

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Design Thinking: Rozvoj služeb pro e-commerce

Diplomová práce

Bc. Zdeněk SIMEK

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, PhD. et PhD.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Zdeněk Simek**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Design Thinking: Rozvoj služeb pro e-commerce**

Cíl: Cílem práce je pomocí aplikace metodického přístupu Design Thinking rozvinout konkrétní inovativní podnikatelskou myšlenku pro rozvoj služeb e-commerce.

Rámcový obsah:

1. Design Thinking – metodika, přístupy, využití, zásady
2. E-commerce v ČR – analýza stavu se zvláštním zaměřením na platební metody a způsoby doručení
3. Aplikace jednotlivých fází Design Thinking pro rozvoj konkrétní myšlenky či záměru, vč. představení záměru a závěrečného vyhodnocení

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. MOOTEE, I. *Design thinking for strategic innovation: what they can't teach you at business or design school*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. 224 s. ISBN 978-1-118-62012-0.
2. OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výze*. Brno: BizBooks, 2012. 272 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
3. BESSANT, J R. – TIDD, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2015. 524 s. ISBN 978-1-118-99309-5.
4. BRENNER, Walter; UEBERNICKEL, Falk. *Design thinking for innovation*. Springer, 2016. 219 s. ISBN 978-3-319-26098-3.
5. RAZZOUK, Rim; SHUTE, Valerie. What is design thinking and why is it important?. *Review of Educational Research*, 2012, 82.3: 330-348.

Datum zadání diplomové práce: leden 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

Bc. Zdeněk Simek

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.


Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 31.12.2021



Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	8
1 Design Thinking	10
1.1 Pojem Design Thinking	10
1.2 Design Thinking ve čtyřech fázích – Liedtka a Ogilvie.....	16
1.3 Stanford d.School Design Thinking.....	20
1.4 Metoda IDEO.org	25
1.5 Metoda dvojitého diamantu – 4 D’s.....	28
1.6 Metoda Design Sprint – Design Thinking ve společnosti GOOGLE	31
1.7 Srovnání designových procesů založených na metodickém přístupu Design Thinking	38
1.8 Nový model procesu Design Thinking	40
2 Snížení rizika v prostředí e-commerce na trhu Customer-to-customer	43
2.1 Problematika e-commerce na trhu Customer-to-customer	43
2.2 Platební metody e-commerce na trhu Customer-to-customer	45
2.3 Specifika trhu Customer-to-customer a prostředí e-commerce v České republice	47
2.4 Aplikace Nového modelu procesu Design Thinking na trh Customer-to- customer v prostředí e-commerce	49
3 Testování návrhu ke snížení rizika v prostředí e-commerce na trhu Customer- to-customer	58
3.1 Vymezení cíle výzkumu	58
3.2 Formulace výzkumných otázek.....	59
3.3 Metodika výzkumu	59
3.4 Sběr dat	61
3.5 Vyhodnocení dotazníku	61
3.6 Interpretace výsledků.....	71
3.7 Vlastní návrhy a doporučení	75
Závěr	78
Seznam literatury	82
Seznam obrázků	85

Seznam tabulek.....	86
Seznam příloh	87

Seznam použitých zkratek a symbolů

C2C Customer-to-customer trh

B2C Business-to-customer trh

Úvod

Procento zboží a služeb, které jsou nabízeny a prodávány prostřednictvím internetu a dalších elektronických prostředků se dlouhodobě neustále zvyšuje. Vývoj pandemie COVID-19 v roce 2020 jenom napomohl ke skokovému navýšení podílu e-commerce na celkovém maloobchodním obratu. Vedle prodejců působících na trhu B2C lze v prostředí e-commerce identifikovat také platformy umožňující střet poptávky a nabídky mezi dvěma spotřebiteli – vytváří v prostředí e-commerce trh C2C. I tyto platformy byly pozitivně ovlivněny pandemií COVID-19 v roce 2020. Rozšiřování tohoto trhu bude v budoucnu pozitivně napomáhat také stále se zvyšující poptávka po recyklovaných produktech nebo produktech tzv. z druhé ruky vzhledem k neustále se zvyšujícímu zájmu spotřebitelů o udržitelnost.

Trh C2C v prostředí e-commerce je ovšem značně rizikový hlavně z hlediska neexistující důvěry mezi dvěma spotřebiteli při jedinečné transakci. Hlavními problémy, se kterými se lze setkat na trhu C2C jsou především omezení spolehlivosti informací, neexistující důvěryhodnost mezi subjekty prodávajícího a kupujícího a zajištění bezpečnosti při obchodování a transakcích. Na trhu C2C v prostředí e-commerce existují zavedené platební metody, které poskytují různou míru zajištění rizika. Navržení způsobu interakce v rámci obchodních transakcí na platformách e-commerce na trhu C2C, tak aby byla eliminována rizika oklamání a okradení jedné či druhé strany účastníci se transakce je hlavním motivem této práce.

Diplomová práce je rozdělena do celkem 3 částí, přičemž první dvě kapitoly tvoří teoretický základ pro výzkum, který je podrobně popsán ve třetí kapitole. Cílem práce je pomocí aplikace metodického přístupu Design Thinking rozvinout konkrétní inovativní podnikatelskou myšlenku pro rozvoj služeb e-commerce. Problémem, na který je konkrétní inovativní podnikatelská myšlenka navázána, je výše zmíněná eliminace rizik plynoucích z nedůvěry mezi stranami účastníci se transakce v prostředí e-commerce na trhu C2C.

V rámci první kapitoly se autor detailně zaměřuje na pojem Design Thinking a jednotlivé nejznámější modely založené na tomto metodickém přístupu. Všechny detailně popsané modely jsou následně porovnány na základě konkrétních stanovených kritérií. Vzhledem k charakteru prostředí e-commerce a trhu C2C je na

základě provedené analýzy jednotlivých modelů založených na metodickém přístupu Design Thinking navržen vlastní tzv. *Nový model procesu Design Thinking*, který je také detailně popsán.

Druhá kapitola blíže přibližuje problematiku e-commerce na trhu C2C potřebnou k dalšímu vývoji práce a zaměřuje se především na specifika trhu a prostředí v České republice. V další části kapitoly je navržený *Nový model procesu Design Thinking* aplikovaný na konkrétní problém související s již zmíněnou absencí důvěry mezi stranami účastníci se transakce v prostředí e-commerce na trhu C2C. Výstupem této druhé kapitoly je navržené řešení, které hodlá autor práce otestovat a zjistit, zda skutečně řeší výše uvedený problém.

Třetí kapitola je již výzkumnou částí a v rámci *Nového modelu procesu Design Thinking* volně přechází do fáze zkoumání a testování. Základní částí této kapitoly je exekuce kvantitativního výzkumu formou dotazníku, následně jeho vyhodnocení a zodpovězení předem definovaných hypotéz na základě jednotlivých výzkumných otázek. V závěr kapitoly jsou výsledná data interpretována v souvislosti s danou problematikou a jsou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení pro využití v praxi nebo realizaci dalšího výzkumu.

1 Design Thinking

Cílem této kapitoly je teoreticky popsat a vymezit pojem Design Thinking. Dále bude v této kapitole uvedena historie a vývoj tohoto pojmu. Následně budou popsány jednotlivé přístupy k procesu Design Thinking a tyto přístupy budou také představeny detailněji z metodologické stránky. Pojem Design Thinking a následně i různé metodologické přístupy budou rozebrány v míře a rozsahu, v jaké lze využít pro další potřeby práce (využití v projektech e-commerce) včetně konkrétního modelu, který byl vyvinut ve společnosti Google Ventures a který je aplikován při každodenních pracích na projektech ve firmách po celém světě. Na závěr kapitoly, autor na základě syntézy již popsaného a uvedeného navrhne vlastní přístup na základě myšlenky Design Thinking pro další potřeby práce (využití v e-commerce).

1.1 Pojem Design Thinking

Chceme-li definovat pojem Design Thinking, je třeba začít s definicí pojmu design. Herbert A. Simon ve své knize *The Science of the Artificial* na str. 111 (1969) definuje obecně design jako *návrh postupu změny stávajících podmínek do podmínek preferovaných*. Design Thinking je pak proces, při kterém je využíváno vnímání (citlivost) a metodologických postupů, které umožňují designerům vytvářet nové myšlenky, alternativy a možnosti výběru, které uspokojí stakeholdery.¹

Jeanne Liedtka (2021) definuje pojem Design Thinking jako *přístup k řešení problémů s unikátními parametry jako je například orientace na člověka, naše možnosti, zaměření na možnost volby, a je opakující se*. V úvodu procesu se pracuje s nastavením, že cokoliv je možné. V tomto okamžiku jsou generovány nápady a myšlenky. Zároveň je kladen důraz na generování několika různých myšlenek tak, aby se designová skupina neupnula pouze k jednomu nápadu. Jedná se o vytvoření a správu jakéhosi portfolia myšlenek a nápadů (Jeanne Liedtka, 2021).

Dam a Siang (2020) vnímají pojem Design Thinking jako *opakující se proces, při kterém se snažíme porozumět uživateli, rozporovat prvotní předpoklady a předefinovat problémy ve snaze najít alternativní strategie a řešení, která nemusí být s naší počáteční úrovní porozumění okamžitě zřejmá*. Zároveň vnímají Design

¹ Stakeholder je pojem, který lze přeložit (v managementu a marketingu) jako „zainteresovaná strana“ nebo „zúčastněnec“.

Thinking jako přístup k řešení problémů na základě generování vlastních nápadů a myšlenek, které jsou utvářeny jasně danou metodologickou strukturou. Základní výhoda přístupu Design Thinking hlavně v zaměření na člověka – snaha detailně porozumět potřebám lidí. Skrze pozorování a hluboký empatický přístup s uživatelem řešení je tento proces možné uplatnit i tam, kde jsou problémy nedefinované a jeho detaily neznámé. Zároveň, díky tomu, že při tomto přístupu jsou využívány metody jako prototypování a experimentování a není tak ponechán prostor nákladným prostojům, je tento přístup efektivnější než ostatní přístupy.

Brown (2008) popisuje Design Thinking na str. 2 jako *disciplínu, která využívá designérovu vnímavost a metody, tak aby byli schopni identifikovat lidské potřeby s dostupnými technologiemi a obchodními strategiemi, které následně generují hodnotu pro zákazníka a tržní příležitosti*. Další požadavky na vlastnosti designéra lze nalézt v článku *What Is Design Thinking and Why Is It Important?* od Razzouk a Schute (2012). Brown (2008) dále popisuje, že takovýto jedinečný přístup má v dnešním byznysovém světě obzvlášť význam ze dvou základních důvodů:

1. Dnešní byznysové prostředí lze charakterizovat jako prostor, ve kterém jsou myšlenky a nápady velmi snadno okopírovatelné a využitelné konkurencí.
2. V dnešním byznysovém prostředí mnoho leaderů a vedoucích společností identifikují inovace a vývoj jako základní způsob, kterým se lze diferenciovat a získat konkurenční výhodu.

Brown (2008) dodává a navrhuje, aby ve společnostech byl proces Design Thinking inkorporován do většiny činností a zaměstnaneckých úrovní (top, střední, liniový management, zaměstnanci).

Mootee (2013) na str. doplňuje, že Design Thinking je to, co nám pomáhá ocenit a zorientovat se v komplexním systému, ve kterém žijeme. V systému, který propojuje lidi, místa, věci, události a myšlenky. Vedle tohoto přiblížení také uvádí, že ačkoliv lidé se většinou snaží predikovat budoucnost na základě minulých nebo současných skutečností, Design Thinking funguje tak, že formuje budoucnost na základě budoucích příležitostí.

Neexistuje jediná definice pojmu Design Thinking, která by shrnula všechny jeho významy. Design Thinking může být definovaný jako přístup k řešení problémů a návrhů inovativních řešení, kdy je využívána lidská činnost a hlavní zaměření při

těchto činnostech je na člověka a jeho potřeby – člověk je staven do středu pozornosti. Zároveň ale tento pojem vyjadřuje opakující se designový proces, který se tímto přístupem (člověk je staven do středu pozornosti) řídí a při kterém je využíváno jasně definovaných metod a postupů. Přístup Design Thinking představuje potenciál, který může přinést i zásadní konkurenční výhody a jako takový by měl být součástí činností společností.

Při rozboru různých definic pojmu Design Thinking se pracuje s termíny *orientace/pozornost na člověka*. Vzhledem k tomu, že se jedná o stěžejní myšlenku celého přístupu Design Thinking, bude tento termín níže detailněji představen. V literatuře se můžeme setkat také s výrazy *user centered design*² a *customer/consumer centered design*³. Po potřeby této práce budeme dále brát tyto pojmy jako totožné a referovat pouze jako *human centered design*.

Human Centered Design

Human centered design (HCD) je proces, při kterém dochází k přetváření produktu nebo služby tak, že hlavní důraz je kladen na potřeby lidí, kteří tento produkt nebo službu používají. Hlavní náplní práce designéra z pohledu *human centered design* je odkrývání těchto potřeb, aspektů chování a tzv. bolestivých bodů⁴ uživatele (i budoucího) produktu nebo služby pomocí výzkumu a navrhovat řešení, která tyto potřeby naplňují a jsou navržena podle aspektů chování uživatelů produktu nebo služby tak, aby zamezila tzv. bolestivým bodům (Outwitly, 2020).

Historie a vývoj pojmu Design Thinking

Za průkopníka a otce tohoto přístupu je považován, jak již bylo uvedeno výše, *Herbert A. Simon*, který ve své publikaci *The Science of the Artificial* z roku 1969 nastínil metodiku kognitivních procesů, kterou lze považovat za základ dnešního přístupu Design Thinking. Následně na toto dílo navázal Robert McKim v roce 1973

² User centered design – designový přístup založený na orientaci na uživatele produktu v oblasti IT – tedy nejčastěji hardware a software.

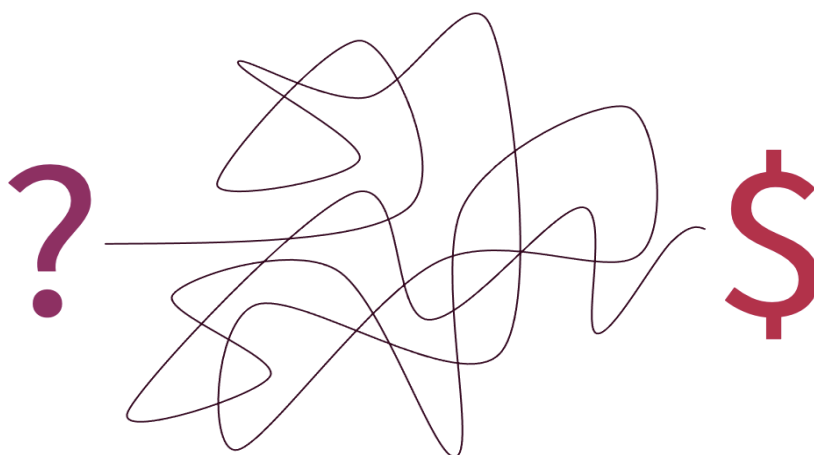
³ Customer/consumer centered design – designový přístup založený na orientaci na zákazníka konkrétního produktu, služby nebo značky – ten může mít jisté návyky a zvyklosti, které je nutno uvažovat.

⁴ Pozn. přeloženo z anglického „pain-points“ – specifický problém, který zažívají zákazníci nějakého produktu nebo služby.

svojí publikací *Experiences in Visual Thinking*. Tato kniha se zaměřovala na techniky a způsoby, jak využívat a vylepšovat postupy aktivního vnímání a jak lze tyto techniky a způsoby využít ke změně našeho myšlení (Cohen, 2014). Zároveň v té době v průběhu 60. – 70. let byl do centra inovačních myšlenek staven uživatel – člověk (Hübner, 1986). Současně si společnosti začaly všimnout toho, že kvalitní designové zpracování se stále více stává významnou konkurenční výhodou (Bessant, Tidd, 2015). Všechny tyto aktivity vyústily v 80. letech, kdy Rolf Faste, který v té době působil na Stanfordské univerzitě rozpracoval a navázal na práci McKima a definoval a popularizoval koncept Design Thinking jako metodu cílené kreativní aktivity. Dnes jsou tyto aktivity zaštitěny pod Hasso Plattner Institute of Design – Stanford d.School of Design Thinking (Cohen, 2014). Významným propagátorem metodiky přístupu Design Thinking lze považovat společnost IDEO. Tato společnost byla založena v roce 1991 Davide Kelleyem, Billem Moggridgem a Mikem Nuttalem, kteří spojili své existující designové společnosti a nově vzniklou společnost nazvali IDEO (IDEO.org, 2021).

Proces designování

Na začátku procesu existuje otázka a chaos. Tim Brennan z Apple's Creative Service Group vyjádřil prostředí a proces designování jako „smotaninu“. Tím je míněno, že proces designování a hledání řešení není nikdy přímočarý a jednosměrný. Designéři se musí ale často ubírat různými směry, tak aby dosáhli cíle – návrhu řešení (Liedtka a Ogilvie, 2011). Na Obrázku 1 graficky znázorněno.



Zdroj: (Liedtka a Ogilvie, 2011, s. 16)

Obr. 1 Zobrazení procesu designování podle Tima Brennana

K procesu designování lze využít nejrůznějších přístupů, které jsou zaměřeny na člověka – Design Thinking. Tyto přístupy jsou na první pohled velmi podobné, nicméně při detailnějším zkoumání lze identifikovat rozdíly. Základní přístupy jsou okrajově představeny níže – všem přístupům se autor věnuje detailněji v kapitole 1.2 až 1.6 – tím bude možné identifikovat rozdíly mezi nimi a následně navrhnout vlastní přístup vhodný k využití v prostředí e-commerce. Nutno také zmínit, že se jedná skutečně o základní výčet designových procesů založených na metodickém přístupu Design Thinking. Nicméně, tento přístup lze aplikovat také v kombinaci s dalšími designovými přístupy – příkladem může být například tzv. *Business Model Canvas*, v rámci kterého lze také využít aspekty metodického přístupu Design Thinking. Více v knize *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev* od Alexandra Osterwaldera z roku 2013.

DESIGN THINKING VE ČTYŘECH FÁZÍCH

Liedtka a Ogilvie (2011) transformují „smotaninu“ designového procesu do uspořádaného procesu, který sestává ze čtyř fází. Tyto fáze jsou pojmenovány otázkami, na které každá z těchto fází odpovídá. Těmito otázkami jsou:

- *WHAT IS?* – objevování současné reality (současného stavu),
- *WHAT IF?* – předjímá novou budoucnost,
- *WHAT WOWS?* – provádí výběr,
- *WHAT WORKS?* – vyjadřuje reálné možnosti nasazení myšlenky.

Detailněji bude tento model představen v kapitole 2.4.

STANFORD d.SCHOOL DESIGN THINKING

Model Stanfordského institutu pro design je považován za vůbec nejvýznamnější znázornění procesu Design Thinking. Sestává se celkem z 5 fází:

- *POCHOPENÍ (EMPHATIZE)*,
- *DEFINOVÁNÍ (DEFINE)*,
- *IDEACE (IDEATE)*,
- *PROTOTYPOVÁNÍ (PROTOTYPE)*
- *TESTOVÁNÍ (TEST)*.

Na první pohled je vidět jistá podobnost s předchozím modelem – z hlediska konkrétních aktivit a fází, tak i z hlediska jejich návaznosti. Nicméně, zatímco předcházející model byl modelem čistě lineárním (tzv. „smotaninu přeměnil na lineární posloupnost fází, které by se nijak neměly překrývat nebo přeskakovat), tento model podle přístupu d.School Desing Thinking není tak striktně lineární, a naopak doporučuje pracovat na jednotlivých fázích paralelně – nutností je ovšem neustálé opakování a snahy dosáhnout co možná nejlepšího výsledku v každé fázi. Detailněji bude tento model analyzován v kapitole 2.5.

IDEO.org

Model společnosti IDEO.org (2015) je prvním modelem z výčtu, který bude následně detailněji rozebrán, a který pracuje s pojmy divergentní⁵ a konvergentní⁶ myšlení. Tento model je založen na velmi podobném generelním přístupu Design Thinking, nicméně je rozdělen pouze do tří fází. Těmi jsou následující:

- *INSPIRACE,*
- *IDEACE,*
- *IMPLEMENTACE,*

a každá z těchto fází obsahuje doporučené nástroje, které lze využít k tomu, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. Detailněji bude tento model rozebrán v samostatné kapitole 2.6.

METODA DVOJITÉHO DIAMANTU – 4 D's

Metoda dvojitého diamantu – 4 D's je metoda, která byla vyvinuta organizací British Design Council a ve své podstatě je velmi podobná metodě d.School s tím, že je celý proces rozdělen pouze do čtyř částí. Tento model je především zajímavý svým grafickým znázorněním, kdy rozšiřující se části kosočtverců představují divergentní typ myšlení a zúžující se části kosočtverců představují konvergentní typ myšlení. Model je rozdělen do následujících částí:

- *OBJEVOVÁNÍ,*

⁵ Divergentní myšlení – myšlenkové procesy vedoucí k většímu množství originálních řešení problému – uplatňuje se tam, kde má problém vícero možných způsobů řešení

⁶ Konvergentní myšlení – myšlenkové procesy vedoucí k určení jednoho správného řešení – uplatňuje se tam, kde má problém pouze jedno správné řešení

- *DEFINOVÁNÍ*,
- *ROZPRACOVÁNÍ*,
- *DODÁNÍ* (DesignCouncil, 2021).

Detailněji je tento model rozebrán v kapitole 2.7.

DESIGN SPRINT

Model designování produktů nebo služeb aplikující přístup Design Thinking, který jako jediný z uvedených nevznikl pod záštitou designového studia, nýbrž vznikl pod záštitou společnosti Google Ventures – investiční společnost společnosti Alphabet Inc. Díky tomu se jedná o přístup, který je nejvíce do detailu rozpracovaný a uzpůsobený práci na nejrůznějších projektech v kombinaci s agilním přístupem k vedení projektu. Jedná se o praktickou příručku, jejíž doporučení lze aplikovat ve firemním prostředí, především protože řeší klíčovou problematiku, jak efektivně a rychle dosáhnout požadovaných výsledků během 5 pracovních dnů (Knapp et. al, 2016). Detailněji je tato metoda popsána v kapitole 2.8.

1.2 Design Thinking ve čtyřech fázích – Liedtka a Ogilvie

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, proces Design Thinking tak, jak jej popsali Liedtka a Ogilvie (2011) je rozdělen do 4 fází – těmi jsou *What is?*, *What if?*, *What wows?*, *What works?*. Tyto čtyři fáze včetně konkrétních nástrojů využívaných v každé fázi budou detailněji popsány níže. Nejdříve budou popsány jednotlivé fáze a v návaznosti na to budou následně představeny a vysvětleny doporučené nástroje, které budou také přiřazeny ke konkrétním fázím.

WHAT IS?

Analýza současného stavu by měla být vždy prvním krokem každého designového návrhu – ať už se jedná o službu nebo produkt. Je důležité identifikovat skutečný problém nebo příležitost, na kterou se chceme zaměřit. Velmi často jsou totiž příležitosti ukryty v současné nespokojenosti (bolestivých bodech)⁷ – jedním z možných přístupů je zaměření se na kompromisy, které zákazníkům iritují. Liedtka

⁷ Současně je tento přístup klasifikován jako jeden z možných přístupů vytvoření tzv. blue ocean market (nový unikátní trh). Více ve Forbes; dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/09/24/moving-to-blue-ocean-strategy-a-five-step-process-to-make-the-shift/?sh=597adf77f11>

a Ogilvie (2011) dále pokračují, že růst je vždy ukryt v řešení problémů zákazníka – i pokud zatím neví, že nějaké problémy mají.

WHAT IF?

Jakmile je analyzován současný stav – jsou identifikovány bolestivé body a z nich generované příležitosti – započne další fáze. Jsou uvažovány nové nápady, možnosti a trendy. Jsou generovány hypotézy a nastínění požadovaného budoucího stavu. Tato fáze je tedy více kreativní – někdy je tato fáze nazývána *ideací*⁸.

Tak aby bylo zaručeno, že nápady a myšlenky budou opravdu kreativní, je nutné začít s našimi možnostmi (naopak nedoporučuje se začínat s omezeními – toto je velmi omezující pro generování opravdu nových nápadů). *Pokud začneme akceptací všeho, co nám není dovoleno (omezeními), pak naše návrhy budou nevyhnutelně vypadat jako ty, které jsou určeny dnešku. Pouze pokud budeme schopni ignorovat tato omezení, budeme také schopni identifikovat nové možnosti* (Liedtka a Ogilvie, 2011, s. 26).

WHAT WOWS?

V této fázi by mělo být k dispozici spousta nových konceptů, než aby bylo možné se se všemi posunout dále. V této fázi je nutné velmi dobře prioritizovat a vybírat, tak abychom mohli vybraný počet nápadů efektivně posunout do další fáze procesu. Jsou preferovány právě ty nápady a koncepty, u kterých se dostaví tzv. wow-moment – tedy nápady a koncepty, u kterých se setká výrazná hodnota pro zákazníka s atraktivním tržním (ziskovým) potenciálem.

Je důležité si uvědomit, že v této fázi ještě stále neurčujeme hodnotu našeho nápadu. V této fázi pouze provádíme myšlenkové experimenty a analyzujeme, jak by mohl vypadat potenciální byznys plán. Možnými přístupy, jak ověřit návratnost potenciálního byznys plánu je přístup ROI – return on investment. Dále tedy testujeme předpoklady a na základě kritického ověření těchto předpokladů přistupujeme k prototypování.

V rámci prototypování se snažíme o vytvoření hmatatelné představy našich myšlenek a konceptů. Díky tomu jsme schopni lépe uchopit celý koncept

⁸ Ideace – generování velkého množství nápadů a vymýšlení inovativních řešení.

a diskutovat detaily a zpětnou vazbu týkající se možných nebo nutných vylepšení. Myšlenkou samotného prototypování je se dozvědět více o našem konceptu, nikoliv testovat, zda je koncept správný.

WHAT WORKS?

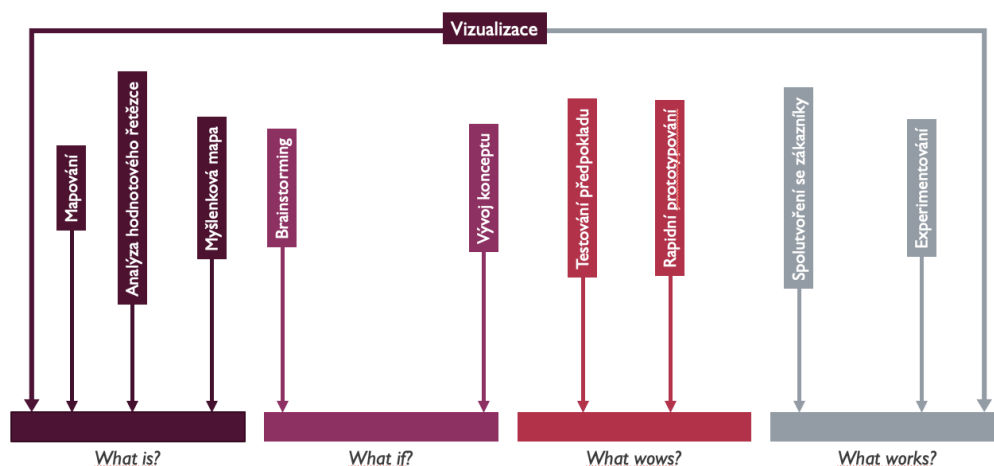
V této fázi „vypouštíme“ koncept a nápad do trhu. Postupné kroky jsou i zde více než doporučené – doporučuje se začít s nenákladným prototypem na malém vzorku zákazníků, následně, pokud se koncept nebo nápad osvědčí, přistupuje se k nákladnějšímu prototypu a většímu vzorku zákazníků. Během testování prototypu nápadu nebo konceptu je kladen důraz na sběr zpětné vazby, která by celý nápad nebo koncept vyvracela. Podle Liedtky a Ogilvie (2011) je toto informace, která je často nejnáchylnější k přehlédnutí. Doporučuje se proto dopředu definovat zpětnou vazbu, která by potencionálně celý nápad nebo koncept vyvracela. Zároveň se doporučuje následující:

- Pracovat v tzv. sprintech poskytujících rychlou zpětnou vazbu.
- Minimalizovat náklady na provádění testování nápadu, konceptu.
- Chybovat rychle a uspět ještě rychleji.
- Velmi rychle testovat kompromisy a klíčové předpoklady.
- Namísto obhajování jednotlivých prototypů nápadů nebo myšlenek, pracovat s nimi po čas testování.

V rámci těchto fází jsou využity nástroje, které pomáhají dostat se k odpovědi na každou z otázek – jednotlivých fází přístupu. V rámci čtyř-fázového přístupu jsou níže uvedené nástroje aktivně využívány – konkrétní načasování využití nástrojů v jednotlivých fázích je naznačeno na Obrázku 2 pod výčtem níže.

- *Vizualizace (Visualization) – využití představitivosti k vytvoření různých možností řešení a k jejich realizaci.*
- *Mapování (Journey Mapping) – mapování stávajících zkušeností skrze pohledy zákazníků.*
- *Analýza hodnotového řetězce (Value Chain Analysis) – hodnocení současného hodnotového řetězce, který sleduje zákaznickou cestu*

- Myšlenková mapa (Mind Mapping) – generování poznatků v rámci průzkumných aktivit a využití těchto poznatků k vytváření designových kritérií
- Brainstorming – generování nových možností a alternativních byznys modelů
- Vývoj konceptu (Concept Development) – utřídění inovativních prvků do komplexního alternativního řešení, které může být dále zkoumáno a hodnoceno
- Testování předpokladu (Assumption Testing) – izolování a testování klíčových předpokladů konceptu, které povedou k jeho úspěchu či neúspěchu
- Rapidní prototypování (Rapid Prototyping) – přetvoření nápadu do hmatatelné koncepce, kterou lze zkoumat, testovat a zdokonalovat
- Spolupřítvoření se zákazníky (Customer Co-creation) – přizvání zákazníků k účasti na návrhu řešení, které nejlépe vyhovuje jejich potřebám
- Experimentování (Learning Launch) – vytvoření cenově dostupného modelu a experimentování na zákaznících, tak aby byl schopni používat toto řešení během delšího časového úseku – dochází ke sledování klíčových tržních předpokladů⁹ (Liedtka a Ogilvie, 2011).



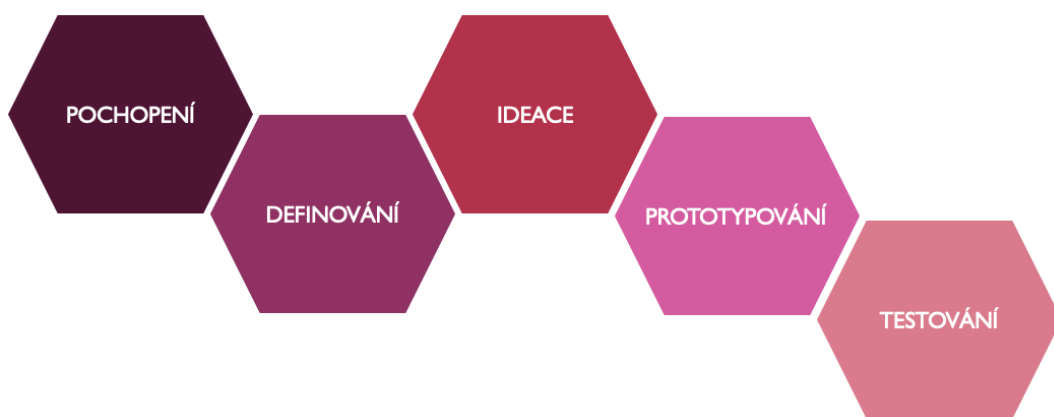
Zdroj: (Liedtka a Ogilvie, 2011)

Obr. 2 Znárodnění vhodného načasování adaptace jednotlivých nástrojů v procesu Design Thinking ve čtyřech fázích

⁹ Klíčovými tržními předpoklady je míněno například: 1) přijetí zákazníky a jejich spokojenost, 2) pochopitelnost ovládnání produktu nebo služby, 3) naplnění zamýšlené hodnoty pro zákazníky

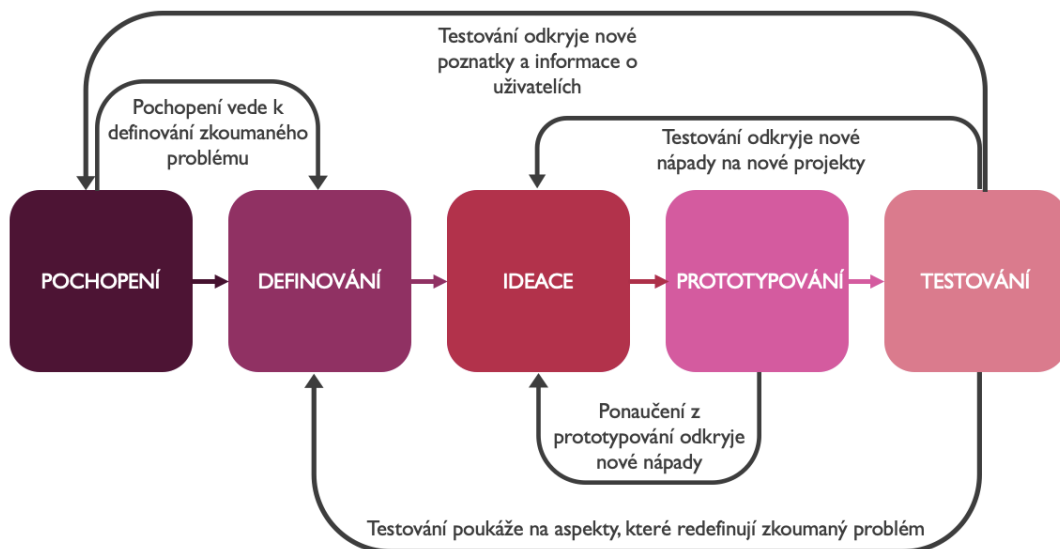
1.3 Stanford d.School Design Thinking

Stanford d.School Design Thinking (dále jen d.School) je složen z celkem pěti fází. Těmi jsou *pochopení (emphatize)*, *definování (define)*, *ideace (ideate)*, *prototypování (prototype)*, *testování (test)*. Jejich grafické znázornění je uvedeno na Obrázku 3. Dále již bylo uvedeno, že přístup d.School není lineárním přístupem ve smyslu, že by jednotlivé fáze musely na sebe navazovat (tak jako například u čtyř fázového přístupu Liedtky a Ogilvi). Graficky je tento nelineární přístup znázorněn na Obrázku 4. V dalším textu jsou detailně vysvětleny jednotlivé fáze tohoto přístupu Design Thinking.



Zdroj: (Doorley et al., 2018, s. 1)

Obr. 3 Grafické znázornění jednotlivých fází procesu přístupu d.School Design Thinking



Zdroj: (Doorley et al., 2018)

Obr. 4 Nelineární přístup procesu d.School Design Thinking

POCHOPENÍ (EMPHATIZE)

Podle Doorley et al. (2018) a také Brenner a Uebernicketel (2016) je empatie základem human centered design přístupu. Tato fáze obsahuje následující metody, které pomáhají pochopit zkoumanou situaci. Těmito metodami jsou míněny především:

- pozorování (Observation) – nahlížení na uživatele a jejich chování v kontextu jejich každodenních činností,
- zapojení (Engage) – zapojení se a uskutečnění rozhovorů prostřednictvím naplánovaných, ale také velmi krátkých neplánovaných střetů,
- ponoření se (Immerse) – zažít to, co zažívá uživatel.

Doorley et al. (2018) pokračuje, že aspekt human centered design je velmi důležitý. Je nutné porozumět lidem, kteří produkt nebo službu budou využívat, jejich potřebám a hodnotám a definovat, co je a co není pro ně důležité. Zároveň dodává, že jen velmi zřídka je samotný designér uživatelem služby nebo produktu.

Pomocí *Zapojení* Doorley et al. (2018) uvádí, že je možné odhalit hodnoty a potřeby, o kterých zatím neví ani samotní uživatelé. Zároveň je možné odhalit správné uživatele, které lze blíže zapojit do procesu designování nebo na kterých následně testovat. Velmi často je totiž vhodné zpracovat testovací fázi na menším vzorku populace – v tomto případě tedy nejsou vybírání všichni uživatelé, ale pouze ti správní.

Ponoření se je, jak již bylo uvedeno výše, důležité z hlediska poznání toho, co zažívají uživatelé produktu nebo služby. Vedle toho lze tímto způsobem poznat tzv. výchozí situaci, kterou by měl nový design – nápad nebo koncept – řešit. Tím je míněna obecná problematika, kterou si designerský tým zvolí jako cíl svého designování (Doorley et al., 2018).

DEFINOVÁNÍ (DEFINE)

Podle Doorley et al. (2018) fáze definování je fází, kdy jsou shrnuty veškeré poznatky z předchozí fáze (pochopení – empathize) a tyto poznatky jsou přetvořeny ve specifickou výzvu – tzv. *problem statement z pohledu designéra*. Tím je míněno definování problému, který se designéři rozhodnou řešit. Typicky by měl být tento

problém definovaný z pohledu designérů samotných – tak jak je problém jimi chápán – syntetizující veškeré aspekty, které byly odhaleny v předchozí fázi (pochopení – *emphatize*). Tento přístup je důležitý především proto, že během fáze *pochopení – emphatize* mohou být odhaleny i problémy nebo aspekty, které si uživatelé produktu nebo služby ani neuvědomují.

V rámci přístupu d.School se doporučuje podrobit definovaný problém tzv. *problem statement z pohledu designéra*. Jedná se o test, kterým lze ověřit, zda daný definovaný problém má všechny aspekty vhodně definovaného konkrétního problému. S takovýmto vhodně definovaným konkrétním problémem pak lze přistoupit k další fázi – *ideace (ideate)*. *Problem statement z pohledu designéra* by měl splňovat níže uvedené charakteristiky.

- *Poskytovat zaměření na problém a vymezuje problém.*
- *Inspirovat celý tým.*
- *Poskytovat reference pro hodnocení konkurenčních nápadů.*
- *Umožňovat členům týmu rozhodovat se v reakci na vysoké cíle týmu.*
- *Podporovat následný brainstorming tak, že z něj automaticky vyplývají návrhy na výroky „jak bychom mohli“.*
- *Chytit za srdce a mysl lidí, které potkáte.*
- *Pomoci se vyvarovat neuskutečnitelnému úkolu vytváření řešení všech problému pro všechny lidi.*
- *Být takový, ke kterému se lze vrátit a reformulovat jej, podle poznání nových aspektů.*
- *Vést inovativní snažení (Doorley et al., 2018, s. 2).*

IDEACE (IDEATE)

Podle Doorley et al. (2018) je fáze *ideace* tou fází, kdy dochází ke generování nápadů a myšlenek, které by ovšem vždy měly být generovány v alternativách. Důraz by měl být kladen na šíři s jakou je přistupováno k definovanému problému a návrhu jeho řešení – jak z hlediska kvantity nápadů, tak i z hlediska diverzity nápadů. Na fázi *ideace* lze nahlížet jako na přemostění mezi fází, kdy objevujeme

a detailně poznáváme problém, který také definujeme a fázi, kdy testujeme možná řešení definovaného problému pro uživatele produktu nebo služby.

V rámci fáze *ideace* se podle přístupu d.School doporučuje adaptovat následující myšlenkové postupy:

- *Udělat krok zpět od zřejmých řešení a zvýšit tak inovační potenciál navrhovaných řešení.*
- *Zužít silné stránky a perspektivy v rámci týmu.*
- *Poodkrýt neočekávané oblasti výzkumu.*
- *Vytvořit objem a rozmanitost inovačních možností.*
- *Zapomenout a nevázat se na zřejmá řešení a vést tým za hranice těchto řešení (Doorley et al., 2018, s. 3).*

PROTOTYPOVÁNÍ (PROTOTYPE)

Doorley et al. (2018) definuje fázi prototypování jako fázi, kdy jsou nápady a myšlenky přetvořeny v něco hmatatelného. Prototyp tak může být cokoli, co má fyzickou podobu (stěna pokryta lepicími papírkami, role-play aktivita, prostor, objekt, storyboard). Propracovanost prototypu by se měla odvíjet od stádia, v jakém se projekt zrovna nachází. To znamená, že pokud se projekt nachází v rané fázi, měly by být prototypy spíše jednodušší, zatímco pokud se projekt nachází ve fázi pokročilé, i propracování prototypu by mělo být pokročilejší. Doorley et al. (2018) dále uvádí, že nejúspěšnější prototypy jsou takové, na které si mohou členové týmu nebo i uživatelé sáhnout nebo jinak interagovat. Z této interakce se lze totiž opět mnohé naučit a dozvědět pro potřeby hlubšího pochopení a dalšího vylepšování.

Je vidět, že účelů prototypování je hned několik. Lze tedy uvažovat následující – *učit se a dozvědět se více; vyřešit možné spory z již uskutečněných fází; využít prototypu k zahájení konverzace; pokud by řešení bylo neúspěšné, tak to zjistit rychle a levně; být schopen rozdělit velký problém do problémů menších, které jsou testovatelné (Doorley et al., 2018, s. 4).* Samozřejmě je důležité vzít také v potaz povahu navrhovaného řešení – určitě bude mít jiný smysl a podobu prototypování produktu, který je hmatatelný anebo služby, která hmatatelná není.

TESTOVÁNÍ (TEST)

Testování je poslední fází procesu Design Thinking dle přístupu d.School. Podle Doorley et al. (2018) je fáze *testování* šance, jak dostat zpětnou vazbu k navrhovaným řešením definovaného problému, podle toho vylepšit navrhované řešení a kontinuálně se dozvídat více a více informací o uživateli produktu nebo služby. Z tohoto vyplývá, že testování je opakující se proces, v rámci kterého jsou měněny inkrementální aspekty našeho řešení, tak aby co nejlépe vyhovovalo uživateli produktu nebo služby. Zároveň je důležité si uvědomit, že i když je testování poslední fází tohoto procesu, na základě testování je možné získat takovou zpětnou vazbu, která bude zásadní pro redefinování tzv. *problem statement z pohledu designéra* – tedy redefinování řešeného problému. Testování a prototypování by se mělo řídit heslem: *Prototypuj, jako by sis myslel, že máš absolutní pravdu, testuj, jako by sis myslel, že se úplně pleteš!* (Doorley et al., 2018, s. 5). d.School také doplňuje jejich příručku k přístupu Design Thinking výčtem vlastností, které by měl jedinec adaptovat, pokud se rozhodne adaptovat proces Design Thinking podle přístupu d.School v týmu. Níže je uveden výčet a vysvětlení základních vlastností, tak jak jsou doporučeny v již zmíněné příručce:

- *Ukaž, nevysvětluj! (Show don't tell)* – sdílení vize působivým a zajímavým způsobem prostřednictvím vytváření zážitků, využitím názorných vizuálů a vyprávěním poutavých a zajímavých příběhů.
- *Zaměř se na lidské hodnoty (Focus on human values)* – Základním předpokladem dobrého designu je empatie a pochopení uživatelů, pro které je design určen a jejich zpětná vazba.
- *Bud' jasný (Craft Clarity)* – Vytváření jasných vizí z komplikovaných problémů. Práce s myšlenkou tak, aby ostatní inspirovala a podporovala ideaci.
- *Podporuj experimentování (Embrace experimentation)* – Prototypování není jen proces za účelem validace správnosti nápadů a konceptů – je to nedílná součást inovativního procesu (proces získávání zpětné vazby a učení se).
- *Nezapomeň na proces (Be mindful of process)* – Je důležité vědět, ve které fázi procesu se právě projekt nachází, které konkrétní metody ve které fázi použít a jaké jsou cíle této fáze.

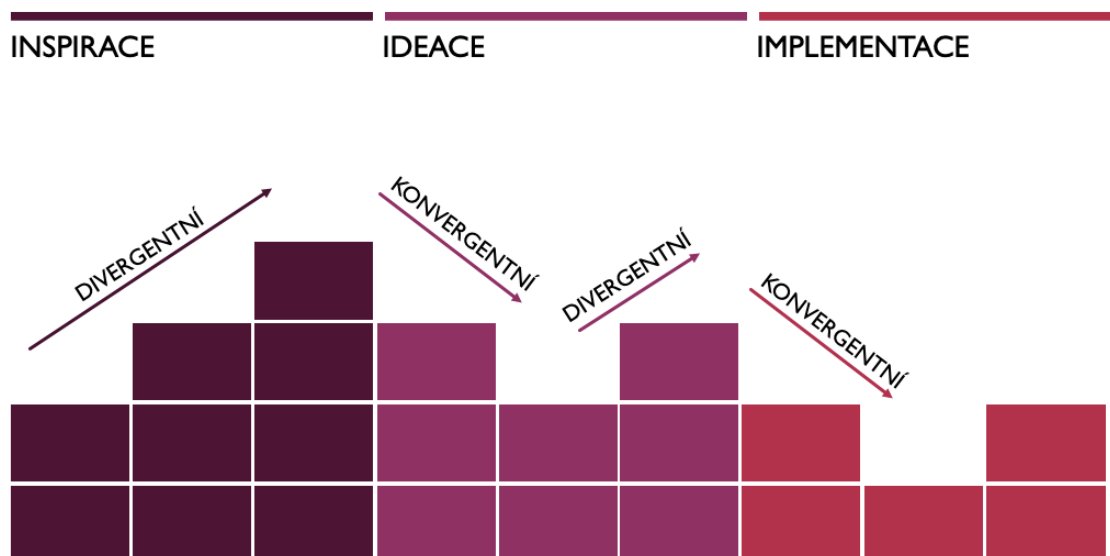
- *Akční přístup (Bias toward action)* – Design THINKING (myšlení) je nesprávné pojmenování – Design Thinking je spíše o děláni než myšlení. Akční přístup k děláni, předělávání, přemýšlení a potkávání se.
- *Radikální spolupráce (Radical collaboration)* – Doporučuje se mít v týmu lidi s různými pozadími a zaměřenými – z takové diverzity vznikají průlomová řešení (Doorley et al., 2018).

1.4 Metoda IDEO.org

Dalším z často využívaných přístupů, a tedy pro potřeby této práce nutných k detailnějšímu rozebrání je designový přístup podle neziskové organizace IDEO.org, která funguje jako dceřiná společnost společnosti IDEO. Podle internetových stránek této neziskové organizace je jejím hlavním zaměřením „*aplikace human-centered designového přístupu – představování (imaginace) a implementace (implementation) produktů a služeb, které zlepšují životy lidí v chudých oblastech a komunitách po celém světě*“ (IDEO.org, 2021).

Tato společnost navrhla pro potřeby svých designových aktivit vlastní human-centered designový přístup. Tento proces se seskládá ze tří základních fází založených na divergentním a konvergentním typu myšlení. Níže budou tyto jednotlivé fáze detailněji vysvětleny. Celý metodický přístup pak lze nalézt v příručce, kterou vydala společnost IDEO.org s názvem *The Field Guide to Human-Centered Design* v roce 2015.

Jak již bylo uvedeno výše, designový proces podle společnosti IDEO.org se seskládá ze tří základních fází. Těmi jsou *INSPIRACE*, *IDEACE*, *IMPLEMENTACE*. Každá z těchto fází obsahuje doporučené techniky a nástroje, se kterými je doporučeno pracovat, tak aby bylo dosaženo co možná nejlepšího výsledku – produkt nebo služba, která je designovaná s orientací na člověka/uživatele. Návaznost jednotlivých fází je znázorněna na Obrázku 5 včetně naznačení zapojení konvergentního a divergentního myšlení v jednotlivých fázích.



Zdroj: (IDEO.org, 2015 s. 13)

Obr. 5 Návaznost a znázornění divergentního a konvergentního myšlení procesu Design Thinking IDEO.org

INSPIRACE

Společnost IDEO.org definuje tuto fázi jako „učení se za pochodu, otevírání se novým možnostem a víra, že pokud jedinec zůstane zaměřený na touhy a potřeby komunit, se kterými a pro které pracuje, vyvinou se jeho nápady ve správná řešení“ (IDEO.org, 2015, s. 29). Z uvedené definice lze identifikovat hlavní úlohy pro tuto první fázi. Těmi jsou následující slovní spojení:

- „...učení se za pochodu...“ – Zaměření se na poznání cílové skupiny a uživatelů, objevování nových podnětů a příležitostí v rámci zkoumaného problému a pochopení detailních aspektů zkoumaného prostředí.
- „...zaměřený na touhy a potřeby komunit...“ – Aplikace empatického přístupu v průběhu zkoumání uživatelů produktů a služeb, jejich problémů, chování, pohledů na problematiku.

Lze tedy říct, že fáze designového procesu podle IDEO.org – *INSPIRACE* – se soustředí na identifikaci, poznání a porozumění uživatelům v rámci zkoumaného problému a dále také definování a rozebrání problému uživatelů. Tedy snaží se určit palčivé problémy, správně definovat zkoumaný problém a designové výzvy (IDEO.org, 2015). V rámci této fáze se doporučuje aplikovat některé dílčí aktivity

a postupy. Na tomto místě bude uveden pouze zkrácený výčet vhodných aktivit pro úvodní fázi *INSPIRACE* – více informací o jednotlivých aktivitách lze nalézt v publikaci, kterou vydala společnost IDEO.org s názvem *The Field Guide to Human-Centered Design* v roce 2015.

- Postupy vedoucí k definici a vytyčení zkoumaného problému – *ohraničení designové výzvy, vytvoření projektového plánu, vytvoření projektového týmu, adaptace a aplikace vhodných nástrojů.*
- Postupy vedoucí k identifikaci, poznání a porozumění uživatelů v rámci zkoumaného problému – *sekundární výzkum – skupinové rozhovory, expertní rozhovory, imerze¹⁰, pozorování, koláže apod.* (IDEO.org, 2015).

IDEACE

Tato fáze je definována jako fáze, kdy „společně v rámci týmu jsou sdíleny získané poznatky, uspořádávána a tříděna získaná data a identifikovány designové příležitosti (IDEO.org, 2015, s. 75). Během této fáze je generován nespočet myšlenek a nápadů z nichž některé jsou ponechány k další elaboraci a některé zatraceny. Zároveň je v rámci této fáze doporučeno prototypovat, tak aby naše myšlenky byly lépe uchopitelné a bylo možné je sdílet s ostatními pro následné získání zpětné vazby. Tyto dvě poslední fáze – prototypování a získávání zpětné vazby jsou často opakovány tak dlouho, dokud není řešení optimalizováno a připraveno na vypuštění do trhu (IDEO.org, 2015).

Z definice výše lze identifikovat konkrétní oblasti, které by neměly být v rámci této fáze opomenuty. Těmi jsou *shromáždění dat, generování nápadů, uspořádání a klasifikace nápadů, prototypování, testování a získávání zpětné vazby.* V rámci jednotlivých oblastí lze zmínit některé aktivity, které je možné využít k naplnění podstaty každé z fází – jedná se o takové nástroje, které lze pro potřeby pokračování designování uplatnit.

- *Oblast shromáždění dat* – Shromáždění poznatků, Sdílení inspirujících příběhů získaných během předchozí fáze, Top-five, Identifikace společných

¹⁰ Imerze – ponoření se, vnoření se do problému (v tomto smyslu se jedná například o vlastní testování produktu a pochopení uživatelských problémů tím, že se sami staneme uživateli produktu nebo služby).

témat, Identifikace kritických aspektů problému přetvořených do podoby prohlášení.

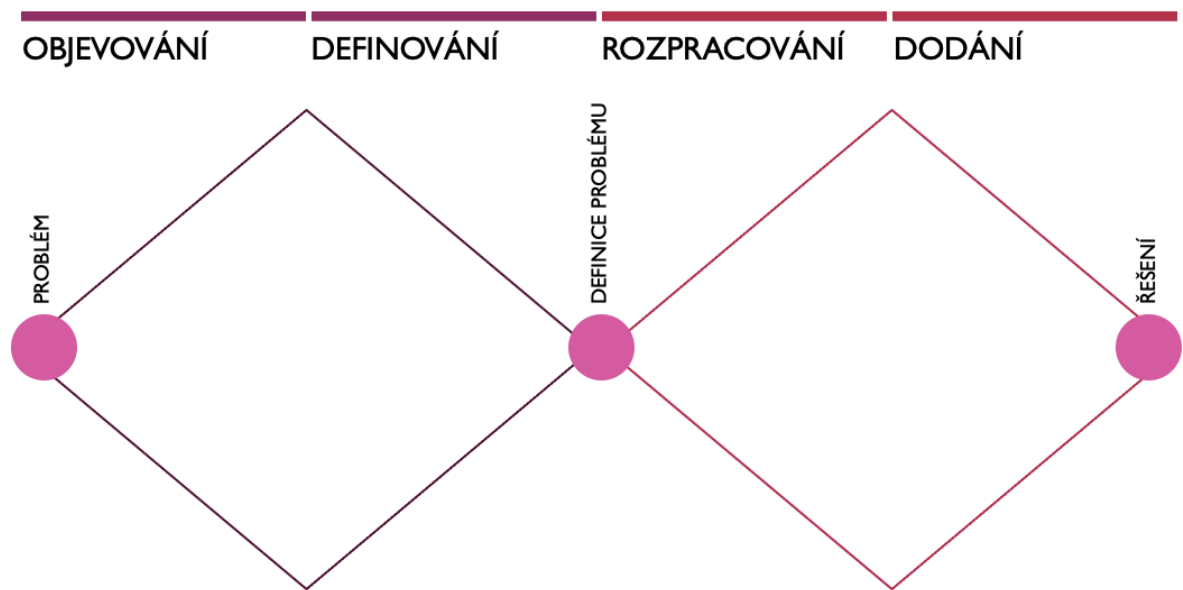
- *Oblast generování nápadů* – Jak bychom mohli..., Brainstorming.
- *Oblast uspořádání a klasifikace nápadů* – Spojování nápadů, Vizualizace, Vytvoření komplexního konceptu.
- *Oblast prototypování* – Určení nápadů k prototypování, Storyboard, Role-play, Rychlé prototypování, Business Model Canvas.
- *Oblast testování a získávání zpětné vazby* – Získávání zpětné vazby, Zapracování zpětné vazby a opakování (IDEO.org, 2015).

IMPLEMENTACE

Fáze implementace je fází, kdy jsou nápady a myšlenky přetvořené v řešení v určitém stádiu implementována do trhu. „*V této fázi jsou vytvářena partnerství se zástupci trhu, zdokonalování obchodního modelu a také vylepšování samotného řešení tak, aby co nejvíce odrážel potřeby uživatelů produktu nebo služby*“ (IDEO.org, 2015). Dále jsou uvedeny kroky a aktivity, které doporučuje společnost IDEO.org realizovat, tak aby byla zajištěna úspěšnost koncept v trhu: *Živé prototypování, Roadmapping, Posouzení potřebných a dostupných zdrojů, Vytváření partnerství, Nadefinování týmových kapacit k realizaci konceptu, Strategie financování, Definice pilotního testování, Definice úspěchu (KPIs), Vytvoření Pitch komunikace, Monitoring a vyhodnocení*. Tyto aktivity jsou detailněji opět rozebrány v publikaci *The Field Guide to Human-Centered Design*.

1.5 Metoda dvojitého diamantu – 4 D's

Proces designového myšlení s názvem Double Diamond byl vyvinut neziskovou organizací British Design Council v roce 2004 a představuje proces, který se skládá ze 4 základních fází: *Objevování (Discover), Definování (Define), Rozpracování (Develop), Dodání (Deliver)*. Tento proces designového myšlení je unikátní svým znázorněním. Oproti předcházejícím procesům totiž v sobě zahrnuje rozdělení jednotlivých fází designového myšlení na *Výzkumnou a Designovou* (někdy rozlišované dle typů myšlení na *divergentní a konvergentní*).



Zdroj: (Design Council, 2021)

Obr. 6 Návaznost a znázornění procesu Metoda dvojitého diamantu 4 D's

V první fázi procesu tedy probíhají činnosti objevování a definování problému, to je znázorněno na modelu rozšířením kosočtverců a také to představuje divergentní typ myšlení – tato fáze často znamená hluboké zkoumání problému a hledání nekonečného množství řešení. V druhé fázi se věnujeme vymýšlení nápadu a výběru plně funkčního řešení k problému, který byl definován v předcházející fázi. Zároveň je tato fáze zachycena zúžením kosočtverců, což znázorňuje konvergentní typ myšlení – výběr a rozpracování konkrétního nejvhodnějšího řešení (DesignCouncil, 2021). Jak již bylo naznačeno výše, tento model se sestává ze čtyř fází, níže budou jednotlivé fáze detailněji rozebrány.

OBJEVOVÁNÍ

První fáze modelu, hlavním cílem této fáze je získat velké množství dat a informací. Ty jsou následně použity k aktivitám rozpoznávání a identifikace problému a také identifikování možných příležitostí. V této fázi se setkáváme s pojmy primární a sekundární výzkum a velmi často aplikujeme příslušné metody výzkum (např. rozhovory, pozorování, dotazníky, analýza statistických údajů a provádění vlastních výzkumů) (DesignCouncil, 2021). Stickdorn a Schneider ve své publikaci *This is service Design Thinking* z roku 2012 dodávají, že fáze objevování představuje fázi zahájení projektu, která obsahuje vedle již zmíněného také aktivity

jako sbírání inspirace, postřehů a identifikace potřeb uživatelů produktu nebo služby. V této fázi je nutné jít do hloubky a odhalit skutečný problém, pro které je následně navrhováno řešení. Důležité je si uvědomit, a i při aplikaci procesu designového myšlení zachovat nehodnotící postoj – cílem je získat porozumění problému a nové pohledy na problematiku.

DEFINOVÁNÍ

V této fázi dochází k analýze sesbíraných dat. Na základě analýza dat je definovaná tzv. designerská výzva (problém, který je třeba vyřešit). K docílení správného nadefinování designerské výzvy jsou využívány metody jako focus group, vícekriteriální analýza, customer-journey mapping apod. (DesingCouncil, 2021). Stickdorn a Schneider (2012) dodávají, že výsledkem této fáze – definování designérské výzvy – by mělo být definování konkrétních potřeb uživatele (zákazníka), nejdůležitějších zjištění a jejich přetavení v konkrétně specifikované skutečné problémy.

ROZPRACOVÁNÍ

Třetí fáze tohoto procesu je fáze *rozpracování*. Je to také první část druhého diamantu. Stickdorn a Schneider (2012) popisují tuto jako část, kdy dochází k vytváření řešení, prototypování, testování a následného opakování (získávání zpětné vazby, přepracování prototypu a opět testování). Tento postup, a hlavně finální iterace se provádí z důvodu snahy odhalit všechny možné nedostatky navrhovaného řešení (hlavním důvodem tohoto přístupu „pokus, omyl“ je fakt, že odstranění nedostatků stále v této fázi „vývoje“ je zpravidla méně nákladné, než odstranění podobných nedostatků u hotového a do trhu vypuštěného produktu nebo služby). DesignCouncil (2021) dále dodává, že v této fázi platí pravidlo, čím více, tím lépe – míněno čím více nápadů, tím lépe. Následně probíhá hodnocení a třídění nápadů a výsledkem je nejlepší nápad, který se naprototypuje.

DODÁNÍ

Celý proces je zakončen fází *dodání*, kdy dochází k dodání výsledného řešení. V této fázi se stále získává feedback a řešení je přepracovááno tak, aby byly eliminovány všechny jeho nedostatky. Výstupem této fáze by mělo být vyřešení problému, který byl stanoven ve fázi definování. Fáze *dodání* je závislá na typu

produktu nebo služby – s tím souvisí například délka dodání nebo fázování testovací části. Součástí této fáze by také mělo být hodnocení navrhovaného řešení na základě evaluace splnění parametrů cílů řešení problému (DesignCouncil, 2021).

1.6 Metoda Design Sprint – Design Thinking ve společnosti GOOGLE

Metoda Design Sprint je metoda, která byla vyvinuta Jakem Knappem, který působil jako vývojář Google Ventures a který tuto metodu také následně popsal v publikaci *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days* v roce 2016. Jedná se o praktickou příručku, jejíž doporučení lze aplikovat ve firemním prostředí, především protože řeší klíčovou problematiku, jak efektivně a rychle dosáhnout požadovaných výsledků během 5 pracovních dnů. O praktičnosti této příručky svědčí fakt, že vedle společnosti Google Ventures a jejích projektech byla tato metoda adaptována i v dalších společnostech – bez ohledu na zaměření společnosti nebo oblast konkrétního projektu.

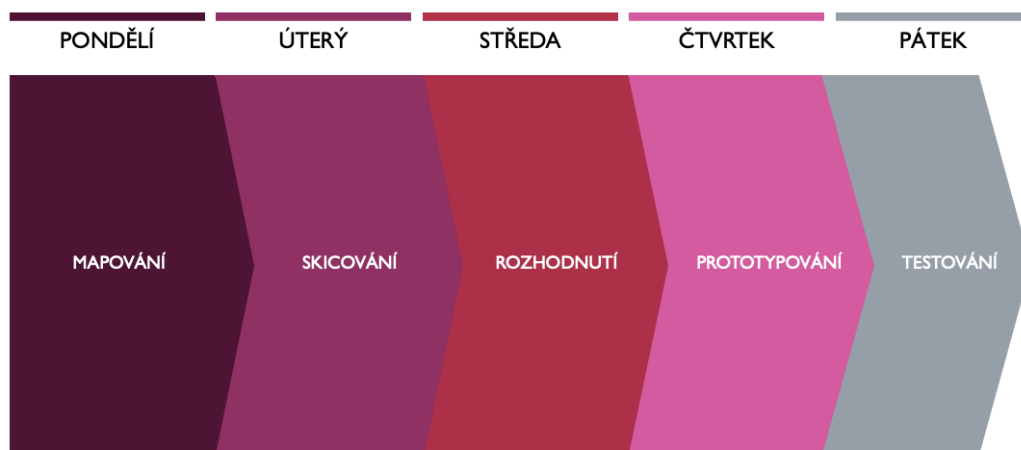
Metoda Design Sprint, která jak již bylo uvedeno výše je metoda sestávající se z 5 fází (Monday → Friday). Během těchto fází je adaptován generelní přístup Design Thinking v kombinaci s agilním přístupem vedení projektů. Jsou tedy zahrnuty kroky jako: *výzkum a definice problémů, hledání a navrhnutí možných řešení, výběr nejvhodnějšího řešení, prototypování a testování na uživatelích produktu nebo služby*. Každá z této oblasti znázorňuje a vyplňuje jeden den metody Design Sprint.

Před samotným začátkem práce podle metody Design Sprint společnosti Google je nutné správně zvolit tým, který se bude Design Sprintu účastnit – v terminologii společnosti Google – „*Je potřeba mít tu správnou výzvu, kterou je potřeba vyřešit, ten správný tým, který bude problém řešit, čas, v rámci kterého bude Sprint vykonán a místo, kde lze Sprint vykonat.*“ (Google Ventures, 2021). Hlavní problematikou je zde tým – jeho velikost a obsazení. V knize *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days* (2016) je doporučeno, že optimální velikost týmu je 7 a méně účastníků (v případě většího počtu lidí se předpokládá, že proces bude probíhat pomaleji, což může mít dopad na sníženou soustředěnost členů týmu). V knize jsou také uvedeny klíčové role, které by měly být v týmu zastoupeny – těmi jsou:

- *Moderátor / Facilitátor* – řídí průběh designování
- *Decider / Rozhodčí* – představuje rozhodný hlas v důležitých otázkách
- *Experti z následujících oblastí:*
 - *Finance,*
 - *Marketing,*
 - *Customer Support (Zákaznická podpora),*
 - *Technologie (nebo také Logistika v závislosti na povaze problematiky),*
 - *Design.*

V závislosti na počtu lidí v týmu (více nebo méně než sedm) je možné, že jeden člen týmu bude zastupovat vícero rolí (v případě, že je členů týmu méně než 7) anebo naopak je možné, že jednu roli bude zastupovat vícero členů týmu a budou pracovat v samostatném menším týmu a zastupovat konkrétní roli společně (v případě, že je členů týmu více než 7). Nicméně, je důležité zmínit, že všechny výše uvedené role by měly být v každém týmu zastoupeny. Zároveň by se mělo při výběrů členů týmu dbát na jistou míru diverzity – muži vs. ženy, mladí vs. staří, rozdílný kulturní background apod. (Knapp et al., 2016).

Po úvodní „před-fázi“ zajištění plynulého průběhu Design Sprintu zvolením času, místa a členů týmu se přistupuje k již nastíněnému pětidennímu procesu. V rámci každého dne jsou aktivity ještě dále dělené. To je naznačeno v dalším detailnějším rozboru každé z fází. Průběh pětidenního procesu je naznačen na Obrázku 7:



Zdroj: (Knapp et al., 2016)

Obr. 7 Návaznost a znázornění procesu Metoda Design Sprint

MONDAY – MAPPING (MAPOVÁNÍ)

Podle Google Ventures (2021) je pondělí startovacím dnem ve smyslu vytvoření struktury a báze pro následující dny. Dále se v rámci první fáze určují cíle a hlavní problematiky, které budou řešeny. Správně provedená fáze mapování zvyšuje pravděpodobnost zajištění plynulého průběhu celého týdne. Den je rozdělen do čtyř částí – ráno, dopoledne, odpoledne, večer.

Ráno – odsouhlasení dlouhodobého cíle

Hned na začátku práce je potřeba stanovit dlouhodobý cíl pomocí pohledu do budoucnosti. Obecný začátek umožní účastníkům designového procesu pochopit tzv. big picture¹¹. K tomuto úkolu lze přistoupit tak, že hledáme odpovědi na následující otázky:

- Proč děláme tento projekt?
- Kam směřujeme tento projekt za půl roku, za rok, za pět let?
- Jaké zainteresované osoby bychom měli informovat o tomto projektu?

Velmi často je a také se doporučuje po úvodní definici dlouhodobého cíle otázky otočit a zaměřit se tzv. weak points¹². Je vhodné si položit takové otázky, které odhalí potenciální hrozby úspěšnosti projektu hned na začátku, tak aby jim bylo možné předejít. Lze tedy využít otázek typu:

- Co se může stát a náš projekt nebude úspěšný?
- Jaké jsou limity a úskalí tohoto projektu?

Dopoledne – mapování problému (výzvy)

Mapování by mělo znázorňovat uživatelské cesty zákazníka (vizualizovat průchod zákazníka nákupním procesem). Designový tým by se měl snažit zachytit zásadní

¹¹ big picture – celkový pohled na situaci nebo problém s uvážením všech dostupných informací a jejich zasazení do celkového kontextu

¹² weak points – hrozba nebo slabé místo, které by mohlo zapříčinit komplikace při realizování nápadu nebo myšlenky

klíčové body, kterým se může tým věnovat. Vedle toho lze také již v této fázi zachytit slabé stránky procesu, na které se lze také zaměřit (Knapp et al., 2016).

Odpoledne – dotazování expertů

Podle Knapp et al. (2016) probíhá dotazování často formou rozhovorů, které jsou nějakým způsobem zaznamenávány. Jedná se o formu získání opravdu relevantních informací a důležitých detailů, které je potřeba uvážit při dalších krocích. Během tohoto procesu dotazování si všichni účastníci dělají vlastní poznámky formou otázky: *Jak bychom mohli?* (How might we?)

Večer – vytipování cíle

Podle Google Ventures (2021) by měl cílem být nějaký ambiciózní nicméně zvládnutelný problém, který je možné vyřešit v rámci jednoho týdne. Během procesu dotazování si všichni účastníci dělali poznámky formou otázek *Jak bychom mohli?*. Ty jsou nyní všechny sesbírány a prezentovány všem účastníkům. Účastníci jsou následně s těmito otázkami seznámeni a pomocí bodového hodnocení všichni rozhodnou, které otázce se chtějí věnovat – to je cíl a výstup prvního dne.

TUESDAY – SKETCHING (SKICOVÁNÍ)

Úterý je dnem, kdy se skupina zaměřuje na řešení již definovaného problému. Účastníci designového procesu tedy hledají odpovědi na otázky *Jak bychom mohli?*. Den je opět rozdělen do dvou základních částí – dopoledne a odpoledne.

Dopoledne – remix and improve

Než začne skupina vymýšlet vlastní řešení, snaží se identifikovat a inspirovat možnými řešeními odjinud (od konkurence nebo kompletně z jiné oblasti zájmu – oboru), které se týkají podobné problematiky. Tato aktivita většinou probíhá individuálně, tak aby se účastníci vzájemně nerušili. Následně jsou všichni účastníci požádáni, aby svoje řešení odjinud zúžili na 1-2 možné řešení, které následně představí zbytku skupiny včetně představení zásadních prvků řešení, které jsou podle nich důležité zmínit zbytku skupiny.

Důležité je si uvědomit, že v této části nejsou navržená řešení odjinud nijak hodnocena nebo vylučována. Všechna řešení jsou ponechána společně

s vytipovaným dlouhodobým cílem, otázkami *Jak bychom mohli?* a v mapě znázorněným procesem na očích vše účastníků. To ještě umocňuje a podporuje generování vlastních nápadů řešení odpoledne (Knapp et al., 2016).

Odpoledne – sketching

Odpolední fáze je rozdělena do 4 základních kroků, přičemž tyto kroky jsou zpracovávány metodou „společné individuální práce“ (work alone together), kdy jednotliví členové týmu pracují samostatně, nicméně následně si společně představují a hodnotí navržená řešení.

1. Poznámky

- Každý člen týmu si individuálně prochází nashromážděné materiály. Na vlastní papír si zaznamenávají poznámky, které se jim jeví jako nejvíce důležité. Tyto poznámky pak budou následně tvořit rámec jejich vlastního navrhovaného řešení

2. Nápady řešení

- V této části si každý člen týmu na základě sesbíraných podkladů načrtne různá vlastní možnosti řešení problému. Je důležité si uvědomit, že v této fázi není nutné dbát na estetiku náčrtů, důležité je, aby se v nich jejich autor vyznal. Na konci této aktivity si opět každý z účastníků vyznačí 1-2 nápady, se kterými bude dále pracovat.

3. Crazy 8s

- Aktivita trvající 8 minut – na papíře o formátu A4, který je třikrát přeložen, vznikne celkem 8 polí. Každé z těchto polí je během časového limitu zaplněno obměnou vybraného nápadu. Cílem je zachytit možné alternativy, které lze následně objektivně hodnotit.

4. Náčrt řešení

- Nyní nastává fáze, kdy je potřeba řešení elegantně přenést do prezentovatelné podoby. Tyto návrhy budou prezentovány ostatním členům týmu a společně bude na základě těchto návrhů rozhodnuto, se kterým nápadem se bude pracovat dále. Tyto návrhy by měly být detailní,

promyšlené a jednoduché na pochopení. Doporučuje se využít formát storyboardu (Knapp et al., 2016).

STŘEDA – DECIDE (ROZHODNUTÍ)

Středa je dnem, kdy by se měl tým shodnout na výběru ideálně jednoho nápadu (lze uvažovat i o 2-3 nápadech, které postoupí do následující fáze prototypování). Aktivita během dne lze opět rozdělit do dvou základních oblastí. *Dopoledne* dochází k systematickému výběru myšlenek. *Odpoledne* pak tým spolupracuje na vytvoření detailního storyboardu – tak aby byl vítězný nápad do detailu rozpracován a vše probíhalo plynule v následující fázi prototypování (Google Ventures, 2021).

Dopoledne – rozhodování a výběr nejlepších

Jak již bylo uvedeno výše, dopoledne je potřeba vybrat nejlepší z návrhů. Den začíná aktivitou, kdy jsou z předchozího dne různě v prostoru dostupné nápady všech členů týmu. Každý člen si sám za sebe projde a seznámí se se všemi nápady do detailu a označí aspekty nápadu, které se mu líbí nebo ty aspekty, které podle něj představují potenciální hrozbu. Následně celá skupina prochází každý nápad zvlášť a během 3 minut diskutuje jeho silné a slabé stránky. Následně každý volí svého favorita – pokud se stane, že dva nebo tři nápady budou mít stejný počet hlasů, je na týmovém členu „rozhodčího“, aby vybral vítěze.

Odpoledne – detailní storyboard

Celý tým pracuje na jednom rozsáhlém a velmi detailním storyboardu. Na základě tohoto storyboardu bude celý tým následující den. Dokončený storyboard k prototypování by měl obsahovat 10-15 akčních oken¹³(Knapp et al., 2016).

ČTVRTEK – PROTOTYPE (PROTOTYPOVÁNÍ)

Čtvrtek je den, který by měl být zasvěcen vytvoření prototypu řešení. Je důležité si uvědomit, že při prototypování je potřeba adaptovat nastavení „předstírání“ – pamatovat na to, že cílem následného testování je ověření, zda je nápad proveditelný – výsledkem návrhu tedy nemusí být plně fungující a propracovaná funkcionalita nebo služba¹⁴. Cílem tohoto dne je tedy vytvořit realistickou fasádu,

¹³ Akční okna – storyboard se sestává z několika oken, které reprezentují například zákaznickou cestu – jednotlivé akce zákazníka při používání produktu nebo služby – každé z akčních oken reprezentuje jednu významnou akci.

¹⁴ PŘÍKLAD: Výsledkem návrhu nové služby v korporátním prostředí může být připravená prezentace, kterou lze odprezentovat a představit potenciálním zákazníkům (například zástupci dealerství nebo mezinárodních importérů) a následně sesbírat feedback, upravit náš prototyp na základě tohoto feedbacku a tento upravený prototyp představit vedení, které přenesse nápad do implementační fáze.

kteřou lze prezentovat zákazníkům a na základě které lze získat jejich feedback a hodnocení.

V průběhu prototypování se doporučuje rozdělit týmové role, tak aby tým fungoval jako tým, každý člen měl přiřazenou jednu konkrétní roli a všichni členové se vzájemně doplňovali. Na konci dne je vhodné se sejít jako celý tým a realizovat tzv. trial-run, při kterém lze odhalit nedostatky prototypu tak, aby si celý tým byl jistý tím, že je prototyp hotový a obstojí při pátečním testování (Google Ventures, 2021). V průběhu dne se také doporučuje napsat a promyslet si scénář páteční prezentace a testování.

PÁTEK – TEST (TESTOVÁNÍ)

Hlavním cílem posledního dne Design Sprintu je především validace prototypu cílovou skupinou uživatelů – podle Knapp et al. (2016) je nejlepší dělat testování na 5 lidech (subjektech). Testování probíhá většinou formou rozhovorů, kdy jeden vybraný člen týmu pracuje se zákazníkem, kterému představuje prototyp. Zbytek týmu pozoruje tuto činnost z dálky – ideálně z jiné místnosti za pomocí „live streamovaného“ videa a u toho si dělají vlastní poznámky reakcí testovaného subjektu. Dále jsou tyto reakce sesbírány a vyvěšeny tak, aby k nim měli všichni členové týmu přístup – poznámky těchto reakcí jsou následně evaluovány a hodnoceny, přičemž autoři knihy doporučují hledat mezi těmito reakcemi nějaké podobnosti a schémata, která lze aplikovat při vývoji dalšího prototypu, který bude upraven podle těchto získaných a generalizovaných reakcí testovaného subjektu (Google Ventures, 2021).

1.7 Srovnání designových procesů založených na metodickém přístupu Design Thinking

Jak již bylo uvedeno výše v textu – všechny modely procesu Design Thinking jsou si více či méně podobné. Přesto lze mezi jednotlivými identifikovat odlišnosti. Tyto odlišnosti jsou shrnuty v přehledné Tabulce 1 níže – autor práce se zaměřil na následující kritéria.

- *Lineární /nelineární proces* – tímto je míněno možnost vracení se mezi jednotlivými fázemi designového procesu.

- *Doporučené nástroje* – tímto je míněna nabídka doporučených nástrojů k využití v jednotlivých fázích designového procesu (brainstorming, crazy 8s, roadmapping, vizualizace apod.).
- *Časový harmonogram* – tímto je míněno, zda příslušný designový proces je časově naplánován, kdy každé fázi/části je věnován konkrétní časový úsek.
- *Experimentování* – tímto je míněna situace, kdy je omezený návrh vzat do trhu a pomocí experimentu na malém uživateli je sbírána zpětná vazba.

Tab. 1 Přehled srovnání designových procesů založených na přístupu Design Thinking

	Lineární/ Nelineární přístup	Doporučené nástroje	Časový harmonogram	Experimentování
Design Thinking ve čtyřech fázích – Liedtka a Ogilvie	Lineární	✓	✗	✓
Stanford d.School Design Thinking	Nelineární	✗	✗	✓
Metoda IDEO.org	Nelineární	✓	✗	✓
Metoda dvojitého diamantu – 4 D's	Lineární	✗	✗	✓
Metoda Design Sprint – Design Thinking ve společnosti GOOGLE	Lineární	✓	✓	✗
Nový model procesu Design Thinking	Nelineární	✓	✗	✗

Většina z již uvedených designových procesů je definovaných tak, že stále umožňují potenciálním uživatelům značnou míru variability. To se týče hlavně nástrojů, které lze v každé fázi využít – i pokud jsou některé nástroje doporučené v rámci designového procesu, tak jich je doporučeno více a je na samotném řešiteli, aby se rozhodl pro konkrétní nástroj, který využije. To vnímá autor práce jako nevýhodu. Naopak většina z již uvedených designových procesů jsou definovány tak, že umožňují řešiteli volně setrvávat v jednotlivých fázích až do té doby, než je řešitel (popř. skupina řešitelů) rozhodnut přesunout se do další fáze designového procesu. Toto vnímá autor práce jako výhodu. Většina popsaných designových procesů doporučuje využít k otestování navrhovaného řešení formu experimentování, tedy vytvořit nějaký omezený výstup navrhovaného řešení problému, uvést jej do trhu a na malém vzorku uživatelů zkoumat jeho přijetí či nepřijetí. Toto autor práce vnímá jako nevýhodu a navrhuje jiný způsob testování – více níže.

Z povahy prostředí, na které bude zvolený designový proces aplikován se autorovi práce nejevil žádný z uvedených designových přístupů jako optimální. Prostředí e-commerce je obecně vnímáno jako prostředí rychlé, ve kterém je nutné velmi pružně reagovat na požadavky zákazníků a snažit se neustále objevovat nové problémy a tyto problémy také promptně řešit. Z toho důvodu navrhuje autor práce tzv. Nový model procesu Design Thinking, který je pevně definovaným nelineárním procesem. Řešitelé se tedy mohou při řešení konkrétního problému a aplikaci tohoto designového procesu volně vracet k předchozím fázím v případě nutnosti. Zároveň se jedná o proces, v rámci kterého jsou doporučeny myšlenkové nástroje bez jejich použití nedává navrhovaný proces smysl – řešitel tedy nemá možnost volby a tam, kde je doporučeno využít konkrétní myšlenkový nástroj (brainstorming, mindmapping), by jej měl využít. Navrhovaný proces také neomezuje řešitele časově ve smyslu, že by byl řešitel nucen dodržovat nějaký pevně daný harmonogram. V neposlední řadě navrhuje autor práce nevyužívat v rámci tohoto designového procesu metodu experimentu k otestování navrhovaného řešení. K otestování navrhovaného řešení navrhuje autor práce kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu, ke kterým není potřeba vytvářet omezený prototyp produktu nebo funkce. Autor práce je přesvědčen, že k otestování navrhovaného řešení problému lze využít i méně nákladných výzkumných metod. Porovnání s předcházejícími designovými procesy je naznačeno v Tabulce 01.

1.8 Nový model procesu Design Thinking

V následující části textu uvede autor vlastní návrh procesu Design Thinking, který bude cíleně koncipován pro využití v prostředí e-commerce a pro potřeby této práce. Jak již bylo řečeno, navrhovaný model procesu má parametry, jako žádný z výčtu představených designových procesů. Těmito parametry jsou nelineární přístup, existence doporučených nástrojů, absence striktního časového harmonogramu a navrhované testování jinou metodou výzkumu než experimentování.

Navrhovaný model je rozdělen celkem do 4 fází:

- bádání – analýza současného stavu a identifikování bolestivých bodů,
- vymezení – popis problému (vycházející z konkrétního bolestivého bodu),
- ideování – generování nápadů a myšlenek,

- ověření – testování myšlenky pomocí kvantitativních metod výzkumu.

BÁDÁNÍ

V této fázi bude kladen důraz na prozkoumání různých problémů souvisejících s vytipovanou oblastí zkoumání. Subjekt, který výzkum provádí může pracovat s primárními i sekundárními zdroji. Tato část výzkumu nemusí být nutně časově náročná, přesto je vhodné ji nepodcenit, tak abychom byli schopni identifikovat co nejvíce možných bolestivých bodů. S těmito body následně pracujeme v další fázi. Zároveň je důležité se v této fázi odprostit od „předem-navrhování“ řešení konkrétních palčivých bodů – problémů, které by nás mohlo zásadně ovlivnit v dalších fázích. Pro potřeby této práce bude v rámci této fáze pracováno výhradně se sekundárními zdroji.

VYMEZENÍ

Prozkoumáním klíčových bolestivých bodů by mělo v této fázi dojít k definování konkrétního řešitelného problému, který lze jasně a srozumitelně popsat. Definice tohoto problému by měla být syntézou veškerých poznání z fáze objevování, ale stejně tak se lze zaměřit pouze na část celé problematiky v závislosti na okolnostech výzkumu a procesu navrhování řešení problému. Subjekt výzkumu by se měl rozhodnout pro takový problém, na kterém bude mít opravdový zájem jej vyřešit. Zároveň je důležité definovat takový problém, který lze reálně vyřešit.

IDEOVÁNÍ

Fáze, kdy dochází k navrhování možných řešení definovaného problému. Řešení by mělo být nezávislé na jakýchkoliv omezeních – v této fázi není nic nemožné. Autor práce doporučuje využít 2 nástrojů ke generaci myšlenek – těmi jsou *brainstorming*, během kterého autor doporučuje vytvářet *myšlenkovou mapu* (mindmap). V této fázi dochází také k přeměně myšlenek v konkrétní nápady (služba, produkt).

Následně autor práce doporučuje zvolit relevantní kritéria hodnocení navrhovaných řešení – ta by měla vycházet z hlavního řešeného problému a pomocí dotazování, zda jsou kritéria splněna či nikoliv, rozhodnout o postoupení navrhovaných řešení k dalšímu hodnocení. Tímto hodnocením je tzv. *vícekritériální analýza*, tedy hodnocení za pomoci bodů a vah v rámci konkrétních zvolených kritérií – ta mohou

být různá v závislosti na konkrétním řešeném problému nebo navrhovaném řešení (různá omezení, finanční náročnost, proveditelnost apod.).

OVĚŘENÍ

V závislosti na povaze řešeného problému a jeho navrhovaného řešení je nutné provést testování jeho aspektů, které jsou stěžejní pro rozhodnutí, zda navrhované řešení je trhem akceptovatelné a zda je navrhované řešení obstojným řešením zkoumaného problému. Různé metody kvantitativního nebo kvalitativního výzkumu mohou být při testování využity, nicméně je nutné mít na paměti, že ani obsáhlé testování není zárukou úspěchu v trhu. Doporučenou metodou testování pomocí kvantitativních či kvalitativních metod jsou dotazník, řízené rozhovory, focus group, pozorování. Autor práce nedoporučuje pro ověření a otestování navrhovaného řešení metodu experiment vzhledem k jeho nákladnosti.

Jak již bylo uvedeno výše v textu autorem navrhované řešení je nelineární designový proces. To umožňuje volné vracení se k předchozím fázím designového procesu. Například v případě, že v průběhu testování je zjištěn zásadní problém s navrhovaným řešením, je možné testování přerušit, navrhované řešení přepracovat a následně pokračovat v testování nebo započít testování nové.

2 Snížení rizika v prostředí e-commerce na trhu Customer-to-customer

Výstupem diplomové práce je navázat na literární rešerši v teoretické části práce týkající se metodologie Design Thinking a která končí navržením vlastního výzkumného procesu založeného na syntéze několika přístupů metodologie Design Thinking. V praktické části práce je uvedena problematika e-commerce na trhu C2C¹⁵ v rozsahu, který je potřebný pro práci a výzkum samotný. Následně autor aplikuje vlastní navržený přístup metodologie Design Thinking na problematiku e-commerce ze které vyvstává vlastní podnikatelský záměr k dalšímu zkoumání. Potenciální přijetí zákazníků je otestováno v závěrečné fázi procesu a tento výzkum je současně stěžejním výstup práce.

2.1 Problematika e-commerce na trhu Customer-to-customer

Problematika e-commerce na trhu customer-to-customer (C2C) je jistě obsáhlá, nicméně v rámci následující podkapitoly bude rozebrána pouze v rozsahu, který je důležitý pro další zpracování práce. Trh e-commerce je obecně charakteristický řadou výhod oproti standardnímu způsobu „kamenného“ prodeje. Suchánek (2012) a Chromý (2013) uvádějí obsáhlý výčet výhod tohoto způsobu prodeje, níže uvedeny ty nejdůležitější.

- Neomezená pracovní doba – obchodování (ve smyslu nabízení produktu a sběru objednávek) může probíhat bez ohledu na denní dobu, den v týdnu nebo svátky apod.
- Neomezená oblast působnosti – při využití zprostředkovatelů dopravní služby lze obchodovat odkudkoliv a zboží zákazníkům doručovat pomocí zásilek.
- Snížení administrativních nákladů – úspora lidských zdrojů (mzda, pojištění, daně).
- Snížení režijních nákladů – absence kamenných prodejen a jejich správa (nájemné, energie, služby).

¹⁵ C2C – customer to customer – obchodní vztah probíhající vzájemně mezi dvěma spotřebiteli (obvykle prostřednictvím online tržišť).

Všechny tyto aspekty lze do určité míry vztáhnout také na trh e-commerce typu C2C. Bohužel, vedle pozitivních aspektů trhu e-commerce obecně lze identifikovat i charakteristiky negativní. Ty identifikují a také popisují Zhou, Feng, Xu (2021).

- *Spolehlivost informací* – Na internetu může kdokoliv s určitou identitou zveřejňovat určité informace. Bohužel, některé subjekty vedeny vidinou zvýšení prodeje, využívají podvodných postupů a prostředků – spotřebitelé tak ztrácejí důvěru a o mnoha informacích na internetu pochybují.
- *Důvěryhodnost subjektu* – V procesu elektronické transakce je jen stěží zaručena důvěryhodnost subjektu, protože neexistuje morální nebo právní systém, který by tento faktor zajistil (v rámci konkrétních platform trhu, lze důvěryhodnost zvýšit například hodnocením spotřebitelů přímo ve virtuálním prostředí, nicméně i tato hodnocení lze uměle vytvořit a klamat tak zákazníky). Bohužel situace, kdy prodejci vylákají peníze a následně neposkytnou zboží nebo službu, či naopak kupující si nechají poskytnout zboží či službu a následně nehodlají zaplatit nebo z trhu úplně odejdou (popř. si pouze změni jméno).
- *Bezpečnost obchodování* – Při transakcích na trhu e-commerce se objevují problémy s bezpečností poskytovaných informací. Subjekty čelí hrozbě ztráty majetku z různých příčin.

Společnost CIVIC Consulting zpracovala v roce 2011 studii, ve které uvedla nejdůležitější faktory, které ovlivňují důvěru spotřebitelů a jejich zájem o online nakupování. Těmi jsou *doručování zboží* – jak z hlediska efektivity, tak i z hlediska možností doručení; *platební systémy* – zvláště jejich bezpečnost a dostupnost; *dostupnost sofistikovaných technologií* – takové technologie, díky kterým se nakupování na internetu stává zážitkem; *zapojení maloobchodníků* – například možnost nakoupení on-line a reklamace off-line; *kultura a tradice* – zvyklosti, tradice a preference spotřebitelů. V následující části textu budou příležitosti a nástrahy/hrozby syntetizovány.

Z výše uvedeného lze odvodit, že trh e-commerce představuje potenciálně velmi zajímavou příležitost, jak obchodovat na trhu C2C. Tento formát umožňuje subjektům na trhu poskytnout svým zákazníkům nadstandardní služby v oblasti časové a místní dostupnosti a také dramatické snížení nákladů (administrativních

a režijních). Zároveň je ale nutné zohlednit i nástrahy tohoto formátu obchodování. Mezi ně řadíme především spolehlivost a důvěryhodnost subjektů operujících na trhu, stejně jako bezpečnost při obchodních transakcích.

Tato práce se bude dále zabývat hlavně otázkou zajištění a bezpečností platebních systémů/procesů. Většina dnes dostupných řešení platební bezpečnosti na trhu e-commerce se zabývá ochranou citlivých platebních údajů spotřebitele – např. služby PayPal, Payoneer, Stripe. Tyto služby chrání spotřebitele z hlediska ztráty nebo zneužití platebních údajů při placení online v prostředí e-commerce (a samozřejmě poskytují další nadstandardní služby, které není třeba pro potřeby práce dále rozvádět). Nicméně, vedle této hrozby na trhu e-commerce lze identifikovat i další hrozby, které jsou typické zejména pro prostředí e-commerce na trhu C2C. Objektem tohoto zkoumání je již aplikace autorem navrhovaného metodického postupu založeného na procesu Design Thinking.

2.2 Platební metody e-commerce na trhu Customer-to-customer

V následující kapitole budou představeny platební metody e-commerce na trhu C2C. Z použití konkrétní platební metody plynou zúčastněným subjektům možné hrozby anebo naopak jistoty. Tyto aspekty jsou součástí popisu každé z níže uvedených platebních metod.

PLATBA NA OTEVŘENÝ ÚČET

Jedná se o formu nezajištěné platby, kdy prodávající odešle zboží odběrateli ještě předtím, než má peníze na účtu a k tomu dá odběrateli možnost zaplatit až po nějaké smluvené době. Proávající očekává a spoléhá se na to, že kupující mu fakturu zaplatí. Tato platební metoda se nedoporučuje používat u nových obchodních partnerů – častěji se využívá u dlouhodobých a spolehlivých obchodních partnerů, kde existuje vzájemná důvěra. Velmi často se v obchodním prostředí nazývá tento způsob platba „na fakturu“. Výhodou pro kupujícího je při použití této platební metody, že je mu v podstatě poskytnuta bezúročná půjčka na zboží, které odebere, ale zaplatí později. Obrovskou nevýhodou pro prodávajícího je fakt, že se musí spolehnout na férovost odběratele a to, že mu na odebrané zboží zaplatí (Civín, 2020).

PLATBA PŘEDEM

Jak již název napovídá, tak se jedná o platební metodu, kdy jsou peníze za zboží odeslány předem a až následně po doručení platby je odesláno samotné zboží. Platba předem představuje pro prodávajícího jistotu. Nicméně pro kupujícího je tento formát často nepřijatelný z toho důvodu, že veškeré riziko je na jeho straně. Často se s touto podobou setkáváme u obchodů, které kombinují různé metody plateb (Civín, 2020).

PLATBA PROTI DODÁNÍ ZBOŽÍ

Častěji využívané označení *dobírka*, je metoda, kdy je platba provedena při převzetí nebo dodání zboží – současně lze také využít komplikovanější mechanismy, jejichž detailní vysvětlení není pro tuto práci potřeba. Tato platební metoda se používá spíše při menších zásilkách. Zprostředkování této metody bývá dopravci vždy zpoplatněno. I když se může zdát, že tato metoda zajišťuje ochranu prodávajícího a kupujícího, v rámci využití této platební metody lze identifikovat rizika, která je třeba uvažovat při vzájemné transakci. Tato metoda je často legislativně omezená (Civín, 2020).

AKREDITIV

Z hlediska rizikovosti se jedná pro obě strany o velmi vhodnou a obvyklou metodu zpracování předání zboží a zaplacení. Do tohoto procesu jsou zapojeny banky prodávajícího a kupujícího, které mají kontrolní a předávací funkci. Celý proces probíhá tak, že prodávající na základě podmínek uvedených v kupní smlouvě připraví a odešle zásilku zboží a obchodní dokumenty (přepravní dokumenty a kupní smlouvu) doručí do své banky. Banka provede jejich kontrolu a postoupí je bance kupujícího. Ta informuje kupujícího o přijetí dokumentů, který je obdrží po zaplacení smluvené částky a na základě těchto dokumentů si může zboží vyzvednout (Machková a kol., 2002).

PODMÍNĚNÁ PLATBA NA ÚČET TŘETÍ STRANY

Platební metoda sloužící k částečnému zajištění obou účastníků obchodu – prodávající a kupující. Proces probíhá tak, že kupující odešle požadovanou částku na účet třetí strany (subjekt, který zajišťuje snížení rizika při obchodní transakci), ta vydá pokyn prodávajícímu, že jsou peníze na zajištěny a ten tedy může zboží

odeslat. Následně po tom, co je zboží doručeno a překontrolováno dostane třetí strana pokyn k postoupení peněz prodávajícímu. Detailněji bude tato forma zpracovaná v rámci navrhovaného metodického přístupu Design Thinking.

2.3 Specifika trhu Customer-to-customer a prostředí e-commerce v České republice

Oblast e-commerce neboli elektronické komerce je v České republice velmi rozšířenou oblastí obchodování. Podle dat poskytované asociací APEK (2021) má Česká republika nejvyšší počet e-shopů na obyvatele v Evropě. Podíl e-commerce na celkovém maloobchodním obratu činil v roce 2020 cca 16 % (došlo ke skokovému navýšení vlivem pandemie COVID-19) a každým rokem se toto procento zvyšuje, stejně jako absolutní hodnota obratu zboží a služeb, které jsou nabízeny a prodávány prostřednictvím internetu a dalších elektronických prostředků. Hlavní výhodou, kterou vnímají zákazníci nakupující prostřednictvím internetu a dalších elektronických prostředků, jsou nejen nízké ceny, ale také úspora času a snadná dostupnost zboží. Obecně lze říct, že díky obchodování prostřednictvím platform e-commerce mohou zákazníci využít výhodnější a také širší nabídky zboží a služeb. V souvislosti s platbou za zboží a služby na internetu nebo prostřednictvím dalších elektronických prostředků dlouhou dobu platilo, že hlavním způsobem platby a zaslání je tzv. dobírku. V posledních letech čím dál tím více zákazníků upřednostňuje platbu kartou přes internet (47 % v roce 2020) nebo bankovním převodem (18 % v roce 2020). Zajímavé je, že stále cca 27 % zákazníků volí nějakou bezpečnější formu platby zboží – například na dobírku nebo osobní odběr. Je nutno také doplnit, že platba a zaslání tzv. na dobírku, přestože se stále jedná o velmi využívanou formu platby, je na ústupu a každý rok ji zákazníci využijí méně.

Vedle tzv. e-shopů působících převážně na trhu B2C lze v oblasti e-commerce identifikovat také platformy trhu C2C, které zprostředkovávají střet nabídky a poptávky mezi dvěma spotřebiteli. Mezi nejznámější na českém trhu dlouhou dobu patřilo české Aukro nebo globálně působící eBay, nicméně postupem času se na trhu začaly objevovat i další platformy jako například bazos.cz, sbazar.cz, Facebook Marketplace. V rámci těchto platform lze identifikovat řadu bolestivých míst a potencionálních problémů – některé z nich byly uvedeny v kapitole 2.1

Problematika e-commerce na trhu Customer-to-customer. Také trh C2C, podobně jako trh B2C neustále roste a také na něj měla podle agentury McKinsey pandemie COVID-19 v roce 2020 pozitivní vliv. Agentura McKinsey (2021) také zmiňuje další faktor, který napomáhá a bude i v budoucnu napomáhat rozšiřování tohoto trhu v prostředí e-commerce. Tímto faktorem je poptávka po recyklovaných produktech nebo produktech tzv. z druhé ruky. Tento trend nebude podle agentury McKinsey krátkodobý a trh v prostředí e-commerce se bude i nadále rozšiřovat díky rostoucímu zájmu spotřebitelů o udržitelnost. Průzkum agentury McKinsey ukázal, že tento trend se bude plošně týkat všech věkových skupin, resp. věkových generací, nicméně nejvíce se bude týkat věkové skupiny generace Z. Zástupci z této věkové skupiny budou odpovědní asi za 43 % objemu tohoto trhu. V další části průzkumu se zástupci agentury McKinsey soustředili na získání dalších žádoucích informací týkajících se platform e-commerce pro trhy C2C – hlavní zaměření bylo na typ služeb, které by uživatelé těchto platform ocenili nejvíce. Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce respondentů by ocenilo, kdyby zmíněné platformy nabízely nějakou formu záruky v případě, že zboží nebude odesláno nebo jeho kvalita nebude odpovídat popisu zboží – takto odpovědělo téměř 60 % respondentů. Dále respondenti odpovídali, že by ocenili služby zaměřující se na usnadnění dopravy a platby za sjednané transakce. Vedle doporučení typu nabízených služeb vyjádřili zástupci agentury McKinsey také úvahu, že tyto služby budou představovat další možnost zajímavého příjmu. Platformy, které budou vytvářet trhy zaměřené na střet nabídky a poptávky mezi dvěma spotřebiteli a které budou schopny tyto služby správně monetizovat, mohou z dalšího vývoje tohoto odvětví těžit. V článku bylo také uvedeno, že zástupci agentury McKinsey předpokládají zpoplatnění těchto služeb na základě procentuálního rozdělení odvíjejícího se od ceny zboží. Je zajímavé, že naproti tomu například poplatek za zaslání tzv. na dobírku je nastaven v intervalech podle hodnoty zásilky, nikoliv striktně procentuálně (Mallpay, 2021). Zmíněný průzkum se uskutečnil ve vybraných státech Evropské unie a jeho závěry lze vztáhnout i na Českou republiku.

V rámci výzkumné části bude autor vycházet z předpokladů a závěrů výše uvedené studie, kterou provedla společnost McKinsey a kterou publikovala v září roku 2021. Půjde především následující předpoklady a závěry:

- *hodnocení prostředí platformem e-commerce na trhu C2C potenciálními uživateli jako rizikové,*
- *potenciální přijetí služby, která by zajišťovala záruky a snižovala rizika v rámci transakce v prostředí e-commerce na C2C trhu,*
- *očekávání respondentů v souvislosti se zpoplatněním služby, která by zajišťovala záruky a snižovala rizika v rámci transakce v prostředí e-commerce na trhu C2C,*
- *vliv věku podle generačního rozdělení na potenciální využívání platformem e-commerce trhu C2C a dalších přidružených služeb.*

2.4 Aplikace Nového modelu procesu Design Thinking na trh Customer-to-customer v prostředí e-commerce

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.9 autor této práce pro potřeby dalšího výzkumu definoval vlastní proces založený na přístupu Design Thinking, který je cíleně koncipován pro využití v prostředí e-commerce a pro potřeby této práce. Tento navrhovaný model se sestává z celkem 4 fází: *bádání, vymezení, ideování, ověření*. První tři fáze (*bádání, vymezení, ideování*) budou popsány tak, jak je autor využil k řešení konkrétního problému na trhu e-commerce – se všemi jejich aspekty tak, jak byly popsány v kapitole 2.9. Poslední fáze *ověření* bude exekuvaná pomocí kvantitativní metody výzkumu dotazníku a jeho následného statistického vyhodnocení.

Před započítáním samotného procesu Design Thinking je zapotřebí definovat obecný problém, který společnost trápí, který bude zkoumán a kterému se pokusíme navrhnout řešení. Měl by to být takový problém, který je ohraničitelný a uchopitelný. Zároveň by se mělo jednat o takový problém, který je účastníkům procesu Design Thinking blízký. Pro potřeby této práce bylo zvoleno téma e-commerce – konkrétněji možnosti zajištění rizika při transakcích na trhu C2C.

BÁDÁNÍ

V rámci této fáze se autor práce zamýšlel nad problematikou, která vyplývá z faktu, že lidé jsou obecně při obchodních transakcích probíhajících mezi těmi, kdo se vzájemně neznají, nedůvěřiví. Bohužel, pro to také mají dobrý důvod. V rámci zkoumání oblasti e-commerce narazil autor práce na problém podvodů při

transakcích na trhu C2C. Takovým trhem jsou například následující platformy: *bazos.cz, sbazar.cz, Facebook Marketplace, Aukro.cz, Hyperinzerce*.

Na těchto platformách se potkávají lidé, kteří nabízejí nějaké produkty (velmi často takové, které již sami nevyužijí) lidem, kteří jsou ochotni tyto produkty tzv. z druhé ruky koupit. Velmi často se stává, že lidé narazí na podvodníky, kteří na těchto platformách nabízejí zboží, které často vůbec nevlastní a při kontaktování zákazníkem si při domlouvání obchodu žádají platbu předem. V momentě, kdy tito podvodníci dostanou peníze na účet přestávají komunikovat, jejich prodejní profil na e-commerce platformě je neaktivní nebo zrušen a důvěřivý zákazník přišel nadobro o své peníze. Na různých komunikačních fórech a na skupinách pak lze nalézt příspěvky, v rámci kterých se uživatelé vzájemně varují před takovými falešnými prodejci, kteří takto podvodně klamou lidi na těchto e-commerce platformách.

Obecně tedy lze říct, že na platformách e-commerce zaměřených na trh C2C převládá nedůvěřivost, kterou lze ale identifikovat obecně u jakéhokoliv jednorázového obchodního vztahu. Ta často pramení z faktu, že se obě strany vzájemně neznají. Dále, na těchto platformách pohybují jednotlivci, kteří podvodným způsobem žádají na zákaznických platbu předem a následně přestávají komunikovat s tím, že zboží zákazník nikdy nedostane.

Autor práce se dále zamýšlel nad tím, že tento problém lze v rámci obchodního vztahu vyřešit zvolením metody doručení zboží tzv. na dobírku. To je forma doručení, kdy je platba provedena dopravci při převzetí, tedy až v momentě, kdy je zákazníkovi zásilka skutečně doručena. Nicméně, i v rámci této metody vyvstávají dva problémy, které je nutné brát do úvahy.

- 1) Podvodný prodejce může zabalit do zásilky něco úplně jiného, než bylo původně smluveným předmětem prodeje – to zákazník při převzetí zásilky neodhalí, protože nelze při přebírání zásilky nejdříve vyžadovat její otevření a zkontrolování a až pak, kdy je vše v pořádku teprve platit.
- 2) Čestný prodejce může zaslat zásilku na dobírku podvodnému „zákazníkovi“, který zásilku nikdy nepřevzme – prodejci je pak zboží vráceno s tím, že mu vznikly náklady v podobě uhrazení poštovného a nákladů spojených s formou platby na dobírku (ta bývá vždy zpoplatněna).

Je tedy zřejmé, že ani forma zásilky na dobírku není zárukou eliminace rizika při obchodních transakcích na platformách e-commerce na trhu C2C, a i zde lze identifikovat různá rizika, která lze definovat jako tzv. palčivé problémy. Níže jsou shrnuty základní tzv. palčivé problémy či situace, které nastávají v rámci transakcí na platformách e-commerce na trhu C2C. Tyto základní tzv. palčivé problémy dále poslouží v další fázi procesu Design Thinking jako podklad pro vymezení jasně definovaného problému, který bude v dále navazující fázi řešen.

- 1) V rámci obchodních transakcí převládá mezi oběma stranami obchodu nedůvěra – hlavním faktorem je absence jakéhokoliv obchodního vztahu i z hlediska toho, že transakce na tomto trhu jsou téměř vždy jednorázového charakteru.
- 2) V rámci obchodních transakcí existuje mnoho rizikových faktorů, které dávají prostor podvodným prodejčům klamat a okrádat své zákazníky.
- 3) Přestože se forma zásilky tzv. na dobírku může zdát jako řešení výše uvedených problémů, autor práce identifikoval slabá místa i u tohoto způsobu vyřízení odeslání zásilky a zaplacení.

VYMEZENÍ

Na základě výše uvedených hlavních tzv. palčivých problémů se následně autor práce zamýšlel, jakým způsobem nejlépe pojmenovat konkrétní problém, který by byl dále řešen. To, jak by měl být konkrétní problém nejlépe pojmenován z hlediska procesu Design Thinking, tak aby se s ním dalo následně, co možná nejlépe pracovat, to bylo uvedeno v rámci teoretické části práce. Nyní bude tedy problém uveden tak, jak jej autor práce, co možná nejlépe definoval.

Definice problému:

Navrhnout takový způsob interakce v rámci obchodních transakcí na platformách e-commerce na trhu C2C, tak aby byla eliminovaná následující rizika – zamezení podvodným prodejčům získat od zákazníků platbu předem, neodeslat zboží a přestat komunikovat; nahradit nutnost využití formy zaslání „na dobírku“ k odstranění rizika – a zároveň byla vybudována důvěra mezi obchodujícími stranami při využití navrhovaného způsobu interakce.

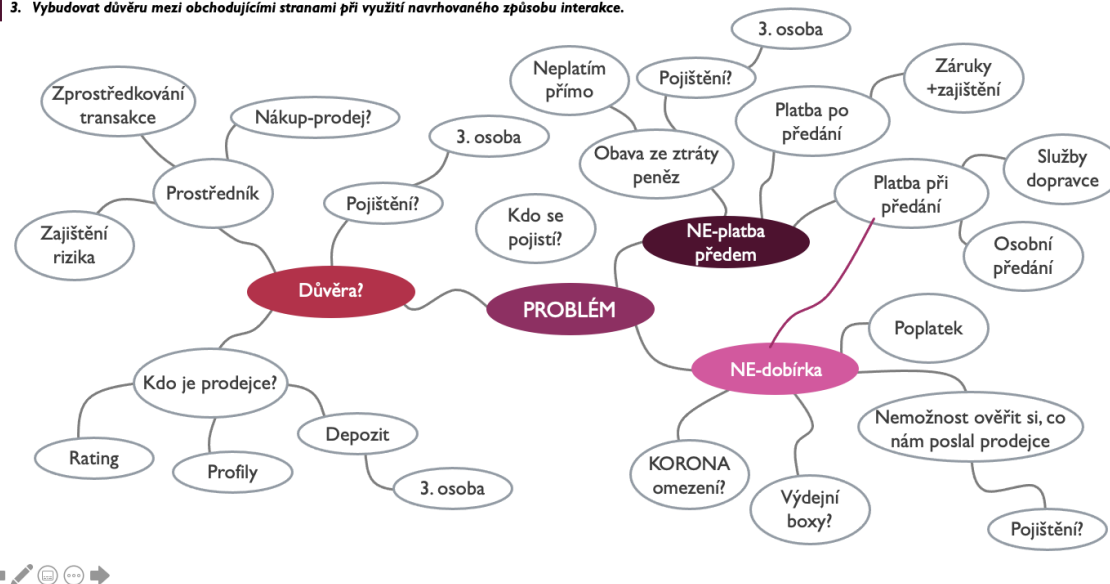
Tato definice problému tedy vlastně identicky pokrývá všechny již definované tzv. palčivé problémy. Zároveň takto definovaný problém poskytuje velmi návodné otázky typu – Jak bychom mohli? (How might we?). Tímto způsobem bude další práce v rámci fáze *ideování* o to jednodušší. Jedná se také o problém, který výzkumný subjekt upřímně zajímá, protože v něm vidí také byznysový potenciál, který by se dal rozvíjet jako služba veřejně nabízená na trhu.

IDEACE

V rámci této fáze se doporučuje využít nástroje brainstorming. Během brainstormingu se nápady, které jsou generovány, zapisují bez jakékoliv jejich validace. Autor práce realizoval individuální brainstorming, během kterého vytvářel myšlenkovou mapu – viz. Obrázek 8 níže.

Navrhnout takový způsob interakce v rámci obchodních transakcí na platformách e-commerce na trhu C2C, tak aby byla eliminována následující rizika:

1. Zamezení podvodným prodejům získat od zákazníků platbu předem, neodeslat zboží a přestat komunikovat
2. Nahradit formu posílání zásilek na dobírku
3. Vybudovat důvěru mezi obchodujícími stranami při využití navrhovaného způsobu interakce.



Obr. 8 Myšlenková mapa brainstormingu v rámci procesu IDEACE

V rámci procesu *ideace* byly identifikovány hlavní oblasti, v rámci kterých bylo možné uvažovat možné hledat možná řešení. Tyto oblasti lze charakterizovat klíčovými slovy, která se nejčastěji opakovala při brainstormování každé z oblastí zvlášť. Klíčovými slovy, která se nejčastěji opakovala při brainstormování byla *prostředník* (3.osoba), *pojištění*, *transakce* (*platba*). Toto tedy byly oblasti, na které se autor práce zaměřil detailněji při generování konkrétních nápadů, které by mohly být využity k řešení definovaného problému. Níže budou představeny jednotlivé

nápady. Tyto nápady budou popsány pouze okrajově a nebudou nijak hodnoceny – ani v rámci brainstormování nejsou nápady nijak hodnoceny. Následně proběhne základní hodnocení, které určí, zda tyto nápady skutečně řeší celý hlavní problém – se všemi jeho třemi pod-problémy. Ty návrhy, které budou mít potenciál vyřešit hlavní problém včetně všech jeho pod-problémů pak budou postoupeny k dalšímu detailnějšímu rozpracování.

Zajištění formou pojištění

Prvním návrhem, jak by bylo možné řešit hlavní problém specifikovaný ve fázi *vymezení*, byla určitá forma pojištění. V rámci tohoto návrhu by se mohli účastníci transakce, kteří se chtějí chránit před pochybnými prodejci nebo kupujícími, pojistit a tím snížit riziko jejich transakcí. Pokud by pak byli nějakým způsobem v rámci transakce poškozeni, mohli by si škodu nárokovat na pojišťovně. Zákazníci, kteří by chtěli tuto službu využít by teoreticky nebyli limitováni způsobem dopravy nebo předání ani způsobem platby.

Přeposílání zboží přes prostředníka

Druhým návrhem, jak by bylo možné řešit hlavní problém specifikovaný ve fázi *vymezení*, byla služba přeposílání zboží přes prostředníka. Prostředník by v tomto případě figuroval jako záruka. Prodávající by v rámci obchodu poslal smluvené zboží na adresu prostředníka. Prostředník by zásilku překontroloval a přeposlal dále na adresu kupujícího. Kupující by tak měl jistotu, že vždy dostane to, co si s prodávajícím domluvili. Zároveň i peněžní tok by mohl jít přes prostředníka, který by ručil i finančně vůči prodávajícímu – ten by tak měl jistotu, že nepřijde o peníze za odesílané zboží.

Finanční tok zajištěný přes prostředníka

Třetím návrhem, který vzešel z brainstormování nad hlavním problémem specifikovaným ve fázi *vymezení*, bylo zajištění pouze finančního toku přes prostředníka. Prostředník by v tomto případě zajišťoval načasování finančního toku tak, aby měly obě strany účastníci se obchodního styku jistotu, že jsou eliminována rizika plynoucí z povahy obchodu. Prostředník vystupuje jako zádržník finančního toku, tak aby bylo eliminováno riziko plynoucí z povahy obchodu. Zákazníci by v tomto případě byli omezení pouze způsobem platby. Způsob dopravy nebo předání by bylo možné využít jakýkoliv.

Jednotlivé nápady budou nyní ohodnoceny na základě hlavního kritéria a to, zda skutečně řeší definovaný problém se všemi jeho podproblémy. Jednotlivé podproblémy jsou identifikovány následujícími charakteristikami – návrh řešení *eliminuje praktiky podvodných prodejců, kteří vyžadují platby předem; nahrazují nutnost využití formy zaslání „na dobírku“ k odstranění rizika; a zda budují důvěru mezi prodejcem a zákazníkem.* Následně, ty nápady, které splní hlavní kritérium budou hodnoceny na základě dalších, již specifičtějších kritérií – tato kritéria budou představena dále v textu. V Tabulce 2 je vidět hodnocení jednotlivých navrhovaných řešení v závislosti na potenciálu vyřešení definovaných pod-problémů.

Tab. 2 Hodnocení navrhovaných řešení v závislosti na potenciálu vyřešení definovaných pod-problémů

	Zajištění formou pojištění	Přeposílání zboží přes prostředníka	Finanční tok zajištěný přes prostředníka
Eliminace praktik podvodných prodejců, kteří vyžadují platbu předem	✗	✓	✓
Nahrazení nutnosti využití formy zaslání „na dobírku“ k odstranění rizika	✓	✓	✓
Budování důvěry mezi prodejcem a zákazníkem	✗	✓	✓

Jak je vidět z tabulky výše, tak návrhy řešení, které mají potenciál vyřešit všechny definované pod-problémy jsou dva – Přeposílání zboží přes prostředníka; Finanční tok zajištěný přes prostředníka. Tyto návrhy tedy budou nyní hodnoceny na základě již specifičtějších kritérií proveditelnosti, kterými budou *konceptní proveditelnost, předpokládaná fin. náročnost, technologická náročnost.* Nápady byly hodnoceny u každého kritéria na stupnici 1–5 (1 – nejméně; 5 – nejvíce). Kritéria byla hodnocena následovně:

- *Konceptní proveditelnost* – snaha o co nejproveditelnější řešení je označena co nejvyšším hodnocením.
- *Předpokládaná fin. náročnost* – snaha o co nejlevnější řešení je označeno co nejvyšším hodnocením.
- *Technologická náročnost* – snaha o co nejméně technologicky náročné řešení je označeno co nejvyšším hodnocením.

Zároveň těmto kritériím byly přiřazeny váhy – tak jak uvedeno v Tabulce 3. Nutno dodat, že autor hodnotil nápady proti těmto kritériím subjektivně a k přesnějšímu hodnocení by bylo potřeba dalšího výzkumu – toto ovšem není pro další vývoj práce stěžejní. Výslednou matici znázorňuje Tabulka 3.

Tab. 3 Hodnocení navrhovaných řešení v závislosti na specifických kritériích proveditelnosti

	Přeposílání zboží přes prostředníka		Finanční tok zajištěný přes prostředníka	
Koncepční proveditelnost (váha 2)	2	4	4	8
Předpokládaná finanční náročnost (váha 1)	3	3	2	2
Technologická náročnost (váha 1)	3	3	3	3
CELKEM	10		13	

Jak je vidět z matice výše, nejlépe hodnoceným nápadem se stal nápad, který byl výše pojmenován jako „Finanční tok zajištěný přes prostředníka“. Vzhledem k tomu, že s tímto termínem se bude v následujícím textu intenzivně pracovat, nazval autor práce tento způsob zajištění „PROSRISK“. Tento nápad byl tedy detailněji rozpracován a je popsán níže. Stěžejní myšlenkou nápadu je fakt, že do procesu prodeje na platformách e-commerce na trhu C2C vstupuje mezi dva subjekty prostředník, který zajišťuje a buduje důvěru mezi obchodujícími stranami, eliminuje rizika platby předem a abstrahuje od nutnosti využití zásilky na dobírku. Níže je celý navrhovaný proces popsán v bodech:

- 1) Obě strany obchodu – prodávající a kupující – se domluví podmínkách obchodu, kterými jsou *předmět prodeje, jeho cena, způsob a nejzazší termín dodání a také lhůta pro schválení správnosti zásilky*.
- 2) Prodávající informuje prostředníka o zamýšleném obchodu a jeho podmínkách včetně kontaktu na protistranu.
- 3) Kupující je informován prostředníkem o oznámeném ohlášení obchodu a je vyzván k zaplacení smlouvené ceny (včetně nákladů na dopravu v závislosti na smlouvených podmínkách obchodu) na účet prostředníka.
- 4) Kupující zaplatí a pošle peníze na účet prostředníka.

- 5) Prostředník informuje prodávajícího o zaplacení smlouvené ceny na účet prostředníka a vyzve prodávajícího, aby poslal předmět obchodu podle domluveného způsobu dodání zásilky.
- 6) Prodávající pošle zásilku a zašle potvrzení o odeslání předmětu obchodu prostředníkovi.
- 7) Následně mohou nastat 3 scénáře:
 - a. Kupující potvrdí přijetí zásilky a pokud obsah zásilky odpovídá smlouvenému předmětu obchodu, potvrdí, že je se zásilkou spokojen – v ten moment přechází peníze z účtu prostředníka na účet prodávajícího (očistěno o provizi pro prostředníka).
 - b. Kupující potvrdí přijetí zásilky a pokud obsah neodpovídá smlouvenému předmětu obchodu (kvalita, množství, velikost, opotřebovanost apod.), nepotvrdí, že je se zásilkou spokojen – v ten moment přechází peníze z účtu prostředníka zpět na účet kupujícího (očistěno o vynaložené náklady prodávajícího na dopravu).
 - c. Kupující nepotvrdí přijetí zásilky – pokud se tak stane, pak peníze přechází automaticky na prodávajícího.

Nutno zmínit, že autor práce uvažuje tak, že vše lze zorganizovat a zpracovat online pomocí aplikace v chytrém telefonu, kdy není potřeba nikam chodit a s nikým se stýkat (kromě zaslání zásilky samotné). Pokud by prodávající s kupujícím adaptovali tento přístup zpracování transakce na platformě e-commerce na trhu C2C za pomocí prostředníka, pak lze identifikovat zásadní výhody, a to na obou stranách.

VÝHODY PRO PRODÁVAJÍCÍHO

- Prodejce má jistotu, že neposílá zboží dřív, než jsou zajištěny peníze od kupujícího.
- Prodejce získává jistotu, že nebude vystaven riziku toho, že by musel zbytečně platit přepravné, pokud si příjemce zásilku nevyzvedne.
- Vše je online a intuitivní, takže využití služby je velmi jednoduché.

VÝHODY PRO KUPUJÍCÍHO

- Kupující má jistotu, že neposílá peníze „dopředu“ a že dokud neschválí přijetí zásilky, o své peníze nepřijde.
- Kupující získává jistotu, že pokud se kvalita, množství, velikost, opotřebovanost apod. neshoduje s jeho představou, může zboží jednoduše vrátit a zaplatí náklady na dopravné, které vznikly prodávajícímu.
- Vše je online a intuitivní, takže využití služby je velmi jednoduché.

Až doposud se autorem navrhovaný designový proces založený na metodickém přístupu Design Thinking osvědčil. V rámci řešení konkrétního procesu postupoval autor přesně podle navrhovaného designového procesu a neměl žádné potíže s postupným zpracováním jednotlivých fází navrženého designového procesu. V následující fázi procesu dojde k otestování navrhovaného řešení konkrétního problému.

3 Testování návrhu ke snížení rizika v prostředí e-commerce na trhu Customer-to-customer

V rámci výzkumné části přejde aplikace Nového modelu procesu Design Thinking na trhu C2C v prostředí e-commerce do fáze zkoumání a testování podnikatelské myšlenky a jejím přijetí na trhu – viz. dále fáze procesu *ověření*. Součástí této fáze bude exekuce kvantitativního výzkumu formou dotazníku a následně definice hypotéz, které budou potvrzeny nebo vyvráceny pomocí dat sesbíraných v rámci dotazníkového šetření. Na základě rozhodnutí hypotéz a dalších nasbíraných dat bude vše následně interpretováno v souvislosti s dalším využitím v praxi nebo dalšího výzkumu.

OVĚŘENÍ

Níže bude popsáno vymezení cíle výzkumu, výzkumné otázky, metodika výzkumu a proces sběru. Dále budou také uvedeny otázky v rámci dotazníku, na které respondenti odpovídali, konkrétní získaná data od respondentů. Tato data budou následně vyhodnocena a interpretovány, tak aby bylo možné odpovědět na výzkumné otázky.

3.1 Vymezení cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je navrhnout a otestovat myšlenku PROSRISK, která snižuje riziko při transakcích na trhu C2C v prostředí e-commerce, které jsou iniciovány skrze nejrůznější C2C portály – marketplace, bazar, aukční síně. Výše definovaná podnikatelská myšlenka (viz. Kapitola 3.3 *Aplikace Nového modelu procesu Design Thinking na trh C2C v prostředí e-commerce – fáze IDEACE*) je testována pomocí dotazníkového šetření, který byl distribuován online formou a který byl představen atraktivní formou animované prezentace/video. V rámci dotazníkového šetření bude zkoumán tržní potenciál navrhované služby (založené na autorově myšlence), vedle toho také sbírána zpětná vazba ohledně vhodné ceny za zprostředkování navrhované služby (opět založené na autorově myšlence) a také způsob jakým by měla být tato služba nabízena v rámci interakce na trhu C2C.

3.2 Formulace výzkumných otázek

Formulace výzkumných otázek byla zpracována s přihlédnutím k 5 základním oblastem, které je podle autora nutné otestovat před dalšími kroky v souvislosti s reálným uvedením navrhované služby na trh. Těmito oblastmi jsou *Rizikovitost při transakcích na trhu C2C na platformách e-commerce*, *Pozitivní přijetí navrhované služby*, *Uvedení a rozšíření navrhované služby na trh mezi zákazníky*, *Očekávání trhu v souvislosti s cenou za tuto službu*, *Závislost mezi pozitivním přijetím navrhované služby a věkem zákazníků*. Tyto oblasti budou použity pro lepší orientaci i v další části práce při zpracovávání vlastních návrhů a doporučení na základě vyhodnocení dotazníku.

Výzkumná otázka č. 1:

- *Zákazníci dbají při transakcích na trhu C2C na platformách e-commerce zvýšené opatrnosti a obecně vnímají toto prostředí jako rizikové.*

Výzkumná otázka č. 2:

- *Mezi potenciálními zákazníky existuje tržní potenciál pro autorem navrhovanou službu ke snížení rizika při transakcích na trhu C2C v prostředí e-commerce.*

Výzkumná otázka č. 3:

- *Jaký způsob uvedení na trh a rozšíření mezi zákazníky by měla potenciálně společnost navrhující tuto službu zvolit?*

Výzkumná otázka č. 4:

- *Jaké je očekávání trhu v souvislosti s náklady/cenou za tuto službu?*

Výzkumná otázka č. 5:

- *Je rozdíl mezi věkem respondentů (rozdělených na generace) a potenciálním přijetím navrhované služby?*

3.3 Metodika výzkumu

Na základě definovaného problému, cíle výzkumu a výzkumných otázek byla stanovena konkrétní technika sběru dat za účelem výběru tzv. reprezentativního vzorku. Vzhledem k úzkému zaměření výzkumu na platformy e-commerce trhu C2C

bylo logické eliminovat ty jednotky souboru, které neměli nikdy žádnou zkušenost s těmito platformami. Více v následující kapitole 3.4 *Sběr dat*.

V rámci výzkumu byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu. Tato metoda se vyznačuje větším počtem respondentů. Obecně tento typ výzkumu odpovídá na otázky – CO? Kvantitativní výzkum byl autorem zvolen hlavně z toho důvodu, že lze nálezy tohoto výzkumu vhodně generalizovat na populaci (Olecká, Ivanová, 2010).

V rámci kvantitativních metod výzkumu autor zvolil techniku dotazníkového šetření. Podle Olecké a Ivanové (2010) je technika dotazníku nejrozšířenější a nejpropracovanější technikou získávání dat. Zároveň se jedná o techniku, která je nejméně náročná na čas a lze jí zasáhnout velký počet respondentů (a to i geograficky). Pro respondenty dotazníku je tato technika vhodná hlavně z důvodů anonymity a také libovolného času vyplnění a doby potřebné k vyplnění. Současně lze do dotazníku zařadit tzv. určující a eliminační otázky, díky kterým lze následně velmi dobře výsledná data rozřazovat, třídit a vyvozovat z nich závěry (Zháněl, Hellebrandt, Sebera, 2014).

Dotazník byl koncipován tak, aby jeho vyplnění zabralo respondentům max. 10 minut včetně seznámení se s autorem navrhovanou službou pro snížení rizika na trhu C2C v prostředí e-commerce. Dotazník se sestával z otevřených a uzavřených otázek, tak aby respondenti měli možnost se plně vyjádřit k obecně položeným otázkám. Dotazník byl rozdělen do 3 částí. V první části odpovídali respondenti na otázky, tak aby mohli být demograficky rozděleni – dělení byly na základě věku do tzv. generací. *Generace baby boomers* (narození mezi 1946–1964), *generace X* (narození mezi 1965–1979), *generace Y* (narození mezi 1980–1997), *generace Z* (narození mezi po roce 1997). Dále uváděli respondenti své pohlaví a nakonec na otázku, zda již někdy využívali platformy e-commerce specificky pro trh C2C – to z toho důvodu, že bylo rozhodnuto, že výzkum bude zaměřen pouze na ty respondenty, kteří již nějakou zkušenost mají a ti, co uvedli, že ne, byli z výzkumu vyřazeni. Ve druhé části dotazníku bylo respondentům puštěno video/animovaná prezentace, v rámci které jim byl na modelovém příkladu představen koncept a jednotlivé kroky navrhované služby. Ve třetí, poslední části dotazníku odpovídali respondenti na otázky, které jsou dále využity k zodpovězení výzkumných otázek. Kompletní dotazník lze nalézt v Příloze 1 – Dotazník.

3.4 Sběr dat

Data byla sbírána prostřednictvím online dotazníkového formuláře od společnosti Google (Google forms), jehož součástí byla atraktivní animovaná prezentace autorem navrhované služby ke snížení rizika při transakcích na trhu C2C v prostředí e-commerce. Dotazník byl distribuován v období od 15. 11. 2021 do 21. 11. 2021. Data byla následně z dotazníkového formuláře Google forms exportována do programu excel, v rámci kterého byla zpracována pro lepší přehlednost a zároveň pro možnost vyvození závěrů z odpovědí respondentů dotazníku. Ze souboru dat byli automaticky eliminováni ti jedinci, kteří nikdy neměli zkušenost s C2C trhem v prostředí e-commerce. K tomuto účelu byla součástí dotazníku specifická otázka, na základě, které bylo možné konkrétní respondenty vyloučit nebo začlenit k dalšímu zkoumání. Konkrétně se jednalo o otázku č. 3, viz. Příloha 1 – Dotazník. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 189 respondentů.

3.5 Vyhodnocení dotazníku

Data budou analyzována dvojím způsobem. U výzkumných otázek č. 1, 2, 3 budou předem stanovena kritéria rozhodnutí, které budou zapracovány do hypotéz a v závislosti na splnění hypotézy bude rozhodnuto, jakým způsobem byl výzkumná otázka zodpovězena. U výzkumné otázky č. 4 bude zkoumána závislosti odpovědí na věku a bude využito chí-kvadrát testu.

FORMULACE HYPOTÉZ

Hypotézy byly formulovány na základě teoretických východisek tak, aby závěry plynoucí ze zodpovězení těchto hypotéz mohli posloužit jako doplnění nebo rozšíření již existujících a provedených výzkumů. Především se jedná o studii společnosti McKinsey, která byla autorem přiblížena v kapitole 2.3 *Specifika trhu Customer-to-customer a prostředí e-commerce v České republice*.

H1: Alespoň 60 % respondentů hodnotí prostředí platformem e-commerce na trhu C2C jako rizikové.

H2: Alespoň 60 % respondentů odpovědělo, že by navrhovanou službu ke snížení rizika při transakcích na trhu C2C v prostředí e-commerce využilo.

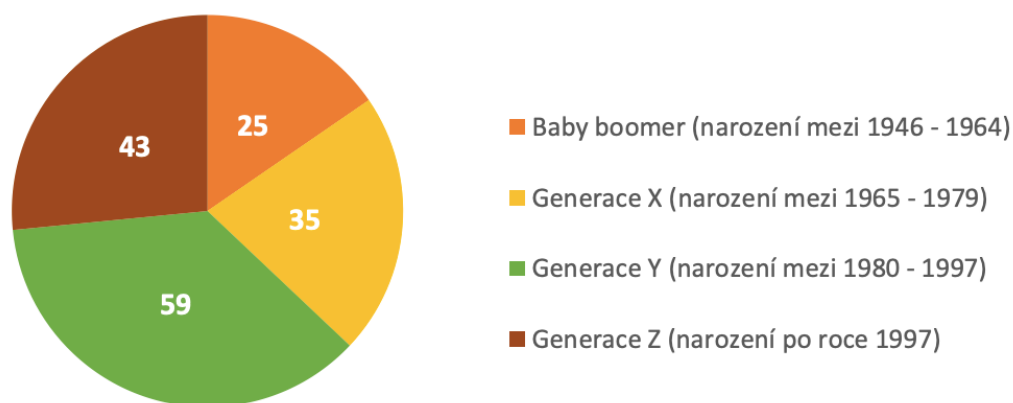
H3: Většina respondentů (alespoň 50 %) preferuje, aby navrhovaná služba byla zajišťována a nabízena přímo dopravci.

H4: Většina respondentů (alespoň 50 %) by chtěla proměnlivé cenové nastavení na základě procentuálního rozdělení odvíjejícího se od ceny zboží.

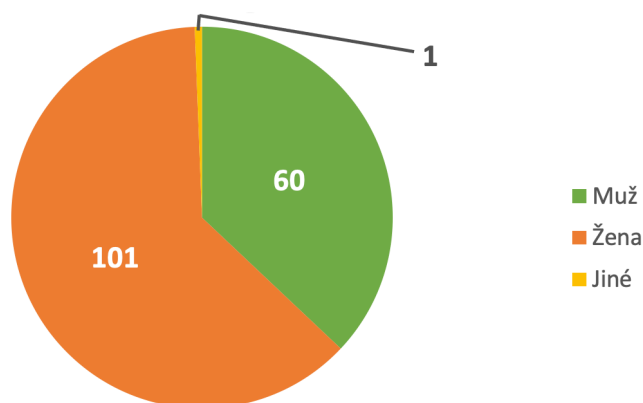
H5: Existuje závislost mezi věkem respondentů a potenciálním přijetím navrhované služby.

Rozdělení respondentů

Respondenti byli rozděleni podle kritérií věku (resp. generace, do které se podle roku narození řadí), pohlaví a podle jejich dosavadní zkušenosti s obchodováním na portálech e-commerce na trzích C2C. Ti respondenti, kteří odpověděli, že nemají jakoukoliv zkušenost s obchodováním na portálech e-commerce na trzích C2C byli dále vyloučeni, protože by jejich odpovědi nebyli pro potřeby práce relevantní. Celkem tedy bylo zpracováno 162 odpovědí. Na Obrázku 9 a Obrázku 10 je znázorněno demografické rozdělení podle generací, respektive podle pohlaví.



Obr. 9 Demografické rozdělení respondentů podle generací (podle věku)



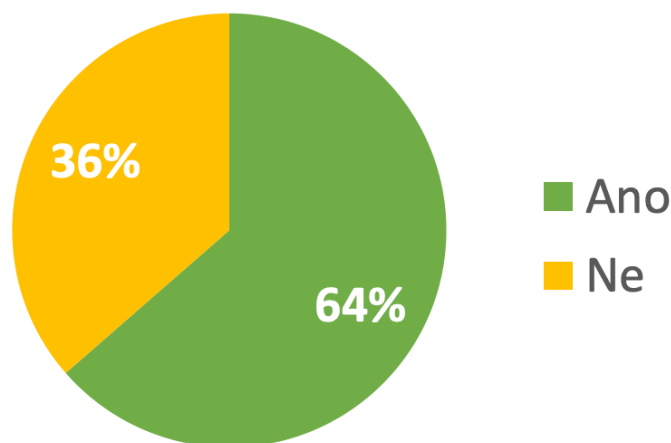
Obr. 10 Demografické rozdělení respondentů podle pohlaví

Testování hypotézy H1

V kapitole 2.1 *Problematika e-commerce na trhu Customer-to-customer (C2C)* byly naznačeny některé teoretické negativní charakteristiky tohoto trhu. Pomocí Hypotézy 1 chtěl autor práce ověřit, zda je toto pravda i pro trh C2C české e-commerce. Hypotéza H1 navazuje na výzkumnou otázku č. 1. Potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy lze přímo navázat na konkrétní otázku z dotazníku. Konkrétně se jednalo o otázku č. 4, viz Příloha 1 – Dotazník.

H1: Alespoň 60 % respondentů hodnotí prostředí platform e-commerce na trhu C2C jako rizikové.

Hypotéza 1 by byla potvrzena, pokud by alespoň 60 % respondentů odpovědělo na tuto otázku č. 4 z dotazníku pozitivně – tedy tak, že hodnotí prostředí trhu C2C na platformách e-commerce jako rizikové. Z celkem 162 respondentů jich 103 uvedlo, že hodnotí platformy e-commerce trhu C2C jako rizikové – v minulosti se již setkali s pochybnými prodejci a jejich inzeráty, kterými se snaží potenciální zákazníci oklamat. To odpovídá celkem 64 % pozitivních odpovědí. Lze tedy prohlásit, že **Hypotéza 1 (H1) byla potvrzena**. Graficky jsou výsledky odpovědi na otázku č. 4 dotazníku níže na Obrázku 11.



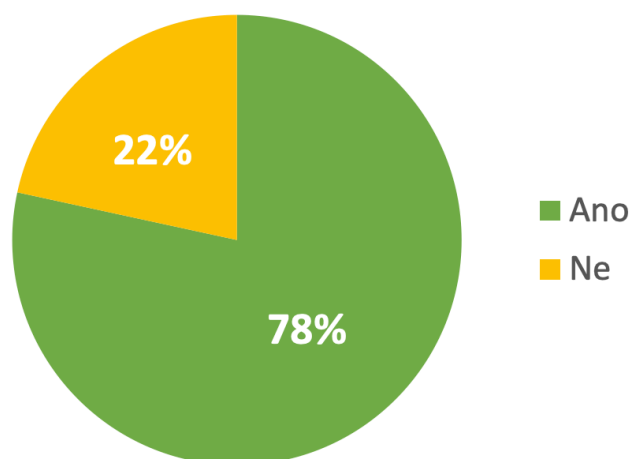
Obr. 11 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se obecného hodnocení platform e-commerce trhu C2C jako rizikových

Testování hypotézy H2

Hypotéza H2 navazuje na výzkumnou otázku č. 2. Pomocí té chce autor práce zjistit, zda je navrhované řešení potencionálním zákazníkům srozumitelné a zda by chtěli takovou službu mít v trhu dostupnou a chtěli ji využívat. Potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy lze přímo navázat na jednu z otázek dotazníku. Konkrétně se jednalo o otázku č. 7, viz Příloha 1 – Dotazník.

H2: Alespoň 60 % respondentů odpovědělo, že by navrhovanou službu ke snížení rizika při transakcích na trhu C2C v prostředí e-commerce využilo.

Na otázku č. 7 v dotazníku odpovědělo ze 162 respondentů celkem 78 % respondentů pozitivně a 22 % respondentů negativně. Většina respondentů, kteří by uvítali navrhovanou službu v trhu a při příští transakci by ji využili. Na základě tohoto výsledku můžeme prohlásit, že **Hypotéza 2 (H2) byla potvrzena**. Graficky jsou výsledky odpovědi na otázku č. 7 níže na Obrázku 12.



Obr. 12 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se využití navrhovaného způsobu zajištění rizika (PROSRISK) při příštím prodeji

U respondentů, kteří odpověděli negativně – neměli by při příští transakci využít zmíněnou službu k zajištění rizika PROSRISK – pak byla dotazována doplňující otázka ke zjištění hlavních důvodů, proč by službu PROSRISK nevyužili. Respondenti uváděli, že velmi často při obchodování na platformách e-commerce na trzích C2C využívají osobního převzetí, přičemž nechodí na nebezpečná místa – preferují osobní odběr a předání peněz. Dále respondenti uváděli, že se jim celý

proces zdá komplikovaný a nevitají zbytečnou administrativu spojenou se zapojením prostředníka do celé obchodní transakce.

V neposlední řadě pak tito respondenti, kteří se vyjádřili, že by při příští transakci navrhovanou službu PROSRISK nevyužili, namítali, že prostředník v nich nezbuzuje automaticky pocit snížení rizika a nějaké záruky. Respondenti namítali, že nemají žádnou záruku, že se jedná o seriózní firmu, která si jako prostředník nenechá jejich peníze. Podle slov jednoho z respondentů *„Pokud by mi protistrana služby takové firmy nabídla, asi bych primárně zjišťoval, zda je taková firma skutečná nebo jestli s ní protistrana není nějak domluvená...“* respondent dále dodává *„jediné, co by mě neodradilo, by bylo, pokud by službu zajišťovala dostatečně známá, transparentní a silná firma, která je všeobecně známá (firma, co má obecně váhu pro všechny a nikdo si nemusí zjišťovat, jestli ta firma např. opravdu existuje a jestli je schopná svým zákazníkům dostát – např. silná banka)“*.

Jak je vidět, tak navrhovaná služba k zajištění rizika PRORISK byla respondenty pochopena a obecně pozitivně přijata. Většina respondentů uvedla, že by této službě využila v rámci jejich příští obchodní transakce na platformách e-commerce na trhu C2C. Zároveň ale několik respondentů vyjádřilo obavy spojené s důvěryhodností firmy, která bude navrhovanou službu nabízet.

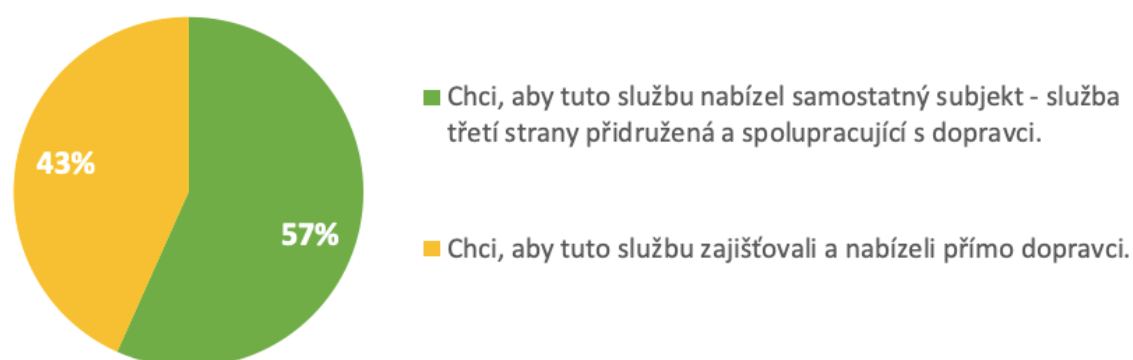
Testování hypotézy H3

Hypotéza H3 navazuje na výzkumnou otázku č. 3. U této výzkumné otázky se autor soustředil na to, jak by respondenti a potenciální uživatelé služby PROSRISK chtěli, aby byla tato služba nabízena – jaký subjekt, by měl službu zprostředkovávat. Potvrzení či vyvrácení této hypotézy opět přímo navázat na jednu z otázek dotazníku. Konkrétně se jednalo otázku č. 9, viz Příloha 1 – Dotazník.

H3: Většina respondentů (alespoň 50 %) preferuje, aby navrhovaná služba byla zajišťována a nabízena přímo dopravci.

Autor práce předpokládal, že většina respondentů bude chtít této službě využívat k tomu, aby mohli předcházet rizikům spojeným s transakcemi a zároveň je proces zapojení třetí strany do procesu příliš nezdržoval. Z toho důvodu se autor domníval, že většina respondentů bude volit možnost zajištění a nabízení služby přímo dopravci. Hypotéza 3 by byla potvrzena, pokud by alespoň 50 % respondentů odpovědělo na tuto otázku tak, že by vyjádřili zájem, aby byla služba nabízena.

Na otázku č. 9 v dotazníku odpovědělo ze 127 respondentů (35 respondentů bylo vyloučeno z toho důvodu, že uvedli, že by tuto službu nechtěli v žádné jejich podobě využívat) pouze 55 respondentů tak, že by si přáli, aby služba PROSRISK byla nabízena přímo dopravci – to odpovídá 43 % respondentů. Naopak 72 respondentů – tedy většina, která odpovídá 57 % respondentů – odpovědělo tak, že by si přáli, aby byla služba zajišťována a nabízena samostatným subjektem (spolupracujícím s dopravci). Na základě těchto výsledků můžeme prohlásit, že **Hypotéza 3 (H3) nebyla potvrzena**. Graficky jsou odpovědi na otázku č. 9 níže na Obrázku 13.



Obr. 13 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se preferovaného nabízení a zajištění navrhované služby (PROSRISK) v budoucnu

Respondenti měli dále možnost v následující otázce uvést doplňující informace, které by je napadli v průběhu vyplňování dotazníku. V této otevřené otázce někteří respondenti uvedli, že obecně nemají důvěru v dopravce a že vidí slabé místo v tom, že dopravce zásilku ztratí nebo se zásilka zpozdí.

Dále někteří respondenti uváděli, že jim v otázce č. 9 chyběla možnost, aby navrhovanou službu PROSRISK nabízela přímo e-commerce platforma na které je možné prodávat a kupovat – Facebook Marketplace, sbazar.cz, bazos.cz apod. Respondenti uváděli svoje názory, že jsou přesvědčeni o tom, že potenciální zákazníci by si rádi připlatili za jistotu snížení nebo odstranění rizika, nicméně vzhledem k tomu, že zákazník je přirozeně líný a nebude vynakládat vlastní aktivitu k zajištění rizika – zvláště pokud nejde o vyloženě drahou transakci. Namítali tedy, že k tomu, aby byla služba přijata a využívána by mělo být její fungování zajištěno automaticky. Například pak jeden z respondentů navrhoval „*kdyby služba byla k výběru ihned při objednání zboží a bylo ji možné objednat jako součást*

objednávky“. Jeden respondent uvedl, že „*lidé budou službu využívat v momentě, kdy pro to nebudou muset nic udělat a služba bude fungovat automaticky ve spolupráci s dopravci/bazarovými stránkami. Zpoplatnění lidi přijmou, ale nepřekonají svoji lenost, aby si službu sami vyhledávali a zajišťovali“.*

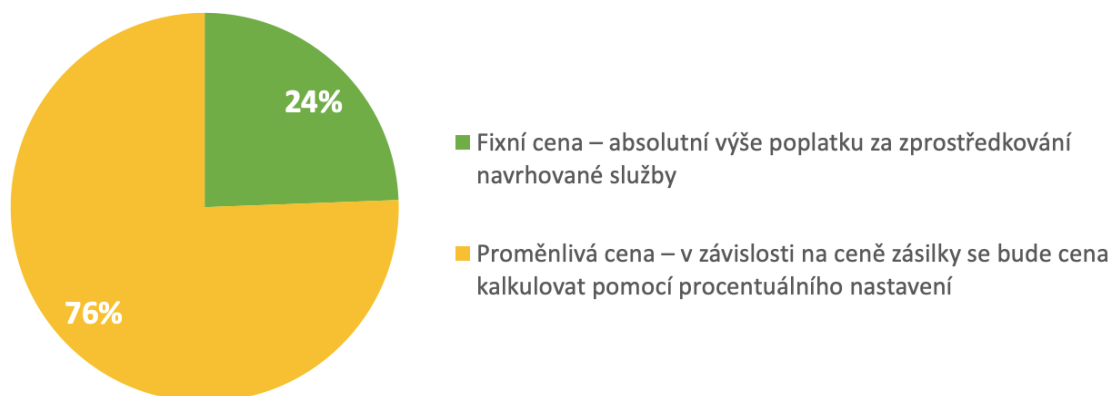
Dále respondenti zmiňovali, že prostředník může nabízet kromě zajištění rizika v rámci transakce také její urychlení. Navrhovali to, že prostředník zapojí do transakce vlastní prostředky – tedy že prostředník může zapojit do transakce své vlastní prostředky a zároveň kupujícímu je zablokovat na účtě. Dokončení finanční stránky celé transakce je tak jen na prostředníkovi a prodávající i kupující strana má tak ještě větší jistotu a riziko v rámci transakce je tak ještě více sníženo.

Testování hypotézy H4

V rámci hypotézy H4, která navazuje na výzkumnou otázku č. 4, se autor snažil zjistit více o vhodném možném nastavení zpoplatnění navrhované služby. Autor práce se zamýšlel nad tím, zda se zákazníci budou spíše přiklánět k fixnímu nastavení – absolutní výše poplatku za zprostředkování navrhované služby; nebo k proměnlivé ceně – cena je kalkulována pomocí procentuálního nastavení v závislosti na ceně zásilky. Autor práce předpokládal, že právě této k druhé možnosti – proměnlivé cena – se budou respondenti přiklánět více.

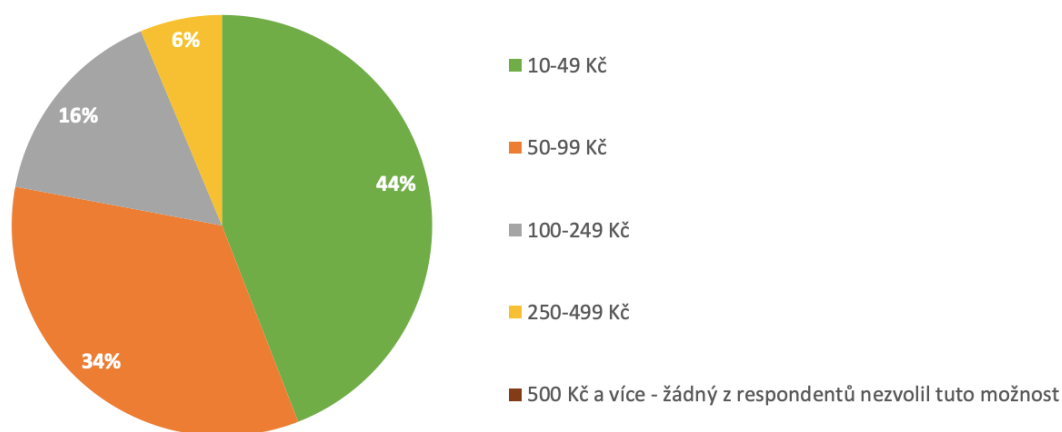
H4: Většina respondentů (alespoň 50 %) by chtěla proměnlivé cenové nastavení na základě procentuálního rozdělení odvíjejícího se od ceny zboží.

Potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy bylo opět navázáno na jednu konkrétní otázku v dotazníku – konkrétně se jednalo o otázku č. 10, viz. Příloha 1 – Dotazník. Hypotéza by byla potvrzena, pokud by alespoň 50 % respondentů odpovědělo na tuto otázku tak, že by vyjádřili zájem, aby cena byla stanovena procentuálně na základě ceny zásilky. Na otázku č. 10 odpovědělo celkem 76 % respondentů tak, že by chtěli zpoplatnění navrhované služby na základě modelu procentuálního stanovení z ceny zásilky. Na základě těchto výsledků můžeme prohlásit, že **Hypotéza 4 (H4) byla potvrzena**. Graficky jsou odpovědi na otázku č. 10 níže na Obrázku 14.



Obr. 14 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se způsobu kalkulace ceny za zprostředkování navrhované služby (PROSRISK)

V rámci předchozí otázky č. 10 v dotazníku se autor práce snažil pochopit, který přístup obecně by bylo lepší zvolit – který přístup by potenciální zákazníci spíše uvítali v souvislosti s cenovým nastavením. V následující otázce č. 11 v dotazníku chtěl autor práce zjistit konkrétní absolutní hodnoty, které by potenciální zákazníci byli ochotni zaplatit, respektive které by očekávali jako poplatek za navrhovanou službu PROSRISK. Výsledky odpovědí na tuto otázku č. 11 jsou uvedeny na Obrázku 15. Je zřejmé, že většina respondentů preferuje cenové nastavení v rozsahu 10-49 Kč a dále 50-99 Kč.



Obr. 15 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se absolutního nastavení ceny za zprostředkování navrhované služby (PROSRISK)

Respondenti dále v otázce, kde mohli uvést bližší informace k této problematice uváděli, že by očekávali, aby tato služba nestála více než dobírka – lze tedy tvrdit,

že respondenti vnímají navrhovanou službu PROSRISK jako vhodnou alternativu způsobu doručení tzv. *na dobírku*. Dále respondenti uváděli, že by obecně byli ochotni za službu zajištění rizika připlatit. Jeden z respondentů dokonce uvedl vlastní návrh nastavení poplatků (ceny) za zprostředkování navrhované služby zajištění rizika PROSRISK. Respondent uvedl, že „adekvátní mi přijde hranice 10-15 % u levnějších zásilek (cca do 5000,-) a 5-10 % u dražších zásilek (od 5000,-)“.

Testování hypotézy H5

Hypotéza 5 navazuje na výzkumnou otázku č. 5. V této výzkumné otázce se autor zaměřil na to, zda existuje nějaký vztah mezi potenciálním přijetím navrhované služby PROSRISK a věkem respondentů, kteří se dotazníku zúčastnili. Autor práce očekával, že službu spíše potenciálně přijmou respondenti mladší generace – konkrétně Generace Y a Generace Z. Potvrzení či vyvrácení této hypotézy bylo předmětem statistického šetření zjišťující závislost dvou proměnných – konkrétně chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce. Postup tohoto statistického šetření nebude v této práci konkrétně popsán – bude aplikován přístup, který popisuje Hindls a kol. (2018) ve své knize *Statistika v ekonomii*.

Původně definovanou hypotézu je nutné rozšířit o dodatečnou hypotézu, tak aby bylo možné statistické šetření provést – tzv. H₀ (nulovou hypotézu). Nulová hypotéza v tomto přístupu popisuje stav, kdy jsou dva zkoumané znaky nezávislé. Naše již definovaná hypotéza již popisuje stav, kdy jsou znaky závislé. Obě hypotézy jsou uvedeny níže.

H₀: Neexistuje závislost mezi věkem respondentů a potenciálním přijetím navrhované služby.

H₅: Existuje závislost mezi věkem respondentů a potenciálním přijetím navrhované služby.

Aby bylo možné sestavit kontingenční tabulku, se kterou by bylo možné dále pracovat, bylo nutné nejdříve data roztrždit. K tomuto účelu bylo použito rozdělení podle věku na jednotlivé generace a odpovědi respondentů na otázku č. 4 z dotazníku, která se přímo ptala na to, zda by navrhovanou službu v případě další transakce (nákup/prodej) na platformách e-commerce na trzích C2C využili – viz. Příloha 1 – Dotazník (otázka č. 4). Respondenti tedy byli na základě věku a odpovědí potenciálního přijetí navrhované služby rozděleni do kontingenční

tabulky následovně – viz. Tabulka 4. Z tabulky pozorovaných četností byly následně vypočítány hodnoty očekávaných četností, tak jak popisuje Hindls a kol. (2018) – tyto hodnoty jsou uvedeny v níže – viz. Tabulka 5.

Tab. 4 Kontingenční tabulka pozorovaných četností – rozdělení respondentů podle věku a odpovědi potenciálního přijetí navrhované služby

Rozdělení podle věku:	Rozdělení podle odpovědí (ANO/NE)		
	ANO	NE	Součet
Baby boomer (narození mezi 1946 - 1964)	13	12	25
Generace X (narození mezi 1965 - 1979)	26	9	35
Generace Y (narození mezi 1980 - 1997)	48	11	59
Generace Z (narození po roce 1997)	40	3	43
Součet	127	35	162

Tab. 5 Kontingenční tabulka očekávaných četností – rozdělení respondentů podle věku a odpovědi potenciálního přijetí navrhované služby

Rozdělení podle věku:	Rozdělení podle odpovědí (ANO/NE)		
	ANO	NE	Součet
Baby boomer (narození mezi 1946 - 1964)	19,60	5,40	25
Generace X (narození mezi 1965 - 1979)	27,44	7,56	35
Generace Y (narození mezi 1980 - 1997)	46,25	12,75	59
Generace Z (narození po roce 1997)	33,71	9,29	43
Součet	127	35	162

Díky tomu, že byla splněna podmínka, kterou uvádí i Hindls a kol. (2018) a sice, že všechny hodnoty vypočtených očekávaných četností musí být větší nebo se rovnat 5, bylo možné ve statistickém šetření pokračovat. V dalším kroku bylo nutno vypočítat testovou statistiku G , která se dále porovnává s kritickým oborem na konkrétní hladině významnosti. Pro statistické zkoumání této hypotézy byla zvolena hladina významnosti na úrovni 1 % ($\alpha = 0,01$) se stupni volnosti 3. Testová statistika G vyšla 16,37, přičemž kritický obor pro výše uvedené parametry je 11,34. Porovnáním těchto dvou hodnot a faktu, že platí $G > \chi_{0,99}^2$, tzn. $16,37 > 11,34$, je vidět, že rovnice platí a tedy **zamítáme H_0** o tom, že neexistuje závislost mezi věkem respondentů a potenciálním přijetím navrhované služby. **Platí alternativní hypotéza H_5 a lze prohlásit, že existuje závislost mezi věkem respondentů a potenciálním přijetím navrhované služby.**

Pomocí statistického šetření bylo potvrzeno, že existuje závislost mezi věkem respondentů a potenciálním přijetím navrhované služby. Autor práce se tedy rozhodl ověřit na dostupných datech, která věková skupina podle rozdělení na generace bude potenciálně nejvíce využívat navrhovanou službu. K ověření tohoto byla použita jednoduchá metodika, a to porovnání relativních četností pozitivních a negativních odpovědí respondentů z definovaných generačních skupin na otázku, zda by navrhovanou službu PROSRISK v případě další transakce (nákup/prodej) na platformách e-commerce na trzích C2C využili. Rozdělení respondentů do věkových skupin včetně absolutních i relativních četností pozitivních a negativních odpovědí k využití navrhované služby PROSRISK je uvedeno níže – viz. Tabulka 6.

Tab. 6 Rozdělení respondentů do věkových skupin podle generací a absolutní i relativní četností pozitivních a negativních odpovědí k využití navrhované služby

Rozdělení podle věku:	Počet respondentů celkem	Rozdělení podle odpovědí (ANO/NE)		Relativní četnost pozitivních odpovědí	Relativní četnost negativních odpovědí
		ANO	NE		
Baby boomer (narození mezi 1946 - 1964)	25	13	12	52%	48%
Generace X (narození mezi 1965 - 1979)	35	26	9	74%	26%
Generace Y (narození mezi 1980 - 1997)	59	48	11	81%	19%
Generace Z (narození po roce 1997)	43	40	3	93%	7%
Součet	162	127	35		

Z tabulky výše lze na základě relativních četností pozitivních odpovědí – tedy takových, kdy by respondenti rádi při další transakci na platformě e-commerce trhu C2C využili navrhovaného řešení PROSRISK – vyčíst, že relativně nejvíce respondentů, kteří by tuto službu využili, bylo z věkové skupiny generace Z. Celkem 93 % respondentů by při další transakci rádi využili navrhovanou službu PROSRISK. Stejně tak je vidět, a lze prohlásit že čím mladší je respondent, tím spíše inklinuje k tomu, že by využíval navrhovanou službu zajištění rizika. Naopak čím je respondent starší, tím spíše inklinuje k tomu, že navrhovanou službu k zajištění rizika využívat nebude.

3.6 Interpretace výsledků

Interpretace výsledků využití Nového modelu procesu Design Thinking

Před započítáním samotného průzkumu, jehož výsledky byly uvedeny v předešlé kapitole, se práce soustředila na procesy založené na metodickém přístupu Design Thinking. Vzhledem k tomu, že autor neshledal žádný z uvedených procesů jako vhodný pro inovativní myšlenky v prostředí e-commerce, rozhodl se pro definování vlastního modelu procesu Design Thinking – viz. kapitola 1.7 *Nový model procesu*

Design Thinking. Tento navrhovaný designový proces je nelineárním procesem, v rámci kterého jsou doporučeny konkrétní myšlenkové nástroje, absentuje pevný časový harmonogram a nedoporučuje k testování navrhovaného řešení metodu experimentování – viz. Tabulka 1. V průběhu aplikace tohoto Nového modelu procesu Design Thinking neidentifikoval autor práce jakékoliv slabé místo v rámci navrhovaného a testovaného procesu a lze tedy prohlásit, že navrhovaný proces zcela obstál a je vhodný ke zpracování konkrétních problémů zvláště pak z oblasti e-commerce.

Interpretace výsledků průzkumu testování návrhu ke snížení rizika v prostředí e-commerce na trhu Customer-to-customer

V rámci kvantitativního průzkumu se autor soustředil na otestování navrhované inovativní myšlenky ke snížení rizika na trzích C2C v prostředí e-commerce. Tato myšlenka pomocí Nového modelu procesu Design Thinking, který také umožnil její transformaci v návrh konkrétní služby, kterou lze potenciálním zákazníkům, kteří na těchto trzích realizují transakce. Testování navrhované služby bylo realizováno pomocí kvantitativní metody online dotazníkového šetření, jehož součástí bylo video vysvětlující navrhovanou službu.

Průzkum ukázal, že většina respondentů, kteří realizují transakce na zmíněných trzích, vnímají toto prostředí jako rizikové – toto riziko souvisí s existencí pochybných prodejců a jejich inzerátů, kterými nabízí různé zboží na trzích C2C v prostředí e-commerce a snaží se své zákazníky oklamat. Tato myšlenka byla naznačena již v rámci teoretické části práce – hlavním cílem tedy bylo zjistit, zda je toto tvrzení relevantní také pro prostředí české e-commerce. To se potvrdilo, protože celkem 64 % respondentů uvedlo, že hodnotí platformy e-commerce trhu C2C jako rizikové. S rizikovostí tohoto prostředí souvisí také fakt, že 68 % respondentů uvedlo, že v souvislosti s platbou a doručením volí bezpečné způsoby zaslání a platby tzv. na dobírku – celkem 35 %; anebo osobní doručení a platba hotově při předání – celkem 33 %. Tyto výsledky tedy potvrdili teoretická východiska a také premisu k uskutečnění navržené služby, která by na tuto skutečnost reagovala tím, že by snižovala rizika spojená s realizací transakcí na trzích C2C v prostředí e-commerce.

V návaznosti na toto zjištění pak průzkum dále ukázal, že mezi potenciálními zákazníky existuje tržní potenciál pro autorem navrhovanou službu, která by snižovala riziko při transakcích na trhu C2C v prostředí e-commerce. Celkem 78 % respondentů dotazníku odpovědělo, že by při příští transakci použili navrhovanou službu. Ti respondenti, kteří odpověděli tak, že by při příští transakci navrhovanou službu nevyužili, uváděli důvody jako:

- preference osobního předání zboží a peněží,
- komplikovanost a netransparentnost navrhovaného řešení,
- zbytečná administrativa se zapojením třetí strany prostředníka,
- prostředník nevzbuzuje pocit důvěryhodnosti.

Z tohoto zjištění vyplývá, že existuje potenciál pozitivního přijetí navrhovaného služby PROSRISK. Většina respondentů se vyjádřila tak, že by navrhovanou službu u příští transakce využila. Nicméně, hlavně v souvislosti s důvěryhodností nabízené služby a také společnosti, která bude tuto službu nabízet, je potřeba cíleně pracovat na vybudování dobré pověsti.

Přestože autor práce předpokládal, že většina respondentů bude upřednostňovat zajištění a nabízení navrhované služby přímo dopravci, hypotéza, která by toto prokázala, potvrzena nebyla. Zřejmě hlavním důvodem tohoto výsledku je obecná nedůvěra v dopravce, kterou někteří z respondentů explicitně vyjádřili v části dotazníku, kde mohli uvádět doplňující informace ke svým odpovědím. Tato nedůvěra se týkala situací, kdy dopravce zásilku ztratí, rozbije nebo se zpozdí s doručením. Respondenti v souvislosti s oblastí *úvedení a rozšíření navrhované služby na trh mezi zákazníky* uváděli další nápady na zlepšení celé navrhované služby – tyto nápady na zlepšení budou uvedeny v kapitole 3.7 *Vlastní návrhy a doporučení*.

Průzkum zaměřený na oblast očekávání trhu v souvislosti s cenou za navrhovanou službu PROSRISK se sestával ze dvou základních částí. V první části se autor práce snažil zjistit, zda se budou respondenti přiklánět spíše k fixnímu nastavení poplatků za zprostředkování této služby, nebo jestli se budou respondenti přiklánět spíše k proměnlivému nastavení poplatků za zprostředkování této služby odvíjejícímu se od ceny zboží zásilky. Na základě odpovědí z dotazníku bylo

prokázáno, že většina respondentů se volila možnost nastavení poplatků za zprostředkování služby proměnlivě – čili procentuálně v závislosti na ceně zboží zásilky. V druhé části se autor práce rozhodl zjistit, jaké je očekávání respondentů a potenciálních zákazníků navrhované služby v souvislosti s absolutní hodnotou poplatku za zprostředkování navrhované služby PROSRISK. Na základě odpovědí z dotazníku bylo zjištěno, že většina respondentů preferovala cenové nastavení poplatků za navrhovanou službu PROSRISK v rozsahu 10-49 Kč a dále 50-99 Kč. Respondenti také uváděli, že vnímají tuto službu jako náhradu nebo vylepšení způsobu zaslání tzv. na dobírku. To bylo do jisté míry autorem očekávané v je součástí zpracování vlastních návrhů a doporučení autora.

V rámci průzkumu týkající se závislosti věku na odpovědích respondentů souvisejících s pozitivním přijetím navrhované služby, autor vyslovil 2 předpoklady. Prvním předpokladem bylo, že existuje závislost mezi dvěma uvedenými proměnnými. To bylo prokázáno pomocí využití statistického šetření chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Pomocí tohoto šetření bylo možné prokázat existenci závislosti věku respondentů na pozitivním přijetím navrhované služby PROSRISK. Druhým předpokladem autora bylo, že navrhovanou službu PROSRISK potenciálně spíše přijmou respondenti mladší generace (konkrétně generace Y a Z). Dalším pozorováním relativních četností pozitivních a negativních odpovědí respondentů z definovaných generačních skupin na otázku č. 4 z dotazníku tedy bylo možné identifikovat, že nejvíce pozitivních odpovědí v porovnání se všemi odpověďmi z pozorované generační skupiny uváděli respondenti z generace Z. Z uvedených odpovědí a vypočítaných relativních četností bylo také možné pozorovat postupný vývoj tak, že platilo, že čím starší respondent, tím spíše se zvětšovala pravděpodobnost, že by navrhovanou službu nevyužil. To se mohlo zdát jako očekávané, nicméně bylo nutné tuto skutečnost ověřit, tak aby mohl autor práce uvést na základě této skutečnosti vlastní návrhy a doporučení – viz další kapitola.

3.7 Vlastní návrhy a doporučení

Vlastní návrhy a doporučení týkající se Nového modelu procesu Design Thinking

V této části práce by měly být uvedeny návrhy a doporučení, které by nějakým způsobem přispěli ke zlepšení navrhovaného Nového modelu procesu Design Thinking. Samotné využití navrhovaného designového procesu se osvědčilo. Zjevný návrh ke zlepšení tedy při použití procesu nevyvstal a autor jej doporučuje ponechat tak, jak byl původně navržen.

Vlastní návrhy a doporučení týkající se návrhu ke snížení rizika v prostředí e-commerce na trhu Customer-to-customer

V následující části práce se autor zaměří na uvedení návrhů a doporučení. Některé z těchto návrhů a doporučení vzešly z relevantních komentářů respondentů dotazníku, kdy v kvalitativní části dotazníku měli možnost vyjádřit se slovně k řešení navrhované služby zajištění rizika na platformách e-commerce na trhu C2C. Další návrhy a doporučení pak jsou nápady a postřehy autora vzhledem k výsledkům dotazníku. Pro lepší orientaci budou v následujícím textu jednotlivé návrhy a doporučení rozděleny do oblastí, se kterými již autor práce pracoval v kapitole 3.2 *Formulace výzkumných otázek*. Těmito kategoriemi jsou *Rizikovost při transakcích na trhu C2C na platformách e-commerce*, *Pozitivní přijetí navrhované služby*, *Uvedení a rozšíření navrhované služby na trh mezi zákazníky*, *Očekávání trhu v souvislosti s cenou za tuto službu*, *Závislost mezi pozitivním přijetím navrhované služby a věkem zákazníků*. Zároveň veškeré návrhy budou prezentovány tak, jako kdyby šlo o návrhy firmě, která potenciálně uvažuje o zavedení této služby na trhu.

Rizikovost při transakcích na trhu C2C na platformách e-commerce

S ohledem na výsledky dotazníku je zcela zřejmé, že ti (nakupující/prodávající), kteří se účastní transakcí na trhu C2C na platformách e-commerce v České republice hodnotí toto prostředí jako rizikové. Lze tedy uvést, že obecně je vhodné přemýšlet o jakémkoliv způsobu, který by tento problém řešil. Jakákoliv firma s řešením, které bude řešit tento problém má na trhu existující slabé místo, které pokud vyplní, může očekávat úspěch.

Pozitivní přijetí navrhované služby

Autorem navrhované řešení bylo otestováno a bylo zjištěno, že zákazníci tomuto řešení rozumí a při další transakci na výše uvedeném trhu by jej využili. Existuje tedy potenciál, že konkrétní autorem navrhované řešení bude přijato. Nicméně, při uvádění podobné služby na trhu bude velmi důležité působit legitimně a důvěryhodně. Společnost, která bude tuto službu nabízet musí cíleně pracovat na vybudování dobré pověsti, popř. dobrého jména. Zároveň takováto společnost bude muset dbát na vysokou zákaznickou spokojenost, promptní zákaznický servis – je potřeba si uvědomit, že v momentě, kdy vznikne nějaký problém a se zákazníky nebude vhodně komunikováno ve smyslu vyřešení problému, velmi rychle se rozšíří negativní tzv. word-of-mouth. Vhodným subjektem, který bude uvádět tuto službu na trh by mohla být banka nebo jiná důvěryhodná instituce – popř. bude uvedení této služby vyžadovat velké náklady na marketingovou komunikaci ve smyslu vytvoření důvěryhodné pozice na trhu.

Uvedení a rozšíření navrhované služby

Autor původně předpokládal, že potenciální zákazníci navrhované služby budou chtít, aby byla tato služba nabízena prostřednictvím dopravců. Nicméně tato hypotéza se nepotvrdila. Naopak řada respondentů v kvalitativní části dotazníku uvedla, že dle jejich názoru by bylo nejlépe, kdyby byla navrhovaná služba nabízena přímo platformami trhu C2C – Facebook Marketplace, sbazar.cz bazos.cz, apod. Toto řešení autor práce neuvažoval. Takovéto řešení by měla firma, která by v budoucnu chtěla navrhované řešení zvažít, či minimálně otestovat.

Dále také respondenti uváděli, aby společnost nabízející navrhované řešení zapojila do transakce vlastní finanční prostředky. To navrhovali zejména ze dvou důvodů. Za prvé, aby mohla celá transakce proběhnout rychleji, což by bylo dalším argumentem k využití navrhované služby a za druhé, aby firma, která bude službu nabízet, působila ještě důvěryhodněji, a ještě více tak bylo sníženo riziko transakce.

Očekávání trhu v souvislosti s cenou za tuto službu

V rámci autorem realizovaného průzkumu bylo otestováno a potvrzeno, že většina potenciálních zákazníků si přeje a očekává, že podobně koncipovaná navrhovaná služba by měla být zpoplatněna na základě procentuálního modelu. Tím je míněn přístup, kdy je cena kalkulována na základě procent z ceny zboží. Zároveň bylo

dalším průzkumem zjištěno, že potenciální zákazníci mají tendenci porovnávat navrhované řešení s již dostupnými řešeními snižováním rizik u transakcí obecně – především pak srovnávali navrhované řešení se zasláním tzv. na dobírku. Dále bylo zkoumáno, jaké je očekávání potenciálních zákazníků navrhované služby v absolutních hodnotách. Ukázalo se, že většina respondentů očekává výši poplatků v úrovních 10-49 Kč a následně od 50-99 Kč. Firma, která by chtěla uvést na trh navrhovanou službu by měla v souvislosti s cenou za službu uvažovat následující:

- 1) Procentuální nastavení poplatků za nabízenou službu odvíjející se od ceny zasílaného zboží
- 2) Cenové rozpětí v absolutní hodnotě za nabízenou službu stanovit v úrovních 10-49 Kč a následně od 50-99 Kč
- 3) Pracovat s tím, že zákazníci mají tendenci cenově přirovnávat navrhovanou službu ke zaslání tzv. na dobírku.

Závislost mezi pozitivním přijetím navrhované služby a věkem zákazníků

Na základě průzkumu se prokázalo, že existuje závislost mezi věkem respondentů a potenciálním přijetím navrhované služby. Zároveň při dalším zkoumání dat se ukázalo, že platí úměra – čím mladší je zákazník, tím spíše bude potenciálně používat navrhovanou službu. Firma, která by chtěla navrhovanou službu uvést na trhu by měla toto zohlednit a uzpůsobit tomuto komunikaci na zákazníka – například volbou vhodných komunikačních kanálů nebo spoluprací se správným typem osobností a influencerů.

Závěr

Pojem Design Thinking lze popsat jako způsob řešení problémů se zvlášť důrazným zaměřením na člověka – konkrétně na uživatele navrhovaného produktu nebo služby. Velmi často se jedná o opakující se proces, při kterém dochází k testování navrhovaného produktu nebo služby a jeho neustálému zlepšování. Pojem Design Thinking představuje potenciál, který může představovat zásadní konkurenční výhodu a jako takový by měl být součástí činností společností.

Proces designování obecně je založen na řešení nějakého problému, tento problém je vždy nutné správně a konkrétně definovat, tak aby bylo možné se k němu v případě potřeby vrátit. Zároveň proces designování není nikdy přímočarý a jednosměrný – je nutné se často ubírat mnoha směry, tak aby bylo možné navrhnout nejlepší možné řešení. V současnosti existuje několik různých designových modelů založených na metodickém přístupu Design Thinking. Za základní modely jsou v dnešní době považovány *Design Thinking ve čtyřech fázích*, *Stanford d. School Design Thinking*, *Modely společnosti IDEO.org*, *Metoda dvojitého diamantu – 4 D's a Model Design Sprint*. Všechny tyto základní modely byly v práci detailně představeny. Přestože jsou si výše uvedené modely velmi podobné, lze mezi nimi identifikovat určité rozdíly. Z toho důvodu tedy byly tyto modely následně vzájemně porovnány na základě definovaných kritérií. Pomocí tohoto pozorování bylo zjištěno, že většina základních modelů umožňuje potenciálním uživatelům značnou míru variability – hlavně z hlediska využití doporučených nástrojů v rámci designového procesu. Je tedy na uživateli modelu, aby si sám zvolil, jaký nástroj použije. Dále je většina základních modelů koncipována tak, že umožňuje uživateli jakkoliv dlouhodobě setrvávat v jednotlivých fázích designového procesu a také se vrátit z jedné fáze do fáze předchozí. Většina základních modelů doporučuje využít k otestování metodu experimentu, tedy vytvoření nějakého prototypu (omezeného výstupu navrhovaného řešení), uvést jej do trhu a na malém vzorku uživatelů zkoumat jeho přijetí či nepřijetí.

Vzhledem k povaze prostředí e-commerce (především jeho neustálý rychlý vývoj a nutnost promptně řešit vyvstalé problémy a reagovat na stále nové požadavky zákazníků), v rámci kterého autor zamýšlel realizovat svůj další výzkum, se autor práce rozhodl navrhnout vlastní model založený na metodickém přístupu Design

Thinking – *Nový model procesu Design Thinking*. Hlavními silnými stránkami tohoto procesu je především možnost nelineárního přístupu a pohybu mezi jednotlivými fázemi procesu; jasně definované a pro každou fázi specifikované doporučené myšlenkové nástroje; volný časový harmonogram, tak aby mohl řešitel libovolně setrávat ve všech jednotlivých fázích navrhovaného procesu; a jiné kvantitativní metody testování přijetí navrhovaného produktu nebo zboží, než je experiment, který je nákladný a časově náročný.

V další části práce aplikoval autor navrhovaný *Nový model procesu Design Thinking* na konkrétní problém na trhu C2C v prostředí e-commerce – jednalo se o problematiku eliminace rizik plynoucích z nedůvěry mezi stranami účastnících se transakce v prostředí e-commerce na trhu C2C. Tento problém byl definován na základě teoretických východisek, které byly rovněž uvedeny a rozebrány v textu práce. Převážně se jednalo o nedávný vývoj prostředí e-commerce související s pandemií COVID-19 v roce 2020 kdy došlo ke skokovému nárůstu procenta zboží a služeb, které jsou nabízeny a prodávány prostřednictvím internetu a dalších elektronických prostředků. Mimo trh B2C toto platilo také pro trh C2C, kde bylo možné identifikovat ještě další trend a sice zvyšující se poptávka po recyklovaných produktech s ohledem na stále se zvyšující zájem spotřebitelů o udržitelnost. V návaznosti na tyto skutečnosti ještě více vyvstali rizika a problémy spojená s realizací transakcí v prostředí e-commerce na trhu C2C. Jedná se především o omezení spolehlivosti informací, neexistující důvěryhodnost mezi subjekty prodávajícího a kupujícího a zajištění bezpečnosti při obchodování a transakcích. Navržení způsobu interakce, při kterém by byla tato rizika eliminována bylo tedy hlavním motivem práce. K tomuto návržení byl použit autorem navrhovaný *Nový model procesu Design Thinking*.

V další fázi navrženého procesu a také pokračování textu práce bylo přistoupeno k otestování navrhované služby zajištění rizika při transakcích na trhu C2C v prostředí e-commerce, což představovalo realizovaný výzkum práce. Hlavním cílem výzkumu bylo otestovat hlavně potenciální tržní potenciál navrhované služby – v souvislosti s tržním potenciálem bylo také zkoumáno vnímání zákazníků trhu C2C v prostředí e-commerce s ohledem na rizikovost těchto transakcí. Vedle toho byla také sbírána data a zpětná vazba vztahující se k očekávanému cenovému nastavení za zprostředkování navrhované služby a také způsobu, jakým by měla

být tato služba nabízena v rámci interakce na trhu C2C. V neposlední řadě v souvislosti potenciálním přijetím bylo zkoumáno, zda existuje závislost mezi věkem potenciálních uživatelů a jejich přijetím navrhované služby, či nikoliv.

Na základě provedeného výzkumu bylo potvrzeno, že více než 60 % z dotazovaných respondentů hodnotí prostředí e-commerce trhu C2C za rizikové neboli se někdy setkali s pochybnými inzeráty nebo prodejci na těchto platformách. Tato myšlenka byla naznačena v teoretické části práce, a tedy se tato premisa potvrdila o pro český trh C2C v prostředí e-commerce. S rizikovostí souvisí i fakt, že 35 % respondentů volí bezpečný způsob doručení a platby na dobírku a 33 % volí osobní předání a platbu v hotovosti. Lze tedy prohlásit, že firma, která by se rozhodla tento problém vyřešit (jakýmkoliv způsobem), má vysokou šanci na úspěch.

Výzkum také ukázal, že autorem navrhovaná myšlenka zajištění zmiňovaného rizika na těchto platformách byla u respondentů pozitivně přijata neboť 78 % respondentů uvedlo, že by navrhovanou službu využili. Součástí textu je také konkrétní odůvodnění těch respondentů, kteří by se při příští transakci pro navrhovanou službu nerozhodli. Převážně zmiňovali možnou nedůvěru ke společnosti, která by tuto službu chtěla nabízet. V souvislosti s tím autor navrhoval, aby subjektem, který by tuto službu nabízel byla banka nebo jiná podobně důvěryhodná instituce.

V souvislosti s rozšířením navrhované služby do trhu se nepotvrdilo, že by většina respondentů uvítala, kdyby byla navrhovaná služba nabízena prostřednictvím dopravních společností. Respondenti zmiňovali hlavně určitou nedůvěru v tyto společnosti a obavy z rozbití nebo nedoručení zásilky. V souvislosti s touto problematikou se ukázala, že podstatná část respondentů by uvítala, kdyby navrhovaná služba byla nabízena přímo e-commerce platformou trhu C2C – v českém prostředí tedy například platformami jako bazos.cz, aukro.cz, sbazar.cz nebo Facebook Marketplace. Současně je toto návrh na doplňující nebo další výzkum.

Autor práce předpokládal, že většina potenciálních uživatelů navrhované služby bude preferovat procentuální rozdělení poplatku za zprostředkování navrhované služby odvislé od ceny nebo hodnoty zásilky. Toto bylo výzkumem potvrzeno.

V souvislosti s cenou bylo také sledováno, jaký cenový rozsah – míněno absolutně – respondenti a potenciální uživatelé služby očekávají. Výzkum ukázal, že většina respondentů očekává absolutní cenu za zprostředkování navrhované služby v rozmezí od 10-49 Kč a následně od 50-99 Kč. Zároveň výzkum ukázal, že řada respondentů přirovnává navrhovanou službu stále k systému zaslání a zaplacení tzv. na dobírku. Všechny tyto poznatky v souvislosti s cenovým nastavením poplatku za navrhovanou službu doporučuje autor práce zohlednit při potenciální implementaci v trhu nebo dalším výzkumu.

Nakonec byla statistickým šetřením prokázána závislost mezi přijetím navrhované služby a věkem zákazníků. Dalším zkoumáním bylo prokázáno, že existuje úměra – čím mladší je zákazník, tím spíše bude potenciálně používat navrhovanou službu. Autor práce navrhuje, aby toto zjištění bylo zohledněno při všech aktivitách souvisejících s implementací navrhovaného řešení do trhu, hlavně s komunikací navrhované služby – doporučuje tedy zapojení vhodně zvolených osobností a influencerů do komunikace služby.

Ukázalo se tedy, že většina respondentů hodnotí prostřední platformy e-commerce trhu C2C za rizikové. Dále se ukázalo, že navrhované řešení má potenciál přijetí v trhu. Současně se podařilo autorovi práce detailněji prozkoumat problematiku týkající se uvedení a rozšíření navrhované služby a také očekávání trhu v souvislosti s cenou za tuto službu. Nakonec autor dokázal, že existuje závislost mezi pozitivním přijetím navrhované služby a věkem zákazníků. Ke každé ze zkoumaných oblastí byly autorem vznesena doporučení a návrhy vyplývající z uvedených zjištění.

Seznam literatury

APEK [online]. Praha: Asociace pro elektronickou komerci, z. s., 2021 [2021-12-29]. Dostupné z: <https://data.apek.cz> .

BESSANT, J R., TIDD, J. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2015. 524 s. ISBN 978-1-118-99309-5.

BRENNER, Walter, UEBERNICKEL, Falk. *Design thinking for innovation*. Springer, 2016. 219 s. ISBN 978-3-319-26098-3.

BROWN, Tim, [online]. USA: Harvard Business Review, 2008 [2021-05-11]. Dostupné z: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf> .

CIVIC Consulting [online]. Berlin: Civic Consulting, 2011 [2021-09-12]. Dostupné z: http://www.civic-consulting.de/reports/study_ecommerce_goods_en.pdf .

CIVÍN, Lubomír. *Teorie, politika a praxe mezinárodního obchodu*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2020. ISBN 978-80-213-3062-7.

COHEN, Reuven [online]. USA: Forbes, 2014 [2021-05-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/?sh=585ef5868c11> .

DAM, Rikke Friis, Teo Yu SIANG, [online], USA: Interaction-design foundation, 2020 [2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular> .

DesignCouncil [online]. London: Design Council, 2021 [2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> .

DOORLEY et al. *Design Thinking Bootleg*. USA: Hasso Plattner Institute of Design, 2018.

Google Ventures [online]. USA: GV, 2021 [2021-05-30]. Dostupné z: <https://www.gv.com/sprint/> .

HINDLS, Richard, Markéta ARLTOVÁ, Stanislava HRONOVÁ, Ivana MALÁ, Luboš MAREK, Iva PECÁKOVÁ a Hana ŘEZANKOVÁ. *Statistika v ekonomii*. Půhonice: Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-09-7.

HÜBNER, Heinz. *The art and science of innovation management: an international perspective: proceedings of the Fourth International Conference on Product Innovation Management*. Amsterdam: Elsevier, 1986. ISBN 978-0444426475.

CHROMÝ, Jan. *Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti*. Praha: Extrasystem Praha, 2013. Informační technologie (Extrasystem Praha). ISBN 978-80-87570-10-4.

IDEO.org [online]. Canada: IDEO.org, 2021 [2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.ideo.com/about>.

IDEO.org. *The Field Guide to Human-Centered Design*. Canada: IDEO.org, 2015. ISBN 978-0-9914063-1-9.

KNAPP, Jake, John ZERATSKY, Braden KOWITZ. *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. New York: Simon and Schuster, 2016. ISBN 978-1442397682.

LIEDTKA, Jeanne [online]. USA: LIEDTKA JEANNE, 2021, [2021-05-12]. Dostupné z: <https://jeanneliedtka.com>.

LIEDTKA, Jeanne, Tim OGILVIE. *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia University Press, 2011. ISBN 978-0-231-52796-5.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

Mallpay [online]. Praha: MallPay s.r.o., 2021 [2021-12-29]. Dostupné z: <https://mallpay.cz/dobirka>

McKinsey [online]. USA: Atlanta, 2021 [2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/c2c-ecommerce-could-a-new-business-model-sell-more-old-goods>.

MOOTEE, I. *Design thinking for strategic innovation: what they can't teach you at business or design school*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2013. 224 s. ISBN 978-1-118- 62012-0.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.

OSTERWALDER, A. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012. 272 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

Outwitly [online]. USA: Outwitly. Inc, 2020 [2021-05-12]. Dostupné z: <https://outwitly.com/blog/human-centered-design-series-1>.

RAZZOUK, Rim, SHUTE, Valerie. What is design thinking and why is it important?. *Review of Educational Research*, 2012, 82.3: 330-348.

SHANDAN, Zhou, Dan FENG, Yunyun XU, Yonghai ZHOU. Influencing Factors of Credibility in C2C Ecommerce Web Sites. *Procedia Engineering*. 2012, **29**, 509–513.

SIMON, Herbert Alexander. *The Sciences of the Artificial*. 3. vyd. Cambridge: The MIT Press, 1996. ISBN 9780262193740.

Stickdorn, Marc, Jakob SCHNEIDER. *This is service design thinking. Basics, Tools, Cases*. New Jersey: Wiley, 2012. ISBN 978-1118156308.

SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.

ZHÁNĚL, Jiří, Vladimír HELLEBRANDT a Martin SEBERA. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6696-0.

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Zobrazení procesu designování podle Tima Brennana</i>	13
<i>Obr. 2 Znázornění vhodného načasování adaptace jednotlivých nástrojů v procesu Design Thinking ve čtyřech fázích</i>	19
<i>Obr. 3 Grafické znázornění jednotlivých fází procesu přístupu d.School Design Thinking...</i>	20
<i>Obr. 4 Nelineární přístup procesu d.School Design Thinking</i>	20
<i>Obr. 5 Návaznost a znázornění divergentního a konvergentního myšlení procesu Design Thinking IDEO.org</i>	26
<i>Obr. 6 Návaznost a znázornění procesu Metoda dvojitého diamantu 4 D's</i>	29
<i>Obr. 7 Návaznost a znázornění procesu Metoda Design Sprint</i>	33
<i>Obr. 8 Myšlenková mapa brainstormingu v rámci procesu IDEACE</i>	52
<i>Obr. 9 Demografické rozdělení respondentů podle generací (podle věku)</i>	62
<i>Obr. 10 Demografické rozdělení respondentů podle pohlaví</i>	62
<i>Obr. 11 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se obecného hodnocení platform e-commerce trhu C2C jako rizikových</i>	63
<i>Obr. 12 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se využití navrhovaného způsobu zajištění rizika (PROSRISK) při příštím prodeji</i>	64
<i>Obr. 13 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se preferovaného nabízení a zajištění navrhované služby (PROSRISK) v budoucnu</i>	66
<i>Obr. 14 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se způsobu kalkulace ceny za zprostředkování navrhované služby (PROSRISK)</i>	68
<i>Obr. 15 Výsledky odpovědí respondentů na otázku týkající se absolutního nastavení ceny za zprostředkování navrhované služby (PROSRISK)</i>	68

Seznam tabulek

<i>Tab. 1 Přehled srovnání designových procesů založených na přístupu Design Thinking</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 2 Hodnocení navrhovaných řešení v závislosti na potenciálu vyřešení definovaných pod-problémů.....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 3 Hodnocení navrhovaných řešení v závislosti na specifických kritériích proveditelnosti</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 4 Kontingenční tabulka pozorovaných četností – rozdělení respondentů podle věku a odpovědí potenciálního přijetí navrhované služby</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 5 Kontingenční tabulka očekávaných četností – rozdělení respondentů podle věku a odpovědí potenciálního přijetí navrhované služby</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 6 Rozdělení respondentů do věkových skupin podle generací a absolutní i relativní četností pozitivních a negativních odpovědí k využití navrhované služby.....</i>	<i>71</i>

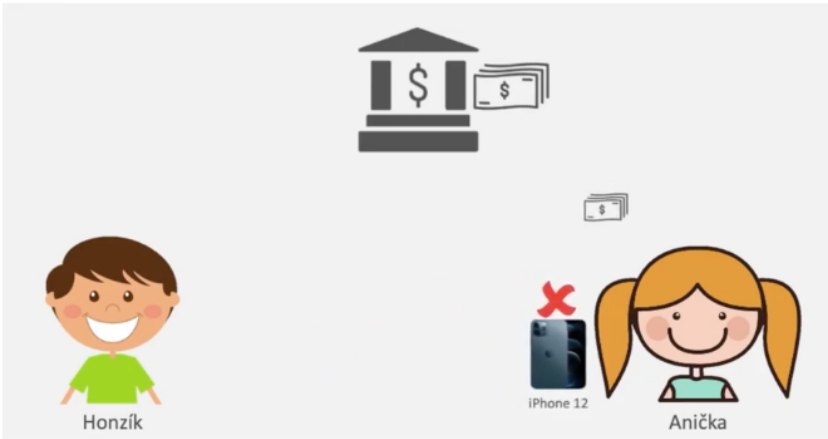
Seznam příloh

<i>Příloha 1 – Dotazník</i>	88
-----------------------------------	----

Příloha 1 – Dotazník

- 1) Kdy jste se narodili?
 - a. Baby boomer (narození mezi 1946–1964)
 - b. Generace X (narození mezi 1965–1979)
 - c. Generace Y (narození mezi 1980–1997)
 - d. Generace Z (narození mezi po roce 1997)
- 2) Uvedte Vaše pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
 - c. Jiné – uveďte
- 3) Máte nějakou zkušenost s těmito portály – sbazar, bazos.cz, facebook marketplace, aukro apod.
 - a. Ano, už jsem na těchto platformách něco prodával(a)/kupoval(a)
 - b. Ne, znám je, ale nikdy jsem takto nic neprodával(a)/nekupoval(a)

Video:



2) Pokud Honzík potvrdí přijetí a je se zásilkou nespokojen, pak má možnost zadržet své peníze, poslat zásilku zpět a získat své peníze zpět. (Poměrná část bude zaslaná Aničce jako náhrada za poštovné).

- 4) Hodnotíte platformy e-commerce trhu C2C (sbazar, bazos.cz, facebook marketplace, aukro, apod.) jako rizikové – setkali jste se někdy s pochybnými inzeráty nebo prodejci?
- a. Ano
 - b. Ne
- 5) Jakou formu platby v současnosti nejčastěji využíváte na platformách e-commerce trhu C2C (sbazar, bazos.cz, facebook marketplace, aukro, apod.)?
- a. Dobírka
 - b. Platba předem
 - c. Platba po doručení
 - d. Osobní předání – a platba při předání
 - e. Kombinace výše uvedeného
 - f. Jiné – uveďte
- 6) Jakou formu dopravy v současnosti nejčastěji využíváte na platformách e-commerce trhu C2C (sbazar, bazos.cz, facebook marketplace, aukro, apod.)?
- a. Pouze osobní předání
 - b. Dopravce (česká pošta, zásilkovna, ppl, toptrans)
 - c. Jiné – uveďte
- 7) Zvolil(a) byste navrhovaný způsob zajištění rizika při příštím prodeji – viz. prezentace ve videu?
- a. Ano
 - b. Ne
- 8) Pokud jste v předcházející otázce uvedli možnost „Ne“, doplňte níže hlavní důvod(y), proč jste se tak rozhodli. (Pokud jste zvolili odpověď „Ano“, můžete pokračovat na otázku č. 6).
- a. Text odpovědi

- 9) Jak byste chtěli, aby byla tato služba v budoucnu zajištěna?
- a. Chci, aby tuto službu zajišťovali a nabízeli přímo dopravci.
 - b. Chci, aby tuto službu nabízel samostatný subjekt – služba třetí strany přidružená a spolupracující s dopravci.
 - c. Nechci tuto službu využívat.
- 10) Jakým způsobem byste očekávali, že bude kalkulována cena za zprostředkování navrhované služby?
- a. Fixní cena – absolutní výše poplatku za zprostředkování navrhované služby
 - b. Proměnlivá cena – v závislosti na ceně zásilky se bude cena kalkulovat pomocí procentuálního nastavení
- 11) Kolik byste byli ochotni za tuto formu zajištění rizika zaplatit?
- a. 10–49 Kč
 - b. 50–99 Kč
 - c. 100–249 Kč
 - d. 250–499 Kč
 - e. 500 Kč a více
- 12) Pokud Vás v průběhu vyplňování dotazníku něco napadlo, nyní mi to můžete sdělit – nápad, připomínka, komentář – vše vítáno!

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Zdeněk Simek		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Design Thinking: Rozvoj služeb pro e-commerce		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, PhD. et PhD.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	91		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	6		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zaměřuje na problematiku Design Thinking. Poskytuje přehledné detailní představení základní procesů založených na tomto metodickém přístupu. Následně poskytuje přehledné srovnání těchto procesů a navrhuje vlastní Nový model procesu Design Thinking, který je jedinečný pro použití v prostředí e-commerce.</p> <p>V další části se práce zaměřuje na představení prostředí e-commerce v České republice s přihlédnutím k vývoji v období pandemie COVID-19. Důraz je kladen především na trh C2C, který i v dnešní době je bráno za značně rizikové.</p> <p>V rámci dalšího výzkumu aplikoval autor Nový modelu procesu Design Thinking na konkrétní problém a sice zajištění rizika v rámci transakcí na trhu C2C v prostředí e-commerce. Dále byl realizován kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Prokázalo se, že respondenti hodnotí prostředí e-commerce na trzích C2C jako rizikové. Dále se prokázalo, že respondenti oceňují autorem navrhovaný způsob snížení rizika, že jsou ochotni za zprostředkování této služby zaplatit a mimo jiné také že existuje závislost mezi pozitivním přijetím navrhované služby a věkem zákazníků.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Design Thinking, e-commerce, riziko, Customer-to-customer (C2C)		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Zdeněk Simek		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Design Thinking: developing services for e-commerce		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, PhD. et PhD.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	91		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	6		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The thesis focuses on Design Thinking. It provides a clear detailed introduction to the basic processes based on this methodological approach. It then provides a clear comparison of these processes and proposes its own New Design Thinking process model that is unique for use in an e-commerce environment.</p> <p>In the next part, the thesis focuses on the introduction of the e-commerce environment in the Czech Republic, taking into account the developments during the COVID-19 pandemic. The focus is mainly on the C2C market, which even nowadays is considered to be at considerable risk.</p> <p>In further research, the author has applied the New Design Thinking process model to a specific problem, namely risk assurance in the transaction framework of the C2C market in the e-commerce environment. Furthermore, quantitative research was conducted using a questionnaire survey. It was shown that respondents rate the e-commerce environment in C2C markets as risky. Furthermore, it was shown that respondents appreciate the author's proposed risk reduction method, that they are willing to pay for the mediation of this service, and that there is a relationship between the positive acceptance of the proposed service and the age of the customers, among others.</p>		
KEY WORDS	Design Thinking, e-commerce, risks, Customer-to-customer (C2C)		