

KORIŠTENJE DESIGN THINKING METODOLOGIJE U SVRHU OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE I RAZVOJA PROIZVODA

Ćosić, Ilija

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:661503>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Ilija Ćosić

**KORIŠTENJE DESIGN THINKING METODOLOGIJE U
SVRHU OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE I
RAZVOJA PROIZVODA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Ilija Ćosić

**KORIŠTENJE DESIGN THINKING METODOLOGIJE U
SVRHU OBLIKOVANJA MARKETINŠKE STRATEGIJE I
RAZVOJA PROIZVODA**

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje marketingom

JMBAG: 0236223120

e-mail: ilijacosijek@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivan Kelić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Graduate Study Marketing

Ilija Ćosić

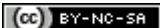
**USE OF DESIGN THINKING METHODOLOGY FOR THE
PURPOSE OF SHAPING MARKETING STRATEGY AND
PRODUCT DEVELOPMENT**

Graduate paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Ilija Ćosić

JMBAG: 0236223120

OIB: 36850513647

e-mail za kontakt: ilijacosijek@gmail.com

Naziv studija: Marketing

Naslov rada: Korištenje *Design thinking* metodologije u svrhu oblikovanja marketinške strategije i razvoja proizvoda

Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Ivan Kelić

U Osijeku, 13. rujna 2023. godine

Potpis



Korištenje *Design thinking* metodologije u svrhu oblikovanja marketinške strategije i razvoja proizvoda

SAŽETAK

Diplomski rad istražuje sve veću popularnost i primjenu *Design thinking* pristupa kao ključnog alata u suvremenom poslovnom okruženju. *Design thinking*, kao humanocentrični pristup, promiče kreativnost, empatiju i interdisciplinarnu suradnju kako bi se razvile inovativne marketinške strategije i proizvodi koji su usmjereni prema potrebama korisnika. U sklopu istraživanja, analiziraju se različite faze i metode *Design thinkinga*, kao što su razumijevanje korisnika (empatija), definiranje izazova (problema), generiranje ideja, izrada prototipa i testiranje. Naglasak se stavlja na primjenu ovih faza u kontekstu marketinške strategije (upravljanja marketingom) i razvoja proizvoda, kako bi se osiguralo da su proizvodi usklađeni s potrebama i željama ciljne skupine. Cilj ovog rada je pružiti dublji uvid u to kako *Design thinking* može doprinijeti stvaranju vrijednosti za korisnike i organizaciju. Primjenom ovog pristupa moguće je razviti proizvode i usluge koji su relevantni, inovativni i diferencirani na tržištu. Uz to se i istražuju prednosti i izazovi korištenja *Design thinkinga* u kontekstu marketinške strategije i razvoja proizvoda te se analiziraju primjeri uspješnih implementacija ovog pristupa u stvarnom svijetu (kroz analize studija slučaja).

Ključne riječi: *Design thinking*, dizajnersko razmišljanje, humanocentrični pristup

The use of Design thinking methodology for the purpose of shaping the marketing strategy and product development

ABSTRACT

The paper explores the growing popularity and application of the Design thinking approach as a key tool in the modern business environment. Design thinking, as a human-centric approach, promises creativity, empathy, and interdisciplinary collaboration in order to develop innovative marketing strategies and products that are directed towards the needs of users. As part of the research, different stages and methods of Design thinking are analyzed, such as understanding the user (empathy), defining challenges (problems), generating ideas, creating prototypes, and testing. Emphasis is placed on the application of these stages in the context of marketing strategy (marketing management) and product development to ensure that products are aligned with the needs and desires of the target group. The aim of this paper is to provide a deeper insight into how Design thinking can contribute to the creation of value for users and the organization. By applying this approach, it is possible to develop products and services that are relevant, innovative, and differentiated on the market. In addition, the advantages and challenges of using Design thinking in the context of marketing strategy and product development are explored, and examples of successful implementations of this approach in the real world are analyzed (through case study analysis).

Keywords: Design thinking, human-centered approach

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija rada	3
3. Koncept, definicija i faze Design thinking procesa	4
2.1. Suosjećanje i empatija (<i>empathize</i>).....	8
2.2. Definiranje izazova (<i>define</i>)	9
2.3. Stvaranje ideja (<i>ideate</i>)	11
2.4. Izrada prototipa (<i>prototype</i>)	15
2.5. Testiranje (<i>test</i>)	16
4. Povijest Design thinkinga	18
5. Analiza studija slučaja – <i>Design thinking</i> u poslovnoj praksi	20
4.1. GE Healthcare	20
4.2. Netflix	21
4.3. Airbnb	23
6. Primjena <i>Design thinkinga</i> na konkretnom primjeru – oblikovanje eksternog <i>newslettera</i> IT agencije	26
5.1. Opis poslovnog slučaja	26
5.2. Suosjećanje i empatija	27
5.3. Definiranje izazova	31
5.4. Stvaranje ideja	33
5.4. Izrada prototipa	36
5.5. Testiranje	39
7. Rasprava	40
8. Zaključak	41
Literatura	43
Popis slika.....	45

1. Uvod

U današnjem suvremenom poslovnom okruženju ključni faktor uspjeha samih poduzeća leži u njihovoj sposobnosti inovacije i prilagodbi promjenama na tržištu. *Design thinking* metodologija postala je sveprisutni alat za oblikovanje inovativnih rješenja u mnogim industrijama i raznim područjima poslovanja – od samog razvoja novih proizvoda, adaptacije i preoblikovanja postojećih do primjene u mnogim poslovnim funkcijama. Kako bi poduzeća ostvarila konkurentsku prednost potrebna je sposobnost brzog prepoznavanja i zadovoljavanja stvarnih potreba potrošača, stoga ne čudi rastuća popularnost *Design thinkinga*.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti na koji način pojedinci i poduzeća mogu primijeniti *Design thinking* metodologiju u svrhu oblikovanja marketinške strategije i razvoja proizvoda. Ovim radom želi se pružiti uvid u potencijale *Design thinkinga* i razumjeti način na koji se ova metodologija može primijeniti u praksi.

Oblikovanje marketinške strategije i razvoj novih proizvoda predstavljaju ključne elemente u okviru cjelokupnog upravljanja marketingom, stoga ovaj rad ima za cilj istražiti utjecaj *Design thinking* pristupa na upravljanje marketingom te istražiti njegove stvarne vrijednosti i koristi. Ovaj rad ima za svrhu analizirati i razumjeti utjecaj *Design thinking* metode na marketinške procese, s fokusom na identifikaciju mogućih novih vrijednosti koje pristup može donijeti. Kroz kritičku analizu dostupne literature, analize postojećih studija slučaja i jednog stvarnog primjera kako upotrijebiti metodu na stvarnom poslovnom slučaju, autor će procijeniti u kojoj mjeri primjena *Design thinkinga* zaista transformira i unaprjeđuje upravljanje marketingom. Cilj je utvrditi radi li se o zaista korisnoj metodi koja opravdava svoje postupke i alate ili se metoda kao takva može smatrati samo korporativnom pomodnom riječju (*buzzwordom*) bez stvarnog utjecaja na upravljanje marketingom i poslovne procese.

Također, pružit će se konkretni primjeri koji ilustriraju primjenu *Design thinking* metode u praksi, a s ciljem boljeg razumijevanja njezinog funkcioniranja. Kroz pažljivu analizu tih primjera, identificirat će se ključni koraci, izazovi i rezultati koji proizlaze iz primjene *Design thinkinga* u procesu oblikovanja tržišne ponude. Uz to, u radu će se prikazati konkretna primjena *Design*

thinking metode za poslovni slučaj agencije koja nudi usluge iz područja informacijske tehnologije, a sve to temeljem primjera i spoznaja iz literature. Dobiveni rezultati ovog istraživanja bit će od koristi za menadžere, marketinške stručnjake i sve one koji se bave razvojem proizvoda.

Autor izdvaja nekoliko istraživačkih pitanja koja će pomoći u definiranju zaključaka:

- Koje su ključne prednosti i koristi koje tvrtke mogu ostvariti korištenjem *Design thinking* pristupa u oblikovanju marketinških strategija?
- Kako se *Design thinking* metoda integrira u proces upravljanja marketingom i razvoja proizvoda?
- Koje su najčešće prepreke i izazovi s kojima se tvrtke suočavaju prilikom provođenja *Design thinking* metode u stvarnom poslovnom okruženju?
- Koje su ključne komponente uspješne implementacije *Design thinking* metode u marketinške strategije i ostale funkcije?
- Koje su implikacije primjene *Design thinkinga* na dugoročne poslovne rezultate i konkurentsku prednost tvrtke?
- Kako suradnja između različitih timova unutar tvrtke, kao i suradnja s korisnicima i potrošačima, utječe na uspješnost primjene *Design thinking* metode?

2. Metodologija rada

U uvodnom dijelu rada teorijski će biti obrađeni pojam *Design thinkinga*, dizajnerskog načina razmišljanja te faze *Design thinking procesa*. U radu se opisuje svaka faza *Design thinking procesa*, sa naglaskom na iterativni i nelinearni pristup. Obrađen je i povijesni aspekt *Design thinking metode*, njezini predstavnici i osobe zadužene za njenu popularizaciju.

Drugi dio rada opisuje i analizira različite studije slučaja koje prikazuju na koji način se *Design thinking* može upotrijebiti u praksi. U trećem dijelu rada autor koristi *Design thinking metodu* u stvarnom poslovnom okruženju na konkretnom primjeru – oblikovanje eksternog *newslettera* agencije. Zaključak rada obuhvatit će analize korištene u radu te popratnu literaturu.

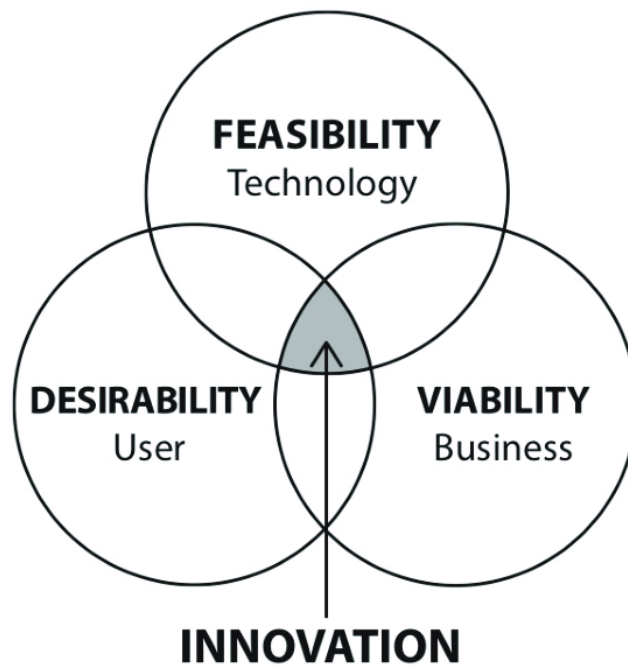
3. Koncept, definicija i faze Design thinking procesa

Design thinking ili hrv. *dizajnersko razmišljanje* može se definirati na različite načine te razne ustanove i pojedinci nude svoju verziju. „Dizajnersko razmišljanje je način razmišljanja i pristup rješavanju problema i inovacijama utemeljen na dizajnu usmjerenom na čovjeka“ (Harvard Business School Online, 2022). Drugi izvori u svojim službenim blogovima i stranicama posvećenima resursima za poslovanje, kao što je recimo korporacija McKinsey definiraju *Design thinking* kao „sustavan, intuitivan pristup rješavanju problema usmjeren na korisnika koji organizacije mogu koristiti kako bi odgovorile na okruženja koja se brzo mijenjaju i kako bi stvorile maksimalan učinak“ (McKinsey & Company, 2023).

Unatoč tome što se koncept *Design thinking* može pratiti unazad nekoliko stoljeća pa čak i duže, on je postao izuzetno popularan u suvremenom poslovnom svijetu nakon objave članka Tim Browna, izvršnog direktora i predsjednika vodeće dizajnerske tvrtke IDEO, u časopisu Harvard Business Review. Tim Brown definira koncept Design thinkinga kao „pristup inovacijama usmjeren na čovjeka koji se oslanja na alate dizajnera kako bi integrirao potrebe ljudi, mogućnosti tehnologije i zahtjeve za poslovni uspjeh“ (IDEO - Design Thinking).

Tim Brown je definirajući koncept *Design thinkinga* na taj način povezo i približio osnovne ideje i elemente koje čine koncept *Design thinkinga* te koje pristup mora uzimati u obzir kako bi pristup bio opravdan i realan, a to su:

- Izvedivost (*feasibility*) – rješenje ili rješenja dobiveni *Design thinking* pristupom moraju biti tehnički izvedivi i mogući.
- Poželjnost (*desirability*) - rješenje ili rješenja dobiveni *Design thinking* pristupom moraju biti poželjna potrošačima ili korisnicima.
- Održivost (*viability*) - rješenje ili rješenja dobiveni *Design thinking* pristupom moraju biti održiva i moguća za poslovni subjekt.



Slika 1. Design Thinking framework od Tim Brown (Brown, 2009)

Izvor: https://www.researchgate.net/figure/Design-Thinking-framework-by-Tim-Brown-Brown-2009_fig1_325193604 [pristupljeno i preuzeto 22. lipnja 2023.]

Središte ovih ideja i elemenata koje čine *Design thinking* prema Tim Brownu je inovacija. Inovacija je obično uvijek poželjna za poduzeće jer inoviranjem poduzeća mogu ponuditi novu vrijednost na tržištu koja im se može dobro isplatiti.

Prema definiciji Interaction Design Foundationa (2016), koncept *Design thinkinga* se preciznije opisuje, otkrivajući način i korake kojima se taj koncept provodi, prema IDFu *Design thinking* je nelinearan, iterativni proces koji timovi koriste za razumijevanje korisnika, osporavanje pretpostavki, redefiniranje problema i stvaranje inovativnih rješenja za izradu prototipa i testiranje.

Design thinking uključuje pet faza:

1. Suosjećanje i empatija (*empathize*)
2. Definiranje izazova (*define*)
3. Stvaranje ideja (*ideate*)
4. Izrada prototipa (*prototype*)

5. Testiranje (*test*) - najkorisnije je uhvatiti se u koštac s problemima koji su loše definirani ili nepoznati.

Design Thinking



Interaction Design Foundation
[interaction-design.org](https://www.interaction-design.org)

Slika 2. Faze *Design thinkinga*

Izvor: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> [pristupljeno i preuzeto 23. lipnja 2023.]

Važno je naglasiti kako *Design thinking* nije linearni proces već je iterativni i nelinearni proces koji se sastoji od ovih pet faza. Ponavljanje i iteracija se može promatrati kao šesta faza koju treba imati na umu prilikom provođenja *Design thinking* procesa.

U različitim izvorima moguće je pronaći i različite nazive za pojedine faze, kao primjer toga, Harvard Business Insights Blog (2022) definira nešto šire pojmove za faze *Design thinking* procesa kao „četiri faze za učinkovitu inovaciju i, šire, dizajnersko razmišljanje“:

- Pojasnite (*clarify*)
- Zamislite (*ideate*)
- Razvite (*develop*)
- Implementirajte (*implement*)

Iako se *Design thinking* može definirati na različite načine, mogu se uvidjeti zajednički pojmovi i koncepti koji su zajednički navedenim definicijama i razmišljanjima, a to su:

- **Empatija:** *Design thinking* naglašava važnost razumijevanja stvarnih potreba, želja i perspektiva potrošača ili korisnika. Pristup u kojem se koristi empatija omogućuje osobama koje su uključene u *Design thinking* proces da se stave u cipele potrošača ili korisnika i dobiju dublji uvid u njihove stvarne potrebe. Empatija onemogućava stvaranje preuranjenih pretpostavki koje mogu cijeli proces *Design thinkinga* odvesti u krivome smjeru.
- **Interdisciplinarnost:** *Design thinking* uključuje suradnju različitih stručnjaka iz različitih disciplina, kao što su inženjeri, dizajneri, marketinški stručnjaci i drugi. Ovi multidisciplinarni timovi moraju raditi zajedno kako bi pronašli inovativno rješenje i dali svoje razmišljanje i uvid na postavljene izazove. *Design thinking* kao mentalni sklop (*mindset*) donosi prednosti i benefite različitim vrstama stručnjaka, stoga se može zaključiti kako je *Design thinking* vještina vrijedna prakticiranja.
- **Kreativno razmišljanje:** *Design thinking* potiče divergentno razmišljanje, tj. generiranje različitih ideja (koja je ujedno i jedna od faza *Design thinking* procesa), bez ograničavanja na konvencionalna ili tradicionalna rješenja. Otvorenost prema novim idejama i eksperimentiranje ključni su aspekti ovog pristupa. U *Design thinking* procesu, ideje koje se na prvu ne čine dobrima ne bi trebale biti osuđivane ili odbačene. Naprotiv, *Design thinking* bi trebao pružiti "otvoren prostor" za sve ideje, bez predrasuda ili negativne kritike. U praksi se pokazalo da postoje mnoge ideje koje su se na početku razvijanja činile nemogućima ili previše bajkovitima, ali su se na kraju pokazale kao dobar izbor. Više o ovim idejama u drugim poglavljima rada.
- **Iterativni proces:** *Design thinking* se temelji na kontinuiranom ciklusu testiranja i poboljšavanja ideja. Kroz izradu prototipa i povratne informacije korisnika, osobe uključene u *Design thinking* proces mogu brzo učiti, prilagođavati i razvijati svoje ideje.

Ovi zajednički pojmovi u definicijama *Design thinkinga* naglašavaju važnost empatije, interdisciplinarnosti, kreativnog razmišljanja i iterativnog procesa u postizanju inovativnih rješenja.

U sljedećim poglavljima dodatno će se opisati faze (koraci) u *Design thinking* procesu.

2.1. Suosjećanje i empatija (*empathize*)

Prema Interaction Design Foundationu (2016) u prvoj fazi *Design thinking* procesa ovdje bi se trebalo steći empatijsko razumijevanje problema koji se pokušava riješiti, obično kroz istraživanje potrošača ili korisnika. Empatija je ključna za proces dizajna koji je usmjeren za čovjeka, jer omogućava da ostavite po strani vlastite pretpostavke o svijetu i steknete pravi uvid u potrošače, korisnike i njihove stvarne potrebe.

U prvom koraku fokus je na razumijevanje potrošača ili korisnika, tj. razumijevanje ciljane skupine. Važno je naglasiti kako se *Design thinking* proces ne mora nužno koristiti samo u slučaju gdje se razvijaju proizvodi, strategije ili kampanje namijenjene potrošačima ili korisnika. Proces se može koristiti i za interno rješavanje problema unutar timova. U kontekstu marketinga to može biti primjer rješavanja problema koji se veže od odabira programa (*softwarea*) do načina lansiranja i strategije prodaje novog proizvoda. *Design thinking* se može provesti za probleme različitih veličina i zahtjevnosti, ali tada je potrebno dobro odrediti tko je naša ciljana skupina kako bi mogli provesti prvi korak uspješno.

Prema Jefferies (2023) prvi korak *Design thinking* procesa u marketinškom kontekstu uključuje prikupljanje informacija i razumijevanje različitih perspektiva kako bi se bolje definirali izazovi s kojima se suočava marketinški tim. Tim stvara pretpostavke koje će kasnije testirati i raspravljati u sljedećem koraku. Nakon toga, tim započinje fazu promatranja, koja uključuje temeljito istraživanje tržišta, ciljane publike i njihovih potreba. Ovaj korak obuhvaća intervjue, ankete ili promatranje ponašanja kupaca kako bi se stekao dublji uvid u njihove želje, potrebe i probleme. Kroz suosjećanje i promatranje, tim dobiva temelje za daljnje korake u *Design thinking* procesu.

Prema Tim Brownu, izvršnom direktoru IDEO agencije koja je popularizirala *Design thinking* pristup „Empatija je u srcu dizajna. Bez razumijevanja onoga što drugi vide, osjećaju i doživljavaju, dizajn je besmislen zadatak.“

Nastavni zavod za javno zdravstvo „Dr. Andrija Štampar“ empatiju definira kao „sposobnost razumijevanja emocija drugih ljudi i primjerenog reagiranja na te emocije. Imati empatiju prema nekome znači da se možemo „staviti u njegove cipele“, odnosno da možemo zamisliti kako bismo se mi osjećali da smo u istoj situaciji“ (Štampar.hr, 2021). Danas postoje različite metode i tehnike koje se mogu upotrijebiti kao vježbe empatije u *Design thinking* procesu. Empatija pomaže boljem dizajniranju proizvoda, strategija i procesa jer uključuje osjećaje i sposobnost viđenja vlastitog sebe u cipelama korisnika ili potrošača.

„Srž *Design thinking* pristupa je fokus na empatiju ili korištenje početničkog načina razmišljanja (*mindseta*) i uranjanje u iskustvo korisnika kako biste otkrili duboke potrebe i uvide“ (Design Thinking Handbook - DesignBetter, 2023). Kako bi se otkrile stvarne potrebe korisnika ili potrošača potrebno je izdvojiti nešto vremena kako bi se sigurno moglo nastaviti na sljedeći korak u *Design thinking* procesu jer pogreške i brzo provođenje prve faze mogu dovesti do krivog definiranja problema koji se uistinu želi riješiti.

Danas je moguće na različite načine provoditi studije empatije. Istraživanja su obično skupa i dugo traju te najčešće ne donose odobravanje od menadžmenta zbog nedostataka razumijevanja važnosti dobrog i cjelovitog istraživanja. Neovisno o metodama koje se koriste, temeljite studije empatije omogućavaju novu perspektivu o životima korisnika ili potrošača - uključujući izazove s kojima se suočavaju, brige koje ih muče i trenutke koji ih oduševljavaju. Posjedovanje takve empatije pruža ključne uvide potrebne za rješavanje složenih i važnih problema. Dobro razumijevanje i poznavanje ciljane skupine može dovesti do popunjavanja rupa na tržištu koje se mogu dobro isplatiti poduzećima.

2.2. Definiranje izazova (*define*)

Definiranje izazova je druga faza u procesu *Design thinkinga*. Prema Interaction Design Foundationu (2016) druga faza *Design thinking* procesa vrijeme je za prikupljanje informacija

prikupljenih tijekom prve faze suosjećanja i empatije, zatim slijedi analiza prikupljenih zapažanja i sintetiziranje kako bi se definirali ključni problemi koje je tim identificirao. Ove se definicije nazivaju izjave o problemu ili rečenicama sa iskazima problema (*problem statements*). U ovom koraku se završavaju i upotpunjuju *user* ili *buyer persone* koje pomažu da napori budu usmjereni na samog čovjeka prije nego što se prijeđe na daljnje razmišljanje.

Prema Jefferies (2023) drugi korak *Design thinking* procesa u marketinškom kontekstu uzima u obzir prikupljene uvide, a zatim marketinški tim ocrta identificirane probleme i počinje dijeliti potencijalne prilike. Za definiranje rješenja moguće je upotrijebiti razne alate u ovom koraku, a neki od njih su: kreiranje izjava o problemu (*problem statements*), razvoj persona (*persona development*), mapiranje putovanja (*journey mapping*) pa čak i platno prijedloga vrijednosti (*value proposition canvas*).

Dok su se tijekom faze suosjećanja i empatije u procesu *Design thinkinga* prikupljale priče i razni uvidi u korisnike ili potrošače. Druga faza definiranja izazova pruža priliku da se sintetiziraju ti nalazi i osmisli izjava o problemu, koja se naziva točka gledišta (*POV*), koja može pomoći da se problem preinači i otvore novi prostori za rješenja.

U ovoj fazi važno je razviti i definirati točku gledišta (*POV*). Prema Design Thinking Handbook - DesignBetter (2023) točka gledišta se sastoji od 3 elementa:

- Tko je vaš korisnik ili kupac? (Zapisuje se što je više moguće specifičnih detalja)
- Koja je njihova duboka, nezadovoljena potreba?
- Zašto je ovo pronicljivo? (Navode se uvidi koji su se izvukli iz timskog empatičnog procesa – timske potrebe).

Osim toga Design Thinking Handbook - DesignBetter (2023) definirao je i kontrolni popis točke gledišta (*POV checklist*), svaka točka gledišta trebala bi:

- osigurati fokus i okvir problema,
- nadahnuti tim koji provodi *Design thinking* proces,
- navesti reference za ocjenjivanje konkurentskih ideja,

- osnažiti članove tima da donose odluke kao odgovor na visoke ciljeve tima,
- potaknuti oluje mozgova (*brainstorming*) predlažući izjave "kako bismo mogli to i to...",
- zarobiti srca i umove ljudi koje upoznate u procesu istraživanja,
- spasiti tim od nemogućeg zadatka razvijanja koncepata rješenja koji su svi dostupni svima,
- omogućuje da se ponovno pregleda i preformulira točka gledišta dok se uči kroz proces *Design thinkinga*,
- voditi timski napor prema inovaciji.

2.3. Stvaranje ideja (*ideate*)

Stvaranje ideja je treća faza u procesu *Design thinkinga*. Prema Interaction Design Foundationu (2016) u trećoj fazi *Design thinking* procesa tim je sada spreman za stvaranje i generiranje ideja. Dobra količina znanja iz prve dvije faze označava da sada tim može početi "razmišljati izvan okvira", tražiti alternativne načine sagledavanja problema i identificirati inovativna rješenja za izjavu o problemu koju ste stvorili. Oluja mozgova (*brainstorming*) je ovdje posebno koristan alat.

„Izraz „oluja mozgova“ (*brainstorming*) popularizirao je direktor oglasne agencije Alex Osborn u svojoj knjizi *Applied Imagination* iz 1953. (iako je svoju metodu opisao u knjizi iz 1948. *Your Creative Power*). Osborn je tvrdio da se organiziranjem grupe za napad na kreativni problem "na način komandosa, sa svakim stromerom koji napada isti cilj", kreativni učinak može udvostručiti“ (*Design Thinking Handbook - DesignBetter, 2023*).

Design Thinking Handbook - DesignBetter (2023) pojašnjava kako je Osborn stvorio 2 glavna pravila za uspješnu oluju mozgova (*brainstorming*):

1. Odgoditi osudu
2. Posegnuti za količinom

„Odgadanje prosuđivanja smanjilo je društvene inhibicije u skupini - nitko ne bi bio stigmatiziran zbog izvikivanja lude ideje. Posezanjem za količinom sudionici bi potaknuli svoj ukupni kreativni rezultat i povećali vjerojatnost da će doći do inovativnih rješenja“ (*Design Thinking Handbook - DesignBetter, 2023*).

Oluja mozgova (*brainstorming*) u grupi vjerojatno neće doprinijeti donošenju originalnih i jedinstvenih ideja (što je inače slučaj kada individue rade samostalno), ali oluja mozgova (*brainstorming*) dodaje vrijednost kreativnom procesu na način da ne donosi samo ideje, već je bitna i zbog drugih aspekta – zajedničkog rada, kolaboracije, nadopunjavanja, dobacivanja i sl.

Oluju mozgova (*brainstorming*), stoga ne treba gledati na alat koji donosi nove ideje. Tim Sheiner iz Salesforcea tvrdi: „Ne vjerujem da je vrijednost brainstorminga generiranje ideja; Vjerujem da je to stvoren kontekst zajedničke vrijednosti/evaluacije. Iskustvo brainstorminga stvara grupu ljudi sa zajedničkom perspektivom i razumijevanjem međusobnih komunikacijskih stilova, koji su zatim sposobni dati korisnu i snažnu kritiku budućeg rada na temu“ (Design Thinking Handbook - DesignBetter, 2023).

Prema Jefferies (2023) treći korak *Design thinking* procesa u marketinškom kontekstu gleda kao korak u kojem marketinški tim generira niz mogućih rješenja definiranog problema. To bi trebalo uključivati timsko razmišljanje ili korištenje drugih kreativnih tehnika za stvaranje niza ideja.

Postavlja se pitanje zašto je oluja mozgova (*brainstorming*) postala tako popularan alat za stvaranje i generiranje ideja. S vremenom su se kristalizirale prednosti ovog alata i ispostavilo se da moć oluje mozgova (*brainstorminga*) zapravo ne dolazi od spontanog stvaranja novih ideja. Umjesto toga, prema Design Thinking Handbook - DesignBetter (2023) stvarna snaga brainstorminga proizlazi iz sposobnosti procesa da:

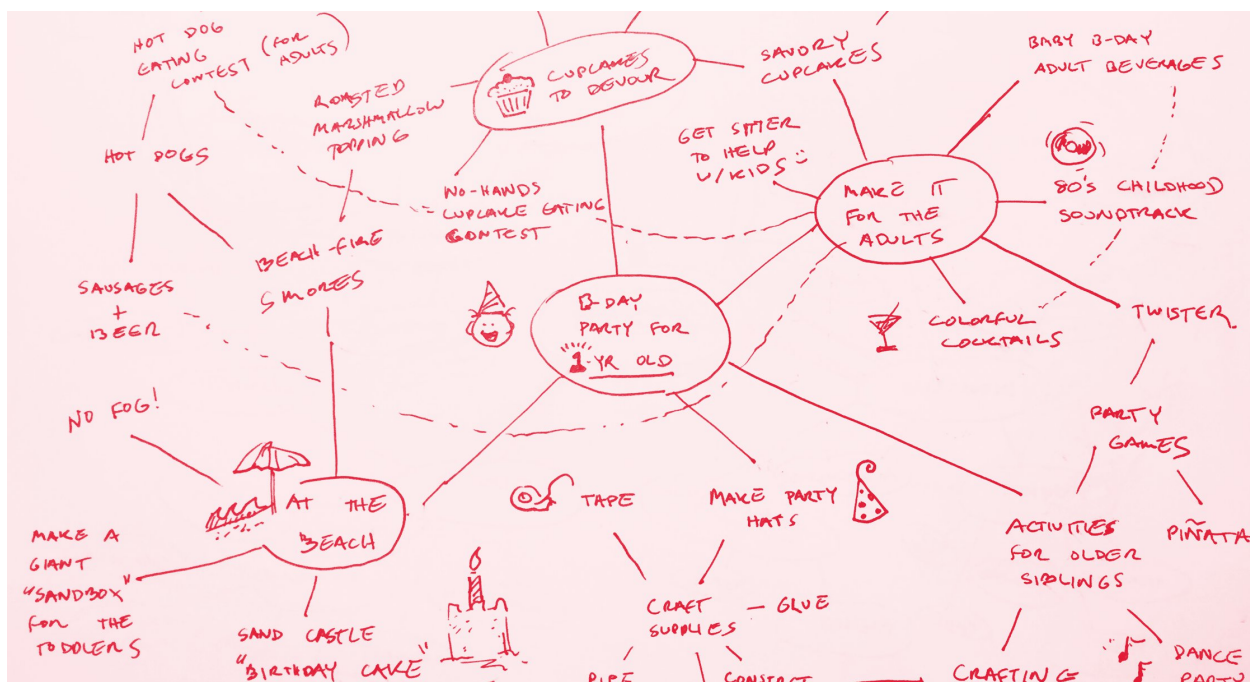
- **Brzo generira puno ideja** kako bi se lakše dobio pregled konceptualnog krajolika. To nisu nužno nove ideje (ili dobre ideje). Možda su se kuhale neko vrijeme jer su pojedinci unaprijed razmatrali problem. Ove ideje mogu postati sjeme za rješenja koja će se istražiti u fazi izrade prototipa.
- **Okupljanje tima u fizičkom prostoru** gdje svatko može podijeliti perspektive o problemu i postati svjestan potencijalnih prostora rješenja čim se pojave. Ako se dobro izvede, može dati energiju timu, a ako se uradi loše, može isprazniti energiju.
- **Potaknite klijente ili dionike (*stakeholdere*) da se uključe u proces dizajna**, a tako također se može naučiti što je važno tim donositeljima odluka.

Oluja mozgova (*brainstorming*) je odličan trenutak za potpuno dovođenja klijenta u sami dizajn proces, ako se buduće rješenje radi za vanjskog klijenta ili menadžment, od važnosti je da te osobu budu uključene u proces. Oluja mozgova će biti zanimljiv trenutak jer podsjeća na igru. Klijenti ili menadžment mogu odmah vidjeti sve moguće ideje, glasati za one najdraže, reći koje ideje nisu dobre ili koje ne mogu podržati. Moguće je organizirati i glasanje kako bi se najbolje ideje izdvojile od ostalih. Oluja mozgova otvara mogućnost dijaloga i razgovora, omogućavajući svim stranama da saznaju što je više moguće informacija jedni od drugih.

Oluja mozgova (*brainstorming*) alat je koji zahtjeva puno resursa, koordinacije i međusobnog slaganja u timu, također, potreban je i određen broj ljudi za uspješan rezultat. Stvaranje i generiranje ideja može se ostvariti koristeći razne alate, uz popularnu oluju mozgova (*brainstorming*) moguće je upotrijebiti i druge metode. Postoji nekoliko alternativa oluji mozgova koje se mogu upotrijebiti za stvaranje i generiranje ideja.

Jedna od alternativa je skiciranje (*sketching*). Skiciranje za razliku od oluje mozgova nije „glasno“ i na prvu javno. Svaki član tima kreira pojedinačne skice na papiru, koje tim kasnije tiho pregledava, zatim se raspravlja i glasa o generiranim idejama. Skiciranje je odličan način za generiranje ideja ako tim koji radi nije uspostavio kulturu zajedničke suradnje ili ako se članovi tima ne poznaju dobro.

Druga alternativa su mentalne (umne) mape (*mindmapping*). Mentalne mape su odličan izbor kada pojedinac samostalno treba riješiti neki zadatak ili generirati ideje (to je način za generiranje ideja kada se *Design thinking* provodi samostalno).



Slika 3. Primjer mentalne mape

Izvor: <https://www.designbetter.co/design-thinking/ideate> [pristupljeno i preuzeto 24. lipnja 2023.]

Mentalne mape su dobar alat za brzu vizualizaciju ideja i prikazivanje odnosa među tim idejama. Važno je istaknuti kako mentalne mape ne moraju biti uredne ili lijepe, cilj je dobiti što je više moguće ideja, stoga u ovom koraku nije bitna prezentacija koliko sadržaj. Voditelji timova mogu postaviti smjernice ili pravila za izradu mentalnih mapa, kao što je npr. da je član tim gotov kada ispuni cijelu stranicu ili kada zadovolji određeni broj ideja. Ako osoba nije zadovoljna sa svojom mentalnom mapom, može početi ispočetka.

U zaključku trećeg koraka *Design thinking* procesa, generiranje ideja moguće je izvršiti uz pomoć različitih alata. Važno je za istaknuti da ideje koje članovi tima generiraju za vrijeme treće faze ne moraju značiti konačna rješenja *Design thinking* procesa. Generirane ideje služe kao baze i smjernice za nastavak procesa te se dalje preoblikuju i mijenjaju, jer *Design thinking* je iterativan proces koji omogućava vraćanje na prijašnje faze kako bi se uvele nove promjene nastale na temelju novih informacija.

2.4. Izrada prototipa (*prototype*)

Izrada prototipa je četvrta faza u procesu *Design thinkinga*. Prema Interaction Design Foundationu (2016) četvrta fazi *Design thinking* procesa je eksperimentalna faza. Cilj je identificirati najbolje moguće rješenje za svaki pronađeni problem. Tim bi trebao proizvesti neke jeftine, smanjene verzije proizvoda (ili specifične značajke koje se nalaze unutar proizvoda) kako bi istražili ideje koje su se generirale u prijašnjoj fazi. To bi moglo uključivati jednostavno izradu prototipova na papiru.

Prema Jefferies (2023) četvrti korak *Design thinking* procesa u marketinškom kontekstu gleda kao korak u kojem marketinški tim razvija opipljiv prikaz jedne ili više ideja generiranih u prijašnjoj fazi. To bi moglo uključivati stvaranje maketa, žičanih okvira (*wireframes*), koncepta ili drugih prototipa koji pomažu da se ideja oživi.

Izrada prototipa je važan korak koji omogućava da svi vide kako izgleda jedno potencijalno rješenje nastalo kao produkt svih prijašnjih koraka *Design thinking* procesa. Prototipi pomažu u lakšoj vizualizaciji, učenju, rješavanju nesuglasica sa članovima tima te pomažu pri brzom i jeftinom testiranju ideja. Dobar prototip treba odgovoriti na postavljena pitanja i izazove, ako ne odgovara, potrebno se vratiti u prijašnje faze *Design thinking* procesa.

Prema Design Thinking Handbook - DesignBetter (2023) jasno je zašto danas mnoge tvrtke vođene dizajnom izrađuju prototipe rano i često, tijekom procesa dizajna, kako bi stvorile bolje proizvode. Izrada prototipa omogućava rano, jeftino i brzo dobivanje „lažnog“ proizvoda koji služi kao osnova za sljedeći korak u *Design thinking* procesu.

Prototip može biti jednostavan (od skice na papiru) do prototipa s visokim brojem detalja (digitalni ili ručno rađeni prototipi). Važno je ne potrošiti previše resursa za izradu detaljnih prototipa kako bi *Design thinking* proces teкао brzo. Uobičajeno je da voditelji timova postavljaju vremenska ograničenja za izradu prototipa kako bi se spriječio pretjeran ulazak u detalje i kako bi se osiguralo da tim ne gubi vrijeme ako je na pogrešnom putu.

Iako je izrada prototipa tek četvrta faza u nelinearnom i iterativnom procesu *Design thinkinga*, to može biti i prva faza. Prototip može biti polazna točka koja se potom oblikuje zajedno s potrošačima, korisnicima i svim sudionicima u procesu (*stakeholderi*). Ovisno o vrsti problema koji se želi riješiti *Design thinkingom*, za neke slučajeve važno je da se u proces uvede fizički oblik proizvoda ili rješenja.

2.5. Testiranje (*test*)

Testiranje je peta faza u procesu *Design thinkinga*. Prema Interaction Design Foundationu (2016) u petoj fazi evaluatori rigorozno testiraju prototipe. Iako je ovo posljednja faza, *Design thinking* je iterativan: timovi često koriste rezultate za redefiniranje jednog ili više daljnjih problema. Dakle, mogu se vratiti na prethodne faze kako bi se izvršila daljnja ponavljanja, izmjene i dorade kako bi se pronašla ili isključila alternativna rješenja.

Prema Jefferies (2023) peti korak *Design thinking* procesa u marketinškom kontekstu gleda se kao korak u kojem marketinški stručnjak ili tim prikuplja povratne informacije o prototipu od ciljane skupine provodeći korisnička testiranja, ankete ili druge oblike povratnih informacija kupaca kako bi se procijenila učinkovitost ideje i treba li je dalje razvijati.

Za vrijeme drugih faza, a posebno naglašeno za vrijeme testiranja istaknuta je važnost početničkog razmišljanja (*beginner's mind*). Usvajanje početničkog razmišljanja je vrijedno u svakom koraku *Design thinking* procesa kako bi se testirala rana rješenja i kako članovi tima ne bili zaslijepljeni pretpostavkama.

Testiranje može biti iznenađujući korak u cijelom procesu jer tada generirane ideje i prototip dolaze na ocjenu kod krajnjih kupaca ili korisnika. Za vrijeme procesa testiranja kupci ili korisnici daju povratne informacije koje mogu snažno utjecati na tim uključen u proces *Design thinkinga*. To je dobra stvar jer na taj način brani timu razvijanje ideja koje nisu dobre ili koje ne odgovaraju krajnjim korisnicima ili kupcima. Članovi tima se ne bi trebali emocionalno vezati za svoje ideje i prototipe, jer postoji mogućnost da nisu vrijedne za ciljanu skupinu. Testiranje prototipa bi se trebalo provesti sa stvarnim korisnicima ili kupcima, a ako ne postoji mogućnost, moguće je lansirati probne proizvode te prikupiti informacije nakon lansiranja proizvoda.

Testiranje ima za cilj poboljšanje našeg pogleda na problem. Testiranje daje priliku za vraćanje na prijašnje korake procesa i za cilj ima poboljšanje proizvoda, procesa ili usluge.

Postavlja se pitanje kako svi koraci *Design thinkinga* utječu na konačno rješenje te kako se međusobno nadopunjuju i nastavljaju. „Dok suosjećate (1. faza), to vam omogućuje da budete otvoreni prema iskustvima ljudi iz različitih sredina i vidite stvari iz njihove perspektive. Kada definirate (2. faza), to vam pomaže da preoblikujete svoje gledište kako biste problem vidjeli iz drugog kuta. Dok zamišljate (3. faza), um početnika sprječava vas da osuđujete ideje koje se čine trivijalnim ili glupim, ali koje mogu potaknuti nove pristupe problemu. Prilikom izrade vašeg prototipa (4. faza), početnički način razmišljanja pomaže vam podsjetiti da je svrha prototipa brzo odgovaranje na kritična pitanja, a ne isticanje vašeg majstorstva kao dizajnera, a kada testirate svoj prototip (5. faza), način razmišljanja početnika otvara vam mnoge moguće smjerove vašeg dizajna i načine na koje on može odgovoriti na stvarne ljudske potrebe. Svaki korak na putu pruža priliku za ponovno razmišljanje, ponovno učenje i ponovno pokretanje prema potrebi. Proces dizajna rijetko je linearan“ (Design Thinking Handbook - DesignBetter, 2023).

4. Povijest Design thinkinga

Rane naznake o *Design thinkingu* datiraju iz 1950-ih i 1960-ih, iako te reference su bile više u kontekstu arhitekture i inženjeringa – to su polja koja su naišla na mnoge izazove u to doba. Drugi svjetski rat imao je učinak na strateško razmišljanje i od tada su se počeli tražiti novi načini za rješavanje složenih problema. Drugi svjetski rat je također promijenio način na koji se do tada promatrao menadžment, proizvodnja i industrijski dizajn.

Rikke Friis Dam and Teo Yu Siang (2016) predstavljaju vremeplov i povijesni pregled *Design thinkinga* i događaja koji su utjecali na *Design thinking*:

- **1960-ih** - pokušaji su poduzeti da dizajn postane znanstven tijekom 1960-ih, primijenjena je znanstvena metodologija i procesi u pokušaju da se razumije svaki aspekt dizajna - kako funkcionira i što na njega utječe.
- **1970-ih** - počela su se pojavljivati načela dizajnerskog razmišljanja. Kognitivni znanstvenik i dobitnik Nobelove nagrade Herbert A. Simon prvi je spomenuo dizajn kao način razmišljanja u svojoj knjizi *The Sciences of the Artificial* iz 1969. godine. Zatim je nastavio pridonositi mnogim idejama tijekom 1970-ih koje se danas smatraju načelima *Design thinkinga*.
- **1980-ih** - Uočeno je rješavanje problema usmjereno na rješenja. Godine 1982. Nigel Cross nastavio je stvarati povijest u svijetu *Design thinkinga* kada je raspravljao o prirodi načina na koji dizajneri rješavaju probleme u svom temeljnom radu "Dizajnerski načini znanja". U ovom periodu nastaju razlike između načina na koji razmišljaju „znanstvenici“, a s druge strane „dizajneri“. Bryan Lawson je testirao i zaključio da su znanstvenici bili usredotočeni na rješavanje problema, dok su dizajneri bili usredotočeni na rješenja.
- **1987** *Design thinking* je ponovno uspoređen s arhitekturom. Peter Rowe, tadašnji direktor programa urbanog dizajna na Harvardu, objavio je svoju knjigu *Design thinking* 1987. godine. Usredotočuje se na način na koji arhitektonski dizajneri pristupaju svojim zadacima kroz radoznanu leću (*inquisitive lens*).
- **1990-ih** – općeprihvaćeno je da je IDEO jedno od poduzeća koje je populariziralo *Design thinking*. Tijekom godina, razvili su vlastitu korisnički prijateljsku terminologiju, korake i alate te učinili proces dostupnijim za one koji nisu educirani o dizajnerskoj metodologiji. 2004. godine David Kelley osniva Hasso Plattner Institute of Design na Stanfordu, poznat

kao d.school. Od samog osnutka, d.school je postavio razvoj, poučavanje i primjenu *Design thinkinga* kao jedan od svojih ključnih ciljeva te ono služi kao izvor ogromne inspiracije za dizajnere diljem svijeta. Danas, *Design thinking* pokret brzo napreduje — s pionirima poput IDEO-a i d.schoola koji utiru put koji drugi mogu slijediti. Ostala prestižna sveučilišta, poslovne škole i napredne tvrtke usvojile su metodologiju *Design thinkinga* u različitim mjerama, a ponekad su je čak i reinterpretirale kako bi odgovarala njihovom specifičnom kontekstu ili vrijednostima marke.

Povijesni pregled *Design thinkinga* mogao bi se sažeti na ovaj način: „Industrijska revolucija i drugi svjetski rat potaknuli su granice onoga što smo smatralo tehnički mogućim. Inženjeri, arhitekti, industrijski dizajneri, kao i kognitivni znanstvenici, tada su počeli konvergirati prema pitanjima kolektivnog rješavanja problema, motivirani značajnim društvenim promjenama koje su se događale tada. Dizajnersko razmišljanje počelo je nastajati - ili bolje rečeno, konvergirati - iz mutnih voda tog kaosa od 50-ih i 60-ih godina nadalje. Proces je počeo kombinirati ljudske, tehnološke i strateške potrebe našeg vremena i postupno se razvijao tijekom desetljeća kako bi postao vodeća metodologija inovacija kakva je danas. Dizajnersko razmišljanje i dalje dobiva na važnosti u različitim industrijama i istražuje se i unapređuje od strane vodećih stručnjaka u području“ (Rikke Friis Dam and Teo Yu Siang, 2016).

5. Analiza studija slučaja – *Design thinking* u poslovnoj praksi

U sljedećim odlomcima ukratko će se opisati primjeri poduzeća koji su uz pomoć *Design thinkinga* riješili različite poslovne probleme. Fokus će biti na analizu procesa i benefita *Design thinkinga* te mogućnostima koje su te promjene uzrokovale na upravljanje marketingom i na konačno sama poduzeća.

4.1. GE Healthcare

General Electric Healthcare dobar je primjer tvrtke koja se usredotočila na korisnika kako bi poboljšala proizvod koji na prvu nije imao nikakvih problema. „Dijagnostičko snimanje revolucioniralo je zdravstvo, no GE Healthcare uočio je problem u tome kako pedijatrijski pacijenti reaguju na postupke. Mnoga su djeca primijećena kako plaču tijekom dugih postupaka u hladnim, mračnim sobama s treperavim fluorescentnim svjetlima. S obzirom na to, tim GE Healthcare promatrao je djecu u različitim okruženjima, razgovarao sa stručnjacima i intervjuirao bolničko osoblje kako bi dobio bolji uvid u njihova iskustva“ (Harvard Business Insights Blog, 2022).

Unatoč tome što se na prvu čini kako s proizvodom nema nikakvih problema, istraživači GE Healthcarea za zadatak si postavljaju kako žele poboljšati iskustvo koje djeca doživljavaju za vrijeme odlaska i provođenja dijagnostičkog snimanja. Dijagnostičko snimanje je neinvazivan i bezbolan proces, ali je izazovan jer zahtijeva pripremu i praćenje pravila. Snimanja mogu trajati dugo, što mlađim pacijentima predstavlja problem. Veliki broj djece osjeća se neugodno za vrijeme snimanja, plaču i medicinsko osoblje ih mora sedatirati kako bi uspješno moglo izvršiti dijagnostički postupak, a također ne pomaže ni sterilna atmosfera sobe u kojoj se nalazi dijagnostički uređaj.

Istraživači rade opsežna istraživanja, razgovore i intervju s osobljem bolnice, roditeljima i samim korisnicima kako bi dobili uvid i kako bi se poistovjetili s pacijentima (djeci).

Na kraju cijelog procesa, GE Healthcare pokreće kampanju pod nazivom „Avanturističke serije“. Cilj redizajna je bio prilagoditi uređaje za magnetsku rezonanciju (MRI) više djeci kako bi cijelo iskustvo bilo bezbolno i lakše za sve uključene u neophodni proces dijagnostičkog snimanja.

Važno je napomenuti kako istraživači nisu iz prve došli do finalnog rješenja. To je bio dugi proces jer je uključivao istraživanja, razne pilot projekte i broje iteracije. Iteracija i ponavljanje procesa je važno obilježje *Design thinking* procesa.

Jedna varijanta redizajniranog uređaja za magnetsku rezonanciju je „na primjer, "Pirate Adventure" koji transformira uređaje za magnetsku rezonanciju iz tamnih, crnih rupa u piratske brodove s krajolikom plaža, pješćanih dvoraca i oceana. Suosjećajući s bolnim točkama djece, GE Healthcare uspio je osmisliti kreativno rješenje koje nije bilo samo zabavno, već je povećalo rezultate zadovoljstva pacijenata za 90 posto. Ovo je također donijelo neočekivane uspjehe, uključujući poboljšanu kvalitetu skeniranja pedijatrijskih pacijenata i naposljetku uštedjelo vrijeme i resurse kupaca“ (Harvard Business Insights Blog, 2022).

Analizirajući studiju slučaja GE Healthcare može se zaključiti sljedeće:

- Potrebno je istražiti tko su stvarni potrošači našeg proizvoda ili usluge – djeca i obitelji koje dolaze u izravan doticaj s uređajima za magnetsku rezonanciju (MRI).
- Potrebno je istražiti koje su navike potrošača – mračno, strašno i naporno iskustvo dijagnostičkog snimanja s kojim se djeca svakodnevno susreću, a i obitelji zajedno s njima.
- Potrebno je uočiti problem i definirati ga – trenutno iskustvo provođenja dijagnostičkog snimanja nije ugodno za djecu, ali i roditelje (tj. obitelj).
- Istraživači izrađuju prototip i dalje ga testiraju – istraživači pretvaraju uređaje za magnetsku rezonanciju (MRI) u šarene i zabavne uređaje prilagođene djeci te dalje testiraju svoj prototip i rade izmjene.

Zaključno, istraživači GE Healthcarea prošli su kroz sve faze *Design thinking* procesa, a često se i vraćali na faze koje su smatrali da bi trebalo doraditi što potvrđuje nelinearnost i iterativnost samog procesa, a sve u svrhu dobivanja što boljeg konačnog rezultata.

4.2. Netflix

Netflix, danas jedan od najpopularnijih servisa za strujanje video sadržaja od svojih početaka koristi *Design thinking* kako bi se iznova i iznova inovirao. 2010-ih Netflix nije bio ista kompanija kao što je danas, Netflixov primarni posao bilo je fizičko iznajmljivanje DVD-ova – „ u svojim

ranim danima, Netflix je isporučivao filmove izravno na kućni prag kupaca putem pošte. U početku je to bio inovativan model - sve dok kableske tvrtke nisu počele nuditi filmove na zahtjev. To je ostavilo Netflix pred dilemom: zašto bi korisnici naručivali s Netflix-a i čekali nekoliko dana kada mogu gledati bilo koji film bilo kada?“ (ExperiencePoint, 2019).

Odgovor obje tvrtke na prijelaz prema sadržaju na zahtjev i *online* sadržaju ilustrira razliku između tradicionalnih i agilnih poslovnih modela te ukazuje na potrebu stalne komunikacije menadžera kompanija s kupcima i korisnicima kako bi potaknuli inovacije i ostali relevantni. Prema ExperiencePoint (2019) čelnici Netflix-a prepoznali su vrijednost *Design thinkinga* za ono što ono jest: metoda za dosljedno usavršavanje njihovih poslovnih ponuda. Timovi u Netflixu su se potaknuli da traže nove prilike za oduševljavanje kupaca, poticanje angažmana i stvaranje novih prihoda. A koji je to pristup? Suosjećanje s kupcima, otkrivanje bolnih točaka i pronalazak neriješenih potreba kupaca.

Netflix je počevši od 2011. godine počeo proizvoditi svoje originalne vlastite filmove i serije za strujanje na zahtjev. Netflix tada pokreće nešto novo i neviđeno – epizode serija lansiraju se isti dan, nema čekanja novih epizoda svaki tjedan, razvijaju se novi, provokativni serijali i programi. U kratko vrijeme Netflix lansira razni sadržaj i time postiže efekt pretjerivanja. Uz to, Netflix iskorištava popularnost svog sadržaja u marketinške svrhe kako bi privukao nove pretplatnike.

Netflix pridaje veliku vrijednost kontinuiranoj inovaciji. Iz godine u godinu Netflix često mijenja svoj dizajn te se tako brzo prilagođava promjenama na tržištu. Netflix raspolaže i s velikim brojem informacija o svojim korisnicima što odlučivanje čini lakšim. Kako bi korisnicima pružio upravo ono što oni zapravo žele, a i ono što nisu znali da žele Netflix koristi umjetnu inteligenciju i prediktivnu analitiku kako bi poboljšao korisničko iskustvo te svakom gledatelju pružio sadržaj na temelju njegovih vlastitih navika gledanja i preferencija.

“Netflixova značajka *“Because you watched”* ne samo da je preobrazila korisničko iskustvo na Netflixu - ona je preobrazila očekivanja svake druge zabavne tvrtke koja se bori da uđe u igru strujanja” (ExperiencePoint, 2019).

Analizirajući studiju slučaja kako je Netflix iskoristio prednosti *Design thinkinga*, može se zaključiti sljedeće:

- Netflix uspješno otkriva sve inovacije korištenjem *Design thinkinga* kako bi uvijek iznova suosjećao sa svojim korisnicima.
- Netflix, za razliku od svoje konkurencije, olakšava potrošačima da dobiju ono što žele i kada žele.
- Potrebno je prepoznati potrebe različitih potrošača kako bi se usluga prilagodila – Netflix svakom korisniku nudi personalizirani sadržaj i drugačiji pristup što korisnike čini vjernijima i angažiranijima.
- Potrebno je mijenjati strategiju iz korijena - dobro poznavanje navika i problema potrošača služi kao vodič za izradu novih strategija i proizvoda.

4.3. Airbnb

Airbnb nekoć nije bila toliko uspješna tvrtka za rezervaciju smještaja kao što je danas. Prema BBVA (2015) 2009. godine Airbnb je bio blizu bankrota. Kao i mnoge *start-up* tvrtke tog vremena, gotovo nitko nije znao za njih. Prihod tvrtke jedva je dostizao 200 dolara tjedno, a gubici su teško pogađali njihova tri osnivača. Osnivači su počeli istraživati ponašanje svojih oglasa kako bi shvatili što se točno događa. Primjetili su da postoji zajednički uzorak u 40 objavljenih oglasa – sličnost je bila u fotografijama. Fotografije smještaja nisu bile zadovoljavajuće kvalitete jer su ih snimali vlasnici s vlastitim pametnim telefonima. Fotografije nisu prikazivale sve sobe u smještaju te zainteresirani korisnici nisu mogli znati gdje će to točno boraviti jednom kada dođu u rezerviranim smještaj. Korisnici nisu rezervirali smještaj jer nisu mogli ni vidjeti što točno plaćaju.

“Kada su shvatili što je bio problem, smislili su rješenje koje nije bilo skalabilno niti tehnički zahtjevno: otputovali su u New York, unajmili kameru i provodili vrijeme s korisnicima u njihovim kućama kako bi snimili kvalitetne slike smještaja. To su napravili bez prethodne studije, vođeni intuicijom. Kreativno rješenje koje je rođeno pod pečatom "*Design thinkinga*": jedan od osnivača, Joe Gebbia, napustio je računarstvo kako bi se upisao na Rhode Island School of Design. Tamo je saznao o dizajnerskom razmišljanju i shvatio je da se moraju staviti u položaj svojih korisnika kako bi saznali što im treba. Slijedeći neuobičajen i kreativan pristup, tim je pokušao "ući u glave" onih koji će koristiti Airbnb i vidjeti što zapravo traže” (BBVA, 2015).

Airbnb je tako počeo poboljšavati kvalitetu slika te je prihod također rastao. Tim je naslutio da su sada na pravom putu. Airbnb je u to doba uspješno uspio izbjeći krizu i postati profitabilan posao. Tako su osnivači shvatili kako je aplikacija Airbnb više od samo računalog koda. Osnivači su se, prateći principe i korake *Design thinkinga*, uspješno stavili u kožu drugih kako bi riješili probleme, probleme koji nisu samo greške u kodu aplikacije, već stvarne probleme koji utječu na korisnike i time donijeli rješenje koje je uvelike utjecalu na samu sudbinu tvrtke. Ovaj primjer ilustrira kako je empatija i susret s kupcima u stvarnom svijetu najbolji način za rješavanje problema i generiranje rješenja.

Za dobre rezultate i bolje proizvode, ponekad je potrebno upotrijebiti pristup da osoba postane i sam pacijent. Prema Great Learning Team (2020) Gebbia (jedan od osnivača Airbnba) prisjetio se jednog iskustva na dizajnerskom fakultetu. Taj pristup sugerira da, dok su radili na medicinskom uređaju, najbolji način da shvate perspektivu korisnika je da sjednu i osjete kako je biti pacijent te kako je to kada se uređaj primijeni na njima samima. Tada bi shvatili koliko je uređaj ili rješenje udobno ili neudobno te što bi se moglo poboljšati. Biti „pacijent“ temeljna je vrijednost Airbnbovog dizajnerskog tima. Novi član tima odlazi na plaćeno putovanje u prvom ili drugom tjednu te dokumentira svoje iskustvo, zatim osoba odgovara na pitanja i dijeli svoja zapažanja s cijelom tvrtkom.

Uz pristup „pacijenta“, u Airbnbu prisutan je i pristup „pirata“ - „Airbnb je organizacija koja se temelji na podacima, ali to ne sprječava dizajnere da se zadube u kreativne hipoteze i provedu promjene. Pojedinačni članovi tima daju male oklade na nove značajke i mjere povrate. Ako se oklada dobro isplati, onda mogu poslati više „pirata“ u tom smjeru i implementirati to na ljestvici. To motivira zaposlenike da preuzimaju odmjerene rizike u ime tvrtke što ponekad dovodi do novih značajki. To Airbnb omogućuje pronalaženje novih prilika i brzo napredovanje“ (Great Learning Team, 2020).

Analizirajući studiju slučaja kako je Airbnb iskoristio prednosti *Design thinkinga* može se zaključiti sljedeće:

- Airbnb uz pomoć principa *Design thinkinga* brže uvodi promjene koje se odražavaju na cjelokupni uspjeh tvrtke.
- Empatija i stavljanje u cipele korisnika može navesti članove tima na promišljanje o vlastitom proizvodu i načinima poboljšanja.
- Dopuštajući i sponzorirajući vlastitim članovima tima uranjanje u samo iskustvo ili proizvod kojeg tvrtka nudi ili prodaje, može samo pomoći članovima tima u poboljšanju tog proizvoda ili iskustva.

6. Primjena *Design thinkinga* na konkretnom primjeru – oblikovanje eksternog *newslettera* IT agencije

Design thinking kao metoda može se upotrijebiti u različitim aspektima i funkcijama poslovanja. Na ovom konkretnom primjeru cilj je pokazati kako *Design thinking* može pomoći u oblikovanju jednog dijela marketinške strategije agencije koja nudi usluge iz područja informacijske tehnologije.

Design thinking može biti koristan alat za rješavanje novih i postojećih problema te kao nadopuna već postojećim poslovnim procesima. Ukoliko postoji nezadovoljstvo trenutnim poslovnim procesom moguće je upotrijebiti *Design thinking* metodu kako bi se generirala nova i poboljšana rješenja. E-mail marketing značajan je kanal komunikacije koji pomaže poduzećima ostvariti postavljene ciljeve. E-mail marketing važan je element promotivnog spleta internetskog marketinga.

Prema Braftonu (2023) eksterni bilten (*newsletter*) alat je koji koriste tvrtke za dijeljenje relevantnih i vrijednih informacija sa svojom mrežom klijenata, potencijnih kupaca i pretplatnika. *Newsletter* pruža izravan pristup u sandučice ciljane publike, omogućuje tvrtakama dijeljenje sadržaja, promoviranje vlastitog poslovanja, akviziciju novih klijenata, zaposlenika i partnera te povećanje prometa na web stranici tvrtke. Osim toga, kampanje putem E-maila također je lako mjeriti, što znači da tvrtke mogu pratiti svoj napredak i napraviti značajne prilagodbe koje vode do više uspjeha.

5.1. Opis poslovnog slučaja

Agencija koja nudi usluge iz područja informacijske tehnologije smještena u Osijeku planira uvesti periodični eksterni *newsletter* kako bi uspostavila bolju komunikaciju s ciljnim skupinama, uključujući postojeće i buduće klijente te trenutne i buduće zaposlenike. Cilj je stvoriti privlačan i informativan *newsletter* koji će istovremeno zadovoljiti različite interese i potrebe primatelja.

Izazov obuhvaća primjenu *Design thinking* metode. Potrebno je stvoriti koncept novog eksternog *newslettera* za agenciju koja nudi usluge iz područja informacijske tehnologije. Zadatak uključuje

definiranje izgleda, redoslijeda i sadržaja samog *newslettera* kao i učestalost slanja kako bi se postigla maksimalna privlačnost i korist za sve ciljane skupine.

Zadatak izrade eksternog *newslettera* će biti podijeljen u sljedeće korake:

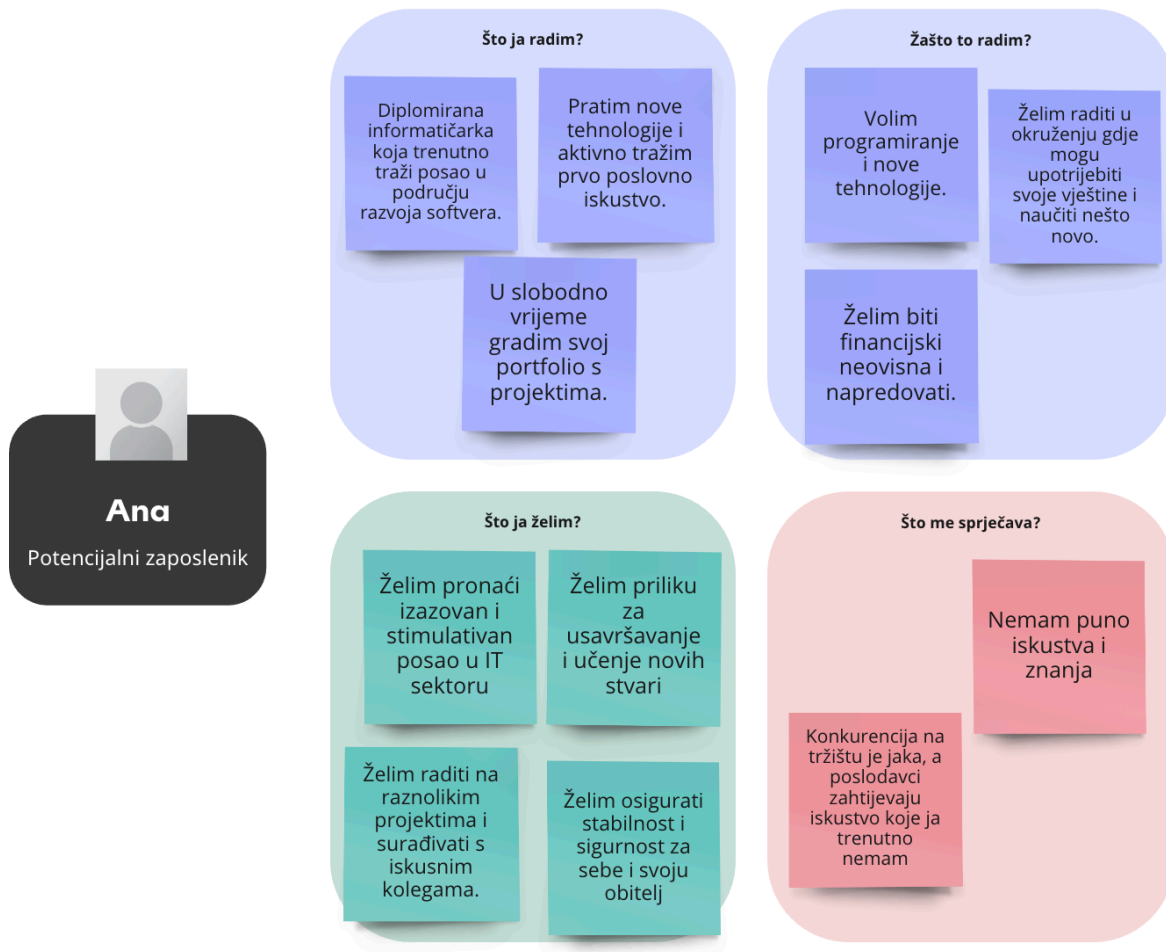
1. **suosjećanje i empatija,**
2. **definiranje izazova (problema),**
3. **stvaranje (generiranje) ideja,**
4. **izrada prototipa,**
5. **testiranje.**

Zaključak: Primjenom *Design thinking* metode, agencije koja nudi usluge iz područja informacijske tehnologije će stvoriti novi eksterni *newsletter* koji će biti u skladu s potrebama i interesima ciljnih skupina. Kroz istraživanje, ideaciju, izradu prototipa i testiranje, agencija će osigurati da novi *newsletter* bude privlačan, informativan i relevantan za ciljne skupine te da ga periodično šalju kako bi ostvarili maksimalni učinak komunikacije.

5.2. Suosjećanje i empatija

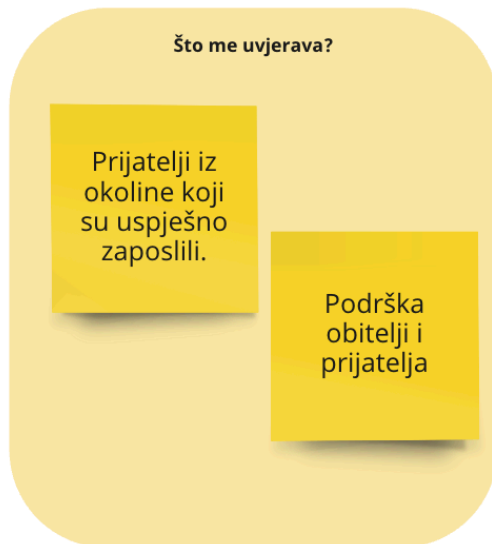
Kako bi uspješno suosjećali sa ciljanom skupinom i kako bi saznali njihove stvarne potrebe i navike, kreiraju se dvije *user persone*. Svaka *user persona* predstavlja jednog potencijalnog (zamišljenog) primatelja *newslettera*.

Radnje, motivacija i bolne točke

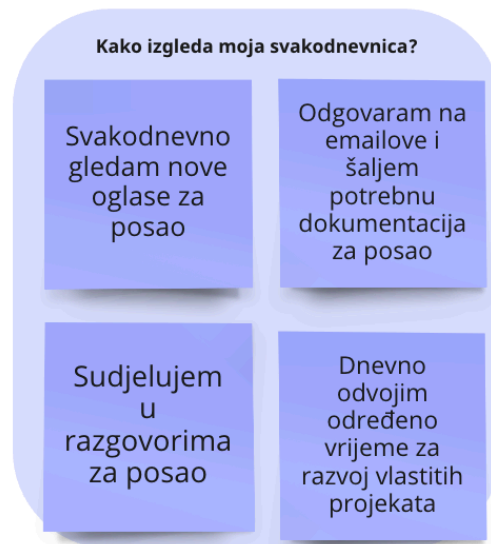
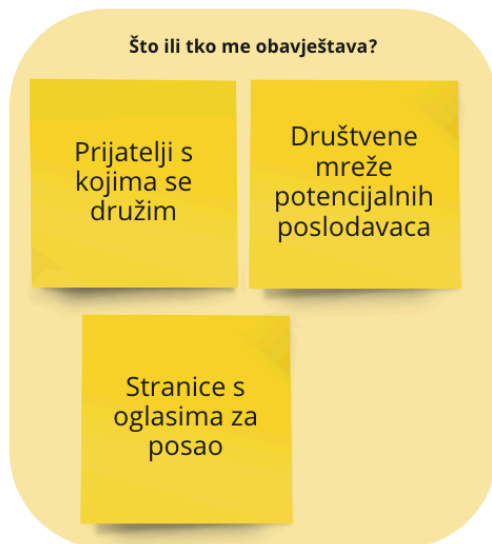
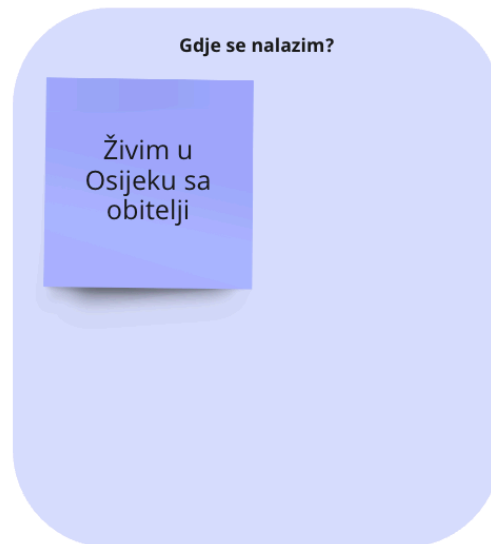


Slika 4. Prvi dio *user persone* (npr. Ana). Izrada autora.

Vrijednosti

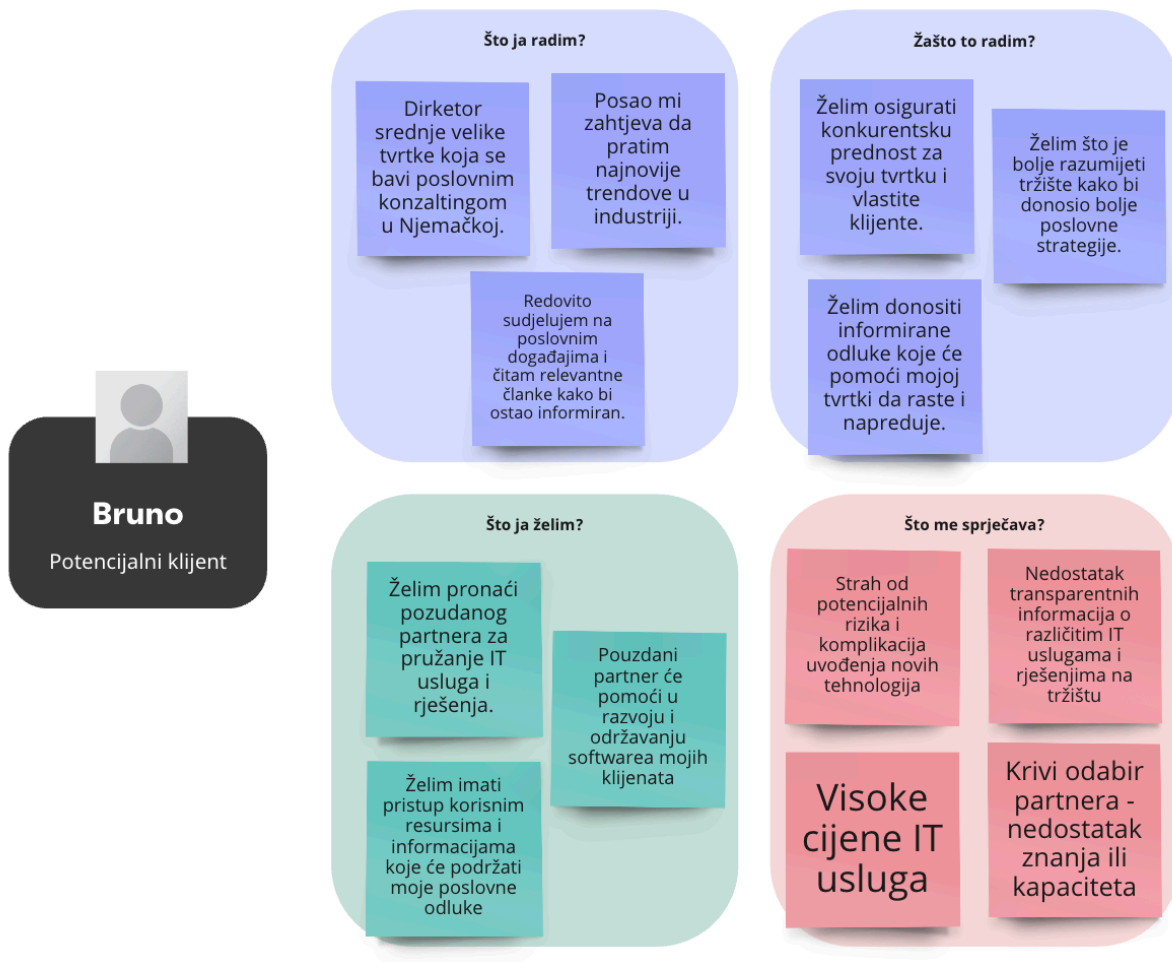


Kontekst



Slika 5. Drugi dio *user persone* (npr. Ana). Izrada autora

Radnje, motivacija i bolne točke

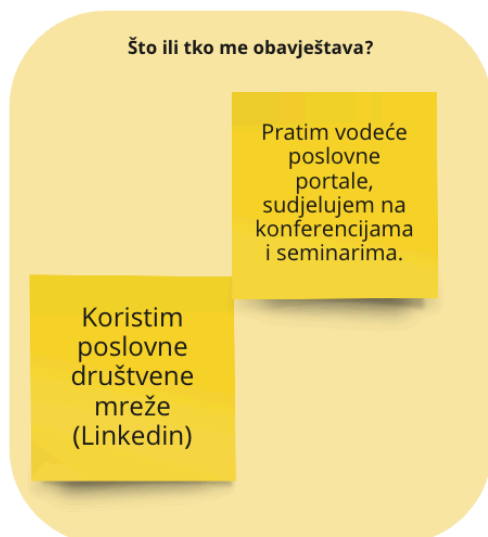
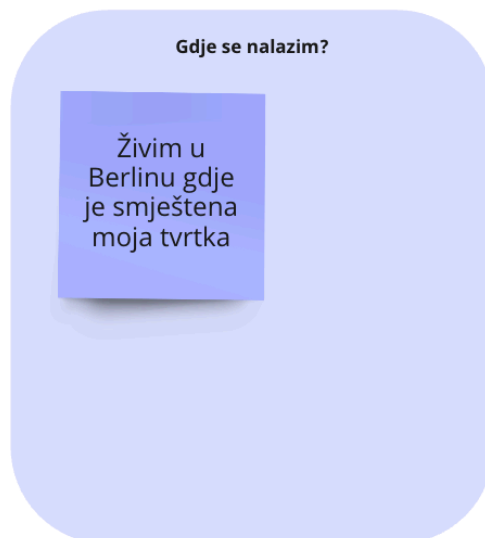


Slika 6. Prvi dio *user persone* (npr. Bruno). Izrada autora.

Vrijednosti



Kontekst



Slika 7. Drugi dio *user persone* (npr. Bruno). Izrada autora.

5.3. Definiranje izazova

Nakon prikupljanja uvida u prvom koraku i približavanja tko su mogući primatelji *newslettera*, u drugom koraku cilj je postaviti fokus. Za vrijeme drugog koraka potrebno je napraviti analizu

prikupljenih zapažanja kako bi se definirali ključni problemi. Svako problemsko pitanje uključuje korisnika (ciljanu skupinu), potrebu i uvid.

Autor definira nekoliko pitanja o problemu (*problem statements*).

Pitanja koja se odnose na potencijalne zaposlenike (u ovom slučaju Ana):

- Kako bi se mogao prilagoditi sadržaj *newslettera* kako bi bolje odražavao raznolike interese i potrebe mladih informatičkih stručnjaka kao što je Ana?
- Kako bi se mogla stvoriti privlačnija i informativnija struktura *newslettera* kako bi se pomoglo mladim informatičkim stručnjacima poput Ane da bolje razumiju različite aspekte industrije?
- Kako bi se mogli redovito pružati praktični i korisni savjeti o karijeri i razvoju vještina unutar *newslettera* kako bi se podržali potencijalni zaposlenici poput Ane u njihovom profesionalnom rastu?

Pitanja koja se odnose na potencijalne klijente (u ovom slučaju Bruno):

- Kako bi se mogao bolje iskomunicirati širok raspon informatičkih usluga i rješenja putem *newslettera* kako bi se zadovoljile informacijske potrebe klijenata poput Brune?
- Kako bi se mogle dodati autentične i uvjerljive priče o uspješnim suradnjama s drugim klijentima u *newsletter* kako bi se izgradilo povjerenje i potaknuo interes potencijalnih klijenata poput Brune?
- Kako bi se mogla prilagoditi učestalost slanja *newslettera* kako bi se bolje zadovoljile potrebe za informacijama i uslugama klijenata kao što je Marko?

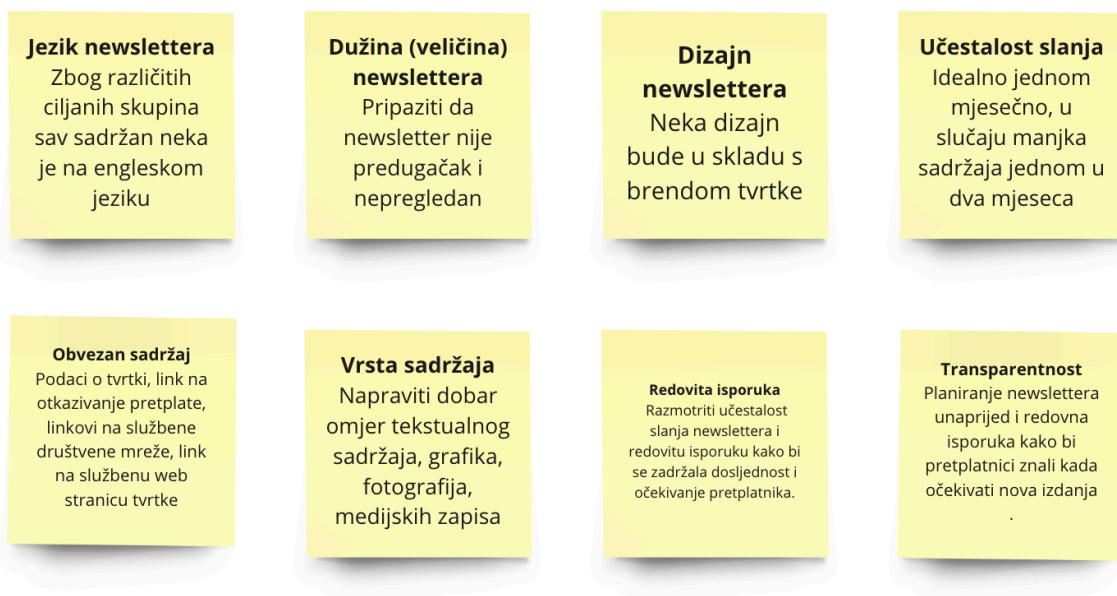
Pitanja koja se odnose na obje ciljane skupine:

- Kako osigurati da *newsletter* bude privlačan i informativan za mlade informatičke profesionalce te istovremeno koristan za poslovne odluke potencijalnih klijenata?
- Kako prilagoditi format i dizajn *newslettera* kako bi se stvorio intuitivan i angažirajući doživljaj za različite ciljne skupine, uključujući potencijalne zaposlenike i klijente?
- Kako poslagati i dizajnirati sadržaj *newslettera* kako bi se zadržala pažnja i interes različitih ciljanih skupina?

5.4. Stvaranje ideja

U ovom koraku cilj je prikupiti što je moguće više ideja. Ideje nemaju specifičnu formu te bilo kakva ideja je dobrodošla. Ideje se ne kritiziraju. Za generiranje ideja u ovom slučaju autor koristi mapu ideja – praznu ploču na koju lijepi ideje onako kako ih se sjeti. Ovaj korak kao i ostale aktivnosti mogu se provoditi uživo u fizičkom obliku (koristeći plakate, ljepljive ceduljice, markere i sl.) ili u digitalnom obliku koristeći razne alate i platforme. Prema MiroBlog (2016) ideje tj. moguća rješenja trebaju biti poželjna (tj. zadovoljavaju potrebe korisnika), tehnološki izvediva i ekonomski održiva, tako da se mogu pretvoriti u vrijednost za kupca i tržišnu priliku. Autor je generirao razne ideje, prikazane na sljedećim slikama. Autor prvo zapisuje ideje onako kako ih se sjeti, zatim ih kategorizira i grupira kako bi ideje bile preglednije i lakše uočljivije.

Generalno o newsletteru



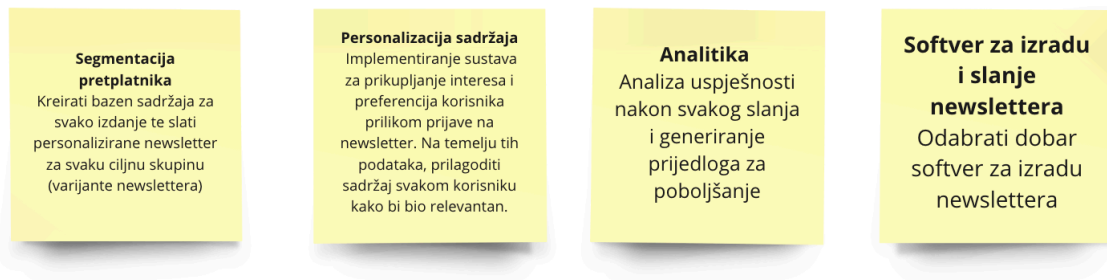
Slika 8. Generirane ideje, 1. grupa. Izrada autora.

Vrsta i format sadržaja



Slika 9. Generirane ideje, 2. grupa. Izrada autora.

Newsletter tehnologija i prijedlozi za poboljšanje



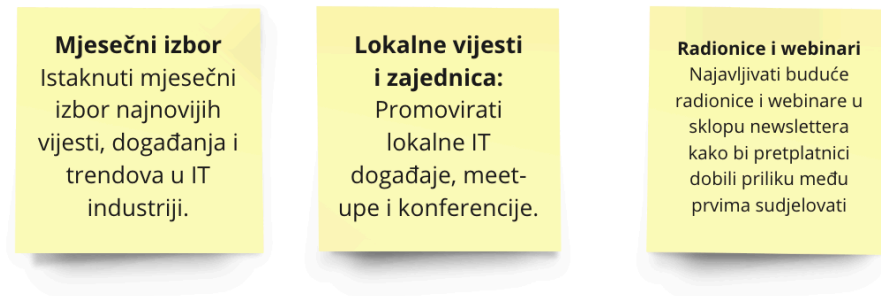
Slika 10. Generirane ideje, 3. grupa. Izrada autora.

Ljudski potencijali i karijera



Slika 11. Generirane ideje, 4. grupa. Izrada autora.

Općenito iz IT sektora



Slika 12. Generirane ideje, 5. grupa. Izrada autora.

5.4. Izrada prototipa

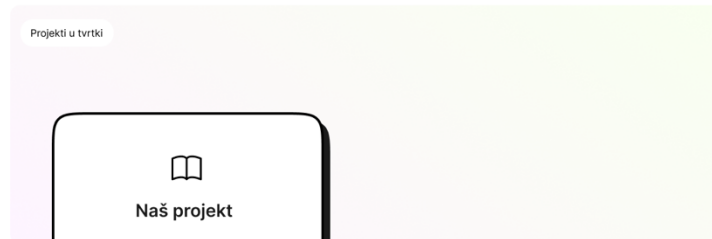
Nakon generiranja različitih ideja Autor bira ideje koje će pretvoriti u prototip na temelju dva parametra – tehničke izvedivosti i razine inovacije. Autor započinje izradu prvog prototipa novog *newslettera*. Prototip *newslettera* može se izraditi na različite načine. Autor izrađuje prvi prototip i prijedlog *newslettera* u Figma - alatu za vektorsku grafiku i dizajn. Prototip je izrađen u obliku koncepta koji vizualno prikazuje gdje smjestiti određeni tip sadržaja. Jednom prihvaćeni koncept služi kao „kostur“ budućeg eksternog *newslettera* prema kojemu će ostali članovi tima oblikovati buduća izdanja. Ne treba zaboraviti kako je proces *Design thinkinga* nelinearan i iterativan što ostavlja prostor za buduća poboljšanja. Ovaj prototip predstavlja prvu verziju koja je podložna promjenama.

Logotip

Eksterni *newsletter* IT tvrtke

Mjesec/Godina

Kratki uvod i opis ovog newslettera. Ovdje navesti nekoliko rečenica koje će pretplatnika uvesti u ovomjesečno izdanje. Pružiti osnovne informacije o očekivanom sadržaju



Studija slučaja za projekt

Autori studije slučaja

Kratki opis koji opisuje studiju slučaja koja se želi isprezentirati pretplatnicima. Poveznica vodi pretplatnika na blog članak na službene stranice IT tvrtke.

[Poveznica](#)

Novosti u IT svijetu



Novost 1

Ovdje navesti autore članka

Kratki opis članka koji opisuje novosti iz IT svijeta. Poveznica vodi pretplatnika na blog članak na službene stranice IT tvrtke

[Poveznica](#)



Novost 2

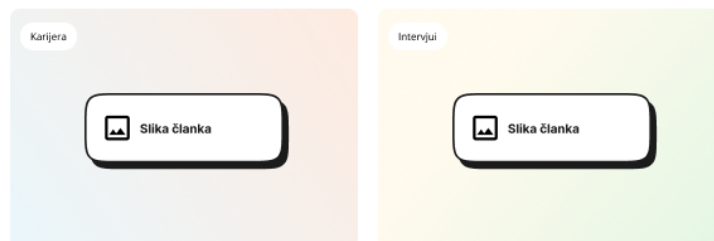
Ovdje navesti autore članka

Kratki opis članka koji opisuje novosti iz IT svijeta. Poveznica vodi pretplatnika na blog članak na službene stranice IT tvrtke

[Poveznica](#)

Slika 13. Prvi dio prototipa eksternog *newslettera*. Izrada autora.

HR kutak



Savjeti o karijeri i pronalasku posla

Ovdje navesti autore članka

Kratki opis članka koji opisuje jednu temu iz područja ljudskih potencijala. Poveznica vodi pretplatnika na blog članak na službene stranice IT tvrtke

[Poveznica](#)

Intervju za zaposlenikom

Ovdje navesti autore članka

Kratki opis intervjua s jednim zaposlenikom tvrtke. Poveznica vodi pretplatnika na blog članak na službene stranice IT tvrtke

[Poveznica](#)

Nadolazeći događaji



Kratki opis online događaja koji može biti zanimljiv pretplatnicima. Poveznica vodi posjetitelja na detalje događaja kako bi rezervirao mjesto ili provjerio detalje.

[Poveznica](#)

Kratki opis događaja uživo koji može biti zanimljiv pretplatnicima. Poveznica vodi posjetitelja na detalje događaja kako bi rezervirao mjesto ili provjerio detalje.

[Poveznica](#)

Slika 14. Drugi dio prototipa eksternog *newslettera*. Izrada autora.

Korisne poveznice

Poveznica na službeni blog IT tvrtke

Potaknuti pretplatnike na čitanje službenog bloga

[Poveznica](#)

Usluge IT tvrtke

Poveznica koja pretplatnike vodi na stranicu sa uslugama

[Poveznica](#)

Otvorena radna mjesta

Poveznica koja pretplatnike vodi na stranicu s otvorenim radnim mjestima

[Poveznica](#)

Kontakt

Poveznica koja pretplatnike vodi na kontakt stranicu

[Poveznica](#)

Kratki upitnik

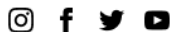
Poveznica koji vodi pretplatnike na kratki upitnik kako bi saznali više informacija o našim pretplatnicima i njihovim preferencama. Cilj upitnika je poboljšati newsletter.

[Poveznica](#)



Službeni naziv tvrtke

Adresa i kontakt podaci



Odjava s newslettera

Slika 15. Treći dio prototipa eksternog *newslettera*. Izrada autora.

5.5. Testiranje

Nakon izrade prvog prototipa novog eksternog *newslettera* zaposlenici pripremaju prvo izdanje popunjavajući ga sa stvarnim sadržajem. Nakon slanja prvog izdanja *newslettera* moguće je mjeriti performansu *newslettera* te sukladno njoj izmijeniti određene dijelove sadržaja kao što su raspored i dizajn.

7. Rasprava

Nakon upoznavanja s *Design thinking* metodom i provedenim primjerom, postavlja se pitanje koje su to ključne koristi koje tvrtke ostvaruju primjenom *Design thinking* metode u svakodnevnoj poslovnoj praksi, kao i preporuke za unaprjeđenje te prakse.

Tvrtke najviše koriste *Design thinking* kako bi dublje razumjele potrebe i (stvarne) želje svojih korisnika i potrošača. Ovaj pristup omogućuje tvrtkama da stvaraju proizvode i usluge koje su usklađene s korisničkim i potrošačkim zahtjevima, što povećava vjerojatnost uspjeha na tržištu. Također, *Design thinking* potiče inovativnost unutar tvrtke, potičući timove da razmišljaju izvan okvira i generiraju kreativna rješenja. Rješenja koja mogu ostvariti veliki uspjeh na tržištu.

Preporuke za daljnje unaprjeđenje prakse uključuju dublje integriranje *Design thinkinga* u sve faze poslovnih procesa. Tvrtke bi trebale osigurati da su sve relevantne strane uključene u *Design thinking* proces, uključujući i korisnike, kako bi se osigurala šira perspektiva i raznolikost ideja. Također, kontinuirana edukacija zaposlenika o konceptima i metodologijama *Design thinkinga* može osnažiti timove da primijene ovaj pristup u svakodnevnom radu.

Iako tvrtke već postižu pozitivne rezultate primjenom *Design thinkinga*, još uvijek postoji prostor za poboljšanje. Prije svega, tvrtke bi trebale utrošiti određene resurse i fokusirati se na edukaciju zaposlenika i timova kako bi uopće naučili osnove *Design thinkinga*, zatim bi trebale više pažnje posvetiti evaluaciji rezultata svojih projekata temeljenih na dizajnerskom razmišljanju, kako bi se identificirale najbolje prakse i izazovi. Također, razmjena iskustava i suradnja s drugim tvrtkama koje primjenjuju slične pristupe može donijeti nove perspektive i rješenja. Također, menadžment bi trebao poticati zaposlenike na korištenje *Design thinkinga* onda kada postoji mogućnost.

Ukupno gledajući, *Design thinking* ima značajan potencijal za inoviranje, unaprjeđenje poslovnih procesa (kao što je marketing), korisničkog iskustva i poslovne uspješnosti. Kroz kontinuirano usvajanje i prilagodbu ovog pristupa, tvrtke mogu ostvariti konkurentsku prednost i ostati relevantne u dinamičnom poslovnom okruženju.

8. Zaključak

U zaključku ovog rada, važno je istaknuti kako ovaj rad može pružiti vrijedne uvide i smjernice za različite skupine. Prvenstveno, poslovni lideri i menadžeri, marketinški stručnjaci i timovi za razvoj proizvoda mogu ostvariti koristi od ovog rada. Razumijevanje ključnih koraka i aspekata *Design thinkinga* može im pomoći da razvijaju inovativne strategije i proizvode koji su usmjereni prema stvarnim potrebama korisnika. Osim toga, ovaj rad može potaknuti svijest o važnosti empatije, kreativnosti i suradnje u procesu dizajna. Isto tako, ovaj rad može imati doprinos širem poslovnom okruženju. Povećana svijest o *Design thinking* metodologiji može potaknuti tvrtke da usvoje ovaj pristup kako bi unaprijedile svoje marketinške strategije i proizvode te ostale relevantne procese u dinamičnom tržišnom okruženju.

Korištenje *Design thinkinga* u oblikovanju marketinških strategija pruža tvrtkama ključne prednosti kao što su dublje razumijevanje korisničkih potreba, stvaranje inovativnih rješenja i povećanje angažmana. Integracija ove metode u proces upravljanja marketingom omogućuje aktivno uključivanje korisnika, poticanje kreativnosti te iterativno testiranje, dok u razvoju proizvoda pomaže identifikaciji stvarnih tržišnih potreba, skraćuje vrijeme do lansiranja i smanjuje rizik od neuspjeha. Prepreke kao što su otpor promjenama, nedostatak resursa i strah od rizika povezanih s inovacijama može usporiti usvajanje ovog pristupa. Uspješna primjena *Design thinkinga* zahtijeva postavljanje jasnih ciljeva, intenzivno istraživanje korisničkih potreba, inkluzivno timsko okruženje za kreativno razmišljanje i primjenu agilnih i iterativnih procesa. Rezultati primjene ovog pristupa mogu biti dalekosežni, uključujući povećanu lojalnost korisnika, poticanje preporuka i jačanje pozitivnog imidža na tržištu. Kroz suradnju između različitih timova i aktivno uključivanje korisnika, *Design thinking* potiče raznovrsnost ideja i dublje razumijevanje korisničkih potreba, doprinoseći time kvaliteti i relevantnosti razvijenih rješenja.

Ograničenja ovog rada uključuju ograničenu količinu vremena i resursa za dublju analizu specifičnih primjera i industrija. *Design thinking* kao metodologija dolazi s brojnim alatima i tehnikama, stoga ne postoji standardiziran set alata koje istraživač mora koristiti. Također, s obzirom na brz tempo razvoja tehnologije i poslovnih trendova, neke od prezentiranih informacija ili primjera mogu postati zastarjeli.

Za buduća istraživanja, preporučuje se detaljnija analiza primjene *Design thinkinga* u različitim sektorima i kontekstima, kako bi se razumjeli specifični izazovi i koristi. Također bi bilo korisno istražiti dugoročne utjecaje primjene ove metodologije na inovacije i poslovne rezultate. Nadalje, usporedba između tradicionalnih i agilnih pristupa mogla bi dodatno rasvijetliti prednosti *Design thinkinga*.

U konačnici, ovaj rad ima potencijal pružiti smjernice za daljnje istraživanje, poticanje inovacija i promicanje humanocentričnog pristupa u poslovnim strategijama i razvoju proizvoda.

Literatura

1. Business Insights Blog. (2022). *What Is Design Thinking & Why Is It Important?* | HBS Online. [online] Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-design-thinking> [pristupljeno 22. lipnja 2023].
2. Business Insights Blog. (2022). *5 Examples of Design Thinking in Business* | HBS Online. [online] Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/design-thinking-examples> [pristupljeno 27. lipnja 2023].
3. Design Thinking Handbook - DesignBetter. (2023). *Design Thinking Handbook*. [online] Dostupno na: <https://www.designbetter.co/design-thinking/why-we-need-design-thinking> [pristupljeno 21. lipnja 2023].
4. ExperiencePoint (2019). *How Netflix Used Design Thinking to Reinvent Itself, Over and Over*. [online] Experiencepoint.com. Dostupno na: <https://blog.experiencepoint.com/how-netflix-uses-design-thinking> [pristupljeno 21. lipnja 2023].
5. IDEO | Design Thinking. (n.d.). *Design Thinking Frequently Asked Questions (FAQ)*. [online] Dostupno na: <https://designthinking.ideo.com/faq/how-do-people-define-design-thinking>. [pristupljeno 21. lipnja 2023].
6. Jefferies, A. (2023). *How to use design thinking to transform your marketing strategy - Bright*. [online] Bright. Dostupno na: <https://www.brightinnovation.co.uk/design-thinking-to-transform-your-marketing-strategy/> [pristupljeno 22. lipnja 2023].
7. McKinsey & Company. (2023). *What is design thinking?* [online] Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-design-thinking> [pristupljeno 27. lipnja 2023].
8. Rikke Friis Dam and Teo Yu Siang (2016). *The History of Design Thinking*. [online] The Interaction Design Foundation. Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history> [pristupljeno 23. lipnja 2023].

9. Stampar.hr. (2021). *Empatija* | NZJZ Andrija Štampar. [online] Dostupno na: <https://stampar.hr/hr/novosti/empatija> [pristupljeno 25. lipnja 2023].
10. The Interaction Design Foundation. (2016). *What is Design Thinking?* [online] Dostupno na: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> [pristupljeno 22. lipnja 2023].
11. Braffton. (2023). *What is a Newsletter? Why It's Important & How to Create One* | Braffton. [online] Dostupno na: <https://www.braffton.com/what-is-a-newsletter/> [pristupljeno 15. kolovoza 2023].
12. MiroBlog. (2016). *Design Thinking Process: A Step by Step Guide* | Miro. [online] Dostupno na: <https://miro.com/blog/design-thinking-process-basics/> [pristupljeno 15. kolovoza 2023].
13. BBVA (2015). *Airbnb, a Design Thinking success story* | BBVA. [online] NEWS BBVA. Dostupno na: <https://www.bbva.com/en/airbnb-design-thinking-success-story/> [pristupljeno 23. srpnja 2023].
14. Great Learning Team (2020). *The role of Design Thinking in transforming Airbnb into a soaring success*. [online] Great Learning Blog: Free Resources what Matters to shape your Career! Dostupno na: <https://www.mygreatlearning.com/blog/the-role-of-design-thinking-in-transforming-airbnb-into-a-soaring-success/> [pristupljeno 23. srpnja 2023].

Popis slika

Slika 1. Design Thinking framework od Tim Brown (Brown, 2009)	5
Slika 2. Faze Design thinkinga.....	6
Slika 3. Primjer mentalne mape.....	14
Slika 4. Prvi dio user persone (npr. Ana). Izrada autora.....	28
Slika 5. Drugi dio user persone (npr. Ana). Izrada autora	29
Slika 6. Prvi dio user persone (npr. Bruno). Izrada autora.	30
Slika 7. Drugi dio user persone (npr. Bruno). Izrada autora.....	31
Slika 8. Generirane ideje, 1. grupa. Izrada autora.	33
Slika 9. Generirane ideje, 2. grupa. Izrada autora.	34
Slika 10. Generirane ideje, 3. grupa. Izrada autora.	35
Slika 11. Generirane ideje, 4. grupa. Izrada autora.	35
Slika 12. Generirane ideje, 5. grupa. Izrada autora.	36
Slika 13. Prvi dio prototipa eksternog newslettera. Izrada autora.....	37
Slika 14. Drugi dio prototipa eksternog newslettera. Izrada autora.	38
Slika 15. Treći dio prototipa eksternog newslettera. Izrada autora.	39