



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Design jako nástroj pro konkurenceschopnost ve  
společnosti Profil Nábytek

Design as a Instrument of a Competitiveness – Furniture  
Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. arch. Petr Štěpánek, Ph.D.

ČERMÁK

DAVID

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Čermák Jméno: David Osobní číslo: 469327  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení veřejné správy a regionálních studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Design jako nástroj pro konkurenceschopnost ve společnosti Profil Nábytek

Název bakalářské práce anglicky:

Design as a Instrument of a Competitiveness - Furniture Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP bude formulovat využití designu jako nástroje k zvyšování přidané hodnoty výrobků ke zlepšování pozice nábytkářské firmy na trhu.

PŘÍNOS: Strategie zapojování designérů do výroby ke zlepšení konkurenceschopnosti v kontextu kreativních průmyslů pro společnost Profil.

OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část/analýza prostředí, design management. 3. Praktická část/studie proveditelnosti: analýza trhu/positioning, implementace designu do produkčních a obchodních procesů, doporučená strategie. 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

Hands, D.: Design Management.

Bruce, M, Cooper, R.: Marketing and Design Management .

Best, K.: Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation.

Kotler, P.: Marketing Management.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. arch. Petr Štěpánek, Ph.D.

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020

\_\_\_\_\_

Podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_

Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

14-05-2019

Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_

Podpis studenta(ky)

Čermák, David. *Design jako nástroj konkurenceschopnost ve společnosti Profil Nábytek*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 05. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl velice poděkovat Ing. arch. Petru Štěpánkovi, PhD. za jeho podnětné připomínky a pomoc při vedení a zpracování bakalářské práce. Poděkování patří také rodině a přátelům ze jejich podporu při tvorbě bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce s názvem Design jako nástroj konkurenceschopnosti ve společnosti Profil nábytek pojednává o využití designu ke zvyšování přidané hodnoty výrobků a zlepšování pozice nábytkářské firmy na trhu. Práce obsahuje rozsáhle vymezení pojmu designu v rámci historického kontextu a ekonomického přínosu pro podniky. Dále objasňuje obor design management, díky kterému lze dosáhnout správného řízení v organizaci a docílit tak úspěšné implementace designu do obchodních a produkčních činností. V praktické části dochází k porovnání dvou nábytkářských firem a představuje jejich strategii spolupráce s designéry a celkový vývojový proces produktů. Následuje vymezení problematiky zacházení designu ve vybrané společnosti a na základě poznatků z celé práce je vytvořena strategie pro zapojování designéru do výroby a několik doporučení pro implementaci designu do firemních činností společnosti Profil nábytek.

## **Klíčová slova**

design management, design, nábytek, implementace designu, konkurenceschopnost, strategie

# **Abstract**

Bachelor thesis "Design as an instrument of competitiveness" in Profil Furniture company talks about use of design for increasing value added from the product and making better position for furniture companies on the marketplace. The thesis includes definition of the term "design" in historical context and economic benefits for firms. Then it clarifies the branch design management, which is responsible for achieving the right leadership in the organization and attaining a successful implementation of design in the trade and production. Practical part of this bachelor thesis consists of the comparison of two furniture companies and introducing their cooperation strategy with designers and total product development. After that comes to defining design treatment issue in a selected company and a few recommendations for design implementation in the business activities for company Profil Furniture. Last but not least, the strategy for engaging designers in a production, based on the knowledge of the whole thesis, is made.

## **Key words**

design management, design, furniture, design implementation, competitiveness, strategy



# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Design .....</b>	<b>7</b>
1.1 Vymezení pojmu design.....	7
1.2 Historický kontext.....	8
1.2.1 Design v Československu .....	8
1.2.2 Český design v období transformace ekonomiky .....	10
1.3 Design jako nástroj konkurenceschopnosti.....	11
1.4 Ekonomický přínos designu .....	12
1.5 Životní cyklus zapojování designu do projektu.....	14
<b>2 Design management.....</b>	<b>15</b>
2.1 Definice design managementu .....	15
2.2 Úrovně design managementu .....	16
2.2.1 Strategická úroveň DM.....	16
2.2.2 Taktická úroveň DM.....	18
2.2.3 Operativní úroveň DM .....	19
2.3 Design management v podnikatelské praxi.....	21
2.3.1 Úrovně zapojení DM ve firmě.....	22
2.4 Úloha manažera designu .....	23
<b>3 Design v českém prostředí.....</b>	<b>25</b>
3.1 Instituce .....	25
3.1.1 Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a CzechTrade .....	25
3.1.2 Technologická agentura ČR.....	26
3.2 Média.....	26
3.2.1 CzechDesign.....	26
3.2.2 DesignMag.....	27
3.2.3 Insidecor.....	28
3.3 Přehlídky a veletrhy .....	28
3.3.1 Designblok .....	28
3.3.2 Design Shaker .....	29
3.3.3 Prague Design Week .....	29

3.3.4	Zlín Design Week .....	30
3.3.5	MOBITEX.....	30
3.4	Školy se zaměřením na výuku designu .....	30
3.4.1	Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze .....	31
3.4.2	České vysoké učení technické v Praze .....	32
3.4.3	Mendelova univerzita.....	32
3.4.4	VUT Brno.....	32
3.4.5	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.....	33
3.5	Designéři v českém prostředí.....	33
3.5.1	Jiří Pelcl.....	33
3.5.2	Olgoj Chorchoj .....	34
3.5.3	Vrtiška a Žák.....	34
<b>4</b>	<b>Přístup k designu (IKEA vs. Vitra) .....</b>	<b>36</b>
4.1	IKEA .....	36
4.1.1	Historie.....	36
4.1.2	Demokratický design .....	38
4.1.3	Spolupráce s designéry.....	39
4.2	Vitra.....	41
4.2.1	Vitra Campus .....	41
4.2.2	Spolupráce s designéry.....	42
4.3	Rozdílný přístup k designu (IKEA vs. Vitra).....	44
<b>5</b>	<b>Společnost Profil nábytek a.s. ....</b>	<b>46</b>
5.1	Historie.....	46
5.2	Využití designu v organizaci .....	46
5.2.1	Design management .....	47
5.2.2	Nábytkové řady .....	47
<b>6</b>	<b>Role autorského designu v nábytkářském sektoru .....</b>	<b>50</b>
6.1	Ochrana designu .....	50
<b>7</b>	<b>Doporučení pro implementaci designu ve společnosti Profil nábytek .....</b>	<b>51</b>
7.1	Benchmarking.....	51
7.2	Positioning podniku .....	52
7.3	Využití programů českých institucí na podporu designu.....	53

7.4	Spolupráce s vysokými školami.....	54
7.5	Audit.....	56
7.6	Marketing.....	56
7.7	Work-flow.....	58
7.8	Interní prostředí – manažer designu.....	59
<b>8</b>	<b>Strategie pro zapojení designu do výrobního procesu firmy Profil.....</b>	<b>60</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>70</b>

# Úvod

V posledních letech se už i v tuzemských podnicích častěji skloňuje slovo design. Firmy pochopily, že odlišit se od konkurence a být vždy o krok napřed vyžaduje kromě kvalitního zpracování a špičkových služeb ještě něco navíc. Ti, kteří nezaspali a dlouhodobě spolupracují s designéry, poznali, že ačkoliv se může jednat o poměrně komplikovaný proces, přináší tato spolupráce své ovoce.

S designem se setkáváme téměř každý den, stalo se z něj oblíbené téma konverzací a vyhledávané zpestření našeho okolí. Avšak design by měl být použit především ve firemní praxi, kde se tak může využívat všech výhod s ním spojených. Jedná se především o rychlé reakce a neustále přizpůsobování se změnám, ale zároveň návrat k tradicím a stálým hodnotám. Design tak může dopomoci k vybudování konkurenceschopnosti na trhu, s čím firma získává možnost více prodávat, být vidět, inovovat, odlišit se a získávat větší přidanou hodnotu.

Design není pouze o vzhledu. Dobrý a kvalitní design by měl klást důraz na celý proces a propojit tak co nejefektivněji estetickou stránku navrhovaného produktu či služby s funkčností na základě technologických a ekonomických možností. Jedná se o určitou investici pro společnost, díky které firma dokáže vybudovat strategii, a stát se silným hráčem na trhu.

Díky designu lze dosáhnout vzbuzení emocí u zákazníků, vytvořit jedinečnou identitu firmy a možnost odlišit se od konkurence. Designem zároveň dochází k ovlivňování sociálních a kulturních aspektů našich životů, jelikož přeměňuje současné prostředí, ve kterém žijeme, pracujeme nebo trávíme volný čas. Právě pro jeho aktuálnost jsem si design zvolil jako téma mojí bakalářské práce.

Cílem této bakalářské práce je formulovat využití designu jako nástroje k zvyšování přidané hodnoty výrobků a ke zlepšování pozice nábytkářské firmy na trhu. Teoretická část se věnuje vymezení pojmu designu, jeho ekonomického přínosu a zvyšování konkurenceschopnosti společnosti. Zároveň je důležité si přiblížit obor design management, který slouží jako pomyslný most mezi designem a byznysem. Součástí teoretické části je rozsáhlá rešerše designu v českém prostředí, která slouží jako důležitý zdroj informací pro orientaci v tomto odvětví.

Praktickou část tvoří analýza prostředí nábytkářských firem a jejich využití designu při obchodních a produkčních činnostech. Na základě poznatků z teoretické části a analyzovaných společností je vytvořeno několik doporučení pro implementování designu ve společnosti Profil nábytek. Zároveň je vytvořena strategie pro zapojování designérů do výroby ke zlepšení konkurenceschopnosti v kontextu kreativních průmyslů.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Design

V této práci se nahlíží na design jako přidanou hodnotu firemních procesů a produktů. Nežli začneme využívat všech výhod spojených s designem a popíšeme si jeho ekonomický přínos v podniku, je nutné se pozastavit nad významem tohoto pojmu. Design je velmi široký pojem, jehož součástí je řada aktivit, činností a způsobů uvažování.

## 1.1 Vymezení pojmu design

Dobrá design musí vyjadřovat individualitu daného produktu vhodným způsobem. To znamená, že každý uživatel dokáže v okamžiku porozumět funkci produktu a jeho uplatnění. Design nesmí být zaměřený pouze na samotný produkt, měly by se brát v potaz také záležitosti spojené s ekologií, recyklací, odolností a ergonomií (Burdek, 2015).

*„Nyní se dá otázka „Co je design?“ zodpovědět téměř stejně obtížně jako „Co je umění?“. Protože je design ovlivněn v teorii i praxi nejrůznějšími faktory, není také možné stanovit jeho jednotnou definici.“* I přesto se nechá design charakterizovat jako proces navrhování a plánování produktu. Během tohoto procesu se musí dbát na tři základní funkce jednoho předmětu. Jako první je důležité brát v potaz praktickou a technickou funkci. Dále musí být nahlíženo na estetickou funkci a na závěr se snažit dosáhnout emocionální nadhodnoty produktu, která bude vyvolána u zákazníka. S designem se v dnešních dnech nespojují pouze hmatatelné věci, ale i počítačové hry, programové plány v médiích, organizační služby nebo image firem (Hauffe, 2004).

U designu, a to především u toho spojeného s nábytkem, se můžeme setkat s rozdělením do dvou odlišných cest prací designérů. Zatímco někteří designéři berou design jako výzkum s nejasnou perspektivou, jiní pak sází na návrhy produktů určených pro sériovou výrobu. Občas se setkáváme i s takzvanou dvojakostí, kde designéři tyto dvě cesty kombinují. Tento přístup k designu najedeme i u českého předního designéra Jiřího Pelcla. Ludvika Kanická dále dodává, že design je všudypřítomný, setkáváme se s ním u architektury, informačních systémů, produktových obalů, tvoření webových stránek nebo vizuálního stylu firem. Dá se říci, že design nás doprovází od prvotní koncepce až po realizaci (Kanická, 2007).

Vladimír Hubka, český autor působící ve Spojených státech amerických, říká, že slovo design znamená proces. Proces, který obsahuje neustále zkoumání alternativních způsobů provedení a následné rozhodování o nejvhodnější z nich. Dále pak při celém procesu designu probíhají průběžně různá hodnocení, revize a opravy (Hubka, 1996).

## 1.2 Historický kontext

### 1.2.1 Design v Československu

Tato kapitola pojednává o tom, jak to fungovalo, nebo spíše nefungovalo v průmyslovém designu za minulého režimu. Podle slov Jana Michla, byl socialistický režim svým myšlením a povahou v podstatě předprůmyslový, tudíž nebyl schopen budovat průmyslové institucionální rámce. V oblasti designu se užitému umění na domácím a zahraničním trhu dařilo dosahovat větších úspěchů jak průmyslovému designu (Michl, 1998).

Průmyslovému designu nevyhovoval cechovní charakter socialistické ekonomiky. Právě to se dá brát jako návrat do předprůmyslové společnosti, kde dělba práce bránila rozvoji industrialismu. Absence dělby práce vedla k problému řešení komplexnějších objektů, kterými se zabýval průmyslový designér. Ten nemohl mít stoprocentní dohled nad celým procesem výroby produktu, ať už se jedná o konstrukční, mechanické, či technologické aspekty. S nadhledem lze říci, že požadavek designéra na počet osob zapojených do procesu byl ‚nekonečný‘, což bylo z pohledu financí a organizačních činností nepřijatelné.

Dále je potřeba zmínit, že průmyslový designér, který byl ve straně, měl větší pravděpodobnost se dostat k atraktivnějším a výnosnějším zakázkám než nestraník. Avšak ani jeden neměl dostatek pravomocí na ovlivnění kvality výsledného produktu, a to z důvodu nefungující normální průmyslové společnosti. Československo nabízelo vzdělání pro designéry, kteří tak byli připravováni pro průmysl. Většinou se jednalo o poznatky koncepčního a teoretického rázu, jelikož nemohli být aplikované do chodu společnosti. Monopolní podniky navíc neměli snahu investovat peníze do designu a spolupracovat s designéry, svoji klientelu už měli a nepotřebovali o ní tolik soutěžit s konkurencí.

Na závěr lze říci, že určitá míra konkurence na československém trhu přece jenom existovala, neboť ekonomika nebyla natolik centrální, jak se plánovalo. A to z důvodu vstupu firem na zahraniční trh, kde se museli vypořádat s tvrdou konkurencí a využívat průmyslový design (Michl, 2012).

Podporu designu v předrevoluční době u nás zajišťovali první organizace. Roku 1972 byl místo Rady výtvarné kultury založen Institut průmyslového tvarování, později designu (IPD). Institut prováděl několik aktivit spojené s designem, například vedl přehled o stavu průmyslového designu a jeho využívání v ČSSR, upozorňoval na nežádoucí duplicitu a potenciální inovace v různých oblastech nebo organizoval odborné přednášky a konference. IPD pracovalo i na spoustě odborných prací, mezi kterými můžeme vyzdvihnout analýzu ekonomického přínosu designu pro podnik (Váňová, 2011).

Za socialismu řadíme mezi československou špičku v nábytkářství firmu Jitona Soběslav. Podnik byl natolik úspěšný, že dokázal uspět nejen u zemí varšavské smlouvy a Sovětského svazu, ale dokonce i v Anglii, Francii, Belgii nebo Kanadě. Několik let byly i subdodavatelem švédské firmy IKEA. Společnost Jitona, která v roce 1981 provozovala 23 závodů v České republice, vyráběla nábytek do kuchyní, obývacích pokojů, vstupních prostorů a dětských pokojů.

Jitona se řadí mezi výjimky, která si důležitost designu uvědomovala a dala se tímto směrem. Ve firmě již v 60. letech úzce spolupracovali s několika designéry a některé dokonce přímo zaměstnávali. Ti pak byli v pracovním týmu, kterého byli součástí obchodníci, specialisti na propagaci, konstruktéři, mistři a dělníci. Tato spolupráce často vedla k fungujícímu modelu výroby a Jitona tak dokázala vytvářet inovační pokroky.

Firma produkovala nábytek, který pařil mezi velmi kvalitní, zároveň finančně dostupný a dokázal tak obstát i v silné zahraniční konkurenci. To především díky spolupráci s designéry jako byli například Hubert Nepožitka, Jiří Šmídek nebo Bohumil Landsman (Kyselková, 2018).

*Obrázek 1 Jitona – komoda, Bohumil Landsman a Huber Nepozitek, 60. léta*



*Zdroj: [www.1stdibs.com](http://www.1stdibs.com)*



## 1.2.2 Český design v období transformace ekonomiky

Po roce 1989 se nám otevírají hranice a s tím i nové příležitosti pro české firmy. Porevoluční doba s sebou přináší spoustu změn v politickém a ekonomickém uspořádání země, což vedlo i k novému pohledu na design. Institut průmyslového designu zanikl a roku 1991 bylo vytvořeno Design centrum České republiky zřízené Ministerstvem pro hospodářskou politiku a rozvoj. To mělo v podstatě stejné úkoly, ovšem vláda zde kladla větší důraz na budování dokonalé image průmyslového designu za předpokladu neustrannosti a nezávislosti na komerčním tlaku průmyslu a obchodu. Organizace aktivně působila až do svého zrušení roku 2007 (Váňová, 2011).

U firem zaznamenáváme restrukturalizaci průmyslu, která byla způsobena světovou globalizací. Hledání nových trhů, vstup nadnárodních společností jako IKEA, KIKO nebo ASCO na naše území a několik dalších sociálně-ekonomických aspektů přináší nové nároky na design. Kanická říká, pokud firma chce obstát globální nápor a být úspěšnou firmou, je důležité spolupracovat s designérem, který je skutečným znalcem v oblasti nových materiálů a technologií. Je důležité nebrat design jenom z estetické oblasti, ale brát v potaz spoustu dalších faktorů (Kanická, 2007).

Společnost Jitona prošla po roce 1989 privatizací a následně se zcela přeorientovala na západní trh. Firma je aktuálně rozdělena na dvě značky: JITONA Design Collection a JITONA Classic Collection. Pod první značkou vzniká moderní dýhovaný nábytek navržený předními designéry a pod druhou nábytek z masivního dřeva. Tyto dvě značky vznikají ve výrobní hale v Třebíči, druhá výroba je situována v Klatovech, kde je produkován sortiment pro společnost IKEA.

Jitona navazuje na své zkušenosti spolupráce s designéry a staví na tom obě značky. S nejnovější kolekcí *KAROLÍNA* od návrhářky Zuzany Škrinářové vyhráli cenu Grand Prix na veletrhu MOBITECH 2019 v Brně (Jitona, 2014).

Firma Profil nábytek, o které pojednává praktická část, byla založena roku 1991 v Humpolci. Design uvnitř organizace zdaleka nehrál takovou roli jako je tomu dnes. Neprobíhala ani žádná spolupráce s designéry, což nelze vytknout začínající firmě, která se teprve snažila dostat na trh. Profil nábytek začal s vybavením několika interiérů v lokálním měřítku, tedy okolo Humpolce, ovšem následovalo několik úspěšných realizací po celé České republice, díky kterým firma získala dostatek zkušeností.

Spolupráce s designéry nebralo vedení jako důležitý fakt a spíše sázelo na vlastní nápaditost. Ještě před přelomem tisíciletí měla firma své první nábytkové řady, které využívala v několika projektech. Sázelo se spíše na sériovou výrobu z lamina a začaly tak první velké zakázky, kde firma zaručovala vysokou kvalitu a zároveň cenovou dostupnost.

## 1.3 Design jako nástroj konkurenceschopnosti

Podle Radima Tučka se spousta firem stále bojí pracovat s designem. Hlavním důvody jsou zejména strach z neznámého a pochybnosti spojené s velkou investicí, o které nejsou sami přesvědčeni. Avšak problém nemusí být ani tolik v penězích, jako v tom, že nevědí jak na to. Každá firma si musí pevně ujasnit, čeho chce dosáhnout a zároveň si určit jasnou marketingovou a obchodní strategii ke zlepšení konkurenceschopnosti. Ale ani to nemusí firmu dovézt k úspěchu. Společnost se musí zaměřit i na další faktor a tím jsou cíloví zákazníci, přičemž je důležité si položit otázky, jako např.: „Víme, co zákazník chce? Kolik je schopný zaplatit? Jaké jsou jeho potřeby?“.

Pokud firmy dokáží zvládnout zmíněný proces, dochází k závěrečné rovnici. Funkce plus emoce se rovnají zisk. Funkce je spojená s fungováním produktu, a jelikož uživatelé nejsou jenom racionálně uvažující lidé, tak se dostáváme i k emocím. Právě emoce jsou vyvolané jedinečným příběhem produktu, jakési přidané hodnotě, které lze dosáhnout i díky spolupráci s designérem. Pokud je dobře nastavený byznys model, dostáváme se k výsledku – návratu investice a především dosažení zisku (Tuček, 2018).

Kotler říká: „*Design je silný strategický nástroj, který mohou společnosti využít k získání udržitelné konkurenční výhody*“. Dále dodává, že spousta firem však design neustále zanedbává jako strategický nástroj. Design totiž dokáže napomocet ke zlepšení produktů, prostředí, komunikace a také korporátní identitě firmy (Kotler, a další, 1984). Toho si je vědoma například jedna z nejprestižnějších nábytkářských firem Vitra, která řadí design mezi nejdůležitější aspekt ve vývoji nových produktů.

*Obrázek 2 Vitra židle DSW, designéři Charles a Ray Eames*



Zdroj: Vitra, 2018

Ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy lze dojít za spolupráce designéra a marketingového oddělení. Design, stejně jako marketing, se snaží uspokojit potřeby uživatele. Pokud marketér nechápe design pouze jako estetickou stránku produktu, ale bere v potaz celý jeho vývojový proces, a designér přijímá všechny marketingové povinnosti a odborné znalosti, může tato spolupráce přinést kvalitní produkt. Takový produkt, který splňuje požadavky cílových zákazníků, dopomáhá firmě stát se konkurenceschopným hráčem na trhu (Mozota, 2003).

Pokud firma ví, co potřebuje trh a jaké jsou potřeby zákazníka, dokáže vyvinout produkt, díky kterému zvýší svoji pozici na trhu. A právě design jim dokáže otevřít cestu, kde na sebe dokážou přitahovat pozornost a odlišit se od ostatních. Karásek dodává, že design snižuje tlak na cenu, což znamená, že firma si může dovolit nabízet cílovým zákazníkům produkty s vysokou přidanou hodnotou (Karásek, 2018).

## 1.4 Ekonomický přínos designu

Založení společnosti primárně na designu nebo nutkání „dohonit dobu“, může dovést firmu k ekonomickému přínosu. Design může představovat způsob, jak zvýšit konkurenceschopnost a odlišit se na zahuštěném trhu. Každý si nejprve musí uvědomit, kam chce směřovat svoji firmu, až pak následuje vymýšlení procesu jak toho dosáhnout a jak tento proces správně vést. Pokud se všechno zadaří, může firma očekávat dostatečný ekonomický přínos (Matoušková, 2016).

Díky designu lze oslovit širší trh. Důležitým krokem je si nastavit na první místo jednotlivce, na kterého budeme cílit. Pokud výsledek vyřeší problém zvolené osoby, je velká pravděpodobnost, že uspějeme i u podobné cílové skupiny. Podmínkou je dobře zvolený design spojený s funkčností a estetičností, díky kterému může firma dosáhnout lepších ekonomických výsledků (Matějková, a další, 2016).

Pro report Evropské Unie roku 2017 poskytlo informace přes 13 tisíc evropských společností. Všechny organizace pracují s designem jako integrátorem funkčnosti, vzhledu a uživatelského komfortu. Společnosti můžeme rozdělit podle typu inovací, které provedli:

- 40 % inovace produktu
- 40 % inovace služeb
- 40 % inovace procesu
- 33 % marketingová inovace
- 34 % organizační inovace

U 62 % společností, které od roku 2013 investovaly do inovací produktu nebo služeb, zaznamenaly až čtvrtinový nárůst jejich obrátu. Například podniky, které vkládají více jak 11 % svého obrátu do inovačních činností, mohou říci, že příjmy z těchto

nových produktů či služeb představují 26 % a více jejich celkového obratu (Cluster, 2017).

V roce 2015 investovaly britské firmy do designu 14,7 miliard liber. Analýzy ukazují, že když firmy investují do designu, znamená to, že budou vkládat peníze i do ostatních nehmotných aktivit, jako je výzkum a vývoj a zároveň tak budou vytvářet inovacemi přidanou hodnotu nového produktu.

V průzkumu se dále ukázalo, že dvě pětiny respondentů se shodli na tom, že využití designu v jejich organizaci vedlo k zvýšení obratu prodeje, ke zlepšení konkurenceschopnosti a v poslední řadě zvýšilo povědomí o značce (Benton, a další, 2018).

V České republice nebyla provedena zatím žádná komplexní analýza dopadu designu a jeho ekonomického výkonu ve státním měřítku. Avšak bylo vytvořeno několik speciálních analýz na určité firmy, kterým se úspěšně podařilo implementovat design.

Mezi takové patří například společnost Linet, která se zabývá výrobou medicínských pomůcek. Za spolupráce s designéry dokázali zvýšit podíl exportu na výnosech firmy o 30 %. Zatímco v roce 1995 firma prodala 280 nemocničních lůžek, v roce 2011 dokázala prodat až 34 800. V tomto případě se osvědčila jedenáctiletá spolupráce s designéry, na které staví Linet svojí strategii dodnes (Žáková, 2015). Lůžka společnosti se dostala i do několika filmových snímků. Například ve světově známém seriálu *Domek z karet* se na jejich nemocničním lůžku zotavuje hlavní postava seriálu Kevin Spacey. Od té doby si berou obchodní zástupci obdobné fotografie na jednání s vedením nemocnic po celém světě.

*Obrázek 3 Nemocniční lůžko firmy Linet v seriálu Domek z karet*



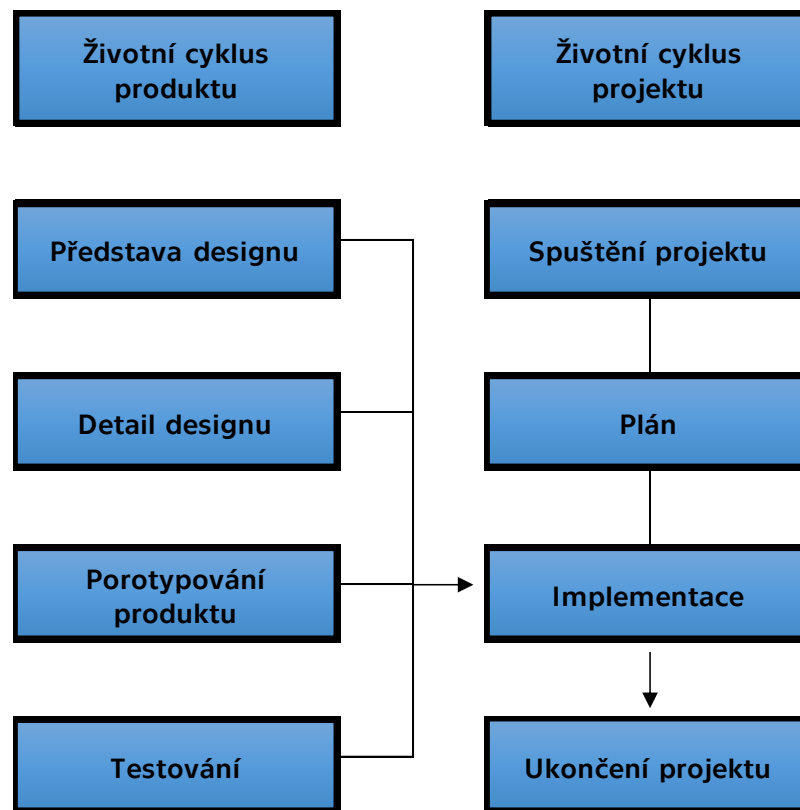
*Zdroj: Skoupá, 2016*

## 1.5 Životní cyklus zapojování designu do projektu

Tento životní cyklus je orientovaný na zapojování designu do vývoje produktu a celého procesu projektu. Právě životní cyklus projektu se zabývá řízením čtyř na sebe navazujících aktivit. Jedná se o prvotní založení či nastartování projektu, následuje určení plánů, implementace a zakončení celého cyklu. Všechny ostatní otázky, spojené se souborem návrhů, včetně designu, jsou demonstrovány v životním cyklu produktu.

Životní cyklus produktu začíná u prvotní myšlenky spojené s designem, tedy estetickou a funkční stránkou produktu. Pokračuje se s větším zaměřením do detailu, dělají se první prototypy, které se následně testují. Tyto aktivity se mohou několikrát opakovat, dokud se firma nedostane na finální produkt, který může implementovat do projektového cyklu, jak je vidět ve schématu.

Obrázek 4 Životní cyklus produktu a projektu



Zdroj: Morris & Pinto, 2004

Ovšem aby měl projekt šanci na úspěch, mělo by dojít k propojení těchto dvou cyklů mnohem dříve. Design vyžaduje velkou pozornost a s tím jsou spojené předem určené cíle v obchodní strategii. Proto musí design korespondovat s cílem projektu od prvotních aktivit a vzájemně na sebe reagovat a propojovat se (Morris, a další, 2004).

## 2 Design management

Stejně jako nejsou přesné definice designu a byznysu, tak ani pojem design management nemá sjednocené ustálení. Velmi stručně můžeme design management chápat jako obchodní stránku designu. Znalost design managementu je nezbytně důležitá, jestliže chce firma implementovat design do organizace, proto si v následujících kapitolách co nepřesněji přiblížíme několik definicí, jeho úrovně a v poslední řadě náplň práce manažera designu.

### 2.1 Definice design managementu

Obecně lze design management chápat jako obchodní stránku designu, která pokrývá probíhající procesy, obchodní rozhodnutí a strategii ve firmě. Díky tomu se vytváří efektivně navržené produkty, služby, komunikace, prostředí a především značky, které zvyšují kvalitu našeho života a zajišťují organizační úspěchy. Na hlubší úrovni se design management snaží propojovat inovace, technologie, management a zákazníky, aby zajistil konkurenční výhodu v následujících třech faktorech – ekonomickým, sociálně-kulturním a ekologickým (Design Management Institute, 2019).

Podle Kathryn Best je design management o úspěšném řízení lidí, procesů a projektů, se kterými se setkáváme každý den – například u produktů, služeb či okolního prostředí. Dále se jedná také o prospívající řízení vztahů mezi různými disciplínami, jakou jsou management, design, finance nebo marketing a zároveň i několika zainteresovanými stranami, pod kterými si lze představit designéry nebo klienty (Best, 2015).

Jednou z nejdůležitějších podmínek design managementu je podle Davida Handse porozumění souvislosti byznysu a designu. Dynamická povaha světa byznysu vyžaduje flexibilní a multidisciplinární komunikaci. Pro designéry a manažery to tedy mnohdy může představovat velkou výzvu, jelikož musí jednat se zainteresovanými stranami, které mají většinou odlišné pohledy na věc (Hands, 2018).

Peter Gorb (Mozota, 2003) definuje design management jako efektivní nasazení prostředků designu liniiovými manažery, které napomůžou dosáhnout určených cílů ve firmě. Jedná se o investiční management, který zvyšuje hodnotu a vytváří lepší postoj ke značce.

Design představuje cennou výhodu a nástroje pro řešení problému a tvoření inovací. Porozumění, optimalizování a řízení designu jsou důležité činnosti pro úspěch organizace. Právě tyto funkce se skrývají v oboru design management, který pokrývá různé oblasti ve firmě, jako například grafiku a komunikaci, architekturu a interiéry nebo produkci (Design Management MPS, 2017).

## 2.2 Úrovně design managementu

Podle Kathryn Best se v organizacích neustále zvyšuje povědomí o designu a jeho důležitosti k dosažení určených strategických cílů. Především vzrůstá odhodlání porozumět designovým nástrojům, které napomůžou implementovat design do firemních procesů. Právě správné využití nástrojů (plánování, implementace) umožní firmě inovovat a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost na trhu. V následujících třech kapitolách si vysvětlíme základní úrovně design managementu: strategickou; taktickou; a operativní.

### 2.2.1 Strategická úroveň DM

V první úrovni design managementu se dle Kathryn Best zabýváme identifikováním příležitostí, vytvářením strategií organizace, interpretováním potřeb firmy a jejích zákazníků a v neposlední řadě pozorujeme, jak design může přispívat k úspěšnému byznysu.

Uvnitř společnosti lze identifikovat příležitosti v podobě určení firemního cíle, ambicí, hodnot a vize. Naopak ve vnějším prostředí se nám naskytují příležitosti při změně buď v lokální, národní či mezinárodní politice, ekonomii, kultuře, populačních trendech nebo technologiích. K identifikaci příležitostí nám slouží několik nástrojů, a to STEEP analýza, SWOT analýza, analýza konkurenceschopnosti a paradigma změn.

Je důležité interpretovat potřeby zákazníka, tedy jakou využít kombinaci designových elementů estetiky a interakce, jako například barvy a tvaru. K tomu, abychom dokázali porozumět, co od nás zákazníci očekávají, můžeme využít několika nástrojů. Mezi tyto nástroje řadíme individuální rozhovory, demografické a další klasifikační nástroje nebo velmi často používané názorové průzkumy (Best, 2015).

David Hands ve své knize uvádí, že prvním úkolem ve strategické úrovni je plně informovat designéry a manažery o zvolených cílech, záměrech a strategiích účinných společností (Hands, 2018). Stejný názor zastává i Brigitte Borja de Mozota, která zároveň rozděluje strategickou úroveň na tři procesy – formulování, selekce a implementace. Každý proces obsahuje vlastní záležitosti k analýze a k tomu určené nástroje.

Proces formulování strategie se zabývá analýzou vnitřní a vnější konkurenceschopnosti. U vnitřní analýzy se jedná o silné a slabé stránky firmy, strategickou kapacitu a klíčové faktory k dosažení úspěchu. U vnější analýzy se hodnotí příležitosti a hrozby podniku, dále atraktivnost průmyslu, a to nástroji jako PEST analýza, Porterovým modelem pěti sil nebo segmentací. Druhý proces je výběr strategie, kde firmám slouží nástroj Porterova generická strategie k analyzování rovnováhy mezi vládními cíli a SWOT analýzou. Díky tomuto nástroji dokážou společnosti popsat, jaké dosahují konkurenční výhody ve svém trhu. Jako poslední je proces implementování strategie, kde

se využívají nástroje jako vertikální integrace, diverzifikace nebo internacionalizace k dosažení finálních strategických cest (Mozota, 2003).

Při plánování prodejní a marketingové strategie portfolia produktů se využívá model Matice BCG. V 60. letech vymyslela tuto metodu bostonská poradenská skupina, podle které nese model název Boston Consulting Group. Cílem matice je zjistit, které produkty z portfolia firmy mají prodejní potenciál a které naopak pouze využívají peněžních nebo jiných zdrojů organizace. (Blažková, 2007).

Hodnocení jednotlivých produktů probíhá ve dvou dimenzích, tou první je míra růstu trhu (růst trhu) a druhou podíl na trhu (tržní pozice).

Obrázek 5 BCG matice



Zdroj: BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho růstu, 2017

BCG matice má čtyři kvadranty, které podle svého charakteru dostaly toto pojmenování. (Kotler, 2007).

1. Otazníky – tento produkt nepřináší firmě zatím velký zisk, ale pokud budou zvoleny správně distribuční a propagační cesty, můžou se z otazníků stát hvězdy
2. Hvězdy – produkt přináší firmě většinou velký zisk
3. Dojně krávy – produkt v tomto kvadrantu je stabilní a přináší firmě stálý zisk
4. Bídní psy – produkt nepřináší firmě žádný zisk, proto by se firma měla rozhodnout, zda výrobek držet ve svém nabízeném portfoliu nebo ho omezit

Tyto čtyři kvadranty lze zakomponovat do životního cyklu produktu. Otazníky se nachází ve fázi zavedení, hvězdy ve fázi růstu, dojně krávy lze přiřadit k fázi zralosti a úpadku řadíme kvadrant bídní psy.

Po založení strategie design managementu je k její životnosti nezbytně nutné, aby člověk na pozici design manažera v sobě probudil podnikatelského ducha a snažil



se úspěšně propagovat strategii uvnitř společnosti. Měl by zvyšovat povědomí o strategii a postarat se, aby byla správně pochopena.

Pokud chce organizace vymyslet úspěšnou designovou strategii s plánem dlouhodobého růstu, je potřeba dodržet několik základních okolností. Společnost musí být otevřena novým příležitostem, být flexibilní a přijímat různé změny. Dále musí disponovat zkušeným design týmem, který se aktivně podílí na inovacích a podobných aktivitách. Na závěr je důležité mít jasně dané cíle, kterých chceme designem dosáhnout, a používat tyto cíle ke vzdělávání ostatních zainteresovaných stran ve firmě (Best, 2015).

## **2.2.2 Taktická úroveň DM**

Design management přechází ze strategické úrovně na taktickou. Zde se vyvíjejí různé designové procesy a řídí se celkové finanční i lidské zdroje pro design. Nacházíme se v bodě, kde jsou projekty spojené s designem vyvíjeny a přemísťovány na úspěšné řízení procesu. Níže je vypsáno deset hlavních pravidel, které musí být splněny a pochopeny, pro úspěšné integrování designu do společnosti (Mozota, 2003):

1. Zastupitel designu ve vysokých pozicích managementu
2. Otevřená a stálá podpora top managementu
3. Jedna nebo více osob zodpovědných za design ve společnosti
4. Pravidla a normy designu ve společnosti
5. Politika značky
6. Postupný sled designových projektů
7. Rozpočet na design
8. Nástroje pro kontrolu designu
9. Školený personál v designu
10. Rovnováha mezi inovativním designem a komunikačních projektů

V taktické úrovni formulujeme byznys stránku strategie. Začínáme klientským briefem, kde firma představí svoje určené cíle, identifikované příležitosti na trhu, odhadovaný rozpočet a časový plán. Mělo by následovat objasnění potřeb a nastavení parametrů projektu. Briefu se zúčastní manažer designu nebo projektu a odnáší si z něj posouzení a zpětnou vazbu, díky kterým může firma lépe dosáhnout určených cílů.

Následuje designový brief, což je tvůrčí odezva na klientský brief, který odráží znalosti a dovednosti designového týmu, jakož i strategických cílů a životaschopnost projektů. Designový tým efektivně reaguje na analyzovaná data a zajistí, že klienti dostanou, co opravdu chtějí.

Rozdělujeme společnosti, které využívají interní nebo externí tým na design. Některé firmy disponují silným interním týmem designérů, kde jsou jejich aktivity řízené zodpovídajícím manažerem. Další firmy zase sázejí na externí designéry, ovšem uvnitř organizace disponují kvalitními design manažery. U nějakých firem dochází i k obojímu přístupu kombinovaně (Best, 2015).

K pomoci plánování procesu v týmu nebo jako připomínka různých projektových postojů slouží metodické karty ve čtyřech kategoriích. Celkem 51 metod je rozděleno na učení, pozorování, dotazování a zkoušení. Craig Pelkey Landes říká: „*Metodické karty používám především jako nástroje pro designové procesy. Jsou skvělé pro skupiny, které pracují na řešení konkrétního „Jak se odtud dostaneme tam?“ problému.*“ (IDEO, 2019).

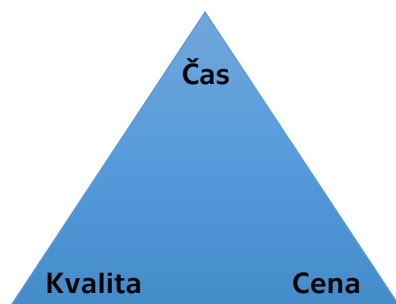
1. Učení – analyzování informací o sekundárních výzkumech, konkurenčních výzkumech produktu nebo různých charakterů profilů.
2. Pozorování – zaznamenávání delšího období spotřebitele
3. Dotazování – požadavek na účastníka, aby nakreslil jeho vlastní uživatelské zkušenosti
4. Zkoušení – vcítění do role zákazníka, hraní si na zákazníka

### 2.2.3 Operativní úroveň DM

Operativní úroveň je poslední úroveň design managementu, která vykonává rozhodnutí na základě taktického rozhodnutí. V této fázi dochází k samotnému řízení a kontrolování procesů spojených s designem uvnitř organizace. Jedná se o klíčový okamžik celého procesu, jelikož rozhodnutí a aktivity v této úrovni rozhodnou o úspěšnosti obchodní strategie firmy (Teixeira, a další, 2015).

Pro zajištění úspěšného průběhu projektu, musí manažer designu brát zřetel na tři základní požadavky – cena, čas a kvalita. Správně řízené projekty musí být realizované kvalitně, včas a především ve stanoveném rámci rozpočtu. K tomu je důležité pochopit sounáležitost těchto faktorů a posuzovat potencionální požadavky z řad různých zúčastněných stran.

Obrázek 6 Tři základní požadavky správně řízeného projektu – čas, cena a kvalita



Zdroj: Best, 2015

Měření kvality se zaměřuje na různé rysy projektu, například spolehlivost, odolnost, trvanlivost nebo estetičnost. Měření času se zabývá délkou výrobního procesu, datum splatnosti nebo dodací lhůtou. Jako poslední je opatření ohledně ceny, s tím jsou spojené výrobní náklady, prodejní cena, náklad na služby nebo zisk (Best, 2015).

Existuje několik nástrojů, které dokážou pomoci při plánování a řízení designových procesů. Například komerční softwary jako Microsoft Project, Basecamp nebo Filemaker. Díky těmto aplikacím firmy mohou zefektivnit svoje činnosti, a ušetřit tak spoustu času a financí. Dále lze využívat i Ganttův diagram. Ten napomůže k postupnému dodržování určitých aktivit a zaručí tak efektivní přehled nad posloupností projektu (Best, 2015).

Určité společnosti postrádají důvěru v procesu spojeném s designem z důvodu nedostatečných zkušeností s tímto oborem. Proto se rozhodnou využívat služby návrhářských firem, od kterých získávají kreativní řešení, aniž by jim za jejich práci chtěli dostatečně zaplatit. Z toho důvodu si firmy vybírají méně kompetentní designéry, kteří stráví méně času na kreativním řešení problémů a provádějí pouze mělčí analýzu projektu za menší cenu.

Uvnitř organizace mohou být určité dokumenty, které pomohou každému porozumět, jak je využíván design v jednotlivých obchodních úrovních. Dokumenty většinou obsahují různé poznatky ohledně politiky firmy, procedury a pokyny. Pomáhají propojovat design s organizačními cíli a rozhodovací procesy s obchodními jednotkami s implementací do designových projektů. Dále dokážou upřesnit, jak zapojovat designové služby a zároveň stanovit, jaké služby jsou v první řadě nejvíce potřebné (Best, 2015).

## 2.3 Design management v podnikatelské praxi

Pro správné využití design managementu, kterým lze dosáhnout lepšího řízení designu a zároveň dosáhnout větší konkurenceschopnosti, mohou společnosti čerpat z cenných rad externích organizací. Celý proces většinou odstartuje firemní oddělení obchodu a marketingu, kteří se snaží dosáhnout svých naplánovaných cílů díky designu. Právě v tuto chvíli začíná dlouhodobá spolupráce obsahující několik schůzek ohledně vymýšlení nad čistým papírem, skicování, modelování a seskupení několika možných verzí, které následně povedou k řešení problému.

Na konci vznikne několik desítek variant designových strategií, ze kterých se vybere varianta, která přesně sedne na míru dané společnosti a začne se aplikovat. Může se jednat o krátkodobou nebo dlouhodobou spolupráci, kdy u té krátkodobé se pouze zanalyzují problémy a navrhnou řešení, které si následně firma řeší svépomocí. Naopak u té dlouhodobé dohlíží na celý průběh procesu podnik společně s externí organizací, což zaručí úspěšného dosažení cíle.

Design je v mnoha případech vnímám pouze jako vytváření hezkých věcí a zaměstnanci mu tolik nerozumí. Proto je důležité mít uvnitř organizace člověka, který věří, že design dokáže tvořit hodnoty a bude šířit jeho smysl a důležitost mezi ostatní (Vinšová, 2013).

Při aplikování designu managementu do firemní kultury spojené s vývojem nového produktu si lze určit Vennův diagram se třemi majoritními body. Patří mezi ně vyrobiteľnosť, kvalitní design spojený s funkčnosťou a dodržení uživatelských potrieb. Vyrobiteľnosť a funkčnosť je při vývoji nového produktu v každé organizaci samozřejmostí, ovšem pokud tomu přidáme důraz na kvalitní design, tak se ve většině případů hodnota navyšuje. Avšak pouze tyto dva atributy nestačí, proto díky design managementu lze přidat třetí bod, a to uživatelské potřeby. K tomu je třeba sledovat aktuální trendy a snažit se na ně svým produktem úspěšně reagovat (Novotná, 2018).

Design management podle Michala Rittera není u českých firem nijak známý obor. Jelikož obsahuje velice rozsáhlou škálu aktivit, dá se říci, že se s ním okrajově setkávají lidé na pozicích jako marketing, obchodní zástupci nebo odborníci z výroby. Ovšem profesionálně dělaný design management zastává ve firmách činnosti od analýzy trhu, přes marketing, management, projektové řízení, kreativní tvorbu, finanční hlediska zakládání nového designu až po komunikaci a propagaci. Na všechny tyto aspekty by se mělo brát zřetel a věnovat jim dostatečnou pozornost (Ritter, 2014).

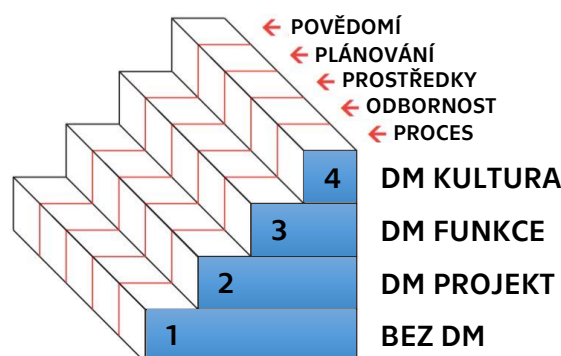
### 2.3.1 Úrovně zapojení DM ve firmě

Galindo-Reuda pracoval se zapojením designu ve firmě a rozdělil jej na následující čtyři kroky: 1 - žádné zapojení designu; 2 – využití designu pouze při dokončování produktu/služby; 3 – design integrovaný do procesu vývoje; 4 – design, jako klíčový prvek celého byznys modelu (Galindo-Rueda, 2015).

Čtyřstupňový model pro zapojení design managementu je úzce spjat s výše uvedenými kroky, ovšem více zaměřený na probíraný obor. Jednotlivé úrovně se dělí na – žádný design management, design managementu při jednorázovém projektu, design managementu jako funkce a design management jako kultura podniku.

V první úrovni společnosti nevykonávají téměř žádné aktivity spojené s řízením designu. Design u nich nehraje vůbec žádnou roli, což může být způsobeno skeptickým pohledem na jeho potenciál. V druhé úrovni firmy pracují s designem pouze jako marketingovým nástrojem, který jim napomůže dosáhnout dočasného zvýšení obchodní potřeby. Nahlíží na design jako na přidanou hodnotu pouze u produktové řady nebo služby, ale dále s ním nepracují. Ve třetí úrovni podniky začínají využívat design management již při vývoji produktů a disponují člověkem, který zastává funkci manažera designu. V poslední, čtvrté úrovni, je design management základním pilířem strategie. Řadíme sem společnosti, které mají vedoucí postavení na trhu prostřednictvím inovace v oblasti designu. Tyto firmy přicházejí s inovacemi v podobě nových produktů, služeb, komunikací, marketingových taktik nebo prodejních koncepcí (Kootstra, 2009).

Obrázek 7 Úrovně zapojení design managementu do firemních procesů



Zdroj: Kootstra, 2009

Abychom získali přesnější představu, co jednotlivé úrovně znamenají, existuje pět faktorů, které poukazují na úspěšný či neúspěšný design. Všech pět faktorů je zastoupeno v každé úrovni a můžeme je tak nazvat ukazateli dobrého design managementu.

První faktor určuje, v jakém rozsahu si je společnost vědoma potencionální hodnoty designu a design managementu. Nedostatečná informovanost o možnostech a možných přínosech představuje překážku, která následně brání k úspěšnému užívání designu. Druhý faktor udává, do jaké míry se podnik věnuje efektivitě procesu design managementu a klíčovou roli zde hraje načasování. Třetím faktorem je plánování, zde se uvádí v jaké míře společnost vyvinula strategii pro design, která je formulována v obchodním plánu. Jedním z hlavních aspektů je zda podnik dokáže řídit všechny aktivity k dosažení cílů spojených s designem. Předposledním faktorem je odbornost, tedy jestli organizace disponuje kvalitním personálem (zkušenými designéry, design manažery, vedením) a dostačujícím rozsahem nástrojů a metod. Pátým faktorem jsou chápaný všechny prostředky, které firma investuje do designu. Může se jednat o míru financování projektů, ale i o počet zainteresovaných stran okolo design managementu ve firmě. Hlavním úkolem je rozložení a správné využití zdrojů v rámci organizace (Kootstra, 2009).

## **2.4 Úloha manažera designu**

Tato kapitola se zabývá náplní práce design manažera, který by se měl vyznačovat vlastnostmi pochopením dvou oborů – design a byznys. Je nutné podotknout, že každý manažer designu zastává na základě různých projektů či velikosti firem různé úlohy, tudíž nelze charakterizovat tuto pozici nijak jednotně.

Osoba, která zastupuje pozici design manažera, by měla stručně a jasně obeznámit ostatní zaměstnance o aktivitách spojených s řízením designu ve společnosti. Dále by se měla starat o integrování designu do organizace ve třech úrovních – operační, taktické a strategické. Designéři ve firmě vytváří produkty, inovace nebo dokumenty a právě tyto výsledky musí být systematicky řízeny design manažerem (Mozota, 2003).

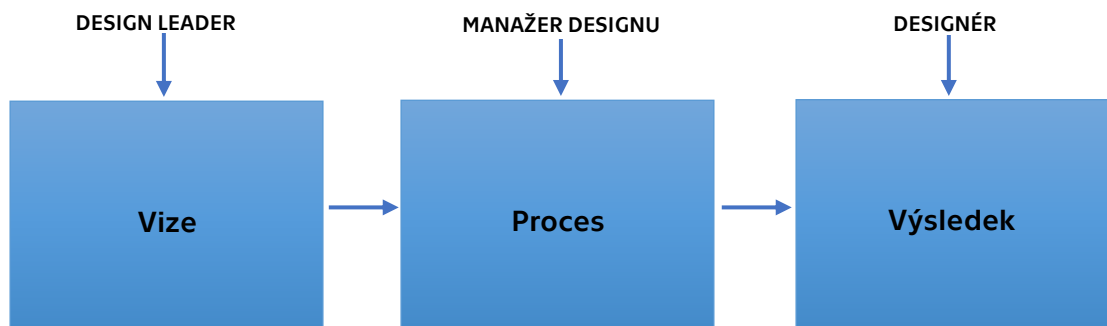
Funkci design manažera lze chápat jako pozici zodpovědnou za řízení aktivit spojených s designem. Primární náplní je dodržování předem určených procesů k dosažení zvolených strategických cílů, které si firma určila na základě zlepšení v některém z aspektů ve srovnání s momentálním obchodním stavem. Osoba vykonávající tuto pozici by nejen měla mít rozsáhlý přehled v oblasti designu, ale zároveň i znalost trhu a marketingu či zastávat v důležitých momentech roli lídra (Norman, a další, 2015).

Několik aktivit spojených s manažerem designu v korporátní firmě popisuje Ashleigh Sterzenbach. Na začátku procesu vývoje produktu se snaží zaměřit na největší nedostatky a potřeby zákazníka a zjistit, v čem jsou schopni najít opravdovou přidanou hodnotu. Dále pracují na hodnocení konkurence, snaže dostat se do co největší hloubky problému a najít si cestu k zákazníkovi. Ve všech částech procesu se manažer designu snaží propojovat celý vývojářský tým a dbát na zpětnou vazbu. To znamená, že designéři své myšlenky zapisují na firemní tabule, nebo do počítačových softwarů,

a zbytek týmu k tomu postupně přidává své názory. Designéři poté všechny připomínky prochází a snaží se na ně reagovat. Sterzenbach na závěr dodává, že manažeři designu kladou velký důraz na zpětnou vazbu v rámci hotového produktu. Na základě těchto názorů dokážou pochopit, co si o produktu myslí zákazníci a přiučit se něco nového do dalších projektů. (Sterzenbach, 2017)

Obrázek č. 8 ukazuje, jak na sebe navazují aktivity spojené s design leaderem, design managerem a designérem. Design leader nastavuje vizi, podle které se bude společnost rozhodovat. Design manager má na starosti celý proces a jednotlivé aktivity, díky kterým firma dosáhne určené vize. Designer, jakožto finální článek tohoto diagramu, má na starosti kreativní rámec celého procesu. Od designéra je očekávání finální produkt, který uspokojí potřeby a očekávání zákazníka (Best, 2015).

Obrázek 8 Role Design leader, manažer designu a designér



Zdroj: Best, 2015

## 3 Design v českém prostředí

### 3.1 Instituce

Tato kapitola se věnuje institucím po České republice, které se nejvíce spojují s designem a snaží se o zvýšení povědomí designu mezi tuzemskými firmami. Vybranými institucemi jsou Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a Technologická agentura TAČR.

#### 3.1.1 Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) a CzechTrade

Ministerstvo průmyslu a obchodu je ústředním orgánem státní správy pro několik vybraných odvětví, jako je například průmyslová politika, vnitřní obchod a ochranu zájmů spotřebitelů, podporu malých a středních podniků a spoustu dalších. Primárně se starají o koordinaci obchodní politiky České republiky ve vztahu k zahraničním státům nebo zabezpečují sjednávání dvoustranných a mnohostranných obchodních a ekonomických dohod

Mimo jiné se také angažují v průmyslovém designu a podporují české společnosti na mezinárodních veletrzích. Například v rámci Czech Selection na veletrhu Salone de Mobile v italském Miláně, byl za podpory MPO vytvořen velký prostor pro prezentaci 8 vystavovatelů – šest z nich zabývájící se nábytkem a dva bytovými doplňky. Českým firmám tak nabízí jedinečnou příležitost ukázat se na světovém veletrhu a zároveň zařídí připravenou výstavní expozici (MPO, 2016).

Právě Ministerstvo zahraničí a průmyslu založilo národní proexportní organizaci CzechTrade s cílem rozvíjet mezinárodní obchod a vzájemnou spolupráci mezi českými a zahraničními subjekty. Agentura CzechTrade je partnerem českým firmám již jednadvacet let a pomáhá jim k úspěšné cestě k exportním a investičním plánům. Mezi její služby patří i Design pro export, díky kterému dostanou firmy například přístup k adresáři profesionálních designérů, nebo možnost prezentace na specializovaných zahraničních akcích. Disponují dlouhodobými zkušenostmi v oboru, na základě kterých podniky získají úsporu jak časovou, tak finanční. Na zahraničních veletrzích dokážou zprostředkovat pronájem výstavní plochy pro realizaci individuální expozice, a s tím spojené všechny formality, které k takové akci přísluší (CzechTrade, 2018).

Zajímavý projekt, který vznikl pod záštitou agentury CzechTrade, se nazývá Design pro konkurenceschopnost. Vznikl roku 2013-2014 za financování ze strukturálních fondů Evropské Unie a využívá prostředky Operačního programu Podnikání a inovace. Malé a střední podniky tak mohou začít využívat kvalitní design pro větší konkurenceschopnost, díky porozumění problematice v oblasti design managementu a



průmyslového designu. Pochopení pro podporu tuzemských firem vyjádřil i již bývalý ministr průmyslu a obchodu Ing. Jan Mládek CSc.: „ Malé a střední podniky vytvářejí významný podíl naší tržní ekonomice a kvalitní design se může stát efektivním nástrojem k dosažení jejich prosperity. Je proto úkolem státu motivovat zejména tyto podniky cílenou pomocí k efektivnímu začleňování designu do inovačního procesu a tím zvyšovat jejich dlouhodobou prosperitu“. Obdobný projekt Design pro konkurenceschopnost byl vyhlášen i v letech 2016–2018 (CzechTrade, 2015).

### **3.1.2 Technologická agentura ČR**

Technologická agentura České republiky byla založena roku 2009 na základě podpory výzkumu, vývoje a inovací. Hlavním posláním agentury je připravovat a realizovat programy již zmíněných aktivit, dále pak programy pro státní správy, veřejných soutěží ve výzkumu nebo podpora projektů a zadávání veřejných zakázek. TA ČR nabízí programy s názvem Alfa, Beta2, Gama 2 a další.

Například program Éta je zaměřený na podporu aplikovaného společenskovedního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. Cílem tohoto programu je podpora organizace pro zdokonalování produktů, postupů, procesů nebo služeb v několika oblastech. Projekty, které splní podmínky pro přihlášení do programu, mohou očekávat až 80% finanční podporu. Stát má pro tento program vyčleněno z rozpočtu až 2 400 mil. Kč (TA ČR, 2019). Mezi vybrané projekty v minulosti patřily například vzdělávání pro budoucnost, zvyšování úrovně podnikových informačních služeb nebo systém pro podporu marketingových rozhodování DestinACE (TA ČR, 2018).

## **3.2 Média**

V českém prostředí funguje několik médií, které se snaží co nejvíce propagovat projekty spojené s designem jak mezi laickou veřejností, tak i mezi profesionály z oboru. Patří sem například Czechdesign, DesignMag nebo Insidecor. Díky těmto institucím se pojem design dostává více do veřejného mínění a zároveň tak zvyšuje svoji důležitost.

### **3.2.1 CzechDesign**

CzechDesign je nevládní organizace založena roku 2003, tehdejšími studenty a nadšenci, které spojovala stejná vášeň pro design. Aktuálně si kladou za cíl zvýšit povědomí o designu mezi českou veřejností i podniky a napomoci tak ke společné spolupráci s designéry. Tím, že se snaží posilovat tyto vztahy, věří, že dokážou zvýšit konkurenceschopnost firem, nabídnout lepší uplatnění pro designéry a zároveň tak

přinesou kvalitní a funkční design mezi jeho uživatele. Prosazují filozofii equal designu, tedy zohledňují veškeré potřeby všech skupin lidí bez rozdílu věku, fyzických proporcí, schopností či postižení.

V první řadě se zabývají poradenstvím firmám a veřejným institucím. Nabízí odborné konzultace firmám, které chtějí přinést do svého firemního světa design a poradí jim, jak oslovovat a najít společnou řeč s designéry. Dále provozují nejčtenější a nejstarší magazín se zaměřením na design v České republice. Mezi jejich čtenáře nepatří pouze designový profesionálové, ale i široká veřejnost, která zde nachází nejzajímavější trendy. Magazín funguje jako vzdělávací platforma, kde firmy mohou najít jakým směrem se mají vydat, pokud zvažují spolupráci s designéry. Czechdesign také provozuje svůj vlastní e-shop, kde nabízí vybrané produkty a z jejich prodeje využívají finance k rozvoji českého designu. V neposlední řadě disponují menší galerií v Praze, kde vystavují jak mladí začínající autoři, tak i zkušení. V prostorách taktéž probíhají různé workshopy, besedy či přednášky.

Organizace Czechdesign svojí aktivitou propojuje celou oblast České republiky, má za sebou přes 40 soutěží, 33 workshopů pro firmy a neziskové společnosti a spolupracuje s více jak 120 značkami (Czechdesign, 2017).

### **3.2.2 DesignMag**

DesignMag se považuje taktéž za první a nejčtenější magazín o designu v České republice. Byl založen roku 2007 (Ondřej Krynek) s cílem vytvořit internetový informativní portál, kde budou publikovány články ze světa designu, architektury a umění. Na rozdíl od Czechdesign se v tomto médium nevyskytují pouze aktuality z českého designové světa, ale i ze zahraničí. Webový portál, který si klade také důležitost rozšiřování povědomí o designu mezi veřejností, sčítá více jak 6000 autorských článků.

Za dobu svého působení spustili několik dalších projektů. Jako sesterský projekt považují e-shop DesignBuy.cz, který se zaměřuje na ty nejoriginálnější designové produkty ze zahraničí i České republiky. Roku 2012 spustili video portál DesignVid.cz, kde pravidelně přidávají snímky krátkých filmů nebo klipů z oboru designu, architektury, kultury, módy či moderní techniky.

V roce 2013 se stali součástí portfolia společnosti DesignCorporation s.r.o., která se zabývá propagací kvalitního designu. Následně začali pořádat přehlídku designu v hlavním městě nazývaní se Prague Design Week, o které je psáno v kapitole přehlídek a veletrhů (Designcorporation, 2012).

### 3.2.3 Insidecor

Insidecor je internetová platforma, která nabízí na jednom místě všechny užitečné informace pro koncové zákazníky a potenciální klienty. Portál byl založen Ingrid Lermen, která pochází z Brazílie a je hlavní osobností celého projektu. Insidecor slouží jako inspirace pro veřejnost, na web jsou pravidelně přidávány blogové články ze světa designu, architektury nebo umění. Dále disponuje československou databází designérů, díky které mohou například firmy dohledat designéra a navázat s ním spoluprací. Mezi základní pilíře patří kvalita a dostupnost, čistota a přehlednost, personalizace, propojení se sociálními sítěmi a provázanost jednotlivých sekcí (Insidecor, 2016).

## 3.3 Přehlídky a veletrhy

Pro prezentaci výběrového designu se v českém prostředí pořádají různé přehlídky a veletrhy, kde si přijdou na své profesionálové z oboru, ale zaujme i laickou veřejnost. U nás jich stojí hned několik za zmínku, asi nejznámější je každoročně pořádaný Designblok v Praze. V hlavním městě se koná ještě několik dalších přehlídek, jako je například Design Shaker a Prague Design Week. Co se týče dalších veletrhů a přehlídek po celé České republice, je třeba zmínit Zlín Design Week nebo Mobitex pořádaný v Brně.

### 3.3.1 Designblok

Pražský Designblok patří mezi největší výběrovou přehlídku designu a módy ve střední Evropě. Roku 1999 byl založen Janou Zielinski a Jiřím Mackem, kteří společně zastupují role ředitelů v pořádající agentuře Profil Media. Na Designblok se každoročně sjíždí začínající i zkušení designéři a výrobci z celé Evropy, kde představují svoje novinky a prototypy nových produktů.

Obrázek 9 Přehlídka designu a módy Designblok



Zdroj: Designblok, 2018

Během jednoho týdne festival přiláká více než 50 550 návštěvníků z České republiky i zahraničí. Ti mají možnost nahlédnout nejen do hlavního prostoru holešovického výstaviště, který pro veletrh tvoří Superstudio, Openstudio a Art House, ale zúčastnit se i doprovodného programu v galeriích, showroomů a pop-up shopů po celé Praze. V roce 2018 se na přehlídce představilo celkem 343 značek z několika evropských zemí – Belgie, Nizozemsko, Francie, Švýcarsko, Německo a mnoho dalších států. Designblok může sloužit i jako propojovací platforma, která umožní designérům a firmám navázat spolupráci pro nové projekty (Designblok, 2018).

### **3.3.2 Design Shaker**

Mezi další veletrh v Praze řadíme Design Shaker, který se prohlašuje za největší jarní přehlídku designu v České republice. Od roku 2011 je výběrový veletrh interiérového designu součástí dalších přehlídek For Interior, For Garden, For Habitat a Bydlení. O výběr vystavovatelů se stará architektka a interiérová designérka Ing. arch. Hana Medková, která má dlouhodobé zkušenosti z oblasti architektury, designu a umění. Design Shaker si klade za cíl prezentovat aktuální trendy široké veřejnosti, a stejně jako Designblok vytvořit propojovací platformu mezi designéry, interiérovými architekty a výrobci.

Během veletrhu probíhá přímo v prostorách doprovodný program v podobě přednášek nebo workshopů, kterých se zúčastňují české i zahraniční osobnosti z oblasti designu. Nejlepší expozice a produkty se na závěr akce oceňují cenou Top Expo a Grand Prix na základě pečlivého výběru od odborné poroty (DESIGN SHAKER, 2019).

### **3.3.3 Prague Design Week**

Jako třetí přehlídku v našem hlavním městě jsem zvolil Prague Design Week, která je pořádána od roku 2014 Ondřejem Krynkem společně s jeho realizačním týmem. Inspirací pro něj byly ostatní vyspělé země světa, kde přehlídky nabízí k vidění jedinečnou kreativitu, nápady a zručnost designérů a výrobců. Zároveň se snaží přiblížit design mezi návštěvníky pomocí příběhu celého produktu, tedy od první myšlenky přes skici a prototypy až na finální výrobek, díky čemuž se liší od ostatních přehlídek.

Každý má tak možnost nahlédnout do tvůrčího světa designéra, případně i vyzkoušet, jak se produkt vyrábí. V loňském roce akce přilákala okolo 6600 návštěvníků, kterým se představilo 82 vystavovatelů během 7 dní. Prague Design Week mimo jiné také nabízí několik podvečerních přednášek, workshopy nebo promítání krátkých videí v Design kině (Prague Design Week, 2018).

### **3.3.4 Zlín Design Week**

Ve Zlíně, ke kterému design neodmyslitelně patří, se pořádá Zlín Design Week. Přehlídku organizuje Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati, která si v letošním roce připíše pátý ročník. Událost s velkým potenciálem, která si buduje místo na české scéně a snaží se originálně diverzifikovat od ostatních událostí spojených s designem. „Design se přibližuje obyvatelům Zlína opravdu na dosah ruky a během týdenní přehlídky je takřka nemožné ignorovat výstavní moduly ve veřejném prostoru. Představuje se tu design v co nejširším slova smyslu a prezentují se tu jak designoví velicí, tak talentovaní studenti“, říká o týdenním festivalu Barbora Langmajerová z instituce CZECHDESIGN.

Veřejnosti se nabízí k vidění včetně výstavních modulů i několik workshopů, přednášek a výstav po různých místech ve městě, jako je například Zlínský zámek (ZLÍN DESIGN WEEK, 2018). V rámci přehlídky se koná i vyhlášení hlavní ceny soutěže Best in Design, mezinárodní soutěže pro mladé designéry, kde mohou vyhrát finanční prostředky pro start jejich kariéry (Best in Design, 2018).

### **3.3.5 MOBITEX**

Na brněnském výstavišti se každoročně pořádá veletrh nábytku a interiérového designu MOBITEX. K vidění zde jsou nejnovější trendy ze světa nábytku a interiérových doplňků od předních výrobců a dodavatelů z České republiky. Hlavními tématy veletrhu jsou kvalitní, zdravotně nezávadný nábytek, bytový textil, doplňky a především pořádané soutěže Grand Prix Mobitex v kategoriích vystavovatel a student. Přihlášení vystavovatelé mají možnost vyhrát cenu Progresivní design a Progresivní technologie, studentská komunita soutěží o umístění na první příčce ve Studentské sekci Grand Prix, jenž jim může zařídit zviditelnění na českém trhu.

Ředitel Asociace českých nábytkářů Martina Čudky říká: „MOBITEX je dobrá platforma, na které se potkávají výrobci, designeři, nábytkáři. Jsou tu k vidění trendy a hlavně je to pro české nábytkáře příležitost, jak být více vidět na domácím trhu“ (MOBITEX, 2019).

## **3.4 Školy se zaměřením na výuku designu**

V této kapitole se věnuji významným školám v českém prostředí, které mají vliv na výuku designu. Česká designérská scéna se neustále rozrůstá, a to především díky rozšiřujícím se možnostem, které školství u nás nabízí. Studenti designu se učí spojovat užitou tvorbu s volným uměním a zároveň dodržovat ekonomické aspekty výroby a realizace.

Na základě mojí bakalářské práce, jsem výběr směřoval především na ateliéry a obory zabývající se designem nábytku. Mezi české vysoké školy, které nabízí studijní obor spojený s designem patří např. Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze (UMPRUM), České vysoké učení technické v Praze (ČVUT), Mendelova univerzita v Brně (MENDELU), Vysoké učení technické v Brně (VUT), Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB), Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem (UJEP) nebo Západočeská univerzita v Plzni (ZCU).

### **3.4.1 Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze**

Pražská UMPRUM nabízí katedru designu celkem se třemi ateliéry, jejichž programy dokážou pokrýt široké rozpětí designu. Kořeny školy sahají do roku 1939, kdy vznikla první československá Škola umění ve Zlíně. Právě ve Zlíně se za iniciativy Tomáše Bati začala vyučovat reklamní grafika a průmyslové návrhářství. Mimo jiných významných osobností působil ve škole i sochař Vincent Makovský, který je v současnosti považován za zakladatele českého designu. Roku 1959 byl přidán do struktury VŠUP Ateliér tvarování stojů a nástrojů, jehož zakladatelem byl Zdeněk Kovář. Následovalo vytvoření dalších dvou ateliérů a vznikly tak dvě samostatné katedry s ateliéry v Praze a ve Zlíně. V roce 2011 byly všechny ateliéry průmyslového designu přesunuty do Prahy, kde tak vznikly ideální podmínky pro studium koncentrované na jednom místě.

Aktuálně škola disponuje ateliérem průmyslového designu, který vede M. A. Ivan Dlabač, ateliérem designu nábytku a interiéru pod vedením dvojice MgA. Romana Vrtišky a MgA. Vladimíra Žáka a jako poslední je ateliér produktového designu v čele s MgA. Michalem Froňkem a MgA. Janem Němečkem. Studentům ateliérů jsou k dispozici stálí i externí pedagogové a instruktoři v dílnách, dále pak možné spolupráce s významnými českými výrobci a institucemi. Mezi hlavní témata ateliéru designu nábytku a interiéru jsou například praktické užití kreativního myšlení, tvorba modelu a prototypů, důraz na enviromentální přístup či schopnost prezentace. Absolventům tohoto oboru se v posledních letech otevírají dobré pracovní příležitosti, díky neustálému vzestupu interiérového a nábytkového designu, se kterým se každodenně setkáváme. Jako druhý je ateliér produktového designu, který si zakládá týmové spolupráci, jenž podle vedoucích oboru přináší do procesů různé tvůrčí a systémové přístupy. Ateliérem prošlo hned několik aktuálně úspěšných designérů, jako například Jan Čtvrtník, Filip Streit či Lucie Koldová. Třetí ateliér je zaměřený na průmyslový design, kde se studenti zabývají od navrhování drobných předmětů každodenní potřeby až po automobily (VŠUP, 2012).

### **3.4.2 České vysoké učení technické v Praze**

Jako další zástupce pražských vysokých škol zabývajících se designem je ČVUT. Ústav průmyslového designu, spadající pod Fakultu architektury, nabízí celkem sedm ateliérů, a to od základů designu, přes průmyslový a produktový design, až po experimentální. Ateliéry připravují komplexně vzdělané designéry, kteří se dokážou orientovat v podmínkách dnešních technologií a médií. Dobře fungují i mezifakultní projekty, to především díky možnosti spolupráce a konzultace s odborníky z ostatních fakult ČVUT, hlavně z Fakulty elektrotechnické a Fakulty strojní (FA ČVUT, 2016).

### **3.4.3 Mendelova univerzita**

Z Prahy se přesouváme do druhého největšího města v České republice, do Brna. Tady se designem zabývají na Mendelově univerzitě, nejstarší vysoké škole svého zaměření u nás, kde nabízí studium na Lesnické a dřevařské fakultě s oborem Design nábytku. Univerzita disponuje technickým zázemím, a tak jsou studenti zaměřeni na navrhování produktů pro opakovanou a sériovou výrobu. Je kladen důraz na spojení uměleckých dovedností s vnímáním potřeby zákazníků a technickými schopnostmi v oboru výroby nábytku. Studenti oboru se svými produkty se pravidelně zúčastňují i veletrhu MOBITEX na brněnském výstavišti. V letošním roce vyhráli 6 speciálních ocenění za své exponáty, a dokonce i mimořádné ocenění GRAND PRIX MOBITEX (LDF MENDELU, 2019). Díky dostatečným znalostem z oblasti designu, konstrukce, technologie, výroby a materiálů, studenti dokážou najít zajímavé uplatnění v designérských a projekčních ateliérech či přímo u výrobců nábytku (2015).

### **3.4.4 VUT Brno**

Podobně jako technicky zaměřená škola ČVUT v Praze nabízí i Brno na Vysokém učení technickém (VUT) Fakultu výtvarných umění s Ateliérem Produktový design. Obor je charakterizovaný jako most mezi designem a architekturou, přes který se mohou studenti volně pohybovat a kombinovat tak tyto dvě disciplíny. Pro okolní prostředí navrhují produkty, interiéry, části veřejného prostoru i drobnou architekturu. Studenti se učí najít rovnováhu mezi konceptuálním a řemeslným způsobem myšlení, s důrazem na práci s materiálem a fází výroby prototypů. Ateliéry vede zkušený designér MgA. Ondřej Tobola, který v letech 2000-2007 vystudoval Ateliér design výrobků doc. Mgr. A. Michala Froňka a doc. Mgr. A. Jana Němečka na VŠUP v Praze, dále se stal v letech 2011-2016 odborným asistentem prof. ak. arch. Jiřího Pelcla v Ateliéru design nábytku a interiéru na UMPRUM (FAVU VUT, 2016).

### **3.4.5 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

Zlín je s designem historicky úzce spjatý, proto se s ním lze setkat i na Univerzitě Tomáše Bati. První absolventi prošli zlínskou školou již roku 1960, avšak samostatná univerzita byla zřízena v roce 2001. Univerzita, která se jmenuje po jednom z největších podnikatelů své doby Tomáši Baťovi, nabízí Fakultu multimediálních komunikací, kde mají studenti na výběr z několika ateliérů zaměřených na design.

Jsou vybrány ateliéry, jenž svým zaměřením zapadají do téma bakalářské práce. Prvním z nich je Ateliér Průmyslového designu, kde se studenti učí navrhovat sériově vyráběné produkty, které se zásadně podílí na vývoji prostředí našeho života. Ateliér díky dlouholeté tradici průmyslového designu ve Zlíně klade nároky na spousty faktorů zohledňující výrobu – např. ergonomické parametry, vizuální kvalitu či ekologii. Studenti se učí pracovat jak s tradičními, tak nejmodernějšími technologiemi a materiály, na základě čehož dokáží vytvářet inovativní řešení. Druhý ateliér, který jsem vybral, se zabývá produktovým designem. Zde se vyučuje komplexní pohled na produkt, to znamená, že se neřeší pouze návrh produktu, ale studenti se musí zamyslet i na jeho obalu a prostředcích podpory prodeje. Pohybují se tedy v několika rovinách designérské praxe, a to výrobní, uživatelské a etické (FMK UTB, 2016).

## **3.5 Designéři v českém prostředí**

Česka republika disponuje velkým množstvím designérů, kteří si nejen u nás, ale i po celém světě dokázali vytvořit dobré jméno. Mezi ty nejznámější patří například Jiří Pelcl, Vrtiška a Žák nebo studio Olgoj Chorchoj složené z designérského dua Michal Froňek a Jan Němeček.

### **3.5.1 Jiří Pelcl**

Předním českým designérem je prof. ak. arch. Jiří Pelcl, který se zabývá designem skla, porcelánu a nábytku a vede svůj vlastní ateliér. Narodil se v Postřelmově roku 1950 a vystudoval Střední uměleckoprůmyslovou školu v Brně, architekturu na VŠUP a design nábytku na Royal College of Art v Londýně. Během své kariéry nasbíral spoustu zkušeností, které se snaží předat na přednáškách studentům na Vysoké škole uměleckoprůmyslové v Praze, kde v letech 2002-2005 působil jako rektor.

Renomovaný designér Jiří Pelcl získal několik ocenění, například v roce 2006 Národní cenu za design, roku 2007 cenu Design Plus a cenu Czech Grand Design pro designéra roku. Jeho práce jsou zastoupeny v několika českých i zahraničních sbírkách designu, od Národní galerie v Praze, přes Uměleckoprůmyslové muzeum v Praze, až po



Museum für Gestaltung v Curychu nebo Swedish Glassmuseum ve Smalands. „Inspirová mě příroda a její živly – oheň, voda, vzduch, země a potom „duch“ nebo „prázdnost“. Ale hlavně mě inspirují lidé. Neustále je pozoruji, jak chodí, sedí, jak se oblékají, jak jedí v restauracích, jak pracují, jaké mají těla, vlasy, oči, ruce, nohy.“, říká Jiří Pelcl (Jiří Pelcl, 2017)

Pro svojí spolupráci na vývoj nových produktů se nespojuje s těmi největšími firmami v oboru, nýbrž s výrobci, kteří dokážou garantovat požadovanou kvalitu. I přes to, že se několik návrhů nevyrábí v požadovaném objemu, podařilo se mu u některých výrobců alespoň trochu přispět ke zlepšení úrovně designu uvnitř organizace. Jiří Pelcl má za sebou spolupráci s několika tuzemskými firmami, například Exbydo, Cotto, JSJ Šesták interiéry či Techo (Koudelková, 2006).

### **3.5.2 Olgoj Chorchoj**

Mezi další významné designéry v českém prostředí patří Michal Froněk a Jan Němeček, kteří roku 1990 založili studio Olgoj Chorchoj. Zabývají se průmyslovým designem a designem nábytku. Během svého působení se stali přední špičkou českého designu a jejich díla jsou zastoupena například ve sbírkách Metropolitního muzea v New Yorku a v několika dalších významných muzeích a galeriích. Studio Olgoj Chorchoj spolupracuje s několika českými firmami, pro které vytváří buď produktové návrhy nebo řešení interiérů. Například pro společnost Ton vytvořili židli s názvem Simple, která je založená na technologicky náročném procesu spojování vrstveného dřeva a následném ohýbání, které je pro danou společnost typické (Studio Olgoj Chorchoj, 2018).

### **3.5.3 Vrtiška a Žák**

Designérské duo Vrtiška a Žák se potkali při studiu na VŠUP v Praze. Zaměřují se na projekty z oblasti architektury, produktového designu i designu grafického. Za dobu své existence získávají téměř každoročně ocenění za design, jedná se například o cenu Designbloku v kategorii nejlepší nábytek, dále Czech Grand Design nebo cena unie profesionálních designérů. Mají za sebou několik spoluprací s nábytkářskými firmami, mezi ty poslední patří vývoj nového kancelářského stolu s názvem Only2 pro společnost U1, nebo několik produktů pro slovenskou společnost Javorina (Vrtiška a Žák, 2018).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Přístup k designu (IKEA vs. Vitra)

V teoretické části bylo charakterizováno několik možných aktivit spojených s designem, které si promítneme do určitých případů analyzovaných firem. Dvě úspěšné nábytkářské organizace IKEA a Vitra, jejichž firemní filosofie a především cenová politika se značně odlišují, mají jednu věc totožnou – obě sází na spolupráci s designéry. Nejprve budou obě společnosti charakterizovány, popsán historický kontext a zároveň zanalyzovaná spolupráce s designéry. Na závěr dojde k samotnému porovnání obou organizací a jejich práce s designem.

### 4.1 IKEA

Švédskou organizaci založil roku 1943 ve městečku Smalandu sedmnáctiletý Ingvar Kamprad. Tehdy začínal s prodejem malých předmětů jako byly pera, peněženky či rámečky. Firma, jenž se momentálně zaměřuje na výrobu a prodej nábytku nejen do domácností provozovala roku 2017 již 335 obchodních domů téměř po celém světě. Roku 2016 navštívilo obchodní domy přes 915 miliónů zákazníků a celkové tržby pro zmiňovaný rok činily 36,4 miliónů eur.

Firma IKEA si zakládá na základních třech oblastech růstu. Tou první jsou kvalitní výrobky za nízké ceny. Nejen tyto faktory si přiblížíme v kapitole demokratický design, kde bude tento proces popsán podrobněji. Druhou oblastí růstu je přístup k naší planetě a lidem s cílem pozitivního dopadu jejich činností. Poslední oblastí „*Když rostou lidé, roste i IKEA*“ je chápán přístup ke svým zaměstnancům, kterých si organizace velmi váží a je si vědoma jejich potenciálu k dalšímu rozvoji (IKEA, 2013).

#### 4.1.1 Historie

Jak bylo již řečeno, společnost IKEA byla založena sedmnáctiletým Ingvarem Kampradem roku 1943. Iniciály jeho jména (I.K.) tvoří dvě písmena názvu organizace, dále jsou to první písmena z názvů Elmtaryd a Agunnaryd, což byla farma a vesnice, kde vyrůstal. V roce 1945 se objevují první reklamy skrze místní noviny a díky zvyšujícímu se zájmu o produkty začal Kamprad provozovat vlastní zásilkovou službu. Rok 1948 byl pro firmu zlomový, do svého portfolia přidali prodej nábytku, který se vyráběl u místních řemeslníků a pomalu získával svoji popularitu.

Následuje otevření předváděcího centra nábytku ve švédském Almhultu a klienti si tak mohou prohlédnout a ozkoušet nábytek ještě před koupením. IKEA se rozšiřuje, nabírá první zaměstnance a otevírá svůj první obchodní dům o 6700 m<sup>2</sup>. Roku 1956 přišli s novým konceptem, který navždy změnil obchodní myšlení organizace, a to s navrhováním nábytku pro plochá balení, který si mohou zákazníci sami smontovat

doma. Všechno to začalo stolkem s názvem LOVET, dnes LOVBACKEN. Ten měl jeden ze zaměstnanců naložit do auta, a aby se mu vešel s ostatními věcmi, odšrouboval stolku nohy. Právě tento stůl přispěl ke skvělé myšlence plochého balení.

*Obrázek 10 Stůl LOVBACKEN IKEA*



*Zdroj: IKEA, 2013*

IKEA otevřela obchodní dům poprvé mimo Švédsko roku 1963, kdy expandovala do Norska. V několika následujících letech následovalo otevření v dalších státech nejen na evropském kontinentu a společnost tak dosáhla světového měřítka. Během této doby začala vyvíjet desítky produktů za spolupráce s designéry a architekty, které sklízeli velký úspěch. Pozici prezidenta a výkonného ředitele opouští zakladatel Ingvar Kamprad roku 1986, kdy ho nahrazuje Anders Moberg.

V 80. letech firma získává ocenění za vynikající švédský design s názvem Excellent Swedish Design a to především díky nábytkové sérii STOCKHOLM nebo pohovce MOMENT od návrháře Nielsa Gammelgaard. IKEA dbá na svojí odpovědnost a tak roku 1990 rozpracovala první zásady ochrany životního prostředí, aby všechny prováděné aktivity byly zodpovědné vůči přírodě. V roce 1991 se otevírá první obchodní dům v České republice. IKEA získává pravidelně různá ocenění za design a zároveň je velice aktivní v různých projektech, jako je například spolupráce s WWF na ochraně lesů, přispívání do nadací či poskytnutí materiální pomoci do škol v méně rozvinutých zemích (IKEA, 2014).

## 4.1.2 Demokratický design

IKEA se snaží hnout světem díky demokratickému designu, který aplikují do své firemní strategie. Některé společnosti vyrábí krásné produkty, ale za vysokou cenu. Jiné podniky se zase snaží prodávat za nízké ceny na úkor trvalé hodnoty produktů. IKEA si proto určila pět bodů, které musí každý produkt splňovat a lze je považovat jako pět základních dimenzí demokratického designu, jenž jim přináší úspěch. Patří mezi ně forma, funkce, kvalita, nízká cena a udržitelnost. Formovat, neboli vytvářet produkty, které dokážou každý den vyvolat u uživatele radost. Takové produkty musí dodržovat potřeby zákazníků a splňovat tak svojí funkci, která je úzce spojena s kvalitou. Všechny produkty musí být dostupné pro co nejvíce klientů, proto si firma zakládá na nízké ceně. Posledním bodem je udržitelnost, na kterou IKEA klade velký zřetel. Nejedná se pouze o výběr materiálů, nebo samotné vyrábění produktu, ale snaží se nahlížet na celý problém z dlouhodobého hlediska a co nejvíce do detailu. To znamená, že se zaměřuje přímo na původ prvotních materiálů, zjišťuje jakým způsobem jsou produkovány a doručovány. K dosažení těch nejnižších možných cen využívají materiálových inovací, chytrého inženýrství, designu a způsobům balení produktů s následnou distribucí (IKEA, 2017).

Jedna ze třech základních oblastí, na které se IKEA aktuálně zaměřuje, jsou malé byty. Společnost si je na základě průzkumů vědoma, že roku 2030 bude 7 z 10 lidí pravděpodobně bydlet v malém bytě ve městě. Na základě tohoto průzkumu pracuje na vývoji chytrého řešení, který dokáže lidem ušetřit místo i peníze. Firma tak kalkuluje několik let dopředu, aby byla schopna reagovat na aktuální potřeby zákazníků. Další oblastí, kterou se společnost zabývá jsou úložné prostory. Je si totiž vědoma, že lidé jsou zvyklí na větší standart bydlení, což znamená, že se obklopují více věcmi. Na základě tohoto faktu vyvíjí IKEA funkční a cenově dostupné úložiště, které budou moci zákazníci využívat ve svých bytech. Třetí oblast, na kterou IKEA sází, jsou děti. Uvnitř organizace se snaží vynalézat takové produkty, které uživatelům umožní při výchově dělat mnoho věcí najednou a to dokonce i na malém prostoru (IKEA, 2015).

IKEA velmi dbá na jeden z ústředních bodů demokratického designu, je jím udržitelnost. Společnost si dala ambiciózní cíl – dosáhnout do roku 2030 stoprocentní recyklovatelnost všech svých produktů. A to právě díky cirkulární ekonomice, která se pro firmu stala v posledních letech velmi zásadní. Velký problém, se kterým se IKEA musí vypořádat, je výroba jednorázových produktů a dojem nekvalitního zboží mezi některými uživateli. IKEA si je toho 3 vědoma a proto investuje do vývoje nových materiálů, testování jejich odolnosti, změny výrobních procesů, školení zaměstnanců či získání potřebných certifikátů.

Přechod z lineární na cirkulární ekonomiku znamená, že pokud uživatel už nestojí o využívání produktu, může být tento výrobek používán jinými způsoby. Jak je vidět na obrázku č. 8, může se například přeprodat jinému uživateli, nebo produkt lze renovovat, vyrobit z něj něco nového. Když uživatel nevyužije ani jednou z těchto dvou

možností, nastává rozebrání a následná recyklace, čehož se taktéž docílí cirkulární ekonomiky (Adamíková, 2019)

Obrázek 11 Cirkulární ekonomika společnosti IKEA



Zdroj: Adamíková, 2019

### 4.1.3 Spolupráce s designéry

IKEA si na spolupráci s designéry při implementaci designu do obchodní a produkčních činností velice zakládá, proto disponuje dvanácti hlavními designéry přímo ve Švédsku a zároveň má k dispozici dalších 170 designérů, kteří se podílí na vytváření nových nábytkových kolekcí. Aby se firma dokonale přizpůsobila místním zvyklostem a zároveň co nejpřesněji vystihla požadavky koncového zákazníka, vytvořila IKEA v zemích své působnosti speciální týmy složené z několika designérů.

Takový tým designérů se vyskytuje i v České republice. Při tvorbě interiérů sledují globální trendy v bydlení a zabývají se lokálními výzkumy životního stylu. Dokonce tak lokálními, že se najdou rozdíly mezi pražskými pobočkami na Černém mostě a Zličíně. Není to pouze z důvodu velikosti obchodních domů, ale především z odlišných životních stylů lidí žijících v blízkosti těchto dvou prodejen. Designéři pracují na struktuře zákazníků, kterou sestavují z demografických dat a regionálních výzkumů pomocí dotazníků a interních dat získaných z členského klubu IKEA. Především se zajímají typy bydlení, to znamená, jestli bydlí například v panelovém, rodinném, činžovním domě nebo jestli se jedná o novostavbu. Dále se zajímají o životní situaci určitých zákazníků, a to zda bydlí sami v bytě nebo mají úplnou rodinu, či jsou starší manželé nebo se jedná o studentský byt. Všechny zjištěné informace se snaží zpracovat a využít tak, aby dokázali sestavit pokoje, který by vyhovovali jednotlivým cílovým skupinám (Špačková, 2018).

Společnost přistupuje k řešení malých bytů opravdu vážně. Důkazem toho byl jedinečný výzkum, kterého se zúčastnila šestice designérů a architektů. Sestavený tým totiž strávil tři dny ve výzkumné stanici s kruhovým půdorysem 10 metrů, jenž měla simulovat stísněné podmínky bytů. Výsledkem celého projektu, na kterém se společně s firmou podílela i Vysoká škola průmyslového designu ze švédského Lundu bylo,

vynalézt revoluční nábytkářské řešení, které vyřeší největší problém v malých bytech, a to skladování (Strnad, 2017).

Na základních pěti pilířích demokratického designu vytváří IKEA nábytek, který se dostává do spousty domácností po celém světě. Design patří neodmyslitelně ke všem produktům, jenž nabízí ve svém širokém portfoliu. Téměř každý vyskytující se výrobek v nabídce, má v popisu napsaného designéra, který se podílel na výrobním procesu. IKEA tak předchází označováním jejich sortimentu jako nekvalitní, alespoň v pomyslné rovině u zákazníků.

Že firma bere důležitost designu vážně, nasvědčuje i mnohokrát získané prestižní ocenění za design Red Dot. Například kuchyň Kungsbacka, která charakterizuje snahu o udržitelnost, je vyrobena z recyklovaného dřeva pokrytého plastovou fólií z recyklovaných PET lahví. Klíčovým tématem inovativního designu úsporného kuchyňského koutu Kungsbacka je udržitelnost, díky které dokázala společnost získat ocenění Red Dot roku 2018. Na celém procesu vývoje produktu se podíleli dva interní designéři John Lofgren a Jonas Pettersson.

*Obrázek 12 Kuchyňský kout Kungsbacka – Red Dot winner 2018*



*Zdroj: Red Dot 2018*

## 4.2 Vitra

Vitra je švýcarská rodinná firma zabývající se výrobou a obchodem s bytovým a kancelářským nábytkem od roku 1950. S nábytkem na trh ovšem vstoupila až roku 1957 a od té doby si zakládá na úzké spolupráci s designéry. Sídlo společnosti se nachází v Birsfeldenu a výrobní hala ve městě Weil am Rhein v Německu, která je součástí areálu s názvem Vitra Campus. Firma má zastoupení celkem ve 23 zemích světa a to včetně České republiky se showroomem v Praze.

### 4.2.1 Vitra Campus

V celém areálu postupem několika let vznikaly experimentální projekty s architektonickými formami. Všechno začalo roku 1981, kdy se společnost po zničení více jak poloviny stávajících budov požárem rozhodovala, jakou cestou se vydají. Byly na výběr dvě možnosti, buď rekonstruovat staré poničené budovy nebo vytvořit novou, ambicióznější a kreativní architekturu. Fehlbaumovi se rozhodli pro druhou, poněkud náročnější a odvážlivější cestu, a tak začala spolupráce s architektem Nicholasem Grimshawem. První budova způsobila velký úspěch a tak se vedení rozhodlo, že si nechá vytvořit jakýsi manuál pro budoucí výstavbu budov po celém areálu. I přesto tato spolupráce vyústila pouze v jednu realizovanou budovu.

To se změnilo roku 1984, kdy se společnost rozhodla pro novou spolupráci s Frankem Gehrym. Ten přišel s novým konceptem a novou budovu dokázal perfektně navázat na tu předešlou. A právě tento okamžik je brán jako vytvoření nové myšlenky celého areálu a odebrání se ke snaze odlišit se díky nové korporátní strategii celého kampusu a vzniku několika dalších experimentálních staveb. Pro prezentování své široké škály produktů po celé Evropě, musela Vitra nejdříve vybudovat dostatečný koncept ve Weilu, díky kterému se jasně odliší a dokáže přilákat nové zákazníky.

V kampusu se nachází pozoruhodný soubor soudobé architektury, který spojuje obchodní a kulturní aspekty švýcarského výrobce. Leží zde jedno z nejvýznamnějších muzeí průmyslového designu Vitra Design Museum, které je navrženo již zmíněným kanadským architektem Frankem Gehrym. V architektonickém městečku se dále nachází VitraHaus, které slouží jako showroom a je navrženo dvojicí Jacques Herzogem a Pierrem de Meuronem. V prostorách budovy je vystaveno široké spektrum produktů, od největších designových klasik až po nejmodernější produkty společnosti Vitra. Budova, jenž na první pohled může vyzařovat určitou chaotičnost, je přitom důmyslně promyšlená. Jedná se o malé bludiště, které má jasný scénář a systematické proložení cest, které nabízí prosklenými stěnami výhled do okolní krajiny a celého areálu. V kampusu se nachází několik dalších budov, na kterých se podíleli renomovaní architekti z celého světa a celý koncept tak tvoří reprezentativní image společnosti.



Obrázek 13 VitraHaus Weil am Rhein



Zdroj: VitraHaus, 2010

#### **4.2.2 Spolupráce s designéry**

Vitra nevidí designéry pouze jako dodavatele, kteří splní určitou službu. Designéři, kteří spolupracují s firmou, jsou bráni jako autoři a právě proto nedisponují žádným interním designérem, který by mohl být ovlivňován. Firma si zakládá na vztahu důvěry, který se musí mezi nimi vyskytnout. Ať už se jedná o designéra z jakéhokoliv koutu světa, musí společně sdílet ambice, které jsou jádrem celého procesu. Spolupráce je pokaždé založená na porozumění mezi uměleckou svobodou, výrobní know-how a průmyslových znalostí. Právě tato filosofie je pro společnost natolik zásadní, že ji aplikují již od prvních partnerství s několika významnými designéry.

Právě díky spolupráci s designéry se Vitra snaží dosáhnout takové exkluzivity, kterou ji činí jedním z největších hráčů na trhu. Společnost si zakládá na využití té nejmodernější technologie společně s nejkvalitnějšími materiály. Díky tomu dosahují produktů, které zaručují dlouhověkost a trvanlivost. Zároveň velmi dbají na udržitelnost, využívají tedy materiály s dlouhou životností a recyklovatelností. V poslední řadě kladou velký důraz na bezpečnost, pohodlí a ergonomii. Všechny zmíněné faktory, které se Vitra snaží dodržovat při vývoji nových produktů, dokáží dokonale zaručit spokojenost zákazníka (Fehlbaum, 2009).

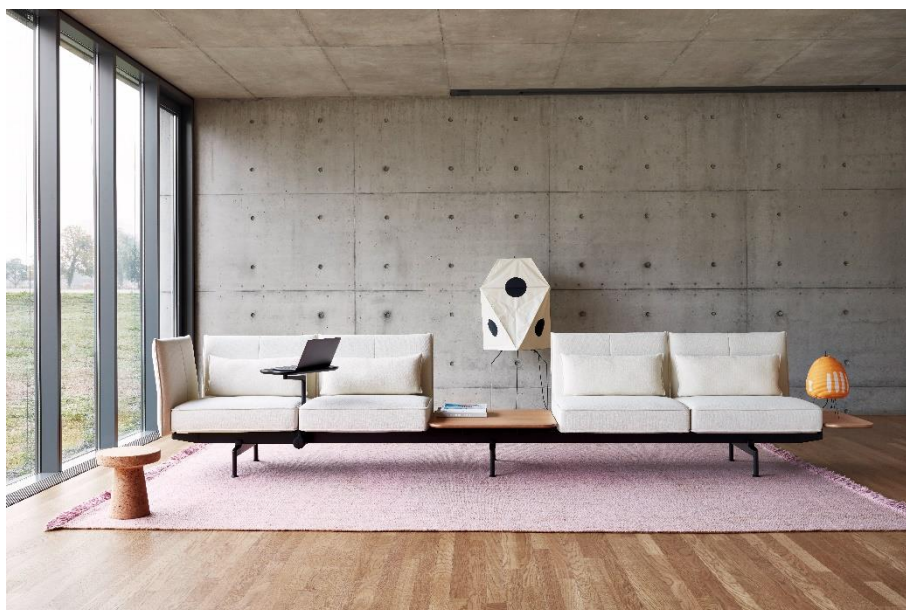
V dnešní době jsou společnosti čím dál tím více posuzovány podle ekologické zodpovědnosti. Vitra nevidí tuto zodpovědnost jako povinnost, ale spíše jako automatický aspekt designu, který byl vždy součástí firemní industriální kultury. Uvnitř

organizaci si uvědomují, že vyrobený nábytek je cenný, pokud jeho výroba, využití a recyklace nepoškozuje lidi ani životní prostředí. Již roku 1986 vznikla skupina Vitra a životní prostředí, která se už přes 30 let věnuje tématu udržitelnosti. Při vývoji produktu se snaží simulovat podmínky pro trvanlivost alespoň na 15 let a zároveň dbát na možnost dokoupení náhradních dílů, které napomůžou k prodloužení využití daného výrobku (Vitra, 2017).

Vitra patří ke stálým účastníkům na několika světových designových přehlídkách. Na veletrzích, jako je například německý ORGATEC, prezentuje to nejnovější ze své dílny. Právě na tomto veletrhu ukazuje firma svoji úspěšnost, to především díky obsazení jednoho celého pavilonu pouze pro svojí prezentaci. Společnost se snaží přicházet s inovativními koncepty a reagovat tak na neustále se měnícími potřeby cílového zákazníka. Nejnovějším konceptem, který prezentovali na veletrhu ORGATEC, bylo propojení kanceláří s veřejným prostorem. Nedílnou součástí tohoto konceptu bylo sezení ‚Soft work‘, přeloženo jako měkké sezení.

Vitra si uvědomuje, že open space kanceláře pomalu končí a lidem k práci stačí pouze notebook, mobilní telefon, tužka a papír. Možnost pracovat z domova nebo flexibilní pracovní doba se lidem naskytuje v čím dál tím více zaměstnání a s tím je spojené využívání různých prostor pro práci, jako jsou kavárny, hotely, letiště či veřejné prostranství. Designéři Barber a Osgerby proto přichází s variabilní platformou pro jednotlivce i týmy, kde se nacházejí prvky nábytku z kanceláře, domova i veřejných prostranství. Tento sedací nábytek, ke kterému lze doplnit různé mobilní stolky, zásuvky pro nabíjení, se stává jedinečným prvkem jak do kanceláří, tak i do letišť či vstupních prostorů (Uhlíř, 2019).

Obrázek 14 Koncept sezení Soft Work Vitra (designéři: Barber a Osgerby)



Zdroj: Vitra, 2010

### 4.3 Rozdílný přístup k designu (IKEA vs. Vitra)

Tato část je věnována samotnému porovnání dvou charakterizovaných firem v předcházejících kapitolách. Světově známé společnosti IKEA a Vitra, zabývající se výrobou nábytku, na design jako přidanou hodnotu sází zcela odlišnými způsoby. Důsledné zapojení designérů do produkčních i obchodních činností, díky čemuž se dostávají na samotnou špičku v tomto odvětví, je jim společné.

Obě firmy byly založeny v polovině 20. století, avšak s úplně odlišným vnímáním trhu a nastavením si podnikové strategie. Zatímco IKEA sází na nízkou cenu, díky které cílí na širokou veřejnost, Vitra sází na určitou exkluzivitu, se kterou je spojena v několika případech i vysoká cena a zároveň specifičtější cílová skupina. Právě v tomto je mezi nimi rozdíl nejzásadnější. Produkty švédské firmy si může dovolit téměř každý, u té švýcarské už tomu tak není. Vitra a její ikonické křeslo Lounge Chair patří více než 60 let mezi jedinečnou záležitost světového formátu. Křeslo od designérského páru Charlese a Raye Eamesových se pohybuje i nad 200 000 Kč a přesto patří mezi prodávající se produkty a to díky spolupráci se světově známými designéry. Že se firmy razantně liší cenovou politikou dokazuje i fakt, že IKEA nabízí křesla maximálně kolem 25 000 Kč. Tato skutečnost nasvědčuje tomu, že obě firmy mají zcela odlišnou cílovou skupinu.

Ovšem ani jedné firmě se nedá odepřít inovativní přístup k novým konceptům. Ať už se jedná o kuchyně, byty či kanceláře, obě firmy se snaží reagovat na aktuální potřeby zákazníka a nezaspat tak dobu. Právě díky tomu patří mezi vedoucí hráče na trhu, díky čemuž se dokážou dostat do povědomí zákazníka. Pomocí designérů přichází s inovativními nápady, které ovlivňují chování i konkurenčních podniků. Avšak zatímco IKEA disponuje mnohočetným týmem interních designérů a designérských týmů po celém světě, Vitra sází na externí spolupráci. Nechce totiž nijak ovlivňovat designérské chování a myšlení, naopak začíná spolupráci pouze s designéry, se kterými si dokonale rozumí a označuje je jako autory daného projektu. Obě firmy pokaždé uvádí designéra v popisu produktu, švýcarská společnost však sází především na zvukná jména, díky kterým vznikají produkty, které se často stávají i sběratelským kouskem.

Dalším zajímavým faktorem je udržitelnost. Zatímco Vitra vnímá tuto záležitost po tři desítky let jako jednu ze součástí a samozřejmostí designu, tak u švédské firmy tomu taková důležitost přiřazovaná nebyla. Je to především spojené s kvalitou výrobků, jelikož Vitra vyrábí produkty s určitou precizností a dlouhou životností, IKEA je často spojována s nekvalitními produkty a to především kvůli využívání materiálů se špatnou jakostí. To může být způsobeno velkokapacitní sériovou výrobou, kterou pro firmu zajišťují dodavatele po celém světě. Ovšem tento problém se IKEA snaží řešit skrze kontrolu využívání materiálů u všech dodavatelů a vyžaduje od nich různé licence potvrzující ekologické aspekty.

Na závěr lze říci, že zásadním rozdílem společností je zaměření na cílovou skupinu. I přes všechny aspekty při vývoji produktu až po samotnou prezentaci, máme dva odlišné pohledy na věc. Pokud chce zákazník dostupný nábytek do svého interiéru, půjde do obchodního centra IKEA a pokud zákazník stojí o exkluzivní produkt, založený na preciznosti a vysoké kvalitě, tak bude vybírat v sortimentu společnosti Vitra. Oba podniky splňují jeden faktor, a tím je design, který neodmyslitelně patří do jejich firemní strategie. Tím není myšlena pouze estetická stránka, ale i funkčnost, forma a udržitelnost.

## 5 Společnost Profil nábytek a.s.

Profil nábytek je česká akciová společnost sídlící v Humpolci, která se zabývá kompletními realizacemi interiérů. Vyrábí nábytek pro zdravotnictví, kancelářské prostory, laboratoře, showroomy, hotely, školy či různé atypické prostory. Nabízí doplňkové služby jako poradenství, návrhy, projekty i rozpočty a zároveň spolupracuje s několika interními a externími designéry a architekty.

### 5.1 Historie

Společnost Profil nábytek byla založena roku 1991 čtyřmi nadšenci, kteří se zabývali výrobou oken, dveří a schodů. Po několika letech firma koupila novou budovu v areálu a rozšířila tak svoji výrobu, ve které se začala věnovat produkci nábytku. V následujících měsících přišly první větší zakázky a s tím i investice do nových strojů. Na přelomu tisíciletí podnik založil architektonickou a projekční kancelář a rozšířil tak svůj tým. Firma se zúčastnila i několika veletrhů, kde prezentovala kancelářský či zdravotnický nábytek. Došlo k dalším velkým investicím do nové haly a moderní technologie a firma tak svými zakázkami expandovala do zahraničí.

Roku 2007 se společnost rozhodla k první spolupráci s designérem Ivanem Dlačem a vytvořila tak kancelářskou kolekci s názvem Polygon. Včetně kancelářských prostor vybavil Profil nábytek několik tuzemských nemocnic, hotelů, pečovatelských center či škol. V roce 2015 společnost vytvořila novou nábytkovou kolekci MOVE ME za spolupráce s mladou designérkou. Kolekce získala ocenění Grad Prix na českém veletrhu For office v pražských Letňanech. V roce 2018 podnik poprvé vystavoval na zahraničním světovém veletrhu ORGATEC, kde prezentoval nejnovější nábytkovou kolekci TAK. V tentýž rok se firma rozhodla pro koupi brownfieldu na okraji města a začala s výstavbou haly a administrativních prostor, kam se má v plánu přestěhovat do konce roku 2019.

### 5.2 Využití designu v organizaci

V následujících kapitolách je popsán aktuální stav designu uvnitř organizace a jeho využití a řízení. Na základě analýzy prostředí firmy lze vytvořit několik doporučení, díky kterým firma může efektivněji využívat design. Nejprve si popíšeme úroveň využívání design managementu a následně zhodnotíme několik zrealizovaných projektů za spolupráce s designéry.

## 5.2.1 Design management

V teoretické části jsou uvedené čtyři úrovně zapojení designu managementu do fungování ve společnosti. U firmy Profil nábytek se jedná právě o druhou úroveň zapojení design managementu. S designem se pracovalo pouze při jednorázových projektech, jako byl vývoj nových nábytkových řad nebo zavedení nové korporátní identity.

Co se týče povědomí o výhodách využití designu a jeho potencialu, tak se v posledních letech mezi vedením a zaměstnanci pomalu prohlubuje a postupně tak nalézá pochopení. Právě to je úzce spjato s odborností zaměstnanců, firma sice disponuje interním designérem, avšak v tomto případě by měla fungovat osoba (aktivity design manažera), která dokáže prosazovat důležitost designu mezi ostatními zaměstnanci. Efektivita při jednorázovém projektu, konkrétně při určitých procesech byla v případě firmy průměrná. Sice se pokaždé dokázalo dosáhnout výsledku, ovšem ve většině případů velice hekticky, jelikož chybělo správné plánování a řízení jednotlivých aktivit.

## 5.2.2 Nábytkové řady

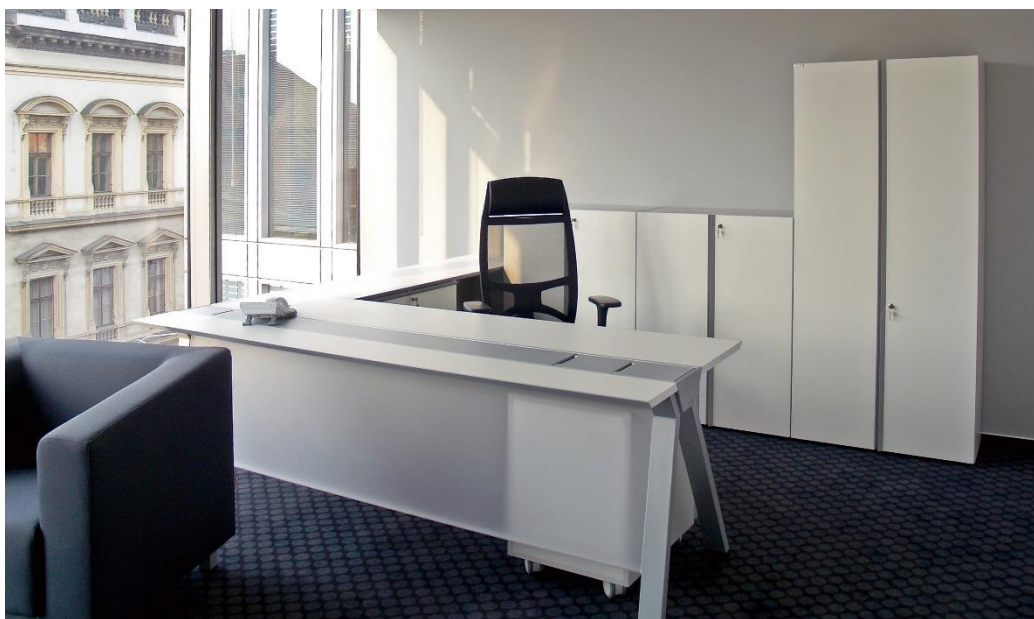
Profil nábytek vytvořil za dobu svého působení celkem 8 nábytkových řad. Jednalo se především o kolekce do kancelářských prostor, ovšem objevily se i dvě pro zdravotnictví a jedna pro hotely a apartmány. Co se týče nábytkových řad pro kanceláře, nachází se zde Progres, Polygon, Move me a TAK.

Nábytková řada Progres vznikala za spolupráce interního architekta a vedení, kdy se snažili vytvořit variabilní kancelářský nábytek, se kterým lze využít každý kousek kanceláře. Jednalo se o velmi rozsáhlou a praktickou kolekci, jelikož v nabízeném portfoliu bylo několik možností s tvary stolových desek nebo úložných prostor. Tato řada patří stále mezi prodávané produkty společnosti, ale to především díky své variabilitě a možnosti přizpůsobení zákaznických potřeb. Tím pádem se dostáváme ke skutečnosti, že se tak úplně nejedná o typizovanou kolekci, u které by si firma stála za jasným stylem a využitím, ale spíše se přizpůsobují, čímž nedosahují předpokládaného zisku z prodeje.

Další kancelářská řada Polygon byla vytvořena za spolupráce s designérem Ivanem Dlabačem. Mělo se jednat o jeden ze zlomových produktů společnosti Profil nábytek, jelikož se poprvé rozhodli pro spolupráci s renomovaným designérem. Celý proces vývoje nebyl jednoduchý, docházelo k dlouhodobému prototypování a ladění detailů. Nejen vývoj produktu patřil mezi dražší aktivity společnosti, ale i následná výroba a především potřebný materiál.

Kancelářský stůl totiž obsahuje hliníkový rám, který se nechával vyrábět ve Slovinsku a navíc se musel objednávat ve větším množství. To znamenalo pro firmu další velkou investici na tuto nábytkovou řadu. I z tohoto důvodu patří Polygon mezi nejdražší nabízenou nábytkovou řadou společnosti Profil nábytek. Kolekce byla představená na tuzemském veletrhu, dále byly vytvořeny katalogy, ovšem dále se s řadou nijak zásadně nepracovalo a chyběla tak důležitá propagace.

*Obrázek 15 Nábytková řada Polygon, designér Ivan Dlačič*



*Zdroj: Databáze Profil nábytek*

Na další nábytkové řadě spolupracovala firma s interní designérkou. Dokázali vymyslet kolekci MOVE ME, kterou charakterizuje především její modulárnost. Jak už je z názvu patrné, jedná se především o velice hravou a variabilní kolekci do kancelářských prostor. Zároveň reaguje na přicházející trendy v kancelářském světě a tak už obsahuje stoly a úložný prostor, které lze rozčlenit v open space kancelářích. Zároveň vnímá důležitost například akustického řešení v prostoru, tudíž součástí kolekce jsou akustické paravány. Tato řada byla představena taktéž na české přehlídce For Office, kde byla oceněna hlavní cenou Grand Prix. To zajistilo mediální zviditelnění především v odborných magazínech zabývajících se designem.

Pro tuto kolekci bylo vytvořeno i simulační video, ve kterém je vidět jak lehce lze jednotlivé produkty přestavovat a měnit si tak kancelář podle svých potřeb. Jednalo se asi o nejuspěšnější řadu společnosti, kde už se vyskytovaly první náznaky správného řízení designu. Ovšem jak uznává vedení společnosti, stále se jednalo spíše o chaotický vývoj produktů, který tak neměl svůj harmonogram a jasné rozložení pracovních činností.

Obrázek 16 Nábytková řada MOVE ME



Zdroj: Databáze Profil nábytek

Poslední nábytkovou kolekci vytvořila firma Profil nábytek minulý rok, kterou pojmenovala TAK a neustále pracuje na prototypování všech produktů. Opět se jednalo o spolupráci s interním designérem. Podnik dokázal využít zkušeností z předchozích projektů a tak i vypadalo řízení celého procesu. Jelikož se jedná o nově vznikající nábytkovou kolekci, prozatím nelze přicházet s jasnými závěry. I přes to se najde několik nedostatků při celém organizování projektu a proto by mohla společnost využít několik doporučení v následujících kapitolách.



## **6 Role autorského designu v nábytkářském sektoru**

Společnost zabývající se výrobou nábytku má možnost registrování svého designu do autorské právní ochrany. Pokud firma spolupracuje s designéry a vytváří tak hodnotné výrobky, které jsou svým způsobem inovativní, je pro organizaci nezbytná právní ochrana. Zaručí si tak bezpečí a vyhne se zásahům, jako je kopírování a napodobování produktů ze strany konkurentů. To platí i z druhého pohledu, kdy firma může v registrovaném rejstříku vyhledat ostatní firmy a vyhnout se tak nelegálnímu napodobování z vlastní strany.

### **6.1 Ochrana designu**

Ochranu designu lze provádět ve třech rovinách, a to autorskoprávní ochranou, ochrannou známkou designu a ochranou designu průmyslovým zdrojem. Co se týče autorskoprávní ochrany, musí se jednat o jedinečný výrobek tvůrčí činnosti designéra v jakékoliv vnímatelné podobě. Nemusí se tak jednat pouze o hmotnou podobu, ale například o podobu elektronickou. V tomto případě není třeba žádné registrace, jelikož autorskoprávní ochrana vzniká automaticky vytvořením autorského díla. V druhém případě, kde se jedná o ochrannou známku, už je třeba registrace. Zde se můžou registrovat jak slova, písmena, tak i tvar nebo obal výrobku. K zapsání produktu dochází u českého Úřadu průmyslového vlastnictví, díky čemuž dostává majitel ochranné známky ojedinele oprávnění využívat tento výrobek. Jako třetí je ochrana designu průmyslovým vzorem. Při splnění podmínky novosti a individuální povahy průmyslového vzoru, získává tak majitel ochranu spočívající ve znacích linií, vzhledu, tvaru, obrysů, barev, struktury materiálů nebo zdobení výrobku.

Autorské práva se udávají také mezi vztahem firmy a designéra. Může tak docházet k výhradní nebo nevýhradní licenci. Při spolupráci s designérem je pro společnost určitě lepší ta výhradní, kdy poskytovatel, tedy designér, nesmí použít stejný návrh ve spolupráci s dalším subjektem. Toho lze docílit podepsáním licenční smlouvy. Designér ovšem neporušuje práva, pokud využívá své návrhy pro prezentaci v rámci portfolia svých děl.

Ovšem podle zákona platí přednost nevýhradní licence, kdy autor (designér) má oprávnění využívat tutéž licenci u dalších subjektů. V tomto případě se jedná o levnější variantu než je u licence výhradní.

# 7 Doporučení pro implementaci designu ve společnosti Profil nábytek

V následujících kapitolách je vypsáno několik doporučení, které by měly dopomoci společnosti Profil nábytek implementovat design do obchodních a produkčních činností pro zlepšení konkurenceschopnosti na trhu. Zároveň tak mohou zajistit větší přidané hodnoty u produktů a dosahovat tak lepších ekonomických výsledků.

## 7.1 Benchmarking

Přijít na inovativní produkt není jednoduché. Odněkud musí přijít myšlenka, která odstartuje celý proces vývoje. Jednou z takových možností je využít benchmarking, který by společnost Profil nábytek měla aplikovat. Jedná se o základní techniku zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci. Benchmarking může firma využít při vývoji nového produktu, ale také při vymýšlení nové obchodní strategie. V následujících bodech si vypíšeme několik doporučení pro správné využití benchmarkingu.

Je důležité, aby v prvním kroku Profil nábytek udělal průzkum napříč různými průmyslovými odvětvími. Tím si dokáže vytvořit první inspiraci a vytvořit tak několik podnětů k zadání pro projekt. To znamená, že pokud se firma například rozhodne pro vývoj nových úložných prostor, měla by včetně nábytkářského odvětví, udělat průzkum i ve všech dalších průmyslových odvětvích. Při tomto širokém rozhledu se tak můžou naskytnout důležité impulsy, jakým směrem se udávat.

Jako další krok benchmarkingu by si firma měla udělat online výzkum produktů. To znamená najít si webové stránky nebo e-shopy konkurentů a sledovat u nich uživatelské recenze. Tím se společnost může dostat k cenným informacím a zjistit tak, na čem zákazníkům u daných produktů nejvíce záleží. Další online výzkum lze provést na různých diskuzích nebo fórech, kde se uživatelé většinou dělí o své zkušenosti s produktem a popisují kladné a záporné stránky.

Pro třetí krok je zásadní „jít s dobou“. To znamená, že by firma měla sledovat odborné magazíny nebo další média, díky kterým bude stále v obraze a bude schopna reagovat na neustále se měnící požadavky uživatelů. Je důležité sledovat nové technologie, inovace, využívání materiálů nebo výrobní procesy.

Ve čtvrtém kroku se dostáváme mimo online svět. V tomto případě je důležité, aby se firma dostala do styku s dalšími výrobky. Toho lze docílit například pravidelným navštěvováním výstavních přehlídek, kde se dají čerpat inspirace pro nové produkty. Zároveň je určitě zajímavé poslechnout si prezentaci o daném výrobku, naučit se, jak

ho obchodní zástupce prodává a zjistit, které aspekty nejvíce zvýrazňuje. Z toho si Profil nábytek může posbírat silné stránky několika produktů a využít to při vývoji toho vlastního.

Jako poslední doporučená taktika je konzultace s odborníky z oboru. Firma se tak dozví klíčové poznatky o problémech a nedostatcích na výrobku. Takovíto lidé, kteří znají daný průmysl, dokáží charakterizovat produkt a podělit se tak o svoje zkušenosti.

Obrázek 17 Vyhodnocování informací o konkurenčních produktech



Zdroj: Zuiderveen, 2017

## 7.2 Positioning podniku

V této kapitole pro firmu vzniká otázka, zda pomůže design? Společnost si musí jasně utřídit, jaké povědomí o sobě chce vyvolat v mysli zákazníka. Je důležité si zvolit úspěšnou strategii positioningu, kde jde o správné nastavení komparace ceny a kvality, kterou firma v rámci produktu nabízí. Do tohoto procesu je nutné zakomponovat i design, který v těchto dvou faktorech bude hrát velkou roli. V případě společnosti Profil nábytek, která využije spolupráce s designéry, se bude jednat spíše o produkty s přidanou hodnotou a stoprocentní funkčností. Pro daný podnik se jedná o klientelu střední vrstvy, kterou zajímá kvalitní design za dostupné ceny a zároveň má povědomí o udržitelnosti. Dále bych společnosti doporučil navazovat spolupráci s architekty. Přes architekty se firma dokáže dostat k velkým a zajímavým zakázkám.

Docházíme k odpovědi na otázku, zda je pro společnost design tak zásadní. Dle mého názoru se organizaci implementování designu do procesů vyplatí, pokud bude mít správně nastavené činnosti, kterými chce dosáhnout vyvolání zájmů u cílové skupiny. Této skutečnosti nasvědčuje několik případových studií nejen o českých nábytkářských firmách, u kterých se toto pravidlo potvrdilo. Například nábytkářská firma TECHO, která sází na design od roku 1995, kdy poprvé spolupracovala s designérem Hansem Verboomem, dokázala zdvojnásobit nárůst obrátu. Díky takto nastavené strategii dosáhli roku 2010 až sedminásobného obrátu s porovnáním z roku 1995. Z pohledu positioningu, tedy vytvoření určité image v povědomí zákazníku, sázela firma na

strohý, jednotvárný a šedivý nábytek, na kterém založili svoji strategii. Vynikajících výsledků dosahovala firma i díky dobře nastavené cílové skupině, kde sázeli především na architekty, kteří následně využívali jejich produkty do velkých projektů, jako byly například Národní technická knihovna v Praze, kanceláře společnosti ČEZ nebo interiéry České národní banky (Design&Prosperita, 2011).

## **7.3 Využití programů českých institucí na podporu designu**

Společnost může využívat několika českých programů, které se zabývají podporou firem usilujících o implementování designu do firemní strategie. Jedna z možných cest, jak získat finanční podporu na vývoj designu, je spolupráce s českou agenturou CzechTrade. Ta nabízí projekt s názvem Design pro konkurenceschopnost, díky kterému mohou firmy získat podporu formou zvýhodněných služeb ve výši 50 % vynaložených výdajů. Tento projekt, který je financovaný z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, zařídí zúčastněným firmám přístup k adresáři profesionálních designérů a podporu účasti na zahraničních veletrzích zaměřených na propagaci designu.

Spolupráci s českou agenturou využila například společnost Triant, která se zabývá výrobou nábytku téměř třicet let. Díky účasti na projektu Design pro Konkurenceschopnost navázali kontakt s designérkou Ivou Bastlovou, se kterou začali pracovat na vývoji nábytkové kolekce ATUA. Zároveň získali podporu v podobě několika nabízených služeb od CzechTrade a firma Triant je tak rozhodnutá pro spolupráci s touto agenturou i na dalších projektech, mezi které například patří prorazit s českým designem na zahraniční trh.

Další významnou českou institucí na poli designu je CZECHDESIGN. Při spolupráci s touto organizací může Profil nábytek využít široké škály nabízených služeb. Například doporučení vhodných designérů z interní databáze přesně pro daný projekt. Zároveň instituce nabízí vypsání designérských soutěží, díky kterým může Profil vybírat z několika kvalitních návrhů. Velkou výhodou této spolupráce je především zviditelnění na stránkách CZECHDESIGN, které jsou navštěvované jak profesionálními designéry tak laickou veřejností, a zaručí to tak firmě silnou mediální propagaci. Pokud to shrneme, celá spolupráce může přinést podniku pomoc v designérském světě a zaručit tak bezproblémový průběh vývoje nového produktu. CZECHDESIGN má navíc spousty úspěšných projektů, spolupracuje totiž s téměř 130 firmami, zařídilo přes 40 soutěží a podařilo se jim zprostředkovat přes 110 realizací.

Mezi úspěšné patří spolupráce s firmou B2B Partner. Pro tuto firmu zorganizoval CZECHDESIGN uzavřenou soutěž na novou kolekci designového nábytku. Firma přišla s cílem získat nové zákazníky a uspokojit poptávku po designově a kvalitně vyráběné

nábytkové kolekci, která se dá zároveň upravovat na míru. Instituce CZECHDESIGN oslovila celkem tři designové ateliéry, ze kterých byl vybrán návrh od autorské dvojice Lenky Damové a Borise Klimka. Ti přišli s novou nábytkovou kolekcí LAYERS, díky které firma dokázala vyhrát ocenění Nábytek roku 2017. Paralelně s vývojem této řady založili novou značku PLAN, pod kterou firma nábytek distribuuje. Ředitel firmy Pavel Král hodnotil spolupráci s CZECHDESIGN jako velice úspěšnou, díky které dokázali odstartovat spolupráci s designéry, kteří přichází s kvalitním a moderním nábytkem za rozumné ceny (Matoušková, 2017).

Obrázek 18 Nábytková kolekce LAYERS, designéři Lenka Damová a Boris Klimka



Zdroj: (Matoušková, 2017)

## 7.4 Spolupráce s vysokými školami

Jedním z dalších doporučení pro společnost Profil nábytek je začít spoluprací s vysokými školami zaměřenými na design. Právě na těchto školách mohou studovat naděje českého designu, se kterými se vyplatí navázat spoluprací od jejich prvních tvorb. Mladí designéři to na českém trhu nemají lehké, málokterý student má k dispozici vlastní prostory a zdroje pro prototypování prvních produktů, proto spolupráci s firmami většinou dokáží ocenit a stoprocentně využít. Navázat spoluprací může společnost například s brněnskou Mendelovou univerzitou nebo s Vysokou školou umělecko-průmyslovou v Praze.

Mendelova univerzita nabízí na svých webových stránkách správu nabídek spolupráce, kde se nachází jednoduchý formulář. Stačí vyplnit název organizace, stručný popis ohledně nabídky spolupráce, dále podrobný popis s detailními informacemi a na závěr určit odpovědnou osobu a projektového manažera. Po vyplnění formuláře a jeho schválení se firma stává „partnerem“ univerzity a může tak nabídnout studentům různé

praxe, stáže a trainee programy ve své společnosti. Díky tomu dostávají studenti široký přehled z praxe a firmě to napomůže s možnými inovacemi v různých projektech. Pro firmu to dále znamená zajímavé zviditelnění v médiích a rozšíření povědomí mezi širokou veřejností a to především díky oboustranné propagaci. Jako dalším benefitem lze brát zúčastnění na podnikatelském setkání Business Day. Právě toto setkání funguje jako výborná možnost prezentace svých projektů a zároveň navázání nových spoluprací.

Obrázek 19 Podnikatelské setkání s akademií z PEF MENDELU – Business Day 2018



Zdroj: PEF MENDELU BRNO, 2018

Úspěšnou spoluprací s vysokoškoly má za sebou firma JIKA. Jednalo se sice o koupelnové vybavení, ovšem princip celého projektu je založen na stejné bázi, jako by tomu mohlo být u společnosti Profil nábytek. Projekt se zúčastnili především studenti magisterského ročníku, kteří studují produktový či průmyslový design. Ti využívali svých teoretických poznatků v praxi a pracovali tak na vývoji nových produktů, přičemž se setkali s novými technologiemi, postupy a materiály. Na celém projektu studentům pomáhal interní tým zabývající se vývojem nových produktů a výsledkem pro společnost bylo několik neotřelých nápadů a prototypů, které mohou využít do budoucna. Spolupráce se tedy dá pojmout velmi přínosně pro obě strany. Závěrečným bodem byla samotná výstava studentských prací, kterou JIKA zorganizovala v Galerii koupelen LAUFEN (JIKA, 2013).

## 7.5 Audit

Každá firma by měla vědět, jak se jí ve skutečnosti daří využívat design. K vytvoření takové představy slouží design audit, který lze udělat svépomocí, nebo si najmout externí agenturu. V obojím případě jde o zjištění, zda firma s designem správně pracuje, na základě čehož vznikne soubor s návrhy jak přinášet úspory, zvyšovat hodnotu značky a podpořit zisk.

Pro takovýto audit může Profil nábytek využít služby společnosti Design & Prosperita, která nabízí odborný a nezávislý pohled, analýzu konkurenceschopnosti, návrh optimalizace procesů a v poslední řadě snižování rizik spojených s designem. Firma tak obdrží objektivní analýzu stavu designu společně s několika doporučeními i návrhy na řešení různých problémů, díky které může společnost dosáhnout navýšení zisku. Dochází taktéž k otestování stávající i budoucí prezentace a vytvoření nových strategických příležitostí. Ústředními body celého procesu je popis postavení firmy na trhu, analýza konkurence, analýza aktuálního designu, měření designu, rozbor procesů vzniku a využívání designu a na závěr určení strategických příležitostí pro design.

## 7.6 Marketing

Z teoretické části víme, že design je s marketingem úzce spjatý a dokáže zvýšit hodnotu značky, ušetřit náklady nebo zefektivnit prodejnost výrobků. V následujícím doporučení si vysvětlíme, do jakých marketingových činností je potřeba správně implementovat design a dosáhnout tak požadovaných cílů.

Společnosti se naskytuje několik činností, které jsou založené na spolupráci s designérem a dokáží tak vyústit v konkurenční výhodu. Mezi první patří navázání kontaktu s renomovaným designérem, což zaručí samotnému produktu zvučné jméno a zvýší tak přidanou hodnotu. Zároveň tak může dojít k úspěšné propagaci v odborných médiích či jiných komunikačních cestách a firma se tak dostane do podvědomí cílových zákazníků. Celý proces spolupráce s designérem by měla společnost nějakým způsobem zaznamenávat a vytvořit tak materiály, díky kterým lze odprezentovat tuto společnou cestu. Produkt, pod kterým je podepsaný špičkový design, je potřeba správně propagovat. K tomu firma má k dispozici hned několik tuzemských či zahraničních přehlídek. V českém prostředí doporučuji především pražský Designblok, který se řadí mezi nejvyšší špičku v designových přehlídkách u nás. Touto účastí dá firma jasně najevo, že myslí investice do designu zcela vážně a začne si tak vytvářet image mezi odbornou, ale i laickou veřejností. Společnost by neměla opomenout na prezentaci svých produktů a projektů skrze newslettery, sociální sítě nebo internetovými kampaněmi.

Příkladem úspěšně implementace designu do marketingových činností je česká firma TON, zabývající se ohýbáním nábytku. Po dobu své působnosti spolupracovala společnost s několika designéry. Ovšem mezi nejúspěšnější spolupráci řadí tu s designérem Arikem Levy, který jakožto světově známý designér přinesl firmě až nečekaný přínos. TON společně s Arikem Levy vytvořila kolekci s názvem Split, jenž získala ocenění German Design Award Special 2016, což výrazně přispělo k úspěšné propagaci celé kolekce. Společnost TON nazývá tuto spolupráci spíše jako experiment, který si jí ovšem velice vydařil a přinesl tak hodně publicity v médiích.

Při vývoji produktu využil Aril Levy tradiční technologie ohýbání dřeva, přičemž dbal na jednu z primárních vlastností, čímž byla ergonomie. Zároveň přišel s nápadem, kterým se inspiroval u výroby surfů, tedy způsobem lakování v podobě barevného gradientu. Přinesl tak do firmy zcela novou techniku ve výrobním procesu. Marketingovému oddělení se tak naskytl jedinečný příběh za produktem, které dokázalo ztvárnit pomocí focení této kolekce společně s autorem (Platoš, 2018).

*Obrázek 20 TON – kolekce Split, designér Arik Levy*



*Zdroj: Kovářová, 2016*

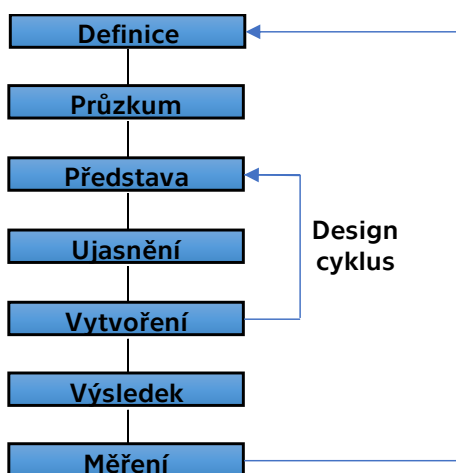


## 7.7 Work-flow

Jako dalším doporučením je mít správně nastavené workflow uvnitř organizace, tedy pracovní postupy, který by měly být navrženy tak, aby zahrnovaly co nejefektivnější způsoby plnění všech úkolů. Firma by si tak měla stanovit jasný model, díky kterému bude mít dohled nad každou činností a zaručí si tak, že všechno bude probíhat bez výrazných problémů, díky dobré organizaci práce.

V následujícím schématu je vytvořený navržený workflow pro implementaci designu do obchodních a produkčních činností organizace, ke kterému dochází opakovaně. V prvním kroku je důležité, aby si firma definovala zadání a udala cíl, kterého chce dosáhnout. Následuje průzkum, díky kterému si firma zjistí důležité informace, se kterými může následně pracovat. Pokud bude mít jasně stanovené cíle a vytvořené zadání, přichází na řadu samotný vývoj produktu, na kterém spolupracuje s designérem. Tento proces obsahuje dva body, kde dochází k představení a ujasnění zadání, což obsahuje několik činností, jako schůzky, tvoření briefů, prototypování a spoustu dalších aktivit. Při splnění všech avizovaných činností se vyvíjí výsledek pro společnost. Na závěr je důležité všechno zanalyzovat a měřit, aby si firma vytvořila představu o úspěšnosti celého projektu.

Obrázek 21 Workflow – implementace designu do obchodních a produkčních činností



Zdroj: vlastní tvorba

## 7.8 Interní prostředí – manažer designu

Společnost Profil nábytek má okolo 70 zaměstnanců. Ti zastupují několik oddělení v organizaci, jako je obchodní, ekonomické, technologické, oddělení zásobování a téměř polovina zaměstnanců se nachází ve výrobě. Pokud chce firma začít stoprocentně využívat design a implementovat tento nástroj pro dosažení větší konkurenceschopnosti, měly by všechny zainteresované strany porozumět tomuto oboru. Ke správnému řízení designu by měla firma začít využívat design management.

Profil nábytek nedisponuje žádným manažerem designu, ovšem tuto pozici okrajově zastupuje interní designér, obchodní ředitel a manažer marketingu. Problém uvnitř společnosti momentálně je, že například u vývoje nového produktu se zúčastní pouze malý okruh zaměstnanců. Mým doporučením je jasně stanovit jednu osobu odpovědnou za řízení designu, která tak bude mít všechno na starosti. Zároveň bude mít za úkol rozšiřovat povědomí o designových procesech ve firmě, informovat ostatní zaměstnance nebo organizovat porady s minimálně všemi zástupci různých oddělení. Firma mimo jiné dosáhne vzájemné spolupráce všech stran, která může vézt k důležitým připomínkám při vývoji produktu. Při poradách se totiž mohou vyjadřovat jak zkušení zaměstnanci z výroby, kteří přispějí technologickými poznatky, tak zástupci z marketingové oddělení, kteří už při vývoji produktu vytváří strategii pro propagaci nebo zástupci z ekonomického oddělení, kteří tak budou kontrolovat plnění určeného rozpočtu pro daný projekt.

Firma by tedy měla vyhledat nebo zvolit ve firmě odpovědného člověka za design. Ten by měl disponovat několika předpoklady, jako například schopností vyjednávání, vedení týmu, řešení konfliktů/problémů a mít v sobě uměleckého ducha.

## 8 Strategie pro zapojení designu

### do výrobního procesu firmy Profil

Na základě poznatků z teoretické části, interní analýzy společnosti Profil nábytek a několika doporučení je vytvořena strategie pro implementování designu do obchodní a produkční činnosti analyzovaného podniku. V následující části tudíž popíšeme, co všechno firma musí podstoupit v procesu využívání designu jako nástroj pro konkurenceschopnost, který obsahuje spolupráci s designéry, harmonogram, tvoření rozpočtu, zjištění potřeb zákazníka a samotný vývoj produktu nebo využití marketingových technik v obchodní činnosti.

Takováto strategie není přesný návod, který by se musel striktně plnit bod po bodu. Firma má danou strategii plynule dodržovat, avšak být neustále otevřená novým příležitostem a být připravená případně improvizovat.

V první řadě si společnost Profil nábytek musí stanovit cíle, kterých bude chtít dosáhnout. S tím je spojené identifikování příležitostí na trhu, na což může využít několik analytických nástrojů, díky kterým si firma zformuluje první nápady. Je důležité pozorovat trh a zjistit tak, jakým směrem si firma může vydat a vytipovat tak potřeby potencionálních zákazníků. V této prvotní části musí společnost určit jasná pravidla pro celý proces projektu. To znamená definovat určitý harmonogram, určit peněžní prostředky, které je firma schopná investovat, dále určit zainteresované strany z celé firmy, ze kterých vytvoří speciální tým pro daný projekt. Tyto aspekty jsou důležité pro průběžné měření během celého projektu a ujišťování se, že všechno na sebe navazuje jak má. Tento proces by měl kontrolovat design manažer, který tak bude mít dohled nad všemi zaměstnanci, dále sledovat návaznost určitých činností a především dodržování vynaložených finančních prostředků.

Pokud bude mít zformulované zadání projektu, dochází k navázání kontaktu s designérem. Toho lze dohledat přes několik databází, které nabízí mnoho českých institucí, dále je možnost vypsát veřejné soutěže, kde je výhoda výběru z několika návrhů, nebo může firma designéra oslovit napřímo, na základě jeho referencí. Manažer designu se tak stává jakýmsi moderátorem celé akce, musí totiž přednést zadání designérovi, který následně vyvine několik navrhovaných konceptů. Mělo by se uskutečnit několik schůzek, kterých se zúčastní jak designér a design manažer, tak ostatní zainteresované strany ze společnosti. Tento proces vývoje může trvat měsíce, nebo roky, jedná se o prototypování a ladění všech detailů a firma s tím musí počítat. Obě strany, tedy designér a design manažer, by se měl účastnit, nebo minimálně dohlížet na samotné prototypování přímo ve výrobě.

Společnost už sice má vytvoření představy o potencionálních zákaznících, nebo alespoň distribučních cestách z prvotní analýzy a vytvoření zadání, ovšem už během vývoje produktu by se mělo začít pracovat na samotné propagaci celého projektu. To znamená, že by se mělo zapojit marketingové oddělení, které začne sbírat materiály, díky kterým může připravovat propagaci daného produktu. Následně by měla být vytvořena i obchodní strategie, ve které se podepíše využití designu při vývoji produktu jako velká výhoda. Firma si musí připravit komunikační a distribuční cesty, jakými chce produkt dostávat na trh. Jedná se o velmi zásadní moment v celém projektu, který rozhodne, jestli bude produkt správně doručován mezi zákazníky a dokáže se tak dosáhnout velkého prodeje.

Při dokončování samotného produktu firma musí testovat. V tom smyslu, že téměř hotový výrobek projde rukama zaměstnanců, kteří na něj podají zpětnou vazbu. Využít se může i dalších externích konzultantů, kteří přijdou s cennými radami pro dokončení úspěšného výrobku. Pokud je výrobek hotový, dochází k nastartování všech činností, které byly připravovány během celého procesu. Pro úspěšnou propagaci by firma měla využít několika médií, dále informovat interní databázi skrze newslettery nebo se zúčastnit odborných přehlídek. Produkt, který společnost Profil nábytek vyvine pomocí využití kvalitního designu, má tak velkou pravděpodobnost úspěchu na trhu.

# Závěr

Tato bakalářská práce potvrzuje, že využití designu ve výrobních a obchodních činnostech společností má podstatný vliv na zvýšení konkurenceschopnosti. Design nesmí být vnímán pouze z estetického hlediska, ovšem je důležité zohledňovat několik dalších aspektů, jako využitelnost výrobku, tvar, ergonomii, využití materiálů, údržbu nebo udržitelnost. I přes prvotní pochybnosti spojené s velkou investicí, o kterých nejsou firmy vždy úplně přesvědčeny, se v posledních několika letech objevuje čím dál tím více společností, které se snaží implementovat design do firemní strategie.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu design. Nejdříve byl vysvětlen historický kontext průmyslového designu v českém prostředí, který zažil změnu při transformaci ekonomiky, přičemž ho firmy začaly vnímat naprosto z jiného úhlu. V dalších kapitolách je popsán ekonomický přínos designu, s čímž se úzce spojeno zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku na trhu. K dosažení takového výsledku je důležité, aby firma měla jasně stanovené cíle, kterých chce dosáhnout a zároveň určené nástroje, díky kterým toho lze docílit.

Pro úspěšné řízení designu je proto zvolen zatím ne tolik využívaný obor design management. Ten slouží jako obchodní stránka designu, který pokrývá probíhající procesy, obchodní rozhodnutí a strategie ve firmě. Díky správně řízenému design managementu může firma dosahovat efektivně navržených produktů a služeb, na základě kterých podnik dokáže budovat svojí reprezentativní image. Pro úspěšné řízení práce s designem je důležité určit zodpovědného člověka, neboli design manažera, který tak bude mít na starosti všechny aktivity spojené s tímto procesem.

Pro znalost designového prostředí je v bakalářské práci provedena rozsáhlá rešerše, která zahrnuje instituce, školy, přehlídky a renomované designéry u nás. Znalost tohoto prostředí je důležité pro firmy, které to s designem myslí opravdu vážně a hodlají se ubírat touto cestou.

Po teoretické části bakalářské práce přichází analýzy dvou nábytkářských firem, kteří svojí činností patří mezi nejznámější hráče v daném odvětví. Bylo tak vytvořeno srovnání odlišných firemních strategií, u kterých hraje design stejnou roli důležitosti. Následně dochází k analýze vybrané společnosti Profil nábytek, která svým způsobem design již využívá, ovšem ne vždy úplně správně.

Proto bylo vytvořeno několik doporučení, jak by firma měla implementovat design do svých obchodních či produkčních činností k dosažení konkurenceschopnosti v nábytkářském odvětví. Následně byla vytvořena strategie, která popisuje celý proces začlenění designu a zároveň využití designérů ke zvýšení přidané hodnoty výrobků.

Práce dále poukazuje na potřebu využití design managementu v podnikatelské praxi. Tato problematika byla v rámci bakalářské práce nastíněna pouze rámcově, proto se může stát jako tématem pro detailnější rozbor v diplomové práci.

# Seznam použité literatury

- Adamíková, Anežka. 2019. Do roku 2030 budou všechny produkty recyklovatelné. IKEA sází na cirkulární ekonomiku a snaží se změnit svět k lepšímu. *CzechDesign*. [Online] 24. Duben 2019. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/do-roku-2030-budou-vsechny-produkty-recyklovatelne-ikea-sazi-na-cirkularni-ekonomiku-a-snazi-se-zmenit-svet-k-lepsimu>.
- MOBITEX. 2019. Aktuality: MOBITEX . *www.bvv.cz Veletrhy Brno*. [Online] 2019. <https://www.bvv.cz/mobitex/aktuality/190302-vystaviste-patrilo-ctyri-dny-stavebnictvi-r/>.
- Benton, Sally, Miller, Stephen a Reid, Sophie. 2018. Design Economy 2018. *Design Council*. [Online] Červenec 2018. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/case-study/design-economy-2018-monzo>.
- Best, Kathryn. 2015. *Design Management*. London : Bloomsbury Publishing Plc, 2015. ISBN 978-1-4725-7367-4.
- Blažková, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- Burdek, Bernhard E. 2015. *Design History, Theory and practise of product design*. [překl.] Meredith Dale, Susan Richter a Nina Hausmann. Basel : Birkhauser, 2015. str. 295. ISBN 978-3-0356-0403-0.
- CITACE, NAJIT. 2005. [Online] 2005. [https://www.1stdibs.com/furniture/storage-case-pieces/sideboards/wooden-sideboard-bar-from-jitona-1960s/id-f\\_12664892/](https://www.1stdibs.com/furniture/storage-case-pieces/sideboards/wooden-sideboard-bar-from-jitona-1960s/id-f_12664892/).
- Cluster, BEDA. 2017. Measuring Design Value as a key factor of successful innovation. *BEDA*. [Online] 27. Listopad 2017. <https://www.beda.org/resources/beda-cluster-measuring-design-report-2017/>.
- CZECHDESIGN. 2017. Hospodaření Czechdesign. *Czechdesign*. [Online] 2017. <http://www.czechdesign.cz/hospodareni>.
- CZECHDESIGN. 2016. Ludmila Boháčová: Firmy vs. designéři. Jak najít společnou řeč? *CzechDesign*. [Online] 1. Srpen 2016. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/ludmila-bohacova-firmy-vs-designeri-jak-najit-spolecnou-rec>.
- CzechTrade. 2018. CzechTrade služby. *CzechTrade* . [Online] 2018. <https://www.czechtrade.cz/sluzby/design>.
- CzechTrade. 2015. *Design pro konkurenceschopnost*. Praha 2, Česká republika : CzechTrade, Červen 2015.
- Danis Design Centre 2003. Danish Design Centre. *Four steps of design use*. [Online] 6. Květen 2003. <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>.

- Design Managameent Hierarchy 2019. Design Management Hierarchy . *Hierarchy structure*. [Online] 2019. <https://www.hierarchystructure.com/design-management-hierarchy/>.
- Design Management Institute. 2019. What is Design Management? *Design Management Institute*. [Online] 5. Únor 2019. [https://www.dmi.org/page/What\\_is\\_Design\\_Manag](https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag).
- Design Management MPS. 2017. Design Management MPS. *Bridgeport*. [Online] 15. Únor 2017. <https://www.bridgeport.edu/academics/schools-colleges/shintaro-akatsu-school-design/design-management-mps/faqs>.
- DESIGN SHAKER. 2019. O akci DESIGN SHAKER. *DESIGN SHAKER*. [Online] 2019. <http://designshaker.cz/aktuality/menu/O+akci>.
- Design&Prosperita. 2019. Linet. *Design&Prosperita*. [Online] 2019. <http://www.design-prosperita.cz/studies/linet>.
- TECHO. 2011. TECHO. *Design&Prosperita*. [Online] 2011. <http://www.design-prosperita.cz/studies/techo>.
- Designblok. 2018. O přehlídce Designblok. *Designblok*. [Online] 2018. <https://www.designblok.cz/cz/archiv/o-prehlidce#cookie-ok>.
- Designcorporation. 2012. *Designcorporation*. [Online] 2012. <http://www.designcorporation.cz/>.
- FA ČVUT. 2016. Ústav průmyslového designu . *FA ČVUT*. [Online] 2016. <https://www.fa.cvut.cz/cs/fakulta/organizacni-struktura/ustavy/224-ustav-prumysloveho-designu>.
- FAVU VUT. 2016. Ateliér produktového designu FAVU VUT. *FAVU VUT*. [Online] 2016. <https://www.vutbr.cz/studuj/favu/obory/12799>.
- Fehlbaum, Rolf. 2009. Design Processes . *Vitra*. [Online] 3. Leden 2009. <https://www.vitra.com/en-cz/magazine/details/design-processes>.
- FMK UTB. 2016. Základní informace: Ateliéry, ústavy a kabinety. *Fakulta multimediálních komunikací UTB*. [Online] 2016. <https://fmk.utb.cz/o-fakulte/zakladni-informace/ateliery-ustavy-a-kabinety/>.
- Galindo-Rueda, Fernando. 2015. *Measuring Design and its Role in Innovation*. Paris : OECD Publishing, 2015. str. 50. 18151965.
- Hands, David. 2018. *Design Managment: the essential handbook*. London : Kogan Page Limited, 2018. ISBN 978 0 7494 7841 4.
- Hands, David. 2009. *Vision and Values in Design management*. Lausanne : AVA Publishing SA, 2009. ISBN 978-2-940373-79-6.
- Hauffe, Thomas. 2004. *Design*. [překl.] Andrea Chalupníková. Brno : Computer Press, 2004. 80-251-0284-X.



- Hubka, Vladimír. 1996. *Design science: introduction to the needs, scope and organization of engineering design knowledge*. Berlin : Springer, 1996.
- IDEO. 2019. Method Cards. *IDEO*. [Online] 2019. <https://www.ideo.com/post/method-cards>.
- IKEA. 2013. About the IKEA Group. *IKEA*. [Online] 2013. [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html).
- IKEA. 2017. *IKEA Democratic Design*. Inter IKEA Systems, 2017.
- IKEA. 2013. Odkládací stolky. *IKEA*. [Online] 2013. <https://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/80270125/>.
- Insidecor. 2016. *Insidecor*. [Online] 2016. <http://www.insidecor.cz>.
- JIKA. 2013. Značka JIKA podpořila nadějně studenty designu. *JIKA*. [Online] 22. Květen 2013. <https://www.jika.cz/aktuality/aktuality/2013/kveten/znacka-jika-podporila-nadejne-studenty-designu>.
- Jiří Pelcl. 2017. About Atelier Pelcl. *Atelier Pelcl*. [Online] 2017. <http://www.pelcl.cz/cze/about>.
- Jitona. 2014. O společnosti Jitona. *Jitona*. [Online] 3. Březen 2014. <http://www.jitona.cz/cz/o-nas/o-spolecnosti-jitona/>.
- Kanická, Ludvika. 2007. *Design nábytku v současném světě*. Brno : Vydavatelství ERA, 2007. 978-80-7366-107-6.
- Karásek, David. 2018. Jak vyrábět pro celý svět. *CzechDesign*. [Online] 10. Červen 2018. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/vi-jak-vyrabet-pro-cely-svet-david-karasek-na-konferenci-design-business-talks>.
- Kootstra, Gert. L. 2009. The incorporation of design management in today's business practices. *INHOLLAND University of Applied Sciences*. [Online] 2009. <https://www.inholland.nl/inhollandcom>.
- Kotler, Philip a Rath, G Alexander. 1984. *Design: A powerful but neglected strategic tool*. Boston : Emerald Group Publishing Limited, 1984. str. 6. 02756668.
- Kotler, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Koudelková, Dagmar. 2006. *Jiří Pelcl x design*. Brno : Vydavatelství ERA, 2006. 80-7366-066-0.
- Kovářová, Danica. 2016. BEST OF 2015: SPOLUPRÁCE ROKU: TON + ARIK LEVY. *Dolce Vita*. [Online] 17. Leden 2016. <http://www.dolcevita.cz/design/1122-best-2015-spoluprace-roku-ton-arik-levy/>.
- Kyselková, Ester. 2018. Dobře bydlet znamená šťastně žít. Zlaté socialistické časy nábytkářského impéria Jitona. *CzechDesign*. [Online] 13. Prosinec 2018. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/dobre-bydlet-znamena-stastne-zit-zlate-socialisticke-casy-nabytkarskeho-imperia-jitona>.

- LDF Mendelu. 2015. Design nábytku LDF Mendelu. *LDF Mendelu*. [Online] 2015. <https://www.ldf.mendelu.cz/26669-design-nabytku>.
- LDF MENDELU. 2019. Mimořádné ocenění a 6 dalších cen získali studenti LDF na GRAND PRIX Mobitex 2019. *LDF MENDELU*. [Online] 4. Březen 2019. <http://www.ldf.mendelu.cz/31013n-mimoradne-oceneni-grand-prix-mobitex-2019-ziskala-studentka-ldf>.
- Matějková, Kamila, a další. 2016. *Budoucnost designu*. Praha : czechdesign.cz, 2016. ISBN 978-80-906423-2-4.
- Matoušková, Kamila. 2017. Díky design kolekci Nábytkem roku 2017. *CzechDesign*. [Online] 26. Říjen 2017. <http://www.czechdesign.cz/case-studies/diky-design-kolekci-nabytkem-roku-2017>.
- Michl, Jan. 1998. Dva různé osudy: Užité umění a průmyslový design v socialistickém Československu . *Jan Michl*. [Online] 1998. <http://janmichl.com/cz.dva-osudy.html>.
- Mich, Jan. 2012. *Funkcionalismus, design, škola, trh: čtrnáct textů o problémech teorie a praxe moderního designu*. Brno : Barrister & Principal , 2012. str. 328. ISBN 978-80-87474-48-8.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu . 2015. Český design dobyl Miláno. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* . [Online] 5. Květen 2015. <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/vystavy-veletrhy/cesky-design-dobyl-milano--157820/>.
- MOBITEX. 2019. MOBITEX 2019. *MOBITEX*. [Online] 2019. <https://www.bvv.cz/mobitex/mobitex-2019/>.
- Morris, Peter W. G. a Pinto, Jeffrey K. 2004. *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc, 2004. 0-471-23302-1.
- Mozota, Brigitte Borja de. 2003. *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York : Allworth Press, 2003. ISBN 1-58115-283-3.
- MPO. 2016. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 2016. <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/o-ministerstvu/pusobnost-ministerstva/pusobnost-ministerstva--1926/>.
- MPO. 2015. MPO Salone de Mobile. *MPO Salone de Mobile*. [Online] 2015. <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/vystavy-veletrhy/cesky-design-dobyl-milano--157820/>.
- Norman, Caroline a Jerrard, Robert. 2015. *Design managers, their organisations and work-based*. místo neznámé : Emerald Group Publishing Limited, 2015. stránky 271-284. Sv. 3.
- Novotná, Lenka. 2018. Jak udělat z designu strategickou prioritu firmy? *CzechDesign*. [Online] 3. Červen 2018. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/jak-udelat-z-designu-strategickou-prioritu-firmy-hlavne-se-nebojte-zacit-vzkazuje-lenka-novotna>.

- PEF MENDELU BRNO. 2018. Čtyři desítky zástupců brněnských firem se účastnily Business Day 2018 na PEF MENDELU. *PEF MENDELU BRNO*. [Online] 1. Červen 2018. <http://www.pef.mendelu.cz/article/ctyri-desitky-zastupcu-brnenskych-firem-se-ucastnily-business-day-2018-na-pef-mendelu>.
- Petrtyl, Jan. 2017. BCG matice: produkty v kontextu trhu a jeho růstu. *Marketing Mind*. [Online] 8. Červen 2017. <https://www.marketingmind.cz/bcg-matice-priklady-a-vyuziti-v-praxi/>.
- Platoš, Filip. 2018. Člověk musí mít jasno v tom, co chce dělat, říká marketingový ředitel Tonu. *CzechDesign*. [Online] 1. Květen 2018. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/clovek-musi-mit-jasno-v-tom-co-chce-delat-rika-marketingovy-reditel-tonu>.
- Prague Design Week. 2018. O akci Prague Design Week. *Prague Design Week*. [Online] 2018. <http://www.praguedesignweek.cz/o-akci/>.
- Red Dot. 2018. Red Dot project. *Red Dot*. [Online] 2018. <https://www.red-dot.org/project/kungsbacka-23608>.
- Ritter, Michal. 2014. Design&Prosperita. *Design&Prosperita*. [Online] 2. Červenec 2014. <http://www.design-prosperita.cz/blog/rozhovor-s-michalem-richtrem-manazerem-a-spolumajitelem-studia-dynamo-design-a-autorem-projektu-designem-k-prosperite>.
- Skoupá, Adéla. 2016. Cesta do Netflixu začala pro Linet v Růžové zahradě. Česká lůžka si zahrála v House of Cards i Jamesi Bondovi. *Hospodářské Noviny*. [Online] 11. Duben 2016. <https://archiv.ihned.cz/c1-65244370-cesta-do-netflixu-zacala-pro-linet-v-ruzove-zahrade-ceska-luzka-si-ve-vasnive-scene-vyzkousel-i-james-bond>.
- Sterzenbach, Ashleigh. 2017. Designs across the seams. *Invisionapp*. [Online] 2017. <https://www.invisionapp.com/enterprise/design-genome/report/atlassian>.
- Strnad, František. 2017. Designéři IKEA žili na vesmírné stanici. Hledali inspiraci pro malé byty. *iDNES*. [Online] 13. Červen 2017. [https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/ikea-nasa-design-mars-vesmir.A170613\\_152956\\_eko-zahranicni\\_rts](https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/ikea-nasa-design-mars-vesmir.A170613_152956_eko-zahranicni_rts).
- Studio Olgoj Chorchoj. 2018. Olchoj Chorchoj náš příběh. *Olchoj Chorchoj*. [Online] 2018. <http://www.olgojchorchoj.cz/about>.
- Špačková, Iva. 2018. Češi žijí v šablonách minulosti. Obývací přitom už neexistuje, říká designér IKEA. *Aktuálně.cz*. [Online] 30. Září 2018. <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesi-ziji-v-zajeti-sablon-neumi-premyslet-o-tom-jak-zit-lepe/r~fb53afc4bbf511e889f40cc47ab5f122/>.
- TAČR. 2019. Program Éta. *TA ČR*. [Online] 2019. <https://www.tacr.cz/index.php/cz/programy/program-eta.html>.
- TAČR. 2018. Výsledky vyhodnocení splnění podmínek veřejné soutěže. *TA ČR*. [Online] 26. Červenec 2018. [https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/eta/2vs/ETA2\\_vysledek\\_prijimani\\_navru\\_prijate.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/eta/2vs/ETA2_vysledek_prijimani_navru_prijate.pdf).

- Teixeira, Julio, Merino, Eugenio Andrés Díaz a Schoenardie, Rodrigo Petry. 2015. Design Management : Management Levels and Project Development Relations. *ResearchGate*. [Online] 19. Únor 2015. [https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo\\_Schoenardie/publication/267957490\\_Design\\_Management\\_Management\\_Levels\\_and\\_Project\\_Development\\_Relations/links/54e5bf130cf277664ff1a761/Design-Management-Management-Levels-and-Project-Development-Relations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo_Schoenardie/publication/267957490_Design_Management_Management_Levels_and_Project_Development_Relations/links/54e5bf130cf277664ff1a761/Design-Management-Management-Levels-and-Project-Development-Relations.pdf).
- Tuček, Radim. 2018. Investovat do designu se vyplatí. *CzechDesign*. [Online] 17. Červen 2018. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/investovat-do-designu-se-vyplati-prozradil-na-konferenci-radim-tucek>.
- Uhlíř, Dominik. 2019. Stůl je minulostí. Vitra představuje systém pracovního sezení Soft Work. *CzechDesign*. [Online] 27. Únor 2019. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/stul-je-minulosti-vitra-predstavuje-system-pracovniho-sezeni-soft-work>.
- Váňová, Lenka. 2011. Design centrum České republiky: vznik a poslání. *CzechDesign*. [Online] 5. Srpen 2011. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/design-centrum-ceske-republiky-vznik-a-poslani>.
- Vinšová, Jana. 2013. Design management ve firmách. *CzechDesign*. [Online] 7. Leden 2013. <http://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/design-management-ve-firmach-rozhovor-s-jay-petersem>.
- Vitra. 2018. Eames Plastic Side Chair DSW Charles & Ray Eames, 1950. *Vitra*. [Online] 2018. <https://www.vitra.com/en-hu/living/product/details/eames-plastic-side-chair-dsw>.
- VITRA. 2017. Sustainability. *Vitra*. [Online] 2017. <https://www.vitra.com/en-as/about-vitra/company/sustainability>.
- VITRA. 2010. VitraHaus. *Vitra*. [Online] 2010. <https://www.vitra.com/en-us/campus/vitrahaus>.
- Vrtiška a Žák. 2018. Vrtiskazak produkt. *Vrtiskazak*. [Online] 2018. <http://www.vrtiskazak.com/produkt.aspx>.
- VŠUP. 2012. Škola VŠUP. *UMPRUM*. [Online] 2012. <https://www.umprum.cz/web/cs/skola>.
- ZLÍN DESIGN WEEK. 2018. O soutěží Best in Design. *Best in Design*. [Online] 2018. <http://www.bestindesign.cz/o-soutezi>.
- Zuiderveen, Ben. 2017. 5 Benchmarking Tips. *Dishes*. [Online] 28. Červenec 2017. <https://disher.com/2017/07/28/5-benchmarking-tips/>.
- Žáková, Eva. 2015. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR Stav, potřeby a trendy*. Praha : Institut umění – Divadelní ústav , 2015. ISBN 978–80-7008-354-3 .

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Jitona – komoda, Bohumil Landsman a Huber Nepozitek, 60. léta .....	9
Obrázek 2 Vitra židle DSW, designéři Charles a Ray Eames .....	11
Obrázek 3 Nemocniční lůžko firmy Linet v seriálu Domek z karet.....	13
Obrázek 4 Životní cyklus produktu a projektu .....	14
Obrázek 5 BCG matice .....	17
Obrázek 6 Tři základní požadavky správně řízeného projektu – čas, cena a kvalita ....	19
Obrázek 7 Úrovně zapojení design managementu do firemních procesů.....	22
Obrázek 8 Role Design leader, manažer designu a designér.....	24
Obrázek 9 Přehledka designu a módy Designblok.....	28
Obrázek 10 Stolek LOVBACKEN IKEA.....	37
Obrázek 11 Cirkulární ekonomika společnosti IKEA.....	39
Obrázek 12 Kuchyňský kout Kungsbacka – Red Dot winner 2018 .....	40
Obrázek 13 VitraHaus Weil am Rhein.....	42
Obrázek 14 Koncept sezení Soft Work Vitra (designéři: Barber a Osgerby) .....	43
Obrázek 15 Nábytková řada Polygon, designér Ivan Dlabač .....	48
Obrázek 16 Nábytková řada MOVE ME.....	49
Obrázek 17 Vyhodnocování informací o konkurenčních produktech.....	52
Obrázek 18 Nábytková kolekce LAYERS, designéři Lenka Damová a Boris Klimka .....	54
Obrázek 19 Podnikatelské setkání s akademiky z PEF MENDELU – Business Day.....	55
Obrázek 20 TON – kolekce Split, designér Arik Levy .....	57
Obrázek 21 Workflow – implementace designu .....	58

