

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA PRI PRENOVI  
BLAGOVNE ZNAMKE**

Ljubljana, januar 2022

NIKI ČOP

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Niki Čop, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uporaba dizajnerskega razmišljanja pri prenovi blagovne znamke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Anjo Svetina Nabergoj

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 KREATIVNOST IN INOVATIVNOST.....</b>                            | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Kreativnost .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1.2 Inovativnost .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1.3 Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti.....</b>            | <b>10</b> |
| <b>2 DIZAJNERSKI NAČIN RAZMIŠLJANJA .....</b>                        | <b>11</b> |
| <b>2.1 Dizajnersko razmišljanje .....</b>                            | <b>14</b> |
| 2.1.1 Karakteristike dizajnerskega razmišljanja .....                | 15        |
| 2.1.2 Proces dizajnerskega razmišljanja .....                        | 17        |
| 2.1.2.1 Razumevanje in vživljanje.....                               | 19        |
| 2.1.2.2 Opredelitev problema .....                                   | 20        |
| 2.1.2.3 Generiranje idej.....  | 20        |
| 2.1.2.4 Prototipiranje.....  | 20        |
| 2.1.2.5 Testiranje .....   | 21        |
| 2.1.3 Dinamika dizajnerskega razmišljanja.....                       | 22        |
| 2.1.3.1 Kroženje med fazami.....                                     | 22        |
| 2.1.3.2 Divergentnost in konvergentnost .....                        | 23        |
| 2.1.4 Razširjen model dizajnerskega razmišljanja.....                | 23        |
| <b>2.2 Orodja dizajnerskega razmišljanja.....</b>                    | <b>24</b> |
| <b>2.3 Uporaba dizajnerskega razmišljanja .....</b>                  | <b>27</b> |
| <b>2.4 Kritika dizajnerskega razmišljanja.....</b>                   | <b>28</b> |
| <b>3 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE IN PRENOVA BLAGOVNE ZNAMKE....</b>     | <b>29</b> |
| <b>3.1 Blagovna znamka in znamčenje .....</b>                        | <b>29</b> |
| 3.1.1 Blagovna znamka .....  | 29        |
| 3.1.2 Identiteta, podoba, vrednost in ugled blagovne znamke .....    | 30        |
| 3.1.3 Znamčenje in strateško upravljanje blagovne znamke .....       | 31        |
| <b>3.2 Prenova blagovne znamke.....</b>                              | <b>33</b> |
| <b>3.3 Dizajnersko razmišljanje pri prenovi blagovne znamke.....</b> | <b>34</b> |
| <b>4 UPORABA KONCEPTA V IZBRANEM PODJETJU .....</b>                  | <b>35</b> |
| <b>4.1 Ozadje izbranega primera .....</b>                            | <b>35</b> |

|                                |   |           |
|--------------------------------|---|-----------|
| <b>4.2</b>                     | <b>Določanje okvirov raziskave.....</b>                           | <b>35</b> |
| <b>4.3</b>                     | <b>Metodologija.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>4.4</b>                     | <b>Teoretski koncepti, uporabljeni pri izbranem primeru.....</b>  | <b>36</b> |
| 4.4.1                          | Določitev modela dizajnerskega razmišljanja.....                  | 37        |
| 4.4.2                          | Vrednotenje kreativnosti pri izbranem primeru .....               | 37        |
| 4.4.3                          | Vrednotenje inovativnosti pri izbranem primeru .....              | 38        |
| <b>4.5</b>                     | <b>Podatki in analiza .....</b>                                   | <b>38</b> |
| 4.5.1                          | Potek projekta in implementacija dizajnerskega razmišljanja ..... | 40        |
| 4.5.1.1                        | <i>Prva faza – definicija.....</i>                                | <i>41</i> |
| 4.5.1.2                        | <i>Druga faza – ideacija .....</i>                                | <i>43</i> |
| 4.5.1.3                        | <i>Tretja faza – prototipiranje .....</i>                         | <i>45</i> |
| 4.5.1.4                        | <i>Četrta faza – implementacija.....</i>                          | <i>47</i> |
| 4.5.2                          | Proces z vidika posameznikov .....                                | 49        |
| 4.5.3                          | Analiza podatkov, zbranih z etnometodološkim pristopom.....       | 50        |
| 4.5.3.1                        | <i>Analiza implementacije dizajnerskega razmišljanja .....</i>    | <i>50</i> |
| 4.5.3.2                        | <i>Analiza kreativnosti in inovativnosti .....</i>                | <i>53</i> |
| 4.5.4                          | Analiza podatkov, zbranih z globinskimi intervjuji.....           | 54        |
| <b>4.6</b>                     | <b>Ugotovitve.....</b>  | <b>57</b> |
| <b>SKLEP.....</b>              |   | <b>61</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b> |   | <b>63</b> |
| <b>PRILOGE .....</b>           |   | <b>69</b> |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Pregled definicij kreativnosti različnih avtorjev .....               | 3  |
| Tabela 2: Pregled definicij inovacije različnih avtorjev.....                   | 7  |
| Tabela 3: Pregled definicij dizajnerskega razmišljanja različnih avtorjev.....  | 13 |
| Tabela 4: Povzetek analize procesa dizajnerskega razmišljanja pri primeru ..... | 53 |

## KAZALO SLIK

|  |   |
|--|---|
| Slika 1: Grafični prikaz tridimenzionalnega okvira za merjenje kreativnosti..... | 5 |
| Slika 2: Prikaz krožnega inovacijskega procesa po fazah.....                     | 8 |
| Slika 3: Matrika inovacij.....   | 9 |

|   |    |
|---|----|
| Slika 4: Dizajnerski proces po Damieniu Newmanu .....                               | 11 |
| Slika 5: Tridimenzionalni model karakteristik dizajnerskega razmišljanja.....       | 17 |
| Slika 6: Pregled števila faz dizajnerskega razmišljanja pri različnih avtorjih..... | 18 |
| Slika 7: Delitev različnih modelov dizajnerskega razmišljanja na faze .....         | 19 |
| Slika 8: Krožnost procesa dizajnerskega razmišljanja .....                          | 22 |
| Slika 9: Divergentnost in konvergentnost dizajnerskega razmišljanja .....           | 23 |
| Slika 10: Razširjen model dizajnerskega razmišljanja .....                          | 24 |
| Slika 11: Orodja dizajnerskega razmišljanja glede na fazo .....                     | 25 |
| Slika 12: Pregled orodij dizajnerskega razmišljanja, ki jih ponuja IDEO.....        | 26 |
| Slika 13: Kapfererjeva prizma identitete .....                                      | 31 |
| Slika 14: Matrika konsistentnosti in relevantnosti blagovne znamke .....            | 32 |
| Slika 15: Uporaba Bateyevoga modela pri izbranem primeru.....                       | 37 |
| Slika 16: Časovni potek projekta po posameznih fazah .....                          | 40 |
| Slika 17: Primer orodja, uporabljenega na delavnicah analize.....                   | 43 |
| Slika 18: Izsek miselnega vzorca pri ideaciji za znak .....                         | 45 |
| Slika 19: Snemalna knjiga kot primer prototipiranja pri projektu.....               | 47 |

## KAZALO PRILOG

|   |   |
|---|---|
| Priloga 1: Primeri vprašanj globinskih intervjujev..... | 1 |
|---|---|

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**BCG** matrika – (angl. Boston Consulting Group); ime orodja

**B2B** – (angl. business to business); podjetje, ki posluje s podjetji

**B2C** – (angl. business to customer); podjetje, ki posluje s končnimi strankami

**CGP** – celostna grafična podoba

**DTP** Community – (angl. Desktop Publishing); ime podjetja

**IDEO** – ime podjetja

**IBM** – (angl. International Business Machines Corporation); ime podjetja

itn. – in tako naprej

**MVP** – (angl. Minimum Viable Product); ime orodja

npr. – na primer

oz. – oziroma

**PPT** – (angl. PowerPoint); ime programa

**SAP** – (angl. System Analysis Program Development); ime podjetja

**SMART** cilji – (angl. specific, measurable, attainable, relevant, time-based); ime orodja

**SWOT** analiza – (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats); ime orodja

str. – stran

t. i. – tako imenovani

tj. – to je

## UVOD

Živimo v času preseganja ponudbe nad povpraševanjem. Na strani potrošnika ni pomanjkanja pri izbiri, celo nasprotno, po mnenju nekaterih je vsega preveč. Značilnosti kapitalizma in sodobne družbe spodbujajo podjetja k intenzivnemu tekmovanju za svoj kos pogače, poskušajo si izboriti prostor na vse bolj konkurenčnem in globalnem trgu. Nenehna rast, konkurenčnost in potreba po diferenciaciji zato od podjetij zahtevajo inovativnost in kreativnost, saj zgolj marljivo delo in običajni pristopi po navadi ne zadoščajo za izstopanje iz povprečja.

Kreativnost in inovativnost sta dve plati kovanca (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014). Drugače povedano gre za dva dela istega procesa, pri katerem kreativnost predstavlja prvi, bolj teoretičen in širok pojem, inovativnost pa se nanaša na aktivnosti, ki kreativne ideje udejanjajo in jih implementirajo v praksi. V podjetju tako kreativne ideje, ki so uspešno implementirane, lahko vodijo v inovacijo (Kelley & Kelley, 2013), ta pa je ključ za preboj na nove trge, pridobivanje novih kupcev in iskanje neodkrita teritorija.

Inovativnost in kreativnost je težko priklicati zavestno, ju je pa mogoče spodbuditi s posluževanjem različnih pristopov za spodbujanje kreativnosti, ustvarjanjem kreativnega okolja in načinom razmišljanja, ki vodijo do inovativnih idej (Kelley & Littman, 2001). Za udejanjanje kreativnih procesov potrebujemo navdih, ta pa ne pride, če mu ne dopustimo (Csikszentmihalyi, 2007).

Eden od pristopov za spodbujanje inovativnosti in kreativnosti je dizajnersko razmišljanje. Svoje korenine ima v dizajnu (Dam & Siang, 2020), zato daje prednost kreativnemu pristopu, kar ga močno razlikuje od menedžerskega razmišljanja, ki daje prednost analitičnemu pristopu. Ta razlika je ključnega pomena, saj nam zato dizajnersko razmišljanje s svojimi orodji omogoča drugačen pristop k iskanju rešitev (Ambrose & Harris, 2010; Brown, 2008; Brown, 2009; Kelley & Kelley, 2013; Liedtka & Ogilvie, 2011).

Med kompleksne izzive v podjetju, ki zahtevajo nekonvencionalno razmišljanje, kreativnost in inovativnost pri iskanju idej in rešitev, lahko štejemo tudi razvoj nove ali prenovno sedanje blagovne znamke. Ta je več kot le znak, saj s svojo vizualno podobo sporoča identiteto podjetja (Aaker, 1991). Vrednote, vizija, poslanstvo in druge pomembne informacije, vezane na znamko, se ob zavednem in nezavednem komuniciranju prenašajo na uporabnike. Uporabniki prejete informacije v kombinaciji s svojimi doživljanji in asociacijami sestavijo v podobo tega podjetja. Podjetja se z marketinškim komuniciranjem in s strateškim upravljanjem blagovne znamke trudijo, da bi podobo čim bolj približala lastni identiteti (Karjalainen & Snelders, 2009). Sčasoma se podjetje spreminja in sprememba v njegovi identiteti zahteva tudi spremembo v komuniciranju. Ob večji spremembi je prenova blagovne znamke ključni korak za zagotavljanje usklajenosti podobe in identitete podjetja (Kapferer, 2008; Wheeler, 2009).

**Namen magistrskega dela** je proučiti vplive uporabe dizajnerskega razmišljanja v procesu prenove blagovne znamke podjetja.

**Cilji magistrskega dela so:**

- pregledati literaturo in dosedanje raziskave s področja dizajnerskega razmišljanja in znamčenja za umestitev raziskave v širši kontekst in prakso;
- proučiti, kako dizajnersko razmišljanje vpliva na kreativnost in inovativnost v posameznih fazah procesa prenove blagovne znamke;
- spremljati inovativnost in kreativnost posameznikov v tem procesu;
- spremljati vpliv na skupinsko kreativnost in inovativnost med prenovo blagovne znamke;
- proučiti, kako ta pristop vpliva na končni izid in pomembne odločitve v procesu.

**Raziskovalno vprašanje magistrskega dela je:** kakšen vpliv ima uporaba dizajnerskega razmišljanja na kreativnost in inovativnost pri izvedbi prenove blagovne znamke?

Raziskava tega magistrskega dela temelji na primeru prenove blagovne znamke v proizvodnem podjetju, ki že od ustanovitve ni posegalo v podobo svoje blagovne znamke. Ker znamka ni več predstavljala identitete podjetja, je bila potrebna prenove v skladu z rastjo podjetja in priprave na nove čase.

Za raziskavo, ki jo obsega to magistrsko delo, je bila izbrana kvalitativna metodologija. Priložnost za sodelovanje pri konkretnem projektu utemeljuje izbiro pristopa k raziskavi z etnometodologijo. To je omogočilo globlji vpogled in razumevanje konkretne problematike primera. Poleg etnometodologije je bila uporabljena še metoda globinskih intervjujev s sodelujočimi za podrobnejše razumevanje njihove perspektive in doživljanja procesa. Zapiski, opažanja in posnetki, zbrani po obeh metodah, so bili osnova za analizo pridobljenih podatkov ter kot podlaga za boljše razumevanje, kako dizajnersko razmišljanje vpliva na proces in kreativnost.

Struktura magistrskega dela se deli na poglavja, ki predstavljajo pregled literature, in na tista, ki zaobjamejo empirični del raziskave. Prvo poglavje se osredotoča na inovativnost in kreativnost, drugo ponuja pregled dizajnerskega razmišljanja, v tretjem poglavju sledijo opis blagovne znamke in procesa prenove blagovne znamke ter navezava na dizajnersko razmišljanje; v nadaljevanju najdemo pregled uporabe teoretskih konceptov v praksi, opis empiričnega dela raziskave ter ugotovitve. To magistrsko delo zaokroži še sklep in na koncu seznam literature.



# 1 KREATIVNOST IN INOVATIVNOST

Današnja ekonomija sistemsko spodbuja dobiček in konkurenčnost. Podjetja zato v želji po vedno večji rasti, konkurenčnosti in diferenciaciji spodbujajo zaposlene k boljšim rešitvam, optimiziranim procesom in večji učinkovitosti. Porter (2015) trdi, da podjetje lahko pridobi konkurenčno prednost pred drugimi na dva načina: tako da je prvo ali pa da je drugačno od njih. Racionalne rešitve, kot so izboljševanje procesov in večanje produktivnosti, zato niso vedno najboljša rešitev. S kreativnostjo in inovativnostjo se podjetje lahko prebije na neraziskano področje, kjer konkurence sploh ni – v t. i. modri ocean (Kim & Mauborgne, 2005).

Na podlagi tega je mogoče sklepati, da sta inovativnost in kreativnost izredno pomembna dejavnika za uspeh katerega koli podjetja. V naslednjih poglavjih bosta zato opisana še bolj obširno in analizirana tudi v empiričnem delu.

## 1.1 Kreativnost

Najlažje kreativnost opredelimo kot uporabo domišljije pri ustvarjanju nečesa novega oziroma kot »zmožnost priklica novih, presenetljivih ter vrednih idej in artefaktov« (Boden, 2004, str. 1). Pri tem Boden z idejami meri na koncepte, pesmi, skladbe, znanstvene teorije, recepte, z artefakti pa na slike, skulpture, izdelke itn. Kot vidik človeškega intelekta je kreativnost različno prisotna pri vsakomer od nas in v naših sposobnostih, kot so konceptualno razmišljanje, percepcija, spomin, refleksija in samokritika. Namen kreativnosti je sprostiti zmogljivost uma za priklic novih idej (Marshall, 2013).

Ker je kreativnost zaradi svoje kompleksne in večdimenzionalne narave težko enoznačno definirati, jo različni avtorji definirajo vsak po svoje (Metwaly, Kyndt & Van den Noortgate, 2017). V tabeli 1 so zato zbrane številne definicije kreativnosti pomembnejših avtorjev na tem področju.

*Tabela 1: Pregled definicij kreativnosti različnih avtorjev*

| <b>Avtor</b>            | <b>Definicija kreativnosti</b>   |
|-------------------------|--|
| Amabile (2012)          | »Kreativnost je produkcija novih in primernih odzivov, produktov ali rešitev problemov, ki imajo več kot eno rešitev.«   |
| Runco in Jaeger (2012)  | »Standardna definicija je dvodelna: kreativnost potrebuje tako izvirnost kot učinkovitost ...«   |
| Csikszentmihalyi (2007) | »Kreativnost se izraža v interakciji sistema treh elementov: kulture, ki vsebuje simbolna pravila, osebe, ki prinaša novost v simbolno domeno, ter strokovnjakov, ki prepoznajo in potrjujejo inovacijo ... je kulturni ekvivalent procesa genetskih sprememb, ki vodijo v biološko evolucijo ... je vsako dejanje, ideja ali produkt, ki spremeni dosedanjo domeno v novo.« |

se nadaljuje

*Tabela 1: Pregled definicij kreativnosti različnih avtorjev (nad.)*

| <b>Avtor</b>                    | <b>Definicija kreativnosti</b>   |
|---------------------------------|--|
| Plucker, Beghetto in Dow (2004) | »Kreativnost je interakcija med nadarjenostjo, procesom in okoljem, s katero posameznik ali skupina ustvari zaznaven izdelek, ki je hkrati nov in uporaben, kot opredeljeno v družbenem kontekstu.«  |
| Mumford (2003)                  | »V zadnjem desetletju se zdi, da smo dosegli splošen dogovor, da kreativnost vključuje proizvodnjo novih, uporabnih izdelkov.«   |
| Sternberg in Lubart (1999)      | »Kreativnost je sposobnost ustvarjanja dela, ki je hkrati novo (tj. izvirno, nepričakovano) in primerno (tj. uporabno, prilagodljivo glede na omejitve).«  |
| Simonton (1999)                 | »... kreativnost mora vključevati naslednji ločeni komponenti. Najprej morata biti ideja ali izdelek izvirna ... Da pa je smiselno merljivo, je treba izvirnost opredeliti glede na določeno sociokulturno skupino. Kar je lahko izvirno za eno kulturo, je za člane druge lahko že stara novica ... Drugič, prvotna ideja ali izdelek se mora v določenem smislu izkazati kot prilagodljiva. Natančna narava tega merila je odvisna od vrste kreativnosti, ki jo zadeva.« |
| Feist (1998)                    | »Kreativna misel ali vedenje mora biti tako izvirno kot uporabno in prilagodljivo.«  |
| Ochse (1990)                    | »Ustvarjanje nečesa, kar je izvirno (novo, nenavadno, novo, nepričakovano) in tudi dragoceno (koristno, dobro, prilagodljivo, primerno).«  |
| Barron (1955)                   | »... če naj se odziv imenuje izviren ... mora biti nekoliko prilagodljiv resničnosti.«   |
| Stein (1953)                    | »Kreativno delo je novo delo, ki je sprejemljivo, uporabno ali zadovoljivo za neko skupino v določenem času ... kot novo mislim na to, da kreativni izdelek pred tem ni obstajal v enaki obliki ...«   |
| Sternberg (brez datuma)         | »Kreativnost je odločitev, podobno kot investiranje ... kreativni ljudje, kot dobri investitorji, generirajo ideje v času, ko so te prepoznane kot nove ali rahlo nenavadne. Kreativni posamezniki metaforično 'kupujejo nizko'. Potem ko njihove ideje dobijo nekaj odobravanja, pa jih 'prodajo visoko' ...«   |

*Prirejeno po Batey (2012), Amabile (2012), Csikszentmihalyi (2007), Runco in Jaeger (2012), Stein (1953) in Sternberg (brez datuma).*

Batey (2012) ugotavlja, da je definicijam kreativnosti skupno to, da jih večina raziskovalcev povzema kot »novo in uporabno«. Strinjajo se tudi, da se kreativnost lahko nanaša na osebe, kognitivne procese, produkte ali okoljske vplive. Nekateri avtorji dvodelni definiciji kreativnosti (kot novo in uporabno) dodajo še tretjo karakteristiko – presenetljivost oziroma neočitnost, kot izpostavlja Weisberg (2015). Zaključuje z ugotovitvijo, da vrednost oziroma uporabnost ni primerna kot kriterij za definicijo kreativnosti, kar utemeljuje s tem, da se percepcija kreativnosti določenega dela lahko spremeni s časom – kot na primer delo slikarja, ki dobi vrednost šele po njegovi smrti.

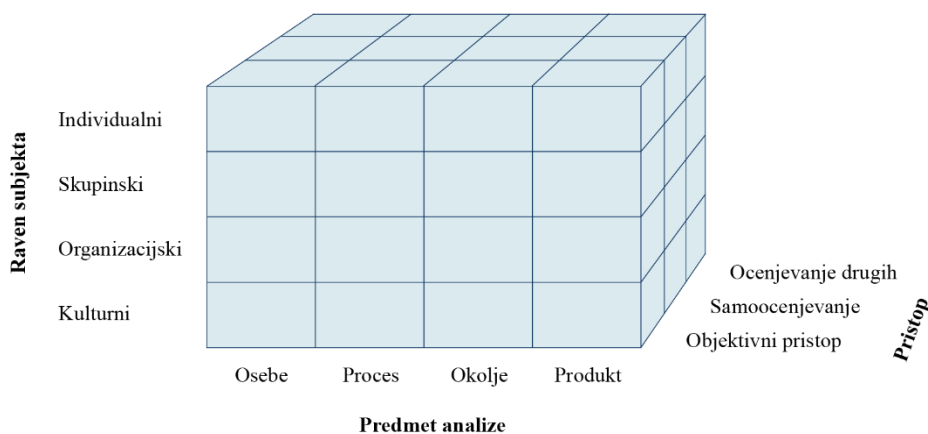
Dogovora o pravi definiciji torej ni, vendar lahko na podlagi skupnih točk, ki jih imajo različne definicije, razumemo, kaj kreativnost kot konstrukt predstavlja.

Narava kreativnosti je ta, da zahteva čas in je nepredvidljiva. Odvisna je od nešteto dejavnikov, med drugim se spreminja glede na razpoloženje, čas v dnevu in način, kako posameznik doživlja kreativni proces. Najboljši čas za kreativno delo ni nujno takrat, ko je posameznik na najvišji energetski ravni – lahko je to tudi čas počitka po kosilu ali zvečer tik pred spanjem (Svetina Nabregoj, 2021).

Posameznik mora priti v t. i. tok (angl. flow), da lahko doseže svoj kreativni potencial (Csikszentmihalyi, 2007). Na primer, poet ne more na silo priklicati nove rime, slikar potrebuje mir in inspiracijo za novo sliko, in to zahteva določen čas. V umetnosti je to razumljivo in v kolektivni zavesti sprejeto, a umetnikom ta »neproduktivnost« lahko povzroča finančno stisko. Neproduktivni čas, porabljen za inspiracijo in več kreativnosti, namreč ne zagotavlja plačila. Problem preživljanja umetnikov ni tematika tega magistrskega dela, a sem jo izpostavil, ker se bom dotaknil identičnega problema v podjetjih. Ker je v gospodarstvu za deležnike podjetja pomemben predvsem dobiček, je prav kreativnost pri delu tista, ki pri vsej optimizaciji procesov in zmanjševanju stroškov trpi. Ker je čas za določeno delo omejen in ker so omejena sredstva, imajo zaposleni manj maneverskega prostora za kreativnost (in neproduktivni čas) pri svojem delu. Paradoksalno je ravno kreativnost ena ključnih stvari, ki na dolgi rok pomaga podjetju izstopiti iz povprečja. Za upravičenje stroškovno neoptimalnih pristopov jo je zato treba meriti in ovrednotiti.

V kontekstu organizacij je pomembna merljivost spremenljivk, ki jih uvedemo v proces – v tem primeru kreativnost. Problem se pojavi, ker je kreativnost težko merljiva (Marshall, 2013; Batey, 2012). V poslovnem svetu se kreativnost manifestira v inovaciji (Kelley & Kelley, 2013, str. 14), to je na primer lahko eno od meril kreativnosti, vendar tako lahko kreativnost ocenjujemo šele po določenem času. Za merjenje v organizaciji v krajšem časovnem oknu se je zato treba poslužiti tudi drugačnih pristopov. Batey (2012) v svoji raziskavi s tem namenom uvaja tridimenzionalni referenčni okvir, prikazan na sliki 1, ki je lahko vodilo pri merjenju kreativnosti.

*Slika 1: Grafični prikaz tridimenzionalnega okvira za merjenje kreativnosti*



*Prerejeno po Batey (2012).*

Prva dimenzija se nanaša na opazovani subjekt oziroma raven, na kateri je opazovan: individualno, skupinsko, organizacijsko in kulturno raven. Druga dimenzija zadeva to, na kar se kreativnost nanaša, kaj je analizirano: osebe, kognitivni procesi, produkti ali okoljski vplivi. Tretja dimenzija pa prikazuje odvisnost od pristopa merjenja ter se deli na: objektivni pristop, samoocenjevanje in ocenjevanje drugih.

Kreativnost lahko, kot pravi Boden (2004), glede na način doživljanja oziroma nastanek delimo v tri različne kategorije:

- kreiranje nepoznanih kombinacij poznanih idej (vse, kar nastane iz sedanjega znanja, in je zgolj kombinirano ali pretvorjeno v neko novo obliko);
- raziskovanje (angl. exploration) konceptualnih prostorov (spoznavanje nečesa povsem nepoznanega znotraj določenega konceptualnega prostora);
- preoblikovanje (angl. transformation) konceptualnih prostorov (spoznavanje nečesa povsem nepoznanega zunaj trenutnega konceptualnega prostora).

## 1.2 Inovativnost

Poleg kreativnosti je tudi inovativnost v poslovnem svetu močno pridobila pomen. Podjetja so jo postavila visoko na prednostnem seznamu, saj brez nje ob današnji konkurenci podjetje skoraj ne more preživeti (Kelley & Littman, 2001, str.1-3). Inovativnost je ključnega pomena za razvoj storitev in izdelkov ter je pogosto lastnost, ki najbolj uspešna podjetja razlikuje od vseh drugih.

Definiranje inovativnosti ni preprosto. V angleščini se v tem kontekstu običajno uporablja kar poimenovanje inovacija (angl. innovation). V slovenskem jeziku pa je inovacija (2014) pravzaprav produkt inovativnosti (2014), besedi med seboj jasno ločuje tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika. Za dodatno zmedo pri definicijah prispevata še nekonsistentno poimenovanje v literaturi in razlikovanje med naslednjimi konstrukti: inovacija (angl. innovation), iznajdba (angl. invention) in kreativnost (Nasierowski & Arcelus, 2012). Kreativnost se po mnenju avtorjev Anderson, Potočnik in Zhou (2014) osredotoča predvsem na generiranje idej, inovacija pa je nadaljevanje istega procesa bližje fazi implementacije. Je predpogoj za inovacijo, ni pa nujno, da vsak proces kreativnosti vodi tudi v inovacijo (Nasierowski & Arcelus, 2012). Inovacija in iznajdba prav tako nista ista stvar. Inovacija se v literaturi običajno nanaša na proces, ki daje nove, uporabne iznajdbe. Raziskave in razvoj v začetni fazi tega inovacijskega procesa vodijo k iznajdbam. Vsaka iznajdba pa ne postane tudi inovacija. Inovacija ima za razliko od iznajdbe tudi uporabno vrednost – je proces, ki vzame iznajdbo in jo razvije v dejanski produkt ali storitev, ki jo je mogoče tržiti (Nasierowski & Arcelus, 2012).

V tabeli 2 so zbrane definicije različnih avtorjev, s katero sta ilustrirani pestrost in široka definiranost pojma inovacije.

Tabela 2: Pregled definicij inovacije različnih avtorjev

| Avtor   | Definicije inovacije  |
|---|---|
| Knox (2002), Lumpkin in Dess (1996), Covin in Slevin (1991) | »Inovacijo lahko opredelimo kot postopek, ki prinaša dodano vrednost ter določeno stopnjo novosti organizaciji, dobaviteljem in kupcem, razvija nove postopke, rešitve, izdelke in storitve ter nove načine trženja.« |
| Boer in Daring (2001)                                       | »Ustvarjanje novega združenja (kombinacije) tržnica izdelkov-tehnologija-organizacija.«   |
| The European Commission Green (1999)                        | »Uspešna proizvodnja, asimilacija in izkoriščanje novosti v gospodarskem ali družbenem okolju.«   |
| Rogers (1998)   | »Vključuje tako ustvarjanje kot razširjanje dosedanjega znanja.«  |
| Nohria in Gulati (1996)                                     | »Vsaka politika, struktura, metoda, postopek, izdelek ali tržna priložnost, ki bi jo vodja poslovne enote dojemal kot novo.«  |
| Henderson in Lentz (1995)                                   | »Implementacija inovativnih idej.«  |
| Business Council Australia (1993)                           | »Sprejetje novih ali bistveno izboljšanih elementov za neposredno ali posredno dodano vrednost organizacije za njene stranke.«  |
| Damanpour (1991)  | »Razvoj in sprejemanje novih idej podjetja.«  |
| Davenport (1991)  | »Dokončati razvoj naloge na radikalno novo.«  |
| Evans (1991)  | »Sposobnost odkrivanja novih odnosov, gledanja na stvari z novih perspektiv in oblikovanja novih kombinacij iz sedanjih konceptov.«   |
| Kenneth Simmonds (1986)                                     | »Inovacije so nove ideje, ki vključujejo: nove izdelke in storitve, novo uporabo izdelkov, njihove nove trge ali nove tržne metode.«  |
| Kenneth Simmonds (1986)                                     | »Osnovni kreativni proces.«   |
| Damanpour in Evan (1984)                                    | »Koncept široke uporabnosti, opredeljen na različne načine, da odraža določeno zahtevo in značilnost določene študije.«   |
| Mohr (1969)   | »Stopnja izvajanja posebnih novih sprememb v organizaciji.«   |
| Howard in Sheth (1969)                                      | »Vsak novi element, ki ga prinesemo kupcu, ne glede na to, ali je nov za organizacijo ali ne.«  |
| Peter Druker (1954)   | »Ena od dveh osnovnih funkcij organizacije.«  |
| Joseph Schumpeter (1930)                                    | »Predstavitev novega izdelka ali sprememb dosedanjega izdelka; nov proces inovacij v panogi; odkritje novega trga; razvoj novih virov oskrbe s surovinami; druge spremembe v organizaciji.«                           |

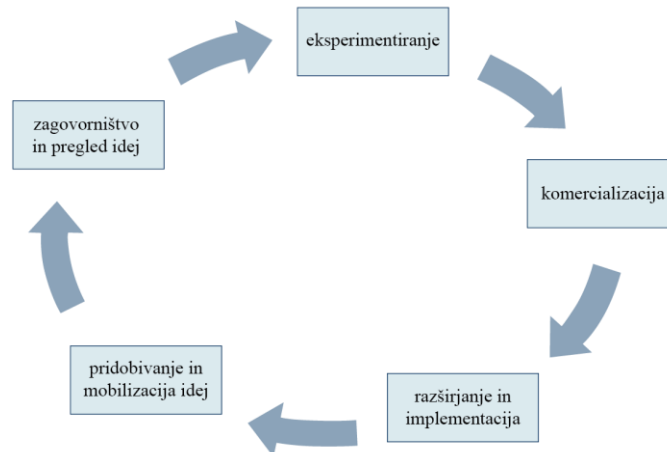
*Prirjeno po Popa, Preda in Boldea (2010).*

Povzamemo lahko, da se inovacija torej nanaša na neko iznajdbo, ki je lahko izdelek, storitev ali proces, je uporabna, nova in kreativna ter jo je mogoče tržiti. Iz tega izhaja, da inovativnost predstavlja ponavljajočo se transformacijo znanja in idej v nove produkte, procese in sisteme za korist organizacije in deležnikov (Popa, Preda & Boldea, 2010). Inovativnost je torej sposobnost inoviranja.

Kot navajajo Popa, Preda in Boldea (2010), definiranje inovacije znotraj podjetja lahko vpliva na procese in aktivnosti v njem. Inovacija je že v literaturi relativno ohlapno definiran konstrukt, še bolj živa pa je v praksi, kjer se razlikuje pri vsaki organizaciji. V nadaljevanju bo zato predstavljeni okvir povzet po raziskavi, ki so jo naredili Desouza in drugi (2009) ter vključuje pregled inovacijskega procesa v praksi pri različnih organizacijah. Na podlagi

njihove analize inovacijski proces najpogosteje vključuje naslednje faze: pridobivanje in mobilizacijo idej, zagovorništvo in pregled idej, eksperimentiranje, komercializacijo ter razširjanje in implementacijo idej. Proces je krožen, kar je razvidno tudi s slike 2.

*Slika 2: Prikaz krožnega inovacijskega procesa po fazah*



*Prirjeno po Desouza in drugi (2009).*

Prva faza vključuje pridobivanje (angl. idea generation) in mobilizacijo idej (angl. mobilization of ideas). Pridobivanje idej definirajo kot proces kreiranja novih idej, s ponovnim definiranjem konceptov, spremembami procesov in novih komponent. Z mobilizacijo idej pa merijo na implementiranje določenih idej, ki so v nekem referenčnem okolju nove, čeprav v nekem drugem referenčnem okolju že obstajajo.

Naslednja faza vključuje zagovorništvo (angl. advocacy) in pregled (angl. screening) idej. Namen te faze je identificirati potencialne koristi in probleme, prisotne v tistem trenutku. Če je v prvi fazi potrebna širina, je z ocenjevanjem v tej fazi zožen izbor na najboljše ideje. Zagovorništvo je namenjeno temu, da je posamezna ideja natančneje predstavljena in razložena, pregled na drugi strani pa omogoča ovrednotenje idej in opuščanje manj perspektivnih oziroma tistih z manjšim potencialom, visokimi stroški ipd.

Sledi faza eksperimentiranja idej. Prototipiranje in testiranje sta njena ključna elementa. V tej fazi se preverja primernost ideje za izbrano organizacijo v izbranem času, pri čemer ne gre nujno za objektivno preizkušanje, ali je ideja dobra ali ne. Pomembno je tudi identificirati ideje, ki so sicer dobre, a niso aktualne za organizacijo v izbranem času, bodo pa morda v prihodnosti.

Komercializacija idej (angl. commercialization) je usmerjena v možnost izvedbe in vpliva posamezne ideje. Ko je ideja razvita do faze prototipa, jo je treba napraviti tudi zanimivo za uporabnika. V tej fazi so s pomočjo uporabnika pridobljene povratne informacije za izboljšave, ožjo usmeritev in izpopolnitev ideje. Komercializacija je faza, ko organizacija

iznajdbo spremeni v inovacijo. Ta faza vključuje tudi poslovni načrt, kako bo ideja implementirana in kako bo prinašala dodano vrednost organizaciji.

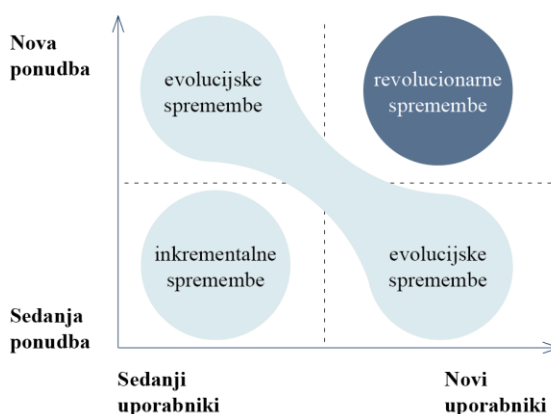
Razširjanje (angl. diffusion) in implementacija idej se nanašata na sprejemanje novih inovacij ter na proces pripravljajanja zmogljivosti za omogočanje nadaljnega razvoja in uporabe. Do konca te faze naj bi bilo v organizaciji razširjeno novo znanje, v uporabi novi procesi za nove produkte in storitve, hkrati pa naj bi bili stari nato sčasoma prekinjeni. Končna ocena v poslovnem smislu je prav tako del te faze.

Prehajanje med fazami ni nujno linearno, v procesu se je včasih treba vračati v prejšnje faze. Inovacija je nenehen proces, zato se te faze lahko v krogu ponavljajo. Po drugi strani pa ni nujno, da vse ideje pridejo do realizacije.

Ta inovacijski krog močno spominja na metodo dizajnerskega razmišljanja, ki je tema poglavja 2, kar nakazuje na to, da je dizajnersko razmišljanje pristop, ki spodbuja inovacijo.

Inovacije lahko klasificiramo glede intenzivnosti spremembe produkta in ciljnega uporabnika, kjer se zgodi. Na podlagi tega jo je mogoče umestiti v eno od štirih kvadrantov matrike inovacij (Jacoby & Rodriguez, 2007), prikazanih na sliki 3. Spremembe lahko delimo na inkrementalne, evolucijske ali revolucionarne. Inkrementalne spremembe so tiste, ki so majhne ter se običajno nanašajo na izboljšave produktov in širjenje na sedanjih trgih. Evolucijske spremembe se nanašajo na novo ponudbo sedanjim uporabnikom oziroma na ponudbo novim uporabnikom. Revolucionarne spremembe pa se nanašajo na povsem nove inovacije, ki prinašajo konkretne spremembe na obeh ravneh.

*Slika 3: Matrika inovacij*



*Prirjeno po Jacoby in Rodriguez (2007).*

Vendar pa radikalne spremembe niso nujno vedno dobre oziroma zaželene. Podjetja so zato v želji po inovativnosti in hkrati ohranjanju konsistentnosti identitete znamke v nenehnem procesu iskanja ravnovesja med raziskovanjem (angl. exploration) in izrabljanjem (angl. exploitation). Raziskovanje se nanaša na zmožnost inovativnega razvoja produktov in

storitev ter odkrivanje novih priložnosti, medtem ko se izrabljanje nanaša na inkrementalne izboljšave dosedanjih rešitev in procesov (Beverland, Wilner & Michelli, 2015). Z drugimi besedami bi raziskovanje lahko poimenovali tudi iskanje problemov, izrabljanje pa njihovo reševanje. Ideje, ki se razvijejo iz iskanja problemov, so običajno širokega razpona, po drugi strani pa so ideje za rešitve problemov ožjega (Desouza in drugi, 2009).

V organizaciji se v skladu s tem pokaže dvojnost mišljenja. Posamezniki, usmerjeni predvsem v iskanje problemov, se pri kreativnih procesih opirajo na odkrivanje (angl. discovery), posamezniki, usmerjeni v reševanje problemov, pa se pri kreativnih procesih opirajo na iznajdljivost (angl. invention) (Badding, Leigh & Williams, 2014).

Za primerljivo vrednotenje inovativnosti v organizaciji je potreben dogovor o enotnem merjenju inovativnosti. Adams, Bessant in Phelps (2006) so za ta namen na podlagi literature pripravili referenčni okvir. Prepoznali so sedem kategorij inovacijskega procesa, na podlagi katerih lahko organizacije prepoznajo področja pomanjkljivosti pri inovativnosti:

- upravljanje s podatki (ljudje, fizični in finančni viri, orodja);
- upravljanje z znanjem (generiranje idej, vir znanja, informacijski tok);
- inovacijska strategija (strateška orientacija, strateško vodenje);
- organizacijska kultura in struktura;
- upravljanje portfelja (razmerje tveganja/donosa, orodja za optimizacijo);
- projektno vodenje (efektivnost, orodja, komunikacija, sodelovanje);
- komercializacija (raziskava trga, testiranje, marketing in prodaja).

### **1.3 Spodbujanje kreativnosti in inovativnosti**

Inovativnost in kreativnost je težko priklicati zavestno, ju je pa mogoče spodbuditi tako, da se poslužujemo različnih pristopov za spodbujanje kreativnosti, ustvarjamo kreativno okolje in spodbujamo načine razmišljanja, ki vodijo do inovativnih idej.

Uspešna podjetja najdejo različne načine, kako implementirati kreativnost v svoje procese, ne da bi to negativno vplivalo na produktivnost. Zato se poslužujejo različnih pristopov za strukturirano spodbujanje kreativnosti. Različni avtorji so že ugotovili, da nepredvidljivo, neurejeno in nestrukturirano kreativnost lahko vodimo z določenimi orodji in pristopi (De Bono, 1992; Kelley & Kelley, 2013; Young, 2003). Tudi proces inovacije je mogoče voditi in uokviriti z določenimi pristopi in orodji (Kelley & Littman, 2001).

Ena od metod za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti, ki pridobiva prepoznavnost in pozornost, je tudi dizajnersko razmišljanje, predstavljeno v nadaljevanju.



## 2 DIZAJNERSKI NAČIN RAZMIŠLJANJA

Dizajnersko razmišljanje (angl. design thinking) ima svoje korenine v procesu oblikovanja in v načinu razmišljanja, ki ga imajo dizajnerji. Dizajnerski proces je ustvarjalen in zapleten, zaradi česar ga je težko ubesediti. Začne se z raziskavo in iskanjem idej, nato sledi razvoj ideje v koncept in šele v zadnji fazi se dizajnerju dovolj usmerijo misli, da lahko nastane končni produkt – dizajn. Ilustrator in dizajner Damien Newman je zato nekemu svojemu naročniku za lažjo razlago narisal kar t. i. »dizajnersko čačko«, prikazano na sliki 4, ki predstavlja vizualizacijo dizajnerskega procesa, od začetne faze do končnega produkta.

*Slika 4: Dizajnerski proces po Damieniu Newmanu*



*Vir: Newman (brez datuma).*

Dizajnerji niso edini, ki se pri svojem delu srečujejo z dizajnom in s takšnim razmišljanjem. Na vseh kreativnih področjih, kjer se kreativne ideje v glavi posameznika spreminjajo v resnični izdelek, nekako poteka takšen proces. Vse vrste umetnikov (od slikarjev, kiparjev, pa tudi literarni in glasbeni umetniki) se vedno znova srečujejo s takšnim razmišljanjem. Iz posamezne inspiracije, v kombinaciji s svojimi spomini in drugimi vplivi okolja, počasi prehajajo iz grobega osnutka, skice, v smeri svojega končnega izdelka – tistega, kar želijo prikazati. Nešteto krat začnejo znova, pobrišejo in spreminjajo, dokler se pred njimi ne začne pojavljati tisto, kar upodablja njihovo sporočilo. Potem to še izboljšujejo, nadgrajujejo in oplešujejo, vse dokler ne pridejo do svoje končne umetnine.

Dizajn se je iz umetnosti in strogo kreativnih dejavnosti sčasoma začel vključevati tudi v različne druge panoge, kjer je estetika imela velik pomen. Arhitekti in inženirji so se na primer z namenom hitrega prilagajanja spremembam v iskanju novih rešitev za kompleksne probleme med drugo svetovno vojno med prvimi začeli posluževati osnovnih konceptov razmišljanja dizajnerjev. To je pozneje privedlo k vsesplošni spremembi pogleda na industrijski dizajn, proizvodnjo in menedžment v prihodnosti (Dam & Siang, 2020).

V šestdesetih letih so bili tako postavljeni prvi temelji znanstvenega opisovanja dizajna z namenom, da bi ga bolje razumeli. Horst Rittel, dizajnerski teoretik, je raziskoval uporabo

dizajna pri reševanju t. i. zlobnih problemov (angl. wicked problems), takšnih, na katere ni mogoče odgovoriti s preprostim da ali ne (Dam & Siang, 2020).

V sedemdesetih letih je Herbert A. Simon nato prvi uporabil termin dizajn kot način razmišljanja v svoji knjigi. Zaslužen je tudi za prispevek različnih idej v teorijo dizajnerskega razmišljanja, kot je na primer prototipiranje. Idejo povezovanja leve in desne možganske polovice, kot bolj celovit pristop k reševanju problemom, pa lahko pripišemo Robertu H. McKimu, ki se je v tem času ukvarjal z vplivom t. i. vizualnega razmišljanja (angl. visual thinking) na razumevanje stvari in reševanje problemov (Dam & Siang, 2020; Ketterman, brez datuma).

Nigel Cross se je v osemdesetih letih osredotočal na primerjanje dizajnerskih in nedizajnerskih rešitev za probleme, na katere naletimo v vsakdanjem življenju. To je še nadgradil profesor arhitekture Bryan Lawson, ki je takrat prišel do pomembne ugotovitve, da se znanstveniki pri reševanju problemov osredotočajo na sam problem, medtem ko se dizajnerji pri svojem delu osredotočajo na rešitve (Dam & Siang, 2020).

Dizajnersko razmišljanje se je tako kot konstrukt, ki ne meri zgolj na razmišljanje, kakršno dizajner uporablja pri svojem delu, razvil v osemdesetih letih (Badding, Leigh & Williams, 2014). Prva knjiga, naslovljena Design Thinking, je delo avtorja Petra Rowe. Osredotočal se je na to, kako se arhitekti lotevajo svojih opravil, in dal poudarek na idejo reševanja problemov v povezavi z odločanjem (Badding, Leigh & Williams, 2014; Dam & Siang, 2020). Nato se je v kratkem času zgodil pravi razmah strokovne literature na tem področju, od knjig do znanstvenih revij, ki so naprej razvijale konstrukt dizajnerskega razmišljanja (Pakrac, 2020).

K splošni popularnosti in širši uporabi dizajnerskega razmišljanja kot tudi uporabi v menedžmentskem diskurzu (Hassi & Laakso, 2011) pa sta prispevala predvsem IDEO in Stanford Design School (oz. danes poznana kot Hasso Plattner Institute of Design ali tudi d.school.) Postavila sta temelje in smer za dizajnersko razmišljanje, kot ga poznamo danes (Dam & Siang, 2020; Ketterman, brez datuma).

Skozi to relativno kratko zgodovino dizajnerskega razmišljanja semantično prihaja do velikih pomenskih razlik, ki se skrivajo za tem pojmom. Diskurz na to temo se glede na kontekst, na katerega se nanaša, tako deli na: razmišljanje dizajnerjev (angl. designerly thinking) in dizajnersko razmišljanje (angl. design thinking). Prvi se nanaša na veščine in spretnosti dizajnerjev v praksi ter teoretskega ozadja v kontekstu kreative in dizajna, medtem ko se drugi nanaša na koncept uporabe dizajnerskih veščin in kompetenc zunaj tega konteksta oziroma v krogu ljudi, ki nimajo dizajnerskega ozadja, še posebej v menedžmentu. Gre za to, da se vzorci, miselni procesi in orodja, ki so značilni za razmišljanje dizajnerjev in dizajnerski proces, lahko uporabljajo tudi v drugih praktičnih aplikacijah, ki niso nujno povezane z dizajnom ali kreativno (Hassi & Laakso, 2011; Sköldbberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013). V pomenski sklop razmišljanja dizajnerjev tako spadajo večinoma zgodnje prej

omenjene študije in literatura iz šestdesetih let, v pomenski sklop dizajnerskega razmišljanja pa večinoma sodobnejše raziskave in literatura – povsod, kjer se koncepti dizajna uporabljajo v nedizajnerskih aplikacijah (Carlgrén, Rauth & Elmquist, 2016). V tem magistrskem delu bo izraz dizajnersko razmišljanje uporabljen na način kot v menedžmentskem diskurzu – kot drugi zgoraj navedeni pomen.

Dodatno k zmedji v diskurzu na tem področju prispeva še dejstvo, da je dizajnersko razmišljanje v literaturi in praksi pogosto različno definirano: ponekod kot miselnost, drugje kot razmišljanje in spet drugje kot proces oziroma metoda za reševanje problemov (Carlgrén, Rauth & Elmquist, 2016; Hassi & Laakso, 2011).

Za prikaz pestrosti definicij so v tabeli 3 zbrane nekatere definicije dizajnerskega razmišljanja pomembnih avtorjev.

*Tabela 3: Pregled definicij dizajnerskega razmišljanja različnih avtorjev*

| <b>Avtor</b>                          | <b>Definicija dizajnerskega razmišljanja</b>  |
|---------------------------------------|---|
| Liedtka, King in Bennett (2013)       | »... to je pristop k reševanju problemov, ki ga odlikuje ... odkritje pred iskanjem rešitev z uporabo pristopov tržnih raziskav ... širi meje tako definiranju naših problemov kot naših rešitev ... je navdušujoč ... spodbuja preizkušanje v resničnem svetu ... omogoča zanesljivo ustvarjanje novih in boljših načinov kreativnega reševanja številnih organizacijskih problemov.«  |
| Curedale (2013a, 2013b)               | »Na ljudi usmerjen način reševanja težkih problemov. Sledi interdisciplinarnemu procesu, ki temelji na skupinskem delu. Uporablja več metod, uporablja pa ga lahko vsak, od korporativnih oblikovalcev in vodstvenih delavcev do šolarjev. Dizajnersko razmišljanje je pristop, ki išče praktične in inovativne rešitve problemov. Uporablja se lahko za razvoj izdelkov, storitev, izkušenj in strategij ... Dizajnersko razmišljanje združuje empatijo do ljudi v kontekstu njihovega življenja z orodji za odkrivanje spoznanj. Spodbuja poslovne vrednote.« |
| Cross (2011)                          | »Nekaj, kar je lastno človeškemu spoznanju; je ključni del tega, zaradi česar smo ljudje.«  |
| Ambrose in Harris (2010)              | »... tema vključuje veliko izrazov, ki se nanašajo na tehnične ali ustvarjalne koncepte.«   |
| Acklin (2010)                         | »... deluje kot povezovalni člen med reaktivnim in proaktivnim konceptom dizajnerskega vodenja z vzpostavljanjem trajne dizajnerske kulture v podjetju.«  |
| Rylander (2009)                       | »... je sestavljen iz dveh dvoumnih besed, ki nasprotujeta neposredni definiciji ... dosedanje definicije opozarjajo na dve komponenti, ki sta obravnavani v ... literaturi – da so problemi dizajna nekako drugačni in da je način, kako jih obravnavajo dizajnerji, nekako drugačen.«   |
| Lockwood (2009)                       | »... je v bistvu v človeka osredotočen inovacijski proces, ki poudarja opazovanje, sodelovanje, hitro učenje, vizualizacijo idej, hitro izdelavo konceptnih prototipov in sočasno poslovno analizo, ki na koncu vpliva na inovacijo in poslovno strategijo. Cilj je uporabnike, dizajnerje in poslovneže vključiti v postopek, ki ga je mogoče uporabiti pri dizajnu izdelkov, storitev ali celo poslovnem načrtovanju.«  |
| Cooper, Junginger, in Lockwood (2009) | »... ponuja možnosti za razlikovanje med določenimi načini in načeli dizajna ... dizajnersko razmišljanje, ki se uporablja za poslovno strategijo in poslovno preobrazbo, vključuje vizualizacijo konceptov in dejansko dobavo novih izdelkov in storitev.«   |

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled definicij dizajnerskega razmišljanja različnih avtorjev (nad.)

| Avtor                  | Definicija dizajnerskega razmišljanja  |
|------------------------|--|
| Martin (2009)          | »Dizajnersko razmišljanje je širša uporaba perspektive dizajna, ki presega zgolj estetiko izdelka, saj je potencialni vir trajne konkurenčne prednosti ... biti organizacija, ki uporablja dizajnersko razmišljanje ... zahteva osvojitve sposobnosti iskanja boljšega ravnovesja med raziskovanjem in izrabljanjem inovacijskega procesa, kot je danes značilen za večino organizacij.« |
| Brown (2008)           | »Metodologija, v kateri se prepleta celoten razpon inovacijskih dejavnosti s človeško usmerjeno etiko dizajna.«  |
| Owens (2006)           | »... je v marsičem obratno znanstvenemu mišljenju. Kadar znanstvenik preseje dejstva, da bi odkril vzorce in poglede, dizajner iznajde nove vzorce in koncepte za obravnavo dejstev in možnosti.«  |
| Dunne in Martin (2006) | »Približevanje problemom upravljanja na način, kot se dizajnerji lotevajo problemov dizajna ...«   |

*Prirejeno po Badding, Leigh in Williams (2014).*

V raziskavah in praksi se uporabniki večinoma odločijo za eno od definicij dizajnerskega razmišljanja, ki se jim zdi najprimernejša, jih združijo več skupaj ali pa celoten konstrukt prilagodijo svojim potrebam. Ker neenotnost pri poimenovanju in definicijah lahko povzroča neprimerljivost rezultatov raziskav in nekonsistentnost pri poimenovanju pojmov, so se za boljšo definirano konstrukta dizajnerskega razmišljanja in njegovih komponent začeli pojavljati tudi različni referenčni okviri na tem področju (Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Hassi & Laakso, 2011). V poglavju 2.1.1 je predstavljen referenčni okvir na teoretičnem področju karakteristik in poimenovanja, ki sta ga pripravila Hassijeva in Laakso na podlagi pregleda literature o dizajnerskem razmišljanju, referenčni okvir Carlgrenove, Rautha in Elmquistove pa temelji na uporabi v praksi in je predstavljen v poglavju 2.3.

Iskanje temeljnih vzrokov za pomanjkljivo ali preohlapno definiranje dizajnerskega razmišljanja ni del tega magistrskega dela. Za izognitev dvoumnosti in za namen definiranja okvira raziskave je dizajnersko razmišljanje v tem magistrskem delu uporabljeno kot poimenovanje za metodo reševanja kompleksnih problemov.

## 2.1 Dizajnersko razmišljanje

Čeprav dizajnerskega razmišljanja, v širšem pomenu definirane kot miselnost ali razmišljanje človeka, ni tako preprosto opisati, še manj pa uporabiti v praksi, pa je po drugi strani dizajnersko razmišljanje kot metoda veliko lažje opisljivo in definirano v obliki procesa, razdeljenega na posamezne faze. Metoda dizajnerskega razmišljanja se prav zaradi tega uporablja za približanje dizajnerskega pristopa k reševanju problemov tudi posameznikom in organizacijam v nedizajnerskih poklicih, na menedžerskih položajih in drugje. V takšnem kontekstu se dizajnersko razmišljanje uporablja za reševanje kompleksnih problemov na kreativen način, za inoviranje, za drugačno razmišljanje. Takšni izzivi potrebujejo strukturiran pristop za uspešno izvedbo.

Kot metoda je dizajnersko razmišljanje na človeka osredotočen (angl. human-centered) proces iskanja rešitev po meri uporabnika, ki se poslužuje inovativnih in kreativnih pristopov k problemu ter sestoji iz različnih faz, med katerimi proces običajno ne poteka linearno (Ambrose & Harris, 2010; Brown, 2008; Brown, 2009; Kelley & Kelley, 2013; Liedtka & Ogilvie, 2011). Vključuje lahko različna orodja, kot so miselni vzorci, vizualizacija, kokreacija, možgansko viharjenje in druge, ki pomagajo voditi kreativni proces bolj strukturirano in sistematično (Liedtka & Ogilvie, 2011).

### 2.1.1 Karakteristike dizajnerskega razmišljanja

Dizajnersko razmišljanje je mogoče opisati z vrsto karakteristik, ki so značilne zanj ne glede na točno definicijo. Ob tem je treba omeniti temeljna elementa, ki opredeljujeta dizajnersko razmišljanje: divergentnost in konvergentnost procesa ter razlikovanje med problemskim prostorom in prostorom rešitev (Efeoglu, Møller, Sérié & Boer, 2014).

Divergentno oziroma lateralno razmišljanje se nanaša na mišljenje, ki se ne omejuje in namerno išče širino, inspiracijo in izhaja iz desne možganske polovice. Značilno je za umetnike. Gre za sposobnost iskanja več različnih možnosti za določen problem, gre za razmišljanje izven okvirov (angl. out-of-the-box thinking). Konvergentno razmišljanje oziroma tudi analitično razmišljanje je na drugi strani značilno za poslovneže in menedžerje, ki iščejo rešitve iz množice možnosti ter prihaja predvsem iz leve možganske polovice – gre za sposobnost iskanja ene rešitve iz danih izhodišč. Dizajnersko razmišljanje se v različnih delih procesa poslužuje obeh (Efeoglu, Møller, Sérié & Boer, 2014).

Drugi element, da dizajnersko razmišljanje razlikuje med problemskim prostorom (angl. problem space) in prostorom rešitev (angl. solution space), pa se nanaša na to, da prostor rešitev pri dizajnerskem razmišljanju ni neposredno definiran s problemskim prostorom. To pomeni, da je problem najprej temeljito analiziran in pravilno razumljen, po potrebi celo ponovno definiran, pred začetkom razvoja rešitve (Efeoglu, Møller, Sérié & Boer, 2014). Z namenom razvoja uporabniku pomenljive rešitve je smiselno, da ta temelji na iskanju ravnovesja med uokvirjanjem problema in rešitvijo, s ponavljajočim se prehajanjem med fazami dizajnerskega razmišljanja, dokler ni doseženo ravnovesje. Ključno za uspešno iskanje rešitev je torej pravilno razumevanje uporabnika v vseh fazah procesa in v skladu s tem po potrebi prilagajanje rešitve glede na temeljni problem (Medeiros, 2021).

O karakteristikah dizajnerskega razmišljanja je mogoče govoriti s procesnega ali človeškega vidika. Karakteristike, ki se navezujejo na dizajnersko razmišljanje kot metodo, so navedene in pojasnjene v nadaljevanju (Efeoglu, Møller, Sérié & Boer, 2014):

- Usmerjenost v človeka (angl. human-centricity) je najpomembnejša značilnost dizajnerskega razmišljanja. S končnim uporabnikom v mislih se je mogoče vživeti v njegov problem in z veliko empatije razumeti, kaj čuti.

- Sodelovanje in timsko delo (angl. collaboration & teamwork) sta pomembna, saj je še posebej pri kompleksnejših problemih, ki presegajo zmožnosti zgolj enega posameznika, ključno, da ljudje dobro sodelujejo med seboj. Rezultat timskega dela lahko prinese veliko boljše rezultate, kot bi ga zgolj sešteto delo posameznikov.
- Interdisciplinarne ekipe povečujejo pestrost ter širijo pogled in razpon znanja. Kompleksni problemi so pogosto razlog za sodelovanje posameznikov iz različnih panog, s sodelovanjem posameznikov, ki prinesejo različno znanje k mizi, pa je mogoče doseči celovito rešitev.
- Generiranje idej in eksperimentiranje prav tako prispevata k širini. Ideje so podlaga za otipljive rešitve, kot so na primer prototipi, ki so potem uporabljeni za eksperimentiranje.
- Opredeljevanje časovnega okvira (angl. timeboxing) je pomembno za tekoč potek projekta. S tem je mogoče na primer preprečiti prekomerno trajajoče razprave.

Karakteristike, ki se navezujejo na dizajnersko razmišljanje z vidika uporabnika dizajnerskega razmišljanja, pa so opisane spodaj (Efeoglu, Møller, Sérié & Boer, 2014):

- Empatičnost, ki dela ljudi čuteče, intuitivne in razumevajoče. Občutljivi so na dogodke, ki se dogajajo v njihovi okolici.
- Radovednost, saj opazovalni in radovedni (angl. observational and curious) ljudje aktivno opazujejo in se vključujejo v svojem okolju.
- Načitanost, ker imajo načitani (angl. knowledgeable) ljudje širino znanja z različnih področij.
- Celostno in vključujoče razmišljanje (angl. holistic and integrative thinking) je pomembno za pravilen pogled na problem in razumevanje v celoti.
- Strpnost oz. izogibanje predsodkom in obsojanju je ključnega pomena za dobro sodelovanje.
- Pragmatičnost in eksperimentalnost sta pomembna za reševanje problema v pravi smeri.
- Optimizem pomaga pri soočanju s frustracijami pri reševanju izzivov in spodbuja nadaljevanje procesa v smeri rešitev.

Hassijeva in Laakso (2011) predstavljata analizo literature, na podlagi katere povzemata koncepte dizajnerskega razmišljanja v tridimenzionalni okvir, prikazan na sliki 5, ki sestoji iz dejavnosti (angl. practices), kognitivnih pristopov (angl. cognitive approaches) in miselnosti (angl. mindset). Ta okvir naj bi nekako zajemal vse karakteristike dizajnerskega razmišljanja in jih strukturirano umestil v celoto.

Pod kategorijo dejavnosti so opisane konkretne aktivnosti, pristopi oziroma načini dela; to so v človeka usmerjen pristop (angl. human-centered approach), razmišljanje ob delu (angl. thinking by doing), vizualizacija, kombinacija divergentnih in konvergentnih pristopov ter delo v sodelovanju. Ta del se pravzaprav nanaša na dizajnersko razmišljanje kot metodo. V kategoriji kognitivnih pristopov Hassijeva in Laakso (2011) opisujeta različne načine razumevanja in razmišljanja; to so razumsko sklepanje (angl. abductive reasoning),

reflektivno preoblikovanje (angl. reflective reframing), celosten pogled (angl. holistic view) in vključevalno razmišljanje (angl. integrative thinking). Kategorija miselnosti pa se lahko nanaša tako na miselnost posameznika kot tudi organizacije; to so eksperimentalna in raziskovalna miselnost, miselnost, tolerantna za dvoumnost, ter optimistična in v prihodnost usmerjena miselnost.

*Slika 5: Tridimenzionalni model karakteristik dizajnerskega razmišljanja*

| DEJAVNOSTI  | KOGNITIVNI PRISTOPI  | MISELNOST   |
|---|--|---|
| <p><b>V človeka usmerjen pristop:</b><br/>empatičnost, etnografija, opazovanje.</p>   | <p><b>Razumsko sklepanje:</b><br/>logika "kaj bi lahko bilo", iskanje priložnosti, želja po ustvarjanju nečesa novega, izzivanje norm.</p>             | <p><b>Eksperimentalna in raziskovalna miselnost:</b><br/>raziskovanje možnosti, tveganje neuspeha, hitri neuspehi.</p>                                  |
| <p><b>Razmišljanje ob delu:</b><br/>zgodnje in hitro prototipiranje, hitro učenje, ponavljajoči razvojni cikli.</p>                       | <p><b>Reflektivno preoblikovanje:</b><br/>preoblikovanje problema, presegati očitno, videti kaj se skriva za problemom, izzivanje danega problema.</p> | <p><b>Miselnost tolerantna za dvoumnost:</b><br/>dovoliti dvoumnost, toleranca do dvoumnosti, brez neudobja ob dvoumnosti, tekoči in odprti proces.</p> |
| <p><b>Vizualizacija:</b><br/>vizualni pristop, vizualno razmišljanje.</p>   | <p><b>Celosten pogled:</b><br/>sistemsko razmišljanje, 360 ° pogled na problem.</p>  | <p><b>Optimistična miselnost:</b><br/>pozitiven pogled na omejitve, optimističen odnos, užitek ob reševanju problemov.</p>                              |
| <p><b>Kombinacija divergentnih in konvergentnih pristopov:</b><br/>generiranje idej, prepoznavanje vzorcev, kreiranje več alternativ.</p> | <p><b>Vključevalno razmišljanje:</b><br/>harmonično ravnotežje, kreativne rešitve napetosti, iskanje ravnotežja med tehtnostjo in zanesljivostjo.</p>  | <p><b>V prihodnost usmerjena miselnost:</b><br/>usmerjenost v prihodnost, vizija in status quo, intuicija kot vlečna sila.</p>                          |
| <p><b>Delo v sodelovanju:</b><br/>multidisciplinarno sodelovanje, vključevanje več deležnikov, interdisciplinarne ekipe.</p>              |  |   |

*Prerejeno po Hassi in Laakso (2011).*

Kot je razvidno, se po modelu avtorjev Hassi in Laakso (2011) kljub drugačni kategorizaciji karakteristike dodobra pokrivajo s prej opisanimi po delitvi iz procesnega ali človeškega vidika po Efeoglu, Møllerju, Sériéju in Boeru (2014). To samo dodatno poudarja kompleksnost in večdimenzionalnost dizajnerskega razmišljanja kot konstrukta, ki pa je vseeno ne glede na kategorizacijo karakteristik opredeljen z enakimi ključnimi pojmi.

### 2.1.2 Proces dizajnerskega razmišljanja

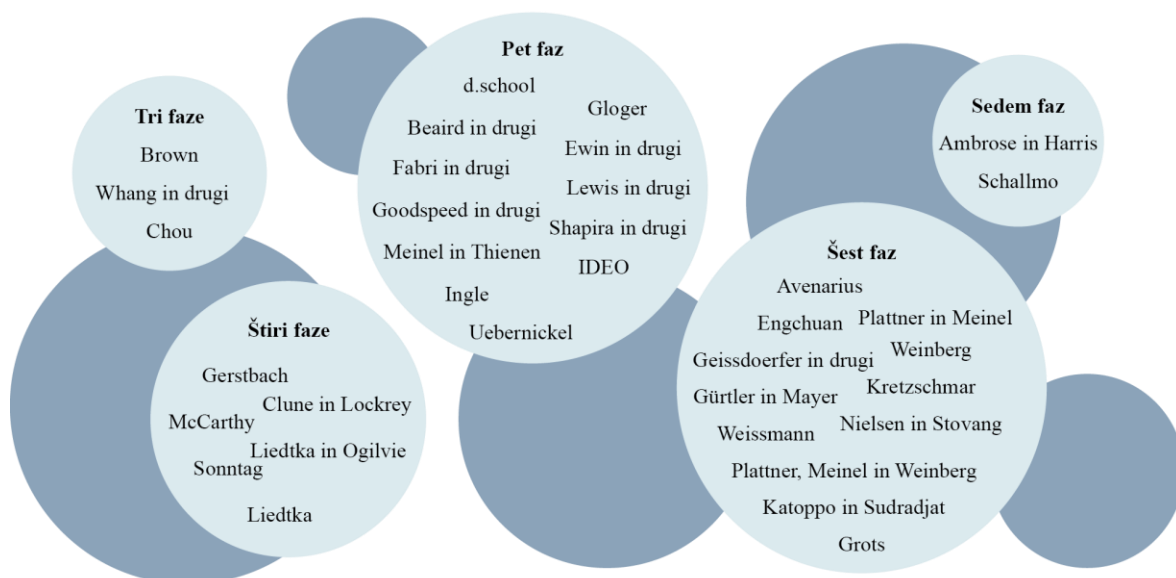
Dizajnersko razmišljanje kot metoda je večstopenjski proces, ki ga je mogoče natančno opisati po fazah. Te sledijo logičnemu zaporedju in zajemajo aktivnosti, ki so specifične za

posamezen del procesa. Ponovno pa naletimo na problem neenotne definicije procesa. Mogoče ga je namreč prikazati skozi različno število faz, različni avtorji pa ga tudi vizualno predstavljajo po svoje.

Če malo posplošimo, faze vseh modelov izhajajo iz treh osnovnih: inspiracija, generacija idej in uporaba, glede na model pa se potem nekatere faze razčlenijo na več ožje definiranih faz. Inspiracija se lahko deli na opazovanje, pravilno razumevanje in definiranje problema ter empatijo, sledi generacija idej, iz uporabe pa izhajajo prototipiranje, testiranje in implementacija.

Zgoraj naštetu so v nekaterih modelih posamezne faze, v nekaterih pa kot del ene od glavnih faz. Število faz pri posameznih avtorjih se tako giblje med 3 in 7 zaradi razdelitve oziroma združevanja. Število faz, ki jih vključuje proces posameznih avtorjev, je prikazano na sliki 6 (Pakrac, 2020; Waidelich, Richter, Kölmel & Bulander, 2018).

*Slika 6: Pregled števila faz dizajnerskega razmišljanja pri različnih avtorjih*



*Prirejeno po Waidelich, Richter, Kölmel in Bulander (2018).*

Nestandardiziranost procesa je dobro razvidna pri poimenovanju faz. Njihova imena se namreč razlikujejo pri vsakem modelu, vsebinsko pa pogosto nakazujejo na iste procese. Avtorji v svojih delih poleg razdelitve posamezne faze tudi opisujejo in s tem dosežejo boljše razumevanje posameznika, kaj naj bi posamezna faza zajemala. Podobnost modelov in njihovo medsebojno prekrivanje po fazah je SAP (2012) strnil v primerjavo, prikazano na sliki 7. V njej je vključil pomembne in vplivne avtorje ter vizualno prikazal razlike med posameznimi modeli.

Iz tega prikaza je mogoče sklepati, da gre v resnici za enak proces, le drugačno interpretacijo posameznih avtorjev. To je pomembno, ker iz tega izhaja, da je dizajnersko razmišljanje v resnici zgolj formalno definirano različno in da ne glede na izbiro modela še vedno



predstavlja isto jedro. In naprej je mogoče sklepati tudi to, da so rezultati ne glede na izbiro modela še vedno precej primerljivi med seboj.

Slika 7: Delitev različnih modelov dizajnerskega razmišljanja na faze

|   | Herbert Simon                              | IDEO           | Tim Brown      | d.school       | d.school Bootcamp                           | Baeck & Gremett                 | Mark Dziersk                 |
|---|--|----------------|----------------|----------------|---|---------------------------------|------------------------------|
| Razumevanje problema                    | Definiraj                                  |                |                | Razumevanje    | Vživljanje, opazovanje, vključevanje        | Definiranje problema            |                              |
| Opazovanje uporabnika                   |  | Odkrivanje     | Inspiracija    | Opazovanje     |   | Iskanje inspiracije             | Definiranje problema         |
| Interpretacija rezultatov               | Razišči                                    | Interpretacija |                | Vidik          | Definicija                                  | /                               |                              |
| Generiranje idej                        | Ideacija                                   | Ideacija       | Ideacija       | Ideacija       | Ideacija                                    | Ideacija, številne ideje        | Mnogo opcij                  |
| Prototipiranje, eksperimentiranje       | Prototipiranje                             | Ekspertiranje  |                | Prototipiranje | Prototipiranje                              | Generiranje prototipov          | Izpolni izbrano smer, ponovi |
| Testiranje, implementacija, izboljšanje | Opravila (izberi, implementiraj, nauči se) | Razvoj         | Implementacija | Testiranje     | Testiranje (izpopolnjevanje, izboljševanje) | Povratne informacije uporabnika | Izberi zmagovalca, izvedba   |

Prerejeno po SAP (2012).

Pri uporabi v praksi je zato pomembno, da model razumemo ter ga prilagodimo po svojih željah in potrebah (Waidelich, Richter, Kölmel & Bulander, 2018, str. 11). To delajo tudi različne organizacije in šole, kar še dodatno prispeva k pestrosti modelov (Hoffman, 2016).

Za namen širšega razumevanja procesa sledi predstavitev posameznih faz dizajnerskega razmišljanja. Izbran je bil model, ki ga uporablja ena vodilnih univerz na področju poučevanja dizajnerskega razmišljanja Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford (Dam & Siang, 2021; Hasso Plattner Institute of Design, 2010). Ta model je bil med drugim izbran zato, ker zajema faze, ki so skupne večini modelov dizajnerskega razmišljanja v strokovni literaturi, hkrati pa so uveljavljene tudi v praksi. Te faze so: razumevanje, opredelitev problema, pridobivanje idej, prototipiranje in testiranje (Waidelich, Richter, Kölmel & Bulander, 2018).

### 2.1.2.1 Razumevanje in vživljanje

Gre za razumevanje situacije, osebe oziroma problema, ki je predmet postopka, pri katerem se uporablja dizajnersko razmišljanje. Neposredni prevod te faze iz angleščine je faza vživljanja (angl. empathize) v uporabnika, kar še dodano poudarja pomen globine razumevanja problematike pri ljudeh tudi na fiziološki in čustveni ravni. Ta faza je izredno

pomembna, saj spodbudi uporabnika dizajnerskega razmišljanja, da ne dela predpostavk na podlagi svojega znanja, temveč se zares vživi v drugo osebo in jo poskuša čim bolj razumeti v kontekstu dane problematike oziroma izziva (Hasso Plattner Institute of Design, 2010, str. 2-3).

Razumevanje in vživljanje v uporabnika je mogoče z:

- opazovanjem (angl. observe) osebe in njenega vedenja;
- vzpostavljanjem stika (angl. engage) oz. pogovora z osebo;
- kombinacije opazovanja in vzpostavljanja stika.

#### *2.1.2.2 Opredelitev problema*

Opredelitev (angl. define) problema je faza, namenjena razmisleku o tem, kaj točno je problem. Šele na podlagi resničnega razumevanja osebe v kontekstu njenega življenja je mogoče definirati problem na način, kot ga doživlja ta oseba. Na podlagi vzorcev, izstopajočih dejstev in specifik problema so sintetizirane potrebe dotične osebe. Cilj je iz širše slike, ki jo pridobimo, izluščiti bistvo oziroma vidik (angl. point-of-view) problema (Hasso Plattner Institute of Design, 2010, str. 4-5).

Namen te faze je, da se pred začetkom kreativnega procesa prepričamo o tem, kako pravilno razumemo dotično osebo in da z njeno pomočjo natančno opredelimo problem, ki ga imamo namen reševati. S tem se izognemo nepotrebnim domnevam in morebitnim napačnim interpretacijam.

#### *2.1.2.3 Generiranje idej*

Po opredelitvi problema sledi faza generiranja idej (angl. ideate), v kateri je cilj na široko zajeti čim več možnosti za rešitev problema. Cilj te faze (še) ni dobiti prave rešitve, ampak pridobiti veliko potencialno dobrih rešitev. V tej fazi imamo možnost združiti razumevanje problema, konteksta problema in dotične osebe z domišljijo in kreativnostjo pri iskanju konceptov rešitve. Generiranje idej poteka z združevanjem zavednih in nezavednih procesov v možganih, z združevanjem racionalnih misli z domišljijo (Hasso Plattner Institute of Design, 2010, str. 6-7).

#### *2.1.2.4 Prototipiranje*

V fazi prototipiranja je cilj preizkušanje najboljših idej iz prejšnje faze, za ta namen pa potrebujemo prototip. Po definiciji Slovarja slovenskega knjižnega jezika je prototip (2014) izdelek, namenjen za preizkušanje in izpopolnjevanje pred serijsko izdelavo. Prototip je lahko karkoli, s čimer ima lahko uporabnik interakcijo, naj bo to listek papirja, izdelek ali igra vlog. V fazi prototipiranja so, kot namiguje definicija prototipa, v ponavljajočih ciklih

izdelani izdelki, namenjeni preizkušanju različnih rešitev, za določitev najprimernejše rešitve s poskušanjem (Hasso Plattner Institute of Design, 2010, str. 8-9).

Pri prototipiranju je pomembno, da:

- začnemo graditi, tudi če nismo prepričani o ideji;
- ne izgubljammo časa pri enem prototipu in se pretirano ne navežemo nanj;
- označujemo verzije prototipov oz. variable, ki jih testiramo;
- gradimo z uporabnikom v mislih.

Namen prototipiranja sta torej preizkušanje različnih možnosti ter hitro in poceni odpravljanje napak, ki bi se pozneje v proizvodnji oziroma nadaljnjih fazah lahko izkazale za velik strošek, hkrati pa ob tem pa prihranimo tudi čas. Bolje in ceneje je ugotoviti, da nam je spodletelo, že v fazi iskanja in razvoja rešitve kot pozneje (Brown, 2008; Kelley & Kelley, 2013).

#### *2.1.2.5 Testiranje*

Testiranje in prototipiranje pogosto potekata hkrati. Ko imamo prototip, z njim preverimo pri uporabniku, ali je namen dosežen oziroma kako ga izboljšati, da bo zadovoljivo reševal njegov problem. Ta faza je namenjena pridobivanju povratnih informacij uporabnika in na podlagi teh informacij je nato mogoče izboljšati končno rešitev. Testiranje je še ena možnost za razumevanje in življenje v uporabnika. Zato je v tem koraku pomembno vprašati uporabnika, kako mu ustreza rešitev, kaj bi bilo dobro izboljšati in zakaj (Hasso Plattner Institute of Design, 2010, str. 10-11).

Uspešno testiranje sledi pravilom:

- pokazati, ne zgolj pripovedovati;
- pripraviti doživetje oz. interakcijo s prototipom;
- vprašati za primerjavo med različnimi prototipi.

Uspešen inovacijski proces se zaključi z implementacijo, ki sicer kot faza ni posebej omenjena v osnovnem modelu Hasso-Plattner Institute of Design at Stanford, zato se mi je zdelo pomembno, da jo izpostavim posebej. Kot nakazuje prej omenjena zadnja od treh t. i. osnovnih faz – uporaba, je za uspešen proces dizajnerskega razmišljanja treba ideje tudi uresničiti. Implementacija je torej uresničevanje rešitev, do katerih pridemo skozi proces dizajnerskega razmišljanja. Implementacijo kot svojo fazo zato najdemo v marsikaterem drugem modelu dizajnerskega razmišljanja (Waidelich, Richter, Kölmel & Bulander, 2018).

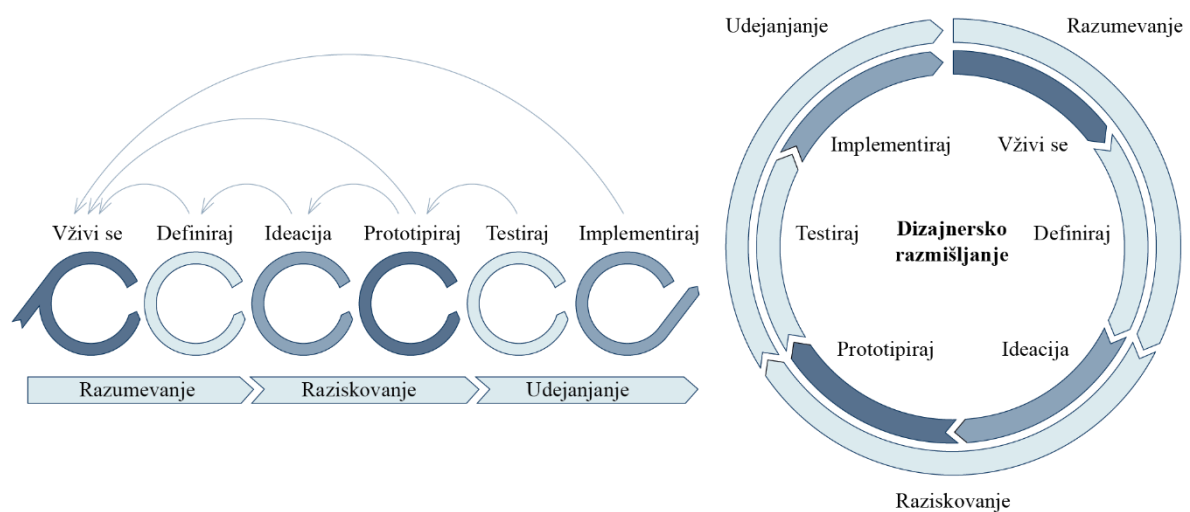
### 2.1.3 Dinamika dizajnerskega razmišljanja

Proces dizajnerskega razmišljanja ni nujno linearen, kot namigujejo nekateri modeli z vizualno predstavitvijo. Napredovanje in vračanje med fazami se dogaja pogosto, z namenom čim boljše približanja končne rešitve uporabniku. To je še eden od razlogov, da obstaja toliko različnih modelov, ker vsaka implementacija dizajnerskega razmišljanja zahteva prilagoditev na specifičen problem, ki ga obravnava.

#### 2.1.3.1 Kroženje med fazami

Pogosto je dizajnersko razmišljanje opredeljeno kot krožen proces. Konec enega procesa namreč lahko predstavlja začetek novega. Ideja da idejo, inovacija spodbudi novo inovacijo. Med drugimi so na Nielsen Norman Group pripravili vizualizacijo takšnega cikličnega modela prikazano na sliki 8. Sestavljen je iz treh osnovnih oziroma šest manjših faz, ki se ciklično ponavljajo. Omenjajo tudi vračanje med fazami in celo, da se posamezne faze ponavljajo (Gibbons, 2016).

Slika 8: Krožnost procesa dizajnerskega razmišljanja



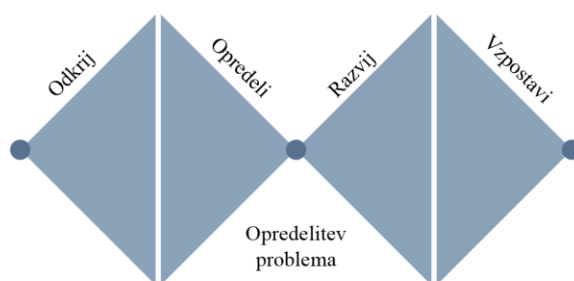
Prerejeno po Gibbons (2016).

Poleg modela Nielsen Norman Group obstajajo še drugi modeli, ki poudarjajo ciklično dinamiko procesa dizajnerskega razmišljanja. To so na primer metoda krofa, metoda po Stuartu Pughu, ciklični kaos, spirala (Yavari & Williams, brez datuma), model po univerzi St. Gallen (Efeoglu, Møller, Sérié & Boer, 2014) ter model po SAP in model po Deep Design Thinking (Hoffman, 2016). Tudi Brown (2008) poudarja krožnost procesa, čeprav vizualno prikazano nekoliko bolj kompleksno.

### 2.1.3.2 Divergentnost in konvergentnost

Iz modela neprofitne organizacije British Design Council, prikazanega na sliki 9, si je mogoče vizualno lažje predstavljati dinamiko širine razmišljanja – divergentnost in konvergentnost razmišljanja v posameznih fazah procesa. Njihov model je sestavljen iz štirih faz in ga vizualno predstavljajo v obliki t. i. dveh diamantov. V začetku razmišljamo divergentno, saj želimo problematiko razumeti celostno, široko, v naslednji fazi skušamo s konvergentnim razmišljanjem konkretno definirati problem. Nato v drugem delu pri razvijanju idej spet skušamo poiskati čim več rešitev z divergentnim razmišljanjem, v zadnji fazi pa iščemo najboljšo rešitev s konvergentnim razmišljanjem (Design Council, brez datuma).

Slika 9: Divergentnost in konvergentnost dizajnerskega razmišljanja



Prirejeno po Design Council (brez datuma).

Glede na izbran model oziroma razdelitev posameznih faz je tudi ta vizualizacija lahko nadgrajena. Na primer modela po IDEO in Riverdale ter Thoring in Müller nakazujeta na še podrobneje definirano dinamiko procesa. Prvi na koncu dodaja še fazo evolucije oziroma ponavljanja z nakazanim divergentnim odprtim koncem, drugi pa uporabo dodatno deli še na prototipiranje in testiranje, ki tvorita še en diamant na koncu – faza prototipiranja kot divergentna in testiranje kot konvergentna faza (Efeoglu, Møller, Sérié & Boer, 2014).

Na poseben način prikazuje divergentno in konvergentno dinamiko tudi model po Liedtka in Ogilvie (2011, str. 21) s štirimi vprašanji (Kaj je? Kaj če? Kaj obeta? Kaj deluje?), ki vsako popelje uporabnika v divergentno razmišljanje in na koncu vsake od teh faz s konvergentnim razmišljanjem pride do odgovora in rešitve.

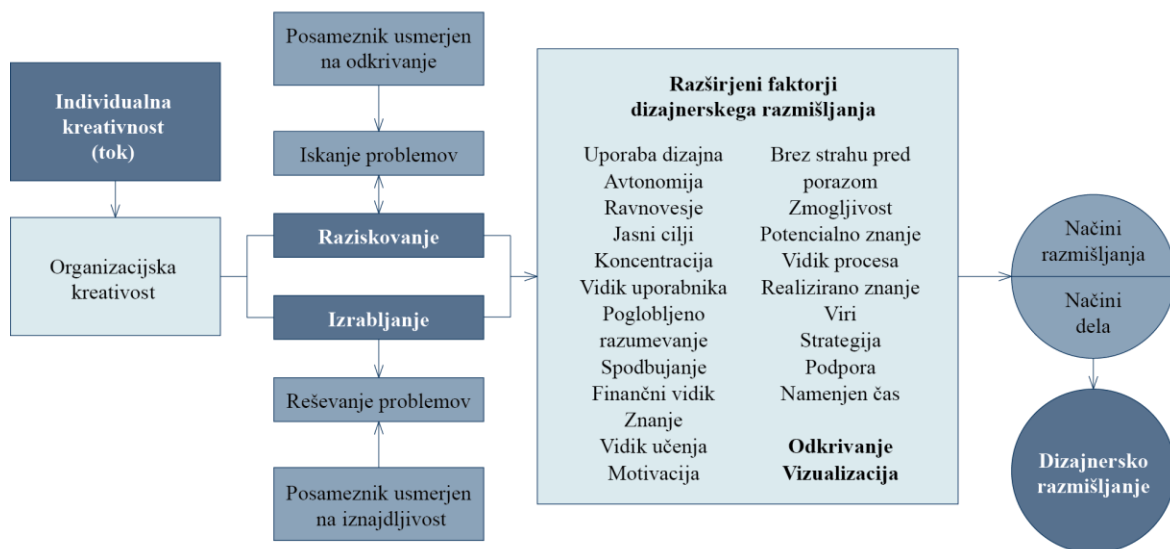
### 2.1.4 Razširjen model dizajnerskega razmišljanja

Za umestitev dizajnerskega razmišljanja v kontekst organizacij je bil razvit tudi t. i. razširjen model dizajnerskega razmišljanja (Badding, Leigh & Williams, 2014), ki je prikazan na sliki 10. Model se začne z individualnim kreativnim procesom – to je, ko posameznik dobi idejo za reševanje problema znotraj organizacije. Nadaljuje se, ko se individualne rešitve posameznikov obravnavajo v organizacijski celoti. Kot omenjeno že v poglavju 1.2 se v

podjetjih pri iskanju ravnovesja med raziskovanjem in izrabljanjem v organizaciji kaže dvojnost mišljenja; posamezniki, usmerjeni na iskanje problemov na enem polu, in posamezniki, ki so usmerjeni na reševanje problemov, na drugem. Model na podlagi tega ponuja razširjen izbor t. i. faktorjev dizajnerskega razmišljanja za spodbujanje kreativnosti, ki so na voljo organizacijam za implementacijo v različne procese.

Uporabnost modela je v tem, da ponuja okvir, kako vpeljati dizajnerske procese v poslovne odločitve in izzive podjetij v oziru na različnost zaposlenih glede na naravo kreativnega razmišljanja. Med ugotovitvami te raziskave je poudarjen tudi pomen odkrivanja (angl. discovery) in vizualizacije. V nedizajnerskih organizacijah so namreč ugotovili, da prav tega primanjkuje in da so ključnega pomena za kreativno reševanje problemov.

Slika 10: Razširjen model dizajnerskega razmišljanja



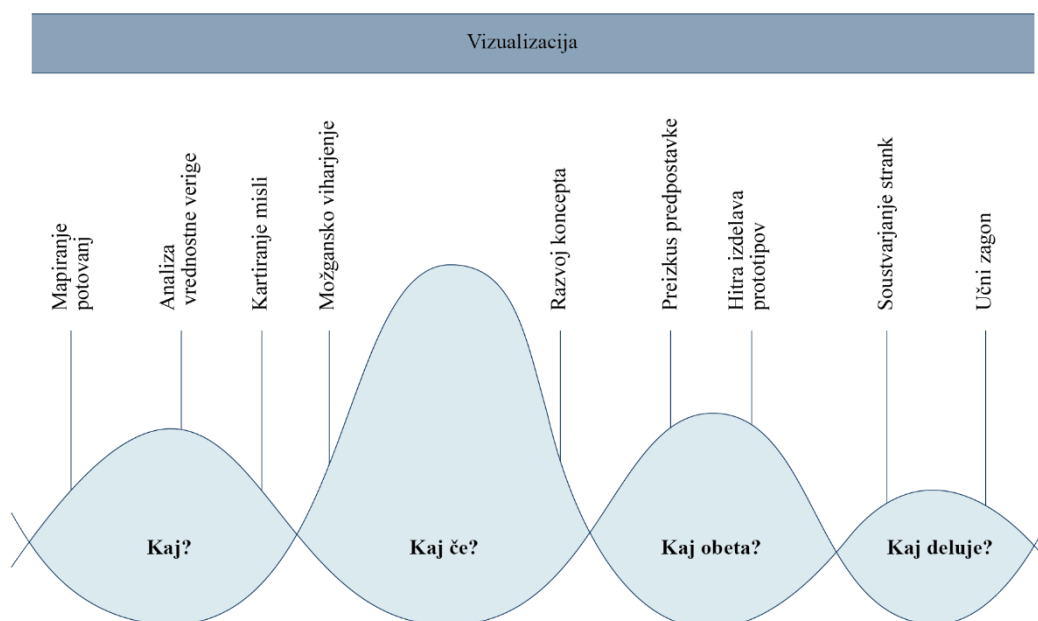
Prirejeno po Badding, Leigh in Williams (2014).

## 2.2 Orodja dizajnerskega razmišljanja

Orodja, ki se uporabljajo v procesu dizajnerskega razmišljanja, prav tako niso standardizirana (Waidelich, Richter, Kölmel & Bulander, 2018). Nekateri avtorji jih imenujejo tudi metode (IDEO, 2015), vendar sem se za namen tega magistrskega dela odločil, da se držim poimenovanja orodja. Raziskave, ki bi obsegala pregled ali primerjave različnih orodij nisem našel, zato za referenčni okvir v nadaljevanju sam navajam nabor nekaterih orodij iz različnih virov.

Liedtka in Ogilvie (2011) v svoji knjigi predstavljata deset orodij za uporabo v različnih fazah dizajnerskega razmišljanja. Orodja priporočata glede na fazo procesa, v kateri se uporabnik v tistem trenutku nahaja, kar je prikazano tudi na sliki 11. Vsaka faza oziroma del procesa namreč zahteva drugačen pristop k reševanju izzivov.

Slika 11: Orodja dizajnerskega razmišljanja glede na fazo



Prirejeno po Liedtka in Ogilvie (2011).

V nadaljevanju so zgoraj prikazana orodja še podrobneje opisana:

- vizualizacija: uporaba podob za predstavitev možnosti in njihovo oživitev;
- mapiranje potovanj: ocena dosedanjih izkušenj skozi kupčeve oči;
- analiza vrednostne verige: ocena trenutne vrednostne verige, ki podpira strankino potovanje;
- kartiranje misli: pridobivanje vpogledov iz raziskovalnih dejavnosti in uporaba teh za oblikovanje meril za oblikovanje;
- možgansko viharjenje: ustvarjanje novih možnosti in novih nadomestnih poslovnih modelov;
- razvoj koncepta: združevanje inovativnih elementov v skladno alternativno rešitev, ki jo je mogoče raziskati in ovrednotiti;
- preizkus predpostavke: izoliranje in preizkušanje ključnih predpostavk, ki bodo vodile do uspeha ali neuspeha koncepta;
- hitra izdelava prototipov: izražanje novega koncepta v otipljivi obliki za raziskovanje, testiranje in izboljšanje;
- soustvarjanje strank: vključitev strank v sodelovanje pri ustvarjanju rešitve, ki najbolje ustreza njihovim potrebam;
- učni zagon: ustvarjanje cenovno ugodnega eksperimenta, kjer kupci novo rešitev preizkušajo dlje časa, da ugotovijo ključne predpostavke s tržnimi podatki.

Podobno IDEO ponuja kar 57 orodij, ki naj bi vodile uporabnika v dizajnersko razmišljanje. Na sliki 12 so zbrana ta orodja glede na eno od osnovnih faz dizajnerskega razmišljanja: inspiracija, generiranje idej in uporaba.

Slika 12: Pregled orodij dizajnerskega razmišljanja, ki jih ponuja IDEO



*Prيرهjeno po IDEO (2015).*

Uporaben izbor orodij je mogoče najti tudi z brskanjem po spletu. DTP Community (2021) na primer ponuja izbor petdesetih orodij, razdeljenih po različnih fazah, večinoma v obliki matric, kanvasov ter modelov v obliki za tisk in izpolnjevanje. Med njimi so poznana orodja kot na primer mapiranje potovanja stranke, možgansko viharjenje, MVP, testiranje A/B, Vitki kanvas (angl. Lean Canvas).

IBM je na primer združil orodja (ki jih tudi imenuje aktivnosti) v vodnik (Johnson, 2017). Obsegajo zanimiva orodja, kot so: upanja in strahovi, zemljevid empatije, zemljevid scenarijev in druga.

Pester nabor ponuja tudi Brock Hart iz Overlap Associates (2018). Na tej spletni strani poleg tradicionalnih orodij dizajnerskega razmišljanja, kot so samolepljivi listki in volitve s krogci



(angl. dot voting), plastelin, skiciranje in table predlagajo tudi moderna digitalna orodja za oddaljeno kolaboracijo, kot so: Invision (spletno orodje za prototipe spletnih strani), Mural (spletno orodje za možgansko viharjenje), Trello (spletno orodje za sezname, zapiske).

Alex Cowan (2018) povzema orodja dizajnerskega razmišljanja ter vitkih in agilnih zagonskih podjetij v neki novi proces, ki ga imenuje Venture Design in naj bi pomagal uporabniku na pravi točki uporabiti prava orodja. Orodja deli glede na vsebino, na katero se nanašajo, in sicer: nakupne persone; problemski scenariji in alternative; ponujena vrednost (angl. value proposition), domneve in eksperimenti; odkrivanje strank in eksperimenti; uporabnikove zgodbe in prototipi; produkti in promocije. Omenjeni koncept sam po sebi ni neposredno del tega magistrskega dela, ponuja pa neko strukturo, ki je lahko uporaben pri uporabi orodij dizajnerskega razmišljanja v praksi.

V literaturi in na spletu so na voljo številna različna orodja. Za različne panoge in vrste problemov so zanimiva druga orodja. Ključno pri izbiri orodij za reševanje problemov je torej dobro razumevanje problema, sledita pa raziskava konteksta problema in iskanje relevantnih orodij.

Iz tega lahko tudi sklepamo, da ni zgolj enega pravega nabora orodij dizajnerskega razmišljanja, ampak je pravi nabor treba pripraviti na podlagi problema, ki ga rešujemo.

### **2.3 Uporaba dizajnerskega razmišljanja**

Uporaba dizajnerskega razmišljanja v praksi se razlikuje pri vsakem primeru (Hoffman, 2016; Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016). Vsaka organizacija ima svoje razumevanje dizajnerskega razmišljanja glede na številne dejavnike, kot so potrebe, vir uporabljene metode in kontekst organizacije. Metodo je zato pri uporabi v praksi treba prilagoditi v skladu s temi dejavniki. Uporaba se tudi v isti organizaciji lahko razlikuje v posameznih implementacijah, saj se lahko razlikuje tudi kontekst, v katerem je uporabljena.

Kot že omenjeno, organizacije v želji po napredku in rasti nenehno težijo k inovaciji. Faze procesa inovacije so v resnici zelo podobne fazam dizajnerskega razmišljanja, kar argumentira uporabo dizajnerskega razmišljanja kot metode za vodenje inovacije.

Na podlagi raziskave iz prakse so Carlgrenova, Rauth in Elmquistova (2016) za namen razumevanja ter za boljšo primerljivost raziskav, teorije in apliciranja v praksi razvili svoj referenčni okvir. Ta naj bi zmanjšal dileme in dvoumnost, poenotil izrazoslovje, hkrati pa naj bi dajal dovolj svobode različnim interpretacijam dosedanjih teoretičnih modelov. Z raziskavo so se poglobili v uporabo različnih konceptov dizajnerskega razmišljanja v praksi. Razumevanje, kako se za razliko od teoretičnih definicij koncepti dejansko uporabljajo, naj bi bilo ključno za pravilno uokvirjanje dizajnerskega razmišljanja. Ugotovili so, da ima uporaba dizajnerskega razmišljanja v praksi kljub uporabi različnih modelov najmanj pet

skupnih karakteristik: osredotočenost na človeka (angl. user-focus), uokvirjanje problemov (angl. problem framing), vizualizacija, eksperimentacija in pestrost (angl. diversity).

Implementacija metode dizajnerskega razmišljanja je torej odprta glede na interpretacijo organizacije in posameznikov, ki jo uporabljajo. Ključno je, da se pri prilagajanju modelov upošteva kontekst, v katerem je metoda uporabljena, in da hkrati ohranja karakteristike dizajnerskega razmišljanja.

## **2.4 Kritika dizajnerskega razmišljanja**

Pogosta kritika dizajnerskega razmišljanja, kot že večkrat izpostavljeno v prejšnjih poglavjih, je neenotnost diskurza vse od definiranja procesa do poimenovanja pojmov in uporabe v praksi. To povzroča veliko dvoumnosti v razumevanju tako v teoriji kot praksi, povzroča napačne interpretacije in zmanjšuje primerljivost rezultatov raziskav (Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Hassi & Laakso, 2011; Iskander, 2018; Ketterman, brez datuma; Sköldbberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013).

Poleg tega pa kritiki (Iskander, 2018; Malamed, 2018; Schwab, brez datuma) izpostavljajo še druge točke, kot na primer:

- da je dizajnersko razmišljanje preveč osredotočeno na sam proces;
- da dizajnersko razmišljanje kot metoda ne predstavlja načina dela, ki ga imajo dizajnerji – in da ime morda s tem zavaja;
- da možgansko viharjenje ne deluje, pri tem pa ne upoštevajo, da to ni vedno optimalno orodje;
- nepravilno razumevanje konstrukta in širine, ki jo ponuja in/ali nepravilna implementacija;
- pomanjkanje strategije pri implementaciji dizajnerskega razmišljanja v organizaciji;
- pomanjkanje spodbude igrivosti in užitka v procesu, ki sta vodilo kreativnosti;
- problematika inkluzije, v smislu, da ker metoda daje prednost dizajnu pred drugimi panogami, se lahko nedizajnerski posamezniki počutijo izključene.

Na podlagi zgodb o uspehu lahko sklepamo, da kljub kritikam dizajnersko razmišljanje kot metoda vseeno lahko prinaša nadpovprečne rezultate. Najbrž veliko kritike izhaja iz neuspehov, ki so lahko posledica pomanjkljivega poznavanja dizajnerskega razmišljanja, slabe implementacije v kontekstu organizacije in drugo.

Pomembno je torej, da uporabnik v prvi vrsti dobro razume teorijo, ki stoji za dizajnerskim razmišljanjem ter da je implementacija dizajnerskega razmišljanja dobro premišljena in prilagojena konkretni okoliščini, kjer je uporabljena. Poleg tega je potrebno tudi razumevanje orodij dizajnerskega razmišljanja, ki so uporabljena v procesu.

### **3 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE IN PRENOVA BLAGOVNE ZNAMKE**

Prenova blagovne znamke je kompleksen proces, zato bo v nadaljevanju poudarek na predstavitvi pojmov, kot so blagovna znamka, znamčenje itn., saj je vse to vpleteno v proces prenove blagovne znamke, ki je predmet tega magistrskega dela.

#### **3.1 Blagovna znamka in znamčenje**

Podjetje v času svojega obstoja večkrat odloča o sporočilu, ki ga podaja javnosti, o vrednotah, poslanstvu, viziji in ciljih. To med drugim sporoča s svojo vizualno podobo in tržnim komuniciranjem (Aaker, 1991; Aaker, Garbinsky & Vohs 2012; Karjalainen & Snelders, 2009; Kotler & Rath, 1984). V javnosti to sporočilo upodablja blagovna znamka.

##### **3.1.1 Blagovna znamka**

Blagovna znamka (angl. brand) se je v izvorni obliki nanašala na razlikovalni znak, ki so ga živini vžgali na kožo za lažjo identifikacijo lastništva, medtem ko v sodobnem diskurzu blagovna znamka pomensko predstavlja širši pojem. Prve definicije blagovne znamke se večinoma nanašajo na poimenovanje za ime, znak, dizajn oziroma druge lastnosti, ki so namenjene razpoznavnosti izdelkov ali storitev od konkurence, marsikje v marketinškem in internetnem diskurzu pa je bila nato pomensko razširjena še na sam produkt. Sčasoma se je pomensko preoblikovala celo tako daleč, da naj bi predstavljala vse, kar si stranka misli o podjetju oziroma kot potrošnikova ideja o produktu (American Marketing Association, brez datuma; Gaski, 2020; Maurya & Mishra, 2013; Stern, 2006).

Maurya in Mishra (2013) povzemata definicije blagovne znamke različnih avtorjev in jih skozi analizo klasificirata med 12 t. i. tem po De Chernatony in Dall' Olmo Riley (1998). Blagovna znamka kot:

- znak: sredstvo za diferenciacijo od konkurence;
- pravni inštrument: znamka kot prikaz lastništva, legalna zaščita;
- krajšavo (angl. shorthand): preprost način navezovanja, hiter priklic iz spomina;
- zmanjševalec tveganja: manjši občutek tveganja pri nakupu produktov in storitev uveljavljenih blagovnih znamk;
- identifikacijski sistem; identiteta, strateški pristop, celovito komuniciranje;
- slika v strankini glavi: asociacije in percepcije stranke, strankina ideja o produktu;
- sistem vrednot: vrednote, ki karakterizirajo organizacijo;
- osebnost: komuniciranje podjetja, osebnostne karakteristike znamke;
- zveza: personifikacija blagovne znamke v zvezi s kupci in njihovimi osebnostmi;
- dodana vrednost: neotipljiva vrednost znamke;
- razvijajoča se entiteta: razvoj od neoznačenega produkta do produkta blagovne znamke.

Maurya in Mishra (2013) izpostavljata tudi, da je percepcijo blagovne znamke mogoče analizirati tako z vidika organizacije kot stranke, kar je z drugimi besedami razlika med identiteto in podobo blagovne znamke.

V angleščini ima beseda blagovna znamka (angl. brand) širši pomen in uporabo kot v slovenščini. V enaki obliki se lahko namreč uporablja kot glagol ali kot samostalnik. Tako se lahko nanaša na procese (npr. znamčenje) ali na entiteto (znamka) (Stern, 2006).

Omeniti je treba še razliko med korporativno kot izdelčno blagovno znamko. Korporativna blagovna znamka (angl. corporate brand) predstavlja znamko podjetja oziroma organizacije, medtem ko se izdelčna blagovna znamka (angl. product brand) nanaša na znamko izdelka oziroma storitve (Štorgelj, 2008). Lahko gre tudi za isto stvar, če je na primer produkt naprodaj pod isto znamko, kot je znamka podjetja. V raziskavi, ki jo zaobjema to magistrsko delo, je predmet prenove korporativna blagovna znamka.

### 3.1.2 Identiteta, podoba, vrednost in ugled blagovne znamke

Za blagovno znamko se skrivata identiteta (angl. brand identity) in vrednost blagovne znamke (angl. brand equity). Slednja lahko predstavlja najpomembnejše neopredmeteno sredstvo organizacije (Aaker, 1991; Kapferer, 2008; Keller & Lehmann, 2006).

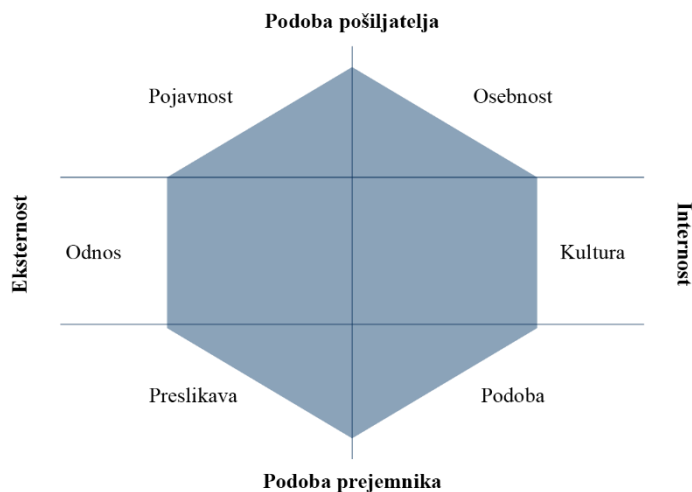
Identiteta blagovne znamke oziroma podjetja je tisto, kar si vodstvo in zaposleni mislijo o organizaciji in kar si želijo, da bi bilo videti navzven. Opremljena je s kulturo, ki vlada v organizaciji, in njeno osebnostjo (Štorgelj, 2008). Identiteto blagovne znamke v osnovi predstavljajo vrednote, vizija in poslanstvo organizacije. Kapferer (2008, str. 172) pravi, da identiteto blagovne znamke lahko definiramo z odgovori na vprašanja, kot so:

- Kaj je cilj in kaj vizija znamke?
- Kaj jo dela drugačno?
- Kakšne potrebe zadovoljuje?
- Kakšna je njena trajnost?
- Kakšne so njene vrednote?
- Kaj je njeno področje kompetentnosti, legitimnosti?
- Kateri elementi naredijo znamko prepoznavno?

Identiteta blagovne znamke je vidik organizacije oziroma sporočevalca. Pri komuniciranju in prenosu sporočila do prejemnika pa lahko nastane »šum v komunikaciji« oziroma napačna ali pomanjkljiva interpretacija. To je t. i. podoba podjetja, vidik stranke, in se lahko nekoliko razlikuje od identitete podjetja (Kapferer, 2008, str. 174). Podoba podjetja je vse, kar zunanja okolica zaznava o njem in obstaja ne glede na to, ali podjetje to želi ali ne. Je dinamična in se stalno spreminja, zato jo je treba ocenjevati v primerjavi s konkurenco (Štorgelj, 2008). Kapferer (2008) gre še korak dlje ter doda dimenzijo internosti (odnosi znotraj podjetja) in

eksternosti (odnos z zunanjimi deležniki) ter to večdimenzionalnost vizualno predstavlja s t. i. prizmo identitete, prikazano na sliki 13.

*Slika 13: Kapfererjeva prizma identitete*



*Prيرهjeno po Kapferer (2008).*

Ugled blagovne znamke je mogoče definirati kot celostno vrednotenje podjetja pri deležnikih. Dober ugled zagotavlja podjetju strateško prednost. Predstavlja tudi osnovo, na podlagi katere korporativna javnost sprejema odločitve glede investicij, kariere in izbire izdelkov (Štorgelj, 2008).

Vrednost blagovne znamke je neotipljiva dodana vrednost, ki jo ta dodaja podjetju. Če bi se ime ali znak blagovne znamke namreč spremenila, bi to vplivalo na sredstva in obveznosti podjetja. Vrednost blagovne znamke temelji na neopredmetenih sredstvih, kot so: zvestoba znamki, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, asociacije v povezavi z znamko in kakovostjo ter na druga sredstva znamke, kot so patenti itn. (Aaker, 1991).

### 3.1.3 Znamčenje in strateško upravljanje blagovne znamke

Številna podjetja na začetku obstoja ne razmišljajo o svoji blagovni znamki, vendar pa se pri tistih, ki preživijo začetno fazo, sčasoma izkaže, da morajo znamčenju (angl. branding) začeti posvečati več pozornosti.

Znamčenje je proces večanja prepoznavnosti znamke v javnosti in ohranjanja strankine zvestobe znamki (Wheeler, 2009, str. 6). Gre za ponavljajoč se, strukturiran proces pozicioniranja znamke in projiciranja zelenega sporočila deležnikom z namenom ustvarjanja ugleda. Ugled znamke je torej rezultat znamčenja (Dandu, 2015).

Elementi blagovne znamke, ki dvigajo njeno vrednost, so: prepoznavnost, pomenljivost (angl. meaningfulness), estetska privlačnost, prenosljivost (tako med kategorijami

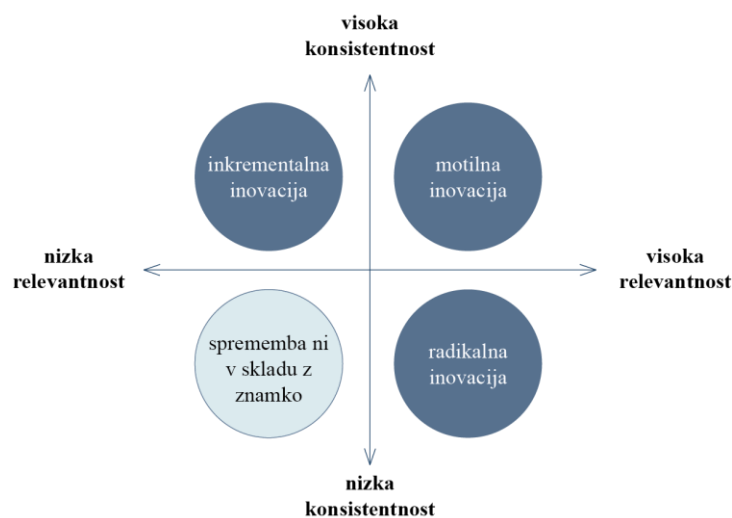
produktov, kot čez geografske in kulturne meje ter tržne segmente), prilagodljivost ter možnost legalne in konkurenčne zaščite (Keller & Lehmann, 2006). To so pravzaprav neopredmetena sredstva, ki so, kot navaja Aaker (1991), temelji blagovne znamke.

V procesu znamčenja je za uspeh ključno slediti strategiji, ki je v skladu z vrednotami, vizijo in poslanstvom podjetja. Strateško upravljanje blagovne znamke namreč lahko poveča uspešnost podjetja ter pospeši njegovo rast in prepoznavnost (Kapferer, 2008; Kotler & Pfoertsch, 2006). Strategija znamčenja v organizaciji predstavlja okvir za komuniciranje lastne identitete, je zemljevid, ki vodi marketing, z njo so uravnani vedenje, dejanja in komuniciranje v podjetju. Strategija znamčenja gradi na viziji, ki izhaja iz vrednot in kulture podjetja, definira pozicioniranje, diferenciacijo, konkurenčne prednosti in ponujeno vrednost (angl. value proposition). Pomembno je, da je strategija všeč vsem deležnikom podjetja (Wheeler, 2009, str. 12).

Čeprav se podjetja, ki poslujejo s končnimi kupci (business to customer – B2C), in tista, ki poslujejo s podjetji (business to business, v nadaljevanju B2B), razlikujejo, je znamčenje pomembno pri obojih. Zmotno prevladuje mnenje, da znamčenje v B2B svetu nima pomena. Uspešna podjetja, kot so Microsoft, IBM, SAP, Siemens itn., dokazujejo, da je tudi v B2B poslovanju znamčenje pomembno. Ne glede na to, ali podjetje služi s končnimi kupci ali ne, je namen znamčenja enak. Služi identifikaciji produktov in storitev ter večanju ugleda podjetja, kar se pozneje kaže v večji vrednosti znamke (Kotler & Pfoertsch, 2006).

Pri upravljanju z blagovno znamko sta pomembni doslednost in dolgoročna naravnost, vendar pa ob nepazljivosti lahko vodita v omejevanje inovacije. Kot omenjeno v poglavju 2.1.4, so podjetja v želji po inovativnosti in rasti na eni strani ter ohranjanju konsistentnosti identitete znamke na drugi v nenehnem procesu iskanju ravnovesja med raziskovanjem in izrabljanjem (Beverland, Wilner & Michelli, 2015), kar je prikazano z matriko na sliki 14.

*Slika 14: Matrika konsistentnosti in relevantnosti blagovne znamke*



*Prirjeno po Beverland, Wilner in Michelli (2015).*

V to matriko konsistentnosti in relevantnosti lahko uvrstimo različna podjetja glede na to, ali so usmerjena bolj v raziskovanje (ki vodi v radikalno inovacijo) ali bolj v izrabljanje (ki vodi v inkrementalno inovacijo). Beverland, Wilnerjeva in Michelli (2015) zaključujejo, da je mogoča tudi ambidekstralnost blagovne znamke (v matriki na zgornjem desnem mestu), ki vodi v motilne (angl. disruptive) inovacije, ki so tako visoko relevantne kot visoko konsistentne – dober primer iz prakse je prvi Applov iPhone. Kot je razvidno iz te matrike upravljanja z blagovno znamko, gre v resnici za podobno stvar kot pri matriki inovacij, opisani v poglavju 1.2.

### **3.2 Prenova blagovne znamke**

Podjetje raste in sčasoma njegova vizija postaja vse bolj jasna. Hkrati pa se tudi spreminja, odprejo se nove možnosti, morda podjetje kakšno področje opusti. Ker je njegova identiteta povezana z blagovno znamko, mora tudi znamčenje slediti takšnim spremembam. Zaradi prestrukturiranja podjetja, spremembe poslovnega modela, določenih strateških odločitev in zaradi sprememb na trgu se lahko pojavijo potrebe po spremembi ali prenovi identitete znamke (Aaker, 2014; Kapferer, 2008; Wheeler, 2009).

Prenova blagovne znamke je manjši ali večji poseg v njeno vizualno podobo in lahko pusti trajen vpliv na njeno percepcijo v javnosti. Navezuje se na pomembne strateške odločitve v podjetju (Kapferer, 2008; Karjalainen & Snelders, 2009; Wrona, 2015). Zato je to kompleksen proces, ki zahteva veliko odgovornosti ter inovativno in kreativno razmišljanje pri iskanju idej in rešitev.

Prenova blagovne znamke se v angleščini lahko nanaša na njeno osvežitev (angl. brand refresh) ali na celostno prenavo (angl. brand redesign). Osvežitev blagovne znamke zajema manjšo spremembo videza, posodabljanje, manjšo spremembo barv, spremembo pisave in druge kozmetične malenkosti, ki poskrbijo, da gre znamka v korak s časom, vendar ohrani konsistentnost in ključne prepoznavne elemente, s katerimi sporoča svojo identiteto. Celostna prenova blagovne znamke (ki je predmet tega magistrskega dela) na drugi strani pomeni večje vizualne spremembe znaka, lahko celo prenavo imena in slogana, kar običajno sledi večji spremembi v identiteti podjetja. Za razliko od osvežitve blagovne znamke je proces celostne prenove blagovne znamke veliko bolj tvegan in lahko pusti veliko večje posledice, zato mora biti dobro premišljen in utemeljen (Melder, 2019).

Pomembno je tudi izpostaviti, da prenova korporativne blagovne znamke (ki je predmet tega magistrskega dela) in izdelčne blagovne znamke nista isto. Prenova korporativne blagovne znamke je veliko bolj delikaten proces, saj je neposredno povezana z identiteto podjetja in če ni uspešna, lahko podjetju povzroči veliko škodo. Po Merrilees in Miller (2008) naj bi prenova korporativne blagovne znamke sledila spodnjim načelom:

- Oblikovanje ustrezne vizije blagovne znamke za blagovno znamko podjetja mora uravnovesiti osnovno ideologijo korporativne blagovne znamke s posodobitvijo.

- Za uspešno prenovu blagovne znamke je dobro ohraniti vsaj nekaj osnove za povezavo od sedanje do prenovljene blagovne znamke.
- Morda bo potrebno zadovoljevanje potreb novega segmenta trga, v skladu s segmenti, ki že podpirajo sedanjo blagovno znamko.
- Podjetje z visoko stopnjo (interne) usmerjenosti k blagovni znamki je po navadi v procesu učinkovitejše.
- Podjetje z visoko stopnjo integracije vseh vidikov trženja, usklajenih z identiteto blagovno znamko podjetja, je po navadi v procesu učinkovitejše.
- Promocija je potrebna, da se vse zainteresirane strani seznanijo s spremenjeno blagovno znamko.

Ključno pri prenovi blagovne znamke podjetja je torej poglobljeno razumevanje identitete podjetja oziroma identifikacija njene spremembe skozi čas. Hkrati je iz zgoraj omenjenih načel razviden tudi pomen povezave sedanje blagovne znamke z novo. To lahko dosežemo s konsistentnostjo oziroma smiselno evolucijo sporočila, ki ga daje nova podoba v primerjavi s staro.

### **3.3 Dizajnersko razmišljanje pri prenovi blagovne znamke**

Prenova blagovne znamke je kompleksen proces, ki za celovito in uspešno izvedbo zahteva tudi temu primeren pristop.

Dizajnersko razmišljanje kot metoda, ki omogoča potreben okvir za razumevanje problema ter implementacijo kreativnosti in inovativnosti v procesu, je lahko primerno orodje za sistematično iskanje konkretnih rešitev iz množice idej in kreativnih izhodišč (Beverland, Wilner & Michelli, 2015; Pamfilie & Croitoru, 2018). Pri tem je vloga dizajna v združevanju različnih disciplin, vključenih v inovacijski proces, ter v povezovanju navdihujočih in vizionarskih idej z oprijemljivimi in konkretnimi rešitvami (Abbing & Van Gessel, 2008).

Dizajnersko razmišljanje je primerno za reševanje kompleksnih problemov in iskanje rešitev v podjetjih – ne samo v inovativnosti pri razvoju produktov in storitev, ampak tudi na ravneh menedžmenta in na drugih področjih (Dunne, 2018; Liakhavets & Petukh, 2019; Liedtka & Ogilvie, 2011; Pakrac, 2020; Seidel & Fixson, 2013). Glavna prednost uporabe takšnega pristopa je videti problem z različnih zornih kotov, opaziti stvari, ki jih drugi morda ne vidijo, in uporabiti te ugotovitve za spodbujanje inovacije (Brown, 2008). Zato podjetja ta pristop uporabljajo tudi pri oblikovanju tržne strategije, oblikovanju celostne izkušnje z blagovno znamko in upravljanju z blagovno znamko (Beverland, Wilner & Michelli, 2015; Karjalainen & Snelders, 2009; Pamfilie & Croitoru, 2018).

Iz tega sledi, da je dizajnersko razmišljanje lahko kot metoda uporabno tudi pri procesu prenovi blagovne znamke. Povezovanje teh konceptov je osnova za to magistrsko delo.



## **4 UPORABA KONCEPTA V IZBRANEM PODJETJU**

V nadaljevanju je prikazana uporaba v prejšnjih poglavjih predstavljenih konceptov v praksi. Na kratko je opisan izbrani primer, sledijo metodologija raziskave, zbrani podatki in analiza. Zaradi varovanja podatkov so izvzeti imena ljudi, poslovnih subjektov, ter strateški, poslovni in drugi občutljivi podatki za naročnika ali izvajalca.

### **4.1 Ozadje izbranega primera**

Izhodišče za empirični del je izbrani primer iz prakse: podjetje, ki se je odločilo za prenovo blagovne znamke. Gre za proizvodno B2B podjetje, ki deluje že od začetka devetdesetih let, vse od takrat pa se ni veliko ukvarjalo s svojo podobo. Podjetju je zaradi njegove krajevne umeščenosti in starostnega profila delavcev v zadnjih letih začelo primanjkovati zaposlenih, kar je bila njihova glavna motivacija za prenovo blagovne znamke. Posodobitev jim bo omogočala spremembo percepcije podobe ter s tem izboljšanje percepcije kakovosti in vrednosti znamke, kar lahko na dolgi rok koristi poslovanju in ugledu znamke. Ker v svojem kolektivu za prenovo niso imeli usposobljenih strokovnjakov, so se odločili za zunanjega izvajalca, ki je sodeloval pri strateških odločitvah in vodil projekt.

Izvajalec je za izvajanje tega projekta za svoje potrebe prilagodil model dizajnerskega razmišljanja v skladu z naravo dela pri izbranem primeru. Ključni razlog za implementacijo dizajnerskega razmišljanja v proces je bila izvajalčeva želja po povečanju kreativnosti in inovativnosti pri projektu, hkrati pa želja po strukturiranosti procesa, ki vodi kreativno delo. Med projektom so bila na posameznih segmentih prenove blagovne znamke uporabljena številna orodja dizajnerskega razmišljanja. Celoten proces je bil že vnaprej strukturiran v skladu s teorijo o dizajnerskem razmišljanju.

### **4.2 Določanje okvirov raziskave**

Nekaj raziskav s področja dizajnerskega razmišljanja v povezavi z upravljanjem blagovne znamke in znamčenjem že obstaja. Švedska raziskava (Agersborg & Lermander, 2008) obravnava temo, kako se lahko podjetje s spremembo strategije blagovne znamke prilagaja na dogajanje na trgu in ugotavlja, da dizajnersko razmišljanje lahko pomaga pri večanju vrednosti blagovne znamke. Raziskava Beverlanda, Wilnerjeve in Michellija (2015) se osredotoča na ravnovesje med konsistentnostjo in primernostjo znamke (angl. brand relevance). Ugotovitve raziskave kažejo, da dizajnersko razmišljanje omogoča t. i. ambidekstralnost oziroma strateško integracijo tako konsistentnosti kot primernosti namesto sprejemanja kompromisov. V Južnoafriški republiki pa De Beer (2015) v raziskavi navaja dober vpliv dizajnerskega razmišljanja v kontekstu razvoja znamke aktivistične risanke.

Z možnostjo sodelovanja pri projektu v praksi se je ponudila priložnost za raziskavo omenjenega področja. Okvir raziskave je bil torej opredeljen s prenovo blagovne znamke, v okviru katere je bila uporabljena metoda dizajnerskega razmišljanja. Namen raziskave je bil

pridobiti vpogled v proces ter globlje razumeti implementacije dizajnerskega razmišljanja in sodelujočih. Skozi definiranje področja raziskave že opravljenih raziskav s tega segmenta in tako še nisem zasledil. Raziskava je omejena na vpliv metode dizajnerskega razmišljanja, za prihodnje raziskave bi bilo morda zanimivo raziskati še druge pristope, ki bi bili lahko njena alternativa.

### **4.3 Metodologija**

Teoretična podlaga za magistrsko delo je bila strokovna in znanstvena literatura iz dizajnerskega razmišljanja, znamčenja ter kreativnosti in inovativnosti.

Za raziskavo je bila na podlagi primera, na katerem temelji, izbrana kvalitativna metodologija. Te vrste metodologija je smiselna, kadar je vzorec raziskave majhen ter je raziskava bolj osredotočena na procese in dogodke za posamezen primer (Goertz & Mahoney, 2006; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Ukvarja se z razumevanjem in interpretacijo doživljanja in vedenja ljudi v kontekstu določene situacije (Draper, 2004). Vzorec za to magistrsko delo je bila manjša skupina ljudi (petnajst skupaj z zunanjimi sodelavci), ki je sodelovala pri projektu prenove blagovne znamke izbranega podjetja.

Zaradi možnosti za sodelovanje pri konkretnem projektu je bila uporabljena etnometodologija, s katero je mogoče spremljati in analizirati vsakodnevne aktivnosti udeležencev (Flick, 2009). To je omogočilo globlji vpogled in razumevanje problematike primera. Etnometodologija je fleksibilna in manj strukturirana metoda, zbiranje podatkov je sekundarnega pomena, primarni namen je opazovanje. Poleg etnometodologije je bila uporabljena tudi metoda globinskih intervjujev s sodelujočimi posamezniki za podrobnejše razumevanje njihovih perspektiv in doživljanja procesa. Z uporabo obeh metod lahko pridobimo bolj celostno in t. i. večdimenzionalno razumevanje primera (Lamont & Swidler, 2014) ter hkrati pridobimo dovolj podatkov in širine za dobro analizo.

Zapiski, opažanja in posnetki, zbrani po obeh metodah, so bili osnova za analizo pridobljenih podatkov. Analiza vključuje prepoznavanje vzorcev iz zbranih podatkov in povezovanje vzorcev s teorijo. Na podlagi vzorcev, razvidnih iz analize, je bilo mogoče pridobiti boljše razumevanje, kako je dizajnersko razmišljanje vplivalo na proces prenove blagovne znamke ter na kreativnost in inovativnost; to je podano v ugotovitvah magistrskega dela.

### **4.4 Teoretski koncepti, uporabljeni pri izbranem primeru**

Ker proces metode dizajnerskega razmišljanja ni standardiziran, je bil za projekt, ki je podlaga za empirični del tega magistrskega dela, izbran model, ki je za svoj namen najprimernejši po presoji vodje izvajalca projekta. Celoten proces je bil strukturiran na faze, ki logično podpirajo proces prenove blagovne znamke. Raziskana sta bila implementacija dizajnerskega razmišljanja v praksi ter vpliv na kreativnost in inovativnost na podlagi vnaprej izbranih orodij za vrednotenje, kar je predstavljeno v nadaljevanju.

#### 4.4.1 Določitev modela dizajnerskega razmišljanja

Za projekt je bil izbran model dizajnerskega razmišljanja, ki sestoji iz štirih faz in je bil prilagojen konkretnemu primeru. Glede na interpretacijo bi bilo mogoče argumentirati celo, da je bil sestavljen iz sedmih faz, ker bi prve tri lahko še naprej razdelili, vendar se bom v nadaljevanju držal prvotne strukture, po kateri je bila zasnovana izvedba projekta. V praksi se je izkazalo, da je bil model nekoliko prilagojen celo na vsak segment tega projekta.

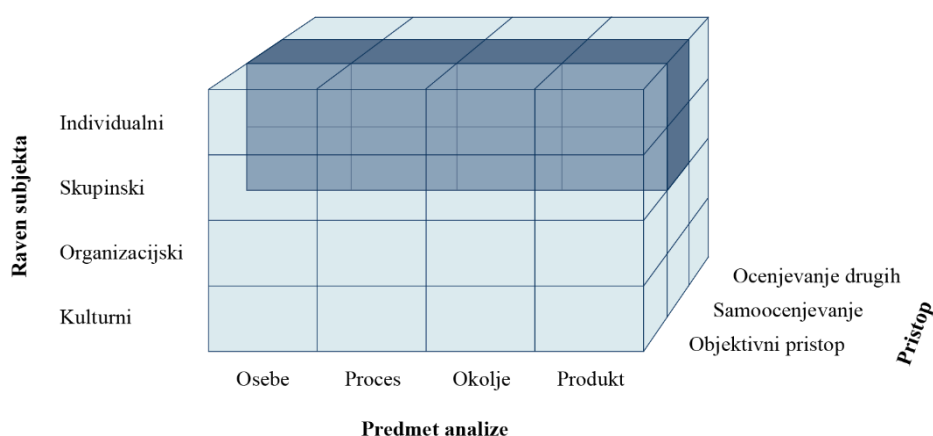
Proces ni bil povzet po samo enem modelu, ampak je bil interpretacija dizajnerskega razmišljanja vodje izvajalca projekta. V preteklosti ga je že uporabljal pri drugih podobnih projektih in na podlagi izkušenj prilagodil za optimalno izvedbo samega projekta. Iz tega razloga v analizi in ugotovitvah ne bom interpretiral raziskave v navezavi s točno določenim avtorjem ali metodo dizajnerskega razmišljanja, ampak bodo ugotovitve predstavljene v okviru konkretne uporabe in v povezavi s splošnimi dognanji o procesu dizajnerskega razmišljanja, ki so bili povzeti po pregledu literature.

Implementacija dizajnerskega razmišljanja je v poglavju 4.5.1 ovrednotena na podlagi etnometodološkega pristopa.

#### 4.4.2 Vrednotenje kreativnosti pri izbranem primeru

Vrednotenje kreativnosti pri izbranem primeru je temeljilo na Bateyevem (2012) tridimenzionalnem referenčnem okviru za pomoč pri merjenju kreativnosti. Kot je prikazano na sliki 15, je bil v sklopu te raziskave poudarek na raziskovanju individualne in skupinske kreativnosti procesa z vidika samoocenjevanja.

*Slika 15: Uporaba Bateyevga modela pri izbranem primeru*



*Prerejeno po Batey (2012).*

Vrednotenje je bilo izvedeno kvalitativno s kombinacijo etnometodologije in globinskih intervjujev. S prvo je bil mogoč celosten vpogled v timsko delo in skupinsko kreativnost, z

globinskimi intervjuji pa je bila dodana še individualna razsežnost doživljanja kreativnosti posameznikov. Raven organizacije in kulture je bila namenoma izvzeta, saj za okvir te raziskave ni relevantna. Objektivni pristop ali ocenjevanje drugih zaradi omejitev raziskave nista bila mogoča, za ta namen bi bili potrebni dodatni opazovalci projekta. Raziskovanje tega vidika bi bila logična dopolnitev podobnih raziskav v prihodnosti.

#### 4.4.3 Vrednotenje inovativnosti pri izbranem primeru

Pristop k vrednotenju inovativnosti je temeljil na podlagi referenčnega okvira Adamsa, Bessanta in Phelps (2006). Izmed sedmih kategorij procesa, na podlagi katerih lahko organizacije prepoznajo področja pomanjkljivosti in potencialne možnosti za izboljšave, je bilo za izbrani primer najbolj smiselno vrednotenje znotraj kategorije projektnega vodenja (efektivnost, orodja, komuniciranje, sodelovanje). V danem primeru torej inovativnost pri vodenju projekta prenovne blagovne znamke.

Kvalitativno vrednotenje inovativnosti v kategoriji projektnega vodenja je bilo v prvi vrsti narejeno z etnometodologijo. Po opazovanju in sodelovanju v celotnem procesu je bila inovativnost vrednotena glede na kriterije, kot so učinkovitost projekta, komuniciranje in sodelovanje, zadovoljstvo naročnika, trajanje projekta, strukturiranost procesa in sodelovanje z naročnikom (Adams, Bessant & Phelps, 2006). Ugotovitve so bile podkrepljene še z ugotovitvami iz globinskih intervjujev s sodelujočimi pri projektu.

Celotno merjenje inovativnosti v organizaciji po vseh vidikih bi bila mogoča dopolnitev te raziskave, za to pa bi bili potrebni daljše časovno obdobje in širši okviri raziskave (kot na primer analiziranje implementacije sprememb v podjetju), kar pa ni bil namen tega magistrskega dela.

## 4.5 Podatki in analiza

Pridobivanje podatkov za to raziskavo je v prvi vrsti temeljilo na etnometodološkem pristopu, pri čemer je bil z udeležbo pri projektu v celotnem obdobju trajanja na vseh področjih mogoč natančen vpogled v implementacijo dizajnerskega razmišljanja v proces prenovne blagovne znamke pri konkretnem primeru iz prakse. Projekt je razčlenjen in podrobno opisan v poglavju 4.5.1. Podatki, zbrani med projektom na podlagi osebne izkušnje, so zajemali zapiske, e-pošto, dokumente in druge vire, s katerimi je bilo mogoče razpolagati v podjetju. Analiza teh podatkov predstavlja osnovo za ugotovitve tega magistrskega dela in je predstavljena v poglavju 4.5.3. Izbrani projekt je v celotnem obsegu trajal od 18. 2. 2021 do 30. 9. 2021.

Etnometodološki pristop je omogočil poglobljeno razumevanje procesa iz prve roke, dodatno pa je bil, da raziskava ne bi bila prikazana preveč enostransko, upoštevan tudi vidik drugih posameznikov v procesu. Osnova za pridobivanje podatkov o doživljanju procesa z

vidika posameznikov so bili nestrukturirani globinski intervjuji z izbranimi posamezniki. Ta način pridobivanja podatkov je bil izbran z namenom zmanjšanja pristranskosti, ki bi se lahko primerila z uporabo vnaprej preozko zastavljenih vprašalnikov ali drugih strukturiranih načinov pridobivanja podatkov. Namesto tega je bila z relativno prostim govorom sogovornika olajšana komunikacija celostnih izkustev posameznika. Pogovor je bil omejen na izkustva iz projekta, dizajnersko razmišljanje, doživljanje procesa ter na doživljanje kreativnosti in inovativnosti tako na osebni kot tudi na skupinski ravni.

Globinski intervjuji so potekali v obdobju dveh mesecev po zaključku projekta, da bi bilo mogoče zajeti čim bolj svežo izkušnjo posameznikov. Umeščeni so bili v pisarniško okolje ali kot video klici s sogovornikom v dvoje. Trajanje posameznih intervjujev je bilo v povprečju okrog trideset minut, odvisno od sogovornika in od obsega njegovega sodelovanja pri projektu. Opravljenih je bilo šest intervjujev z izbranimi posamezniki, ki so sodelovali pri posameznih segmentih projekta, med njimi so bili tako sodelavci kot zunanji izvajalci. Vzorec posameznikov za intervjuje ni bil prilagojen na enakomerno starostno, spolno in rasno strukturo, saj celotna populacija za vzorec ni bila dovolj velika, da bi to omogočala. Posamezniki so sodelovali na različnih področjih, nekateri celoten proces, nekateri pa zgolj v določenih fazah. Za doseganje večje objektivnosti so bili v vzorcu zajeti posamezniki po celotnem obsegu projekta.

Profili intervjuvanih posameznikov:

- posameznik 1: izvajalec oz. glavni vodja projekta, dizajner v vlogi kreativnega vodje, predvsem na konceptualni ravni projekta in manj v operativni, navzoč v celotnem obdobju trajanja projekta na vseh področjih in v vseh fazah;
- posameznik 2: zunanji sodelavec, strokovnjak marketinških strategij in poslovnih načrtov, navzoč v fazi analize, ki je bila podlaga za vsa področja projekta;
- posameznik 3: sodelavec, dizajner, navzoč v fazi ideacije, sodeloval pri pripravi kreativnih izhodišč ter konceptov znaka in zasnov za celostno grafično podobo (v nadaljevanju CGP);
- posameznik 4: sodelavka dizajnerka, navzoča v fazi prototipiranja in implementacije, sodelovala pri finalizaciji znaka, izvedbene priprave CGP, tiskovin in preostalega izvedbenega dizajna;
- posameznik 5: sodelavka, glavna programerka, navzoča v fazi implementacije, sodelovala pri izdelavi spletne strani;
- posameznik 6: zunanji sodelavec, direktor filmske produkcijske ekipe, navzoč v fazi implementacije produkcije predstavitvenega videa.

Verjetno je na izkustva posameznika vplivalo veliko drugih dejavnikov, kot so na primer psihološki dejavniki, izkušnje iz preteklosti, intelekt in kreativna zmogljivost posameznika ter drugi, ki pa jih z izbranim načinom in obsegom pridobivanja podatkov ni bilo mogoče izločiti. Analiza podatkov, zbranih z globinskimi intervjuji, je predstavljena v poglavju 4.5.4.

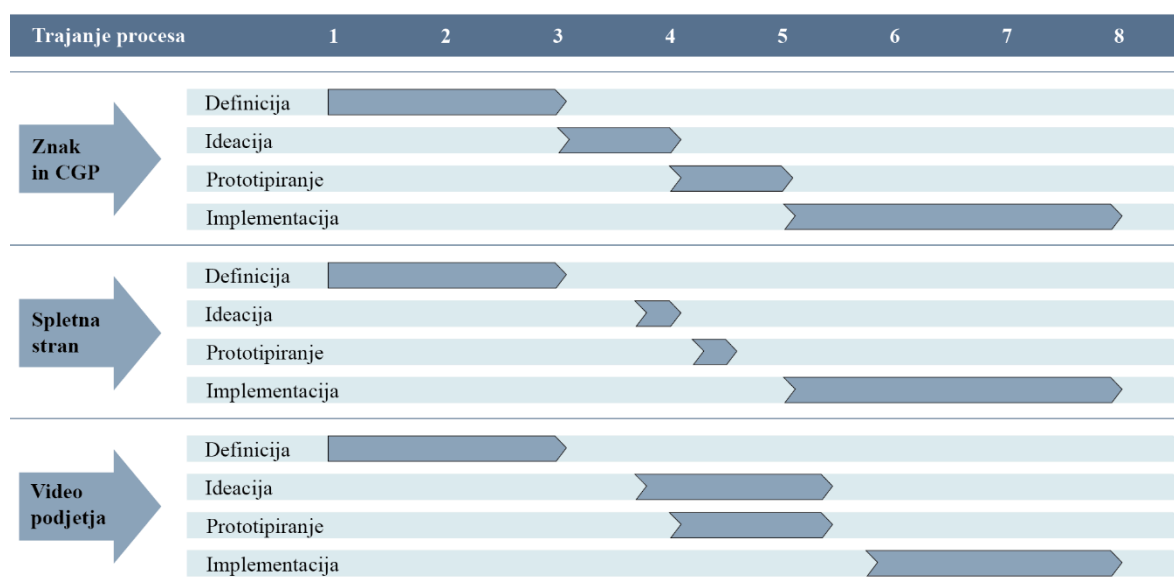
#### 4.5.1 Potek projekta in implementacija dizajnerskega razmišljanja

Projekt se je v grobem opiral na štiri ključne faze dizajnerskega razmišljanja. V prvi fazi je bil cilj spoznati naročnika in natančno definirati oziroma redefinirati njegov problem. V naslednji fazi sta sledila generiranje idej in izbor najboljših idej za predstavitev naročniku. Namen tretje faze so bili prototipiranje najboljših idej (ali več teh) ter dodelava in nato po potrditvi v zadnji fazi implementacija in še zadnje korekture. V nadaljnjih podpoglavjih so podrobneje opisani posamezne faze in njihova izvedba ter opis aktivnosti, ki so bile del posamezne faze.

Izvajalec je projekt razdelil tudi na posamezne vsebinske segmente, glede na zahteve naročnika o končnih rešitvah, ki naj bi jih pripravili v sklopu prenove blagovne znamke. Celoten projekt je obsegal naslednje segmente: znak in CGP, predstaviteni video, spletno stran, portal za izmenjavo podatkov, izobraževanja, predstavitve na sejmih. Predstavitve na sejmih in izobraževanja so bili izvzeti iz te raziskave, saj dizajnersko razmišljanje v procesu ni bilo implementirano. Prav tako je bil izvzet segment portala za izmenjavo podatkov, saj vsebinsko nima povezave z magistrskim delom, ki se osredotoča na prenovo blagovne znamke.

Magistrsko delo se torej osredotoča na naslednje segmente projekta – znak s CGP-jem, predstaviteni video in spletno stran – ki so najtesneje povezani s prenovo blagovne znamke in so pri izbranem primeru ključni nosilci vizualne podobe podjetja. Vizualni prikaz poteka projekta po posameznih segmentih in fazah je prikazan v obliki časovnice na sliki 16.

Slika 16: Časovni potek projekta po posameznih fazah



Vir: lastno delo.

Po prenovi blagovne znamke je potrebna še uspešna implementacija sprememb pri naročniku, kajti zunanji izvajalec lahko takšen projekt izpelje samo do določene točke, končna implementacija pa je odvisna od naročnika samega. Aktivna pomoč v tem procesu je bila naročniku predstavljena kot dodatna storitev in ni zajeta v okviru tega magistrskega dela, saj presega časovne omejitve raziskave.

#### *4.5.1.1 Prva faza – definicija*

Namen te faze je bil spoznati naročnika, začutiti ozračje v njihovem podjetju, spoznati ljudi in ugotoviti, kakšen je resnični problem, ki ga izvajalec rešuje. Naročnik je za uvod predstavil želje glede projekta in izpostavil problem s svojega vidika (želja po novem znaku in izdelavi spletne strani), izvajalec pa je predstavil reference in predlog za izvedbo. Uvodna srečanja so bila namenjena usklajevanju naročnikove predstave o tem, kaj pomeni prenova blagovne znamke, ter izvajalčevih ekspertiz in predlogov, kako pristopiti k problemu tako, da bo končna rešitev avtentična in relevantna.

Nadaljevalna srečanja so vodila k boljšemu razumevanju tega, kaj naročnik dela, spoznavanju zgodovine podjetja, analizi njegove identitete in podobe ter opazovanju dinamike med zaposlenimi. Širino razumevanja problema je izvajalec pridobil z intervjujem direktorja za eno plat zgodbe, nato pa še s poglobljeno delavnico z zaposlenimi za drugo plat. Zbiranje podatkov za analizo je potekalo s pogovori, vprašanji, izmenjavo mnenj in intervjujev. Izvajalec je ločeno naredil tudi analizo kupcev, konkurence in analizo trga za umestitev podjetja v širši kontekst panoge.

Sledilo je oblikovanje definicije naročnikovega problema. Iz vseh pridobljenih podatkov sta bili zato narejeni celostna analiza in interpretacija ugotovitev v obliki prezentacije in dokumenta. Izvajalec je nato z naročnikom skupaj potrdil definicijo problema. Naročnik in izvajalec sta med to fazo prišla do razumevanja identitete podjetja – zapisani so bili osnovne vrednote, ki definirajo podjetje, ter vizija, poslanstvo in strateški cilji. Pripravljena je bila tudi marketinška strategija za doseganje zastavljenih ciljev, z vključeno prenovo blagovne znamke.

Naročnik je na koncu te faze razumel razliko med trenutno podobo podjetja in identiteto. Iz te neskladnosti je bilo razvidno, kako je treba izpeljati projekt, da bo dosežen namen prenove blagovne znamke.

Izvajalec pa je na koncu te faze na podlagi ugotovitev narejene analize pridobil trdne, jasno definirane temelje za pripravo kreativnih izhodišč po posameznih segmentih projekta.

V nadaljevanju je predstavljen povzetek aktivnosti v tej fazi.

Uvodno srečanje z naročnikom (18. 2. 2021):

- Naročnikova predstavitev problema in želja. Naročnik spozna izvajalca z vodstvom, razkaže proizvodnjo in poslovne prostore.
- Izvajalčeva predstavitev ponudbe, okvirni predlog za izvedbo, predstavitev referenc.

Interno: srečanje temeljne projektne skupine (25. 2. 2021):

- Izvajalčev ključni kolektiv pripravi predlog za izvedbo projekta.
- Postavljanje okvirov, časovnica projekta, predlog za razdelitev po fazah in segmentih.

Uradni začetek projekta (1. 3. 2021)

Predstavitveno srečanje z naročnikom (5. 3. 2021):

- Predstavitev faz po dizajnerskem razmišljanju in razdelitev projekta po segmentih.
- Predlog analize naročniku, ki je potrebna za celostno razumevanje identitete podjetja in postavljanja temeljev za prenovo blagovne znamke.
- Intervju z direktorjem za poglobljeno razumevanje in pripravo nadaljnjih delavnic.

Delavnica z naročnikovimi zaposlenimi (12. 3. 2021):

- Aktivnosti za dodatno razumevanje in identifikacijo identitete podjetja iz različnih zornih kotov za identificiranje drugačnih mnenj, neujemanj. (Uporabljena so bila orodja: SWOT, analiza panoge po Porterju, analiza strategije podjetja, SMART analiza ciljev, analiza kupcev in drugih deležnikov, perceptivni zemljevidi, 4P-ji trženjskega spleta po Kotlerju, BCG matrika, Kapfererjeva prizma identitete, vprašalnik o arhetipih, osebnost podjetja, matrike za umeščanje blagovne znamke med referenčna podjetja in druga orodja.)

Interno: analiza panoge, referenčnih podjetij in konkurence (12. 3.–16. 4. 2021):

- Analiza spletnih strani konkurence in referenčnih podjetij. (Narejena z namenom razumevanja konkurence in pridobivanja vsebinskih izhodišč za spletno stran. Na podlagi pregleda konkurence je bilo mogoče ugotoviti, katere informacije so zanimive za naročnikove kupce in deležnike. Iz analize je bilo mogoče tudi zasnovati predlog za drevesno strukturo spletne strani ter postaviti izhodišča za razdelitev in postavitev vsebine.)
- Analiza predstavitvenih videov konkurenčnih in referenčnih podjetij. (S tem so bili prepoznani standardni pristopi k zasnovi predstavitvenih videov v panogi in podlaga za razmislek o tem, kako se razlikovati od konkurence.)

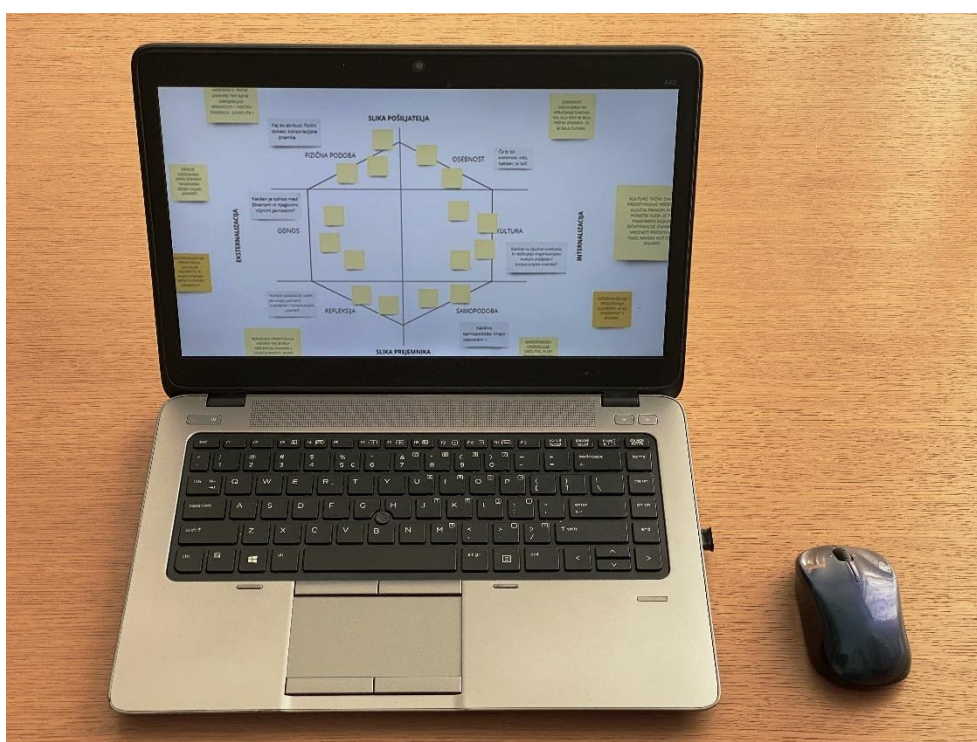


Predstavitev analize za naročnika (16. 4. 2021):

- Predstavitev ugotovitev poglobljene analize naročnikovega podjetja z identifikacijo ključnih problemov.
- Naročnikove povratne informacije o tem, ali je bil njihov problem pravilno prepoznani in definiran.

Na sliki 17 je za ilustracijo prve faze prikazana uporaba digitalnega orodja Miro, uporabljenega na delavnicah za analizo podjetja in definicijo problema. Prikazana je izpolnjena Kapfererjeva prizma identitete z ene od delavnic pri naročniku.

*Slika 17: Primer orodja, uporabljenega na delavnicah analize*



*Vir: lastno delo.*

#### *4.5.1.2 Druga faza – ideacija*

Na podlagi poglobljenega razumevanja naročnika ter definiranih ciljev in usmeritev za prenovo blagovne znamke podjetja je bilo v drugi fazi treba generirati ideje za posamezne segmente projekta. Za izvedbo ideacije so bile zato vzpostavljene nove razširjene ekipe, ki so se ukvarjale s posameznimi področji projekta: ekipa za prenovo znaka in CGP, ekipa za spletno stran ter ekipa za video produkcijo. Povezovalni člen vseh ekip sta bila dva posameznika, ki sta imela širši vpogled in razumevanje problema že iz prve faze. Vsaka ekipa se je nato ukvarjala s svojo nalogo, katere cilj v tej fazi je bil generirati ideje na podlagi

definicije problema iz prve faze in do konca faze pripraviti nabor najboljših idej za naročnika v obliki predstavitve različnih konceptov, ki dajo naročniku možnost odločanja.

V nadaljevanju je predstavljen povzetek aktivnosti v tej fazi.

Interno: priprava kreativnih izhodišč za znak in spletno stran (16.–23. 4. 2021):

- Priprava kreativnih izhodišč za prenovo znaka in barv blagovne znamke. (Temelji za nadaljnje kreativno delo. Vključujejo metodološke pristope kot na primer semantično analizo in na primer nabor barv na podlagi simbolnih pomenov itn.)
- Priprava žične strukture (angl. wireframe) spletne strani. (Za namen usklajevanja z naročnikom o strukturi, vsebini in postavitvi, izmenjava predlogov in idej na podlagi vsebinskih izhodišč, definiranih v prvi fazi.)

Predstavitve kreativnih izhodišč naročniku (23. 4. 2021):

- Izvajalčeva predstavitve kreativnih izhodišč za posamezne segmente projekta.
- Pridobivanje povratnih informacij naročnika. (Potrditev žične strukture za spletno stran ter naročnikove želje glede znaka, slogana in drugih elementov vizualne podobe znamke.)

Interno: ideacija za znak (3.–11. 5. 2021):

- Ideacija posameznikov izvajalčeve ekipe. (Razvoj vizualnih podob je temeljil na semantični analizi, s katero se razvija grafične elemente, ki predstavljajo simbolne koncepte, povezane z ugotovitvami analize podjetja v prvi fazi. Kombiniranje ustreznih grafičnih elementov je bila osnova za iskanje relevantnih rešitev. Vsak posameznik je na podlagi kreativnih izhodišč pripravil nekaj osnutkov za znak, ki so bili nato predstavljeni na skupinskem viharjenju možganov.)
- Skupinsko viharjenje možganov. (Iz osnovnega nabora idej posameznikov so bile razvite še dodatne ideje in na koncu so bile vse skupaj selekcionirane na najbolj relevantne. Nato so bile na podlagi povratnih informacij ekipe najboljše ideje še naprej razvite v celostne koncepte za znak.)
- Izbor najboljših konceptov za predstavitev naročniku. (Izbor pod vodstvom kreativnega direktorja; izbranih je bilo več konceptov, ena bolj konservativna različica, ena bolj radikalna in potem še nekaj vmesnih. Vse so morale biti korektne iz oblikovalskega vidika in primerne za nadaljnji razvoj.)

Interno: izdelava scenarija za video (24. 5.–8. 6. 2021):

- Izdelava osnutka scenarija na podlagi naročnikovih želja in ugotovitev, pridobljenih z analizo iz prve faze. (Treba je bilo zasnovati predstavitev podjetja, ki pravilno prikazuje njegovo identiteto ter komunicira sporočilo v skladu s strategijo podjetja in standardi panoge ter se hkrati razlikuje od konkurence.)

- Nadaljnja vsebinska dodelava osnutka scenarija s pomočjo svetovanja strokovnih sodelavcev iz marketinga.
- Sestanek s snemalno ekipo za povratne informacije z vidika produkcije. (Podani predlogi za manjše spremembe scenarija z namenom lažje, cenejše in boljše izvedbe.)

Za ilustracijo faze ideacije slika 18 prikazuje izsek miselnega vzorca, ki je služil kot zapis miselnega toka pri viharjenju možganov za znak. Posamezne ideje, misli so bile nato povezane, kar je služilo kot osnova za ustvarjanje konceptualnih zamisli za znak.

*Slika 18: Izsek miselnega vzorca pri ideaciji za znak*



*Vir: lastno delo.*

#### *4.5.1.3 Tretja faza – prototipiranje*

Namen te faze je bil pripraviti prototipe končnih rešitev posameznih segmentov prenove blagovne znamke. Prototipiranje je bilo še posebej pomembno pri spletni strani in videu, saj sama produkcija prinaša velike stroške. Spletna stran je bila naročniku predstavljena s t. i. interaktivno maketo v Adobe XD, programu, ki omogoča uporabniško testiranje ter hitro prilagajanje dizajna in funkcionalnosti. Namenjeno je ponavljajočemu se usklajevanju z naročnikom pred programiranjem. Pri videu je prototip predstavljala snemalna knjiga (angl. storyboard), ki je vizualna reprezentacija scenarija, na podlagi katere si naročnik že lahko ustvari osnovno predstavo, kako bo videti končni izdelek. Usklajevanje je obsegalo določitev prizorov, vrstni red, dodajanje in odvzemanje kadrov. Na podlagi tega je naročnik lahko izrazil svoje komentarje in želje za spremembe. Za znak so bile v tej fazi uporabljene

skice različnih konceptov, na podlagi katerih je izvajalec z naročnikom uskladal želje in zagotovil vsebinsko in tehnično korektnost pred samo izvedbo.

Cilj te faze je bil pridobiti potrditev konceptov pred izdelavo končnih različic rešitev za naročnika po posameznih segmentih projekta (znak, video, spletna stran).

V nadaljevanju je predstavljen povzetek aktivnosti v fazi prototipiranja.

Interno: izdelava predlogov za znak (7.–21. 5. 2021):

- Izdelava različnih konceptov znaka za predstavitev naročniku.
- Pripadajoča predstavitev za vodenje naročnika po različnih konceptih.

Interno: izdelava prototipa za spletno stran (20. 5.–8. 6. 2021):

- Priprava makete spletne strani v Adobe XD programu. (Maketa je videti kot prava spletna stran, s tem da ni sprogramirana, ampak je zgolj elektronska vizualna reprezentacija dizajna, ki je podprta z možnostjo interakcije za testiranje uporabniške izkušnje – delujoči gumbi, podstrani, animacije, efekti.)
- Iterativno spreminjanje prototipa glede na naročnikove povratne informacije.

Predstavitev konceptov za znak in spletno stran za naročnika (21. 5. 2021):

- Predstavitev konceptov za znak z namenom nadaljnjega usklajevanja.
- Predstavitev prvega prototipa spletne strani. (Na tej točki samo domača stran, da se je naročnik opredelil do idejne zasnove ter podal svoje komentarje in želje za spremembe.)

Interno: izdelava snemalne knjige (24. 5.–8. 6. 2021):

- Snemalna knjiga je bila narejena sočasno s scenarijem za namen vizualne reprezentacije zgodbe za naročnika.

Predstavitev dodelanih znakov ter scenarija in snemalne knjige (1. 6. 2021):

- Predstavitev dodelanih konceptov znakov, naročnik zoži njihov izbor.
- Predstavitev in povratne informacije na zgodbo videa.

Predstavitev dodelanih znakov, scenarija in snemalne knjige, spletne strani (8. 6. 2021):

- Predstavitev dodelanih konceptov znakov in naročnik zoži izbor za končni znak.
- Predstavitev in povratne informacije na zgodbo videa. Osnovni dogovor glede snemanja.
- Predstavitev spremenjene spletne strani v skladu z naročnikovimi zahtevami po predstavitvi prvega prototipa. Predstavitev tipskih podstrani. Interaktivnost prototipa za usklajevanje z naročnikom o funkcionalnostih.

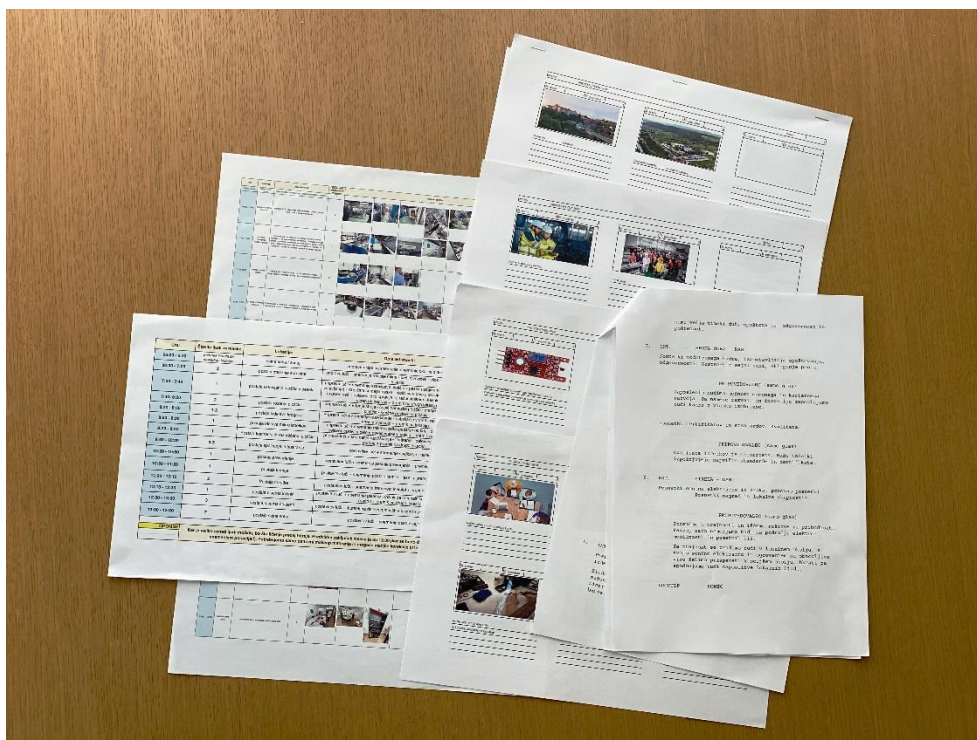


Ogled lokacije, prostorov, dela, dogovor glede snemanja (15. 6. 2021):

- Ogled posameznih prostorov, delovnih mest, dogovor za potrebne spremembe.
- Priprava na snemanje, usklajevanje s snemalno ekipo glede snemalnega dneva ter potrditev scenarija in snemalne knjige.

Slika 19 prikazuje snemalno knjigo, ki je kot prototip služila usklajevanju izvajalčeve ekipe z naročnikom in zunanjim izvajalcem za video produkcijo, ter scenarij in preostalo gradivo za organizacijo snemalnega dneva in produkcijske ekipe.

*Slika 19: Snemalna knjiga kot primer prototipiranja pri projektu*



*Vir: lastno delo.*

#### 4.5.1.4 Četrta faza – implementacija

V zaključni fazi projekta prenove blagovne znamke so bile na podlagi potrjenih prototipov izdelane končne rešitve po posameznih segmentih projekta za naročnika. Te rešitve so obsegale programiranje spletne strani na podlagi potrjenega dizajna in njeno objavo, snemanje, montažo, postprodukcijo in objavo videa na podlagi potrjene snemalne knjige in scenarija ter končno različico znaka s pripadajočim CGP-priročnikom na podlagi potrjenega koncepta znaka. Sledila je še priprava tiskovin, različic znakov za splet, majic, označevalnih tabel, mask, nalepk, označb za parkirišča, vzorcev za spletno stran in drugo.

Z vidika izvajalca je bila to faza implementacije idejnih konceptov s prototipi v prave rešitve. Končni cilj te faze sta uspešen zaključek projekta in doseganje ciljev, ki so bili definirani

skupaj z naročnikom. Faza je obsegala še nekaj aktivnosti izvajalca po uradnem zaključku projekta, kot so malenkostne korekture, dokumentacija in evalvacija ter druge aktivnosti, ki niso neposredno povezane s prenovo blagovne znamke.

Naročnik je v nadaljevanju (ni zajeto v raziskavi magistrskega dela) moral poskrbeti še za implementacijo rešitev znotraj lastnega podjetja ter aktivno komuniciranje spremembe blagovne znamke ciljnim javnostim, kar je pomemben korak v procesu prenove blagovne znamke.

V nadaljevanju je predstavljen povzetek aktivnosti v fazi implementacije.

Potrditev izbranega znaka, izdelava drugega materiala (15. 6.–18. 8. 2021):

- Naročnikova potrditev končnega koncepta znaka.
- Sledila je priprava priročnika CGP in tiskovin.
- Dizajn drugih z novim CGP povezanega materiala.

Programiranje, priprava končnih vsebin in objava spletne strani (7. 6.–20. 8. 2021):

- Po vzoru potrjenega prototipa programiranje delujoče spletne strani.
- Na podlagi potrjenega dizajna priprava dokončnega materiala za splet. (Priprava slik na prave dimenzije, končni teksti z lekturo in prevodi, grafike.)
- Vnos relevantnih vsebin in prevodov na spletno stran.
- Programerske aktivnosti v povezavi z objavo strani. (Varnostne nastavitve, prenos na strežnik, dostopi za urednike.)

Produkcija videa (18. 6.–18. 8. 2021):

- Priprave na snemanje in snemanje. (Snemanje je bilo dobro organizirano in je na kraju samem potekalo samo en snemalni dan.)
- Snemanje glasu pripovedovalca.
- Montaža gradiva na grobo, po potrditvi naročnika pa še končna montaža.
- Postprodukcija. (Dodajanje posebnih učinkov, barvne korekcije, zvočnih korekcij in drugih finalnih korektur.)
- Objava videoposnetka na splet.

Uradni zaključek projekta (20. 8. 2021)

Aktivnosti po zaključku projekta (20. 8.–30. 9. 2021):

- Izpolnjevanje dokumentacije, finančno-administrativne aktivnosti.
- Zaključni sestanki in evalvacija.
- Manjše naknadne korekture po željah naročnika.

#### 4.5.2 Proces z vidika posameznikov

Intervjuvani posamezniki so proces dojemali zelo različno, večinoma so pripovedovali o izkustvih, omejenih na segment projekta, v katerem so bili navzoči. Očitna je bila tudi subjektivnost izjav, kar je pričakovano, saj je bil cilj pridobivanje pristnih osebnih izkustev in ne splošnega mnenja, ki se je izoblikovalo v kolektivu. Že med pogovorom je bilo mogoče zaznati razlike med njihovimi izkustvi, kar je bilo pozneje potrjeno tudi z analizo.

V nadaljevanju prilagam nekaj citatov posameznikov, ki komentirajo potek projekta:

- O implementaciji dizajnerskega razmišljanja (posameznik 1): *»... je vključeval vse faze, kot bi morale biti po teoriji dizajnerskega razmišljanja. Razen tega, da (faze) niso bile dovolj poglobljene.«*
- Percepcija strukture procesa (posameznik 4): *»Videti je bilo, da je bil razvoj voden proces, z upoštevanjem določenih metod, kar je nato pripeljalo do dobre rešitve.«*
- Prepoznavanje procesnih faz (posameznik 3): *»... kreativna faza, izdelava identitete, nato izdelava končnih oblik, ... nato izdelava spletne strani ... so to neki razvidni koraki, ki se jih loči.«*
- O časovni strukturiranosti procesa (posameznik 5): *»Všeč mi je bilo, da smo imeli pripravljeno časovnico, do kdaj mora biti kaj dokončano.«*
- Metaforično o tem, kako analiza pomaga pri nadaljnjih fazah (posameznik 2): *»... kot recimo mačka, ker ima na brkih senzorje ... miš ne vidi nič in mačka tudi ne. Ampak mačka ima senzorje ... jo stisne v kot ... potem skoči, in tudi če malo zgreši, jo oplazi, ve, da je približno tam in potem je samo še stvar eksekucije ...«*
- O fazi ideacije (posameznik 3): *»S [ime sodelavke] sva imela skupni mail, kjer sva lahko oba izrazila svoje mnenje in to se potem multiplicira in oblikuje ideja ... imela je super koncepte, ki sva jih potem znala združiti.«*
- Prednosti dela s prototipi (posameznik 5): *»Lažje mi je delati glede na dizajn in vzpostaviti to sliko, sprogramirati ... Adobe XD (orodje za prototipe) je veliko boljši, imaš stile, barve in pisave, kar olajša programiranje. To zelo olajša delo.«*
- O implementaciji na podlagi predhodnih faz kot zunanji izvajalec (posameznik 6): *»Vi ste želje naročnika prenesli do mene ... s strani agencije, z načrtovanjem zmanjšaš tveganje, da bi prišlo do drugačnega rezultata, ker postaviš neke okvire.«*

Prilagam še nekaj citatov o tem, kako so intervjuvani posamezniki zaznavali kreativnost in inovativnost pri analiziranem projektu:

- O tem, kako dizajnersko razmišljanje vpliva na kreativnost posameznika in inovativnost rešitev (posameznik 1): *»Spodbuja jo, če so ljudje kreativni, ni pa rečeno, da se bo zaradi tega zgodila nadstandardna rešitev. Je pa več možnosti, da se bo, kot če tegi ni.«*
- O kreativnost v fazi definicije (posameznik 2): *»Bolj je racionalna ta prva faza, če pogledaš z vidika desne in leve strani možganov. Strategija je v osnovi racionalna ... res,*

*da se potem približa tudi temu iracionalnemu, intuiciji malo ... 3/4 racionalno in 1/4 kreativno.»*

- O kreativnosti pri reševanju izzivov v fazi implementacije: (posameznik 5): *»... načeloma je tako, da pride pri vsakem projektu do zapletov ...; takrat moraš zadevo premisliti in dobiti rešitev, kako boš kaj naredil.«*
- Dizajnersko razmišljanje hkrati je opora in ovira (posameznik 6): *»... smislu kreative postaviš neke mejnike, ki lahko tudi škodujejo ... Po eni strani pridobiš neko strukturo, skozi katero ne smeš iti, po drugi strani bi pa lahko kakšno stvar zavil drugače, pa je nisi.«*
- Naročnik potencialno kot glavni zaviralec kreativnosti (posameznik 3): *»... moja kreativnost je odvisna od naročnika. Jaz imam lahko noro idejo, vprašanje pa je, kako je naročnik sposoben videti nekaj novega in to tudi uporabiti ... Če pa naročnik hoče neko striktno idejo, nekaj, kar se že pozna v njegovem okolju, potem iščeš idejo v tej smeri.«*
- O individualni kreativnosti (posameznik 1): *»... kreativnost zahteva zelo velik osebni angažma. ... presežkov ne moreš ustvarjati brez poglobljene čustvene osebne vključitve. Samo racionalno teh stvari ne moreš reševati ...«*
- O skupinski kreativnosti (posameznik 3): *»Z [imena dveh sodelavk] smo super komunicirali in razumemo, kaj kdo hoče. Vidi se, da smo vsi z akademije (Akademija za likovno umetnost in oblikovanje) in podobno razmišljamo o teh stvareh.«*
- O sodelovanju in prednostih timskega dela (posameznik 4): *»V tem primeru mi je bilo zelo všeč slišati še drugo mnenje, ker sem nato s tem prišla do čisto drugačnih rešitev, katerih se brez komentarjev drugih ne bi spomnila.«*

Podrobnejša analiza podatkov, pridobljenih z globinskimi intervjuji, je predstavljena v poglavju 4.5.4.

#### 4.5.3 Analiza podatkov, zbranih z etnometodološkim pristopom

Podatki, ki so bili zbrani z etnometodološkim pristopom, so predstavljali temelj za analizo implementacije dizajnerskega razmišljanja pri projektu, hkrati pa so omogočili vpogled v kreativnost in inovativnost po vseh segmentih in fazah procesa.

##### 4.5.3.1 Analiza implementacije dizajnerskega razmišljanja

Dizajnersko razmišljanje je bilo pri projektu uspešno implementirano. Pri procesu so bile jasno razvidne faze dizajnerskega razmišljanja, prav tako je proces jasno kazal karakteristike dizajnerskega razmišljanja.

Prva faza projekta je bila narejena za vse segmente projekta hkrati. Druge faze pa so potekale sočasno ali zaporedno, z različnimi ekipami. Glede na specifičnost posameznega segmenta in glede na načrt celotnega projekta so bile nekatere faze enega segmenta predpogoj za posamezne faze drugih segmentov. Tako sta bili druga in tretja faza za znak daljši in časovno



nekoliko pred drugimi segmenti. Kot praktični primer, končni znak je bil določen šele v drugi polovici projekta, zato ni bilo mogoče, da bi določene druge segmente implementirali prej (znak se namreč pojavlja povsod: v videu, na spletni strani, na portalu kot tudi na predstavitevah za sejem). Podobno pa so se nekatere faze zato tudi prekrivale, saj je bil projekt časovno omejen – kot primer prototipiranja in ideacija pri videu. Posamezne faze so, čeprav je bil vsak segment zase izpeljan v različnih časovnih obdobjih, vseeno imele skupne točke. V nadaljevanju zato sledi analiza, povzeta po fazah dizajnerskega razmišljanja.

Namen prve faze je bil v celoti dosežen. Poglobljeno razumevanje problema je bilo povzeto v zajetnem dokumentu za naročnika, ki je predstavljal celostno študijo podobe podjetja. Identiteta podjetja je bila definirana tako z vidika direktorja kot tudi zaposlenih. Za razumevanje podjetja v kontekstu panoge je bila narejena tudi analiza kupcev, trga in konkurence. Edina pomanjkljivost omenjene analize je bila ta, da zaradi časovnih in finančnih omejitev ni bila dodatno preverjena z vidika zunanjih deležnikov in splošne javnosti, kar je morda dopustilo določeno mero pristranskosti. S to analizo je bilo mogoče postaviti dobre temelje za prenovo blagovne znamke na podlagi jasno opredeljene identitete podjetja. V procesu sta bili dobro prepoznavni divergentnost razmišljanja pri raziskavi in konvergentnost pri končnem definiranju problema.

Za drugo fazo je mogoče reči, da ni v celoti dosegla svojega potenciala. Ideacija bi morala biti, da bi bila povsem v skladu s teorijo dizajnerskega razmišljanja nekoliko manj usmerjena v individualno delo in bi bolj poudarjala povezovanje idej znotraj skupine. Verjetni vzroki za to so bili pomanjkanje časa, pomanjkljiva organiziranost, odsotnost članov ekipe na sestankih, premalo ponovitev v fazi ideacije itn. Za doseganje prave širine bi bilo treba več energije usmeriti v skupinsko ideacijo, v generiranje širine idej ter šele nato v njihovo kritično evaluacijo in selekcijo. Naročnik je bil vključen v fazi ideacije, predvsem na koncu pri potrditvah oziroma izbiranju idejnih konceptov. Pri videu se je faza ideacije povsem prekrivala s fazo prototipiranja, po eni strani zaradi časovnih okvirov projekta in po drugi zato ker sta bila prototip oziroma vizualna prezentacija vsebine narejena zelo preprosto. Prostor za izboljšave pri ideaciji za video je bil pri vključevanju članov razširjene ekipe, saj bi določene spremembe, ki so bile opravljene pozneje, lahko storili že v fazi konceptualiziranja. Dinamika procesa je bila zopet na začetku faze divergentna – proces iskanja idej in pridobivanje širine ter v drugem delu faze konvergentna – izbira konceptov idej za predstavitev naročniku.

Faza prototipiranja je bila izvedena razmeroma hitro, vseeno pa se je izkazala za uspešno. Naročnik je na primer pri prvem prototipu spletne strani dal veliko uporabnih povratnih informacij in korektur za prvi prototip. Na podlagi teh je izvajalec lahko uspešno prilagodil dizajn v skladu z njihovimi željami in tako je bila druga iteracija povsem v skladu s pričakovanji. Večje dodelave že pri prototipu so tako pomagale pri občutno manjših stroških v fazi programiranja. Prototipiranje videa se je prav tako izkazalo kot uspešno za usklajevanje z naročnikom in podizvajalcem. Snemalna knjiga je bila dobra osnova za dogovor glede kadriranja in sestavljanja zgodbe. Pri prototipiranju znakov so inkrementalne

spremembe v tej fazi vodile v izpopolnjen znak, ki je bil tehnično dovršen in hkrati povsem v skladu z naročnikovimi željami. Številne in pogoste iteracije so pripeljale v dobro dovršen izdelek, s katerim so bili zadovoljni tako naročnik kot izvajalec. V fazi prototipiranja se je pokazala divergentnost v smislu izboljševanja prototipa, z razmišljanjem o uporabniški izkušnji spletne strani, vsebinske dodelave videa in iskanja različnih variant izbranega koncepta pri znaku. Konvergentnost procesa se je pokazala v drugem delu te faze, v katerem so sledili finalizacija prototipov, upoštevanje korektur in na koncu potrditev končne različice.

V zadnji fazi, implementaciji, je bil projekt iz konceptualnega stanja pretvorjen v prave končne izdelke. Prototipi iz prejšnje faze so bili po potrditvi naročnika izhodišče za končne izdelke. Izbrani koncept znaka je bil dodelan, pripravljeni so bili še variacije (barva, negativ, vertikalna in horizontalna postavitev itn.), osnovne barve in celoten priročnik za CGP. Dodatno so bili narejeni še tiskovine, štampljke, različice znakov za splet, majice, označevalne table, maske, nalepke, označbe za parkirišča, vzorci za spletno stran in avto itn. Spletna stran je bila sprogramirana po prototipu, vneseni so bili tudi vse potrebne vsebine, slike in prevodi. Video je bil v tej fazi posnet, zmontiran in dokončan. Faza je bila z vidika izvedbe dokaj preprosta in linearna ter kot takšna ni izrazito kazala karakteristik dizajnerskega razmišljanja. Vseeno pa je ta faza izrednega pomena, saj brez nje projekt ne bi bil zaključen. Pomembno je izpostaviti, da je bil del faze implementacije tudi domena naročnika (npr. implementacija nove blagovne znamke v podjetju, komuniciranje s ciljnim javnostmi, poosebljanje prenovljene identitete), ki pa je ta analiza zaradi omejenosti raziskave ne zajema.

Med drugo in tretjo fazo se je pokazala nelinearnost procesa, saj sta se ideacija in prototipiranje do določene mere prekrivala, prav tako pa se je ideacija pojavljala tudi ob določenih priložnostih v nadaljevanju procesa. Nelinearnost procesa je bilo mogoče zaznati tudi med tretjo in četrto fazo, ko se je na primer pri programiranju spletne strani vračalo na prototipiranje določenih podstrani, določanje vsebin in drugo za razjasnitev določenih detajlov z naročnikom. Prave krožnosti procesa pa pri izbranem primeru ni bilo zaznati. Krožnost bi morda lahko argumentirali v kakšni večji korporaciji, v kateri se z blagovno znamko ukvarjajo neprestano in se takšen oziroma podoben proces potem kmalu spet ponovi.

Proces pri izbranem primeru je imel najpogostejše karakteristike dizajnerskega razmišljanja. Po modelu avtorjev Hassi in Laakso (2011) je razvidno, da gre predvsem za karakteristike, ki se nanašajo na dizajnersko razmišljanje kot metodo. Karakteristike, ki so pri izbranem primeru najbolj izstopale, so bile razmišljanje ob delu – prototipiranje, vizualizacija, kombinacija divergentnih in konvergentnih pristopov, generiranje idej. Tudi delo v sodelovanju in v človeka usmerjen pristop sta bila opažena, vendar manj izrazito. Pri danem primeru je bilo poleg karakteristik dejavnosti mogoče nekoliko prepoznati značilnosti kognitivnih pristopov, kot na primer reflektivno preoblikovanje in celosten pogled. Analiza procesa se hkrati ujema tudi s karakteristikami po modelu Carlgrenove, Rautha, in

Elmqvistove (2016), ki temelji na raziskavah v praksi. Zaznati je bilo mogoče osredotočenost na človeka, v tem primeru naročnika, vizualizacijo, in uokvirjanje problemov. Eksperimentacija in pestrost sta bili tudi prisotni, a manjši.

Tabela 4 strukturirano povzema analizo implementacije dizajnerskega razmišljanja v procesu prenove blagovne znamke.

*Tabela 4: Povzetek analize procesa dizajnerskega razmišljanja pri primeru*

|  | <b>Definicija</b>  | <b>Ideacija</b>  | <b>Prototipiranje</b>  | <b>Implementacija</b>  |
|--|--|--|--|--|
| Faza procesa   | 1. faza  | 2. faza  | 3. faza  | 4. faza  |
| Uporabljena orodja dizajnerskega razmišljanja        | - Pol strukturiran intervju<br>- Digitalni listki Miro<br>- Predstavitev PPT                                     | - Predstavitev PPT<br>- Žični model<br>- Scenarij<br>- Možgansko viharjenje<br>- Digitalni listki Miro             | - Adobe XD<br>- Snemalna knjiga<br>- Koncepti dizajna znaka (PPT), modeli<br>- Testiranje in zbiranje povratnih informacij | - Programiranje<br>- Produkcija videa<br>- Izdelava tiskovin in drugega materiala  |
| Prepoznane karakteristike dizajnerskega razmišljanja | - Celostni pogled<br>- Reflektivno preoblikovanje<br>- V človeka<br>- usmerjen pristop<br>- Uokvirjanje problema | - Vizualizacija<br>- Interdisciplinarne ekipe<br>- Timsko delo<br>- Generiranje idej<br>- Kreiranje več alternativ | - Timsko delo<br>- Vizualizacija<br>- Kreiranje več alternativ<br>- Vizualizacija<br>- Ponavljajoči se razvojni cikli      | - Timsko delo<br>- Ponavljajoči se razvojni cikli                                  |
| Dinamika procesa dizajnerskega razmišljanja          | - Divergentno / konvergentno<br>- Ločeno od nadaljevalnih faz  | - Divergentno / konvergentno<br>- Prehajanje med fazami  | - Divergentno / konvergentno<br>- Prehajanje med fazami  | - Divergentnosti in konvergentnosti ni bilo zaznati<br>- Vračanje na prejšnje faze |
| Časovni obseg  | vsi segmenti naenkrat<br>~ dva meseca  | odvisno od segmenta<br>~ en mesec  | odvisno od segmenta<br>~ en mesec  | odvisno od segmenta<br>~ tri mesece  |
| Velikost ekipe                                       | Štirje posamezniki   | Pet posameznikov   | Osem posameznikov  | Deset posameznikov   |
| Uspešnost izvedbe                                    | Uspešno  | Delno uspešno  | Zelo uspešno   | Zelo uspešno   |

*Vir: lastno delo.*

#### 4.5.3.2 Analiza kreativnosti in inovativnosti

Kreativnost pri projektu je bila vidno prisotna, to še posebej velja za individualno, medtem ko je bila skupinska kreativnost izrazita le občasno in manj – drugih ravni kreativnosti po Bateyu (2012) ta raziskava ne zajema. Najbolj jasno je bila kreativnost občutena v fazi ideacije in prototipiranja, nekoliko pa se je kazala tudi v fazah definicije in implementacije. Kazala se je s kreativnimi posamezniki, v kreativnih rešitvah, v pristopih k reševanju problemov, v kreativnem ozračju pri iskanju idej in podobno. Veliko kreativnosti se je pokazalo pri izdelavi znaka, pri čemer je bil izbor idejnih konceptov za naročnika izjemno velik. Izvajalec je lahko izbiral med koncepti različnih posameznikov, kar je zagotovilo pestrost kreativnih rešitev. Prav tako je bila kreativnost prisotna pri izdelavi spletne strani, kjer so bile uporabljene kreativne rešitve za določene prepoznavne elemente, kot na primer

vzorec uporabljen na ozadju. Pri videu se je kreativnost kazala v pristopu priprave prototipov, ki je nastajala v več iteracijah in v sodelovanju z naročnikom pripeljala do natančne uskladitve naročnikovih želja z izvedbo. Skupinska kreativnost s strani vodje ni bila izrazito spodbujana. Problem je bil tudi v pomanjkanju sodelujočih na teh segmentih (navzočnost posameznikov in velikost ekipe pri ideaciji) ter nekoliko tudi v omejenem času, ki je bil za ideacijo na voljo, da bi bilo mogoče narediti več iteracij.

Inovativnost se je nekako kazala v implementaciji kreativnih rešitev, ki so nastale v procesu prenovi blagovne znamke – tj. prisotnost inovacije. Prisotna je bila tudi s samim vpeljevanjem procesa dizajnerskega razmišljanja v prenovu blagovne znamke, saj takšen pristop po mnenju izvajalca namreč ni običajna praksa v panogi. Izvajalec je izhajal iz identitete podjetja, na podlagi katere je predlagal kreativne rešitve, nato pa jih je s povratnimi informacijami naročnika pripeljal do dejanske implementacije. Prisotnost inovativnosti pri projektu je mogoče zagovarjati na primer tudi s tem, da je proces kazal podobnost fazam inovacijskega procesa, kot jih navajajo Desouza in drugi (2009). Narejeno je bilo tudi vrednotenje inovativnosti po referenčnem okviru Adamsa, Bessanta in Phelps (2006). Kot navajajo, na inovativnost procesa kažejo različni dejavniki, kot so učinkovitost projekta, komuniciranje in sodelovanje, zadovoljstvo naročnika, trajanje projekta, strukturiranost procesa in sodelovanje z naročnikom. Končna evalvacija projekta je pokazala, da je vse omenjene dejavnike mogoče oceniti pozitivno. Naročnik je bil z izvedbo projekta zelo zadovoljen, časovno je bil projekt v vseh segmentih izpeljan v predvidenih omejitvah, proces je bil učinkovit z vidika produktivnosti, porabljenih sredstev in časa, v celotnem projektu je bil aktivno vključen tudi naročnik. Vse to zagovarja prisotnost inovativnosti pri projektu.

#### 4.5.4 Analiza podatkov, zbranih z globinskimi intervjuji

Proces dizajnerskega razmišljanja je bil po mnenju intervjuvanih posameznikov uspešno izpeljan, kar so večinoma sklepali po uspešno izpeljanem projektu in svojih občutjih ob izvedbi. Ker razen vodje drugi niso bili vključeni v vseh fazah procesa, niso imeli popolnega pregleda nad celotnim procesom, so pa vsak posebej zato prispevali podrobnejši vpogled v svoj segment procesa.

Iz analize podatkov so bili prepoznani določeni vzorci, ki so jih v intervjujih izpostavljali posamezniki:

- posamezniki, ki so imeli pregled nad več fazami, so omenili, da je bil projekt dobro in pregledno strukturiran;
- posamezniki, vključeni v samo eno od faz oz. segmentov, so omenili, da so bile naloge jasno določene na danem področju, dodatno so nekateri omenili tudi, da jim je podlaga iz začetih faz predstavljala dobro izhodišče za njihovo delo;
- z vidika medsebojnih odnosov so bili izpostavljeni dober timski duh, dobra skupinska dinamika, dobro vodenje in delitev opravil;

- vsi intervjuvani posamezniki so projekt ocenili kot uspešno izpeljan;
- posamezniki, ki so bili vključeni šele v fazah, ki so sledile definiciji (torej ideacija, prototipiranje in implementacija), bi si želeli biti vključeni tudi prej, zaradi boljšega razumevanja naročnika;
- posamezniki, vključeni v fazah, ki so sledile ideaciji, so izpostavili pomanjkanje časa za njihovo delo – pred tem naj bi bilo porabljenega preveč časa glede na trajanje celotnega projekta;
- posamezniki v fazah ideacije in prototipiranja so kreativnost izpostavljali kot jasno zaznano;
- posamezniki v fazi definicije in implementacije so ocenjevali, da njihovo delo ni bilo izrazito kreativno; nekateri so poleg tega izpostavili, da jim je vseeno koristilo timsko delo pri iskanju »kreativnih« rešitev za probleme, ki sami po sebi ne sodijo v kreativno delo, nekateri so omenjali, da so bili kreativni na svojem področju (pri izbiri tehnologije, pristopov k delu) znotraj dodeljenih okvirov;
- izpostavljena je bila tudi odvisnost kreativnosti od odprtosti naročnika – bolj kot naročnik pusti izvajalcu proste roke, večja kreativnost je mogoča;
- prepoznan je bil pozitiven vpliv faze prototipiranja na opravila v fazi implementacije.

Pri intervjuvancih je bilo mogoče zaznati tudi neujemanje mnenj na določenih področjih:

- čeprav je bil izpostavljen dober timski duh, so bila mnenja o uspešnosti timskega dela nekoliko različna, določeni posamezniki so občutili pomanjkljivo sodelovanje in občasno pomanjkljivo komuniciranje v ekipi, medtem ko bili drugi s sodelovanjem zadovoljni;
- večina ekipe je naročnikove povratne informacije ocenjevala kot zadostne, še posebej v prvih treh fazah, nekateri posamezniki pa so izpostavili, da jih je prepočasen ali pomanjkljiv odziv naročnika zmotil, kar je bilo prepoznano predvsem v fazi implementacije, ko je naročnik nekoliko zamujal pri svojih opravilih in časovnih rokih (npr. vsebine za spletno stran, korekture itn.);
- čeprav so se posamezniki strinjali, da je faza prototipiranja potrebna in pozitivna za izvedbo projekta (z vidika naročnika in usklajevanja z njim), pa so nekateri izpostavili, da je z njihovega vidika negativno vplivala na kreativnost, saj so bili s tem nekoliko omejeni.

Vzroki za neuskklajenost mnenj so lahko subjektivno dojetje in interpretacija projekta ter omejeno sodelovanje posameznikov v določenem segmentu projekta. Na primer timski duh je bil na določenih segmentih boljši kot na drugih. Naročnikov odziv so neposredno imeli samo določeni posamezniki, medtem ko so si drugi tega interpretirali po svoje oziroma povzemali mnenje prvotnega kontakta. Morda je šlo tudi za pomanjkljivo komuniciranje. Dojetje procesa in kreativnosti je bilo verjetno drugačno pri vsakem posamezniku zaradi različnega konteksta, iz katerega so izhajali, in različnih okoliščin, v katerih so se znašli.

Iz zbranih podatkov je bilo mogoče razbrati, kako so posamezniki zaznavali proces. Na podlagi teh opažanj so bile prepoznane karakteristike procesa, ki se skladajo s tistimi, ki jih Hassijeva in Laakso (2011) ter Carlgrenova, Rauth, in Elmquistova (2016) navajajo kot značilne za proces dizajnerskega razmišljanja. Prepoznane so bile naslednje karakteristike: v človeka usmerjen pristop, vizualizacija, generiranje idej, timsko delo, kreiranje alternativ, celosten pogled, prototipiranje.

Z analizo je bilo mogoče jasno zaznati kreativnost v procesu. Posamezniki so jo prepoznali predvsem v fazah ideacije in prototipiranja, medtem ko so faze definicije in implementacije zaznavali kot manj kreativne. Omenili so, da so orodja dizajnerskega razmišljanja (kot na primer možgansko viharjenje, orodja za miselne vzorce in prototipiranje) spodbujala njihovo kreativnost. Po drugi strani je bilo prepoznano tudi naročnikovo omejevanje kreativnosti in zunanji izvajalec je na primer izpostavil, da je natančna definirana v fazi prototipiranja ovirala njihovo kreativnost pri implementaciji. Kreativnost se po Bateyu (2012) kaže na različnih ravneh, od katerih sta predmet te raziskave zgolj skupinska in individualna kreativnost. Posamezniki so večinoma omenjali zgolj doživljanje individualne kreativnosti. Skupinska kreativnost je bila pri projektu opažena minimalno, tisti posamezniki, ki pa so se opredelili do skupinske kreativnosti, so jo večinoma ocenili kot pomanjkljivo.

Iz globinskih intervjujev je bilo v razumevanju in komuniciranju posameznikov mogoče razbrati prepletanje pojmov inovativnosti in kreativnosti, saj tako kot v literaturi nista jasno definirana, tudi v praksi posamezniki razlike ne prepoznavajo. Iz tega razloga za analizo vpliva na inovativnost procesa na podlagi globinskih intervjujev ni bilo mogoče pridobiti zadovoljivih vhodnih podatkov, ki bi neposredno opisovali posameznikovo ocenjevanje inovativnosti. Vseeno pa – glede na opredelitev inovativnost v poglavju 1.2, in sicer da gre pri inovativnosti v resnici za isti proces, kot je kreativnost, le da je ta bližje fazi implementacije oziroma v tem primeru končnih rešitev za naročnika – je mogoče na podlagi pozitivnih ocen končnih rešitev za naročnika od intervjuvanih posameznikov trditi, da je bila po mnenju intervjuvanih v procesu prisotna inovativnost. Vrednotenje inovativnosti po referenčnem modelu Adamsa, Bessanta in Phelps (2006) je pokazalo, da se je inovacija projektnega vodenja pri izbranem primeru kazala predvsem v dobrem odnosu posameznikov do procesa in končnih rešitvah za naročnika ter v posameznikovi interpretaciji naročnikovega zadovoljstva v zvezi z izpeljavo projekta.

Za podrobnejšo analizo vpliva dizajnerskega razmišljanja na kreativnost in inovativnost celotnega procesa z globinskimi intervjuji na razpoložljivem vzorcu posameznikov ni bilo mogoče pridobiti zadostne količine podatkov. Vzroka za to sta predvsem dva: da je bil vzorec intervjuvancev in tudi celotne populacije izjemno majhen ter da je bil zgolj en posameznik udeležen v vseh fazah projekta.

## 4.6 Ugotovitve

Dizajnersko razmišljanje pri izbranem primeru je kazalo karakteristike, ki dizajnersko razmišljanje opredeljujejo kot metodo za reševanje kompleksnih problemov. Prepoznane karakteristike se ujemajo tako s tistimi po referenčnem modelu, ki temelji na pregledu teorije dizajnerskega razmišljanja, kot na tistem, ki temelji na karakteristikah uporabe dizajnerskega razmišljanja v praksi.

Metoda dizajnerskega razmišljanja je lahko po fazah razdeljena na številne načine, saj v teoriji ni konsenza o enotnosti procesa in v praksi je zato smiselno proces prilagoditi kontekstu ter specifični implementaciji. Izvajalec je namesto fiksne izbire metode dizajnerskega razmišljanja po točno določenem teoretskem modelu glede na kontekst panoge in potek prenove korporativne blagovne znamke proces prilagodil po svojih potrebah in okvirih, ki jih je postavil naročnik.

Projekt je bil zaradi obsežnosti in vsebinske razvejanosti razdeljen na več segmentov: znak in CGP, predstaviten video, spletna stran, portal za izmenjavo podatkov, izobraževanja in predstavitve na sejnih. Ta raziskava se osredotoča samo na segmente znaka in CGP, video predstavitve in spletne strani, saj na drugih segmentih dizajnersko razmišljanje ni bilo implementirano ali pa segmenti niso bili relevantni za okvire te raziskave.

Vsak segment projekta je potekal po svoji časovnici, vsi pa so jasno kazali štiri faze dizajnerskega razmišljanja: definicijo, ideacijo, prototipiranje in implementacijo. Definicija je bila narejena za vse segmente hkrati, druge faze pa so potekale različno glede na segment, saj so bile nekatere medsebojno odvisne, recimo končan znak s CGP kot predpogoj za spletno stran in video, preostale faze pa so imele različno trajanje glede na obseg aktivnosti.

Opaženo je bilo nelinearno prehajanje med fazami, krožnost procesa pa ni bila zaznana, kar lahko argumentiramo s premajhnim časovnim oknom raziskave, da bi bilo to mogoče opaziti (znamčenje je ponavljajoč se proces, in prenova blagovne znamke se še posebej v večjih podjetjih ponavlja na določene časovne intervale). Pri segmentu videa sta dve fazi potekali celo vzporedno.

Prednost uporabe dizajnerskega razmišljanja pri izbranem primeru se je pokazala v jasni definiranosti procesa. Faze so ponudile sosledje korakov, ki so potrebni za pretvarjanje idej v produkte, oziroma pri izbranem primeru naročnikovih zahtev v rešitve. Brez strukture bi bil proces bolj negotov ter odvisen od pristopa in interpretacije posameznikov. Hkrati bi se, če bi to posplošili na več vzporednih primerov, zmanjšala verjetnost za konsistentne rezultate, saj bi bil vsak od teh izpeljan drugače.

Dizajnersko razmišljanje je okrepilo razumevanje izvajalca, na kateri točki procesa so potrebni divergentno razmišljanje, iskanje idej in širine ter po drugi strani, kdaj se je treba z analitičnim pristopom usmeriti v ožetje mogočih rešitev. Divergentnost se je pokazala na

začetku prvih treh faz, konvergentnost pa na koncu prvih treh. Četrta faza ni kazala divergentne ali konvergentne dinamike.

Delitev na faze je ponudila strukturo za postavljanje pomembnih datumov, mejnikov in je na splošno koristila pri načrtovanju projekta. Poleg tega se je pokazala finančna prednost takšnega pristopa, ki je pripomogla k zmanjšanju stroškov faze implementacije na račun cenejših aktivnosti v prejšnjih fazah.

Če se navežem na problematiko neproduktivnega časa pri kreativnem delu, je dizajnersko razmišljanje z definiranostjo in strukturo procesa pomagalo omejiti neproduktivnost pri projektu glede na finančne in časovne okvire, ki so bili na voljo. Za vsako fazo je bil določen časovni okvir, ki se ga je bilo za napredovanje projekta treba držati. Hkrati so orodja dizajnerskega razmišljanja zagotavljala oporo posameznikom, da so s čim krajšim neproduktivnim časovnim oknom prešli v kreativni tok pri svojem delu. S tem je bil spodbujen čim večji kreativni potencial posameznika in skupine za delo v predvidenih časovnih in finančnih okvirih. Celoten časovni okvir se je sicer v določenih točkah procesa izkazal za problematičnega, ker je bilo za projekt predvidenega nekoliko premalo časa, kar se je pokazalo v manjših izzivih pri posameznikih, ki so morali iskati časovno optimalne rešitve, včasih tudi na račun kreativnosti pri delu.

Implementacija dizajnerskega razmišljanja pri primeru je bila v skladu s teorijo. Pomanjkljivost pri implementaciji koncepta je bilo mogoče opaziti v fazi ideacije, v kateri je bil premajhen poudarek na skupinski ideaciji. Vzroki za to so bili predvsem v premalo izvedenih iteracijah in odsotnosti določenih posameznikov pri ideaciji. Analiza časovne strukture projekta je pokazala, da je bilo za fazi 2 in 3 premalo časa, kar je bil tudi vzrok za omejeno število iteracij v teh fazah.

Ugotovitve kažejo na to, da metoda dizajnerskega razmišljanja v splošnem spodbuja kreativnost v celotnem procesu prenove blagovne znamke, še posebej pa v divergentnih segmentih procesa. V konvergentnih segmentih se iz širokega nabora kreativnih konceptov nato osredotoča na bolj analitičen pristop, ki pripomore k učinkovitemu izboru rešitev in pravočasnemu zaključku projekta v predvidenih finančnih okvirih.

Individualna kreativnost ni bila enakomerno prisotna pri posameznikih, še posebej če so bili ti navzoči samo pri določenih fazah procesa. Določene faze (ideacija in prototipiranje) so posameznikom ponujale več kreativne svobode kot druge (definicija in implementacija). Poleg tega se je izkazalo, da bližje ko je projekt koncu, več je definiranih okvirov, ki omejujejo kreativnost posameznikov. Posamezniki so bili zato po svojih zmožnostih kreativni zgolj znotraj danih smernic. Če bi ti imeli povsem proste roke (to se nanaša na posameznike, ki jim to ustreza), bi bili lahko bolj kreativni – vendar pa je za uspeh projekta postavljanje okvirov ključnega pomena za relevantnost končne rešitve za naročnika.

Ta sklep ponuja še eno ugotovitev, da dizajnersko razmišljanje lahko hkrati pozitivno in negativno vpliva na kreativni proces – odvisno od gledišča. Z vidika naročnika (oz. tudi



izvajalca, če gledamo zgolj izvedbo projekta v časovnih in finančnih okvirih) je bilo v danem primeru pozitivno, saj je dobil relevantno rešitev, ki se je držala vnaprej določenih okvirov, medtem ko je z vidika izvajalca (oz. še posebej kreativnega posameznika) nekoliko negativno vplivalo, saj je oviralo njegovo kreativnost pri posameznih aktivnostih projekta.

Metoda dizajnerskega razmišljanja v teoriji jasno spodbuja skupinsko kreativnost, vendar se je z analizo izkazalo, da je bila pri izbranem primeru prisotna predvsem individualna kreativnost. Verjetni vzroki za to so pomanjkljiva implementacija koncepta, (ne)prisotnost določenih posameznikov v skupinskih aktivnostih, premalo iteracij procesa ideacije in problem omejenega časovnega okvira, ki je bil na voljo. Če izvzamemo omenjene vzroke, bi bilo skupinsko kreativnost mogoče izboljšati še na primer z bolj izrazitim spodbujanjem skupinskega dela, igrivosti in ustvarjanjem sproščenega okolja.

Iz tega sledi, da problematike okrnjene kreativnosti zaradi ozke časovne (oz. finančne) omejenosti projekta ni mogoče v celoti rešiti z metodami, kot je dizajnersko razmišljanje. Nadstandardno kreativne rešitve potrebujejo dovolj manevrskega prostora, da se lahko zgodijo. Dizajnersko razmišljanje zgolj ponuja večjo verjetnost in boljšo podlago za nastanek nadstandardno kreativnih rešitev, ni pa zagotovilo za to, da bo do njih tudi prišlo.

Na sam kreativni proces lahko izrazito slabo vplivajo tudi drugi dejavniki, kot na primer odprtost naročnika za predstavljene kreativne rešitve, konservativni pristopi, zakonske in druge omejitve.

Odstopanja kreativnosti od povprečja zaradi uporabe dizajnerskega razmišljanja s to analizo ni bilo mogoče določiti, za to bi bila potrebna obsežnejša primerjalna raziskava pri več podobnih projektih.

Vrednotenje inovativnosti se je pokazalo za težko izvedljivo v praksi, na eni strani zaradi omejenih podatkov za analizo, po drugi pa tudi zaradi pomanjkljivosti pri razlikovanju kreativnosti in inovativnosti v literaturi in praksi. Iz analize je kljub temu mogoče sklepati, da so uspeh projekta, dober odziv naročnika glede sodelovanja z izvajalcem, izvedba znotraj časovnih okvirov ter finančna učinkovitost zadovoljiva merila za pozitivno oceno inovativnosti projektnega vodenja. Prav tako je inovativnost mogoče argumentirati s tem, da je proces prenove blagovne znamke pri primeru kazal podobnost fazam inovacijskega procesa, ki je predstavljen v teoretskem delu tega magistrskega dela.

Iz tega sledi, da je uporaba dizajnerskega razmišljanja zelo verjetno dobro vplivala na inovativnost v procesu prenove blagovne znamke, ni pa zgolj na podlagi te raziskave mogoče izključiti drugih možnosti, ki bi k temu lahko prispevale.

Za odstopanje inovativnosti od povprečja zaradi uporabe dizajnerskega razmišljanja bi bila potrebna obsežnejša primerjalna raziskava pri podobnih projektih.

Za implementacijo dizajnerskega razmišljanja pri podobnih primerih je smiselno, da podjetja oziroma posamezniki, ki bodo izvajali prenovo blagovne znamke, upoštevajo spodnja priporočila:

- Metoda dizajnerskega razmišljanja se razlikuje glede na interpretacijo različnih avtorjev, zato jo je smiselno za lastne potrebe prilagoditi kontekstu primera, v katerem se uporablja, ni pa smiselno nenaravno prilagajati procesa, da bi ustrezal točno določeni interpretaciji dizajnerskega razmišljanja.
- Bolj kot slepo sledenje fazam izbrane metode je smiselno razumevanje celotnega koncepta, kar pomaga pri določanju tega, kje v procesu je potrebno divergentno in kje konvergentno razmišljanje ter daje smernice in mejnike za doseganje cilja.
- Struktura in definiranost procesa, ki ga daje dizajnersko razmišljanje, zagotavlja predvidljivost za naročnika in izvajalca, vendar hkrati lahko nekoliko krnita kreativnost posameznika, zato je v procesu dobro omogočiti nekaj fleksibilnosti in časovne rezerve.
- Natančna analiza podjetja, za katerega poteka prenova blagovne znamke, in točna definicija problema naročnika v začetni fazi sta izrednega pomena za relevantnost končnih rešitev.
- Skupinska kreativnost ni samoumevna, potrebni sta zunanja spodbuda in pripravljenost vseh posameznikov za sodelovanje.
- Orodja dizajnerskega razmišljanja so v procesu lahko zelo uporabna, če so smiselno izbrana glede na kontekst primera.
- Prototipiranje je pomembna faza, ki lahko zmanjša stroške izvedbe projekta in hkrati omogoča lažje usklajevanje z naročnikom.
- Dizajnersko razmišljanje ni zagotovilo za nadstandardne rešitve, lahko pa je metoda, ki vodi do njih, če so izpolnjene tudi druge predpostavke: intelektualna in tehnična podkovanost posameznikov, motivacija za delo, dobra skupinska dinamika, dober kreativni tok posameznikov, odprtost naročnika za ideje, izvedljivi časovni in finančni okviri in drugo.
- Na kreativnost in inovativnost posameznikov vplivajo številni dejavniki, ki so povsem nepovezani z dizajnerskim razmišljanjem in jih zgolj z implementacijo tega ni mogoče preprečiti.

Vsa zgoraj naštetá priporočila se v skladu s kontekstom uporabe dizajnerskega razmišljanja pri specifičnem primeru lahko v smiselni interpretaciji uporabljajo tudi pri drugih segmentih upravljanja z blagovno znamko in prav tako tudi v drugih projektih različnih panog.

Specifika te raziskave je še v tem, da prenova blagovne znamke ni potekala znotraj podjetja, ampak da jo je vodil zunanji izvajalec, kar je pri uporabi v podobnih primerih treba upoštevati.

## SKLEP

Iz teoretične podlage za to magistrsko delo je razvidno, da je metoda dizajnerskega razmišljanja širok konstrukt, ki je po strukturi procesa prilagodljiv za različne aplikacije, a je v celoti vseeno opredeljen z določenimi karakteristikami. Dizajnersko razmišljanje kot metoda je bilo implementirano pri celostni prenovi korporativne blagovne znamke pri izbranem primeru iz prakse. V empiričnem delu tega magistrskega dela je bila predstavljena raziskava vpliva dizajnerskega razmišljanja na proces prenove blagovne znamke.

Dizajnersko razmišljanje je med drugim ena od metod za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti, ki sta prav tako široko definirana pojma, kar dopušča precej prostora za interpretacijo in zmanjšuje možnost za primerljivost raziskav. V sklopu tega magistrskega dela sta bili ovrednoteni tudi kreativnost in inovativnost pri primeru, za kar so bili uporabljeni referenčni okviri, ki jih ponuja strokovna literatura. Raziskava povzema vpliv dizajnerskega razmišljanja kot metode na individualno in skupinsko kreativnost procesa z vidika samoocenjevanja ter na inovativnost projektnega vodenja.

Ugotovitve kažejo na uspešno implementacijo metode dizajnerskega razmišljanja. Razdelitev projekta na faze dizajnerskega razmišljanja je pomagala pri strukturi projekta in pri sami izvedbi ter je pri izbranem primeru pripomogla k učinkoviti časovni in finančni izvedbi projekta. Rezultati projekta so bili v skladu s pričakovanji naročnika in so bili tako po oceni naročnika kot izvajalca zelo dobri. Menim, da je bila implementacija dobro izvedena, s prostorom za manjše izboljšave pri fazi ideacije in iteracijah določenih aktivnosti znotraj posameznih faz.

Dokazano je bilo, da je metoda dizajnerskega razmišljanja kot široko definiran proces dovolj fleksibilna, da se tudi ob individualni implementaciji glede na potrebe panoge in konkretnega primera izkaže kot uspešna in pri tem še vedno ohranja svoje karakteristike.

Menim, da so uporabljena orodja dizajnerskega razmišljanja spodbudno vplivala na konvergentno razmišljanje, izkazalo se je tudi, da je analitični pristop v divergentnem delu posameznih faz primernejši. Spremembe dinamike procesa pri projektu so bile dobro vidne, jasno je bilo mogoče prepoznati konvergentnost in divergentnost v različnih točkah procesa. Prave krožnosti procesa ni bilo mogoče zaznati, prisotno pa je bilo vračanje k fazam oziroma prehajanje med njimi. Odsotnost krožnosti je mogoče argumentirati s tem, da je pri izbranem primeru šlo za manjše podjetje, proces prenove blagovne znamke pa se morda krožno ponavlja le v kakšnih večjih podjetjih, kjer je znamčenje nenehni proces oziroma se prenova blagovne znamke pojavlja v krajših časovnih intervalih. Krožnost procesa bi se vseeno morda pokazala pri izbranem primeru, če bi bilo časovno okno opazovanja bistveno daljše.

Raziskava kaže, da dizajnersko razmišljanje lahko z določenimi omejitvami spodbudno vpliva tako na kreativnost kot tudi inovativnost. Individualna kreativnost posameznikov se je v posameznih fazah razlikovala, na kar sta predvsem vplivala področje vključenosti

posameznika pri projektu in dinamika procesa. Skupinska kreativnost je bila opazna, a okrnjena. Inovativnost pri izbranem primeru je bilo težko ovrednotiti, bila pa je evidentno zaznavna pri projektu. Zaradi omejenosti raziskave na en sam primer iz prakse je težko dokazati odstopanje tega konkretnega projekta od povprečja, saj bi bile za to potrebne obsežnejše raziskave. Skleniti pa je vseeno mogoče, da sta bili tako kreativnost kot inovativnost pri izbranem primeru prisotni.

Ugotovljeno je bilo tudi to, da zgolj uporaba metode dizajnerskega razmišljanja pri prenovi blagovne znamke ni zagotovilo za nadstandarde kreativne in inovativne rešitve, saj na proces vpliva še veliko drugih dejavnikov, ki imajo lahko večji vpliv. Pri izbranem primeru so bili takšni dejavniki odprtost naročnika za predstavljene kreativne rešitve in razmeroma omejena finančna sredstva za celotno izvedbo. Kljub uspešni izvedbi projekta in zadovoljstvu naročnika je ta omejenost dajala preozek časovni okvir za izvedbo vseh segmentov projekta na nadstandardno kakovostni ravni. Potrebni so bili manjši kompromisi.

Kritike dizajnerskega razmišljanja iz literature so se pri izbranem primeru izkazale za nekoliko upravičene. Definiranost procesa, sicer kot ena od glavnih prednosti z vidika izvedbe projekta in usklajevanja z naročnikom, je hkrati povzročila tudi nekaj rigidnosti in v določenih vidikih nekoliko krnila kreativnost. Izpostavil bi tudi pomanjkanje igrivosti pri izvedbi, kar, kot navajajo kritiki, lahko izrazito zavira kreativnost.

Ta raziskava je temeljila na enem specifičnem primeru iz prakse. Večina omejitev raziskave tega magistrskega dela izhaja prav iz tega dejstva. Osredotočenost na en primer je v kombinaciji s kvalitativno metodologijo sicer omogočilo globoko in natančno razumevanje primera, vendar pa je s tem tudi omejeno in ugotovitve ne morejo biti posplošene. Še ena omejitev izhaja iz dejstva, da je bil del implementacije blagovne znamke znotraj podjetja in komuniciranje spremembe ciljnim javnostim v domeni naročnika, česar pa v sklopu te raziskave ni bilo mogoče spremljati. Raziskava srednje- in dolgoročnega vpliva, ki ga je prinesla prenova blagovne znamke pri izbranem primeru, bi bila zanimiva dopolnitev te raziskave.

Možnosti za nadaljnje raziskave z vidika implementacije dizajnerskega razmišljanja so na primer tudi v kvantificiranju vpliva na proces prenove blagovne znamke ali v širitvi področja raziskave še na druge segmente upravljanja z blagovno znamko. Z vidika kreativnosti in inovativnosti so možnosti na primer v razširjanju in posploševanju ugotovitev tega magistrskega dela s podobnimi primerjalnimi raziskavami ali pa v raziskavi drugih dimenzij kreativnosti in inovativnosti pri podobnih primerih. Zanimiva bi bila tudi primerjava dizajnerskega razmišljanja z drugimi metodami za spodbujanje in vodenje kreativnosti in inovativnosti pri prenovi blagovne znamke.

Za primerljivost prihodnjih raziskav s tega področja je treba upoštevati tudi teoretska izhodišča, ki so bila podlaga za to magistrsko delo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
2. Aaker, A. D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.
3. Aaker, L. J., Garbinsky, N. E. & Vohs, D. K. (2012). Cultivating Admiration in Brands: Warmth, Competence, and Landing in the »Golden Quadrant«. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 191–194.
4. Abbing, E. R. & Van Gessel, C. (2008). Brand-Driven Innovation. *Design Management Review*, 19(3), 51–88.
5. Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews: IJMR*, 8(1), 21–47.
6. Agersborg, C. & Lermander, J. (2008). *The Dance of Branding, Innovation and Design Thinking* (diplomsko delo). Gothenburg: School of Business, Economics and Law.
7. Amabile, T. M. (2012). Componential Theory of Creativity. V Kessler, E. H. (ur.), *Encyclopedia of Management Theory*. London: SAGE Publications.
8. Ambrose, G. & Harris, P. (2010). *Design Thinking*. Lausanne: AVA Publishing.
9. American Marketing Association. (brez datuma). *Branding*. Pridobljeno 12. maja 2021 iz <https://www.ama.org/topics/branding>.
10. Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
11. Badding, S., Leigh, K. & Williams, A. (2014). Models of thinking: Assessing the components of the design thinking process. *9th DMI: Academic Design Management Conference Design Management in an Era of Disruption*. London: DMI.
12. Batey, M. (2012). The Measurement of Creativity: From Definitional Consensus. *Creativity Research Journal*, 24(1), 55–65.
13. Beverland, M. B., Wilner, S. J. S. & Michelli, P. (2015). Reconciling the Tension Between Consistency and Relevance: Design Thinking as a Mechanism for Brand Ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 589–609.
14. Boden, M. A. (2004). *The Creative Mind: Myths and Mechanisms* (2. izd.). London: Routledge.
15. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
16. Brown, T. (2009). *Change by Design*. New York: Harper Collins e-books.
17. Carlgren, L., Rauth, I. & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38–57.
18. Cowan, A. (2018). *Venture design process*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://www.alexandercowan.com/venture-design>.
19. Csikszentmihalyi, M. (2007). *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention* (EPub izd.). New York: HarperCollins e-books.

20. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020). *Design Thinking: Get a Quick Overview of the History*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>.
21. Dam, R. F. & Siang, Y. T. (2021). *5 Stages in the Design Thinking Process*. Pridobljeno 11. aprila 2021 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>.
22. Dandu, R. (2015). *What Is Branding and Why Is It Important for Your Business?* Pridobljeno 13. maja 2021 iz <https://www.brandingmag.com/2015/10/14/what-is-branding-and-why-is-it-important-for-your-business>.
23. De Beer, M. J. (2015). *The Role of Design Thinking in Brand Strategy* (magistrsko delo). Cape Town: University of Technology.
24. De Bono, E. (1992). *Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: HarperCollins.
25. De Chernatony, L. & Dall' Olmo Riley, F. (1998). Defining a »Brand«: Beyond The Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–443.
26. Design Council. *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.
27. Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S. & Kim, J. Y. (2009). Crafting organizational innovation processes. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11(1), 6–33.
28. Draper, A. K. (2004). The principles and application of qualitative research. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), 641–646.
29. DTP Community. (2021). *DT Tools*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://en.dtt-toolbook.com/tools>.
30. Dunne, D. (2018). Implementing Design Thinking in Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Organization Design*, 7(16).
31. Efeoglu, A., Møller, C., Sérié, M. & Boer, H. (2014). Design thinking: characteristics and promises. V *CINet*, (241–256). Nijmegen, The Netherlands.
32. Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4. izd.). London: Sage Publications Ltd.
33. Gaski, J. F. (2020). A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory. *Journal of Product & Brand Management*, 49(4), 517–530.
34. Gibbons, S. (2016). *Design Thinking 101*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking>.
35. Goertz, G. & Mahoney, J. (2006). A Tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research. *Political Analysis*, 14(6).
36. Hart, B. (2018). *75 Design Thinking Tools and Resources Explained*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://overlappassociates.com/ideas/design-thinking-tools-and-resources>.

37. Hassi, E. L. M. & Laakso, M. S. (2011). Concepts of Design Thinking in the Management Discourse. V *9th European Academy of Design Conference* (str. 314–351). Porto: EAD.
38. Hasso Plattner Institute of Design. (2010). *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*. Pridobljeno 11. aprila 2021 iz <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>.
39. Hoffman, L. (2016). *10 Models for Design Thinking*. Pridobljeno 12. aprila 2021 iz <https://medium.com/@elizabeth7hoffman/10-models-for-design-thinking-f6943e4ee068>.
40. IDEO. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design* (1. izd.). Pridobljeno 3. maja 2021 iz <https://www.designkit.org/resources/1>.
41. Inovacija. (2014) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja). Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU.
42. Inovativnost. (2014) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja). Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU.
43. Iskander, N. (2018). Design Thinking Is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo>.
44. Jacoby, R. & Rodriguez, D. (2007). Innovation, Growth and Getting to Where You Want to Go. *Design Management Review*, 18(1), 10–15.
45. Johnson, S. (ur.). (2017). *IBM Design Thinking Field Guide*. IBM. Pridobljeno 4. maja 2021 iz [https://www-356.ibm.com/partnerworld/wps/static/watsonbuild/media/IBM%20Design%20Thinking%20Field%20Guide%20Watson%20Build%20v3.5\\_ac.pdf](https://www-356.ibm.com/partnerworld/wps/static/watsonbuild/media/IBM%20Design%20Thinking%20Field%20Guide%20Watson%20Build%20v3.5_ac.pdf).
46. Kapferer, J. N. (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
47. Karjalainen, T. M. & Snelders, D. (2009). Designing Visual Recognition for the Brand. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 6–66.
48. Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.
49. Kelley, D. & Kelley, T. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York: Random House, Inc.
50. Kelley, T. & Littman, J. (2001). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Random House, Inc.
51. Ketterman, S. (brez datuma). *Exploring the Reasons for Design Thinking Criticism*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://www.toptal.com/designers/product-design/design-thinking-criticism>.
52. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School.
53. Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Heidelberg: Springer Berlin.

54. Kotler, P. & Rath, G. A. (1984). Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 16–21.
55. Lamont, M. & Swidler, A. (2014). Methodological Pluralism and the Possibilities and Limits of Interviewing. *Qualitative Sociology*, 37, 153–171.
56. Liakhavets, A. & Petukh, A. (2019). *Barriers to and Facilitators of »Design Thinking« Implementation in Companies* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. New York: Columbia University Press.
58. Malamed, C. (2018). *Learning Solutions*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://learningsolutionsmag.com/articles/a-designer-addresses-criticism-of-design-thinking>.
59. Marshall, A. C. (2013). *There's A Critical Difference Between Creativity And Innovation*. Pridobljeno 19. aprila 2021 iz <https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4>.
60. Maurya, U. K. & Mishra, P. (2013). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122–133.
61. Medeiros, I. (2021). *Problem Framing for Strategic Design*. Pridobljeno 3. novembra 2021 iz <https://www.designative.info/2021/09/03/problem-framing-for-strategic-design>.
62. Melder, B. (2019). *Rebrand vs Brand Refresh vs Redesign: 4 Signs That You Need to Update Your Logo*. Pridobljeno 20. maja 2021 iz <https://thelogocreative.medium.com/rebrand-vs-brand-refresh-vs-redesign-4-signs-that-you-need-to-update-your-logo-adf30948b9f6>.
63. Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552.
64. Metwaly, S. S., Kyndt, E. & Van den Noortgate, W. (2017). Approaches to Measuring Creativity: A Systematic Literature Review. *Creativity Theories – Research – Applications*, 4(2), 238–275.
65. Nasierowski, P. & Arcelus, F. J. (2012). What is Innovativeness: Literature Review. *Foundations of Management*, 4(1), 63–74.
66. Newman, D. (brez datuma). *The Design Squiggle*. Pridobljeno 13. aprila 2021 iz <https://thedesignsquiggle.com>.
67. Pakrac, V. (2020). *Uporaba koncepta dizajnerskega načina razmišljanja na primeru razvoja inovativnega izdelka* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Pamfilie, R. & Croitoru, A. G. (2018). Better Brand Management Through Design Thinking. *Amfiteatru Economic*, 20(12), 1029–1039.
69. Popa, I. L., Preda, G. & Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach of the Concept of Innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1, 151–156.
70. Porter, M. (2015). *What is strategy? Michael Porter explains common misunderstandings* [video posnetek]. Pridobljeno 14. maja 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=3Hd88eBqkw0>.
71. Prototip. (2014) *V Slovar slovenskega knjižnega jezika* (druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja). Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU.



72. Runco, M. A. & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96.
73. SAP. (2012). *Introduction to Design Thinking* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://blogs.sap.com/2012/09/12/introduction-to-design-thinking>.
74. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. izd.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
75. Schwab, K. (brez datuma). *Ideo breaks its silence on design thinking's critics*. Pridobljeno 6. maja 2021 iz <https://www.fastcompany.com/90257718/ideo-breaks-its-silence-on-design-thinkings-critics>.
76. Seidel, V. P. & Fixson, S. K. (2013). Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 19–33.
77. Sköldböck, U. J., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and. *Creativity and innovation management*, 22(2), 121–146.
78. Stein, M. I. (1953). Creativity and culture. *Journal of Psychology* 36, 31–322.
79. Stern, B. B. (2006). What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216–223.
80. Sternberg, R. J. (brez datuma). *Investment Theory of Creativity*. Pridobljeno 7. novembra 2021 iz <http://www.robertjsternberg.com/investment-theory-of-creativity>.
81. Svetina Nabregoj, A. (2021). *Hack Your Chronotype* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. novembra 2021 iz <https://www.jeremyutley.design/blog/hack-your-chronotype>.
82. Štorgelj, J. (2008). Korporativna blagovna znamka in njen ugled. *Akademija MM*, 8(12), 35–48.
83. Waidelich, L., Richter, A., Kölmel, B. & Bulander, R. (2018). Design Thinking Process Review. V *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (str. 1–9). Stuttgart: IEEE.
84. Weisberg, R. W. (2015). On the Usefulness of »Value« in the Definition of. *Creativity Research Journal*, 27(2), 111–124.
85. Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity* (3. izd.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
86. Wrona, K. (2015). Visual identity and rebranding. *MINIB*, 16(2), 91–119.
87. Yavari, H. & Williams, L. *Design Thinking Methodology*. Pridobljeno 2. maja 2021 iz <https://designthinkingmethodology.weebly.com/methodologies.html>.
88. Young, J. W. (2003). *A Technique for Producing Ideas*. New York, The McGraw-Hill Companies.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Primeri vprašanj globinskih intervjujev

Transkripcij globinskih intervjujev zaradi varovanja podatkov ni mogoče vključiti kot priloge k temu magistrskemu delu. Zato so spodaj navedeni primeri vprašanj, uporabljenih na globinskih intervjujih. Vprašanja za intervjuje niso bila vnaprej določena, bila so večinoma odprtega tipa, sogovorniku je bilo dopuščeno, da čim bolj prosto govori. Z njimi so bili sogovorniki zgolj usmerjeni, da bi s posameznim intervjujem pridobil material za analizo iz vseh področij raziskave.

- Kako se ti je zdel celoten projekt? Ali je potekal tako, kot si si zamislil?
- Kakšne občutke si imel pri projektu?
- Kaj pa časovna komponenta projekta, razporeditev po fazah?
- Kako bi ocenil prenos ugotovitev iz analize podjetja, na primer identiteta, v novo blagovno znamko? Kako dobro se odlikavajo ugotovitve raziskav v novem znaku?
- Si zaznal različne faze poteka projekta?
- Zanima me tvoje doživljanje faze procesa, v kateri si bil vključen?
- Bi bil raje vključen tudi v bolj zgodnje faze ali je bilo tako, kot je bilo izvedeno v redu?
- Kako se ti zdi, da so se ideje izrazile v končnih rešitvah za naročnika?
- Kako se ti je zdel prenos kreativnih rešitev na ostala področja projekta?
- Kako si občutil svojo osebno in skupinsko kreativnost?
- Kako si se počutil, je bilo tvoje delo oz. proces kreativen?
- Katere stvari so najbolj vplivale na tvojo osebno kreativnost, kaj je največ vodilo oziroma spodbudilo tvojo kreativnost?
- Kakšna se ti je zdel naša dinamika v okviru kreativnosti v skupini?
- Lahko oceniva inovativnost pristopa, kako smo se lotili prenove blagovne znamke?
- Kako oceniš inovativnost same rešitve, ki smo jo oblikovali?
- Kakšen se ti je zdel ta pristop, da prikažeš več konceptov in nato z naročnikom skupaj prideš do končne verzije?
- Ti je skupinski pristop pomagal pri reševanju problemov?
- Kaj pa na splošno dinamika znotraj kolektiva, kako se ti je zdelo sodelovanje?
- Bi ti bolj ustrezalo, da bi imel več svobode na področju odločanja?
- Kako bi ocenil analizo podjetja, se naše razumevanje podjetja dejansko prezrcali v video?
- Se ti je zdelo pri fazi implementacije dovolj časa?
- Kaj bi spremenil, če bi zdaj ponovno začeli s projektom?
- Kaj bi spremenil v temu procesu, te je kaj zmotilo?
- Kaj bi spremenil, ne nujno samo na tem, kar si delal kot zunanji podizvajalec, ampak mogoče v celotnem procesu?
- Kaj pa splošna ocena projekta?
- Imaš še kak komentar?