihovní výpůjční služby, mezinárodní meziknihovní výpůjční služby, kopírovací služby. Také sem patří primární digitální služby, což představuje online i offline přístup k primárním dokumentům (přístup k e-knihám, e-časopisům a do plno-textových databází) a elektronické dodávání dokumentů.

Sekundární služby představují bibliograficko-rešeršní služby (novinková služba, poskytování bibliografických soupisů, přístup do katalogu knihovny, zpracování rešerší), referenční služby (poradenské a informační služby – například služba Ptejte se knihovny, elektronické služby – přístup na PC, internet a další elektronická zařízení, faktografické služby).

Terciární služby podle Vodičkové (2009) zahrnují velkou škálu různých „doplňkových“ služeb. Tyto služby jsem nazval doplňkovými, ale tím je nechci označit za podřadné a nedůležité služby. Tyto služby jsou v dnešní době důležitou součástí portfolia služeb v knihovnách. Díky těmto službám se knihovny mohou stát jedinečnými místy a konkurovat tak jiným volnočasovým aktivitám. Tyto služby také plní důležitou komunitní funkci knihovny. Knihovny zaměřují tyto služby nejen na registrované čtenáře, ale snaží se oslovit všechny občany ze svého okolí.

Mezi terciární služby můžeme zařadit prezentaci knihovny (webové stránky, sociální sítě, instruktáže k využívání služeb knihovny, navigační systém v knihovně), ediční činnost knihovny (průvodce knihovnou, informační letáky, vlastní periodikum, seznamy přírůstků), propagaci čtenářství (Noc s Andersenem, Týden knihoven), kulturní a vzdělávací akce (autorská čtení, výstavy, odborné přednášky, besedy, celoživotní vzdělávání).

### **2.5.2 Kvalita služeb v knihovnách**

Veřejné knihovny poskytují širokou paletu služeb, zahrnující základní knihovnické a informační služby, služby doplňkové, propagační, specializované a další. Šíře a kvalita těchto služeb závisí zejména na velikosti knihovny a obce, v které působí, a také na jejím zřizovateli a rozpočtu. Knihovny v současné době bojují o to, aby jim nebyly kráceny finanční prostředky ze strany zřizovatelů. Je tedy v jejich vlastním zájmu umět doložit, jaké mají úspěchy, jak fungují a proč jsou potřebné.

### **2.5.3 Standard veřejných knihovnických a informačních služeb**

Základní kvantitativní a kvalitativní podmínky pro poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb stanovuje Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. Metodický pokyn Ministerstva kultury je pouze doporučením pro vedení knihoven. Informace vzešlé ze zjišťování plnění standardu by měly posloužit k rozhodování o řízení a financování knihovny.

Mezi základními ukazateli najdeme například počet provozních hodin pro veřejnost týdně, výdaje na nákup knihovního fondu a dalších informačních zdrojů na jednoho obyvatele obce, plocha knihovny pro uživatele, počet studijních míst, počet veřejně přístupných stanic s připojením k internetu, webovou prezentaci knihovny, elektronický katalog a další. (MK 59158/2011)

Jedním z ukazatelů je také spokojenost uživatelů knihovny. Metodický pokyn doporučuje kontrolovat spokojenost uživatelů jednou za pět let pomocí standardizovaného dotazníku. Zároveň ale uvádí, že provozovatelé knihoven by měli průběžně sledovat a měřit spokojenost uživatelů. Doporučení však není doprovázeno žádnou metodikou nebo návodem, jak spokojenost uživatelů průběžně sledovat a hodnotit. Zde je podle mého názoru prostor pro aktivitu a zájem vedoucích pracovníků knihoven, je třeba hledat a zkoušet různé nástroje a postupy.

### **2.5.4 Benchmarking**

Další možností, jak mohou knihovny v České republice sledovat, hodnotit svoje služby a prokazovat svůj výkon, je účast v projektu *Benchmarking v knihovnách*. Tento projekt zajišťuje Knihovnický institut Národní knihovny. Do projektu se mohou zdarma připojit



veřejné knihovny, které pak každý rok odesílají statistická data. Tato data jsou přiřazena určitým ukazatelům a knihovny je poté možno porovnávat na základě těchto parametrů. *Benchmarking* tedy představuje porovnávání výkonu a činnosti knihoven z hlediska určitých předem daných indikátorů.

Metoda benchmarkingu se dá popsat pěti jednoduchými kroky (dle: Richter 2013a):

1. Analýza vlastních výkonů a situace knihovny („Jak to děláme?“).
2. Nalezení knihovny pro vzájemné porovnávání, analýza její činnosti („Jak to dělají oni?“).
3. Vzájemné srovnávání, analýza dosažených výsledků, identifikace silných a slabých stránek („Kdo je v tom lepší?“).
4. Změny ve vlastní činnosti, využití nových postupů a získaných zkušeností („Co můžeme využít ve vlastní praxi?“).
5. Měření dosažených výsledků, zjištění účinnosti změn („Dosáhli jsme změny, zlepšili jsme se?“).

Hlavním cílem projektu *Benchmarking* v knihovnách je vytvoření systému pro vzájemné porovnávání knihoven a získání co největšího počtu aktivně se účastnících knihoven. Začátkem roku 2013 bylo v projektu zapojeno 204 veřejných knihoven (Richter 2013b). Výsledky projektu jsou neveřejné, jsou přístupné pouze zaregistrovaným knihovnám. Knihovny zapojené do tohoto projektu mají možnost porovnat svoji efektivnost s podobnými knihovnami a díky tomu se snažit svoje služby zlepšovat.

Hlavní výhodou jsou podložené argumenty při projednávání rozpočtu knihovny se zřizovatelem. Výhodou benchmarkingu je také možnost začlenit výstupy z tohoto projektu do jiných dokumentů, například výroční zprávy. Nevýhodou může být převaha kvantitativních indikátorů, které vychází ze statistických dat (*Benchmarking* v knihovnách 2012).

## 3 Marketing služeb a design služeb

### 3.1 Vývoj pojmu design

*Design služeb* (anglicky *service design*) můžeme považovat za termín logicky příbuzný termínu *průmyslový design*. Průmyslový design byl v roce 1969 definován mezinárodní organizací *International Council of Societies of Industrial Design (ICSID)* takto:

„*Průmyslový design je tvůrčí činnost, jejímž cílem je určit vlastnosti formy průmyslově vyráběných produktů. Těmito vlastnostmi jsou míněny nejen vnější rysy, ale zejména strukturální a funkční vztahy, které převedou systém v konzistentní celek jak z hlediska výrobce, tak z hlediska uživatele.*“ (*History* [2005], vlastní překlad)

Již v této definici byl design chápán zejména jako proces. Jeho výsledkem měl být po všech stránkách funkční výrobek splňující nároky výrobce i uživatele. V této době byla průmyslová výroba v centru zájmu. Investovalo se do výzkumu, vývoje, marketingu i designu.

Mager (2009) uvádí, že se od začátku 70. let 20. století ve vyspělých státech začal významně měnit charakter ekonomiky – průmyslová výroba byla postupně vytlačována poskytováním služeb. Podíl služeb na hrubém domácím produktu tak v posledních letech činí přibližně 60 - 70%. Pojem design již tedy nepřísluší pouze produktům, ale i službám. V současné době definuje *ICSID* pouze termín *design* a to takto:

„*Design je tvůrčí činnost, jejímž cílem je vytvořit mnohotvárné vlastnosti objektů, procesů, služeb a jejich systémů po celou dobu jejich životního cyklu. Design je tudíž ústředním faktorem inovačního polidšťování technologií a klíčovým faktorem kulturní a ekonomické výměny.*“ (*Definition of design* [2005], vlastní překlad)

Design služeb tedy můžeme chápat podobně jako průmyslový design, ovšem aplikovaný v sektoru služeb. V literatuře se často používá také termín *(service) design thinking* - česky nejspíše *designové myšlení (ve službách)*. Tento termín je možné chápat jako synonymní vyjádření téhož. Člověk, který vykonává tuto činnost, se pak anglicky označuje jako *service designer* (česky tedy nejspíše *designer služeb*).

### 3.2 Co je design služeb

Jednoznačně a stručně definovat design služeb není jednoduché. Jak říkají autoři knihy *This is Service Design Thinking* Marc Stickdorn a Jakob Schneider:

„*Kdybyste se zeptali deseti lidí co je to design služeb, tak dostanete minimálně jedenáct odpovědí.*“ (Stickdorn & Schneider 2011: 29, vlastní překlad)

Výše zmíněná kniha, kterou lze považovat za základní literaturu pro obor design služeb (pro začátečníky i pro profesionály), představuje názory devíti odborníků a institucí na

to, co podle nich design služeb představuje. Podle mého názoru to nejsrozumitelněji vystihuje Stefan Moritz:

*„Design služeb pomáhá inovovat (vytvářet nové) nebo zlepšovat (již existující) služby a dělat je více užitečné, použitelné a přitažlivé pro klienty a zároveň efektivnější pro organizace. Je to nový, holistický, multidisciplinární, integrativní obor.“* (Stickdorn & Schneider 2011: 30, vlastní překlad)

Design služeb navazuje na tradici produktového designu, přejímá vyzkoušené analytické a kreativní metody a aplikuje je v sektoru služeb, tvrdí Birgit Mager (2009).

Autoři Stickdorn a Schneider (2011) tvrdí, že toto pojetí odpovídá názoru společnosti Live/Work, která se zabývá designem a inovacemi služeb. Podle její definice je design služeb aplikací osvědčených procesů a designových dovedností na vývoj služeb. Je to kreativní a praktický způsob zlepšování stávajících služeb a navrhování služeb nových.

Podle Birgit Mager (2009) se designéři služeb detailně zabývají potřebami a zkušenostmi (zážitky) uživatelů i poskytovatelů služeb. *„Zobrazují, formulují a plánují řešení problémů, které nutně nemusí existovat v současnosti. Pozorují a interpretují požadavky a vzorce chování, které pak transformují do možných budoucích služeb.“* (Mager 2009: 6, vlastní překlad)

### 3.3 Vztah marketingu služeb a designu služeb

Mezi disciplíny, na jejichž pomezí a z jejichž výsledků design služeb vyrůstá, můžeme řadit design, marketing, management, technologii výrobních procesů a výzkum. Nejbližším oborem pak je marketing.

Zpočátku – v dobách, kdy poptávka převyšovala nabídku zboží – bylo jediným cílem marketingu upozornit zákazníky na existenci určitého výrobku. V průběhu let se zájem marketingu postupně rozšiřoval. Marketingoví odborníci se začali zajímat o vztahy mezi producenty a zákazníky. Když si začaly firmy více konkurovat, snažily se firmy zjistit, co vlastně zákazníci chtějí a potřebují. To mělo významný vliv na změnu sortimentu zboží – firmy začaly vyrábět to, co chtěli zákazníci. (Kimbell 2011)

V 70. let se marketing začal postupně více soustřeďovat na služby. V té době ke klasickému marketingovému mixu zvanému „4P“ (product, price, place, promotion) přibýly další tři faktory:

- participants – lidský faktor (zaměstnanci, zákazníci)
- processes – procesy (mechanismy, pracovní postupy)
- physical evidence – prostředí při poskytování služby.

Aby však byla firma úspěšná, je třeba dívat se na marketingový mix 4P z pohledu zákazníka. Autorem tohoto přístupu je Robert Lauterborn (Kotler & Keller 2007). Klasickému marketingovému mixu 4P tak odpovídají 4C z hlediska zákazníka. Jedná se o potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady na straně zákazníka

(cost to the customer), dostupnost (convenience) a komunikace (communication). Důležité je, aby každý z těchto nástrojů přinášel zákazníkovi výhodu.

Od 90. let tvoří marketing služeb samostatný podobor marketingu, s vlastním empirickým výzkumem a s rostoucím významem. (Services Marketing c2012)

V současné době se marketing zajímá zejména o identifikaci zákazníků a zákaznických segmentů. S nimi poté navazuje a udržuje takové vztahy, aby byly prospěšné pro ně i pro firmy. Důraz je kladen především na udržení stávajících klientů firmy nebo jiné organizace. (Kimbell 2011)

Jak je z výše uvedeného patrné, marketing služeb a design služeb se prolínají a sdílejí hlavní myšlenky. Podle názoru Kimbell (2011) se ale dají vysledovat výrazné rozdíly, které činí design služeb v podstatě nadstavbou marketingu služeb:

Marketing služeb usiluje o navazování vztahů se zákazníky x designéři služeb zapojují zákazníky do samotného procesu vytváření služby.

Marketing služeb určí možné cílové zákazníky a možné vztahy s nimi x design služeb dá těmto úvahám tvar a formu, pomocí vizualizací navrhne konkrétní podobu služby a zákaznické zkušenosti.

Marketing služeb přistupuje k inovaci služeb z pohledu vyřešení nějakého problému x designéři služeb jsou si vědomi rozmanitosti procesu navrhování služby, který zahrnuje zkoumání různých možností řešení, otevřenost k nápadům všech zúčastněných a také prvky náhody a nepředpokládaných výstupů.

Podle mého názoru od sebe marketing a design služeb nelze jednoznačně oddělit. Tyto dva obory jsou velmi provázány používanými metodami i svým zaměřením na zákazníka. Design služeb lze přijmout pouze jako způsob myšlení, kdy je kladen důraz na zákazníka a jeho prožitek při službě, aplikovaný v rámci marketingu nebo jako samostatnou mezioborovou disciplínu, která spojuje znalosti a metody z různých oborů (i z marketingu) a přináší tak nové možnosti do sektoru služeb.

### **3.4 Vývoj oboru design služeb (dle: Moritz 2005)**

Základním konceptem designu služeb je fakt, že problémy s kvalitou služeb lze řešit pomocí stejných principů, jakými řeší design problémy výrobků. Koncem 70. let se o inovacích služeb a o marketingu služeb psaly odborné publikace. Autoři se zabývali inovacemi, zlepšeními a komunikací z hlediska organizací. Prvním odborným textem, který spojil slova „služba“ a „design“, byl článek G. Lynn Shostack s názvem „*Designing Services that Deliver*“. Ten vyšel v roce 1984 v periodiku Harvard Business Review.

V roce 1991 zavedli Michael Erlhoff a Birgit Mager design služeb jako předmět studia a výzkumu na Köln International School of Design v Německu. Birgit Mager se v průběhu let stala významnou postavou designu služeb. Stala se první profesorkou

tohoto oboru, napsala řadu publikací a účastnila se mnoha výzkumných i praktických projektů.

Další centra rozvoje tohoto oboru se nacházejí například ve Velké Británii (od roku 2001 poradenské agentury *Live/Work* a *Spirit Creation*) a v Itálii (*Interaction Design Institute* ve městě Ivrea, *Domus Academy* v Miláně).

V roce 2004 založila agentura *Spirit Creation* ve spolupráci s Birgit Mager instituci *Service Design Network* ([www.service-design-network.org](http://www.service-design-network.org)). Tato instituce sdružuje odborníky, akademiky, firmy a státní instituce do mezinárodní sítě za účelem prosazování principů designu služeb do veřejného i soukromého sektoru. Instituce působí prostřednictvím webových stránek, tištěných i online publikací, pořádá národní i mezinárodní konference a spolupracuje se státní správou a s akademickými institucemi.

### 3.5 Principy designu služeb

Birgit Mager (2006) v roce 2006 představila 10 základních bodů designu služeb, které mají sloužit jako srozumitelné představení tohoto oboru. Zde je uvedu ve stručném přehledu:

- Na službu nahlížejte jako na výrobek – služba musí být provázána s obchodní strategií firmy.
- Zaměřte se na zákazníkův prospěch – přehodnocení organizace, firemní struktury a zákulisních procesů tak, aby co nejlépe vyhovovaly zákazníkovi.
- Ponořte se do zákaznickova světa – design služeb zkoumá zákaznickovy emoce a zážitky, pozoruje je a snaží se zjistit více o jejich potřebách.
- Udělejte si celkový obrázek – zákazníkům zážitek ze služby může začínat dlouho před první interakcí s poskytovatelem služeb, do hry vstupují také různé formy interakcí a vztahů.
- Navrhněte zážitek – vytváření zážitku, nebo aspoň podmínek, které vznik zážitku umožňují, je největší výzvou pro design služeb.
- Vytvářejte vnímatelné důkazy – design služeb usiluje o zviditelnění neviditelných služeb.
- Jděte štěstí naproti – úspěch mnohých služeb závisí na lidech, je proto třeba důkladně přemýšlet o náboru, rozvoji, podpoře a hodnocení zaměstnanců.
- Definujte flexibilní standardy – rovnováha mezi standardy a flexibilitou by měla být určena podle typu poskytované služby.
- Živá služba – služba musí být otevřená změnám a novým poznatkům, důležitá je proto možnost komunikace mezi zákazníkem, zaměstnanci a prostředím jako součást služby.

- Buďte zapálení pro věc – na kvalitu poskytované služby má velký vliv firemní kultura

Oproti Birgit Mager považují Stickdorn a Schneider za základ designového myšlení těchto pět principů:

### **Zaměření na uživatele (user-centred)**

Každá služba je interakcí mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Hlavním záměrem poskytováním služby je uspokojit potřeby zákazníka a tímto ho získat pro opětovné využívání této služby, případně k jejímu doporučení. Podle autorů je důležité detailní porozumění uživateli, za hranicemi povrchních statistik. Každý zákazník pochází z jiného prostředí, vyznává jiné hodnoty a má jiné nároky na průběh služby. Proto je pro designéry služeb nezbytné podívat se na službu očima uživatele, zažít službu i v širším kontextu. Takovým přístupem lze dosáhnout toho, že poskytovatelé služeb budou znát opravdové potřeby a starosti uživatelů, budou „hovořit společným jazykem“.

### **Spolutvorba (co-creative)**

Na poskytování služby se podílí více zúčastněných osob. Jedná se o zaměstnance v kontaktu se zákazníky, „neviditelný“ pomocný personál, manažery a samozřejmě zákazníky. Podle Stickdorna a Schneidera je potřeba zapojit všechny zúčastněné strany do vytváření návrhu služby. Důvodem je zvýšit kreativní potenciál, podnítit vznik více nápadů. Úkolem designerů služeb je proto vytváření takového prostředí a situací, které podpoří vznik nápadů a možnost jejich hodnocení mezi všemi zúčastněnými stranami.

### **Sekvenování (sequencing)**

Služba je dynamický proces. Délka jejího trvání a její rytmus ovlivňují zákazníkův výsledný dojem. Když služba probíhá moc rychle, nebo moc pomalu, zákazník může být nespokojený. Úkolem designu služeb je rozdělit průběh služby na jednotlivé statické momenty a lépe tak poznat všechna *kontaktní místa* (*touch-point* = rozhraní, kde se zákazník dostává do kontaktu se službou, může to být například výpůjční pult, informační linka, webová stránka a další reálná i virtuální místa) a všechny interakce mezi zákazníkem a službou. Služba se dá rozdělit na tři fáze. Jedná se o období před službou, během poskytování služby a po poskytnutí služby.

### **Dokládání (evidencing)**

Dokládání umožňuje propojit nehmatatelnou a často i neregistrovatelnou službu s nějakým fyzickým důkazem či artefaktem (např. brožura, fotografie či e-mail). Tím se může zákazníkův zážitek ze služby prodloužit až daleko do fáze po poskytnutí služby, což má za následek zvýšení zákaznickovy loajality. Dokládání také může pomoci

představit zákazníkovi služby, které se odehrávají v zákulisí a které tak bude moci lépe ocenit.

### **Celostní přístup (holistic)**

Navrhování služby by mělo brát v úvahu všechny okolnosti dané služby: prostředí, ve kterém se odehrává (působí na všechny zákaznickovy smysly), různé možnosti zákaznickovy cesty službou (různá kontaktní místa a interakce), celkový stav a obraz organizace (firemní kultura, hodnoty a normy, jednotný přístup k zákazníkovi ze strany zaměstnanců i managementu)

Z těchto dvou souborů principů designu služeb lze snadno získat přehled o základních jevech a činnostech, kterými se design služeb zabývá. Z výčtu Birgit Mager je znát, že vychází z marketingového prostředí, Stickdorn a Schneider představují principy spíše věcnějším jazykem. Oba výčty však víceméně předkládají stejná fakta a doporučení. V knihovně pak tyto principy můžeme shrnout takto: Dívejte se na své služby očima uživatelů, číňte neviditelné služby viditelnými a hmatatelnými, snažte se pochopit proces služby se všemi souvislostmi, učíňte vaše služby jedinečnými.

## **3.6 Proces návrhu služby**

Každá služba vyžaduje při navrhování jiný přístup, podle povahy služby, prostředí, atd. Stickdorn a Schneider (2011) tento proces člení na tyto čtyři základní kroky: **průzkum, vytváření, reflexe, implementace**.

Autoři poukazují na to, že se v literatuře i v praxi objevují různá schémata tohoto procesu s různým počtem kroků, ale jsou velmi podobná a základní myšlenka všech je stejná. Například Hazdra a kolektiv (2013) navrhuje také čtyřstupňové schéma: **cíl** (přínos nové služby pro firmu a její obchodní strategii, dostatek zdrojů), **zákazníci** (pro koho je služba určena, detailní informace o zákaznících), **cesta službou** (prototypování a testování služby) a **spuštění na trh** (ostrý provoz služby, sledování a hodnocení, případné úpravy). Publikace Adama Hazdry a kolektivu s názvem *Lepší služby* však přibližuje design služeb spíše úplným začátečníkům v oboru, a proto zde detailně představím schéma Stickdorna a Schneidera, kteří při psaní své publikace oslovili velké množství odborníků na design služeb, a publikace tak představuje určitý konsensus nad základními principy a procesy designu služeb.

### **3.6.1 Průzkum**

Prvním úkolem designéra služeb je seznámit se s prostředím firmy či instituce, získat informace o cílech a kultuře firmy, zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni s procesem designu služby a zda jsou ochotni se do něj zapojit. Dále je třeba identifikovat skutečný problém poskytované služby nebo potřebu a charakter služby nové. Designér služeb

musí porozumět záměru a cílům společnosti a tyto se snažit nahlédnout očima stávajících nebo potenciálních zákazníků.

V této fázi je také důležité získat co nejpřesnější informace o pravých motivacích, chování a myšlení zákazníků. K tomu design služeb využívá metody a nástroje ze sociálních věd, zejména z etnografie.

Poté, co je identifikován problém, je třeba ho vizualizovat, učinit z nehmotné služby a nehmotných procesů něco hmatatelného a viditelného. K tomu využívá design služeb mnoho nástrojů a metod z různých disciplín. Tyto nástroje a metody popíše později.

### **3.6.2 Vytváření**

V této části procesu je na řadě tvořivost. Všichni zainteresovaní lidé (vedení firmy, zaměstnanci firmy, zákazníci, dodavatelé) se snaží přijít s řešením problému, s konceptem nové služby, s nápadem na zlepšení procesů. K tomu slouží různé postupy, jako jsou brainstorming, workshopy, metoda world café a další.

Autoři Stickdorn a Schneider tvrdí, že podstatou designu služeb není vyhýbání se chybám, ale naopak jejich důsledné vyhledávání. Zvláště pak v této fázi procesu, která je těsně spjata s následující fází reflexe. Chyby v průběhu poskytování služby jsou vyhledávány a rovnou se hledá řešení, jak se jim vyhnout. Osobně bych tento aspekt designu služeb připodobnil k odladování chyb při tvorbě softwaru.

### **3.6.3 Reflexe**

Po vytvoření určitého návrhu služby je třeba službu otestovat, vytvořit její prototyp. V této chvíli se však projeví nehmotnost služeb a tudíž problém, jak službu testovat. Je nutné nejen vidět průběh služby, ale také zjistit, jakou mají zákazníci zkušenost, jak se cítí, jak se v poskytované službě orientují a jaký je jejich celkový dojem. K pouhému popisu služby je proto vhodné doplnit nějaký příběh, například pomocí fotografií, video ukázky nebo komiksu.

Aby byla testovaná služba co nejbližší realitě, využívá design služeb herecké metody, které jsou vypůjčené ze světa divadla. Jsou inscenovány různé situace, lidé z designerského týmu hrají různé předem dané role a snaží se přiblížit se realitě. A k navození reálného dojmu používají i kulisy, protože prostředí, ve kterém se služba odehrává, má velký vliv na celkový dojem. Tento „hravý“ přístup dává možnost vyzkoušet budoucí službu při velmi nízkých nákladech a často také posílí vzájemnou důvěru mezi jednotlivými aktéry celého procesu a zvýší motivaci.

### **3.6.4 Implementace**

Motivace hraje velkou roli při následném implementování navržené služby. Je nezbytné, aby všichni zúčastnění měli dostatek informací o nastávající změně, o celkovém konceptu služby a o požadovaném dojmu na zákazníky. Zejména



zaměstnanci, kteří službu přímo poskytují, musí být o novém konceptu přesvědčeni a sami by ho měli podporovat. Proto je vhodné zapojit zaměstnance do celého procesu již od začátku.

Ihned po spuštění se sleduje, jak je služba úspěšná, jak ji vnímají zákazníci a jestli splnila očekávání. Při ostrém provozu služby se však chyby odstraňují špatně a za velkých nákladů. Dá se konstatovat, že podcenění spolupráce a odstraňování chyb již od začátku procesu může přinést velké problémy při implementaci nového konceptu služby a často se v takovém případě musí začít celý proces znovu. Autoři upozorňují na to, že se často musí opakovat (i několikrát) jednotlivé kroky a úkony, než se dostaví požadovaný výsledek. Například po fázi reflexe je zpravidla potřeba se vrátit k fázi tvoření, testování bývá také často opakované.

## 4 Aplikace designu služeb ve veřejných knihovnách

### 4.1 Dělení nástrojů designu služeb

K dosažení všech výše zmíněných cílů využívá design služeb velké množství nástrojů a metod. Využívané metody a nástroje se dají rozdělit do tří skupin podle jejich původu: již existující metody a nástroje, dále metody a nástroje adoptované z jiných disciplín a upravené, a nakonec nástroje nové, vyvinuté v teorii a praxi designu služeb. Disciplínami, z kterých design služeb čerpá, jsou podle Moritze (2005) především etnografie, interakční design, marketing, produktový design, psychologie.

Další dělení nabízí Hazdra a kolektiv (2013) a to z hlediska účelu nástrojů, opět do tří skupin. Jsou to nástroje **výzkumné**, **analytické** a **designové**.

Výzkumné nástroje se využívají k získání informací o zákaznících, jejich chování a potřebách. Také mapují úroveň současně poskytovaných služeb. Jako příklad uvádí nástroje **persony**, **safari službou** a **deníky**.

Nástroje analytické slouží k ujasnění přínosu z nově navržené služby pro firmu, k naplánování potřebných lidských a finančních zdrojů. Měly by usnadnit rozhodnutí, zda do inovace služby investovat. Patří sem **Business Case**, **Lean Canvas**, a **mapa kontaktních míst**.

V sekci designových nástrojů najdeme například metodu **bi-zón**, **prototypování** a **cestu službou**. Tyto a další nástroje slouží přímo k hledání řešení, tedy k navrhování, vývoji a testování služeb.

Moritz (2005) a Stickdorn a Schneider (2011) přiřazují metody a nástroje vždy určitým krokům v procesu navrhování služby, a to postupně od začátku až do implementace služby. Stickdorn a Schneider pak při dělení nástrojů spojují fázi tvoření s fází reflexe, protože tyto dvě jsou velmi provázané a často se opakující. Některé nástroje a metody jsou použitelné v různých fázích procesu. Dělení nástrojů designu služeb dle Hazdry a kolektivu (2013) se může zdát na první pohled odlišné, ale kromě terminologie je podle mého názoru podstata dělení stejná.

### 4.2 Přehled vybraných nástrojů designu služeb pro použití v knihovnách

Tento přehled nástrojů a metod vychází ze všech tří výše zmíněných publikací. Moritz uvádí celkem 102 metod a nástrojů, Stickdorn a Schneider jich uvádí 25. Hazdra a kolektiv záměrně vybrali pouze 9 nástrojů, které považují za nejdůležitější a nejpoužitelnější v českém prostředí. Ze všech těchto nástrojů jsem vybral a detailně popsal některé nástroje, které považuji za jednoduše aplikovatelné ve veřejných knihovnách. Jde o nástroje, které nejsou finančně ani organizačně náročné. Také jde

především o základní nástroje designu služeb, díky kterým může knihovna pochopit a v praxi vyzkoušet základní principy designového myšlení. Aplikování vybraných nástrojů a metod se posléze věnuji v případové studii. Nástroje a metody jsou zde řazeny podle abecedy, v závorce uvádím originální názvy v anglickém jazyce.

#### **4.2.1 Mapa kontaktních míst (Touchpoints)**

Mapa kontaktních míst zachycuje všechna místa, kde se zákazník setkává se službou, kde mezi ním a službou probíhá interakce. Hazdra a kolektiv (2013) uvádí, že by tento nástroj měl zmapovat všechny body, kde poskytovatel služeb jakkoliv komunikuje se zákazníkem. Tyto body mohou být fyzické i virtuální. Dají se také rozdělit na aktivní a pasivní místa, podle toho, jestli vyžadují aktivitu zákazníka. V knihovně může být kontaktním místem například výpůjční pult, samoobslužný výpůjční pult, e-mailové upozornění, webová stránka nebo informační panel.

Moritz (2005) považuje za kontaktní místa všechna reálná místa i nehmotné interakce, která dohromady vytvářejí celkový dojem ze služby. Mapa kontaktních míst by měla ukázat, která kontaktní místa jsou pro zákazníky důležitá, která jsou nepotřebná, nebo na kterých se objevují problémy při komunikaci se zákazníkem. Hazdra a kolektiv (2013) tento nástroj řadí mezi nástroje analytické, doporučují ho ale zkombinovat s metodou zákaznickova cesta službou pro získání uceleného pohledu na stav služby a na zákaznickou zkušenost se službou.

#### **4.2.2 Mapa zainteresovaných stran (Stakeholder map)**

Tento nástroj slouží k určení, popsání a k vizualizaci všech lidí a skupin lidí, kteří jsou zapojeni do určité služby. Jedná se například o zákazníky, zaměstnance, manažery, dodavatele, místní samosprávu, státní instituce. Výstupem je podrobné zmapování všech aktérů služby (uvnitř i mimo firmu) formou srozumitelné a jednoduché vizualizace (na papíře, v počítači). Důležité je vysledovat a vystihnout vztahy a interakce mezi nimi, zapsat zájmy a motivaci jednotlivých aktérů.

Mapa zainteresovaných stran je dobrým nástrojem k zjištění problémů, důležitosti a vlivu jednotlivých zainteresovaných stran a tedy celkové situace obklopující službu. Každý z aktérů může výrazným způsobem ovlivnit kvalitu a průběh poskytované služby, je proto důležité mít o nich co nejvíce informací. Tyto informace pak poslouží k odstraňování problému a k objevení skrytých příležitostí. Tento nástroj je určen pro počáteční fázi procesu navrhování služby, tedy do průzkumu.

Jak vytvořit mapu zainteresovaných stran? Začíná se sepsáním podrobného seznamu zainteresovaných stran. K získání informací je třeba vést rozhovory přímo v místě poskytování služby, ale hlavně důkladně zjistit opravdu všechny zúčastněné strany. Některé totiž poskytovatel služby nemusel zmínit, nebo si jich ani není vědom. Když je hotový seznam, je důležité zjistit, jak jsou různí aktéři mezi sebou provázáni, jak spolupracují, kdo má na koho vliv atd.

### 4.2.3 Persony (Personas)

Persony představují profily fiktivních zákazníků. Jsou tvořeny na základě dat a informací z jiných fází výzkumu, tedy například z rozhovorů, stínování, mapy zainteresovaných stran. Zahrnují detailní informace o pracovním a osobním životě, hodnotách, potřebách a motivacích konkrétního (i když fiktivního) zákazníka. Je dobré doplnit personu fotografií, případně karikaturou, z důvodu větší reálnosti. Tato fiktivní osoba představuje jednoho z typických zákazníků firmy. Obvykle stačí k pokrytí zákazníků firmy okolo pěti vytvořených person.

Informace získané pomocí tohoto nástroje se využívají k nastavení služby přímo pro potřeby těchto typických zákazníků. I když jsou tyto persony fiktivními zákazníky, jejich potřeby jsou reálné, získané výzkumem. Vytvořené persony lze také použít při vypracování zákaznickovy cesty službou.

Každý typ zákazníka prochází službou jinak a také má různou výši hladiny v „rezervoáru dobré vůle“. Steve Krug (2006) používá v souvislosti se zákaznickou (uživatelskou) zkušeností pojem „rezervoár dobré vůle“. Zákazník chce službu využít, ale vyskytne-li se v průběhu nějaká komplikace, sníží se tím hladina v jeho rezervoáru dobré vůle. Když hladina dobré vůle klesne až na dno, zákazník je nespokojen a nemá motivaci znovu tuto službu využít.

### 4.2.4 Prototypování (Prototyping)

Prototypování je nástrojem designovým (Hazdra et al. 2013), při kterém se vytvoří prototyp služby, stejně jako se vytváří prototyp výrobku. K vytvoření prototypu se používá celá řada metod, které mohou službu vizualizovat. Podle Hazdry a kolektivu (2013) a Stickdorna a Schneidera (2011) jde například o vytvoření jednoduchého komiksu nebo scénáře (Storyboard), sepsání příběhu ze života zákazníka (Storytelling), vytvoření modelu prostředí a využití figurek (Desktop walkthrough), hraní rolí zákazníka a poskytovatele v navrhované službě (Service staging), vytvoření sledu obrázku nebo fotografií zachycující průběh služby (Mock-up). Představivosti se meze nekladou, dodávají autoři.

Moritz (2005) popisuje dva typy prototypování. První nazývá „prototypováním zkušeností“ (Experience prototyping), při něm je kladen důraz na přiblížení se realitě. Odehrávat by se tedy měl v reálném prostředí za účasti zákazníků. Často se tedy služba spustí na omezenou dobu v ostrém provozu, poté se vyhodnotí a případně upraví. Oproti tomu klade Moritz „hrubé prototypování“ (Rough prototyping), při kterém jde spíše o rychlost vyzkoušení nápadů, jejich vylepšování a také o vzájemné dorozumění v rámci designérského týmu.

Prototypování je nástrojem k ujasnění průběhu služby, k nalezení nových možností a řešení, k výběru nejlepší možnosti z více variant a k zjištění a odstranění možných problémů.

#### 4.2.5 Safari službou (Service safari)

Safari službou je výzkumná metoda, jejíž pomocí lze vidět a zažít službu očima zákazníka. Používá se zpravidla v počáteční, iniciační fázi celého procesu. Designér služeb (nebo další lidé z designérského týmu) se stane zákazníkem a projde celou reálnou službou od začátku do konce. Při svém průchodu službou si zaznamenává všechny podněty, myšlenky, pocity a situace. K zaznamenání může využít všechny dostupné možnosti: papír a tužku, diktafon, fotoaparát, videokameru, mobilní telefon. Výzkumník by měl vystupovat anonymně. Pokud to situace nedovoluje, je lepší poslat jiného člověka z týmu, kterého v dané firmě či instituci neznají.

Na safari službou je dobré se připravit:

*„Řádně se připravte. Poznamenejte si, co vše byste mohli jako zákazník chtít. Vyzkoušejte službu na maximum. Nebojte se být nepříjemní, neodbytní, nároční zvědaví. A rozhodně se při každé příležitosti ptejte.“* (Hazdra et al. 2013: 100)

Cílem této metody je odhalení slabých a silných stránek poskytované služby a nahlédnutí služby z pohledu zákazníka, získání zákaznické zkušenosti. Safari službou je kvalitativní metodou a přináší často velmi subjektivní poznatky. Proto je lépe, absolvuje-li safari službou více lidí a své poznatky pak porovnají. Zajímavou možností je použít tento nástroj k prozkoumání služby, která je poskytována buď konkurencí přímo v oboru, nebo v úplně jiném oboru. Poznat a zažít jakoukoliv dobrou službu může být velmi inspirativní.

Dle Hazdry a kolektivu (2013) je tato metoda podobná metodě Mystery Shopping. Aplikováním této metody v knihovnách se již přes půl roku zabývá **Mys3**, což je studentský projekt pod záštitou KISKu (Kabinet informačních studií a knihovnictví) na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Tato skupina studentů vytváří metodiku Mystery Shoppingu a také představuje hodnocení navštívených knihoven (O projektu 2012).

#### 4.2.6 Stínování (Shadowing)

Při metodě stínování výzkumník sleduje jednoho z pracovníků nebo zákazníků při procesu poskytování služby a snaží se postřehnout a zaznamenat důležité momenty, skryté a jemné trhliny v procesu, problémové situace. Poznámky mohou mít formu textu, fotografie nebo videa. Pozorovatel se musí snažit o maximální diskretnost, snažit se být neviditelný a nijak nezasahovat. Přesto je ale nutné počítat s tím, že pozorovatel může ovlivnit chování pozorovaného i pouhou přítomností.

Pomocí této metody je možné odhalit lehce přehlédnutelné problémy služby. Podle autorů Stickdorna a Schneidera je také vhodná k důkladnému pochopení služby přímo v prostředí, kde je poskytována. Čas strávený přímo v „místě dění“ může naznačit, která kontaktní místa (touchpoints) jsou nejdůležitější. A také může odhalit jednání typu „zaměstnanec dělá něco jiného, než říká“.

#### **4.2.7 Zákazníková cesta službou (Customer journey map)**

V této metodě jde o zachycení celé zákaznické zkušenosti se službou, od zjištění existence služby až po využití služby. Tato metoda je podle Hazdry a kolektivu (2013) jedním z nejdůležitějších nástrojů při navrhování nové služby, může však dobře posloužit i pro zmapování cesty současnou službou a ukázat tak například nelogické rozmístění kontaktních míst nebo na zbytečné opakování některých procesů.

Zákazníková cesta službou vychází z mapy kontaktních míst. Tato místa, kde se zákazník setkává se službou, se propojí tak, jak jimi zákazník postupně prochází v čase. Ideální je zapojit do zpracování cesty službou dobrovolníky z řad zákazníků. Při mapování cesty službou mohou přidat fotografie a poznámky. Přidáním těchto osobních poznámek a popsáním vlastních emocí výrazně zvýší výpovědní hodnotu tohoto nástroje. V případě, že nelze zapojit dobrovolníky, je třeba se spolehnout na vlastní pozorování a případně na rozhovory se zákazníky. Tato metoda je vhodná pro získání celkového obrazu služby ze strany zákazníka. Je také užitečná pro porovnání vlastních služeb a služeb poskytovaných konkurencí. Nevýhodou je velká časová náročnost této metody.

### **4.3 Další nástroje a metody designu služeb**

K získání informací o dalších existujících nástrojích designu služeb je možné využít výše zmíněné publikace Hazdry a kolektivu (2013), Morritze (2005) a Stickdorna a Schneidera (2011). Další informace je možné najít na webových stránkách [ServiceDesignTools.org](http://ServiceDesignTools.org), [ServiceDesignToolkit.org](http://ServiceDesignToolkit.org), [EngineGroup.co.uk](http://EngineGroup.co.uk). Hazdra a kolektiv (2013) zdůrazňují, že se nástroje neustále vyvíjejí a vznikají nové. Doporučují také si nástroje upravit pro vlastní potřebu a nebát se je mezi sebou kombinovat.

## 5 Analýza služeb veřejné knihovny z hlediska uživatele pomocí aplikace vybraných nástrojů designu služeb (případová studie)

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu registrační a výpůjční služby v Knihovně Matěje Josefa Sychry ve Žďáru nad Sázavou (dále jen knihovna) z hlediska uživatele. Zákazník (v případě knihoven uživatel) stojí v centru zájmu designu služeb. Chce-li poskytovatel služeb nabízet co nejlepší služby, je nutné, aby znal pocity, názory a zkušenosti svých zákazníků. V této případové studii bylo k získání těchto informací použito tři vybraných metod designu služeb. Poté byly popsány výstupy z každé metody a nakonec jsem provedl celkové zhodnocení zkoumaných služeb z pohledu uživatele a vyjádřil doporučení, jak dané služby zlepšit. Tento výzkum považuji za pilotní výzkum. Postupy a závěry tohoto výzkumu mohou sloužit jako základ dalšího výzkumu a zároveň jako inspirace pro jiné veřejné knihovny, jak hodnotit a zlepšovat své služby s ohledem na uživatele.

**Hlavní výzkumný cíl:** Reflektovat kvalitu registrační a výpůjční služby v knihovně Matěje Josefa Sychry z pohledu nově registrovaných uživatelů.

**Dílčí výzkumný cíl:** Navrhnout případná vylepšení daných služeb, v případě zjištění nedostatků.

### 5.1 Výzkumná strategie

V rámci tohoto výzkumu jsem zvolil kvalitativní výzkumnou strategii. Kvalitativní výzkum se dle Hendla (2005) používá ke zkoumání a hlubšímu pochopení jednoho jevu či procesu, a k vytvoření celistvého a komplexního obrazu předmětu výzkumu. Kvalitativní výzkum se orientuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů. Nejde o rozsah výskytu, frekvenci nebo intenzitu zkoumaného jevu, jako je tomu v případě výzkumu kvantitativního.

Neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak kvalitativní výzkum vymezit či provádět. Hendl proto nabízí negativní definici, která za kvalitativní výzkum považuje takový výzkum, „jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace“ (2005: 48). Kvalitativní výzkum nepracuje se statisticko-matematickými daty. Zabývá se informacemi, které umožňují poznat zkoumaný jev nebo proces důkladně.

V první fázi kvalitativního výzkumu výzkumník vybírá téma a určí základní výzkumné otázky. Ty se mohou během výzkumu, sběru či analýzy dat dále pozměňovat nebo doplňovat. Plán výzkumu je také možné upravovat. Kvalitativní výzkum je podle Hendla označován jako pružný typ výzkumu, během něhož výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoli informace, které přispívají k objasnění výzkumných otázek.

Kvalitativní výzkum často nepočítá jen se standardizovanými metodami získávání dat. Mezi typy dat tak můžeme nalézt fotografie, audio- a videozáznamy, poznámky z pozorování a rozhovorů, osobní komentáře, deníky, úřední dokumenty a jiné.

Často používanými metodami sběru dat, uvádí Hendl (2005), jsou pozorování, dotazování formou polo-strukturovaných nebo nestrukturovaných rozhovorů, analýza textů a dokumentů. Zpráva o kvalitativním výzkumu by pak měla obsahovat popis místa zkoumání a citace z rozhovorů a poznámek, jež si výzkumník při práci v terénu dělal.

Mezi výhody kvalitativního výzkumu patří zkoumání jevu či procesu v přirozeném prostředí, získání hloubkového vhledu do případů a možnost jejich popisu. Pomáhá při pilotních typech výzkumu - umožňuje získat celkový obraz, který se dá později využít v dalším výzkumu. Nezanedbatelnou výhodou je také pružnost, možnost pozměňovat cíle i metody výzkumu.

Hendl (2005) uvádí, že za hlavní nevýhodu této výzkumné strategie označují vědci možnost ovlivnění výsledků preferencemi výzkumníka. Kvalitativní výzkum je proto někdy považován jen za sbírku subjektivních dojmů. Oproti kvantitativnímu výzkumu je také nevýhodou malá možnost zobecnění výsledků, například pro jiné podmínky a prostředí.

Vzhledem k tomu, že kvantitativní analýzy služeb v knihovnách jsou běžným a často využívaným přístupem, a že se design služeb orientuje na detailní poznání zákaznických pocitů, názorů a emocí, rozhodl jsem pro výzkumnou strategii kvalitativního výzkumu.

Rámcem celého mého výzkumu je pak případová studie, což je jeden z možných přístupů ke kvalitativnímu výzkumu. Hendl (2005) uvádí, že případová studie slouží ke studiu jednoho nebo několika málo případů. Jde v ní o sebrání velkého množství dat a informací od jednoho nebo několika málo jedinců, zatímco ve statistickém výzkumu se shromažďuje omezené množství dat od mnoha jedinců. Předpokladem případové studie je, že „*důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům*“ (Hendl 2005:102).

## 5.2 Výzkumné metody

V rámci této případové studie jsem využil tři metody, které uplatňuje design služeb. Jedná se o Safari službou, Mapu kontaktních míst a Zákaznickou cestu službou. V rámci těchto metod jsem využil polo-strukturovaný rozhovor, analýzu dokumentů, informací na webu knihovny, vlastních poznámek a pozorování prostředí knihovny.

**Safari službou** provedl tým tří osob, z toho dvě osoby byli dobrovolníci a třetí byl autor této práce. Dobrovolníci byli důkladně seznámeni s touto metodou, s jejím průběhem, cílem a s metodami získávání dat. První dobrovolník (dále jen DA) byla žena v produktivním věku, druhým dobrovolníkem (dále jen DB) byla žena důchodového věku. Dobrovolníci byli vybráni metodou nenáhodného výběru (Hendl 2005). Tento



tým tří lidí vystupoval jako fiktivní designerský tým, který má za úkol zjistit stav poskytovaných služeb v knihovně z hlediska uživatele. Základní principy metody safari službou jsou již popsány výše, zopakují jen, že se jedná o kvalitativní a subjektivní metodu, díky které můžeme zažít to, co prožívají zákazníci (uživatelé) při interakci s naší službou. Základem této metody je, že designér prochází celou službou v utajení. Každý člen týmu proto navštívil knihovnu v jiném termínu, sám a vystupoval jako „běžný uživatel“.

Pro účely této případové studie jsem zkoumal službu **registrace nového čtenáře a výpůjční službu**. Úkol pro všechny účastníky safari službou byl registrovat se v knihovně Matěje Josefa Sychry a vypůjčit si libovolnou knihu v oddělení pro dospělé čtenáře. Průchod službou od začátku do konce (svoje pocity, emoce a zážitky) si každý účastník zaznamenával pomocí poznámek a fotografií. Důležité bylo zaznamenat své pocity již při získávání informací o knihovně (například na webových stránkách), dále pak při vstupu do objektu knihovny, a dále po celou dobu služby až po odchod z knihovny.

Poté jsem s oběma dobrovolníky provedl polo-strukturované rozhovory. Z prepisů těchto rozhovorů jsem získal informace k popsání služeb z jejich hlediska a srovnal je se svými zkušenostmi se službou, na základě vlastních pozorování, poznámek, fotografií a zážitků. Výstupem této metody je přehled pozitivních a negativních zážitků se zkoumanými službami.

**Mapa kontaktních míst** je nástroj, který nám pomůže identifikovat a zmapovat všechna reálná i virtuální místa, kde uživatel přichází do styku s knihovnou. Na těchto místech pak probíhá určitá interakce s uživatelem.

Sběr dat probíhal identifikováním kontaktních míst v knihovně za pomoci terénního pozorování a poznámkování. Také jsem využil vlastní fotografickou dokumentaci. Dále byla potřebná analýza informačních kanálů knihovny a také webové prezentace knihovny.

Po sepsání takto identifikovaných kontaktních míst jsem vytvořil mapu kontaktních míst. Výstupem této metody je jednoduchá vizualizace kontaktních míst v Knihovně Matěje Josefa Sychry, která byla dále využita v metodě zákaznickova cesta službou.

**Zákaznickova cesta službou** vznikla kombinací dat a informací z dvou předchozích metod. Hazdra a kolektiv (2013) doporučují tuto metodu kombinovat s mapou kontaktních míst, Stickdorn & Schneider (2011) doporučují kombinovat s personami. Tuto metodu jsem pojal jako syntézu metody safari službou a mapy kontaktních míst. Ze safari službou jsem použil data a informace získaná jak rozhovory s ostatními účastníky, tak z vlastních poznámek. Na základě mapy kontaktních míst jsem pak vytvořil vizualizaci průchodu službou pro oba dobrovolníky i pro sebe. Výstupem této metody jsou tři vizualizace zákaznickovy cesty službou, které jsem následně porovnal a dle nich popsal stav poskytovaných služeb v dané knihovně.

### 5.3 Plán provedení výzkumu

Výzkum jsem prováděl podle tohoto časového rozvrhu:

- Květen – červen 2013: nastudování literatury k dané problematice
- Červen – červenec 2013: plánování výzkumu
- Červenec 2013: provedení sběru dat, analýza dat, vyvození závěrů.

### 5.4 Interpretace poznatků a závěry

#### 5.4.1 Safari službou

Všichni tři účastníci metody safari službou (dále jen účastníci) začali kontakt se službou prostřednictvím internetových stránek Knihovny Matěje Josefa Sychry. Zjišťovali adresu knihovny, kontaktní informace a informace o službách (registrace nových uživatelů, výpůjční služby). Z odpovědí DA a DB lze vyvodit jistou nespokojenost s uspořádáním a s uživatelskou přívětivostí webových stránek knihovny: *„Začala jsem tím, že jsem se podívala na internet, kdy tam mají otevřeno. A ten internet mě teda prvně trochu vyděsil (...) Protože tam mají tři místa s odkazy po všech třech stranách. Obvykle jsem zvyklá se koukat doleva, doprava, nebo nahoru a tady mají využity všechna tři místa na záložky“* stěžuje si DA na nepřehlednost stránek. DB označuje stránky knihovny za „běžné“, *„po výtvarné stránce by mohly být zajímavější, ale po stránce informativní jsou v pořádku“*. Výtvarné zpracování má podle mého názoru velký vliv na přehlednost stránek. Z mých poznámek vyplývá, že web knihovny je *„lehce nepřehledný, přeplněný“*. DA ještě zmínila, že informace o registraci čtenářů jsou na stránkách pouze v PDF verzi knihovního řádu.

Dalším krokem, který účastníci učinili, bylo vyhledání publikace v on-line katalogu knihovny. Tento katalog byl z mého pohledu velkým protikladem k stránkám knihovny: *„jednoduchý, přehledný a funkční“*. Jedná se o katalog Portaro od firmy KP-SYS, který naplňuje myšlenky OPAC 2.0 (Online Public Access Catalogue 2.0). Umožňuje uživatelská hodnocení, tagování, fasetové třídění výsledků vyhledávání, jednořádkové vyhledávání a la Google. DA hodnotila katalog knihovny také velmi pozitivně: *„Katalog mě teda mile překvapil, protože tam mají jen jedno políčko pro vyplnění. Obvykle tam jich bývá víc a většinou si nevím vybrat, do kterýho to vyplnit. A navíc tam byly takové další věci, jako statistiky a oblíbený tituly, že se tam dá podívat, co si půjčujou ostatní, co tam hledají ostatní“*. Podle DB on-line katalog fungoval zcela bez problémů.

Nalezení budovy knihovny nebyl pro žádného účastníka problém. Bez předem zjištěné adresy a polohy budovy by to však problém být mohl. DB uvádí, že na náměstí (knihovna je v těsné blízkosti náměstí) nejsou žádné ukazatele nebo informace

o umístění knihovny. Nepříjemným překvapením pak pro všechny účastníky byla vývěsní tabule nad vchodem do knihovny:



Obrázek 1: Vývěsní štít knihovny, foto DA

*„Došla jsem ke knihovně, tam jsem se trošku pobavila, protože je na ní sice velká cedule knihovna a ještě je tam webové spojení, ale je to porostlé bujnou vegetací, takže to není zcela čitelné. Ale v knihovně měli letáčky, že budou opravovat hlavní vchod koncem srpna (...) takže možná i na tohleto dojde.“*

Orientace v budově byla bez problémů, orientační tabule byly jasné a srozumitelné. Umístění pultu s možností registrace a výpůjčních služeb je logické a přirozené, pult je přímo proti vstupu do oddělení pro dospělé čtenáře. *„Trošku nelogické mi přišlo, že mají informace jinde, než mají registraci, a to sice informace mají v čítárně“*, říká DB. A jako možné vysvětlení DB udává nedostatek místa v oddělení pro dospělé pro umístění informačního pracoviště.



Obrázek 2: Orientační tabule, foto DA

Interiér a prostředí oddělení pro dospělé hodnotily DA i DB jako nepříliš dobré. DA označila prostředí za „socialistické“ (ve smyslu zastaralé, strohé), DB vnímala interiér jako „neutrální (...) standard, kde člověka nic extra nezaujme“. Na mne působil interiér jako starý, nemoderní, bez znatelné snahy o alespoň kosmetické oživení či zlepšení. Podle mého názoru by bylo možné interiér alespoň oživit a zpříjemnit, za minimálních finančních nákladů.



Obrázek 3: Interiér knihovny, foto autor

Registrace probíhala u všech účastníků velmi rychle a bezproblémově. Pracovnice si vyžádala občanský průkaz a poprosila o vyplnění jednoduché přihlášky. Následně ihned vyhotovila průkazku čtenáře. DA obdržela průkazku a základní informace do 10 minut od příchodu do budovy knihovny.

Komunikace s pracovníci knihovny byla nejlepším zážitkem z celého průběhu služby pro všechny účastníky. Pracovnice knihovny se chovaly velmi profesionálně, byly ochotné a vše vysvětlovaly bez předchozích dotazů. DB popisuje pracovnice jako „*milé a ochotné*“, DA jako „*vstřícné, usměvavé a příjemné*“ a dodává, že takový přístup pracovníků by uvítala i v jiných knihovnách.

S hledáním samotných knih měl každý účastník jiné zážitky. Ty se odvíjely od nepřítomnosti požadované knihy na regálu, od samostatnosti při hledání knih nebo například od funkčnosti on-line katalogu. Například kniha, která měla být v tomto oddělení k dispozici (na základě informací v katalogu), byla ve skutečnosti pouze na pobočce knihovny v jiné části města. Jedna z pracovníků knihovny ale vysvětlila, že katalog Portaro je v knihovně v provozu jen krátký čas a chyby se postupně odstraňují. Všichni účastníci se však shodují, že všechny drobné problémy byly rychle a ochotně vyřešeny pomocí či radou pracovníků knihovny.

Jedním z dílčích cílů jsou možná doporučení na zlepšení služeb. Kromě již výše zmíněných nedostatků zde uvedu ještě několik obecných připomínek. DA uvádí:

„Mohli by mi nabídnout prvně hledání toho, co si chci půjčit, než se zaregistruju. Protože kdybych věděla, že tam tu knížku nemají, tak se ani neregistruju (...) Když ví, že jim nefunguje (katalog), tak by mi to prvně mohli nabídnout, zeptat se, o co bych měla zájem.“ Podle mých poznatků by bylo vhodné, aby knihovna více dbala na sebe-prezentaci a na prostředí knihovny – instalovat poutače do blízkého okolí knihovny, obnovit a zviditelnit vývěsní štít knihovny (na tom se snad něco změní v průběhu plánované rekonstrukce hlavního vchodu), sjednotit grafickou prezentaci (webové stránky, reklamní letáky, orientační systém), zpříjemnit a oživit interiér knihovny.

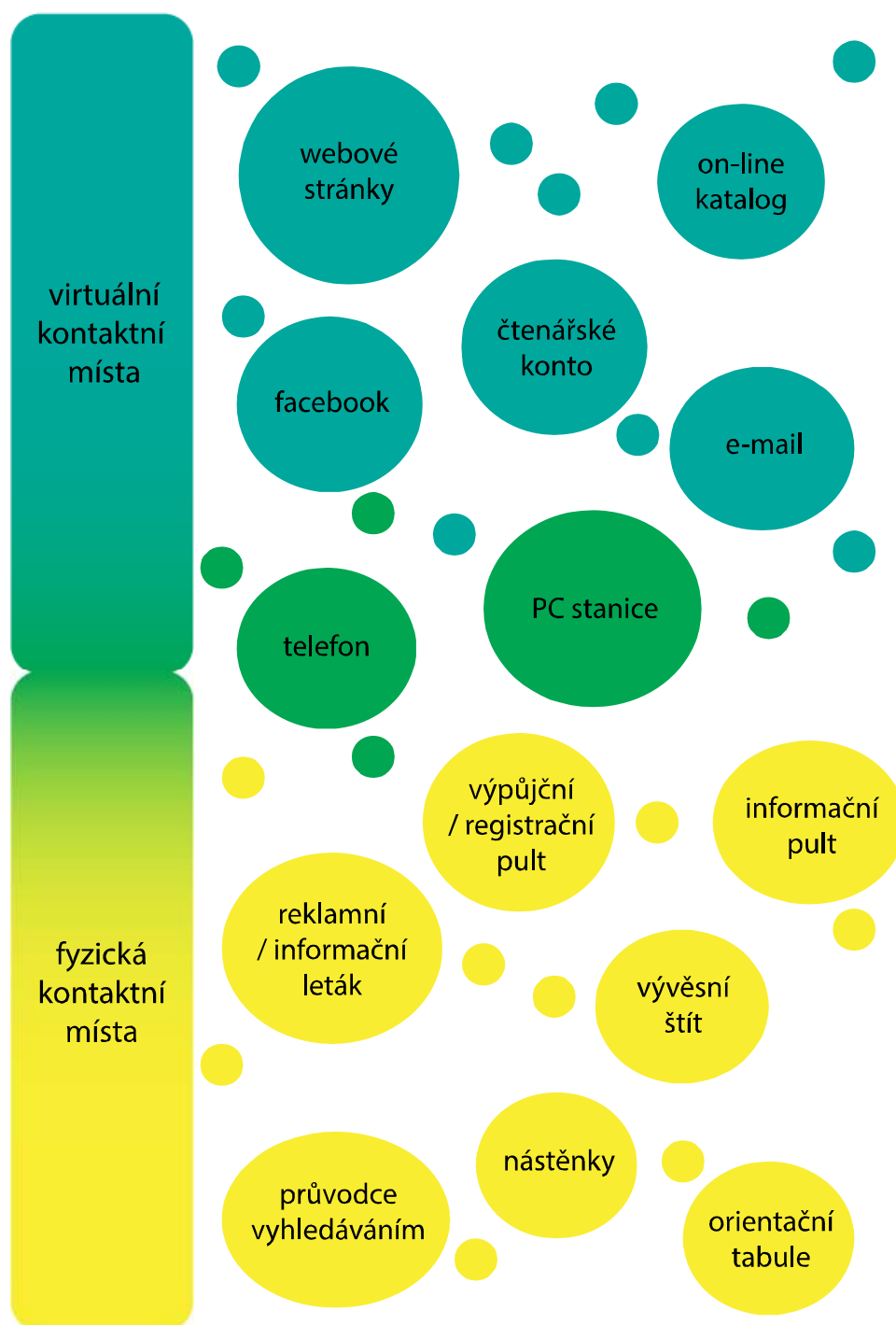
#### 5.4.2 Mapa kontaktních míst

V Knihovně Matěje Josefa Sychry jsem identifikoval celkem 14 kontaktních míst. Některá z nich jsou však pouze obecným označením, objevují se totiž v knihovně na více místech. Ze soupisu kontaktních míst jsem vytvořil výše představenou vizualizaci. Pro účely této vizualizace jsem rozdělil kontaktní místa na fyzická a digitální. Mezi jednoznačně virtuální kontaktní místa tak patří například webové stránky nebo čtenářské konto, mezi fyzická pak řadím například výpůjční/registrační pult a orientační tabule. Jsou však i kontaktní místa, která se nadají zařadit k jednomu typu, jsou na pomezí mezi virtuálními a fyzickými kontaktními místy. Je to například PC stanice, která sice je fyzická, uživatel se jí může dotknout, ale se službou se setkává ve virtuálním prostředí.

Níže zobrazená mapa kontaktních míst představuje soubor všech míst, kde se zákazník nějakým způsobem setkává a komunikuje s knihovnou a jejími službami. Tato mapa může sloužit k sjednocení uživatelské zkušenosti se „značkou“, tedy s knihovnou. A to jak vizuální, tak funkční.

Prostřednictvím mapy kontaktních míst knihovna také může zkoumat rozdíly ve vnímání těchto míst. Některá jsou totiž považována za důležitá ze strany knihovny, uživatelé však mohou mít jiné priority. V tomto případě by byl třeba další výzkum, samozřejmě už se zapojením knihovny a také většího počtu uživatelů.

## Mapa kontaktních míst



Obrázek 4: Mapa kontaktních míst

### 5.4.3 Zákaznickova cesta službou

Zákaznickovou cestu službou jsem vytvořil na základě mapy kontaktních míst a výstupů metody safari službou. Pro každého účastníka safari službou jsem zhotovil jednu vizualizaci, a to kvůli větší přehlednosti a srozumitelnosti. Vizualizace vznikly na základě výstupů ze safari službou. Každý účastník postupoval službou jinak, každý se

tedy setkal s jiným souborem kontaktních míst. Vizualizace tak zachycují průchod službou v čase, každý bod označuje setkání s kontaktním místem. Tato kontaktní místa každý účastník ohodnotil, podle míry spokojenosti s místem (jasné informace, srozumitelnost, uživatelská jednoduchost, celkový dojem). Všechny tři vizualizace jsou k nahlédnutí v příloze (příloha č. 1 – 3).

#### **Z analýzy výstupů lze vyvodit tyto závěry:**

- Při výpůjčních a registračních službách knihovna s uživatelem komunikuje na velkém množství kontaktních míst (dle tohoto výzkumu na 7 – 10 místech).
- Hodnocení kontaktních míst se v průběhu služby mění. Například prvotní dobrá zkušenost s katalogem se může zhoršit kvůli špatné zkušenosti (nefunkčnost, chyby) při dalším vyhledávání.
- Osobní komunikace s pracovníci knihovny (tzn. informační pult, výpůjční a registrační pult) je hodnocena nejlépe ze všech interakcí účastníků se službou.
- Celková spokojenost účastníků s průběhem služby je vysoká, především díky pracovníkům knihovny.

#### **5.4.4 Stav služeb v knihovně a návrhy na vylepšení**

Ze všech zjištěných poznatků vyplývá, že registrační a výpůjční služby knihovny jsou z hlediska uživatelů na dobré úrovni. V průběhu služby se ale vyskytuje i několik nedostatků. Nejvíce oceňovaným prvkem těchto služeb jsou pracovníci knihovny na výpůjčním a registračním pultu. Ochota, vstřícnost a příjemné vystupování pracovníků dokáží znovu doplnit uživatelův „pohár dobré vůle“ v případě, že předtím v průběhu služby narazil na nějaké nedostatky. Jediný návrh na zlepšení v tomto případě tak vidím v tom, že by se to pracovníci (případně pracovníci) knihovny měly dozvědět. Když dostanou dobrou zpětnou vazbu, vydrží jim jejich přístup k uživatelům delší dobu.

Mezi hlavní nedostatky této služby řadím především vlastní propagaci knihovny, kde je třeba zapracovat na sjednocení prezentace knihovny (vývěsní štít, reklamní leták, ukazatele v okolí knihovny). Prezentace souvisí ale také s interiérem a prostředím knihovny. Zde navrhuji zamyslet se alespoň nad jednoduchým (v případě nedostatku finančních zdrojů) oživením interiéru, a to především ve spolupráci s uživateli. Je možné udělat besedu či workshop na toto téma, zjistit názory uživatelů a s jejich pomocí dospět k oboustranně uspokojivému řešení.

Knihovna by se také měla zaměřit na vylepšení svých webových stránek. Měla by zjednodušit a zpřehlednit domovskou stránku, snažit se o uživatelskou přívětivost. S tím souvisí i obsahová struktura stránek. Jediná informace o registraci uživatelů, a to cena registrace, byla k nalezení pouze v PDF verzi knihovního řádu.



## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá službami ve veřejných knihovnách z pohledu uživatele, představením oboru design služeb a metod a nástrojů, které využívá. Praktická část se věnuje analýze služeb z hlediska uživatele v Knihovně Matěje Josefa Sychry ve Žďáru nad Sázavou pomocí metod a nástrojů designu služeb.

Práce začíná přehledem několika různých definic služeb. Ty jsou doplněny dělením služeb a jejich charakteristikou. Poté je představen systém knihoven v České republice a úloha veřejných knihoven.

Další kapitola se zabývá designem služeb. Popisuje vývoj tohoto oboru, spojitosti s marketingem služeb a zejména základní myšlenky, principy a postupy tohoto oboru. V následující kapitole jsou prezentovány nástroje a metody designu služeb, které jsou dle mne vhodné k použití v knihovnách. Knihovny se jejich prostřednictvím mohou dovědět mnoho nového o službách, které poskytují.

Poté následuje praktická část práce, což je případová studie s názvem Analýza služeb veřejné knihovny z hlediska uživatele pomocí aplikace vybraných nástrojů designu služeb. V rámci případové studie jsou analyzovány registrační a výpůjční služby v Knihovně Matěje Josefa Sychry. Služby byly analyzovány metodami safari službou, mapa kontaktních míst a zákaznickova cesta službou.

Zkoumané služby jsou vyhodnoceny a jsou uvedeny jejich pozitivní i negativní aspekty. Největším pozitivem těchto služeb jsou zaměstnanci knihovny, kteří jsou k uživatelům nadprůměrně vstřícní, ochotní a vyvažují tak nedostatky služeb. Mezi navržená zlepšení služeb patří zejména vylepšení propagace knihovny, práce na oživení a zpříjemnění interiéru knihovny. Webové stránky by měly být zrekonstruovány s důrazem na jednoduchost, přehlednost a uživatelský komfort.

Tato práce může posloužit všem veřejným knihovnám, které se snaží o poskytování služeb na nejvyšší úrovni. Principy designu služeb jsou aplikovatelné nejen v soukromém sektoru, ale i ve veřejném. Knihovny se s principy designového myšlení mohou prostřednictvím této práce seznámit a mohou je začít využívat k prospěchu nejen svých uživatelů.

## 7 Seznam použitých zdrojů

*Benchmarking v knihovnách*, 2012. In: Výzkumy.knihovna.cz [online].[cit. 2013-07-14]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/benchmarking-v-knihovnach>.

*Definition of design*, [2005]. INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. In: *International Council of Societies of Industrial Design* [online].[cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://www.icsid.org/about/about/articles33.htm>.

GILL, Philip, 2002. *Služby veřejných knihoven: směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*. Praha: Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky.[cit. 2013-06-29]. ISBN 80-85851-14-8.

HAZDRA, Adam, JIŘINOVÁ, Kateřina, KYPUS, Lukáš, HARAZÍNOVÁ, Veronika a LUNGA, Vojtěch, 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

*History*, [2005]. In: *International Council of Societies of Industrial Design* [online].[cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.icsid.org/about/about/articles33.htm>.

KATZAN, Harry, 2011. Essentials Of Service Design. In: *Journal of Service Science* [online]. Vol. 2, s. 43-60. [cit. 2013-06-15]. ISSN 1941-4730. Dostupné z: <http://journals.cluteonline.com/index.php/JSS/article/view/6644>.

KIMBELL, Lucy, 2011. Marketing: connecting with people, creating value. In: STICKDORN, Marc, SCHNEIDER, Jacob. *This is Service Design Thinking*. Chichester: John Wiley [distributor], s. 46-51. ISBN 978-111-8156-308.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KRUG, Steve, 2006. *Web design: nenutíte uživatele přemýšlet!*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 167 s. ISBN 80-251-1291-8.

MAGER, Birgit, 2009. *Service Design as an emerging field*. In: Designing Services with Innovative Methods (Miettinen, Koivisto (eds.)). ISBN: 978-952-5018-42-4.

MAGER, Birgit, 2006. *10 Service Design Basic Cards*. Köln: Köln International School of Design. ISBN 3-9808573-7-9.

*MK 59158/2011*, 2011. Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. Praha, 2011.

MORITZ, Stefan, 2005. *Service Design: Practical Access to an Envolving Field*. London, 2005. 245 s. Dostupné z: [http://stefan-moritz.com/welcome/Service\\_Design.html](http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design.html).

*O projektu*, [2012]. In: *Mystery shopping v knihovnách* [online]. [cit. 2013-07-15]. Dostupné z: <http://mys3.cz/o-projektu/>.

PETRŽELOVÁ, Jana, 2007. *Encyklopedie ekonomických a právních pojmů pro školy i veřejnost*. Praha: Linde, 2007, 287 s. ISBN 978-80-7201-643-3.

PILLEROVÁ, Vladana, 2013. *Přehled vybraných ukazatelů některých sítí knihoven v ČR od roku 1993*. In: *Informace pro knihovny* [online]. [cit. 2013-07-15]. Dostupné z: [http://knihovnam.nkp.cz/sekceno.php3?page=05\\_St/Statistika2.htm](http://knihovnam.nkp.cz/sekceno.php3?page=05_St/Statistika2.htm).

RICHTER, Vít, 2013a. *Benchmarking knihoven: Jak porovnávat výkony knihoven*. In: *Knížnica* [online]. Roč. 14, č. 3. [cit. 2013-07-14]. Dostupné z: [http://www.snk.sk/swift\\_data/source/casopis\\_kniznica/2013/marec/03.pdf](http://www.snk.sk/swift_data/source/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf).

RICHTER, Vít, 2013b. *Knihovny spolupracující na projektu benchmarkingu knihoven*. In: *Informace pro knihovny* [online]. 2013 [cit. 2013-07-14]. Dostupné z: [http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=02\\_Odb/Benchmarking\\_spolu.htm](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=02_Odb/Benchmarking_spolu.htm).

*Services Marketing - Definition and its Importance*, c2012. In: *Managementstudyguide.com* [online]. [cit. 2013-07-03]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/services-marketing.htm>.

STICKDORN, Marc, SCHNEIDER, Jacob, 2011. *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Chichester: John Wiley [distributor]. 373 s. ISBN 978-111-8156-308.

STÖCKLOVÁ, Anna, 2012. *Knihovnické procesy: Prozatimní studijní texty*.

*Systém knihoven v ČR, c 2008-2013*. In: Knihovny.cz [online]. [cit. 2013-07-13].  
Dostupné z: <http://archiv.knihovny.cz/co-to-je-knihovna/system-knihoven-v-cr>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VODIČKOVÁ, Hana, 2009. Nástin druhové klasifikace knihovnicko-informačních služeb. In: *Knihovna plus* [online]. Č. 2. [cit. 2013-07-03]. ISSN 1801-5948. Dostupný z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus92/vodic.htm>.

*Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon)*, 2001 In: Sbírka zákonů. 2001, 257/2001. [cit. 2013-07-21]. Dostupný z: <http://1url.cz/JHgV>.

## **8 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Vývěsní štít knihovny, foto DA .....	35
Obrázek 2: Orientační tabule, foto DA .....	36
Obrázek 3: Interiér knihovny, foto autor .....	37
Obrázek 4: Mapa kontaktních míst .....	39

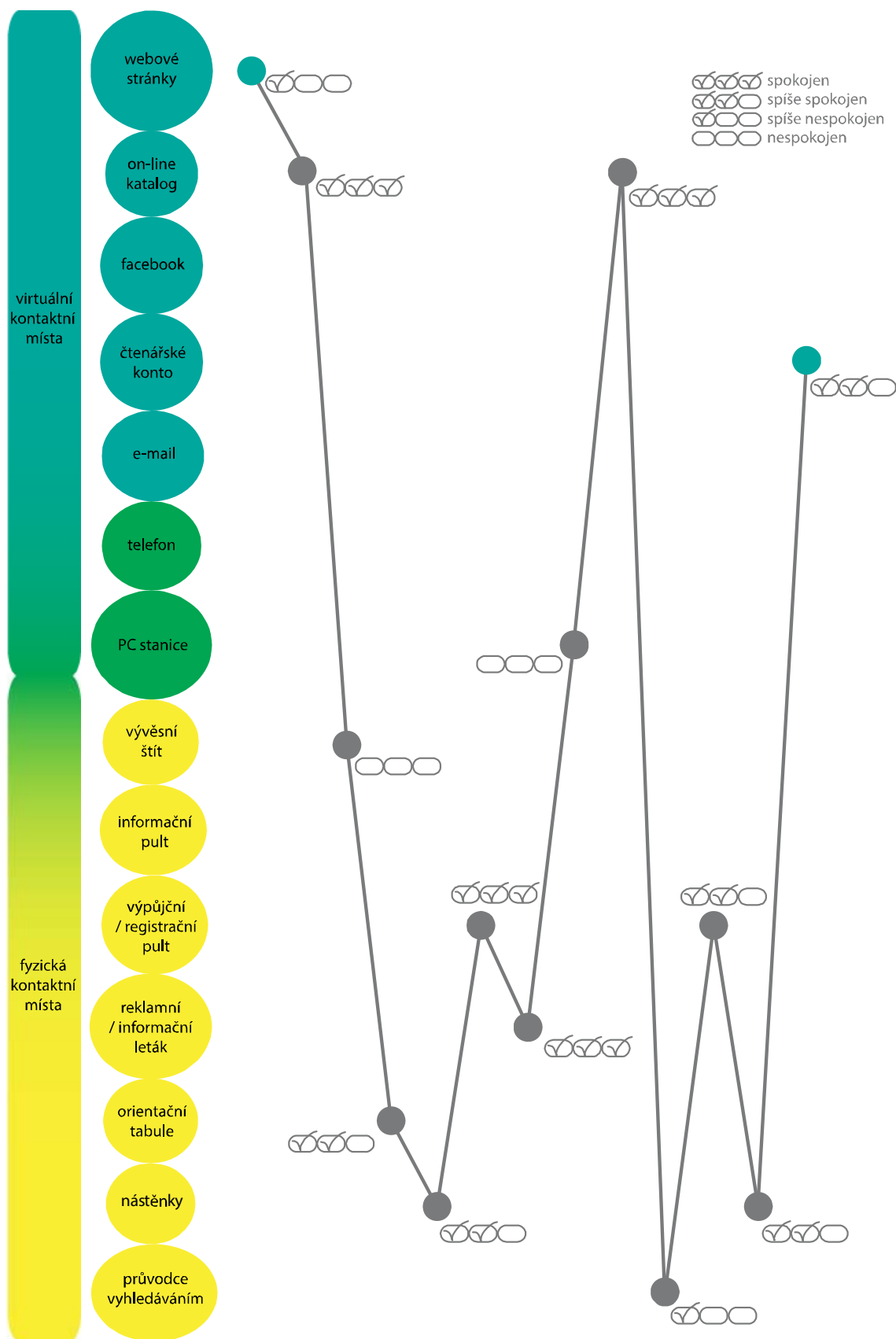
## **9 Seznam příloh**

Příloha 1: Zákazníková cesta službou – dobrovolník A

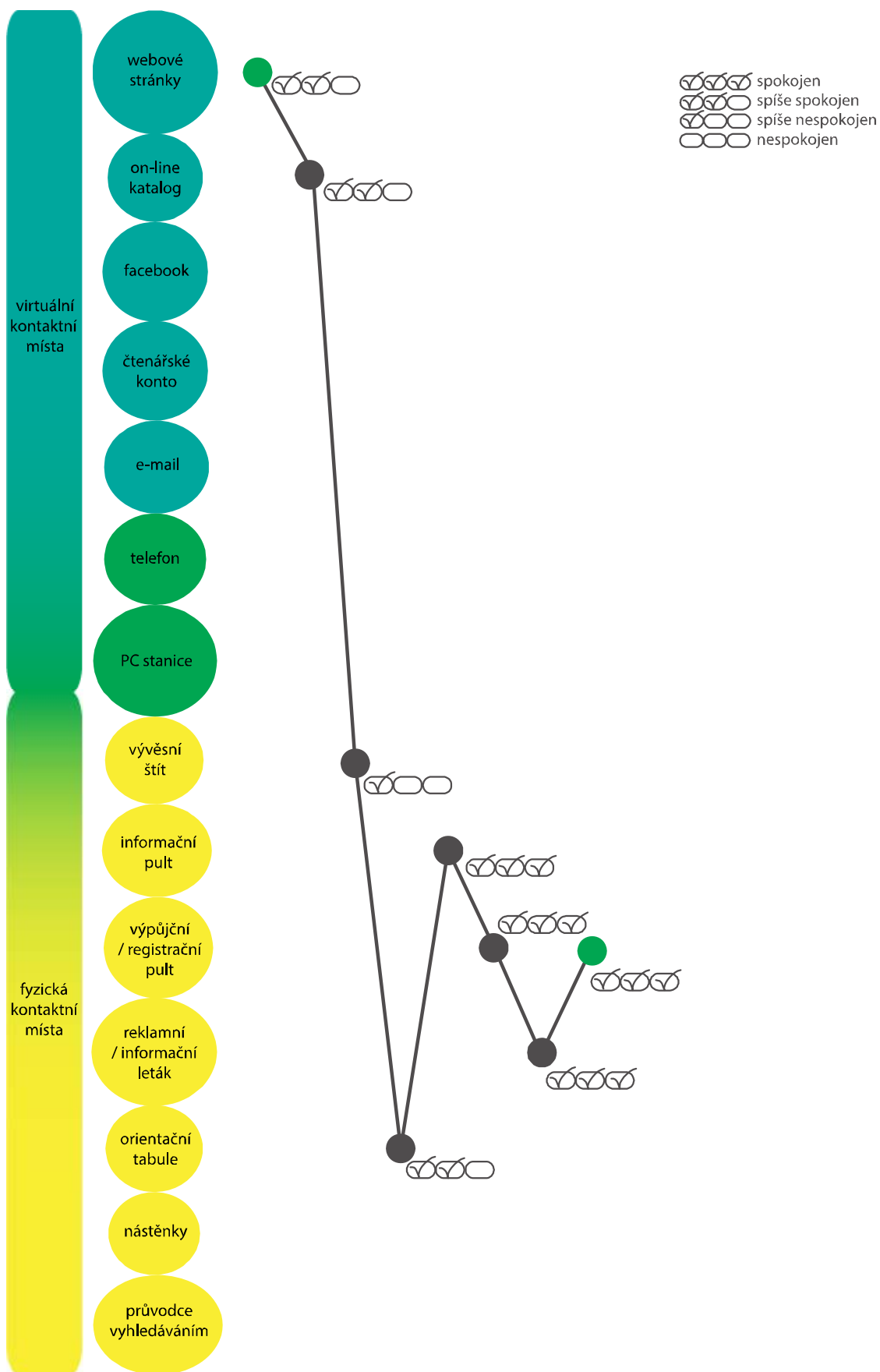
Příloha 2: Zákazníková cesta službou – dobrovolník B

Příloha 3: Zákazníková cesta službou – autor práce

## Příloha 1: Zákaznickova cesta službou – dobrovolník A



## Příloha 2: Zákazníková cesta službou – dobrovolník B





### Příloha 3: Zákazníková cesta službou – autor práce

