

KORIŠTENJE DESIGN THINKING METODE U KREIRANJU KORISNIČKOG ISKUSTVA (CUSTOMER EXPERIENCE)

Iličić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:548539>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Maja Iličić

**KORIŠTENJE *DESIGN THINKING* METODE
U KREIRANJU KORISNIČKOG ISKUSTVA
(*CUSTOMER EXPERIENCE*)**

Završni rad
na
stručnom prijediplomskom studiju

Zagreb, rujan 2023. godine

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija
Smjer manager marketinga

**KORIŠTENJE *DESIGN THINKING* METODE
U KREIRANJU KORISNIČKOG ISKUSTVA
(*CUSTOMER EXPERIENCE*)**

Završni rad

MENTOR:

Dr.sc. Sanja Rocco, v. pred.

STUDENT:

Maja Iličić

Zagreb, rujan 2023. godine

SAŽETAK

Korisničko iskustvo postaje sve važnije za uspjeh organizacije, a razumijevanje i kreiranje korisničkog iskustva postaju ključni element poslovanja. Kreiranje izvanrednog korisničkog iskustva osigurava organizacijama konkurentsku prednost, zadovoljnog i vjernog kupca i dovodi do povećanja ekonomske vrijednosti. U središtu korisničkog iskustva je kupac i interakcije koje pokreću njegovo ponašanje i djelovanje, a koje su povezane s organizacijom. Da bi se kreiralo izvanredno korisničko iskustvo potrebno je definirati sve faze korisničkog putovanja i pretpostaviti emocionalne reakcije korisnika. Upravo Design thinking kao metoda temeljena na empatiji i usmjerena prema čovjeku omogućuje organizacijama kreiranje korisničkog iskustva koje zadovoljava potrebe i želje korisnika. Kako bi se osiguralo da su rješenja usmjerena i prilagođena korisniku, Design thinking metoda okuplja multidisciplinarne i heterogene timove te koristi mnogobrojne alate koji se temelje na vizualizaciji, a koji omogućuju dublje razumijevanje korisnikovih potreba, identificiranje ključnih problema s kojima se korisnik susreće, potiču kreativnost i omogućuju stvaranje velikog broja ideja. Uz povećanje zadovoljstva korisnika, prednost za organizacije nalazi se i u izbjegavanju visokih troškova budući da se već u ranim fazama procesa Design thinking-a provode testiranja i izrade prototipa mogućih rješenja. U izradu prototipa uključuje se i korisnika s ciljem dobivanja povratnih informacija za poboljšanje predloženih rješenja te kako bi se što prije došlo do optimalnog rješenja koje će zadovoljiti osnovna tri ograničenja: poželjnost, izvedivost i održivost. Upotreba Design thinking metode za kreiranje korisničkog iskustva rezultira kreiranjem korisničkog iskustva koje će biti usmjereno prema čovjeku, a u skladu s misijom, vizijom i strategijom organizacije.

Ključne riječi: *Design Thinking metoda, korisničko iskustvo, empatija, alati Design thinking-a, korisničko putovanje*

SUMMARY

Customer experience is becoming increasingly important for the success of the organization while understanding and creating customer experience is becoming a key element of business. Creating exceptional customer experience ensures competitive advantage, a satisfied and loyal customer and leads to an increase in economic value. At the center of customer experience is the customer and the interactions that drive their behavior and actions toward the organization. In order to create an extraordinary user experience, it is necessary to define all phases of the customer journey and anticipate emotional reactions of the customer. As a human-centered method based on empathy, Design thinking enables organizations to create customer experience that satisfies the needs and desires of the customer. To ensure that the solutions are human-centered, the Design thinking method assembles multidisciplinary and heterogeneous teams and uses various tools which are based on visualization. This enables deeper understanding of the customer needs, identifying key problems that the customer is faced with, fostering creativity and enabling the creation of a large number of ideas. In addition to increasing customer satisfaction, the benefit for the organizations is avoiding high costs, since testing and prototyping of potential solutions are conducted in the early phases of the Design thinking process. The customer is involved in the prototype creation process with the aim of obtaining feedback to improve the proposed solutions and allows quickly reaching an optimal solution which will satisfy three fundamental constraints: desirability, feasibility and viability. The use of the Design thinking method to create customer experience results in creating a customer experience which is human-centered and is in line with the mission, vision and strategy of the organization.

Keywords: *Design Thinking method, customer experience, empathy, Design thinking tools, customer journey*

U Zagrebu, 22. rujna 2023. godine

Prilog 7A.

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Korištenje Design thinking metode u kreiranju korisničkog iskustva (Customer experience)

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Sanje Rocco

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim prijediplomskim studijima i diplomskom radu na stručnim diplomskim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Korištenje Design thinking metode u kreiranju korisničkog iskustva (Customer experience)

(naslov rada)

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Ime i prezime studenta:

Maja Ilić

OIB: 49747155362

(potpis)

SADRŽAJ

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | <i>UVOD</i> | 1 |
| 1.1. | Ciljevi rada i metode istraživanja | 1 |
| 2. | <i>DESIGN THINKING METODA</i> | 2 |
| 2.1. | Razvoj Design thinking koncepcije | 4 |
| 2.2. | Primjena Design thinking metode..... | 6 |
| 3. | <i>METODOLOGIJA I ALATI DESIGN THINKING METODE</i> | 7 |
| 3.1. | Osnovni elementi Design thinking metode | 7 |
| 3.2. | Konvergentno i divergentno razmišljanje | 8 |
| 3.3. | Modeli Design thinking-a..... | 9 |
| 3.3.1. | Model 3I tvrtke IDEO | 9 |
| 3.3.2. | Hasso-Plattner Institute School of Design Design thinking metoda..... | 11 |
| 3.4. | Alati Design thinking-a | 14 |
| 4. | <i>KORISNIČKO ISKUSTVO (CUSTOMER EXPERIENCE)</i> | 18 |
| 5. | <i>KREIRANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA POMOĆU DESIGN THINKING METODE</i> 19 | |
| 5.1. | Alati za kreiranje korisničkog iskustva | 20 |
| 5.1.1. | Persona | 21 |
| 5.1.2. | Mapiranje korisničkog putovanja (Customer journey map)..... | 22 |
| 5.1.3. | Etnografska istraživanja | 23 |
| 5.1.4. | Mentalna mapa..... | 23 |
| 5.1.5. | Brainstorming i vizualizacija..... | 24 |
| 5.1.6. | Izrada prototipa i terenski pokusi..... | 24 |
| 6. | <i>ZAKLJUČAK</i> | 25 |
| | <i>POPIS LITERATURE</i> | 26 |
| | <i>POPIS SLIKA</i> | 27 |

1. UVOD

Temelj poslovanja svake organizacije je rast. Da bi se rast ostvario, potrebno je pronaći put do korisnika. Na tom putu izazov koji se pojavljuje je kako se diferencirati od postojeće konkurencije i postati prvi odabir za korisnika. Stalne promjene na tržištu i sve veći broj konkurenata utječu na promjenu korisničkog ponašanja, a od organizacija se očekuje brza prilagodba na novonastale uvjete. Kako bi se što brže prilagodile tržišnim promjenama organizacije bi u svoju poslovnu kulturu trebale uvesti brzu prilagodbu na promjene, jer su promjene stalne i neizbježne.

Od kraja 20. stoljeća uloga potrošača se promijenila. Ekonomiju temeljenu na uslugama zamijenila je ekonomija temeljena na iskustvu, a potrošač je od objekta u zadnjoj fazi u procesu kupnje kojemu se samo treba isporučiti proizvod ili usluga, postao aktivni sudionik u procesu kreiranja proizvoda ili usluge.

U ekonomiji iskustva organizacije se trude pružiti korisnicima ne samo proizvode ili usluge, već i dublje i emotivno zadovoljavajuće iskustvo. Naglasak na korisničkom iskustvu može stvoriti konkurentske prednosti za organizacije, jer korisnici više cijene i spremni su platiti više za izvanredno iskustvo.

Ključ rasta organizacije nalazi se u povezivanju s korisnikom, a da bi se to postiglo potrebno je razumjeti što korisnik želi, što mu je potrebno, što osjeća. Design thinking kao metoda usmjerena prema čovjeku obuhvaća niz alata i tehnika za stjecanje dubinskog razumijevanja korisnika što organizacijama omogućuje kreiranje korisničkog iskustva koji će zadovoljiti njihove potrebe.

1.1. Ciljevi rada i metode istraživanja

Rad je koncipiran kao pregledni rad koji će pružiti pregled postojeće stručne i znanstvene literature, teorija i istraživanja o Design thinking metodi i korisničkom iskustvu, a kako bi se dobio sveobuhvatan pregled i identificirale dodirne točke između Design thinking metode i korisničkog iskustva.

Rad se sastoji od četiri dijela. U prvom dijelu rada definira se Design thinking, dok se u drugom dijelu navode metode i alati specifični za Design thinking. U trećem dijelu prikazano je korisničko iskustvo. U četvrtom dijelu prikazani su alati Design thinking metode koji se koriste za kreiranje korisničkog iskustva.

2. DESIGN THINKING METODA

Dizajn je uvijek bio katalizator promjena¹ i ne podrazumijeva samo estetsku funkciju završnog proizvoda ili usluge. Dizajn podrazumijeva proces od nastanka ideje, trenutka uočavanja nekog problema sve do završnog rješenja i može se definirati kao proces koji pretvara zadani sažetak ili zahtjev u gotov proizvod ili daje dizajnersko rješenje.²

Design thinking, odnosno dizajnersko razmišljanje, je metoda koja je proizašla iz dizajna. Međutim, Design thinking nije rezerviran samo za dizajnere i može se primijeniti u svim poslovnim područjima od inovacija, marketinga, transformacije poslovanja poduzeća. Danas je Design thinking shvaćen kao „način razmišljanja koji vodi prema transformaciji, evoluciji i inovaciji, prema novim oblicima življenja i poslovnog upravljanja“.³

Antoljak i Kosović navode da trenutno ne postoji opće prihvaćena definicija Design thinking koncepta⁴ i definiraju Design thinking „kao način rješavanja nekog problema s pomoću unaprijed definiranog procesa te skupa metoda i tehnika“.⁵ Nadalje ističu da primjenjivanje Design thinking koncepcije ne znači baviti se dizajnom, već označava upotrebu niza postupaka osmišljenih od strane dizajnera za rješavanje poslovnih izazova s ciljem izbjegavanja visokih troškova proizvodnje i smanjenja rizika tržišnog odbacivanja proizvoda ili usluge u fazi proizvodnje, dakle kad je ideja već pretvorena u proizvod ili uslugu.⁶ Kako bi se ostvario navedeni cilj važno je usmjeriti se na korisnikove stvarne potrebe.

Tim Brown definira Design thinking kao disciplinu koja „koristi senzibilitet i metode dizajnera, a kako bi se uskladile potrebe korisnika s onim što je tehnološki izvedivo i s onim što održiva poslovna strategija može pretvoriti u vrijednost za kupca i tržišnu priliku“.⁷

Srhoj i Morić-Milovanović također ističu kako Design thinking kao novo područje u menadžmentu nema jedinstvenu definiciju i navode tri smjera rasprava o Design thinking konceptu:

1. Design thinking koji se primjenjuje u području dizajna i razvoju inovacija, a prema pogledu tvrtke IDEO;

¹ Tschimmel, K.: Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*; Barcelona, 2012., str. 1., usp.

² Ambrose, G.; Harris, P.: *Basic Design 08: Design Thinking*; Švicarska: AVA Book, 2010., str: 11., usp.

³ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 1.

⁴ Antoljak, V., Kosović, M.: *Design thinking za nedizajnere - Kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati*; Zagreb: Školska knjiga d.d., 2018. str. 18., usp.

⁵ *Isto*, str. 24.

⁶ *Isto*, str. 24., usp.

⁷ Brown, T.: Design thinking; Harvard Business Review, 86, No. 6, 2008. str. 84.

2. Design thinking kao način rješavanja zakučastih organizacijskih problema i kao vještina koja je potrebna menadžerima;
3. Design thinking kao dio teorije o menadžmentu.⁸

Brenner i Uebernickel smatraju kako se Design thinking može koristiti u tri oblika: kao način razmišljanja, kao proces i kao kombinacija alata. Design thinking kao način razmišljanja podrazumijeva usvajanje osnovnih principa razmišlja koji se koriste u Design thinking metodi. To su: inovacije su napravljene od ljudi za ljude, kombiniranje divergentnog i konvergentnog razmišljanja, „pogriješite rano i često“, izrađivanje prototipa koji se mogu isprobati, uvođenje ranog testiranja s korisnicima, dizajniranje nikad ne završava i posebno mjesto koje je potrebno za provođenje Design thinking metode.⁹

Kao i svaka znanstvena metoda, tako i Design thinking prikuplja različite parametre, samo za razliku od znanstvenih metoda koje prikupljaju kvantitativne parametre, Design thinking metoda u većoj mjeri se usredotočuje na kvalitativne pokazatelje i informacije, i to posebno na emocionalna iskustva koja postavlja u središte svog dizajna.

Kvalitetni dizajn prema Antoljaku i Kosoviću temelji se na tri osnovna načela: usmjerenost na korisnika, zajedničko stvaranje i participativnost.¹⁰

Dizajn usmjeren čovjeku ili humani dizajn pristup je rješavanju problema koji u središte postavlja čovjeka, a putem empatije, koja je osnovni alat ovog pristupa, istražuje i pokušava razumjeti njegove potrebe, želje i ponašanje. Ovaj pristup fokusiran je na stvaranje proizvoda, usluga ili iskustva koji su intuitivni i zadovoljavaju potrebe korisnika.

Zajedničko stvaranje vrijednosti poslovni je pristup koji za cilj ima stvaranje korisničkog iskustva koji će zadovoljiti potrebe krajnjeg korisnika. Da bi se ispunio cilj, korisnik se uključuje u proces razvoja proizvoda ili usluge.

Participativno dizajniranje uključuje korisnike u proces dizajniranja prije pokretanja novog proizvoda ili usluge, kao stručnjake za osobna iskustva. Antoljak i Kosović tako navode trenutačne i dugoročne dobrobiti participativnog dizajna, a koja su uključena u Design thinking koncepciju. Trenutačne prednosti očituju se u stvaranju originalnih ideja koje proizlaze iz

⁸ Srhoj, S.; Morić-Milovanović, B.: Dizajn razmišljanje kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema; Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 14., no. 2., 2016., str. 70., usp.

⁹ Brenner, W.; Uebernickel, F.; Abrell, T.; *Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox*; 2016., str. 7., preuzeto s:

https://www.researchgate.net/publication/312487801_Design_Thinking_as_Mindset_Process_and_Toolbox/link/5b37e5da4585150d23e9863b/download, pristup ostvaren 17. lipnja 2023., usp.

¹⁰ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 20.

boljeg razumijevanja korisnika. Zbog direktnog sudjelovanja korisnika dolazi do poboljšanja komunikacije i razumijevanja između korisnika i organizacija, a cijeli proces je učinkovitiji, brži i rezultira nižim troškovima. S druge strane, dugoročne prednosti su zadovoljniji korisnici, povezivanje organizacije i korisnika te poticanje kulture inovacija i promjena u organizaciji.¹¹

Tschimmel ističe da je Design thinking postao neizostavan alat za svaki inovacijski proces, koji povezuje dizajnerski pristup rješavanju problema i metode tradicionalnog poslovanja, kao što su planiranje i racionalno rješavanje problema.¹²

Rocco navodi osnovne karakteristike Design thinking metode:¹³

- temelji se na empatiji i usmjerena je prema čovjeku: čovjek je ishodište i fokus za rješavanje problema;
- za pronalazak rješenja koristi iterativnu metodologiju te propituje postavljena ograničenja i potiče kreativna rješenja;
- potiče kulturu brze izrade prototipa i koristi alate koji omogućuju dobivanje povratnih informacija od strane korisnika;
- okuplja multidisciplinarnе timove;
- karakterizira je optimizam i usmjerenje prema pronalasku rješenja.

2.1. Razvoj Design thinking koncepcije

Antoljak i Kosović prikazuju razvoj pojma Design thinking-a kroz četiri faze.

U prvoj fazi koju određuju u razdoblju od 1960. do 1980. kao bitnu činjenicu ističu dva potpuno različita pristupa dizajnu kao disciplini: dizajn kao znanost (eng. design science) i suradnički dizajne (eng. design cooperative).¹⁴ Izumitelj Buckminster Fuller s MIT-a predvodio je dizajniranje temeljeno na znanstvenim načelima. Njegov pristup dizajnu temeljio se na sastavljanju dizajnerskih timova koje su sačinjavali stručnjaci iz različitih zanimanja i na uvođenju sustava evaluacije. U isto vrijeme kad se pojavljuje dizajn temeljen na znanosti, u Skandinaviji se razvija potpuno suprotan pristup dizajnu, suradnički dizajn, koji umjesto stručnjaka u proces dizajna uključuje „obične ljude“. Obilježava ga otvoren pristup dizajnu gdje su svi ljudi pozvani da se uključe u raspravu o dizajnu.

¹¹ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 23.,usp

¹² Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 2., usp.

¹³ Rocco, S.: Creative Design Thinking as a Managerial Approach; *Communication Management Forum: Reconciling the Traditional and Contemporary: The New Integrated Communication*, 2015., str. 338., usp.

¹⁴ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 30., usp.

Drugu fazi razvoja od 1980. do 1990. karakteriziraju brojna istraživanja samih metoda koje dizajneri koriste u samostalnom i timskom radu i načinu na koji dizajneri dolaze do ideja. Tako Bryan Larson zaključuje da znanstvenici dolaze do rješenja fokusirajući se na problem, za razliku od dizajnera koji su usmjereni na rješenje, a kroz cijeli proces prikupljaju što veći broj potencijalnih rješenja.¹⁵ Nigel Cross, koji se smatra utemeljiteljem Design thinking koncepcije, prikazuje načine kako dizajneri razmišljaju i donose odluke, a koji se razlikuju od istih procesa u ostalim djelatnostima.¹⁶

U trećoj fazi od 1990. do 2005. dolazi do širenja fokusa s dizajna fizičkih objekata prema ljudskoj interakciji i uslugama. Godine 1991. braća David i Tom Kelley osnivaju konzultantsku dizajnersku kuću IDEO, što dovodi do prekretnice u razvoju i širenju same koncepcije. IDEO je prenio Design thinking koncepciju u svakodnevno poslovanje tako što su repositionirali i transferirali metode koje dizajneri koriste za rješavanje problema.¹⁷

U razdoblju od 2002. Design thinking počinje se sve više koristiti u poslovnom svijetu. Kako se dizajn sve više usmjerava i na dizajniranje usluga, dolazi do razvoja novih tehnika i procesa koji se oslanjaju na skandinavski pristup dizajniranju, odnosno na suradnički dizajn.¹⁸ To utječe i na promjenu uloge dizajnera u procesu inovacija. Dizajneri su se uglavnom pojavljivali u posljednjoj fazi procesa, kad je bilo potrebno već razvijenu ideju učiniti što privlačnijom potrošačima. Brown smatra da je u tom obliku uloga dizajnera bila taktička i rezultirala je stvaranjem ograničene vrijednosti. Danas se sve više dizajneri uključuju u inovacijski proces od samog početka s ciljem da se proizvod ili usluga što više približe potrebama kupaca. Ujedno je to dovelo i do promijene uloge dizajnera koja je postala strateška i dovodi do značajne dodatne vrijednosti.¹⁹

Tschimmel navodi da se Design thinking koncept proširio izvan svojih granica kognitivnog dizajnerskog procesa, te se danas na Design thinking gleda kao na „složeni proces razmišljanja koji je usmjeren na kreiranje novih mogućnosti, pri tome uvodeći kulturu dizajna i njegovih metoda u polja kao što su poslovne inovacije“.²⁰

¹⁵ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 33., usp.

¹⁶ *Isto*, str. 34., usp.

¹⁷ *Isto*, str. 36., usp.

¹⁸ *Isto*, str. 37., usp.

¹⁹ Brown, T.: *nav.dj.*, str. 85., usp.

²⁰ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 2.

2.2. Primjena Design thinking metode

Design thinking primjenjiv je na sve organizacije i nije ograničen samo na razvoj inovacija povezanih s opipljivim proizvodima, već se koristi i kod dizajniranja usluga, korisničkih iskustava te postavljanja procesa u samoj organizaciji. Tschimmel navodi kako je menadžerima i dalje nejasno kako ocijeniti i izabrati najučinkovitiji Design thinking model za njihovu organizaciju.²¹

Prema istraživanju Regionalnog centra za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje jugoistočne Europe (SEECEL, 2015.) Srhoj i Morić Milovanović istaknuli su tri najvažnije aktivnosti poduzetnika potrebne za uspješan razvoj njihovog budućeg poslovanja: bolje razumijevanje potreba kupaca, njihovo efektivnije zadovoljavanje i generiranje alternativnih rješenja za izazove poduzeća. Navedene aktivnosti predstavljaju zakučaste probleme u poslovanju, što znači da su problemi nejasno definirani (kako zadovoljiti potrebe kupaca) i zahtijevaju poseban pristup u njihovom rješavanju (kako ponuditi odgovarajuće proizvode / usluge). Upravo se Design thinking smatra jednim od najefikasnijih pristupa za poticanje inovacija i kreativnosti u poduzećima i organizacijama, kao i za rješavanje kompleksnih izazova.²²

Rocco navodi da je Design thinking potrebno uvrstiti u obrazovanje poduzetnika budući da se usmjerava na kreiranje proizvoda i usluga koje su usmjerene prema zadovoljavanju potrebama kupaca što proizlazi iz samog temelja Design thinking-a kao dizajna usmjerenog prema čovjeku.²³

²¹ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 1., usp.

²² Srhoj, S. i dr.: *nav.dj.*, str. 64.

²³ Rocco, S.: *nav.dj.*, str. 336.

3. METODOLOGIJA I ALATI *DESIGN THINKING* METODE

3.1. Osnovni elementi Design thinking metode

Prema Brownu osnovni elementi Design thinking-a su projekt, sažetak, projektni tim, poticanje kulture inovacija te prostorno okruženje.

Projekt je alat koji omogućuje prijenos ideje od koncepta do realizacije i jasno određenim ciljevima²⁴. Osnovna značajka dizajnerskog projekta je da ne postoji samo jedno najbolje rješenje.

Sažetak je početna točka svakog projekta i ekvivalent je znanstvenoj hipotezi. Sažetak prikazuje ključne elemente projekta, zahtjeve, ideje, ciljeve, uključujući cijenu, dostupnost tehnologija, tržišni segment. Sažetak postavlja okvir unutar kojeg se projekt treba kretati.²⁵

Osnovna karakteristika timova sastavljenih za Design thinking je multidisciplinarnost i heterogenost. U početnoj fazi projekta korisno je da su timovi manji kako bi komunikacija bila brža i učinkovitija, a u kasnijim fazama timovi se proširuju te se unutar postojećeg tima može oformiti novi tim. Svrha početnog tima je postavljanje cjelokupnog okvira projekta.²⁶ Razlika između timova okupljenih za klasične projekte i tima okupljenog za Design thinking je u načinu razmišljanja: upotrebi konvergentnog i divergentnog razmišljanja i otvorenosti koja se očekuje od svih članova tima.²⁷ Brenner i dr.²⁸ i Brown²⁹ ističu da je od velikog značaja u Design thinking timovima imati *T-shaped* osobe, osobe koje su stručnjaci za određeno područje, a s druge strane su dobro upoznati s procesima unutar organizacije i posjeduju široki spektar znanja i iz drugih područja.

Tolerancija organizacije na preuzimanje rizika povezana je s organizacijskom kulturom i poslovnom strategijom. Za poticanje kulture inovacija u organizaciji potrebno je stvoriti socijalno i prostorno okruženje u kojima je dopušteno eksperimentirati, riskirati i istraživati te stvoriti kulturu u kojoj se nagrađuje uspjeh, ali se dozvoljava i neuspjeh.³⁰ U svom poslovanju organizacija može temeljiti svoje odluke na idejama koje su sigurne, brze, očite i koje će doprinijeti inkrementalnom rastu. Brown smatra da je takva strategija kratkoročno učinkovita,

²⁴ Brown, T., Katz, B.: *Change by design – Dizajniranje promjena po mjeri: Kako Design thinking transformira organizacije i potiče inovacije*; Zagreb: MATE d.o.o., 2019., str. 21.,usp.

²⁵ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 22., usp.

²⁶ *Isto*, str. 26., usp.

²⁷ Brenner, W. i dr.: *nav.dj.*, str. 15., usp.

²⁸ *Isto*, str.15., usp.

²⁹ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 27. usp.

³⁰ *Isto*, str. 32., usp.

ali dugoročno će organizaciju pretvoriti u nefleksibilnu, konzervativnu i neosjetljivu na zahtjeve koje dolaze s tržišta.³¹ Stoga je u samoj organizaciji potrebno poticati kulturu eksperimentiranja kako bi se što lakše mogla nositi s promjenama.

Rosenberg, Chauvet i Kleinman, prema Srhoj i Morić-Milovanović, navode sljedeće elemente ključne za implementaciju Design thinking-a u organizaciju i promicanje kulture promjena:

- vodstvo koje postavlja Design thinking kao organizacijski prioritet;
- infrastruktura koja podrazumijeva oformljivanje posebnih odjela i organiziranje pojedinaca, resursa, proračuna, vremenskog okvira, prostora i metrika;
- vlastiti kreativni proces koji je u skladu s organizacijom, njenom djelatnošću, resursima i trenutnom kulturom;
- potporna organizacijska kultura koja potiče otvorenost prema novim idejama i tolerantna je prema riziku i neuspjehu.³²

Uz Browna i HPI school of Design navodi da je prostorno okruženje jedan od osnovnih elemenata za Design thinking. Da bi projektni tim mogao biti uspješan u kreativnom procesu, potrebni su mu optimalni prostorni uvjeti. To uključuje fleksibilni i pomični namještaj, odgovarajući prostor za ploče i prezentacijske površine te materijale za izradu prototipa dizajnerskih ideja.³³

3.2. Konvergentno i divergentno razmišljanje

Tijekom cijelog procesa Design thinking-a izmjenjuju se divergentno i konvergentno razmišljanje i označavaju razmišljanje u različitim smjerovima.

Konvergentno razmišljanje omogućuje zaključivanje na temelju prikupljenih podataka i informacija te vodi prema rješenju. Za razliku od konvergentnog razmišljanja, cilj divergentnog razmišljanja je stvaranje što većeg broja ideja koje otvaraju put prema inovacijama. U divergentnoj fazi nastaju nove mogućnosti, a u konvergentnoj fazi se eliminiraju mogućnosti i donose se odluke.³⁴ Tijekom procesa dolazi do izmjena divergentnih i konvergentnih faza, a same faze postaju sve uže i detaljnije kako se bliži kraj procesa.

³¹ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 68., usp.

³² Srhoj, S. i dr.: *nav.dj.*, str. 78., usp.

³³ Hasso Plattner Institute: *What is Design thinking?* <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking.html>; pristupljeno 22. lipnja 2023., usp.

³⁴ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 67., usp.

Analiza i sinteza su prirodni dodaci divergentnom i konvergentnom razmišljanju te su podjednako važne i obje faze imaju značajnu ulogu u procesu stvaranja mogućnosti i donošenja odluka. Analiza podrazumijeva prikupljanje različitih vrsta podataka. Složeni koncepti i problemi se analizom raščlanjuju na manje dijelove kako bi ih bilo lakše razumjeti. Sintezom se dobivene informacije spajaju kako bi se oblikovala cjelokupna slika. Kreativni proces počiva na sintezi kojom se iz prikupljenih podataka izdvajaju značajni obrasci te se postavlja priča.³⁵

3.3. Modeli Design thinking-a

Tschimmel navodi kako se proces dizajniranja temelji na klasičnoj metodologiji koja podrazumijeva podjelu procesa na nekoliko faza kako bi se olakšalo planiranje vremenskog trajanja projekta, projektnih zadataka, aktivnosti timova i proizvodnje. Koncept višefazne strukture kreativnog procesa prvi je put predstavio Poincaré koji je podijelio svoj proces kreativnog razmišljanja u rješavanju matematičkih problema u četiri faze: fazu pripreme, inkubaciju, spoznaje i verifikacije.³⁶ Osnovna karakteristika svih modela Design thinking metode je da se cijeli proces razdvaja na više faza. Međutim, faze nisu strogo definirane, a niti je cijeli proces linearan. Linearni proces zamijenjen je iterativnim procesom, a umjesto faza koristi se "sustav preklapajućih prostora".³⁷

Neki od poznatih Design thinking modela su 3I model tvrtke Ideo, Design Thinking model Hasso-Plattner Instituta, 4D ili Dupli dijamant model British Councila.³⁸

U nastavku rada prikazat će se dva modela Design thinking metode: Model 3I tvrtke IDEO i Hasso-Plattner Institute School of Design Design thinking metoda.

3.3.1. Model 3I tvrtke IDEO

Model 3I razvijen je u kontekstu društvenih inovacija. Potreba za razvijanjem ovog modela pojavila se kad je tvrtka IDEO početkom 2000.-ih počela dobivati sve više upita za rješanjem problema, ali koji su bili daleko od klasičnog, industrijskog poimanja dizajna i više su bili usmjereni prema korisničkom iskustvu.³⁹

Brown smatra kako je dizajnerski proces iterativan, nelinearan i ne proizlazi iz unaprijed definiranih koraka koje treba slijediti, već je to sustav u kojem se preklapaju različiti prostori

³⁵ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, 68., usp.

³⁶ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 5

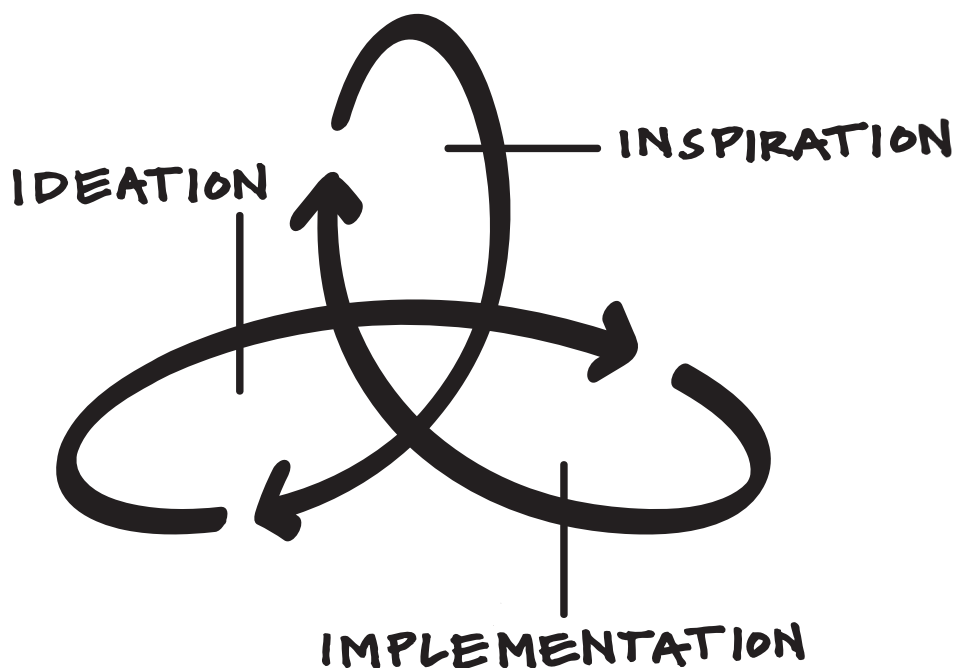
³⁷ *Isto*, str. 5., usp.

³⁸ *Isto*, str. 6., usp.

³⁹ *Isto*, str. 6., usp.

koji se unutar dizajnerskog procesa mogu ponavljati, a Brown ih definira kao: inspiraciju, ideaciju i implementaciju.⁴⁰

Na slici 1. prikazan je Design thinking model s preklapajućim prostorima inspiracije, ideacije i implementacije.



The 3 core activities of design thinking

IDEO

Slika 1. 3I IDEO Design thinking model

Izvor: <https://designthinking.ideo.com/>, pristupljeno 12. kolovoza 2023.

Design thinking proces započinje s inspiracijom, odnosno inspiracijskim područjem. Inspiracija se odnosi na identifikaciju problema, izazov, priliku ili okolnost koja pokreće na traženje rješenja, razradu dizajnerskog sažetka i promatranje ponašanja ciljne skupine u njihovom svakodnevnom okruženju.⁴¹

⁴⁰ Brown, Tim. i dr.: *nav.dj.*, str. 16., usp.

⁴¹ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 5., usp.

Ideacija je prostor za brainstorming u kojoj se sažimaju prikupljene ideje i informacije te se dalje razvijaju i testiraju. Kako bi se objasnile složene ideje koje su proizašle, koriste se različiti vizualni koncepti.⁴²

Implementacija je treći prostor u kojemu je izrada prototipa ključna aktivnost. U implementaciji se najbolje ideje i materijalna rješenja testiraju, poboljšavaju i pretvaraju u završni proizvod ili uslugu. Završna aktivnost procesa je razvoj komunikacijske strategije, kako bi se rješenja mogla komunicirati unutar i izvan organizacije.⁴³

Kako se projekt razvija tako se više puta može prolaziti kroz navedene prostore s ciljem razvijanja što većeg broja ideja i pronalaska optimalnog rješenja. Brown navodi da je u prvoj fazi važno definirati i postaviti ograničenja samog projekta. Ograničenja se mogu podijeliti na tri kriterija:

- poželjnost - proizlazi iz ono što korisnici žele i što je korisno za korisnike;
- izvedivost - proizlazi iz tehnoloških mogućnosti;
- održivost - oslanja se na poslovni model.⁴⁴

Navedeni kriteriji u različitim projektima nisu uvijek u ravnoteži jer neke organizacije veći fokus stavljaju na jedan kriterij dok će ostale zanemarivati. Međutim, fokus na samo jednom kriteriju može dovesti do narušavanja cjelokupnog projekta te je zadatak Design thinking-a održavati ograničenja u ravnoteži.⁴⁵

3.3.2. Hasso-Plattner Institute School of Design Design thinking metoda

Kad je riječ o podučavanju Design thinking-a Hasso-Plattner Institute za Design na Stanfordu (d.school) je vodeće sveučilište. Njihov model podrazumijeva pet faza koje su međusobno povezane i iterativne. Faze su definirane kao: empatija, definiranje, ideacija, prototipiziranje i testiranje.

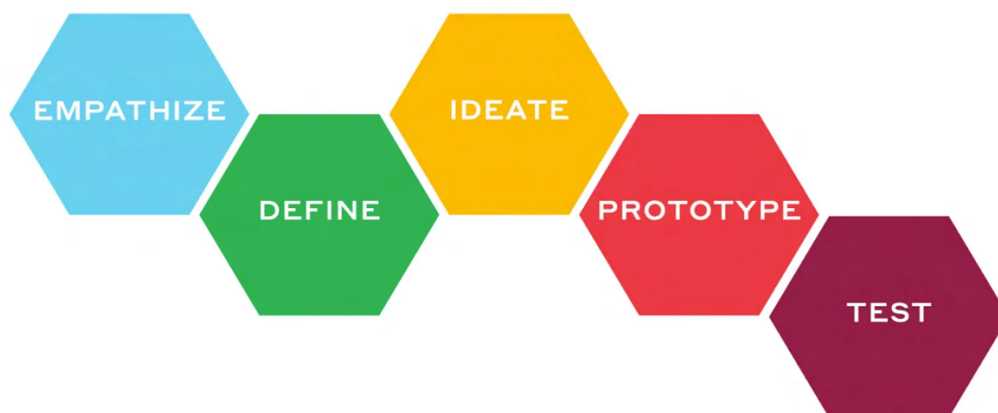
Na slici 2. prikazan je Design thinking model Hasso-Plattner Institute School of Design koji uključuje 5 faza.

⁴² Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 6., usp.

⁴³ *Isto*, str. 6., usp.

⁴⁴ Brown, Tim. i dr.: *nav.dj.*, str. 18., usp.

⁴⁵ *Isto*, str. 19., usp.



Slika 2. Design thinking model Hasso-Plattner Institute School of Design
Izvor: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-a-quick-overview>, pristupljeno 18. kolovoza 2023.

- Empatija

Empatija je osnova Design thinking-a na kojoj se on dalje razvija jer omogućava dubinsko razumijevanje korisnikovih emocionalnih i fizičkih potreba, onog što oni vide i način na koji percipiraju te je definirana kao „mogućnost razumijevanja misli, osjećaja i stanja druge osobe, tako da zauzmemo poziciju i perspektivu te osobe (ono što često nazivaju „stavljanje u cipele druge osobe“) i pokušamo shvatiti kako se ta osoba osjeća ili što proživljava“.⁴⁶ Upravo je empatija alat koji daje uvid kako različiti čimbenici utječu na živote korisnika i to posebice unutar konteksta koji se istražuje. Empatijom se postiže razumijevanje ponašanja korisnika kroz učenje o problemima s kojima se ljudi susreću te otkrivanje njihovih skrivenih želja i potreba. Kao proces uživanja u tuđe doživljaje podrazumijeva sljedeće korake⁴⁷:

1. Uranjanje je prvi korak koji dizajnerima daju uvid kako je biti korisnik. Dizajneri se postavljaju u poziciju korisnika i fizički prolaze kroz određene situacije, a kako bi dobili stvarno iskustvo korisnika prilikom upotrebe određenog proizvoda ili usluge.

2. Promatranje korisnika i njihova ponašanja u stvarnom okruženju.

⁴⁶ Zagrebačko psihološko društvo: *Empatija*; <https://zgpd.hr/2018/11/27/empatija/>, pristupljeno: 22. lipnja 2023.

⁴⁷ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 124.

3. Uključivanje putem razgovora s korisnikom. Razgovor mora biti spontan, ali se uvijek treba držati teme.

4. Gledanje onog što korisnik radi i slušanje onog što govori.

Design thinking proces kao proces vođen empatijom omogućuje dizajniranje rješenja koja će zadovoljiti osnovna tri ograničenja poželjnost, izvedivost i održivost.

- Definiranje

Faza definiranja podrazumijeva sintezu informacija o korisniku koje su proizašle iz empatije. U ovoj fazi potrebno je precizno definirati problemsku izjavu. Antoljak i Kosović navode da je „problemska izjava hipoteza/interpretacija izazova iz vlastite točke gledišta“.⁴⁸ Početna hipoteza postavljena na početku procesa, u ovoj se fazi preispituje te se postavlja nova koja je proizašla iz procesa sinteze prikupljenih terenskih informacija. Problemska izjava u Design thinking metodi mora biti:

- usmjerena na čovjeka,
- dovoljno široka da otvara prostor za kreativnost,
- koncizna i sažeta da bi bila izvediva.

Izjava mora biti usmjerena prema određenom korisniku i rješavanju njegovih problema, a ne na tehnologiju, povrat ulaganja ili specifikaciju proizvoda i ne smije ograničavati rezultat procesa na samo jedno rješenje.⁴⁹

- Ideacija

Ideacija je faza koja označava proces stvaranja, razvijanja i iznošenja ideja. Koristi se za inoviranje, razvijanje i realiziranje novih proizvoda i usluga. Sam proces nije usmjeren na vrednovanje ideja i cilj ideacije nije pronaći najbolje rješenje. U ovoj fazi tim je usmjeren na osmišljavanje što većeg broja ideja kako bi se stvorilo dovoljno različitih opcija pri čemu se ideje ne odbacuju.⁵⁰

- Prototipiziranje

⁴⁸ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 132., usp.

⁴⁹ *Isto*, str. 133., usp.

⁵⁰ *Isto*, str. 138., usp.

Brown ističe kako je otvorenost prema eksperimentiranju suština svake organizacije, a upravo je izrada prototipa najbolji dokaz eksperimentiranja.⁵¹ Prototip je sve ono što je opipljivo i što omogućuje da se ideja dalje istražuje i razvija.⁵² Izrada prototipa trebala bi se uključiti već u rane faze procesa, a u izradi prototipa trebalo bi se uključiti što veći broj ljudi, uključujući i same korisnike. Na taj će način izrada prototipa dati informacije i o samom korisničkom iskustvu. Da bi prototip bio uspješan nije nužno da funkcionira besprijekorno, već je cilj prototipa omogućavanje ključnih informacija o rješenju.⁵³ Zbog toga se jednostavne, nesofisticirane testne verzije daju korisnicima na uporabu, pri čemu se korisničko ponašanje promatra, snima i mjeri prema definiranim kriterijima.⁵⁴

- Testiranje

Proces testiranja može se provoditi u svim fazama Design thinking procesa, ali se najčešće provodi zajedno s prototipiziranjem. Svrha testiranja je dobivanje povratne informacije od strane korisnika, ali i empatičko povezivanje s korisnikom.

Antoljak i Kosović navode osnovne razloge provođenja testiranja⁵⁵:

1. Poboljšanje prototipa i rješenja – testiranjem prototipa dobivaju se informacije za poboljšanje sljedeće verzije prototipa.
2. Generiranje novih informacija o korisniku – podloga za izgradnju empatije pomoću promatranja i uključenosti.
3. Testiranje problemske izjave – pokazuje je li hipoteza dobro postavljena.

Kako je dobivanje povratne informacije ključ testiranja, testiranje je potrebno provoditi kad god je moguće, s pravim korisnicima. Povratne informacije koje proizlaze iz procesa testiranja dovode do novih spoznaja koje će pomoći za bolje shvaćanje problema i razumijevanja korisnikovih potreba.⁵⁶

3.4. Alati Design thinking-a

HPI school za svaku pojedinu fazu Design thinking-a predlaže alate koji dovode do optimalnih rezultata. Tako za prvu fazu, empatiju, navodi se metoda opažanja i intervju. Alat

⁵¹ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 88., usp.

⁵² *Isto*, str. 92., usp.

⁵³ *Isto*, str. 106., usp.

⁵⁴ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 146., usp.

⁵⁵ *Isto*, str. 152., usp.

⁵⁶ *Isto*, str. 154., usp.

koji se najčešće koristi u fazi definiranja je izrada arhetipova ili persona. Postoji mnoštvo tehnika i alata koje se mogu koristiti u fazi ideacije koji potiču razmišljanje izvan zadanih okvira, a neke od njih su brainstorming, brainwriting, SCAMPER metoda, mindmapping, sketching.

Novi modeli i alati koje koristi Design thinking unapređenju, ubrzanju i omogućavaju vizualizaciju svakog kreativnog procesa.⁵⁷ Tschimmel alate koji se koriste u fazama Design thinking-a dijeli u četiri skupine:

- a) alati za opažanje, stjecanje empatije i definiranje
- b) alati za generiranje ideja i eksperimentiranje
- c) alati za elaboriranje i razvoj
- d) alati za komunikaciju i testiranje.⁵⁸

Alati za opažanje, stjecanje empatije i definiranje primjenjuju se u fazi empatije i definiranja. To su alati koji će dovesti do boljeg razumijevanja zadatka jer se temelje na prikupljanju što većeg broja informacija o samim korisnicima. Alate koje Tschimmel navodi su: opažanje, mentalne mape, različite mape procesa, mapa persone i empatije.

Opažanje ili direktno promatranje može biti strukturirano ili nestrukturirano, prikriveno ili neprikriveno, prirodno ili izmišljeno, osobno ili mehaničko, sudioničko ili nesudioničko.⁵⁹ Koju vrstu opažanja će promatrač upotrijebiti, ovisi o potrebama zadatka i o samom promatraču, a svaki proces opažanja podrazumijeva vođenje bilježaka i dokumentiranje uočenih obrazaca. Cilj opažanja nije dobivanje statistički relevantnog uzorka, već informacija koje će biti temelj za postavljanje hipoteze. Kod opažanja bitno je zanemariti vlastite predrasude, prepoznati razliku između ponašanja ljudi i onog što govore te izbjeći interpretacije.⁶⁰

Mapiranje je proces kojim se prikupljene informacije iz opažanja, intervjua, literature, organiziraju i predstavljaju u vizualnom obliku te služi kao alat za uočavanje uzoraka. U mapiranju se koriste različiti grafički prikazi u obliku dijagrama, tablica, ikonografika ili različitih mapa procesa. Mentalna mapa, kao jedan od oblika mapiranja, je istodobno verbalna i vizualna metoda za osmišljavanje novih ideja, u kojoj se iz glavne ideja granaju nove ideje.

⁵⁷ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 2., usp.

⁵⁸ *Isto*, str. 12., usp.

⁵⁹ *Isto*, str. 12., usp.

⁶⁰ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 125., usp.

Prilikom izrade mentalne mape poželjno je korištenje različitih boja, simbola i slika koji za cilj imaju olakšano uočavanje veza između različitih dijelova procesa.⁶¹

Persone i mapa empatije su alati koji se koriste da bi se dobio uvid u perspektivu krajnjeg korisnika i problema s kojima se suočava. Tschimmel navodi da je izrada persone „alat zasnovan na fiktivnim osobama, čija svrha je dati konkretnu dimenziju apstraktnim konceptima grupa korisnika, dodajući im osobnost i ljudsku dimenziju.“⁶² Mapa empatije je vizualni alat koji se koristi da bi se organizirale informacije koje su proizašle iz persone. Kako je smisao izrade mape empatije dobivanje što preciznije perspektive krajnjeg korisnika, prilikom izrade uključuje se i krajnji korisnik.⁶³

Alati koji se koriste u fazi ideacije su brainstorming, brainwriting, brainsketching, skiciranje i vizualna i semantička sučeljavanja.

Cilj svih brainstorming sesija je poticanje kolektivnog razmišljanja, slušanja i zajedničkog razvoja predloženih ideja⁶⁴ kao i produciranje što veće količine ideja temeljene na intuiciji i emocijama, a manje na racionalnom razmišljanju.⁶⁵ Osnovna postavka brainstorming sesija je da se o predloženim idejama ne raspravlja niti se one razvijaju do najsitnijih detalja. Iz brainstorminga proizašle su i inačice koje ne podrazumijevaju isključivo verbalnu komunikaciju, a to su brainwriting i brainsketching i usmjerene su na generiranje ideja putem pisanja ili crteža.⁶⁶

Skiciranje je još jedan vizualni alat koji omogućuje brzu transformaciju ideje u opipljiv i konkretan prikaz koji omogućuje i potiče daljnju raspravu i razvoj ideje.⁶⁷

Vizualna i semantička sučeljavanja karakterizira preispitivanje uobičajenih perspektiva i stereotipa. Fokus se prebacuje na druga područja, različita od područja u kojem se metoda provodi, i zatim se putem asocijacija vraća na početni zadatak. Poznate tehnike vizualne i semantičke konfrontacije uključuju metode poput vizualne semantike, prisilnog povezivanja ili semantičke intuicije.⁶⁸

⁶¹ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 13., usp.

⁶² *Isto*, str. 13., usp.

⁶³ *Isto*, str. 13., usp.

⁶⁴ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 111., usp.

⁶⁵ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 14, usp.

⁶⁶ *Isto*, str. 14., usp.

⁶⁷ *Isto*, str. 15., usp.

⁶⁸ *Isto*, str.15., usp.

Alati za elaboriranje i razvoj, kao i u svim ostalim fazama su dominantno vizualni. To su storyboard, izrada prototipa i detaljno skiciranje.

Prilikom izrade prototipa za nematerijalne stvari, kada se radi o uslugama, koristiti se tehnika storyboarda. Storyboard uključuje scenarije, kao oblik pripovijedanja u kojem je neka potencijalna buduća situacija ili stanje opisana riječima i slikama. Značajna vrijednost storyboarda je u tome što je u središtu same ideje čovjek i ne usmjerava se na tehničke i estetske detalje. Scenarij koji se koristi za razvoj novih usluga naziva se korisničko putovanje. Korisničko putovanje (Customer journey) pokazuje faze kroz koje prolazi imaginarni korisnik od samog početka korištenja usluge pa do kraja. Vrijednost opisivanja korisničkog putovanja leži u tome što pokazuje interakcijske točke između kupca i organizacije. Svaka od tih točaka ukazuje na priliku da se ciljanim kupcima osigura dodatna vrijednost.⁶⁹

Izrada prototipa omogućuje prijenos ideje iz apstraktnog u fizički oblik te dizajnerima daje pogled kako će korisnici koristiti proizvod ili usluge i otvara mogućnosti za nova i poboljšana rješenja.⁷⁰

Tschimmel navodi storytelling i testiranje kao alate za zadnju fazu Design thinking-a. Prototipi visoke izrade se u ovoj fazi testiraju zajedno s korisnicima, a prije izlaska samog proizvoda ili usluge na tržište.

Storytelling je alat kojim se kompleksne informacije prenose na jednostavan i zanimljiv način. Novi koncept predstavlja se putem priča što omogućuje privlačenje pažnje korisnika i njihovu veću usmjerenost na detalje, emocionalno povezivanje i stvaranje veze između publike i priče te bolje razumijevanje i pamćenje sadržaja priče.⁷¹

U fazi testiranja korisniku su predstavljaju makete proizvoda u stvarnim mjerilima koje pokazuju osnovne funkcionalnosti proizvoda. Testiranje se treba provesti u stvarnom korisničkom okruženju: ako je prototip proizvod, proizvod se treba dati korisniku na korištenje u svakodnevnom okruženju. Za testiranje prototipa koji se odnosi na uslugu ili iskustvo, potrebno je izraditi scenarij korisničkog iskustva te ga uprizoriti.⁷²

⁶⁹ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 95., usp.

⁷⁰ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 146., usp.

⁷¹ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 17., usp.

⁷² Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 152., usp.

4. KORISNIČKO ISKUSTVO (*CUSTOMER EXPERIENCE*)

U današnje vrijeme korisničko iskustvo je jedan od ključnih pojmova u poslovanju. Kao i za Design thinking, tako i za korisničko iskustvo ne postoji jedinstvena definicija. Prorok i Kosicka navode da iako nedostaje precizna definicija u literaturi, korisničko iskustvo sastavljeno je od niza elemenata uključujući kognitivne, emocionalne, osjetilne i okolišne. Iz toga proizlazi da je „korisničko iskustvo holističke prirode i obuhvaća kupčeve kognitivne, afektivne, emocionalne, društvene i fizičke reakcije na proizvod ili uslugu.“⁷³ Upravo holistički pristup dovodi do izravne veze između korisničkog iskustva i Design thinking-a.

Prema Penningtonu u središtu korisničkog iskustva je razumijevanje onoga što kupac očekuje i koje su kritične interakcije koje pokreću njegovo ponašanje, a potom i djelovanje.⁷⁴ Korisničko iskustvo obuhvaća sve faze procesa kupnje, od same faze pretraživanja do postprodajne faze te se može podijeliti na elemente koje organizacija može kontrolirati (npr. internetske stranice, uređenje maloprodajnih prostora, atmosfera, asortiman, cijena), i na elementi koji su izvan kontrole trgovca (npr. mišljenje okoline o organizaciji, utjecaj drugih, svrha kupovine).⁷⁵

Korisničko iskustvo postaje sve važnije za poslovanje. Pennington ističe da korisničko iskustvo koje organizacije žele pružiti proizlazi iz poslovne strategije, branda, misije i vizije te vrijednosti koje organizacija predstavlja.⁷⁶ Razumijevanje potreba kupaca i aktivno osmišljavanje ključnih iskustava postaju neizostavni dio poslovanja svake organizacije. To zahtijeva ulaganje u timove i resurse kako bi se isporučio dizajn koji odgovara očekivanjima kupaca. Pennington smatra da bi svaka organizacija trebala imati plan za razvoj i upravljanje korisničkim iskustvom. Organizacije koje su usmjerene na kupca i stavljaju kupce u središte svog poslovanja i donošenja odluka žele osigurati da su kupci sretni i zadovoljni, jer vjeruju da su upravo kupci razlog njihovog postojanja.⁷⁷

⁷³ Prorok, M.; Kosicka, I.: Application of the Design thinking method in Customer experience management; *MINIB*, Vol. 42., No. 4., 2021. str. 37., preuzeto s <https://minib.pl/en/numer/no-4-2021/application-of-the-design-thinking-method-in-customer-experience-management/>, pristup ostvaren 17. lipnja 2023.

⁷⁴ Pennington, A.: *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business*; Velika Britanija: Pearson, 2016., str. 25., usp.

⁷⁵ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 37., usp.

⁷⁶ Pennington, A.: *nav.dj.*, str. 59., usp.

⁷⁷ *Isto*, str. 16., usp.

5. KREIRANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA POMOĆU *DESIGN THINKING* METODE

Dizajn korisničkog iskustva proces je koji se odnosi na optimizaciju korisničkog iskustva kroz sve njegove faze korištenjem alata koji su usmjereni prema čovjeku. Ulaganjem u korisničko iskustvo organizacija želi pružiti emocionalno zadovoljavajuće iskustvo korisniku i na taj način ulaže u dugoročan odnos s korisnikom.⁷⁸

Kod kreiranja korisničkog iskustva ključne aktivnosti su: definirati korisničko putovanje, pretpostaviti kako se korisnici osjećaju u određenim točkama interakcije i planirati korisnikovu emocionalnu reakciju.⁷⁹

Iako su organizacije te koje pružaju korisničko iskustvo, često nemaju uvid u cjelokupno korisničko iskustvo. Zbog same strukture organizacija, koje su podijeljene na odjele i interne timove, svaki odjel je usmjeren na dio korisničkog iskustva koji je direktno vezan uz njih i na koji imaju direktan utjecaj. Za razliku od organizacije, korisnik je aktivni sudionik i kroz proces dolazi u interakciju sa svim dijelovima organizacije, od marketinga i prodaje do korisničke podrške i postprodajnih usluga. Da bi se dobila slika cijelog korisničkog iskustva potrebno je sagledati korisničko iskustvo iz pozicije vanjskog korisnika, a zatim uskladiti sve komponente između pojedinačnih timova i odjela. Na taj način moći će se identificirati i razumjeti kritične faze u korisničkom iskustvu i odrediti točke na kojima se može postići značajna razlika. Upravo holistički pristup omogućuje prepoznavanje važnost svakog koraka u korisničkom putovanju i osigurava da svi timovi rade zajedno kako bi se postigao optimalan rezultat za kupce.⁸⁰

Svaka točka i faza interakcije u korisničkom iskustvu potiče određenu emocionalnu reakciju kod kupca. Pennington ističe da je ključno odrediti emocionalne reakcije korisnika u fazama korisničkog iskustva koje se želi isporučiti kako bi se organizacija pripremila i mogla reagirati na način koji će biti prihvatljiv i za korisnika i za organizaciju.⁸¹

Osim definiranja korisnikovih emocionalnih reakcija, organizaciji je potrebno zauzeti proaktivan pristup u planiranju emocionalnih reakcija korisnika u fazama korisničkog iskustva što će na kraju rezultirati pozitivnim efektom.⁸²

⁷⁸ Interaction Design foundation: *Customer Experience Design*; <https://www.interactiondesign.org/literature/topics/customer-experience>; pristup ostvaren 17. lipnja 2023., usp.

⁷⁹ Pennington, A.: *nav.dj.*, str. 39., usp.

⁸⁰ *Isto*, str. 16., usp.

⁸¹ *Isto*, str. 39., usp.

⁸² *Isto*, str. 39., usp.

Prema Proroku i Kosicki uloga Design thinking-a u procesu upravljanja korisničkim iskustvom može se promatrati na dvije razine: kao kombinaciju alata i metoda i kao holistički proces prilikom kreiranja korisničkog iskustva.

Upotrebe različitih alata i metoda Design thinking-a u upravljanju korisničkim iskustvom omogućit će organizaciji bolje razumijevanje svojih korisnika i postavljanje organizacijske kulture koja je usmjerena na korisnika.⁸³

Korištenje Design thinking-a kao holističkog procesa za kreiranje korisničkog iskustva poželjno je iz više razloga. Jedan od razloga je što bi svaki dizajn trebao biti usmjeren na čovjeka, a Design thinking postiže to fokusiranjem na empatiju s kupcima. Uključivanjem zaposlenika u proces, što je ključni element Design thinking-a, pomaže im da razumiju potrebe korisnika i shvate zašto se određene stvari moraju događati na određeni način. Korištenje alata Design thinking-a omogućavaju da se svaka interakcija između kupca i brenda uskladi s identitetom brenda ili poslovnim ciljevima.⁸⁴

Antoljak i Kosović ističu da Design thinking može stvoriti dodatnu ekonomsku vrijednost, značajnu diferencijaciju i pridonijeti samom korisničkom iskustvu.⁸⁵

5.1. Alati za kreiranje korisničkog iskustva

Istraživačka tvrtka Forrester Research, prema Proroku i Kosnicki, istaknula je šest faza koje obuhvaća upravljanje korisničkim iskustvom:⁸⁶

1. Razumijevanje kupaca – prikupljanje informacija o korisniku, njegovim potrebama i procjenama postojećeg korisničkog iskustva;
2. Određivanje prioriteta – usmjeravanje resursa organizacije na kreiranje korisničkog iskustva s najvećom dodanom vrijednošću;
3. Dizajn – kreiranje i detaljno opisivanje svih faza korisničkog iskustva koje se želi pružiti;
4. Isporuka – omogućavanje pružanja kreiranog korisničkog iskustva;
5. Mjerenje – uspoređivanje pruženog korisničkog iskustva s kreiranim korisničkim iskustvom;
6. Kultura – stvaranje radne kulture usmjerene na pružanje najbolje moguće vrijednosti korisnicima.

⁸³ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 43., usp.

⁸⁴ *Isto*, str. 43., usp.

⁸⁵ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 40., usp.

⁸⁶ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 44., usp.

Svakoj od navedenih faza upravljanja korisničkim iskustvom Prorok i Kosnicki pridružuju određene alate iz Design thinking metode, a koji su i ključni za izradu korisničkog iskustva. Alati su: persona, mapiranje korisničkog iskustva (Customer journey map), mentalna mapa, etnografska istraživanja, brainstorming, alati za vizualizaciju, izrada prototipa i testiranja.⁸⁷

Na slici 3. prikazane su faze upravljanja korisničkim iskustvom te Design thinking alati koji se koriste po pojedinoj fazi.

| Design Thinking method/tool | Customer Experience Management Domains | | | | | |
|-----------------------------|--|----------------|--------|----------|-------------|---------|
| | Customer understanding | Prioritization | Design | Delivery | Measurement | Culture |
| Persona | X | | X | | | |
| Customer journey map | X | | X | | X | |
| Mind map | X | | X | | | |
| Ethnography | X | | X | | | |
| Brainstorming | | | X | | | X |
| Visualization | | | X | | | X |
| Prototyping | X | X | X | | | X |
| Field experiments | | X | X | | X | |

Slika 3. Područja preklapanja Design thinking metode i upravljanja korisničkim iskustvom
Izvor: <https://minib.pl/en/numer/no-4-2021/application-of-the-design-thinking-method-in-customer-experience-management/>; pristupljeno 17. lipnja 2023.

5.1.1. Persona

Persona se koristi kako bi se bolje razumjele potrebe, ciljevi, ponašanja i problemi korisnika, a kako bi iskustvo korisnika bilo prilagođeno njihovim specifičnim potrebama. Kreiranju persona prethodi istraživanje korisnika i prikupljanje podataka o ciljanoj grupi korisnika, koji se zatim koriste za stvaranje detaljnog profila svake vrste korisnika.⁸⁸

Persona je slikoviti prikaz demografskih i socijalnih karakteristika kupca: dob, obrazovanje, mjesto stanovanja, primanja. Da bi se dobila potpuna slika korisnika, kod izrade persone poželjno je uključiti i izazove s kojima se korisnik susreće, njegov stil života, motivacije i potrebe osobito one koje su povezane s organizacijom. U upravljanju korisničkim

⁸⁷ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 44., usp.

⁸⁸ Tschimmel, K.: *nav.dj.*, str. 13., usp.

iskustvom izrada persone koristi se u fazi razumijevanja korisnika i dizajna korisničkog iskustva.⁸⁹

5.1.2. Mapiranje korisničkog putovanja (Customer journey map)

Mapiranje korisničkog putovanja pokazuje sve dodirne točke između korisnika i brenda i ključni je alat za dubinsko razumijevanje i poboljšanje korisničkog iskustva. Homburg, Jozić, & Kuehnl, a prema Prorok i Kosicki, definiraju dodirne točke, kao „svaki verbalni (npr. oglašavanje) ili neverbalni (npr. korištenje proizvoda) događaji koji korisnik percipira ili svjesno povezuje s određenom tvrtkom ili brendom”.⁹⁰

Za organizaciju je od iznimne važnosti razumjeti razliku između mape korisničkog putovanja i mape poslovnih procesa. Dok mapa korisničkog putovanja organizaciji daje pogled izvana prema unutra, odnosno kako korisnici doživljavaju organizaciju, proizvod ili uslugu, mapa poslovnih procesa je pogled iznutra prema van i prikazuje što organizacija pruža korisnicima bez emocionalne komponente.⁹¹ Važnost izrade mape korisničkog iskustva je u tome što organizaciju stavlja na poziciju korisnika, da razmišlja kao korisnik.⁹²

Korisničkog putovanja važno je razdijeliti na faze kroz koje korisnik prolazi i pri tome ih povezati s korisničkim ponašanjem, razmišljanjem i doživljavanjem.⁹³ Unutar svake faze analiziraju se ponašanje korisnika, specifični ciljevi, namjere, dodirne točke te se identificiraju mogući problemi.⁹⁴

Antoljak i Kosović navode prednosti mapiranja korisničkog putovanja⁹⁵:

- dubinsko razumijevanje korisnika i poboljšanje korisničkog iskustva – osim što detaljno prikazuje korisnikovo putovanje kroz sve faze procesa kupnje, opisuje i osjećaje korisnika povezane sa svakom fazom;
- promjena perspektive – u centar se postavlja korisnik, a ne kompanija;
- širenje/sužavanje fokusa – omogućava odabir dubine analize pojedinih faza i usmjeravanje na detalje;

⁸⁹ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 44., usp.

⁹⁰ *Isto*, str. 45., usp.

⁹¹ Pennington, A.: *nav.dj.*, str. 31., usp.

⁹² *Isto*, str. 84. usp.

⁹³ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 101., usp.

⁹⁴ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 45., usp.

⁹⁵ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 101., usp.

- razumijevanje uloge različitih dionika – prikazuje koliko pridonose, oduzimaju ili utječu na kreiranje korisničkog iskustva;
- detekcija bolnih točaka – definiraju se točke ili mjesta koja stvaraju negativnu emociju kod korisnik.

Pennington smatra kako je mapa korisničkog putovanja ujedno i alat koji se može koristiti kako bi se nacrtale promjene koje se trebaju izvršiti i označile izvršene promjene. Također prikazuje međusobnu povezanost između različitih točaka korisničkog putovanja budući da organizacije često razdvajaju odgovornost za korisničko iskustvo s obzirom na točku gdje se kupac nalazi. Kreiranjem mape korisničkog iskustva dobiva se uvid je li potrebno kreirati različita korisnička iskustva za različite segmente kupaca.⁹⁶

5.1.3. Etnografska istraživanja

Kao i kod mapiranja korisničkog iskustva, uloga etnografskih istraživanja je da omogući dublje razumijevanje svijeta potrošača i njihovih stvarnih potreba. Razlika između ova dva alata je u tome što je u središtu etnografskog istraživanja stvarni korisnik. Etnografsko istraživanje se provodi s ispitanicima u njihovom prirodnom okruženju, poput njihovog doma, radnog mjesta, prilikom kupovine, šetnje ili izlaska. Ova metoda igra ključnu ulogu u otkrivanju prave prirode korisnika proizvoda, njihovih vrijednosti, potreba i životnog stila. Analiza povratnih informacija prikupljenih iz etnografskog istraživanja pomaže identificirati korisnike, smanjiti prepreke pristupu proizvodu, razumjeti motivaciju i potrebe kupaca te identificirati nedostatke u ponuđenom proizvodu.⁹⁷

5.1.4. Mentalna mapa

Mentalna mapa je alat koji će pripremiti teren za osmišljavanje ideja.⁹⁸ Putem mentalne mape strukturiraju se informacije dobivene iz etnografskih istraživanja. Glavni problem se postavlja u središte, a prikupljene informacije se organiziraju na način da daju potrebne uvide u problem, potrebe, prepreke, prednosti i na kraju samo rješenje.⁹⁹

⁹⁶ Pennington, A.: *nav.dj.*, str. 84.

⁹⁷ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 46., usp.

⁹⁸ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 102., usp.

⁹⁹ Prorok, M. i dr.: *nav.dj.*, str. 46., usp.

5.1.5. Brainstorming i vizualizacija

Različite brainstorming sesije koristi se u kreiranju korisničkog iskustva kako bi se osmislio što veći broj ideja, iskoristilo znanje i različite perspektive članova tima. Ujedno, brainstorming potiče suradnju među različitim dionicima u procesu kreiranja korisničkog iskustva. Prednost brainstorminga je što omogućava odmak od očitih rješenja i otvara nove prostore za istraživanje inovativnih rješenja koja zadovoljavaju korisničke potrebe.¹⁰⁰

Alati koji se koriste u Design thinking-u baziraju se na vizualizaciji i koriste se u svim fazama. Vizualizacija, kao proces prikazivanja informacija i ideja putem slika, simbola i međusobnih veza, u Design thinking-u usmjerena je na prikaz samog korisnika i njegovog iskustva povezanog s korištenjem usluge ili proizvoda.¹⁰¹

5.1.6. Izrada prototipa i terenski pokusi

Izrada prototipa može omogućiti razvoj više ideja istodobno. Karakteristike ranih prototipa trebaju biti da su brzi i jeftini, a osnovna svrha je razumijevanje funkcionalne vrijednosti ideje.¹⁰² Prototip pokazuje snage i slabosti i daje smjernice za izradu sljedećih detaljnih i preciznijih prototipa. Antoljak i Kosović ističu dva cilja izrade prototipa: ekonomičnost i davanje šire podloge dizajnerima da razmišljaju drukčije o svojim rješenjima.¹⁰³ Otklanjanje i otkrivanje problema prije nego što se proizvod počne proizvoditi, izradom prototipa se sprječava nastanak troškova dorade. Velika ulaganja u izradu prototipa trebaju se izbjegavati. Za izradu prototipa treba se uložiti vremena, tuda i ulaganja koliko je nužno da bi se dobile korisne povratne informacije.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 140., usp.

¹⁰¹ *Isto*, str. 109., usp.

¹⁰² Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 91., usp.

¹⁰³ Antoljak, V. i dr.: *nav.dj.*, str. 146., usp.

¹⁰⁴ Brown, T. i dr.: *nav.dj.*, str. 90., usp.

6. ZAKLJUČAK

Korisničko iskustvo postaje važan element u poslovnom svijetu. Pružanje iznimnog korisničkog iskustva oblikuje percepciju i odnos korisnika prema organizaciji, izgrađuje njihovu vjernost i osigurava konkurentsku prednost.

Design thinking metoda sa svojim holističkim pristupom rješavanju problema koristi različite alate kako bi povećala kreativnost i ponudila inovativna rješenja. Temelji se na razumijevanju korisnika i njihovih potreba te stvaranju rješenja koja su u skladu s tim potrebama. Ključna prednost Design thinking metode je njezin pristup prema korisniku: fokus se pomiče s proizvoda ili usluge i u središte se postavlja korisnik i iskustvo koje doživljava prilikom korištenja proizvoda ili usluge. Uz stvaranje dubljih veza s korisnicima i izgradnju vjernosti, ovakav pristup omogućuje organizacijama kreiranje proizvoda i usluga koje zadovoljavaju osnovna tri kriterija: poželjnost, izvedivost i održivost.

Primjena Design thinking metode prilikom kreiranja korisničkog iskustva omogućit će organizacijama dublje razumijevanje svojih korisnika i stvaranje iznimnog korisničkog iskustva. Interdisciplinarnost i timski rad kao osnovne karakteristike Design thinking metode omogućuju stvaranje velikog broja ideja i inovativnih rješenja. Iterativni proces omogućit će dobivanje povratnih informacija od strane korisnika, poboljšavanje postojećih rješenja i postizanje optimalnog korisničkog iskustva.

Upotreba alata iz Design thinking metode poput persone, mape korisničkog putovanja, etnografskih istraživanja, mentalnih mapa, brainstorminga i vizualizacije pomoći će organizaciji kreirati korisničko iskustvo koje će biti razvijeno prema korisničkim potrebama. Persona pomaže boljem razumijevanju korisnika, mapa korisničkog putovanja identificira ključne dodirne točke između korisnika i organizacije, etnografska istraživanja pružaju dublje uvide u stvarne potrebe korisnika, mentalne mape pomažu strukturiranju informacija, dok brainstorming i vizualizacija potiču inovativnost. Izrada prototipa omogućava eksperimentiranje s idejama i otkrivanje nedostataka prije nego što se krene u punu produkciju.

Planiranje i upravljanje korisničkim iskustvom postaje neizostavni dio poslovanja svake organizacije, a Design thinking metoda pruža mogućnost za kreiranje iznimnog korisničkog iskustva. Implementacija Design thinking metode može biti ključna razlika između uspjeha i neuspjeha na tržištu i organizacijama omogućuje da se istaknu i ostvare vjernost svojih korisnika.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Antoljak, V.; Kosović, M.: *Design thinking za nedizajnere - Kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati*; Zagreb: Školska knjiga, 2018.
2. Ambrose, G.; Harris, P.: *Basics design 08: design thinking*; Švicarska: AVA Books, 2010.
3. Brown, T.; Katz, B.: *Change by design – Dizajniranje promjena po mjeri: Kako Design thinking transformira organizacije i potiče inovacije*; Zagreb: MATE d.o.o., 2019.
4. Pennington, A.: *The Customer Experience Book: How to design, measure and improve customer experience in your business*; Velika Britanija: Pearson, 2016.

Članci:

1. Brenner, W.; Uebernickel, F.; Abrell, T.: *Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox*; 2016., preuzeto s:
https://www.researchgate.net/publication/312487801_Design_Thinking_as_Mindset_Process_and_Toolbox/link/5b37e5da4585150d23e9863b/download; pristup ostvaren 17. lipnja 2023.
2. Brown, T.: Design thinking; Harvard Business Review, 86, No. 6, 2008. str. 84 - 92
3. Hasso Plattner Institute: *What is Design thinking?*, preuzeto s:
<https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking.html>; pristup ostvaren 22. lipnja 2023.
4. IDEO Design Thinking: *Design Thinking defined*; preuzeto s:
<https://designthinking.ideo.com/>; pristupljeno 17. lipnja 2023.
5. Interaction Design foundation: *Customer Experience Design*; preuzeto s:
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/customer-experience>;
pristup ostvaren 17. lipnja 2023.
6. Prorok, M.; Kosicka, I.: Application of the Design thinking method in Customer experience management; *MINIB*, Vol. 42., No. 4., 2021., str. 35 – 60, preuzeto s:
<https://minib.pl/en/numer/no-4-2021/application-of-the-design-thinking-method-in-customer-experience-management/>; pristup ostvaren 17. lipnja 2023.

7. Rocco, S.: Creative Design Thinking as a Managerial Approach; *Communication Management Forum: Reconciling the Traditional and Contemporary: The New Integrated Communication*, 2015., str. 334 - 348
8. Srhoj, S.; Morić-Milovanović, B.: Dizajn razmišljanje kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema; *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 14., no. 2., 2016., str. 63 - 91
9. Tschimmel, K.: Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*; Barcelona, 2012., str. 1 – 20
10. Zagrebačko psihološko društvo: *Empatija*; <https://zgpd.hr/2018/11/27/empatija/>, pristupljeno: 22. lipnja 2023.

POPIS SLIKA

| | |
|--|----|
| Slika 1. 3I IDEO Design thinking model..... | 10 |
| Slika 2. Design thinking model Hasso-Plattner Institute School of Design | 12 |
| Slika 3. Područja preklapanja Design thinking metode i upravljanja korisničkim iskustvom | 21 |