

# Design Thinking - metoda rješavanja problema

---

**Magdić, Eleonora**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:391024>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ELEONORA MAGDIĆ**

**DESIGN THINKING – metoda  
rješavanja problema**

Diplomski rad

Pula, 2023.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**ELEONORA MAGDIĆ**

**DESIGN THINKING – metoda  
rješavanja problema**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303065275, redoviti student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Operacijski menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, 2023.

## 1. Sadržaj

1. Uvod.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
2. Definicija i pristup metodi design thinking.....	3
2.1 Razvoj metode design thinking.....	12
2.2 Tvrtka IDEO.....	14
3. Faze metode design thinking.....	17
3.1 Empatija .....	18
3.2 Definiranje .....	22
3.3 Ideacija .....	25
3.4 Prototipiziranje.....	28
3.5 Testiranje.....	30
4. Design thinking kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih modela .....	32
4.1 Design thinking kao nelinearni proces.....	36
4.2 Razlika između tradicionalnog poslovnog pristupa i dizajnerskog pristupa u rješavanju problema.....	37
4.3 Odabrani primjeri poduzeća koja provode metodu design thinking .....	41
4.3.1 BRUKETA&ŽINIĆ&GREY – primjer korištenja metode design thinking	42
4.3.2 IKEA – primjer korištenja metode design thinking.....	46
4.3.3 Apple – primjer korištenja metode design thinking.....	47
5. Istraživanje: koliko su marketinške agencije u Hrvatskoj upoznate s metodom design thinking?.....	49
5.1 Metodologija .....	50
5.2 Uzorak ankete .....	51
5.3 Rezultati i analiza istraživanja .....	53
5.4 Testiranje hipoteza .....	64
6. Zaključak .....	72
7. Literatura .....	74

## SAŽETAK

U poslovanju postoje razne metode načina, rješavanja problema te uvođenja inovacija u poslovanje. No, niti jedna nema glavni fokus na kupca/korisnika, njegove želje i potrebe kao što to radi metoda design thinking. Design thinking je metoda kojoj je glavni cilj zadovoljiti želje i potrebe svojih interesno utjecajnih skupina. Primjenjujući faze design thinkinga u poslovanju kreativnim načinom se dolazi do uspješnih rezultata i ciljeva. Faze započinju empatijom a završavaju testiranjem, gdje se dolazi do odgovora da li su želje i potrebe kupaca zadovoljene ili ipak treba poboljšati proizvod/uslugu. Prikupljanjem informacija od kupaca prije same faze definiranja dolazi se do odgovora što je potrebno proizvoditi kako bi se zadovoljili kupci, riješili potencijalni problemi te da inovacija bude uspješna. Suosjećanje s korisnicima tj. primjena empatija omogućava dolazak do stvarnih odgovora što je korisniku potrebno. Tradicionalni načini poslovanja često ne mogu brzo reagirati na promjene koje se događaju na tržištu, puno vremena im odlazi na istraživanje i pronalaženje najboljeg rješenja. Design thinking metoda ima moćan, učinkovit i široko dostupan pristup inovacijama, koji može biti uključen u sve aspekte poslovanja i društva, pojedinci i timovi će ga koristiti za generiranje ideja koje će potom biti provedene i utjecajne. Istraživanjem u radu dolazi se do informacije koliko su marketinške agencije u Hrvatskoj upoznate s metodom design thinking te koliko je primjenjuju u vlastitom poslovanju tj. prilikom rješavanja potencijalnih problem i uvođenja inovacija.

## 1. Uvod

Design thinking predstavlja metodu rješavanja problema te uvođenje inovacija u poslovanje. Metoda design thinking u središte cijelog procesa stavlja korisnike te je cilj zadovoljiti njihove želje i potrebe. Primjenjujući ovu metodu u poslovanju važno je pratiti faze design thinkinga i razumijevanje interesno utjecajnih skupina. U svijetu je design thinking vrlo popularan, mnoge poznate tvrtke kao na primjer Apple, IKEA i drugi primjenjuju ovu metodu u svome poslovanju te imaju vrlo uspješne rezultate. Metodom design thinking na kreativan način se dolazi do rješenja problema.

Cilj rada je prikazati korisnost uporabe metode design thinking i istraživanje na marketinškim agencijama u Republici Hrvatskoj o primjeni iste. Istraživanjem se želi doći do odgovora koliko su marketinške agencije u Hrvatskoj upoznate s ovom metodom te koriste li je u vlastitom poslovanju. Design thinking svoje korisnike stavlja u središte pozornosti te želi zadovoljiti njihove želje i potrebe. Cilj je prikazati koliko taj način poslovanja dovodi do uspješnih dugoročnih rezultata. Istraživanjem se također želi saznati da li je potrebno više edukacija za poduzetnike i njihove zaposlenike na ovu tematiku.

Svrha rada je objasniti koliko je metoda design thinking dobra za cjelokupno poslovanje, koliko može dovesti tvrtku do boljih poslovnih rezultata. Primjerima poznatih tvrtki koje primjenjuju design thinking u vlastitom poslovanju to se i dokazuje. Također, svrha je potaknuti hrvatske poduzetnike da se više informiraju i educiraju svoje zaposlenike o novim načinima rješavanja problema.

Tijekom izrade diplomskog rada korištene su metoda analize, sinteze i statistička metoda. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika, koji je poslan marketinškim agencijama diljem Republike Hrvatske. Podaci su prikupljeni iz stručne literature, znanstvenih članaka te online izvora. U radu je korištena strana i domaća literatura.

Rad se sastoji od pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela slijedi poglavlje „Definicija i pristup metodi design thinking“ u kojem je teorijski opisana metoda design thinking te razvoj i povijest metode. Treće poglavlje pod nazivom „Faze metode design thinking“ objašnjava svaku fazu metode i njezinu učinkovitost. U četvrtom poglavlju „Design thinking kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema“ prikazana je razlika između tradicionalnog načina rješavanja problema i metode design thinking, koje su

prednosti korištenja metode design thinking u poslovanju te su predstavljeni primjeri uspješnih tvrtki koje primjenjuju design thinking u vlastitom poslovanju, koliko su uspješne u tome i na koji način su implementirale design thinking u poslovanje. Nakon toga slijedi peto poglavlje „Istraživanje: koliko su marketinške agencije u Hrvatskoj upoznate s metodom design thinking?“ u kojem su iznesena istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja, objašnjena je metoda koja je korištena u svrhu istraživanja. Također, na kraju su detaljno prikazani rezultati istraživanja, testiranje hipoteza te usporedba s postavljenim istraživačkim pitanjima i hipotezama istraživanja. Na samom kraju nalaze se poglavlja zaključak, korištena literatura u radu i prilozi.

## 2. Definicija i pristup metodi design thinking

U ovom poglavlju je predstavljen pojam design thinking. Sam naziv ove metode upućuje na dizajn. Dizajn je prisutan u svakodnevnom životu ljudi, a da oni toga nisu niti svjesni. Sve što čovjek radi u svome životu dizajnira, razmišlja o svojim postupcima, slaže „kockice života“ kako bi postigao svoje ciljeve. U prijevodu na Hrvatski ova metoda bi se zvala dizajnersko razmišljanje, što ova metoda i je, metoda koja unosi mnogo kreativnosti u način poslovanje tj. rješavanje postojećih problema. Prema autorima Antoljak i Kosović design thinking je način rješavanja nekog problema s pomoću strukturiranog procesa te skupa metoda i tehnika koje izvorno potječu od dizajnera.<sup>1</sup> Ne postoji jedinstvena definicija za design thinking, to je ideja, strategija, metoda i način gledanja na svijet. Narastao je izvan granica bilo koje pojedinačne osobe, organizacije ili web stranice.

Design thinking je metoda koja izravno utječe na inovacijsku strategiju, njegovim se pristupom može koristiti u začetku ideje ili pri stvaranju novih vrijednosti postojećih proizvoda, usluga, tehnologija i imovine. Na taj se način potiče jednostavna transformacija poslovanja, umjesto cijele njegove rekonstrukcije. Design thinking neuobičajeni je proces koji može stvoriti dodatnu ekonomsku vrijednost, znatnu diferencijaciju te pridonijeti samom iskustvu krajnjih korisnika usluga. Uza sve to, koncepcija design thinking ne odmiče se od temeljnog pristupa inovacijama. Riječ je o drugačijem načinu razmišljanja, organiziranja, mobiliziranja i postizanja konkurentnosti novim procesima.<sup>2</sup>

Ova metoda pomaže menadžerima da razmišljaju kao dizajneri, da se identificiraju sa klijentima kako bi iskreno razumjeli njihove potrebe. Design thinking je općenito usmjeren na ljude, nastojeći razumjeti potrebe ljudi i pronaći učinkovita rješenja kako bi se zadovoljile te potrebe. Može se primjenjivati na svim poljima, u raznim djelatnostima, razne kompanije diljem svijeta primjenjuju ovu metodu u svome poslovanju i nižu uspješne rezultate. Razumijevanjem potreba korisnika dolazi se do ključnih ciljeva i zadovoljenja njihovih potreba.

Sama metoda se provodi kroz 5 faza, a to su: faza empatije, definiranje izazova, ideacija, prototipiziranje te testiranje. Kako bi se došlo do konačnog rezultata,

---

<sup>1</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018) Design thinking za nedizajnere: Kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati. Zagreb: Školska knjiga, str. 29.

<sup>2</sup> ibidem, str. 40-41.



odnosno rješenja problema, potrebno je proći kroz sve faze i izvući iz svake ono najbitnije i najkorisnije. No, o fazama metode design thinking više u poglavlju broj 3.

U nastavku je prikaz deset alata design thinkinga prema autorima Liedtka J. i Ogilvie T., te je u daljnjem tekstu objašnjen svaki alat.

Slika 1: Deset alata design thinkinga



Izvor: Antoljak, V. i Kosović, M. (2018) Design thinking za nedizajnere: Kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati. Zagreb: Školska knjiga, str. 108.

*Vizualizacija* - tehnika pretvaranja informacija u sliku. Katkad je riječ o prikazivanju teksta, brojeva ili drugih vrsta podataka pomoću slika, a u drugim je slučajevima riječ o spajanju raspršenih ideja u jednu očaravajuću priču kojom se nastoji pokrenuti prikupljanje vjerodostojnih mentalnih slika. U oba je slučaja spajanje vizualnih prikaza potrošača i njihovih iskustava ono što ih čini ljudskim i stvarnim.<sup>3</sup>

*Mapiranje korisničkog putovanja (iskustva)* - prikaz su, u dijagramu ili nekome drugome grafičkom formatu, korisnikova iskustva i načini na koje on ili ona komuniciraju s tvrtkom koristeći se njezinim proizvodima ili uslugama. Te zemljopisne karte mapiraju stvarno ili idealno putovanje korisnika. Bez obzira na vrstu putovanja, detaljno mapiranje putovanja (procesa) tjera nas da se usredotočimo na svoje korisnike, a ne na tvrtku. Tijekom mapiranja korisnikova putovanja stavljamo se na

<sup>3</sup> Liedtka, J. i Ogilvie, T., op.cit., str. 49.

mjesto korisnika locirajući emocionalne vrhunce i depresije te samo značenje iskustva korisniku. Ti su parametri ključni za osmišljavanje i razvoj inovacija koje nude vrijednost korisniku.<sup>4</sup>

*Analiza lanca vrijednosti* - predstavlja proučavanje partnerskih odnosa među tvrtkama tijekom proizvodnje, marketinga, distribucije i korisničke potpore nekog proizvoda ili usluge. Ta tehnika pruža važne informacije o sposobnostima i namjerama naših suradnika i partnera te informacije o organizacijskim slabostima i tržišnim izgledima. Organizacijski ekvivalent mapiranje korisničkog iskustva, otkriva "uska grla" partnerstva i izgleda za poboljšanje u svim fazama poslovnog ciklusa, od proizvodnje do tržišnog plasmana. Analiza lanca vrijednosti može biti višestruka jer može analizirati i lanac vrijednosti, kojeg je tvrtka trenutačno jedna od karika, i onaj širi, industrijski ili sektorski.<sup>5</sup>

*Mentalne mape* - pojam koji se koristi za proces traženja uzoraka u velikoj količini podataka koja se prikuplja tijekom istraživanja u fazi „što je“. U završetku te faze trebali bi imati zanimljive i relevantne podatke i moći razlučiti bitno od nebitnoga, tražeći uzorke i uvide u problem koji će omogućiti novu perspektivu. Svrha je izraditi skup kriterija kojima će se koristiti u fazi „što ako“. Kako bi se to moglo ostvariti, prikupljene je podatke potrebno organizirati i predstaviti tako da se prikažu skriveni uzroci i posljedice koje prouzroče. Važno je sa suradnicima postići dogovor o željenim kvalitetama rješenja.<sup>6</sup>

*Oluja ideja* - izvrstan način smišljanja velikog broja ideja. Svrha odluje ideja je potaknuti kolektivno razmišljanje, međusobno učinkovito komunicirati, slušati se i graditi na idejama drugih.

*Razvoj koncepta* - odabir najboljih ideja smišljenih tijekom oluje ideja, njihovo sastavljanje u detaljne koncepte i vrednovanje prema odabranima korisničkim i poslovnim kriterijima. Potrebno je izgraditi nekoliko koncepata kako bi se korisnicima moglo ponuditi što veći izbor. Koncept se počinje razvijati nakon provođenja oluje ideje. Razvoj koncepta služi kao priprema za ocjenu koncepata prema skupu dizajnerskih/razvojnih kriterija.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> ibidem, str. 61.

<sup>5</sup> ibidem, str. 75.

<sup>6</sup> ibidem, str. 81.

<sup>7</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str.112.

*Testiranje pretpostavki* - tehnika za testiranje ključnih pretpostavki privlačnosti novoga poslovnog koncepta korisnicima i način korištenja podacima koji omogućuje da se procijeni vjerojatnost točnosti tih pretpostavki. Testiranje pretpostavki ključna je aktivnost koja se provodi nakon što se definira koncept, zato se i uvodi u fazi „što očarava“. Također, testiranje pretpostavki može biti vrlo korisna tehnika i u ranijim i u kasnijim fazama dizajnerskog procesa. U kasnijim fazama proces testiranja pomaže odrediti prioritete.

*Brzo prototipiziranje* - stvaranje vizualnih i eksperimentalnih koncepata. Riječ je o skupu brzo provedenih interaktivnih aktivnosti čiji je cilj transformirati koncepte stvorene u fazi „što ako“ u ekonomične i mjerljive modele koji se mogu testirati. Prototipi se izrađuju nakon testiranja pretpostavki. Prototipiziranjem konceptima se dodaju detalji, oblici i nijanse. Velike su razlike među prototipima, pa tako nije isto izraditi prototip četkice za zube i cijelog poslovnog modela. Bez obzira na vrstu prototipa, svrha gradnje svakog prototipa je brzo i ekonomično saznati ključne informacije o prototipu prije ulaganja znatnih financijskih sredstava u njegov razvoj.<sup>8</sup>

*Zajedničko stvaranje s korisnikom* - proces interakcije s potencijalnim korisnicima u procesu razvoja novih poslovnih ponuda. Uključuje predstavljanje prototipa potencijalnim korisnicima, promatranje njihove reakcije i uporabu dobivenih saznanja kako bi se proizvod poboljšao iteracijom – povratkom u određene faze procesa. Tipična faza zajedničkog stvaranja može trajati nekoliko krugova, jedna se nastavlja u drugu. Ako je želja da korisniku proizvod nešto znači, da mu se isplati uložiti financijski i psihološki, nužno ga je uključiti u cijeli proces. Time se potiču energija i strast i u dizajnera i u korisnika. Drugim riječima, istinska posvećenost korisniku nužno uključuje zajedničko stvaranje.<sup>9</sup>

*Testno lansiranje* - ekonomičan je i brzo provediv tržišni pokus koji spaja zajedničko stvaranje i komercijalni izlazak na tržište. Svrha je te tehnike preostale ključne pretpostavke o privlačnosti ponuditi korisniku te naučiti što više o korisniku i proizvodu. Riječ je o višoj razini testiranja pretpostavki, ali umjesto misaonih pokusa uložiti u životne pokuse sa stvarnim korisnicima.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> ibidem, str. 114.

<sup>9</sup> Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011), op.cit., str. 159.

<sup>10</sup> ibidem, str. 167.

Koristeći navedene alate tijekom primjene koncepta design thinking rješenje problema ili inovacija trebali bi biti uspješni. Putem alata korisnik dolazi u središte pozornosti, njegove potrebe su najvažnije te se testiranjem različitih koncepata dolazi do povratnih informacija korisnika, koje su vrlo važne i potrebne za daljni razvoj.

Također, design thinking se odnosi na to kako dizajneri vide i kako doživljavaju konstantno promišljanje. To je iterativni i interaktivni proces u kojem dizajneri mogu vidjeti što postoji u nekim prikazima koncepata/ideja za rješavanje problema, nacrtati odnose između ideja za rješavanje problema i vidjeti što je potencijalno najbolje rješenje. Sam dizajn počinje kao mutna ideja o tome kako bi dizajn/proizvod trebali izgledati i kako bi trebao funkcionirati. S vremenom se ta ideja kristalizira i transformira u jasnu i cjelovitu sliku proizvoda. Mutna ideja dolazi od toga da dizajner već zna za proizvod. Drugi oblik razmišljanja uključuje skice i modele koji mutnu ideju dovode u konkretniji oblik. Skice i modeli pojašnjavaju karakteristike proizvoda, pomažući u oblikovanju specifične linije razmišljanja koja olakšava pokretanje razvojnog procesa i čini osnovu za proces design thinkinga. Treći oblik design thinkinga je „ciklus slika - riječ“, koji uključuje pretvaranje ideja u riječi koje pomažu dizajneru da razjasni i razradi ideje. Međutim, bez obzira na oblik razmišljanja, dizajner bi trebao pokazati specifične karakteristike uz kreativnost.<sup>11</sup>

Tablica u nastavku prikazuje neke karakteristike dizajnera – osoba koje primjenjuju design thinking. Ove karakteristike pomažu u razumijevanju prirode design thinkinga te kako jedan dizajner razmišlja.

---

<sup>11</sup> Razzouk, R. i Shute, V. (2012) What is design thinking and why is it important?. Review of Educational reserch, Vol. 82, No.3, pp. 330-348. Florida State University, str. 335.

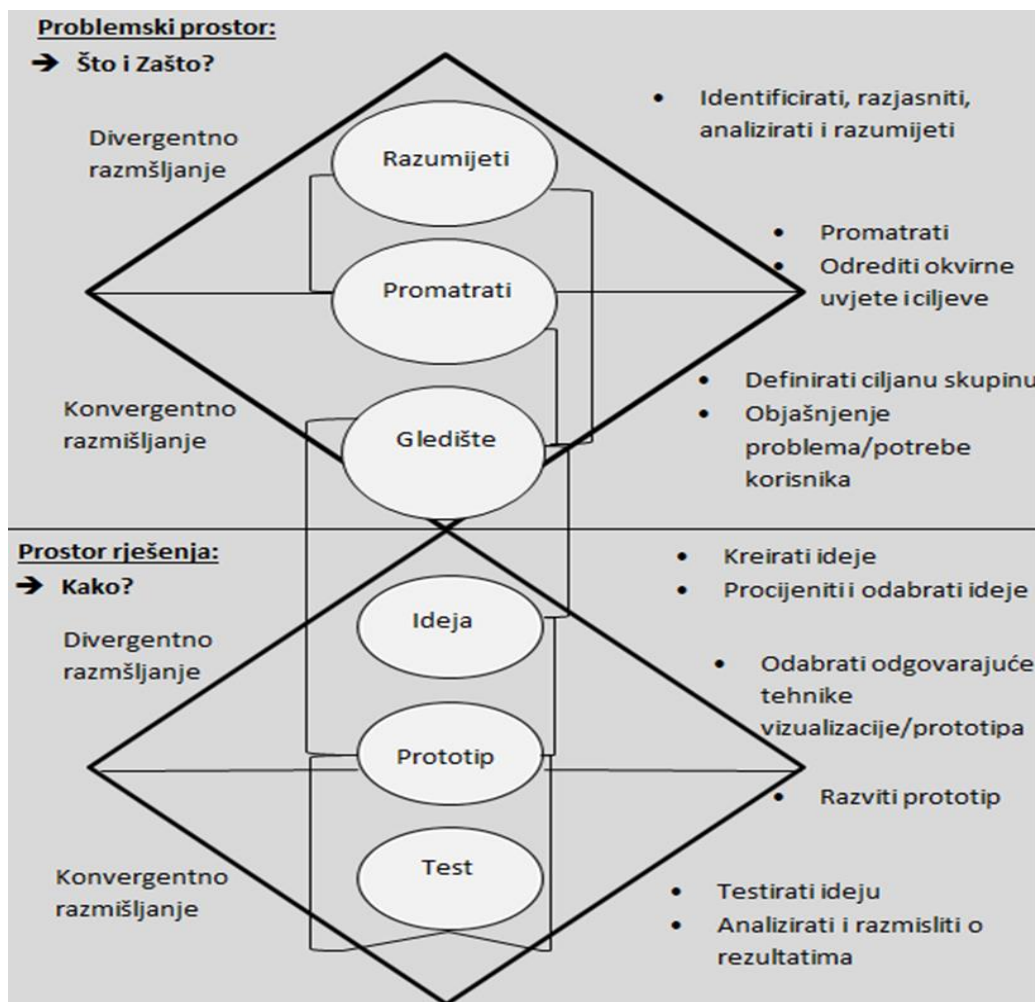
Tablica 1: Karakteristike dizajnera

Karakteristike	Opis
<b>Usmjerenost na čovjeka i brigu o okolišu</b>	Dizajneri moraju neprestano promatrati kako ono što se stvara utječe na ljudske potrebe. Također, ljudske potrebe i želje su u središtu pozornosti kada se govori o design thinkingu.
<b>Sposobnost vizualizacije</b>	Dizajneri rade vizualno (tj. slikoviti prikaz ideja)
<b>Predispozicija prema multifunktionalnosti</b>	Dizajneri bi trebali gledati na različita i višestruka rješenja problema te zadržati veliku sliku problema tijekom fokusiranja na specifičnosti tog istog problema
<b>Sustavna vizija</b>	Dizajneri bi probleme trebali tretirati kao sustav problema s mogućnostima za sustavna rješenja koja uključuju različite postupke i koncepte za stvaranje cjelovitog rješenja
<b>Sposobnost korištenja jezika kao alata</b>	Dizajneri bi trebali znati verbalno objasniti njihov kreativni proces koji dovodi do rješenja gdje nedostaju detalji i i izražavati odnose i veze koje nisu vizualne
<b>Afinitet za timski rad</b>	Dizajneri moraju imati razvijene međuljudske vještine koje im omogućavaju komunikaciju s različitim profilima ljudi
<b>Izbjegavanje nužnosti izbora</b>	Ovaj proces dovodi do rješenja problema koje izbjegava odluku te kombinira najbolji mogući izbor

Izvor: Razzouk, R. i Shute, V. (2012) What is design thinking and why is it important? Review of Educational reserch, Vol. 82, No.3, pp. 330-348. Florida State University, str. 336.

Design thinking počinje s ljudima, a ne s tehnologijom ili poslovnim ciljevima. U konačnici kupac bi trebao imati odlučujući utjecaj na „kreni/stani“ odluke u procesu. Stvara timski orijentirane, kreativne radne prostore: „Ja“ prostore (za individualni rad) i „Mi“ prostore (za grupni rad) koji su fleksibilni i inspirativni. Kombinira analitičke faze (prikupljanje, organiziranje, procjena informacija) i sintetičke faze (razvoj, testiranje, poboljšanje rješenja). U prvom dijelu analizira se problem u detalje (tzv. problemski prostor) gdje je fokus što? i zašto? je problem, nakon toga u drugom dijelu (tzv. prostor rješenja) razvijaju se i ispituju konkretna rješenja te se postavlja pitanje kako se nešto može riješiti.<sup>12</sup> Na slici je prikazan taj proces design thinkinga.

Slika 2: Što je design thinking



Izvor: Muller-Roterberg C. (2018) Handbook of design thinking. Tips & Tools for how to design thinking. Hochschule ruhr west, str. 6.

<sup>12</sup> Muller-Roterberg C. (2018) Handbook of design thinking. Tips & Tools for how to design thinking. Hochschule ruhr west, str. 2.

Design thinking s druge strane uključuje izazovne pretpostavke. Predstavlja kvalitativnu promjenu koja uključuje pojam želje i sposobnosti. Na taj način dizajn rezultira identificiranjem novih skupova alternativa i ciljeva, tražeći poželjnije mogućnosti za budućnost.

Za svaki dizajn je potreban temeljni koncept i osnovno razumijevanje predmeta koji treba projektirati. Na primjer za dizajn automobila potreban je dobar koncept i biti upoznat s najsuvremenijom tehnologijom. U srži procesa design thinking je iterativni proces razmišljanja. Dizajnirati znači stvoriti strukturu, funkcije i procese u danom kontekstu. Kontekst definiran izravnim povratnim informacijama pruža kriterij odabira za proces projektiranja.<sup>13</sup>

Prvi korak design thinkinga često je otkrivanje bitnih ograničenja i uspostavljanje okvira za njihovo vrednovanje. Ograničenja se najbolje mogu zamisliti kao tri preklapajuća kriterija za stvaranje uspješnih ideja: izvedivost (što je funkcionalno moguće izvesti u dogledno vrijeme), održivost (što je vjerojatno da će postati dio održivog poslovnog modela) i poželjnost (što ljudima ima smisla i što ima smisla za ljude). Stručni dizajner biti će unutar sva tri navedena ograničenja, ali design thinker dovest će ih u skladnu ravnotežu.<sup>14</sup>

Sam dizajn je intuitivan proces stvaranja uzbudljivih rješenja problema. Radi se o odabiru željene budućnosti i smišljanju načina kako to najlakše ostvariti. Razvija sposobnosti suočavanja s problemima iz stvarnog svijeta, loše definiranim i loše strukturiranim odlukama. U nastavku je u tablici prikazano deset operativnih principa design thinkinga. Koristeći i prateći te principe tokom procesa manje su šanse za greškama i neuspjehom. Principi pokazuju koliko je design thinking otvoren za eksperimentiranje, izražavanje kreativnosti te da se greške lako mogu ispraviti, najvažnije je biti što otvoreniji i nuditi rješenja i ideje kako bi se što prije i što kvalitetnije riješio problem.

---

<sup>13</sup> Gharajedaghi, J. (2011) System thinking: Managing chaos and complexity. A platform for designing business architecture, third edition. Elsevier, str. 135.

<sup>14</sup> Brown, T. (2019) Change by design. Dizajniranje promjena po mjeri. Zagreb: MATE, str. 18.

Tablica 2: Deset operativnih principa design thinkinga

- 1 Niti jedan problem ili rješenje ne vrijede bez konteksta
- 2 Performanse sustava vođene su dizajnom. Svako poboljšanje zahtijeva redizajn
- 3 Dizajnirati znači birati, a ne predviđati budućnost. Izbor uključuje elemente želje
- 4 Redizajn bi se uvijek trebao baviti implicitnim i eksplicitnim funkcijama. Ignoriranje implicitnih funkcija rezultiralo bi situacijom u kojoj bi „operacija bila uspješna ali bi pacijent preminuo.“
- 5 Dizajn je ishod u nastajanju; njegova krajnja granica, funkcije, strukture i procesi razvijaju se interaktivno. Dizajneri moraju razviti samopouzdanje za definiranje, redefiniranje i promijeniti problem u „svijetlu točku“ koja se pojavljuje kako se proces dizajna aktivno razvija
- 6 Design thinking uključuje konceptualnu apstrakciju i aktivno eksperimentiranje. To je umjetnost koliko i znanost. Glavna osoba u provođenju procesa trebao bi imati sposobnost apstrakcije i osjetljivosti da bude „pokretač“ dobrih ideja.
- 7 Kultura dizajna se ne oslanja toliko na verbalno, numeričko i književan način razmišljanja i komuniciranja, već na neverbalne načine. Skice su sredstvo za stvaranje „reflektirajuće pretpostavke“, a time i dijaloga sa subjektom dizajna
- 8 Dizajnirati društveni sustav znači proizvesti jasnu sliku željenog ishoda. Treba ukloniti strah od nepoznatog
- 9 Dizajn je instrument inovacije. Inovacija počinje preispitivanjem pretpostavki i negiranjem općeprihvaćenih ograničenja s razigranim razmišljanjima o tehnologiji i prilikama na tržištu
- 10 Napokon, design thinking je sposobnost razlikovanja i integriranja u isto vrijeme. Dizajn je najučinkoviti alat integracije: dizajn je stvoriti integriranu cjelinu od diferenciranih dijelova

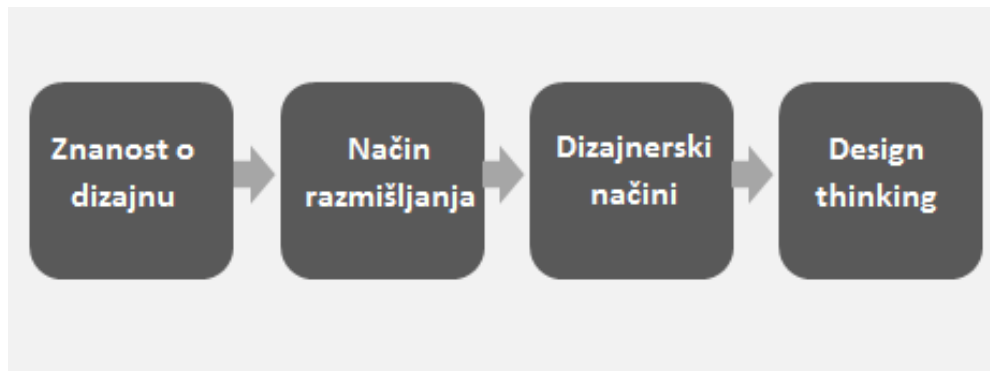
Izvor: Gharajedaghi, J. (2011) System thinking: Menaging chaos and complexity. A platform for esigning business architecture, third edition. Elsevier, str. 137.



## 2.1 Razvoj metode design thinking

Design thinking svakako nije ništa novo. Počeo se razvijati još šezdesetih godina prošlog stoljeća. U svojem razvoju tijekom proteklih pedeset i više godina metoda design thinking integrirala je mnoge alate i tehnike iz područja kreativnosti, društvenih te računalnih znanosti. Često ga opisuju na razne načine, poput tzv. jedinstvenog okvira za inovacije ili alata za pojednostavljivanje.

Slika 3: Razvoj design thinking-a



Izvor: Dam, R., F., i Siang, T., Y. (2021) Design Thinking; Get a Quick Overview of the history. Interaction design foundation. Dostupno na: [5.5.2022.]

Design thinking je nastao tijekom istraživanja 1960-ih godina koja su bila usmjerena na istraživačko pitanje: Kako dizajneri dizajniraju?, s ciljem razumijevanja procesa i metoda kojima uspješni dizajneri provode aktivnosti dizajna. Na istom tragu Johansson-Skoldberg, Woodilla i Cetinkaya (2013.) navode dva smjera rasprave o design thinkingu: design thinking i design thinking u kontekstu menadžmenta. Design thinking utemeljen je na akademskoj literaturi o profesionalnim dizajnerima, njihovim vještinama i stavovima te teorijskoj elaboraciji neverbalnih kompetencija dizajnera. S druge strane design thinking predstavlja pojednostavljenu verziju razmišljanja dizajnera koja opisuje razne metode koje dizajneri koriste..<sup>15</sup>

Godine 2002. Stempfle i Badke-Schaube ispitali su teoriju o tome što dizajnerski timovi zapravo rade tijekom projektiranja. Proučavali su njihovu kreativnost u

<sup>15</sup> Srhoj, S. i Morić Milovanović, B. (2016) Dizajn razmišljanje kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14(2), str. 63-91. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/170203> [5.5.2022.]

rješavanju problema i teoriju o odlučivanju. Istraživači su primijenili ovaj model na tri strojarska tima od četiri do šest učenika. Timovi su dobili zadatak dizajnirati mehanički koncept optičkog uređaja za projiciranje slika nebeskih tijela. Timovi su komunicirali sa simuliranim kupcem u tri fiksne vremenske točke tijekom njihovog jednodnevnog radnog perioda. Analiza rezultata iz procesa pokazala je da su timovi potrošili samo 10% svog vremena na razjašnjavanje cilja, a ostalih 90% vremena proveli su planirajući rješenje. Opisani nalazi Stimpfle i Badke-Schaubea (2002) razlikuju se od onih koje su uočili McNeill, Gero i Warren (1998) u timovima s inženjerima elektronike. McNeill i kolege su izvijestili da su dizajneri tijekom cijelog procesa dizajna potrošili najviše vremena na analiziranje problema, nakon toga sintetiziranje rješenja, a preostalo vrijeme potrošeno je na evaluaciju rješenja. Kako sesija odmiče, dizajner se usredotočuje na tri aspekta – funkciju, ponašanje i strukturu, nakon toga uključuje se u ciklus analize, sinteze i evaluacije. Prema kraju dizajnerske sesije, aktivnost dizajnera usmjerena je na sintezu strukture i procjenu ponašanja konstrukcije. Goldschmidt i Weil (1998) otkrili su da je proces design thinkinga nelinearan i da dizajneri slijede strategiju rasuđivanja.<sup>16</sup>

Središte pozornosti koncepcije design thinking premješta se na shvaćanje onoga što razdvaja vrlo kreativne pojedince od onih manje kreativnih. U to su vrijeme istražitelji poput Niglea Crossa i Donalda Schona provodili iscrpna istraživanja o dizajnerskom procesu i načinu na koji dizajneri dolaze do ideja do kojih nitko drugi nije dolazio. Proučavali su dizajnere u njihovu samostalnom i timskom radu. Sva pozornost bila je usmjerena na proučavanje optimalnih uvjeta kreativnog stvaralaštva, individualnih i kolektivnih navika i što je najvažnije, načina razmišljanja koji je dizajnerima omogućavao konzistentnu produkciju novih kreativnih ideja. Provedenim istraživanjima dizajnerskog procesa otvorena su mnoga vrata raznim zanimanjima i djelatnostima kojima je uspjelo mnoge kreativne dizajnerske tehnike primijeniti u svojim područjima (npr. brainstorming).<sup>17</sup>

Design thinking započinje vještinama koje su dizajneri naučili prije nekoliko desetljeća kada su, unutar praktičnih ograničenja u poslovanju, bili u potrazi za usklađivanjem ljudskih potreba s raspoloživim tehničkim resursima. Integriranjem

---

<sup>16</sup> Razzouk, R., i Shute. V. (2012) What is design thinking and why is it important? Florida State University, str. 337

<sup>17</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 33.

onoga što je sa stajališta čovjeka poželjno s onime što je tehnološki izvedivo i ekonomski održivo, dizajneri su uspjeli kreirati proizvode u kojima se danas uživa.<sup>18</sup>

U razdoblju od petnaest godina dizajn je drugi put proširio svoja gledišta. U ranim dvadesetim godinama dvadesetog stoljeća dizajn je proširen s izrade fizičkih objekata, namjerno se usmjeravajući na ljudsku interakciju i usluge. Do 2003. na mnogim sveučilištima u Europi i Americi počeli su se uvoditi kolegiji o dizajnu. Usponom dizajna i njegovih metodologija, koje su bile usmjerene na složene probleme, stvoreni su uvjeti za novi val dizajnerskih metoda i tehnika, uključujući one kojima će se moći koristiti i oni koji nisu dizajneri, a imaju želju sudjelovati u procesu dizajniranja.<sup>19</sup>

## 2.2 Tvrтка IDEO

Design thinking tek odnedavno postao popularan i to ponajprije zahvaljujući radu tvrtke IDEO te činjenici da su ga počele primjenjivati vodeće svjetske tvrtke kao što su Apple, Google, Airbnb i druge. Prema mišljenju Tima Browna, izvršnog predsjednika tvrtke IDEO design thinking je pristup inovacijama usmjeren na čovjeka koji se oslanja na dizajnerski alat za integraciju potreba ljudi, mogućnosti tehnologije i zahtjeva za poslovni uspjeh.<sup>20</sup>

Design thinking svodi se na istraživanje drugačijih mogućnosti, postojali su slučajevi kada se pozivalo na linearno razmišljanje, ali u tvrtki IDEO smatraju da je pri vizualizaciji neke ideje mnogo korisnije služiti se tehnikom s dugom i bogatom poviješću, a to je metalna mapa. Ovaj vizualni prikaz pomaže im uvidjeti odnose između različitih tema o kojima žele razgovarati, omogućava im intuitivniji osjećaj cjeline te im pomaže u boljem ilustriranju same ideje.<sup>21</sup>

Design thinking koristi kreativne aktivnosti za poticanje suradnje i rješavanje problema na načine usmjerene na čovjeka. Za IDEO, design thinking je način rješavanja problema kroz kreativnost. Kada su u pitanju velika pitanja koja si postavljaju tvrtke, vlade, obrazovne i društvene organizacije: *Kako ćemo se nositi s*

---

<sup>18</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 4

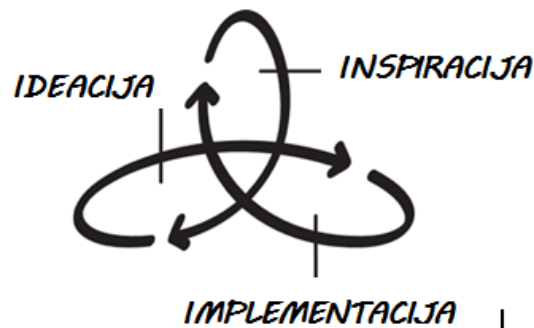
<sup>19</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 37.

<sup>20</sup> Brown, T. (2018) design Thinking defined [online]. Ideo design thinking. Dostupno na: <https://designthinking.ideo.com/> [4.5.2022.]

<sup>21</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 9

*razornim silama dana, uključujući tehnologiju i globalizaciju? Kako ćemo rasti i poboljšati se kao odgovor na brze promjene? Kako možemo učinkovito podržati pojedince dok istovremeno mijenjamo velike sustave? Za njih design thinking nudi pristup rješavanju ovih i drugih velikih pitanja. Svatko može pristupiti svijetu poput dizajnera, ali da bi otključao veći potencijal i naučio kako dinamično rješavati probleme ključno je kreativno samopouzdanje.<sup>22</sup>*

Slika 4: Aktivnosti design thinking-a



Izvor: Brown, T. (2018) Design Thinking defined [online]. Ideo design thinking.

Dostupno na: <https://designthinking.ideo.com/> [4.5.2022.]

Razlog zašto se design thinking dosljedno pokazuje kao put za rješavanje teških problema je taj što uvijek bez obzira na razmjer problema drži ljude u središtu. Tvrtka IDEO često dizajnira za velike sustave – poduzeća, javne ustanove, pružatelje zdravstvenih usluga ili obrazovne ustanove – ali glasovi i potrebe pojedinaca unutar tih sustava ono su što usmjerava njihov proces i oblikuje ishod. Pristupajući svom poslu na taj način, razvijaju rješenja koja su duboko upečatljiva i dugotrajna, pripadaju ljudima za koje su dizajnirali.

IDEO je koristio design thinking za rješavanje velikih pitanja kao što su:

- Što čini organizacije kreativno konkurentnijima?

---

<sup>22</sup> ibidem

- Kako dizajn potiče nove pothvate i inovacije?
- Kako vlada može biti više usmjerena na građane?
- Kako dizajn može poboljšati živote ljudi u siromašnim i ranjivim zajednicama?
- Kako se može osmisлити bolji prehrambeni sustav sutra?
- Kako se može koristiti umjetna inteligencija da bi se poboljšale stvari za ljude?
- Kako će se personalizirati zdravstvena zaštita?<sup>23</sup>

Desing thinking ima veliki potencijal za rješavanje nekih najizazovnijih svjetskih problema, ali da bi se postigao taj potencijal potrebna je kritična masa obučениh voditelja dizajna. Kao dio IDEO-ove predanosti održavanju integriteta i korisnosti design thinking-a, stvorili su i nastavljaju razvijati načine za obuku i osposobljavanje lidera koji su spremni suočiti se s tim velikim izazovima i odgovoriti na njih. To uključuje IDEO internetsku školu u kojoj učenici mogu pohađati fleksibilni online sat ili višetjedni tečaj za razvoj vještina design thinkinga i način razmišljanja kreativnog vodstva. Također postoji i OpenIDEO, otvorena inovacijska platforma koja omogućuje i osnažuje ljude diljem svijeta da preuzmu izazove dizajna koji se bave potrebama njihovih zajednica i Experience Innovation predstavlja skup iskusnih radionica koje grade kreativno samopouzdanje i kompetencije.<sup>24</sup>

IDEO je stvorio jedinstveni poslovni model i imidž tvrtke koja pomaže drugim tvrtkama da radikalno promijene način razmišljanja i organizacijsku kulturu te stvore poslovno okruženje sposobno za proizvodnju brojnih disruptivnih i inkrementalnih inovacija. Uspjeh IDEO-a zapravo je uspjeh metode. Design thinking doista funkcionira jer je u svojoj srži duboko smislen: fokus je stavljen na ono što korisnik osjeća, a ne na ono što misli ili još važnije misli da misli, ne dizajnira se proizvod već cijelo iskustvo, ne teoretizira se, nego se izrađuje prototip iskustva i odmah ga se testira.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> ibidem

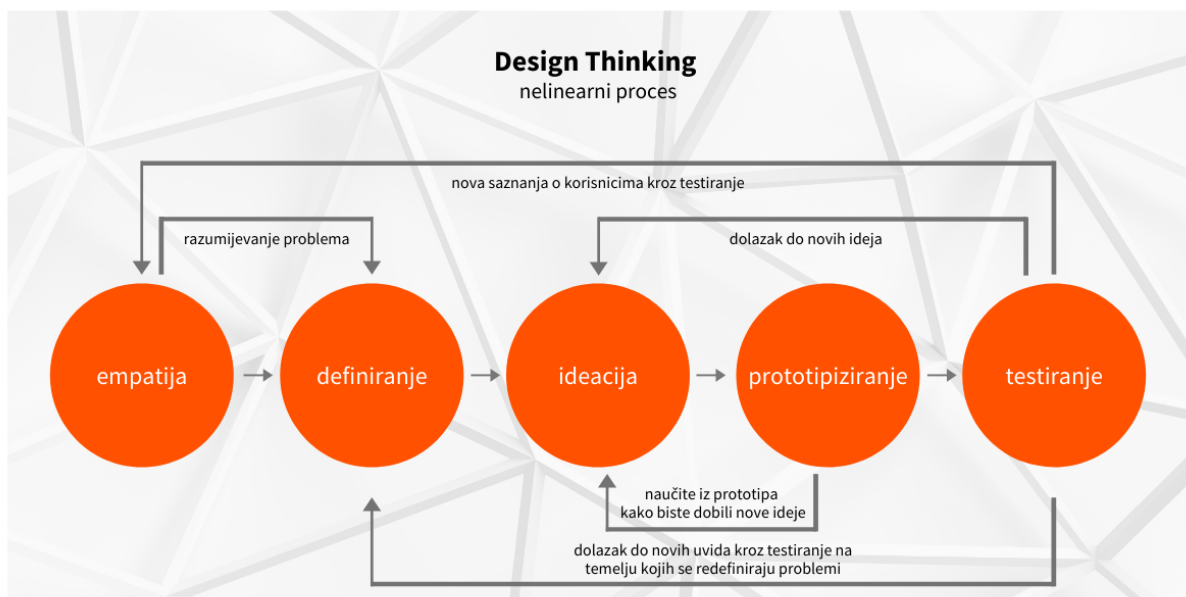
<sup>24</sup> ibidem

<sup>25</sup> Pap, M., Vidović, R. i Baletić, B. 27(2019) design thinking metoda u znanstvenom istraživanju, edukaciji i poslovnoj praksi. *Prostor, znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam*, 2(58), str. 334-347. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/335812> [14.5.2022.]

### 3. Faze metode design thinking

Sam proces primjene sastoji se od pet faza: faza empatije, definiranje izazova, ideacija, prototipiziranje te testiranje. Glavni fokus je na fazama prototipiziranja i testiranja gdje se korisniku metode daje prilika da pogriješi, pokuša, nauči nešto iz svega toga. Kako bi se došlo do željenog rezultata, rješenja izazova, potrebno je proći sve faze i izvući ono najbitnije i najkorisnije iz svake metode.<sup>26</sup>

Slika 5: Faze metode design thinking



Izvor: Bačić, M.M. (2021) Design Thinking: kreativan pristup rješavanju izazova [online]. Apsolon. Dostupno na: [https://apsolon.com/design-thinking-kreativan-pristup-rjesavanju-izazova/?fbclid=IwAR3yFhBvNqmKGLS1okWN2hhtcMJWoCV\\_-mtyxqKcC2HyUrdnKUEek0\\_z4ZU](https://apsolon.com/design-thinking-kreativan-pristup-rjesavanju-izazova/?fbclid=IwAR3yFhBvNqmKGLS1okWN2hhtcMJWoCV_-mtyxqKcC2HyUrdnKUEek0_z4ZU) [7.5.2022.]

Primjena ove metodologije je raznovrsna, njenu primjenu moguće je pronaći u gotovo svim sektorima – od startup-ova, velikih poduzeća do javnog sektora. Upravo je to dokaz koliko je ova metoda stvarno prilagodljiva i efikasna u kreiranju kreativnih i funkcionalnih rješenja neovisno o tome u kojem području se primjenjuje. Primjenom

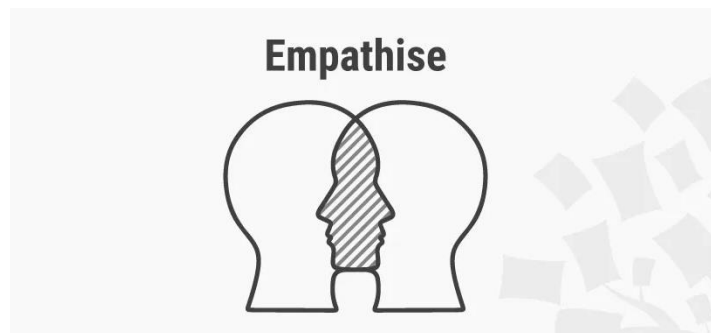
<sup>26</sup> Bačić, M.M. (2021) Design Thinking: kreativan pristup rješavanju izazova [online]. Apsolon. Dostupno na: [https://apsolon.com/design-thinking-kreativan-pristup-rjesavanju-izazova/?fbclid=IwAR3yFhBvNqmKGLS1okWN2hhtcMJWoCV\\_-mtyxqKcC2HyUrdnKUEek0\\_z4ZU](https://apsolon.com/design-thinking-kreativan-pristup-rjesavanju-izazova/?fbclid=IwAR3yFhBvNqmKGLS1okWN2hhtcMJWoCV_-mtyxqKcC2HyUrdnKUEek0_z4ZU) [7.5.2022.]

svih faza koncepta stvarno je moguće ubrzo doći do efikasnih rješenja i zadovoljnih kupaca. U daljnjem tekstu su detaljno opisane sve faze metode design thinking.<sup>27</sup>

### 3.1 Empatija

U ovoj fazi metodologije design thinkinga, dizajneri prikupljaju informacije od ljudi, upijaju njihova gledišta, svijet i introspekcije bez predrasuda. Ukoliko se ne savlada empatija, dizajneri se suočavaju s poteškoćama pri rješavanju problema koji su usredotočeni na čovjeka. Prilikom dizajniranja proizvoda ili usluge, empatija gradi ključni i nužni most između ciljnih korisnika ili publike i proizvoda, projekta ili usluge koja se osmišljava. Faza empatije ključan je trenutak na putu design thinkinga jer pomaže otkriti motivaciju i iskustva korisnika. Bez faze empatije, stvarno rješavanje problema korisnika gotovo je nemoguće.<sup>28</sup>

Slika 6: Empatija



Izvor: Dam, R., F. (2021) 5 Stages in the design thinking process [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?> [11.5.2022.]

Empatiju mnogi ljudi izjednačuju s brižnošću ili dobrotom, a upućeniji je definiraju kao osjećaj suosjećanja prema drugome. Međutim, suosjećanje odnosno simpatija, osjeća se isključivo prema osobama koje su svjetonazorski bliske i uglavnom uključuje negativni raspon emocija, dok empatija ide korak dalje jer predstavlja

---

<sup>27</sup> ibidem

<sup>28</sup> Sakshi, G. (2020) What are the 5 stages of design thinking [online]. Springboard. Dostupno na: <https://www.springboard.com/blog/design/design-thinking-process/> [7.11.2022.]

neutralan filter kroz koji empatične osobe promatraju druge osobe, neovisno o tome radi li se o negativnim ili pozitivnim emocijama.<sup>29</sup>

Cilj je pomoći ljudima jasnije izraziti prikrivene potrebe za koje niti ne znaju da ih imaju, a upravo je to izazov s kojim se suočavaju design thinkeri. Odluke koje netko donosi mogu drastično utjecati na rezultat koji će se dobiti. To ima smisla kada se tvrtke upoznaju s kupovnim navikama ljudi koji čine središnji dio njihova tržišta jer su oni ti koji će potvrditi da je njihova ideja u velikim razmjerima opravdana.<sup>30</sup>

Koja je svrha empatiji prikazano je na slici u nastavku. Empatija je vrlo važna kako bi se ova metoda provela na najbolji mogući način.

Slika 7: Svrha empatije



Izvor: Karma Tshiteem, D. (2017) Design thinking; The guidebook. Royal Civil Service commission, str. 17.

<sup>29</sup> Tomulić, A. M. i Grmuša, T. (2017) Empatija u radnom okruženju [online]. Media, culture and public relations [online], 8(2), str. 194-205. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199664> [11.05.2022.]

<sup>30</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 40-44.



Empatija pomaže razumjeti problem iz perspektive krajnjeg korisnika. Istraživačkim metodama pokušava se doći do toga što je to što muči krajnjeg korisnika kada obavlja svakodnevne poslove i aktivnosti. Cilj je „staviti se u kožu“ krajnjeg korisnika, pokušati razmišljati kao on, kako bi što bolje razumjeli njegove probleme. Primjenjujući empatiju u poslovanju dolazi se do želja i potreba krajnjeg korisnika. Svaka osoba ima svoje probleme, svoje želje i potrebe, ali kada se uključi empatija u sve to dolazi se do rješavanja problema. Dokaz tome je upravo design thinking, njegov prvi korak je empatija, približavanje i razumijevanje korisnika te pomoću toga kreirati dalje kako bi se zadovoljile sve potrebe i riješio problem. Empatija se primjenjuje u svim djelatnostima te u svakodnevnom životu svake osobe. Što se ljudi više razumiju to je manje problema. Uvođenjem empatije u samo poslovanje dolazi se do boljih i uspješnijih rezultata. U poslovanju empatija nije važna samo za razumijevanje krajnjih korisnika, vrlo je bitna i kod razumijevanja zaposlenika i radnih kolega. Većom empatijom u poduzeću stvara se bolja kultura i i bolji međuljudski odnosi, što je od velike važnosti za uspjeh poduzeća, za pozitivne rezultate i daljni rast i razvoj. No, sama empatija nekada nije jednostavna i potrebno ju je s vremenom sve više razvijati. Najčešća prepreka kod pružanja empatije je sklonost ljudi da daju savjete, nude rješenja i pomažu drugoj osobi, što je samo po sebi u redu. No, ono što se pritom vrlo često preskače su osjećaji druge osobe i pokazivanje razumijevanja za iste. Empatija je sama po sebi vrlo moćna, može pomoći smanjiti potencijalno nasilje i generalno smanjiti razinu napetosti i frustracije što je vrlo dobro za radne kolege koje najviše svoga vremena u danu provode upravo na poslu, radeći zajedno te je tu empatija ključna. Primjenjivanjem empatije u poslovanju, unutar poduzeća i prema krajnjim korisnicima dovodi do uspješnih rezultata i zadovoljstva svih strana koje su uključene u određeni proces. Empatija se koristi za otkrivanje dubokih korisnikovih uvida i potreba stjecanjem šire perspektive njihovog načina života.

### Primjer dizajniranja bez empatije

Google je 2013. godine predstavio svoj prvi nosivi proizvod, google-ove naočale koje nisu prošle nezapaženo. Nažalost, taj uređajčić za obavljanje jednostavnih zadataka nije doživio veliki uspjeh, bez obzira na svu tehnološku oduševljenost i inovativnost. Razlog neuspjeha pripisuje se nedostatku empatije prema korisnicima tog proizvoda. Iako google-ove inovativne naočale omogućuju korisnicima da uslikaju, šalju poruke, gledaju vremensku prognozu i planiraju putovanje, one zapravo ne ispunjavaju stvarne potrebe korisnika. Drugim riječima, takav proizvod ima mnoge zanimljive funkcije, no takve performanse nisu nužne u svakodnevnom životu. Google-ove naočale aktiviraju se glasovnim naredbama, što je problematično jer danas jednostavno nije društveno prihvatljivo izdavati glasovne naredbe šetajući ulicom. U ovom slučaju je jasno da je Google propustio empatijski „odraditi“ potencijalne korisnike svojeg proizvoda. Malo će se ljudi svojevolarno koristiti takvim proizvodima ako to zahtijeva kršenje društvenih normi prihvatljivog ponašanja. Nadalje, kamera postavljena na google-ovim naočalama potakla je raspravu o napadu na privatnost. Svi ti problemi pripisuju se Google-ovom nedostatku empatije tijekom dizajniranja toga proizvoda. MIT Technology Review u jednoj je rečenici sve lijepo sažeo: „Nije jasno zašto bi itko tijekom druženja tu stvar htio nositi na licu.“<sup>31</sup>

U ovom primjeru se vidi koliko je zapravo empatija važna u stvaranju novih proizvoda. Uključivanjem empatije dolazi se do zadovoljavanja potreba korisnika i rješavanja njihovih problema. To automatski donosi rast i razvoj poduzeću te želju za daljnjim usavršavanjem ove metode i primjene empatije u poslovanju i svakodnevnom životu. Svatko je zadovoljniji kada nekome pomogne, uspije mu pomoći riješiti problem. Ponekada novac nije bitan kada se postigne unutarnje zadovoljstvo, kada bi se ljudi više vodili unutarnjim zadovoljstvom, a ne novcem sve bi bilo jednostavnije i ljepše. Lakše bi se dolazilo do pozitivnih i uspješnih rezultata.

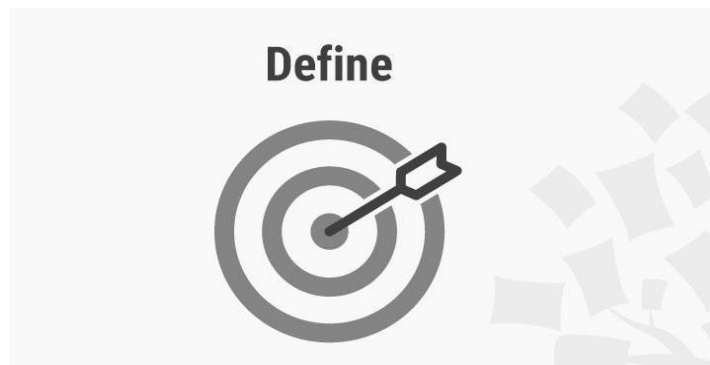
---

<sup>31</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 130.

## 3.2 Definiranje

Ova faza procesa uključuje dizajnere koji sažeto artikuliraju izazov ili problem koji treba riješiti dizajnom. Nakon suosjećanja, dizajner integrira svoje istraženo razumijevanje u problem koji je usredotočen na čovjeka i ocrta izjavu o problemu. U ovoj fazi dizajneri će analizirati svoja zapažanja dovršena tijekom faze empatije i raditi na sintetiziranju tih informacija. Formiranje sažete izjave o problemu važan je dio ove faze koja osigurava pristup usmjeren na čovjeka usredotočujući se na krajnjeg korisnika. Dakle, umjesto da se fokusira na ono što bi tvrtka mogla učiniti, faza definiranja procesa design thinking trebala bi pomoći u određivanju onog što korisnik treba kao način definiranja problema.<sup>32</sup>

Slika 8: Definiranje



Izvor: Dam, R., F., (2021) 5 Stages in the design thinking process [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?> [11.5.2022.]

U drugoj etapi (definiranje/profiliranje) kombiniraju se sva istraživanja i promatra se gdje kod korisnika postoje problemi. Ističući, odnosno točno određujući potrebe korisnika počinju se isticati i mogućnosti za inovaciju. U etapi definiranja koriste se podaci prikupljeni iz prethodne etape (empatija) kako bi se prikupila sva saznanja. Organiziraju se sva zapažanja i povlače paralele između sadašnjih iskustava korisnika. Svrha je ove etape prepoznavanje neispunjene potrebe korisnika.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Sakshi, G. (2020) What are the 5 stages of design thinking [online]. Springboard. Dostupno na: <https://www.springboard.com/blog/design/design-thinking-process/> [7.11.2022.]

<sup>33</sup> Pap, M., Vidović, R. i Baletić, B. (2019), op.cit., str. 338.

Sve prikupljene informacije iz prvog koraka pokušavaju se analizirati, interpretirati i staviti u plan. Informacije iz prvog koraka pomažu uspostaviti različita gledišta prema problemima koji muče korisnika. Što se više i dublje pristupi razmišljanju krajnjeg korisnika, time će se više obogatiti ova faza. U ovoj fazi se razvijaju persone (naziv za krajnje korisnike poduzeća), kao i različita gledišta na izazove s kojima se korisnici susreću.

Ukoliko se prva faza provede kako treba i dobiju sve potrebne informacije, faza definiranja ne bi trebala biti problem. Detaljnom analizom prikupljenih podataka i informacija saznaje se da li prva faza empatije završava i prelazi se na drugu fazu definiranja. U ovoj fazi se izdvajaju sve informacije, detaljno analiziraju te se dolazi do ključnog problema koji se mora riješiti. Veliki dio posla je odrađen kada se dođe do samog problema. Dalje se realizira na koji način riješiti problem i zadovoljiti potrebe kupaca. Do kraja faze definiranja dolazi se do jasne izjave o problemu. Ovdje je ključno uokviriti problem na način usmjeren na korisnika. Nakon što se problem formira riječima, može se početi smišljati rješenje i ideje, što dovodi od treće faze.

Vrlo je važna i sama problemska izjava, pomoću nje dolazi se od sljedećih koraka design thinkinga i rješenja problema.

Kvalitetna problemska izjava trebala bi biti:

*Usmjerena na čovjeka* – problemsku je izjavu potrebno objasniti i prilagoditi točno određenom korisniku i njegovim potrebama, uključujući najvažnije uvide. Problemska izjava mora biti usredotočena na čovjeka, kako njemu pomoći, a ne na tehnologiju, povrat ulaganja ili specifikacije proizvoda.

*Dovoljno široka da nudi prostor za kreativnost* – ne smije se usredotočiti na jedno rješenje ili jedan način rješenja. Ispisivanje tehničkih specifikacija također nije ono što sadržava problemska izjava ili bilo kakva konkretna razrada ideje. Ulaskom u pojedinosti nepotrebno se ograničava i zanemaruje istraživanje drugih aspekata problema/potreba koji bi mogli skrivati vrijednosti za korisnika.

*Dovoljno koncizna i sažeta da bi bila izvediva* – Nasuprot tomu, problemska izjava poput „Unaprijediti uvjete života čovječanstva“ obeshrabrujuća je i neupotrebljiva jer

je preširoka. Problemska bi izjava trebala imati odgovarajuća pozitivna ograničenja kako bi i samo rješenje problema bilo realistično i izvedivo.<sup>34</sup>

Uvijek je prvo potrebno definirati problem i ciljanu skupinu. Precizno razumijevanje problema i njegova ograničenja omogućuju razvitak točnijih rješenja. Ova faza određuje što je potrebno da projekt bude uspješan. U fazi istraživanja pregledavaju se informacije kao što su povijest problema, intervjuiranje krajnjih korisnika i identificiranje potencijalnih prepreka.<sup>35</sup>

Ciljeve je potrebno specificirati kako bi tim znao što treba postići. Postavljanjem jednostavnih pitanja klijentu ulazi se u srž stvari i fokusira se na ono što klijent očekuje, koje su granice projekata i koji su potrebni materijali.

„The Five Ws“ odnosi se na pet riječi koje počinju s „w“ koje kada se postave izazivaju činjenične odgovore koji su potrebni za adekvatno definiranje posla. Pitanja su: tko, što, kada, gdje i zašto (kako je također često pitanje koje se postavlja). Postavljanje takvih pitanja daje detalje koje tim može koristiti tijekom cijelog procesa dizajna i identificiranja problema na kojima je potrebno raditi.<sup>36</sup>

Slika 9: „The Five Ws“

1. **Who** – Tko je klijent i ciljana skupina?  
(veličina, priroda, karakteristike)
  2. **What** – O kojem dizajnerskom rješenju korisnik razmišlja? (print, web, video)
  3. **When** – Kada će dizajn biti potreban i na koliko dugo? (projektni hodogram)
  4. **Where** – Gdje će se dizajn koristiti? (mediji, lokacija, država)
  5. **Why** – Zašto klijent misli da je dizajn rješenje prihvatljivo?
- + **How** – Kako će rješenje biti implementirano?  
(troškovnik, distribucija, kampanja)

Izvor: Ambrose, G. i Harris, P. (2010) Design thinking. AVA Publishing SA, str. 15.

<sup>34</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 134.

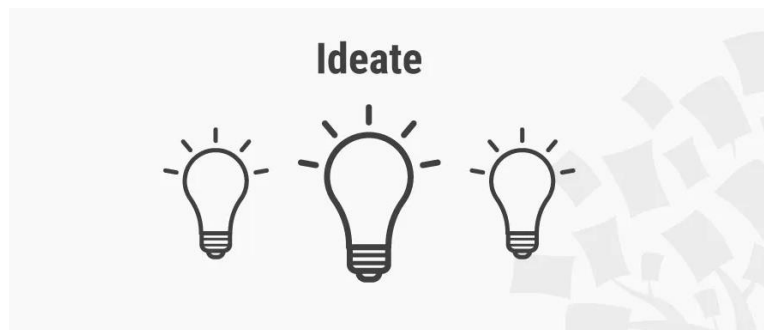
<sup>35</sup> Ambrose, G. i Harris, P. (2010) Design thinking. AVA Publishing SA, str. 11-12.

<sup>36</sup> ibidem, str. 14-15.

### 3.3 Ideacija

Tijekom idejne faze, dizajnerski tim oslanja se na prikupljena istraživanja i ograničenja uspostavljena tijekom faze definiranja. Ove informacije koriste se za stvaranje ideja s kojima bi se uhvatili u „koštac“ s dizajnom. Način na koji faza ideacije napreduje, postat će sve jasnije ima li nesporazuma ili nedostataka u fazi definiranja i jesu li dobro provedena istraživanja. Povratne informacije mogu se tražiti u cijelom procesu dizajna za razjašnjavanje nedoumica s klijentom i rješavanje aspekata koji su bili loše definirani tijekom faze definiranja.<sup>37</sup>

Slika 10: Ideacija



Izvor: Dam, R., F. (2021) 5 Stages in the design thinking process [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?> [11.5.2022.]

Smišljanje ideja most je između faze prepoznavanja problema i stvaranja rješenja za korisnike. U ideaciji se kombinira stečeno razumijevanje problema i mašta kako bi se osmislilo rješenje. Cilj je osmisliti veliku količinu ideja – ne da bi se nužno odmah došlo do rješenja nego da bi se stvorilo dovoljno različitih opcija od kojih će se poslije moći odabrati one najbolje. Ideacija je kreativan i strukturiran proces; sudionicima se mora omogućiti okruženje u kojem će svoje ideje moći dijeliti slobodno, hrabro, znatiželjno, otvoreno i bez kritiziranja.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Ibidem, str. 18-19.

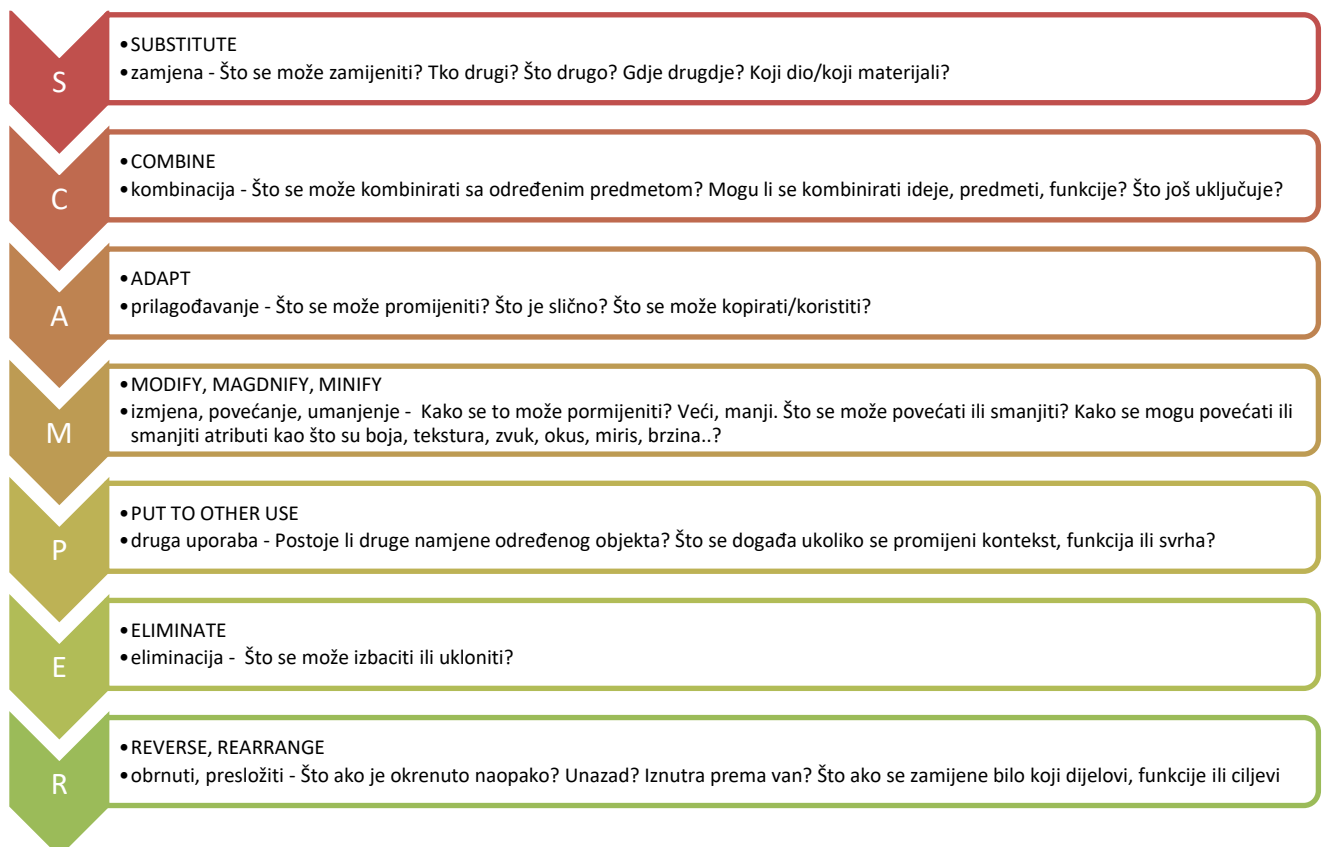
<sup>38</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 140.

U ovoj fazi se mogu koristiti razne metode prikupljanja ideja bitno je doći do što većeg broja ideja i izabrati onu najbolju. Koja metoda je najprihvatljivija ovisi o timu koja metoda im najviše odgovara te naravno o težini problema. Na primjer brainstorming ideja nije nužno krajnja tehnika za generiranje ideja i ne može se ugraditi u strukturu svake organizacije. No to dokazuje svoju vrijednost kada ciljevi otvaraju čitav spektar ideja. Drugi pristupi važni su u donošenju odluka, ali ništa nije jače od dobrog brainstorming sastanka koji ih stvara.<sup>39</sup>

U nastavku je detaljnije objašnjena SCAMPER tehnika te prikazana tablica sa objašnjenjima nekih od metoda koje se mogu koristiti u fazi Ideacije.

SCAMPER tehnika je tehnika kreativne oluje ideja koja sadrži parametre razmišljanja kako bi se stvorile nove ideje iz različitih perspektiva.

Slika 11: SCAMPER tehnika



Izvor: Karma Tshiteem, D. (2017) Design thinking; The guidebook. Royal Civil Service commission, str. 37.

<sup>39</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 79

Tablica 3: Vrste metoda prikupljanja ideja

NAZIV METODE	OPIS METODE
<b>Bodystorming</b>	Interaktivna metoda smišljanja ideja u kojoj se na temelju promatranja i interakcije s okolinom ili situacijom dolazi do novih rješenja.
<b>Brainstorming</b>	Metoda za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme. Provodi se tako da se sudionici koncentriraju na problem i potom nastoje smisliti što više, što radikalnijih rješenja. Ideje bi namjerno trebale biti što šire i što neobičnije, a brzina je važan faktor, dinamičnost je jedna od glavnih karakteristika brainstorminga.
<b>Mindmapping</b>	Vizualna je metoda smišljanja ideja u kojoj se polazi od glavne ideje ili problema od kojeg se dalje granaju nove ideje.
<b>Sketching</b>	Vizualna je metoda smišljanja novih ideja u kojoj se nova rješenja, umjesto da se izgovaraju, skiciraju u obliku crteža.

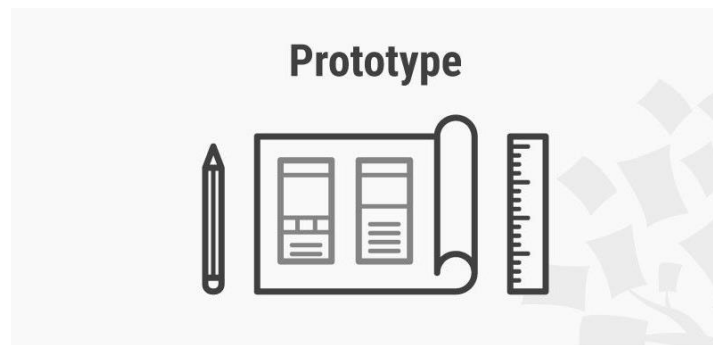
Izvor: Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 141.



### 3.4 Prototipiziranje

Bez testiranja novopronađene ideje, dizajneri bi imali problema u stvarnom sveobuhvatnom rješavanju problema. U ovoj fazi potreban je prototip ideje. Prototip može biti skica, model ili digitalni prikaz ideje. Izrada prototipa obično uključuje izradu malih, jeftinih verzija proizvoda. Oni mogu uključivati specifične značajke kako bi se ciljali pojedinačni scenariji rješenja problema i postavila pozornica za razgovore o donošenju odluka o tome što funkcionira, a što ne. U fazi prototipa, cilj je u potpunosti razumjeti sve posljedice ili prepreke oko potpunog oživljavanja proizvoda. U idealnom slučaju, izrada prototipa također bi trebala otkriti dodatne probleme korisničkog iskustva i omogućiti dizajnerima jasniji pogled na ponašanje, reakcije i očekivanja korisnika.<sup>40</sup>

Slika 12: Prototipiziranje



Izvor: Dam, R., F., (2021) 5 Stages in the design thinking process [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?> [11.5.2022.]

U četvrtoj etapi prototipiziranje izrađuju se stvarni, taktilni prikazi podskupova ideja. Cilj je ove etape razumijevanje koje komponente ideja funkcioniraju, a koje ne funkcioniraju. Putem povratnih informacija u ovoj etapi također počinje razmišljanje o izvedivosti ideja. Na temelju povratnih informacija dolazi se do promjene i zatim ponovne izrade prototipa.<sup>41</sup> Izrada prototipa daje uvid u to koliko je proizvod funkcionalan i koliko zaista ispunjava želje i potrebe kupaca odnosno krajnjih korisnika. U ovoj fazi ima prostora za doradu i ispravljanje pogrešaka te uviđanje kolika je mogućnost stvarnog rješenja problema.

<sup>40</sup> Sakshi, G. (2020) What are the 5 stages of design thinking [online]. Springboard. Dostupno na: <https://www.springboard.com/blog/design/design-thinking-process/> [7.11.2022.]

<sup>41</sup> Pap, M., Vidović, R. i Baletić, B. (2019), op.cit., str. 338.

Prototipiziranje pomaže osigurati dostupnost potrebnih resursa i procesa koji podupiru cijelu proizvodnju ili isporuku inovacije. Prototipiziranje je posebno korisno proizvođačima proizvoda koji žele dokazati funkcionalnost novog dizajna koncepta ili u slučajevima kada je dizajn nekog proizvoda posebno zahtjevan ili proizvodnja skupa. Otkrivanjem i uklanjanjem problema prije nego što se proizvod počne proizvoditi, prototipiziranjem se sprječava nastanak troškova dorade proizvoda u slučajevima kad funkcionira drugačije nego što se zamislilo na papiru. Prototip može biti sve s čime korisnik može stupiti u interakciju, bio to zid ili samoljepljivi papirić, jednostavni uređajčić koji je izrađen, uprizorenje nekog scenarija ili ploča s pričama.<sup>42</sup>

Prototip se može koristiti za testiranje tehničke izvedivosti dizajnerske ideje za koju je potrebno vidjeti ako radi kao fizički objekt. Obično nove ideje koje se prezentiraju zahtijevaju razvoj prototipa. Prototip može testirati vizualne aspekte dizajna predstavljajući ih onakvima kakvi bi trebali biti kada se proizvedu. Također, pruža mogućnost testiranja, gdje je potrebno dizajnirati u tri dimenzije. Prototip daje dizajnerskom timu i klijentu mogućnost vizualizacije i rukovanje konceptom dizajna, kako bi dobili što bolju ideju o njegovoj fizičkoj prisutnosti i taktilnim kvalitetama. Budući da prototip ima za cilj testirati određene aspekte design thinkinga, mora biti napravljen tako da svi aspekti budu prisutni i da se mogu učinkovito evaluirati.<sup>43</sup>

Postoje dvije vrste prototipa: prototip visoke vrijednosti i prototip niske vrijednosti. *Prototip niske vrijednosti* uključuje bazične modele i primjere testnog proizvoda. Primjerice model može biti nedovršen ili prikazivati samo neke najvažnije značajke završne verzije proizvoda. Može se izraditi od materijala koji se neće koristiti u proizvodnji završne verzije poput drva, papira ili metala umjesto, primjerice plastike od koje će biti izrađena završna verzija.

*Prototip visoke vrijednosti* su prototipi koji izgledaju i funkcioniraju vrlo slično završnom proizvodu. Korisničko testiranje prototipa visoke vrijednosti evaluatorima pruža mnogo kvalitetnije povratne informacije od povratnih informacija dobivenih testiranjem prototipa niske vrijednosti. Što je prototip bliže završnom proizvodu, to će dizajnerski tim s više sigurnosti moći predvidjeti korisničke verzije.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 147.

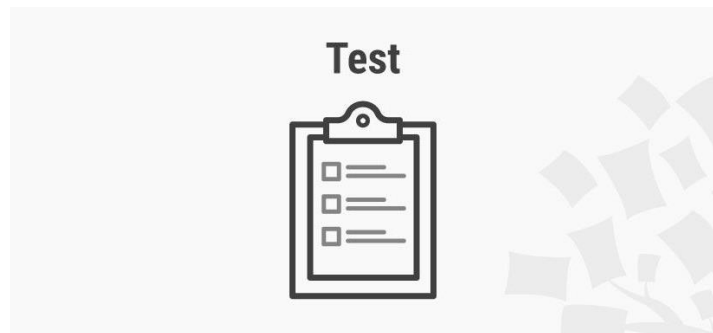
<sup>43</sup> Ambrose, G. i Harris, P. (2010), op. cit., str. 20-21.

<sup>44</sup> ibidem, str. 147.

### 3.5 Testiranje

U ovoj zadnjoj fazi dizajneri rigorozno testiraju kompletan proizvod koristeći najbolja rješenja identificirana tijekom faze izrade prototipa. Ovo je posljednja faza modela od 5 faza te se rezultati generirani tijekom ove faze često koriste za redefiniranje jednog ili više problema i informiranje korisnika o razumijevanju, uvjetima korištenja, načinu na koji ljudi razmišljaju. Čak i tijekom ove faze provode se izmjene i dorade kako bi se isključila rješenja problema i steklo što dublje razumijevanje proizvoda i njegovih korisnika.<sup>45</sup>

Slika 13: Testiranje



Izvor: Dam, R., F. (2021) 5 Stages in the design thinking process [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?> [11.5.2022.]

U ovoj petoj fazi prototip se stavlja ispred korisnika i provjerava se ostvarivanje ciljeva. Važno je napomenuti kako se tijekom ovih etapa događaju mnoge iteracije. I na kraju se ostvaruje i materijalizira rješenje, koje tada postaje dostupno krajnjem korisniku. Ako je ideja provedena, samo se tada može govoriti o stvarnoj potencijalnoj inovaciji. Uspjeh design thinkinga leži u njegovoj sposobnosti transformacije aspekta korisnikova života. Prototipi se daju korisnicima u ruke i promatra se kako ih upotrebljavaju u stvarnom okruženju. Nakon toga slijedi povratak u laboratorij i na temelju povratnih informacija poboljšavaju se prototipi te ih se ponovno testira. I tako iznova, sve dok se ne uspije napraviti proizvod ili usluga s kojom se korisnik zaista može pozitivno i emotivno povezati.<sup>46</sup> Također, svrha je naučiti što više u izrazito kratkom roku. U ovoj se fazi preporuča koristiti istraživačku

<sup>45</sup> Dam, R., F. (2021), op.cit.

<sup>46</sup> Pap, M., Vidović, R. i Baletić, B. (2019), op.cit., str. 338.

metodu pretvaranja, kako bi eliminirali društveno poželjne odgovore prilikom testiranja prototipa. Spoznaje će pomoći da se bolje upoznaju navike i ponašanje krajnjih korisnika te njihovo poimanje ideja i kreacija.

Sve je u obnavljanju aktivnosti i strategiji: u ovoj fazi se testiraju neke od ideja kako bi se saznalo koji su potrebni resursi i koji je najbolji način implementacije kako bi se zadovoljile potrebe korisnika.

- Probno testiranje odabranih ideja kako bi se saznalo što funkcionira, a što ne
- Odrediti potrebne resurse i sposobnosti za provedbu ideja
- Razviti trenutni sustav aktivnosti i procese koji će podržati provedbu<sup>47</sup>

Svrha testiranja je dobiti povratnu informaciju na osnovi izrađenog prototipa, ali je to i nova prigoda za empatično povezivanje s korisnikom. Testiranje se ne provodi pitajući korisnika sviđa li mu se rješenje. Umjesto toga je potrebno dubinski i detaljno razumjeti povratnu informaciju postavljajući pitanje „zašto?“. Usredotočiti se jednako na razumijevanje korisnika, problema i potencijalnog rješenja. Idealno bi bilo provesti testiranje u stvarnom korisničkom okruženju. Ako je prototip fizički objekt, predmet koji je izrađen treba dati korisniku da ga upotrebljava tijekom obavljanja svakodnevnih poslovnih i privatnih radnji. Ako je prototip iskustvo korištenja nečega, treba izraditi scenarij korisničkog iskustva i uprizoriti ga na stvarnoj lokaciji. Ako to nije moguće potrebno je simulirati i lokaciju i uloge sudionika kako bi vjerno prikazali korisničko iskustvo iz stvarnog života.<sup>48</sup>

Testiranje također može dovesti do ponavljanja procesa design Thinkinga ako se krajnji korisnik suoči s problemima upotrebljivosti pri korištenju ponuđenog rješenja. Pruža vrijedne uvide koji dizajneru omogućuju da preradi definiciju problema i stvori novo rješenje koje može bolje suosjećati s krajnjim korisnikom. Stoga je testiranje ponavljajući proces pri čemu će se prototip morati više puta testirati kako bi se ponovio dizajn.

---

<sup>47</sup> Karma Tshiteem, D. (2017), op.cit., str. 59

<sup>48</sup> Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 152.

## 4. Design thinking kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih modela

U ovom poglavlju se postavlja pitanje što ako menadžeri razmišljaju kao dizajneri? Odgovor su tri riječi: empatija, inovacija i ponavljanje. Dizajn započinje s empatijom te predstavlja dublje razumijevanje za koga se dizajnira. Menadžeri koji razmišljaju kao dizajneri „postaviti će sebe u korisnikove cipele“. To znači poznavati kupca/korisnika kao stvarnu osobu sa stvarnim problemima, a ne kao tržište za prodaju i zaradu ili materijalni status.

Design thinking nudi strukturirani okvir za razumijevanje složenosti i traganje za inovacijama. Jeanne Liedtka napominje da je novi poslovni koncept koji proizlazi iz promatranja kupaca zapravo hipoteza – dobro informirana pretpostavka o tome što kupci žele i što će cijeliti. Brza izrada prototipa pruža sredstva za postavljanje malih uloga na hipotezu i testiranje prije ulaganja u skupe resurse. Design thinking je također poput jazza. Struktura nudi osnovnu „melodiju“ iz koje se može improvizirati, ali kao i kod svake umjetničke forme, prvo je potrebno savladati osnove. Također, predstavlja jedan nelinearni ciklus koji uključuje razvijanje dubokog razumijevanja nezadovoljenih potreba kupaca/korisnika u kontekstu određene situacije, osmišljavanje podataka i otkrivanje uvida, preispitivanje pretpostavki, istraživanje različitih perspektiva, preoblikovanje problema u mogućnosti, generiranje kreativnih ideja, kritiziranje i odabir ideja, testiranje kroz izradu prototipa i eksperimentiranje, usavršavanje rješenja i konačno implementiranje inovacije.<sup>49</sup>

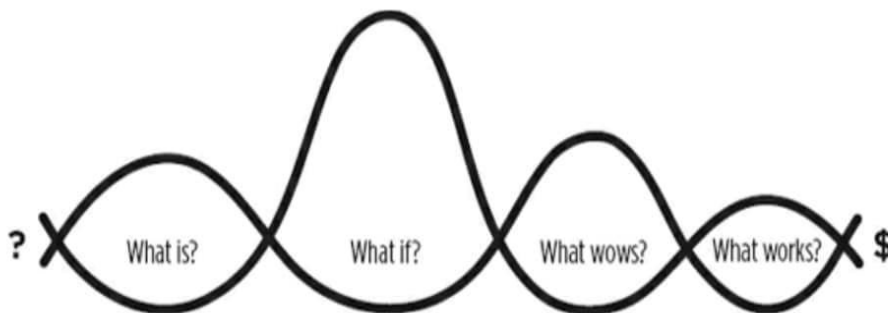
Design thinking povezan je sa stvaranjem poboljšane budućnosti i nastoji izgraditi ideje – za razliku od kritičkog mišljenja koje ih razbija. Rješavanje problema znači da nešto nestane, informira o inovacijama usmjerenim na čovjeka i počinje s razvojem razumijevanja nezadovoljenih ili neartikuliranih potreba kupaca ili korisnika. Svrha dizajna je, u konačnici poboljšati kvalitetu života ljudi i planeta. Osim toga, design thinking minimizira rizik, smanjuje troškove, poboljšava brzinu i daje energiju zaposlenicima te pruža vođama okvir za rješavanje složenih izazova usmjerenih na čovjeka i donošenje najboljih mogućih odluka.

---

<sup>49</sup> Naiman, L. (2019) Design Thinking as a strategy for innovation [online]. Creativity at work. Dostupno na: <https://www.creativityatwork.com/design-thinking-strategy-for-innovation/?fbclid=IwAR3eVknkIOL60V4b6EZH1ELiYoi-cDv0brYN5FZUzXpfd3iziRm4mLJcKs> [17.5.2022.]

U knjizi „Solving problems with design thinking“, autori ističu jednostavan proces i komplet alata za menadžere koji su zainteresirani za učenje kako koristiti design thinking za rast i razvoj vlastitog poslovanja. Bez obzira na to da li je fokus stvaranje rasta, redizajn internih procesa, angažiranje prodajne snage ili niz drugih pitanja, osnovna metodologija design thinking ostaje ista.

Slika 14: Početni proces metode



Izvor: Liedtka, J., King, A. i Bennett, K. (2013) Solving problems with design thinking: Ten stories of what works. Columbia Business School Publishing, str. 183.

Prikazani proces prikazuje četiri osnovna pitanja koja odgovaraju fazama design thinkinga. „What is?“ predstavlja trenutnu situaciju kakva je. Spašava tim od potrebe da se u potpunosti oslone na svoju maštu kada kreću u razvoj ideje i daje im čvrst i idealno dubok uvid u ono što dionici uistinu žele i trebaju, smanjujući rizik da ideja možda ne uspije. „What if?“ pitanje je korisno za smišljanje velikog broja opcija kako bi se kreirala nova budućnost. Umjesto da se tim oslanja na svoju maštu, tu se koristi niz pitanja „okidača“ koji pomažu timu da razmišljaju izvan svojih okvira. Uzimaju se ideje te se tretiraju kao hipoteze i počinje se sustavno razmišljati o njihovoj evaluaciji prema kriterijima dizajna. „What wows?“ donosi izbor na što se prvo fokusirati. Ukoliko se prva dva pitanja odrade točno, dolazi se do mnoštva zanimljivih koncepata da bi se odmah krenulo naprijed te je potrebno donijeti teške odluke. „What works?“ s ovim pitanjem dolazi se u izravni kontakt s kupcima/korisnicima kroz manja eksperimentiranja kako bi se dobile informacije.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Liedtka, J., King, A. i Bennett, K. (2013) Solving problems with design thinking: Ten stories of what works. Columbia Business School Publishing, str. 183-206.

U tablici su vidljiva osnovna načela design thinkinga. Primjenom ovih načela putem pet osnovnih faza: empatija, definiranje, ideacija, prototipiziranje i testiranje dolazi se do vrlo velikih šansi da se pronađe rješenje koje će biti uspješno, zadovoljiti potrebe kupaca/klijenata, ali i svih sudionika u timu. Ovaj koncept zadovoljava obje strane i proizvođače i kupce/klijente. Direktnim kontaktom s kupcima dolazi se do zavidnih rezultat jer tko će znati bolje što će zadovoljiti njihove potrebe ako ne oni sami. Načela su tu kako bi se olakšao sam proces. Prolazeći svaku fazu detaljno i pridržavanje osnovnih načela dovodi do uspješne implementacije metode design thinking u poslovanje. U daljnjem tekstu su prikazani i konkretni primjeri uspješne implementacije.

Tablica 4: Osnovna načela pristupa design thinking

<b>USMJERENOST NA DJELOVANJE</b>	Temelji se na multidisciplinarnom pristupu rješavanju problema učenjem uz rad. Takav pristup omogućuje da se iskoriste različiti pojedinačni interesi, vještine i sposobnosti.
<b>SPREMNOST NA PROMJENE</b>	Pristup design thinkinga je izazovan jer potiče da se problemi sagledaju iz druge perspektiva. Uspješno rješavanje složenih i nejasnih problema zahtjeva odbacivanje organizacijskih dogmi, ograničenja sustava i uvriježenih pretpostavki.
<b>USREDOTOČENOST NA ČOVJEKA</b>	Usmjerenost na zadovoljavanje svih potreba korisnika, uključujući one neostvarene ili nepoznate. Primjenjuju se razne istraživačke tehnike kako bi se dobila jasna slika o potrebama, željama čovjeka u središtu.
<b>DALEKOVIDNOST</b>	Predviđanje budućnosti iznimno je važno za uspjeh procesa strateškog planiranja. Znatiželja i pogled u budućnost pozivaju da se istražuje neistraženo. Takav pristup uči kako postupati u nepoznatim i nepredvidljivim situacijama.

---

**KONSTRUKTIVNOST  
PROCESA**

Proces je dinamičan i iterativan. Zahtijeva neprestano definiranje, redefiniranje, procjenjivanje i vizualizaciju. Dio procesa je neprekidno učenje temeljeno na potrebi prikupljanja novih informacija, spoznaja i uvida u sadržaje problema kako bi se ostvarili ciljevi. Prototipiziranje, izrada i testiranje opipljivih predmeta, koji se mogu pokazati i podijeliti s drugima važna je metoda design thinking.

**PROMOVIRANJE  
EMPATIJE**

Korisnik je središte pristupa. Primjena njegovih metoda omogućuje bolju komunikaciju s korisnikom kako bi se razumjela različita stajališta, načini razmišljanja, vrijednosti, motivacije i potrebe koje ih usmjeravaju na poboljšanje nekog životnog područja. Uz kreativno učenje i eksperimentiranje stvaraju se i nova znanja.

**MANJA RIZIČNOST**

Kada je riječ o razvoju i pokretanju novog proizvoda ili usluge, mali neuspjesi nisu nužno loša pojava. Pristup design thinking pridonosi smanjenju tog rizika, uzimajući u obzir sve čimbenike u fazi razvoja.

**PRONALAZENJE  
SMISLA**

Programi kao PowerPoint i Excel ograničenih su komunikacijskih mogućnosti, a svakako ne mogu stvarati ideje. Bit dizajniranja i najveći izazov jest stvoriti značenje proizvoda ili usluge za nekoga.

**STVARANJE NOVE  
DIMENZIJE  
KREATIVNOSTI**

Pristupom design thinking njeguje se kultura koja potiče neprekidno propitivanje koja slavi kreativnost i neizvjesnost. Pomaže pronaći smisao i značenje.

**STRATEŠKA  
KONKURENTSKA  
PREDNOST**

Dopunjuje se klasična teorija strateške konkurentnosti jer omogućuje stvaranje proizvoda, iskustva, procesa i poslovnih modela koji nisu samo funkcionalni.

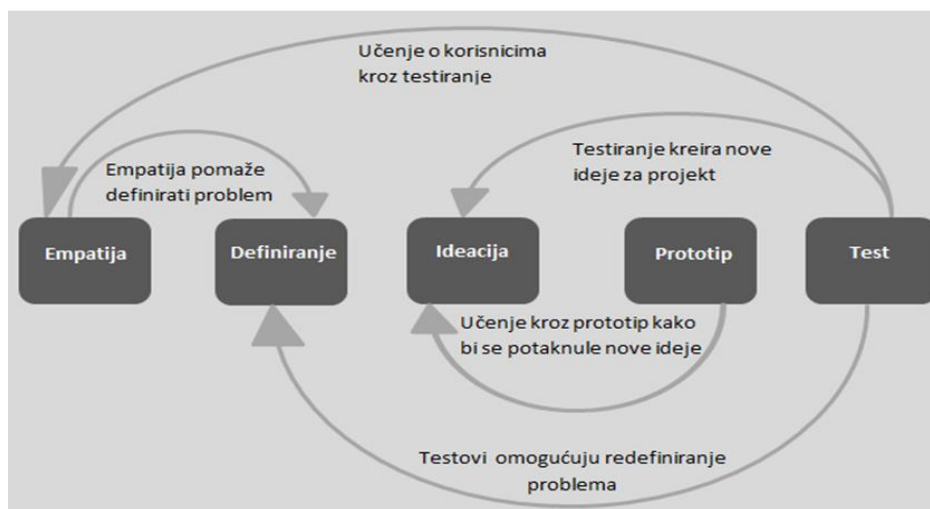
Izvor: Antoljak, V. i Kosović, M. (2018), op.cit., str. 88-89.



## 4.1 Design thinking kao nelinearni proces

Design thinking je proces koji ne prati unaprijed određenu formu, već ga karakteriziraju konstantne promjene i skokovi. To ukratko znači da nakon što se odradi testiranje ne mora se nužno vraćati na empatijsku fazu, već se može skočiti na ideaciju ili na prototip, ovisno o tome što je proizašlo nakon testiranja. Upravo se iz tog razloga taj proces smatra nelinearnim. Važno je napomenuti da pet faza nije uvijek uzastopno – ne moraju slijediti nikakav poseban redoslijed i često se mogu događati paralelno i ponavljati se. Kao takve, faze treba shvatiti kao različite načine koji doprinose projektu.<sup>51</sup>

Slika 15: Faze metode design thinking 2



Dam, R., F., (2021) 5 Stages in the design thinking process [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?> [11.5.2022.]

Kao što se može primjetiti iz gornje ilustracije, jedna od glavnih prednosti modela s pet faza je način na koji znanje stečeno u kasnijim fazama može dati povratnu informaciju ranijim fazama. Informacija se kontinuirano koristi kako za razumijevanje problema i prostora rješenja, tako i za redefiniranje problema. To stvara vječnu petlju u kojoj dizajneri nastavljaju stjecati nove uvide, razvijati nove načine gledanja na proizvod i njegove moguće upotrebe te razvijati daleko dublje razumijevanje korisnika i problema s kojima se susreće. Ova metoda definitivno dopušta pogrešku u ranoj fazi te mogućnost ispravka u najbolju moguću verziju bez velikih posljedica ili troškova.

<sup>51</sup> Dam, R., F. (2021), op.cit.

## 4.2 Razlika između tradicionalnog poslovnog pristupa i dizajnerskog pristupa u rješavanju problema

Razlika između tradicionalnog poslovnog pristupa i dizajnerskog pristupa je vrlo bitna, no to ne znači da ti pristupi nisu komplementarni. Ispravnim spajanjem i dopunjavanjem tih pristupa mogu se postići zavidni rezultati i stvoriti vrhunska vrijednost. Razliku između ova dva pristupa najbolje je objasniti na primjeru, na koji način bi problem riješio tim tradicionalnog poslovnog pristupa i tim dizajnerskog pristupa, ukoliko je problem na primjer u segmentu potrošačkih proizvoda te tržišni lider želi saznati kako odgovoriti na promjene tržišta u sljedećih deset godina. Tim tradicionalnog poslovnog pristupa započeo bi sa istraživanjem trendova na tržištu – društveni, tehnološki, ekološki i politički. Proučavali bi analitička izvješća, intervjuirali industrijske stručnjake i analizirali konkurente. Izrađivali bi razne prognoze i predlagali strategije uz izračunate točke povrata investicije i neto sadašnje vrijednosti, a sve bi to izradili i prikazali u prezentaciji u PowerPointu. Za razliku od njih tim dizajnera bi problemu pristupio drugačije. Oni bi započeli s uskom analizom trendova, ali bi se tim trendovima koristili za razvijanje scenarija mogućih budućnosti, umjesto stvaranja proračunskih tablica. Posjetili bi trgovine i razgovarali sa kupcima i prodavačima, bazirali bi se na njihova iskustva u kupovini. Možda bi kreirali različite kupčeve osobnosti i iskoristili ih za scenarij u pokušaju izrade modela koji će unijeti promjene u njihove privatne živote i u njihove navike kupovine u sljedećih deset godina. Koristili bi se vjerojatno različitim metodama oluje ideja (eng. brainstorming) pri generiranju velikog broja ideja o tome kako bi trebao izgledati proces kupovine u budućnosti.<sup>52</sup>

Za razliku od pobornika znanstvenog pristupa menadžmentu s početka prošlog stoljeća, design thinkeri znaju kako tijekom nekog procesa ne postoji samo jedno najbolje rješenje. Postoje korisne polazne točke i orijentiri, no kontinuum inovacija nije niz pravilnih koraka, nego sustav preklapajućih aspekata. Cijeli taj proces može se zamišljati kao inspiracija, odnosno kao problem ili prilika koja motivira u traženju rješenja; kao proces stvaranja, razvoju i testiranju ideja; i kao primjenu, odnosno kao put koji vodi od projektnog ureda do tržišta. Kako tim oplemenjuje svoje ideje i

---

<sup>52</sup> Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011), op.cit., str. 250.

istražuje nove smjerove, tako projekti mogu prolaziti kroz navedene aspekte više puta.<sup>53</sup>

Jasne razlike u oblikovanju, prikupljanju podataka i njihovoj isporuci upozoravaju na temeljne razlike u pretpostavljanju i donošenju odluka koje su osnova poslovnog i dizajnerskog pristupa. Tradicionalni poslovni pristup temelji se na racionalnosti i objektivnosti. Njihova odluka je hladna, čista i ekonomski logična, a realnost je precizna i može se kvantificirati. U poslovnom se pristupu traži „istina“, a odgovori su uvijek „točni“ ili „netočni“. Za razliku od tradicionalnog poslovnog pristupa dizajnerski pristup je vođen ljudskim iskustvima te na istinsku objektivnost gleda kao na iluziju. Realnost je, za dizajnere, uvijek sastavljena od ljudi koji je žive, dok donošenje odluka pokreće emocije više nego logika, a želja za rješanjem problema se smatra snažnijim motivatorom od razuma. U dizajnerskom svijetu postoji jedino individualna „istina“, a odgovori mogu biti „bolji“ ili „lošiji“.<sup>54</sup>

Koliko je proces vođen design thinkingom beskrajan, otvorenog svjetonazora i prilagodljiv, toliko će se činiti kaotičnim za one koji ga provode prvi put. Takav proces tijekom čitavog životnog ciklusa projekta smislen je i postiže rezultate koji se bitno razlikuju od linearnog procesa, procesa temeljenog na prekretnicama koje određuju tradicionalne poslovne prakse. U svakom slučaju, predvidljivost dovodi do dosade, a dosada dovodi do gubitka talentiranih ljudi. Također dovodi do rezultata koji konkurenti lako mogu kopirati. Bolje je poduzeti eksperimentalni pristup: djeliti procese, poticati kolektivno vlasništvo nad idejama i omogućiti timovima da uče jedni od drugih.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 16.

<sup>54</sup> Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011), op.cit., str. 289.

<sup>55</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 17.

U tablici je vidljiva glavna i jasna razlika između tradicionalnog pristupa i dizajnerskog pristupa rješavanju poslovnih problema. Tradicionalan pristup ide uvijek na sigurnost i već od prije poznate načine pronalaženja rješenja, dok u dizajnerskom pristupu nije tako, nema poznatog plana uvijek je sve novo i puno „akcija“ te je u fokusu korisnik, njegove potrebe i cilj je poboljšati svakodnevni život korisnika.

Tablica 5: Razlika između poslovnog i dizajnerskog pristupa

	<b>POSLOVNI PRISTUP</b>	<b>DIZAJNERSKI PRISTUP</b>
<b>Temeljna pretpostavka</b>	Racionalno, objektivno; realnost je fiksna i može se kvantificirati	Subjektivno iskustvo; realnost kao društveno konstruirana
<b>Metoda</b>	Analiza usmjerena na dokazivanje jednog „ispravnog“ odgovora	Eksperimentiranje s ciljem ponavljanja kako bi se došlo do „boljeg“ odgovora
<b>Proces</b>	Planiranje	Djelovanje
<b>Pokretači odluka</b>	Logika; numerički modeli	Emocionalni uvid; eksperimentalni modeli
<b>Vrijednosti</b>	Potruga za kontrolom i stabilnošću; nelagoda s neizvjesnošću	Težnja za novitetom; nesklonost statusu quo
<b>Razina fokusa</b>	Apstraktno ili posebno	Ispitivanje kretanja između apstraktnog i posebnog

Izvor: Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011) Designing for Growth: A design thinking Tool Kit For Managers. Columbia Business School Publishing, str. 315.

## **Prednosti design thinking metode**

Kada se razmišlja o načinu života danas, nije moguće zanemariti društvene probleme s kojima se svijet suočava, kao što su npr. ekološki problemi. Design thinking kao metoda privlači pozornost na prepoznavanje društvenih problema i pomaže u njihovu rješavanju putem inovacija. Upravo design thinking metoda predstavlja trenutno najbolji alat za prepoznavanje problema. Ovdje se ne rješavaju pitanja i problemi samo s tehnološkog aspekta, već se promatraju uglavnom na temelju sljedećih aspekata zajedno: ljudski (poželjnost), poslovni (održivost) i tehnološki (isplativost). Ono što je posebno je to da se koriste metode dizajna koje su poznate i u upotrebi su u svijetu dizajna, kao što je vizualizacija kroz skiciranje ideja i prototipiziranje kroz brzo stvaranje prototipa pomoću dostupnih alata, ali se udružuju ljudi s raznolikim rasponom stručnosti s ciljem da zajedničkom suradnjom kreativno identificiraju i riješe problem.<sup>56</sup>

Načela design thinkinga primjenjiva su na široki spektar organizacija, a ne samo na tvrtke koje su u potrazi za novim proizvodima. Kompetentan dizajner uvijek može poboljšati prošlogodišnje sučelje, no interdisciplinarni tim vještih design thinkera može se uhvatiti u koštac sa složenijim problemima. Od dječje pretilosti, preko prevencije kriminala do klimatskih promjena, design thinking danas se može primijeniti na širok spektar izazova poput onih koji se nalaze u raznim dnevnim publikacijama.<sup>57</sup>

Prednost metode design thinking je ta što korisnika stavlja u središte, direktnim kontakom se dolazi do stvarnih potreba. Tim informacijama se dobivaju ideje što i kako proizvoditi. Najlakše je smisliti što proizvoditi, no da li će to biti prihvaćeno kod kupaca te da li će oni biti zadovoljni to je pitanje. Upravo metoda design thinking to omogućuje prije same proizvodnje dobiti informacije od kupaca. Potrebne informacije smanjuju šanse za neuspjeh, smanjuju troškove, proizvodnju za koju se ne zna da li će biti uspješna. Nikada se ne može 100% garantirati da će nešto uspjeti ali uz ovu metodu je to olakšano i sigurnije da će uspjeti. Ukoliko kupci u fazi testiranja ne budu zadovoljni proizvodom, taj proizvod se poboljšava, vraća se nazad na početak procesa, samo da se dođe do željenog cilja uz minimalne troškove, što je uz ovu metodu ostvarivo.

---

<sup>56</sup> Pap, M., Vidović, R. i Baletić, B. (2019), op.cit., str. 339.

<sup>57</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 7.

### 4.3 Odabrani primjeri poduzeća koja provode metodu design thinking

Metodu je moguće primjeniti u raznim djelatnostima, nije namijenjena samo za dizajnersku industriju, što većina pomisli kada čuje naziv metode. Moguće ju je primjeniti u obrazovnom sustavu, zdravstvu, proizvodnoj industriji, u malim, srednjim i velikim poduzećima, nije specificirana za određenu djelatnost. Primjenjujući faze i načela design thinkinga sve je moguće, svaku potrebu kupca/korisnika je moguće zadovoljiti. Ukoliko se poduzeće odluči na taj korak i implementira design thinking u svoje poslovanje to mijenja način poslovanja iz temelja. Dosadašnji načini poslovanja nisu usmjereni na korisnikove stvarne želje i potrebe te ne stavljaju čovjeka u središte što je slučaj kod design thinkinga. Pravi je dokaz da je svaka osoba dizajner i da je sve moguće. Uključivanjem empatije u poslovanje dolazi se do uspješnih rezultata, vrlo je važno razumjeti druge, ne samo kupce/korisnike nego i vlastite kolege kako bi međuljudski odnosi u poduzeću bili što bolji. Korištenjem ove metode u rješavanju određenog problema proizlaze različita rješenja i kada se stvori jedinstveno rješenje potrebno ga je zaštititi od neovlaštenog korištenja od strane drugih osoba te pretvoriti ga u vrijednu imovinu, odnosno štiti ga kao intelektualno vlasništvo.

Kroz razmatranje tri širota područja ljudskih aktivnosti – posao, tržište i društvo, vidljivo je kako se design thinking može primjeniti u novim načinima stvaranja ideja koji se mogu nositi s današnjim izazovima. Na primjer menadžeru hotela, design thinking može pomoći u preispitivanju samo prirode gostoljubivosti. U filantropskim agencijama, design thinking pomaže dokučiti ljudske potrebe koje agencija nastoji zadovoljiti. Čak i kod ulaganja u rizični kapital, design thinking pomaže zaviriti u budućnost.<sup>58</sup>

Ova metoda postaje sve popularnija među poduzetnicima te već sada ima dosta primjera poduzeća koji su uspješno implementirali metodu u svoje poslovanje te ju konstantno primjenjuju. U daljnjem tekstu su vidljivi primjeri.

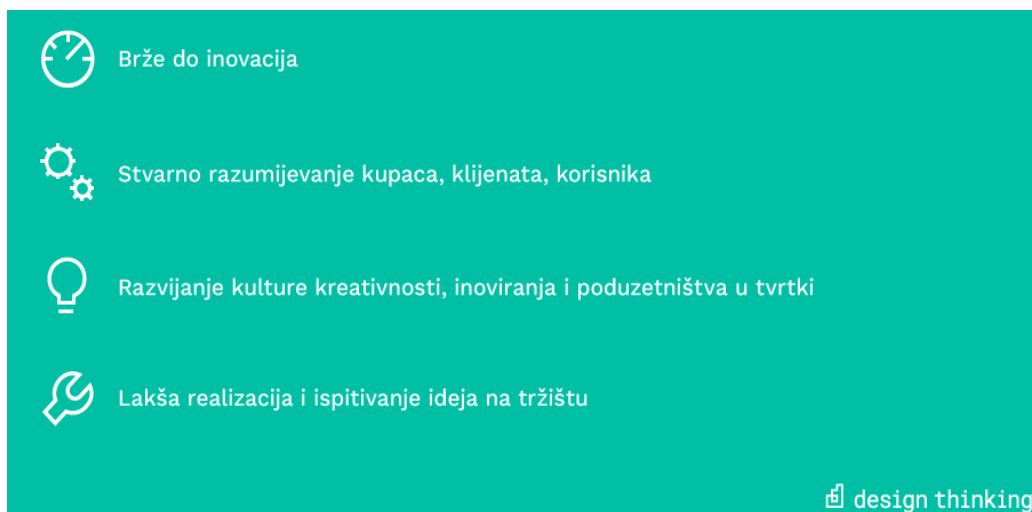
---

<sup>58</sup> Brown, T. (2019), op.cit., str. 8.

### 4.3.1 BRUKETA&ŽINIĆ&GREY – primjer korištenja metode design thinking

Bruketeta&Žinić&Grey je agencija koja od 1995. godine pomaže organizacijama u savladavanju poslovnih i komunikacijskih izazova uz pomoć kreativnih rješenja. Suradujući s nekima od najsnažnijih brendova do sada su osvojili preko 600 nagrada za brendiranje, dizajn, strategiju, digital, oglašavanje, brend aktivacije, evente i PR. Koriste kreativnost ne samo za komunikacijska rješenja nego i za kreiranje originalnih proizvoda i usluga.<sup>59</sup>

Slika 16: Zašto design thinking?



Izvor: Bruketeta&Žinić&Grey, dostupno na: <https://bruketa-zinic.com/hr/2016/07/14/zasto-design-thinking/> [24.11.2022.]

Slika objašnjava zašto je tim Bruketeta i Žinić odlučio primjenjivati metodu design thinking u vlastitom poslovanju. Brže do inovacija - design thinking metodologija omogućuje brže i jednostavnije ispitivanje i prilagođavanje ideja. Isprobavanje nesavršenog modela s potencijalnim korisnicima te uvidi koji iz toga proizlaze, omogućuju prednost pred konkurencijom. Stvarno razumijevanje kupaca, klijenata, korisnika - empatija je srž ove metode. Ideje nastaju na temelju saznanja iz identifikacije s onime kome je ta ideja namijenjena. Do toga se ne dolazi podacima i statistikom već stvarnim nastojanjem razumijevanja osobe. Alati design thinking metode tako uključuju izlazak na ulicu, među ljude, razgovore, promatranja i slično. Design Thinkeri usmjereni su na rješavanje problema, ne na sam proizvod. Razvijanje kulture kreativnosti, inoviranja i poduzetništva u tvrtki - dizajnerski način

<sup>59</sup> Bruketeta&Žinić&Grey, dostupno na: <https://bruketa-zinic.com/hr/o-nama/> [24.11.2022.]

razmišljanja ne treba biti rezerviran za takozvane kreativne odjele, već ga cijele organizacije mogu prigrliti kao kompetenciju. Uprave mogu kreirati kulturu koja ljudima dozvoljava da preuzimaju male rizike i uče na tome. Premda ne rješava sve probleme te se promjene u kulturi organizacije ne događaju preko noći, design thinking pomaže zaposlenicima sagledati kompleksne situacije, što olakšava pogled u budućnost i inovaciju. Lakša realizacija i ispitivanje ideja na tržištu - prototip – reakcija – modifikacija. Jednom ili više puta. Tako pojednostavljeno teče proces design thinkinga. Potrebno je «uprljati» ruke i prihvatiti nepredvidivost i neuspjeh. No cijena eventualnog neuspjeha prihvatljivija je nego kada se ulažu mjeseci vremena i velika količina drugih resursa na dugotrajne analize.<sup>60</sup>

Agencija Bruketa&Žinić i konzultantska kuća Sense Consulting pokrenuli su zajednički projekt design thinking Hrvatska. Riječ je o usluzi poslovnog savjetovanja koja se koristi svjetski priznatom metodom design thinking, a služi za stvaranje inovacija, razvoj inovacijske kulture i buđenje kreativnosti. Metoda pomaže tvrtkama da u današnjem nepredvidivom vremenu postanu agilnije i inovativnije poput startupa. Design Thinking Hrvatska prvi je strukturirani i sustavan oblik poslovnog savjetovanja za organizacije i korporacije koji u zemlji i regiji koristi spomenutu metodu. Tim trenera design thinkinga Hrvatska educirao se na HPI School of design thinking pri Hasso Plattner Institutu Sveučilišta u Potsdamu i drugim cijenjenim institucijama na temu design thinkinga.

Sense Consulting vodeća je hrvatska konzultantska tvrtka koja je vlastita inovativna rješenja plasirala na tri kontinenta i u 17 država svijeta. Tvrtka savjetuje više od 300 tvrtki, organizacija i korporacija kojima je pomogla financirati i provesti projekte/investicije ukupne vrijednosti veće od 11 milijardi kuna. Sense Consulting dobio je nagradu UNDP-a za jedan od najboljih svjetskih projekata jačanja institucionalnih kapaciteta.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Bruketa&Žinić&Grey, dostupno na: <https://bruketa-zinic.com/hr/2016/07/14/zasto-design-thinking/> [24.11.2022.]

<sup>61</sup> Bruketa&Žinić&Grey, dostupno na: <https://bruketa-zinic.com/hr/2016/07/13/sense-consulting-i-bz-pokrenuli-design-thinking-hrvatska/> [24.11.2022.]



Agencija ima mnogo uspješnih projekata koje su odradili. U nastavku su prikazani odabrani primjeri „Untouched by Light“ i „Vremenski trezor“ Zagrebačke banke. To su uspješni primjeri stvaranja proizvoda pomoću metode design thinking, koji su riješili problem koji je postao. Vrlo su zanimljivi te pružaju korisniku jedinstveni doživaljaj.

### **Untouched by Light**

Slovenska vinarija Radgonske gorice željela je povećati prisutnost na inozemnim tržištima. Riječ je o vinariji sa 170 godina dugom tradicijom proizvodnje pjenušavih vina koja osvajaju međunarodna priznanja. Vinarija je na prijedlog Buketa&Žinić&Grey, odlučila prijeći na tamnu stranu i proizvesti novo pjenušavo vino netaknuto svjetlom. Umjesto oslanjanja na tradicionalno oglašavanje, kreiran je jedinstven proizvod kako bi vinarija privukla pažnju distributera i medija diljem svijeta. Ono što ovaj pjenušac čini jedinstvenim njegov je proces proizvodnje. Za vrijeme noćne berbe, rotacije boca i pakiranja koriste se naočale za gledanje u mraku. Vino stari dvije do tri godine u potpunoj tami špilje u Gornjoj Radgoni u Sloveniji. Jednom kada izađe iz špilje, pjenušac se štiti bocom od 99% crnog stakla, a zbog dodatne zaštite od svjetla i zraka pakira se u vakumirane vrećice. Untoched by Light se sada spominje u preko 400 besplatnih medijskih objava diljem svijeta, a Radgonske gorice imaju nove distributere u SAD-u, Kini, Japanu i Švicarskoj.<sup>62</sup> Proces proizvodnje pjenušca na inovativan način doveo je vinariju Radgonske gorice do velike popularnosti na međunarodnom tržištu što je i bio njihov cilj. Prepoznato je što bi zadovoljilo klijente, bio je potreban novi način proizvodnje pjenušca što je zainteresiralo korisnike diljem svijet te zadovoljilo njihove želje i potrebe. Sam dizajn pjenušca je vrlo elegantan te sa sobom nosi dozu luksuza te takvu vrstu klijenata i privlači.

### **Vremenski trezor**

Prilikom za proslavu 100. rođendana Zagrebačka banka nije željela propustiti, ali okolnosti im nisu bile naklonjene zbog poljuljanog povjerenja javnosti i smanjene percepcije sigurnosti i zaštite, što su sve posljedice ekonomske krize. Tako je najveći izazov kampanje bio iskoristiti godišnjicu kao prekretnicu na kojoj se ponovno može

---

<sup>62</sup> Untouched by Light, dostupno na: <https://untouchedbylight.com/> [24.11.2022.]

izgraditi povjerenje. Agencijski tim je shvatio kako nema boljeg trenutka od toga da Banka pokaže kako će ostati sigurna i idućih sto godina. Podsjećali su na prošlost, ali i s obećanjem za budućnost, u kampanji su željeli ispričati priču o uspjehu, sigurnosti i povjerenju. Kako bi djelima dokazali da namjeravaju biti ovdje i idućih sto godina, Zagrebačka banka je otvorila Vremenski trezor, vremensku kapsulu u kojoj su svi građani Hrvatske mogli pohraniti nešto za budućnost, besplatno, a Banka će pohranjeni sadržaj predati donositelju ugovora za točno sto godina. Za vrijeme trajanja kampanje stranicu je posjetilo gotovo 100 tisuća posjetitelja koji su na njoj proveli oko dvije minute. Želja Banke je bila široj javnosti, klijentima i njihovim obiteljima pokazati u što su sve ulagali u proteklom stoljeću jer bez financijskih sredstava mnogi projekti uopće ne bi zaživjeli. Mnogo reklama je bilo vezano za „Vremenski trezor“ uz mnoga poznata Hrvatska lica. Banka je željela povezati se kao brend s konkretnom akcijom i učiniti to kroz sve danas dostupne kanale na kojima ljudi komuniciraju. Kampanja „Vremenski trezor“ bila je idealna prilika da kroz digitalne platforme istraže tržište, dobiju uvid u mišljenje klijenata, a sve to na temeljima pozitivne priče. Kada se sve to prevede u brojke, rezultati su prilično efikasni. Preko 50 posto javnosti je nakon kampanje Zagrebačku banku povezivalo sa sigurnošću i povjerenjem. Postotni poeni vezani uz sigurnost i sviđanje su za razliku od konkurenata porasli prvi put nakon sedam godina stagnacije i opadanja. Među osobama koje nisu klijenti Zagrebačke banke, njih 22 posto izrazilo je želju da počne poslovati s Bankom, a od postojećih je klijenata 30 posto njih izrazilo želju za proširenjem poslovanja. «Uspjeh nastaje kombinacijom pravog omjera emocija, dobre kreative i kolaboracije svih odjela Banke.», kazala je u intervjuu za portal Media Marketing Daniela Roguljić Novak.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Bruketa&Žinić&Grey, dostupno na: <https://bruketa-zinic.com/hr/2014/10/10/studija-slucaja-kampanje-vremenski-trezor-zagrebacke-banke/> [24.11.2022.]

### 4.3.2 IKEA – primjer korištenja metode design thinking

Prema IKEA-i, izvorni cilj tvrtke bio je odrediti najučinkovitiji način za spajanje potreba kupaca i kapaciteta dobavljača na način koji bi rezultirao pristupačnijim cijenama. Godinama kasnije, jasno je da je tvrtka uspjela. Dok se mnoge trgovine namještajem bore da ostanu relevantne IKEA sada ima 400 lokacija na međunarodnoj razini i svake godine proda proizvode vrijedne više od 45 milijardi dolara. Koja je IKEA-ina velika tajna? Prema Marcusu Engmanu, bivšem šefu dizajna IKEA-e, svaka odluka počinje i završava s kupcem. IKEA dizajneri započinju svaki projekt provodeći vrijeme s kupcima kako bi procijenili njihove potrebe za dizajnom te gotovo svaki zaposlenik tvrtke sudjeluje u nekim od tih interakcija. Kada rade istraživanja ne oslanjaju se na velike istraživačke tvrtke. Pristup design thinking pomogao je IKEA-i da dođe do mnogih svojih najinovativnijih ideja, uključujući njezinu originalnu strategiju pakiranja proizvoda u ravne kutije koje kupci lako mogu nositi kući i raspakirati. Ta se inovacija proširila na sve IKEA-ine trgovine, gdje kupci mogu komunicirati s desecima izložbenih prostorija na više katova kako bi ponovno zamislili svaku sobu u svojim domovima. Kako bi dodali dodanu vrijednost, trgovine uključuju kućne i kuhinjske potrepštine uz svaku namještenu prostoriju, daju mogućnost da kupci sami pakuje artikle iz skladišta, pa čak nude i igraonice za djecu i pult s hranom za mrzovoljne kupce kojima je potreban zalogaj. IKEA je održala korak s promjenama u tehnologijama i internet prodajom, pronalazeći načine za prilagodbu korisničkog iskustva za kupce izradili su aplikaciju. Ova inovacija uključuje novu aplikaciju proširene stvarnosti koja kupcima omogućuje da vide kako će različiti proizvodi izgledati u njihovim vlastitim životnim prostorima. IKEA primjer uspješne implementacije metode design thinking u poslovanje.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Experience Point (2020) IKEA Encourages customers to make themselves at home. Experience Point. Dostupno na: <https://blog.experiencepoint.com/ikea-encourages-customers-to-make-themselves-at-home> [25.5.2022.]

### 4.3.3 Apple – primjer korištenja metode design thinking

Apple je američka tehnološka tvrtka sa sjedištem u Kaliforniji, robna je marka vrlo popularna u svijetu. Projektira, razvija i prodaje elektroničke proizvode, online usluge i računalni softver. Njihovi hardverski proizvodi uključuju iPhone, iPad, Mac osobno računalo, Apple sat i još mnogo toga.

Appleovo korisničko iskustvo je usredotočeno na izradu najkvalitetnijih proizvoda i usluga uz jednostavan dizajn i jednostavnost njihovih proizvoda. Design thinking omogućio je Appleu da dosegne najveće visine na tržištu i preuzme svijet tehnologije u svim aspektima; bilo da se radi o upotrebljivosti, dizajnu ili korisničkom sučelju. Kada je Apple lansirao iPhone 2007.godine, on je odmah postao favorit svih korisnika. Razlog njegove popularnosti i tržišne dominacije je promišljeno planiranje. Cijelo iskustvo je bilo drugačije u usporedbi s drugim telefonima na tržištu u tom razdoblju. Jedan od glavnih stvari na koje se Apple usredotočuje je korisničko iskustvo. Osigurava da su svi kupci zadovoljni proizvodom i da imaju nezaboravno iskustvo. Od dizajna proizvoda do trgovine, sve je usredotočeno na principe dizajna. Apple je pravi primjer o tome kako design thinking i inovacije mogu dovesti tvrtku do većih ciljeva. Apple je danas osigurao vodeću poziciju na konkurentnom tržištu i stavio sve kupce u srce procesa.

Design thinking uključuje tvrtku da razmišlja kritički i izvan okvira. Umjesto da samo uzme problem i koristi strojeve za njegovo rješavanje, omogućuje tvrtkama da dođu do različitih rješenja i pristupa.<sup>65</sup>

Steve Jobs je primijenio design thinking na način da su potrebe ljudi stavljene iznad potreba poslovanja, dizajnirani su proizvodi u koje se ljudi zaljube, izrađen statusni simbol – mnogima je postao luksuzni i statusni simbol, usmjerenje na prekomjerno inženjerstvo dizajna, jednostavnost proizvoda i minimalizam iznad složenosti. Ovdje nije riječ samo o proizvodu koji dobro funkcionira već i o prekrasnom proizvodu koji se može postići inovacijama i razvojem. Proizvodi su im hrabri, u trendu i definiraju stilski izraz. U Appleu se Steve usredotočio na kvalitetu proizvoda, a ne na količinu. Ugasili su nove linije proizvoda kako bi se usredotočili samo na 3 glavna proizvoda. Testiranje upotrebljivosti i poboljšanje putem povratnih informacija kupaca postalo je važan korak u procesu razvoja proizvoda. Također su usredotočeni na zapošljavanje

---

<sup>65</sup> Bahirat, T. (2020) Design Thinking is Apple Success Mantra, Great Learning [online]. Dostupno na: <https://www.mygreatlearning.com/blog/design-thinking-is-apples-success-mantra/> [25.5.2022.]

pravih ljudi – prodavača, dizajnerskih timova, osoba s kojima se potrošači mogu duboko povezati. Stvorili su svoje proizvode kako bi se tumačili kao „skupe stvari“, ali i kao „jedinstven osjećaj“. Pravi ljudi su iskustvo posjedovanja Apple proizvoda učinili „posebnim“.<sup>66</sup>

Iako se konkurenti usredotočuju na značajke i mogućnosti proizvoda, Apple se usredotočuje na korisničko iskustvo. Na primjer, iMac je poznat po tome što je tih, ima brzo buđenje, bolji zvuk i zaslon visoke kvalitete. Ova vizija nastala je u Appleovoj razvojnoj strategiji koja uključuje:<sup>67</sup>

*Izvrsnost u izvedbi* – u ovom dijelu Steve je nastojao poboljšati proces izvršenja zatvaranjem dva odjela, eliminiranjem 70% novih proizvoda i fokusiranjem na proizvode većeg potencijala, smanjenjem proizvodnih linija s 15 na samo 3 i zatvaranjem pogona kako bi se proizvodnja premjestila izvan tvrtke.

*Strategija platforme* – Apple je pojednostavio svoj portfelj proizvoda na obitelj proizvoda koji se mogu proizvoditi mnogo brže uz zadržavanje postojećih elemenata dizajna.

*Iterativno uključivanje kupaca* – Iskustvo potrošača trebalo bi biti integrirano u faze dizajna i razvoja kroz sudjelovanje u testiranju upotrebljivosti. Također, dizajn sučelja trebao bi se fokusirati na korisničko iskustvo.

*Prekrasni proizvodi* – osim funkcije proizvoda, oblik bi trebao biti lijep, što se može postići kontinuiranim inovacijama i razvojem. Također su se usredotočili na materijale i proizvodni proces te hrabro pristupaju isprobavanju novih ideja umjesto da se drže običnih oblika dizajna.

Apple je pravi primjer uspješnog poslovanja temeljenog na design thinkingu. Slušanjem kupaca/korisnika, testiranjem proizvoda i poboljšanjem dolazi se do „zavidnih rezultata“. Steve Jobs je pomoću ove metode napravio uspješne rezultate u Apple te se tvrtka nastavila razvijati, stvarati inovacije i zadovoljavati potrebe svojih korisnika diljem svijeta.

---

<sup>66</sup> Chaturvedi, N. (2020) How Apple used design thinking [online]. Published in Mac O Clock. Dostupno na: <https://medium.com/macoclock/how-apple-used-design-thinking-38afb6770a6> [25.5.2022.]

<sup>67</sup> Elmansy, R. (2016) Design Thinking Case Study: Innovation at Apple [online]. Designorate. Dostupno na: <https://www.designorate.com/design-thinking-case-study-innovation-at-apple/> [25.5.2022.]

## **5. Istraživanje: koliko su marketinške agencije u Hrvatskoj upoznate s metodom design thinking?**

Cilj ovog istraživanja jest ustanoviti koliko su hrvatske marketinške agencije upoznate metodom design thinking te koriste li metodu u vlastitom poslovanju. Kako bi se došlo do cilja u radu će se provesti anketa namijenjena marketinškim agencijama diljem Hrvatske. U okviru istraživanja postavljena su sljedeća istraživačka pitanja i hipoteze.

### **Istraživačka pitanja i hipoteze**

- Koliko je metoda design thinking zastupljena kod marketinških agencija diljem Hrvatske?
- Ovisi li veličina poduzeća o korištenju metode?
- Koriste li alate metode design thinking?
- Koriste li neke načela metode design thinking?
- Provode li poduzetnici edukacije za zaposlenike vezano za trendove u načinu rješavanja problema?

### **Hipoteze**

- Većina marketinških agencija ne koristi metodu design thinking u vlastitom poslovanju.
- Određeni broj ispitanika ne provodi dodatne edukacije za svoje zaposlenike
- Većina marketinških agencija koristi alate i načela metode design thinking

## 5.1 Metodologija

U radu je za potrebe istraživanja napravljen anketni upitnik. Anketni upitnik je samostalno izrađen od strane autorice, sastoji se od 26 pitanja te su ispitane marketinške agencije diljem Hrvatske. Pitanja su jednostavno koncipirana, kratka i vrlo jasna. Upitnik je putem linka u e-mail pošti poslan na e-mail adrese marketinških agencija, u poruci je objašnjeno sudionicima o kakvoj anketi je riječ te su upozoreni da je anketa isključivo za potrebe diplomskog rada. Marketinške agencije su nasumično odabrane te su smještene diljem Hrvatske. Anketni upitnik je poslan na ukupno 77 e-mail adresa, no odgovorilo je ukupno 46 agencija.

Metodologija je znanstvena disciplina koja proučava puteve znanstvene spoznaje, a moglo bi se reći i da je to put kojim znanost treba kročiti. Metodologija se odnosi na sveukupnost metodskih postupaka koje primjenjuje određena znanost ili grupa srodnih znanosti s ciljem dolaženja do novih spoznaja. Metodologija je znanost o metodama, a istovremeno predstavlja sustav metoda i načela koji se koriste u nekoj znanstvenoj disciplini. Metodologija istražuje zakonitosti ljudske spoznaje.<sup>68</sup>

Metoda ankete je jedna od najčešćih tehnika prikupljanja podataka, a u društvenim istraživanjima primjenjuje se u 90% slučajeva. Podaci se prikupljaju unaprijed predviđenim i oblikovanim anketnim pitanjima koja se mogu postaviti u pisanom ili usmenom obliku (intervju). Metoda ankete predstavlja istraživački postupak kojim se prikupljaju informacije o nekim karakteristikama pojedinaca i društvenih skupina (npr. demografski, ekonomski, sociološki podaci...). Ona uključuje i pismeno prikupljanje podataka o stavovima i mišljenjima na reprezentativnom uzorku ispitanika uz pomoć upitnika. Anketni upitnik je posebno pripremljen i dizajniran popis pitanja koje istraživači na odgovarajući način postavljaju ispitanicima. Odgovori ovise o postavljenim pitanjima, a anketna pitanja moraju biti usklađena s ciljevima i svrhom istraživanja. Istraživač treba procijeniti i stvarne mogućnosti potencijalnih ispitanika da odgovore na postavljena pitanja. Prilikom sastavljanje upitnika treba voditi računa o sadržaju pitanja, vrsti pitanja prema osnovnom obliku, oblikovanju pitanja, jednoznačnosti pitanja, razdvajanju višestrukih pitanja, redosljedu pitanja, dužini anketnog upitnika i sadržaju uvodnog dijela.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Čendo Metzinger, T. i Toth, M. (2020) Metodologija istraživačkog rada za stručne studije. Veleučilište Velika Gorica, str. 9.

<sup>69</sup> Ibidem, str. 36.

## 5.2 Uzorak ankete

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 46 ispitanika, 28 ispitanika su žene i 18 ispitanika su muškarci. Najveći broj ispitanika ima više od 30 do 40 godina njih 15, a najmanji broj ispitanika ima više od 50 godina njih 4. Podaci o dobi prikazani su u tablici.

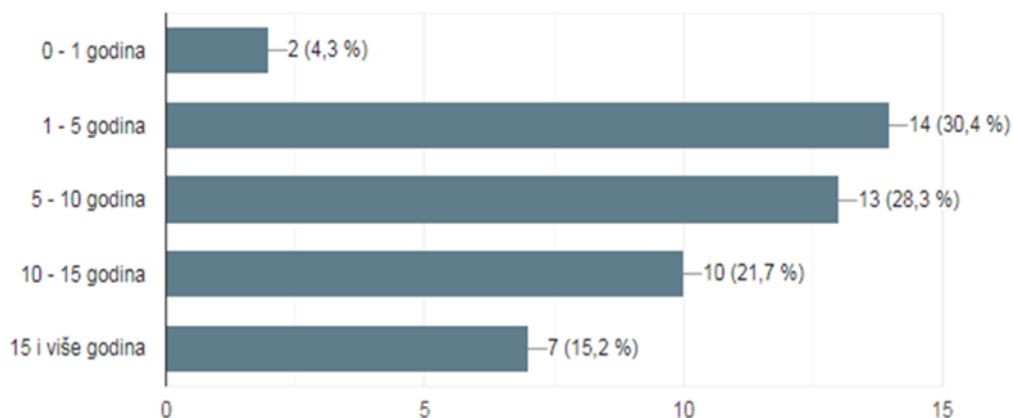
Tablica 6: Prikaz dobi ispitanika

Dob	
30 godina	7
30 – 40 godina	15
40 – 45 godina	11
45 – 50 godina	9
>50 godina	8

Izvor: obrada autora

Najveći broj ispitanika radi u poduzeća od jedne do pet godina njih 30,4%, a najmanji broj radi manje od godinu dana njih 4,3%.

Grafikon 1: Prikaz perioda rada u poduzeću

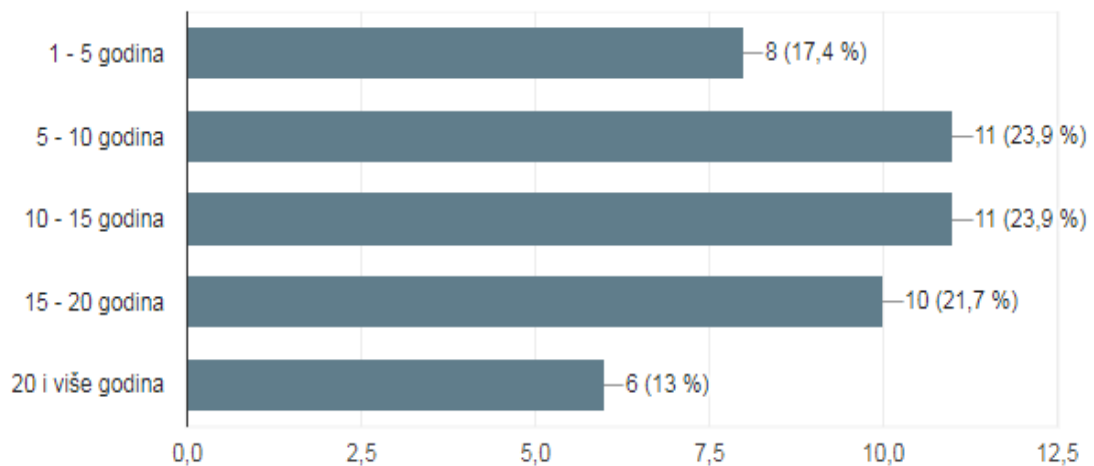


Izvor: obrada autora



Poduzeća u kojima rade ispitanici anketnog upitnika najviše djeluje od pet do petnaest godina njih 22, a najmanje djeluje više od 20 godina njih samo 6. U nastavku prikaz perioda djelovanja poduzeća.

Grafikon 2: Prikaz perioda djelovanja poduzeća



Izvor: obrada autora

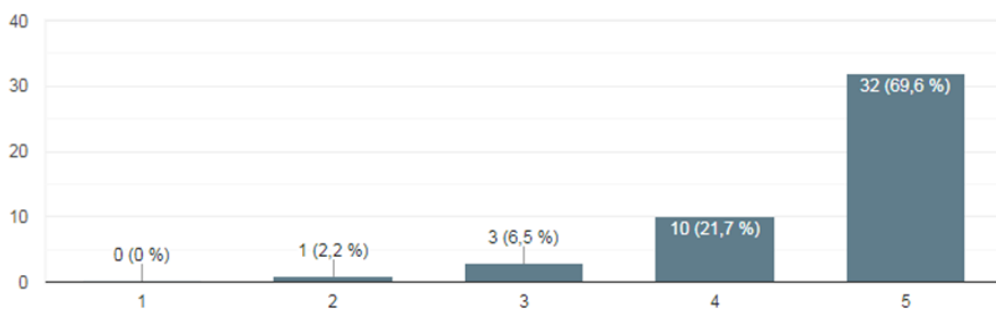
Poduzeća koja su ispitana većinom su male veličine njih 93,5% te je 6,5% srednje veličine. Također, većina poduzeća djeluje na području Grada Zagreba njih 60,9%, 26,1% djeluje u regiji Jadranska Hrvatska te 10,9% u Panonskoj Hrvatskoj i 2,2% u Sjevernoj Hrvatskoj. Međunarodno posluje 71,7% ispitanih poduzeća, a 28,3% ne posluje međunarodno.

### 5.3 Rezultati i analiza istraživanja

Nekoliko pitanja odnosilo se na način poslovanja poduzeća, vezana za trendove i inovacije. Prvo pitanje odnosilo se na to koliko je poduzeću važno pratiti trendove u poslovanju. U nastavku su prikazani odgovori ispitanika na pitanja vezana za trendove i inovacije.

Na pitanje „koliko je važno pratiti trendove u načinu poslovanja?“, ispitanici su različito odgovorili, no većini je vrlo važno pratiti trendove, 32 ispitanika su označila 5 na skali od 1 do 5 koliko je važno pratiti trendove. Na prikazu je vidljivo da je 10 ispitanika označilo 4, 3 ispitanika broj 3 i 1 ispitanik označio je 2.

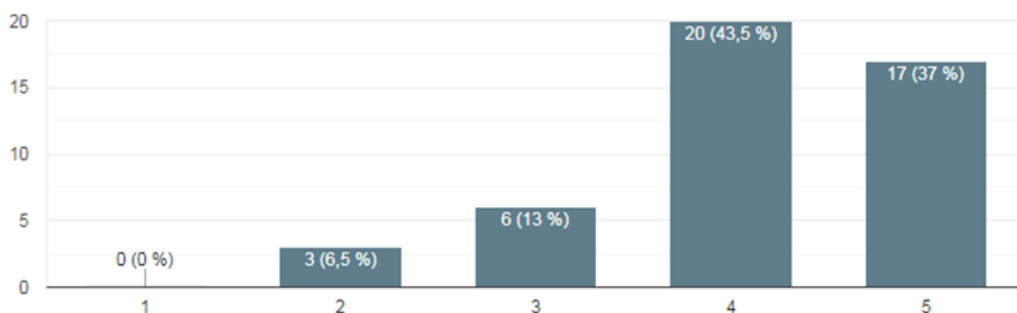
Grafikon 3: Prikaz koliko je važno pratiti trendove u načinu poslovanja?



Izvor: obrada autora

Na pitanje „koliko često poduzeće uvodi inovacije u poslovanje?“, odgovori su također različiti, na prikazu je vidljivo da je najviše ispitanika označilo broj 4, njih 20, na skali od 1 do 5 koliko često uvode inovacije u svoje poslovanje, 17 ispitanika je označilo 5, 6 ispitanika broj 3 te 3 ispitanika označilo je broj 2.

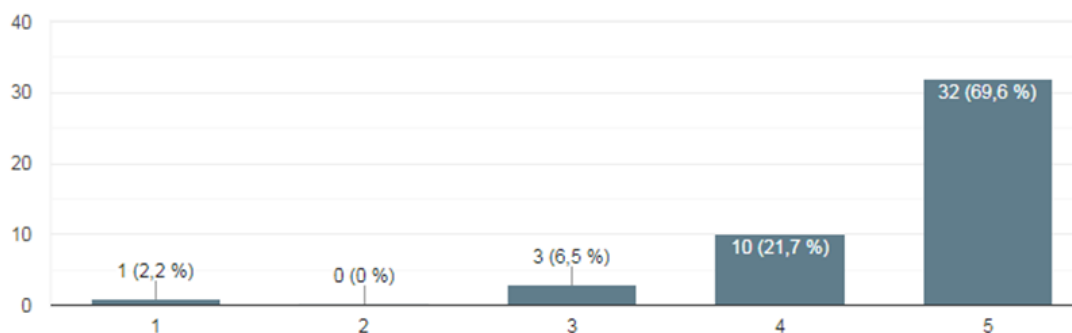
Grafikon 4: Prikaz koliko često poduzeća uvode inovacije u poslovanje?



Izvor: obrada autora

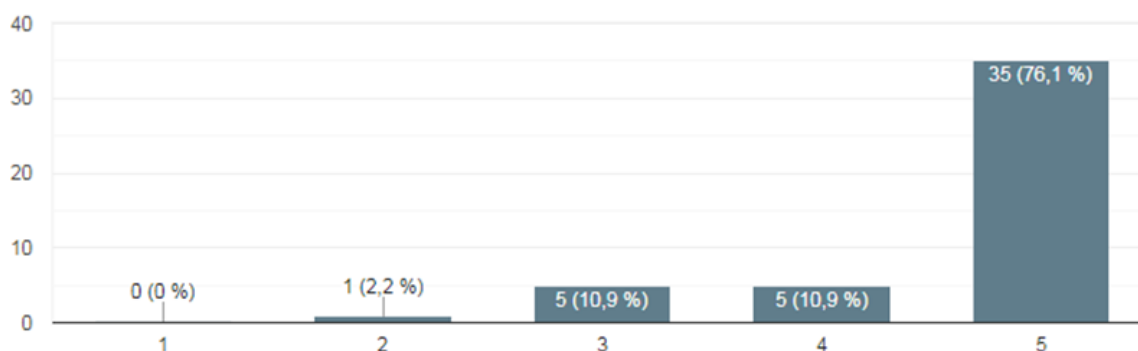
Na pitanje „koliko je kultura inovativnosti/kreativnosti važna u poslovanju?“, ispitanici su odgovorili da je vrlo važna, njih 32 označili su broj 5 na skali od 1 do 5 koliko je važna, broj 4 označilo je njih 10, broj 3 na skali označilo je 3 ispitanika, a jedan ispitanik smatra da kultura inovativnosti uopće nije važna te su označili broj 1. Također, na pitanje „koliko je kreativnost važna u rješavanju problema?“, najviše ispitanika je označilo broj 5, njih 35, broj 4 označilo je 5 ispitanika, kao i broj 3, a broj 2 označio je jedan ispitanik.

Grafikon 5: Prikaz koliko je inovativnost/kreativnost važna u poslovanju?



Izvor: obrada autora

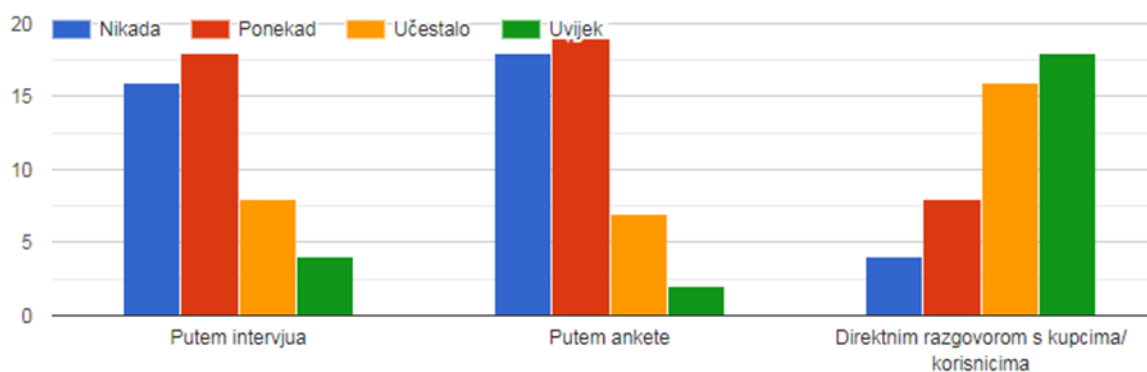
Grafikon 6: Prikaz koliko je kreativnost važna u rješavanju problema?



Izvor: obrada autora

Na pitanje „na koji način provode istraživanje potreba kupaca/korisnika?“ odgovori sudionika su različiti, 18 sudionika odgovorilo je da ponekad istraživanje provodi putem intervjua, 8 njih da često koriste taj način, 4 je označilo da uvijek provode intervjue, a 16 njih nikada ne koristi taj način istraživanja. Anketu među korisnicima za potrebe istraživanja koristi uvijek samo 2 poduzeća, 19 njih ponekada provodi anketu, 7 često, a čak 18 sudionika nikada ne koristi anketu. Direktne razgovore s kupcima/korisnicima uvijek provodi 18 sudionika, njih 16 često, 8 ponekad i 4 nikada.

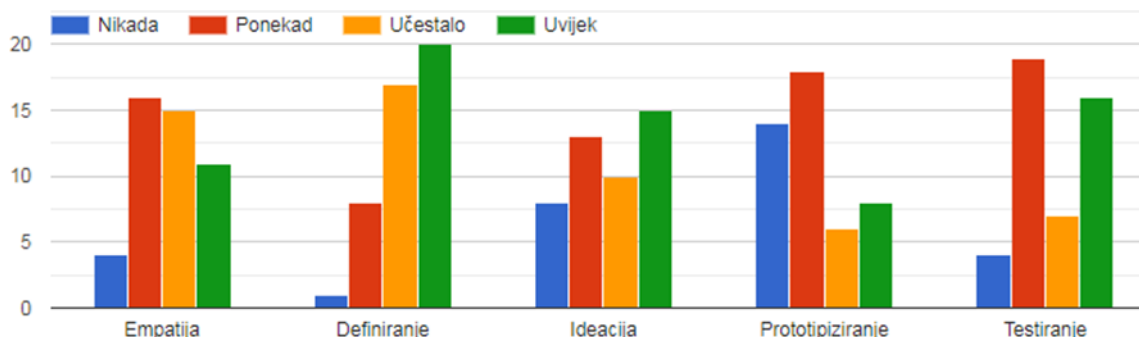
Grafikon 7: Prikaz na koji način provode istraživanje potreba kupaca/korisnika?



Izvor: obrada autora

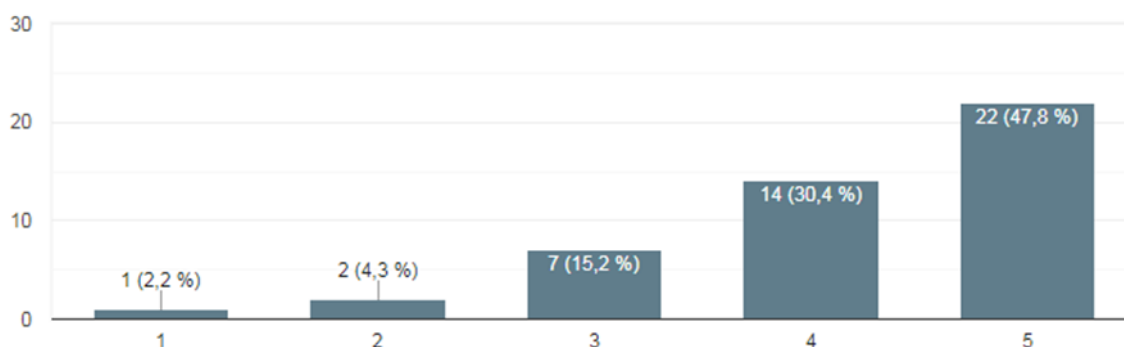
Na pitanje vezano za to koliko često koriste određene faze metode design thinking, odgovori su različiti. Uvijek koriste definiranje u svom poslovanju njih 20, a najmanje primjenjuju fazu prototipiziranje, njih 18 nikada ne koristi tu fazu.

Grafikon 8: Prikaz koliko često koriste navedene faze u poslovanju?



Izvor: obrada autora

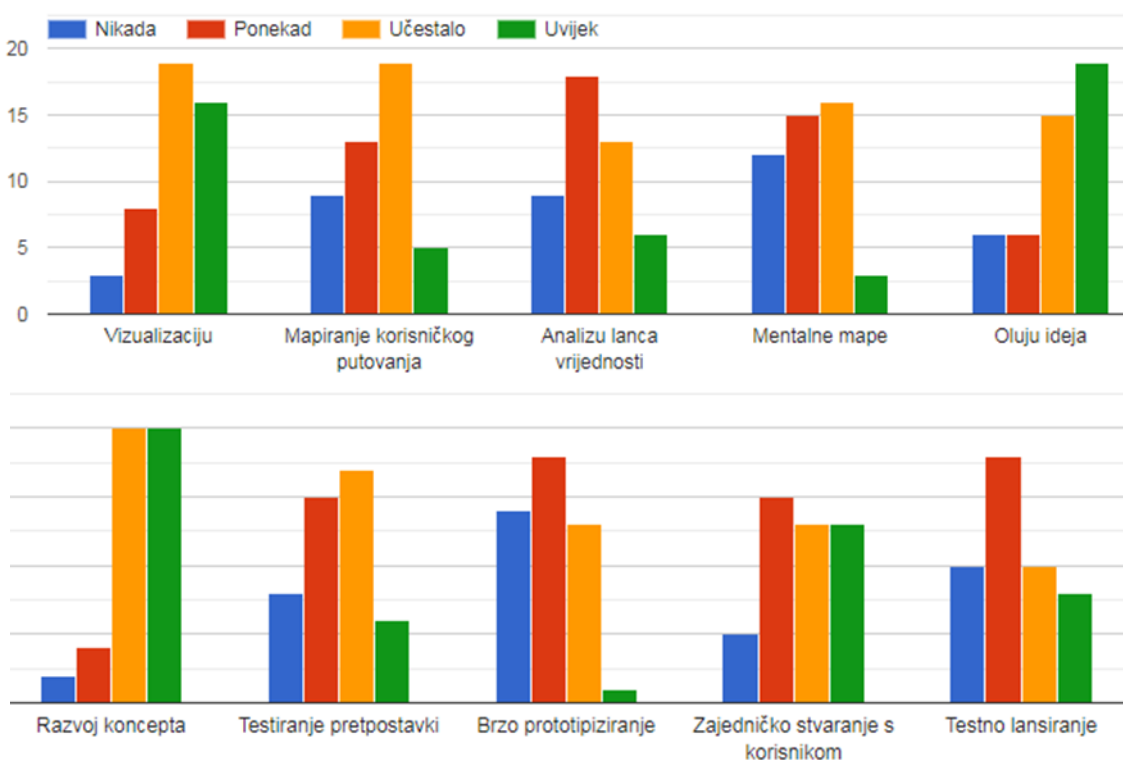
Grafikon 9: Prikaz koliko je empatija važna u rješavanju problema?



Izvor: obrada autora

Na pitanje koliko često koriste određene alate u svome poslovanju, njih 20 je odgovorilo da uvijek koristi razvoj koncepta te je njih 20 odgovorilo da ponekad koriste taj alat u svome poslovanju. Najmanje primjenjuju alat brzo prototipiziranje, njih 14 nikada ne koristi taj alat.

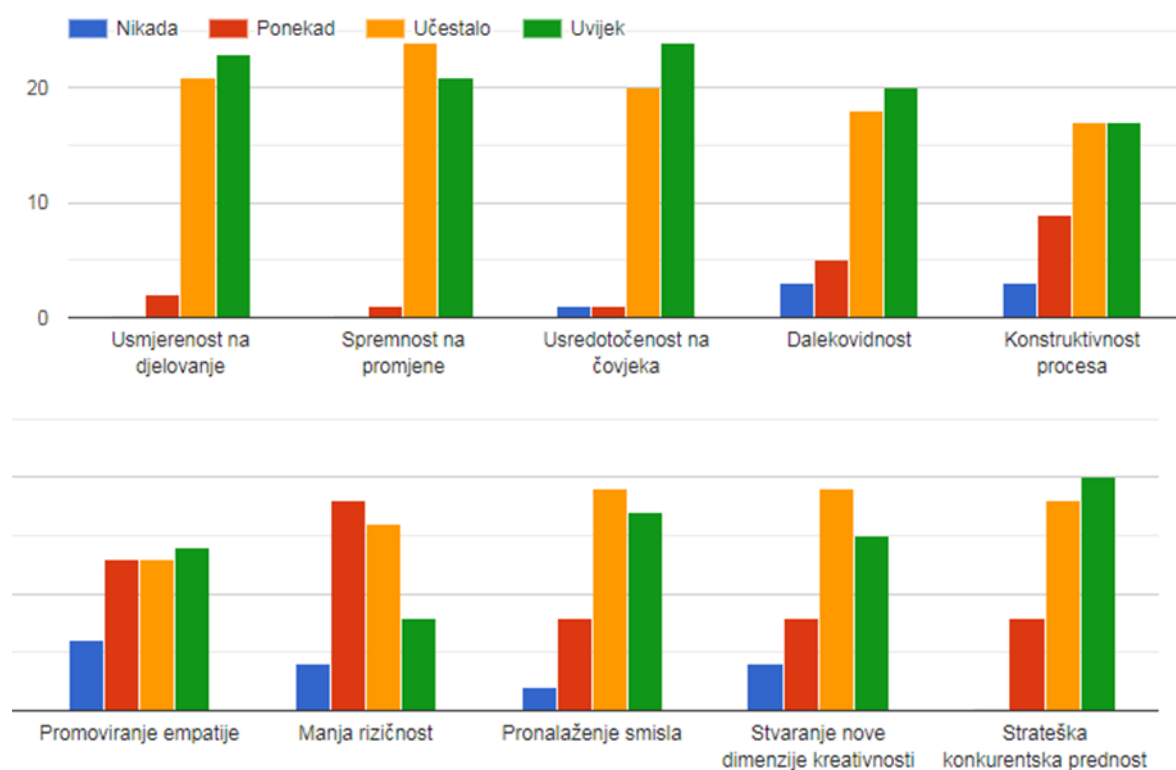
Grafikon 10: Prikaz koliko često primjenjuju određene alate u poslovanju?



Izvor: obrada autora

Na pitanje koje načelo od navedenih najčešće koriste, sudionici su odgovorili da uvijek koriste načelo usredotočenost na čovjeka, njih 24. Također, njih 23 je odgovorilo da uvijek koriste i načelo usmjerenost na djelovanje te često njih 23 koriste načelo spremnost na promjene. Među poduzetnicima najmanje se koristi načelo promoviranje empatije, njih 6, nikada ne koristi to načelo. Načelo manja rizičnost primjenjuje ponekada 18 ispitanika. Koliko često navedena načela poduzetnici primjenjuju u svojim poduzećima prikazano je na grafu u nastavku.

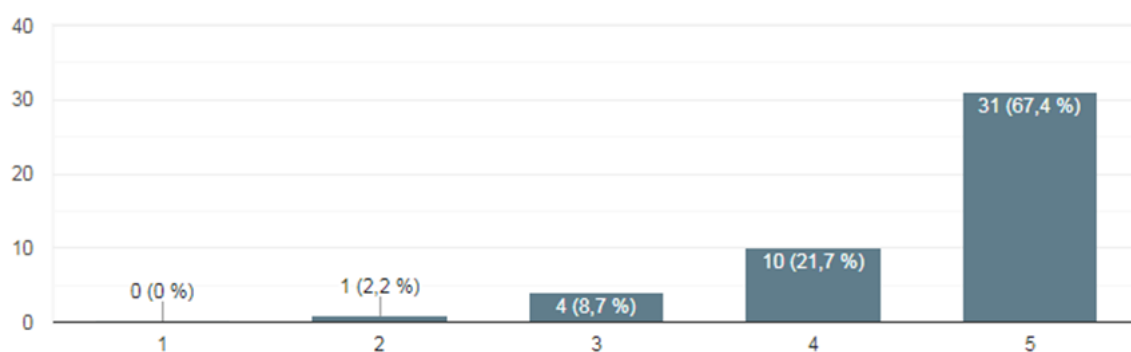
Grafikon 11: Prikaz koja načela od navedenih poduzeće koristi?



Izvor: obrada autora

Na pitanje koliko važno prikupljanje informacija od kupaca prije proizvodnje, 31 ispitanik smatra da je vrlo važno.

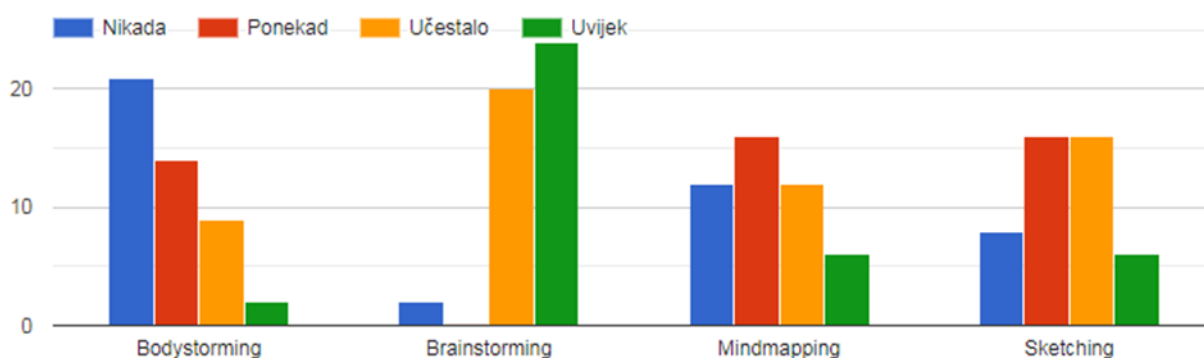
Grafikon 12: Prikaz koliko je važno prikupljanje informacija od kupaca prije proizvodnje?



Izvor: obrada autora

Na koji način prikupljaju informacije, vidljivo je da najveći broj ispitanika njih 24 koristi metodu brainstorming u poslovanju kako bi skupili što bolje ideje. Također, vidljivo je da metodu bodystorming nikada ne koristi 21 ispitanik.

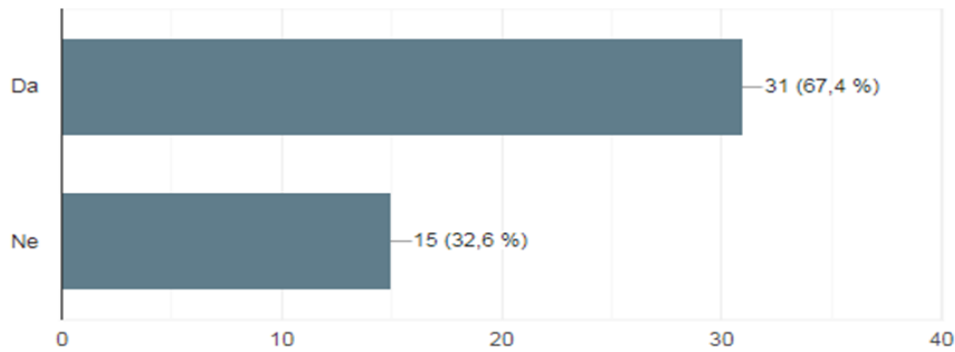
Grafikon 13: Prikaz kojom metodom poduzeće prikuplja ideje?



Izvor: obrada autora

Na pitanje jesu li upoznati s metodom design thinking, njih 31 odgovorili su da su upoznati sa metodom, a njih 15 ipak nije upoznato sa ovom metodom.

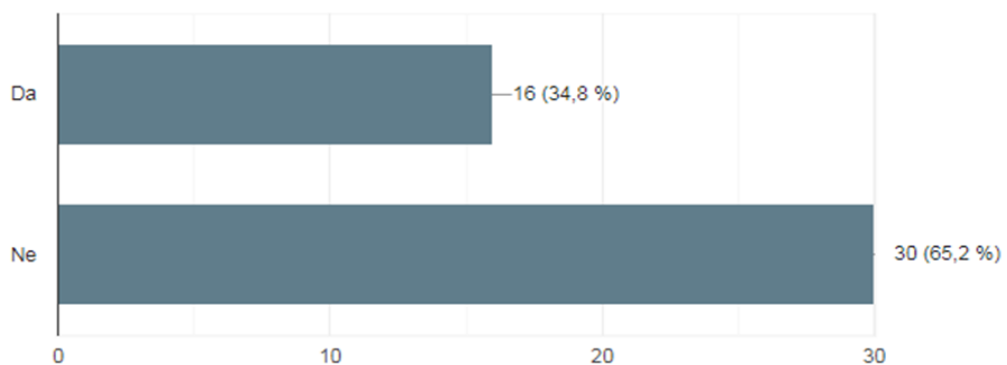
Grafikon 14: Prikaz jesu li upoznati s metodom design thinking?



Izvor: obrada autora

Na pitanje jesu li upoznati s radom svjetskih tvrtki koje primjenjuju metodu design thinking u poslovanju, njih 30 nije upoznato, a njih 16 prati rad svjetskih tvrtki.

Grafikon 15: Prikaz jesu li upoznati s radom svjetskih tvrtki koje primjenjuju metodu design thinking u poslovanju?

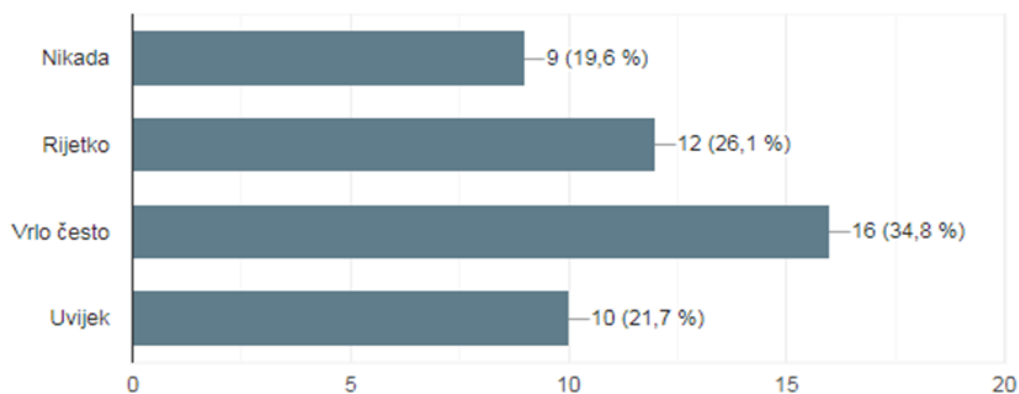


Izvor: obrada autora



Na pitanje koliko često provode ankete među korisnicima o tome koliko su zadovoljni njihovim radom i uslugama/proizvodima, njih 10 je odgovorilo da uvijek provode ankete, njih 16 vrlo često provodi ankete, 12 nekada i 9 ispitanika nikada.

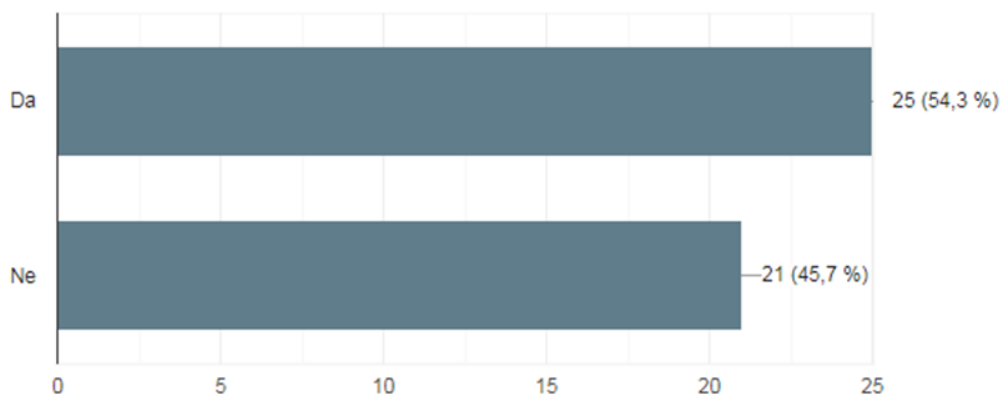
Grafikon 16: Prikaz koliko često provode ankete među korisnicima o njihovom zadovoljstvu?



Izvor: obrada autora

Na pitanje provode li edukacije za zaposlenike o novim metodama rješavanja problema, 25 sudionika je odgovorilo da provodi, a 21 sudionik da ne provode edukacije za zaposlenike.

Grafikon 17: Prikaz provode li edukacije za zaposlenike o novim metodama rješavanja problema?



Izvor: obrada autora

Nakon provođenja anketnog upitnika dolazi se do zaključka u nastavku. Marketinške agencije u Hrvatskoj većinom su male veličine, od agencija koje su sudjelovale u anketi samo tri su srednje veličine. Većina njih djeluje na području Grada Zagreba, nekolicina na području Jadranske Hrvatske, Panonske Hrvatske i Sjeverne Hrvatske. Djelatnici koji su ispunjavali anketni upitnik različite su dobi i različiti im je period rada u poduzeću, kao što su različite godine koliko dugo poduzeće posluje. Najviše sudionika je u dobi između 30 i 45 godina, te u agenciji rade od 1 do 10 godina. Agencije najčešće djeluju od 5 do 15 godina i posluju međunarodno, njih 33.

Ispitane agencije smatraju da je važno uvoditi inovacije u poslovanje, ali veći broj njih smatra da je praćenje trendova u poslovanju važnije. Što se tiče kreativnosti i kulture inovativnosti u poduzeću odgovori su zadovoljavajući, više od 30 njih smatra to vrlo važnim te su označili 5 na skali od 1 do 5 koliko je važna kultura kreativnosti/inovativnosti.

Kada je riječ o fazama design thinkinga i koje faze primjenjuju u svome poslovanju, rezultat je sljedeći. Sudionici koji su u upitniku označili da su upoznati s metodom i da primjenjuju metodu u poslovanju, većinu faza koriste u svom poslovanju pri rješavanju problema. No, oni koji koriste sve faze design thinkinga ipak je mali broj, samo njih 5, ostali su odgovori vrlo različiti, neke faze primjenjuju manje, a neke više. Pozitivno je da agencija koje ne koriste niti jednu fazu ili samo ponekad je također samo 5. Rezultati pokazuju da se najviše koristi faza definiranje, a najmanje faza prototipiziranje. Oni koji su upoznati s metodom, a ne primjenjuju je u poslovanju najčešće uvijek koriste fazu definiranja, a ostale faze učestalo ili ponekad. Vrlo je zadovoljavajuće da od ispitanih agencija većina njih koristi faze u poslovanju bilo to uvijek ili ponekad. Određeni broj niti ne zna da primjenjuje faze design thinkinga, no po odgovorima je vidljivo da ipak koriste neke od faza iako nisu upoznati s metodom. Također, na skali od 1 do 5 koliko je empatija važna u poslovanju 22 ispitanika je označilo broj 5 što znači da im empatija vrlo važna u poslovanju. Bilo bi bolje da više ispitanika smatra empatiju vrlo važnu u poslovnom svijetu.

Istraživanje želja i potreba kupaca/korisnika najviše provode direktnim razgovorom s kupcima. Taj način je vrlo dobar, direktnim razgovorom dolazi se do najtočnijih informacija, 36 ispitanika je označilo da taj način primjenjuju učestalo ili uvijek. Anketu ili intervju ne provode baš često, većina nikada ili tek ponekad.

Design thinking imate alate i načela koja karakteriziraju metodu. U anketnom upitniku su navedeni sljedeći alati: vizualizacija, mapiranje korisničkog putovanja, analiza lanca vrijednosti, mentalne mape, oluja ideja, razvoj koncepta, testiranje pretpostavki, brzo prototipiziranje, zajedničko stvaranje s korisnikom i testno lansiranje. Razvoj koncepta i oluja ideja su najkorišteniji alati u poslovanju agencija te učestalo koriste vizualizaciju i mapiranje korisničkog putovanja. Brzo prototipiziranje i testno lansiranje najmanje su korišteni alati, većinom nikada ili tek ponekad. Ostali alati se primjenjuju ali ne toliko često, ovisno od agencije do agencije. Agencije koju su upoznate i primjenjuju design thinking koriste sve ili gotovo sve alate za rješavanje problema u svom poslovanju. Načela koja su navedena u anketi su: usmjerenost na djelovanje, spremnost na promjene, usredotočenost na čovjeka, dalekovidnost, konstruktivnost procesa, promoviranje nove dimenzije kreativnosti i strateška konkurentna prednost. Ispitane agencije više koriste načela nego alate u poslovanju. Većina načela se koristi učestalo ili uvijek, pogotovo usmjerenost na djelovanje, spremnost na promjene i usredotočenost na čovjeka. Ta načela koristi svih 46 agencija učestalo ili uvijek. Po odgovorima se vidi da se najmanje koriste načela promoviranje empatije i manja rizičnost.

Brainstorming je najpopularnija metoda prikupljanja ideja među agencijama. Ovu metodu 24 agencije uvijek koriste, a 20 agencija učestalo. Mindmapping i sketching su manje korištene metode, mali broj primjenjuje ove metode uvijek. Bodystorming, 21 agencija nikada ne koristi, 14 tek ponekad. Ova metoda je najmanje popularna te se najmanje koristi kada je riječ o prikupljanju ideja u marketinškim agencijama.

Ispitane agencije koje su upoznate s design thinkingom i primjenjuju metodu u svom poslovanju je 18 od 46. S obzirom na to da su 44 agencije male veličine ovaj podatak se može smatrati pozitivnim da 40% ispitanika primjenjuje design thinking. Također, 5 agencija je upoznato s metodom te su u fazi uvođenja design thinkinga u poslovanje. Alati i načela metode koriste se u agencijama, korištenje ovisi o upoznatosti s design thinkingom, oni koji primjenjuju metodu koriste većinom sve alate i načela koja karakteriziraju metodu. Agencije koje posluju duže, imaju starije zaposlenika koji imaju dug period rada u poduzeću nisu upoznati s metodom te tako slabije koriste načela, alate i faze metode. Kada je riječ o fazama prototipiziranje je faza koja se najmanji koristi kao i testiranje. Nisu dovoljno upoznati s prednostima ovih faza, koliko im ove faze mogu pomoći kako bi se proizvod tj. rješenje moglo

dodatno poboljšati, ovo su faze koje ukazuju na moguće nedostatke koji se mogu ispraviti. Također, empatija je manje popularna faza u hrvatskim agencijama, a vrlo je korisna i potrebna u uspješnom poslovanju. Vjerojatno je to povezano sa vrlo tradicionalnim načinom poslovanja u Hrvatskoj općenito. Manje od pola ispitanika smatra empatiju vrlo važnom, no da bi provedba design thinkinga bila uspješna važno je razumjeti empatiju kako bi razumjeli korisnike i stvorili što bolje međuljudske odnose s interesno-utjecajnim skupinama. Mnoge svjetski poznate tvrtke npr. IKEA, Apple, Airbnb, Ericsson i mnogi drugi uspješno provode design thinking te nižu zavidne rezultate koje su postigli metodom. No, većina ispitanih agencije nije upoznato s njihovim radom. Proučavanjem njihovog rada mogli bi doći do spoznaje koje su sve prednosti primjene metode. U 5 faza je moguće doći do rješenja i to uspješnog rješenja.

Istraživanjem se dolazi do spoznaje da 21 agencija od 46 ne provodi edukacije za svoje zaposlenike o novim metodama. Također, 26 agencija često ili uvijek provode ankete među svojim korisnicima o tome koliko su zadovoljni njihovim radom ili uslugama/proizvodima, 21 agencija rijetko ili gotovo nikada ne provodi ankete među korisnicima. Ovi podaci nisu baš pozitivni, trebali bi više pažnje posvetiti svojim korisnicima kako bi dobili povratne informacije koje im mogu biti od velike koristi u daljnjem razvoju. Djelatnike je potrebno educirati i poticati da prate trendove u poslovanju kako bi mogli unaprijediti poduzeće novim idejama koje su u skladu s radom poduzeća na tržištu. Potrebno je više se educirati i pratiti nove metode, dio ispitanike primjenjuje design thinking, ali ipak je veći broj onih koji ne primjenjuju ovu metodu, nisu upoznati koje su prednosti metode i kako im može olakšati proces dolaska do rješenja. Možda je potrebno organizirati više seminara na tu temu te potaknuti poduzetnike na promjene načina poslovanja.

Rezultati ankete su u skladu s očekivanjima, Hrvatskoj je potreban razvoj u poduzećima u smislu prihvaćanja i uvođenja novih metoda koje su dokazano uspješne. Potrebno je što više motivirati zaposlenike da se educiraju i dolazi do novih znanja koji dovode do pozitivnih rezultata. Empatija je ključ uspješnog razumijevanja korisnika ali i zaposlenika i uspješne i pozitivne kulture poduzeća.

## 5.4 Testiranje hipoteza

Mann-Whitneyev U-test neparametrijski je test koji se koristi za usporedbu dva neovisna uzorka koja nisu normalno distribuirana. Neparametrijski testovi se koriste kod podataka koji su izraženi nominalnim i ordinalnim skalama.

Prije testiranja razlika potrebno je definirati hipoteze,  $H_0$  koja označava da nije utvrđena statistički značajna razlika između dva nezavisna uzorka te alternativnu hipotezu  $H_1$  koja se prihvaća mogućim odbacivanjem nulhipoteze, a označava da postoji statistički značajna razlika među uzorcima.

Za potrebe testiranja hipoteza korišten je statistički program „JASP“, pomoću kojeg se došlo do podataka prikazanih u nastavku.

Testiranje hipoteza provedeno je na cijelom skupu koji se sastoji od 46 ispitanih marketinških agencija. Testiranjem hipoteza želi se doći do zaključka koje varijable utječu na prisutnost i primjenu metode design thinking u poslovanju promatranih agencija. Zaključak za svaku testiranu hipotezu odnosi se na poslovanje promatranih marketinških agencija što ne znači da se doneseni zaključak odnosi na poslovanje svih marketinških agencija. U nastavku su prikazane hipoteze, tablice u kojima se nalaze varijable statističke značajnosti te nakon svake tablice zaključak vezan za hipotezu. Razina značajnosti prilikom testiranja hipoteza iznosi 5%.

Prva testirana hipoteza odnosi se na veličinu poduzeća te postoji li razlika u odgovorima s obzirom na veličinu poduzeća. Promatrane agencije su srednja ili mala poduzeća te se zaključak donosi u nastavku nakon postavljenih hipoteza.

$H_0$  Ne postoji razlika u odgovorima s obzirom na veličinu poduzeća

$H_1$  Postoji razlika u odgovorima s obzirom na veličinu poduzeća

Nul hipoteza da ne postoji razlika u odgovorima s obzirom na veličinu poduzeća se ne odbacuje, zbog toga što rezultat niti jednog provedenog testiranja ne ukazuje na statistički značajne razlike (na razini značajnosti od 5%). Na temelju ispitanih agencija zaključuje se da ne postoji razlika u odgovorima s obzirom na veličinu

poduzeća. No, zaključak se odnosi samo na promatrana poduzeća koja su male ili srednje veličine te se odgovori ne razlikuju zbog veličine poduzeća, ali postoji mogućnost da velika poduzeća češće koriste i više su upoznati s metodom design thinking, za što su navedeni i primjeri u radu npr. Apple, IKEA...

Druga testirana hipoteza odnosi se na to posluje li poduzeće međunarodno te postoji li razlika u odgovorima s obzirom na međunarodno poslovanje poduzeća. Promatrane agencije ne posluju sve međunarodno te se zaključak testa donosi u nastavku nakon postavljenih hipoteza.

$H_0$  Ne postoji razlika u odgovorima s obzirom na to posluje li poduzeće međunarodno

$H_1$  Postoji razlika u odgovorima s obzirom na to posluje li poduzeće međunarodno

Tablica 7: Postoji li razlika u odgovorima s obzirom na to da li poduzeće posluje međunarodno?

	<b>W</b>	<b>df p</b>
Koliko je poduzeću važno pratiti trendove u načinu poslovanja?	137.000	<b>0.020</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Zajedničko stvaranje s korisnikom]	131.000	<b>0.035</b>

Izvor: obrada autora

Na razini značajnosti od 5% nul hipoteza se odbacuje za dva pitanja te se dolazi do zaključka da postoji razlika u odgovorima na pitanja „Koliko je poduzeću važno pratiti trendove u načinu poslovanja?“ i „Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju (zajedničko stvaranje s korisnikom)?“ s obzirom na to posluje li poduzeće međunarodno. Vezano za praćenje trendova u poslovanju kod promatranih poduzeća odgovori su različiti s obzirom na međunarodno poslovanje poduzeća. Poduzeća koja posluju međunarodno imaju veću mogućnost praćenja trendove zbog veličine tržišta i prisutnosti velike konkurencije, što je manje prisutno kod poduzeća koja ne posluju međunarodno. Također, postoji razlika u odgovorima u pitanju o primjeni alata

zajedničko stvaranje s korisnikom. Vjerojatno poduzeća koja ne posluju međunarodno imaju jaču vezu sa svojim korisnicima, bolji međuljudski odnos te točnije povratne informacije koje su želje i potrebe njihovih korisnika. Poduzećima koja posluju međunarodno otežano je doći do željenih informacija, no, današnja tehnologija im uvelike olakšava poslovanje.

Treća testirana hipoteza odnosi se na to jesu li poduzeća upoznata s metodom design thinking i jesu li s obzirom na to različiti odgovori na pitanja. Promatrane agencije nisu sve upoznate s metodom design thinking te se zaključak testa donosi u nastavku nakon postavljenih hipoteza.

$H_0$  Ne postoji razlika u odgovorima s obzirom na to jesu li poduzeća upoznata s metodom design thinking

$H_1$  Postoji razlika u odgovorima s obzirom na to jesu li poduzeća upoznata s metodom design thinking

Tablica 8: Postoji li razlika u odgovorima s obzirom na to jesu li ispitanici upoznati s metodom design thinkinga?

	W	d f p
Poduzeće uvodi inovacije u poslovanje	118.000	<b>0.004</b>
Koliko često koristite navedene faze u svojem poslovanju? [Ideacija]	125.500	<b>0.010</b>
Koliko često koristite navedene faze u svojem poslovanju? [Prototipiziranje]	128.500	<b>0.011</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Mapiranje korisničkog putovanja]	107.000	<b>0.002</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Mentalne mape]	145.500	<b>0.033</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Testiranje pretpostavki]	138.000	<b>0.021</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Brzo prototipiziranje]	103.500	<b>0.001</b>

	W	d f p
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Zajedničko stvaranje s korisnikom]	141.000	<b>0.026</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Testno lansiranje]	111.500	<b>0.003</b>
Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju [Spremnost na promjene]	137.500	<b>0.011</b>
Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju [Usredotočenost na čovjeka]	155.500	<b>0.042</b>
Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju [Dalekovidnost]	130.500	<b>0.010</b>
Poduzeće prikuplja ideje pomoću metode [Bodystorming]	132.000	<b>0.012</b>

Izvor: obrada autora

Na razini značajnosti od 5% nul hipoteza se odbacuje za 13 pitanja što znači da postoji razlika u odgovorima s obzirom na to jesu li poduzeća upoznata s metodom design thinking. Odgovori se razlikuju kod pojedinih faza, načela i alata design thinkinga. Može se zaključiti da promatrane agencije koje nisu upoznate s design thinkingom ne primjenjuju sve faze, alate i načela u poslovanju.

Četvrta testirana hipoteza odnosi se na to koriste li promatrana poduzeća metodu design thinking te postoje li razlike u odgovorima s obzirom na korištenje metode u svom poslovanju. Ne koriste sve promatrane agencije metodu design thinking te se zaključak testa donosi u nastavku nakon postavljenih hipoteza.

$H_0$  Ne postoji razlika u odgovorima s obzirom na to koristi li poduzeće design thinking u svom poslovanju

$H_1$  Postoji razlika u odgovorima s obzirom na to koristi li poduzeće design thinking u svom poslovanju



Tablica 9: Postoji li razlika u odgovorima s obzirom na to koristi li poduzeće metodu design thinkinga?

	<b>W</b>	<b>df p</b>
Poduzeće uvodi inovacije u poslovanje	144.000	<b>0.014</b>
Na koji način provodite istraživanje potreba kupaca/korisnika? [Putem intervjua]	127.000	<b>0.004</b>
Koliko često koristite navedene faze u svojem poslovanju? [Definiranje]	147.500	<b>0.018</b>
Koliko često koristite navedene faze u svojem poslovanju? [Ideacija]	141.000	<b>0.015</b>
Koliko često koristite navedene faze u svojem poslovanju? [Prototipiziranje]	119.000	<b>0.003</b>
Koliko često koristite navedene faze u svojem poslovanju? [Testiranje]	150.500	<b>0.023</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Mapiranje korisničkog putovanja]	106.000	<b>&lt; .001</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Analizu lanca vrijednosti]	114.000	<b>0.002</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Mentalne mape]	88.500	<b>&lt; .001</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Testiranje pretpostavki]	108.000	<b>0.001</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Brzo prototipiziranje]	92.500	<b>&lt; .001</b>
Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju [Testno lansiranje]	109.500	<b>0.001</b>
Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju [Usredotočenost na čovjeka]	152.500	<b>0.018</b>
Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju [Dalekovidnost]	147.000	<b>0.017</b>
Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju [Konstruktivnost procesa]	127.000	<b>0.005</b>
Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju [Stvaranje nove dimenzije kreativnosti]	164.000	<b>0.054</b>

	<b>W</b>	<b>df p</b>
Poduzeće prikuplja ideje pomoću metode [Bodystorming]	74.500	< .001
Poduzeće prikuplja ideje pomoću metode [Mindmapping]	119.500	<b>0.003</b>
Poduzeće prikuplja ideje pomoću metode [Sketching]	154.500	<b>0.033</b>

Izvor: obrada autora

Na razini značajnosti od 5% nul hipoteza se odbacuje za 19 pitanja što znači da postoji razlika u odgovorima s obzirom koristi li poduzeće metodu design thinking u poslovanju. Od 46 pitanja, na 19 pitanja razlike u odgovorima su statističke značajne s obzirom na primjenu design thinkinga u poslovanju. Promatrana poduzeća koja koriste design thinking koriste i faze metode u poslovanju te više alata i načela. Također, primjenjuju više metoda prikupljanja ideja u fazi ideacije, dok poduzeća koja su upoznata s metodom a metodu ne koriste je u svom poslovanju najčešće primjenjuju metodu bodystorming prilikom prikupljanja ideja. Agencije koje primjenjuju design thinking više su usmjerene na korisnika i koriste alata zajedničko stvaranje s korisnikom od onih koje su samo upoznate s metodom, može se zaključiti da promatrane agencije primjenom metode više informacija prikupljaju od samih korisnika i važno im je zadovoljiti njihove želje i potrebe. Također, primjena načela stvaranje nove dimenzije kreativnosti dovodi do različitih odgovora. Može se zaključiti da promatrane agencije koje primjenjuju design thinking kreativnost koriste u svakodnevnom poslovanju, te probleme pokušavaju riješiti na što kreativniji način. Razlika je vidljiva i u raznovrsnosti primjene metoda za prikupljanje ideja. Kod metode design thinking prikupljanje ideja je vrlo važno te se u fazi ideacije različitim metodama prikuplja što više ideja kako bi se došlo do ispravne ideje koja će riješiti problem. Najpoznatija metoda je bodystorming što se može vidjeti da i promatrane agencije koje su samo upoznate s metodom koriste metodu u poslovanju dok agencije koje koriste design thinking koriste i mnoge druge metode prikupljanja ideja u fazi ideacije.

Peta testirana hipoteza odnosi se na postojanje veze između empatije i kreativnosti. Promatrane agencije ne koriste sve metodu design thinking te se zaključak testa donosi u nastavku nakon postavljenih hipoteza.

$H_0$  Ne postoji veza između empatije i kreativnosti

$H_1$  Postoji veza između empatije i kreativnosti

Tablica 10: Postoji li veza između empatije i kreativnosti

Variable		Koliko je empatija važna kod rješavanja problema?	Koliko je kreativnost važna u rješavanju problema?
1. Koliko je empatija važna kod rješavanja problema?	Pearson's r	—	
	p-value	—	
2. Koliko je kreativnost važna u rješavanju problema?	Pearson's r	0.436	—
	p-value	<b>0.002</b>	—

Izvor: obrada autora

Na razini značajnosti od 5% nul hipoteza se odbacuje te postoji umjerena pozitivna veza između kreativnosti i empatije. Primjenom metode design thinkinga empatija i kreativnost su usko povezane, što je viša razina empatije kod ispitanika, viša je i razina kreativnosti. Vrijedi i obrnuto, što je viša razina kreativnosti kod ispitanika, viša je i razina empatije. Rješenja se nalaze na kreativan način, a empatija je uključena u cijeli proces. Empatija pomaže razumjeti problem iz perspektive krajnjeg korisnika. Istraživačkim metodama pokušava se doći do toga što je to što muči krajnjeg korisnika kada obavlja svakodnevne poslove i aktivnosti. Cilj je „staviti se u kožu“ krajnjeg korisnika, pokušati razmišljati kao on, kako bi što bolje razumjeli njegove

probleme. Primjenjujući empatiju u poslovanju dolazi se do želja i potreba krajnjeg korisnika. Za osnivača IDEO-a Davida Kelleya, kreativno samopouzdanje je uvjerenje da su svi kreativni i da kreativnost nije sposobnost crtanja, komponiranja ili kiparstva, već način razumijevanja svijeta te da je design thinking način rješavanja problema kroz kreativnost. Može se zaključiti kako su empatija i kreativnost usko povezane kada se primjenjuje metoda design thinking. No, postoji mogućnost da promatrana poduzeća koja i nisu upoznata s metodom i ne primjenjuju je u svom poslovanju smatraju empatiju i kreativnost važnim sastavnicama poslovanja. Daljnjim istraživanjem bi se moglo doći do rješenja zašto je to tako i koje varijable utječu na to.

## 6. Zaključak

Metoda Design thinking predstavlja novi način poslovanja. U središtu poslovanja je kupac/korisnik njegove želje i potrebe te je glavni cilj zadovoljiti kupca. Metoda se provodi u pet faza: faza empatije, definiranja, ideacije, prototipiziranja i testiranja. Faze služe kako bi se došlo do uspješnog rješenja. U prvoj fazi se suosjeća sa korisnikom, direktnom komunikacijom dolazi se do njegovih želja i potreba, nakon toga se analiziraju rezultati tog istraživanja, smišljaju se ideje za pronalazak rješenja, kada se rješenje pronade dolazi se do izrade prototipa te na samom kraju do testiranja. Ukoliko proizvod ne zadovolji potrebe kupaca, vraća se u onu fazu u kojoj se smatra da je potrebna dorada. Sam proces metode design thinking nije linearna te omogućuje ispravke sve dok se dođe do željenih rezultata. Uključivanje empatije u poslovanje uspješan je potez i za korisnike ali i za same djelatnike tvrtke. Razumijevanje kolega i zaposlenika dovodi do bolje kulture poduzeća te boljih međuljudskih odnosa. Najlakše je smisliti što proizvoditi, no da li će to biti prihvaćen kod kupaca te da li će oni biti zadovoljni to je pitanje. Upravo metoda design thinking to omogućuje, prije same proizvodnje dobiti informacije od kupaca. Potrebne informacije smanjuju šanse za neuspjeh, smanjuju troškove, proizvodnju za koju se ne zna da li će biti uspješna. Nikada se ne može 100% garantirati da će nešto uspjeti ali uz ovu metodu je to olakšano i sigurnije da će uspjeti.

Design thinking je vrlo popularan u poznatim svjetskim tvrtkama te ga oni već duži period koriste u poslovanje. Shvaćanje koliko je sam kupac bitan i njegove želje i potrebe dovodi upravo do metode design thinking. Sama implementacija metode nije jednostavna i potrebna je reorganizacija poslovanja, ali rezultati koji se postignu vrijedni su toga. Ima mnogo primjera poduzeća koji su implementirali design thinking u svoje poslovanje a to su IKEA, Apple i drugi. To su tvrtke koje su svjetski poznate i veliki dio populacije koristi njihove proizvode ali njihova tajna je „stavljanje sebe u cipele drugih“, razumijevanjem svojih korisnika došli se do nevjerojatne uspješnosti i prepoznatljivosti diljem svijeta. U Hrvatskoj to nije slučaj, metoda design thinking nije toliko popularna te se još uvijek koriste tradicionalni načini poslovanja koji ne dovode do brzog načina rješavanja problema ili pronalaska inovacija. Tradicionalni načini poslovanja ne mogu pratiti brz razvoj tehnologije i promjene želja i potreba kupaca. Rezultati provedenog anketnog upitnika to i dokazuju, manji je broj onih marketinških agencija koje se upoznate i primjenjuju metodu design thinking u poslovanju.

Potrebno je educirati zaposlenike o novim metodama koje dovode do uspješnih rezultata a stavljaju korisnikove želje i potrebe na prvo mjesto. Pogotovo bi bilo dobro potaknuti starija poduzeća u kojima su i radnici starije dobi na promjene, upoznati ih s prednostima promjena i uvođenja novih metoda koje su dokazano uspješne. Starijim djelatnicima je teže prihvatiti promjene i učiti nešto novo kada godinama rade na jedan način. No, smatram da je sve moguće, da svaka osoba može naučiti nešto novo i prilagoditi se na lakše načine rada koji dovode do pozitivnih i uspješnih rezultata. Nove metode koje su dokazano dobre i primjenjive na svim područjima kao što je metoda design thinking potrebno je uvoditi u poslovanje i poticati djelatnike na prihvaćanje promjena. U Hrvatskoj je potrebno potaknuti poduzeća da promjene načine poslovanja, potaknuti kreativnost, inovativnost, empatiju i želju za pozitivnim rastom i razvojem na lakši način. Design thinking je metoda primjenjiva na svim područjima te je šteta da određeni broj ispitanika nije niti upoznat s metodom i njezinim prednostima. No, ipak rezultati ankete su zadovoljili očekivanja i može se reći da su zadovoljavajući s obzirom da od 46 ispitanih marketinških agencija njih 18 primjenjuje design thinking u poslovanju.

## 7. Literatura

### Knjige:

1. Antoljak, V. i Kosović, M. (2018) Design thinking za nedizajnere: Kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati. Zagreb: Školska knjiga
2. Brown, T. (2019) Change by design. Dizajniranje promjena po mjeri. Zagreb: MATE
3. Jacobs, F.R. i Chase, R.B. (2018) Upravljanje operacijama i lancem opskrbe. Zagreb: MATE
4. Liedtka, J., King, A. i Bennett, K. (2013) Solving problems with design thinking: Ten stories of what works. Columbia Business School Publishing.
5. Liedtka, J., Hold, K. i Eldridge, J. (2021) Experiencing design: The innovator's journey. Columbia Business School Publishing.
6. Liedtka, J. i Ogilvie, T. (2011) Designing for Growth: A design thinking Tool Kit For Managers. New York: Columbia Business School Publishing.
7. Muller-Roterberg C. (2018) Handbook of design thinking. Tips & Tools for how to design thinking. Hochschule ruhr west.
8. Gharajedaghi, J. (2011) System thinking: Managing chaos and complexity. A platform for Designing business architecture, third edition. Elsevier
9. Karma Tshiteem, D. (2017) Design thinking; The guidebook. Royal Civil Service commission
10. Ambrose, G. i Harris, P. (2010) Design thinking. AVA Publishing SA
11. Razzouk, R., i Shute. V., (2012) What is design thinking and why is it important? Florida State University

### Internet izvori:

1. Dam, R. F. (2021) 5 Stages in the design thinking process [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?fbclid=IwAR0yDBzBaTnY-GjjWWhGEPIIdAKVuCZbEsGkuchfUdaweSmS7WMtoGpfQjUQ> [11.5.2022.]

2. Naiman, L. (2019) Design Thinking as a strategy for innovation [online]. Creativity at work. Dostupno na: <https://www.creativityatwork.com/design-thinking-strategy-for-innovation/?fbclid=IwAR3eVknkIOL60V4b6EZH1ELiYoi-cDv0brYN5FZUzXpfdD3iziRm4mLJcKs> [17.5.2022.]
3. Brown, T. (2018) Design Thinking defined [online]. Ideo design thinking. Dostupno na: <https://designthinking.ideo.com/> [4.5.2022.]
4. Lider (2015) Alat koji pomaže i onima koji nisu geniji da budu inovatori [online]. Lider.media. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/znanja/alat-koji-pomaze-i-onima-koji-nisu-geniji-da-budu-inovatori-53018> [5.5.2022.]
5. Lider (2016) Sense Consulting i Bruketa&Žinić OM pokrenuli design thinking Hrvatska [online]. Lider.media. Dostupno na: [https://lidermedia.hr/aktualno/tvrtke-i-trzista/poduzetnici/sense-consulting-i-bruketa-zinic-om-pokrenuli-design-thinking-hrvatska-124242?fbclid=IwAR2QI7NTlyOs8XPHOVM062sF\\_mWcq6VayV27Dzxn6RjBcB01wuzA8mTe2Ao](https://lidermedia.hr/aktualno/tvrtke-i-trzista/poduzetnici/sense-consulting-i-bruketa-zinic-om-pokrenuli-design-thinking-hrvatska-124242?fbclid=IwAR2QI7NTlyOs8XPHOVM062sF_mWcq6VayV27Dzxn6RjBcB01wuzA8mTe2Ao) [5.5.2022.]
6. Bačić, M.M. (2021) Design Thinking: kreativan pristup rješavanju izazova [online]. Apsolon. Dostupno na: [https://apsolon.com/design-thinking-kreativan-pristup-rjesavanju-izazova/?fbclid=IwAR3yFhBvNqmKGLS1okWN2hhtcMJWoCV\\_-mtyxqKCC2HyUrdnKUEek0\\_z4ZU](https://apsolon.com/design-thinking-kreativan-pristup-rjesavanju-izazova/?fbclid=IwAR3yFhBvNqmKGLS1okWN2hhtcMJWoCV_-mtyxqKCC2HyUrdnKUEek0_z4ZU) [7.5.2022.]
7. Krišto, T. (2017) Design Thinking – u susret inovacijama [online]. Plavi ured\_Zagreb za poduzetnike. Dostupno na: <https://plaviured.hr/vodici/design-thinking-ususret-inovacijama/> [7.5.2022.]
8. Stevens, E. (2021). What is design thinking? A Comprehensive Beginner's Guide [online]. CareerFoundry. Dostupno na: <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-design-thinking-everything-you-need-to-know-to-get-started/> [17.5.2022.]
9. Woolery, E. (2019) Case study [online]. DesignBetter.co. Dostupno na: <https://www.designbetter.co/design-thinking/empathize> [5.5.2022.]
10. Dam, R., F., i Siang, T., Y. (2021) Design Thinking; Get a Quick Overview of the history [online]. Interaction design foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history> [5.5.2022.]



11. Gupta, S. (2020) What are the 5 stages of design thinking? [online].  
Springboard. Dostupno na: <https://www.springboard.com/blog/design/design-thinking-process/>  
[11.5.2022.]
12. Bahirat, T. (2020) Design Thinking is Apple Success Mantra, Great  
Learning [online]. Dostupno na: [https://www.mygreatlearning.com/blog/design-thinking-is-apples-success-  
mantra/](https://www.mygreatlearning.com/blog/design-thinking-is-apples-success-mantra/) [25.5.2022.]
13. Chaturvedi, N. (2020) How Apple used design thinking [online]. Published  
in Mac O Clock. Dostupno na: [https://medium.com/macoclock/how-apple-  
used-design-thinking-38afb6770a6](https://medium.com/macoclock/how-apple-used-design-thinking-38afb6770a6) [25.5.2022.]
14. Elmansy, R. (2016) Design Thinking Case Study: Innovation at Apple  
[online]. Designorate. Dostupno na: [https://www.designorate.com/design-  
thinking-case-study-innovation-at-apple/](https://www.designorate.com/design-thinking-case-study-innovation-at-apple/) [25.5.2022.]
15. Experience Point (2020) IKEA Encourages customers to make themselves  
at home [online]. Experience Point. Dostupno na: [https://blog.experiencepoint.com/ikea-encourages-customers-to-make-  
themselves-at-home](https://blog.experiencepoint.com/ikea-encourages-customers-to-make-themselves-at-home) [25.5.2022.]
16. Sakshi, G. (2020) What are the 5 stages of design thinking [online].  
Springboard. Dostupno na: <https://www.springboard.com/blog/design/design-thinking-process/>  
[7.11.2022.]
17. Bruketa&Žinić&Grey, dostupno na: [https://bruketa-  
zinic.com/hr/2014/10/10/studija-slucaja-kampanje-vremenski-trezor-  
zagrebacke-banke/](https://bruketa-zinic.com/hr/2014/10/10/studija-slucaja-kampanje-vremenski-trezor-zagrebacke-banke/) [24.11.2022.]
18. Untouched by Light, dostupno na: <https://untouchedbylight.com/>  
[24.11.2022.]
19. Bruketa&Žinić&Grey, dostupno na: [https://bruketa-  
zinic.com/hr/2016/07/14/zasto-design-thinking/](https://bruketa-zinic.com/hr/2016/07/14/zasto-design-thinking/) [24.11.2022.]

## Članci:

1. Srhoj, S. i Morić Milovanović, B. (2016) Dizajn razmišljanje kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14 (2), str. 63-91. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/170203> [5.5.2022.]
2. Liedtka, J. (2013) Design Thinking: What it is and Why it Works. Darden School of Business. Design at Darden Working paper series.
3. Pap, M., Vidović, R. i Baletić, B. 27(2019). Design Thinking metoda u znanstvenom istraživanju, edukaciji i poslovnoj praksi. *Prostor, znanstveni časopis za arhitekturu i urbanizam*, 2(58), str. 334-347. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/335812> [14.5.2022.]
4. Liedtka, J. (2018) Design Thinking: Why design thinking workes. *Harvard Business review* [online], str. 72-79. Dostupno na: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works> [7.5.2022.]
5. Tomulić, A.M. i Grmuša, T. (2017) Empatija u radnom okruženju. *Media, culture and public relations*, 8(2), str. 194-205. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199664> [11.05.2022.]
6. Sabolović-Krajina, D. (2020) Design thinking kao poslovni koncept i alat u upravljanju knjižnicama, *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 63(1-2), str. 65-82. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/367433> [25.05.2022.]
7. Razzouk, R. i Shute, V. (2012) What is design thinking and why is it important?. *Review of Educational reserch*, Vol. 82, No.3, pp. 330-348. Florida State University, str. 335

## Diplomski rad, magistarski rad i disertacije

1. Čendo Metzinger, T. i Toth, M. (2020) Metodologija istraživačkog rada za stručne studije. Veleučilište Velika Gorica.
2. Levec, R. (2020) Analiza podataka korištenjem neparametarskih metoda. Sveučilište u Zagrebu. Fakultet organizacije i informatike. Varaždin

## **POPIS SLIKA**

BROJ SLIKE	NAZIV SLIKE	BROJ STRANICE
<b>Slika 1.</b>	Deset alata design thinking-a	4
<b>Slika 2.</b>	Što je design thinking?	9
<b>Slika 3.</b>	Razvoj design thinking-a	12
<b>Slika 4.</b>	Aktivnosti design thinking-a	15
<b>Slika 5.</b>	Faze metode design thinking	17
<b>Slika 6.</b>	Empatija	18
<b>Slika 7.</b>	Svrha empatije	19
<b>Slika 8.</b>	Definiranje	22
<b>Slika 9.</b>	„The five us“	24
<b>Slika 10..</b>	Ideacija	25
<b>Slika 11.</b>	SCAMPER tehnika	26
<b>Slika 12.</b>	Prototipiziranje	28
<b>Slika 13.</b>	Testiranje	30
<b>Slika 14.</b>	Početni proces metode	33
<b>Slika 15.</b>	Faze metode design thinking 2	36
<b>Slika 16.</b>	Zašto design thinking?	42

## **POPIS TABLICA**

BROJ TABLICE	NAZIV TABLICE	BROJ STRANICE
<b>Tablica 1.</b>	Karakteristike dizajnera	8
<b>Tablica 2.</b>	Deset operativnih principa design thinking-a	11
<b>Tablica 3.</b>	Vrste metoda prikupljanja ideja	27
<b>Tablica 4.</b>	Osnovna načela pristupa design thinking	34-35
<b>Tablica 5.</b>	Razlika između poslovnog i dizajnerskog pristupa	39
<b>Tablica 6.</b>	Prikaz dobi ispitanika	51
<b>Tablica 7.</b>	Postoji li razlika u odgovorima s obzirom na to dali poduzeće posluje međunarodno	65
<b>Tablica 8.</b>	Postoji li razlika u odgovorima s obzirom na to jesu li ispitanici upoznati s metodom design thinking	66-67
<b>Tablica 9.</b>	Postoji li razlika u odgovorima s obzirom na to koristi li poduzeće metodu design thinking	68-69
<b>Tablica 10.</b>	Postoji li veza između empatije i kreativnosti	70

## **POPIS GRAFIKONA**

<b>BROJ GRAFIKONA</b>	<b>NAZIV GRAFIKONA (Prikaz)</b>	<b>BROJ STRANICE</b>
<b>Grafikon 1.</b>	Period rada u poduzeću	51
<b>Grafikon 2.</b>	Period djelovanja poduzeća	52
<b>Grafikon 3.</b>	Koliko je važno pratiti trendove u poslovanju	53
<b>Grafikon 4.</b>	Koliko često poduzeća uvode inovacije u poslovanje	53
<b>Grafikon 5.</b>	Koliko je inovativnost/kreativnost važna u poslovanju	54
<b>Grafikon 6.</b>	Koliko je kreativnost važna u rješavanju problema	54
<b>Grafikon 7.</b>	Na koji način provode istraživanje potreba kupaca/korisnika?	55
<b>Grafikon 8.</b>	Koliko često koriste navedene faze u poslovanju?	55
<b>Grafikon 9.</b>	Koliko je empatija važna u rješavanju problema?	56
<b>Grafikon 10.</b>	Koliko često primjenjuju određene alate u poslovanju?	56
<b>Grafikon 11.</b>	Koja načela od navedenih poduzeće koristi u poslovanju?	57
<b>Grafikon 12.</b>	Koliko je važno prikupljanje informacija od korisnika prije proizvodnje?	58

<b>Grafikon 13.</b>	Kojom metodom poduzeće prikuplja ideje?	58
<b>Grafikon 14.</b>	Jesu li upoznati s metodom design thinking?	59
<b>Grafikon 15.</b>	Jesu li upoznati s radom svjetskih tvrtki koje primjenjuju metodu design thinking u poslovanju?	59
<b>Grafikon 16.</b>	Koliko često provode ankete među korisnicima o njihovom zadovoljstvu?	60
<b>Grafikon 17.</b>	Provode li edukacije za zaposlenike o novim metodama rješavanja problema?	60

## **Prilog 1 ANKETNI UPITNIK**

### **Design thinking metoda – upotreba u praksi**

Poštovani,

pred Vama se nalazi anketni upitnik koji ispituje koliko su hrvatski poduzetnici upoznati s metodom design thinking te koriste li tu metodu u vlastitom poslovanju.

Anketni upitnik je kratak te Vam neće oduzeti mnogo vremena.

Sve informacije koje pružite u upitniku su potpuno anonimne i biti će iskorištene isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada.

Ispunjavanje upitnika je dobrovoljno te u svakom trenutku možete odustati od ispunjavanja istog.

Zahvaljujem se na izdvojenom vremenu.

1. Veličina poduzeća\*

Malo

Srednje

Veliko

2. Koristi li vaše poduzeće metodu design thinking u poslovanju?

Da

Ne, ali radimo na uspostavi metode design thinking

Ne

3. U kojoj regiji se nalazi poduzeće?\*

Jadranska Hrvatska

Grad Zagreb

Panonska Hrvatska

Sjeverna Hrvatska

4. Kojoj djelatnosti poduzeće pripada?\*

---

5. Poduzeće posluje međunarodno\*

Da

Ne

6. Koliko je poduzeću važno pratiti trendove u načinu poslovanja?\*

Nije važno      1      2      3      4      5      Vrlo važno  
                       

7. Poduzeće uvodi inovacije u poslovanje\*

Nikada      1      2      3      4      5      Vrlo često  
                       

8. Koliko je važna kultura inovativnosti/kreativnosti u poduzeću?\*

Nije važno      1      2      3      4      5      Vrlo važno  
                       

9. Koliko je kreativnost važna u rješavanju problema?\*

Nije važno      1      2      3      4      5      Vrlo važno  
                       

10. Koliko je empatija važna kod rješavanja problema?\*

Nije važno      1      2      3      4      5      Vrlo važno



11. Na koji način provodite istraživanje potreba kupaca/korisnika?\*

	Nikada	Ponekad	Učestalo	Uvijek
Putem intervjua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Putem ankete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direktnim razgovorom s kupcima/korisnicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Koliko često koristite navedene faze u poslovanju?\*

	Nikada	Ponekad	Učestalo	Uvijek
Empatija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prototipiziranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Poduzeće koristi sljedeće alate u poslovanju:\*

	Nikada	Ponekad	Učestalo	Uvijek
Vizualizaciju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapiranje korisničkog putovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizu lanca vrijednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentalne mape	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oluju ideja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvoj koncepta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testiranje pretpostavki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brzo prototipiziranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajedničko stvaranje s korisnikom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Testno lansiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Koliko je važno prikupljanje informacija prije same proizvodnje?\*

	1	2	3	4	5	
Nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo važno

15. Poduzeće koristi sljedeća načela u poslovanju:\*

	Nikada	Ponekad	Učestalo	Uvijek
Usmjerenost na djelovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spremnost na promjene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usredotočenost na čovjeka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalekovidnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstruktivnost procesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoviranje empatije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manja rizičnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pronalaženje smisla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stvaranje nove dimenzije kreativnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateška konkurentska prednost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Poduzeće prikuplja ideje pomoću metode:\*

	Nikada	Ponekad	Učestalo	Uvijek
Bodystorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindmapping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sketching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Jeste li upoznati s metodom design thinking?\*

Da

Ne

18. Jeste li upoznati s radom uspješnih svjetskih tvrtki koje primjenjuju metodu design thinking u svom poslovanju?\*

Da

Ne

19. Koliko je važno zadovoljiti želje i potrebe kupaca?\*

	1	2	3	4	5	
Nije važno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo važno

20. Provodite li ankete među svojim korisnicima o tome koliko su zadovoljni Vašim radom i uslugama/proizvodima?\*

Nikada

Rijetko

Vrlo često

Uvijek

21. Provodite li edukaciju za zaposlenike o novim metodama rješavanja problema?\*

Da

Ne

22. Koliko dugo poduzeće djeluje?\*

1 - 5 godina

5 - 10 godina

10 - 15 godina

15 - 20 godina

20 i više godina

23. Spol ispitanika\*

\_\_\_\_\_

24. Period rada u poduzeću\*

0 - 1 godina

1 - 5 godina

5 - 10 godina

10 - 15 godina

15 i više godina

25. Dob ispitanika:\*

\_\_\_\_\_

26. Napišite komentar ili prijedlog vezan na ovu tematiku (metoda design thinking).

\_\_\_\_\_