

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IN NAČRT PRENOVE BLAGOVNE ZNAMKE Z
DIZAJNERSKIM RAZMIŠLJANJEM**

Ljubljana, junij 2023

ANDRAŽ FLIS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andraž Flis, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza in načrt prenove blagovne znamke z dizajnerskim razmišljanjem, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Anjo Svetino 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

UVOD	1
1 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE.....	3
1.1 Temelji dizajnerskega razmišljanja	5
1.1.1 Radovednost.....	5
1.1.2 Drznost	5
1.1.3 Učenje iz napak	6
1.1.4 Ponavljanje procesa in iteracije (angl. iteration).....	6
1.1.5 Sprejemanje negotovosti	7
1.1.6 Optimizem	7
1.1.7 Radikalno sodelovanje	7
1.1.8 Prototipiranje	8
1.2 Proces dizajnerskega razmišljanja.....	8
1.2.1 Empatija.....	10
1.2.2 Definiranje problema	10
1.2.3 Generiranje idej oz. ideacija	11
1.2.4 Prototipiranje	13
1.2.5 Testiranje.....	14
1.3 Orodja dizajnerskega razmišljanja.....	15
1.3.1 Orodja v fazi empatije	15
1.3.2 Orodja v fazi definiranja problema.....	17
1.3.3 Orodja v fazi ideacije	18
1.3.4 Orodja v fazi prototipiranja	18
1.3.5 Orodja v fazi testiranja	19
2 PREOBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE	21
2.1 Temelji blagovne znamke.....	21
2.2 Vzroki za preoblikovanje blagovne znamke	23
2.3 Strategije preoblikovanja blagovne znamke	27
2.4 Preoblikovanje blagovne znamke s konceptom dizajnerskega razmišljanja	30
3 PODJETJE: OPTIKA BABNIK D.O.O.	31
3.1 Predstavitev podjetja	31
3.2 Izhodišče in vzroki preoblikovanja	36
3.2.1 Zastareli elementi blagovne znamke.....	37
3.2.2 Šibka konkurenčnost na nasičenem trgu	37

3.2.3	Šibka prisotnost na internetu – družbenih omrežjih.....	38
3.2.4	Slaba komunikacija blagovne znamke.....	38
3.2.5	Šibka trženjska orodja	39
3.3	Analiza stanja pred preoblikovanjem.....	39
3.3.1	Identiteta blagovne znamke.....	39
3.3.2	Poslovni cilj	40
3.3.3	Ciljni trg	40
3.3.4	Konkurenca na trgu	40
3.3.5	SWOT analiza.....	41
3.4	Opredelitev ciljev preoblikovanja.....	43
4	RAZISKAVA STALIŠČ OBSTOJEČIH STRANK DO BLAGOVNE ZNAMKE OPTIKA BABNIK	44
4.1	Raziskovalni načrt.....	45
4.2	Rezultati raziskave in analiza.....	47
4.2.1	Tema 1: Izkušnje ter pričakovanja.....	47
4.2.2	Tema 2: Grafična podoba	48
4.2.3	Tema 3: Konkurenčnost optike ter predlogi izboljšav.....	50
4.3	Priprava strategije za preoblikovanje blagovne znamke Optika Babnik	53
4.3.1	Tržno pozicioniranje	53
4.3.2	Identiteta blagovne znamke.....	55
4.3.3	Koncept tržnega materiala	59
4.4	Pomembnejše ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	63
SKLEP.....		67
LITERATURA IN VIRI.....		69
PRILOGE.....		76

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled letne prodaje po vrsti artikla.....	33
Tabela 2: Število optik v Ljubljani po letih.....	37
Tabela 3: Demografski podatki vzorca.....	46
Tabela 4: Povzetek korakov pri empiričnem delu.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Tri področja koncepta dizajnerskega razmišljanja.....	4
Slika 2: Faze dizajnerskega procesa po d.school modelu.....	9

Slika 3: Oblike blagovnih znamk ter primeri.....	23
Slika 4: Primer repozicioniranja podjetja Facebook na trgu.....	25
Slika 5: Primer preoblikovanja podjetja Livestrong po škandalu.....	26
Slika 6: Primer preoblikovanja podjetja J.Crew po prevzemu.....	26
Slika 7: Poslovalnica podjetja Optika Babnik na Slovenski cesti 15 v Ljubljani.....	32
Slika 8: Ordinacija za pregled oči v Optiki Babnik.....	34
Slika 9: Stara spletna stran optike Babnik.....	38
Slika 10: SWOT analiza podjetja Optika Babnik.....	41
Slika 11: Sedanji logotip blagovne znamke Optika Babnik.....	42
Slika 12: Novi koncepti logotipa Optike Babnik.....	56
Slika 13: Potek testiranja novih konceptov logotipa Optike Babnik.....	57
Slika 14: Posodobljeni koncepti logotipa, barvne palete ter tipografije.....	58
Slika 15: Primer znamčenja pisarniškega materiala.....	60
Slika 16: Primer marketinškega materiala.....	60
Slika 17: Primer posodobljene spletne strani optike.....	61

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Transkripcije intervjujev.....	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
b. d. – brez datuma
itd. – in tako dalje
oz. – oziroma
str. – stran
t. i. – tako imenovan
tj. – to je

UVOD

Blagovna znamka je identifikacijski simbol, ime, logotip, slogan, s katerim podjetja diferencirajo svoje produkte od konkurenčnih na trgu (Karjalainen & Snelders, 2009; Muzellec & Lambkin, 2006). Kombinacijo enega ali več teh elementov lahko uporabimo za ustvarjanje identitete blagovne znamke. Blagovna znamka je eno najdragocenejših sredstev podjetja (Keller & Lehmann, 2006; Lehu, 2004). Predstavlja obraz podjetja, prepoznavno ime, logotip in slogan, ki ga javnost povezuje s podjetjem. Pravzaprav se na podjetje pogosto sklicuje njegova blagovna znamka in postane eno in isto (Muzellec & Lambkin, 2006).

V preteklosti podjetja niso posvečala mnogo pozornosti ustvarjanju identitete in vrednosti blagovne znamke. Primaren cilj je bil izdelati kvaliteten in uporaben produkt (Walsh, Clavio, Ross & Blaszk, 2018). Polagoma so začela podjetja vse več časa posvečati t. i. znamčenju (angl. branding), saj so želela zaščititi svoje produkte pred konkurenco (Wheeler, 2009). Pri tem procesu je bila potrebna strategija, ki je zajemala ponudbo, pozicioniranje ciljnih skupin in na splošno komunikacijo blagovne znamke v javnosti (Lehu, 2004, str. 141). Nekaterim podjetjem proces znamčenja ni uspeval oz. njihovo podjetje ni točno vedelo kam je namenjeno (vizija, cilji, vrednote). V tem primeru je potrebno preoblikovati obstoječo blagovno znamko. Lahko jo osvežimo ali pa popolnoma prenovimo (Muzellec & Lambkin, 2006).

Popolno preoblikovanje blagovne znamke je tržna strategija, ki vključuje spreminjanje celostne podobe podjetja ali organizacije z razvojem novega imena, logotipa, slogana in s tem povezanih vizualnih sredstev, kot so tržni materiali (Williams, Son, Walsh & Park, 2021). Cilj preoblikovanja blagovne znamke je ustvariti novo in diferencirano identiteto blagovne znamke v zavesti uporabnikov, lastnikov, potencialnih kupcev, konkurentov, zaposlenih in splošne javnosti (Walsh, Clavio, Ross & Blaszk, 2018).

Razlogov za preoblikovanje blagovne znamke je lahko več. Morda nam ni več všeč vizualna podoba podjetja, saj ne izraža več naših vrednot in produktov. Morda se širimo na tuje trge, ime podjetja pa ne ustreza mednarodnem trgu. Ali pa smo ugotovili, da blagovna znamka ne opravlja dovolj dobrega dela pri diferenciaciji na zasičenem trgu (Immelt, 2017). Strategij preoblikovanja blagovne znamke je več, v tem magistrskem delu sem se osredotočil na uporabo dizajnerskega razmišljanja (angl. design thinking) kot metodo za analizo in zaznavanje problemov blagovne znamke, ki jih ima podjetje Optika Babnik d.o.o. (v nadaljevanju Optika Babnik), nato pa s pomočjo treh elementov (temelji, procesi in orodja) iskal ustvarjalne rešitve za prepoznane probleme.

Dizajnerski proces omogoča pogled iz drugega zornega kota, iz perspektive na katero bi le redko pomislili (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014). Spodbuja skrajne inovacije, oblikovalcu prepušča prosto pot in ga s tem postavi v položaj izven okvirjev (angl. outside the box) (Owen, 2007). Dizajnersko razmišljanje se ne uporablja le pri kreiranju novih produktov,

ampak ga je moč uporabiti prav pri vsakem reševanju problemov (Bell, 2008). V dosednji znanstveni literaturi je redko mogoče naleteti na poizkus preoblikovanja blagovne znamke z dizajnerskim konceptom, zato se kot avtor magistrskega dela še bolj veselim raziskave tega področja na primeru iz prakse.

Namen magistrskega dela je vodstvu podjetja Optika Babnik pomagati prepoznati tekoče probleme blagovne znamke ter predstaviti potencialne rešitve za preoblikovanje blagovne znamke in s tem dolgoročno izboljšati poslovanje podjetja. Namen se lahko doseže po različnih poteh. Kako dosežemo namen pa je odvisno od tega, kakšne cilje si postavimo. Cilj je podjetje najprej s pomočjo dizajnerskega razmišljanja analizirati in nato ugotoviti, kako oz. na kakšen način je potrebno preoblikovati blagovno znamko Optika Babnik, da bo dolgoročno poslovanje podjetja bolj uspešno. Magistrsko delo razdelim na **4 glavne cilje**:

- pregled oz. analiza znanstvene literature in obstoječih raziskav na temo dizajnerskega razmišljanja, preoblikovanja blagovne znamke ter inovativnosti;
- proučiti vlogo, ki jo metodologija dizajnerskega razmišljanja lahko igra pri preoblikovanju blagovne znamke;
- opraviti analizo blagovne znamke Optika Babnik in na podlagi empirične raziskave kvalitativne narave pripraviti akcijski načrt za preoblikovanje blagovne znamke;
- pripraviti prototipe ter jih testirati pri študentih Univerze v Ljubljani.

Pri izdelavi magistrskega dela si vzpostavljam **raziskovalna vprašanja**, ki se navezujejo na preoblikovanje blagovne znamke v povezavi z dizajnerskim načinom razmišljanja. Kako si z dizajnerskim načinom razmišljanja pomagamo pri zaznavanju problemov obstoječe blagovne znamke? Kakšen vpliv ima uporaba dizajnerskega razmišljanja pri iskanju ustvarjalnih in inovativnih rešitev pri preoblikovanju blagovne znamke? Katere elemente blagovne znamke je potrebno v izbranem podjetju spremeniti oz. prilagoditi? Kako lahko spodbudimo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ter vodstva s pomočjo uporabe dizajnerskega razmišljanja?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega dela in empiričnega. Teoretična podlaga zajema znanstveno in strokovno literaturo na področju dizajnerskega razmišljanja, blagovne znamke, preoblikovanja blagovne znamke, inovativnosti ter o družinskem podjetju Optika Babnik. Uporabljena je opisna (deskriptivna) metoda znanstveno-raziskovalnega dela, ki pojave preučuje, opisuje, analizira in sklepa. Raziskovanje temelji na poznavanju in analizi predvsem tuje strokovne literature, večji del literature je v angleškem jeziku, manjši del pa tudi domačega izvora. Knjige, spletne strani in revije so tudi del virov. Komparativna metoda v teoretičnem delu magistrskega dela omogoča kritično primerjavo med ugotovitvami posameznih avtorjev, zato je tudi uporabljena v tem magistrskem delu.

Empirični del zajema raziskavo kvalitativne narave. Opravil sem analizo podjetja ter pogovor z lastnico-direktorico podjetja. Opravil sem tudi pol-strukturiran intervju, vzorec je bil majhen (8 ljudi), zato izbrana metodologija ustreza naravi raziskave. Intervjuvanci so bili

obstoječe stranke podjetja Optika Babnik, ki omogočajo vpogled v razumevanje, kakšno vrednost ima blagovna znamka Optika Babnik v očeh stranke. Z analizo intervjuja ter primarnimi podatki podjetja sem pridobil ključne podatke, ki so mi pomagali pri pripravi konceptov posodobljene podobe blagovne znamke Optika Babnik. Poleg pol-strukturiranega intervjuja sem uporabil tudi tehniko utemeljene teorije, saj sem istočasno zbrane podatke analiziral in primerjal z obstoječimi teorijami, ki so povezane s preoblikovanjem blagovne znamke. Ta metoda mi je omogočila pripravo odločilnih priporočil v povezavi dizajnerskega razmišljanja in preoblikovanja blagovne znamke. Zadnji del magistrskega dela vsebuje ključne ugotovitve ter povezave med dizajnerskim načinom razmišljanja in preoblikovanjem blagovne znamke.

1 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE

Brown (2009, str. 4) meni, da je dizajnersko razmišljanje sposobnost, ki si jo delijo vsi, vendar so bile te sposobnosti sčasoma prezrte zaradi bolj tradicionalnih strategij reševanja problemov. To je v neskladju z ugotovitvami profesorice Kimbell (2011, str. 288), ki je brez podrobnih raziskav ugotovila, da je razumevanje »dizajnerskega« in razumevanje »razmišljanja« težko, zato ni čudno, da obstajajo težave pri razumevanju, kaj sploh je dizajnersko razmišljanje. Kimbell (2011, str. 289, 300) dodaja, da kljub trditvam, da je dizajnersko razmišljanje osredotočeno na uporabnika (angl. user-centered), oblikovalec oz. dizajner (angl. designer) še vedno velja za glavno osebo v samem procesu. To je še ena neskladnost z Brownom (2009, str. 4, 14, 115), ki trdi, da je dizajnersko razmišljanje osredotočeno na človeka (angl. human-centered).

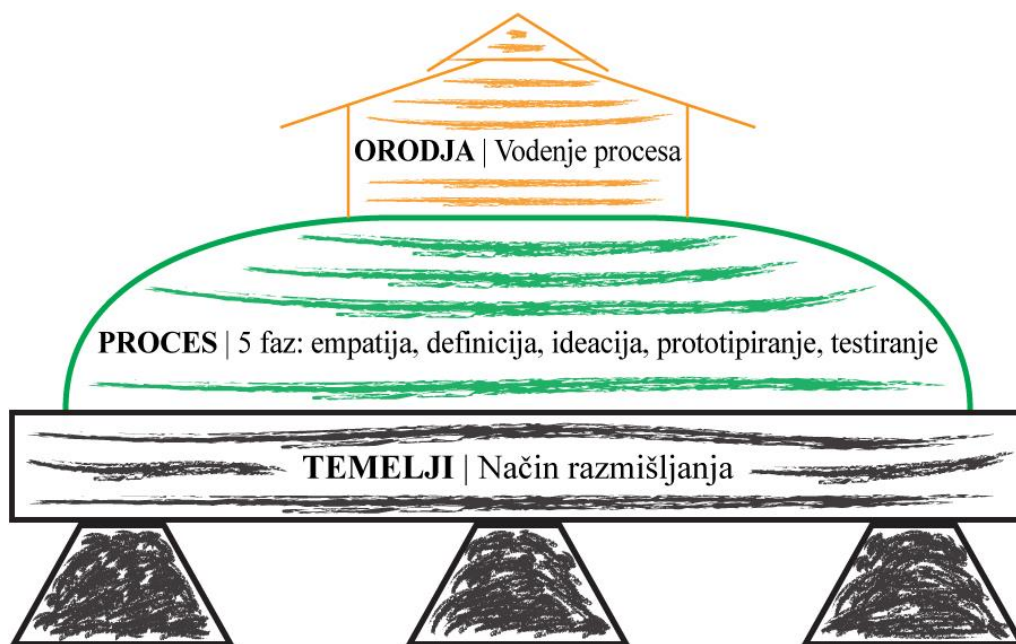
Martin v Kimbell (2011, str. 295) na dizajnersko razmišljanje gleda kot na ravnoesje med abduktivnim, deduktivnim in induktivnim sklepanjem, ki ga uporabljajo managerji in je za podjetja zelo koristno (na primer logistiko). Castellijev pregled Martinovega dela (2010) poudarja potrebno zavedanje o uskladitvi dizajna s tehnološko izvedljivim, da bi bil ta dizajn trajnosten. To je postopek dizajniranja, kot ga je opisal Kolko (2010), ampak je v nasprotju z Brownom (2009), ki opisuje dizajnersko razmišljanje kot nekaj, kar delajo in izdelujejo profesionalni dizajnerji. Kljub temu protislovju ima Kimbellova tabela, ki prikazuje različne načine opisovanja dizajnerskega razmišljanja (2011, str. 297) podoben opis kot pri Martinu in Brownu. Kimbell (2011, str. 300) predlaga, da je dizajner, kadar razvija empatijo do uporabnika, predstavljen kot agent sprememb v organizaciji. Učitelji in profesorji so dejavniki sprememb, zato jih lahko obravnavamo kot dizajnerje. Imeti empatijo, »postaviti se v kožo sočloveka«, je kar Brown (2009, str. 49) opisuje kot bistveno razlikovanje med dizajnerskim in akademskim načinom razmišljanja.

Način razmišljanja je temelj in eden izmed treh področij dizajnerskega koncepta (Kolko, 2010). Ko posameznik uspešno osvoji in razume dizajnerski način razmišljanja, si nato pomaga s procesom in orodji. Proces znotraj dizajnerskega razmišljanja tradicionalno zajema 5 faz, ki si sledijo po nekem zaporedju, ampak sam proces ni nujno linearen (Razzouk

& Shute, 2012). Vse se začne s poglobljenim razumevanjem uporabnika, Brown (2009) je prepričan, da je to glavna faza koncepta dizajnerskega razmišljanja. Naslednje faze zajemajo definiranje problema, iskanje ustvarjalnih rešitev (ideacija) za dani problem, fizična izdelava prototipa in nazadnje testiranje prototipa (Zupan, Stritar & Slavec Gomezel, 2017; Brown, 2008). Seveda je potrebno skozi sam proces večkrat, saj se posamezne faze med seboj povezujejo. Pri testiranju ideje lahko ugotovimo, da so potrebne korenite spremembe pri sami rešitvi, kar pomeni, da se moramo vrniti nazaj v fazo ideacije. Iteracija procesa je ključna za uspešno reševanje danih problemov. Vsaka faza ima svoj namen, da pa ta namen doseženo, si pomagamo z različnimi orodji.

V prvi fazi, kjer poskuša dizajner razumeti uporabnika, opravi poglobljen pogovor oz. intervju. Tukaj brska po uporabnikovih preteklih izkušnjah, saj najbolj napovedujejo prihodnje dogodke (Brown, 2009). S spraševanjem želimo prodreti v globino in iščemo nenavadne in zanimive dogodke, ki so lahko ključni pri razumevanju ali odkrivanju problema, ki ga ima uporabnik. Ne sodimo ali predvidevamo odgovorov, kažemo iskreno zanimanje in poslušamo več kot govorimo (Owen, 2007). Poglobljen pogovor je le eno izmed orodij. Med bolj poznana orodja spadajo viharjenje možganov, pripovedovanje zgodbe, soustvarjanje strank, miselni vzorci, vizualizacija, ko-kreacija, prototipiranje in druga orodja, ki pomagajo pri spodbujanju ustvarjalnosti in vodijo celoten proces bolj strukturirano (Liedtka & Ogilvie, 2011). Koncept dizajnerskega razmišljanja je le eden izmed mnogih konceptov, ki omogoča posamezniku, da se loti izziva iz perspektive izven okvirjev (Hassi & Laakso, 2011). Slika 1 predstavlja dizajnerski koncept, v nadaljnjih poglavjih pa bolj podrobno razložim tri glavna področja dizajnerskega koncepta in na koncu predstavim tudi temo inovativnost znotraj obstoječih podjetij.

Slika 1: Tri področja koncepta dizajnerskega razmišljanja



Vir: lastno delo.

1.1 Temelji dizajnerskega razmišljanja

Generalna miselnost je niz prepričanj, ki oblikujejo posameznikovo razumevanje sveta in sebe. Vpliva na to, kako razmišljamo, čutimo in se obnašamo v dani situaciji. Dizajnersko razmišljanje zahteva določeno miselnost, ki pri posamezniku krepi ustvarjalnost, inovativnost in zmožnost uresničitve ideje skozi dizajnerski proces. Za dizajnersko razmišljanje je značilna igriva in v rešitve usmerjena kombinacija načel, ki jih opisujem v nadaljnjih podpoglavjih. Izkušeni dizajnerji prepoznajo ta načela kot »dana« in jih uporabljajo za ustvarjanje inovativnih in k človeku usmerjenih rešitev (Brenner, Uebornickel & Abrell, 2016). Z drugimi besedami, miselnost se osredotoča na to, kako gledati na probleme okoli nas, to pa nam pomaga, da smo bolj pozorni in odprti za inovacije. Seveda so metodologije in procesi bistvenega pomena, vendar moramo razviti pravo miselnost, da spremenimo situacijo in res najdemo pravo smer, ki nas vodi do prave odločitve (Kadam, 2018).

1.1.1 Radovednost

Večkrat se vprašajmo »kaj če?«. Za odkrivanje novih obzorij je ključnega pomena, da gledamo na svet iz nenavadnega zornega kota, zares prisluhnemo idejam in jih nadgrajujemo z novimi spoznanji – se ne vračamo na stare, obstoječe predpostavke, ki izhajajo iz preteklih izkušenj (McKinley, 2016). Če želimo ustvariti izviren in dragocen produkt, moramo opazovati svojo okolico in se vprašati, zakaj družba deluje na določen način, zakaj nekatere stvari ne delujejo ali zakaj se ljudje obnašajo tako kot se? Ko osvojimo radoveden način razmišljanja, sprostimo strah in presojo, da bi razumeli, kaj se dogaja okoli nas. Med iskanjem lahko naletimo na razlage idej ali konceptov, ki jih ne razumemo, ampak obstaja velika možnost, da se na koncu povežemo s posamezniki v procesu dizajnerskega razmišljanja in ugotovimo, kaj potrebujemo, s tem pa si zagotovimo nove perspektive dizajniranja, ki jih lahko uporabimo za svoj produkt (Carter, 2018). Radovednost je ključna miselnost za razvoj novih – »out of the box« idej. Prav tako je nujno vzpostaviti pravo vzdušje med člani tima, ki uporabljajo dizajnerski koncept pri razvijanju idej. Dizajnerji so ljudje, ki nenehno iščejo nove načine za reševanje danih problemov (Brown, 2008).

1.1.2 Drznost

Z izzivanjem norm odpiramo prostor za boljše rešitve. Pogosto je poudarek na optimizaciji produktov in procesov, ampak dizajnersko razmišljanje strmi k inovacijam namesto k nenehnem izboljševanju obstoječih rešitev. Vzemimo primer inovatorja in vizionarja Steva Jobsa, ki je spremenil način uporabe sodobnih mobilnikov. Pred iPhonom so bile številčnice na mobilnih telefonih norma in misel na zmogljiv miniračunalnik, ki bi ga lahko spravili v žep, se je zdela kot oddaljene sanje. Vendar si je Jobs upal izpodbijati norme in ponuditi nekaj novega – ustvarjalnega; duha inovativnosti. S spodkopavanjem predpostavk in podzavestnih omejitev lahko najdemo boljše pristope k težavam, kar nam pomaga razviti

izvirne in praktične rešitve. Namesto da odpravljamo simptom, odpravimo vzrok, s tem pa ustvarimo trajno spremembo, ki jo želijo naši ciljni uporabniki (FGH, 2021).

1.1.3 Učenje iz napak

V poslovnem svetu zelo redko uspemo brez neuspeha. Ko sledimo svojim podjetniškim sanjam, naletimo na preizkušnje, ki jih pogosto ne prestanemo uspešno. Tim Brown (2008) pravi: »Ne razmišljajte o tem kot o neuspehu, razmišljajte o tem kot o snovanju eksperimentov, skozi katere se boste učili.« Neuspeh ne ustavi ljudi, ustavi jih to, kako se ljudje spopadajo z neuspehom. Ko naletimo na neuspeh, se ga lotimo z glavo, ga analiziramo oz. proučujemo, si zapišemo pozitivne lastnosti, slab del pa poskušamo pozabiti. Tako se učimo iz svojih napak. Zavedati se moramo, da vsaka ideja, ki se nam porodi, ne bo delovala. Pri reševanju velikih problemov smo praktično že v naprej obsojeni na neuspeh. Dizajnersko razmišljanje se začne z dejstvom, da ne vemo, kaj je lahko rešitev za določen problem. Razumemo jo lahko le s poslušanjem, razmišljanjem, gradnjo in izpopolnjevanjem. Neuspeh je sestavni del procesa, saj nikoli ne dosežemo cilja v prvem poskusu. Pravzaprav je bistveno nekaj izdati v svet in to uporabiti za nadaljnje učenje, spraševanje in preizkušanje. Dizajnerji, osredotočeni na človeka, večino časa delamo napake in to nas polagoma pripelje do pozitivnih rezultatov. Vzemimo si čas, da po neuspehu uredimo svoje misli in ugotovimo, kaj smo delali narobe. Predvsem bodimo pripravljeni na učenje in rast (Edmondson, 2011).

Toleranca do neuspeha za inovativne organizacije pomeni netoleranco do nesposobnosti. V podjetju morajo veljati izjemno visoki standardi za ljudi. Neuspeh je lahko dober, če poskušamo preveriti tvegane zamisli oz. ideje. Vendar je treba določiti vzrok za neuspeh. Vsaka organizacija mora vzpostaviti visokokakovostne standarde, ampak mnogim podjetjem to ne uspeva. Toleranco do neuspeha lahko uspešno izvajajo le zelo spretni posamezniki. Kljub temu pa se podjetja soočajo z različnimi težavami, kot so slabe delovne navade, povprečna tehnična znanja, slabo vodstvo, površno razmišljanje. V primeru ustvarjanja novega poslovnega modela ali tehnologije, pa je polno negotovosti, zato so neuspehi in dragoceno učenje neizogibni. Vendar pa morajo podjetja preveriti, da se to ne zgodi zaradi slabega vodenja, pomanjkanja preglednosti, slabe zasnove projekta ali napačne analize (Pisano, 2019). Jasna artikulacija razlike med neproduktivnimi in produktivnimi neuspehi je prvi korak, ki ga lahko naredi vodstvo podjetja. Produktivni neuspehi dajejo koristne informacije, te pa lahko proslavljamo le, če vodijo do efektivnega učenja. Generalno ni lahko razviti kulture, ki hkrati vključuje izjemno uspešnost in učenje iz vrednot neuspeha (Edmondson, 2011).

1.1.4 Ponavljanje procesa in iteracije (angl. iteration)

Dizajniranje osredotočeno na človeka je samo po sebi ponavljajoč se pristop pri reševanju problemov. Pridobivanje povratnih informacij od ljudi za katere oblikujemo rešitve je zelo pomembno. Ta proces pridobivanja informacij se ne zgodi le enkrat. Z nenehnim

ponavljanjem, izboljševanjem in izpopolnjevanjem procesa se postavljamo v položaj, kjer pridobivamo več idej, preizkušamo različne pristope, odpiramo svojo ustvarjalnost in hitro prihajamo do uspešnih rešitev. Ponavljamo, ker vemo, da prvič, po vsej verjetnosti ne bo šlo. Primer je lahko ustvarjanje prototipa in njegovo preizkušanje v majhni skupini ljudi. S povratnimi informacijami skupine nato prilagodimo dizajn produkta. Iteracija nam omogoča, da raziskujemo, delamo napake, sledimo svojim slutnjam, a na koncu pridemo do odločitve, ki bo sprejeta (Brink, 2018).

1.1.5 Sprejemanje negotovosti

Dizajnerji izhajamo iz tega, da na začetku procesa ne poznamo odgovora za dani problem. Ta negotovost se morda sprva zdi neprijetna, a če jo sprejmemo, se lahko odpremo ustvarjalnim idejam in pridemo do nepričakovanih rešitev. S sprejemanjem te negotovosti in prepričanjem, da nas proces dizajnerskega razmišljanja pripelje do inovativnega odgovora, si dejansko dovolimo biti ustvarjalni. Sprejemanje negotovosti nas osvobodi iskanja odgovora, ki si ga sprva ne moremo predstavljati, to pa nas postavi v položaj inoviranja (Martin, 2018).

1.1.6 Optimizem

Optimizem je mentalna naravnost, za katero je značilno upanje in zaupanje v uspeh in pozitivno prihodnost (Scott, 2022). Optimisti po navadi gledamo na stiske kot na učne izkušnje ali začasne neuspehe. Tudi najbolj nesrečen dan nam obljublja, da bo »jutri verjetno bolje«. Sprejemamo možnost, da nepoznavanje odgovora še ne pomeni, da ta ne obstaja. Dizajnerji vedno strmimo k temu, kar bi lahko bilo in se ne fokusiramo na nešteto ovir, ki lahko stojijo na naši podjetniški poti. Ovire so neizogibne in pogosto vplivajo na naše odločitve. V takih trenutkih se preveri naše osrednje prepričanje, ki kaže, kako globoko optimistični smo. Bielenberg (2018) v svojem članku razlaga, da je prav vsak problem rešljiv. Če povzamemo, optimističen biti pomeni, da vidimo probleme pred nami in njihove omejitve kot priložnost za ustvarjanje boljših in inovativnih rešitev (McKinley, 2016).

1.1.7 Radikalno sodelovanje

Koncept radikalnega sodelovanja pomeni povezovanje različnih profesij. Zelo pomembno je združevanje dizajnerjev in inovatorjev iz različnih okolij, različnih interesov in stališč. Prebojne ideje se rodijo, ko se ljudje z različnih področij združijo v celoto (Kaur, 2019). Ekipa mora vedno ceniti in vključiti vse sklope spretnosti. Za podjetja je ključnega pomena povezovanje vseh oddelkov, da se med njimi razvije pozitivno delovno vzdušje. Divizije morajo biti povezane in med seboj deliti znanje. Za ljudi, ki delajo v kulturi sodelovanja, je naravno, da iščejo pomoč tudi pri sodelavcih, ki ne izhajajo iz enake stroke in se ne ozirajo

ali je zagotavljanje takšne pomoči del uradnih opisov delovnih mest njihovih kolegov ali ne. Imajo občutek kolektivne odgovornosti (Innovation Training, 2018).

Vendar se prepogosto sodelovanje zamenjuje s soglasjem. Poleg tega je konsenz strup za hitro odločanje in reševanje kompleksnih problemov, povezanih z inovativnostjo. Sčasoma se mora nekdo odločiti in za to odgovarjati. Kultura odgovornosti je kultura, v kateri se morajo ljudje odločati in odgovarjati za posledice (Economy, 2017). V kulturi sodelovanja in odgovornosti ni nič kontradiktornega. Odbori lahko pregledajo odločitve, toda na koncu dneva so določeni ljudje zadolženi za sprejemanje kritičnih dizajnerskih odločitev – odločanje o tem, katere funkcije gredo in ostanejo, katere prodajalce uporabiti, katera strategija kanala je najbolj smiselna, kateri tržni načrt je najboljši in tako naprej. Odgovornost in sodelovanje se lahko dopolnjujeta, odgovornost pa lahko spodbuja sodelovanje. Vodje lahko spodbujajo odgovornost z javnim prevzemanjem odgovornosti, tudi če to ustvarja osebna tveganja (Pisano, 2019).

1.1.8 Prototipiranje

Naredimo nekaj oprijemljivega in to pokažimo svetu. Ta miselnost je v nasprotju s številnimi tradicionalnimi razvojnimi metodami. Večina metod vodi do abstraktnih modelov (Brenner, Uebnickel & Abrell 2016). Dizajnersko razmišljanje gre v drugo smer. Prototip ni le način potrditve ideje, ampak tudi sestavni del inovacijskega procesa. Razmišljajmo izven okvirjev, naredimo prototip in ponovimo proces (Kaur, 2019). Ideje zares postanejo smiselne, ko jih začnemo udejanjati. Ta miselnost je ključna pri dizajnerskem načinu razmišljanja. Oprijemljivost ideje nam omogoča, da jo lažje razumemo, analiziramo, delimo z drugimi in kritiziramo. V začetni fazi ni potrebe po izdelavi fizičnega prototipa, je pa zaželen. Lahko gre za preprosto vizualizacijo idej v skici, pripovedovanju zgodbe, dizajnu uporabnikove izkušnje (angl. UX design), razpravi itd., ki jo lahko naš potencialni uporabnik vidi, razume in se nanjo odzove (Schweitzer, Groeger & Sobel, 2016).

Dizajnersko razmišljanje je močan posloven proces, ki lahko utira poti rasti, zmanjša tveganje, zviša inovativnost in poveča zvestobo strank. Toda za to, da postane del strategije podjetja, je potrebna več kot le direktiva z vrhnjega managementa. Da ustvarimo kulturo, v kateri cveti dizajnersko razmišljanje, je potrebno zaposlene usposobiti in opolnomočiti, da razmišljajo drugače. Ne glede na to, kje izvajamo koncept dizajnerskega razmišljanja, moramo najprej začeti s spremembo načina razmišljanja. Sedaj smo obdelali različne načine razmišljanja, ki so temelji, ključ do uspešnega izvajanja procesov dizajnerskega razmišljanja, te pa bolj podrobno predstavim v naslednjem poglavju.

1.2 Proces dizajnerskega razmišljanja

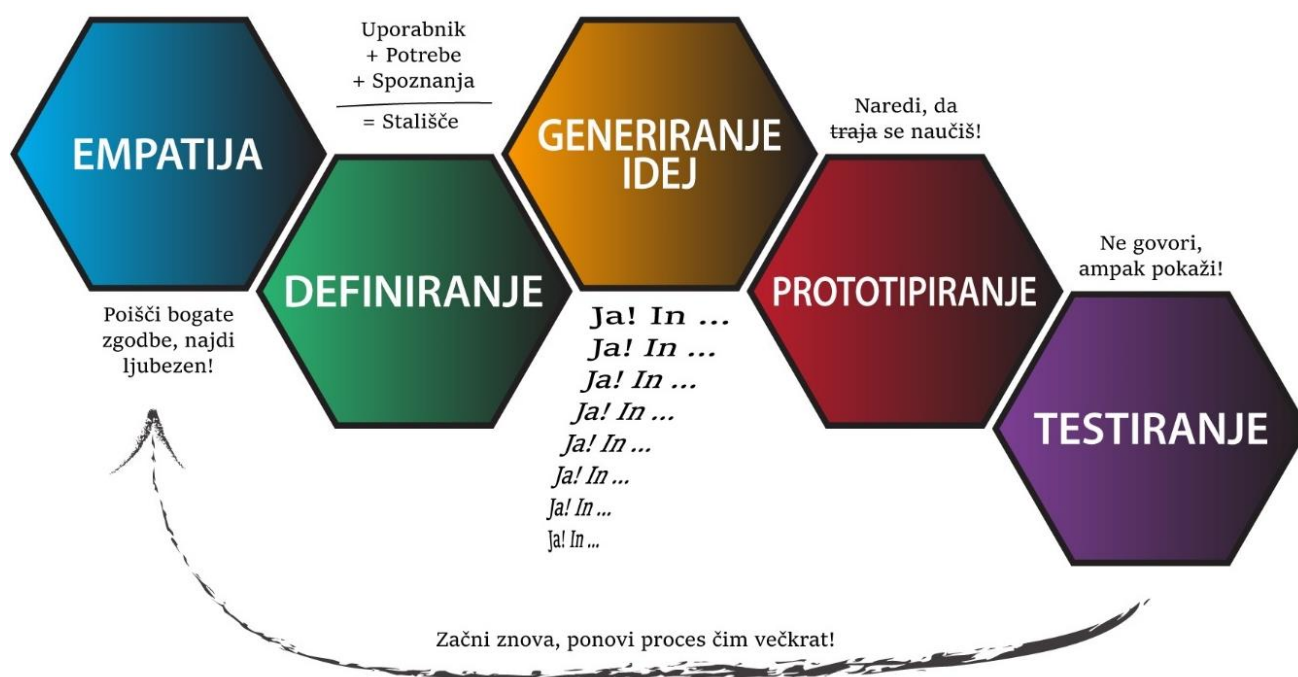
V vsakem izobraževalnem sistemu obstajajo nekakšni procesi, ki omogočajo ljudem lažje razumevanje teorije ter implementacije le te v delovno okolje. Dizajnersko razmišljanje je v

osnovi skupek načinov razmišljanj, opisanih v prejšnjem poglavju, ampak, da ljudje spremenijo miselnost, potrebujejo navodila oz. določen proces, ki jih vodi do dizajnerskega načina razmišljanja. Enotna definicija ne obstaja. Dizajnerski koncept je v osnovi način razmišljanja (miselnost), v določeni točki pa preide v strukturiran proces.

Proces je razdeljen v različne faze, te pa si sledijo v logičnem zaporedju, ki pa ni nujno linearen. Obstaja kar nekaj razčlenitev procesa, običajno v tri do sedem faz. V osnovi se faze delijo na inspiracijo, generacijo idej in implementacijo (Brown, 2008, str. 5). Ne glede na avtorja, vsebino in zaporedje, so faze v osnovi enake. Vsaka stopnja vključuje eno ali več bistvenih komponent, kot so empatija, definiranje problema, iskanje rešitev, izdelava prototipov in testiranje. Dizajner se mora držati vseh faz procesa, hkrati pa se zavedati, da proces ni linearen, faze se med seboj prepletajo in iterativno ponavljajo. V praksi je pomembno, da znamo faze prilagoditi svojim potrebam, zato obstaja več različnih procesov dizajnerskega razmišljanja (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014).

V magistrskem delu se osredotočam na predstavitev faz, ki jih opisuje Stanford Design School (d.school), sedaj poznan kot Hasso Plattner Institute of Design (Dam & Siang, 2020). V nadaljevanju uporabljam kratico »d.school«. V grobem gre za proces, ki vključuje 5 faz: faza empatije, definiranje problema, iskanje rešitev, izdelava prototipa in testiranje. Ta model sem izbral, ker je uveljavljen v praksi, učimo se ga na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, zajema vse faze, ki so skupne tudi ostalim modelom in osebno ga uporabljam pri reševanju velikih problemov oz. vprašanj. Slika 2 ilustrira dizajnerski proces po metodi d.school.

Slika 2: Faze dizajnerskega procesa po d.school modelu



Prirejeno po Dam (2022).

1.2.1 Empatija

Empatija je sposobnost čustvenega razumevanja, kaj čutijo drugi ljudje, videti stvari z njihovega zornega kota in si predstavljati sebe na njihovem mestu. Bistveno je to, da se znamo postaviti v položaj nekoga drugega in doživljati njegova čustva, misli ter izkušnje v danem trenutku. V družbenem kontekstu je empatija tista, ki nas »prisili« k ukrepanju. Ko vidimo osebo, ki trpi, na primer po tem, ko je izgubila ljubljeno osebo, se postavimo v njeno kožo in doživljamo enake izkušnje, občutke kot ona. Ključno je, da ne sodimo oz. predvidevamo, ampak se vživimo v dani trenutek brez predsodkov preteklih izkušenj (Cherry, 2022).

Empatija velja za izhodišče vsakega dizajnerskega projekta in predstavlja prvo fazo procesa dizajnerskega razmišljanja. Dizajnerji moramo razviti empatijo do svojih potencialnih uporabnikov. Le tako zares identificiramo prave probleme uporabnikov. Na tej stopnji želimo izvedeti čim več o uporabnikovem razumevanju njegovih potreb, želja in ciljev. Te zaznamo ali z opazovanjem, sodelovanjem ali pa s kombinacijo obojega. Pomembno je razumeti uporabnike na psihološki ter čustveni ravni, s tem pa izvemo kako se uporabnik počuti ob interakciji z določenim izdelkom ali s storitvijo; ali videz aplikacije vzbuja občutke frustracije? Skozi kakšna čustva gre uporabnik med navigacijo po naši aplikaciji? Pri upoštevanju empatije lahko dizajnerji ustvarjamo produkte, ki resnično ugajajo uporabniku in mu lajšajo življenje (Dam, 2022).

V človeški naravi je domnevati, da v določenih situacijah ljudje mislijo in čutijo enako kot mi, vendar temu ni vedno tako. Zelo pomembno je, da začasno ustavimo svoj pogled na svet okoli sebe, ker lahko le takrat resnično vidimo skozi oči svojih uporabnikov. Ko gre za razmišljanje, osredotočeno na človeka, je čas, da nehamo ugibati in začnemo zbirati resnične vpogled v uporabnike. Brez empatije, proces dizajniranja izgubi tisto pomembno osredotočenost na človeka, ki pogosto označuje razliko med uspehom in neuspehom produkta (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014).

1.2.2 Definiranje problema

Definiranje problema je drugi korak oz. faza v procesu dizajnerskega načina razmišljanja. Faza je namenjena opredelitvi problema; kateri uporabnikov problem poskušamo rešiti? Z drugimi besedami, kaj je naš dizajnerski izziv? V prvi fazi (empatija) moramo pridobiti dobro predstavo o uporabniku. Kakšne izzive, želje in potrebe ima? Nato lahko natančno definiramo pravi problem vreden reševanja.

Razmerje med fazama empatije in definiranja problema je mogoče najbolje opisati z analizo in s sintezo. V fazi empatije uporabljamo analizo, da razdelimo vse, kar opazimo in odkrijemo o naših uporabnikih, na manjše, bolj obvladljive komponente – njihova dejanja in vedenje razdelimo na primer v kategorije »kaj«, »zakaj« in »kako«. V fazi definiranja te

komponente ponovno sestavimo in sintetiziramo ugotovitve, da ustvarimo celotno sliko (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

Brez dobre opredelitve problema je težko razumeti, na kaj ciljamo. Naše delo bo premalo osredotočeno in končni dizajn bo trpel. Pa ne le to, če ni jasne opredelitve problema, je zelo težko zainteresiranim stranem in članom skupine razložiti, kaj točno poskušamo doseči (Dam & Siang, 2020). Dobra opredelitev problema je osredotočena na človeka. Na podlagi vpogledov, ki jih zberemo v fazi empatije, se osredotočamo na uporabnike in njihove potrebe – ne na specifikacije izdelka ali poslovne rezultate.

Sledi nekaj napotkov, ki nam pomagajo ustvariti smiselno opredelitev problema (Stevens, 2021):

- osredotočimo se na uporabnika: uporabnik in njegove potrebe, želje morajo biti v ospredju in v središču opredelitve problema; izogibajmo se izjavam, ki se začnejo z »moramo ...« ali »izdelek bi moral ...«, namesto tega, se osredotočimo na perspektivo uporabnika, »mladi delavci potrebujejo ...«, ali »naši delavci se trudijo ...«;
- ohranimo širino: dobra opredelitev problema pušča prostor za inovacije in ustvarjalno svobodo; pomembno je, da je opredelitev dovolj široka, da omogoča vrsto različnih idej; izogibajmo se na primer sklicevanju na posebne rešitve ali tehnično zahtevne ideje;
- naj bo obvladljivo: obenem naj nas naša opredelitev problema vodi in daje smernice; če je preširoka glede potreb in ciljev uporabnikov, bomo težko našli ustrezno rešitev; torej, ne poskušajmo obravnavati preveč potreb uporabnikov v eni izjavi o problemu; ustrezno razporedimo težave po pomembnosti in na koncu tvorimo smiselno opredelitev problema.

Premikajoče skozi proces dizajnerskega načina razmišljanja, se konstantno vračamo nazaj k svoji definiciji problema, da poskrbimo premikanje v pravo smer. Dobro premišljeno definiranje problema nas bo držalo na pravi poti, nam pomagalo pri sporočanju ciljev ključnim zainteresiranim stranem in nas na koncu pripeljalo do te nadvse pomembne uporabnikove rešitve.

1.2.3 Generiranje idej oz. ideacija

Ideacija je prehodni korak iz faze spoznavanja (empatije) in faze definiranja problema, do dizajniranja optimalnih rešitev. Tukaj moramo »razmišljati izven okvirjev«, na definirani problem moramo gledati iz alternativnih zornih kotov, da lahko zanj ustvarimo inovativne rešitve. Faza ideacije je ključnega pomena, ki nas spodbuja, da se vprašamo o očitnem, izpodbijamo normo in pridemo do novih idej. Velik napredek dosežemo z dvomom v očitno. Od tod izvirajo prebojni dosežki. Podvomiti moramo o očitnem, preoblikovati svoja prepričanja ter na novo opredeliti obstoječe rešitve, pristope in prepričanja (Norman, 2013).

Medtem ko je končni cilj faze iskanja rešitev visokokakovosten dizajn, ki rešuje specifično težavo oz. problem uporabnikov, se moramo osredotočiti na količino idej in ne kvaliteto. Zasnova idej je le en korak v celotni fazi ideacije. Ko ustvarimo veliko število idej (divergenca), moramo opraviti ločeno analizo (konvergenca), s tem določimo katere ideje (ali dele idej) bomo uresničevali. Čim več idej, tem bolje. Širok nabor idej povečuje verjetnost, da bo ena od idej seme odlične dizajnerske rešitve (Stevens, 2022).

Iskanje rešitev oz. idej je proces, ki se lahko izvaja v različnih oblikah. Lahko poteka samostojno ali v skupini, osebno ali na daljavo, faza je lahko kratka ali traja več ur, lahko je enkraten dogodek ali ponavljajoče se srečanje, lahko je formalna ali neformalna, odvisno od potreb. Vrste problemov ali dizajnerskih izzivov, za katere je faza ideacije koristna, so neomejene, od velikih projektov, kot je izdelava popolnoma novega produkta, dodajanje nove funkcije produktu, do majhnih nalog, kot je preoblikovanje določenega dela navodil za uporabo produkta (Stevens, 2022).

Harley (2017) v svojem delu povzema 3 glavne karakteristike procesa iskanja rešitev:

- ideje se ne ocenjujejo; ključna značilnost faze generiranja idej je, da so vse presoje odložene, tako da se vsak udeleženec počuti udobno, ko prispeva brez strahu pred oceno njegove ideje; ocenjevanje duši ustvarjalnost;
- ideje se zabeležijo in celotna seja je dokumentirana (število udeležencev, porabljen čas, itd.); beleženje je lahko preprosto, pisanje na list papirja ali pa lahko vključuje pripomočke, kot je bela tabla s samo brisanimi pisali, samolepilni lističi, stare revije ali drugi dokumenti za rezanje – vse, kar pomaga ujeti idejo, preden se razblini; ti artefakti beležijo vse misli v oprijemljivi obliki med sejo in zagotavljajo, da nobena ideja ni pozabljena in zavržena, ko nastopi čas za prehod v stopnjo ocenjevanja idej; poleg tega, lahko prikaz teh artefaktov med generacijo idej služi kot navdih za še več idej;
- sodelovanje med člani tima spodbuja generiranje različnih idej; posameznik lahko zagotovo uspešno opravi fazo ideacije sam, ampak delo v skupini pogosto generira večje število in raznolikost idej; to lahko pomeni povabiti v tim eno samo dodatno osebo ali pa celotno multidisciplinarno ekipo, da sodeluje v fazi iskanja rešitev; velika skupina enake izobrazbe oz. ozadja tvega, da bo postala okorna, lahko bolj raznolik nabor ozadij, izkušenj in strokovnih področij ustvari širši nabor idej; tedaj omogočimo tudi drugim članom podjetja sodelovanje v procesu ideacije, spodbujamo ustvarjalno generiranje idej in povečujemo povezanost med sodelavci (angl. team-building); poveča se lahko tudi pripadnost končnemu dizajnu ideje, saj je imel vsakdo možnost prispevati.

Dizajnerjem je faza ideacije varen prostor, v katerem lahko pridemo do novih, morda nekonvencionalnih idej. Ni pomembno, ali se te ideje izkažejo za verjetne ali ne; pomembno je, da se podamo onkraj očitnih, že izvedenih rešitev. Seje ideacije nam pomagajo, da se osredotočimo na svoje uporabnike (kot bi se moral vsak dober dizajner); zbiranje edinstvenih perspektiv in ustvarjalnosti različnih ljudi, zagotavljanje raznolikosti idej. Ne nazadnje,

inovirati na načine, za katere nikoli nismo mislili, da so možni (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

1.2.4 Prototipiranje

Izdelava prototipa je četrta faza v procesu dizajnerskega razmišljanja, tukaj pretvorimo svoje ideje iz tretje faze v fizične prototipe. Prototip je v bistvu poenostavljena različica izdelka ali funkcije – preprost papirnat model ali bolj interaktivna digitalna predstavitev (Pahwa, 2021). Cilj faze izdelave prototipov je, da svoje zamisli spremenimo v nekaj oprijemljivega, kar lahko preizkusimo na resničnih uporabnikih. To je ključnega pomena za ohranjanje pristopa, usmerjenega na človeka, saj nam omogoča zbiranje povratnih informacij, preden začnemo razvijati končen produkt. To zagotavlja, da končna zasnova dejansko rešuje uporabnikov problem in jo je užitek uporabljati (Simplilearn, 2022). Preden produkt lansiramo na trg, se moramo prepričati, da deluje kot je predvideno. Ali rešuje uporabnikovo težavo točno tako, kot je bilo načrtovano? Je uporabniku prijazen in intuitiven? Ustvarjanje več prototipov zmanjšuje tveganje pri inoviranju, saj nam omogoča hiter neuspeh in preprečuje, da bi porabili čas in denar za idejo, ki v praksi morda ne bo delovala.

Kako prototipiranje podpira proces dizajniranja? Pomaga nam, da svojo rešitev vidimo drugače. Zamisel iz abstraktnega koncepta prenese v resnični svet, da vidimo, kako se ta obnaša v praksi. Faza prototipiranja je pomembna za spoznavanje, kako se uporabniki odzivajo nad našo rešitvijo. Zupan in Svetina Nabergoj (2014) priporočata, da sodelujemo z uporabniki kadar koli je to mogoče in tako soustvarimo več prototipov. Z vsakim prototipom, ki ga predložimo uporabnikom, želimo zabeležiti, opazovati in meriti interakcijo uporabnikov z našim produktom.

Na podlagi najboljših idej, ki smo jih izbrali v fazi ideacije, začnemo izdelovati cenovno ugodne in oprijemljive prototipe. Uporabimo lahko prototipe z nizko in visoko verodostojnostjo. Preprosti prototipi (angl. low-fidelity prototypes) ponazarjajo primarne ali ključne elemente tega, kar mora rešitev narediti, ali pa jih vizualizirajo. Uporabljeni materiali niso tisti, iz katerih bo narejen končni produkt, so pa hitri, poceni ter dostopni načini za izdelavo prototipov. Prototipi visoke natančnosti (angl. high-fidelity prototypes) so bližje končni verziji izdelka in omogočajo prepričljivejše in natančnejše uporabniško testiranje. Odziv uporabnikov na našo rešitev je bolj verodostojen. Vendar pa njihovo ustvarjanje traja veliko dlje, po končani izdelavi pa je nadaljnje spreminjanje prototipa zahtevnejše (Dam, 2022).

Pomembno je opozoriti, da prvi krog prototipiranja ne bo vedno pripeljal do končne verzije prototipa. Po vsej verjetnosti bomo morali iti skozi več krogov prototipiranja ali pa bomo odkrili nekaj novega o problemu, kar nas bo pripeljalo nazaj do faz definiranja problema, ideacije ali celo empatije. Izdelava prototipov lahko organizacijam dolgoročno prihrani čas in denar, saj jim omogoča, da pridobijo dragocene informacije o izbrani rešitvi, te pa lahko odkrijejo le z uporabo oprijemljivih različic rešitve (Kelley & Kelley, 2013). Prototipi nas

upočasnijo, da nas na dolgi rok pospešijo. Če si vzamemo čas za izdelavo prototipov, se izognemo dragim napakam, kot sta prezgodnja zapletenost in predolgo vztrajanje pri šibki ideji (Liedtka & Ogilvie, 2011).

1.2.5 Testiranje

Testiranje je zadnja ter ena izmed pomembnejših faz v dizajnerskem procesu, saj v njej ugotovimo, ali ideja rešuje uporabnikov problem, ki smo ga odkrili v fazi empatije. Redko je mogoče takoj razviti popolno rešitev, vendar je pridobivanje iskrenih povratnih informacij neposredno od končnih uporabnikov ključno pri usmerjanju nadaljnjega razvoja in hkrati zagotavljanju izpolnitve njihovih potreb (Lucas, 2018).

Testiranje uporabnosti je pomembno iz več razlogov, najpomembnejši pa je, da lahko dizajnerska ekipa ugotovi, kje je produkt pomanjkljiv in težavo odpravi pred izdelavo končne verzije. Zgodnje prepoznavanje teh težav zmanjša porabo energije, časa in seveda denarja, ki ga podjetje porabi pri razvoju. Pri testiranju se podamo v okolje, v katerem uporabnik uporablja naš končni produkt. To je uporabnikovo naravno okolje, v katerem se najbolje počuti in je čim bolj podobno resničnemu življenju. Uporabnikom povemo, kakšen problem naj bi prototip reševal, nato se umaknemo, da ga lahko preizkusijo. Naša naloga je, da opazujemo in beležimo. Uporabnike spodbujamo k deljenju njihovega odziva, izražanjem svojih misli – kako so doživeli prototip, ki ga imajo v rokah. V takem okolju so njihove povratne informacije odprte, spontane in verodostojne. Če testiranja ni mogoče izvesti v takšnem okolju, spodbudimo uporabnike k igranju vlog, kjer pokažejo, kako bi prototip uporabljali v resničnem okolju (Hasso Plattner Institute of Design, 2010).

V procesu dizajnerskega razmišljanja so negativne povratne informacije naš prijatelj, saj odkrivajo težave, ki jih prej morda nismo prepoznali. Odprejo nam oči za težave, ki jih imajo uporabniki s prototipom, in nam ponudijo vpogled v njihove potrebe. Moramo biti odprti za negativne povratne informacije, le tako lahko izboljšujemo naš prototip.

V procesu dizajniranja je faza testiranja tista, v kateri uporabniki preizkušajo rešitev v resničnem okolju. Med testiranjem, končni uporabnik izkusi prototip brez izrecnih navodil. Za dizajnerskega misleca je to čas opazovanja – kako se uporabniki odzivajo na prototip; posluša njihove povratne informacije o različnih vidikih prototipa. V primeru, da je uporabnik zadovoljen s prototipom, se postopek dizajnerskega procesa tukaj konča. Uporabnik mora biti pripravljen kupiti prototip, to pomeni, da je rešitev zadostna. Po testiranju začnemo celoten postopek znova in pri tem upoštevamo povratne informacije končnih uporabnikov naše rešitve (Dam & Siang, 2020).

Proces dizajnerskega razmišljanja je iterativen, prilagodljiv in osredotočen na sodelovanje med dizajnerji in uporabniki, s poudarkom na uresničevanju idej na podlagi misli, čustev in vedenja ljudi. Obstaja precejšnje število pristopov h konceptu dizajnerskega razmišljanja,

veliko število razlag in razumevanj. Kljub vsej tej raznolikosti pa je pomen dizajnerskega razmišljanja en sam, in sicer v njegovih osnovnih načelih.

Dizajnersko razmišljanje na koncu rešuje kompleksen problem tako, da (Dam & Siang, 2020):

- razumemo vpletenost človeških potreb;
- preoblikujemo in opredelimo problem na način, ki je osredotočen na človeka;
- ustvarjamo številne ideje na sejah ideacije;
- uporabimo praktične pristope pri izdelavi prototipov – razvoju rešitve problema;
- testiramo in popravljamo toliko časa, dokler končni uporabnik ni pripravljen plačati za našo rešitev.

1.3 Orodja dizajnerskega razmišljanja

Dizajnersko razmišljanje je sestavljeno iz temeljev (način razmišljanja), procesa (5 faz) in orodij, ki se uporabljajo znotraj petih faz procesa. Temelje in proces smo obdelali, sedaj pa predstavljam orodja dizajnerskega načina razmišljanja. Strukturirana orodja nam pomagajo, da pri izvedbi določene faze hitreje in bolj učinkovito pridemo do želenih rezultatov. Orodja niso standardizirana, uporabimo tista, ki so ob danem trenutku najbolj smiselna. Vsaka faza namreč zahteva drugačen pristop k reševanju izzivov. Predstavitev orodij sledi po sklopih faz, tako je razumevanje celotnega koncepta dizajnerskega razmišljanja lažje.

1.3.1 Orodja v fazi empatije

V fazi empatije opazujemo in sodelujemo z uporabniki. Obstaja veliko orodij za krepitev empatije, ki jih lahko uporabimo za boljše razumevanje načina delovanja uporabnikov. Oglejmo si nekaj najbolj priljubljenih orodij empatije.

Empatičen intervju. Eden od načinov za razvijanje empatije je izvajanje poglobljenega intervjuja. Ključ do učinkovitega empatičnega intervjuja je, da ga strukturiramo kot odprt pogovor, ne poskušamo voditi seje z določenim seznamom vprašanj. Ne pozabimo, da je cilj prodreti čim globlje v razumevanje uporabnikovega problema, ne pa potrditi ali zanikati vnaprejšnjega prepričanja, zato si tukaj pustimo odprt seznam vprašanj, ki jih prilagajamo toku intervjuja.

Stanfordska šola d.school ponuja nekaj odličnih nasvetov za empatični intervju, kot so nenehno spraševanje »zakaj?« (tudi če mislimo, da že poznamo odgovor), postavljanje ne binarnih vprašanj, spodbujanje pripovedovanja zgodb in posvečanje pozornosti neverbalnim signalom. Ena od najpomembnejših stvari, ki jih je treba upoštevati pri vodenju razgovora je, da moramo biti prisotni in pozorni. Iščemo nenavadne informacije, ki nam pomagajo

zares razumeti uporabnike. Pisanje zapiskov ni priporočljivo, pripravimo raje snemalnik zvoka ali poskrbimo, da nekdo drug dela zapiske namesto nas (Dam & Siang, 2020).

Vživljanje in opazovanje. Pronicljivo je opazovanje uporabnikov v gibanju bodisi v njihovem naravnem okolju bodisi v določeni situaciji. Uporabnike lahko opazujemo s fotografijo, lahko pa jih tudi snemamo, kar nam pomaga prepoznati potrebe, motive ali izzive, ki se jih sami ne zavedajo in jih zato ne morejo izraziti.

Opazovanje lahko opravimo na več načinov. Ena od možnosti je, da uporabnike opazujemo med interakcijo z izdelkom ali s problemom, ki ga poskušamo rešiti. Lahko jih video snemamo ali pa posnamemo njihov zaslon naprave med brskanjem po spletnem mestu. Naslednja možnost je, da uporabnike prosimo, naj v določenem časovnem obdobju med opravljanjem določenih nalog v vsakdanjem življenju vodijo svoj fotografski ali video dnevnik. Prednost tega je, da se naši uporabniki ne zavedajo toliko opazovanja, zato se lahko obnašajo bolj naravno (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Ekstremni uporabniki. Dizajnerji se v želji po empatiji in resničnem razumevanju težav uporabnikov, pogosto obrnemo na ekstremne uporabnike. Potrebe ekstremnih uporabnikov so nekoliko okrepljene. Za rešitev svojih težav potrebujejo manj ali več nečesa. Za razliko od povprečnih uporabnikov, pogosto najdejo obhodne rešitve za obstoječe težave. Sodelovanje z ekstremnimi uporabniki nam lahko pomaga prepoznati težave in potrebe, ki jih tako imenovani običajni uporabniki morda težko izrazijo. Z vzpostavljanjem empatije tako do »povprečnih« kot do »ekstremnih« uporabnikov ciljne baze, smo veliko bolje opremljeni za pripravo inovativnih rešitev (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Kaj-kako-zakaj. Med procesom empatije moramo konstantno razmišljati o tem, kaj, kako in zakaj se naši uporabniki vedejo na določen način. Ta okvir nam pomaga prevesti naša (brez predpostavk) opažanja v bolj abstraktne motivacije uporabnikov (Liedtka & Ogilvie, 2011):

- kaj: nanaša se na podrobnosti o tem, kaj se je zgodilo; uporabnik je na primer pri vnosu svojih plačilnih podatkov na spletnem mestu za elektronsko poslovanje izvedel naslednja dejanja;
- kako: tu preučujemo, kako je uporabnik izvedel določena dejanja; kakšna je bila njegova obrazna mimika; ali je uporabnik vložil veliko truda; ali je bil videti sproščen, razočaran ali zmeden;
- zakaj: v tem koraku naredimo nekaj utemeljenih ugibanj o motivih in čustvih uporabnika, ko je opravljal določene naloge.

Bolj ko razmišljamo o tem, kako in zakaj se uporabniki obnašajo na določen način, bolj se lahko vživimo v njih in dizajniramo zanje odlične produkte.

1.3.2 Orodja v fazi definiranja problema

Smiselno definiranje problema je lahko zelo zahtevno. Kako vse zaplete uporabnikov zavestnih in nezavednih želja strniti v eno samo preprosto in uporabno izjavo? Sledi opis treh uporabnih orodij, ki jih uporabljamo med fazo definiranja problema.

Samolepilni lističi (angl. post-it notes). Prvi korak pri definiranju problema je organizacija vseh ugotovitev iz faze empatije. To orodje nam pomaga, da zbiramo in vizualno predstavimo vsa opažanja v enem prostoru. Kot že ime pove, steno ali tablo polepimo z beležkami in samolepilnimi lističi, tako nastane kolaž artefaktov iz raziskave uporabnikov. S tem pomagamo pretvoriti misli in izkušnje v oprijemljive in vizualne informacije, s katerimi se obdamo, da informiramo in navdihnemo dizajnersko ekipo. Te ugotovitve nato združimo v skupine in raziskujemo, kakšne teme in vzorci se pojavljajo, ter se premikamo k prepoznavanju ključnih problemov uporabnikov. To je podlaga za vrhunske dizajnerske rešitve (Chauhan, 2020).

Štiri vprašanja. S postavljanjem pravih vprašanj, pridemo lažje do prave opredelitve problema. Ko imamo vse ugotovitve iz faze empatije na enem mestu, se vprašajmo o kdo, kaj, kje in zakaj (Elmansy, 2017):

1. kdo se sooča s težavo: z drugimi besedami, kdo je naš ciljni uporabnik, na koga se osredotoča definiranje problema;
2. kaj je težava: na podlagi opažanj med fazo empatije, katere težave in bolečine se pogosto pojavljajo; kakšno nalogo skuša uporabnik opraviti in kaj mu to preprečuje;
3. kje se težava pojavlja: v katerem prostoru (fizičnem ali digitalnem), situaciji ali kontekstu je uporabnik, ko se sooča s težavo; ali so v problem vpletene še kakšne druge osebe;
4. zakaj je pomembno: zakaj je pomembno, da se ta težava reši, kakšno vrednost prinese rešitev uporabniku in podjetju.

Orodje s štirimi vprašanji v mislih nam pomaga prepoznati vzorce v opravljeni raziskavi uporabnikov. Z analizo odgovorov smo korak bližje k definiranju smiselnega problema (Chasanidou, Gasparini & Lee, 2015).

Še eno orodje, ki temelji na vprašanjih. **Pet razlogov** (angl. five whys) (Pojasek, 2000) nam lahko razkrije temeljni vzrok težave. Tehniko si oglejmo na primeru osebe, ki želi jesti bolj zdravo hrano:

- zakaj oseba ne je zdravo – ker si vsak dan naroči hrano na dom;
- zakaj si vsak dan naroči hrano na dom – ker ima prazen hladilnik in shrambo;
- zakaj ima prazen hladilnik in shrambo – ker ni šla v trgovino z živili že več kot teden dni;
- zakaj ni šla v trgovino z živili – ker nima časa za nakupovanje;
- zakaj nima časa za nakupovanje – ker dela v službi do večernih ur in je utrujena.

Glavni vzrok za nezdravo prehranjevanje je pomanjkanje časa. Tukaj se lahko naša rešitev osredotoči na učinkovitost in priročnost. Končna izjava o problemu je lahko videti nekako takole: »Zaposleni strokovnjaki potrebujejo hitro in priročno rešitev za zdravo vsakodnevno prehranjevanje.«

1.3.3 Orodja v fazi ideacije

Faza ideacije predstavlja ključni prehodni korak od spoznavanja uporabnikov in problema do oblikovanja rešitev. Pri oblikovanju inovativnih idej si pomagamo s sledečimi orodji.

Viharjenje možganov (angl. brainstorming) je eno od najstarejših orodij za ustvarjanje novih idej v skupini ljudi. Združuje sproščen, neformalen pristop k reševanju problemov in lateralno razmišljanje. Spodbuja ljudi, da pridejo na dan z mislimi in idejami, ki se na prvi pogled zdijo nekoliko neobičajne. Nekatere od teh zamisli se lahko oblikujejo v izvirne, ustvarjalne rešitve problema, druge pa lahko sprožijo še več zamisli. To pomaga ljudem, da ne obstanejo na mestu, saj jih ideje sodelavcev spodbudijo k kreiranju novih idej (Infinite Innovations, 2021).

Analogija je po Cvetek (2020) kognitivni proces prenosa informacij ali pomena z določenega predmeta na drugega. Analogija omogoča primerjavo med eno in drugo stvarjo ter služi kot sredstvo za razlago ali pojasnilo. Kaj ima to opraviti z idejami in dizajniranjem? Tehnika analogije primerja našo situacijo ali dizajnerski izziv z nečim poznanim. To nam omogoča, da na problem pogledamo v novi luči in razmislimo o novih možnih rešitvah. Pomagamo si lahko z naslednjimi vprašanji:

- na kaj nas spominja dana situacija ali priložnost;
- na katerih drugih področjih življenja oz. dela se pojavljajo podobne situacije;
- kdo počne podobne stvari, vendar ne na našem strokovnem področju.

Miselni vzorec (angl. mindmapping), ki ga je leta 1972 razvil Tony Buzan, je vizualna tehnika oblikovanja idej, ki nas spodbuja k oblikovanju povezav med različnimi sklopi idej ali informacij. Začnemo tako, da na sredino lista zapišemo ključno besedo (običajno povezano s problemsko izjavo). Na istem listu papirja nato to besedo obkrožimo z vsemi idejami, ki nam pridejo na misel. Na koncu razmislimo o tem, kako so te ideje povezane. Te povezave prikažemo s črtami in krivuljami – rezultat orodja je vizualna mapa povezav med različnimi idejami. Miselni vzorec je ena od učinkovitih metod za organizacijo idej in analizo zapletenih situacij z razčlenitvijo stvari na manjše dele. Uporablja se lahko skupaj ali v sodelovanju z drugimi orodji dizajnerskega razmišljanja (Elmansy, 2015).

1.3.4 Orodja v fazi prototipiranja

V fazi izdelave prototipa je pomembno, da na začetku čim hitreje in poceni izdelamo prototip z nizko verodostojnostjo. Nato se premikamo proti izdelavi srednje in visoke verodostojnosti

– slednje opisuje kako podoben je prototip končnemu izdelku; ali gre za natančen prikaz končnega izdelka ali pa gre za bolj osnovni model v zgodnejši fazi.

Čeprav za **skice** pogosto velja, da tehnično niso prototipi, so lahko zelo koristne pri sprejemanju odločitev, predvsem zato, ker jih je izjemno enostavno ustvariti in še lažje zavreči (Dam & Siang, 2022). So poceni in hitra vizualizacija ideje. Za dobro skiciranje ne potrebujemo nobenih umetniških spretnosti, zato je to odlično orodje tako za dizajnerje kot tudi za tiste, ki niso dizajnerji.

Papirnat prototip je še ena metoda prototipiranja nizke verodostojnosti. Izdelamo ga poceni in hitro. Omogoča nam tudi izdelavo premikajočih delov, tako lažje uporabniku predstavimo funkcionalnost prototipa. Tukaj testiramo koncept dizajna in ne fizičnega videza, zato je pomembno, da se fokusiramo na funkcionalnost in ne videz. Papirnate prototipe uporabimo, ko raziskujemo različne načine reševanja problema. Če imamo na primer različne zamisli o vmesnikih za doseg istega uporabniškega cilja, izdelamo nekaj različnih prototipov iz papirja in jih nato preizkusimo na uporabnikih (Dam & Siang, 2022).

Lego kocke so osnovna igrača v škatli z igračami vsakega otroka. Njihova vsestranskost in zmožnost spodbujanja domišljije sta gonilo uspeha podjetja. Kot dizajnerji lahko izkoristimo vsestranskost Lega za ustvarjanje hitrih in preprostih prototipov svojih zamisli. Najboljši del uporabe Lego kock za izdelavo prototipov je, da jih je mogoče enostavno razstaviti in prilagoditi; preprosto ločimo del svojega prototipa, ga zamenjamo z alternativnim dizajnom in skozi proces izdelave preverjamo njegovo delovanje (Dam & Siang, 2022).

3D tiskanje je orodje, ki omogoča izdelavo prototipov vrhunske verodostojnosti. To metodo uporabimo v kasnejši fazi prototipiranja, saj zanjo potrebujemo več podatkov o tem kako mora naš prototip videti in funkcionirati. Slabost tega orodja je relativno draga izdelava 3D tiska. Glavno prednost pa predstavlja enostavno razumevanje prototipa s strani končnih uporabnikov; katere probleme produkt odpravlja in kako bo končna verzija bila videti.

Dizajn uporabnikove izkušnje omogoča predstavo o tem kako bo končna aplikacija oz. spletna stran delovala. Interaktivni prototipi so čim bolj podobni resničnem grafičnem produktu, kar omogoča temeljito preizkušanje vseh podrobnih vidikov, vključno s komponentami uporabniškega vmesnika, barvami, postavitvami, hierarhijo informacij, mentalno obremenitvijo za uporabnike in druge interakcije (Cardello, 2022).

1.3.5 Orodja v fazi testiranja

Za testiranje prototipov lahko uporabimo različna orodja. Uporabniški testi se lahko izvajajo osebno ali na daljavo, lahko so moderirani ali ne moderirani. V naslednjih odstavkih je predstavljeno nekaj orodij, ki jih uporabimo med fazo testiranja prototipov.

Testiranje koncepta. V zelo zgodnjih fazah postopka dizajniranja želimo preizkusiti začetne zamisli, preden jih dejansko dizajniramo. S prototipi nizke verodostojnosti (preprosto skico oz. statične sličice) lahko ciljnim uporabnikom predstavimo svojo zamisel. Nato z uporabniki opravimo razgovore, da ugotovimo, kakšno je njihovo mnenje o konceptu. Ali gre za produkt ali funkcijo, za katero so zainteresirani? Ali ima potencial, da reši uporabnikov problem (Ghosh, 2022)?

A/B testiranje se uporablja za primerjavo dveh različnih različic zasnove. To metodo lahko uporabimo v katerikoli fazi postopka dizajniranja, ne glede na to, ali imamo papirnate ali popolnoma interaktivne digitalne prototipe. Pri A/B testiranju ustvarimo dva različna prototipa in vsako različico testiramo na različnih skupinah uporabnikov. Preizkusimo lahko na primer dve različni postavitvi gumbov na 3D prototipu ali pa spletni strani. Pomembno je, da testiramo samo eno spremenljivko naenkrat, s tem ohranjamo verodostojnost podatkov (Birkett, 2022).

Testiranje uporabnosti je ključno orodje dizajnerskega testiranja, ki ga je treba večkrat uporabiti v celotnem postopku dizajniranja in s katerim lahko ugotovimo, kako enostavno je uporabljati naš prototip. Pri testiranju uporabnosti gre za opazovanje uporabnikov pri njihovi interakciji s prototipom; prosimo jih, naj opravijo določena opravila in jih pri tem opazujemo (to je del analize opravil). Med testiranjem opazujemo, kateri vidiki prototipa uporabniku povzročajo težave in kateri so uporabniku prijazni. Namen testiranja je prepoznati prednosti in slabosti prototipa. Slabosti nato odpravimo v naslednji iteraciji prototipa (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014).

Prvi klik. Pri oblikovanju aplikacije ali spletnega mesta je cilj, da uporabnik izvede predvideno dejanje, ko pristane na določeni strani ali zaslonu. Testiranje prvega klika nam pokaže, kateri so prvi koraki uporabnikov, ko naletijo na vmesnik; z drugimi besedami, kam najprej kliknejo? To nam pomaga določiti, kateri vizualni elementi in vsebina naj imajo prednost, kje naj bodo gumbi, ikone in elementi menija ter kakšen jezik moramo uporabiti za gumbe in oznake. Testiranje prvega klika lahko izvedemo z uporabo prototipov nizke in visoke verodostojnosti (Birkett, 2022).

Lažna prodaja. Namen tega orodja je testiranje prodaje zamisli. Ustvarimo delujočo spletno stran, kjer na profesionalen način predstavimo svoj produkt, ki pa v realnosti še ne obstaja. Cilj tega testa je merjenje; koliko uporabnikov je dejansko pripravljeno plačati za naš produkt. To najlažje opravimo tako, da beležimo število vnosov podatkov bančne kartice. Proces nakupa se dejansko ne opravi, stranko na prijazen način obvestimo, da produkta še ni na zalogi, ponudimo pa ji kupon s popustom, ko bo izdelek na voljo. Ta test je odlično merilo, ali ima naša ideja potencial na trgu ali pa jo moramo še dodelati.

Po opravljenem krogu uporabniških testov moramo nekaj časa nameniti analizi rezultatov. Poiskati moramo vzorce opazovanja in prejetih povratnih informacij. Testi potrjujejo, da nekaj dobro deluje, ali pa izpostavljajo težave, ki jih je treba odpraviti. V vsakem primeru,

so spoznanja, ki jih pridobimo s testiranjem uporabnikov, podlaga za naslednje korake. Ali moramo preoblikovati trenutni dizajn, da odpravimo težavo v zvezi z uporabnostjo? Ali je naša prvotna ideja med testiranjem popolnoma propadla, zaradi česar smo se vrnili v fazo iskanja idej? Morda pa so testni uporabniki potrdili, da je naša informacijska arhitektura izjemno prijazna do uporabnika, kar pomeni, da smo pripravljeni naš prototip spremeniti v končen produkt in ga lansirati na trg. Pri dizajnerskem razmišljanju gre za iteracije in ponovitve, dokler izdelek ni pripravljen za implementacijo na trgu, vendar se tukaj proces ne ustavi. Tudi ko je izdelek že na trgu, moramo še naprej izvajati teste in dodajati nove funkcije ali izboljšave ter biti inovativni (Ghosh, 2022).

2 PREOBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE

»Podjetje v tovarni ustvari svoj produkt, v trgovini podjetje prodaja svojo blagovno znamko. Produkte je moč kopirati, ampak blagovna znamka pa ostaja unikatna. Produkt lahko zastara, uspešna znamka pa je brezčasna« (Aaker, 1991, str. 1).

Blagovna znamka je obraz podjetja. Uporabniku pomaga pri preprostih odločitvah, kot so; kaj bodo jedli, pili, oblekli, itd. Omogoča diferenciacijo na trgu in percepcijo vrednosti v očeh uporabnikov. Preoblikovanje blagovne znamke je lahko naporna naloga, vendar je lahko tudi nujen korak za podjetja, ki želijo ostati relevantna in konkurenčna na današnjem nenehno razvijajočem se trgu. Ne glede na to, ali želi podjetje prenoviti svojo podobo, spremeniti svojo usmeritev ali preprosto osvežiti svoj videz, je lahko preoblikovanje blagovne znamke močno orodje za doseganje uspeha na konkurenčnem trgu (Fan, 2005).

2.1 Temelji blagovne znamke

Izraz blagovna znamka se nanaša na poslovni in trženjski koncept, ki ljudem pomaga prepoznati določeno identiteto. Blagovne znamke so neoprijemljive, pomagajo oblikovati dožemanje podjetij, produktov ali posameznikov. Pogosto uporabljajo identifikacijske oznake, ki pomagajo ustvariti identiteto na trgu. Podjetju ali posamezniku zagotavlja veliko vrednost in konkurenčno prednost pred drugimi v enaki panogi. Večina poslovnih subjektov svojo blagovno znamko zaščiti pri uradu za intelektualno lastnino, s tem se zaščitijo pred posnemovalci na trgu (Kramer, 2020).

V alinejah so predstavljene najpomembnejše značilnosti blagovne znamke, nato pa so dodatno opisane v naslednjih odstavkih (Barič, 2016):

- blagovna znamka je neoprijemljiv tržni ali poslovni koncept, ki ljudem pomaga prepoznati podjetje, produkt ali posameznika;
- ljudje blagovne znamke pogosto zamenjujejo z logotipi, s slogani ali z drugimi prepoznavnimi znaki, ki so trženjska orodja za promocijo blaga in storitev podjetja;
- blagovne znamke veljajo za eno najpomembnejših in najdragocenejših sredstev podjetja;

- podjetja lahko svoje blagovne znamke zaščitijo z registracijo blagovnih znamk na uradu za intelektualno lastnino;
- vrste blagovnih znamk vključujejo blagovne znamke podjetij, osebne blagovne znamke, blagovne znamke izdelkov in storitvene blagovne znamke.

Blagovna znamka je neopredmeteno sredstvo, ki ljudem pomaga prepoznati določeno podjetje in njegove produkte. To še posebej velja, kadar se morajo podjetja diferencirati na trgu s tistimi, ki ponujajo podobne izdelke, vključno z generičnimi blagovnimi znamkami. Advil je blagovna znamka ibuprofena, ki jo podjetje uporablja za razlikovanje od generičnih oblik tega zdravila. Temu lahko rečemo kapital blagovne znamke (Steward, 2022).

Ljudje pogosto zamenjujejo logotip, slogan ali druge prepoznavne oznake, ki so v lasti podjetij, z njihovimi blagovnimi znamkami. Čeprav se ti izrazi pogosto uporabljajo izmenično, se med seboj razlikujejo. Prvi so trženjska orodja, ki jih podjetja pogosto uporabljajo za promocijo in trženje svojih produktov. Ko se ta orodja uporabljajo skupaj, ustvarjajo identiteto blagovne znamke. Uspešno trženje lahko pomaga, da blagovna znamka podjetja ostane v ospredju v zavesti ljudi. To lahko pomeni razliko med tem ali nekdo izbere našo blagovno znamko ali pa konkurenčno (Steward, 2022).

Blagovna znamka velja za eno najdragocenejših in najpomembnejših sredstev podjetja. Mnoga podjetja se pogosto imenujejo po svoji blagovni znamki, kar pomeni, da sta velikokrat neločljivi in postaneta eno in isto. Odličen primer je Coca-Cola, kjer je priljubljena brezalkoholna pijača postala sinonim za samo podjetje. To pomeni, da ima ogromno denarno vrednost, ki vpliva na končne rezultate, pri podjetjih, ki kotirajo na borzi, pa tudi na vrednost delnic (Steward, 2022).

Za podjetja je pomembno, da svoje blagovne znamke zaščitijo s pravnega vidika. Blagovne znamke opredeljujejo izključno lastništvo nad produkti ter vsemi povezanimi elementi za trženje podjetja. Registracija blagovnih znamk drugim preprečuje, da bi naše izdelke ali storitve uporabljali brez dovoljenja (Kenton, 2022).

Blagovne znamke niso namenjene le uporabi v podjetju. Pravzaprav jih zdaj pogosto uporabljajo tudi posamezniki, zlasti v dobi resničnostne televizije in družbenih medijev. Družina Kardashian je na primer razvila vrednost svoje blagovne znamke, ko je pridobila priljubljenost z resničnostnim šovom. Družina je skupaj in kot posamezniki svoje ime uspešno uporabila za zagon medijskih in manekenskih karier, televizijskih oddaj, kozmetike, parfumov in linij oblačil (Kenton, 2022).

Blagovne znamke se že dolgo uporabljajo za razlikovanje izdelkov v zgodovini. Zamisel ljudi o blagovnih znamkah je nastala 2000 let pred našim štetjem, ko so jo trgovci uporabljali za prodajo svojih izdelkov na različnih trgih. Takrat so jo pogosto uporabljali kot tehniko za označevanje lastništva izdelka ali nepremičnine. V 13. stoletju so Italijani na papir stempeljali vodne znake kot obliko znamčenja. Izraz blagovna znamka se nanaša tudi na edinstvene

znake, vžgane v kože goveda, s katerimi se živali enega lastnika razlikujejo od živali drugega lastnika. Ena izmed najbolj priljubljenih uporab pa je bila na ameriškem podeželju. Izraz znamčenje so uporabljali živinorejci, ki so živino označevali z namenom identifikacije. Blagovne znamke so se začele uveljavljati, ko so podjetja v 19. stoletju začela pakirati svoje blago, s ciljem razlikovanja od blaga drugih podjetij (O'Neill, 2015).

Vrsta uporabljene blagovne znamke je odvisna od posameznega subjekta, ki jo uporablja. Na sliki 3 so navedene nekatere najpogostejše oblike blagovnih znamk ter primeri (Kramer, 2020).

Slika 3: Oblike blagovnih znamk ter primeri

KORPORATIVNE BLAGOVNE ZNAMKE	OSEBNE BLAGOVNE ZNAMKE	BLAGOVNE ZNAMKE IZDELKOV	STORITVENE BLAGOVNE ZNAMKE
- doseganje konkurenčnosti na trgu - sprejemanje pomembnih odločitev - določitev identitete blag. znamke	- oblikovanje lastne osebnosti - družbena omrežja - krepljenje vpliva na družbenih omrežjih	- trženje določenega izdelka - tržne raziskave - izbira ustreznega ciljnega trga	- podobno trženje kot pri izdelkih - zahteva po ustvarjalnosti, zaradi težavne izdelave grafične podobe blag. znamke
			

Vir: lastno delo.

Blagovne znamke so eno najpomembnejših in najdragocenejših sredstev, ki jih ima podjetje ali oseba. Podjetju lahko prinesejo uspeh ali propad, zato je pomembno, da podjetja pred uvedbo produkta ali pred odprtjem poslovnih vrat opravijo raziskavo. Uspešno oblikovanje blagovne znamke lahko podjetju pomaga pritegniti in obdržati bazo strank, kar lahko vodi v zvestobo blagovni znamki, hkrati pa mu daje prednost pred konkurenco (Kenton, 2022).

2.2 Vzroki za preoblikovanje blagovne znamke

Preoblikovanje blagovne znamke se zgodi, ko podjetje spremeni ime, logotip, slogan, vizijo, poslanstvo, vrednote, ciljno skupino ali trg, da bi v zavesti vodij, strank, konkurentov in partnerjev ustvarilo novo identiteto podjetja. Blagovni znamki pomaga pritegniti novo

občinstvo, ostati relevantno na trgu, izstopati med konkurenti in izboljšati generalno zavedanje o blagovni znamki (Bolhuis, Jong & Bosch, 2018).

Po podatkih revije Forbes ima podjetje na voljo sedem sekund, da ustvari prvi vtis. Včasih blagovne znamke ne pritegnejo pozornosti strank, ker uporabljajo napačen logotip, imajo težavno ali neprivlačno ime ali delajo z nejasno vizijo in poslanstvom. Živimo v svetu, v katerem se trendi nenehno razvijajo, zato tudi podjetja potrebujejo spremembe, da bi pritegnila nove stranke. To je mogoče s preoblikovanjem blagovne znamke. Morda moramo le osvežiti svoje podjetje, oblikovati nov logotip ali ime po združitvi z drugim podjetjem oz. opredeliti nove poslovne cilje, poslanstvo in vizijo (Abdow, 2022).

Preoblikovanje blagovne znamke je zapleten in drag proces, ki prinaša velika tveganja tako za velika kot majhna podjetja. To lahko pomeni spremembo vodstva ter ciljnega trga oz. občinstva. Walsh, Clavio, Ross in Blaszk (2018) predstavljajo glavne razloge za razmislek o preoblikovanju blagovne znamke:

- ponovno pozicioniranje na trgu: to vključuje spremembo obstoječega statusa blagovne znamke ali produkta podjetja na trgu; ta postopek je ključnega pomena, kadar ima podjetje šibko ali zastarelo podobo, potrebuje globalne strateške spremembe ali novo ciljno skupino; če se odločimo za repozicioniranje produkta, da bi z novo embalažo, velikostjo, okusom, promocijskimi kanali, ceno ali mestom ciljali na povsem nov tržni segment, je priporočljivo razmisliti o preoblikovanju blagovne znamke;
- izboljšanje ugleda podjetja: škandal v družbenih medijih, slaba kakovost izdelkov ali uhajanje podatkov v javnost lahko povzročijo okrnjen ugled; to seveda negativno vpliva na podjetje in njegove stranke; prave spremembe v podjetju lahko pomagajo odpraviti negativne asociacije, ki se pojavljajo v glavah ljudi, s tem pa ponovno pridobimo zaupanje strank;
- združitve podjetja: če dve podjetji povežeta moči in postaneta eno, gre za združitev; za predstavitev najboljših lastnosti vsakega podjetja, pridobitev zaupanja strank, razvoj zavedanja o blagovni znamki in preprečitev zmede je potrebna osvežitev blagovne znamke podjetja; združitev podjetju omogoča vstop na nove trge, učinkovito uporabo finančnih sredstev, pridobitev večjega tržnega deleža, novo vodstvo in drugo;
- prestop na mednarodni trg: ko podjetje vstopa na mednarodne trge, se pogosto zateče k spremembi blagovne znamke za doseganje izrazite rasti in finančne koristi; za povezovanje z novimi lokacijami, si podjetja izmislijo novo ime in logotip, ki označuje, da je blagovna znamka edinstvena, lahko zapomnljiva in razumljiva v drugih državah;
- spremembe v vodstvu: podjetja so povezana s svojimi vodji; spremembo v lastništvu podjetja lahko poudarimo z novo identiteto blagovne znamke; v primeru, da je bilo podjetje pod prejšnjim vodstvom znano po proizvodnji izdelkov nizke kakovosti, se lahko novi lastniki odločijo za preoblikovanje blagovne znamke z novim imenom, logotipom in sporočili, da bi pokazali zavezanost proizvodnji visokokakovostnih izdelkov.

Oktobra 2021 je podjetje Marka Zuckerberga napovedalo prvo večjo spremembo blagovne znamke. Podjetje, ki stoji za Facebookom, WhatsAppom, Messengerjem, Instagramom in številnimi drugimi izdelki, se zdaj imenuje Meta. Facebook je spremenil skoraj vse v svoji blagovni znamki. Zdaj ima drugačno ime, logotip in pisavo. S to spremembo blagovne znamke bo podjetje »bolje zajelo svoje dejavnosti, saj bo razširilo svoj doseg tudi zunaj družabnih medijev« (Jackson, 2022). Meta ne skriva, da je bil glavni razlog za to spremembo njen interes za druga področja. Zuckerbergovo podjetje bo kot Meta lahko raslo znotraj različnih poslovnih področij, saj se bo pomikalo »od 2D-zaslonov k navidezno-resničnostnim izkušnjam« (Jackson, 2022). Na spodnji sliki 4 lahko vidimo tranzicijo logotipa iz Facebook v Meta.

Slika 4: Primer repozicioniranja podjetja Facebook na trgu



Vir: lastno delo.

Leta 2012 so Lanceu Armstrongu, nekdanjemu profesionalnemu kolesarju in ustanovitelju fundacije Livestrong, odvzeli sedem naslovov Tour de France in mu dosmrtno prepovedali ukvarjanje s profesionalnim kolesarstvom, potem ko so ga spoznali za krivega dopinga. Škandal je bil velik udarec Armstrongovemu ugledu in fundaciji Livestrong, ki jo je ustanovil leta 1997 po svoji bitki z rakom na modih (Bassett, 2012).

Livestrong se zanaša na svoje podpornike, ki darujejo sredstva za pomoč ljudem, ki imajo raka ali so ga preživeli. Če bi Armstrongova nadaljnja prisotnost povzročila zmanjšanje donacij, bi morala organizacija Livestrong prekiniti stike in razmisliti o popolni spremembi imena. Osnovi blagovne znamke sta boj proti raku in pomoč ozdravelim. To sta vredna cilja, ki ju je mogoče poudariti, ne da bi bila potrebna Armstrongova prisotnost. Z dokazovanjem dobrega dela, ki ga opravlja, lahko fundacija še naprej pridobiva podporo donatorjev. Na sliki 5 lahko vidimo kako je fundacija odstranila Armstrongovo ime (Bassett, 2012).

Slika 5: Primer preoblikovanja podjetja Livestrong po škandalu

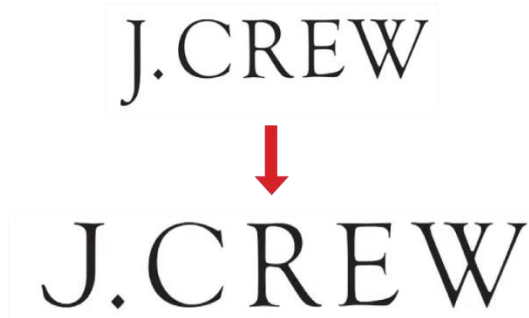


Vir: lastno delo.

Primer blagovne znamke, ki po spremembi lastništva spremeni svojo identiteto, je trgovec z oblačili J.Crew. Leta 2011 sta J.Crew prevzeli podjetji zasebnega kapitala TPG Capital in Leonard Green & Partners. Pod novim lastništvom je podjetje J.Crew izvedlo pomembno spremembo blagovne znamke, ki je vključevala spremembe ponudbe izdelkov, trženjske strategije in vizualne identitete.

Nova vodstvena ekipa podjetja J.Crew je želela pritegniti mlajšo in bolj modno ozaveščeno populacijo, zato je uvedla nove linije izdelkov in sodelovanja z oblikovalci, kot je Sophia Webster. Prav tako so preoblikovali vizualno identiteto blagovne znamke, malenkostno posodobili logotip in ustvarili novo oglaševalsko kampanjo, ki je vključevala svetle barve, drzne vzorce in igrive podobe (Vembar, 2018). Na sliki 6 vidimo (rahlo) posodobljeno podobo J.Crew blagovne znamke.

Slika 6: Primer preoblikovanja podjetja J.Crew po prevzemu



Vir: lastno delo.

Postopek preoblikovanja blagovne znamke se začne s temeljito oceno trenutnega stanja znamke. To vključuje analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti blagovne znamke (analiza SWOT). Podjetje mora upoštevati tudi svoj ciljni trg, konkurente in splošne poslovne cilje, da določi smer preoblikovanja blagovne znamke. Ko podjetje jasno opredeli

svojo blagovno znamko in njene cilje, lahko začne razvijati novo strategijo blagovne znamke. To vključuje opredelitev vizije, poslanstva in vrednot blagovne znamke ter njenega pozicioniranja in sporočil. Podjetje mora razmisliti tudi o tem, kako novo blagovno znamko posredovati ciljni javnosti, vključno s trženjskim gradivom, družbenimi mediji in prizadevanji za odnose z javnostmi (Bolhuis, Jong & Bosch, 2018).

Oblikovanje novih vizualnih elementov blagovne znamke je pomemben vidik postopka preoblikovanja, ki vključuje razvoj novega logotipa ter izbiro novih barv in pisav blagovne znamke. Pomembno je zagotoviti, da so vizualni elementi blagovne znamke v vseh gradivih in na vseh platformah dosledni in skladni. Implementiranje preoblikovane blagovne znamke je lahko zapleten proces, saj zahteva posodobitev vseh materialov z novo podobo, kot so vizitke, spletna stran in ostalo trženjsko gradivo. Vključuje lahko tudi posodobitev znotraj podjetja, kot so oznake in uniforme zaposlenih. Pomembno je, da preoblikovano blagovno znamko uvedemo dosledno in učinkovito, saj s tem zagotovimo nemoten prehod tako za zaposlene, kot za stranke (Leadem, 2018).

Preoblikovanje blagovne znamke je lahko močno orodje za podjetja, ki se želijo razvijati in rasti. Podjetja se pogosto odločajo za spremembo blagovne znamke iz različnih razlogov, vključno s posodobitvijo podobe, ki bolje odraža njihove vrednote in poslanstvo, doseganjem nove ciljne skupine ali razlikovanjem od konkurence. Preoblikovanje blagovne znamke je lahko tudi način, s katerim podjetje sporoča spremembo smeri ali novo fazo rasti. Končni cilj je osvežiti in oživiti podobo podjetja v očeh njegovih strank in lastnikov ter postaviti podjetje v položaj, v katerem bo uspešno v prihodnosti.

2.3 Strategije preoblikovanja blagovne znamke

Preoblikovanje blagovne znamke brez premišljenega načrta, lahko povzroči, da zaidemo s poti in s tem povzročimo veliko zapravljenega časa in denarja. Če pa se procesa lotimo metodično in postavimo trdne temelje, bo proces potekal gladko in vznemirljivo. V naslednjih odstavkih predstavljam zaporedje korakov, ki predstavljajo eno izmed možnih strategij preoblikovanja blagovne znamke.

Vsaka strategija se mora začeti s temeljitim razumevanjem poslovnega razloga za preoblikovanje blagovne znamke. Ali nas vodi potreba po pospešitvi rasti? Ali mora podjetje tekmovati z večjimi in bolj uveljavljenimi konkurenti?

Nekatere od teh poslovnih razlogov je zelo enostavno opredeliti, na primer združitev dveh podjetij. Drugi so bolj prefinjeni, na primer, da smo prerasli svojo podobo. Če nam ni jasen poslovni razlog, zaradi katerega si prizadevamo preoblikovanje, tvegamo, da bomo zapravili ogromno sredstev. Drugi glavni razlogi za preoblikovanje blagovne znamke podjetja vključujejo (Clive, 2021):

- konkurirati moramo na višji ravni ali na novem trgu;

- blagovna znamka ne odraža več naše identitete;
- podjetje je izstopilo iz obstoječe blagovne znamke;
- imamo pravni razlog, ki nas sili k spremembi;
- poenostaviti in osredotočiti moramo svoje sporočilo;
- imamo novo ekipo za trženje;
- uvajamo novo linijo produktov.

Trdni poslovni razlogi za preoblikovanje blagovne znamke omogočajo izvedbo naslednjega koraka, ki je izvedba neodvisne raziskave podjetja in strank. V primeru, da želimo prodreti na nov trg, je potrebno vključiti tudi raziskavo novih ciljnih strank. Cilj je objektivno razumevanje trenutnega dojemanja blagovne znamke in kompetenc. Brez te raziskave bi delovali le z notranjega vidika. Raziskave po Frederiksen, Montgomery in Taylor (2013) o kupcih in prodajalcih strokovnih storitev kažejo, da imajo praktično vsa podjetja slepe pege in izkrivljajo, kako jih vidi trg. Ljudje smo težko objektivni, ampak brez objektivne raziskave bomo blagovno znamko gradili na napačnih predpostavkah.

Oprelitev tržnega pozicioniranja podjetja in arhitekturo sporočil, definira bistvo strategije blagovne znamke. Tržno pozicioniranje je kratek opis, kam se umeščamo v tržni prostor; ali smo inovativni vodja ali nizkocenovni ponudnik? To pozicioniranje usmerja številne nadaljnje odločitve. Vendar si ga ne moremo kar tako izmisliti. Pozicioniranje mora uravnovežiti, kdo smo kot podjetje in kdo želimo postati. Svoje pozicioniranje moramo znati podpreti, sicer naša blagovna znamka ostane prazna. Arhitektura sporočil izraža sporočila za vsako od glavnih občinstev. Sporočila morajo biti skladna s splošno blagovno znamko in jih je mogoče podpreti. Tukaj ne gre za marketinško kopijo, ampak za ogrodje, na katerem se gradi marketinška kopija (Clive, 2021).

Grajenje identitete znamke je del strategije preoblikovanja blagovne znamke, v katerem razvijamo vizualne elemente, ki sporočajo blagovno znamko. Pomislimo na ime podjetja (če je potrebno), logotip, slogan, barve, oblikovanje vizitk, pisarniški material in podobno. Ti elementi so pogosto opisani v dokumentu s smernicami sloga blagovne znamke, ki zagotavlja niz parametrov za dosledno izvajanje blagovne znamke v vseh tržnih gradivih. Veliko ljudi te elemente zamenjuje z blagovno znamko. Blagovna znamka je ugled in prepoznavnost, ne pa ime ali logotip podjetja. Identiteta blagovne znamke je nekakšna vizualna kratica za blagovno znamko (Clive, 2021).

Spletno mesto je najpomembnejše orodje za komunikacijo in razvoj podjetja. Na njem lahko vsakemu od svojih uporabnikov sporočimo prepričljivo zgodbo. Je prvo mesto, kamor se potencialna stranka ali zaposleni obrne, da izve več o podjetju. Brez pretiravanja lahko rečem, da sta spletno mesto in spletna prisotnost srce sodobnega podjetja. Vse strategije preoblikovanja blagovne znamke na koncu vključujejo spletno mesto. Spletno mesto je v resnici zgrajeno na podlagi arhitekture naših sporočil. Skupaj s preostalo spletno prisotnostjo (na primer v družbenih medijih) je popoln izraz pozicioniranja podjetja.

Na tej točki strategije preoblikovanja blagovne znamke začnemo razvijati vso trženjsko gradivo, ki ga potrebujemo za posredovanje sporočil o svoji blagovni znamki in produktih in vključuje brošure, letake, vizitke, panoje, predstavitve in drugo. Namen trženjskega gradiva je potencialnim strankam zagotoviti informacije o produktih podjetja in jih prepričati, da opravijo nakup. Ena od ključnih prednosti trženjskega gradiva je, da pomaga vzpostaviti identiteto blagovne znamke podjetja. Z dosledno uporabo enakih vizualnih elementov in sporočil v vseh trženjskih gradivih lahko podjetje ustvari celostno in prepoznavno podobo blagovne znamke. Za zagonska ter manjša podjetja je to še posebej pomembno, saj se poskušajo uveljaviti na prenatrpanem trgu (Turner, 2019).

Druga pomembna prednost trženjskih gradiv je, da jih je mogoče uporabiti za doseganje širokega občinstva. Odvisno od vrste uporabljenega gradiva ga je mogoče razširjati prek različnih kanalov, kot so neposredna pošta, sejmi ali spletno oglaševanje. Tako lahko podjetja dosežejo veliko število potencialnih strank, tudi če nimajo velikega proračuna za oglaševanje. Pri oblikovanju trženjskega gradiva je pomembno, da imamo v mislih ciljno občinstvo. Gradivo mora biti oblikovano in napisano tako, da je primerno in privlačno. Primer je lahko vključevanje prilagoditev sporočila in oblikovanja različnim segmentom trga, kot so različne starostne skupine ali geografske lokacije (Turner, 2019).

Poleg oblikovanja učinkovitega trženjskega gradiva je pomembno tudi spremljanje njegove učinkovitosti. Tukaj uporabimo različne metode, kot so sledenje prometa na spletnem mestu, spremljanje vključenosti v družbene medije in izvajanje anket. Z zbiranjem podatkov o učinkovitosti različnih gradiv za trženjsko promoviranje lahko podjetja ugotovijo, kaj deluje dobro in kaj je morda treba izboljšati. Tržno gradivo je pomembno orodje za vsako podjetje, ki želi promovirati svoje izdelke ali storitve. Z oblikovanjem učinkovitega in ciljno usmerjenega gradiva lahko podjetja vzpostavijo identiteto svoje blagovne znamke in dosežejo široko občinstvo. S spremljanjem uspešnosti teh gradiv lahko podjetja tudi ugotovijo, kaj je najbolj učinkovito pri spodbujanju prodaje in sodelovanja s strankami (Leadem, 2018).

Zadnji element strategije za preoblikovanje blagovne znamke je priprava načrta za promocijo in krepitev nove blagovne znamke. Kako jo implementirati znotraj podjetja? Na primer pri strokovnih storitvah je bistveno, da zaposleni sprejmejo novo blagovno znamko. Navsezadnje so oni izdelek. Prav tako je pomembno, da blagovno znamko oblikujemo na način, ki sporoča ugled in strokovno znanje podjetja ter njegovo ime. Sporočati mora tržno pozicioniranje (Bolhuis, Jong & Bosch, 2018).

Nekatere strategije preoblikovanja blagovne znamke so neuspešne, ker poskušamo skrajšati postopek. Druge ne uspejo, ker smo za sodelovanje izbrali napačne partnerje. Vendar ni nujno, da je tako. Potrebno je začeti s premišljeno strategijo preoblikovanja blagovne znamke. Poiščimo izkušenega partnerja. Preoblikovanju blagovne znamke namenimo pozornost in tako povečamo možnosti za uspešno preoblikovanje znamke. Dobro

pozicionirano podjetje, ki jasno sporoča svojo blagovno znamko, je res mogočen tekmeč na današnjem tako kompetitivnem trgu.

2.4 Preoblikovanje blagovne znamke s konceptom dizajnerskega razmišljanja

Preoblikovanje uveljavljenega podjetja je zapleten proces, ki vključuje posodobitev ali temeljito prenovo vizualne identitete, sporočil in pozicioniranja podjetja na trgu. To je lahko težavna naloga, zlasti za podjetje, ki ima močno blagovno znamko in zvesto bazo strank. Vendar lahko podjetja s kombiniranjem dizajnerskega razmišljanja s postopkom preoblikovanja blagovne znamke učinkovito obravnavajo izzive in priložnosti preoblikovanja blagovne znamke, hkrati pa ustvarijo bolj inovativno in na človeka osredotočeno blagovno znamko (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014). V naslednjih odstavkih je predstavljen proces dizajnerskega razmišljanja na primeru preoblikovanja blagovne znamke.

Vživimo se v svoje stranke. Prvi korak v procesu dizajnerskega razmišljanja je razumevanje potreb in želja naših strank. To vključuje odhod na teren in pogovor s strankami, opazovanje njihovega vedenja in odnosa ter spoznavanje njihovih bolečin in motivacije. S sočustvovanjem s strankami lahko pridobimo dragocen vpogled v to, kaj iščejo pri blagovni znamki in kako jim lahko podjetje bolje služi.

Opredelitev problema. Po zbiranju informacij o strankah je naslednji korak opredelitev problema, ki ga poskušamo rešiti. To je lahko karkoli, od pomanjkanja razlikovanja na trgu, do negativnega dojemanja blagovne znamke. Z jasno opredelitvijo problema lahko svoja prizadevanja usmerimo v iskanje rešitve, ki bo odpravila temeljni vzrok težave.

Razmislimo o možnih rešitvah. Z jasnim razumevanjem problema in potreb naših strank lahko začnemo snovati možgansko viharjenje in s tem pridemo do možnih rešitev. To je čas, da se prepustimo svoji ustvarjalnosti in pripravimo čim več idej. Na tej stopnji se ne ukvarjamo z ocenjevanjem izvedljivosti vsake ideje, temveč se osredotočimo le na ustvarjanje čim večjega števila idej.

Izdelajmo prototip in ga preizkusimo. Seznam možnih rešitev omogoča, da jih začnemo prototipirati in testirati. To lahko storimo na različne načine, na primer z izdelavo maket ali prototipov nove blagovne znamke, izvajanjem fokusnih skupin oz. anket ali testiranjem nove blagovne znamke z majhno skupino strank. S testiranjem in zbiranjem povratnih informacij lahko svoje zamisli izpopolnujemo in izboljšujemo, dokler ne dobimo rešitve, ki ustreza potrebam naših strank.

Izvajajmo in ponavljajmo. Končna rešitev omogoča, da jo implementiramo in začnemo postopek preoblikovanja blagovne znamke. To vključuje posodobitev vizualne identitete podjetja, sporočil in pozicioniranja na trgu. Vendar je pomembno, da se zavedamo, da je

proces dizajnerskega razmišljanja iterativen, kar pomeni, da moramo še naprej zbirati povratne informacije in po potrebi implementirati izboljšave blagovne znamke.

Dizajnersko razmišljanje je lahko učinkovito orodje za podjetja, ki želijo spremeniti blagovno znamko svojega podjetja. Z združitvijo načel empatije, ustvarjalnosti in iteracije s postopkom preoblikovanja blagovne znamke lahko podjetja pridobijo dragocen vpogled v potrebe in želje svojih strank, ustvarijo in preizkusijo nove zamisli ter ustvarijo bolj inovativno in na stranke osredotočeno blagovno znamko.

V tabeli 1 je predstavljena časovnica, ki po korakih ponazarja potek dela preoblikovanja blagovne znamke. Dizajnerski proces ter preoblikovanje blagovne znamke se povezujeta.

3 PODJETJE: OPTIKA BABNIK D.O.O.

V prvem poglavju sem opisal ter razčlenil dizajnerski način razmišljanja na temelje, proces ter orodja. Izpostavil sem tudi oblike inoviranja znotraj podjetij. V drugem poglavju sem se osredotočil na blagovno znamko, katere vzroke za preoblikovanje poznamo in kakšen je postopek preoblikovanja. Na koncu sem predstavil povezavo med dizajnerskim procesom ter preoblikovanju obstoječe blagovne znamke. V nadaljevanju pa bom predstavil ter analiziral blagovno znamko Optika Babnik, ki je osrednji del tega magistrskega dela. Opravil sem pogovor z deležniki podjetja, lastnico-direktorico ter zaposlenimi. V prvi fazi sledi kratka predstavitev podjetja, nato se bom osredotočil na iskanje izhodišča in vzrokov za preoblikovanje blagovne znamke, sledi analiza stanja pred preoblikovanjem ter na koncu definiranje ciljev preoblikovanja blagovne znamke Optika Babnik.

3.1 Predstavitev podjetja

Optika je veja fizike, ki se ukvarja z obnašanjem in lastnostmi svetlobe, vključno z njenimi interakcijami s snovjo in instrumenti, ki se uporabljajo za manipulacijo in merjenje svetlobe. Gre za pomembno področje s široko paleto aplikacij, od načrtovanja optičnih naprav, kot so teleskopi in mikroskopi, do razvoja optičnih senzorjev in komunikacijskih sistemov. Pomemben vidik optike so optične trgovine, v katerih delajo strokovnjaki, ki zagotavljajo storitve, povezane s korekcijo vida in nego oči (Enrera, 2022).

Začetki optike Babnik segajo v leto 1958, ko je Lojze Babnik odprl obrt izdelovanja optičnih pripomočkov. Tisti čas je bila oprema zelo primitivna, očalne leče so se ročno brusile, potrebno je bilo imeti tehnične sposobnosti, občutek in mirno roko. Z leti se je optična delavnica posodabljala in sledila trendom tujih optik, ki so veljale za bolj napredne. Leta 1995 je delovanje prevzela hči Ani Flis, to leto je tudi diplomirala iz stroke Mojster očesne optike. Šolanje je potekalo v Avstriji. V optiki sta delovala ona ter njen brat, ki pa je, po 15 letih delovanja, odprl svojo poslovalnico. Danes so zaposleni 3 ljudje, Ani Flis kot lastnica in direktorica ter dva delavca, eden odgovoren za izdelavo tehničnih pripomočkov ter

prodajo, drugi pa za trženje in nabavo materiala. Podjetje ima sedež na Slovenski cesti 15 v Ljubljani, tam se nahaja sama poslovalnica, kjer se izvajajo storitve ter prodaja. Optika si prizadeva ohraniti najvišje standarde pri izdelovanju optičnih pripomočkov in meritev fizikalnih lastnosti očesa. Trenutno poslanstvo podjetja je zadovoljna stranka, strokovno svetovanje in konstantno izobraževanje ter sledenje modnim trendom.

Optika Babnik je podjetje, ki je specializirano za zagotavljanje očal, kontaktnih leč in drugih pripomočkov za korekcijo vida. V poslovalnici je na voljo vrsta izdelkov, vključno z očali na recept, sončnimi očali, očali za branje in s specializiranimi lečami za različne dejavnosti, kot sta šport ali uporaba računalnika. Prodaja vključuje tudi lupe, elektronske lupe, pripomočke za slabovidne, teleskopska očala za bližino ter daljavo in ostale optične dodatke. Nudijo pa tudi storitve, povezane z očesnimi pregledi in testiranjem vida, ter popravila in vzdrževanje očal in drugih optičnih pripomočkov. Na sliki 7 je predstavljena poslovalnica podjetja Optika Babnik.

Slika 7: Poslovalnica podjetja Optika Babnik na Slovenski cesti 15 v Ljubljani



Vir: lastno delo.

Ena od ključnih storitev optike je prodaja očal. To vključuje sodelovanje s strankami pri ugotavljanju njihovih posebnih potreb po vidu, merjenje oči ter izbiro ustreznih leč in okvirjev za korekcijo vida. Optika nudi tudi različne možnosti leč, vključno z bifokalnimi, s trifokalnimi in progresivnimi lečami ter specializiranimi premazi za zmanjšanje bleščanja in zaščito pred UV-sevanjem. Druga pomembna storitev, ki jo nudi optika Babnik, je prilagajanje in predpisovanje kontaktnih leč. To vključuje sodelovanje s strankami pri določanju prave vrste kontaktnih leč za njihove potrebe, merjenje oči ter predpisovanje pravilne moči in oblike leč. Nudijo tudi usposabljanje in podporo pri uporabi kontaktnih leč, kjer se stranke naučijo, kako vstaviti in odstraniti leče. S tem se v optiki prepričajo, da stranke uporabljajo leče varno in učinkovito. Direktorica podjetja pravi, da je to »konkurenčna prednost pred spletnimi prodajalci kontaktnih leč«.

V tabeli 1 je prikazan promet podjetja po letih in vrsti artikla. Vključene so 4 kategorije, ki predstavljajo najvišje prihodke od prodaje.

Tabela 1: Pregled letne prodaje po vrsti artikla

Leto	Artikel	Količina	Prihodek
2022	Korekcijska očala	848	143.848,60 €
2022	Optični čitalniki	32	17.688,00 €
2022	Kontaktne leče	71	4.114,00 €
2022	Sončna očala	19	2.173,00 €
2021	Korekcijska očala	1.032	167.309,04 €
2021	Optični čitalniki	30	19.382,00 €
2021	Kontaktne leče	55	2.452,00 €
2021	Sončna očala	22	2.111,00 €
2020	Korekcijska očala	784	124.971,57 €
2020	Optični čitalniki	16	5.446,00 €
2020	Kontaktne leče	46	2.262,18 €
2020	Sončna očala	18	2.369,00 €

Vir: Optika Babnik d.o.o. (2023).

Poleg teh storitev lahko optične poslovalnice ponujajo tudi druge storitve za nego oči, kot so testiranje vida in pregledi oči. Ti pregledi vključujejo več testov za oceno ostrine vida, delovanja oči in splošnega zdravja oči. Optika lahko opravi tudi pregled za bolezni, kot so glavkom, siva mrena in degeneracija rumene pege, ter paciente po potrebi napoti k oftalmologom za nadaljnje zdravljenje. Za opravljanje teh storitev optika uporablja vrsto specializiranih instrumentov in strojev. Ti vključujejo naprave za merjenje refrakcije oči, kot so avtorefraktometri in foropterji, ter specializirano opremo za nameščanje in prilagajanje očal in kontaktnih leč. Optika lahko uporablja tudi slikovno opremo, kot so retinalne kamere in skenerji OCT, s katerimi se pregledujejo notranje strukture očesa in odkrivajo zgodnji znaki očesnih bolezni.

Napredovanje miopije, znane kot kratkovidnost, in njena razširjenost med mladimi sta v zadnjih letih vse bolj zaskrbljujoča. Študije so pokazale znatno povečanje stopnje kratkovidnosti, zlasti na mestnih območjih in med populacijami, ki se ukvarjajo z obsežnimi dejavnostmi v bližini, kot je branje ali delo z zasloni. Natančni vzroki za napredovanje kratkovidnosti so več faktorski in vključujejo genetske dejavnike, vplive okolja in izbiro življenjskega sloga. K razvoju in napredovanju kratkovidnosti naj bi prispevali pretirano delo v bližini, omejene dejavnosti na prostem in dolgotrajna izpostavljenost digitalnim zaslonom. Posledice kratkovidnosti lahko presegajo zamegljen vid, saj visoka kratkovidnost povečuje tveganje za bolezni, ki ogrožajo vid, kot so odstop mrežnice, glavkom in kratkovidna degeneracija rumene pege. Vse večja razširjenost kratkovidnosti med mladimi opozarja na pomen zgodnjega odkrivanja in proaktivnega upravljanja. Redni celoviti pregledi oči, zlasti pri otrocih in najstnikih, so ključni za spremljanje sprememb vida in

predpisovanje ustreznih korekcijskih ukrepov. Optometri in oftalmologi imajo pomembno vlogo pri izobraževanju staršev, učiteljev in mladih posameznikov o pomenu dobrih vidnih navad, dejavnostih na prostem in primerni uporabi zaslonov, da bi ublažili napredovanje kratkovidnosti. Poleg tega so se ukrepi, kot so ortokeratologija (leče za preoblikovanje roženice), multifokalne kontaktne leče in kapljice za oči z nizkimi odmerki atropina, izkazali za obetavne pri upočasnjevanju napredovanja kratkovidnosti. Z ozaveščanjem, preventivnimi ukrepi in ustreznimi posegi lahko poskrbimo za zdravje vida in dobro počutje mladih posameznikov. Na sliki 8 je predstavljena ordinacija za opravljanje meritev v poslovalnici optike Babnik (Smith, Johnson & Thompson, 2022).

Slika 8: Ordinacija za pregled oči v Optiki Babnik



Vir: lastno delo.

V današnjem tehnološko naprednem svetu imajo optične trgovine in oftalmologi na voljo široko paleto tržnih kanalov, s katerimi lahko učinkovito dosežejo svojo ciljno skupino. Ti kanali zagotavljajo edinstvene priložnosti za promocijo storitev, krepitev prepoznavnosti blagovne znamke in privabljanje novih pacientov. Spodaj so naštet različni trženjski kanali, ki jih optike in oftalmologi uporabljajo za povečanje svoje prepoznavnosti in navezovanje stikov s potencialnimi pacienti:

- vzpostavitev spletne prisotnosti: v digitalni dobi je močna spletna prisotnost bistvenega pomena za vsako podjetje; optiki in oftalmologi lahko začnejo z oblikovanjem profesionalne spletne strani, na kateri predstavijo svoje strokovno znanje, storitve in pričevanja zadovoljnih pacientov; spletno mesto mora biti vizualno privlačno, uporabniku prijazno in optimizirano za iskalnike; poleg tega lahko uporabijo tehnike optimizacije za iskalnike (SEO), da izboljšajo vidnost svojega spletnega mesta na straneh z rezultati iskalnikov;

- izkoriščevanje družbenih medijev: platforme družbenih medijev ponujajo učinkovito sredstvo za navezovanje stikov s potencialnimi pacienti in ozaveščanje o storitvah na področju očesne nege; optiki in oftalmologi lahko ustvarijo poslovne profile na priljubljenih platformah, kot so Facebook, Instagram in Twitter; z rednim objavljanjem izobraževalnih vsebin, nasvetov za nego oči in posodobitev o ordinaciji lahko vzpostavijo svojo avtoriteto in si pridobijo sledilce: družbeni mediji so tudi priložnost za sodelovanje s pacienti, reševanje vprašanj in vzpostavljanje odnosov;
- sodelujte v lokalnih skupnostih: za krepitev zaupanja in prepoznavnosti blagovne znamke lahko optiki in oftalmologi aktivno sodelujejo na dogodkih v lokalni skupnosti; sponzoriranje zdravstvenih sejmov, izvajanje brezplačnih pregledov oči ali organizacija izobraževalnih delavnic lahko pri potencialnih pacientih ustvarijo pozitiven vtis; s ponujanjem dragocenih storitev in informacij se lahko ti strokovnjaki uveljavijo kot zaupanja vredni strokovnjaki in ustvarijo priporočila od ust do ust;
- sodelovanje s partnerji: oblikovanje odnosov z drugimi zdravstvenimi delavci, kot so splošni zdravniki, pediatri in farmacevti, je lahko obojestransko koristno; optiki in oftalmologi lahko vzpostavijo partnerstva za napotitev, v okviru katerih ti strokovnjaki napotujejo paciente, ki potrebujejo storitve očesnega varstva, to je mogoče doseči z osebnim mreženjem, udeležbo na medicinskih konferencah ali celo z izvajanjem formalnega programa napotitev;
- izvajanje trženja prek e-pošte: vzdrževanje redne komunikacije z obstoječimi pacienti je ključnega pomena tako za ohranitev kot tudi za priporočila potencialnim strankam; optiki in oftalmologi lahko od pacientov zbirajo e-poštne naslove in jih uporabljajo za pošiljanje informativnih novic, opomnikov za obisk in posodobitev o novih storitvah ali promocijah; trženje po e-pošti omogoča prilagojeno komunikacijo in je lahko učinkovito orodje za negovanje odnosov s pacienti;
- spletno oglaševanje: digitalno oglaševanje, kot so Google AdWords in oglasi v družbenih medijih, lahko znatno poveča vidnost in doseg optikov in oftalmologov; te platforme omogočajo ciljno usmerjeno oglaševanje, kar zagotavlja, da se oglasi prikazujejo ustreznemu občinstvu na podlagi lokacije, demografskih podatkov in namena iskanja; kampanje s plačilom na klik lahko vodijo promet na spletno mesto ali pristajalne strani (angl. landing page) ordinacije in tako učinkovito promovirajo njihove storitve;
- spodbujajte spletne ocene: pozitivne spletne ocene lahko pomembno vplivajo na ugled in verodostojnost optikov in oftalmologov; spodbujanje zadovoljnih pacientov, da pustijo ocene na platformah, kot so Google My Business, Yelp ali Healthgrades, lahko izboljša spletno prepoznavnost ordinacije in pritegne nove paciente; odzivanje na ocene, tako pozitivne kot negativne, kaže na zavezanost k zadovoljstvu pacientov in gradi zaupanje med potencialnimi pacienti.

Z uporabo različnih tržnih kanalov lahko optiki in oftalmologi učinkovito promovirajo svoje poslovanje in se razlikujejo na konkurenčnem trgu. Vzpostavitev močne spletne prisotnosti, sodelovanje s skupnostjo, negovanje odnosov s pacienti in uporaba digitalnega oglaševanja lahko pripomorejo k povečanju ozaveščenosti in ustvarjanju novih potencialnih pacientov.

Bistveno je, da ti strokovnjaki nenehno ocenjujejo in prilagajajo svoje trženjske strategije, da bi povečali svoj doseg in učinek, kar bi na koncu privedlo do rasti in uspeha njihovih praks.

Za učinkovito oglaševanje optike za najstnike in mlade je treba izkoristiti platforme in medije, ki ustrezajo njihovim željam in interesom. Eden od inovativnih pristopov je lahko ustvarjanje privlačnih in informativnih vsebin na platformi TikTok, ki je med mladim občinstvom priljubljen družbeni medij. Optika lahko pripravi kratke, vizualno privlačne videoposnetke, v katerih so predstavljeni trendovski slogi očal, modni okvirji in najnovejše tehnologije leč. Sodelovanje z vplivnimi ustvarjalci TikTok ali vplivneži, ki se ujemajo z interesi in vrednotami ciljnega občinstva, lahko poveča doseg in učinek kampanje. Vsebina lahko vključuje privlačne izzive, privlačne prehode in izobraževalne utrinke o zdravju oči in skrbi za vid. Poleg tega lahko optika izvaja interaktivne natečaje ali darila izključno na portalu TikTok in tako spodbuja uporabnike, da ustvarijo svoje videoposnetke, v katerih so predstavljeni izdelki trgovine ali pa obiščejo fizično trgovino. Da bi še bolj izkoristila naklonjenost mladih do spletnega nakupovanja, lahko trgovina z optiko zagotovi ekskluzivne popuste ali promocije, ki so dostopne prek edinstvene kode TikTok ali s skeniranjem kode QR. Z uporabo ustvarjalnih in interaktivnih funkcij TikToka lahko optika učinkovito pritegne pozornost najstnikov in mladih, jim vzbudi občutek navdušenja in sloga ter jih na koncu spodbudi k obisku trgovine ali raziskovanju spletne ponudbe trgovine za njihove potrebe po očalih.

3.2 Izhodišče in vzroki preoblikovanja

Preoblikovanje blagovne znamke je strateška odločitev, ki jo podjetje sprejme, da bi izboljšalo ali spremenilo dožemanje svoje blagovne znamke med ciljnim občinstvom. Za trgovino z optičnimi pripomočki je sprememba blagovne znamke lahko potrebna iz več razlogov, na primer zaradi sledenja spreminjajočim se trendom v panogi, nagovarjanja novega občinstva ali osvežitve podobe, da bi ostala relevantna. Preoblikovanje ali le osvežitev znamke lahko optiki pomaga, da se razlikuje od konkurence, vzpostavi novo identiteto blagovne znamke ter poveča prepoznavnost blagovne znamke in zvestobo strank. Prav tako lahko poslovalnici pomaga posredovati novo ali posodobljeno sporočilo blagovne znamke, razširiti ponudbo izdelkov in storitev in izboljšati splošno izkušnjo strank. Uspešno prizadevanje za preoblikovanje blagovne znamke zahteva skrbno načrtovanje, tržne raziskave ter poglobljeno razumevanje vrednot in ciljev blagovne znamke ter potreb in želja njenega ciljnega občinstva.

Direktorica podjetja mi je predstavila ugotovitve analiz, ki so jih opravili v podjetju; ugotavljali so kateri vzroki se porajajo za preoblikovanje obstoječe blagovne znamke. Analize so izhajale iz izkušenj direktorice, zaposlenih ter pregledu primarnih ter sekundarnih podatkov podjetja. Podjetje je po analizah direktorice zrelo za preoblikovanje delov blagovne znamke. Obdržalo se bo ime blagovne znamke, ostale elemente pa želi direktorica

osvežiti/preoblikovati. Od zadnje celovite prenove je minilo že 20 let, takrat podjetje ni namenilo posebne pozornosti znamčenju, vpliv interneta ni bil velik, konkurence na trgu je bilo relativno malo (po mnenju direktorice). Moje mnenje je, da danes brez prisotnosti na internetnih virih podjetje samo sebe obsodi na propad, saj nima dosega do potencialnih strank, ki večino časa preživijo pred zasloni. Zato so se v podjetju odločili, da naredijo podrobno analizo stanja ter identificirajo nove priložnosti predstavitve blagovne znamke na trgu. Ključni vzroki, ki so predstavljali izhodišče za preoblikovanje znamke so predstavljeni v naslednjih podpoglavjih.

3.2.1 Zastareli elementi blagovne znamke

Optika Babnik ni sledila najnovejšim trendom na področju oblikovanja ter trženja blagovne znamke, trenutni logotip je predstavljen na sliki 10 (str. 46). V današnjem hitrem svetu so uporabniki konstantno izpostavljeni novim idejam in izdelkom, v primeru, da blagovna znamka ne more slediti tem spremembam, tvega, da bo postala ne relevantna. Optika z zastarelo podobo blagovne znamke morda težko pritegne mlajše kupce, ki jih bolj zanimajo najsodobnejši modeli in sodobna estetika. S posodobitvijo logotipa, barvne palete in slogana lahko optika Babnik pokaže, da si prizadeva ostati aktualna in v stiku z najnovejšimi trendi, kar lahko pomaga pritegniti mlajše in bolj raznolike stranke.

3.2.2 Šibka konkurenčnost na nasičenem trgu

Optika Babnik je bila ena izmed prvih optik v Ljubljani. Z leti se je število konkurentov povečalo, a optika je stavila le na dolgoletno tradicijo, kar pa je bilo premalo za ohranitev konkurenčne prednosti. V spodnji tabeli 2 je prikaz števila optik po letih v Ljubljani.

Tabela 2: Število optik v Ljubljani po letih

LETO	ŠT. POSLOVALNIC - OPTIK
2020	43
2010	36
2000	28
1960	4

Vir: Statista (2023).

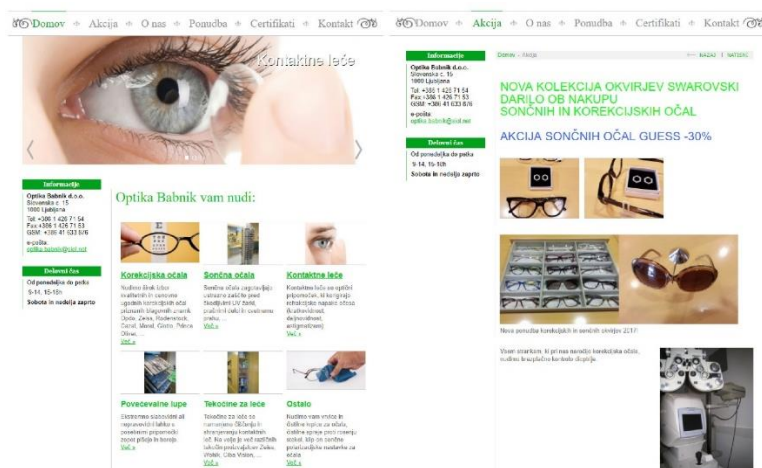
Osvežitev oz. preoblikovanje podobe blagovne znamke lahko pripomore k diferenciaciji optike od njenih konkurentov. Na natrpanem trgu optičnih trgovin je težko izstopati in pritegniti nove stranke. Vendar se lahko z ustvarjanjem edinstvene in privlačne podobe blagovne znamke trgovina loči od konkurence in pritegne nove stranke, ki iščejo nekaj svežega in vznemirljivega. Z ustvarjanjem močne vizualne identitete, ki se prilagaja mlajšim

uporabnikom, se lahko optika postavi kot vodilna v panogi in si pridobi zveste stranke, ki cenijo njen edinstven slog in pristop.

3.2.3 Šibka prisotnost na internetu – družbenih omrežjih

Optika Babnik nima najboljše urejene spletne strani ter prisotnosti na družbenih omrežjih pravi direktorica podjetja Optika Babnik. V današnji digitalni dobi je spletna prisotnost bistvena za vsako podjetje, tudi za optiko. Spletna stran in prisotnost na družbenih omrežjih sta ključnega pomena za vzpostavitev zavedanja o blagovni znamki, lojalnost strank in pospeševanje prodaje. Spletno mesto je središče, na katerem lahko stranke pregledujejo izdelke, se seznanijo s storitvami trgovine in opravljajo nakupe. Dobro zasnovano spletno mesto lahko vzpostavi tudi verodostojnost in avtoriteto trgovine v panogi ter, z optimizacijo za iskalnike, pomaga pritegniti nove stranke. Na spodnji sliki je predstavljena spletna stran optike Babnik, ki ni v skladu z modernimi smernicami spletnih strani, pomanjkljiva je tudi optimizacija za pogled na mobilnih napravah.

Slika 9: Stara spletna stran optike Babnik



Vir: Optika Babnik d.o.o. (2023).

Družbeni mediji omogočajo poslovalnici, da predstavi svojo osebnost in edinstven slog, ter lahko pomagajo pri vzpostavitvi močne identitete blagovne znamke. Družbeni mediji so tudi močno orodje za storitve za stranke, saj poslovalnici omogočajo, da se hitro odzove na poizvedbe in povratne informacije strank.

3.2.4 Slaba komunikacija blagovne znamke

Po podatkih podjetja je demografska slika strank naklonjena srednji populaciji, vodstvo pa želi osvežiti način komunikacije in pritegniti mlade stranke. Trenutno so sporočila znamke predvsem naklonjena srednji populaciji strank. Poslovalnica, ki je videti staromodna ali zastarela, se lahko zdi manj zaupanja vredna ali strokovna, kar lahko stranke odvrne od obiska ali nakupa. Po drugi strani pa lahko svež in sodoben videz pomaga vzpostaviti

poslovalnico kot zanesljiv vir očal in drugih optičnih pripomočkov. S posodobitvijo podobe blagovne znamke lahko trgovina izboljša svoj ugled in vzpostavi močnejši odnos s strankami.

3.2.5 Šibka trženjska orodja

Po podatkih direktorice ni bilo namenjenih mesečnih fiksnih sredstev za trženje blagovne znamke. Reklama se je opravila priložnostno ter s strani zunanjih izvajalcev. Direktorica podjetja ima slabe izkušnje z marketingom, zato ji ta del predstavlja največji izziv. Tukaj navaja zunanje izvajalce kot »drage« z malo efekta. V podjetju pa ni znanja, da bi se spletnega oglaševanja lotili sami. Moderno podjetje brez trženjskih prijemov dolgoročno težko preživi na tako konkurenčnem trgu, zato je ključnega pomena, da Optika Babnik na tem področju naredi velik korak v kombinaciji z novo podobo blagovne znamke.

3.3 Analiza stanja pred preoblikovanjem

Pred preoblikovanjem blagovne znamke je treba opraviti temeljito analizo podjetja, da se zagotovi, da je preoblikovanje strateška poteza. Analiza trenutne identitete blagovne znamke podjetja, ciljnega trga, konkurence in splošnih poslovnih ciljev lahko zagotovi dragocen vpogled v prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza). Te informacije pomagajo ugotoviti, kako je potrebno preoblikovati blagovno znamko, da bi lahko podjetje bolje doseglo želene rezultate. Poleg tega lahko izvedba analize pred preoblikovanjem blagovne znamke pomaga prepoznati morebitna tveganja in izzive, kot sta izguba prepoznavnosti znamke ali negativen vpliv na zvestobo strank. Z izvedbo celovite analize pred ponovnim znamčenjem, podjetje sprejme premišljene odločitve in razvije uspešno strategijo preoblikovanja, ki je usklajena s splošnimi poslovnimi cilji. V tem poglavju uporabljam sekundarne podatke podjetja Optika Babnik ter primarne podatke, ki jih pridobim z lastno analizo podjetja.

3.3.1 Identiteta blagovne znamke

Gre za edinstveno osebnost, ki jo loči od konkurence in pomaga uporabnikom, da se z njo povežejo. Vključuje vrednote, namen in obljubo blagovne znamke svojim strankam. Po pogovoru z direktorico podjetja sem prišel do ugotovitve, da samo podjetje nima definirane identitete blagovne znamke, nikjer ne obstaja jasen zapis o vrednotah, ciljih, namenu blagovne znamke Optika Babnik.

Pomanjkanje identitete blagovne znamke lahko privede do zmedenega sporočila uporabnikom, kar ima za posledico slabo prepoznavnost blagovne znamke in nižjo prodajo. Brez jasnega občutka identitete blagovna znamka težko izstopa na prenatrpanem trgu, kar vodi v izgubo priložnosti za rast in prihodke. Poleg tega podjetje brez opredeljene identitete blagovne znamke težko oblikuje dosledno trženjsko strategijo, kar lahko še dodatno ogrozi

prizadevanja za oblikovanje močne blagovne znamke. Optika Babnik mora posvetiti veliko časa dobri opredelitvi identitete blagovne znamke, saj to predstavlja ključno usmeritev za nadaljnji razvoj znamke.

Sklepam, da je identiteta blagovne znamke ključnega pomena za uspeh na današnjem trgu. Za Optiko Babnik je bistveno, da opredeli vrednote, osebnost in obljubo svoje blagovne znamke ter tako vzpostavi močno čustveno povezavo s strankami. Brez opredelitve blagovne znamke, izgubimo priložnosti za rast, zmanjšamo prodajo in strankam posredujemo zmedeno sporočilo. Optika Babnik mora dati prednost opredelitvi identitete blagovne znamke in zagotoviti, da je ta dosledna v vseh tržnih kanalih in tako zgradi močno in prepoznavno blagovno znamko.

3.3.2 Poslovni cilj

Poslovni cilj je končna točka, dosežek ali cilj, ki ga želi organizacija doseči kratkoročno ali dolgoročno (Halperin, 2023). Lahko je v različnih oblikah in aspiracijski ali motivacijski, na primer vodenje organizacije k določenemu cilju, kot je izboljšanje storitev za stranke. Priporočljivi so zelo konkretni cilji, kot je doseganje določenega ciljnega prihodka, čistega dobička, stopnje dobička ali drugega finančnega mejnika. Optika Babnik nima točno definiranih poslovnih ciljev, podjetju je le pomembno, da lahko pokrije vse stroške in poslujejo pozitivno z vidika dobička. Po analizi bilanc stanja za preteklih 5 let poslovanja sem ugotovil, da podjetje stagnira, ne raste in tudi ne pada. Poslovni cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, realistični ter časovno omejeni. Pri zagotavljanju, da so v poslovnem cilju prisotni pravi elementi, se pogosto uporablja kratica SMART.

3.3.3 Ciljni trg

Podjetje Optika Babnik cilja na slabovidne ljudi, ki potrebujejo optične pripomočke za boljši vid v vsakdanu. Po podatkih direktorice, večina strank predstavlja srednjo generacijo ljudi. Starost strank je v povprečju 45 let, podjetje si pa želi v svojo poslovalnico privabiti mlajše generacije in tako graditi na svojem portfelju strank. Poznavanje strank je ključ do uspeha vsakega podjetja. Če ne poznamo svojih strank, bomo težko razvili/prodajali izdelke, ki resnično ustrezajo njihovim potrebam, in težko razvili uspešno strategijo trženja. Optika Babnik dobro pozna trg optičnih pripomočkov, ve kakšna skupina strank v povprečju obiskuje njihovo poslovalnico in ima cilj širjenja še na ostale segmente strank.

3.3.4 Konkurenca na trgu

Konkurenčnost optičnih poslovalnic je zelo velika, saj se številni igralci borijo za tržni delež. V Sloveniji je registriranih več kot 300 optičnih trgovin, od katerih je večina majhnih, neodvisnih podjetij. Vendar so na trgu pomembno prisotne tudi večje verige, kot so Optika Clarus, Optika Rozman in Optika Medica. Podjetja tekmujejo, da bi pridobila in obdržala

stranke, povečala prihodke in pridobila večji tržni delež. Velika poslovna konkurenca je znak zdravega, dobičkonosnega trga in pogosto izboljšuje splošno kakovost razpoložljivih izdelkov in storitev, saj spodbuja organizacije, da izboljšajo svoje poslovanje, zadovoljijo potrebe svojih strank in razvijajo odnose s strankami. Poleg tega je spletno nakupovanje postalo priljubljena možnost za stranke, kar še povečuje konkurenco na trgu. V celotni Evropi se pričakuje nadaljnja rast trga optičnih prodajaln zaradi vse večjega povpraševanja po izdelkih z očali in vse pogostejših zdravstvenih težav, povezanih z očmi. »Optika Babnik se zaveda visoke konkurenčnosti na trgu« pravi direktorica podjetja. Lastnosti, ki jih navaja kot konkurenčne prednosti so: lokacija poslovalnice, natančna izdelava očal, pravilno merjenje dioptrije, široka ponudba korekcijskih in sončnih okvirjev ter ostalih specializiranih optičnih pripomočkov.

3.3.5 SWOT analiza

Orodje za strateško načrtovanje, ki pomaga pri ugotavljanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja, v našem primeru Optike Babnik. V podjetju niso uporabili analize SWOT v preteklosti, zato sem jo za optiko napravil sam. Potrebne podatke sem pridobil direktno iz podjetja ter iz internetnih virov. Na sliki 10 je predstavljena SWOT analiza za podjetje Optika Babnik.

Slika 10: SWOT analiza podjetja Optika Babnik



Vir: lastno delo.

Podjetje naj tudi razmisli o razvoju lojalnega sistema, kjer bi kupce pritegnili k ponovnem nakupu. Tako bi lažje obdržali stranke in jih nagrajevali za njihovo lojalnost. Podjetje lahko tudi gostuje posebne dogodke za promocijo oz. privabljanje novih strank. Zgodbe vsakdana

pa naj deli na družbenih omrežjih in tako vzpostavi bolj osebni stik s strankami. Na družbenih omrežjih se podjetje predstavlja in ustvari osebne vtise uporabnikom družbenih omrežjih, kar je zelo pomembno. Takšne kakor nas stranke vidijo, takšni smo, zato je potrebno previdno uporabljati orodje kot je družbeno omrežje. Optika Babnik ima tukaj veliko priložnosti, ki jih še ni izkoristila.

Izvedba neodvisne analize podjetja in strank je ključnega pomena pred izvedbo preoblikovanja blagovne znamke. Vire za 3. poglavje sem pridobil od podjetja, gre za subjektivna mnenja direktorice ter zaposlenih. Podatki podjetja so lahko izkrivljeni, da bi imeli boljši občutek glede pozicioniranja na trgu, kar pa je na dolgi rok škodljivo. Cilj je objektivno razumevanje trenutnega dojetja blagovne znamke in kompetenc. To lahko dosežemo s poglobljenim intervjujem obstoječih strank. Brez takih raziskav delujemo le z notranjega vidika in lahko gradimo blagovno znamko na napačnih predpostavkah.

Na sliki 11 vidimo trenutno grafično podobo – logotip podjetja Optika Babnik. Gre za dizajn iz leta 1995. Logotip predstavlja starinska očala z očesom ter preprostim napisom imena blagovne znamke.

Slika 11: Sedanji logotip blagovne znamke Optika Babnik



Vir: Optika Babnik d.o.o. (2023).

Preden začne podjetje razmišljati o preoblikovanju blagovne znamke Optika Babnik, je treba opraviti temeljito analizo in ugotoviti, katera področja je treba izboljšati. Ta analiza mora vključevati pregled ciljnega občinstva poslovalnice, njene konkurente, prednosti in slabosti, identiteto blagovne znamke in trenutne tržne strategije. To analizo je pomembno opraviti, ker omogoča globlje razumevanje položaja podjetja na trgu in tega, kako ga kupci dojemajo. Potrebno je pridobiti tudi zunanje informacije s strani strank ter ostalih deležnikov, tako so rezultati analize bolj objektivni. Te informacije se nato uporabijo za razvoj strategije in ciljev preoblikovanja blagovne znamke, ki obravnava ugotovljene slabosti in izkorišča prednosti trgovine, da bi izboljšala splošno podobo blagovne znamke in pritegnila njeno ciljno občinstvo. Na koncu izvedba analize pred preoblikovanjem blagovne znamke pomaga zagotoviti, da bodo prizadevanja za preoblikovanje učinkovita pri doseganju želenih rezultatov in izboljšanju položaja poslovalnice na trgu.

3.4 Opredelitev ciljev preoblikovanja

Določanje ciljev preoblikovanja je bistven del uspešnega preoblikovanja trgovine z optičnimi pripomočki. Podjetje zastavi specifične ter merljive cilje, na podlagi preteklih ugotovitev. Cilje je potrebno doseči v določenem časovnem okvirju preoblikovanja blagovne znamke. Cilj preoblikovanja blagovne znamke Optika Babnik je ustvariti novo in sodobno identiteto blagovne znamke, ki odmeva pri ciljnem občinstvu in pomaga razlikovati podjetje od konkurence. Ostali cilji preoblikovanja so posodobitev spletne strani, prisotnost na družbenih medijih, implementacija trženjskih orodij kot so spletno oglaševanje, oglaševanje preko družbenih medijev, e-poštno trženje, itd. Pomemben zastavljen cilj je dvigniti splošno vrednost prodaje in konkurenčnosti na trgu. Cilj preoblikovanja je tudi privabiti mlajšo populacijo, izboljšati splošne izkušnje strank, in dolgoročno posodobiti videz poslovalnice. Te cilje je mogoče doseči z oblikovanjem novega logotipa, razvojem sodobne barvne palete in tipografije, prenovno notranjega dizajna poslovalnice, uvedbo nove tehnologije za izboljšanje izkušnje strank in izvajanjem novih trženjskih kampanj. Z določitvijo jasnih in dosegljivih ciljev preoblikovanja blagovne znamke lahko Optika Babnik ustvari močno in nepozabno identiteto blagovne znamke, ki bo odmevala pri ciljnem občinstvu in spodbujala rast poslovanja.

Z direktorico ter zaposlenimi podjetja Optika Babnik smo skupaj opravili del procesa dizajnerskega razmišljanja. V prvi fazi (empatija) smo se kot skupina pogovorili, imeli smo pogovor v obliki debate, vsak član je podal svoje mnenje na vprašanja, ki sem jih sestavljal sam. Zavedati se je potrebno, da so v podjetju pomembne tudi notranje potrebe, želje ter cilji, ne le s strani zunanjih uporabnikov, v našem primeru strank Optike Babnik. Cilj pa je tudi pogovor z obstoječimi strankami podjetja, kjer se pridobi njihov pogled na blagovno znamko Optika Babnik. Ta del opravi v naslednjem, 4. poglavju magistrskega dela.

V nadaljevanju so opisani cilji preoblikovanja blagovne znamke, ki si sledijo po korakih ter so najpomembnejši v zgodnji fazi procesa:

1. Cilj: Opredelitev ciljnega občinstva | Rok izvedbe: Marec 2023 | Faza: Empatija

Preden preoblikujemo blagovno znamko, je pomembno, da določimo ciljno občinstvo. V našem primeru želimo v poslovalnico privabiti več mladih ter povečati lojalnost starejših strank. To pomeni, da moramo razumeti, kaj jih privlači, kaj cenijo in kakšne so njihove potrebe. Te informacije nam bodo pomagale ustvariti blagovno znamko, s katero se poistovetijo in izpolnjuje njihova pričakovanja.

2. Cilj: Razvitje strategije blagovne znamke | Rok izvedbe: April 2023 | Faza: Definicija

Strategijo blagovne znamke lahko začnemo razvijati, ko razumemo svojo ciljno skupino. Slednja vključuje opredelitev poslanstva, vrednot, osebnosti in edinstvene prodajne ponudbe blagovne znamke Optika Babnik. Poslanstvo mora pojasniti, zakaj blagovna znamka obstaja

in kaj želi doseči. Vrednote morajo odražati, za kaj se blagovna znamka zavzema in v kaj verjame. Osebnost mora biti skladna s preferencami ciljne skupine, edinstvena prodajna ponudba pa mora biti nekaj, kar nas loči od konkurence.

3. Cilj: Oblikovanje sodobne identitete blagovne znamke | Rok izvedbe: Maj 2023 | Faza: Ideacija & Prototipiranje

V optiko Babnik želimo privabiti mlade, zato potrebujemo sodobno in privlačno identiteto blagovne znamke. Slednja vključuje nov logotip, barvno paletto, tipografijo in slike. Logotip mora biti preprost, zapomnljiv in vsestranski. Barvna paleta mora biti sveža, svetla in skladna z osebnostjo blagovne znamke. Tipografija mora biti čitljiva in sodobna, slike pa morajo biti visokokakovostne in pomembne za našo ciljno skupino.

4. Cilj: Izboljšanje prodaje ter konkurenčnosti | Rok izvedbe: Julij 2023 | Faza: Testiranje

Za izboljšanje prodaje in razširitev poslovanja moramo imeti močno trženjsko strategijo. To vključuje promocijo blagovne znamke po več kanalih, kot so družbeni mediji, e-pošta in oglaševanje. Ponudimo lahko tudi promocije, popuste in programe zvestobe ter tako spodbudimo stranke, da se vračajo v našo trgovino. Poleg tega razmislimo o širitvi poslovanja z odprtjem več poslovalnic na drugih lokacijah ali s ponudbo spletne prodaje. Ta cilj je povezan s fazo testiranja tako, da se na realni promociji podjetja pokaže odraz prenovljene blagovne znamke. Ali bomo zaradi preoblikovanja blagovne znamke povečali prodajo, kar je ultimativen poslovni cilj podjetja?

Preoblikovanje blagovne znamke je lahko težavna naloga, vendar je nujna, če želi Optika Babnik ostati pomembna na trgu ter pritegniti mlajše občinstvo. Z opredelitvijo ciljnega občinstva, razvojem strategije blagovne znamke, oblikovanjem njene sodobne identitete, preoblikovanjem trgovine ter izboljšanjem prodaje in širitvijo poslovanja lahko podjetje doseže svoje cilje in optiko dvigne na višjo raven.

4 RAZISKAVA STALIŠČ OBSTOJEČIH STRANK DO BLAGOVNE ZNAMKE OPTIKA BABNIK

Zadnje poglavje je namenjeno uporabi predstavljenih konceptov v teoretičnem delu. Na začetku predstavim raziskovalni načrt, kjer vključim metodologijo, uporabljen teoretski koncept na praktičnem primeru, kakšen je bil vzorec ter kako je potekal postopek raziskave. V nadaljevanju se osredotočim na interpretacijo pridobljenih podatkov ter samo analizo. Na koncu poglavja pa predstavim eno izmed možnih strategij preoblikovanja blagovne znamke ter pomembnejše ugotovite empiričnega dela magistrskega dela.

4.1 Raziskovalni načrt

Za pridobitev širšega vpogleda v proces preoblikovanja blagovne znamke s pomočjo dizajnerskega načina razmišljanja je smiselno uporabiti kvalitativni način raziskovanja. Kvalitativno raziskovanje je vrsta raziskovalne metodologije, ki vključuje raziskovanje in razumevanje človeških izkušenj, vedenja in perspektiv z ne-številskimi tehnikami zbiranja podatkov, kot so intervjuji, opazovanja ter analiza dokumentov. Za razliko od kvantitativnih raziskav, ki se osredotočajo na merjenje in analizo številčnih podatkov, si kvalitativne raziskave prizadevajo odkriti bogate, kompleksne in specifične pomene, ki jih ljudje pripisujejo svojim izkušnjam. Kvalitativno raziskovanje se lahko uporablja na različnih področjih, med drugim v družboslovju, izobraževanju, zdravstvu in podjetništvu (Merriam & Tisdell, 2016).

Metodologija, ki sem jo uporabil v empiričnem delu temelji na metodi fenomenološke analize ki poskuša raziskati in razumeti bistvo človeških izkušenj. Prvič jo je uvedel nemški filozof Edmund Husserl v začetku 20. stoletja, od takrat pa so jo sprejele in prilagodile različne discipline, vključno s psihologijo, sociologijo in antropologijo. Cilj fenomenološkega raziskovanja je zagotoviti podroben opis določenega pojava ali izkušnje, kot ga zaznavajo tisti, ki so ga doživeli, v našem primeru nas zanimajo izkušnje obstoječih strank Optike Babnik. Cilj raziskovalca je opredeliti bistvene značilnosti pojava in razumeti, kako te značilnosti skupaj tvorijo izkušnjo kot celoto. Fenomenološko raziskovanje običajno vključuje poglobljene intervjuje z udeleženci, ki so izkusili pojav, zato se tudi v mojem primeru oprem na poglobljen oz. pol-strukturiran intervju kot tehniko zbiranja podatkov. Intervjuji so odprti in raziskovalni, saj udeležencem omogočajo, da svoje izkušnje opišejo z lastnimi besedami in čim bolj podrobno. Po končanem procesu pridobivanja podatkov se vključim v proces analize, imenovan »bracketing«, ki vključuje opustitev predsodkov, predpostavk in pristranskosti, da bi se osredotočil izključno na podatke, zbrane v intervjujih. To mi omogoča, da razvijem globlje razumevanje bistva preučevanega pojava (Moustakas, 1994).

Teoretski koncept, ki je bil uporabljen v raziskavi je dizajnerski način razmišljanja po d.school. Gre za 5-fazni model, ki sem ga podrobno opisal v teoretičnem delu magistrskega dela. Vključuje fazo empatije, definiranja problema, iskanja rešitev, izdelave prototipa in testiranja. V fazi empatije je pogosto uporabljeno orodje empatičen intervju, ki ga lahko enačimo s poglobljenim/pol-strukturiranim intervjujem. Faza empatije je tako namenjena zbiranju podatkov – analizi, medtem ko je faza definiranja problema povezana s sintezo pridobljenih podatkov pri intervjujih. Poglavje 4.2 je namenjeno fazama empatije ter definiranju problema, v poglavju 4.3 pa na podlagi pridobljenih ugotovitev začnem s fazo ideacije – iskanje dobrih idej ter fazo prototipiranja, kjer predstavim ideje v »fizični« obliki. Faze testiranja v tem magistrskem delu zaradi obsežnosti le delno opravi, je pa le-ta lahko projekt za nadaljnje raziskovanje opisanega problema.

Vzorec raziskave je bil majhen, v mesecu marcu 2023 sem opravil pol-strukturiran intervju z 8 osebami. Nielsen (2000) v svojem delu navaja, da je smiselno napraviti intervju z manjšim vzorcem, saj že z intervjujem petih oseb pridobimo 85% potrebnih informacij ob enem pa porabimo manj časa pri izvedbi raziskave. Pri raziskavi je šlo za redne stranke optike Babnik, ki so v zadnjem letu opravile vsaj 1 nakup v poslovalnici. Stranke sem kontaktiral (kontakte mi je zagotovilo podjetje) ter jih povabil k sodelovanju. V zameno je podjetje ponudilo 20% popust pri naslednjem nakupu, s tem smo spodbudili zanimanje za sodelovanje pri intervjuju. Izbira intervjuvancev ni bila naključna, starost je bila med 25 in 65 letom ter polovica moškega in ženskega spola. Podjetje je izrazilo željo po takšni demografski sliki, zato sem jo upošteval.

Potek raziskave je potekal v poslovalnici optike, kjer sem potreboval v povprečju 30 minut za vsak intervju. Zapisanih sem imel 5 okvirnih vprašanj, ki pa so bila le izhodiščna točka intervjuja. Vprašaja sem formuliral s pomočjo pregleda literature, primerov dobrih praks, lastnih izkušenj ter mnenja deležnikov podjetja. Skupaj smo napravili viharjenje možganov za kreiranje vprašanj. Ker je šlo za pol-strukturiran intervju, se nisem omejeval le na zapisana vprašanja, ampak sem postavljal tudi podvprašanja ter sproti formuliral nova vprašanja, če so le ta bila smiselna in znotraj tematike primera. V spodnji tabeli 3 je pregled demografskih podatkov vzorca raziskave ter datum izvedbe intervjuja s posamezno osebo (stranko optike Babnik).

Tabela 3: Demografski podatki vzorca

OSEBA	SPOL	STAROST	DATUM INTERVJUJA
1	M	29	20.03.2023
2	M	34	20.03.2023
3	M	54	24.03.2023
4	M	61	23.03.2023
5	Ž	33	24.03.2023
6	Ž	46	21.03.2023
7	Ž	51	23.03.2023
8	Ž	64	21.03.2023

Vir: lastno delo.

Intervjuvance sem prosil za privolitev k snemanju pogovora ter jim zagotovil anonimnost podatkov (imena so izključena). Tako sem lahko opravil transkript intervjujev ter jih vključil v prilogo magistrskega dela. V nadaljevanju poglavja predstavim rezultate raziskave ter analizo pridobljenih podatkov. Pri opravljanju empiričnega dela se redno opominjam namena magistrskega dela, ki je vodstvu podjetja Optika Babnik pomagati prepoznati tekoče probleme blagovne znamke ter predstaviti potencialne rešitve za preoblikovanje blagovne znamke in s tem dolgoročno izboljšati poslovanje podjetja.

4.2 Rezultati raziskave in analiza

Rezultati intervjuja odgovarjajo na raziskovalno vprašanje »katere elemente blagovne znamke je potrebno spremeniti oz. prilagoditi« na podlagi mnenj obstoječih strank podjetja Optika Babnik. Vprašanja se specifično nanašajo na trenutni dizajn blagovne znamke, na storitve in produkte podjetja ter konkurenco in izboljšave blagovne znamke Optika Babnik. Raziskava intervjuja je pokazala 3 teme, ki opisujejo mnenja, pričakovanja in izkušnje obstoječih strank optike. V nadaljevanju poglavja povzemam odgovore intervjuvancev, podam svoj komentar in navezavo na teoretični sklop magistrskega dela.

4.2.1 Tema 1: Izkušnje ter pričakovanja

Prva tema se navezuje na dosedanje izkušnje obstoječih strank Optike Babnik ter na pričakovanja, ki jih imajo ob vsakem obisku poslovalnice. Po pregledu prvega vprašanja, sem ugotovil, da se pridevniki visoka kakovost, strokovnost, na stranko osredotočeno, široka ponudba, profesionalnost, zanesljivost, prijaznost, ustrežljivost, zaupanje, izkušeno osebje ponavljajo. Rezultat prvega vprašanja jasno nagovarja optiko kot kvalitetnega ponudnika optičnih pripomočkov z izkušenim osebjem. Intervjuvanec 4 pravi: *»Optiko Babnik bi opisal kot kakovostno in zanesljivo. Izdelki so bili po mojih izkušnjah vedno odlične kakovosti, kar je zame kot osebo, ki ceni funkcionalnost in razmerje med ceno in kakovostjo, pomembno.«*

Intervjuvanka 6 poudarja, da so storitve optike tiste, ki jo asociirajo na visoko kvaliteto in profesionalnost blagovne znamke: *»V nekaj besedah... rekla bi, da je to profesionalna, zanesljiva in elegantna optika. Tako mislim, ker zagotavlja visokokakovostne optične storitve z ekipo izkušenih optikov in ker uporabljajo dobro opremo za izvajanje storitev.«*

Osebni pristop do strank je zelo pomemben v branži optike, ta hipoteza je bila potrjena že večkrat v preteklosti s strani podjetja Optika Babnik. Intervjuvanka 8 navaja: *»Kot upokojenka cenim blagovne znamke, ki so osredotočene na kakovost in strokovnost, in Optika Babnik vsekakor ustreza temu. Osebje je strokovno usposobljeno, prijazno in si vzame čas, da prisluhne mojim potrebam, kar je zame res pomembno.«* Nato pa še povzema: *»Na splošno bi Optiko Babnik opisala kot kvalitetno, strokovno in zanesljivo blagovno znamko, ki ceni svoje stranke in njihovo zadovoljstvo.«* Strankam je pomemben osebni pristop ter občutek zaupanja do blagovne znamke. To potrjuje tudi mnenje 3. intervjuvanca: *»Njihova stranka sem že vrsto let in cenim pozornost do detajlov ki jih posvečajo pri vsakemu nakupu, ki ga opravi. Mislim, da je ta osebni pristop, ki jih dela posebne in diferencira od tistih masovnih proizvajalcev očal, pa jih tukaj ne bom omenjal.«*

Profesionalen pristop, dobro usposobljeno osebje in dobra oskrba so ključni elementi uspešnega maloprodajnega podjetja. Bistveno je, da poslovalnice ponujajo vrsto kakovostnih izdelkov, ki ustrezajo potrebam kupcev, ter da je njihovo osebje dobro usposobljeno in strokovno podkovano, da lahko kupce usmerja pri nakupnih odločitvah. Poleg tega lahko osebna obravnava strank veliko pripomore k ustvarjanju pozitivnega in

trajnega vtisa. Gradnja odnosov s strankami ter razumevanje njihovih individualnih potreb in želja je bistvenega pomena za ustvarjanje baze zvestih strank in doseganje dolgoročnega uspeha. Na splošno velja, da bo maloprodajno podjetje, ki daje prednost tem vidikom svojega poslovanja, bolj verjetno uspelo na današnjem konkurenčnem trgu (Mills & Reynolds, 2019).

Drugo vprašanje se je nanašalo na pričakovanja obstoječih strank do blagovne znamke Optika Babnik. S tem vprašanjem sem želel iti v globino zaznavanja blagovne znamke, kakšna so pričakovanja ob obisku poslovalnice. Po pregledu odgovorov so pričakovanja obstoječih strank: želijo strokovno obravnavo in prijazno osebje, široko ponudbo okvirjev, kvalitetno izdelavo očal, natančne meritve dioptrije očesa, osebni pristop ter hiter, zanesljiv in učinkovit celoten nakupni proces. Intervjuvanec 1 navaja: *»Sam cenim kvaliteto in hitrost, zato pričakujem nemoteno in učinkovito izkušnjo ob obisku trgovine. In to tukaj vselej dobim. Želim prijazno in dobro obveščeno osebje, ki mi lahko hitro pomaga pri iskanju pravih možnosti za očala glede na moje potrebe in želje. Je kar pogoj, da mi osebje lahko zagotovi natančno meritev dioptrije in poda podrobnosti o izdelkih, ki me zanimajo. Na splošno lahko rečem, da so pričakovanja strokovno in prijetno osebje, s poudarkom na kvaliteti in izdelavi očal v zmernem času.«*

Zelo pomembno je, da stranka odide iz optike z dobrim vidom: *»Strokovno osebje me vedno lepo pozdravi in mi pomaga pri mojih posebnih potrebah in željah, to bi lahko rekla, da so moja pričakovanja. Na splošno pa mi je pomembno, da iz trgovine odidem zadovoljna z nakupom in prepričana, da sem izbrala najboljšo možnost za zdravje mojih oči.«* (intervjuvanka 7).

Asociacije na blagovno znamko Optika Babnik so pozitivne. Izkušnje in pričakovanja obstoječih strank so potrdile, da je ponudba izdelkov ter storitev v optiki dobra. Raziskovalno vprašanje »katere elemente blagovne znamke je potrebno spremeniti oz. prilagoditi« nagovarja tudi elemente ponudbe in izvajanja storitev optike. Po analizi odgovorov na prvi dve vprašanji lahko potrdim, da je izvajanje storitev in ponudba izdelkov v optiki dobra, ampak obstaja prostor za razširitev ponudbe, s tem bi optika dosegala še višje zadovoljstvo pri strankam. Naslednje vprašanje se nanaša na videz elementov blagovne znamke, ta tema je zelo pomembna pri odločitvi za delno ali celotno preoblikovanje elementov blagovne znamke.

4.2.2 Tema 2: Grafična podoba

Druga tema se navezuje na grafično podobno optike Babnik. Med intervjujem sem strankam predstavil trenutno grafično podobno, nato pa so podale svoje mnenje o dizajnu logotipa ter barvni paleti znamke. Odgovori na tretje vprašanje so bili mešani, mlajši populaciji trenutna podoba blagovne znamke ni tako blizu kot starejši populaciji intervjuvancev. V optiki smo to nekako pričakovali, saj je mlajšim modern videz blagovne znamke blizu, medtem ko starejša populacija bolj ceni tradicijo. Intervjuvanka 5 pravi: *»No, tukaj bi pa optiko malo v*

narekovajih pograjala. Osebnost mi je trenutni logotip in barvna shema nekoliko zastarela in neprivlačna. [...]. Na splošno menim, da bi bilo mogoče vizualno identiteto trgovine izboljšati, da bi bolje odražala njeno zavezanost kakovosti, modi in osebnim storitvam. Sodobnejši in elegantnejši logotip ter barvna shema bi lahko privabila več kupcev, kot sem jaz, ki cenijo modern izgled poslovalnic.«

Intervjuvanec 1 ima podobno mnenje o tem, da se bi lahko izgled posodobil: »Logo bi lahko bil sodobnejši, s tem bi bolje odražal visokokakovostno in elegantno ponudbo očal trgovine. Lahko bi pripomogla vključitev bolj v narekovajih gladkih in čistih linij ter uporaba bolj minimalističnega oblikovalskega pristopa. Logotip mora biti po moje jasn in lahko berljiv, ime trgovine pod logotipom bi pa pustil.« In dodaja, da mu je pomembna celostna nakupna izkušnja: »Je pa res, da logo ne igra toliko vloge pri sami izdelavi kvalitetnih očal, tako kot izgled kavarne ne vpliva na okus kave... ampak gre pa za celoten experience, ki je v mojih očeh kar pomemben.«

Zanimivo je opažanje intervjuvanca 2, kjer mu trenutna podoba blagovne znamke odgovarja, ampak ne bi imel nič proti, če bi se napravila manjša posodobitev: »Čeprav mi sodobni logotipi padejo v oči, menim, da v tem primeru ni potrebna popolna sprememba, saj po mojem mnenju že sedanji dobro deluje. Če imajo pa željo po posodobitvi, da bi s tem ohranili svežino in sodobnost, bi to normalno sprejel. Mi pa je pa trenutni logo čisto simpatičen.«

Intervjuvanka 8 pa pravi, da blagovne znamke ne bi spreminjala, saj je takšna kot je čisto v redu: »Logotip je preprost in odraža dolgoletno tradicijo optike. Starinski model okvirja je prav super. Barve pa preproste, s črno in modro težko zgrešiš kajne. Mi je pa všeč, da je v sliki vključeno oko, saj simbolizira pomen dobrega vida in zaupanje strank v izdelke in storitve. Sama ne vem, če bi ga karkoli spreminjala. Saj veste kako smo mi, starejši. Nimamo radi toliko sprememb.«

Starejši ljudje so nagnjeni k tradiciji. V primeru optike Babnik je uporaba starinskega okvirja in elementov očesa edinstvena, ustvarjalna in sporoča, da je blagovna znamka v povezavi z optičnimi pripomočki. Starejši so sicer dovzetni za posodobitve, ampak ne za radikalne spremembe. Važno jim je, da so zadeve preproste, pregledne in organizirane (intervjuvanec 3, intervjuvanec 4, intervjuvanka 7).

Medtem je mlajša populacija nagnjena k modernem videzu. Pomembna jim je celotna nakupna izkušnja in videz blagovne znamke pripomore k temu. Želijo si eleganten, minimalističen videz, tako grafične podobe kot tudi fizične poslovalnice. Tako, da je vse s korakom v času. Pomembno je pri kateri blagovni znamki nakupuješ, to vpliva na nakupne odločitve (intervjuvanka 6, intervjuvanka 5, intervjuvanec 1).

V današnjem zelo konkurenčnem poslovnem okolju je vzpostavitev močne identitete blagovne znamke pomembnejša, kot kdaj koli prej. Ena od ključnih sestavin močne identitete je posodobljen videz blagovne znamke. To vključuje eleganten, minimalističen logotip, ki izraža bistvo blagovne znamke, ter grafično oblikovanje, ki se ujema s splošno

estetiko blagovne znamke. Zlasti za optiko je bistveno, da identiteta blagovne znamke odraža visokokakovostne, sodobne izdelke in storitve, ki so na voljo strankam. Eleganten, minimalističen logotip izraža občutek prefinjenosti in strokovnosti, kar sta ključni lastnosti, ki jih stranke pogosto iščejo pri izbiri optike. Poleg tega lahko sodobna grafična zasnova, ki je dosledna v vseh marketinških gradivih in prikazih v trgovini, pomaga okrepiti identiteto blagovne znamke in ustvariti koherentno, nepozabno izkušnjo za stranke (Keller, 2013). Treba je opozoriti, da ne gre le za oblikovanje in vizualno podobo blagovne znamke, ampak močno identiteto odražajo tudi vrednote in poslanstvo podjetja. Za optiko Babnik velja, da je visokokvalitetni proizvajalec optičnih pripomočkov, zato mora grafična podoba znamke to tudi odražati.

4.2.3 Tema 3: Konkurenčnost optike ter predlogi izboljšav

Tretja tema se navezuje na percepcijo obstoječih strank do konkurenčnih optik ter predlogi za izboljšavo blagovne znamke Optika Babnik. Po pregledu četrtega vprašanja sem prišel do ugotovitev, da intervjuvanci v večini izpostavljajo kakovost izdelave očal, lokacijo poslovalnice in dostopnost, osebni-individualni pristop, dobro razmerje med ceno in kakovostjo, izkušeno osebje, napredno tehnologijo ter široko ponudbo izdelkov, kot glavne konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki optičnih pripomočkov v Ljubljani. Videti je bilo frustracije ob odgovoru na četrto vprašanje, nekatere stranke so imele v preteklosti slabe izkušnje s storitvami ter izdelki konkurenčnih optik in so danes vesele, da so stranke Optike Babnik. Intervjuvanka 5 pravi: *»Rekla bi, da optika ni kot nekakšna farma, ki na hitro obela stranko in gotovo. Res si vzamejo čas, imajo dobro ponudbo in strokovno izdelavo očal ter ostalih storitev. Lokacija optike se mi zdi, da je kar dobra konkurenčna prednost pred ostalimi optikami v Ljubljani. Pa hitri so tudi, vem da so se v drugih optikah stvari znale kar zavleči. In tudi cenovno dostopni, tako da sem z optiko res zadovoljna.«*

Intervjuvanka 7 pa zatrjuje: *»Kar veliko optik je v Ljubljani, sama sem stranka tukaj že kar nekaj časa. Sem pa imela nekaj slabih izkušenj v preteklosti pri ostalih optikah. Ampak se mi zdi, da potem, ko najdeš dobrega optika, da se ga držiš. No, optiko Babnik dela ta strokovnost in zavzetost k dobremu vidu tisto kar res cenim, se mi zdi da drugod v narekovajih štancajo očala in si ne vzamejo časa za kvalitetno meritev dioptrije in izbiro okvirjev.«*

Večina strank ceni osebni pristop. To pomeni, da si osebje v optiki vzame čas in individualno obravnava vsako stranko. Glede na to, da je optika ena veja zdravstva, je ta osebni pristop nujen za odlično zadovoljevanje potreb strank:

- *»Drugič, trgovina ponuja osebni pristop k storitvam za stranke, imajo izobražen kader in mi vedno zagotovijo individualna priporočila na podlagi posebnih potreb in želja, ki jih imam. Ta pristop po mojem na splošno zagotavlja, da so stranke na koncu dneva zadovoljne.«* (intervjuvanec 2).

- *»Sicer ne poznam toliko ostalih optik, saj že skoraj od samega začetka hodim k vam... ampak, če bi moral tako reči, bi rekel da si tukaj vzamejo čas, da razumejo potrebe in želje svojih strank ter jim nudijo strokovne nasvete. Sam res cenim tudi strokovnost in prijaznost osebja, ki v trgovini ustvarja prijetno vzdušje.«* (intervjuvanec 3).
- *»Tudi osebje v optiki je podkovano in izkušeno ter se trudi zagotoviti odlično storitev za stranke. Vzamejo si čas, to je dan danes že redkost. To res cenim. Tako kot brezplačen pregled oči, ki pride zraven nakupa očal. Velik plus po mojem.«* (intervjuvanec 4).

Konkurenčno pozicioniranje je ključni vidik vsake poslovne strategije. Če nas stranke dojemajo kot bolj konkurenčnega na trgu, nam pomaga, da se diferenciramo od svojih konkurentov in s tem bolje poslujemo. Na današnjem konkurenčnem trgu imajo stranke veliko možnosti izbire in iščejo podjetja, ki jim za njihov denar ponujajo najboljšo vrednost. Z višjo konkurenčnostjo, lahko strankam dokažemo, da ponujamo visokokakovostne storitve in produkte po zmerni ceni. Pri konkurenčnem pozicioniranju je ključnega pomena zaznavanje. Stranke se bodo pogosteje odločile za podjetje, ki ga dojemajo kot bolj konkurenčno, tudi če to dojemanje ni povsem točno. Zato je pomembno, da dejavno upravljamo podobo svoje blagovne znamke ter zagotovimo, da so sporočila in trženjska prizadevanja usklajena s strategijo konkurenčnega umeščanja. Na splošno nam lahko dojemanje, da smo na trgu bolj konkurenčni, pomaga povečati tržni delež, pritegniti nove stranke in na koncu, izboljšati poslovanje (Kotler & Armstrong, 2016).

Po Porterjevi študiji (1985) je konkurenčno pozicioniranje ključni vidik poslovne strategije, in podjetja, ki se lahko razlikujejo in vzpostavijo močno konkurenčno prednost, imajo večjo verjetnost, da bodo uspešna na trgu. Poleg tega je novejša študija, ki sta jo izvedla Huang in Sarigöllü (2014) pokazala, da je zaznana konkurenčnost pozitivno povezana z zadovoljstvom in zvestobo strank, kar pomeni, da imajo podjetja, ki so zaznana kot bolj konkurenčna, več zvestih in zadovoljnih strank.

V zadnjem, petem vprašanju sem spraševal stranke o predlogih za izboljšavo blagovne znamke Optika Babnik. Odgovori so bili mešani, nekateri intervjuvanci so dejali, da bi bilo potrebno preoblikovati blagovno znamko, drugim pa identiteta blagovne znamke odgovarja in je nebi spreminjali. Intervjuvanec 1 pravi: *»Blagovna znamka kot sama mi je super, se pravi v optiki imajo dobre storitve in ponudbo. Kot sem pa že prej omenil, bi lahko optika naredila nekakšen »refresh« grafične podobe znamke. Se pravi bolj minimalističen logo, tko moderno mislim. Recimo vključitev gladkih in čistih linij, uporaba minimalističnega oblikovalskega pristopa za lažjo berljivost in prepoznavnost logotipa.«*

Intervjuvanka 5 je podobnega mnenja: *»Se pravi izboljšala bi izgled branda, malo posodobila v bolj moderen – eleganten »look«. S tem bi nagovarjali tudi mlade, saj mladi vedno več in več kupujejo očala, sicer ne poznam baze strank od optike, ampak ja... Sama bi naredila optiko mlademu bolj privlačno. No, pa tudi prisotnost na socialnih omrežjih.«*

Razlog za prenovu je bil v večini, da se privabi mlajšo populacijo v optiko, takšnega mnenja je bila tudi intervjuvanka 6: *Rekla bi, da bi lahko malo posodobili logo podjetja, ostalo mi pa res odgovarja. »No, sploh če želijo privabiti mlajšo populacijo v optiko. Mogoče tudi nekaj na temo trajnosti in okoljske odgovornosti. Če bi celoten brand zapeljali v to smer.«*

Medtem ko starejša populacija strank podpira preoblikovanje identitete blagovne znamke, jim je bolj pomembna kvaliteta storitev in izdelkov v optiki. Intervjuvanka 8 je odgovorila: *»Blagovna znamka kot sama mi odgovarja. Poslovalnica je moderna in urejena, osebje strokovno in nudijo kvalitetne storitve. Če bi lahko nekaj izboljšala, bi bila to ponudba sončnih očal, tukaj kot nekdo, ki jih resnično uporablja vsak dan, tudi v oblačnem vremenu, lahko rečem, da izbira ni tako široka. Mogoče bi s tem pritegnili več strank, ki imajo podobne probleme kot jaz. Ampak na splošno sem pa zadovoljna z optiko in vsem kar nudijo.«*

Intervjuvanec 2 je podobnega mnenja in pravi: *»Na splošno menim, da je optika usmerjena v pravo smer glede kakovosti in storitev za stranke. Poslovalnica ponuja visokokakovostne izdelke in osebni pristop, ki jo razlikuje od konkurence. Čeprav menim, da bi bila razširitev izbire okvirjev prijetna dopolnitev, želim poudariti, da to ni velik problem in ne odvzema splošne pozitivne izkušnje poslovalnice. Pravzaprav mi je super, da se trgovina osredotoča na kakovost in ne na količino, in zaupam strokovnjakom tukaj, da mi bodo priporočili najboljše okvirje za moje potrebe. Glede grafične podobe pa tako, meni je čisto všeč. Mogoče manjša posodobitev, nebi pa veliko spreminjal.«*

Zanimiv je bil predlog intervjuvanca 4: *»... Bi pa mogoče izboljšal prisotnost na internetu oziroma socialnih omrežjih. Res, da sem starejši, ampak se redno predhodno pozanimam o informacijah najdenih na spletu. Mogoče še to, glede na to da tukaj redno kupujem, bi lahko imeli nekakšen program za zveste stranke. Saj veste, vsak prišparan evro je zaslužen evro.«*

Glavni predlogi s strani strank so bili posodobitev logotipa in barvne sheme, razširitev ponudbe korekcijskih ter sončnih okvirjev, aktivnejša prisotnost na družbenih omrežjih, uvedba inovativnega načina oglaševanja, uvedba programa zvestobe, večji poudarek na trajnostnem razvoju in odgovornosti ter sčasoma posodobitev poslovalnice.

Povratne informacije strank so bistvene za razumevanje edinstvenih potreb in želja ciljnih skupin strank. Stranke so glavni vir prihodkov optike, zato njihove povratne informacije pomagajo usmerjati postopek preoblikovanja blagovne znamke, z namenom zagotovitve, da je končni izdelek učinkovit in privlačen. Z vključevanjem povratnih informacij strank lahko podjetja ustvarijo bolj prilagojeno in smiselno izkušnjo za svoje stranke, kar vodi k večji zvestobi in ponovnem nakupu. Zato morajo podjetja v postopku preoblikovanja blagovne znamke dati prednost glasu svojih strank in tako zagotoviti, da končni izdelek izpolnjuje potrebe in pričakovanja njihove ciljne skupine (Liu & Yang, 2021).

Analiza intervjuja je pokazala, da je preoblikovanje blagovne znamke Optike Babnik smiselno. Gre za pozitivno spremembo, ki jo intervjuvanci pozdravljajo. V naslednjem

poglavju s pomočjo koncepta dizajnerskega načina razmišljanja predstavim primer preoblikovanja blagovne znamke Optika Babnik.

4.3 Priprava strategije za preoblikovanje blagovne znamke Optika Babnik

Za pripravo nove strategije blagovne znamke sem vodil delavnico viharjenja možganov znotraj podjetja. Skupaj smo najprej večkrat analizirali odgovore intervjuvancev, kakšne probleme so izpostavili ter nato skupaj iskali rešitve za pripravo strategije preoblikovanja blagovne znamke. Poglavje razdelim na tri dele: tržno pozicioniranje blagovne znamke, ustvarjanje nove identitete ter pripravo primerov trženjskega gradiva. Vsi trije deli se navezujejo na fazo ideacije ter fazo prototipiranja dizajnerskega koncepta. Delno vključim tudi fazo testiranja, kjer testiram nove koncepte logotipa pri študentih Univerze v Ljubljani.

4.3.1 Tržno pozicioniranje

Opredelitev tržnega pozicioniranja podjetja in arhitekturo sporočil, definira bistvo strategije blagovne znamke. Tržno pozicioniranje je kratek opis, kam se umeščamo v tržni prostor; ali smo inovativni vodja ali nizkocenovni ponudnik? To pozicioniranje usmerja številne nadaljnje odločitve. Vendar si ga ne moremo kar tako izmisliti. Pozicioniranje mora uravnotežiti, kdo smo kot podjetje in kdo želimo postati. Svoje pozicioniranje moramo znati podpreti, sicer naša blagovna znamka ostane prazna. Arhitektura sporočil izraža sporočila za vsako od glavnih občinstev. Sporočila morajo biti skladna s splošno blagovno znamko in jih je mogoče podpreti. Tukaj ne gre za marketinško kopijo, ampak za ogrodje, na katerem se gradi marketinška kopija (Clive, 2021). S člani podjetja smo skupaj definirali:

1. Namen; zakaj smo tukaj, zakaj delamo to kar delamo?
2. Vizija; kam gremo, kdo želimo postati v prihodnosti?
3. Vrednote; v kaj verjamemo, kateri principi nas vodijo?
4. Poslanstvo; kaj delamo in za koga?

Namen Optike Babnik je zagotavljati izvrsten vid in splošno zdravje oči naših strank s pomočjo visokokakovostnih storitev in izdelkov za nego oči.

Vizija Optike Babnik je postati sinonim za visoko kvaliteto očesne nege v Ljubljani znano po svoji profesionalnosti, strokovnem znanju, inovativnosti in sočutni oskrbi strank.

Vrednote:

- zadovoljstvo strank: zavezani smo k preseganju pričakovanj naših strank ter zagotavljanju prijetne in pozitivne izkušnje za vse, ki stopijo skozi naša vrata;
- poštenost: pri vsem kar počnemo, od odnosov s strankami do naših poslovnih praks, upoštevamo najvišje etične standarde;

- odličnost: prizadevamo si za odličnost na vseh področjih našega poslovanja, od kakovosti naših izdelkov in storitev do strokovnosti naše ekipe;
- inovativnost: iščemo nove in boljše načine, kako izboljšati vid našim strankam ter ostati pred konkurenco.

Poslanstvo Optike Babnik je zagotavljati najvišjo raven storitev in izdelkov za nego oči, pri čemer ohranjati zavezanost k odličnosti in zadovoljstvu strank.

Znotraj faze ideacije smo definirali **edinstveno ponudbo vrednosti** (angl. unique value proposition), ki jo bo Optika Babnik sporočala na trgu. »Izkusite neprimerljivo odličnost očesne nege in prilagojene storitve v Optiki Babnik«.

Ta edinstvena ponudba vrednosti poudarja naslednje ključne elemente:

- odličnost očesne nege brez primere: Optika Babnik se odlikuje z zagotavljanjem izjemnih storitev za nego oči, pri čemer združuje najnovejše dosežke na področju tehnologije s strokovnim znanjem svojih usposobljenih strokovnjakov; prednost dajejo natančnosti in najvišjim standardom oskrbe, da svojim strankam zagotovijo optimalen vid in splošno zdravje oči;
- prilagojene storitve: Optika Babnik se osredotoča na stranke in svoje storitve prilagaja edinstvenim potrebam in željam vsakega posameznika; zagotavljajo osebno pozornost, saj si vzamejo čas, da razumejo skrbi strank, ponudijo prilagojena priporočila ter zagotovijo udobno in informativno izkušnjo ob vsakem obisku.

Optika Babnik se s poudarjanjem svoje zavezanosti k odličnosti očesne nege brez primere in osebnim pristopom pozicionira kot destinacija za stranke, ki iščejo vrhunsko očesno nego v Ljubljani. Ta edinstvena ponudba vrednosti sporoča izjemno kakovost njihovih storitev in predanost izpolnjevanju posebnih potreb vsake stranke. Pri vključevanju te edinstvene ponudbe vrednosti v strategijo preoblikovanja blagovne znamke poudarimo te prednosti v trženjskem gradivu, na spletnem mestu in v splošnih sporočilih blagovne znamke, da bomo učinkovito sporočali vrednost, ki jo stranke lahko pričakujejo od Optike Babnik.

Opredelitev **ciljnega trga** za podjetje Optika Babnik vključuje opredelitev posebne skupine strank, ki bodo najverjetneje imele koristi od njihovih storitev za nego oči. Medtem ko bodo za določitev specifičnega ciljnega trga morda potrebne nadaljnje raziskave in analize, smo s člani podjetja prišli do opisa (potencialnega) ciljnega trga podjetja Optika Babnik:

Geografska lokacija: Primarni ciljni trg podjetja Optika Babnik so posamezniki, ki prebivajo v Ljubljani ali njeni bližini. Osredotočimo se na oskrbovanje strank v določenem radiju ali določenih sosesk v mestu.

Demografski podatki:

- starost: Optika Babnik lahko poskrbi za širok starostni razpon, vključno z mladimi, odraslimi, zaposlenimi in starejšimi; fokus naj bo privabljanje mlajše generacije ljudi v optiko;
- stopnja dohodka: ciljni trg vključuje posameznike različnih finančnih zmožnosti; optika naj ponuja vrsto izdelkov in storitev za nego oči, ki so prilagojeni različnim potrebam strank, ampak naj se osredotoči na srednji ter višji cenovni razred produktov;
- izobrazba: storitve podjetja so koristne za posameznike z različnimi stopnjami izobrazbe, saj je skrb za oči bistvena za vse ljudi, ne glede na izobrazbo; izobrazba lahko vpliva na dohodkovno lestvico posameznika.

Potrebe po negi oči:

- korekcija vida: ciljni trg podjetja Optika Babnik vključuje posameznike, ki potrebujejo korekcijo vida, na primer (glej str. 36) očala ali kontaktne leče za odpravljanje običajnih refrakcijskih napak, kot so kratkovidnost, daljnovidnost ali astigmatizem;
- skrb za zdravje oči: tukaj se optika usmeri tudi na stranke s posebnimi zdravstvenimi težavami, kot so suhe oči, glavkom, keratokonus, siva mrena ali druge težave oči.

Življenjski slog in interesi:

- strokovnjaki: Optika Babnik se lahko osredotoči na strokovnjake, ki veliko časa preživijo pri delu z računalnikom ali opravljanju nalog, ki obremenjujejo njihove oči in pri tem poudari pomen rednih pregledov oči in skrbi za vid;
- družine: Optika Babnik se lahko posveča družinam z otroki, ki potrebujejo prilagojene storitve za mlajše, vključno s pregledi vida, ocenjevanjem zdravja oči in prilagajanjem otroških očal;
- moda in stil: Optika Babnik lahko cilja na posameznike, ki cenijo modna očala in iščejo modne, dizajnerske okvirje, ki dopolnjujejo njihov osebni slog.

Optika Babnik mora izvajati tržne raziskave, analizirati podatke o strankah in zbirati povratne informacije, da bi izboljšala in utrdila svoj ciljni trg. To jim bo pomagalo prilagoditi tržna sporočila, ponudbo izdelkov in izkušnje strank, da bodo učinkovito dosegli in pritegnili želeno občinstvo.

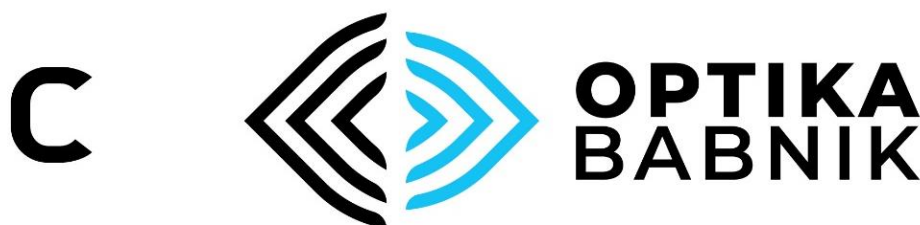
4.3.2 Identiteta blagovne znamke

Po tržnem pozicioniranju smo se posvetili razvoju nove podobe blagovne znamke. Želeli smo, da preoblikovana blagovna znamka odraža predanost podjetja k odličnosti, zadovoljstvu strank, integriteti in inovativnosti. Logotip mora biti sodoben, profesionalen, ki predstavlja natančnost in skrbnost, povezano s storitvami za nego oči. Barvna paleta mora vzbujati zaupanje, zanesljivost ter občutek mirnosti. Tipografija pa naj usklajuje strokovnost, čitljivost ter dostopnost. Po definiranju lastnosti grafične podobe, sem se lotil

dela ter ustvaril primere, kako bi lahko bila videti nova podoba blagovne znamke in je predstavljena v naslednjih odstavkih. Pri delu mi je pomagal grafični oblikovalec.

Na sliki 12 so predstavljeni novi koncepti logotipa. Gre za tri različne variante, ki so bile testirane pri študentih Univerze v Ljubljani. Na podlagi povratnih informacij sem ugotovil, da je koncept B tisti iz katerega bi bilo smiselno naprej razvijati logotip blagovne znamke.

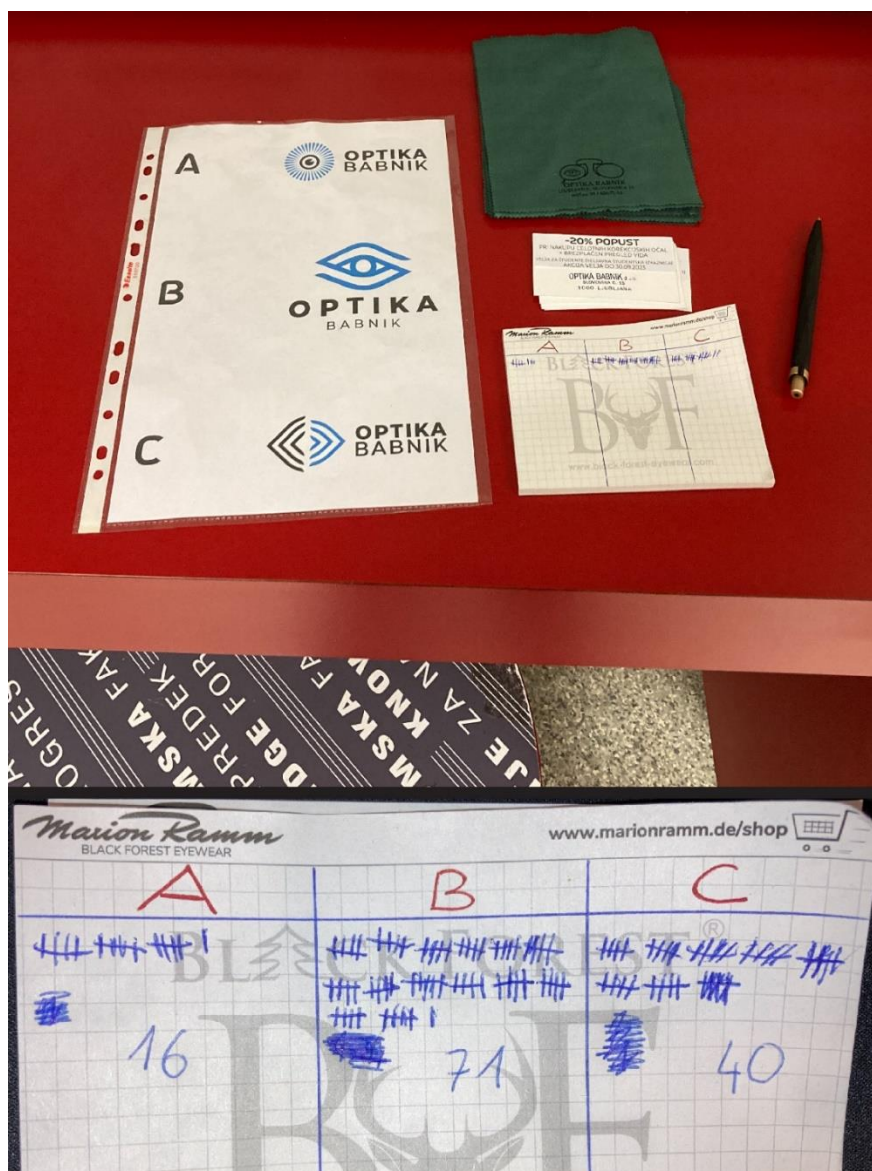
Slika 12: Novi koncepti logotipa Optike Babnik



Vir: lastno delo.

Testiranje novih konceptov je bilo smiselno in v sklopu z dizajnerskim razmišljanjem. Tukaj sem želel pridobiti povratne informacije mlajše generacije, zato sem se odločil, da testiranje napravim na fakultetah v Ljubljani. Najprej sem obiskal Ekonomsko fakulteto, nato Pedagoško fakulteto ter na koncu Fakulteto za družbene vede. Testiranje je potekalo tako, da sem naključno pristopil do študentov, jim predstavil logotipe, od A do C, oni pa so izbrali najljubšega. V zameno sem jim podaril kartico s popustom ter krpico za čiščenje očal. Povratne informacije študentov so bile pozitivno naravnane ter so podpirali pristop testiranja pred uvedbo novosti. Slika 13 ponazarja potek in rezultat testiranja.

Slika 13: Potek testiranja novih konceptov logotipa Optike Babnik



Vir: lastno delo.

Delo razvoja logotipa ter barvne palete v tem primeru še ni zaključen. V skladu z dizajnerskim načinom razmišljanja je tukaj potrebno narediti več iteracij, se vrniti nazaj v fazo prototipiranja ter na podlagi povratnih informacij prilagoditi koncepte dizajna produkta,

v našem primeru logotipa. V primeru, da testiranje ne gre tako kot smo si zamislili, pa se je potrebno vrniti dlje nazaj, v fazo definiranja problema oz. ideacije ter tam narediti spremembe in jih nato ponovno testirati. To je bistvo dizajnerskega razmišljanja, iteracija procesa ter iskanje končne rešitve usmerjene v človeka.

Na spodnji sliki so predstavljeni posodobljeni koncepti blagovne znamke, kjer se je upošteval rezultat s testiranj. Tukaj je dokaz o iterativnem procesu dizajnerskega razmišljanja in kako pri ustvarjanju rešitev postavljamo človeka v osrčje procesa.

Slika 14: Posodobljeni koncepti logotipa, barvne palete ter tipografije



Vir: lastno delo.

Naslednji korak je ponovno testiranje posodobljenih konceptov pri dejanskih uporabnikih, v našem primeru so to mlajši ljudje, sam sem se fokusiral na študente Univerze v Ljubljani. Dizajnersko razmišljanje spodbuja ravno to, iterativen proces, ki ni nujno linearen. Kroženje procesa pa je lahko ključ do uspeha implementacije dizajnerskega razmišljanja pri reševanju določenega problema. Zaradi časovnih omejitev ter obsežnosti magistrskega dela ne napravim ponovnega testiranja posodobljenih konceptov blagovne znamke, ampak podjetju priporočam, da se testiranja loti ter tako pride do končne rešitve za dani problem. V nadaljevanju predstavim, kako bi bil lahko videti tržni material za koncept »A« predstavljen v tem podpoglavju.

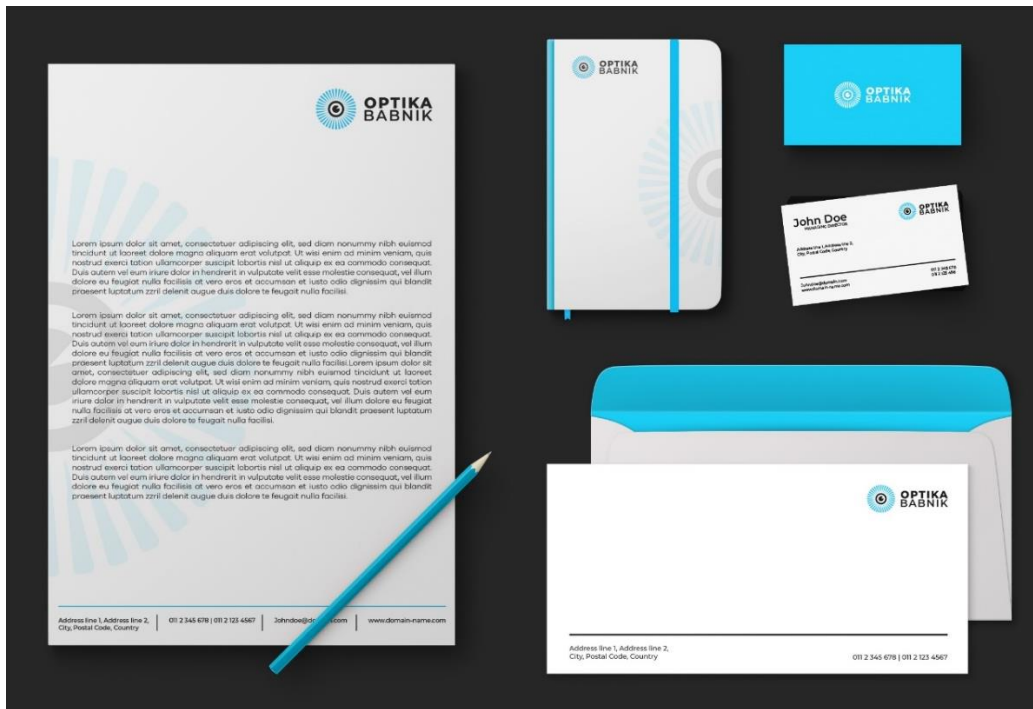
4.3.3 Koncept tržnega materiala

Ustvarjanje trženjskega gradiva je za podjetja ključnega pomena, saj služi kot močno komunikacijsko sredstvo za doseganje ciljnega občinstva in sodelovanje z njim. Ta gradiva imajo ključno vlogo pri vzpostavljanju in krepitevi identitete blagovne znamke, posredovanju ponudbe vrednosti in krepitevi zavedanja o blagovni znamki. Dobro zasnovano trženjsko gradivo učinkovito prenaša ključna sporočila, vizualno predstavlja osebnost in vrednote blagovne znamke ter razlikuje podjetje od konkurence. Trženjsko gradivo lahko s privlačnimi vizualnimi podobami, privlačnim besedilom in strateško umestitvijo vzbudi zanimanje, pritegne potencialne stranke in okrepi zvestobo blagovni znamki. Zagotavlja oprijemljiv prikaz blagovne znamke in njene ponudbe, zaradi česar stranke lažje razumejo podjetje in se z njim povežejo, kar na koncu spodbuja prodajo in spodbuja dolgoročne odnose z občinstvom.

Zagotavljanje dosledne in celostne podobe blagovne znamke je bistvenega pomena v procesu preoblikovanja. Z usklajevanjem oblikovnih elementov, barvnih shem in glasu blagovne znamke smo s člani optike želeli ustvariti enotno in prepoznavno prisotnost blagovne znamke. Z nemoteno vključitvijo podobe preoblikovane blagovne znamke v različna trženjska gradiva, vključno s tiskanimi gradivi, vsebinami v družbenih medijih in spletnim mestom, smo želeli okrepiti vrednote blagovne znamke in posredovati skladno sporočilo blagovne znamke. Ta celovita integracija trženjskega gradiva ima ključno vlogo pri vzpostavitvi močne in dosledne identitete blagovne znamke, ki odmeva pri ciljnem občinstvu in spodbuja trajen vtis o Optiki Babnik.

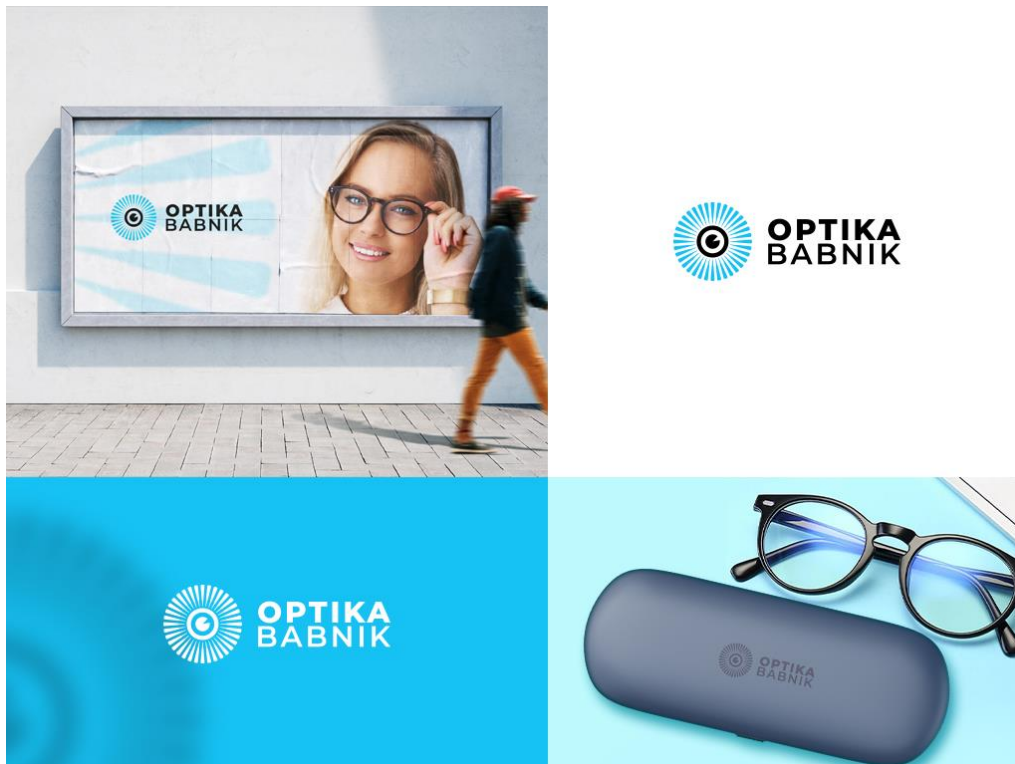
Na sliki 15 je predstavljen prenovljen pisarniški del elementov s konceptom »A«. Na sliki 16 je prikazano, kako bi bil lahko videti logotip na oglaševalni deski ter etuiju za očala. Na sliki 17 pa je predstavljena posodobljena spletna stran. Kot sem omenil že prej, gre za koncepte, ki jih bo potrebno v prihodnosti prilagoditi in posodobiti. V tej fazi nima smisla ustvarjati končne variante marketinškega materiala, saj še nimamo točne verzije preoblikovanega logotipa ter ostalih komponent blagovne znamke.

Slika 15: Primer znamčenja pisarniškega materiala



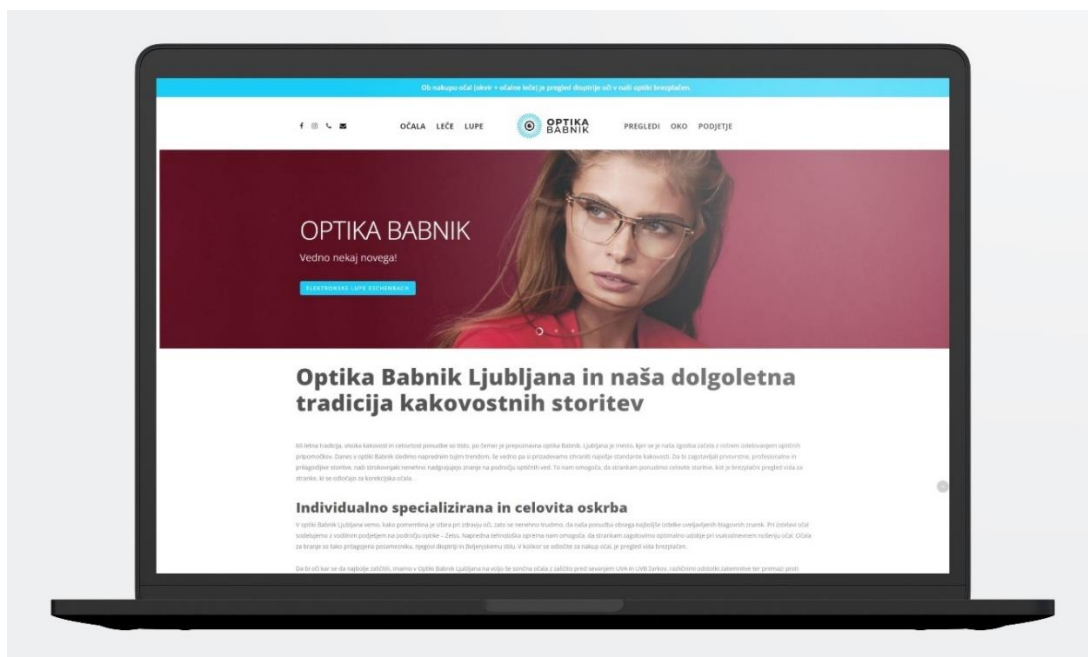
Vir: lastno delo.

Slika 16: Primer marketinškega materiala



Vir: lastno delo.

Slika 17: Primer posodobljene spletne strani optike



Vir: lastno delo.

Na spodnji tabeli 4 je povzetek empiričnega dela, katere korake sem izvedel ter kako je potekal proces preoblikovanja blagovne znamke Optika Babnik.

Tabela 4: Povzetek korakov pri empiričnem delu

KORAK	DIZAJNERSKI NAČIN RAZMIŠLJANJA	PREOBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE	EMPIRIČNI DEL – OPRAVLJENI KORAKI
1	/	Temeljna ocena trenutnega stanja blagovne znamke Optika Babnik.	Opravila se je analiza blagovne znamke s pomočjo podatkov podjetja.
2	/	Opredelitev poslovnih razlogov za preoblikovanje blagovne znamke.	Glavni poslovni razlogi za preoblikovanje: Privabiti mlajšo generacijo strank v optiko, povečati lojalnost obstoječih strank, povečati promet podjetja.
3	Faza: Empatija (I.) Orodje: Empatičen intervju Opis: Opravi se pol-strukturiran intervju z obstoječimi strankami – zanima nas njihovo stališče do blagovne znamke.	/	Opravil sem poglobljen intervju z obstoječimi strankami podjetja. Glavne ugotovite intervjuja so: potreba po posodobitvi logotipa in barvne sheme, razširitvi ponudbe korekcijskih ter sončnih okvirjev, aktivnejši prisotnosti na družbenih omrežjih, uvedbi inovativnega načina oglaševanja, uvedba programa zvestobe, večji poudarek na trajnostnem razvoju in odgovornosti ter sčasoma posodobitev poslovalnice.

se nadaljuje

Tabela 4: Povzetek korakov pri empiričnem delu (nad.)

KORAK	DIZAJNERSKI NAČIN RAZMIŠLJANJA	PREOBLIKOVANJE BLAGOVNE ZNAMKE	EMPIRIČNI DEL – OPRAVLJENI KORAKI
4	Faza: Definiranje problema (II.) Orodje: Štiri vprašanja; Pet razlogov Opis: Organizacija vseh ugotovitev intervjuja in definiranje problema v enem stavku.	Določitev smeri preoblikovanja blagovne znamke.	Na podlagi intervjuja sem potrdil hipotezo o potrebi o delnem preoblikovanju blagovne znamke. Trenutna grafična podoba ni najbolje odgovarjala mlajši populaciji obstoječih strank.
5	Faza: Ideacija (III.) Orodje: Viharjenje možganov Opis: Oblikovanje inovativnih rešitev na podlagi definiranega problema. Z zaposlenimi v Optiki Babnik opravimo sejo viharjenja možganov, skupaj določimo najbolj perspektivno rešitev.	Razvijanje nove strategije blagovne znamke.	Pripravil sem novo strategijo za preoblikovanje blagovne znamke. Definiranje kako se podjetje tržno pozicionira (namen, vizija, vrednote, poslanstvo, edinstvena ponujena vrednost, opredelitev ciljnega trga).
6	Faza: Prototipiranje (IV.) Orodje: Skice (nizka verodostojnost); UX dizajn (visoka verodostojnost) Opis: Idejo pretvorimo v fizičen oz. digitalni prototip - nekaj oprijemljivega	Ustvarjanje novih vizualnih elementov podobe blagovne znamke (v primeru, da je to potrebno); primeri grafičnega materiala ter trženjskega gradiva.	Ustvarjanje nove identitete blagovne znamke. Sodelovanje z grafičnim dizajnerjem. Pripravil sem nove koncepte logotipov, barvne sheme ter tipografije tržnega materiala.
7	Faza: Testiranje (V.) Orodje: Testiranje uporabnosti prototipa; A/B testiranje Opis: Testiranje prototipa pri obstoječih strankah ter pri širši množici ljudi. Na podlagi povratnih informacij prilagodimo prototipe.	Testiranje nove identitete blagovne znamke.	Testiranje posodobljenih logotipov, barvne sheme ter tipografije na Ekonomski fakulteti, FDV, Pedagoški fakulteti, Strojni fakulteti ter Filozofski fakulteti.
8	/	Posodobitev ter implementacija nove identitete blagovne znamke na vseh področjih: Grafična podoba, trženjski material, fizična poslovalnica, itd.	/

Vir: lastno delo.

4.4 Pomembnejše ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Dizajnerski način razmišljanja po d.school je revolucionarno spremenil pristop k reševanju problemov in inovacijam. S svojim pristopom, osredotočenim na človeka in poudarkom na empatiji, sodelovanju in iteraciji je dizajnersko razmišljanje prineslo izjemne rezultate v različnih panogah. V nadaljevanju povzemam ključne ugotovitve, ki poudarjajo moč in učinkovitost metode dizajnerskega načina razmišljanja.

Pristop, osredotočen na človeka: V osrčju dizajnerskega razmišljanja je globoka zavezanost razumevanju in empatiji do ljudi, za katere dizajniramo. S postavljanjem potreb, želja in izkušenj uporabnikov v središče procesa, pridobivamo neprecenljiva spoznanja, ki se uporabijo v vsaki fazi poti. Ta pristop, osredotočen na človeka, zagotavlja, da so nastale rešitve zares prilagojene reševanju resničnih težav in uporabnikom zagotavljajo smiselno vrednost.

Iterativni in nelinearni procesi: Dizajnersko razmišljanje vključuje iterativni in nelinearni proces, ki se razlikuje od tradicionalnih linearnih metod reševanja problemov. Ta iterativna narava omogoča nenehno izpopolnjevanje in izboljševanje idej in rešitev. S hitrim prototipiranjem, testiranjem in povratnimi zankami lahko raziščemo več možnosti, odkrijmo nepredvidene izzive in ustrezno prilagodimo svoj pristop. Ta ponavljajoči se postopek povečuje možnosti za razvoj inovativnih in učinkovitih rešitev.

Sodelovalne in multidisciplinarne skupine: Dizajnersko razmišljanje temelji na sodelovanju in spodbuja multidisciplinarne ekipe k sodelovanju. S povezovanjem posameznikov z različnimi izkušnjami, strokovnim znanjem in pogledi, proces spodbuja ustvarjalnost in ustvarja edinstvene zamisli. Sodelovalno timsko delo zagotavlja uporabo širokega spektra vpogledov, spretnosti in znanja, kar vodi k bolj celovitim in inovativnim rešitvam.

Sprejemanje negotovosti in ustvarjalno oblikovanje problemov: Dizajnersko razmišljanje priznava, da so zapleteni problemi pogosto povezani z negotovostjo. Dizajnerje spodbujamo, da negotovost ne zatira procesa, temveč jo sprejmemo kot priložnost za ustvarjalno definiranje problemov. S preoblikovanjem problemov in izpodbijanjem predpostavk lahko oblikovalci odkrijemo nova spoznanja, nove perspektive in ustvarimo prebojne ideje, ki morda sprva niso bile očitne.

Nagnjenost k delovanju in učenju: Dizajnersko razmišljanje poudarja pomen učenja z delovanjem in izdelavo prototipov. Namesto da se ujamemo v analitični paralizi, se oblikovalce spodbuja, da hitro ustvarimo oprijemljive predstavitev svojih zamisli ter zbiramo povratne informacije od uporabnikov in zainteresiranih strani. Ta nagnjenost k ukrepanju oblikovalcem omogoča, da se učimo iz neuspehov, izboljšujemo svoje rešitve in hitro ponavljamo proces, da dosežemo uspešnejše rezultate.

Oblikovalsko razmišljanje, ki ga zagovarja d.school, je pokazalo svoj transformativni potencial pri spodbujanju inovacij in reševanju problemov. S pristopom, ki je osredotočen

na človeka, s spodbujanjem iteracije, spodbujanjem sodelovanja, ustvarjalnim preoblikovanjem problemov ter vrednotenjem delovanja in učenja, se je dizajnersko razmišljanje izkazalo kot močna metodologija za spodbujanje pomembnih in vplivnih sprememb. Ker organizacije in posamezniki vse bolj prepoznavajo vrednost metode, bodo njegova načela in prakse še naprej oblikovali krajino inovacij na različnih področjih, v našem primeru pri preoblikovanju obstoječe blagovne znamke.

Preoblikovanje obstoječe blagovne znamke je strateški proces, katerega cilj je osvežiti identiteto ter dojetje blagovne znamke na trgu. Proces je lahko inkrementalen ali pa radikalen, v našem primeru je bilo potrebno preoblikovati le nekaj elementov blagovne znamke. Začeli smo s vpogledom v stranke in oceno podjetja, ter nato tržnim pozicioniranjem, kam se uvrščamo v tržni prostor, kdo smo kot podjetje in kaj želimo postati. V nadaljevanju smo ustvarili posodobljeno strategijo ter novo identiteto blagovne znamke, kar zajema nov logotip, novo barvno paleto ter tipografijo. Preoblikovano identiteto smo nato predstavili v trženjskem gradivu. Tukaj je pomembno, da se držimo načela doslednosti in na vseh platformah uporabljamo dosledno rabo preoblikovane blagovne znamke. V naslednjih odstavkih predstavim glavne ugotovitve s področja preoblikovanja blagovne znamke.

Ocena blagovne znamke: Preden se lotimo preoblikovanja/spreminjanja blagovne znamke, je treba opraviti celovito oceno trenutne blagovne znamke. To vključuje oceno njenih prednosti, slabosti, položaja na trgu in zaznavanja strank. Razumevanje obstoječega kapitala blagovne znamke in ugotavljanje področij, ki jih je treba izboljšati, sta temelj za učinkovito preoblikovanje blagovne znamke.

Tržne raziskave in vpogledi v stranke: Preoblikovanje blagovne znamke mora temeljiti na poglobljenem razumevanju ciljnega trga in želja strank. Izvedba tržnih raziskav in zbiranje informacij o strankah z anketami, intervjuji ali s fokusnimi skupinami pomaga odkriti dragocene informacije o spreminjajočih se tržnih trendih, strategijah konkurentov in pričakovanjih strank. To znanje podjetjem omogoča, da svoja prizadevanja za preoblikovanje blagovne znamke uskladijo z razvijajočimi se potrebami in željami ciljnega trga.

Strategija in pozicioniranje blagovne znamke: Razvoj jasne strategije in pozicioniranja blagovne znamke je bistvenega pomena pri ponovnem znamčenju. To vključuje opredelitev edinstvene ponudbe vrednosti blagovne znamke, ciljnega občinstva in želene osebnosti blagovne znamke. Oblikovanje prepričljive zgodbe in pozicioniranja blagovne znamke, ki odmeva na ciljnem trgu, pomaga razlikovati podjetje od konkurence in ustvariti močno čustveno povezavo s strankami.

Vizualna identiteta in komunikacija: Preoblikovanje blagovne znamke pogosto vključuje posodobitev elementov vizualne identitete, vključno z oblikovanjem logotipa, barvno paleto, tipografijo in splošno estetiko. Doslednost v vseh komunikacijskih kanalih, kot so spletna

mesta, družbeni mediji in fizične trgovine, je bistvenega pomena za posredovanje skladne in vplivne podobe blagovne znamke. Učinkovito sporočanje sporočila o preoblikovanju blagovne znamke notranjim in zunanjim deležnikom zagotavlja nemoten prehod in uskladitev z novo identiteto blagovne znamke.

Izvajanje in vrednotenje: Za uspešno ponovno znamčenje je potreben dobro izveden izvedbeni načrt. Ta vključuje usklajevanje prizadevanj različnih oddelkov, usposabljanje zaposlenih, posodabljanje trženjskega gradiva in zagotavljanje dosledne uporabe elementov nove blagovne znamke. Stalno ocenjevanje in spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI), kot so povratne informacije strank, podatki o prodaji in prepoznavnost blagovne znamke, omogočata vpogled v učinkovitost preoblikovane blagovne znamke in pomagata opredeliti področja za nadaljnje izboljšave.

Preoblikovanje uveljavljene blagovne znamke je zapleten proces, ki zahteva skrbno načrtovanje, raziskave in uskladitev s pričakovanji strank. S strateško posodobitvijo identitete in pozicioniranja blagovne znamke lahko podjetja pomladijo svojo podobo, pritegnejo nove stranke ter spodbujajo dolgoročno rast in uspeh.

Implementacija dizajnerskega načina razmišljanja ter preoblikovanje blagovne znamke oblikuje proces osredotočenega na uporabnika. Ugotavljam, da je kombinacija smiselna ter prinaša izvrstne rezultate. V naslednjih odstavkih pojasnim zakaj je temu tako ter glavne ugotovitve.

Empatija uporabnikov in vpogledi: Dizajnersko razmišljanje poudarja pomen vživljanja v človeka in poglobljenega razumevanja njegovih potreb, motivacij in želja. Z izvajanjem uporabniških raziskav, kot so poglobljeni intervjuji in opazovanja, lahko ekipa za preoblikovanje blagovne znamke odkrije dragocene vpoglede v zaznavanje blagovne znamke s strani strank. To empatično razumevanje omogoča razvoj strategij ponovnega znamčenja, ki so usklajene z željami in pričakovanji uporabnikov. Z upoštevanjem stališča uporabnikov v celotnem postopku ponovnega znamčenja lahko podjetja ustvarijo identiteto blagovne znamke, ki odmeva na globlji ravni in spodbuja močnejše povezave s strankami.

Iterativno prototipiranje in testiranje: Dizajnersko razmišljanje spodbuja iterativni pristop k preoblikovanju blagovne znamke, pri katerem se ideje hitro prototipirajo in preizkušajo. Z ustvarjanjem prototipov različnih elementov blagovne znamke, kot so vizualna identiteta, embalaža ali postavitev trgovine, lahko ekipa za preoblikovanje blagovne znamke zbere povratne informacije zainteresiranih strani in uporabnikov. Ta ponavljajoči se postopek omogoča prepoznavanje prednosti, slabosti in morebitnih področij za izboljšave. Z nenehnim izpopolnjevanjem in ponavljanjem prototipov na podlagi povratnih informacij uporabnikov, lahko podjetja zagotovijo, da končne rešitve za ponovno znamčenje učinkovito obravnavajo potrebe in želje uporabnikov, kar ima za posledico učinkovitejši in uspešnejši rezultat preoblikovanja blagovne znamke.

Sodelovanje in multidisciplinarne perspektive: Dizajnersko razmišljanje spodbuja sodelovanje med različnimi zainteresiranimi stranmi, vključno z oblikovalci, tržniki in strankami. Z združevanjem posameznikov z različnimi ozadji in perspektivami proces ponovnega znamčenja pridobi na različnih vpogledih in zamislih. Skupne delavnice in seje viharjenja možganov omogočajo raziskovanje inovativnih konceptov in združevanje različnih strokovnih znanj. Ta multidisciplinarni pristop pomaga izpodbijati predpostavke, odkrivati nove možnosti in ustvarjati ustvarjalne rešitve, ki jih morda ne bi bilo mogoče doseči z bolj tradicionalnim pristopom k preoblikovanju blagovne znamke.

Z uporabo načel dizajnerskega razmišljanja pri preoblikovanju uveljavljene blagovne znamke lahko podjetja izkoristijo moč empatije uporabnikov, iterativnega prototipiranja in multidisciplinarnega sodelovanja. Ta pristop omogoča razvoj strategij ponovnega znamčenja, ki resnično odmevajo pri uporabnikih, spodbujajo globlje povezave in izboljšujejo splošno izkušnjo blagovne znamke. Na koncu lahko kombinacija dizajnerskega načina razmišljanja s preoblikovanjem blagovne znamke privede do učinkovitejšega, na stranke osredotočenega in uspešnejšega procesa preoblikovanja blagovne znamke. Ugotavljam, da je bil proces preoblikovanja pri Optiki Babnik uspešen in pozitivno sprejet s strani deležnikov podjetja. Z razumevanjem temeljev, procesa ter orodij dizajnerskega razmišljanja je možno uspešno preoblikovati blagovno znamko. V podjetju je bilo možno zaznati nelinearno prehajanje med fazami ter kroženje procesa, saj smo uspeli opraviti več iteracij faz ideacije, prototipiranja ter testiranja.

Pri raziskovanju teme magistrskega dela nisem naletel na večje omejitve dela. Pregled literature je bil jasen, izvedba empiričnega dela pa je sledila po logičnem zaporedju korakov. Izvedba intervjujev ter testiranje prototipa sta mi vzela največ časa, tukaj predlagam, da podjetje v prihodnosti še naprej testira nove koncepte blagovne znamke ter tako pride do končne verzije grafične podobe ter jo implementira. Manjše omejitve dela so nastale pri pridobivanju podatkov, saj je stroka optike dokaj specifična in ni veliko podatkov na svetovnem spletu. Večino podatkov sem črpal iz podjetja samega, kjer pa je težko zagotoviti točnost podatkov.

Prihodnje raziskave bi se lahko osredotočile na proučevanje dolgoročnega učinka prizadevanj za preoblikovanje blagovne znamke, ki vključujejo načela dizajnerskega razmišljanja. Ta raziskava bi lahko raziskala, kako pobude za ponovno znamčenje vplivajo na zaznavanje strank, zvestobo blagovni znamki in poslovno uspešnost v daljšem časovnem obdobju. Z izvedbo longitudinalnih študij lahko raziskovalci ocenijo trajnost in učinkovitost strategij ponovnega znamčenja ter tako pridobijo vpogled v trajne učinke dizajnerskih posegov, usmerjenih k strankam. Poleg tega bi lahko s preučevanjem vloge notranjih organizacijskih sprememb, zavzetosti zaposlenih in usklajenosti vrednot blagovne znamke s procesom ponovnega znamčenja še izboljšali naše razumevanje dolgoročnih rezultatov ponovnega znamčenja.

Zaradi vse večjega pomena digitalnih kanalov v interakcijah z blagovno znamko bi lahko v prihodnjih raziskavah preučili preplet dizajnerskega razmišljanja in digitalne preobrazbe med preoblikovanjem blagovne znamke. Ta raziskava bi lahko odgovorila, kako lahko načela dizajnerskega razmišljanja vplivajo na razvoj privlačnih in uporabniku prijaznih digitalnih stičnih točk, kot so spletna mesta, mobilne aplikacije in platforme družbenih medijev. Razumevanje, kako lahko »Design Thinking« spodbuja digitalne inovacije in ustvarja brezhibne digitalne izkušnje v okviru preoblikovanja blagovne znamke, bi zagotovilo dragocene informacije za podjetja, ki želijo izboljšati svojo spletno prisotnost in se povezati s strankami v digitalni dobi.

Preoblikovanje blagovne znamke je zapleten proces, na katerega vplivajo kulturni in kontekstualni dejavniki (Merriam & Tisdell, 2016). Prihodnje raziskave bi lahko odgovorile, kako je treba pristope dizajnerskega razmišljanja prilagoditi posebnim kulturnim kontekstom. Raziskovanje, kako kulturne vrednote, norme in vedenje uporabnikov vplivajo na uporabo dizajnerskega razmišljanja pri ponovnem znamčenju, lahko podjetjem pomaga učinkoviteje krmariti po različnih trgih. Poleg tega lahko preučevanje, kako regionalne ali industrijske značilnosti vplivajo na izvajanje dizajnerskega razmišljanja pri pobudah za ponovno znamčenje, prispeva k bolj diferenciranemu razumevanju njegove uporabnosti in učinkovitosti v različnih kontekstih.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil vodstvu podjetja Optika Babnik pomagati prepoznati tekoče probleme blagovne znamke ter predstaviti potencialne rešitve za preoblikovanje blagovne znamke in s tem dolgoročno izboljšati poslovanje podjetja. Namen naloge je bil skoraj v celoti dosežen, saj v danem času ni bilo mogoče izmeriti, ali se je dolgoročno poslovanje v podjetju zaradi implementacije novosti izboljšalo.

Za doseganje namena sem definiral glavni cilj: S pomočjo dizajnerskega razmišljanja analizirati in nato ugotoviti, kako oz. na kakšen način je potrebno preoblikovati blagovno znamko Optika Babnik, da bo dolgoročno poslovanje podjetja bolj uspešno.

Glavni cilj magistrskega dela ter posledično namen sem dosegel tako, da sem:

1. pregledal ter analiziral znanstveno literaturo obstoječih raziskav na temo dizajnerskega razmišljanja, preoblikovanja blagovne znamke ter inovativnosti;
2. proučil vlogo, ki jo metodologija dizajnerskega razmišljanja lahko igra pri preoblikovanju blagovne znamke;
3. opravil analizo blagovne znamke Optika Babnik in na podlagi empirične raziskave kvalitativne narave pripravil akcijski načrt za preoblikovanje blagovne znamke s pomočjo dizajnerskega procesa;
4. pripravil prototipe – nove koncepte blagovne znamke ter jih testiral pri študentih Univerze v Ljubljani.

Vzpostavil sem si tudi raziskovalna vprašanja, ki se navezujejo na preoblikovanje blagovne znamke v povezavi z dizajnerskim načinom razmišljanja. V naslednjih odstavkih odgovorim na sledeča vprašanja.

Kako si z dizajnerskim načinom razmišljanja pomagamo pri zaznavanju problemov obstoječe blagovne znamke? Dizajnersko razmišljanje zagotavlja na človeka osredotočen in empatičen pristop k razumevanju težav obstoječe blagovne znamke. Z izvajanjem uporabniških raziskav, kot so intervjuji, opazovanja in uporabniško testiranje, nam dizajnersko razmišljanje omogoča globok vpogled v zaznave, potrebe in probleme strank. S tem postopkom lahko odkrijemo skrite težave in ugotovimo področja, na katerih blagovna znamka morda ne izpolnjuje pričakovanj strank. Dizajnersko razmišljanje nas spodbuja, da stopimo v čevlje strank, pogledamo na blagovno znamko z njihove perspektive in pridobimo celostno razumevanje izzivov, s katerimi se srečuje blagovna znamka.

Kakšen vpliv ima uporaba dizajnerskega razmišljanja pri iskanju ustvarjalnih in inovativnih rešitev pri preoblikovanju blagovne znamke? Uporaba dizajnerskega razmišljanja pri preoblikovanju blagovne znamke omogoča ustvarjanje inovativnih rešitev, ki se odzivajo na ciljno občinstvo. Dizajnersko razmišljanje z uporabo tehnik empatije, definicije, ideacije, prototipiranja in testiranja spodbuja kulturo eksperimentiranja in zmanjševanja tveganja. Ta pristop spodbuja različne perspektive in sodelovanje, kar vodi do razmišljanja izven okvirjev in prebojnih idej. Učinek uporabe dizajnerskega razmišljanja pri preoblikovanju blagovne znamke je zmožnost razvoja rešitev, ki odgovarjajo potrebam strank, ustvarjajo nepozabne izkušnje z blagovno znamko in jo smiselno razlikujejo od konkurence.

Katere elemente blagovne znamke je potrebno v izbranem podjetju spremeniti oz. prilagoditi? V postopku spreminjanja blagovne znamke bo treba spremeniti ali prilagoditi več elementov blagovne znamke. To vključuje vizualno identiteto, kot so logotip, barvna paleta in tipografija, da se ustvari svež in sodoben videz, ki je skladen z želenim pozicioniranjem blagovne znamke. Poleg tega bo treba izpopolniti sporočila in komunikacijske strategije, da bodo učinkovito posredovale vrednote blagovne znamke in odmevale pri ciljnem občinstvu. Izkušnja strank je še en ključni element, ki ga bo treba prilagoditi, kar vključuje izboljšave vzdušja v trgovini, digitalne interakcije in prilagojene storitve. Z upoštevanjem povratnih informacij strank in spoznanj, pridobljenih z metodologijami dizajnerskega razmišljanja, lahko izbrano podjetje določi posebne elemente, ki jih je treba prilagoditi, da se ustvari prepričljiva in ustrezna izkušnja blagovne znamke. V našem primeru ni šlo za popolno preoblikovanje blagovne znamke, ampak smo preoblikovali samo določene elemente blagovne znamke.

Kako lahko spodbudimo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ter vodstva s pomočjo uporabe dizajnerskega razmišljanja? Dizajnersko razmišljanje zagotavlja okvir, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost v organizaciji. S spodbujanjem sodelovalnega in ponavljajočega se pristopa dizajnersko razmišljanje omogoča zaposlenim in vodstvu, da dejavno sodelujejo v procesu preoblikovanja blagovne znamke. Vključevanje zaposlenih iz

različnih oddelkov v idejne seje in oblikovalske delavnice spodbuja občutek pripadnosti in omogoča, da k ustvarjalnemu procesu prispevajo različni pogledi. Poleg tega dizajnersko razmišljanje spodbuja kulturo eksperimentiranja, kjer se neuspeh obravnava kot priložnost za učenje in izboljšave. Z zagotavljanjem svobode zaposlenim pri raziskovanju in eksperimentiranju z idejami, dizajnersko razmišljanje spodbuja njihovo ustvarjalnost, spodbuja inovativno razmišljanje in na koncu pripelje do učinkovitejših rezultatov preoblikovanja blagovne znamke.

Magistrsko delo lahko pomaga podjetjem, ki se soočajo s podobnim izzivom, kot se je soočalo podjetje Optika Babnik. Dizajnerski način razmišljanja omogoča konstruktiven pristop k reševanju danega problema. Tehnika preoblikovanja blagovne znamke skupaj s konceptom dizajnerskega razmišljanja pa omogoča podjetjem, da se lotijo preoblikovanja blagovne znamke na drugačen, bolj inovativen način. S tem pridobita obe strani, tako stranke kot podjetje samo. Končen rezultat pa omogoča podjetju višjo zaznano vrednost v očeh strank, kar vodi do splošno bolj uspešnega poslovanja podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
2. Abdow, M. (2022). Getting Rebranding Right. *Forbes*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/04/06/getting-rebranding-right/?sh=68d6db014aee>
3. Barič, P. (2016). *Prenova blagovne znamke: primer Donat Mg* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za Družbene Vede.
4. Baron-Cohen, S. & Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: an investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(2), 163-75.
5. Bassett, S. (2012). Lance Armstrong's cancer charity: the fundamentals of rebranding. *The Guardian*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2012/nov/21/lance-armstrong-cancer-charity-rebranding-livestrong>
6. Bell, J. S. (2008). Design Thinking. *American Libraries*, 39, str. 44.
7. Bielenberg, J. (2018). *Optimism*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <http://www.designkit.org/mindsets/6>
8. Birkett, A. (2022). *What is A/B Testing? The Complete Guide: From Beginner to Pro* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://cxl.com/blog/ab-testing-guide/>
9. Bohemia, E., Liedtka, J. & Rieple, A. (2012). Leading Innovation through Design. *Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference*. DOI 10.13140/2.1.1055.9043.

9. Bolhuis, W., Jong, D. M. & Bosch, L. A. (2018). Corporate rebranding: effects of corporate visual identity changes on employees and consumers, *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 3-16.
10. Boyles, M. (2022). *Innovation In Business: What It Is & Why It's So Important* [objava na blogu]. Pridobljeno 01. decembra 2022 iz <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>
11. Brenner, W., Uebernickel, F. & Abrell, T. (2016). Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox. *Design Thinking for Innovation*, 3–21.
12. Brink, G. (2018). *Iterate, Iterate, Iterate*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <http://www.designkit.org/mindsets/7>
13. Brooks, C. (2022). Entrepreneurs Answer the Question ‘Why Is Innovation Important?’ *Business News Daily*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.businessnewsdaily.com/5167-innovation.html>
14. Brown, T. & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 31-35.
15. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
16. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins.
17. Brown, T., Martin, L. R. & Berger, S. (2014). Capitalism Needs Design Thinking. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://hbr.org/2014/12/democratic-capitalism-needs-design-thinking>
18. Caprelli, L. (2021). *7 Reasons Why Innovation is Important*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://lisacaprelli.com/7-reasons-innovation-is-important/>
19. Cardello, J. (2022). *14 best prototyping tools for UI/UX designers* [objava na blogu]. Pridobljeno 01. decembra 2022 iz <https://webflow.com/blog/prototyping-tools>
20. Carter, C. (2018). *8 Core Abilities*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://dschool.stanford.edu/about/#about-8-core-abilities>
21. Castellion, G. (2010). The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage by Roger Martin and Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically immolating what things mean by Roberto Verganti. *Journal of Product Innovation Management*, 930-935.
22. Chasanidou, D., Gasparini, A. A. & Lee, E. (2015). *Design Thinking Methods and Tools for Innovation*. Lecture Notes in Computer Science(), vol 9186. Cham: Springer.
23. Chauhan, M. (2020). *Fundamentals of Post-it's in the (U/X) design process*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://medium.com/the-managing-of-projects/fundamentals-of-post-its-in-the-u-x-design-process-9c85519422d2>
24. Cherry, K. (2022). *What Is Empathy?* Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-empathy-2795562>
25. Clive, K. B. (2021). *Rebrand: The Ultimate Guide to Personal and Corporate Branding and Rebranding*. Blurb, Incorporated.

26. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1987). New Products: What Separates Winners from Losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4, 169–184.
27. Cvetek, S. (2020). *Uporaba analogij pri poučevanju*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.akadem.si/akademske-zadeve/uporaba-analogij-pri-poucevanju/>
28. Dam, R. & Siang, T. (2020) *Design Thinking: A Quick Overview*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-a-quick-overview>
29. Dam, R. & Siang, T. (2022). *5 Common Low-Fidelity Prototypes and Their Best Practices*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/prototyping-learn-eight-common-methods-and-best-practices>
30. Dam, R. (2022). *The 5 Stages in the Design Thinking Process*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
31. De Bono, E. (1992). *Serious Creativity*. HarperCollins.
32. Dorst, K. (2011). The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532.
33. Drucker, F. P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
34. Economy, P. (2017). *5 Ways to Create a Culture of Responsibility*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.inc.com/peter-economy/5-ways-to-create-a-culture-of-responsibility-with-.html>
35. Edmondson, C. A. (2011, november). Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>
36. Elmandy, R. (2017). *Design Thinking Guide: What, Why and How*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.designorate.com/design-thinking-guide-what-why-how/>
37. Elmansy, R. (2015). *How to Use Mind Mapping for Better Thinking*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.designorate.com/how-to-use-mind-mapping/>
38. Enrera, R. (2022). *Optics in Physics: Overview & Types | What is Optics?* Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://study.com/academy/lesson/optics-physics-overview-types.html>
39. Fan, Y. (2005). Ethical Branding and Corporate Reputation. *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 341-350.
40. FGH Ltd. (2021, 17. september.) *Design Thinking Mindset* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.fabricgroup.com.au/blog/design-thinking-mindset>
41. Frederiksen, W. L., Montgomery, S. S. & Taylor, E. A. (2013). *Inside the Buyer's Brain*. Hinge.
42. Ghosh, S. (2022). *Testing in Design Thinking*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.qed42.com/insights/coe/design/testing-design-thinking>

43. Gonen, E. (2019). Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009), *Markets, Globalization & Development Review*, 4(2), Article 8.
44. Green, N. (2022). *What is business innovation and why is it important?* Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.wework.com/en-GB/ideas/professional-development/what-is-business-innovation>
45. Grudin, J. & Pruitt, J. (2002). Personas, Participatory Design and Product Development: An Infrastructure for Engagement. *Proceedings of Participation and Design Conference* (PDC2002) (str. 144-161). Sweden.
46. Halperin, A. (2023). How to Set Achievable Business Goals. *Business News Daily*. Pridobljeno 3. marca 2023 iz <https://www.businessnewsdaily.com/11225-set-achievable-business-goals.html>
47. Harley, A. (2017). *Ideation for Everyday Design Challenges*. Pridobljeno 5. junija 2023 iz <https://www.nngroup.com/articles/ux-ideation/>
48. Hassi, L. & Laakso, M. (2011). Conceptions of Design Thinking in the Management Discourse. *European Academy of Design Conference* (str. 314-351). Porto.
49. Hasso Plattner Institute of Design. (2010). *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*. Hasso Plattner Institute of Design.
50. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
51. Huang, R. & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 67(5), 746-750.
52. Immelt, R. J. (2017). How I Remade GE and What I Learned Along the Way. *Harvard Business Review*, 42-51.
53. Innovation Training. (2018). *Design Thinking Mindsets for Human-Centered Design* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.innovationtraining.org/design-thinking-mindsets/>
54. Jackson, M. (2022). *5 Great Rebranding Examples of Companies You Already Know*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://swagdrop.com/rebranding-examples/>
55. Kadam, A. R. (2018). Design Thinking Is Not A Process, It's A Mindset. *Entrepreneur*. Pridobljeno 10. maja 2022 iz <https://www.entrepreneur.com/article/310282>
56. Karjalainen, T. M. & Snelders, D. (2009). Designing Visual Recognition for the Brand. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 6-66.
57. Kaur, A. (2019, 20. april). *7 Mindsets to Apply Design Thinking* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.yujdesigns.com/7-mindsets-4-methods-to-apply-design-thinking/>
58. Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
59. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education Limited.

60. Kelley, D. & Kelley, T. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York: Random House, Inc.
61. Kenton, W. (2022). *Brand: Types of Brands and How to Create a Successful Brand Identity*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.investopedia.com/terms/b/brand.asp#citation-7>
62. Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306.
63. Kolko, J. (2010). Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis. *Design Issues*, 26(1), 15-25.
64. Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing*. Pearson.
65. Kramer, L. (2020). *The 8 types of branding (and how to use them)* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://99designs.ca/blog/logo-branding/types-of-branding/#3>
66. Leadem, R. (2018). Top 10 Reasons to Rebrand Your Business. *Entrepreneur*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/top-10-reasons-to-rebrand-your-business-infographic/312270>
67. Lehu, J-M. (2004). Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: an exploratory qualitative research put into the French context, *Journal of Marketing Communications*, 10(2), 133-152.
68. Liakhavets, A. & Petukh, A. (2019). *Barriers to and Facilitators of »Design Thinking« Implementation in Companies* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
69. Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. New York: Columbia University Press.
70. Liu, Y. & Yang, Y. (2021). How to improve brand identity through customer feedback: a case study of an optic shop. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 365-380.
71. Lucas, F. (2018). *The Testing Phase of Design Thinking*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://webdesign.tutsplus.com/tutorials/design-thinking-testing-phase--cms-31746>
72. Martin, P. (2018). *Embrace Ambiguity*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <http://www.designkit.org/mindsets/5>
73. McKinley, T. (2016). *Learning Design Thinking: Lead Change in Your Organization*. Pridobljeno 01. decembra 2022 iz <https://www.linkedin.com/learning/learning-design-thinking-lead-change-in-your-organization>
74. Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
75. Miller, D., Merrilees, B. & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding. *International Journal of Management Reviews*, 16, 265-289.
76. Mills, J. & Reynolds, J. (2019). Service quality and employee engagement: Enhancing customer experience through staff training and development. *Journal of Business Research*, 99, 365-376.
77. Mintrom, M. & Thomas, M. (2018). Improving commissioning through design thinking. *Policy Design and Practice*, 1(4), 310-322.

78. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
79. Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40, 803-824.
80. Nielsen, J. (2000). Why You Only Need to Test with 5 Users. Pridobljeno 16. maja 2023 iz <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
81. Norman, D. (2013). *Rethinking Design Thinking*. Pridobljeno 01. decembra 2022 iz <https://www.core77.com/posts/24579/rethinking-design-thinking-24579>
82. O'Neill, E. (2015). *History of Branding* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.lcca.org.uk/blog/education/history-of-branding/>
83. Owen, C. (2007). Design Thinking: Notes on its Nature and Use. *Design Research Quarterly*, 16-27.
84. Pahwa, A. (2021). *What Is A Prototype? – Examples, Types, & Qualities*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.feedough.com/what-is-a-prototype/>
85. Pamfilie, R. & Croitoru, A. G. (2018). Better brand management through design thinking. *Amfiteatru Economic*, 1029-1039.
86. Pavitt, K. (2009). Innovation Processes. *The Oxford Handbook of Innovation*. Pridobljeno 5. junija 2023 iz https://www.academia.edu/38930379/THE_oxford_Handbook_of_Innovation_Edited_by
87. Pisano, G. P. (2019, januar). Innovation Isn't All Fun and Games - Creativity Needs Discipline. *Harvard Business Review*.
88. Pojasek, R. (2000). Asking "Why?" Five Times. *Environmental Quality Management*, 10(1), 79–84.
89. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
90. Purcell, W. (2019). *The Importance of Innovation in Business* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/importance-of-innovation/>
91. Razzouk, R. & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important?. *Review of Educational Research*, 82(3), 330–348.
92. Schweitzer, J. Groeger L. & Sobel L. (2016) The Design Thinking Mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. *Journal of Design*, 2(1).
93. Scott, E. (2022). *What Is Optimism? How Optimism Affects Your Physical and Mental Health*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.verywellmind.com/the-benefits-of-optimism-3144811>
94. Simplilearn. (2022). *A Complete Guide to Prototyping In Design Thinking With Benefits & Examples*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.simplilearn.com/prototyping-in-design-thinking-article>
95. Smith, J. A., Johnson, R. B., & Thompson, L. M. (2022). Myopia progression and its implications among young individuals. *Journal of Ophthalmology*, 20(3), 123-145.

96. Stevens, E. (2021). *Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/stage-two-design-thinking-define-the-problem/#what-is-the-define-stage-and-why-is-it-necessary>
97. Stevens, E. (2022). *What Is Ideation in Design Thinking? 2023 Ideation Techniques Guide*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-ideation-in-design-thinking/>
98. Steward, J. (2022). *The Ultimate List of Branding Statistics for 2023*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://findstack.com/resources/branding-statistics/>
99. Strauss, A. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
100. Turner, G. (2019). *Branding and Marketing: Practical Step-by-Step Strategies on How to Build Your Brand and Establish Brand Loyalty Using Social Media Marketing to Gain More Customers and Boost Your Business*. E.C. Publishing.
101. Vembar, K. (2018). *A timeline of J. Crew's rise and fall*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <https://www.retaildive.com/news/a-timeline-of-jcrews-rise-and-fall/539599/>
102. VInfinite Innovations (2021). *Change Your Life And Career With Advanced Brainstorming*. Pridobljeno 1. decembra 2022 iz <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/definitions.html>
103. Walsh, P., Clavio, G., Ross, D. S. & Blaszk, M. (2018). Why Teams Rebrand: Uncovering the Motives and Process of Team Rebranding Initiative. *Journal of Applied Sport Management*, 10(4), 12-21.
104. Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Entire Branding Team*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
105. Williams, S. A., Son, S., Walsh, P. & Park, J. (2021). The Influence of Logo Change on Brand Loyalty and the Role of Attitude Toward Rebranding and Logo Evaluation. *Sport Marketing Quarterly*, 30, 69–81.
106. Zupan, B. & Svetina Nabergoj, A. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 49-74.
107. Zupan, B., Stritar, R. & Slavec Gomezel, A. (2017). Unlocking latent creativity with rapid prototyping. *Traditiones*, 171-188.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?
2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?
3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?
4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?
5. Kako bi bilo po vašem mnenju identiteto blagovne znamke mogoče izboljšati?

Priloga 2: Transkripcije intervjujev

Intervju s stranko 1:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

Če bi optiko opisal z eno besedo, bi bila to visoka kakovost. Sama poslovalnica morda ni tako sodobno opremljena, ampak so pa izdelki, ki jih optika ponuja res kvalitetni in top. Sam dam velik poudarek na natančnost in strokovno znanje, ko kupujem stvari višjega ranga, zato cenim pozornost do podrobnosti, ki jo optika nameni pri celotnem procesu nakupa očal. V optiki me že poznajo in vedo, kako sem vedno zadovoljen z nakupom pri njim. Bi pa na splošno trgovino priporočil tudi ostalim, ki iščejo zanesljive in kvalitetne možnosti za očala.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

Sam cenim kvaliteto in hitrost, zato pričakujem nemoteno in učinkovito izkušnjo ob obisku trgovine. In to tukaj vselej dobim. Želim prijazno in dobro obveščeno osebje, ki mi lahko hitro pomaga pri iskanju pravih možnosti za očala glede na moje potrebe in želje. Je kar pogoj, da mi osebje lahko zagotovi natančno meritev dioptrije in poda podrobnosti o izdelkih, ki me zanimajo. Na splošno lahko rečem, da so pričakovanja strokovno in prijetno osebje, s poudarkom na kvaliteti in izdelavi očal v zmernem času.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

Sam cenim klasičen videz trenutnega logotipa, ampak imam nekaj pomislekov in menim, da je še veliko prostora zaboljšave.

Podvprašanje: Povejte mi kaj več o tem.

Logo bi lahko bil sodobnejši, s tem bi bolje odražal visokokakovostno in elegantno ponudbo očal trgovine. Lahko bi pripomogla vključitev bolj v narekovajih gladkih in čistih linij ter uporaba bolj minimalističnega oblikovalskega pristopa. Logotip mora biti po moje jasen in lahko berljiv, ime trgovine pod logotipom bi pa pustil, saj je to po moje kar »a must«. Kar se pa barvne sheme tiče, mi je jasno, da s črno barvo težko fališ, ampak bi sam poudaril tole modro v očesu in črno zamenjal s kakšno temno sivo, tako bi dosegli bolj sodoben videz. Siva je le vsestranska in nevtralna barva, ki se lahko dobro dopolnjuje z drugimi barvami, in verjamem, da bi lahko pripomogla k izboljšanju branda na splošno. Je pa res, da logo ne igra toliko vloge pri sami izdelavi kvalitetnih očal, tako kot izgled kavarne ne vpliva na okus kave... Ampak gre pa za celoten experience, ki je v mojih očeh kar pomemben.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

Najprej bi rekel, da je lokacija in dostopnost tista razlika med ostalimi optikami. Sam živim v bližini centra in mi je res spotoma opraviti storitev oziroma nakup še pri Babnikovih. Verjamem, da nisem edini, ki tako misli. Poleg tega pa je dober odnos med ceno in

kakovostjo še en dejavnik, ki trgovino loči od konkurence. Stranke so lahko prepričane, da so dobile visokokakovostna očala po dostopni ceni, kar je velik plus. Bi pa še omenil ponudbo, tukaj vedno najdem nekaj kar mi paše, medtem ko sem imel prav težavo pri izbiri očal v drugih optikah... pa jih sedaj ne bom omenjal, ampak ja. En velik plus v mojih očeh.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Blagovna znamka kot sama mi je super, se pravi v optiki imajo dobre storitve in ponudbo. Kot sem pa že prej omenil, bi lahko optika naredila nekakšen »refresh« grafične podobe znamke. Se pravi bolj minimalističen logo, tko moderno mislim. Recimo vključitev gladkih in čistih linij, uporaba minimalističnega oblikovalskega pristopa za lažjo berljivost in prepoznavnost logotipa. Verjamem, da tukaj obstaja lep potencial za preoblikovanje grafičnega izgleda blagovne znamke. No, pa tudi sama optika, verjetno jo bodo tudi kdaj obnovili, no takrat je fino da je nov, posodobljen brand že vzpostavljen.

Podvprašanje: Je še kaj drugega, kar bi spremenili/izboljšali?

Mogoče bi lahko dodali nekaj pozornosti na ustvarjanje nekakšne nepozabne izkušnje strank. To bi lahko vključevalo posodobitev trgovine in vizualne ponudbe, zagotavljanje še bolj prilagojenih storitev ter vlaganje v trženje... Večina nas ve, da je marketing pomemben, le tako boste lahko pridobili nove stranke, ampak vam priporočam, da pred oglaševanjem poskrbite za učinkovito prenovu branda. Če povzamem, bi rekel, da je potreben večstranski pristop, ki bo vključeval posodobitev logotipa in barvne sheme, izboljšanje izkušnje strank ter naložbe v inovativno tehnologijo, ki bo zadovoljila potrebe in želje sodobnih strank.

Intervju s stranko 2:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

Rekel bi, da je optika kakovostna, na stranko osredotočena destinacija za nakup očal. Po mojih izkušnjah ponujajo široko paleto možnosti očal, vključno s korekcijo in sončnimi očali na recept in brez recepta. Zdi se mi, da so izdelki res izdelani iz kakovostnih materialov in tudi obdelava. Bi še poudaril, da je bilo osebje v trgovini vedno prijazno, dobro informirano ter pripravljeno zagotoviti osebna priporočila in pomoč, kar sem pri njih vedno zelo cenil. Na splošno bi dal optiki oceno 5 od 5 glede na to, kako pošteno in strokovno me obravnavajo in navsezadnje na koncu res odlično vidim.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

Kot lastnik gradbenega podjetja, ki ceni dober vid, pričakujem da so očala dobro narejena in da na koncu dneva dobro vidim. To pomeni, da želim, da je osebje strokovno usposobljeno in mi lahko pomaga pri iskanju ustreznih očal hitro in učinkovito, brez nepotrebnih zamud ali zapletov. Poleg tega je fino, da ima trgovina dobro izbiro visokokakovostnih očal, ki ustrezajo mojim potrebam in željam, vključno z možnostmi, ki so trpežne in oblikovane tako,

da prenesejo obremenitve mojega dela v gradbeništvo, saj veste kako je to. Čisto preprosto rečeno, pričakujem učinkovit in pozitiven proces nakupa očal.

Podvprašanje: Pa menite, da ima optika dovolj ponudbe robustnih okvirjev?

No, tukaj bi lahko dodal, da bi bila lahko ponudba malo v narekovanjih boljša, ampak še vedno sem našel nekaj zame, mi je pa kvaliteta stekel na prvem mestu. Tukaj pa nimam pripomb.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

Osebnostno mi je všeč klasični logotip optike. Mislim, da je preprost in eleganten ter da daje občutek tradicije in kakovosti, ki se ujema s poudarkom trgovine na osebnih storitvah in visokokakovostnih očalih. Čeprav mi sodobni logotipi padejo v oči, menim, da v tem primeru ni potrebna popolna sprememba, saj po mojem mnenju že sedanjí dobro deluje. Če imajo pa željo po posodobitvi, da bi s tem ohranili svežino in sodobnost, bi to normalno sprejel. Mi pa je pa trenutni logo čisto simpatičen. Na splošno bi rekel, da je moj odnos do trenutnega logotipa trgovine štiri od pet, mi je simpatična preprostost in eleganca, ampak sem pa odprt za manjše posodobitve, če se za to odločijo seveda.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

Prvič, lokacija trgovine je super, saj se nahaja v središču mesta in je tako strankam zlahka dostopna. Poleg tega optika daje prednost vrhunski kakovosti in trajnosti, zaradi česar je meni osebno privlačna. Drugič, trgovina ponuja osebni pristop k storitvam za stranke, imajo izobražen kader in mi vedno zagotovijo individualna priporočila na podlagi posebnih potreb in želja, ki jih imam. Ta pristop po mojem na splošno zagotavlja, da so stranke na koncu dneva zadovoljne. Poleg tega so tukaj res konkurenčne cene in imajo pošteno ponudbo, kar zagotavlja, da stranke za svoj denar dobijo odlično vrednost. Na splošno te prednosti - lokacija, kakovost, osebne storitve in poštene cene – omogočajo, da optika izstopa od konkurence in mene prepriča v to, da sem tukaj še vedno redna stranka.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Na splošno menim, da je optika usmerjena v pravo smer glede kakovosti in storitev za stranke. Poslovalnica ponuja visokokakovostne izdelke in osebni pristop, ki jo razlikuje od konkurence. Čeprav menim, da bi bila razširitev izbire okvirjev prijetna dopolnitev, želim poudariti, da to ni velik problem in ne odvzema splošne pozitivne izkušnje poslovalnice. Pravzaprav mi je super, da se trgovina osredotoča na kakovost in ne na količino, in zaupam strokovnjakom tukaj, da mi bodo priporočili najboljše okvirje za moje potrebe. Glede grafične podobe pa tako, meni je čisto všeč. Mogoče manjša posodobitev, nebi pa veliko spreminjal.

Intervju s stranko 3:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

Optiko Babnik bi opisal kot zanesljivo in profesionalno blagovno znamko, ki ponuja kakovostna očala s pridihom sodobnega dizajna. Njihova stranka sem že vrsto let in cenim pozornost do detajlov ki jih posvečajo pri vsakemu nakupu, ki ga opravim. Mislim, da je ta osebni pristop, ki jih dela posebne in diferencira od tistih masovnih proizvajalcev očal, pa jih tukaj ne bom omenjal. Na splošno bi optiko priporočil vsem, ki iščejo osebni pristop, kvaliteto in zagotovilo za dober vid.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

Pričakujem osebni pristop. Cenim storitve, kjer si vzamejo čas za svoje stranke, da razumejo potrebe, in znajo strokovno svetovati. In to pri njih dobim. Sama izbira okvirjev je tudi pomembna, tukaj pričakujem široko ponudbo. Na splošno pričakujem vrhunsko nakupovalno izkušnjo, ki odraža kakovost, hitrost in osebni pristop.

Podvprašanje: Ali lahko kaj več poveste o sami ponudbi okvirjev? Je izbira dovolj široka, ali kaj pogrešate?

Seveda. Mislim, da je dovolj široka, sam vedno najdem nekaj kar mi je zares všeč. Skozi leta pa tako in tako menjam stil in tukaj dobim vse, od titana, acetatnih modelov ter tudi lesene so imeli, če se pravilno spomnim. Je pa res, da ni veliko okvirjev od »ta znanih« znamk, ampak me to ne moti. Važna je kvaliteta, kar pa sami vemo, da te dizajnerski brendi niso vedno najkvalitetnejši.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

Menim, da sta logotip in barvna shema podjetja Optika Babnik dobra, verjetno gre za logo, ki je že nekakšna tradicija, glede na to da gre za res »staro« optiko. Ampak sem pa tudi menja, da se bi logo lahko posodobil, ne radikalno, ampak malenkostno. Kar zadeva barvno shemo, mi je všeč, da uporabljajo kombinacijo črne in modre barve s čimer se izraža eleganca in modrost. Menim pa tudi, da bi lahko eksperimentirali z različnimi barvnimi kombinacijami, da bi dodali več vizualnega zanimanja in privlačnosti. Če povzamem, ja, trenutni logo je čisto okej, ampak malo svežine nebi škodovalo, tako pri samem dizajnu in barvni shemi.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

Sicer ne poznam toliko ostalih optik, saj že skoraj od samega začetka hodim k vam... ampak, če bi moral tako reči, bi rekel da si tukaj vzamejo čas, da razumejo potrebe in želje svojih strank ter jim nudijo strokovne nasvete. Sam res cenim tudi strokovnost in prijaznost osebja, ki v trgovini ustvarja prijetno vzdušje. Ponudba se mi zdi, da je nekoliko drugačna od optik v katerih sem že bil. Ne vem, tukaj se mi zdi, da vedno najdem nekaj zase. Bi pa rad omenil

tudi lokacijo optike, po moje je lokacija res dobra in bi to štel kot konkurenčno prednost. Mi je blizu in lahko spotoma uredim zadeve tukaj.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Dodal bi nekaj svežine logotipu, ne bi pa radikalno spreminjal dizajna in barvne sheme, saj je po moje potrebno obdržati nekaj tradicije. No, kakorkoli se bodo tukaj odločili, verjamem, da bodo nalogo dobro opravili.

Podvprašanje: Je še kaj drugega, kar bi dodali? Kakšen predlog?

Ja mislim, saj veste, vedno je nekje še prostor za izboljšave. Ne vem koliko se oglašujejo, mogoče je tam potrebno kaj več narediti. Glede izkušnje kot stranka pa za enkrat nimam pripomb in nebi nič spreminjal.

Intervju s stranko 4:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

Optiko Babnik bi opisal kot kakovostno in zanesljivo. Izdelki so bili po mojih izkušnjah vedno odlične kakovosti, kar je zame kot osebo, ki ceni funkcionalnost in razmerje med ceno in kakovostjo, pomembno. Poleg tega je osebje v trgovini vedno prijazno in ustrezljivo, storitve, ki jih ponujajo pa so vrhunske. Na splošno blagovni znamki zelo zaupam in jo vsekakor priporočam drugim, ki iščejo kakovostna očala in odlične storitve za nas starejše in včasih bolj zahtevne stranke.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

Pričakujem pozitivno izkušnjo brez stresa. Sem kar pogosto na poti in nimam veliko časa, zato cenim, če stvari potekajo gladko in kar se da hitro. Fino je, da je osebje prijazno in strokovno ter, da mi hitro in enostavno pomaga priskrbeti to kar iščem. Prav tako cenim, če si vzamejo čas in odgovorijo na vsa moja vprašanja ter mi dajo koristna priporočila glede na moje potrebe in želje. Navsezadnje želim biti prepričan, da sem sprejel pravo odločitev in da sem kupil očala, ki so kakovostna in mi bodo dolgo služila.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

Logotip bi sam cenil kar pet od pet. Uporaba starega okvirja in očesa v enem od okularjev je edinstvena in ustvarjalna ter učinkovito sporoča, da se blagovna znamka osredotoča na optiko in nego oči. Malo modre barve v očesu naredi logotip bolj zapomnljiv. Na splošno menim, da je logotip dobro zasnovan in vizualno privlačen ter odlično predstavlja blagovno znamko. Meni je super.

Podvprašanje: Če bi pa morali spremeniti obliko in barvno shemo, v katero smer bi šli?

Ja... definitivno bi ohranil dele očal in očesa, da se že na sto kilometrov vidi, da gre za optiko. Nimam pa toliko znanja, da bi tukaj govoril o oblikah in dizajnu, ali kako pravite temu. Nebi pa uporabljal preveč barv. Tako, da je preprosto in jasno sporoča, da gre za optiko. Res nebi kompliciral, važno da jaz dobro vidim z očali, ki mi jih naredijo v optiki.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

V preteklosti sem obiskal že več optik in moram reči, da v optiki Babnik ponujajo kvalitetne okvirje različnih blagovnih znamk, torej izbire je po mojem dovolj. Ali pa jaz vedno najdem nekaj kar mi paše, kakorkoli že, ponudba tukaj mi odgovarja. Tudi osebje v optiki je podkovano in izkušeno ter se trudi zagotoviti odlično storitev za stranke. Vzamejo si čas, to je dan danes že redkost. To res cenim. Tako kot brezplačen pregled oči, ki pride zraven nakupa očal. Velik plus po mojem. Uporabljajo tudi specialno tehnologijo in tehnike pregleda, tako da tukaj nimam dvomov, da bi bile meritve napačne. V drugih optikah enostavno nisem imel tako dobrih izkušenj kot tukaj, zato sem kar naštel vse za kar sem hvaležen.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Za enkrat sem res zadovoljen s storitvami optike. So kvalitetni, hitri in učinkoviti. Cenovno razmerje je tudi super. Bi pa mogoče izboljšal prisotnost na internetu oziroma socialnih omrežjih. Res, da sem starejši, ampak se redno predhodno pozanimam o informacijah najdenih na spletu. Mogoče še to, glede na to da tukaj redno kupujem, bi lahko imeli nekakšen program za zveste stranke. Saj veste, vsak prišparan evro je zaslužen evro. No to sem čisto tako omenil, oni že vedo kako in kaj.

Intervju s stranko 5:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

Bi rekla, da je Optika Babnik zanesljiva in se res potrudijo za svoje stranke. Imajo tudi veliko izbire kakovostnih izdelkov in storitve merjenja dioptrije in kar še paše zraven. Sama sem športnica in aktivna oseba, se mi zdi, da je celoten kolektiv tudi športno naravnan, so kar specializirani s področja pripomočkov za šport. Cenim pa poudarek na dobrem vidu in zavezanost k zagotavljanju učinkovitih in prilagojenih storitev. Trgovina ima dober ugled, slišim veliko priporočil tudi s strani prijateljic. Sama zaupam osebj, da mi bo pomagalo najti prava očala za moje potrebe. Na splošno imam pozitivno izkušnjo in bi optiko priporočila tudi drugim.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

No, se mi zdi, da sem že v prejšnjem odgovoru povedala zakaj pridem v tole optiko, tako da bi tukaj poudarila samo to, da pričakujem strokovnost in da me vodijo k pravim izborom okvirjev in stekel. Na koncu dneva mi je pomembno, da dobro vidim. In za enkrat sem vedno

odlično vidila z očali od tukaj Aja, še to, vseč mi je to, da imajo preglede oči v sami optiki, ne rabim hoditi posebej h okulistu in nato nazaj. Opravim vse v enem koraku. Res super.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

No, tukaj bi pa optiko malo v narekovajih pograjala. Osebnost mi je trenutni logotip in barvna shema nekoliko zastarela in neprivlačna. Verjetno gre še za prvi logotip. Sicer izraža idejo o očalih, vendar ne prispeva veliko k razlikovanju podjetja od drugih ponudnikov očal. Podobno tudi barvna shema ne deluje posebej sodobno ali elegantno, kar je zame kot modno ozaveščeno posameznico pomembno. Na splošno menim, da bi bilo mogoče vizualno identiteto trgovine izboljšati, da bi bolje odražala njeno zavezanost kakovosti, modi in osebnim storitvam. Sodobnejši in elegantnejši logotip ter barvna shema bi lahko privabila več kupcev, kot sem jaz, ki cenijo modern izgled poslovalnic.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

Rekla bi, da optika ni kot nekakšna farma, ki na hitro obela stranko in gotovo. Res si vzamejo čas, imajo dobro ponudbo in strokovno izdelavo očal ter ostalih storitev. Lokacija optike se mi zdi, da je kar dobra konkurenčna prednost pred ostalimi optikami v Ljubljani. Pa hitri so tudi, vem da so se v drugih optikah stvari znale kar zavleči. In tudi cenovno dostopni, tako da sem z optiko res zadovoljna.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Se pravi izboljšala bi izgled branda, malo posodobila v bolj moderen – eleganten »look«. S tem bi nagovarjali tudi mlade, saj mladi vedno več in več kupujejo očala, sicer ne poznam baze strank od optike, ampak ja... Sama bi naredila optiko mlademu bolj privlačno. No, pa tudi prisotnost na socialnih omrežjih. Sem sicer opazila, da delajo nekaj na tem, ampak sem prepričana, da lahko naredijo še korak dlje. Ampak na splošno sem pa res zadovoljna, to kar sem omenila na koncu dneva ne vpliva na to kako bom videla z očali narejenimi tukaj, ampak pripomore pa k celostni izkušnji nakupa.

Intervju s stranko 6:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

V nekaj besedah... rekla bi, da je to profesionalna, zanesljiva in elegantna optika. Tako mislim, ker zagotavlja visokokakovostne optične storitve z ekipo izkušenih optikov, in ker uporabljajo dobro opremo za izvajanje storitev. Zanesljiva je zato, ker že več kot 60 let služi skupnosti, z njo pa tudi sloves po odličnosti. Vseč mi je njihova poslovalnica, imajo vse lepo urejeno in elegantno. Ponudba pa tudi... zelo na nivoju.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

Pričakujem, da bo celotna izkušnja nakupa očal potekala profesionalno in tekoče. Kot sem že prejle rekla, so tukaj res zanesljivi in to je glavno. Prav tako pričakujem, da bo trgovina zagotavljala varno in higiensko okolje za stranke, tukaj po moje izpolnjujejo vse pogoje. Pregled dioptrije mora biti natančen, tako da potem res dobro vidim. Mi je všeč to, da ponovno pregledajo dioptrijo, kljub temu da že pridem sem z napisano dioptrijo s strani okulista. To mi res sporoča, da jim je mar za moj vid in se potrudijo. Okvirji mora biti pa tudi tako, da zgledajo, niso »outdated«. Se mi zdi, da sem tukaj še vsakič našla nekaj zase. No, pa da so kvalitetna, znamka sama ni tako pomembna, dokler gre za kvaliteten material po normalni ceni. Bi rekla, da dosegajo moja pričakovanja, ko vstopim v optiko.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

Logotip je... Gre za starinska očala in oko. Verjetno je ta logo že od samega začetka in jo v optiki povezujete s tradicijo, ampak sama bi dodala nekaj modernega oziroma bi ga na novo oblikovala. Barve so sicer okej, tale modra v očesu mi je všeč. Sporoča nekakšno profesionalnost, znanje in kvaliteto. Čeprav je trenutna zamisel logotipa edinstvena in po svoje zanimiva, se mi zdi, da je nekoliko pomanjkljiva v smislu vizualne privlačnosti in sodobnosti. Kar zadeva barvno shemo... črna in modra izražata občutek strokovnosti in zanesljivosti, ampak bi lahko barvno paleto razširili z drugimi komplementarnimi barvami, ki bi pomagale izdelkom trgovine izstopati in narediti močnejši vizualni učinek. Se mi zdi, da se dajo stvari tukaj izboljšati. Ne vem, nekako opazim take zadeve, verjetno bi marsikdo rekel, da je na koncu važna le kvaliteta očal, da se dobro vidi... ampak v teh časih je branding kar pomemben. Sama delam v računovodstvu ene večje firme, imamo prav svoj oddelek za trženje in marketing. Je velik poudarek na temu. Kakorkoli že, sama bi malo posodobila podobo znamke, ampak mi je pa važno, da na koncu dneva dobro vidim z očali optike.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

Eden od ključnih dejavnikov, ki Optiko Babnik razlikuje od konkurence, je osredotočenost na zagotavljanje osebnih in strokovnih storitev strankam. Za razliko od nekaterih večjih trgovskih verig, ki dajejo prednost količini pred kakovostjo, Babnik optika daje velik poudarek vzpostavljanju trajnih odnosov s svojimi strankami in zagotavljanju njihovega zadovoljstva pri vsakem nakupu. Po moje to dosežejo s pozorno in dobro izobraženim osebjem, ki si vzame čas, da razume moje potrebe, ter zagotovi ustrezne rešitve. Še en dejavnik, ki ga lahko izpostavim je zavezanost h kakovosti in odličnosti tako pri izdelkih kot pri storitvah. Vedno je bila ponudba kar široka, paleta visokokakovostnih očal, vključno z očali na recept, sončnimi očali in kontaktnimi lečami ter dodatki za očala, ki so izdelani iz kakovostnih materialov in zasnovani tako, da zagotavljajo modo in funkcionalnost. Menim da ima optika kar močan ugled in to je še en dejavnik, ki optiko razlikuje od konkurence. Zavezanost poslovalnice h kakovosti, strokovnosti in osebnim storitvam ima sloves odličnosti in verjetno ne mislim tako samo jaz. Trgovina je le uveljavljena kot zaupanja vredna in zanesljiva ponudnica optičnih storitev in izdelkov v Ljubljani.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Rekla bi, da bi lahko malo posodobili logo podjetja, ostalo mi pa res odgovarja. No, sploh če želijo privabiti mlajšo populacijo v optiko. Mogoče tudi nekaj na temo trajnosti in okoljske odgovornosti. Če bi celoten brand zapeljali v to smer... ne vem, le malo na glas razmišljam. Sicer pa optike v medijih nisem še zasledila, mogoče lahko samo identiteto izboljšajo z dobrim oglaševanjem. No, od ust do ust so po moje že kar lepo oglaševani, sem slišala kar nekaj lepih mnenj o tej optiki. Sem res vesela, da sem dobila priporočilo za njihove storitve. Da ne zaidem preveč, ja, manjša posodobitev vizualnih elementov logotipa, nekaj več pozornosti naj namenijo oglaševanju, ostalo pa po moje štima tako kot mora.

Intervju s stranko 7:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

Rekla bi, da je optika zavzeta k zagotavljanju dobrega vida njihovih strank. Sama imam kar se da aktiven življenjski slog in identiteta optike to odraža. Imajo dobro osebje ter ponudbo, z njihovimi storitvami sem vedno zadovoljna. Vidim pa, da dajo tudi poudarek na trajnostnem razvoju, kot se spominjam so nekateri okvirji narejeni iz recikliranih materialov. Mislim, da je to korak v pravo smer. Ja, optika je na nivoju, profesionalna in res se potrudijo pri svojem delu.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

Pričakujem, da bom imela pri obisku optike odlično izkušnjo. Pomembno mi je, da je osebje strokovno, ponudba kar se da široka in trgovina čista in preprosta, to pritegne mojo pozornost in me prepriča v kakovost izdelkov in storitev, ki jih ponujajo. Strokovno osebje me vedno lepo pozdravi in mi pomaga pri mojih posebnih potrebah in željah, to bi lahko rekla, da so moja pričakovanja. Na splošno pa mi je pomembno, da iz trgovine odidem zadovoljna z nakupom in prepričana, da sem izbrala najboljšo možnost za zdravje mojih oči.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

Rekla bi, da mi je logo zanimiv. Starinska očala, malo modre barve v očesu, sporočajo da so optika. Ta oblika pa je nekakšna tradicija kakor razumem.

Podvprašanje: Se vam zdi, da bi posodobitev izgleda blagovne znamke izboljšala vašo izkušnjo z Optiko Babnik?

Ne vem. Predvidevam, da bi sama kvaliteta očal ostala enaka. Če bi pa to pomenilo posodobitev poslovalnice ter malo bolj »moderen« izgled, pa nebi imela proti temu prav nič. Mi je všeč organiziranost in preprosto izbiranje okvirjev, tako, da je pregledno, saj veste.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

Kar veliko optik je v Ljubljani, sama sem stranka tukaj že kar nekaj časa. Sem pa imela nekaj slabih izkušenj v preteklosti pri ostalih optikah. Ampak se mi zdi, da potem, ko najdeš dobrega optika, da se ga držiš. No, optiko Babnik dela ta strokovnost in zavzetost k dobremu vidu tisto kar res cenim, se mi zdi da drugod v narekovajih štancajo očala in si ne vzamejo časa za kvalitetno meritev dioptrije in izbiro okvirjev. No, vseč mi je tudi lokacija, mi je res blizu. Je pa res, da ni parkirnih prostorov, tukaj mogoče en takšen majhen minus, ampak mi ni problem priti s kolesom ali pa avtobusom. Če povzamem, kvaliteta na splošno in normalne cene je razlog, da nakupe opravi pri vas in ne drugod.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Za enkrat sem kar zadovoljna s podobo in storitvami. Kot sva govorila že prej, če bodo posodobili izgled logotipa ter na splošno naredili optiko bolj moderno, bo to super. Ampak meni je pomembno, da so očala kvalitetno narejena in, da je osebje profesionalno in prijazno pri nakupu. Če se dodam, mogoče bi lahko naredili malenkostni poudarek na trajnostnem razvoju in to tudi oglaševali. Po moje ne gre le za modno muho, ampak se je cel svet začel tega zavedati, da moramo ravnati odgovorno z našim planetom.

Intervju s stranko 8:

1. Če bi morali Optiko Babnik opisati z nekaj besedami, katere bi bile in zakaj?

Kot upokojenka cenim blagovne znamke, ki so osredotočene na kakovost in strokovnost, in Optika Babnik vsekakor ustreza temu. Osebje je strokovno usposobljeno, prijazno in si vzame čas, da prisluhne mojim potrebam, kar je zame res pomembno. Imajo tudi odličen izbor izdelkov, vse od okvirjev do majhnih dodatkov za očala. Na splošno bi Optiko Babnik opisala kot kvalitetno, strokovno in zanesljivo blagovno znamko, ki ceni svoje stranke in njihovo zadovoljstvo. Jo brez problema priporočam tudi ožjemu krogu ljudi.

2. Kakšno izkušnjo pričakujete ob obisku trgovine?

Pričakujem prijetno in brezskrbno izkušnjo. Pomembno mi je, da je osebje prijazno in pripravljeno pomagati pri mojih potrebah, cenim pa njihovo potrpežljivost in strokovno znanje. To moram poudariti. Pričakujem pa tudi, da imajo široko ponudbo izdelkov, vključno s sončnimi očali, ki jih moram imeti skoraj vedno na prostem. Saj vedo kako občutljiva sem na svetlobo. Na splošno, če rečem, mi je pomembno, da zapustim optiko zadovoljna in z dobrimi očali, ki mi omogočajo dober vid.

3. Kaj menite o logotipu in barvni shemi optike?

Logotip je preprost in odraža dolgoletno tradicijo optike. Starinski model okvirja je prav super. Barve pa preproste, s črno in modro težko zgrešiš kajne. Mi je pa vseč, da je v sliki vključeno oko, saj simbolizira pomen dobrega vida in zaupanje strank v izdelke in storitve.

Sama ne vem, če bi ga karkoli spreminjala. Saj veste kako smo mi, starejši. Nimamo radi toliko sprememb.

4. Po čem mislite, da se naša optika razlikuje od svojih konkurentov?

Na to vprašanje pa preprosto odgovorim. Sem bila tudi v drugih optikah v Ljubljani in moram reči, da se tukaj zares potrudijo za svoje stranke. So skrbni in pozorni na malenkosti. Pa tudi radi prisluhnejo, ko jim kdaj pojamram o svojih težavah. No, kakorkoli že, očala so vedno super narejena, oči mi skrbno pregledajo in cene so čisto normalne.

5. Kako bi bilo po vašem mnenju mogoče identiteto blagovne znamke izboljšati?

Blagovna znamka kot sama mi odgovarja. Poslovalnica je moderna in urejena, osebje strokovno in nudijo kvalitetne storitve. Če bi lahko nekaj izboljšala, bi bila to ponudba sončnih očal, tukaj kot nekdo, ki jih resnično uporablja vsak dan, tudi v oblačnem vremenu, lahko rečem, da izbira ni tako široka. Mogoče bi s tem pritegnili več strank, ki imajo podobne probleme kot jaz. Ampak na splošno sem pa zadovoljna z optiko in vsem kar nudijo.