

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102005/I/2020/36122163740098308

**RIADENIE DIZAJNU V PODNIKU A JEHO VPLYV NA VYBRANÉ
EKONOMICKÉ UKAZOVATELE**

Diplomová práca

2020

Bc. Simona Kuricová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**RIADENIE DIZAJNU V PODNIKU A JEHO VPLYV NA VYBRANÉ
EKONOMICKÉ UKAZOVATELE**

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra tovaroznalectva a kvality tovaru

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Ľubica Knošková, PhD.

Bratislava 2020

Bc. Simona Kuricová

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že predloženú záverečnú prácu som vypracovala samostatne. Všetky použité literárne zdroje som uviedla v zozname použitej literatúry.

.....

podpis študenta (autora)

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala svojej vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Ľubici Knoškovej, PhD. za vedenie tejto práce, poskytnutie odborných rád a pripomienok pri spracovaní práce, ako aj za cenné rady a ochotu konzultovať.

ABSTRAKT

KURICOVÁ, Simona: Riadenie dizajnu v podniku a jeho vplyv na vybrané ekonomické ukazovatele. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Ľubica Knošková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 67s.

Cieľom záverečnej práce je na základe analýzy riadenia dizajnu vo vybranom podniku, ktorým je IBM, vyhodnotiť efektívnosť tohto riadenia a jeho vplyv na ekonomické ukazovatele. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje jeden graf, sedem tabuliek a jednu prílohu. Prvá kapitola je venovaná teoretickým poznatkom o riešenej problematike. Vysvetlené sú pojmy ako dizajn manažment, korporátny a produktový dizajn, ako aj ekonomické ukazovatele. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce a následne metodika a metódy skúmania práce, ako sú rôzne analýzy, osobný rozhovor, či štúdium interných materiálov podniku. Záverečná kapitola sa zaoberá výsledkami práce, v ktorej sme zisťovali všetko o riadení dizajnu v nami vybranom objekte skúmania a jeho vplyv na ekonomické ukazovatele. Výsledkom riešenia danej problematiky je diskusia, v ktorej uvádzame zhrnutie a vlastné návrhy a odporúčania, ktoré môžu pomôcť spoločnosti dosahovať ešte lepšie výsledky v oblasti riadenia dizajnu.

Kľúčové slová:

dizajn, dizajn manažment, ekonomické ukazovatele, korporátny dizajn, produktový dizajn

ABSTRACT

KURICOVÁ, Simona: Design Management in Firm and Design Influence on Economic Factors. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Commodity Science and Product Quality. – Supervisor: doc. Ing. Ľubica Knošková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 67p.

The goal of this work is based on the analysis of design management in the selected company, which is IBM, evaluate the effectiveness of this management and its impact on economic factors. The work is divided into five chapters. It contains one graph, seven of tables and one appendix. The first chapter is devoted to the theoretical knowledge of the issue. There is explanation of terms such as design management, corporate and product design, as well as economic factors. In the next section, there is a description of the goal of this work and then methodology and used methods of investigation of the work such as various analyzes, personal interview, or study of internal materials of the company. The final chapter contains results of the work, information about design management of our study object and its influence on economic factors. The outcome of this issue is in the discussion, which presents summary and our suggestions that can help the company achieve even better design management results.

Keywords:

design, design management, economic factors, corporate design, product design

Obsah

Úvod.....	8
1. Súčasný stav riešenej problematiky	10
1.1 Dizajn	10
1.2 Dizajn manažment.....	11
1.3 Korporátny dizajn.....	17
1.4 Produktový dizajn	21
1.5 Ekonomické ukazovatele podniku	23
2. Cieľ práce	31
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	32
4. Výsledky práce.....	34
4.1 Dizajn v IBM.....	34
4.1.1 Hodnotenie úrovne manažmentu dizajnu v IBM.....	35
4.2 Analýza korporátneho dizajnu	37
4.3 Analýza produktového dizajnu	40
4.4 Vplyv dizajnu v IBM na ekonomické ukazovatele	44
5. Diskusia	52
5.1 Rozhodovanie o dizajne	52
5.2 Zhrnutie	53
5.3 Návrhy a odporúčania	55
Záver	61
Zoznam použitej literatúry	63
Prílohy.....	68

Úvod

V súčasnom prostredí, v ktorom sa pohybuje množstvo podnikov a kde ponuka prevyšuje nad dopytom, môže byť akákoľvek konkurenčná výhoda veľmi dôležitá. Správny dizajn a jeho riadenie v podniku môžeme pokladať za jednu z týchto výhod. To, na akej úrovni má podnik vyvinutý dizajn manažment úzko súvisí s úspešnosťou firmy na trhu.

Vizuálny štýl pomáha podniku pri presadení v prípadoch, keď je trh určitým typom tovaru s porovnateľnou kvalitou presýtený natoľko, že zákazník stráca schopnosť rozhodovať sa pre ten-ktorý produkt. Pri tvorbe dizajnu je nutné odrážať podnikové ciele, zohľadňovať priority a hodnoty, ktoré odzrkadľujú korporátnu identitu a kultúru firmy. V tejto práci sa zaoberáme komplexným zisťovaním o dizajne v podniku a následne jeho vplyvom na vybrané ekonomické ukazovatele. Úspešne zvolené prvky vizuálneho štýlu dláždia cestu k získaniu konkurenčnej výhody v trhovom prostredí tým, že sa podieľajú na tvorbe nezameniteľného profilu firmy, efektívne prenikajúceho do povedomia širokej verejnosti.

Dizajn sa čoraz viac sústreďuje nielen na vlastnosti hmotného produktu, ale zahŕňa aj nehmotné prostredie. Sú to napríklad virtuálne médiá, organizácia a toky procesov, prípadne správanie. Dizajn sa zameriava na racionalitu a optimalizáciu pri fungovaní, výrobných postupoch, vplyvoch na životné prostredie a podobne. Dnes je dizajn prirodzene kvalitným konkurenčným faktorom na trhu so strategickým významom a má schopnosť budovať imidž. Tvorba dizajnu je preto stále viac zakotvená v koncepte manažmentu riadenia najmä veľkých spoločností.

Aj keď si toho častokrát nie sme vedomí, dizajn nás ako spotrebiteľov podvedome ovplyvňuje. Či už sa jedná o čisto komerčný produkt, reklamný plagát alebo obal, dizajn k nám prehovára. Vyzýva a svojím vlastným vizuálnym spôsobom s nami komunikuje. Preto je dizajn v podniku veľmi dôležitým nástrojom ako upútať zákazníka. Správny dizajn je taktiež parameter, ktorý priamo vplýva na hospodársky výsledok a úspešnosť akejkoľvek firmy. Dizajn nie je len produktový, ale sú to aj iné riešenia ako napríklad komunikácia so zákazníkom, korporátna identita, či celková interná komunikácia. Dizajn manažment tak čoraz viac ovplyvňuje firemnú komunikáciu a firemnú kultúru.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe analýzy riadenia dizajnu vo vybranom podniku, ktorým je IBM, vyhodnotiť efektívnosť tohto riadenia a jeho vplyv na ekonomické ukazovatele.

Objektom skúmania je nadnárodná spoločnosť International Business Machines (IBM), ktorá je známa po celom svete či už svojou činnosťou v oblasti IT a umelej inteligencie alebo jednoducho svojim logom a globálnym pôsobením. Je taktiež známa aj v oblasti podpory udržateľnosti a snaží sa o minimalizovanie negatívnych vplyvov výrobnjej činnosti na jednotlivé zložky životného prostredia.

Zámerom diplomovej práce je nielen poukázať na dôležitosť dizajn manažmentu v podniku, ale aj na základe získaných výsledkov a informácií vytvoriť návrhy zefektívnenia riadenia dizajnu v spoločnosti IBM Slovensko, ale taktiež aj globálneho IBM, a zahrnúť do týchto návrhov také činnosti, ktoré zodpovedajú daným podmienkam spoločnosti a môžu jej tak pomôcť na ceste k prosperite.

1. Súčasný stav riešenej problematiky

1.1 Dizajn

Pojem dizajn môžeme chápať ako návrh pre sériovú výrobu alebo ako koncept, či výtvarné dielo. V našej rodnej reči máme tento výraz kodifikovaný s fonetickým prepisom anglického slova design – dizajn. Na Slovensku poznáme tri základné oblasti dizajnu:

- *Výtvarné riešenie priemyselného dizajnu.* Ide o proces stvárnenia produktu, ktorý v sebe zahŕňa funkčnosť a estetický vzhľad.
- *Proces navrhovania tvarov.* Týka sa vonkajšieho vzhľadu výrobkov (grafický dizajn, webdizajn, priemyselný dizajn, architektúra, návrhárstvo,). Technicko - umelecká činnosť dizajnéra.
- *Usporiadanie jednotlivých prvkov systému, varianty systému.* Návrh softvérových jednotiek, dizajn distribučných kanálov, platobných terminálov alebo dizajn sieťových liniek (Mláky, Knošková, 2010).

Táto doba je veľmi dôležitá pre dizajn. Popredné globálne spoločnosti čoraz viac využívajú dizajn, zatiaľ čo vlády si uvedomujú, že dizajn môže zohrávať významnú úlohu pri riešení najťažších sociálnych a environmentálnych problémov. V priebehu posledných pätnástich až dvadsiatich rokov sa dizajn stále viac a viac uplatňuje, od služieb po pochopenie potrieb používateľov a občanov až po definovanie stratégie a politiky na najvyšších úrovniach v podnikovej aj vládnej sfére. Zároveň, vo viac etablovaných oblastiach, ako je produktový a grafický dizajn, je dizajn aj naďalej dôležitým rozdielom a generátorom hodnoty (BEDA, 2016).

Lawrence a McAllister (2005) v ich článku tvrdia, že dizajnom sa zlepšuje imidž spoločnosti. Pomáha efektívnejšie komunikovať so zákazníkmi, pomáha predávať výrobky a prenikať na nové trhy, prispieva k zvyšovaniu ziskov. Dizajn v širokom zmysle odráža spoločnosť.

Od začiatku deväťdesiatych rokov minulého storočia pribúda literatúra, ktorá naznačuje pozitívne účinky dizajnu na výrobky, služby a výsledky spoločnosti. Tradične sa výstupy z dizajnu pripisujú prevažne z hľadiska poskytovania esteticky „príjemného“ produktového vzhľadu. Príjemné výrobky z estetického hľadiska môžu vyvolať napríklad radosť a lojalitu spotrebiteľov (Beverland a kol., 2017).

Fromer a McKenna (2018) tvrdia, že krásny a premyslený dizajn je pozoruhodný. Význam dizajnu rastie. Od iPhone cez topánky Christian Louboutin po nábytok Eames, dizajn obsadzuje čoraz vplyvnejšiu úlohu v našej kultúre a hospodárstve.

Pre lepšie pochopenie dizajnu ako takého nám slúžia aj rôzne formy dizajnu, ktoré sme identifikovali a následne popísali.

Formy dizajnu

Dizajn rozlišuje rôzne formy na základe obsahových a formálnych vlastností. *Styling* predstavuje zmenu formálnych vlastností, napríklad farebnosť. Je nákladovo nenáročný. Ďalšou formou dizajnu je *redizajn*, kedy ide o zmenu obsahových vlastností pričom ide o nový návrh konštrukcie dizajnu. Špecifickou formou je aj *predizajn*, ktorý spočíva v experimentálnej tvorivej činnosti, pričom sa hľadá uplatnenie výrazových prostriedkov dizajnu pri tvorbe dizajnovej koncepcie produktu. *Systémový dizajn* zdôrazňuje aplikáciu dizajnu pri rozširovaní a tvorbe foriem dizajnu. *Totálny dizajn* zobrazuje najširšie chápanie pojmu dizajn. Ide o vznik, vývoj, realizáciu dizajnu, propagáciu, jeho obchodné aspekty, realizácia na trhu, marketing, obal, promotion, public relations, reklama a podobne. Poslednou formou dizajnu je *globálny dizajn*, ktorý skúma zákonitosti dizajnu v celosvetovom meradle, zahŕňa spoluprácu v oblasti dizajnu a medzinárodné opatrenia (Mláky, Knošková, 2010).

1.2 Dizajn manažment

Na charakterizovanie tohto pojmu sme vybrali niekoľko definícií od rôznych autorov. Borja de Mozota (2003), charakterizuje dizajn manažment ako ucelený proces tvorby kreatívnosti a rozhodnutia, ktorý rozširuje obe strategické a manažérske rozhodnutia. Ich efektivita závisí na tom, ako je zladená s inými manažérskymi funkciami. Pri integrácii dizajn manažmentu s manažmentom značky a procesom, napríklad vývoja nového produktu, je ľahšie vytvárať produkty a služby, ktoré sú na mieru šité zákazníkom. Dizajn slúži ako nástroj pre tvorbu intenzívnych a integrovaných zážitkov značky. Na základe vizuálnych znakov získava vyššiu hodnotu ako slová na trhu, značky sa stávajú symbolickým znakom, ktoré sa sústreďujú na kreativitu ovplyvňovania a zážitky. Esteticky príťažlivý dizajn produktu vedie k pozitívnemu vývoju značky, uľahčuje produktu a značke kategorizáciu a vzťah so zákazníkom. Estetický aspekt dizajnu môže napomôcť k uspokojovaniu potrieb zákazníkov, ktorí sú schopní vytvárať lojalitu a zmysel exkluzivity a odlišnosti. Inak

povedané, estetická ponuka produktu pridáva hodnotu pre zákazníka a vytvára pozitívny efekt na ochranu organizácie.

Dizajn manažment je disciplína, ktorá využíva projektový manažment, dizajn, stratégiu a techniku dodávateľského reťazca na riadenie kreatívneho procesu, podporu kreatívnej kultúry a na vybudovanie štruktúry a organizácie pre dizajn. Cieľom riadenia dizajnu je rozvíjať a udržiavať podnikateľské prostredie, v ktorom môže organizácia dosiahnuť svoje strategické ciele prostredníctvom dizajnu a zavedením a riadením efektívneho systému. Dizajn manažment je komplexná činnosť na všetkých úrovniach podnikania (operatívna až strategická), od fázy objavovania až po realizačnú fázu. Jednoducho povedané, dizajn manažment je obchodnou stránkou dizajnu. Zahŕňa prebiehajúce procesy, obchodné rozhodnutia a stratégie, ktoré umožňujú inováciu a vytvárajú efektívne navrhnuté produkty, služby, komunikácie, prostredia a značky ktoré zvyšujú kvalitu nášho života a poskytujú organizačný úspech (Gorb, 1990).

Phillips (2005), opisuje dizajn manažmet ako vyvíjanie, organizovanie a kontrolu zdrojov pre efektívne produkty, komunikáciu a prostredie.

Efektívne využívanie dizajnu úzko súvisí s dizajn manažmentom. Koncept riadenia dizajnu sa vzťahuje na určité riadiace činnosti, metódy a zručnosti, ktoré sú potrebné na optimalizáciu a riadenie dizajnových procesov. Je to dané veľmi komplexnou povahou dizajn procesu. Ako profesionálny odbor sa dizajnový manažment zameriava na komplex všetkých vizuálnych prejavov spoločností, značiek a výrobkov, ako aj na nevizuálne aspekty týkajúce sa dizajn procesu ako takého alebo procesov vývoja produktu, výroby, distribúcie, predaja, dodávky alebo služby. Ďalším explicitným cieľom je vytvorenie synergie medzi kreatívnou sférou a sférou podnikania. Tieto ríše majú tendenciu pracovať so svojou vlastnou kultúrou, vlastnými hodnotami a názormi a svojou vlastnou dynamikou. Táto nejednotnosť je spôsobená nedostatočným zameraním manažérskych kurzov na dizajn ako obchodného nástroja a nedostatkom dizajnových kurzov na obchodné aspekty, pretože tieto prevažne volia kultúrny prístup. Výsledkom je, že afinita odborníkov v oblasti dizajnu sa ku komunikačným, marketingovým a obchodným stratégiám skracuje. Cieľom manažmentu dizajnu je spojiť tieto dve oblasti a vychádza z myšlienky, že spoločnosti a organizácie dosahujú lepšie výsledky, keď sa im darí úspešne využívať potenciál dizajnu (Knošková, 2011).

Austin a kol. (2000), potvrdili význam efektívneho riadenia dizajnu na uľahčenie koordinovaného návrhu v rámci rozpočtu a na zabezpečenie plynulého priebehu projektu. Ich výskum navrhol metodológiu plánovania založenú na požiadavkách na informácie s cieľom znížiť prácu a optimalizovať proces navrhovania.

Európska komisia považuje riadenie dizajnu alebo dizajn manažment za kompetenciu, ktorá spadá pod systém riadenia inovácií, pričom uznáva skutočnosť, že spoločnosti potrebujú inovačné schopnosti, aby dokázali reagovať na nové trhové príležitosti a hrozby. Spoločnosti, ktoré investujú do dizajnu, majú tendenciu byť inovatívnejšie a rentabilnejšie a rastú rýchlejšie ako spoločnosti, ktoré ho nemajú. Mnohé nedávne štúdie ukazujú, že spoločnosti zaoberajúce sa dizajnom sú v oblasti inovácií lepšie ako iné. Tieto štúdie tiež ukazujú, že spoločnosti, ktoré zavádzajú dizajn na strategickej úrovni alebo ako interný proces, rýchlejšie prichádzajú s novými výrobkami ako spoločnosti, ktoré nemajú politiku dizajnu. Dizajnérske spoločnosti chápu dizajn ako zdroj a spôsob, ako vybudovať udržateľnú konkurenčnú výhodu (Borja de Morzota a Young, 2009).

Využitie dizajnu v organizácii charakterizuje dánsky rebrík vyzretosti, ktorý rozlišuje štyri úrovne implementácie dizajnu:

1. *Firmy, ktoré nevyužívajú dizajn:* V týchto firmách dizajn nehrá žiadnu úlohu pri odlíšení sa od konkurencie. Firma buď dizajnu nerozumie alebo sa oň vôbec nezaujíma.
2. *Firmy, ktoré využívajú dizajn iba na styling, povrchovú zmenu, vzhľad:* Firmy, ktoré dizajn považujú za doplnok ich vzhľadu a budovania imidžu. Majú svoju dizajnovú politiku, ktorou sa riadia.
3. *Firmy, ktoré dizajn implementujú vo vývojovom procese:* Veľa firiem sa snaží dizajn implementovať do výrobného procesu a súčasti predajných techník, pretože si uvedomujú, že dizajn je hybnou silou dnešného trhu.
4. *Firmy, pre ktoré je dizajn kľúčovým strategickým prvkom:* Ide o firmy, ktoré vo svojej výrobe, distribúcii a predaji ako základný prvok obsahujú dizajn, ktorý považujú za neoddeliteľnú súčasť svojej stratégie a napĺňania cieľov (Mláky, Knošková, 2010).

Tieto štyri úrovne Dizajn manažmentu sú detailnejšie popísané v Tabuľke 1. Konkrétnu úroveň vieme zistiť pomocou piatich faktorov.

Tabuľka 1 Stupne vyspelosti manažmentu dizajnu

	Stupne manažmentu dizajnu (MD)			
Faktory	1. stupeň: Bez MD	2. stupeň: MD ako projekt	3. stupeň: MD ako funkcia	4. stupeň: MD ako kultúra
Faktor 1: Poznanie výhod	Výhody a potenciálna hodnota dizajnu nie sú známe alebo sa nevyužívajú	Niektorí špecialisti poznajú výhody	Väčšina si uvedomuje, že dizajn je dôležitý pre konkurencieschopnosť	Všetci si uvedomujú, že dizajn má kľúčovú dôležitosť pre získanie a udržanie si vodcovstva
Faktor 2: Procesy	Nie je známe, do ktorej oblasti by mal byť dizajn zaradený v súčasných procesoch	Výsledky vo vývojovom procese nekonzistentné alebo oneskorené, v ďalších projektoch proces neopakovateľný	MD realizovaný konzistentne a zapojený včas, formálny proces MD prináša výsledky	Opakujúce sa, prebiehajúce činnosti, manažment firmy sa nepretržite zaoberá zlepšovaním MD
Faktor 3: Plánovanie	Firemné ani marketingové plány nespomínajú využitie dizajnu	Na úrovni jednotlivých projektov sú vypracované obmedzené plány a ciele	Sú vypracované plány a ciele, ktoré určujú smerovanie dizajnu a jeho integráciu do rôznych aktivít	Dizajn je súčasťou strategického plánovania, plánovanie dizajnu je dynamický proces, ktorý priamo ovplyvňuje podnikanie
Faktor 4: Odbornosť	Malé alebo žiadne schopnosti riadiť aktivity dizajnu, nie sú využívané žiadne nástroje MD	Málo zručností, nástroje MD uplatňované nedôsledne, možnosti veľkého zlepšenia	Bežné nástroje MD uplatňované dôsledne, existuje priestor na zlepšenie	Expertné znalosti, používanie vyspelých nástrojov MD, použitie vhodnej metriky
Faktor 5: Zdroje	Nevynakladajú sa žiadne prostriedky do dizajnu (nemusia sa dosahovať výnosy z dizajnu)	Na projekty sú alokované obmedzené zdroje, jednorazové investície do dizajnu bez analýzy potenciálnej návratnosti	Prideľované sú dostatočné zdroje na základe potenciálnej návratnosti, ale pri rozhodovaní napomáha len obmedzené množstvo metód	Prideľované sú veľké zdroje, využívajú sa procedúry finančného dohľadu nad novou investíciou, posudzovanie rizík a sledovanie návratnosti

Zdroj: KOOSTRA, G. L.: The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices 2009: CRBD, 1. vyd. Rotterdam: Inholand University for Applied Sciences, s. 15. Dostupné taktiež v KNOŠKOVÁ, L. 2014: Manažment dizajnu.

Faktor 1 Poznanie výhod

Popisuje do akej miery si je podnik vedomý benefitov dizajnu a dizajn manažmentu. Postoj, akým sa stavia manažment voči dizajnu je kritický faktor, ktorý priamo vplýva na úspech produktu, ktorý dokáže dizajn docieľiť. Nedostatočná vedomosť o možnostiach a výhodách spôsobuje to, že častokrát bráni efektívnemu využívaniu dizajnu. Tieto

nedostatky vyplývajú najmä zo vzdelania a skúseností vrcholového manažmentu, ako aj z ich postoja voči značke podniku. Dôležitým aspektom je taktiež spoločné presvedčenie o význame a hodnote dizajnu medzi zamestnancami podniku (Knošková, 2014).

Faktor 2 Procesy

Tento faktor popisuje do akej miery podnik disponuje efektívnym procesom riadenia dizajnu a či je začlenený do všetkých kľúčových procesov. Zisťuje, kedy sa dizajn v podniku uplatňuje v procesoch vývoja (Knošková, 2014).

Faktor 3 Plánovanie

Miera, akou spoločnosť vypracováva stratégiu pre dizajn, zakomponovanú do plánov podniku. Podnik plánuje, čo by mal dizajn dosiahnuť, aby splnil vytýčené ciele. Ide v podstate o návrh dizajnovej stratégie v podnikateľskom pláne. Cieľom je aj rozšírenie cieľov medzi zamestnancov, aby vzbudili ich záujem a podnietili ich do akcie. Ak plány podniku neobsahujú ciele pre dizajn a dizajn manažment, bude sa dizajn manažment uskutočňovať v obmedzenom rozsahu. Ďalším dôležitým prvkom je, či je podnik schopný stanoviť dizajnové ciele na riadenie dizajnových činností. Keď nie je zreteľné, čo má dizajn dosiahnuť a aké efekty sa očakávajú, tvorba stratégie je takmer nemožná. Preto musí byť jasné, aká je konkurenčná stratégia a ako by k nej dizajn mohol prispieť (Knošková, 2014).

Faktor 4 Odbornosť

Zisťuje kvalitu a odbornosť zamestnancov (skúsenosti, zručnosti a znalosti) a používané nástroje či metódy. Tento faktor stanovuje odbornú úroveň zamestnancov (profesionálni dizajnéri, dizajnoví manažéri, poradcovia) a pokročilosť využívaných nástrojov a metód (Knošková, 2014).

Faktor 5 Zdroje

Miera, akou podnik investuje do dizajnerských projektov, do akej miery využíva odborníkov, či investuje do prostredia pre dizajn, do hardvéru a softvéru pre dizajn. Ide v podstate o súčet investícií do dizajnu. Taktiež ide o rozpočty a pracovníkov, ktoré sú pridelené dizajnerským projektom. Investície do dizajnu sa využívajú aj na rôzne školenia a nákup zariadení. Hlavnou úlohou dizajn manažmentu je taktiež zabezpečenie čo najlepšieho využitia dostupných prostriedkov. Nedostatok zdrojov môžeme považovať za prekážku dobrého riadenia manažmentu dizajnu (Knošková, 2014).

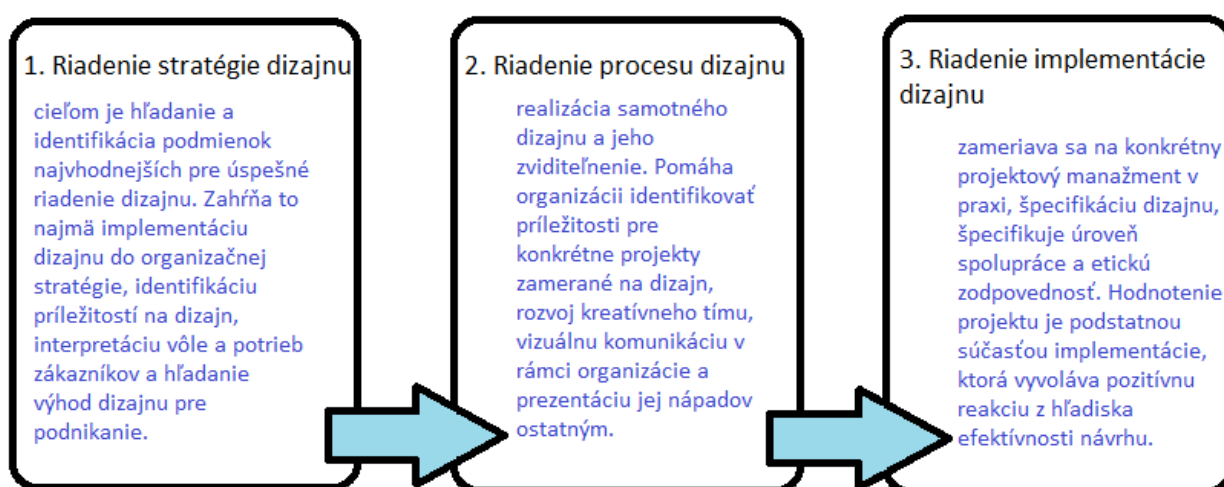
Podľa Knoškovvej (2011), môžeme predpokladať nasledujúce hypotézy ako výsledky dizajn manažmentu:

- zvyšovanie výkonnosti podniku;
- investovanie do dizajnu je spájané s dizajn manažmentom;
- investície do dizajnu vplývajú na výkonnosť podniku len vtedy, ak má podnik zavedenú dizajn manažment štruktúru.

Dizajn manažment má pozitívny vplyv na výkon dizajnu produktu a riadenie kvality procesov. Kvalitný dizajn a investícia do samotného dizajnu automaticky neprinášajú spoločnosti úspech. Dizajn iba zvyšuje výkonnosť podniku, ak je výsledkom dobre riadeného procesu. Na vykonanie efektívneho procesu navrhovania sú potrebné tie správne zručnosti. Až potom môže mať dizajn pozitívny vplyv na výkonnosť podniku. Dizajnový manažment sa stáva komerčnou nevyhnutnosťou, pretože umožňuje spoločnosti alebo organizácii úspešne nasadzovať dizajn na inovačné účely, prispôbovať potrebám spotrebiteľov a realizovať výhody. Ak je dizajn manažment výslovnou súčasťou procesov riadenia, bude mať väčší vplyv na výkonnosť podniku a dlhodobo pomôže zaistiť pozíciu na trhu (Knošková, 2011).

Podľa Kramoliša a Staňkovej (2017) sa dizajn manažment skladá z troch hlavných fáz, ktoré popisuje Obrázok 1.

Obr. 1 Tri fázy dizajn manažmentu



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Kramoliša a Staňkovej, 2017

1.3 Korporátny dizajn

Podľa Kotýzu a Kafku (2006) môžeme korporátny dizajn definovať ako komplexný súhrn všetkých vizuálnych výstupov, ktorými sa subjekt prezentuje. Nedá sa povedať, že by nejaký subjekt nekomunikoval prostredníctvom korporátneho dizajnu. Aj keď nemá tento systém spracovaný, vždy nejakú podobu má.

Preto, aby vizuálna komunikácia bola riadená, je nevyhnutné, aby systém vizuálnej prezentácie bol vopred dôkladne naplánovaný, kvalitne spracovaný a systematicky kodifikovaný. Základom systému je fakt, že všetky zložky vizuálnej komunikácie obsahujú určité špecifické vizuálne atribúty, ako sú značka, farebnosť, typografia, grafické prvky a špecifický spôsob kombinácie týchto prvkov (Kotýza, Kafka, 2006).

Dizajn podniku je v porovnaní s inými atribútmi podnikovej identity vo väčšej miere vystavený verejnosti. Tvorba korporátneho dizajnu pozostáva z dvoch častí (Wheeler, 2013):

1. časť – prieskum trhu, vytýčenie cieľov, dizajnová stratégia. Prvá časť je najdôležitejšia a odvíja sa najmä od hĺbky skúmania a veľkosti podniku.
2. časť – tvorba identity podniku a loga. Súčasťou dizajnu sú prvky, ktoré tvoria celkovú identitu podniku.

Korporátny dizajn teda môžeme chápať ako prvky vizuálneho štýlu, ktoré poskytujú podniku konkurenčnú výhodu tým, že sa podieľajú na tvorbe jedinečnej identity podniku.

Lawrence a McAllister (2005) vysvetľujú, ako čoraz viac spoločností používa dizajn na rozlíšenie svojich výrobkov a služieb a ako je dôležité, aby sa riadiaci pracovníci stali súčasťou procesu. Dizajn neznamená iba estetiku produktu, ale celkovú skúsenosť so zákazníkom. Spoločnosti musia venovať etnografickému výskumu viac času. Potrebujú sa totiž sami presvedčiť, čo sa tam deje a ako im dizajn dokáže pomôcť.

„Špičková technológia nestačí. Rozdiel je vo vlastnostiach. Dizajn je to, čo odlišuje výrobky. Dizajn vytvára zážitok, ktorý priamo súvisí s potrebami zákazníka.“ (Lawrence a McAllister, 2005)

Ako príklad mätúceho korporátneho dizajnu môžeme použiť spoločnosti ako Nike, Disney a New Balance, ktoré sa snažili vytvoriť ochranu pre pracovníkov vo svojom zámorskom dodávateľskom reťazci. Tieto spoločnosti však posielajú zmiešané správy. Ich

kódexy správania tvrdia dodávateľom, aby prevádzkovali bezpečné pracoviská a platili spravodlivé mzdy, zatiaľ čo ich nákupní manažéri trvajú na lacných výrobkoch dodávaných vo veľmi časovo náročných termínoch. Riešenie tohto rozporu je otázkou korporátneho dizajnu, spôsobu, ako priniesť sociálne problémy z periférie do centra záujmu spoločnosti (Kelly a White, 2009).

Korporátny dizajn sa týka účelu firmy a systémov a štruktúr, ktoré tomuto účelu dávajú život. Tento úzky účel je vnímaný už od 19. storočia. Ide o povinnosti, ktoré má spoločnosť voči tým, ktorých sa týkajú jej činnosti. V zrozumiteľnom zmysle je korporátny dizajn o vytváraní parity medzi sociálnymi a finančnými hľadiskami, a to tak pri vonkajšej zodpovednosti, ako aj vo vnútorných operáciách (Kelly a White, 2009).

Povedomie o dizajne je definované ako pochopenie, že dizajn je súčasťou podnikania spoločnosti a úspešným spôsobom, ako viesť na konkurenčnom trhu. Napríklad Mike Volkema, bývalý výkonný riaditeľ (CEO) a prezident Herman Miller, vníma dizajn širšie, ako len tvorbu estetických vlastností produktov, „*dizajn považujeme za proces riešenia a objavovania problémov. Uznávame dizajn. Je hodnotený a neexistuje izolovane.*“ (Beckwith, 2000)

Je zrejmé, že Steve Jobs, generálny riaditeľ spoločnosti Apple, ktorý je exponentom veľmi úspešného dizajnu, plynule hovorí jazykom korporátneho dizajnu a zo všetkých dôvodov je pri jeho vykonávaní mimoriadne náročný (Song a kol., 2010).

Činnosti, prostredníctvom ktorých je tvorený korporátny dizajn majú päť kategórií (Song a kol., 2010):

1. výber poradcov v oblasti dizajnu, externých konzultantov a dizajnových riaditeľov;
2. schvaľovanie finančných systémov a kontrol nákladov súvisiacich s dizajnom;
3. pridelenie vhodných zdrojov (napr. pracovných priestorov a dizajnových zariadení) na dizajnovanie;
4. vytvorenie atmosféry a štruktúry podporujúcej dizajn;
5. zlepšenie podmienok dizajnéra.

Základné komponenty korporátneho dizajnu

Logo

Základným stavebným kameňom vizuálnej prezentácie je grafická značka (logo, logotyp). Jej základnou úlohou je jednoznačná identifikácia subjektu. Značka je zástupným symbolom, ktorý slúži ako určitá forma podpisu subjektu. Z funkčného hľadiska kladieme dôraz na čitateľnosť, aplikovateľnosť, zapamätateľnosť a identifikovateľnosť značky. Pohľad estetický vníma značku pod uhlom výtvarnej kvality a nadčasovosti, kvality typografie, kvality a miery štylizácie a farebnosti riešenia. Medzi dôležité kritéria, na ktoré sa prihliada, patrí symbolika, originalita, informačný a emotívny potenciál značky a podobne, ktoré by mali ovplyvňovať tvorbu loga. Značky obvykle rozdeľujeme do troch skupín, a to podľa ich tvarovej štruktúry (Kotýza, Kafka, 2006):

- značky obrazové (napr. symboly firiem Shell, Nike)
- značky typografické (Sony, Baťa)
- značky kombinované (Jaguar, Pepsi)

Logo je jednoznačne podstatnou časťou korporátneho dizajnu. Je to symbol, ktorý si spokojný zákazník spája s produktmi a službami spoločnosti a môže predpokladať, že každý nový produkt označený týmto logom, bude mať vlastnosti zodpovedajúce skúsenostiam s danou značkou.

Farba

Farba je z hľadiska identity veľmi dôležitá, určuje akúsi náladu človeka utvárajúceho si obraz o spoločnosti pohľadom na jej logo a iné materiály označené farbou spoločnosti. Veľké podniky a spoločnosti majú vo svojich logách zadefinované farby. Môže to byť aj kombinácia dvoch farieb ako napríklad biela a červená = Coca Cola, modrá a biela = Facebook a podobne. Dané farby sa nazývajú korporátne farby a používajú sa na všetkých propagačných materiáloch a produktoch. Farba zohráva dôležitú úlohu zohráva hlavne pri vnímaní produktu (Colourlover, 2010).

Typografia

Dôležitou súčasťou celej vizuálnej prezentácie subjektu je jednotná typografia. Popri značke a farebnosti má schopnosť významným spôsobom komunikovať filozofiu spoločnosti. Jedná sa o grafický text. Písmo spolu s farbami dotvára celkovú identitu značky

a odráža imidž podniku. Pri výbere firemného písma je dôležité nájsť originálny, no zároveň jasný a ľahko čitateľný font (Kotýza, Kafka, 2006).

Všetky komponenty korporátneho dizajnu sú detailne rozpracované v manuáli korporátneho dizajnu, podľa ktorého sa následne zavádzajú do podniku. Každý podnik by mal vlastniť manuál korporátneho dizajnu na základe ktorého podnik vie, akým dizajnovým smerom sa má uberať.

Korporátna identita

Dôležitosť korporátneho dizajnu vnímali už v 60. rokoch 20. storočia. Ako príklad nám môže slúžiť autor Shelley (1965), ktorý vo svojej publikácii uvádza že, korporátna identita nie je obsiahnutá len v tlačенých materiáloch, kde sa používa „symbol“. Ak je to atraktívne grafické umenie a tlačené materiály sú to, čo chce spoločnosť predať, to je v poriadku. Ale tieto prvky netvorí spoločnosť. Identifikačný program alebo plánovaná vizuálna komunikácia, to je to, čo firemná identita naozaj je: koordinovaná, kontrolovaná vizuálna komunikácia vo všetkých médiách spoločnosti na dosiahnutie konkrétnych marketingových účelov.

Vizuálnu identitu môžeme rozdeliť podľa princípov, ako pracuje s uvedenými prvkami a ako ich kombinuje (Kotýza, Kafka, 2006):

- *identita monolitická* – v takom prípade sú všetky výstupy prepojené všetkými atribútmi vizuálneho štýlu a vizuálny dojem je úplne rovnaký
- *identita zdieľaná* – na princípe zdieľanej identity veľmi často funguje značková architektúra materskej a dcérskych spoločností. Tieto spoločnosti pracujú iba s princípom, avšak používajú mierne odlišné atribúty, napr. inú farbu, mierne odlišnú značku
- *identita unikátna* – táto značková architektúra sa používa prevažne v prísne produktovej oblasti, napr. značka Coca-Cola má pod sebou ďalšie úplne odlišné produktové značky Fanta, Sprite, Lift a ďalšie.

Korporátna identita je chápaná ako súčet korporátnej kultúry, dizajnu, správania a korporátnej komunikácie. Súčasná literatúra potvrdila silnú interakciu medzi týmito prvkami. Napríklad sa zistila dôležitosť vyhlásenia o misii pre rozvoj silného firemného pocitu a jeho vplyv na otázky ľudských zdrojov, ako je pracovná motivácia (Rode a Vallaster, 2005).

Rode a Vallaster (2005) tvrdia aj, že „jasne definovaný obchodný koncept, hodnoty a filozofia poskytujú jasné a inšpiratívne odpovede na nasledujúce otázky: Kto sme? Kam chceme ísť? Čo nás odlišuje od ostatných a čo by bolo, keby neexistovali?“ Jasne definovaná obchodná koncepcia, hodnoty a filozofia poskytujú podnikateľovi viac, ako len orientáciu: poskytuje usmernenia pre správanie a senzibilizuje zakladateľov, aby považovali rozvoj korporátnej identity za najdôležitejšiu úlohu (Rode a Vallaster, 2005).

Do rôznorodosti jednotlivých kategórií dizajnu podniku nepochybne patrí ku korporátnemu dizajnu aj produktový dizajn, ktorý si viac priblížime v nasledujúcej kapitole.

1.4 Produktový dizajn

Produktový dizajn je komplexný, dynamický proces, ktorého trvanie je ovplyvnené množstvom faktorov. Mapovanie vzťahu medzi faktormi a časom tvorenia dizajnu je vysoko nelineárne, čo vedie k nemožnosti popisu vzťahu pomocou určitého matematického modelu. Kľúčom k plánovaniu procesu vývoja produktu je však vopred určený čas tvorby dizajnu (Sen Yan a Gen Shang, 2019).

Produkty a ich predaj sú pre každý podnik existenčne dôležité, pričom nie je podstatné, či už sa jedná o výrobky alebo služby. Produkty by mali byť zastrešené pod určitou značkou, pre ktorú sa vyvíja celistvá stratégia. Dôležité je umiestnenie danej značky na výrobku. U veľkého množstva produktu však dizajn produktu zachádza omnoho ďalej ako len k objaveniu sa loga na výrobku. Pri službách je označenie ťažšie, hoci napríklad aj permanentka na prepravu lyžiarskym vlekcom môže mať určitý dizajn (Misun a Hudáková, 2011).

Dizajn je spojený s prijatím produktu spotrebiteľom, ako aj s úspechom produktu na trhu a so zameraním na dizajn, ktorý je nevyhnutnou súčasťou úspešnej trhovej orientácie. Z pohľadu riadenia návrhári cenne prispievajú k životaschopnosti a vhodnosti produktu výberom materiálov a určovaním tvaru a vzhľadu výrobkov spôsobom, ktorý ich robí príťažlivým pre používateľov (Wilner a Huff, 2017).

Wilner a Huff (2017) ďalej hovoria, že jedným zo spôsobov, ako môže dizajn prispieť k úspechu produktu, je poskytovanie funkčnej dokonalosti: efektívny výkon, ľahkosť a pohodlie pri používaní a schopnosť riešiť problémy používateľov. Druhý spôsob, ako môže dizajn prispieť k úspechu, je estetika: vizuálne uspokojujúce výrobky môžu

poskytovať príjemné zmyslové vlastnosti. skúsenosti a vyvolávajú pozitívne emócie spotrebiteľov vrátane radosti, lojality a spokojnosti.

Dizajn produktu je pre spoločnosti zdrojom konkurenčnej výhody. Odborníci si uvedomujú, že produktový dizajn môže zlepšiť retenciu zákazníkov, a tým zvýšiť výkon spoločnosti. Odborníci uznali význam dizajnu produktu pre úspech spoločnosti. Táto dôležitosť platí najmä na dnešnom trhu, pretože dizajn výrobkov sa stal hlavným prostriedkom na diferenciáciu výrobkov (Homburg a kol., 2015).

Produktový dizajn môžeme podľa Homburga a kol. (2015) rozdeliť do troch dimenzií, resp. kategórií a to:

1. *estetika produktu* – táto dimenzia odkazuje na vnímaný vzhľad a krásu produktu. Estetika môže byť prítiažlivým prvkom samotného produktu vytvoreného v oku pozorovateľa. Definícia estetického rozmeru je taká, že výrobok má atribúty, ktoré spôsobujú vnímanie krásy pre pozorovateľa.
2. *funkčnosť* - odráža vnímanie schopnosti spotrebiteľa plniť svoj účel. Pri niektorých výrobkoch (napr. autá) je možné riadne vyhodnotiť funkčnosť iba pri spotrebe alebo použití. V mnohých prípadoch sú spotrebiteľia schopní posúdiť funkčnosť výrobku iba z toho, že ho vidia. Takáto vnímaná funkčnosť je obzvlášť dôležitá pre internetové obchody, v ktorých spotrebiteľia nemajú príležitosť komplexne si produkt vyskúšať.
3. *symbolickosť* - odkazuje na vnímanú správu, ktorú produkt oznamuje spotrebiteľovi a ostatným na základe vizuálnych prvkov. Symbolický význam produktu môže vyvolať rôzne združenia, vrátane združení spojených s určitým miestom alebo časom. Môže sa tiež použiť na vyjadrenie osobných hodnôt a dispozícií alebo na vytvorenie vlastnej identity. Symbolizmus je zásadný rozmer, pretože samotná estetika a funkčnosť úplne nezachytávajú dizajn produktu. Napríklad estetické a symbolické dimenzie môžu obsahovať protichodné vnímanie, ako keď „ten, kto má rád farebný dizajn (estetický rozmer), ho nemusí kúpiť, pretože vyzerá príliš detinsky (symbolický rozmer)“. Symbolický rozmer je navyše rovnako dôležitý ako utilitárny pohľad, pretože výrobky často odrážajú vôľu spotrebiteľov vyjadriť svoje rozšírené ja.

Cena produktu je priamou funkciou toho, ako je produkt navrhnutý. V prípade typického výrobku sa 23% výrobných nákladov pripisuje dizajnu, 40% použitým

materiálom, 10% priamym pracovným nákladom a 27% režijným nákladom. Pokiaľ ide o vplyv dizajnu na náklady na výrobok, 70% z celkových nákladov je v štádiu dizajnu zablokovaných. Napríklad, ako bol výrobok navrhnutý, určuje, aké materiály budú potrebné na výrobu produktu, ako sú matrice, nástroje, upínacie prvky a postupy montáže (Design competitively, 2005).

Ak si dizajn výrobku vyžaduje menej efektívne procesy, ako je manuálne spracovanie alebo montáž, dá sa urobiť len málo pomocou princípov Six Sigma, ktoré ovplyvňujú výrobné náklady. Táto koncepcia, ktorá sa vzťahuje na produkty a služby, sa nazýva dlhý tieň dizajnu, pretože hlavné náklady na produkt sú v štádiu návrhu zamknuté a pretože dizajn vrhá dlhý tieň na zvyšok procesov a dokonca aj na životnosť produktu (Design competitively, 2005).

Aby sme dokázali zanalyzovať náklady na dizajn v celej ich rôznorodosti (korporátny dizajn, produktový dizajn, interní dizajnéri, externí dizajnéri, začlenenie dizajnu do štruktúry podniku), potrebujeme zistiť určité ekonomické ukazovatele podniku a na základe nich vyvodit' výsledky. Na analýzu podniku nám budú slúžiť najmä pomerové ukazovatele a základne ukazovatele podniku ako sú náklady a výnosy.

1.5 Ekonomické ukazovatele podniku

Podľa Synka (2002) je ekonomická analýza definovaná ako sledovanie určitého ekonomického celku, podrobnejšie preskúmanie a zhodnotenie jeho dielčích zložiek za účelom stanovenia spôsobov jeho zlepšenia, či zvýšenia výkonnosti.

Ekonomickú analýzu vykonávame pomocou ekonomických ukazovateľov, ktoré sú v podniku viacmenej finančného charakteru. Analýza je vnímaná ako metóda zhodnotenia ekonomického stavu podniku. Finančné dáta o podniku sú vhodnými spôsobmi agregované, triedené, a vzájomne porovnávané, čím sú vytvorené sústavy ukazovateľov. Na základe týchto ukazovateľov je možné vyhodnotiť minulé a súčasný ekonomický stav podniku, či predpovedať jeho budúci vývoj.

Pomerové ukazovatele

Pomerový ukazovateľ charakterizuje vzájomný vzťah medzi dvoma účtovnými položkami, pričom medzi položkami dávanými do pomeru musí existovať vzájomná súvislosť. Pomerové ukazovatele umožňujú získať rýchly obraz o základných finančných

charakteristikách podniku. Jednotlivé ukazovatele možno rozdeliť do dvoch základných skupín, ktoré sa ďalej delia (Glova, 2010):

- Ukazovatele rentability
- Ukazovatele likvidity
- Ukazovatele zadlženosti
- Ukazovatele aktivity

Ukazovatele rentability

Označované aj ako ukazovatele výnosnosti, pretože charakterizujú aká je ziskovosť resp. výnosnosť podniku. Medzi najčastejšie využívané ukazovatele patria:

ROE – rentabilita vlastného imania, ukazovateľ, ktorý hodnotí ziskovosť vlastného kapitálu. Vlastníci si môžu zistiť aký výnos im prináša ich vložený kapitál.

ROS – rentabilita tržieb vyjadruje aká je úspešnosť podniku na trhu a aký je percentuálny podiel výsledku hospodárenia na tržbách. Zisk sa porovnáva s objemom činnosti podniku, ktorého podstatnú časť predstavujú náklady. Ukazovatele tak vlastne vypovedajú o hospodárnosti výroby a zhodnotení tej časti viazaného majetku, ktorá bola spotrebovaná.

ROA – ukazovateľ rentability aktív vypovedá o výnosnosti celkového kapitálu podniku. Charakterizuje zhodnotenie celkových aktív (nominálne zhodných s kapitálom).

ROI – rentabilita kapitálu pomáha posúdiť ako pôsobí celkový kapitál vložený do podniku. Zhodnotením tej časti celkového kapitálu, ktorý je vlastným kapitálom, je čistý zisk, zhodnotením tej časti, ktorú tvorí cudzí kapitál, je úrok. Ide teda o najsyntetickejšie vyjadrenie výnosnosti kapitálu (Lukáč a kol., 2018).

Ukazovatele likvidity

Podstatou týchto ukazovateľov je poskytovanie informácií o platobnej schopnosti podniku. Platobná schopnosť ako jedna z najvýznamnejších charakteristík finančnej situácie podniku odráža momentálnu finančnú stabilitu podniku. Základný princíp finančnej stability spočíva v tom, že ak má byť podnik dlhodobo úspešný, musí mať schopnosť kryť svoje záväzky a neplánované výdavky. Najlepší spôsob, ako vytvoriť pozitívny peňažný tok, je dosahovať zisk z každej transakcie a zabezpečiť čo najrýchlejšiu premenu zisku na peňažné

prostriedky. Zisk je teda nevyhnutnou, avšak nie dostačujúcou podmienkou pozitívneho peňažného toku. Treba vytvoriť spoľahlivý systém, ako včas inkasovať platby od zákazníka a zároveň vyrovnávať svoje platby. (Lesáková, 2001)

Medzi základné ukazovatele likvidity patria:

- likvidita I.stupňa, ktorú označujeme ako pohotovú a pomocou nej je vyjadrený vzťah medzi obežným finančným majetkom a záväzkami, ktoré sú splatné do 1 roka,
- likvidita II.stupňa, označovaná ako bežná, pri ktorej ku krátkodobému finančnému majetku pribudnú krátkodobé pohľadávky. Objem záväzkov by nemal presahovať finančný majetok a krátkodobé pohľadávky,
- likvidita III.stupňa, nazývaná aj celková, vyjadruje ako je podnik schopný uhrádzať svoje záväzky krátkodobým majetkom (Lukáč a kol., 2018).

Ukazovatele zadlženosti

Lukáč a kol. (2018) ďalej hovoria aj o ukazovateľoch zadlženosti, ktoré nám poskytujú informácie o finančných zdrojoch podniku. Pozostávajú z podielu vlastných a cudzích zdrojov, čím vyjadrujú finančnú stabilitu podniku.

Patria sem:

- stupeň zadlženosti - vyjadruje štruktúru finančných zdrojov. Veriteľ má záujem na čo najmenej zadlženosti dlhujúceho podniku, čo súvisí s rizikom návratnosti požičaného kapitálu. Dlžníci, podnikatelia zasa cudzí kapitál radi využívajú, pretože je spravidla lacnejší ako vlastný kapitál. Patrí sem taktiež aj stupeň samofinancovania. Ich súčtom získame hodnotu z intervalu 1 – 100%.
- finančná páka - vypovedá o tom, aký podiel má vlastný kapitál v aktívach. Výsledok rovný 2 znamená, že podiel vlastného imania a cudzieho kapitálu je rovnaký. Výsledok 3 sa interpretuje tak, že cudzie zdroje tvoria dve tretiny a vlastné jednu tretinu zdrojov. Ukazovateľ teda informuje o tom, ako podnik rozmnožil vlastné zdroje o cudzie v snahe dosiahnuť určitý zisk. Túto podobu finančnej páky považujeme za základnú. Pracuje sa však aj s inak konštruovanými pomermi, ale vždy vyjadrujú štruktúru finančných zdrojov. V európskych krajinách sa vo všeobecnosti hodnota 3 považuje za hornú prijateľnú hodnotu nasadenia cudzieho kapitálu.

- krátkodobá a dlhodobá zadlženosť – vyjadrujú akú časť aktív tvoria krátkodobé a dlhodobé záväzky.
- platobná neschopnosť – vyjadruje ako je podnik schopný plniť si svoje platobné povinnosti (Lukáč a kol., 2018).

Ukazovatele aktivity

Prostredníctvom ukazovateľov aktivity môžeme vyjadriť ako podnik hospodári so svojim majetkom, resp. ako využíva svoje aktíva. Podniky by mali so svojim majetkom hospodáriť primerane, z čoho vyplýva, že pri slabom využívaní je toho majetku priveľa, čo spôsobuje ďalšie náklady, napr. na udržiavanie. Na druhej strane, takisto nie je dobré, ak má podnik majetku málo. Nedostatočné množstvo zásob spôsobí nízky objem výroby a tým podnik stráca tržby (Lukáč a kol., 2018).

K ukazovateľom aktivity patria:

- ukazovateľ doby obratu zásob, ktorý vyjadruje počet dní, za ktoré podniky predajú zásoby alebo ich spotrebujú,
- doba obratu aktív, tento ukazovateľ kvantifikuje ako dlho trvá, kým podniky dosiahnu tržby vo výške aktív,
- obrat aktív, pomocou ktorého zistíme, koľko eur tržieb podnik vyprodukuje z jedného eura aktív,
- doba obratu (inkasa) krátkodobých pohľadávok, nám ukazuje koľko dní trvá od fakturácie k inkasovaniu pohľadávok,
- doba splácania záväzkov vyjadruje ako dlho trvá kým podnik uhradí svoje záväzky voči dodávateľom (Lukáč a kol., 2018).

Na zistenie vplyvu dizajnu na ekonomické ukazovatele nám budú slúžiť najmä základné podnikové ukazovatele ako sú náklady a výnosy. Pomocou nich zistíme, koľko podnik vynakladá finančných prostriedkov na dizajn a zároveň koľko z týchto investovaných prostriedkov je návratných a ziskových.

Náklady na dizajn

Náklady ako také predstavujú peňažné ocenenie spotreby výrobných faktorov podniku na určité výkony, zatiaľ čo výdavky predstavujú už úbytok finančných prostriedkov a vznikajú v okamihu úhrady.

Náklady na dizajn sú veľmi dôležitým aspektom každého projektu. Tento význam nie je na začiatku zrejmý, je však zreteľne viditeľný po konečnom dokončení projektu. Náklady na dizajn sa priamo odzrkadľujú na kvalite projektu. Dizajnér musí rozdeliť projektovanie tak, aby vyhovovalo dostupnému financovaniu, a tak podceňovanie dizajnu vedie k ekonomickému skresleniu, aby sa minimalizoval dizajnový produkt, ktorý zase klesá na kvalitu výrobku (Bajaj a kol., 2002).

Na dosiahnutie kvalitného dizajnu je veľmi dôležité presne odhadnúť náklady na projektovanie. Náklady na projektovanie sa dajú odhadnúť na základe existujúcich údajov od projekčnej firmy pomocou parametrických techník odhadu nákladov. Analýza týchto údajov by pomohla pri príprave plánu odhadu nákladov na dizajn pre konkrétnu firmu (Bajaj a kol., 2002).

Bajaj a kol. (2002) ďalej hovoria, že aj keď sa dizajnérske odvetvie používa zriedkavo, odhad návrhového poplatku sa dá zistiť pomocou historických údajov. Historické údaje by v tomto prípade predstavovali čas strávený projektantom v každej fáze úlohy (t.j. konceptuálna fáza, fáza návrhu atď.). Ak sú tieto údaje k dispozícii, štatistická analýza môže priniesť vzťahy odhadovania nákladov.

Aj keď sú inžinieri zapojení do znižovania nákladov a zvyšovania hodnoty, je pravda, že akonáhle dizajn opustí dizajnovú kanceláriu, potom je ťažké podstatne znížiť náklady. Okrem toho sú konečné náklady vo veľkej miere uhradené v počiatočných fázach dizajnu. V niektorých skôr špecializovaných oblastiach, ktoré využívajú skôr štandardizované výrobné metódy, sa počítačové programy používajú s veľkým úspechom na predpovedanie nákladov už vo veľmi ranom štádiu dizajnu (French, 1998).

Okrem neustálej kontroly nákladov počas celého dizajnu, čo je rada pre dokonalosť, je bežné skúmať náklady v jednom bode, pokiaľ možno v etape uskutočnenia, a pokúsiť sa ich znížiť, zvyčajne zmenou formy, spôsobu výroby alebo materiálu. Celý predmet tvorby nákladov na dizajn je však relatívne málo rozvinutý, vzhľadom na jeho veľký komerčný význam. Jedným z hlavných problémov je to, že náklady sú do značnej miery stanovené v koncepcnej fáze, zatiaľ čo náklady konvenčnými prostriedkami sú možné až neskoro v uskutočnení a niekedy sa ponechávajú, až kým nie sú uvedené podrobnosti. Potrebné sú preto spoľahlivé techniky na kalkuláciu oveľa skôr v dizajnovom procese (French, 1998).

Väčšina štúdií (Braga, 2016) sa zameriava na vzťah medzi komerčným úspechom, konkurenčnou výhodou, ekonomickou výkonnosťou a dizajnom, aby preukázala výhody, ktoré môže dizajn pre spoločnosti priniesť. Dôvody na investovanie do dizajnu sa však neobmedzujú na komerčný úspech vo firmách. Ďalšími obmedzeniami sú to, že ekonomická výkonnosť dizajnu je zrejmejšia v priebehu času a že prelomové nápady nie sú vždy okamžite úspešné na trhu.

Kramoliš a Taraba (2018) sa zaoberajú myšlienkou nákladov na dizajn, v ktorých sú uvedené hlavné aspekty tvorby cien (poplatky za skicu, autorské práva, autorské honoráre), s najvyššou hodnotou založenou na tvorivom príspevku autora (dizajnéra).

Externí a interní dizajnéri

Jedným z faktorov, ktoré sa dnes dajú použiť v konkurenčných bojoch, je dizajn. Samotné vnímanie úlohy dizajnu ako príležitosti je nevyhnutným predpokladom zvyšovania prosperity podnikov. Je preto logické pozrieť sa na to, kto je tvorcom kvalitného dizajnu v spoločnostiach. Spoločnosti môžu tento problém vyriešiť interne alebo si najatť dizajnéra (Kramoliš a Taraba, 2018).

Používanie dizajnérov s obmedzenou účinnosťou môže mať negatívne dôsledky pre podnik. V závislosti od konkrétnej činnosti môžeme dizajnérov rozdeliť do nasledujúcich skupín: grafický dizajnér (ktorý pracuje na grafických prezentáciách výrobkov a dokumentov vrátane multimediálneho a webového dizajnu), produktový dizajnér, obalový dizajnér, priemyselný dizajnér a módný dizajnér. Dizajnárske činnosti zvyčajne vykonávajú dizajnárske agentúry alebo iné prepojené spoločnosti (Kramoliš a Taraba, 2018).

Väčšina spoločností, ktoré spolupracujú s dizajnérom, je presvedčená, že dizajn pomáha dosahovať prosperitu podniku.

Výnosy z dizajnu

Za podnikový ekonomický cieľ sa podľa Kramoliša a Staňkovej (2017) všeobecne považuje: zvýšenie výnosov, zvýšenie predaja a zvýšenie hodnoty značky alebo akékoľvek zvýšenie investičnej výkonnosti v tomto prípade prostredníctvom dizajnu.

Už výskum v roku 2014 ukázal, že takmer tretina podnikov pocítiť pozitívny vplyv dizajnu na finančné výkazy. Na druhej strane mnohí z nich nedokázali zistiť, či by išlo o samotný dizajn, ktorý pomohol zvýšiť výkonnosť podniku. Skutočnosť, že návrh nemal

pozitívny vplyv na finančné ciele spoločnosti, bola v roku 2014 potvrdená necelými štyrmi percentami (Kramoliš a Staňková, 2017).

Vo výskume z roku 2016 sa situácia úplne zmenila. Výsledky skutočne naznačujú, že dizajn má oveľa väčší vplyv na ekonomickú výkonnosť firiem v porovnaní s predchádzajúcim obdobím. Presnejšie povedané, takmer polovica spoločností vie, že dizajn priamo podporuje pozitívne podnikové ekonomické ciele. Tento problém sa skutočne znížil iba na jednu tretinu. Je však prekvapujúce, že asi 7% spoločností uviedlo, že dizajn nie je faktorom, ktorý spôsobuje dosiahnutie ekonomických cieľov spoločností (Kramoliš a Staňková, 2017).

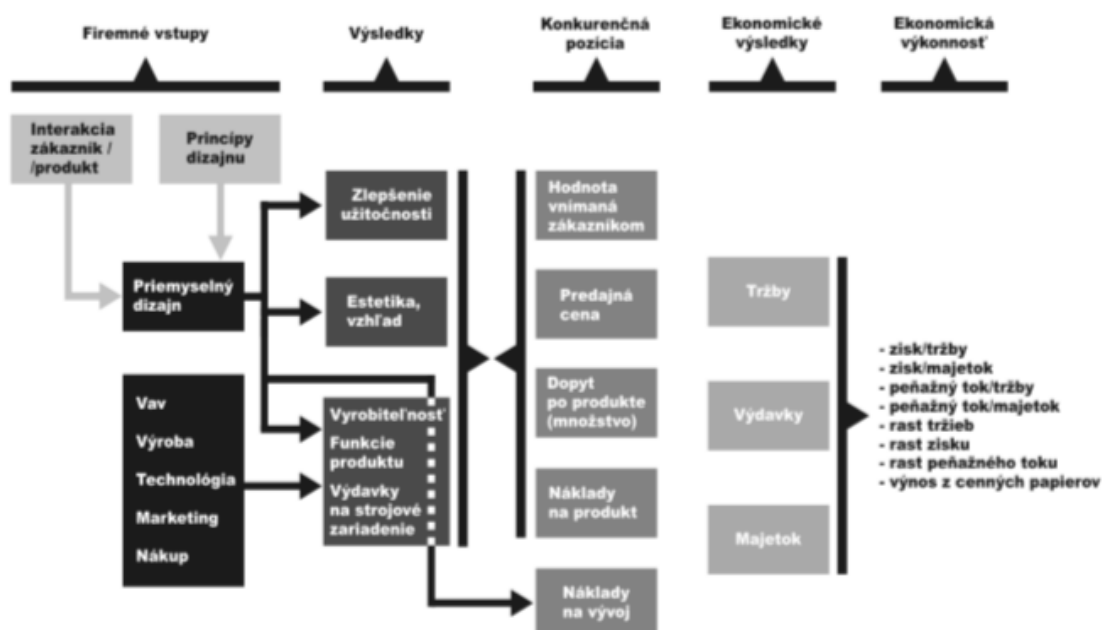
Interpretácia týchto výsledkov sa môže líšiť. Buď firmy ani nemerali účinky dizajnu, a preto nemali predstavu o výhodách dizajnu. Toto vysvetlenie by naznačovalo, že spoločnosti postupujú, sú sofistikovanejšie a tiež merajú každú zložku, ktorá prispieva k prosperite podniku. Ďalším možným vysvetlením by mohlo byť, že investícia do dizajnu sa zatiaľ nevrátila a manažéri budú pravdepodobne skeptickí, keď sa v budúcnosti vráti (Kramoliš a Staňková, 2017).

Vplyv dizajnu na ekonomické ukazovatele podniku

Úspešné marketingové kampane zároveň s činnosťami v oblasti dizajnu sú vnímané ako nástroj na zvyšovanie hodnoty produktu zákazníkom a tým sa zvyšuje dopyt, poprípade rastie cena produktu, čo znamená taktiež zvýšenie tržieb a teda priame ovplyvnenie ekonomických výsledkov podniku (Knošková, 2014).

Obrázok 2 obsahuje model, ktorý predstavuje vzťah medzi dizajnom, vstupmi a výstupmi a napokon ich vplyv na ekonomické a finančné výsledky podniku.

Obr. 2 Mapovanie vzťahu firemných vstupov, vývoja nových výrobkov, firemných výstupov, finančných výsledkov a ekonomickej výkonnosti



Zdroj: HERTENSTEIN, J. H. – PLATT, M. B. – VERYZER, R. W.: The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. In *The Journal of Product Innovation Management*, 2005, č. 22, s. 6. Dostupné taktiež v KNOŠKOVÁ, Ľ. 2014: Manažment dizajnu.

Hertenstein, Platt a Veryzer (2005) realizovali výskum, v ktorom sledovali 172 podnikov počas siedmich rokov. Na základe tohto výskumu sa potvrdil pozitívny vplyv dobrého dizajnu na dané ukazovatele finančnej výkonnosti podniku vrátane ceny akcií.

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy riadenia dizajnu vo vybranom podniku, ktorým je IBM, vyhodnotiť efektívnosť tohto riadenia a jeho vplyv na ekonomické ukazovatele. Na to, aby sme vytýčený cieľ dosiahli, potrebujeme splniť niekoľko čiastkových cieľov.

Týmito čiastkovými cieľmi sú najmä:

- vymedzenie a pochopenie základných teoretických pojmov k riešenej problematike ako sú dizajn manažment, korporátny dizajn, produktový dizajn a ekonomické ukazovatele podniku,
- analýza riadenia dizajnu a efektívnosť tohto riadenia, identifikácia úrovne manažmentu dizajnu v podniku,
- analýza korporátneho a produktového dizajnu,
- vyhodnotenie finančnej analýzy a vplyvu riadenia dizajnu na ekonomické ukazovatele ako sú zisk, náklady, cashflow,
- vyhodnotenie rozhodovacieho procesu v centrále dizajnu a v jednotlivých pobočkách,
- celkové zhrnutie efektívnosti riadenia dizajnu v podniku a naše návrhy a odporúčania.

3. Metodika práce a metody skúmania

Charakteristika objektu skúmania

Vybraným objektom skúmania v tejto práci je spoločnosť International Business Machines (IBM), často prezývaná aj Big Blue (Veľká modrá). Je to nadnárodná spoločnosť, ktorá vznikla v roku 1911 a jej sídlom je Armonk v štáte New York, USA. Patrí medzi popredné svetové spoločnosti podnikajúce v odbore informačných technológií a medzi jej základné činnosti patrí výroba a predaj počítačového hardvéru a softvéru, ako aj vyvíjanie umelej inteligencie či konzultačné služby. Údaj z roku 2018 uvádza, že IBM celosvetovo zamestnáva približne 380 000 zamestnancov v 170 rôznych krajinách, čo z nej robí piateho najväčšieho zamestnávateľa v USA. Spoločnosť na svojej oficiálnej stránke v sekcii ročných reportoch uvádza, že celkové výnosy za rok 2018 dosiahli 79,6 miliónov dolárov (Smith, 2020).

IBM Slovensko

Spoločnosť IBM je na Slovensku od vzniku samostatnej republiky a patrí medzi najväčších zamestnávateľov krajiny s viac ako 5000 zamestnancami. Jej sídlom bola spočiatku Bratislava, no neskôr rozšírila svoje pobočky aj do miest Košice a Banská Bystrica. V rámci Slovenska otvorila spoločnosť v roku 2003 taktiež pobočku IBM ISC (International Service Centre), ktorej činnosti sú najmä poskytovanie finančnej a technickej podpory pre aktivity IBM po celom svete.

Zákazníci IBM

Spoločnosť má uzavreté partnerstvo so širokou škálou zákazníkov po celom svete. IBM zákazníci, resp. klienti patria taktiež medzi najväčšie podniky sveta, ako napríklad Microsoft, HP, Dell, Google, ale aj banky, finančné inštitúcie či školy. Na Slovensku je to najmä štátna správa, ktorá je veľmi významným klientom, ďalej bankovníctvo, telekomunikační operátori, malé a stredné firmy a podobne (Doktor, 2011).

Použité metódy získavania informácií

Pri písaní tejto práce sme použili niekoľko metód získavania potrebných informácií. Pri písaní jednotlivých kapitol sme využili tieto postupy:

- Štúdium literatúry a zdrojov – v tejto časti sme hľadali dostupné informácie o súčasnom stave riešenej problematiky. Čerpali sme z odborných domácich

a zahraničných zdrojov, ktoré sa zaoberajú dizajn manažmentom, dizajnom v podniku a ekonomickými ukazovateľmi. Medzi tieto zdroje patria najmä knižné publikácie a vedecké články.

- Osobný rozhovor – interview s pracovníkom z dizajnového tímu IBM Slovensko za účelom získania informácií o riadení a efektívnosti dizajnu v podniku a najmä za účelom vyhodnotenia úrovne dizajn manažmentu v rámci podniku.
- Rôzne analýzy – ako napríklad SWOT analýza korporátneho dizajnu a produktového dizajnu.
- Štúdium interných materiálov a reportov podniku - tieto materiály slúžia najmä na zistenie vplyvu dizajnu na ekonomické ukazovatele, akými sú zisk, náklady a cashflow.
- Vyhodnotenie finančnej analýzy zavedenia praktík Design Thinking do podniku.
- Vyhodnotenie výsledkov, ktoré sme počas písania zistili a taktiež návrhy a odporúčania na zlepšenie efektívnosti a riadenia dizajnu v podniku.

4. Výsledky práce

4.1 Dizajn v IBM

V roku 1956 najala spoločnosť International Business Machines (IBM) priemyselného dizajnéra a architekta Eliota F. Noyesa, aby znovuobjavila svoj korporátny imidž. Noyes zistil, že sídlo spoločnosti je zastarané, plné staromódneho nábytku a kobercov a inšpiratívnych správ o obchode vedúcom k mieru, ktoré odrážajú generáciu a estetiku zakladateľa spoločnosti Thomasa Watsona, a nie svet „explózie informácií“ jeho syna a nástupcu Thomasa Watsona. Jr. Noyes vnímal IBM ako nielen obchodné stroje, ale silu „pomôcť človeku rozšíriť kontrolu nad jeho prostredím“, takže bolo potrebné, aby sa tým dosiahla jasnosť projektu (Mosher, 2018).

Neskôr najal Paula Randa, aby prepracoval logo spoločnosti a venoval pozornosť všetkým aspektom priemyselného dizajnu výrobkov. Noyes šiel od navrhovania písacích strojov IBM a počítačov do svojich laboratórií a administratívnych budov, ako aj do kancelárskych potrieb a záclon v nich. Paul Rand prišiel s novým firemným logom v roku 1960 a o desať rokov neskôr ho re-dizajnoval s modrými pruhmi. Návrhári IBM Noyes, Charles Eames, Paul Rand, George Nelson a Edgar Kaufmann Jr. prispeli k integrácii dizajnu a počítačovej vedy - vzhľadom a pocitom svojich výrobkov a korporátnej kultúry. (Mosher, 2018).

Podľa Ominského a kol. (2002), na tvorenie toho správneho a perfektného produktu, IBM používa najmä tieto metódy:

- Zameranie na používateľa - včasné a nepretržité zameranie sa na používateľa z hľadiska všetkých aspektov, ktoré majú vplyv na prípadný dizajn používateľského rozhrania, vrátane, ale nie obmedzeného na schopnosti používateľa, skúsenosti s počítačom používateľa, ich pracovné prostredie, používateľské toky a užívateľské požiadavky na úspech.
- Vytvorenie celkovej používateľskej skúsenosti multidisciplinárnym tímom - na vytvorenie úspešnej používateľskej skúsenosti je potrebné veľa zručností, počnúc počiatočnými fázami učenia sa riešenia. Aby sa táto používateľská skúsenosť efektívne rozvíjala, je dôležité, aby sa na úsilie o používateľské rozhranie prejavila správna kombinácia zručností, ktorá nezahŕňa iba odstraňovače podpisu

používateľského rozhrania, ale aj obchodníkov, analytikov požiadaviek, vizuálnych dizajnérov, architektov IT a inžinierov použiteľnosti.

- Neochvejné zameranie na konkurenciu - pre snahu užívateľského rozhrania skutočne uspieť, je dôležité porozumieť kritériu úspechu. Jedným zo spôsobov, ako porovnávať efektívnosť s cieľom určiť úroveň úspechu súčasného systému a dizajnu tak, aby bol nový systém rovnako dobrý alebo lepší ako súčasný systém. Ďalším spôsobom porovnania systému je identifikácia zmysluplnej konkurencie so systémom, ktorý sa má vyvinúť, a zabezpečiť, aby bol nový systém rovnako dobrý alebo lepší ako jeho konkurencia. Klienti v rámci projektov vytvárajú stránky starostlivosti o zákazníkov, ktoré sú určené na príliš veľkú záťaž z ich call centier. V tomto prípade je súťažou telefón, nie iné webové stránky, pretože ak zákazníci dokážu rýchlejšie podniknúť pomocou telefónu, investícia do vyvinutého systému sa premrhá.
- Časté hodnotenie použiteľnosti vo všetkých etapách dizajnu - to zahŕňa nielen testovanie formálnej použiteľnosti, ale aj ďalšie formy hodnotenia použiteľnosti formatívneho dizajnu vrátane heuristického preskúmania a kognitívnych návodov.

4.1.1 Hodnotenie úrovne manažmentu dizajnu v IBM

Dizajn manažment je v podstate začlenenie dizajnu do riadenia podniku a zároveň vplyv riadenia podniku na dizajn. Existujú štyri úrovne manažmentu dizajnu, ktoré vieme zistiť pomocou piatich faktorov: 1. *faktor - poznanie výhod*, ktorý opisuje do akej miery si je podnik vedomý benefitov dizajnu a dizajn manažmentu; 2. *faktor – procesy*, ktorý hovorí do akej miery podnik disponuje efektívnym procesom riadenia dizajnu a či je začlenený do všetkých kľúčových procesov; 3. *faktor – plánovanie*, ktorý zisťuje mieru, akou podnik vypracováva stratégiu pre dizajn, zakomponovanú do plánov podniku; 4. *faktor – odbornosť*, ktorý zisťuje kvalitu a odbornosť zamestnancov a používané nástroje či metódy; 5. *faktor – zdroje*, ktorý zisťuje, v akej miere podnik investuje do dizajnerských projektov. Na základe týchto faktorov sme vytvorili otázky, ktoré sme sa pýtali vo forme interview vo vybranom podniku (viď príloha 1). Z výsledkov následne vieme zistiť danú úroveň manažmentu dizajnu. Rozhovor prebiehal v podniku IBM Slovensko so zamestnancom **Emanuele Terenzani**, z dizajnového tímu, ktorého náplň práce predstavuje celkovú komunikáciu IBM či už s verejnosťou alebo komunikáciu internú v rámci krajín a oddelení (najmä tvorba videí, reportáží, dizajnových workshopov a pod.)

Faktor 1 – Poznanie výhod

Z odpovedí na jednotlivé otázky sme zistili, že zamestnanec si je plne vedomý výhod, ktoré dizajn a dizajn manažment ponúkajú. Podnik IBM nedisponuje len jedným dizajnovým oddelením, ale hneď niekoľkými, z čoho každé sa zaoberá inou formou dizajnu. Podnik tak dáva najavo, že dizajn neberie na ľahkú váhu a znamená preň kľúčový faktor najmä budovania „brand image“. Nakoľko má podnik vlastný ukazovateľ zapojenosti a informovanosti zamestnancov o výhodách riadenia dizajnu, môžeme povedať, že dizajn manažment je naozaj na vysokej úrovni. Na základe vyššie uvedeného nám zo stupňov vyspelosti manažmentu dizajnu vyplýva *Stupeň 4: Manažment dizajnu ako kultúra*, kde si zamestnanci uvedomujú, že dizajn má kľúčovú rolu pre získanie a udržanie si vodcovstva.

Faktor 2 – Procesy

Dizajnéri v IBM sú podľa odpovedí do procesu zapojení od jeho začiatku. Môžeme vidieť, že Design Thinking v tomto podniku je veľmi rozšírený pojem. Dizajnové oddelenie vždy vyhodnocuje, či je daný návrh úspešný alebo nie, či už pomocou spätnej väzby od zákazníkov (používateľov) alebo meranie podľa NPS skóre. Dizajn v IBM je tak neustále prebiehajúcou činnosťou a nie jednorázovou aktivitou. Aj z Faktora 2 nám teda jasne vyplýva *Stupeň 4: Manažment dizajnu ako kultúra*, kde je dizajn opakujúcou sa, prebiehajúcou činnosťou a manažment firmy sa nepretržite zaoberá zlepšovaním manažmentu dizajnu.

Faktora 3 – Plánovanie

Dizajn v IBM je nepochybne súčasťou plánov spoločnosti a jej cieľov. Potreby a požiadavky zákazníkov resp. používateľov sú pre podnik kľúčové pri vývoji nových produktov, takisto aj analýza konkurencie. Z odpovedí, ktoré sú v tomto prípade síce stručné, no jasné, vieme povedať, že podnik vo Faktore 3 spĺňa požiadavky na *Stupeň 4: Manažment dizajnu ako kultúra*, v ktorom je dizajn súčasťou strategického plánovania, plánovanie dizajnu je dynamický proces, ktorý priamo ovplyvňuje podnikanie.

Faktora 4 – Odbornosť

Podnik využíva veľké množstvo vlastných dizajnových oddelení po celom svete. Takisto využíva aj outsourcing, nie však úplný, nakoľko dizajnové oddelenia IBM sú

stále zapojené do procesu, ide skôr o spoluprácu s externou firmou. Z rozhovoru sme zistili, že podnik disponuje svojimi vlastnými dizajnerskými nástrojmi. Z tohto usudzujeme, že odbornosť manažmentu dizajnu je na vysokej a vyspelej úrovni. Z Faktora 4 nám vychádza opäť *Stupeň 4: Manažment dizajnu ako kultúra*, kde podnik využíva expertné znalosti, vyspelé nástroje MD a vhodnú metriku.

Faktora 5 – Zdroje

Dizajn v IBM sa stal základným aspektom každej jeho časti. Každé jedno dizajnové oddelenie prispieva k celkovej korporátnej identite. Existuje veľa zdrojov, z ktorých vedia dizajnéri čerpať, veľa vzdelávacích programov, školení, workshopov. IBM má dokonca vlastný koncept IBM garáž, v ktorom sa zamestnanci stretávajú so zákazníkmi (používateľmi) a spoločne navrhujú riešenia. To len potvrdzuje, že požiadavky a potreby používateľov sú pre IBM nevyhnutnou základňou pri vyvíjaní produktov a softvérov. Dizajnéri sú v podniku plne podporovaní a propagovaní verejnosti ako významní dizajnéri. Faktor 5 nám potvrdzuje *Stupeň 4: Manažment dizajnu ako kultúra*. Pridelované sú veľké zdroje, využívajú sa procedúry finančného dohľadu nad novou investíciou, posudzovanie rizík a sledovanie návratnosti.

Podľa osobného rozhovoru s členom dizajnového tímu v IBM Slovensko Emanuele Terenzani a podľa jednotlivých výsledkov každého faktora a stupňa vyspelosti manažmentu dizajnu, nám jednoznačne vychádza *úroveň manažmentu dizajnu 4, kde je manažment dizajnu ako kultúra podniku*. Poznanie výhod, procesy, plánovanie, odbornosť a zdroje manažmentu dizajnu sú na vysokej úrovni, čo znamená, že IBM berie dizajn ako svoju podnikovú kultúru a všetky činnosti sú tým prispôbované.

4.2 Analýza korporátneho dizajnu

Logo IBM

Logo IBM je široko považované za jedno z najväčších a najvplyvnejších log, aké kedy vznikli. Je veľmi jednoduché, ale neuveriteľne silné, vizuálne prítiahľivé a vytvára identitu spoločnosti. Logo „8-bar“ spoločnosti IBM jednoznačne upokojuje, vykresľuje spoľahlivosť, dôveru, autentickosť a dokonalú kvalitu značky a jej tradície.

Logo prešlo v priebehu rokov rôznymi úpravami. Jeho najskoršia známa verzia bola predstavená v roku 1924. V tomto roku mala spoločnosť svoje prvé logo IBM, ktoré malo tvar zemegule. Dizajn loga obsahoval Business Machines písaný bezpätkovým

písmom a International vložený do pruhu. Logo v tvare zemegule reprezentovalo celosvetové rozšírenie podnikového počítačového podnikania. Neskôr však bola táto verzia kritizovaná za to, že je bez tváre, je byrokratická a chladná (Kel, 2018).

Logo zemegule sa stalo zastaraným po takmer troch desaťročiach pôsobenia spoločnosti na svetovom trhu. Potom spoločnosť chcela vytvoriť logo, ktoré prehovorí k publiku a ktoré nahradí byrokratické logo zemegule bez tváre. To viedlo spoločnosť k výberu logotypu IBM, ktorý dnes vidíme. Jednoduché písmo logotypu nielenže prezradilo názov spoločnosti svetovému publiku, ale tiež dodáva teplo a užívateľskú prívetivosť strojom spoločnosti. Takéto logo okamžite informuje potenciálnych zákazníkov o názve spoločnosti pri tlači na vizitke. Prijemca karty dostane názov spoločnosti od samotného loga (Kel, 2018).

Slávne pruhy s logom IBM boli do loga zavedené v roku 1966, aby naznačovali rýchlosť a dynamiku medzinárodného podnikania spoločnosti. Prvé logo IBM malo trinásť pruhov v čiernej farbe. Neskôr v roku 1972 došlo k zmene loga, ktoré spoločnosť používa dodnes. Z trinástich pruhov napokon zostalo osem a logo prešlo z čiernej do modrej farby (Kel, 2018).

Obr. 3 História loga IBM



Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť má taktiež aj logo s názvom „Rebus“. Toto logo navrhol v roku 1981 Paul Rand pre svoj plagát Eye-Bee-M (oko, včela, M) na podporu hesla IBM THINK. Rebus používal obrázky na znázornenie písmen. Tento rebus je teraz ikonickou súčasťou vizuálnej histórie firmy a stálej zbierky v Múzeu moderného umenia v New Yorku. Rebus je možné používať v špeciálnych aplikáciách, ako je napríklad tovar, odznaky a udalosti, ale nemal by sa používať namiesto loga 8-bar ako oficiálny odznak komunikácie so značkou (ibm.com, 2020).

Obr. 4 Rebus logo



Zdroj: www.ibm.com

Farba

Existujúce logo IBM má modrú farbu. Výber modrej dáva spoločnosti a logu profesionálny vzhľad a silu. Pretože grafický dizajn má modré pásy, logo a neskôr aj spoločnosť, bolo prezývané ako Big Blue, čiže Veľká modrá. Farebná paleta podniku rozširuje jedinečnú estetiku a predstavuje súčasnú a neustále sa meniacu spoločnosť IBM. Vyvážením ľudstva a stroja sú farby harmonické s prírodou, napriek tomu boli vybrané pre svoju svetelnú kvalitu v digitálnom svete (ibm.com, 2020).

Typografia

Spoločnosť IBM dlhé roky používala písmo Helvetica, účinné stroju podobné písmo, ktoré evokuje modernú citlivosť. Spoločnosť však nahradila Helveticu novým firemným písmom s názvom IBM Plex. Ako je uvedené na oficiálnej stránke IBM, toto nové písmo „je rovnako dôležité ako meno alebo logo a predstavuje, kto sme a čomu veríme - ako spoločnosť a ako dizajnéri“ (ibm.com, 2020).

Korporátny dizajn však nie je len o loge, farbe a typografii. Je taktiež aj o vnímaní značky a celkovo spoločnosti. Pre hlbšiu analýzu korporátneho dizajnu sme zostavili SWOT analýzu, kde sme sa zamerali na vnútorné silné a slabé stránky korporátneho dizajnu, ako aj na vonkajšie príležitosti a hrozby. Silné stránky sme analyzovali z pohľadu rôznych oblastí a to z estetickej oblasti, environmentálnej a sociálnej oblasti.

Tabuľka 2 SWOT analýza korporátneho dizajnu

Silné stránky	Slabé stránky
<i>Estetická oblasť:</i> značka vysokej hodnoty, odbornosť v oblasti výrobných procesov a riadenia materiálov, ergonomické „open space“ kancelárie, konkurenčná výhoda v podobe inovácií	nie všetky pobočky spoločnosti využívajú obnoviteľné zdroje, stále veľký znečisťovateľ ŽP, veľkosť spoločnosti môže spôsobovať pomalšie reakcie na potreby zákazníkov, zameranie sa hlavne na veľké podniky, imidž značky je synonymom „veľkého“ a „starého“, potrebujú preto vytvoriť

	produkty prítlačlivé aj pre mladšiu generáciu
<i>Environmentálna oblasť:</i> zmluvné členstvo v programe ENERGY STAR, zniženie emisií skleníkových plynov, súvisiacich s činnosťou spoločnosti, prostredníctvom: Šetrenia elektrickej energie, Využívania obnoviteľných zdrojov, Podpory alternatívnych spôsobov dopravy, zamestnancov (práca z domu a mobilní zamestnanci), Zníženia emisií perfluórových zlúčenín (PFC), Zvýšenia efektivity logistiky	
<i>Sociálna oblasť:</i> spolupráca a partnerstvo v dobrovoľných iniciatívach, organizovanie prednášok pre zamestnancov s cieľom budovania povedomia o ochrane životného prostredia, konzultačné služby v oblasti podpory udržateľnosti, iniciatívy ako napríklad lesswaste na Slovensku	
Príležitosti	Hrozby
vznikajúce a rastúce nové segmenty zákazníkov, rozvoj nových technológií, zmena životného štýlu, spolupráca s IT spoločnosťami s cieľom vytvoriť nové produkty	konkurencia, hackeri môžu ľahko odhaliť citlivé informácie

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 Analýza produktového dizajnu

Produkty IBM sú primárne určené veľkým inštitúciám a tým je prispôsobený aj ich dizajn. Momentálne firma najviac pracuje na vývoji umelej inteligencie, ale medzi jej produkty stále patria napríklad sálové počítače, servery, cloudy, softvéry a podobne. IBM je známe svojou typickou modrou farbou, ktorú sa snaží zakomponovať aj do svojich produktov. Aj napriek tomu, že pri týchto produktoch je najdôležitejšia najmä funkčnosť, IBM dbá aj o estetiku a symbolickosť produktu. Na Obrázku 5 je najnovší mainframe

(sálový) počítač rady z. Dizajn tohto počítača je inšpirovaný práve písmenom Z, ktorého výplň je v modrej farbe.

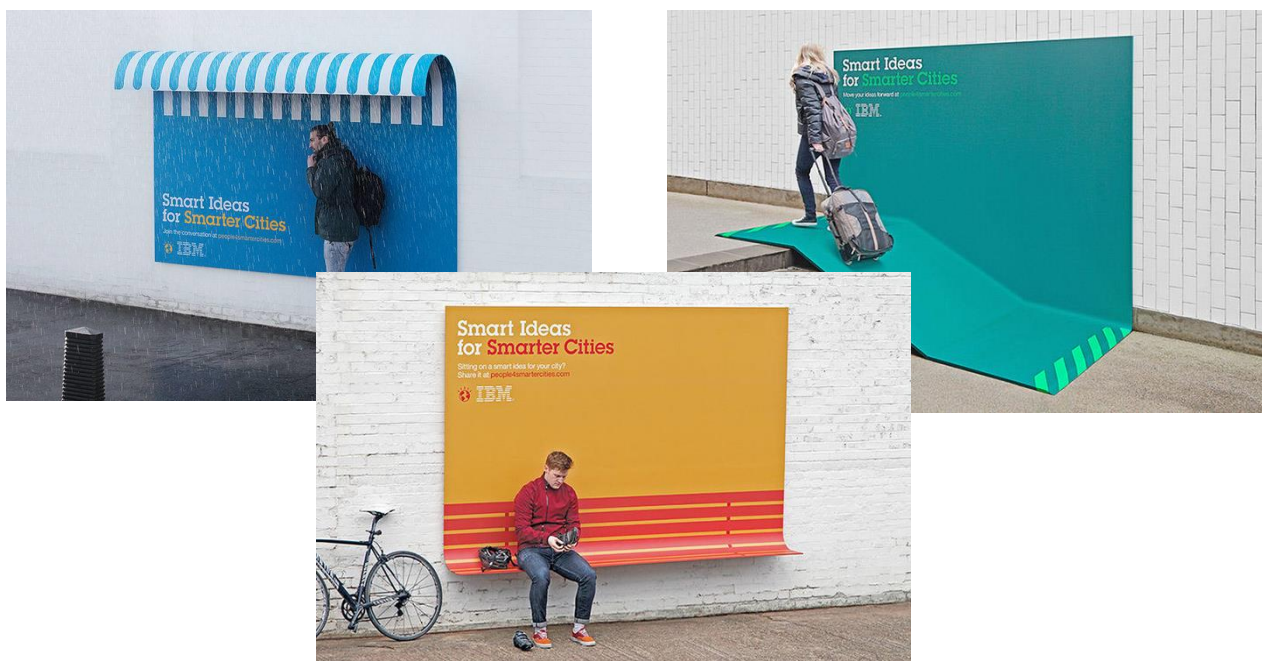
Obr. 5 IBM sálový počítač z14



Zdroj: www.ibm.com

Zaujímavým dizajnom pritiahli pozornosť aj svojmu projektu „People for smarter cities“, kde bol hlavný zámer spojenie občanov, vodcov miest a inteligentných nápadov, aby vyvolali pozitívne zmeny v mestách po celom svete. Tieto zmeny sa mohli týkať prostredia, energie, transportu, vzdelávania, zdravotníctva, verejnej bezpečnosti a podobne. Produkt ako taký spočíval v aplikácii respektíve platforme, kde ľudia mohli zdieľať svoje nápady a myšlienky. Čo nás však z hľadiska dizajnu zaujalo viac bolo samotné propagovanie tohto projektu, pri ktorom spojili užitočné s príjemným a vytvorili tak funkčnú a esteticky zaujímavú kampaň (Obrázok 6).

Obr. 6 Kampaň pre „People for smarter cities“



Zdroj: <https://onthetrendyroad.wordpress.com/2013/06/09/people-for-smarter-cities/>

Jedným z dizajnových najúspešnejších produktov známym nielen firmám, ale aj samotným spotrebiteľom je laptop ThinkPad, ktorý IBM začalo predávať už pred 28 rokmi. To, čo v tom čase nikto nevedel, bolo, že meno ThinkPad, jeho estetický dizajn a dôraz na technologické inovácie budú mať takú silu vo svete. Estetika dizajnu ThinkPad je známa tak dlho, že je ľahké stratiť prehľad o tom, že pôvodne došlo k odklonu od normy, nielen pre IBM, ale pre celý priemysel počítačov. Farba, ktorú si vybrali - havrania čierna - tiež pomohla počítaču ThinkPad vyzeráť elegantne účelovo, v dobe, keď väčšina prenosných počítačov veľkých mien bola béžová, biela alebo rôznych sivých odtieňov. Spoločnosť dokonca urobila z TrackPoint II súčasť brandingu tým, že ho zafarbila jasne červenou farbou a zvýraznila čierne puzdro tak, aby bol ThinkPad okamžite rozoznateľný. Názov šikovne označoval „Think“, nabádanie IBM k sebe samému a svetu, ktorý predstavil zakladateľ spoločnosti Thomas J. Watson v roku 1914. Aj napriek tomu, že IBM neskôr predala výrobu tohto typu laptopu firme Lenovo, dizajn zostáva nezmenený. Nechať ThinkPad byť ThinkPad-om sa ukázal ako inteligentný krok zo strany spoločnosti Lenovo. V tejto sérii laptopov môžeme vidieť ako dôležité sú detaily, ako názov, ktorý má určitú symbolickosť, dizajn, ktorý je okamžite rozpoznateľný medzi ostatnými laptopmi a ktorý si zachováva svoje prvky už po dobu 28 rokov (McCracken, 2017).

Obr. 7 IBM ThinkPad



Zdroj: www.avadirect.com

Spoločnosť IBM je taktiež známa svojim pozitívnym postavením voči životnému prostrediu. Ich mnohé produkty preto predstavujú popredné riešenia ako šetriť životné prostredie. Portfólio produktov s názvom „IBM Cool Blue“ obsahuje inovácie v oblasti energetickej efektívnosti produktov. Takéto produkty vyžadujú integráciu inovatívneho riadenia spotreby energie a energetických technológií. Sú to napríklad tieto produkty:

- Active Energy Manager – prvý softvérový nástroj na riadenie spotreby elektrickej energie, ktorý klientom poskytuje zobrazenie skutočnej spotreby elektrickej energie v porovnaní s orientačnou spotrebou a efektívne stanovuje, porovnáva a zabezpečuje energetické a teplotné limity údajových centier na úrovni systému, rámu alebo stojana.
- Rear Door Heat eXchanger – “chladiace dvere”, ktoré vďaka využívaniu chladenej vody na elimináciu tepla, vytváraného počítačovými systémami, znižujú tvorbu tepla v serveroch dátových centier až o 60 percent , pričom nevyžadujú žiadne ďalšie ventilátory alebo elektrickú energiu.
- Calibrated Vectored Cooling – zabezpečuje dva prúdy vzduchu pre každý komponent, vďaka čomu zvyšuje dobu bezporuchovej prevádzky a životnosť komponentov, pričom zároveň zvyšuje hospodárnosť ventilácie (ibm.com, 2020).

Obr. 8 Rear Door Heat eXchanger



Zdroj: www.ibm.com

Dizajn produktov predstavuje pre spoločnosť IBM častokrát konkurenčnú výhodu. Pre lepšie pochopenie dôležitosti produktového dizajnu sme zostavili SWOT analýzu, ktorá slúži na vymedzenie silných a slabých stránok produktového dizajnu spoločnosti IBM, ako aj určenie príležitostí a hrozieb z vonkajšieho prostredia podniku.

Tabuľka 3 SWOT analýza produktového dizajnu

Silné stránky	Slabé stránky
<i>Estetická oblasť:</i> symbolickosť produktov, esteticky príjemné a funkčné kampane, modrá farba ako symbol spoločnosti	napodobiteľné výrobky, zmenšovanie produktového mixu, nízka diverzifikácia
<i>Environmentálna oblasť:</i> vyvíjanie energeticky efektívnych produktov a poskytovanie rôznorodých riešení pre energeticky efektívnejšie dátové centrá (napr portfólio produktov IBM Cool Blue), vývoj najrýchlejšieho a energeticky najefektívnejšieho superpočítača	
<i>Sociálna oblasť:</i> spolupráca s klientmi a inými subjektmi pri tvorbe inovácií, ktoré pomáhajú chrániť svetovú klímu, kvalitný výskum a vývoj, duševné vlastníctvo (množstvo patentov)	
Príležitosti	Hrozby
rýchla inovácia nových výrobkov, diverzifikácia podnikania v rôznych odvetviach	legislatívne zmeny, konkurencia, ktorá je schopná vyrábať tie isté produkty za nižšie ceny, vysoká miera investícií, cybercrime (počítačová kriminalita), imitácia produktov

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4 Vplyv dizajnu v IBM na ekonomické ukazovatele

Potrebné informácie k tejto kapitole sme čerpali z reportu z roku 2018 s názvom: Celkový ekonomický dopad praktík IBM v oblasti dizajnu.

Spoločnosť IBM poverila spoločnosť Forrester Consulting, aby vykonala štúdiu Total Economic Impact (TEI) a preskúmala potenciálne návratnosti investícií (ROI), ktoré môže podnik dosiahnuť zapojením sa do praktík „design thinking“. IBM využíva túto praktiku vo

svojich postupoch pri navrhovaní v celom svojom rozmanitom portfóliu produktov a služieb, aby znížila svoje náklady, zvýšila rýchlosť a navrhla lepšie riešenia.

Využívanie IBM Design Thinking prináša najmä tieto výsledky:

- lepší dizajn,
- zníženie rizika,
- zníženie času uvedenia na trh,
- zníženie nákladov,
- zjednodušenie procesov,
- povzbudenie zamestnancov a zosúladienie tímov,
- určenie hodnoty projektu.

Finančná analýza

Tabuľka 4 Výhody a náklady spojené so zavedením IBM Design Thinking do projektu

Výhody	Malý projekt	Veľký projekt
Znížené náklady na dizajn	\$196,272	\$872,325
Znížené náklady na vývoj a testovanie	\$222,783	\$1,138,534
Znížené náklady na údržbu	\$76,628	\$153,255
Vyšší zisk z rýchlejšieho uvedenia produktu na trh	\$182,096	\$1,050,240
Celkové prínosy na projekt (prispôsobené riziku)	\$677,779	\$3,214,355
Náklady na Design Thinking na projekt (prispôsobené riziku)	(\$159,118)	(\$1,533,861)
Čisté prínosy na projekt (prispôsobené riziku)	\$518,661	\$1,680,494

Zdroj: Forrester, 2018: The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice

Znížené náklady na dizajn

Náklady na dizajn sa budú líšiť v závislosti od toho, či sa projektový tím skladá zo zamestnancov, zdrojov IBM, zdrojov tretích strán alebo kombináciou uvedených. Na účely zohľadnenia týchto rizík spoločnosť Forrester upravila túto výhodu smerom nadol o 10%, čím poskytla výhodu upravenú o riziká. V prípade menšieho projektu, ktorý sa zvažuje v tejto analýze, tím skracuje čas na zhromaždenie a zosúladienie s pôvodnými požiadavkami o 75% - znížením ich 16-týždňového odhadu na iba 4 týždne. V prípade veľkého projektu, tím

skrácuje čas na zhromaždenie a prispôsobenie pôvodných požiadaviek taktiež o 75%, čím znížil svoj odhad 40 týždňov iba na 10 týždňov.

Znížené náklady na vývoj a testovanie

Vývoj a testovanie pokračuje rýchlejšie s lepšími materiálmi a požiadavkami na dizajn. Z dôvodu vylepšeného plánu sa zníži chybovosť a následné prepracovanie. S cieľom zohľadniť riziká Forrester upravil túto výhodu smerom nadol o 20%, čím získal výhodu upravenú o riziko. Pri menšom projekte, tím skrácuje čas na vývoj a testovanie o jednu tretinu - znižuje svoj 24-týždňový odhad na iba 16 týždňov. Pre veľký projekt, tím skrácuje čas na vývoj a testovanie o jednu tretinu - znižuje ich 60-týždňový odhad na iba 40 týždňov.

Znížené náklady na údržbu

Žiadny projekt nie je imunný voči uvedeniu s chybami, ale IBM Design Thinking môže pomôcť znížiť počet problémových skúseností používateľov/zákazníkov alebo problémy s funkčnosťou. Lepšie porozumenie potrebám zákazníkov pomohlo podniku intuitívne navrhovať tým, že odzrkadlilo spôsob, akým používatelia prirodzene konajú, a doručili im to, čo potrebujú. Je drahšie znovu prepracovať prvok projektu po spustení a preto zlepšením dizajnu, podnik znižuje náklady na údržbu a náklady na podporu každého projektu. Aby sa zohľadnili riziká, spoločnosť Forrester upravila túto výhodu smerom nadol o 15%, čím poskytla výhodu upravenú o riziká.

Vyšší zisk z rýchlejšieho uvedenia produktu na trh

Táto praktika umožnila podniku skrátiť čas na dokončenie návrhu, vývoja a testovania - v konečnom dôsledku skrátila čas potrebný na uvedenie na trh. Znížený čas uvedenia na trh vedie k dvom typom pozitívnych obchodných dopadov:

- Zvýšená súčasná hodnota očakávaných ziskov, pretože zisky sa môžu investovať skôr, aby sa dosiahol väčší zisk alebo väčšia flexibilita podniku.
- Konkurenčná výhoda na trhu vedie k čistým novým ziskom; s projektmi, ktoré boli dokončené skôr, môže spoločnosť poraziť ostatných a nakoniec zvýši prijatie a predajnosť.

Spoločnosť Forrester upravila túto výhodu smerom nadol o 15%, čím poskytla výhodu upravenú o potenciálne riziko.

Náklady na Design Thinking na projekt

Forrester uznáva, že každý projekt je iný a náklady sa môžu líšiť. Kľúčové riziká alebo faktory, ktoré môžu ovplyvniť analýzu, sú nasledujúce: veľkosť projektu, rozsah a praktiky IBM ovplyvnia celkovú cenu. Tieto náklady nezahŕňajú dodatočné práce nad rámec projektového myslenia. Interné náklady na workshopy sa budú líšiť v závislosti od potrebnej logistiky a počtu potrebných workshopov v závislosti od počtu účastníkov, priemerného platu a cestovných požiadaviek. S cieľom zohľadniť tieto riziká spoločnosť Forrester upravila túto výhodu nahor o 10%, čím poskytla náklady upravené o riziká.

Zložená finančná analýza

Nižšie uvedená tabuľka zobrazuje celkové výhody všetkých uvedených oblastí a súčasné hodnoty znížené o 10%. V priebehu troch rokov organizácia očakáva, že celkové výhody prispôsobené rizikám budú mať súčasnú hodnotu viac ako 48 miliónov dolárov.

Tabuľka 5 Kvantifikované údaje o výhodách a nákladoch, ktoré sa vzťahujú na zložku

Výhody	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Spolu	Súčasná hodnota
Rýchlejší návrh a vývoj projektu	\$3,214,355	\$8,636,587	\$14,058,820	\$25,909,762	\$20,622,415
Znížené riziko a zvýšená ziskovosť portfólia	\$0	\$7,200,000	\$16,800,000	\$24,000,000	\$18,572,502
Zjednodušená efektívnosť organizačných procesov	\$0	\$2,000,000	\$10,000,000	\$12,000,000	\$9,166,041
Celkové prínosy (upravené o riziko)	\$3,214,355	\$17,836,587	\$40,858,820	\$61,909,762	\$48,360,958

Zdroj: Forrester, 2018: The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice

Rýchlejší návrh a vývoj projektu

Na meranie vplyvu na celú organizáciu táto kategória kombinuje a meria nasledujúce prínosy pre jednotlivé projekty popísané vyššie v tejto práci:

- Znížené náklady na dizajn o \$196 272 na menší projekt a o \$872 325 na hlavný projekt.

- Znížené náklady na vývoj a testovanie o \$222 783 na menší projekt a o \$1 138 534 na hlavný projekt.
- Znížené náklady na údržbu o \$76 628 za menší projekt a o \$153 255 za hlavný projekt.
- Vyšší zisk z rýchlejšieho uvedenia produktu na trh o \$182 095 za menší projekt a o \$1 050 240 za veľký projekt.

V roku 1 sa uskutočnil jeden hlavný pilotný projekt. Tento pilotný program bol prvou expozíciou organizácie v oblasti Design Thinking. Výsledkom tohto úspechu, podnik realizuje jeden ďalší veľký projekt spolu s ôsmimi menšími projektmi v roku 2. Úspechy sa akumulujú a organizácia následne investuje do jedného ďalšieho veľkého projektu a 16 menších projektov v roku 3. Do konca roku 3 modelová organizácia kumulatívne dokončila tri veľké projekty a 24 menších projektov s postupmi Design Thinking.

Znížené riziko a zvýšená ziskovosť portfólia

Každý rok sa bude zvyšovať časť portfólia spoločnosti pomocou Design Thinking. Tieto výrobky prekonávajú očakávania a nakoniec vedú k zvýšenému zisku. K tomuto úspechu prispievajú tri základné faktory:

- Zdokonaľovanie obchodnej stratégie objavovaním a investovaním do projektov, ktoré majú najvyššiu ziskovosť.
- Minimalizovanie rizika neúspešných projektov alebo ich utlmenia tým, že sa odstránia zlé investície, ktoré sa nemusia vyplatiť.
- Návrh lepších výrobkov, ktoré rezonujú u používateľov, aby sa zvýšila miera ich prijatia, udržania, spokojnosti, produktivity a predaja.

Zjednodušená efektívnosť organizačných procesov

Identifikácia organizačných procesov a zjednodušenie ostatných predstavuje pre organizáciu značné úspory nákladov. Forrester modeloval hodnotu procesov zefektívnenia na základe nasledujúcich predpokladov:

- Workshopy boli identifikované ako jedna z najjasnejších hnacích síl pri prijímaní praktík Design Thinking.
- Na jednom z každých štyroch workshopov sa objavil a vylúčil najmenej jeden organizačný proces pre celkom päť eliminovaných procesov v roku 2 a 25 v roku 3.

- Hodnota každého organizačného procesu bola odhadnutá na \$500 000, čo zodpovedá úspore práce štyroch pracovníkov na plný úväzok, ktorí sú odmeňovaní \$100 000 ročne plus 25% miera zaťaženia.

Nasledujúca tabuľka ukazuje celkové náklady na všetky nižšie uvedené oblasti, ako aj súčasné hodnoty znížené o 10%. V priebehu troch rokov organizácia očakáva, že celkové náklady upravené o riziko budú súčasnou hodnotou viac ako 12 miliónov dolárov.

Tabuľka 6 Celkové náklady na zavedenie Design Thinking

Náklady	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Spolu	Súčasná hodnota
Náklady na projekt Design Thinking	\$1,533,861	\$2,806,807	\$4,079,754	\$8,420,422	\$6,779,274
Vzdelávanie a advokácia	\$945,313	\$2,050,744	\$3,318,552	\$6,314,608	\$5,047,482
Školenie zamestnancov	\$28,346	\$81,802	\$166,531	\$276,679	\$218,491
Celkové náklady (upravené o riziko)	\$2,507,519	\$4,939,353	\$7,564,836	\$15,011,709	\$12,045,247

Zdroj: Forrester, 2018: The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice

Náklady na Design Thinking

Interné a externé náklady na jednotlivé projekty, o ktorých sme predtým písali vyššie v tejto práci, sa rozšírili o postupné zavádzanie postupov v oblasti Design Thinking v rámci stále väčšieho počtu projektov.

Vzdelávanie a advokácia

Forrester modeloval náklady potrebné na začatie tejto organizačnej transformácie na základe nasledujúcich predpokladov:

- Jeden vedúci tímu vedie tím, ktorý venuje 25% svojho času v 1. roku, 50% v 2. roku a 75% v 3. roku iniciatíve. Tento výkonný pracovník je kompenzovaný sadzbou \$250 000 ročne plus 35% miera zaťaženia.
- Organizácia venuje tejto iniciatíve 50% času dvoch, štyroch a šiestich dizajnérov v rokoch 1, 2 a 3. Kompenzácia dizajnéra je \$100 000 ročne plus 25% miera zaťaženia.

- Organizácia angažuje konzultantov, dizajnérov a architektov na podporu tohto rastúceho transformačného úsilia. Tieto poplatky spolu dosahujú \$100 000 v 1. roku, \$300 000 v 2. roku a \$600 000 v 3. roku.

Školenie zamestnancov

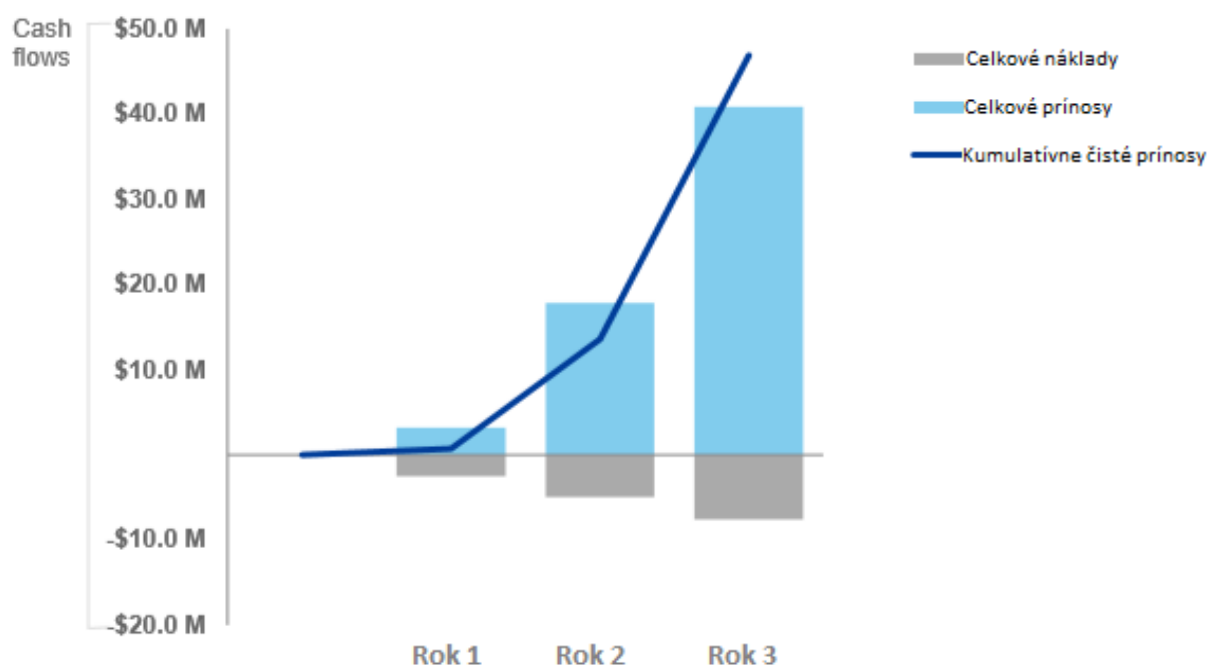
Spoločnosť Forrester modelovala náklady na tento program na základe nasledujúcich skutočností:

- IBM vedie jeden dvojdnový školiaci workshop v roku 1, dva v roku 2 a štyri v roku 3 - dosahuje osem, 32 a 64 zamestnancov.
- Účastníci získavajú priemernú hodinovú kompenzáciu plus 25% miera zaťaženia a ročný nárast o 3%.

Finančné zhrnutie

Finančné výsledky vypočítané v sekcii výhody a náklady sa môžu použiť na určenie ROI, NPV (čistá súčasná hodnota) a doby návratnosti investícií organizácie. Forrester predpokladá pre túto analýzu ročnú diskontnú sadzbu 10%.

Graf 1 Cash flow upravený o riziko



Zdroj: Forrester, 2018: The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice

ROI a NPV upravené o riziko sa určujú uplatnením faktorov úpravy rizika na neupravené výsledky v každej časti výhod a nákladov.

Tabuľka 7 Cash flow upravený o riziko

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Spolu	Súčasná hodnota
Celkové náklady	(\$2,507,519)	(\$4,939,353)	(\$7,564,836)	(\$15,011,709)	(\$12,045,247)
Celkové prínosy	\$3,214,355	\$17,836,587	\$40,858,820	\$61,909,762	\$48,360,958
Čisté prínosy	\$706,836	\$12,897,234	\$33,293,983	\$46,898,053	\$36,315,711
ROI					301%

Zdroj: Forrester, 2018: The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice

Spoločnosť Forrester teda zistila, že podnik dosahuje výhody vo výške 48 360 958 dolárov za tri roky v porovnaní s nákladmi 12 045 247 dolárov vďaka zapojeniu sa do praktík Design Thinking, čím sa zvyšuje čistá súčasná hodnota (NPV) 36 315 711 dolárov a návratnosť investícií (ROI) 301%.

5. Diskusia

5.1 Rozhodovanie o dizajne

Centrála dizajnového oddelenia spoločnosti IBM sa nachádza v New Yorku, v USA. Oddelenie má názov CIO Design a tvorí ho 5 tímov ľudí. Všetky tímy majú na starosti rôzne úlohy a globálne aj lokálne rozhodovanie o dizajne. Pre potreby tejto kapitoly sme čerpali z internej siete IBM, sprístupnenú pre zamestnancov spoločnosti.

Prvý tím ľudí pozostáva zo samotného riadenia a globálneho vedenia dizajnu v IBM. Tento tím ľudí rozhoduje najmä o podnikovej stratégii a pomáha pri meraní strategického úspechu v celej organizácii. Taktiež objavujú, identifikujú a udržiavajú jasný pohľad na projekty s najvyššou prioritou, zabezpečujúc, že ich práca ponúka zamestnancom IBM optimálnu hodnotu a pomáha napredovať v misii CIO.

Druhý tím ľudí sa zaoberá DesignOps (design operations) a Agile technikami. Pojem DesignOps popisuje kolaboratívny a agilný prístup k navrhovaniu, tvorbe, riadeniu a škálovaniu produktov a projektov. Tím zhromažďuje a zdieľa údaje z každého projektu, aby pomohol určiť priority úloh a zvýšiť efektívnosť. Takisto poskytuje tento tím globálne zdieľané služby, ktorými sú agilné školenia, agilné koučingové služby a služby zamerané na organizovanie workshopov pre tímy, kmene a vodcov CIO. Koučingový tím počúva globálnych ale aj lokálnych pracovníkov, aby tak zlepšil život zamestnancov vo všetkých pobočkách IBM. Okrem toho poskytujú tímom a vedúcim na všetkých úrovniach metódy na kvalifikáciu a kvantifikáciu hodnôt ich práce, aby mohli vedome zostať informovaní a nájsť nové spôsoby, ako sa neustále zlepšovať.

Tretí tím tvoria ľudia zaoberajúci sa samotným dizajnom. Jednou z jeho kategórií je User Experience Design (dizajn používateľskej skúsenosti). Vzhľadom na solídny základ výskumu prevádza tento tím problémy používateľov na dobre navrhnuté riešenia. Skúmajú mnoho potenciálnych prístupov, prebieha neustále testovanie a zhromažďovanie spätnej väzby od používateľov a nakoniec tvoria užitočné komplexné skúsenosti. Druhou kategóriou je Visual Design (vizuálny dizajn), kde spolupracujú s výskumníkmi používateľov a návrharmi používateľských skúseností a vytvárajú užívateľské rozhrania. Tretia kategória pozostáva z Multimediálneho dizajnu, kde okrem navrhovania webových, mobilných a stolných aplikácií, vytvárajú užitočné a presvedčivé pohybové grafiky, videá, audio, tlačenú formu, návrhy fyzických skúseností a mnoho ďalšieho.

Štvrtým tímom sú ľudia, ktorí robia používateľský prieskum a analýzu (User Research and Analytics). Zaoberajú sa rôznymi technikami prieskumu používateľov, najprv budujú empatiu pre používateľov IBM a následne zabezpečujú, aby pre nich navrhli prvotriedne skúsenosti. Techniky zahŕňajú pozorovanie, rozhovory, prieskumy, analýzu údajov o použití, testovanie použiteľnosti a mnoho ďalšieho.

Posledným piatym tímom je obsahový a komunikačný dizajn (Content and Communication Design), ktorý spolupracuje aj s inými tímami, aby definovali komunikačnú a obsahovú stratégiu a potom ju vykonávali. Ich odborne realizované ponuky zahŕňajú emailové kampane, videá, tlačené materiály, aplikačnú mikroskopiю, obsah webových stránok a veľa ďalšieho.

Po preštudovaní týchto informácií sme tak zistili, že v centrále dizajnu IBM - CIO Design, sa rozhoduje o podnikovej stratégii, ktorá platí pre spoločnosť globálne, o projektoch s najvyššou prioritou, zbierajú sa informácie o všetkých projektoch, centrála robí taktiež najkomplexnejší výskum používateľov a mnoho ďalšieho. Centrála dizajnu spoločnosti tak robí väčšinu najdôležitejších rozhodnutí, najmä keď sa to týka globálneho vplyvu dizajnu. Z osobného rozhovoru s dizajnérom IBM na Slovensku sme však zistili, že o najlepšom dizajnovom riešení môže rozhodovať aj lokálny manažment, poprípade samotný tím dizajnérov, ak to nie je projekt s najvyššou prioritou pre spoločnosť IBM. Taktiež pridelovanie zdrojov môže byť častokrát na lokálnej úrovni, kde sa manažment rozhodne, aký rozpočet pridelí na jednotlivý projekt. Z uvedeného nám tak vyplýva, že rozhodovací proces neprebíha len v centrále dizajnu spoločnosti, ale taktiež aj v jednotlivých pobočkách. Zamestnanci tak nie sú odkázaní len na jediné rozhodnutie a jeho plnenie, ale majú väčšiu slobodu rozhodovať o svojich procesoch na lokálnej úrovni sami.

5.2 Zhrnutie

Dizajn je jednoznačne veľmi dôležitým aspektom vo firme IBM. Praktiky Design Thinking sa využívajú ešte pred samotným začiatkom vývojového procesu a to pri rozprávaní sa so zákazníkmi, pri premýšľaní o produkte alebo riešení, pri príprave kampaní a pri rôznych iných interných procesoch spoločnosti. Medzi prvé čiastkové ciele tejto práce patrí hodnotenie úrovne manažmentu dizajnu v podniku. Úroveň sme hodnotili prostredníctvom osobného rozhovoru, ktorého otázky sú skonštruované podľa piatich faktorov. Z rozhovoru nám vyplýva, že IBM má najvyššiu možnú úroveň dizajn manažmentu a je považovaný za podnikovú kultúru.

Ďalším splneným čiastkovým cieľom je analýza korporátneho dizajnu. V tejto analýze sme sa zamerali na logo, farbu a typografiu. Logo prešlo niekoľkými úpravami od začiatku spoločnosti, no do dnes sa považuje za jedno z najplyvnejších log. Jeho jednoduchosť a vizuálna prítlačivosť vystihuje spoločnosť IBM a dotvára tak jej identitu. Spoločnosť je taktiež známa svojou modrou farbou, ktorá nie je použitá len v logu, ale aj vo všetkých aplikáciách IBM využívaných dennodenne, ako napríklad Lotus Notes či Bluepages. Je tak veľmi ľahké asociovať si modrú farbu práve s IBM. Spoločnosť nenechala náhode ani svoje písmo. Momentálne využíva písmo IBM Plex, ktoré je podľa nich rovnako dôležité ako meno alebo logo.

Analýzou produktového dizajnu sme zistili, že spoločnosť dbá nielen o funkčnosť produktu, ale taktiež aj o estetiku a symbolickosť. Rovnako dôležitý je pre nich názor zákazníka, resp. klienta. Aj kvôli tomu vznikol koncept IBM garáž, ktorého jadro tvorí práve Design Thinking. Na tomto mieste sa stretáva klient s IBM dizajnérmi a spolu vytvárajú návrhy riešení. To, že spoločnosti naozaj záleží na dizajne produktu potvrdzujú aj pravidelné workshopy, hackathony a konferencie, ktoré sú určené práve na zlepšenie využívania Design Thinking. Spoločnosť dbá taktiež aj o životné prostredie, čo dokazujú mnohé ocenenia. IBM vyrába aj vlastné produkty, ktoré sú určené najmä na šetrenie elektrickej energie. Tieto produkty patria do širokého portfólia firmy s názvom IBM Cool Blue.

Poslednou analýzou je finančná analýza, pomocou ktorej sme zistili vplyv riadenia dizajnu v spoločnosti na ekonomické ukazovatele. Analýza spočívala v zistení niektorých ekonomických ukazovateľov po zavedení praktík Design Thinking. Medzi prvé zistenia patria výhody, ktoré spoločnosť získa využívaním Design Thinking a to lepší dizajn, zníženie rizík, zníženie času uvedenia produktu na trh, zníženie nákladov ako sú náklady na dizajn, na vývoj a testovanie, či na údržbu, zjednodušenie procesov, povzbudenie, motivácia a zosúladenie tímov, ako aj určenie celkovej hodnoty projektu. Tieto výhody spolu predstavujú 677 779 dolárov na malý projekt a 3 214 355 dolárov na veľký projekt. Po odčítaní nákladov, ktoré vznikajú pri zavedení Design Thinking, predstavujú tieto prínosy 518 661 dolárov na malý projekt a 1 680 494 dolárov na veľký projekt.

Spravili sme taktiež zloženú finančnú analýzu, v ktorej sme sledovali vývoj nákladov a výnosov za obdobie 3 rokov. Zistili sme, že výnosy za 3 roky predstavujú až trojnásobok hodnoty nákladov, čo znamená, že po zavedení Design Thinking sú náklady oproti výnosom malá položka. Spoločnosti teda zavedenie týchto praktík prosperuje a zvyšuje zisk ako aj

výnosy v miliónoch dolárov. Tieto výnosy sú najmä v rýchlejšom vývoji a návrhu projektu, zvýšená ziskovosť portfólia a zjednodušená efektívnosť organizačných procesov. Naopak náklady predstavujú najmä prípravu zamestnancov a to v podobe vzdelávania a školenia.

Po preskúmaní týchto analýz nám napokon vyplýva pozitívny cash-flow, kde celkové príjmy zo zavedenia Design Thinking prevyšujú celkové výdavky. Ďalším ukazovateľom je rentabilita kapitálu ROI, tiež produktivita investícií, ktorý označuje celkový zisk z investície a jedná sa o jeden zo základných ukazovateľov merania efektívnosti investícií. Tento ukazovateľ sme vypočítali z prínosov z investície a nákladov. $ROI = (\text{zisk z investície} - \text{náklady}) / \text{náklady} \times 100$. Po dosadení do vzorca nám vyšla návratnosť investícií za 3 roky 301%, čo v podstate znamená, že pri nákladoch v hodnote 1 000 dolárov má spoločnosť zisk 3 010 dolárov.

5.3 Návrhy a odporúčania

Úroveň dizajn manažmentu v IBM je na najvyššej úrovni a predstavuje podnikovú kultúru, no aj napriek tomu sme zostavili niekoľko návrhov, ktoré by podniku pomohli k dosiahnutiu ešte lepších výsledkov.

Zvyšovanie povedomia o výhodách dizajnu v rámci celého podniku

Z rozhovoru s dizajnérom IBM sme zistili, že väčšina zamestnancov si je vedomá výhod, ktoré dizajn prináša. Toto povedomie u zamestnancov sa meria pomocou tzv. NPS (Net Promoter Score) skóre. Napriek tomu existujú oddelenia v podniku, ktorých sa dizajn nijak netýka a ich povedomie o využívaní dizajnu alebo praktík Design Thinking je veľmi nízke. Naš návrh spočíva v zvyšovaní tohto povedomia, a to prostredníctvom workshopov, hackathonov a konferencií nielen pre vybrané dizajnové tímy, ale jednoducho pre všetkých zamestnancov IBM, ktorí by mali záujem dozvedieť sa viac ako funguje začiatočný proces v Design Thinking. Nakoľko má podnik v každej krajine tisíce zamestnancov a teda je nemožné dostať všetkých záujemcov do jednej miestnosti, vhodné riešenie je umiestnenie kamery do miestnosti a teda nahrávanie workshopov a podobných dizajnovovo orientovaných udalostí a ich zverejnenie cez IBM sieť zamestnancom aj z iných oddelení. Tieto videonahrávky by sa následne selektovali a uverejnili by sa tie, ktoré neobsahujú citlivé informácie o nových projektoch. Záujemca si tak môže zo svojho pracovného zariadenia kedykoľvek pozrieť video z daného workshopu. Tento krok by mal potenciálne výhody ako sú zvýšenie povedomia o riadení dizajnu aj v iných oddeleniach, budovanie dôvery

u zamestnancov a pocitu jednotnosti, prípadne nové dizajnové nápady a riešenia zo strany zamestnancov z iných oddelení, ktorých táto oblasť zaujíma.

Tvorba tímu pre používateľský prieskum a analýzu v každej pobočke

Pobočka spoločnosti IBM na Slovensku síce disponuje dizajnovým oddelením, no skladá sa len z jedného tímu dizajnérov. Títo dizajnéri si však musia robiť prieskumy, analýzu a zber dát od používateľov alebo klientov sami. Spätná väzba je nesmierne dôležitá pri zlepšovaní návrhov riešení a taktiež pri samotnom návrhu dizajnu. Veľmi dobrým riešením z tohto hľadiska je aj spomínaná IBM garáž, kde prebieha osobná komunikácia s používateľom a snaha nájsť spoločné riešenie. Dizajnéri v pobočke na Slovensku však nemajú prístup do tejto garáže a taktiež nemajú tím ľudí na prieskum, čo znamená že celkový priebeh projektu má pomalšie tempo. Keďže táto pobočka z globálneho hľadiska patrí medzi tie menšie, postačujúci by bol tím prieskumníkov zloženého z 2-3 ľudí. Časová náročnosť projektu by sa tak zredukovala o značnú časť, nakoľko by tím predstavoval dizajnérov a zvlášť ľudí na zber dát od používateľov a ich analýzu. Výhody by boli vo viditeľnom skrátení času uvedenia produktu či riešenia na trh, rýchlejšia reakcia na spätnú väzbu a na potreby používateľov. Z finančnej analýzy, ktorú sme hodnotili v predchádzajúcej kapitole, môžeme povedať, že náklady, ktoré by vznikli na nový tím ľudí by počas určitého časového obdobia boli nižšie než samotné výnosy.

Pomáhanie so zavedením Design Thinking aj v iných podnikoch

Mnohé podniky majú nedostatok zručností v oblasti riadenia dizajnu, čo predstavuje veľkú prekážku pri zavádzaní a integrácií dizajnu do podniku. Naš návrh spočíva v rozšírení produktového portfólia spoločnosti IBM o služby spojené so zavedením praktík Design Thinking do iných podnikov. Tieto podniky by nepredstavovali IBM priamu konkurenciu pretože by spolupracovali spolu, resp. najatím IBM by sa stali jej klientmi alebo by mali medzi sebou komplementárny vzťah. Myslíme si, že táto služba by bola využívaná podnikmi, ktoré si chcú osvojiť znalosti v oblasti dizajnu a stať sa tak modernou a rastúcou spoločnosťou. Výhoda by bola určite vo zvýšení zisku a tržieb spoločnosti IBM. Všetky náklady na zavedenie, ktoré by danému podniku vznikli by boli v podstate tržby pre IBM. IBM by organizovalo všetky edukačné stretnutia, ako napríklad workshopy a školenia, kde by zamestnanci IBM viedli vzdelávanie. Náklady na workshopy by sa líšili v závislosti od potrebnej logistiky a počtu potrebných workshopov, od počtu účastníkov, priemerného platu a cestovných požiadaviek. Mnohé podniky by tak zistili, že Design Thinking nie je len o tom,

ako pracovať so softvérom, ale práve naopak, je o zjednocovaní ľudí, ktorí pracujú na spoločnom riešení problémov. Potenciálne negatívum by bolo to, že IBM by sa delila o svoj „knowhow“ v oblasti dizajnu, no myslíme si, že to nie je žiadna hrozba pomáhať malým a stredným podnikom pre tak veľkú spoločnosť ako je IBM. Tieto podniky by sa naučili ako správne riadiť dizajn, ako znížiť náklady, zvýšiť rýchlosť a navrhnuť lepšie riešenia. Podľa finančnej analýzy, ktorú sme zostavili v predošlej kapitole, nám návratnosť investícií zo zavedenia Design Thinking pre podnik IBM vyšla 301%. Tento ukazovateľ je za obdobie troch rokov od zavedenia a potenciálne podniky, ktoré by si najali IBM by mohli za rovnaké obdobie dosiahnuť podobnú návratnosť investícií, nakoľko by používali rovnaké techniky, aké používa IBM. Zdefinovali sme aj potenciálne výzvy, ktoré by podniky museli absolvovať a to:

- zdokonaľiť obchodnú stratégiu tak, aby investovala do riešenia najslubnejších príležitostí a zároveň zmiernovala riziko zlých investícií
- zmeniť aktuálnu podnikovú kultúru a začať povzbudzovať zamestnancov, aby tvorivo mysleli bez strachu zo zlyhania alebo odplaty
- navrhovať lepšie výrobky na zlepšenie predaja a skúseností so zákazníkmi
- urýchľovať zdĺhavý dizajn a vykonávanie projektov
- zjednodušiť zaťažujúce procesy na zníženie režijných nákladov

Zvyšovanie povedomia o postavení IBM ako poprednej spoločnosti v oblasti podpory udržateľnosti na Slovensku

Lesswaste

Dizajn ako taký veľmi úzko súvisí aj so šetrením životného prostredia. Hovoríme o tzv. udržateľnom dizajne, ktorý je veľmi dôležitý. Ako sa dá dizajn produktu vylepšiť tak, aby chránil životné prostredie, je cieľom mnohých podnikov. Spoločnosť IBM má za svoju dobu pôsobnosti veľké množstvo ocenení za ochranu klímy a životného prostredia. Disponuje celým radom energeticky efektívnych produktov z portfólia IBM Cool Blue. Životnému prostrediu prispôbuje taktiež svoje budovy, procesy tvorby produktov a služieb, či využívanie elektrickej energie. Aj napriek tomu ako je spoločnosť známa svojim eko postavením vo svete, na Slovensku je toto povedomie výrazne nižšie. Väčšou mierou propagácie „zelených“ kampaní a iniciatív by tak dala najavo svoje postavenie a zvýšila povedomie ľudí na Slovensku. Napríklad iniciatíva lesswaste@ibm, s ktorou prišli práve zamestnanci IBM Slovensko. Spočíva vo výraznom klesnutí spotreby plastových pohárov v

administratívnych budovách Tower 115 a Westend Gate v Bratislave. Spoločnosť sa ich rozhodla úplne odstrániť zo všetkých svojich kancelárií. S iniciatívou prišli samotní zamestnanci, ktorých motivovala nelichotivá štatistika. IBM Slovensko v roku 2017 objednala do svojich priestorov v Tower 115 až 400 000 plastových pohárov a viac ako 500 000 pohárov pre Westend Gate. Zamestnanci sú motivovaní využívať vlastné fľaše, nováčikovia dostanú pri nástupe bambusový pohár a pre návštevy sú pripravené poháre zo skla. Iniciatíva lesswaste@IBM má aj ďalšie plány ako obmedziť využívanie jednorazových plastov a rozširuje sa po celom Slovensku. Táto iniciatíva je však slabo propagovaná a tak si väčšina ľudí pojem eko s veľkou IT firmou akou je IBM neasociuje. Propagácia by mohla prebiehať napríklad formou billboardov v meste Bratislava. Tieto billboardy by okrem budovania povedomia u ľudí taktiež nabádali aj ostatné firmy k aktivitám spojenými s ochranou životného prostredia a to pre začiatok aj takou maličkosťou, akou je odstránenie plastových pohárov z priestorov firmy. Symbolika, ktorú by prostredníctvom grafického dizajnu mali vyjadrovať je jednoduchosť, ale veľká účinnosť danej iniciatívy. Nakoľko aj malý, jednoduchý krok, akým je výmena plastových pohárov za sklené alebo bambusové, má veľký dopad na životné prostredie. Ďalším symbolom je slovo „think“, ktorým IBM označuje svoje hodnoty. Cieľom by malo byť vytvoriť silnú osobnosť značky spoločnosti, ako poprednej spoločnosti presadzujúcej podporu v oblasti udržateľnosti aj v menších pobočkách ako sú pobočky na Slovensku.

Obr. 9 Vzor propagácie iniciatívy lesswaste



Zdroj: vlastné spracovanie

2MRW

Ďalším krokom, ktorým by sa spoločnosť viac zviditeľnila na Slovensku v oblasti ochrany životného prostredia je sprístupnenie prednášok súvisiacich s eko témami, ktoré sú pravidelne organizované v priestoroch spoločnosti IBM Bratislava nielen pre zamestnancov, ale aj verejnosti. Prednášky sú uskutočňované pod názvom „2MRW“ (tomorrow, v preklade znamená „zajtra“). Hlavnou myšlienkou podujatia je priblížiť zamestnancom témy ako fast fashion alebo vplyv živočíšnej výroby na životné prostredie. Taktiež ako priblížiť štatistiky súvisiace s odpadmi, motivovať zamestnancov cez praktické príklady, ako vedia odpady minimalizovať a ako vedia byť nielen v domácnosti viac eko. Tieto prednášky sú prístupné momentálne len pre zamestnancov spoločnosti, navrhujeme preto sprístupniť ich aj verejnosti, za určitý poplatok „vstupné“. Nakoľko kapacity v budovách IBM sú na takýto druh prednášok postačujúce, spoločnosť by si nemusela prenajímať žiadne priestory a jednoducho realizovať prednášky v konferenčných miestnostiach, tak ako doteraz. Výhody by tak boli v budovaní imidžu spoločnosti, ako eko spoločnosti na Slovensku. Z daného poplatku zaplateného účastníkmi by sa ďalej mohli realizovať aktivity spojené s ochranou životného prostredia ako napríklad zber odpadov v okolí budov IBM, či zakúpenie rôznych recyklačných kontajnerov do mesta Bratislava. Dizajn by mal opäť vyjadrovať hodnoty spoločnosti a budovať jej osobnosť v oblasti ekológie. Taktiež by mal poukázat na nebojácnosť spoločnosti pristupovať k rôznym aktivitám, ktoré súvisia s ochranou klímy a životného prostredia. Pre mnohé podniky by tak IBM bol vzorom, ako postupovať malými, ale účinnými krokmi k zlepšeniu životného prostredia.

Obr. 10 Vzor propagácie iniciatívy 2MRW



Zdroj: vlastné spracovanie

Do práce na bicykli

Do práce na bicykli je národná kampan, ktorej hlavným cieom je podporit rozvoj nemotorovej, predovšetkým cyklistickej dopravy v mestách, vyzvať samosprávy na Slovensku, aby vytvárali kvalitné podmienky pre ekologické druhy dopravy v meste, motivovať zamestnávateľov, aby budovali vo svojich sídlach vhodné podmienky pre zamestnancov, ktorí dochádzajú do práce na bicykli a motivovať zamestnancov, aby viac používali túto formu alternatívnej dopravy pri každodennom cestovaní do práce. IBM sa snaží globálne zredukovať jazdenie autom do práce a to podporou alternatívnych spôsobov dopravy zamestnancov (práca z domu a mobilní zamestnanci). Navrhujeme, aby sa IBM zapojila do ďalšej možnosti alternatívnej dopravy zamestnancov na lokálnej úrovni, ktorá prispieva k ochrane životného prostredia a k zvýšeniu povedomia ľudí na Slovensku, ktorou je súťaž „Do práce na bicykli“. Motivácia zamestnancov predstavuje rôzne výhry, ktoré môžu cez kampan získať, no spoločnosť IBM by mohla taktiež ponúknuť rôzne benefity zamestnancom, ktorí sa do súťaže zapoja a začnú tak dochádzať do práce na bicykli. Na uskutočnenie a zapojenie sa do tejto kampane sa vyžaduje malé, ale účinné úsilie, tak ako tomu bolo v prípade iniciatívy lesswaste. Informovanosť zamestnancov o tomto projekte sa jednoducho uskutoční hromadným emailom s výzvou na zaregistrovanie sa do systému kampane na stránke www.dopracenabicykli.eu. Následne prebehne výber zamestnanca, ktorý bude mať na starosti koordináciu kampane v rámci spoločnosti, bude kontaktovať svojich kolegov s výzvou na zapojenie sa a informovať ich o priebehu súťaže. Z kampane sa tak stane firemná súťaž a na jej konci sa vyžrebujú výhercovia, ktorí mali najviac prejazdených kilometrov na bicykli a pre ktorých by výhra predstavovala rôzne benefity, ako napríklad dovolenka navyše, či viac dní na prácu z domu. Návrhy do zapojenia sa takýchto aktivít by z hľadiska udržateľného dizajnu dostali spoločnosť na popredné miesto v oblasti ochrany životného prostredia na Slovensku. Osobnosť značky IBM by sa tak ešte väčšmi spájala s pojmami ako sú eko a udržateľnosť.

Záver

Cieľom tejto diplomovej práce bolo na základe analýzy riadenia dizajnu v podniku IBM vyhodnotiť efektívnosť tohto riadenia a jeho vplyv na ekonomické ukazovatele. Výskum prebiehal v spoločnosti IBM, ktorej hlavnou činnosťou je vývoj softvéru, umelej inteligencie a v poskytovaní rôznych služieb v oblasti IT.

Prvá časť tejto práce bola venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky ako aj teoretickým poznatkom z oblasti dizajnu v podniku, ktoré nám slúžili ako východisko pre výsledkovú časť, cieľ práce a metodiku k jeho dosiahnutiu.

Ďalšia časť diplomovej práce analyzuje súčasný stav spoločnosti, jej úroveň riadenia dizajnu a úroveň dizajn manažmentu. Na zistenie a celkové vyhodnotenie týchto úrovní sme použili rôzne analýzy, ako aj osobné interview so zamestnancom z dizajnového oddelenia IBM Slovensko. Analyzovali sme korporátny a produktový dizajn pomocou SWOT analýz, ktoré nám slúžia na identifikáciu slabých a silných stránok a taktiež aj vonkajších príležitostí a hrozieb. Zistili sme, že v jednotlivých dizajnoch majú prevahu silné stránky, ako sú napríklad environmentálne aktivity spoločnosti pomáhajúce k ochrane životného prostredia. Vyhodnotili sme taktiež vplyv riadenia dizajnu v podniku na ekonomické ukazovatele a to prostredníctvom reportu spoločnosti, ktorý slúži na prehľad finančných údajov po zavedení praktík Design Thinking do spoločnosti. Zistili sme, že dizajn a jeho riadenie má veľký vplyv na výnosy a cashflow spoločnosti. Dizajn tak predstavuje konkurenčnú výhodu pre spoločnosť IBM.

Na záver práce sme na základe výsledkov z predošlých častí navrhli odporúčania, ktoré by mohli pomôcť spoločnosti k lepším výsledkom v oblasti riadenia dizajnu. Prvým odporúčaním je zvýšenie povedomia zamestnancov IBM o výhodách dizajnu a to prostredníctvom videonahrávok z Design Thinking workshopov. Ďalšími návrhmi sú napríklad tvorba tímu pre prieskum používateľov v oblasti dizajnu v každej pobočke spoločnosti, pomáhajúce so zavedením praktík Design Thinking IBM aj do iných podnikov a rozšíriť tak portfólio ponúkaných služieb. Z výsledkov SWOT analýz sme zistili, že silnou stránkou spoločnosti je aj jej podpora v oblasti ekológie. Preto, sme v odporúčaníach zahrnuli aj návrhy v oblasti udržateľného dizajnu a to najmä zvyšovanie povedomia o postavení IBM ako poprednej spoločnosti zaoberajúcej sa ochranou životného prostredia na Slovensku. Návrhy spočívajú v intenzívnejšej propagácii už existujúcich

iniciatív ako sú lesswaste, či 2MRW, ale taktiež aj zapojenie sa do národnej kampane Do práce na bicykli.

Zoznam použitej literatúry

ANDREJKOVÁ, Lucia. 2010. *Corporate design vzdelávacej organizácie*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 44 s. Dostupné na: <http://hdl.handle.net/10563/11745>.

AUSTIN, Simon. a kol. 2000. “*Analytical design planning technique: A dependency structural matrix tool to schedule the building design process.*” *Constr. Manage. Econom.*,18, 173–182.

BAJAJ, Asheesh a kol. 2002 ‘*Parametric Estimating for Design Costs*’, *AACE International Transactions*, p. 08.1. Dostupné na: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=7197142&lang=sk&site=eds-live&scope=site> (Citované: 25 December 2019).

BECKWITH, Deanne. 2000. “Design Leadership at Herman Miller.” *Design Management Journal*,11(1), pp. 54–64.

BEDA, 2016. *Design Europe 2021*. [online]. 2016 [cit. 2019-06-07]. Dostupné na: <https://www.beda.org/resources/beda-manifesto/>

BEVERLAND, Michael B. a kol. 2017 ‘Design, consumption and marketing: outcomes, process, philosophy and future directions’, *Journal of Marketing Management*, 33(3/4), pp. 159–172. doi: 10.1080/0267257X.2017.1283908.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. 2003. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Allworth Press, 2003. 288 s. ISBN 9781581159370.

BRAGA, Mariana. 2016. *The value of design: an issue of vision, creativity and interpretation*. In 2016 Design Research Society 50th Anniversary Conference. 27-30 June 2016. Brighton. UK. DOI: 10.21606/drs.2016.129.

COLOURLOVER. 2010. *The Most Powerful Colors in the World*. [online]. 2010 [cit. 2019-06-07]. Dostupné na: <http://www.colourlovers.com/digital-art/blog/2010/09/15/the-most-powerful-colors-in-the-world>

‘DESIGN COMPETITIVELY’ 2005. *Industrial Engineer: IE*, 37(11), p. 26. Dostupné na: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=20651892&lang=sk&site=ehost-live> (Citované: 27 December 2019).

DOKTOR, Vladislav. 2011. *Verím, že k nám investície ešte prinesieme*. Hnonline, 2011. Dostupné na: <https://hnonline.sk/expert/359952-verim-ze-k-nam-investicie-este-prinesieme-video>.

FORRESTER, 2018. *The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice*. IBM report 2018. Dostupné na: <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf>.

FRENCH, Michael. 1998. *Conceptual Design for Engineers*. Springer Science & Business Media, 1998. 252 s. ISBN 9781852330279. Dostupné na: https://books.google.pt/books?id=9Wtimm5U9zAC&dq=design+costs&hl=sk&source=gbp_navlinks_s

FROMER, Jeanne C. and MCKENNA, Mark P. (2018) 'Claiming Design', University of Pennsylvania Law Review, 167(1), pp. 123–210. Dostupné na: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=bth&AN=133646790&lang=sk&site=eds-live&scope=site> (Citované: 21 December 2019)

GLOVA, Jozef. 2010. *Analýza portfólia*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2010. 272 s. ISBN 978-80-553-0521-9

GORB, Peter. 1990. *Design Management*. Papers from the London Business School, Architecture Design and Technology Press, London.

HERTENSTEIN, Julie H. – PLATT, Marjorie B. – VERYZER, Robert W. 2005. The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. In *The Journal of Product Innovation Management*, č. 22, s. 3 – 21.

HOMBURG, Christian a kol. 2015. 'New Product Design: Concept, Measurement, and Consequences', *Journal of Marketing*, 79(3), pp. 41–56. doi: 10.1509/jm.14.0199

HONG-SEN YAN a ZHI-GEN SHANG. 2019. 'Product Design Time Forecast Using Relative Entropy Kernel Regression', *International Journal of Industrial Engineering*, 26(3), pp. 343–360. Dostupné na: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=137393111&lang=sk&site=ehost-live> (Citované: 27 December 2019).

IBM. 2020. *International Business Machines*. [online] 2020. [cit. 2020-01-20]. Dostupné na: <https://www.ibm.com/sk-en>

IBM. 2007. *IBM: Včasný krok na ochranu klímy*. IBM report 2007. Dostupné na: https://www.ibm.com/ibm/environment/climate/climatebrochure_SK.pdf

KEL, Henny. 2018. *IBM Logo Design – Simple Logo Type To Express Speed And Dynamism*. Designhill, 2018. Dostupné na: <https://www.designhill.com/design-blog/ibm-logo-simple-logo-type-express-speed-dynamism/>.

KELLY, Marjorie a WHITE, Allen L. 2009. 'From Corporate Responsibility to Corporate Design: Rethinking the Purpose of the Corporation', *Journal of Corporate Citizenship*, (33), pp. 23–27. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2009.sp.00005.

KNOŠKOVÁ, Ľubica. 2011. *Design Management*, Studia Commercialia Bratislavensia, Sciendo, vol. 4(13), pages 91-101, January

KNOŠKOVÁ, Ľubica. 2014. *Manažment dizajnu*. Vydavateľstvo EKONÓM Bratislava, 2014. 185 s. ISBN 978-80-225-3848-0.

KOTÝZA, Michal a KAFKA, Ondřej. 2006. *Corporate identity set*. 1. vyd. Praha : Kafka Design, 2006. 128 s. ISBN 9788025418352.

KRAMOLIŠ Jan a STAŇKOVÁ Pavla. 2017 'Design and its Impact on The Financial Results of Enterprises (Based on Managers' Opinions)', *Journal of Competitiveness*, (2), p. 62. doi: 10.7441/joc.2017.02.05

KRAMOLIŠ, Jan a TARABA, Pavel. 2018 'Design Management: Does Collaboration with a Designer Bring Business Prosperity?', *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 26(44), pp. 139–150. Dostupné na: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=a9h&AN=133746581&lang=sk&site=eds-live&scope=site> (Citované: 25 December 2019).

LAWRENCE, Peter a MCALLISTER, Leigh. 2005. 'Marketing Meets Design: Core Necessities for Successful New Product Development', *Journal of Product Innovation Management*, 22(2), pp. 107–108. doi: 10.1111/j.0737-6782.2005.00107.x

LESÁKOVÁ, Ľubica. 2001. *Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2001. 158 s. ISBN 80-8055-478-1

- LUKÁČ, Jakub a kol. 2018. *Finančná a ekonomická výkonnosť v kontexte malých a stredných podnikov: Vedecká monografia*. Prvé vydanie. TypoPress–tlačiareň s.r.o., 2018. 212 s. ISBN 9788081290824. Dostupné na:
<https://books.google.pt/books?id=aj5LDwAAQBAJ&pg=PA17&dq=ekonomick%C3%A9+ukazovatele&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwj2jKGNu8TmAhVD3IUkHdChBFkQ6AEIwTAH#v=onepage&q&f=false>
- MCCRACKEN, Harry. 2017. *How IBM's ThinkPad Became A Design Icon*. Fastcompany, 2017. Dostupné na: <https://www.fastcompany.com/90479646/why-every-brand-youve-ever-bought-something-from-is-sending-you-coronavirus-emails>.
- MISUN, Juraj a HUDÁKOVÁ, Ivana. 2011: *Podnikový dizajn vo verejnej správe na príklade švajčiarskeho kantónu Luzern*. Published in: Verejná správa a regionálny rozvoj : ekonómia a manažment , Vol. 7, No. 1 (May 2011): pp. 78-89.
- MLÁKAY, Jozef a KNOŠKOVÁ, Ľubica. 2010. *Dizajn produktov*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. 148 s. ISBN 978-80-225-3075-0.
- MOSHER, Michael. 2018. 'The Interface: Ibm and the Transformation of Corporate Design, 1945-1976', Leonardo, 51(2), pp. 213–214. doi: 10.1162/LEON_r_01595.
- OMINSKY, Mark a kol. 2002. 'User-Centered Design at IBM Consulting', *International Journal of Human-Computer Interaction*, 14(3/4), pp. 349–368. doi: 10.1207/S15327590IJHC 143&4_05.
- PHILLIPS, Peter L. 2015. *Managing Corporate Design: Best Practices for In-House Graphic Design Departments*. Allworth 2015. ISSN 9781621534716. Dostupné na: <https://books.google.pt/books?id=RjmCDwAAQBAJ>.
- RODE, Verena a VALLASTER, Christine. 2005. 'Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs', *Corporate Reputation Review*, 8(2), pp. 121–135. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540244.
- SHELLEY, A. C. 1965. *Graphics and Design*, *Public Relations Quarterly*, 10(1), pp. 2–38. Dostupné na: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6571026&lang=sk&site=ehost-live>

SMITH, Craig. 2020. *30 Amazing IBM Facts and Statistics (2020) by the numbers*. Expandedramblings, 2020. Dostupné na: <https://expandedramblings.com/index.php/ibm-statistics-facts/>.

SONG, Min a kol. 2010. 'The Chief Executive's Influence on Corporate Design Management Activities', *Design Management Journal*, 5(1), pp. 61–71. doi: 10.1111/j.1948-7177.2010.00014.x.

SYNEK, Miloslav. 2002. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

WILNER, Sarah J. S. a HUFF, Aimee D. 2017 'Objects of desire: the role of product design in revising contested cultural meanings', *Journal of Marketing Management*, 33(3/4), pp. 244–271. doi: 10.1080/0267257X.2016.1240099.

ZORKÓCIOVÁ, Otília a kol. 2007. *Corporate identity II*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. 282 s. ISBN 9788022523363.

Prílohy

Príloha A - Interview so zamestnancom Communication for CEE Digital Sales IBM Slovensko, Emanuele Terenzani