

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA DIZAJNERSKEGA NAČINA RAZMIŠLJANJA NA
PRIMERU START-UPA IN VEČJE HOTELSKE VERIGE**

Ljubljana, september 2021

DEJAN URŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Dejan Uršič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Uporaba dizajnerskega načina razmišljanja na primeru start-upa in večje hotelske verige, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Anjo Svetina Nabergoj

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE	3
1.1 Opredelitev pojmov	3
1.1.1 Dizajn	3
1.1.2 Dizajnersko razmišljanje	4
1.1.3 Razvoj dizajnerskega razmišljanja skozi zgodovino	6
1.1.4 Profil dizajnerskega misleca	9
1.2 Inovativnost in ustvarjalnost	10
1.2.1 Opredelitev pojmov inovativnosti in ustvarjalnosti	10
1.2.2 Povezava inovativnosti in ustvarjalnosti z dizajnerskim razmišljanjem	12
1.3 Modeli dizajnerskega razmišljanja	13
1.3.1 3 I model procesa dizajnerskega načina razmišljanja	14
1.3.2 HCD model procesa dizajnerskega načina razmišljanja	15
1.3.3 Model Hasso-Plattner Inštituta procesa dizajnerskega načina razmišljanja ..	15
1.3.4 Model dvojnega diamanta procesa dizajnerskega načina razmišljanja	16
1.3.5 Storitveni model procesa dizajnerskega načina razmišljanja	17
1.4 Proces dizajnerskega razmišljanja	17
1.4.1 Empatija	18
1.4.2 Definiraj	18
1.4.3 Ideja	20
1.4.4 Prototipiranje	20
1.4.5 Testiranje	21
1.5 Uporaba dizajnerskega razmišljanja v praksi	21
1.6 Vitki startup in primerjava z dizajnerskim razmišljanjem	24
2 INOVATIVNOST V TURIZMU	27
2.1 Opredelitev pojmov	27
2.1.1 Turizem	27
2.1.2 Turistični proizvodi in storitve	28
2.1.3 Nastanitvene storitve	29
2.2 Inovativnosti in ustvarjalnost v turizmu	31

2.2.1	Inovativnost turističnih storitev	32
2.2.2	Inovativnost turistične infrastrukture	35
2.2.3	Dejavniki inovacij v turizmu	37
2.3	Vpliv COVID-19 na panogo turizma	38
2.4	Dizajnersko razmišljanje v turizmu	41
3	ŠTUDIJA PRIMERA IMPLEMENTACIJE DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA V PODJETJU AIRBNB IN HOTELSKI VERIGI	45
3.1	Metodološki pristop k študiji primera	45
3.2	Predstavitev podjetja Airbnb	46
3.3	Težave zagonskega podjetja Airbnb v začetku poslovanja	48
3.4	Implementacija dizajnerskega razmišljanja v zagonsko podjetje	49
3.5	Inovativnost in implementacija dizajnerskega razmišljanja v hotelsko verigo.....	51
4	DISKUSIJA REZULTATOV PRIMERJAVE ŠTUDIJ PRIMERA	54
	SKLEP	56
	LITERATURA IN VIRI	57
	PRILOGA	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije dizajnerskega razmišljanja po Hassi in Laakso	9
Tabela 2: Primerjava značilnosti dizajnerskega razmišljanja in vitkega startupa	26
Tabela 3: Različne oblike inovacij v turizmu in primeri turističnih podjetij	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Definicija inovacije po Brownu	11
Slika 2: 3 I model procesa dizajnerskega načina razmišljanja	14
Slika 3: Model Hasso-Plattner Inštituta procesa dizajnerskega načina razmišljanja	16
Slika 4: Model dvojnega diamanta procesa dizajnerskega načina razmišljanja.....	16
Slika 5: Stanford d.school model procesa dizajnerskega načina razmišljanja	18
Slika 6: Struktura mape empatije	19
Slika 7: Komponente turistične infrastrukture	36
Slika 8: Število nočitev v turističnih objektih znotraj Evropske unije med letoma 2010 in 2020.....	39
Slika 9: Dizajn sistema turistične izkušnje.....	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prepis intervjuja z Joshuo Ruffom.....	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika

UVOD

Inovativnost in kreativnost sta ključni komponenti poslovanja. Kljub temu da imata ti dve komponenti velikanski vpliv na okolje, trženje in marketing, javno politiko in regionalno znanost, pa je bilo skozi zgodovini relativno malo pozornosti posvečeno vlogi teh dveh komponent na področju turizma. Zanimanje za to se je povečalo šele v zadnjih letih. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD) je tako na primer pozornost posvetil inovacijam na področju turizma, še posebej pa tehnološkemu vplivu in vplivu na regionalno in širšo ekonomijo. Ne moremo reči, da je bil turizem v prejšnjih obdobjih večinoma področje brez sprememb, saj je v zadnjih desetletjih doživel kar nekaj velikih transformacij. Ta panoga je bila še posebej revolucionalizirana z novimi tehnologijami, organizacijskimi oblikami in poslovnimi modeli ter novimi razvijajočimi se trgi (Hall & Williams, 2019).

S pojavom globalizacije, digitalizacije in vedno večjega vpliva visoke tehnologije postaja svet vedno bolj kompleksen. Turizem in industrije povezane z njim neprestano doživljajo in prestajajo spremembe ter se soočajo z novimi izzivi, kot so podnebne spremembe, mobilna družba, novi modeli odnosov skozi socialna omrežja in delitvena ekonomija (Budeanu, Miller, Moscardo & Ooi, 2016). To pa sili podjetja, da se prilagodijo novemu in hitro spreminjajočemu se okolju s pomočjo inovativnih rešitev. Zlasti v zadnjem obdobju so turistični trgi podvrženi veliki rasti. Turistične industrije so pokazale močnejšo rast kot celotno gospodarstvo. Turizem je med letoma 2012 in 2018 znotraj Evropske unije povečal rast za 47 %, število podjetij v tej industriji se je povečalo za 29 %, promet za 30 % in število zaposlenih v tej panogi za 21 % (Eurostat, 2021a). Posledica tega je, da morajo biti ponudniki turističnih proizvodov in storitev neprestano kreativni ter inovativni pri svojih produktih, saj jim le-to omogoča preživetje podjetja in izboljšanje tržnega položaja (Magadan & Rivas, 2018). Tako turistične agencije in podjetja iščejo načine, kako bi svojim kupcem ponudila nove proizvode in storitve, s katerimi bi povečali tržni delež ter izboljšali dobičkonosnost poslovanja. Velikokrat pa v tem iskanju konkurenčne prednosti začnejo tekmovati predvsem s ceno ali pa iščejo inovacije v izboljšanju produktov, ki zahtevajo visokotehnološke rešitve, kar je povezano z visokimi investicijami. Velikokrat se nato zgodi, da so v procesu izboljšanja proizvodov in storitev spregledane želje in potrebe končnih uporabnikov, ker so ponudniki usmerjeni v izboljšave iz svojega vidika. Končni rezultat tega pa so neuspešne izboljšave, ki pri ponudnikih pomenijo izgubljeni čas in negativne finančne posledice. Dober primer tega je japonski hotel, kjer prevladuje robotsko osebje. Leta 2015 se je hotel The Henn na vpisal v Guinnessovo knjigo rekordov, ko se je predstavil kot prvi robotski hotel. Čeprav je ta inovacija bila dobra marketinška kampanja, pa je moral hotel »odpustiti« kar polovico robotov, saj so ti prinesli več slabega kot koristi. Roboti niso znali odgovoriti na vprašanja gostov in jih ponoči zbujali z dodatnimi vprašanji. To pa je gostom prineslo nezadovoljstvo in slabo izkušnjo (Shead, 2019).

V zadnjem času je prav zaradi zgoraj navedenih razlogov močno v ospredje prišel drugi pristop k inovativnosti, imenovan dizajnersko razmišljanje, ki je osredotočen na iskanje

rešitev iz vidika končnega uporabnika. Tukaj govorimo o »user-centered« inovacijah. Znotraj koncepta dizajnerskega razmišljanja se tako podjetja osredotočijo na uporabnika, kjer je glavni namen ugotoviti potrebe, ki jih želijo zadovoljiti kupci in nato najti rešitev, ki rešuje problem, s katerim se sooča končni uporabnik.

Zlasti v zadnjem dveh letih je panogo turizma pretresla ena izmed največjih kriz, s katero se je morala soočiti. Pandemija COVID-19 je praktično prekinila delovanje celotne panoge za nekaj mesecev, kar bo pustilo velik negativen pečat na kratkoročen in dolgoročen vidik. V raziskavi, ki so jo opravili v 185 državah ocenjujejo, da bo v najboljšem možnem scenariju turistična industrija po celem svetu padla v povprečju med 2,93 in 7,82 odstotnih točk v prispevku k bruto domačemu proizvodu (v nadaljevanju BDP). Število zaposlenih v turizmu pa bo v povprečju upadlo med 2,44 in 6,55 odstotnih točk (Škare, Soriano & Porada-Rochon, 2021). Prav zaradi tega sem za svojo temo izbral implementacijo koncepta dizajnerskega razmišljanja v turizem. Menim, da bodo morali akterji v panogi turizma močno povečati inovativnost, če želijo ponovno zagnati svojo aktivnost in se prilagoditi na nastalo situacijo in z njo povezanimi varstvenimi in omejitvenimi ukrepi.

Namen magistrskega dela je preučiti in razumeti, kaj vpliva na uspešno implementacijo dizajnerskega razmišljanja v panogo turizma in predstaviti načine, kako dizajnersko razmišljanje uporabljajo ena izmed največjih turističnih podjetij. Eden glavnih ciljev magistrskega dela je primerjati pristop k inovativnosti in uporabo dizajnerskega razmišljanja med zagonskim podjetjem in večjo hotelsko verigo. V magistrskem delu sta predstavljeni 2 študiji primera, in sicer eno za zagonsko podjetje Airbnb in eno za večjo hotelsko verigo. Prva študija primera bo oblikovana na podlagi analize sekundarnih virov. Druga študija primera pa na podlagi intervjuja, ki sem ga opravil z bivšo vodjo inovativnosti v eni izmed večjih hotelskih verig. Na podlagi študij primerov sem opravil primerjavo uporabe dizajnerskega razmišljanja. S tem želim prispevati k lažji uporabi te metode podjetjem, ki delujejo v turistični dejavnosti ali so z njo povezane ter si želijo izboljšati svojo inovativnost. Magistrsko delo bo poskusilo odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšen je proces inoviranja v podjetjih, ki delujejo v turistični panogi?
- Kateri dejavniki vplivajo na inovativnost v turizmu?
- Kako se dizajnersko razmišljanje uporablja v panogi turizma?
- Katere so ključne razlike med inoviranjem v zagonskem podjetju v primerjavi z večjim podjetjem na področju turizma?
- Ali zagonska podjetja drugače uporabljajo dizajnersko razmišljanje v primerjavi z večjim podjetjem v turizmu?

Magistrsko delo je sestavljeno iz 4 glavnih poglavij in manjših podpoglavij znotraj njih. V prvem je predstavljen koncept dizajnerskega razmišljanja. V drugem je predstavljena inovativnost v panogi turizma in dejavniki, ki nanjo vplivajo. Tretje poglavje vsebuje primerjavo študij primerov dveh podjetij, ki delujeta v dejavnosti turističnih nastanitev. Četrto poglavje pa predstavlja diskusija rezultatov primerjave obeh študij primera.

1 DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE

Dizajnersko razmišljanje je disciplina, ki uporablja dizajnersko senzibilnost in metode. Z njimi skuša oblikovati takšne rešitve, proizvode ali storitve, ki so prilagojene človeškim potrebam, poleg tega pa so tehnološko izvedljive in lahko postanejo osrčje uspešne poslovne strategije, ki omogoča kupcem ustvarjati vrednost in podjetjem priložnost na trgu (Brown, 2008). Pojem je v zadnjih dveh desetletjih vzbudil veliko pozornosti. Glavna lastnost te metode je usmerjena v način, kako profesionalni dizajnerji rešujejo probleme in kako iščejo rešitve nanje. Takšen način pa omogoča podjetjem, da inovirajo in omogoča družbam, da poskusijo napraviti spremembe, ki imajo velik in pozitiven vpliv (Kimbell, 2011).

1.1 Opredelitev pojmov

1.1.1 Dizajn

Opredelitev termina dizajn je najlažje razložiti s pomočjo Slovarja slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ). SSKJ definira dizajn (brez datuma) kot »dajanje oblike predmetu z upoštevanjem skladnosti med funkcionalnostjo, estetiko in tehnološkim procesom«. Že iz prve opredelitve je moč razbrati, da je dizajn proces, ki omogoča ustvarjanje novih oblik, predmetov, idej, proizvodov ali storitev. Pri njihovem izdelovanju pa mora dizajner biti pozoren na uporabnost končnega proizvoda, na končni vidik in seveda na to, ali je proizvod sploh možno s trenutno tehnologijo oblikovati, razviti in izdelati.

V Slovarju angleškega jezika Cambridge je beseda dizajn (brez datuma) (angl. design) definirana kot glagol, ki pomeni »ustvariti ali narisati načrt za nekaj«. V njem je dizajn naveden tudi kot samostalnik, ki pomeni »načrt, ki nakazuje, kako bo določena stavba ali produkt narejen, kako bo deloval in kako bo izgledal«. Še en glagol, katerega pomen je naveden v slovarju pod besedo dizajn je »želeli oziroma nameravati za določen cilj«. Tudi iz teh definicij je mogoče razbrati, da je dizajn proces, v katerem nastajajo nove ideje in načrti, ki vključujejo funkcionalen, estetski in stroškovni vidik, pri tem pa so usmerjene v končni cilj, ki je rešitev za končnega uporabnika.

Gregory (2013, str. 3) definira dizajn kot način izdelovanja stvari, ki jih želijo ljudje. Torej kot način izdelovanja proizvodov ali storitev, ki ljudem nudijo vrednost. Dizajn tako vsebuje aktivnost razmišljanja in izvršilne aktivnosti, saj je le s povezavo obeh vrst aktivnosti mogoče planirati in narediti končni produkt, ki bo stroškovno učinkovit in reševal problem, s katerim se soočajo uporabniki. Dizajn pa lahko opredelimo tudi kot načrt za izpolnjevanje človeških potreb. Tukaj je velik poudarek na odnosu med proizvodom in uporabnikom. Proizvod vpliva na končnega uporabnika iz različnih vidikov. Bodisi iz vidika, kako proizvod vpliva na uporabnika, ko ga ta uporablja, bodisi estetski vidik in seveda tudi stroškovni vidik. Pri stroškovnem vidiku se ne upošteva zgolj nakupna cena, ampak tudi stroški povezani z vzdrževanjem in porabo. Proizvod mora biti dizajniran tako, da bo v vseh

teh vidikih uporabniku doprinesel dodatno vrednost ali pa vsaj ohranjal določeno stopnjo zadovoljstva. V kolikor to ne uspe in proizvod ne ustvarja dodatne vrednosti ali celo zmanjšuje vrednost in zadovoljstvo uporabniku, je takšen dizajn neuspešen in neprimer. Za proizvajalca pa ima takšen proizvod lahko velike negativne stroškovne posledice in slabo vpliva na njegov ugled.

Brown (2008, str. 2) meni, da je prav dizajn imel ključen pomen v razvoju proizvodov in povečanju inovativnosti na področju poslovanja in podjetništva. Pristop dizajna je stimuliral veliko rast trgov, s tem ko je ustvaril nove proizvode in pripomogel k temu, da so tehnologije postale bolj estetsko privlačne. To pa je pri končnih uporabnikih povečalo željo po nakupu. V kombinaciji z izboljšanjem prepoznavnosti blagovne znamke in ustreznim marketinškimi in komunikacijskimi strategijami pa je dizajn postal pomemben vir konkurenčne prednosti.

Dober primer tega, kako lahko dizajn izboljša prepoznavnost blagovne znamke in poveča željo po nakupu proizvodov je Apple, eno največjih podjetij na svetu. Cilj Steve Jobsa, ustanovitelja podjetja, in originalnega kadra Applovih razvijalcev je bil dizajnirati računalnik, ki bo podpiral individualno delo in bi ga tako lahko uporabljal vsak posameznik. Vedeli so, da se bodo morali uporabniki »zaljubiti« v računalnik, če se bodo želeli soočiti s kompleksnostjo takratnih računalnikov in njihovo ceno. Tako so se pri Apple najprej lotili dizajna. Osredotočili so se na to, kaj ljudje želijo in potrebujejo ter kako bodo računalnik uporabljali. Ko so določili dizajn, pa so začeli iskati načine, kako bo tako dizajniran računalnik mogoče izvesti iz tehnološkega vidika. Danes Apple-ovi proizvodi ne veljajo zgolj za tehnološko dovršene, temveč tudi popularne, modne in trendovske (Thomke & Feinberg, 2009). Apple se je tako iz svetovne blagovne znamke spremenil v statusni simbol, kjer njegovi lastniki spadajo k skupnosti, ki je navdušena nad dizajnom, ki ga Apple ponuja, in tehnologijo povezano s temi proizvodi. Apple je na podlagi dizajna usmerjenega v končnega uporabnika postal eno izmed največjih podjetij na svetu. Njihovo premoženje je vredno več kot 2 bilijona ameriških dolarjev.

1.1.2 Dizajnersko razmišljanje

Dizajnersko razmišljanje je splošno definirano kot analitičen in ustvarjalen proces, ki osebi omogoča vključevanje v priložnosti pri eksperimentiranju, ustvarjanju in prototipiranju modelov, zbiranju povratnih informacij ter preoblikovanju (Razzouk & Shute, 2012). Dizajnersko razmišljanje lahko definiramo tudi kot nelinearen, interaktiven proces, ki se uporablja za razumevanje uporabnikov, testiranje predpostavk, redefiniranje procesov in ustvarjanje ustvarjalnih ter inovativnih rešitev, ki jih nato potrdi z prototipiranjem in testiranjem (Interaction Design Foundation, brez datuma). Eden izmed glavnih namenov in ciljev dizajnerskega razmišljanja je tako iskanje rešitev, ki so osredotočene na končnega uporabnika. Oseba, ki uporablja dizajnersko razmišljanje, se postavi v »kožo« končnega uporabnika, s pomočjo empatije poskuša ugotoviti, kaj so glavne težave in problemi, s kateri

se ta sooča in nato z večkratnim prototipiranjem in testiranjem poskuša najti najbolj primerno rešitev.

Dizajnersko razmišljanje je mogoče definirati tudi kot metodo, ki vsebuje celoten spekter inovativnih aktivnosti, ki so primarno usmerjene v človeka. Tukaj je glavni poudarek na inovacije, ki so pogojene z razumevanjem tega, kaj ljudje potrebujejo in želijo v svojih življenjih ter kaj imajo radi in česa ne, v povezavi z načinom, kako so določeni proizvodi narejeni, pakirani, oglaševani, prodajani in podprti s poprodajnimi storitvami (Brown, 2008). Dizajnersko razmišljanje je moč razumeti tudi kot proces, ki ga pogosto uporabljajo dizajnerji. Z njim skušajo najti rešitve kompleksnim težavam in problemom, najti primerne prilagoditve novim in negotovim okoljem ter ustvariti nove proizvode. Proces uporablja ključne elemente in veščine igranja, empatije, premišljevanja, ustvarjanja in eksperimentiranja. V tem procesu tako neuspeh ne predstavlja nevarnosti, temveč nov način učenja in iskanje še boljše rešitve. Skozi opazovanje, sintezo, alternativo, kritično mišljenje, povratne informacije, vizualno predstavo, ustvarjalnost in ustvarjanje vrednosti lahko podjetniki s tem procesom identificirajo edinstvene podjetniške priložnosti (Black, Gardner, Pierce & Steers, 2019).

Če uporabimo zgolj besedo dizajn večina ljudi najprej pomisli na obliko in vzorce neke fizične stvari. Ko pa uporabimo besedno zvezo dizajnersko razmišljanje, pa se osredotočimo na več kot zgolj estetiko in razvoj fizičnih proizvodov. Dizajnersko razmišljanje je metodologija, s pomočjo katere se lahko lotimo reševanja osebnih, socialnih in poslovnih izzivov na nove in ustvarjalne načine. Uporaba te metodologije temelji na človeški sposobnosti biti intuitiven, zmožnosti prepoznavanja vzorcev in gradnji idej, ki so tako čustveno kot funkcionalno relevantne. Še posebej uporabna je za probleme, ki jih je težko analizirati ali pa tiste, za katere ne obstajajo merske enote za njeno analizo. Takšne probleme, kjer je potrebna inovacija in ustvarjalen vidik, je s pomočjo empatije in prototipiranja najlažje reševati (Kelley & Kelley, 2013).

Ambrose in Harris (2009) opredelita dizajnersko razmišljanje kot proces, ki spremeni kratek opis ali zahtevo v končni izdelek ali oblikovano rešitev. Proces dizajnerskega razmišljanja zahteva visoko stopnjo ustvarjalnosti, ki pa je skozi proces usmerjena k ustvarjanju uspešno delujoče in praktične rešitve problema, s katerim se dizajnerji soočajo. Čeprav je ustvarjalnost pri dizajnu pomembna, pa je dizajn tudi aktivnost, ki je usmerjena v ekonomske cilje. Glavni namen procesa je tvoriti čim več potencialnih rešitev. To pa doseči z uporabo različnih tehnik in mehanizmov, ki spodbudijo dizajnerje, da razmišljajo izven okvirjev (angl. outside the box) in sledijo inovativnim ter ustvarjalnim rešitvam. Martin (2009, str. 6) pa definira dizajnersko razmišljanje kot obliko razmišljanja, ki omogoča gibanje po lijaku znanja in nudi podjetjem, ki ga obvladajo neizčrpljivo in dolgoročno poslovno in konkurenčno prednost. V poslovnem svetu se podjetja, še posebej v današnjem času, močno posvečajo podatkom in analitičnem razmišljanju. Premalokrat pa se pri sprejemanju večjih odločitev odločijo za intuicijo. Dizajnersko razmišljanje nudi rešitev iz tega stanja, saj

povezuje tako analitično razmišljanje kot intuitiven pristop k reševanju problemov. Povezovanje obeh načinov razmišljanja pa vodi v optimalno poslovanje podjetij.

V novejših literaturah je dizajnersko razmišljanje navedeno kot močan proces, ki olajša razumevanje in definiranje problemov, omogoča razvoj ustvarjalnih idej in nudi nove perspektive ter poglede na fizično in socialno okolje. Proces je mogoče uporabiti v različnih disciplinah in industrijah: od zakonodaje, pri pripravi predlogov zakonov, pa do zdravstvene industrije, pri iskanju novih načinov zdravljenja rakavih obolenj. Cilj njegove uporabe pa je reševanje resničnih problemov in razrešitev dilem. Dizajnersko razmišljanje je tako orodje, ki spodbuja proces inovativnosti in domišljije. Njegova posledica pa so inovativne ideje, ki so primerne in relevantne potrebam in težavam interesnih skupin (Pressman, 2018).

Vsaka izmed teh le nekaj definicij dizajnerskega razmišljanja se po svoje nekoliko razlikuje in je namenjena uporabi v svoji disciplini oziroma industriji. Lahko pa iz njih posplošimo nekaj glavnih idej. Dizajnersko razmišljanje je proces ali orodje, ki je namenjeno izboljšanju procesov inovativnosti in ustvarjalnosti. Z njim je veliko lažje definirati problem ali težavo, s katero se končni uporabniki srečujejo in jo želijo najugodnejše razrešiti. S procesom dizajnerskega razmišljanja tako inovatorji iščejo nove in inovativne rešitve, s katerimi bodo zadovoljili potrebe in želje, ki jih imajo končni uporabniki, pri tem pa se osredotočajo predvsem na njihovo perspektivo. Tako inovatorji poglobljeno komunicirajo s svojimi končnimi uporabniki z namenom, da odkrijejo novo rešitev, ki bo usmerjena na zadovoljevanje njihovih potreb. Končni rezultat procesa dizajnerskega razmišljanja pa je rešitev problema, ki je primarno usmerjena v preference uporabnika.

1.1.3 Razvoj dizajnerskega razmišljanja skozi zgodovino

Za dobro razumevanje določenega področja je potrebno pogledati njegov razvoj skozi zgodovino. Design thinking se je začel razvijati v začetku šestdesetih let dvajsetega stoletja. V zadnjih dveh desetletjih pa se je iz teoretičnega okvirja razvil v praktičen in svetovno uporaben način reševanja problemov in razvijanja inovativnih rešitev (Dam & Siang, 2020).

V šestdesetih letih dvajsetega stoletja se je pojavila želja po globljem razumevanju dizajna, njegovih vplivov na okolje, procese in metodologijo. Prav zaradi tega so se pojavili zametki oblikovanja znanosti na področju dizajna. Rittel je bil eden izmed prvih, ki je pisal o temi reševanja problemov na področju dizajna (Dam & Siang, 2020). V svojem delu Rittel in Webber omenita nejasne probleme (angl. wicked problems), katerih značilnost je velika kompleksnost in multidimenzionalnost. Težava teh problemov je, da jih je potrebno reševati iz vidika različnih interesnih skupin. To pa pomeni, da rešitve, ki jih dizajnerji predlagajo niso pravilne ali nepravilne, temveč boljše ali slabše (Ritchey, 2013). Rittel se je tako osredotočil na reševanje nejasnih problemov s pomočjo dizajna. Prav takšni problemi, kjer je potrebno vključiti večje število perspektiv, se poistovetijo z ljudmi in poskušati najti najprimernejšo ter inovativno rešitev, so tisti, kjer je dizajnersko razmišljanje ključnega pomena za njihovo razrešitev (Dam & Siang, 2020).

Prvi, ki je omenil oziroma uporabil dizajn kot način razmišljanja, je bil Herbert Simon, Nobelov nagrajenec. Prispeval je ogromno idej, ki so kasneje postala nekakšna pravila dizajnerskega razmišljanja. Ogromno je govoril tudi o prototipiranju in testiranju idej skozi opazovanje. To so koncepti, ki so danes ključnega pomena v dizajnu in podjetništvu ter tvorijo glavne korake v procesu dizajnerskega razmišljanja (Dam & Siang, 2020). S svojim raziskovanjem se je močno zavzemal, da bi dizajn postal svoja samostojna znanost in menil, da bi se mogli teorije dizajna učiti v vseh šolah. Simon (2019, str. 114) pravi, da je razvoj teorije dizajna namenjen povečanju zmožnosti računalnikov, ki raziskujejo značilnosti umetne inteligence in operacijskih znanosti. Vedno le več raziskav na področju računalništva, inženirstva, arhitekture in podjetništva ter poslovanja je narejenih na temo računalniškega dizajna. Dizajn, ki je podprt z računalniško zmogljivostjo, lahko močno izboljša proces določanja problemov, s katerimi se soočamo, to pa precej olajša iskanje čim boljše rešitve.

V sedemdesetih letih dvajsetega stoletja je še en avtor močno prispeval k razvoju dizajnerskega razmišljanja. McKim je dodal svoj vidik na dizajn tako, da je preučeval vpliv vizualnega razmišljanja na razumevanje stvari in na zmožnost reševanja problemov (Dam & Siang, 2020). McKim (1972) meni, da lahko s pomočjo vizualnega razmišljanja ljudje izboljšamo svoje razmišljanje in povečamo število idej, ki jih generiramo. Vizualno razmišljanje je sestavljeno iz treh aktivnosti: skiciranja idej, videnja in domišljije.

Na podlagi tega, da ljudje vidijo svoje ideje na listu papirja ali na skici preko računalnika, to v njih spodbudi dodatne izboljšave, s katerimi izboljšajo nabor idej, ki se jih porodijo. Posledica tega je večje število alternativ, med katerimi lahko izbirajo dizajnerji in odločevalci. To pa močno poveča verjetnost nastanka ideje, ki rešuje problem, ki ga imajo uporabniki in zadovolji tudi njihove želje in potrebe. Eden izmed dobrih primerov vizualnega razmišljanja je miselni vzorec. Preko miselnega vzorca pridobimo veliko novih idej, poleg tega pa ta nudi tudi sistemičen pregled nad celotnim procesom. Vizualizirati je mogoče tudi različne metode razvijanja idej. Kot primer lahko navedemo viharjenje možganov (angl. brainstorming). Če ideje, ki se nam porodijo, napišemo na list papirja ali na tablo, nam vizualni efekt omogoča pridobivanje novih idej ali pa dodaten razvoj in nadgradnjo obstoječih.

V osemdesetih letih je Nigel Cross začel opisovati naravo dizajnerskih problemov in njihovih značilnosti. Osredotočil se je predvsem na način, kako se dizajnerji lotijo reševanja svojih problemov in na primerjavo z načinom, kako se reševanja problemov lotijo raziskovalci (Dam & Siang, 2020). Cross (1982, str. 224) pravi, da je glavna lastnost aktivnosti dizajnerja to, da dizajnerji relativno hitro iščejo rešitev, ki zadovoljivo rešuje problem, s katerim se soočajo, v nasprotju z dolgo in poglobljeno analizo problema. Cilj dizajnerja tako ni najti eno hipotetično optimalno rešitev, temveč čim hitreje najti realno rešitev, ki zadovoljivo rešuje problem. Lawson (1980), ki je raziskoval podobno področje pravi, da je glavna razlika med raziskovanjem, ki ga opravljajo znanstveniki in raziskovanjem, ki ga opravljajo dizajnerji, v tem, kam je usmerjen njihov fokus.

Znanstveniki so osredotočeni bolj na problem, medtem ko so dizajnerji osredotočeni na rešitev. Znanstveniki tako poskušajo najti pravila in značilnosti problema in na podlagi tega poskušajo oblikovati optimalno rešitev. Medtem ko se dizajnerji o naravi problema učijo sproti, s pomočjo rešitev, ki jih testirajo na problemu.

Eden prvih, ki je uporabil izraz dizajnersko razmišljanje, je bil Peter Rowe. V svoji knjigi z naslovom *Design Thinking*, se predvsem osredotoči na proces sprejemanja odločitev, ki ga opravljajo dizajnerji. V njej opiše načine, kako se ti soočajo z reševanjem problemov in poskuša ugotoviti, ali je možno proces reševanja problemov identificirati, definirati in posplošiti (Rowe, 1987).

Buchanan (1992, str. 19) opredeli termin nejasni problemi (angl. wicked problems) in predstavi svojo diskusijo na temo izvora dizajnerskega razmišljanja. Sam pravi, da je dizajn zelo fleksibilna disciplina, ki jo je mogoče uporabiti v različnih industrijah, tako teoretičnih kot praktičnih. Zgodovina dizajna tako ni samo zgodovina predmetov in materialov, temveč je zgodovina o spreminjanju načina pogleda na predmete in probleme, s katerimi se soočamo. Rezultat tega spremenjenega načina razmišljanja pa so novi načrtovani, izdelani in izboljšani predmeti.

Leta 2005 je dizajnersko razmišljanje postalo ena izmed tem, ki se jih predava na Stanford School of Design ali d.school. Osredotočili so se na razvoj znanosti, njeno učenje in prenos na študente ter njeno implementacijo v prakso. Danes se metode dizajnerskega razmišljanja uporabljajo na številnih univerzah, poslovnih šolah in v mnogih svetovnih podjetjih, ki želijo povečati svojo inovativnost (Dam & Siang, 2020). Dizajnersko razmišljanje tako uporabljajo podjetja kot so Braun, PepsiCo, Procter & Gamble, Bank of America, BBVA, Deutsche Bank, GE Healthcare, Stanford Healthcare, Voice of San Diego & OrbitaLAB, Golden Gate Regional Center, IDEO & Cambodia, Nike, Nordstorm, Airbnb, Apple, IBM, Google, Uber, SAP in še mnoga druga (Fisk, 2017). Iz zgoraj naštetih podjetij je razvidno, da je dizajnersko razmišljanje res mogoče uporabiti v številnih različnih panogah in industrijah: pakiranje izdelkov, izobrazba, bančne in finančne storitve, zdravstvo, novinarstvo, neprofitne organizacije, prodaja, tehnologija in prevozne storitve. Uporaba v vsaki izmed panog se seveda razlikuje in je osredotočena na svoje probleme. Bistvo dizajnerskega razmišljanja pa v vseh ostane enako. To je povečanje inovativnosti in iskanje rešitev za probleme, s katerimi se podjetja soočajo.

Hassi in Laakso (2011) sta mnenja, da je zaradi povečanega števila literature in različnih načinov definiranja ter uporabe dizajnerskega razmišljanja to potrebno razdeliti na 3 dimenzije: praktična uporaba, načini razmišljanja in mentaliteta. Vse 3 dimenzije vključujejo elemente dizajnerskega razmišljanja, kot so metode, vrednote in koncepti, tako kot prikazuje tabela 1. Čeprav gre za ločene dimenzije, pa se večina elementov uporablja v vseh 3 dimenzijah. Tako na primer razmišljanje z uporabo (angl. thinking by doing) vključuje čim hitrejši prototipiranje, ki pa se lahko uporablja tudi v dimenziji mentalitete, kot

eksperimentacija in raziskovalna narava dizajnerskega razmišljanja. Prav zato elementov ne smemo ločiti, ampak jih je potrebno razumeti kot celoto, ki je dizajnersko razmišljanje.

Tabela 1: Dimenzije dizajnerskega razmišljanja po Hassi in Laakso

Praktična uporaba	Načini razmišljanja	Mentaliteta
• Pristop usmerjen v ljudi • Razmišljanje z izdelavo (angl. thinking by doing) • Vizualizacija • Kombinacija divergentnih in konvergentnih pristopov • Multidisciplinarno sodelovanje	• Želja po novem • Ponovno definiranje problema na podlagi refleksije • Holističen pogled • Integrativno razmišljanje	• Eksperimentacija in raziskovanje • Sprejem nejasnosti • Optimizem • Usmerjenost v prihodnost

Prilagojeno po Hassi & Laakso (2011).

1.1.4 Profil dizajnerskega misleca

Najpogostejša definicija dizajnerja je »oseba, ki ustvarja s svojimi rokami, na primer z risanjem na papir ali oblikovanjem gline«. Iz te opredelitve je moč razbrati, da je dizajner oseba, ki praktično pomisli in naredi vse. Torej naredi načrt, kako bo produkt izgledal in ga nato tudi izdelal (Gregory, 2013, str. 3). V preteklosti je bilo veliko dizajnerjev predvsem povezanih z aktivnostjo izdelovanja načrtov, torej kako bo izdelek izgledal in nato z aktivnostjo oziroma operacijo povezano z materiali, torej s samim oblikovanjem in izdelovanjem izdelka. V današnjem času, v povezavi z visoko-tehnološkimi rešitvami, pa se pod terminom dizajner, smatrajo tudi inženirji in tehnologi. Proces postajajo vedno bolj kompleksni in zahtevni, zato ne zadostuje več enostaven načrt, temveč je za njihovo uspešno izpeljavo potreben sistematičen in inovativen pristop.

Brown (2008) meni, da je lahko dizajner oziroma dizajnerski mislec čisto vsak. Tukaj ni potrebno, da oseba zaključi šolo dizajna, čeprav je to priporočeno. Veliko ljudi, ki prihaja izven industrije dizajna, ima naraven talent za dizajnersko razmišljanje, ki lahko s pravim razvojem in izkušnjami izpolni velik potencial, ki ga ima oseba. Brown navede nekaj glavnih karakteristik, ki jih mora imeti dober dizajner. Prva izmed njih je empatija. Dizajner si lahko predstavlja svet iz različnih perspektiv. Na to, kakšen bo izgledal končni produkt vplivajo sodelavci, kupci in končni uporabniki. Naloga dizajnerja pa je, da poveže njihove želje in preference v smiselno celoto. S pomočjo empatije se lahko dizajner usmeri primarno v ljudi. S tem pa razvije ideje, ki so zaželeno in zadovoljijo tako eksplicitne kot latentne potrebe. Empatija služi dizajnerju kot orodje, s katerim zazna stvari, ki jih drugi ne. S tem pa spodbudi svojo inovativnost. Naslednja lastnost je integrativno razmišljanje. To pomeni, da se dizajner ne zanaša zgolj na analitično razmišljanje, temveč poskuša razumeti različne aspekte

problema, ki si včasih tudi nasprotujejo. Prav zaradi tega pa lahko dizajner razvije sveže rešitve, ki bolje rešujejo obstoječe probleme. Tretja lastnost dobrega dizajnerja je optimizem. Dizajnerji vedno gledajo na stvari iz pozitivne perspektive in vedo, da je ena potencialna rešitev še vedno boljša kot velik nabor obstoječih alternativ. Četrta karakteristika je želja po eksperimentalnosti. Inovacije ne nastanejo iz teorije, temveč jih je potrebno testirati na podlagi predpostavk in ugotoviti ustvarjalne načine uporabe teh inovacij. Zadnja karakteristika pa je želja po sodelovanju. Proizvodi, storitve in doživetja postajajo vedno le bolj kompleksni. Prav zaradi tega se močno povečuje želja po interdisciplinarnosti. To pomeni sodelovanje ekspertov iz različnih disciplin in panog. Najboljši dizajnerski misleci imajo tako izkušnje iz različnih industrij, v kolikor pa jih nimajo, pa imajo veliko željo po sodelovanju z ljudmi iz različnih panog. S tem vsak ekspert iz svoje panoge doda svoj vidik na problem. Skupaj pa lahko oblikujejo produkt, ki zadovolji več potreb hkrati.

1.2 Inovativnost in ustvarjalnost

Dizajnersko razmišljanje je močno povezano s pojmom inovativnosti in ustvarjalnosti. Eden glavnih namenov uporabe metod dizajnerskega razmišljanja je povečanje inovativnosti bodisi znotraj podjetij, projektov ali izobraževanja. Tu močno vlogo igra tudi ustvarjalnost. Skozi ustvarjalnost, torej skozi ustvarjanje nekaj novega, je mogoče priti do novih in inovativnih idej in rešitev, ki nam pomagajo pri reševanju tako vsakodnevnih in enostavnih problemov, kot bolj kompleksnih in težjih. Po SSKJ beseda inovativen (brez datuma) pomeni »bistveno izboljšanje, izpopolnitev oziroma uvedbo česa novega.« Prav to definicijo pa lahko uporabimo v poslovnem svetu, saj so prav inovacije novih proizvodov in procesov znotraj podjetja eden ključnih načinov za ustvarjanje konkurenčne prednosti.

1.2.1 Opredelitev pojmov inovativnosti in ustvarjalnosti

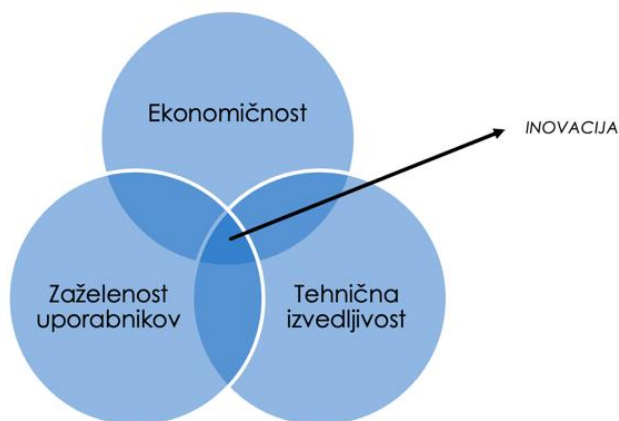
Problem, ki se pojavi pri definiranju inovativnosti, je močno prepletanje tega termina s termini kot so inovacija, invencija, ustvarjalnost, kreativnost in podjetništvo (Nasierowski & Arcelus, 2012). Čeprav so to različni pojmi, pa so med seboj močno povezani in tvorijo različne faze znotraj posameznih inovacijskih procesov in aktivnosti. Tukaj se bom predvsem osredotočil na definiranje zgornjih terminov iz ekonomskega in podjetniškega vidika. Torej na vidik o tem, kaj ti pojmi predstavljajo v poslovnem svetu in kako vplivajo na procese znotraj podjetja, na samo organizacijo in na oblikovanje poslovne in konkurenčne prednosti.

Inovativnost opredelimo kot implementacijo nove rešitve v določeno okolje oziroma za namen, za katerega v preteklosti še ni bil uporabljen. Ena izmed možnih definicij inovacije je, da so to rešitve, ki so implementirane v tehnološko nove proizvode ali procese in omogočajo tehnološke izboljšave ter imajo karakteristike novosti. Inovacije znotraj podjetij tako lahko definiramo kot ekonomske odločitve, ki so namenjene izkoriščanju priložnosti na trgu. Schumpeter definira inovacijo kot proces, ki invencijo pripelje do proizvoda ali

storitve, ki jo je mogoče prodajati na trgu. Poleg tega pa popolnoma spremeni obstoječo ekonomijo (Nasierowski & Arcelus, 2012). Mnoga podjetja se tako inovacij lotijo preko svojih oddelkov raziskav in razvoja. Njihov namen je tehnološko izboljšati svoje proizvode, s katerim bodo povečali zadovoljstvo svojih kupcev, ker bodo bolje zadovoljili njihove potrebe in želje. Drugi vidik inovacij pa je tehnološko izboljšanje procesov znotraj podjetja, saj to vodi v nižje stroške poslovanja, večjo fleksibilnost procesov, njihovo hitrejše izvajanje in odstranjevanje ozkih grl. Posledično pa takšne izboljšave vplivajo tudi na nižjo ceno končnega proizvoda. Tukaj se tako ponudi še ena možnost konkuriranja samega podjetja. Na podlagi takšnih izboljšav se lahko podjetje odloči za strategijo konkuriranja s ceno ali pa se odloči za postavljanje višje marže na svoje proizvode.

Brown (2009) meni, da inovacija leži na preseku treh lastnosti, tako kot je prikazano na sliki 1. Inovacija ni samo nova ideja, temveč mora biti uresničljiva tudi iz ekonomskega vidika. Inovacija mora torej biti ekonomična, biti mora tehnološko izvedljiva in zaželeno s strani uporabnikov. Definicija izhaja predvsem iz podjetniškega vidika na inovativnost in na njen pogled glede uspešne implementacije proizvoda ali storitve na trg. Ekonomičnost pomeni, da lahko ideja postane trajnosten poslovni model. Tehnološka izvedljivost se predvsem navezuje na to, ali lahko idejo izdelamo v tem trenutku z obstoječo tehnologijo oziroma v bližnji prihodnosti. Zaželenost pa pomeni, da si kupci želijo tega izdelka, ker jim prinaša dodatno vrednost in se jim njihova uporaba zdi smiselna.

Slika 1: Definicija inovacije po Brownu



Prerejeno po Brown (2009).

Da je inovativen proces znotraj podjetja lahko uspešen, potrebuje tri izpolnjene dejavnike: boljšo rešitev, nižje tveganje in stroške ter podporo zaposlenih. Prav tukaj pa lahko s pomočjo dizajnerskega razmišljanja dosežemo človeško polno ustvarjalno energijo, pridobimo njihovo popolno predanost in podporo ter izboljšamo interne procese. Osnovno definiranje problemov ponavadi vodi v običajne in predvidljive rešitve. S spraševanjem bolj zanimivih vprašanj pa lahko inovacijska skupina odkrije bolj originalne ideje. Poleg originalnih rešitev je pomemben vidik tudi usmerjenost v uporabnika. V kolikor ideja oziroma rešitev zadovoljuje potrebe in želje kupcev, je ta še bolj sprejeta. Negotovost je

vedno prisotna, ko govorimo o inovativnosti. Prav zaradi tega inovatorji pogosto izdelajo portfelj možnosti, ki deluje kot nabor različnih idej. Njegov namen je zmanjševanje negotovosti. Problem, ki pogosto nastane je, da se managerji v podjetij odločijo za manj ustvarjalne ideje, saj so te manj tvegane in zahtevajo manjšo stopnjo sprememb. Kot zadnji vidik moramo izpostaviti, da inovacija ne bo uspešna, v kolikor se zaposleni z njo ne strinjajo in se z njo ne poistovetijo. Najboljši način, da se zaposleni z inovacijami strinjajo je, da jih podjetja vključijo v proces generiranja in izbiranja novih idej (Liedtka, 2018).

Še ena težava pri definiranju inovativnosti se pojavi pri definiranju njenega razlikovanja od ustvarjalnosti oziroma kreativnosti. Inovacije so običajno definirane kot rezultat. Torej kot nek proizvod, naprava ali teorija, ki je nova za določen kraj, čas ali namen uporabe. Inovacija je tako posledica uspešne implementacije ustvarjalnih in kreativnih idej. Ustvarjalnost pa je na drugi strani razvoj novosti in uporabnih idej ter je pogoj za inovacijo. Tako lahko s prepričanjem trdimo, da je inovacija vedno ustvarjalna in kreativna, ne moremo pa reči, da je vsaka ustvarjalnost inovativna. Razlog za to je, da je ustvarjalnost proces, vendar ni nujno, da vodi do implementacije ideje v okolje (Nasierowski & Arcelus, 2012).

Ustvarjalnost lahko opredelimo na različne načine. Eden izmed njih je, da je ustvarjalnost sposobnost reševanja problemov, oblikovanja proizvodov in postavljanja novih vprašanj. Drugi način je, da je ustvarjalnost stanje, kjer se vsa človekova inteligenca poveže in deluje skupaj. Spet tretji način pa pravi, da je to iznajdljiv in domišljiv proces, kjer se oblikujejo rezultati, ki so originalni in imajo vrednost (Fisher, 2004, str. 7). Kaufman (2016, str. 5) meni, da je ustvarjalnost sestavljena iz dveh glavnih determinant. Prva je, da mora ustvarjalnost predstavljati nekaj novega, drugačnega ali inovativnega. Druga determinanta pa je, da mora biti rezultat ustvarjalnega procesa uporaben in relevanten za njegov namen. To pomeni, da kreativna ideja ne sme biti samo nova ali drugačna, temveč mora tudi reševati problem, ki ga naslavlja.

1.2.2 Povezava inovativnosti in ustvarjalnosti z dizajnerskim razmišljanjem

Če pogledamo opredelitve pojmov inovativnosti in ustvarjalnosti ter opredelitve dizajnerskega razmišljanja lahko ugotovimo, da so si med seboj zelo podobne in se v mnogim primerih med seboj povezujejo in prepletajo. Vsi pojmi so multidimezionalni in jih je mogoče v različnih okoliščinah različno opredeliti. Je pa res, da glavnina vedno ostane enaka. Glavna lastnost inovacij je, da so originalne, nove in jih še nihče ni uporabil za takšen namen. Prav s tem pa se ukvarja dizajnerski način razmišljanja. Iz prejšnjih navedb smo ugotovili, da se dizajn ukvarja predvsem s kompleksnimi in zahtevnejšimi problemi, ki jih ni mogoče rešiti na konvencionalen način. Za takšne probleme je potrebno globlje razumevanje in premislek. Rešitev, ki lahko zadovoljivo reši takšen problem, pa mora biti vsaj do neke mere inovativna in originalna.

Liedtka (2018) meni, da proces dizajnerskega razmišljanja s pomočjo ustvarjalnosti in pristopa usmerjenega v uporabnika pomaga pri oblikovanju boljših rešitev, nižjih stroškov

in tveganj ter poveča vpletenost in zavzetost zaposlenih. Dizajn obravnava organizacije kot nabor in skupen ljudi, ki so motivirani iz različnih perspektiv, z različnimi emocijami in čustvi. Njegov namen je, s poudarkom na vpletenosti zaposlenih, medsebojnem dialogu in učenju, oblikovati takšne ideje in rešitve, ki bodo dovolj dobro zadovoljile želje in potrebe vseh vpletenih interesnih skupin. S tem ko podjetja vključijo svoje kupce in druge interesne skupine v proces definiranja problema in razvoja rešitve, se znotraj tega oblikuje predanost in obveza k spremembi. Dizajnersko razmišljanje tako nudi inovativnemu procesu znotraj podjetij strukturo, na podlagi tega pa omogoča sodelovanje med inovatorji in interesnimi skupinami. Rezultat tega je strinjanje in zadovoljstvo vseh v podjetju v vsaki fazi inovacijskega procesa.

Martin (2009, str. 7) pravi, da se podjetja, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje, razlikujejo od tistih, ki ga ne, predvsem v želji po konstantni prenovi svojega poslovanja. Če si želijo podjetja ustvariti ali pa ohraniti konkurenčno prednost, potem morajo neprenehoma iskati načine, kako lahko svoje poslovanje izboljšajo, bodisi iz vidika proizvodov ali storitev, ki jih ponujajo svojim kupcem, bodisi iz izboljšav procesov, ki potekajo interno v podjetju. Podjetja tako iščejo izboljšave tako v inovativnosti kot v učinkovitosti. S kombinacijo teh dveh vidikov pa jim take izboljšave omogočajo oblikovanje konkurenčne prednosti.

Tschimmel (2012) meni, da lahko dizajnersko razmišljanje razumemo kot vrsto razmišljanja, ki vodi v transformacijo, evolucijo, inovacije, nove načina življenja in nove načine vodenja podjetij. S procesom dizajnerskega razmišljanja lahko podjetja, njihovi inovacijski oddelki in inovacijski management močno izboljšajo svoje inovacije in izboljšajo izvajanje procesov. Dizajn je vedno bil pobudnik inovacijskega procesa pri razvoju proizvodov in storitev. Z uporabo dizajnerskega načina razmišljanja pa lahko podjetja dodatno uporabijo dizajnerska orodja za reševanje problemov, ki niso zgolj povezani z izgledom in funkcionalnostjo proizvodov oziroma izdelkov, temveč so povezani tudi z obliko podjetij, storitvami in procesi. Tako dizajnersko razmišljanje ni zgolj kognitivni proces, temveč je učinkovito orodje za izboljšanje kateregakoli inovacijskega procesa, povezovanje kreativnega dizajnerskega pristopa in tradicionalnega poslovnega razmišljanja.

1.3 Modeli dizajnerskega razmišljanja

Skozi zgodovino se je oblikovalo kar nekaj različnih modelov dizajnerskega načina razmišljanja. Ti se med seboj razlikujejo predvsem v načinu, kako dizajnerji gledajo na določeno situacijo ali problem ter glede na način, kako so v modelu uporabljene teorija, metodologija in modeli iz različnih disciplin, kot so dizajn, psihologija in izobraževanje (Dorst, 2011). V literaturi se modeli dizajnerskega razmišljanja predvsem razlikujejo po številu faz, ki jih proces vključuje. Razlog za to je, da nekateri avtorji združijo določene faze v eno samo, drugi pa jih razdelijo na več različnih. Naloge znotraj procesa in zaporedje faz pa vedno ostanejo enake. Pri procesu dizajnerskega načina razmišljanja je treba poudariti še eno pomembno lastnost. Naloge in faze znotraj procesa si sicer sledijo po enotnem vrstnem

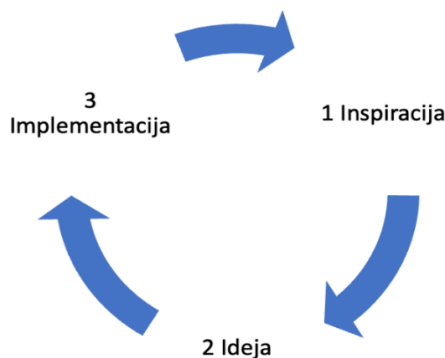
redu, vendar pa ta proces niti približno ni zgolj linearni kognitiven miselni proces (Zupan & Nabergoj, 2014).

Skozi razvoj procesa dizajnerskega razmišljanja in njegovo implementacijo v poslovanje podjetij in inovativnost so se pojavili različni modeli dizajnerskega razmišljanja. Pri vseh je v ospredju osredotočenost na pristop reševanja problemov, vendar pa to ni linearen proces, ampak gre za sistem, kjer se te faze presekajo in združujejo. Eni izmed najbolj poznanih modelov so model 3 I, ki sta ga razvila Brown in Wyatt, HCD model, ki ga razvilo podjetje IDEO, the »Double Diamond« model oziroma model dvojnega diamanta, model Hasso-Plattner-Institute in »Service Design« model oziroma storitveni model dizajnerskega razmišljanja, ki sta ga razvila Stickdorn in Schenider (Tschimmel, 2012).

1.3.1 3 I model procesa dizajnerskega načina razmišljanja

3 I model oziroma model treh »i-jev« je razvil ustanovitelj podjetja IDEO, Tim Brown. Brown (2008) pravi, da je proces dizajnerskega razmišljanja bolje opisati kot sistem prostorov kot pa sistem predhodno zapisanih zaporednih korakov. Prostori razmejuje različne vrste sorodnih aktivnosti, ki skupaj omogočajo neprenehne inovacije. Ilustracija Brownove zamisli procesa dizajnerskega razmišljanja je prikazana na sliki 2. Treba je izpostaviti, da se ta inovacijski proces razlikuje od klasičnih poslovnih aktivnosti. Medtem ko si poslovne aktivnosti praviloma sledijo po nekem vrstnem redu, pa se proces dizajnerskega razmišljanja močno razlikuje od linearnega in z mejniki ločenega klasičnega procesa. Projekti v tem procesu morajo iti skozi 3 faze: Inspiracija (angl. inspiration), Ideja (angl. ideation) in Implementacija (angl. implementation). Po teh treh fazah je ta model dobil tudi ime. Inspiracijo lahko opredelimo kot situacijo, ki spodbudi in motivira iskanje rešitev. To je lahko problem, priložnost ali oboje. Fazo ideje lahko opredelimo kot proces generiranja, razvijanja in testiranja idej, ki vodijo do rešitve. Faza implementacije pa je namenjena iskanju poti k trženju ideje. Projekti se gibajo naprej in nazaj med fazami in prehajajo iz ene faze v drugo. Še posebej je to značilno za fazi inspiracije in zamisli, ko se ideje dodelajo, izpilijo in se uporabijo v drugačne namene, kot je bilo prvotno zamišljeno.

Slika 2: 3 I model procesa dizajnerskega načina razmišljanja



Prirejeno po Brown (2008, str. 5).

V fazi inspiracije se opravi aktivnost definiranja problema ali priložnosti. Tudi tukaj je pomembna empatija, saj je ključnega pomena določiti, kaj ljudje počnejo, kako razmišljajo, kaj potrebujejo in želijo. V fazi inspiraciji je potrebno določiti tudi omejitve glede časa, virov, baze kupcev in rasti trga. V drugi fazi sta glavni aktivnosti viharjenje možganov (angl. brainstorming), kjer se zbere čim več uporabnih in relevantnih idej, in prototipiranje in testiranje idej. V fazi implementacije se predvsem osredotočimo na eksekucijo testirane ideje, vpeljave izdelka ali storitve na trg in na pripravo marketinške kampanje (Brown, 2008).

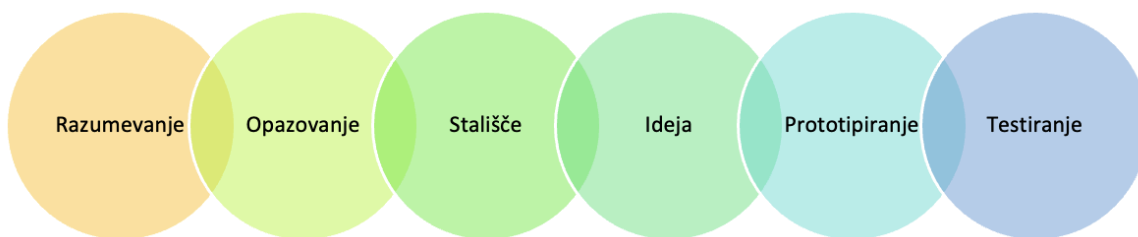
1.3.2 HCD model procesa dizajnerskega načina razmišljanja

HCD model je bil razvit predvsem z namenom uporabe socialnih podjetij, ki delajo na revnih območjih razvijajočih se narodov. Tudi ta model je razvit na 3 prostorih, ki so ključnega pomena za oblikovanje dizajna, ki je primarno usmerjen v ljudi. Trije prostori so: Poslušanje (angl. hearing), Izdelovanje (angl. creating) in Reševanje (angl. deliver). V tem modelu gre končni uporabnik v procesu skozi množico aktivnosti, kot so poslušalske spretnosti, delavnice in implementacije idej. HCD model pomaga pri poslušanju, kaj končni uporabnik res potrebuje, pomaga pri izdelavi inovativne rešitve in reši problem v skladu s finančno vzdržljivostjo. Ta model je v primerjavi z modelom 3 I veliko bolj kompleksen in obsežen (Tschimmel, 2012).

1.3.3 Model Hasso-Plattner Inštituta procesa dizajnerskega načina razmišljanja

V tem modelu je proces dizajnerskega načina razmišljanja predstavljen v 6 fazah, ki so povezane z ovinkastimi puščicami, kar nakazuje na to, da so vse faze med seboj povezane in da je zanj značilno ponavljajoče se izvajanje. Slika 3 prikazuje vizualno predstavitev Hasso-Plattner Inštituta modela dizajnerskega načina razmišljanja. Prva faza se imenuje Razumevanje (angl. understanding). V njej dizajnerska oziroma inovacijska ekipa preko sekundarnih virov zbere čim več informacij o problemu. Druga faza Opazovanje (angl. observe) temelji na kvalitativni analizi, ki vključuje metode kot so intervjuji in opazovalne tehnike, katerih namen je oblikovati mnenje o uporabnikovih potrebah. Ena izmed pomembnih tehnik, ki se uporablja v procesu je pripovedovanje zgodb (angl. storytelling). Z njeno pomočjo se lahko najlažje poistovetimo s končnim uporabnikom in vidimo problem iz njegove perspektive. Tukaj se oblikuje tretja faza, imenovana Vidik oziroma Stališče (angl. point of view). Četrta faza je faza Ideje (angl. ideation), kjer se oblikujejo ideje, ki bi lahko rešile problem. Za tem pa sledita še fazi Prototipiranja in Testiranja idej. Vse faze so med seboj povezane. Proces je namenjen iskanju novih rešitev, ki morajo biti relevantne in uporabne za problem. Prav s fazama prototipiranja in testiranja pa lahko ideje potrdimo. Velikokrat se zgodi, da testiranje ni uspešno, zato je potrebno prejšnjo idejo nekoliko dodelati ali pa jo popolnoma spremeniti. Velikokrat se zgodi tudi, da na podlagi testiranja ideje inovator opazi potrebo kupca, ki jo je potrebno dodatno nasloviti, kar pomeni, da je potrebno celoten proces razviti od začetka (Tschimmel, 2012).

Slika 3: Model Hasso-Plattner Inštituta procesa dizajnerskega načina razmišljanja

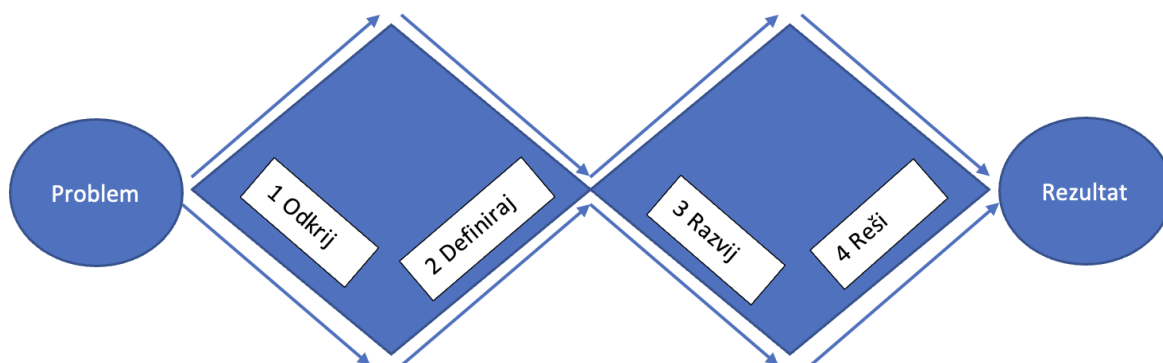


Prirejeno po Tschimmel (2012, str. 9).

1.3.4 Model dvojnega diamanta procesa dizajnerskega načina razmišljanja

Model dvojnega diamanta sloni na opisovanju divergentnih oziroma širših mnenj, kjer se na problem osredotočimo bolj iz širše perspektive in konvergentnih mnenj. Osredotočimo se na izpeljavo aktivnosti. Model lahko imenujemo tudi model štirih D-jev, saj se vse faze procesa v angleščini začnejo na črko D: Odkrij (angl. discover), Definiraj (angl. define), Razvij (angl. develop) in Reši (angl. deliver). Kar razlikuje ta model od ostalih je vizualni izgled modela, ki povezuje divergentne in konvergentne korake procesa (Tschimmel, 2012). Slika 4 prikazuje prostorsko shemo modela dvojnega diamanta.

Slika 4: Model dvojnega diamanta procesa dizajnerskega načina razmišljanja



Prirejeno po Tschimmel (2012, str. 9).

Prva četrtina dvojnega diamanta predstavlja prvotni divergentni del projekt, torej fazo odkrij. Tukaj dizajner išče nove priložnosti, trge, informacije, trende in vpoglede. Druga četrtina, ki zaključuje prvi diamant je faza definiraj, kjer se vpogledi pregledajo, izberejo in odstranijo. Tukaj se tudi oblikujejo prvotne ideje, kjer mora dizajner upoštevati širši kontekst priložnosti. V tej fazi so glavne aktivnosti razvoj projekta, njegov management in odobritev. Tretja četrtina dvojnega diamanta predstavlja fazo razvoja. Tukaj se ponovno znajdemo v divergentnem delu procesov. V tej fazi na podlagi dizajna razvijejo, ponovijo in testirajo rešitve. To dizajnerji počnejo s pomočjo naslednjih orodij: viharjenje možganov, skice, scenariji, interpretacije in prototipi. V zadnji fazi, v konvergentnem delu procesa, pa gre

oblikovana ideja oziroma koncept skozi zadnja testiranja, proizvodnjo in nato lansiranje na trg (Tschimmel, 2012).

1.3.5 Storitveni model procesa dizajnerskega načina razmišljanja

Ta model je sestavljen iz štirih faz, in sicer: Raziskovanje (angl. exploration), Ustvarjanje (angl. creation), Razmislek (angl. reflection) in Implementacija (angl. implementation). V fazi raziskovanja je glavni namen razumevanje kulture končnega uporabnika in pravi problem storitve ter vizualizacija koncepta. V drugi fazi se oblikujejo, generirajo, testirajo ideje in koncepti. Faza razmisleka je namenjena izpopolnjevanju in grajenju na obstoječih idejah, ki so bile oblikovane v drugi fazi. Prav zaradi tega sta ti dve fazi močno povezani. V zadnji fazi so glavne aktivnosti komuniciranje in testiranje novega koncepta in izboljšanje prototipa. Avtorja modela Stickdorn in Schneider izpostavljata, da čeprav bi bilo mogoče narisati strukturo tega modela, pa gre zaradi njegove narave, ki je usmerjena v storitve, bolj za nelinearen in ponavljajoči se model. Tako avtorja menita, da je prvi korak pri tem modelu dizajniranje procesa samega, saj se proces razlikuje glede na kontekst, v katerem se storitev izvaja in se tako od primera do primera razlikuje. Glavna razlika od prejšnjih modelov je, da je končni rezultat proces z interakcijo in ne končan in izdelan proizvod. Storitve je potrebno razumeti in jih vizualizirati kot zaporedje medsebojno povezanih aktivnosti (Tschimmel, 2012).

1.4 Proces dizajnerskega razmišljanja

Čeprav so se razvili različni modeli procesa dizajnerskega načina razmišljanja, pa je ta v osnovi ostal enak. Modeli se uporabljajo v različnih disciplinah in industrijah, zato so jih inovatorji prilagodili za reševanje svojih problemov in iskanje smiselnih rešitev. V glavnem pa so vsi modeli med seboj zelo podobni. V vseh je v začetku procesa glavna aktivnost namenjena razumevanju uporabnikovih potreb in želja. Iz tega je nato mogoče natančno opredeliti oziroma definirati problem, s katerim se uporabnik sooča. Sledi faza iskanja in generiranja idej, ki bi lahko potencialno rešile problem, ki ga ima uporabnik. Za tem pa v vseh modelih sledita najprej fazi izdelave prototipa idej, ki so bile sprejete in kasneje še testiranje idej pri končnih uporabnikih. V kolikor je testiranje uspešno, je lahko proces zaključen, v nasprotnem primeru pa sledi ponavljanje predhodnih faz, dokler inovatorji ne pridejo do relevantne in uporabne rešitve, ki rešuje prvotno definiran problem. V nadaljevanju bom vse faze natančneje opisal s pomočjo najpogostejše uporabljenega modela dizajnerskega razmišljanja, ki ga je razvila Stanford d.school. Ta model ima 5 faz, ki si sledijo po vrsti: Empatija (angl. empathise), Definiraj (angl. define), Ideja (angl. ideate), Prototipiraj (angl. prototype) in Testiraj (angl. test); tako kot je prikazano na sliki 5.

Slika 5: Stanford d.school model procesa dizajnerskega načina razmišljanja



Prirejeno po Dam & Siang (2021).

1.4.1 Empatija

Prva faza procesa dizajnerskega načina razmišljanja je Empatija. Njen namen je s pomočjo empatije razumeti problem, ki ga inovatorji poskušajo rešiti. Ta faza vključuje aktivnosti kot so pogovor z eksperti, z namenom pridobiti čim več informacij o področju, opazovanje in sodelovanje z ljudmi, da lahko inovatorji razumejo uporabnikovo izkušnjo in motive ter vključevanje v problem, da lahko inovator sam pridobi občutek in globlje razumevanje težave. Empatija je ključnega pomena v procesu, ki je usmerjen v končne uporabnike, saj to omogoča inovatorjem, da se znebijo svojih lastnih prepričanj in stališč ter tako pridobijo znanje o uporabnikovih potrebah, željah in preferencah, o tem kako se ob uporabi počutijo, kaj delajo in razmišljajo ter zakaj se v določenih situacijah tako obnašajo. Z uporabo vprašanj Kaj?, Kako? in Zakaj? se lahko inovatorji poglobijo v globlje razumevanje uporabnika in razumejo njegove motive in čustva, ki jih občuti ob uporabi določenega izdelka ali storitve. Eno najpomembnejših metodoloških orodij v tej fazi je tako intervju, na podlagi katerega je mogoče zbrati največ informacij o končnem uporabniku (Dam & Siang, 2021).

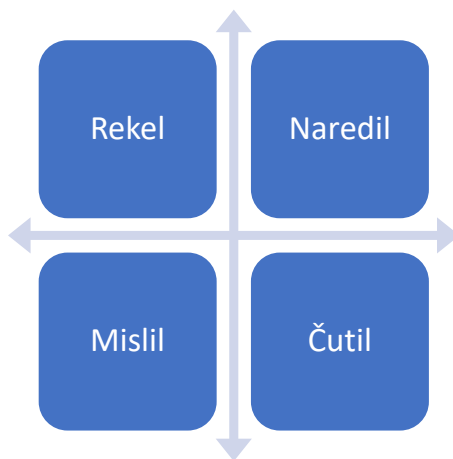
Empatijo lahko predstavimo na primeru Canon fotoaparotov. Fotoaparati imajo veliko število funkcij, ki izboljšajo končno sliko, vendar je potrebno aparat in njegove funkcije pripraviti za različne namene. Pri Canonu so se vprašali, kako bo fotograf začetnik vedel, katere funkcije naj uporablja za določene namene. Na primer za slikanje v temi, za slikanje narave ali pa za portrete. Za lažjo uporabo so tako pripravili popolnoma avtomatske načine, ki so bili predstavljeni na vrtečem gumbu. Poleg tega so bili načini označeni s svojo sliko, ki je najbolje predstavljala namen. Za slike v naravi je bil narisani hrib, za portrete pa obraz. S tem ko so se inovatorji vživeli v problem uporabnika, so veliko bolje znali rešiti problem (Dam & Siang, 2021).

1.4.2 Definiraj

V tej fazi inovator združi vse informacije, ki jih zbral v prvi fazi. Glavni namen te faze je analizirati opazovanja in jih sintetizirati, da lahko določi glavni problem, ki ga je do tedaj odkril in ga bo v naslednjih fazah poskusil rešiti. Analiza omogoča ločevanje kompleksnega koncepta in problema v manjše in lažje razumljive dele. Sinteza pa omogoča, da s pomočjo ustvarjalnosti inovator sestavi vse dele in elemente skupaj ter poišče primerno rešitev. Problem je najbolje definirati kot izraz oziroma trditev (angl. problem statement), ki je usmerjena v končnega uporabnika. Trditev tako ne sme biti: »Za pet odstotkov moramo

povečati naš tržni delež v segmentu najstnic v panogi prehranskih dopolnil«, ampak je bolje definirati problem tako: »Najstnice morajo jesti bolj zdravo in hranljivo hrano, z namenom da bodo izboljšale svoje zdravstveno stanje in spodbudile primerno rast.« Na podlagi definiranja problema inovator lahko vključi lastnosti, funkcije in druge elemente, ki jih bo moral vključiti v idejo, s katero bo poskusil rešiti problem. Pomembno orodje, ki ga inovatorji uporabljajo v tej fazi, je mapa empatije (angl. empathy map). Vsebuje štiri kvadrante, ki povzamejo pogovor ali intervju s uporabnikom. Shema mape empatije je prikazana na sliki 6. V njej je povzeto, kaj je kupec rekel, naredil, mislil in čutil. Prva dva kvadranta sta relativno enostavna za določanje, medtem ko je določanje tega, kaj je kupec mislil in čutil, težje. Največkrat to inovatorji določijo z opazovanjem tega, kako se je uporabnik obnašal in kako je reagiral na določene aktivnosti, predloge in pogovore. Pomembna vidika tukaj sta tudi uporabnikova telesna drža in njegov ton (Dam & Siang, 2021).

Slika 6: Struktura mape empatije



Prirejeno po Dam & Siang (2021).

Velikokrat v fazi definiranja pride do ponovnega definiranja dejanskega problema. Podjetja menijo, da imajo uporabniki določen problem. Ko pa se v fazi empatije pogovorijo z uporabniki, ali se postavijo v njihov vidik, pa pridejo do dejanskega problema. Prav zaradi tega pride do ponovnega definiranja problema. Primer iz poslovne prakse je Braun in Oral B, ki so želeli inovirati svojo elektronsko zobno ščetko. Pri Braunu in Oral B so želeli dizajnirati zobno ščetko, ki bo imela predvajalnik glasbe in merila, kako dobro so si uporabniki očistili zobe in dlesni. Ko so se inovatorji pogovorili z uporabniki, so ugotovili, da te lastnosti niso relevantne za njih. So pa ugotovili, da imajo uporabniki probleme s polnjenjem in menjavo glav zobnih ščetk. Tako so dodali polnjenje na USB-kabel in poenostavili menjavo glav in s tem veliko bolje zadovoljili potrebe ter želje uporabnikov (Browne, 2021).

1.4.3 Ideja

V tretji fazi procesa se prične generiranje idej. Inovator razume uporabnika in njegove potrebe, analiziral in sintetiziral je svoja opazovanja in pripravil problemsko trditev, ki je usmerjena v uporabnika. Ker gre za bolj kompleksne probleme je v tej fazi potrebno razmišljanje izven okvirjev in drugačni pogledi na problem. Tukaj se uporabljajo orodja kot so viharjenje možganov, miselni vzorci, sprehod možganov, skiciranje, pripovedovanje zgodb, provokacije, ustvarjalne pavze, ipd. V tej fazi je zelo pomembno, da inovator zbere čim več različnih idej in rešitev problema, na koncu faze pa lahko z dodatnimi orodji začne selekcijo vseh idej (Dam & Siang, 2021).

Primer faze ideje in dobrega viharjenja možganov je sprememba komuniciranja z uporabniki in način marketinga Nacionalne galerije umetnosti v Washingtonu. Oddelek marketinga je ugotovil, da ljudje niso dovolj samozavestni o njihovem poznavanju umetnosti in zato nočejo obiskovati galerij. Povedali so jim, da pač niso »art people«. Inovatorji so na liste papirja zapisali ideje, potem pa so sledile predstavitve idej. Ena izmed idej je bila, da bi se morali ljudje udeležiti kratkega predavanja o umetnosti pred obiskom galerije, vendar so ugotovili, da se nekateri obiskovalci ne bi želeli udeležiti predavanja. Poleg tega pa bi morala galerija zaposliti dodaten kader, ki bi vodil predavanja. Ob drugem viharjenju možganov pa se je na podlagi te ideje razvila ideja o kratkih video posnetkih, ki bi jih lahko obiskovalci pogledali v atriju pred galerijo in se tako na hitro spoznali z osnovami umetnosti. S temi video posnetki pa so bili zadovoljni tako nepoznavalci umetnosti kot umetnostni navdušenci, ki so obnovili znanje (Rahim, 2019).

1.4.4 Prototipiranje

V fazi prototipiranja inovator išče rešitev za definiran problem, izdelava množico enostavnih verzij proizvoda in specifičnih funkcij najdenih znotraj proizvoda. Prototipi so lahko deljeni in testirani znotraj inovatorske ekipe in drugih oddelkov. Ta faza je v pretežni meri eksperimentalna, saj je njen namen najti čim boljše rešitev za glavni problem in tudi za vse ostale stranske probleme, ki so bili definirani in odkriti v prvih treh fazah. Rešitve tako inovator implementira v prototip, s njegovo pomočjo pa so te rešitve sprejete, izboljšane ali ponovno pregledane na podlagi uporabe končnega uporabnika. Na koncu te faze imajo inovatorji povratne informacije o omejitvah, ki jih bo imel končni proizvod in o tem, kako se bodo resnični končni uporabniki obnašali in kaj bodo občutili ter mislili ob interakciji s končnim proizvodom. Na podlagi tega lahko inovatorji pridejo do novih spoznanj o tem, kakšne pomanjkljivosti lahko še odpravijo pri rešitvi in na kakšne dodatne probleme bi lahko uporabniki naleteli, ko bi uporabljali proizvod v realnem življenju. Prototipi so lahko različni, in sicer od skic, ki predstavljajo potek storitve, do visoko funkcionalnega izdelka, ki predstavlja, kako bo končni proizvod izgledal in deloval (Dam & Siang, 2021).

Večina podjetij, ko uvajajo nove proizvode, naredi prototipe. Tako Apple s svojimi iPhone in iPod izdelki kot Uber z izdelavo aplikacij za nove trge. S tem nudijo začetnim

uporabnikom, da testirajo njihove prototipe in jim s tem podajo povratne informacije o tem, kaj je še mogoče izboljšati. Uber to počne tako, da testira jezike na novih trgih in z implementacijo novih funkcij v aplikacijo. Apple pa s tem testira delovanje novih proizvodov in dizajn (DesignBetter, brez datuma). Zanimiv prototip so izdali pri podjetju LEGO. Izdali so prve lego kocke iz recikliranih materialov. S tem želijo testirati kvaliteto izdelkov in njihovo varnost pri uporabi, saj se ta ne sme razlikovati od tistih, ki jih proizvajajo in prodajajo sedaj (LEGO, 2021).

1.4.5 Testiranje

Dizajnerji in inovatorji v zadnji fazi procesa s pomočjo nenehnih testiranj pridejo do končnega proizvoda, ki predstavlja najboljšo rešitev za problem. Ker je dizajnersko razmišljanje iterativen in ponavljajoč se proces, je velikokrat končni rezultat procesa namenjen redefiniranju začetnega problema. Na podlagi prototipov in testiranja se velikokrat porodijo nove zamisli in ideje, poleg tega pa inovatorji pridobijo nove informacije o uporabnikih in njihovi uporabi končnega proizvoda.

Primer testiranja iz poslovne prakse je UberEats. Dizajnerska ekipa konstantno razvija in implementira nove inovacije. Ena izmed njihovih značilnosti je, da sodelujejo in izvajajo testiranje proizvodov na trgu. Dizajnerji izvajajo intervjuje in delajo prototipe z ljudmi, ki jih bodo uporabljali: zaposleni v restavracijah, dostavljavci hrane in naročniki hrane. S tem pa neprenehoma širijo znanje o transportni infrastrukturi, dostavni in prehrabeni industriji ter o kulturi hrane na splošno (Browne, 2021).

1.5 Uporaba dizajnerskega razmišljanja v praksi

Metoda dizajnerskega načina razmišljanja je uporabljena v različnih panogah in industrijah. Podjetja jo večinoma uporabljajo za izboljšanje svoje inovativnosti in kot pristop za iskanje rešitev za probleme, s katerimi se soočajo. Liedtka (2014) ugotavlja, da so podjetja, ki so dizajnersko razmišljanje uporabila v pravem okolju, kjer so managerji in dizajnerji sodelovali skupaj in kjer so se osredotočili na prave probleme, močno izboljšala svoje poslovanje in konkurenčno prednost. Dizajnersko razmišljanje pa ni uporabno zgolj za podjetja, temveč jih je mogoče uporabiti tudi v vladnih organizacijah in socialnem sektorju.

Dizajn in dizajnersko razmišljanje igrata ključno vlogo pri poslovanju podjetij. V današnjem hitrem tempu življenja in nepredvidljivosti okolja podjetja potrebujejo dizajn za uspešno poslovanje. Čeprav se tradicionalno poslovanje in dizajn razlikujeta v skoraj vseh glavnih pogledih, pa so prav razlike med njima komplementarne in omogočajo podjetjem, da močno izboljšajo poslovanje. Medtem ko se tradicionalno poslovanje velikokrat ustavi v fazi pogovora, je dizajn močno usmerjen v akcijo in izvajanje aktivnosti. Koncepti tradicionalnega poslovanja so velikokrat nerelavantni za končne uporabnike in so bolj namenjeni stabilnemu in predvidljivemu trgu. Dizajn pa je namenjen oblikovanju proizvodov,

ki jih uporabniki želijo in ima sposobnost delovanja v negotovih okoljih. Tako dizajnersko razmišljanje razume, da proizvode in storitve kupijo ljudje in ne targetirani tržni segmenti, ki se delijo na demografske kategorije (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Mnoga podjetja uporabljajo dizajnerski način razmišljanja za reševanje internih oziroma notranjih izzivov. Suncorp, eno izmed največjih avstralskih podjetij, ki ponuja finančne storitve, je dizajnersko razmišljanje uporabilo za vodenje integracijskega procesa po združitvi z drugim podjetjem. Z uporabo dizajnerskih orodij kot sta metafore in pripovedovanje zgodb so uspeli pripraviti strategijo in vizijo, ki je vključevala vse nivoje hierarhije znotraj organizacije. SAP, podjetje, ki ponuja storitve vodenja operacijskih in poslovnih procesov, je uporabilo dizajnersko razmišljanje za pripravo in komuniciranje nove strategije podjetja, ki je bila naravnana na koncept spleta 2.0. Toyota, svetovni proizvajalec avtomobilov, je dizajnersko razmišljanje uporabilo za analizo enega izmed njihovih kontaktnih centrov. Naredili so celotno analizo poslovanja, kjer so zgradili multifunkcionalno ekipo klicnih predstavnikov, inženirjev programske opreme, poslovnih vodij in agentov. S pomočjo dizajnerskega načina razmišljanja jim je uspelo popolnoma redizajnirati proces, ki je prenovil izkušnjo storitvenega centra tako za kupce kot za zaposlene (Liedtka, 2014).

Druga podjetja so dizajnersko razmišljanje uporabila z namenom, da bi v svoje poslovanje bolj vključila uporabnike. Podjetje 3M je s pomočjo metode prestrukturiralo celoten prodajni proces v panogi znanstvenih materialov. Svoje prodajalce so okrepili z novimi orodji, s katerimi so lahko bolj angažirali kupce. Na podlagi tega so presegli zgolj tehnične predstavitve proizvodov, temveč so lahko resnično predstavili moč novih materialov. V svojem prodajnem pristopu so uporabili dizajnerske tehnike kot so etnografija in vizualizacija. Pri IBM so dizajnersko razmišljanje uporabili za transformacijo marketinškega dogodka. Dogodek so spremenili v izkušnje, kjer so tudi udeleženci sodelovali na dogodku. Dizajnerska ekipa IBM je prototipirala in testirala nove modele s pravimi končnimi uporabniki. Tako je kritika in povratne informacije o novem modelu prišla s strani uporabnikov in ne višjega managementa. Še en primer dobre prakse je največja skupina francoskih podjetij, ki ponujajo finančne in zavarovalniške storitve. Ti so začeli sodelovanje z antropologi in dizajnerji, da bi pridobili bolj poglobljeno razumevanje o potrebah uporabnikov, ki jih imajo znotraj industrije (Liedtka, 2014).

Podjetja dizajnersko razmišljanje uporabljajo tudi za razvoj managementa, izobraževanje in razvoj individualnih sposobnosti. Ustanovitelj start-upa MeYouHealth se je povezal z Healthways, da bi ugotovil, kako lahko uporabi socialno povezovanje za izboljšanje počutja, tako da bi omogočil posameznikom izvajanje bolj zdravih praks in navad. Na Danskem pa je socialno podjetje The Good Kitchen začelo s prenovno svoje ponudbe in menijev. S pomočjo procesa dizajnerskega razmišljanja so uspeli transformirati celoten aspekt dostave hrane, poleg tega pa so povečali motivacijo in zadovoljstvo svojih zaposlenih. Na Irskem pa je vodstvo mesta Dublin s pomočjo dizajnerskega razmišljanja povečalo vključenost prebivalcev v preoblikovanje in prenovi mestnega okolja. Prebivalce so upoštevali pri

njihovih idejah in jim pomagali razviti prototipe idej. Oblikovali so pešpot do obale, ustanovili center za širšo skupnost v zapuščenih hišah in podprli idejo o ustanovitvi poslovnega inkubatorja. Glavni namen pa je bil deliti znanje s prebivalci in jih opremiti z orodji, s katerimi si lahko oblikujejo svojo prihodnost (Liedtka, 2014).

Dizajnersko razmišljanje uporabljajo managerji, ker jim ta nudi orodje za nove načine razmišljanja o novih proizvodih in storitvah ter o njihovem oblikovanju. Z njim lahko managerji veliko lažje vizualizirajo probleme in koncepte, razvijejo scenarije usmerjene v ljudi in dizajnirajo poslovne strategije, ki temeljijo na dizajnerskih raziskovalnih metodah. Z dizajnerskim razmišljanjem lahko managerji rešujejo različne težave, od oblikovanja strategij do prilagajanja socialnim spremembam. Z njim lahko managerji naslovijo in oblikujejo vrednote, norme in prepričanja organizacije, s tem pa močno vplivajo tudi na oblikovanje kulture znotraj podjetja. Veliko managerjev pa vidi priložnost v prehodu iz dizajnerskih strategij, ki so usmerjene v oblikovanje proizvodov na dizajniranje poslovnih procesov, ki služijo različnim managerskim in organizacijskim namenom. Sem sodijo dizajniranje načina vodenja in načini komuniciranja z javnostjo in zaposlenimi v podjetju (Cooper, Junginger & Lockwood, 2009).

Liedtka (2014) izpostavlja še eno prednost, ki jo prinaša dizajnersko razmišljanje v poslovanju podjetij. Proces omogoča sestavljanje boljših ekip. Ekipa so vedno nabor različnih mnenj, perspektiv, talentov in izkušenj. Velikokrat pride zaradi teh nasprotujočih se mnenj do nestrinjanj in kompromisov, ki so veliko slabši, kot če bi vsak posameznik sam rešil problem iz svoje perspektive. S pomočjo dizajnerskega načina razmišljanja in njegovih orodij lahko ekipe svoje različne perspektive uporabijo za oblikovanje najboljše možne rešitve. Orodja kot so miselne mape (angl. mind-mapping) nudijo ekipam možnost, da natančneje ocenijo realno stanje problema, na katerega v naslednjih korakih, na podlagi dialoga z uporabnikom, poskušajo najti primerno rešitev. Rešitev nato z uporabo prototipov in eksperimentov testirajo s praviimi končnimi uporabniki, kar močno poveča verjetnost zadovoljstva uporabnikov in njihovih potreb ter želja.

Dober primer, kako lahko dizajnersko razmišljanje pomaga pri definiranju problemov, je Apple. Pri Applu so inovacije, razvoj proizvodov in eksekucija ključnega pomena, poleg tega pa so del kulture podjetja. Tako namen Mac računalnika nikoli ni bil zgolj biti računalniška naprava, temveč so si pri Applu zastavili cilj, da bo Mac predstavljal način, kako lahko vsak posameznik uporablja računalniško napravo samostojno in od doma. Takšen cilj tipično predstavlja problemsko trditev, ki temelji na dizajnerskem razmišljanju in je usmerjena v končnega uporabnika. Pri Applu tudi konstantno vključujejo uporabnike v razvoj dizajna svojih proizvodov in programske opreme. Bolj kot je programska oprema testirana s strani uporabnika, bolj teče in manj napak vsebuje, saj se ta že v samem procesu razvoja izboljšuje in posodablja (Thomke & Feinberg, 2009).

Primerov uporabe dizajnerskega načina razmišljanja je še mnogo več. Skozi njihov pregled in analizo pa je mogoče sklepati, da je proces dizajnerskega razmišljanja zaradi svoje

enostavne strukture in relativno enostavne implementacije mogoče uporabiti v čisto vseh panogah in industrijah, ne glede na to, ali gre za panogo proizvodnje izdelkov, razvoja programske opreme ali ponujanja takšnih in drugačnih storitev. Podjetja vedno stremijo k inovacijam in izboljšanju svojega poslovanja, saj je to v današnjem, hitro spreminjajočem se, globalnem okolju edini možen način preživetja, oblikovanja konkurenčne prednosti in povečanja profitabilnosti. Dizajnersko razmišljanje in njegova orodja ponujajo možnost oblikovanja inovacij in pospeševanja inovacijskega procesa znotraj podjetij. Dizajnersko razmišljanje pa ni namenjeno zgolj razvoju in inovacijam. Je metoda reševanja problemov, s katerimi se soočajo vsa podjetja. Z reševanjem problemov se ne soočajo zgolj podjetja, temveč se večino časa soočajo vsi oddelki znotraj podjetij. Dizajnersko razmišljanje se lahko uporabi v kadrovske službi za izboljšanje odnosov med zaposlenimi, v projektnem managementu za oblikovanje primerne ekipe in za uspešno izpeljavo projekta. Lahko se uporabi pri vrhnjem managementu za oblikovanje strategij podjetja in pri nižjem managementu za uspešno komunikacijo med zaposlenimi in njihovo vključevanje v gradnjo strategij. Dizajnersko razmišljanje se lahko uporabi pri procesih znotraj podjetja, na primer proizvodnih procesih, kjer se lahko znižajo stroški poslovanja, pospešijo procesi in zmanjšajo vplivi ozkih grl. Lahko se uporabi tudi na oddelku marketinga in trženja, kjer lahko s pristopom usmerjenim v uporabnika uspešno komunicirajo s svojimi uporabniki in pripravijo marketinške kampanje, ki bodo pravilno naslovile in targetirale določene segmente. Tako je dizajnersko razmišljanje mogoče implementirati v delovanje vseh oddelkov znotraj podjetja, posledica pa je boljše poslovanje celotnega podjetja.

1.6 Vitki startup in primerjava z dizajnerskim razmišljanjem

Reis (2011) definira metodo vitko (angl. lean) kot sklop dejavnosti in praks, ki pomagajo podjetnikom pri povečanju verjetnosti, da bo njihovo zagonsko podjetje (angl. startup) uspešno. Startup pa opredeli kot človeško institucijo, ki je ustanovljena z namenom, da ustvari nov proizvod ali storitev v okoliščinah, ki so podvržene visoki negotovosti. Metoda je namenjena hitremu ugotavljanju ali imajo ideje, proizvodi in storitve ekonomski smisel ter kako je zanje mogoče pripraviti čim boljši poslovni model.

Ustanovitelji podjetja imajo kontrolo zgolj nad svojim človeškim, socialnim in finančnim kapitalom. Poleg tega delujejo v okolju, kjer vlada veliko negotovosti glede tega, kako lahko podjetja pridobijo dodatne resurse, da bi izdelali in prodali svoje nove proizvode ter storitve. Podjetniki tudi velikokrat ne vedo, koliko povpraševanja je na trgu za njihove proizvode. Prav zaradi tega se podjetniki večinoma zanašajo na tri tehnike za upravljanje z negotovostjo: eksperimentacija, uprizoritev in prelaganje tveganja na partnerje. Podjetništvo, ki temelji na hipotezah, tako s pomočjo teh treh tehnik omogoča potrditev predstavljenih poslovnih modelov, ki so si jih podjetniki prvotno zamislili. Podjetnik tako pripravi svojo vizijo, ki jo spremeni v hipoteze poslovnega modela. Te pa nato testira s pomočjo minimalno izvedljivih proizvodov (angl. minimum viable product). To so najmanjši možni sklopi lastnosti, funkcij ali aktivnosti, ki lahko potrdijo ali ovržejo hipotezo

poslovnega modela. S testiranjem minimalno izvedljivih proizvodov podjetniki pridobijo vpogled glede zahtev in potreb kupcev ter partnerjev. Na podlagi testiranj se nato podjetnik odloči, ali bo vztrajal pri predlaganem poslovnem modelu, spremenil in dodelal nekaj sprememb k predlaganemu modelu ali pa enostavno opustil svoj startup. Podjetnik nato ponavlja postopek, dokler niso vse ključne hipoteze poslovnega modela potrjene preko testiranj minimalno izvedljivih proizvodov (Eisenmann, Reis & Dillard, 2012).

Podjetništvo, ki temelji na hipotezah, zmanjšuje največje tveganje, ki ga imajo startupi. To je, da proizvajajo proizvod, ki ga nihče ne bo kupil, oziroma ki ga nihče noče. Primarni cilj podjetij v začetni fazi ni da podjetje raste, temveč je pomembno reševanje negotovosti glede poslovnega modela in priprava vzdržljivega poslovnega modela. Eric Ries je tako iznašel pomen vitki startup (angl. lean startup), ki predstavlja podjetja, ki sledijo prav tem načelom podjetništva, ki temelji na hipotezah. Vitka podjetja sledijo načelom, da se izogibajo odpadkom in optimizirajo stroške (Eisenmann, Reis & Dillard, 2012).

Müller in Thoring (2012) menita, da so se osnove vitkega poslovanja razvile na Japonskem v podjetju Toyota, kjer so poskušali optimizirati proces proizvodnje. Glavna ideja vitkega poslovanja je narediti proizvodnjo bolj učinkovito. To je mogoče bodisi z odstranjevanjem odpadkov v procesu (npr. z zmanjšanjem resursov) bodisi z izločanjem nepotrebnih aktivnosti ali stroškov (npr. zmanjšanje prostora za shranjevanje). Vitko poslovanje se je nato preneslo iz procesa proizvodnje na druge oddelke, kot so tehnološki oddenek in management ter postal njihov glavni del. Tako se vitki startup ne osredotoča zgolj na proizvodnjo proizvoda, temveč obsega celoten poslovni model. Dve glavni komponenti metode sta minimalno izvedljivi proizvod, ki omogoča hitro testiranje hipotez poslovnega modela in spremembe določenih elementov, v kolikor so te hipoteze zavrnjene. Takšen pristop pa zmanjšuje podjetnikovo pristranskost pri sprejemanju odločitev in mogočih sprememb proizvoda, poslovnega modela ali celotnega podjetja (Eisenmann, Reis & Dillard, 2012).

Vitki startup je metoda za povečevanje inovativnosti, ki trdi, da je najbolj učinkovita inovacija tista, kjer obstaja povpraševanje zanjo s strani uporabnikom. Največji odpadki v podjetju je tako nov proizvod ali storitev, ki ga nihče noče. Takšen koncept je tako zelo relevanten in pomemben za vse strategije in metode usmerjene v razvoj inovacij. Metoda vitkega startupa poleg procesa za razvoj proizvodov in storitev dodaja tudi proces za razvoj uporabnikov. Njegov namen je najprej najti prave končne uporabnike in jih nato razumeti. Namen metode je tako razviti kontinuirano zanko, kjer kupci podajajo povratne informacije glede razvoja proizvodov, podjetniki pa nato te informacije uporabijo pri izboljšavi obstoječih proizvodov (Müller & Thoring, 2012).

Tako metoda dizajnerskega načina razmišljanja kot metoda vitkega startupa sta metodi za povečanje inovativnosti in izboljšanje poslovnih konceptov, ki so primarno usmerjeni v uporabnika. Obe metodi vključujeta kupce, potencialne uporabnike ali druge interesne skupine v proces razvoja proizvodov in storitev (Müller & Thoring, 2012). Obe metodi torej

uporabljata pogovore in intervjuje s kupci ali uporabniki. Na podlagi informacij, ki jih inovatorji in podjetniki pridobijo, nato oblikujejo prototip, ki ga nato ponovno testirajo na ciljnih uporabnikih. Njun glavni namen je tako čim bolj spoznati končnega uporabnika in način, kako in zakaj bo proizvod uporabljal. Z vključevanjem uporabnikov tako inovatorji pridobijo nove vpoglede in vidike, s katerimi lažje odpravijo pomanjkljivosti proizvodov ter dodajo lastnosti in funkcionalnosti, ki najboljše zadovoljijo uporabnikove potrebe. Končni rezultat pa je proizvod, ki ga uporabniki potrebujejo in želijo ter je mogoče celotno poslovanje preoblikovati v dobičkonosen poslovni model.

V tabeli 2 je predstavljena primerjava metod dizajnerskega načina razmišljanja in vitkega startupa. Tabela prikazuje, kako se metodi razlikujeta v njunih glavnih lastnostnih in kakšne metode ter faze so pri vsaki vključene.

Tabela 2: Primerjava značilnosti dizajnerskega razmišljanja in vitkega startupa

Kaj?	Dizajnersko razmišljanje	Vitki startup
Cilj	Inovacije	Inovacije
Fokus	Splošne inovacije	Visokotehnološke inovacije
Pristop	Usmerjen v uporabnike.	Usmerjen v kupce.
Negotovost	Rešiti nejasne probleme.	Nejasni problemi kupcev.
Testiranje	Neuspeh na začetku, da čim hitreje prideš do rešitve.	Hiter neuspeh. Čim hitreje ugotoviš, da hipoteza ne drži, hitreje jo lahko posodobiš in jo ponovno testiraš.
Ponavljanje procesov	Da.	Da.
Ideja	Ideje so del procesov, rešitve so generirane v procesu.	Ideje niso del procesov, ker je vizija proizvoda podana s strani ustanoviteljev podjetja.
Kvalitativne metode	Etnografske metode, raziskava uporabnikov, opazovanje.	Ni fokusa.
Kvantitativne metode	Ni fokusa.	Statistična analiza, ki nudi matrike in testiranje.
Poslovni model	Ni fokusa.	Je fokus.
Tipične metode	Sence (angl. shadowing), kvalitativni intervju, prototipiranje, viharjenje možganov, sinteza.	Kvalitativni intervju, prototipiranje, inovativno računovodstvo, deljeno (A/B) testiranje, kohortna analiza, kanvas poslovnega modela.
Testiranje hipotez	Ni fokusa.	Je fokus.
Testiranje prototipov	Da.	Da.
Hitro ponavljanje faz	Da.	Da.
Targetirana skupina	Uporabniki (končni uporabniki in včasih druge interesne skupine).	Kupci (razlikovanje med uporabniki, influencerji, priporočilci, ekonomskimi nakupovalci in sprejemalci odločitev).

Prirejeno po Müller & Thoring (2012).

Metodi sta si v veliko pogledih podobni, saj sta obe namenjeni povečevanju inovativnosti in izboljšanju poslovanja. V nekaterih stvareh pa se močno razlikujeta. Ena izmed glavnih razlik je, da so osnovne poslovne ideje pri vitkem startupu že podane, namen metode pa je predvsem testiranje, ali je ideja ekonomsko smiselna. Pri dizajnerskem razmišljanju pa se proces začne s problemom, za katerega je potrebno najti rešitev. Tako se ideje za to rešitev razvijejo znotraj procesa samega. Razlika je tudi v osredotočenosti na kupce in uporabnike. Pri metodi dizajnerskega razmišljanja je glavni poudarek na končnih uporabnikih, torej tistih, ki bodo proizvod uporabljali. Prav njihove povratne informacije podajo močno težo pri testiranju in ponovnem generiranju idej. Vitki startup pa se močno osredotoča na kupca, torej išče možnosti, ali obstajajo kupci za njihovo idejo in obstoječi poslovni model (Müller & Thoring, 2012). S kombinacijo obeh metod pridobijo podjetniki orodje, s katerim lahko povečajo inovativnost svojih proizvodov in poslovanje, poleg tega pa z optimizacijo stroškov in minimizacijo odpadkov še povečajo profitabilnost. Metodi omogočata oblikovanje profitabilnega poslovnega modela in identifikacijo trga ter ciljnih skupin, ki proizvod želijo in potrebujejo. S pomočjo pristopov dizajnerskega razmišljanja pa se na podlagi konstantne prenove in inoviranja poslovnega modela neprenehoma prilagajajo potrebam trga in omogočajo oblikovanje konkurenčne in poslovne prednosti.

2 INOVATIVNOST V TURIZMU

V prejšnjem poglavju smo ugotovili, da je inovativnost ključnega pomena za razvoj in napredovanje podjetij. Ta trditev velja tudi za panogo oziroma industrijo turizma. Turizem je zaradi nastanka globalizacije občutil močno rast skozi zadnje desetletje. Eurostat (2021b) navaja, da je število nočitev v Evropski uniji v višku sezone zraslo iz 356 milijonov v letu 2008 na 481 milijonov nočitev v letu 2019. To vključuje število nastanitev v hotelih, apartmajih in drugih nastanitvah za kratek čas, kampih in nastanitvah za bivalne prikolice. Z razvojem globalizacije, ki je omogočila lažja potovanja in prehod meja, in digitalizacije, ki omogoča boljšo informiranost turistov in nižje cene letalskih kart ter nastanitev, je turizem postal bolj dostopen vsem ljudem. Rast trga je povečala vstop novih akterjev, to pa je močno povečalo konkurenco znotraj industrije. Podjetja so tako primorana v inovacije, saj te omogočajo ohranjanje položaja in obstoj podjetja na trgu.

2.1 Opredelitev pojmov

2.1.1 Turizem

Turistično dejavnost sestavljajo aktivnosti osebe, ki potuje ali stanuje v krajih, ki niso v njenem običajnem okolju za manj kot eno leto, njen namen pa je počitek, posloven obisk in druge dejavnosti. Glavni koncepti turizma so tako počitek, zabava oziroma razvedrilo, ponujanje nastanitvenih storitev in rekreacija (Netto, 2009). Svetovna turistična organizacija (brez datuma) (angl. World Tourism Organization) definira turizem kot socialni, kulturni in

ekonomski fenomen, ki vsebuje gibanje ljudi v države ali kraje, ki so izven njihovega običajnega okolja. Namen takšnega gibanja so osebni ali poslovni načrti. Turizem lahko razumemo tudi kot kratkoročno gibanje ljudi na destinacije, ki so izven območij, kjer ti običajno živijo in delajo. S to definicijo pa turizem pokrije tudi gibanje ljudi z vsemi nameni, vključno z dnevnimi obiski in ekskurzijami. Posamezniki postanejo turisti, ko prostovoljno zapustijo svoje običajno okolje in obiščejo drugo. Ti posamezniki se običajno udeležijo različnih aktivnosti, ne glede na to, kako daleč je to okolje oziroma destinacija. Tako so turisti obiskovalci drugih krajev. Aktivnosti, ki jih počnejo, ko obiskujejo druge kraje, pa je mogoče smatrati za turizem. Turiste lahko definiramo tudi kot osebe, ki destinacijo obiščejo vsaj za 24 ur in potujejo z namenom rekreacije, zdravja, športa, počitnic, študija ali verskih namenov (Camilleri, 2018).

Turizem je pomemben gonilnik tako globalnega kot lokalnega ekonomskega razvoja. Sektor turizma v povprečju doprinese 4,4 % v BDP, zaposluje 6,9 % vseh zaposlenih in doprinese 21,5 % izvoza storitev v državah članicah OECD. Konstantna rast panoge pa omogoča možnosti za trajnosten in vključujoč razvoj članic. Panoga turizma je zabeležila kar šestdesetletno konstantno rast in pripomogla k temu, da je turizem postal eden izmed najpomembnejših ekonomskih sektorjev. Turizem ima ključno vlogo pri razvoju storitvene ekonomije, generiranju prihodkov in izvoza, ustvarjanju delovnih mest, stimuliranju regionalnega razvoja in podpori lokalnim skupnostim. Globalno je turizem nadaljeval z boljšimi rezultati v nasprotju z dolgoročnimi napovedmi. V letu 2019 so zabeležili kar 1,5 milijarde mednarodnih turistov. Kljub temu da so kratkoročni vidiki in napovedi turizma negotovi, zaradi nestabilne ekonomije in zunanjih šokov, kot so zdravstveni problemi in ekstremni vremenski dogodki, pa so dolgoročna pričakovanja glede turizma pozitivna in nakazujejo na nadaljnjo rast (OECD, 2020).

2.1.2 Turistični proizvodi in storitve

Glavna funkcija turizma je služiti popotnikom in turistom. Uspeh turizma je odvisen od notranjih razmerij med vsemi sektorji. Sinergija med vsemi sektorji in ponudniki turističnih storitev pa omogoča pozitivno izkušnjo individualnega turista. Turizem je sestavljen iz štirih glavnih sektorjev: transport, nastanitve, pomožne storitve in prodaja ter distribucija. Turizem v današnji obliki ne bi mogel obstajati, če turisti ne bi imeli možnosti potovanja iz ene destinacije na drugo v tako hitrem in efektivnem času. To omogoča transport, ki ga ločimo na zračni, vodni in kopnski (Camilleri, 2018). Prav razvoj zračnega transporta je omogočil in olajšal medcelinsko potovanje in prehajanje velikih razdalj. Takšen način transporta je omogočil turistom, da obiščejo tudi zelo oddaljene destinacije. Poleg tega pa je povečal svoj delež tudi v še enem izmed tipov turistov, to so poslovni turisti. Tem je zračni transport omogočil globalno prisotnost, izvajanje svojih storitev v različnih državah in celinah ter omogočil sodelovanje s tujimi partnerji.

Med pomožne storitve štejemo storitve, ki sicer niso glavne v turizmu ne iz vidika turistov ne iz vidika podjetij. Vendar pa turizem brez obstoja teh storitev ne bi mogel delovati tako kot deluje trenutno in turistom ne bi nudil tako dobre izkušnje. Camilleri (2018) meni, da so pomožne storitve ključnega pomena pri razvoju turizma. Mednje štejemo nakupovalne centre, gostinstvo, internetne storitve, poslovni centri, finančne storitve in komunikacijske centre. Sem sodijo tudi javne dobrine, ki so predvsem infrastrukturne narave. Za dobro turistično ponudbo in izkušnjo so tako pomembne tudi cestne povezave, dobava elektrike in pitne vode, komunalne storitve, policijske in varnostne storitve, zdravstvena pomoč in higiena. Poleg tega pa pri pomožnih storitvah ne smemo izpustiti aktivnosti, ki nudijo zabavo. To so storitve, kot so kinodvorane, nočni klubi, teatri in drugi šovi. Prodaja in distribucija sta ključnega pomena za turizem.

Magadan in Rivas (2018) menita, da na panogo turizma vplivajo 4 glavni dejavniki: globalizacija, digitalizacija, nov tip uporabnikov, spremenjene navade obstoječih uporabnikov in novi trendi. Globalizacija omogoča lažje dostopanje do novih trgov, vendar pa povečuje verjetnost vstopa novih konkurentov. Digitalizacija omogoča nove načine poslovanja turističnih podjetij. Tukaj je glavni poudarek na načinih komuniciranja z uporabniki in na informacijsko tehnologijo, ki vpliva na skoraj vsak podsistem v organizaciji. Novi uporabniki so veliko bolj informirani, izkušeni in dajejo večji poudarek na socialen, kulturn in okoljevarstveni vidik. Novi trendi pa so vezani na oblikovanje novih izkušenj skozi celoten cikel turista.

V turizmu je značilno, da se uporabnik »premakne« k proizvodu oziroma storitvi in ne da se proizvod »premakne« oziroma dostavi uporabniku. To je seveda značilno za večino storitev, v turizmu pa se ta značilnost prenese tudi na proizvode. Razlog za to je, da sta proizvod in uporabnik praviloma geografsko ločena in sta lahko locirana na povsem drugih koncih sveta. Sistem, ki omogoča prodajo turističnih proizvodov končnim uporabnikom se imenuje prodajno-distribucijski sistem (angl. sales distribution system). Turistični prodajno-distribucijski sistem sloni na ponudnikih storitev (npr. hoteli, letalske agencije), veletrgovcih (npr. potovalne agencije) in trgovcih (npr. potovalni agenti). Digitalizacija je imela močan vpliv tudi na panogo turizma. Prav zaradi tega večina turistov svoje turistične storitve rezervira preko digitalnih kanalov. Ponudniki turističnih storitev tako svoje storitve tržijo bodisi preko svojih lastnih spletnih strani bodisi preko potovalnih spletnih brskalnikov (Camilleri, 2018).

2.1.3 Nastanitvene storitve

Pomembna komponenta turizma so nastanitvene storitve, brez katerih večdnevni turizem ne bi mogel obstajati. Nastanitveni sektor vključuje različne oblike nastanitvenih objektov, ki jih lahko ločimo na storitve z gostinsko dejavnostjo - hrana in pijača sta vključena, in samopostrežne ustanove. Pod storitve, kjer sta hrana in pijača vključeni, lahko štejemo hotele, prenočišča z zajtrkom, gostišča in podobno. Med samopostrežne ustanove pa štejemo

kampe, karavane, najeme vil, apartmajev, počitniških hišic in podobno. Med vsemi naštetimi objekti nastanitev so hoteli najpomembnejši, najbolj razširjeni in prepoznani ponudniki nastanitvenih storitev za turiste in poslovne potnike. Poleg tega pa so eden izmed ključnih elementov celotnega paketa počitnic (Camilleri, 2018).

Camilleri (2018) meni, da so se prvi nastanitveni objekti razvili ob večjih trgovskih poteh, še posebej na križiščih večih poti. Tako so se prvi hoteli razvili v bližini železnic in letališč. Nastanitvene storitve, ki so locirane v bližini trgovskih poti, so primarno usmerjene v zadovoljevanje potreb tranzitnemu trgu, torej ljudem, ki so namenjeni nekam drugam. Na drugi strani pa so turisti, ki so primarno namenjeni ostati v kraju objekta in si želijo biti čim bližje centru turističnih aktivnosti. Kot primer lahko navedemo hotele v bližini morja, koč v bližini gora, apartmaje v bližini zdraviliških kopališč in podobno. Poslovni potniki pa si želijo nastanitev, ki so blizu poslovnih aktivnosti. Te so večinoma locirana blizu centrov mest in poslovnih delov mest. Prav zaradi tega je lokacija nastanitve eden izmed glavnih dejavnikov uspeha in profitabilnosti. Poleg lokacije pa sta pomembna dejavnika tudi cena in lastnosti objekta (novost, velikost, podporne storitve). Cena je lahko tudi omejitveni dejavnik, saj lahko mnoge odvrne od obiska, še posebej če ti potujejo z manjšim proračunom. Velikost nastanitve močno vpliva na izbiro, saj mnogi turisti menijo, da velikim hotelom manjka osebni stik in zato preferirajo manjše objekte. Spet drugi pa so mnenja, da večji hoteli nudijo določen nivo storitev, večjo varnost in večji nabor ponudbe. V nadaljevanju bodo predstavljene najpogostejše oblike nastanitvenih objektov: hotelske verige, prenočišča z zajtrkom, turistične kmetije in agriturizem, kampi in karavani, time-share nastanitve, izobraževalne nastanitve ter Airbnb-jev model delitvene ekonomije.

Hotelske verige in korporacije so se razvile skupaj z razvojem masovnega turizma v sektorju nastanitvenih storitev. Razvoj se je še povečal z večanjem števila franšiz. Tako individualne osebe upravljajo z imenom in poslovnim modelom večjih hotelskih in motelskih verig. Takšen način je močno povečal prisotnost hotelov na trgu, saj lahko hotelske verige veliko lažje rastejo, saj bolj agresivno oglašujejo svoje proizvode in storitve ter sodelujejo z večjimi organizacijami, ki ponujajo različne enodnevne izlete. Poleg svoje spletne strani pa nudijo bolj učinkovito distribucijsko omrežje, ki je povezano z globalnim distribucijskim sistemom. Večina hotelskih verig diverzificira svoje blagovne znamke, tako da lahko targetira različne segmente. Veliko hotelskih verig je uspelo zmanjšati stroške z dizajniranjem poslovnega modela, ki avtomatizira večino storitev, poleg tega pa nudi manjše sobe, hoteli nimajo bara in nekatere storitve, kot so čiščenje, televizija v sobi in hrana, so dodatno plačljive. S tem pa lahko svojim uporabnikom ponudijo nižjo ceno (Camilleri, 2018).

Prenočišča z zajtrkom (angl. Bed and Breakfast) so namenjena turistom, ki si želijo spoznati lokalne ljudi. Ti turisti si želijo bolj osebnih in intimnih razmerij ter želijo spoznati kulturo države, ki jo obiščejo. Takšne nastanitve so običajno v lasti družin. Prenočišča z zajtrkom nudijo bolj neformalen pristop k turistom in so praviloma prijaznejše oblike nastanitev. Imamo še eno obliko, ki ponuja bolj osebni pristop, to so turistične kmetije. Še posebej so se ti objekti razvili v Evropi, kjer se je v zadnjem času povečalo povpraševanje po

agrikulturnih tradicijah. Vedno bolj se povečuje pomen zdravega načina življenja, povpraševanje po organsko pridelani hrani in življenje v naravi. Prav tem zahtevam pa nudi rešitev turistična kmetija. Oblika nastanitvenih objektov, ki je močno povezana z naravo, pa so kampi in karavani, ki sta najbolj popularni rekreacijske aktivnosti na prostem (Camilleri, 2018).

Koncept time-share nastanitev je specializirana oblika počitniškega lastništva. Koncept je sestavljen tako, da ima več oseb pravico do uporabe nastanitvenega objekta in zemljišča. Vsak od solastnikov ima pravico do uporabe objekta v specifičnem časovnem obdobju. Objekt je večinoma v najemu ali pa imajo lastniki pravico do uporabe, solastniki pa nimajo pravice do lastništva zemljišča in objekta. Izobraževalne nastanitve so večinoma v lasti univerz in drugih visokošolskih institucij, ki v poletnem času oddajajo študentske sobe. Te so praviloma locirane v bližini velikih turističnih destinacij kot so London, Cambridge, Oxford in Edinburgh. Takšne nastanitve so predvsem namenjene turistom, ki potujejo z nižjim proračunom (Camilleri, 2018).

Z razvojem delitvene ekonomije (angl. sharing economy) so je razvil model, kjer ni potrebno lastništvo za uporabo, temveč lahko oseba stvar najame za uporabo. Bodisi je to za nekaj minut ali za več mesecev. Dober primer tega je ameriško podjetje Uber, ki omogoča prevoz oseb, brez da bi te potrebovale avtomobil ali drugo prevozno sredstvo. Vse, kar oseba potrebuje, je dostop do spletne ali mobilne aplikacije, kjer pride do izmenjave med ponudnikom storitve in kupcem. Delitvena ekonomija pa je svoj pečat pustila tudi v turistični panogi, še posebej v panogi nastanitev. Camilleri (2018) meni, da je Airbnb dober primer tega, kako lahko spletni trg omogoča posamezniku, da odda ali najame nastanitev. Uporabniki si prilagodijo izbor nastanitev preko različnih filtrov, ti pa lahko izbirajo med hišami, stanovanji ali deljenimi sobami. Poleg tega pa lahko uporabniki s filtri izberejo tudi določene dobrine in lastnosti, ki jih želijo. Takšna oblika nastanitev je praviloma cenejša od hotelom, še posebej v bolj razvitih delih mest. Airbnb pa ni lastnik nastanitev, temveč je zgolj posrednik, ki dobi provizijo tako od gosta kot gostitelja.

2.2 Inovativnosti in ustvarjalnost v turizmu

Inovativnost in ustvarjalnost sta lahko ključni orodji v strateškem managementu kateregakoli turističnega podjetja. Turizem in industrije povezane z njim delujejo v visoko-konkurenčnih in zahtevnih okoljih. Prav takšno okolje in hitro spreminjajoče se razmere pa silijo ponudnike turističnih storitev v ponujanje vedno novih in posodobljenih proizvodov ter storitev svojim kupcem. Glavni razlog za to je ostati konkurenčen iz vidika ponujanja vrednosti interesnim skupinam (Magadan & Rivas, 2018). Takšno visoko konkurenčno okolje sili ponudnike turističnih storitev v iskanje novih načinov in elementov, s katerimi bodo povečali efektivnost poslovanja (Dzhandzhugazova, Blinova, Orlova & Romanova, 2016).

V turizmu se pod termin inovacija smatra vse, kar se izvaja drugače kot se posluje trenutno ali pa je sprememba prejšnje prakse aktivnosti. To se lahko nanaša na proizvode oziroma storitve, procese, management, marketing ali institucionalne inovacije. Podjetja v nastanitvenih dejavnostih se zavedajo, da njihovi kupci pričakujejo konstante inovacije. Prav zato poskušajo neprenehoma uvajati inovacije, da bi bili konkurenčni na trgu. Mnogokrat pa zaradi omejenih finančnih sredstev in kapacitet podjetja uvajajo inkrementalne inovacije, ki se predvsem nanašajo na razvoj tehnologije, na primer razvoj pametnih telefonov, in ne radikalnih inovacij, ki pomenijo večjo spremembo poslovanja na trgu (Breier, Kallmuenzer, Clauss, Gast, Kraus & Tiberius, 2021).

Inovacije v storitvenem sektorju imajo veliko različnih vidikov, ki so praviloma povezane s specifičnim in oprijemljivim proizvodom. Peters in Pikkemaat (2005) menita, da obstaja 5 vrst inovacij storitev:

- inovacija proizvoda – podjetja implementirajo proizvode ali storitve, ki jih bodisi uporabniki bodisi podjetja zaznavajo kot nove;
- inovacija procesa – novi načini nudenja storitev, ki vključujejo nove naloge za uporabnike v procesu uporabe storite;
- inovacije trga – nove oblike komunikacije z uporabniki;
- logistična inovacija – nove mreže storitev ali organizacija toka aktivnosti;
- inovacija ustanov – pojav novih oblik organizacij in novi načini financiranje, marketinga, proizvodnje in sodelovanja.

2.2.1 Inovativnost turističnih storitev

Inovacije v turizmu se večinoma razvijajo vsakodnevno skozi izvajanje storitev in interakcijo z uporabniki. Čeprav včasih pride do radikalnih inovacij v turizmu, pa se te pogosto oblikujejo eksterno, še posebej ko ta vključuje novo tehnologijo, ki jo uporabljajo turistična podjetja. Primer takšnih inovacij so podjetja kot so Orbitz.com in Booking.com, ki omogočajo rezervacijo turističnih storitev preko spletne platforme, in TripAdvisor, ki služi kot spletna platforma za ocenjevanje kakovosti teh storitev. Ker povpraševanje po turističnih storitvah postaja vedno bolj segmentirano, specializirano in sofisticirano, morajo turistična podjetja konstantno spreminjati in izboljševati svojo ponudbo, rekonstruirati svoje dnevne operacije in procese, izboljševati svojo organizacijsko strukturo in svoj poslovni model, iskati nove načine komuniciranja z uporabniki in drugimi interesnimi skupinami. Prav zaradi tega potrebujejo turistična podjetja ustvarjalnost za oblikovanje inovacij, z namenom biti konkurenčen pri zadovoljevanju zahtevnih potreb (Magadan & Rivas, 2018).

Peters in Pikkemaat (2005) menita, da se je v zadnjih letih močno povečala prisotnost koncepta inovacij v povezavi s storitvenim sektorjem. Povečalo se je predvsem zanimanje glede tega, kako se razvijajo novi koncepti storitev, njihova implementacija in kako nova znanja in ustvarjalnost pomagata turizmu pri premagovanju prejšnjih ovir. Glavna razlika, ki se pojavlja zaradi inovacij, je interakcija med uporabnikom in ponudnikom storitev.

Podjetja poskušajo večino storitev avtomatizirati. Tako lahko znižajo stroške poslovanja, ob istem času pa omogočajo svojim uporabnikom bolj personalizirano izkušnjo. Vse to pa je mogoče s hitrim razvojem tehnologije.

Bilgihan & Nejad (2015) menita, da sledijo inovacije v turizmu in nastanitvenih storitvah tirnicam storitvenih inovacij. Te pa se močno razlikujejo od inovacij proizvodov. Storitvene inovacije so namenjene povečanju operacijske učinkovitosti in povečanju vrednosti za uporabnike. Kot rezultat konstantnih inovacij pa imajo storitvena podjetja višjo kvaliteto svojih storitev in omogočajo bolj uporabnikom prilagojeno izkušnjo. To je mogoče doseči z predvidevanjem uporabnikovih potreb in želja, povečanjem lojalnosti skozi različne programe, povečanjem baze uporabnikov povezane z zmanjševanjem neuporabljenih kapacitet in izboljšanjem učinkovitosti in produktivnosti. Storitvene inovacije so predvsem namenjene ustvarjanju dodatne vrednosti uporabnikom skozi tehnologijo in procese. Vključujejo neprestano izboljšanje idej, ki okrepijo zaposlene, lastnike in uporabnike. Inovacije storitev omogočajo nove izkušnje uporabnikom. Tako so se razvili pametni turizem, alternativni distribucijski kanali in okolju prijazne gradnje turističnih objektov.

V zadnjem desetletju so imele prav storitve v gospodarstvu večine razvitih držav ključno vlogo. S pojavom inovativnih tehnologij in poslovnih modelov pa se je spremenilo celotno poslovno okolje storitev. Nič drugače ni na področju turizma in nastanitvenih storitev. Dober primer tega so pametni telefoni, ki služijo kot ključi za vstop v sobo, rezerviranje nastanitev preko pametnega telefona, samostojne prijave (angl. check-in) na recepciji, električne nalepke za prtljago, letalske karte, ki so na pametnih telefonih, sistemi, ki omogočajo optimizacijo hotelskih storitev, aplikacije hotelskih verig, ki omogočajo naročanje dodatnih storitev, meniji, ki so vidni na pametnem telefonu in tablici. V nekaterih nastanitvenih storitvah lahko gosti uporabljajo najnovejše tehnološke naprave ali svoje pametne telefone, da si rezervirajo večerjo ali druge storitve. Eden izmed primerov je Link@Sheraton. To je naprava z zaslonom na dotik, ki omogoča novo izkušnjo interakcije z gosti, ki lahko tako na drugačen način odkrivajo lokalne turistične atrakcije in znamenitosti, poleg tega pa to izboljša njihovo hotelsko izkušnjo. Spet druge inovacije, kot na primer management odnosov s strankami (angl. customer relationship management), so namenjene hotelirjem, da lahko izboljšajo izkušnjo uporabnikov na podlagi nakupovalnih vzorcev v preteklosti (Bilgihan & Nejad, 2015). Tabela 3 prikazuje različne oblike inovacij, ki jih uporabljajo podjetja delujoča v panogi turizma, in primere podjetij, ki določeno obliko inovacije uporabljajo.

Tabela 3: Različne oblike inovacij v turizmu in primeri turističnih podjetij

Inovacija	Podjetja
Disruptivna inovacija	
Uporaba nove tehnologije	   
Nove oblike sodelovanj med podjetji	   

Vir: lastno delo.

Poleg novih in inovativnih poslovnih modelov se v turizmu in nastanitvenih storitvah pojavljajo tudi nove oblike sodelovanj med podjetji. Podjetja iz različnih panog sodelujejo med seboj in skupaj s svojimi proizvodi ali storitvami povečujejo prepoznavnost svoje blagovne znamke, poleg tega pa nudijo boljšo izkušnjo svojim uporabnikom. Primer tega so the Line Hotel v Los Angelesu in podjetje Linus Bike. Skupaj so oblikovali kolesa, ki jih ponujajo svojim hotelskim gostom. Oblikovali so tudi različne mape in ture lokalnih kolesarskih poti, ki omogočajo gostom, da odkrijejo skrite turistične znamenitosti. Še en primer sodelovanja pa je partnerstvo med IKEA in Marriott, ki sta skupaj ustvarila blagovno znamko Moxy. To je hotelska veriga s tremi zvezdicami, ki targetira turiste, ki niso pripravljeni plačati toliko kot stanejo hoteli s petimi zvezdicami, še vedno pa nočejo bivati v cenejših, manj kakovostnih hotelih in hostlih. Tako Moxy hoteli nudijo stilsko oblikovane sobe s pomirjajočim nevtralnimi tonom in lokalnim pridihom, nastanitveni objekt pa je okolju prijazen (Bilgihan & Nejad, 2015).

Bilgihan in Nejad (2015) menita, da je eden izmed največjih izzivov, ki ga imajo podjetja v turizmu, da morajo najti optimalno ravnovesje med digitalno tehnologijo in med osebnimi človeškimi odnosi. Tako bodo lahko svojim gostom nudili personalizirane izkušnje, hkrati pa jim bodo omogočili zadostno mero zasebnosti. Veliko podjetij se za inovacije ne odloči predvsem iz vidika stroškov inovacije. Poleg tega pa obstajajo tudi drugi razlogi, kot so odpor lastnikov do sprememb, težave z treningi in časom, ki je potreben za razumevanje nove tehnologije ter hitrost, s katero nastajajo spremembe. Weiermair (2006) pa meni, da bo glavni izziv, s katerim se bodo morala turistična podjetja soočiti, povečanje vrednosti za uporabnike storitev. To bodo lahko naredili bodisi skozi inovacije, ki bodo omogočile znižanje stroškov procesov in marketinga, bodisi spremembe proizvodov in storitev, ki bodo uporabniku nudili bolj raznolike izkušnje.

2.2.2 Inovativnost turistične infrastrukture

Poleg inovacij samih turističnih storitev in procesov povezanih z njihovim izvajanjem, je potrebno dati velik poudarek tudi na razvoj turistične infrastrukture. Turistične storitve in turistična infrastruktura so med seboj povezani in se dopolnjujejo. Prav zaradi tega je pomembno, da podjetja in celotna panoga turizma strmita k hkratnemu razvoju obeh vidikov. Jovanović in Ilić (2016) menita, da so prav investicije v infrastrukturo turizma glavne investicije v panogi. Prav infrastruktura, bodisi so to nastanitveni objekti bodisi ceste, so eden izmed ključnih dejavnikov, ki naredi turistično destinacijo privlačno za turiste. Ne glede na to, da ima veliko destinacij izjemne naravne znamenitosti in lepote, pa lahko pomanjkanje ustreznih objektov in kvaliteta preostale infrastrukture močno vpliva na negativno izkušnjo turistov.

Turistična infrastruktura vključuje pomožne in komplementne objekte, opremo, sisteme, procese in vire, ki so potrebni za nemoteno poslovanje vsake turistične destinacije. Primarno med infrastrukturo spadajo ceste, železnice, letališča, ki tako omogočijo potovanje in dostop do destinacije. Poleg tega pa infrastruktura vključuje še zdravstveni sistem in javne storitve. Med turistično infrastrukturo je seveda potrebno šteti tudi objekte, ki obstajajo zgolj z namenom izvajanja turističnih aktivnosti. To so hoteli, kampi, restavracije, športni objekti in podobno (Jovanović & Ilić, 2016).

Obstajajo različni pogledi na število in oblike turistične infrastrukture. Tourism & Transport Forum definira turistično infrastrukturo kot oskrbovalno verigo prevozne, socialne in okoljske infrastrukture, ki med seboj delujejo na regionalnem nivoju, z namenom da ustvarijo privlačno turistično destinacijo. Prevozna infrastruktura nudi dostop do destinacije, tako iz mednarodnih kot domačih trgov. Vključuje ceste, letališča in železnice. Socialna infrastruktura nudi nastanitvene objekte in ostale fizične objekte, ki nudijo možnost izvajanja različnih aktivnosti in storitev. Sem sodijo hoteli, stadioni, galerije, restavracije in podobni objekti. Okoljska infrastruktura vsebuje nacionalne parke, morske parke in rezervate, ki jih turisti lahko obiščejo. Vse 3 vrste infrastrukture se med seboj dopolnjujejo, poleg tega pa so

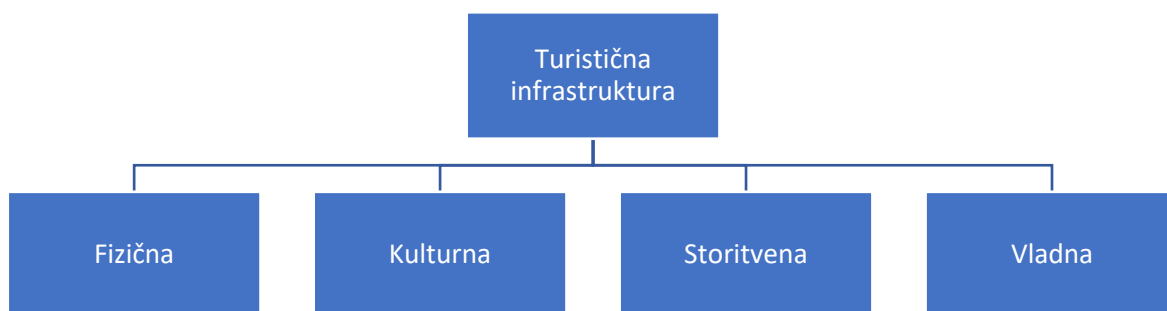
povezane z različnimi regionalnimi in državnimi turističnimi organizacijami, ki omogočajo distribucijo turističnih proizvodov in storitev (Jovanović & Ilić, 2016).

Spet druga opredelitev turistične infrastrukture meni, da se ta deli na 4 tipe:

- fizična (angl. physical) – hoteli, moteli, restavracije, prevozi, komunikacije, voda, elektrika;
- kulturna (angl. cultural) – kulturna dediščina, festivali, lokalna glasba in plesi, jezik in lokalna hrana;
- storitvena (angl. service) – bančne storitve, turistične agencije, zavarovalnice, turistični vodiči;
- vladna (angl. governance) – pravni sistem in red, imigracije in carina.

Zgornja opredelitev turistične infrastrukture je prikazana tudi na sliki 7, ki prikazuje hierarhijo delitve infrastrukture.

Slika 7: Komponente turistične infrastrukture



Prerejeno po Jovanović in Ilić (2016).

Inovacije v turistični infrastrukturi se predvsem nanašajo na inovacije v fizični komponenti. Tukaj gre za nove in inovativne izgledе objektov, procesov, ki potekajo znotraj objektov in inovativne načine trženja in oglaševanja. Inovacije infrastrukture tako večinoma izhajajo iz razvoja informacijske tehnologije, ki omogoča lažje in hitrejše izvajanje procesov znotraj fizičnih objektov in znotraj dodatnih storitev. Posledica teh inovacij pa so nižji stroški obratovanja in zmanjšanje ozkih grl. Ena izmed inovacij je aplikacija, ki ga je razvilo podjetje Flexkeeping, katere ustanovitelj je Luka Berger. Aplikacija omogoča lažje sledenje tega, katere sobe v hotelih so že bile pospravljene in pripravljene za nove goste. Poleg tega pa omogoča komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi.

Problem, ki se pojavi pri inovacij turistične infrastrukture, je lastništvo različnih komponent. Medtem ko je vsem v panogi v interesu inovativnost na področju turizma, pa se pojavi problem pri financiranju in investiranju v inovacije. Jovanović in Ilić (2016) pravita, da turistična infrastruktura sloni predvsem na investicijah privatnega sektorja. Še posebej pri financiranju socialne infrastrukture je glavni privatni sektor, medtem ko okoljska

infrastruktura pripada državi in je del javnih dobrin. Enako je tudi večina prevozne infrastrukture v lasti države.

Za uspešen razvoj turizma so potrebne intenzivne investicije v modernizacijo infrastrukture, ki omogoča nemoten dostop do destinacije, nemoteno izvajanje aktivnosti in čim manjše poseganje v okolje. Višje investicije v infrastrukturo omogočajo večjo učinkovitost v proizvodnji in distribuciji turističnih storitev, v nekaterih primerih pa celo pripomorejo k večji ponudbi storitev. Turistični trg postaja vedno bolj kompleksen in zahteven, zato je ustrezna infrastruktura ena izmed ključev do konkurenčne prednosti (Jovanović & Ilić, 2016).

2.2.3 Dejavniki inovacij v turizmu

Weiermair (2006) opisuje 3 glavne dejavnike, ki vplivajo na nivo in hitrost inovativnosti v turizmu: ponudba, povpraševanje in konkurenca. Z razvojem novih tehnologij so se razvile nove spretnosti, materiali, storitve in oblike organizacij. V zadnjih desetletjih pa je hiter razvoj tehnologije omogočil razvoj nove panoge v turizmu, in sicer e-turizma. Poleg ponudbe se je spremenilo tudi povpraševanje po turističnih storitvah, s tem pa so se spremenili kupčeve potrebe in želje. Z razvojem tehnologije so se pojavili novi življenjski slogi, ki se kažejo skozi fleksibilen delovni čas, višje prihodke, več prostega časa in spreminjanje vrednosti počitnic. Tako so glavni dejavniki povpraševanja razpoložljivost, kvaliteta, hitrost in cena. Ker je uporabnik storitev nekakšen sooblikovalec procesa storitve, morajo podjetja prilagoditi svoje storitve interesom in vrednotam uporabnika. Takšni proizvodi in storitve so veliko bolj sprejeti kot inovacije brez upoštevanja in udeležbe uporabnika pri razvoju. Razlika med obema pristopoma k inovacijam je višji tržni delež, višja učinkovitost in lažja realizacija prometa in dobička. Zadnja determinanta je konkurenca. Večina storitev znotraj turizma (prevoz, letalske družbe, hoteli, vodene ture, izposojevalnice avtomobilov) je zelo visoko konkurenčnih. Globalizacija je konkurenčnost še povečala. Takšne razmere pa povečujejo proces inovativnosti, v nasprotju z inovacijami proizvodov, ki jih konkurenca veliko lažje posnema.

Sprejem in aplikacija inovacij je odvisna od velikega števila dejavnikov. Eni najpogostejših so ponavljajoči se problemi znotraj industrije, specifična mentaliteta in razmišljanje uporabnikov, kultura države, v kateri podjetja delujejo in nacionalne muhe uporabnikov. Poleg teh pa se pojavijo tudi dejavniki znotraj podjetij, kjer sta glavna omejena finančna sredstva in visoka tveganja, ki ga podjetja prevzamejo z implementacijo inovacije (Dzhandzhugazova, Blinova, Orlova & Romanova, 2016). Peters in Pikkemaat (2005) menita, da so za uspešno inovacijo v turizmu pomembne tako praktična znanja kot teoretična. Praktična so vezana na konkretne probleme in naprave, medtem ko lahko med teoretična znanja štejemo specifičen know-how, načine procesov in izkušnje iz panoge. Seveda pa je glavni dejavnik inovacij uspešna implementacija novejših tehnologij, fizičnih naprav in novejših opreme.

Pomemben dejavnik inovacij v turizmu je zadostna količina managerskih in človeških resursov. Podjetje potrebuje določeno znanje in spretnosti, da lahko pripravijo inovacije in jih nato uspešno implementirajo v poslovno strategijo in poslovanje. Še en problem, ki močno vpliva tako na inovativnost kot na profitabilnost turističnih podjetij, je sezonskost turistične destinacije (Peters & Pikkemaat, 2005). To pomeni, da je na tem območju močno razvit zgolj en letni čas, medtem ko v preostalih letnih časih povpraševanje po turizmu močno upade. Tako morajo podjetja v visoki sezoni zaslužiti dovolj prihodkov, da pokrijejo stroške celotnega leta, poleg tega pa morajo tukaj ustvariti tudi dobiček. Velikokrat je tako prihodkov dovolj za preživetje, ne pa dovolj za dodatne investicije in implementacije inovativnosti.

Peters in Pikkemaat (2005) menita, da je uspešnost inovacij na področju nastanitvenih storitev odvisna od 4 glavnih dejavnikov. To so privlačnost trga, management razvoja ideje do lansiranja na trg (angl. NSD process management), odzivnost trga in opolnomočenje. Da je trg privlačen, mora ta biti dovolj velik, da se investicija v inovacijo povrne in da omogoča v prihodnosti poslovanje s profitabilnostjo. Pri razvoju ideje je pomembno, da inovacijski management sledi jasni in dobro komunicirani inovacijski strategiji. Odzivnost trga pa opisuje predvsem to, kako hitro se razvije povpraševanje po novi storitvi. Poleg zgoraj navedenih glavnih dejavnikov pa so pri uspešni inovaciji pomembni tudi efektiven marketing in komuniciranje ter predanost zaposlenih inovaciji in zaupanje vanjo.

Uspešnost inovacije v turizmu lahko gledamo iz 3 perspektiv: uspešnosti trga, finančne uspešnosti in uspešnosti odnosov z zaposlenimi in uporabniki. Uspešnost trga se lahko meri z dostopom do novih trgov, pridobivanjem novih segmentov in povečevanjem tržnega deleža. Dejavniki, ki to omogočajo, pa so odzivnost trga, efektivno marketinško komuniciranje in povečevanje prepoznavnosti. Finančno uspešnost lahko merimo s prihodki, dobički, zniževanjem stroškov in povečevanjem profitabilnosti in prodaje ostalih storitev. Dejavniki, ki določajo finančno uspešnost so privlačnost trgov za nove storitve, strateško ravnanje s človeškimi viri in vključevanje zaposlenih v procese razvoja inovacij. Zadnja uspešnost je izboljšanje odnosov z zaposlenimi in z uporabniki. To lahko merimo z povratnimi informacijami zaposlenih, povečanjem zadovoljstva uporabnikov in povečanjem lojalnosti k blagovni znamki. Dejavniki, ki vplivajo na to vrsto uspešnosti, pa so predanost zaposlenih, motivacija, evalvacija obnašanja zaposlenih in opolnomočenje delovnih mest (Magadan & Rivas, 2018).

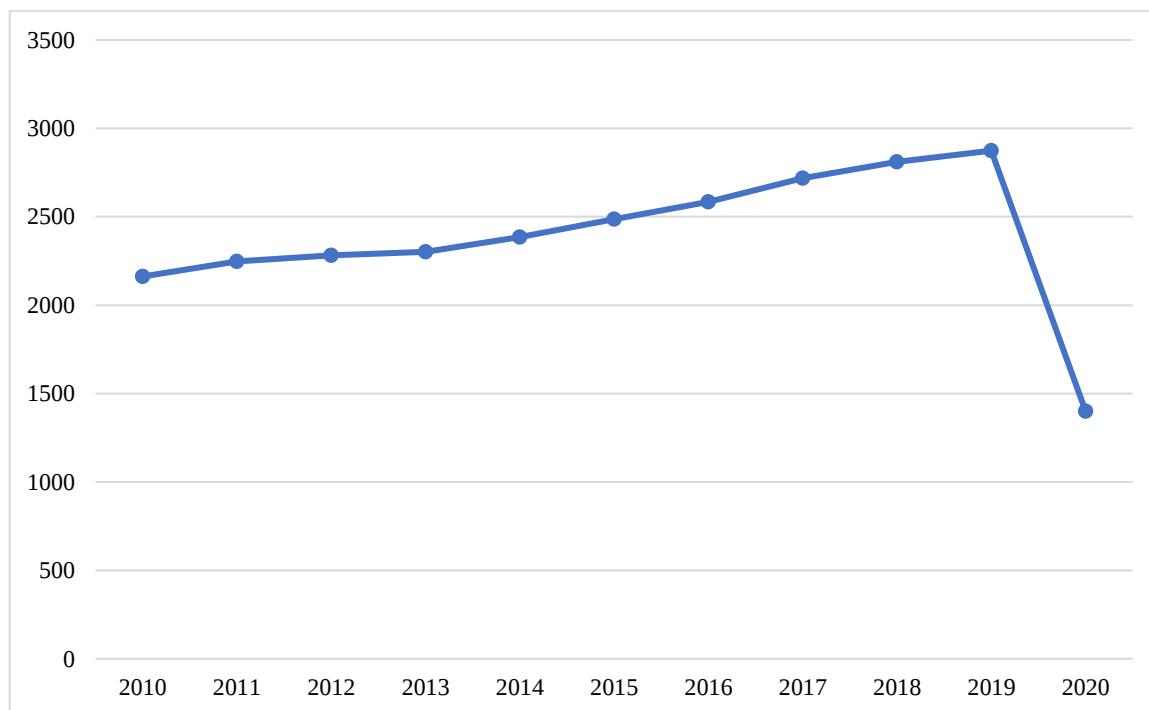
2.3 Vpliv COVID-19 na panogo turizma

V zadnjem desetletju se je panoga turizma močno povečala. Vsako leto je doživljala večje število nočitev, s pojavom novih tehnologij in digitalizacije pa so potovanja postala še lažje dosegljiva. Danes lahko preko pametnega telefona naročimo letalsko karto, rezerviramo nastanitev in se poleg tega prijavimo na razne turistične in sprostitevne aktivnosti. Razvoj tehnologije je tako močno olajšal možnost potovanj in naredil uporabniško izkušnjo veliko

bolj prijetno in razumljivo. S pojavom globalizacije je mogoče potovati na vse dele sveta, še posebej v zadnjem času, ko so se cene letalskih kart in drugih prevoznih sredstev močno zmanjšale v primerjavi s predhodnimi leti. Konstanta rast števila turistov in nočitev je nakazovala na neizbežno nadaljnjo rast in tudi napovedi so bile pozitivno naravnane. Vse skupaj pa se je spremenilo, ko je leta 2020 skoraj celoten svet zajela pandemija virusa COVID-19. Celoten svet je bil postavljen v karanteno, kjer ljudje niso mogli niti iz svojih domov, kaj šele na izlete in potovanja. Prav zaradi tega je turizem eden izmed najbolj prizadetih sektorjev.

V Evropski uniji je bilo leta 2020 zabeleženih 1,4 milijarde nočitev v turističnih nastanitvah, kar je kar 52 % manj kot v letu 2019. V letu 2020 se je v primerjavi z letom 2019 število nočitev tujih turistov zmanjšalo za 68 %, število nočitev rezidentov pa za 38 %. Zanimivo je izpostaviti podatek, ki pravi, da se je število nočitev, ki so jih opravili rezidenti znotraj svojih domačih držav v letu 2020 povečalo zgolj v 3 državah znotraj Evropske unije. Na prvem mestu je Slovenija, kjer se je število nočitev v primerjavi z letom 2019 povečalo za kar 33 %, sledita pa še Malta in Ciper, kjer se je število nočitev povečalo za 15 % (Eurostat, 2021b). Na sliki 8 je prikazano gibanje števila nočitev v turističnih objektih znotraj Evropske unije med letoma 2010 in 2020. Slika prikazuje drastičen upad števila nočitev med letoma 2019 in 2020, katerega glavni razlog je pandemija COVID-19.

Slika 8: Število nočitev v turističnih objektih znotraj Evropske unije med letoma 2010 in 2020 (v milijonih)



Prirejeno po Eurostat (2021b).

Nekatera podjetja so velik upad prometa poskusila nadoknaditi s prenosom dela poslovanja na splet. Večina fizičnih prodajalcev se je tako odločila za spletno prodajo in poskusila vsaj nekoliko zmanjšati prihodkov. Indriastuti in Fuad (2020) pravita, da so podjetja, katerih poslovanje je močno povezano s fizičnim prostorom, doživela največje izgube. Podjetja kot so supermarketi, tradicionalne tržnice, restavracije, prodajalne avtomobilov, kinodvorane, fitnes centri, hotelska industrija in nastanitveni objekti so v času pandemije in popolne zapore življenja bili popolnoma odrezani od poslovanja in niso imeli možnosti izvajati svojih osnovnih dejavnosti. Škare, Soriano in Porada-Rochon (2021) pa pravijo, da je glede na raziskavo, ki je bila narejena v 185 državah, najboljši možen scenarij, da se prispevek celotne svetovne turistične industrije k BDP v povprečju zmanjša od -2,93 odstotnih točk do -7,82 odstotnih točk. Število zaposlenih v tej industriji pa se bo zmanjšalo v povprečju od -2,44 odstotnih točk do -6,55 odstotnih točk.

Pandemija COVID-19 bo pustila tako kratkoročne kot dolgoročne negativne posledice za panogo turizma in nastanitvene storitve. Tako se bodo morala podjetja osredotočiti na iskanje novih načinov oglaševanja in targetiranja svojih končnih uporabnikov. V nasprotnem primeru podjetja čaka težka vrnitev v profitno poslovanje. Farmaki in drugi (2020) menijo, da se je verjetnost pojava pandemije v 21. stoletju konstantno povečevala. Z večanjem mobilnosti populacije, urbanizacijo, industrializacijo procesov proizvodnje hrane in večanjem obsega globalnega transporta se je možnost pojava pandemije močno povečala. Eden izmed možnih vzrokov za nastanek pa je tudi panoga turizma. Vedno le več ljudi potuje dnevno iz ene države v drugo, zato je velika verjetnost, da se določena bolezen hitreje širi mednarodno. Po drugi strani pa je panoga turizma močno občutljiva na pandemijo, saj ta negativno vpliva na turistično povpraševanje in percepcijo destinacij.

Nekatere države so podjetjem, ki poslujejo v panogi turizma ponudila finančne pomoč, bodisi direktno bodisi preko posojil. Tajska je pripravila sveženj 700 milijonov dolarjev, da bi pomagali domačemu turizmu. Dober primer je tudi Slovenija, ki je uvedla turistične bone, s katerimi so lahko državljani plačali nastanitev. S takšnimi pristopi so države poskusile pomagati preoblikovati poslovni model podjetij in poskušati obdržati določen nivo zaposlenosti. Problem se je pojavil pri državah, ki so močno odvisne od turizma, saj jim je začelo primanjkovati fiskalnega prostora. V kolikor bo pandemija trajala dolgoročno, se bodo morale te države usmeriti v investicije v druge sektorje. Pomembno vlogo pri okrevanju turizma po pandemiji bo imela tehnologija, ki omogoča brezstično dostavo storitev in investicije v digitalno tehnologijo (Babii & Nadeem, 2021).

Podjetja, ki nudijo nastanitvene storitve, so bila prisiljena v hitro prilagoditev na razmere, ki jih je povzročila pandemija, poleg tega pa so pri vsem tem morali upoštevati tudi številne omejitve pri izvajanju dejavnosti, ki so jih postavile vlade držav. Farmaki in drugi (2020) menijo, da se bo večina turistov odločila za dopustovanje v domačih državah, zato se bodo mogla podjetja prilagoditi domačim turistom. Poleg tega pa bodo morali pripraviti pomembne načrte glede izboljšanja higienskih standardov. Hotelske verige so že objavile revizije glede protokolov čiščenja hotelskih sob in ponujanja hrane in pijače. Ena izmed

možnih idej je na podlagi robotske tehnologije nuditi hrano in pijačo ter tako zmanjšati človeški kontakt.

Pandemija COVID-19 je pustila ogromne posledice po celotnem svetu in vseh panogah sveta. Zagotovo lahko rečemo, da so storitvene dejavnosti doživele največjo škodo, še posebej pa to velja za panogo turizma in nastanitveno dejavnost. Podjetja se bodo morala v prihodnosti prilagoditi na novo realnost, ki jo je prinesla pandemija. Poleg vseh negativnih finančnih posledic bodo morala podjetja, ki nudijo nastanitvene dejavnosti v prihodnosti upoštevati tudi stroge ukrepe, ki so jih sprejele vlade držav, katerih namen je čim manjše širjenje virusa. Prav zaradi teh dejstev bodo morala biti podjetja zelo inovativna glede preoblikovanja svojega poslovanja in obstoječih poslovnih modelov. Če želijo ponovno profitabilno poslovati, bodo morala iskati nove načine nudenja storitev, marketinga in ravnanja s človeškimi viri. Menim, da lahko podjetja prav z vpeljavo dizajnerskega načina razmišljanja, definirajo obstoječe probleme in nato najdejo rešitve, ki bodo omogočile profitabilno poslovanje, poleg tega pa uporabnikom ponovno nudile svoje storitve in možnost potovanja.

Podjetja v hotelski industriji in pomožnih storitvah so potrebovala hitro spremembo poslovanja. Prav zaradi tega so pričela z različnimi inovacijami proizvodov in storitev, ki jih ponujajo. Restavracije so morale biti popolnoma zaprte, zato so iskale nove načine ponujanja storitve. Veliko restavracij je spremenilo distribucijske kanale in načine dostave hrane. Začela so oglaševati na socialnih omrežjih in se odločila za dostavo na dom, hrano pa pošiljala v kartonastih škatlah (angl. lunch box) (Breier, 2021). Eden glavnih dejavnikov uspeha nastanitve je čistoča. Njen pomen se je s pojavom virusa COVID-19 samo še povečal in bo igral ključno vlogo pri ponovnem zagonu panoge. Pri Marriott Hotels so v svoje poslovanje uvedli robote, ki po nočitvah gostov očistijo sobe in odstranijo bacile. Poleg tega pa gostom dostavljajo hrano in pijačo in s tem zmanjšujejo stik med ljudmi. Za dodatno zmanjševanje stika med ljudmi turistična podjetja poskušajo čim več poslovanja prenesti na pametne telefone. Tako pameten telefon postaja letalska karta, ključ sobe v hotelu, kreditna kartica in potni list. Primer takšne tehnologije sta Vikey in RemoteLock. Še ena zanimiva inovacija se pojavlja pri rezervacijskih platformah. Ta bodo z uporabo podatkovnih programov lahko prilagajala ceno glede število okužb. Na podlagi števila okužb na določeni destinaciji bodo ocenila povpraševanje in ponudbo ter postavila prilagojeno ceno. V primeru večjega izbruha virusa pa tudi blokirala možnost rezervacij. Takšen primer je PriceLabs, ki deluje kot orodje za postavljanje cene na podlagi tržnega povpraševanja in ponudbe, trendov in napovedi glede potovanj (Rabin, 2020).

2.4 Dizajnersko razmišljanje v turizmu

Fesenmaier in Xiang (2016, str. 4) menita, da je dizajnersko razmišljanje proces, ki sproži inovativnost in omogoča nove načine ustvarjanja vrednosti za uporabnike, ki v primeru turizma pomeni izboljšanje turistične izkušnje. Poleg tega pa nudi managerjem turističnih

podjetij osnovo za razvoj inovativnih procesov, sistemov in krajev. Cilj dizajnerskega razmišljanja je ustvarjena rešitev. Ta lahko predstavlja fizično entiteto, kot so hoteli in letovišča. Lahko je proces, kot so poslovni načrti in strategije komuniciranja. Ali pa predstavljajo simboličen proces, kot so programski jeziki in programska oprema, zakoni ali pa človeške aktivnosti, kot so marketing in management. Vsa podjetja strmijo k izboljšanju turistične izkušnje uporabnikov storitev, saj jim tako omogočajo dodatno vrednost. Prav proces ustvarjanja vrednosti uporabnikov pa je eden izmed najpomembnejših vidikov poslovanja. Ustvarjanje dodatne vrednosti nudi podjetjem konkurenčno prednost v izjemno konkurenčnem in natrpanem trgu.

Kot je bilo že prej omenjeno, je glavni poudarek podjetij na izboljšanju uporabniške izkušnje. Prav izkušnja prinaša uporabnikom glavno vrednost, ki jo nato lahko delijo s svojimi bližnjimi in prijatelji. Poleg tega pa je z razvojem tehnologije in turizma v ospredje prišlo tudi deljenje svoje izkušnje z ostalim svetom. Turisti delijo svoje izkušnje, tako pozitivne kot negativne, zato da lahko svetujejo bodočim obiskovalcem destinacije, nastanitve, agencije ali restavracije. Svoje izkušnje delijo preko blogov na spletnih straneh, video blogov na YouTube ali v nekaj stavkih na spletnih platformah, ki omogočajo ocenjevanje turističnih storitev, na primer TripAdvisor. Prav zaradi tega je ključnega pomena razumeti dizajn turistične izkušnje in kaj vpliva nanjo.

Ključni dejavnik v razvoju inovacij znotraj turizma je razumevanje uporabnikovih stališč in problemom. Zanimiv koncept razumevanja uporabnikov in njihovega vedenja je kuščar v veži (angl. lobby lizard). To je oseba, zaposlena v managementu hotela, ki prepozna probleme in pripombe uporabnikov storitev. Predvsem je to oseba, ki je fizično prisotna v veži hotela in nudi uporabnikom jutranjo kavo ob zgodnjih odjavah iz hotela. Njegov namen je poslušati stanovalce in poskušati rešiti problem, s katerim se ti soočajo. Poleg tega pa sprašuje stanovalce o hotelski izkušnji in kako bi jo stanovalci izboljšali (Hogan, 2001). Gre za nekakšen sistem zbiranja povratnih informacij, na podlagi katerih lahko hoteli in drugi nastanitveni objekti izboljšajo svoje storitve in izboljšajo celotno uporabnikovo izkušnjo. S tem povečajo zadovoljstvo uporabnika in verjetnost, da bo ponovno obiskal nastanitev. Takšen pristop je zelo usmerjen v uporabnika in ga je mogoče uporabiti tudi kot orodje procesa dizajnerskega razmišljanja. Še posebej v fazi empatije, kjer poskušajo inovatorji zbrati čim več informacij o problemih uporabnikov in nato v fazi definiranja problema.

Fesenmaier in Xiang (2016, str. 6) menita, da na turistično izkušnjo vpliva 6 dejavnikov, in sicer: teme, zgodbe, atmosfera, dosegljivost, soustvarjanje in tehnologija, tako kot je prikazano na sliki 9. Vsi dejavniki različno vplivajo na to, katere senzacije turisti doživijo, kako jih interpretirajo in kako komunicirajo, da ustvarijo spomina vredno izkušnjo. Iz tega lahko sklepamo, da obstaja pozitivna povezava med okoljem, senzacijo, čustvi, sprejemanjem odločitev in naravo turistične izkušnje.

Slika 9: Dizajn sistema turistične izkušnje



Prirejeno po Fesenmaier & Xiang (2016).

Zgodbe igrajo ključno vlogo v turistični izkušnji in dizajnerskem razmišljanju. Zgodbe se uporabljajo kot orodje za razumevanje izkušenj uporabnikov in kako turisti uporabljajo ter ocenjujejo proizvode in storitve. Poleg tega pa se zgodbe uporabljajo za opis, kako se določen proizvod ali storitev uporablja. Prav zaradi tega so mnogi mnjenja, da bi morali zgodbe uporabljati za vodenje dizajnerskega procesa. S pomočjo zgodb lahko turistični vodiči in drugi ponudniki turističnih storitev in nastanitev dodajo k izkušnji uporabnika, poleg tega pa nato sam uporabnik uporabi zgodbe za pripovedovanje drugim o svojem potovanju. Tako so zgodbe način, kako ljudje razmišljajo o svojih izkušnjah in način, kako ljudje shranjujejo informacije v svojem spominu. Zgodbe dajejo smisel stvarjem na svetu in omogočajo ljudem, da ponovno podoživijo svoje potovanje. Poleg tega pa lahko podjetja z zgodbami dodatno obogatijo uporabnikovo izkušnjo (Fesenmaier & Xiang, 2016).

Inovacije, ki izvirajo iz uporabnikov (angl. user-driven innovation) so fenomen, kjer se novi proizvodi, storitve, koncepti, procesi, distribucijski sistemi in marketinške metode razvijejo kot rezultat uporabnikovih potreb in želja. To je tudi ena glavnih idej dizajnerskega razmišljanja. Osredotočenost na končnega uporabnika tako omogoča lažje zadovoljevanje potreb in večje zadovoljstvo. To je še posebej pomembno v turizmu in nastanitvenih dejavnostih, kjer je uporabnik v središču pozornosti, poleg tega pa v večini turističnih aktivnosti tudi sam sodeluje. Prav zaradi tega je zelo pomembno, da ponudniki turističnih storitev in nastanitev konstantno komunicirajo s svojimi uporabniki, jih sprašujejo o mnenjih in o njihovi izkušnji ter o tem, kaj je mogoče še spremeniti, dodati in posledično izboljšati (Hjalager & Nordin, 2011, str. 290).

Hjalager in Nordin (2011) menita, da je pridobitev povratnih informacij glede uporabnikove izkušnje ključnega pomena za možnost izboljšanja storitev. Prav zaradi tega se morajo ponudniki nastanitvenih storitev poslužiti dodatnih metod. Omenili smo že ocenjevanje

izkušenj na spletnih platformah in pripovedovanje zgodb. Poleg teh metod pa lahko podjetja uporabijo še:

- ankete (uporabljajo hotelske verige glede ocenjevanja kakovosti storitev)
- zbiranje pritožb in njihova analiza,
- intervjuji z uporabniki,
- intervjuji o kritičnih incidentih,
- fokusne skupine,
- opazovanje,
- paneli in
- zapisi uporabnikov.

Na kakovost celotne turistične storitve vplivajo naslednji dejavniki: cena, zanesljivost, dodatne storitve, izpolnitev namena potovanja, zaposleni, atmosfera, materialni vidik in standardi. Podjetja lahko s pomočjo dizajnerskega razmišljanja pripravijo različna vprašanja, na podlagi katerih lahko bolj natančno definirajo problem, s katerim se soočajo uporabniki. Tako hkrati zadovoljijo potrebe targetiranih skupin in ohranijo smer strateškega razvoja podjetja. Primer vprašanja za dejavnik cene je lahko: Kako želimo, da je naše podjetje zaznano? Bolj visokocenovno ali nizkokcenovno? Ali nizka cena uničuje ugled celotne blagovne znamke? S takimi vprašanji lahko podjetja na podlagi pogovorov z uporabniki dodajo vrednost in izboljšajo poslovanje (Zieliński & Studzińska, 2015).

Uporabniki storitev imajo velika pričakovanja glede svoje turistične izkušnje, saj v zelo kratkem času investirajo relativno veliko denarja za porabo turističnih proizvodov in storitev. Ta pričakovanja obsegajo vse od sprostitve, avantur in do doživetja novih in edinstvenih izkušenj. Prav zaradi tega je eden izmed ključnih dejavnikov pri nakupu turistične storitve zaupanje. Če se med ponudnikom storitev in končnim uporabnikom razvije zaupanje, potem bo uporabnik veliko bolj zadovoljen s svojo izkušnjo in bo zagotovo pustil dobro oceno na spletnih platformah, ki to omogočajo. Poleg tega pa se močno poveča verjetnost, da bo ponovno opravil nakup pri istem ponudniku. Zadovoljni uporabnik je tako najboljši način marketinga za vse blagovne znamke in storitve (Stickdorn & Schwarzenberger, 2016, str. 272).

Z uporabo procesa dizajnerskega načina razmišljanja lahko turistična podjetja bolj natančno definirajo problem in nato pripravijo rešitve, ki resnično rešujejo problem uporabnikov in zadovoljijo njihove želje. S takšnim pristopom pa podjetja pridobijo zaupanje uporabnikov, saj ti vedo, da so prav oni v središču pozornosti in da se bodo podjetja maksimalno potrudila ugoditi njihovim preferencam in željam, ob tem pa jim bodo nudili edinstveno turistično izkušnjo.

3 ŠTUDIJA PRIMERA IMPLEMENTACIJE DIZAJNERSKEGA RAZMIŠLJANJA V PODJETJU AIRBNB IN HOTELSKI VERIGI

3.1 Metodološki pristop k študiji primera

Proces dizajnerskega razmišljanja postopoma pridobiva vedno večjo prepoznavnost in njegova implementacija ter uporaba v poslovanje podjetij se konstantno povečujeta. Prav zaradi tega se je v znanosti pojavilo veliko število raziskav in literature, ki opisujejo različne modele procesa. V zadnjem času se je povečalo tudi število raziskav, ki opisujejo uporabo koncepta dizajnerskega načina razmišljanja v panogi turizma in nastanitvenih storitvah, ki sicer spada med manj inovativne sektorje. Kljub temu je relativno malo literature posvečeno opisovanju praktične implementacije dizajnerskega razmišljanja v poslovanje nastanitvenih podjetij in na primerjavo implementacij in uporabe znotraj različnih objektov turističnih nastanitev.

Eden izmed ciljev magistrskega dela je preučiti obstoječo literaturo na temo dizajnerskega razmišljanja in njegove uporabe znotraj panoge turizma, s poudarkom na uporabi v nastanitvenih storitvah. Glavni cilj dela pa je narediti primerjavo uporabe koncepta med zagonskim podjetjem (angl. startup) v nastanitveni panogi in v večji hotelski verigi. Tako je najprimernejši pristop kvalitativna metoda raziskovanja, in sicer študija primera. V svojem magistrskem delu bom predstavil dve študiji primerov in opravil primerjavo med njima. Prva študija primera izhaja iz nabora informacij, ki so bile pridobljene iz sekundarnih virov. Te predvsem izhajajo iz pisnih intervjujev in video posnetkov intervjujev ustanoviteljev in različnih direktorjev opisanih podjetij. Vsa dejstva pa so podprta še s pomočjo člankov in raziskav povezanih s podjetjema. Druga študija primera pa je oblikovana na podlagi delno strukturiranega intervjuja z Joshuo Ruffom, ki je v preteklosti deloval kot vodja inovativnosti v večji hotelski verigi, trenutno pa je zaposlen v svetovalni agenciji, ki svetuje podjetjem o inovativnosti in dizajnerskem načinu razmišljanja. Intervju je bil izveden preko video konference preko Zoom aplikacije. Snemam je bil tako z videom kot s snemalnikom glasu na pametnem telefonu. To je močno olajšalo prepis intervjuja in njegovo analizo. Na podlagi zgoraj navedenih virov podatkov bo mogoče oblikovati študiji primera obeh podjetij in nato narediti primerjavo implementacije in uporabe dizajnerskega razmišljanja znotraj poslovanja. Z deduktivnim pristopom bom tako na podlagi že obstoječe literature opisal in analiziral, kako so teoretični koncepti uporabljeni znotraj obeh predstavljenih podjetij.

Simons definira študijo primera kot poglobljeno proučevanje in raziskovanje kompleksnosti in edinstvenosti točno določenega projekta, strategije, organizacije, programa ali sistema v realnem okolju, iz različnih perspektiv. Primarni namen je pridobiti poglobljeno razumevanje specifične teme, z namenom deljenja pridobljenega znanja z proučevanim podjetjem. Stake pa definira študijo primera kot študijo podrobnosti in kompleksnosti enega

primera, z namenom razumevanja njegovih aktivnosti znotraj določenih okoliščin (Thomas, 2021, str. 10).

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) menijo, da je analizo kvalitativnih podatkov najlažje predstaviti s študijo primera, s pomočjo katere se empirično preučuje aktualne ekonomske in poslovne pojave znotraj realnih okoliščin. Za zbiranje podatkov lahko uporabimo naslednje metode: analizo vsebine pomembnih dokumentov, opazovanje vsakodnevnih aktivnosti, vključevanje v vsakodnevne aktivnosti ali izvedbo globinskih intervjujev. Študije primerov lahko nato razvrščamo glede na različne načine. Na prvi ravni je mogoče ločiti med:

- pedagoškimi študijami primerov (angl. teaching case studies) in
- raziskovalnimi študijami primerov (angl. research case studies).

Na drugi ravni pa je mogoče razlikovati med:

- opisnimi študijami primerov (angl. descriptive case studies),
- pojasnevalnimi študijami primerov (angl. explanatory case studies)
- odkrivalnimi študijami primerov (angl. exploratory case studies).

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 82) definirajo intervju kot pogovor z določenim namenom. V teoriji ločimo 3 vrste intervjujev:

- nestrukturiran ali globinski intervju,
- delno strukturiran intervju,
- strukturiran intervju.

Nestrukturiran ali globinski intervju je takrat, ko izpraševanec odprto in prosto izraža svoje mnenje in je določena zgolj glavna tema pogovora. Če obstaja vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, konkretna tema pa se prilagaja situaciji, gre za delno strukturiran intervju. Pri tem intervjuju se lahko močno razlikujejo vrste podatkov, ki jih dobimo, saj so lahko glede na situacijo nekatera vprašanja izpustijo, nekatera pa dodajo. Če je pogovor izpeljan povsem na osnovi vprašalnika, pri čemer vse izvedbe sledijo vnaprej pripravljenim vprašanjem, pa gre za strukturiran intervju.

3.2 Predstavitev podjetja Airbnb

Eden izmed najbolj pomembnih in inovativnih poslovnih modelov, ki se razvija na področju nudenja nastanitvenih storitev je delitvena ekonomija, ki je močno spremenila okolje, v katerem deluje turizem. Ideja delitvene ekonomije se je razvila z namenom izkoristiti neuporabljene osebne resurse, kot so prazne sobe in prazni sedeži v avtomobilu. Ta inovativen poslovni model je zelo uspešen. Airbnb je v prvih sedmih letih svojega delovanja nudil nočitev več kot 30 milijonov gostom, ne da bi imel v lasti ali v najemu eno sobo.

Airbnb je tako izkoristil razvoj digitalizacije in trend povečanja uporabe spletnih strani za rezerviranje nočitev (Bilgihan & Nejad, 2015).

Hiter razvoj delitvene ekonomije in »peer-to-peer« platform, kot so Airbnb, Uber, Lyft in TaskRabbit, sta omogočila 2 dejavnika, in sicer tehnološke inovacije in fleksibilnost na strani ponudbe. Prvi je olajšal proces vstopa ponudnikov storitev na trg, omogočil lažje iskanje storitev za uporabnike platforme in znižal stroške transakcij. Drugi dejavnik pa omogoča veliko fleksibilnost na strani ponudbe, saj lahko ponudniki z zgolj enim klikom v aplikaciji odstranijo nudenje storitev brez kakršnihkoli obveznosti in nelikvidnih sredstev. Airbnb deluje na konceptu, da gostitelji objavijo svojo prosto sobo ali stanovanje na platformo, kjer sami določijo ceno nastanitve in nato nudijo nastanitvene storitve svojim gostom. Poslovni model podjetja je zastavljen tako, da so glavni vir prihodkov provizije nastanitev, ki jih morajo plačati tako gostitelji kot gosti (Zervas, Proserpio & Byers, 2017).

Airbnb so ustanovili Brian Chesky, Joe Gebbia in Nathan Biecharczyk. Ustanovitelji podjetja so prišli na idejo Airbnb, ko sta 2 izmed ustanoviteljev v svojem domu v San Franciscu gostila 3 goste. V San Franciscu je leta 2007 potekal dogodek in posledično so bili vsi hoteli zasedeni. Brian in Joe sta prišla na idejo, da bi lahko v svojem stanovanju oddala nekaj zračnih blazin, na katerih bi lahko posamezniki spali. Posledično bi se lahko gosti udeležili dogodka, Brian in Joe pa bi zaslužila nekaj denarja. Ker se jim je ideja zdela zanimiva, so skupaj še z enim prijateljem ustanovili podjetje, ki bi delovalo na podobnem konceptu (Gebbia, 2013). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2008, do danes se je podjetje razvilo v mednarodno in v svojem naboru obsega 4 milijone gostiteljev, ki so skupaj poskrbeli za kar 900 milijonov prihodov in nočitev po skoraj celotnem svetu. Namen poslovanja je, da gostitelji svojim gostom nudijo edinstveno bivanje in izkušnjo, s katero nudijo gostom, da izkusijo svet in kulturo na bolj avtentičen in povezan način. Airbnb ponuja na svoji platformi 5,6 milijona nastanitev, v preko 100.000 mestih in v več kot 220 državah. Spletna stran je pregledna in enostavna za uporabo. Omogoča iskanje nastanitev na podlagi destinacije, cene števila gostov in datumov prihoda ter odhoda. Poleg tega pa si lahko gostje preberejo več informacij o gostitelju oziroma ponudniku nastanitve na podlagi preteklih mnenj gostov. Ko si gost izbere gostitelja, ki mu ustreza, nato enostavno opravi rezervacijo in odpotuje na lokacijo (Airbnb, 2021).

Pri Airbnb so svoj poslovni model oblikovali na predlogu, da bodo ekonomsko pomagali tako turistom kot rezidentom turističnih destinacij. Tako pri Airbnb menijo, da njihov poslovni model temelji na ljudeh, ki si ne morejo privoščiti bivanja v svojih domovih in zato potrebujejo dodaten denar. Prav zaradi tega oddajajo svoje proste sobe ali stanovanja. Uspeh Airbnb pa je mogoče pripisati tudi sekundarnim učinkom osnovnega predloga (Oskam & Boswijk, 2016):

- zanimiva turistična izkušnja »živeti kot domačin«,
- enostaven dostop do nastanitev in oblikovanje zaupanja vrednega trga skozi ocenjevanje skupnosti in odjemalcev storitev,

- moč omrežja, ki omogoča prednosti iz vidika ekonomij obsega,
- finančni vzvod sredstev.

Airbnb lahko razumemo kot disruptivno inovacijo, saj je popolnoma spremenila sektor turističnih nastanitev. S svojim inovativnim poslovnim modelom, ki temelji na internetni platformi in edinstveno izkušnjo, ki jo nudi turistom ima velik vpliv na drugače zelo tradicionalno panogo. Disruptivno inovacijo definiramo kot proces, kjer disruptiven proizvod ali storitev spremeni celoten trg, včasih do te mere, ko spremeni tržne deleže znotraj trga. Disruptiven proizvod ali storitev nudi drugačne koristi kot klasični proizvodi, večinoma pa je cenejši, bolj priročen ali enostavnejši za uporabo. Takšni proizvodi in storitve so prvotno bolj privlačni za kupce z manjšim proračunom, kasneje pa se z izboljšavami poveča zaželenost pri vseh tipih kupcev, poleg tega pa se nanj usmerijo tudi vodilna podjetja znotraj panoge. Tradicionalen trg turističnih nastanitev posluje tako, da turisti oziroma gosti najamejo sobo, ki jo nudijo formalna podjetja kot so hoteli. Airbnb pa je s svojo inovativno idejo omogočil najemanje in oddajanje stanovanj in sob med fizičnimi osebami, podjetje pa nudi potrebno infrastrukturo (Guttentag, 2015). Čeprav je Airbnb uspel spremeniti panogo nastanitev in je danes prisoten v skoraj vseh državah sveta, pa se je še posebej na začetku svojega poslovanja soočalo s številnimi težavami zagonskega podjetja.

3.3 Težave zagonskega podjetja Airbnb v začetku poslovanja

Čeprav je Airbnb doživel zelo hitro rast in je danes prisoten po celotnem svetu, pa je še posebej v začetku poslovanja, takoj po ustanovitvi, imel kar nekaj težav, ki bi lahko vodile tudi v stečaj podjetja in posledično prenehanje poslovanja. Ena glavnih težav je najti ustrezno in zadostno financiranje. S tem problemom se soočajo številna zagonska podjetja. Podjetja, ki ponujajo nove proizvode in storitve, nimajo še točno določenega trga, kar pomeni, da je njihova prodaja zelo nizka. To pa lahko vodi v finančno izčrpanje zagonskega podjetja in velikokrat vodi v prenehanje poslovanja. Še posebej problematična so podjetja, ki uvajajo disruptivne inovacije. Te povsem spremenijo panogo, v katero vstopajo. Prav zaradi tega pa je nato njihov sprejem veliko težji. Gebbia (2013) pove, da je podjetje Airbnb v začetku svojega poslovanja imelo v povprečju 200 dolarjev prihodka na teden, kar seveda ni bilo dovolj za 3 ustanovitelje, ki živijo v San Franciscu, enem izmed najdražjih mest na svetu. Čeprav je zagonsko podjetje dobilo investicije, tudi s strani Y Combinatorja, pa so začela investicijska sredstva primanjkovati. Gostitelji so bili zelo nezadovoljni glede načina plačevanja, investitorji so začeli zavračati njihove ideje in celo starši ustanoviteljev niso verjeli v to, da lahko takšen koncept uspe.

Gebbia (2013) je mnenja, da je bila ena glavnih težav na začetku poslovanja to, da so ustanovitelji sedeli za svojimi računalniki in poskušali napisati kodo za program, ki naj bi rešil problem uporabnikov. Namesto tega bi se morali usmeriti in pogovarjati s svojimi uporabniki ter prepoznati njihove potrebe in želje. Pri podjetju so se na začetku zgledovali po ostalih visokotehnoloških zagonskih podjetjih, kjer je bil eden izmed glavnih poudarkov

dolgoročno vzdržljiv (angl. scalable) poslovni model. Šele ko so začeli početi nevzdržljive stvari, so se stvari začele odvijati na bolje. Gebbia je mnenja, da jim je en stavek, ki jim ga je rekel eden izmed investorjev, Paul Graham, spremenil pogled na podjetje. Graham jim je svetoval, naj grejo spoznati ljudi. S tem je predvsem mislil na to, naj spoznajo uporabnike storitev Airbnb, ugotovijo njihove probleme in jih poskusijo čim bolje rešiti.

3.4 Implementacija dizajnerskega razmišljanja v zagonsko podjetje

Dizajn vpliva na vse, kar počnejo pri Airbnb. Oblikuje njihovo delo, vpliva na to, kako pripravijo nova orodja in vpliva na načine, kako delijo informacije in komunicirajo s svojo skupnostjo. Airbnb dizajn vsebuje interdisciplinarne izkušnje proizvodnih dizajnerjev, raziskovalcev, tehnologov, piscev, oblikovalcev vsebine, grafičnih oblikovalcev, snemalcev, producentov, notranjih arhitektov, projektnih managerjev, fotografov in drugih zaposlenih. Pri Airbnb menijo, da so knjižničarji, mehaniki, zavarovalni agenti, terapevti in moderni plesalci, ki skupaj združujejo več perspektiv. Verjamejo, da je dizajn vezan na kontekst, v katerem deluje, in da prihaja inspiracija za ideje in izboljšave v različnih oblikah. Ključnega pomena je sodelovanje s svojimi uporabniki, saj se tako oblikujejo dobro dizajnirane izkušnje. Pri Airbnb uporabljajo zgodbe, s pomočjo katerih omogočajo vpogled v njihovo razmišljanje, procese, ustvarjalno delo in potovanja. Airbnb dizajn je namenjen tudi globalni kreativni, ki nudi inspiracijo za delo in inovacije v podjetju. S pomočjo zgodb lahko izboljšajo turistično izkušnjo svojih uporabnikov (Airbnb, 2021).

Gebbia (2013) meni, da je ustanovitev podjetja Airbnb klasičen primer dizajna in dizajnerskega načina razmišljanja. Ustanovitelji so bili soočeni s problemom, ki jim je predstavljal velik izziv. Podjetju je zmanjkovalo denarja in časa, zato so morali oblikovati ustvarjalno in kreativno potezo, s katero so rešili problem. Ustanovitelji so želeli svojim gostom nuditi čim boljše izkušnjo pri nastanitvi. Prav zaradi tega so konstantno razmišljali, kako lahko to še izboljšalo. Tako so prišli na ideje, da jih pridejo iskat na letališče in da jim naredijo seznam najboljših kavarn v bližini nastanitve. Vse je bilo premišljano in dizajnirano z namenom pripraviti nepozabno izkušnjo. Gebbia (2013) pravi, da je dizajn igriv pojem, prav zaradi tega so se poskusili čim več »igrati« s celotno storitvijo in iskati nove načine izboljšanja izkušnje. Prav to so glavni elementi dizajnerskega razmišljanja. Ustanovitelji so bili postavljeni pred problem, kako pripraviti nepozabno nastanitev gostom in jim ob tem nuditi pravo in edinstveno turistično izkušnjo. Skupaj so nabrali ideje, ki so jih nato testirali na prvih uporabnikih. Pomembno je bilo, da so se postavili v čevlje svojih gostov, torej kaj bodo potrebovali, katere poti bodo izbrali, kako bo potekal njihov dan. Na podlagi teh vprašanj pa so poskusili ugotoviti glavne izzive, s katerimi se bodo gosti soočili v času njihovega bivanja. Na tak način so se usmerili v uporabnika in lastnosti storitve prilagodili njegovim potrebam in željam.

Ena najbolj znanih zgodb dizajniranja v Airbnb je slikanje nastanitev. Ko so ustanovitelji pregledovali nastanitve na njihovi platformi, so ugotovili, da je večina slik narejenih s

telefonom, slabe kakovosti in je slikana v temi. Vse to je naredilo nastanitve manj privlačne, posledično pa nihče ni želel rezervirati nastanitve za bivanje. Ustanovitelji so se leta 2009 odločili, da bodo odpotovali v New York in profesionalno poslikali vse nastanitve na Airbnb platformi. Ustanovitelji so tako šli od vrat do vrat in slikali apartmaje, spoznavali in prenočili pri gostiteljih (Gebbia, 2013). S tem pristopom so pri Airbnb bolj razumeli, kakšne potrebe in želje imajo gostitelji ter tako ponudbo svojih storitev prilagodili tudi njim. Na podlagi te poteze pa so se prihodki v zgolj enem tednu podvojili.

Še ena težava, ki se je pojavila v začetku poslovanja, je bila zmožnost zaupanja uporabnikov. Uporabniki bi delili slike in informacije o svojih nastanitvah in nato dovolili popolnim neznancem, da pri njih prespijo. Takšen pristop je zahteval veliko stopnjo zaupanja med gostitelji in gosti. Ustanovitelji Airbnb so se tega problema lotili z oblikovanjem sistema ocenjevanja, ki bi bil ključnega pomena za oblikovanje zaupanja. Pripravili so nekaj idej o sistemu ocenjevanja, vendar so ob testiranju vedno našli kakšno napako. Velikokrat se je zgodilo, da ljudje niso dali slabih ocen, vendar samo dobre. Pri Airbnb so ob ponovnem viharjenju možganov dobili idejo, da bi oceno javno objavili šele takrat, ko bi oba, tako gost kot gostitelj, oddala svojo. Airbnb je opravil raziskavo, kjer so ugotovili, da ljudje bolj zaupajo osebam, ki so nam podobni. To pa se spremeni, ko ima oseba na platformi 10 ali več ocen o svojem bivanju. Tako višje število ocen premaga podobnost oseb, ko gre za zaupanje. Poleg tega pa je ključ do zaupanja tudi deljenje informacij med gostom in gostiteljem. Airbnb je z uporabo dizajnerskega razmišljanja na platformi dizajniral prostorček, ki je omejen s številom besed, da omogoča optimalno deljenje informacij. Uporabnike platforme pa spodbudijo z vnaprej zapisanimi potrebnimi informacijami. Airbnb je tako oblikoval celoten koncept svojega podjetja na predpostavki, da bodo ljudje ob pravilnem dizajnu platforme spremenili odnos do neznanih oseb in z njimi oblikovali določeno stopnjo zaupanja (Gebbia, 2016).

Airbnb uporablja inovacije usmerjene v uporabnika. Prav zaradi tega je zanje ključnega pomena, da čim bolje razumejo celoten potek izkušnje uporabnika. S pomočjo dizajnerskega razmišljanja lahko pri Airbnb lažje in natančneje opredelijo glavni problem, ki ga imajo uporabniki ter tako na podlagi tega iščejo možne rešitve. Eden izmed načinov, kako se reševanja problema lotijo je, da vedno svoje nove zaposlene, ne glede na katerem oddelku so zaposleni, pošljejo na bivanje v enem izmed Airbnb nastanitev. Med bivanjem delajo zapiske in odgovarjajo na standardizirana vprašanja, ki jih pripravijo sodelavci. Namen takšnega pristopa je čim bolje razumeti uporabnika in na podlagi lastnih izkušenj pripraviti rešitve, ki bodo zadovoljevale njihove potrebe (Gebbia, 2013).

Globalna pandemija COVID-19 je spremenila način, kako ljudje živijo, delajo, se sproščajo in potujejo. Tako kot mnoga podjetja se je moral tudi Airbnb prilagoditi na nove potrebe in nove načine vedenja, ki jih imajo njihovi uporabniki. Prav zaradi pandemije so pri Airbnb z uporabo dizajnerskega razmišljanja razvili nov čistilni protokol, ki bo eden izmed ključnih dejavnikov pri zagonu in razvoju nastanitvene dejavnosti. Inovatorji pri Airbnb so najprej začeli pogovore z gostitelji, ki so že razvili svoje lastne čistilne standarde in procese. Ti so

služili kot inspiracija za razvoj novega čistilnega protokola, poleg tega pa so podali osnovo za razvoj novega sistema. S sodelovanjem znotraj podjetja so oblikovali 5-stopenjski čistilni model, ki služi kot izboljššan čistilni proces za vse gostitelje. Tako so izboljšali učinkovitost operacij, povečali partnerstva Airbnb in pripravili rešitev, ki zadovoljuje tako potrebe gostov kot gostiteljev, saj vsi postavljajo čistočo na prvo mesto. Poleg protokola so pri Airbnb razvili tudi izobrazbene materiale in partnerstva, ki pomagajo gostiteljem pri doseganju čistilnega standarda. Na podlagi raziskav in mnenj strokovnjakov večina ljudi meni, da so Airbnb nastanitve veliko varneje kot hoteli predvsem zaradi vidika čistoče (Airbnb, 2021).

3.5 Inovativnost in implementacija dizajnerskega razmišljanja v hotelsko verigo

Za analizo implementacije dizajnerskega razmišljanja v hotelsko verigo sem v ponedeljek, 16. avgusta 2021, ob 15:00 po našem času prek Zoom aplikacije opravil intervju z Joshuo Ruffom. Joshua je v hotelski verigi H opravljal delo vodje inovacijske ekipe. Hotelska veriga H ima več kot 548 hotelskih objektov, v več kot 48 državah po svetu. Izbral sem jo zato, ker je bila ena izmed prvih večjih hotelskih verig, ki je v svoje poslovanje vpeljalo dizajnersko razmišljanje. Pri hotelski verigi H so zaznali trende, da se poslovno okolje spreminja vsak dan, globalna konkurenca povečuje in lojalnost gostov zmanjšuje. Z namenom po spremembah in prilagajanju trendom se je vodstvo hotelske verige odločilo za uporabo dizajnerskega razmišljanja, da bi povečali inovativnost znotraj organizacije in da bi se razlikovali od svojih konkurentov. Implementacija dizajnerskega razmišljanja v takšno hotelsko verigo je pripeljala do popolne transformacije uporabniške izkušnje gostov in do spremembe kulture same organizacije (Bowman & Lute, 2014). V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve o tem, kako se dizajnersko razmišljanje uporablja na primeru velike globalne hotelske verige.

V intervjuju, katerega prepis se nahaja med prilogami, Joshua Ruff meni, da lahko inovativnost v turistični panogi in panogi nastanitve razdelimo na dve skupini. Ena je inkrementalna inovacija, ki pomeni manjše in postopno izboljševanje učinkovitosti in produktivnosti konceptov in procesov. Druga pa je disruptivna inovacija, ki pomeni nov izziv in popolno spremembo trenutnega poslovanja in izkušnje. Sam je mnenja, da je v današnjem času inkrementalna inovacija nujno potrebna za poslovanje podjetij, da lahko ta preživijo. Za povečanje konkurenčne prednosti pa je potrebna disruptivna inovacija, za katero pa je potreben popolnoma drugačen nabor spretnosti. V panogi turizma in potovanj veliko turistov obišče destinacijo z namenom doživeti enkratno izkušnjo. Velik delež turistov pa obiskuje iste destinacije, ker jim ta ustreza, vseeno pa pričakujejo novo izkušnjo. Prav zaradi tega morajo biti hotelske verige inovativne, saj morajo tudi gostom, ki so že bivali pri njih, vsakokrat dostaviti novo izkušnjo. Tako morajo biti hoteli izjemno pogumni, da uvajajo novosti in dosegajo razlikovanje od drugih ponudnikov.

Inovacije storitev, v primerjavi z inovacijami proizvodov, zahtevajo še večjo mero discipline znotraj organizacij. Ključnega pomena pri razvoju inovacij storitev pa je vplivanje na

vedenje zaposlenih znotraj hotelov, saj ti dostavljajo storitev končnim uporabnikom. Sprememba vedenja je zagotovo eden izmed največjih izziv pri inovacijah, saj gre za spremembo poslovanja, delovanja in praks, ki jih nekateri zaposleni izvajajo že vrsto let in so zaradi tega uspešni pri svojem delu ter v panogi kot celoti. Inovatorji se tega lotijo s pomočjo inspiracije in pripovedovanja zgodb, da se lahko zaposleni poistovetijo z novostmi in se vključijo v proces inoviranja. Ključnega pomena zanje je sodelovanje in sooblikovanje inovativnih idej, saj so v takem veliko bolj navdušeni nad njimi.

V večjih globalnih hotelskih verigah se večinoma pojavljajo inovacijske ekipe, ki tesno sodelujejo z višjim managementom in upravami hotelov. Inovacijske ekipe pripravijo inovativne ideje upravam, da jih te nato implementirajo globalno v vse objekte. Pogosto pa takšne ideje niso uspešne, saj morajo biti takšne inovacije dolgoročne vzdržljive in sposobne, da jih uvajajo v vseh državah sveta. Mnogokrat se pri poskusu implementacije takšne inovacije zgodi, da ta izgubi celoten njen smisel, saj jih poskušajo implementirati v vse jezike in kulture sveta, ob tem pa ne smejo biti žaljive. Joshua pravi, da so takšne inovacije »vanilla«. Tukaj misli na to, da so takšne inovacije preveč varne in nimajo tako velikega učinka, kot bi lahko imele. Pri svojem delu v hotelskih verigah predvsem poskuša zaposlenim podati pogum, da lahko poskusijo nekaj novega na lokalni ravni. To pomeni, da poskušajo inovirati znotraj posamezne nastanitvene destinacije in ne na celotni ravni hotelske verige. S pomočjo dizajnerskega razmišljanja poda zaposlenim orodja, s katerimi se lahko zaposleni drugače pogovarjajo z gosti in razumejo njihove boleče točke (angl. pain points) v točno določenem hotelu. Tako meni, da je bolje, da se razvijejo inovativne ideje znotraj posameznih hotelov kot pa na ravni celotne organizacije. Tako imajo manjše baze, kjer zaposlene učijo mišljenja in procesov, s katerimi lahko rešujejo probleme edinstvenih in točno določenih tipov gostov, ki bivajo v njihovih hotelih. Joshua poda primer, da se gosti v prestižnem delu New Yorka močno razlikujejo od gostov manjšega hotela na Karibih. Vseeno pa poskušajo inovacije narediti čim bolj nadgradljive in prilagodljive vsem destinacijam. Tukaj inovatorji uporabijo dizajnersko razmišljanje, saj gre predvsem za gradnjo pravega načina mišljenja, s katerim razvijejo idejo. To idejo nato testirajo in izmerijo rezultate. Na podlagi uspešnosti ideje pa se odločijo, ali je to idejo smiselno vpeljati tudi na druge destinacije.

Eden glavnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno inovacijo in implementacijo dizajnerskega načina razmišljanja, je zaščiten čas. Zaposleni v hotelih potrebujejo čas, da izvajajo svoje osnovne aktivnosti, ob tem pa morajo imeti čas za nove inovacije in nove načine razmišljanja. Tako je ključnega pomena, da imajo zaposleni kompetence za uporabo dizajnerskega razmišljanja, poleg tega pa morajo razumeti, kako takšen proces čim hitreje vpeljati v poslovanje. Pri dizajnerskem razmišljanju se tako velikokrat zgodi, da inovacijske ekipe preveč časa namenijo enemu delu inovacije in zato ne izdelajo prototipa, ki bi ga lahko testirali na uporabnikih. Joshua meni, da je tako pomemben dejavnik uspešne implementacije dizajnerskega razmišljanja, da inovatorji nudijo zaposlenim dovolj svetovanja, vodenja in navodil, s katerimi pripravijo večje število možnih rešitev v nasprotju

z pripravo ene same bolj napredne ideje. Čas je še posebej pomemben v hotelski industriji, saj zaposleni preživijo veliko časa v stiku z uporabniki storitev. Razpoložljivi čas z uporabniki se je samo še zmanjšal s pojavom epidemije, saj imajo hoteli manjše kapacitete in manjše število zaposlenih. Prav zato so procesi inoviranja velikokrat potisnjeni ob strani ali pa jih zaposleni razumejo kot dodatno delo. Posledica tega pa so manj inovativne ideje in manj navdušenja ter sodelovanja z inovacijskimi ekipami. Tako pa hoteli nimajo priložnosti, da bi izkoristili celoten ustvarjalni potencial, ki ga zaposleni imajo. S tem se zmanjša svoboda pri oblikovanju idej, poleg tega pa hoteli nimajo časa, da bi testirali idejo in jo nato na podlagi povratnih informacij nadgradili. Inovacija potrebuje veliko časa in nege, da se uspešno razvije.

Težava, ki se pojavi, pri testiranju idej v hotelih je, da imajo hoteli določen potek aktivnosti in nivo storitev, ki so ga izpilili skozi desetletja poslovanja. Ko pa hoteli testirajo nove ideje, pa obstaja možnost, da bodo ob testiranju novih idej uničili ugled, ki so si ga pridobili skozi večletno poslovanje. Še ena težava testiranja so hoteli, ki imajo sezonsko poslovanje. Zelo težko je na primer v zimskem letnem času testirati storitve, ki so namenjene poletnim gostom in ob tem podati prepričljivo izkušnjo, ki se povsem drugače izvaja in je namenjena povsem drugemu tipu končnih uporabnikov.

V hotelih se osredotočijo na 3 glavne lastnosti: čistoča, delovanje naprav in odnosi z gosti. Še posebej čistoča predstavlja glavni dejavnik dobrih rezultatov hotelov in zadovoljstva s strani gostov. V hotelih uporabljajo podatkovno analizo, na podlagi katere uporabijo empatijo za lažje razumevanje potreb gostov in za lažje določanje težav in problemov, s katerimi se soočajo. V enem izmed hotelov so ugotovili, da se zadovoljstvo gostov s čistočo sobe zmanjšuje, z večanjem števila nočitev, ki jih gost preživi. Večina managerjev je menila, da dlje časa kot preživijo gosti v sobi, več je smeti in več časa imajo, da najdejo pomanjkljivosti. Na podlagi pogovora z enim izmed gostov, ki je bival v hotelu več dni so ugotovili, da gre tukaj za povsem drugačen problem. Ta gost je bival na destinaciji, ker se je udeleževal konference. Na podlagi pogovora so ugotovili, da zjutraj udeleženci hitijo na konferenco in nimajo časa, da bi pospravili svoje vredne stvari. Z namenom, da nihče ne bi vstopal v sobo in določene stvari vzel, ti gosti na kljuko sobe postavijo napis prepovedano motiti. Ob kosilu, ko se vrnejo v sobo, pa napis umaknejo in pričakujejo, da je njihova soba počiščena. Kar so inovatorji ugotovili je, da sobarice čistijo sobe dopoldne. Ko vidijo napis prepovedano motiti, velikokrat sobo preskočijo in jo očistijo kasneje. Včasih pa se zgodi, da se napisi ne odmakne do konca njihovega delovnega časa ali pa enostavno nimajo dovolj časa in kapacitet, da bi vse sobe ponovno pregledali. Tako so s pomočjo dizajnerskega razmišljanja ugotovili, da ni problem, da je soba slabo očiščena in postaja vedno le bolj umazana, temveč da je problem, da sobe sploh niso očiščene in posledično upada zadovoljstvo gostov z čistočo. Na podlagi tega so v hotelu razvili aplikacijo, kjer si gosti lahko sami izberejo, kdaj želijo, da je njihova soba očiščena. Bodisi dopoldne bodisi popoldne. Takšno inovacijo pa je bilo mogoče implementirati tudi na druge hotele in

destinacije. S takšnimi inovacijami pa je tudi veliko lažje prepričati različne interesne skupine, da je vredno investirati v inovacijske aktivnosti in dizajnersko razmišljanje.

Joshua zaključí intervju z mislijo, da večina ljudi, ki dela v panogi turizma in hotelski industriji, rada dela z ljudmi in rada ustvarja nove izkušnje ljudem. Dizajnersko razmišljanje, ki je usmerjen v uporabnike, velikokrat spomni zaposlene na navdušenost, ki jo imajo do dela z ljudmi. Tukaj se pojavita dejavnika tovarištva in inspiracije. Ob nudenju novih izkušenj gostom je vsak dan potrebno vpeljati radovednost. S pogovori in intervjuji z gosti se jim lahko bolj približajo in pripravijo takšno izkušnjo, ki bo zanje edinstvena in bo pripomogla k temu, da se gosti ponovno vrnejo v hotel. Tako je dizajnersko razmišljanje več kot zgolj orodje za reševanje problemov, temveč je tudi orodje, ki združuje ljudi, jih navdihuje in poveča nivo vključenosti, sodelovanja ter zavzetosti.

4 DISKUSIJA REZULTATOV PRIMERJAVE ŠTUDIJ PRIMERA

Na podlagi prebrane literature, poslušanja intervjujev z ustanoviteljem Airbnb in opravljenega intervjuja z vodjo inovativnosti v večji hotelski verigi, je mogoče trditi, da vsa podjetja v turistični panogi in panogi nastanitev strmiijo k inovacijam. Inovacije so tisto, kar omogoča podjetjem preživetje v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Med primerjavo obeh študij primerov je bilo mogoče ugotoviti kar nekaj razlik v procesu inoviranja in uporabe dizajnerskega načina razmišljanja med zagonskim podjetjem Airbnb in večjo hotelsko verigo. Za Airbnb lahko rečemo, da gre za disruptivno inovacijo. S svojim novim poslovnim modelom so popolnoma spremenili nastanitveno panogo destinacij in poskrbeli tudi za spremembo strukture tržnega deleža. S svojo inovativno idejo so spremenili navade turistov in spremenili njihovo vedenje glede izbire turističnih nastanitev in načina iskanja, izbire in želje glede nastanitev. Večje, globalne in svetovno prepoznane hotelske verige pa izvajajo bolj inkrementalne inovacije. Tukaj gre predvsem za inovacije znotraj posameznih procesov operacij in aktivnosti hotela. S pomočjo dizajnerskega razmišljanja lahko ugotovijo, kako lahko določene procese postopoma izboljšajo, povečajo učinkovitost in produktivnost, hkrati pa ohranijo enak nivo zadovoljstva svojih gostov. Ali pa se odločijo za reševanje problema, ki ga imajo uporabniki, ob tem pa še vedno ohranijo kakovost izvajanja storitev.

Razlog za implementacijo različnih tipov inovacij je, da imajo večje hotelske verige nek utečen sistem poslovanja, ki ga razvijajo skozi desetletja delovanja. Takšen sistem jim omogoča učinkovito izvajanje aktivnosti, poleg tega pa je prav to eden izmed razlogov, zaradi katerega so hoteli razvili kakovost svojih storitev in si na podlagi te kakovosti zgradili svoj ugled. Z vpeljavo inovacij, ki bi popolnoma spremenile način poslovanja in celotno izkušnjo uporabnika storitev, hoteli, v primeru neuspešne inovacije, tvegajo poslabšanje ugleda in slabo ime blagovne znamke. Prav zaradi tega pa se velikokrat odločijo za manj tvegane inovacije, ki pa ne zadoščajo za izjemno izboljšanje zadovoljstva končnih uporabnikov in ne vodijo v dramatično izboljšanje poslovnih izidov in povečanje tržnega deleža. V zagonskem

podjetju, še posebej v Airbnb, pa je bila situacija popolnoma drugačna. Že na trg so prišli z inovativno idejo, ki bi spremenila nastanitveno panogo, poleg tega pa je bilo podjetje v finančno zelo slabem položaju. Airbnb je tako potreboval disruptivno inovacijo in rešitev problemov, ki bi bila ustvarjalna in kreativna, da je postopoma izboljševal svoje finančno poslovanje.

Tako pri Airbnb kot v hotelski industriji uporabljajo dizajnersko razmišljanje z namenom izboljšati turistično izkušnjo končnih uporabnikov. Eno izmed najpogostejše uporabljenih orodij dizajnerskega razmišljanja je pripovedovanje zgodb. Tako Airbnb kot hotelske verige uporabljajo zgodbe in pogovore s svojimi uporabniki, da lažje določijo, kaj je glavni problem, ki ga ti imajo, ter kakšne želje in preference imajo glede rešitve na ta problem. S sodelovanjem z uporabniki in njihovo vključitvijo v proces inoviranja, je mogoče pripraviti takšne ideje in rešitve, ki ne samo rešijo problem uporabnikov, temveč tudi izboljšajo poslovanje podjetja. Razlika, ki se pojavi, je, da pri Airbnb uporabljajo koncept dizajnerskega razmišljanja za celotno pot gosta. Od pristanka na letališču, njegovega bivanja v nastanitvi, do prehrane, obiska znamenitosti in drugih aktivnosti. Pri hotelih pa se uporaba dizajnerskega razmišljanja predvsem osredotoča na aktivnosti in procese znotraj hotela. Torej na sprejem gosta, čistočo sobe in aktivnosti, ki jih je mogoče opravljati znotraj in v okolici objekta.

Ena glavnih razlik med uporabo dizajnerskega razmišljanja in inoviranjem med hotelom in Airbnb je, da se pri hotelih osredotočajo na oblikovanje takšnih rešitev, ki so dolgoročno vzdržljive (angl. sustainable) in prenosljive po celotni verigi hotelov. To pomeni, da morajo hotelske verige zastaviti proces dizajnerskega razmišljanja tako, da lahko inovirajo in rešujejo probleme uporabnikov na vseh njihovih destinacijah. Problem, ki se pojavi, je da se uporabniki na različnih destinacijah, ki jih ponuja hotelska veriga, močno razlikujejo med seboj. To pa pomeni, da imajo različne probleme, želje, preference in navade. Prav zaradi tega pa so nato inovacije, ki nastanejo v procesu dizajnerskega razmišljanja, velikokrat preveč posplošene. Gebbia v svojem intervjuju pove, da so se pri Airbnb zavestno odločili, da ne bodo delali stvari, ki so dolgoročne vzdržljive. Takoj ko so odstranili to omejitev, da mora biti inovacija vzdržljiva in prenosljiva, pa se je proces inoviranja popolnoma spremenil in močno se je povečala ustvarjalnost idej, ki so nastale. Inovatorji znotraj Airbnb pa so prišli do precej večjega nabora možnih rešitev, ki omogočajo izboljšanje turistične izkušnje končnega uporabnika. Dober primer tega je zaposlitev pri Airbnb. Takoj ko se oseba zaposli v podjetju, gre na dvotedenski dopust, kjer stanuje v Airbnb nastanitvah, dela zapiske in razvija ideje, kako bi lahko izkušnjo še izboljšali. Mnogi so podjetju govorili, da je takšen način možen samo dokler je podjetje majhno, vendar pa se je ta praksa uveljavila do danes. Čeprav ekonomsko ni najbolj smiselna, pa pri Airbnb ocenjujejo, da dovolj pripomore k inovativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni se vživijo v vlogo končnega uporabnika in s pomočjo empatije pomagajo pri razvoju novih idej ter rešitev.

Dizajn in dizajnersko razmišljanje je eden ključnih elementov Airbnb in je del njegove kulture. Ustvarjalnost in dizajnerski način razmišljanja sta del te kulture že od samega

začetka, saj je večina ustanoviteljev dizajnerjev. Poleg tega pa vsi zaposleni ta način razmišljanja in prakse povezane z njim prevzamejo, ko se zaposlijo v podjetju. Tako je veliko lažje implementirati ideje znotraj podjetja in posameznik destinacij. Veliko težje pa je uvajati ustvarjalnost in nov način razmišljanja v hotelsko industrijo, kjer veljajo določeni standardi in se določene aktivnosti, kot na primer sprejem gostov, smatrajo za obvezne. Prav zaradi tega sta ključna dejavnika implementiranja in uporabe dizajnerskega razmišljanja v večje hotelske verige želja zaposlenih do učenja novih praks in prevzemanja novega načina razmišljanja in mišljenja. Poleg tega pa je potreben čas, da lahko zaposleni spremenijo svoje dosedanje navade in vedenje na delovnem mestu.

SKLEP

Inoviranje v turističnih podjetjih, še posebej tistih, ki delujejo v dejavnosti nastanitev, se večinoma deli na inkrementalne inovacije in disruptivne inovacije. Inkrementalne inovacije so večinoma storitvene inovacije, ki so namenjene izboljševanju procesov in aktivnosti znotraj poslovanja podjetij. Poleg tega pa so namenjene povečanju učinkovitosti in produktivnosti. V turizmu so takšne pogostejše, ker gre za dokaj tradicionalno panogo, ki pa ima ogromno inovacijskega in ustvarjalnega potenciala. Drugi tip inovacij v turizmu pa so disruptivne inovacije, ki popolnoma spremenijo izgled panoge in spremenijo način vedenja in mišljenja končnih uporabnikov znotraj nje. V današnjem hitro spreminjajočem se svetu so inkrementalne inovacije nujno potrebne za preživetje podjetij. Za oblikovanje konkurenčne prednosti pa so potrebne disruptivne inovacije. Pandemija COVID-19 je močno ohromila storitvene dejavnosti, še posebej panogo turizma. Prav zaradi tega pa bodo morala turistična podjetja vedno le bolj strmeti k disruptivnim inovacijam.

V panogi turizma velja izpostaviti veliko število dejavnikov, ki vplivajo na razvoj inovacij in možno implementacijo dizajnerskega načina razmišljanja. Eden glavnih dejavnikov uspešne implementacije inovacij je uspešna vpeljava in uporaba novejših tehnologij, fizičnih naprav in novejših opreme. Še posebej za panogo turizma, ki je precej tradicionalna in še vedno močno odvisna od fizičnega odnosa s končnim uporabnikom, pa velja, da na uspešno inovativnost vplivajo tudi določena mentaliteta in mišljenje, ki se je oblikovalo znotraj panoge, obstoječe navade uporabnikov in vedenje zaposlenih v turistični panogi. Pomemben dejavnik uspešne vpeljave inovacij v turizem so tako želja zaposlenih po spremembah vedenja in navad ter čas, ki je potreben za razvoj ideje od začetka do implementacije na trg. Čas je pomemben dejavnik pri uporabi dizajnerskega razmišljanja, saj potrebujejo podjetja in zaposleni čas, da postopoma spremenijo določeno vedenje in način razmišljanja. Tako se mora v turizmu najprej razviti nov tip mišljenja, ki bo bolj naklonjen ustvarjalnosti in inovacijam.

Namen inovacij v turizmu je izboljšanje turistične izkušnje končnih uporabnikov storitev. Ključ do izboljšanja izkušnje je razumevanje potreb in želja, ki jih imajo uporabniki ter problemov, s katerimi se soočajo na svojem potovanju. Dizajnersko razmišljanje lahko

turistična podjetja uporabijo kot orodje za razumevanje problemov in kasneje iskanje rešitev, ki rešujejo njihov problem. Ena izmed glavnih metod uporabe dizajnerskega načina razmišljanja je pripovedovanje zgodb. Na podlagi te metode lahko turistična podjetja ugotovijo, kaj muči uporabnike njihovih storitev in kako lahko te probleme rešijo. Poleg tega pa so zgodbe ključni del vsake turistične izkušnje. Uporabljajo jo podjetja pri svojih aktivnostih in tako naredijo turistično izkušnjo bolj edinstveno. Poleg tega pa jo uporabljajo končni uporabniki, ko svojo izkušnjo v obliki zgodb delijo s prijatelji in znanci.

Turistična podjetja v dejavnosti nastanitev uporabljajo različne tipe inovacij. Glavna razlika med inovacijami in uporabi dizajnerskega razmišljanja med zagonskim podjetjem v turizmu in večjimi podjetji v turizmu, je da si lahko zagonska podjetja privoščijo, da veliko več tvegajo s svojimi idejami in inovacijami. Zagonska podjetja poskušajo implementirati disruptivne inovacije, saj lahko z njimi oblikujejo konkurenčno prednost in spremenijo izgled panoge. Večja podjetja, kot na primer, večje hotelske verige, pa večinoma uvajajo inkrementalne inovacije. Te so precej bolj varne iz vidika poslovanja večjih podjetij, saj morajo takšna globalna podjetja paziti tudi na svoj ugled in blagovno znamko. Tako se pri večjih podjetjih inovatorji osredotočijo na oblikovanje takšnih idej, ki jih je mogoče implementirati v organizacijo na globalni ravni in so dolgoročno vzdržljive. Zagonska podjetja pa lahko metode in principe dizajnerskega razmišljanja uporabijo za razvoj bolj specifičnih rešitev, s katerimi bolje zadovoljijo potrebe in želje končnih uporabnikov. Z pristopom usmerjenim v končnega uporabnika tako zagonska podjetja velikokrat razvijejo rešitev, ki sicer ni dolgoročno vzdržljiva. Vendar pa omogoči končnemu uporabniku storitev edinstveno turistično izkušnjo, ki je ne bo pozabil.

Magistrsko delo omogoča pregled inovativnosti in dizajnerskega razmišljanja v panogi turizma. Podjetja, ki delujejo v turizmu, lahko na podlagi teorije in študij primerov razberejo in uporabijo določene pristope in metode, ki jim bodo pomagali pri inoviranju svojega poslovanja. Inovacije so in bodo ključ do uspešnega poslovanja turističnih podjetij. Panoga turizma je še vedno relativno tradicionalna, prav zaradi tega pa ima veliko potenciala za njen razvoj. Prav zaradi tega so ustvarjalno razmišljanje in inovativne ideje ključne za ponoven zagon panoge in prilagajanje na novo realnost, ki jo bo za seboj pustila pandemija.

LITERATURA IN VIRI

1. Airbnb. (2021). *About*. Pridobljeno 10. avgusta 2021 iz <https://airbnb.design/about/>
2. Ambrose, G. & Harris, P. (2009). *Basics design 08: design thinking*. Lausanne: AVA Acamedia.
3. Babii, A. & Nadeem, S. (2021, 26. februar). Tourism in a Post-Pandemic World. *IMF*. Pridobljeno 31. julija 2021 iz <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-travel-and-tourism-in-a-post-pandemic-world>
4. Bilgihan, A. & Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of hospitality and Tourism Technology*, 6(3), 137–141.

5. Black, S., Gardner, D. G., Pierce, J. L. & Steers, R. (2019). Design thinking. *Organizational Behavior*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/design-thinking/>
6. Bowman, E. & Lute, J. (2014, 26. junij). Great Place to Work. *Design Thinking and the Transformation of Hyatt's Culture*. Pridobljeno 3. septembra 2021 iz <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/design-thinking-and-the-transformation-of-hyatt-s-culture>
7. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bregar, L. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S. & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.
9. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
10. Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business.
11. Browne, C. (2021, 30. julij). *5 Game-Changing Examples of Design Thinking (and What Can We Learn from Them)* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/design-thinking-examples/>
12. Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5–21.
13. Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G. & Ooi, C. (2016). Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: an introduction. *Journal of Cleaner Production*, 111, 285–294.
14. Camilleri, M. A. (2018). The Tourism Industry: An Overview. *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, 3–27.
15. Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46–55.
16. Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing. *Design studies*, 3(4), 221–227.
17. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020). Interaction Design Foundation. *Design Thinking: Get a Quick Overview of the History*. Pridobljeno 6. julija 2021 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>
18. Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2021). Interaction Design Foundation. *5 Stages in the Design Thinking Process*. Pridobljeno 13. julija 2021 iz <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
19. Design. (brez datuma). V *Cambridge Dictionary*. Pridobljeno 5. julija 2021 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/design>
20. DesignBetter. (brez datuma). *Prototype*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz <https://www.designbetter.co/design-thinking/test>
21. Dizajn. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 4. julija 2021 iz <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=dizajn>
22. Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design studies*, 32(6), 521–532.

23. Dzhandzhugazova, E. A., Blinova, E. A., Orlova, L. N. & Romanova, M. M. (2016). Innovations in hospitality industry. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(17), 10387–10400.
24. Eisenmann, T. R., Ries, E. & Dillard, S. (2012). *Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup*. Pridobljeno 28. julija 2021 iz https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5048746/mod_resource/content/1/hde.pdf
25. Eurostat. (2021a, 15. marec). *EU tourism halved in 2020*. Pridobljeno 28. julija 2021 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210315-2>
26. Eurostat. (2021b, januar). *Tourism industries - economic analysis*. Pridobljeno 16. junija 2021 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_economic_analysis#Key_economic_indicators
27. Farmaki, A., Miguel, C., Drotarova, M. H., Aleksić, A., Časni, A. Č. & Efthymiadou, F. (2020). Impacts of Covid-19 on peer-to-peer accommodation platforms: Host perceptions and responses. *International journal of hospitality management*, 91, 102663.
28. Fesenmaier, D. R. & Xiang, Z. (2016). *Design science in tourism: Foundations of destination management*. Springer: Cham.
29. Fisher, R. (2004). What is creativity. *Unlocking creativity: Teaching across the curriculum*, 6–20.
30. Fisk, P. (2017, 7. maj). *Design thinking in action ... 35 great examples of companies using "design thinking" to drive innovation and growth* [objava na blogu]. Pridobljeno 7. julija 2021 iz <https://www.peterfisk.com/2017/05/design-thinking-in-action-35-great-examples-of-companies-using-design-thinking-to-drive-innovation-and-growth/>
31. Gebbia, J. [FirstRoundCapital]. (2013, 1. maj). *How design thinking transformed Airbnb from falling startup to billion-dollar business* [YouTube]. Pridobljeno 11. avgusta 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=RUEjYswwWPY>
32. Gebbia, J. [TED]. (2016, 5. april). *How Airbnb designs for trust | Joe Gebbia* [YouTube]. Pridobljeno 11. avgusta 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=16cM-RFid9U>
33. Gregory, S. A. (2013). *The design method*. Cham: Springer.
34. Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217.
35. Hall, C. M. & Williams, A. M. (2019). *Tourism and Innovation* (2. izd.). London: Routledge.
36. Hassi, L. & Laakso, M. (2011, junij). Design thinking in the management discourse: Defining the elements of the concept. V *18th International Product Development Management Conference* (str. 63–69) Delft: Delft University,
37. Hjalager, A. M. & Nordin, S. (2011). User-driven Innovation in Tourism – A Review of Methodologies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 289–315.
38. Hogan, J. (2001, september). *How Well Do We Listen? Ask the Lobby Lizard*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz https://www.hotel-online.com/News/PR2001_3rd/Sept01_LobbyLizard.html
39. Indriastuti, M. & Fuad, K. (2020). Impact of covid-19 on digital transformation and sustainability in small and medium enterprises (smes): A conceptual framework. V

- Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* (str. 471–476). Cham: Springer.
40. Inovativen. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 7. julija 2021 iz https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3547638/T4MVC_System_Web_Mvc_ActionResult
 41. Interaction Design Foundation. (brez datuma). *Design Thinking*. Pridobljeno 28. junija 2021 iz <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
 42. Jovanović, S. & Ilić, I. (2016). Infrastructure as important determinant of tourism development in the countries of Southeast Europe. *Ecoforum Journal*, 5(1), 1–34.
 43. Kaufman, J.C. (2016). *Creativity 101* (2. izd). New York: Springer publishing company.
 44. Kelley, T. & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potencial within us all*. New York: Crown Publishing Group.
 45. Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and culture*, 3(3), 285–306.
 46. Lawson, B. (1980). *How designers think*. London: Architectural Press.
 47. LEGO. (2021, 23. junij). *The LEGO Group reveals first prototype LEGO brick made from recycled plastic*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz https://www.lego.com/en-us/aboutus/news/2021/june/prototype-lego-brick-recycled-plastic/?fbclid=IwAR00RHu1_4JetbTQLu0ZPqJQ00FMNntZMehVRCLqiPBkgdHkgjd6YIxMRhfM
 48. Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking. *Strategy & Leadership*, 42(2), 40–55.
 49. Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
 50. Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia University Press.
 51. Magadan, M. & Rivas, J. (2018). *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
 52. Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage* (3. izd.). Cambridge: Harvard Business Press.
 53. McKim, R. H. (1972). *Experiences in visual thinking*. Brooks: Cole Publishing.
 54. Müller, R. M. & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151, 91–106.
 55. Nasierowski, W. & Arcelus, F. J. (2012). What is innovativeness: literature review. *Foundations of management*, 4(1), 63.
 56. Netto, A. P. (2009). What is tourism? Definitions, theoretical phases and principles. *Philosophical issues in tourism*, 43–61.
 57. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020, 4. marec). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. Pridobljeno 20. julija 2021 iz <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-trends-and-policies-20767773.htm>
 58. Oskam, J. & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of tourism futures*, 2(1), 22–42.
 59. Peters, M. & Pikkemaat, B. (2005). *Innovation in hospitality and tourism*. London: Routledge.

60. Pressman, A. (2018). *Design thinking: a guide to creative problem solving for everyone*. London: Routledge.
61. Rabin, O. (2020, 19. junij). First To Suffer, First To Innovate: Why The Travel Industry Will Lead The Way In OverComing This Pandemic. *Forbes*. Pridobljeno 17. avgusta 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/06/19/first-to-suffer-first-to-innovate-why-the-travel-industry-will-lead-the-way-in-overcoming-this-pandemic/>
62. Rahim, R. (2019, 15. oktober). *Brainstorming: Definition, Examples, and Techniques for great Decision Making*. Pridobljeno 16. avgusta 2021 iz <https://upskillnation.com/brainstorming/?fbclid=IwAR26ALeRDIWDAKkFJdACW9hxS5udjhqOf0SGof7Q9DsXJtrtFlShr8tnI#brainstorming-examples>
63. Razzouk, R. & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? *Review of educational research*, 82(3), 330–348.
64. Reis, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business.
65. Ritchey, T. (2013). Wicked problems. *Acta morphologica generalis*, 2(1), 32–36.
66. Rowe, P. G. (1987). *Design thinking*. Cambridge: MIT press.
67. Shead, S. (2019, 16. januar). World's First Robot Hotel Fires Half Of Its Robots. *Forbes*. Pridobljeno 16. junija <https://www.forbes.com/sites/samshead/2019/01/16/worlds-first-robot-hotel-fires-half-of-its-robots/?sh=2ccdef65e1b1>
68. Simon, H. A. (2019). *The sciences of the artificial*. Cambridge: MIT press.
69. Stickdorn, M. & Schwarzenberger, K. (2016). Service design in tourism. *Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*, 261.
70. Škare, M., Soriano, D. R. & Porada-Rochon, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.
71. Thomas, G. (2021). *How to Do Your Case Study* (3. izd). London: SAGE.
72. Thomke, S. & Feinberg, B. (2009). Design thinking and innovation at Apple. *Harvard Busyness School*, 1–12.
73. Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. V *ISPIM Conference Proceedings* (str. 1). Manchester: The International Society for Professional Innovation Management.
74. Weiermair, K. (2006). *Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?* Paris: OECD Library.
75. World Tourism Organization. (brez datuma). *Glossary of Tourism Terms*. Pridobljeno 19. julija 2021 iz <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
76. Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of marketing research*, 54(5), 687–705.
77. Zieliński, G. & Studzińska, M. (2015). Application of design-thinking models to improve the quality of tourism services. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 13(2), 133–145.
78. Zupan, B. & Nabergoj, A. S. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and business review*, 16, 49–74.

PRILOGA

Priloga 1: Prepis intervjuja z Joshuo Ruffom

Moje prvo vprašanje je, kaj po vašem mnenju na splošno pomeni inovativnost v turizmu in nastanitveni dejavnosti?

Ja, hmm ... to je tema, o kateri sem zelo strasten. Inovativnost je del mojega delovnega naziva zadnjih 9 let. Z inovativnostjo je povezano veliko dvoumnosti glede tega, kaj dejansko pomeni in kako izgleda. Sam menim, da lahko na inovativnost gledamo kot inkrementalno inovativnost, ki pomeni postopno izboljšanje konceptov, da so ti malo bolj učinkoviti, malo bolj produktivni in malo bolj prijetni. To je eden izmed načinov, kako lahko gledamo na inovacijo. Drugi način pa so prebojne ali disruptivne inovacije. Te predstavljajo resničen izziv, kjer si drznemo preoblikovati zelo standardno izkušnjo in si drznemo predstavljati, kako bi lahko ta izkušnja izgledala popolnoma drugače. Če gledamo na inovacije v turizmu, potem lahko rečemo, da so inkrementalne inovacije samo pogoj za preživetje. Sam menim, da je v današnjem hitro spreminjajočem se svetu tudi disruptivna inovacija nujno potrebna, vendar pa ta zahteva povsem drugačna znanja in spretnosti, drugačen način razmišljanja in vedenja. Ko razmišljam o tem na področju turizma, potovanj in gostinstva, menim, da obstaja ogromno ljudi, ki gredo na počitnice zaradi želje po pustolovščini in si želijo doživeti dramatične nove stvari. Veliko ljudi pa igra tudi bolj na varno žogo in se vračajo na dopust v iste kraje. Vendar pa to ne pomeni, da nimajo želje po pustolovščini. Ko se vračajo k istim hotelskim verigam in k istim skupnostim, še vedno pričakujejo nekaj drugečnega in novega. Menim, da če želiš uspeti v tej panogi, moraš biti sposoben dostaviti sveže izkušnje gostom, to pa zahteva, da si bolj dramatičen, pogumen in drugačen. Ali pa vzameš svoj poslovni model in si pripravljen vnesti vanj novo energijo. Menim, da vse te stvari najverjetneje poganjajo željo po pustolovščini.

Ali mislite, da je veliko težje inovirati v turizmu, kjer gre večinoma za storitve, kot pa na primer za inovacije proizvodov?

Mislim, da dobro inoviranje storitev zahteva določen nivo discipline in organizacije. Najbolj težaven del je vplivati na spremembo vedenja oseb, ki dostavljajo storitev. Ko razmišljam o spremembi vedenja, je to zelo dolga pot, še posebej v hotelih, kjer delamo z ljudmi, ki so naši sodelavci in počnejo določene stvari enako že vrsto let, prav zaradi tega pa so izvrstni pri svojem delu, ker obvladajo svoje področje. Ko jih prosimo ali povabimo k sodelovanju na nečem povsem novem, je to zanje zelo težavno, ker morajo spremeniti svoje vedenje. Torej, če želimo to narediti, potrebujemo veliko inspiracije in pripovedovanja zgodb, da jih pripeljemo na potovanje k nečemu novemu. Potem pa je tu še beseda sooblikovanje. Tukaj gre za sodelovanje z osebami, ki dostavljajo izkušnjo in poskušajo navdušiti sodelavce nad oblikovanjem nečesa novega in iskanja novih načinov dostavljanja storitve. To zahteva veliko investicije v oblikovanje partnerstev z ljudmi, ki dostavljajo storitve.

Zagotovo lahko razumem. Mogoče je v manjšem zagonskem podjetju, ki je sestavljeno iz samih ustanoviteljev, veliko lažje početi stvari drugače in inovirati kot pa neka večja

hotelska veriga s tisoč zaposlenimi, ki so vajeni delati na določen način. Tako da ja, zagotovo zahteva veliko predanosti, kot ste rekli.

Ja. Poleg tega je tukaj še ena stvar, ki se tiče globalne hotelske verige. Velikokrat pri večjih hotelskih verigah razmišljamo o inovacijski ekipi, ki deluje v korporativnem sedežu podjetja in dostavlja inovativne izkušnje upravi, ki jo nato implementira globalno. Takšen model sem videl že velikokrat, ampak večinoma ni bil uspešen. Razlog je, da ko prideš do neke rešitve, moraš ugotoviti, kako narediti to rešitev posplošljivo (angl. scalable) po celotni hotelski verigi. Če hočeš rešitev posplošiti, mora delovati v vseh delih sveta. Ko začneš posploševati stvari, lahko zelo hitro izgubiš edinstveno bistvo koncepta, ker želiš koncept prevesti v različne jezike in se poskušaš izogniti temu, da bi koga užalil. Vse to po postane zelo »vanilija«, v smislu preveč varno. Tako da smo se pri svojem delu osredotočili na oblikovanje kompetenc, ki jih lahko posplošimo po celotni verigi in oblikovanje inovacijskih kompetenc. Poleg tega pa želimo zgraditi samozavest za poskušanje in eksperimentiranje novih stvari na lokalni ravni; zgraditi znanje o tem, kako komunicirati z uporabniki na drugačen način, govoriti z gosti na drugačen način in razumeti, kaj so njihove edinstvene boleče točke v specifičnem hotelu, letovišču ali destinaciji. Nato pa jim pomagati najti rešitve skozi ideje in koncepte na ravni hoteli, v nasprotju z čakanjem na to, da inovacijska ekipa v pisarni dostavi nekaj na ravni celotne organizacije. Veliko energije in fokusa usmerimo v oblikovanje posameznih središč po celotnem svetu, kjer učimo zaposlene pravi način razmišljanja skozi proces, da so nato opolnomočeni in navdušeni nad tem razmišljanjem in to prenesejo še na svoje ekipe znotraj hotelov. S dizajnerskim načinom razmišljanja pa so sposobni reševati probleme točno določenih gostov. Lahko si predstavljate, da se gosti v najrazvitejšem delu New Yorka precej razlikujejo od gostov v manjšem letovišču na Karibih. Izkušnja je povsem drugačna, zato je tudi zelo težko pripraviti rešitve, ki so posplošljive in primerne.

Saj res, nikoli nisem pomislil tudi na ta vidik. Inovacij ne moreš zgolj posploševati na vsaki destinaciji. Za vsako destinacijo je torej potrebno oblikovati svojo inovacijo, kajne?

Ja, zato poskušamo pomagati ekipam, da razumejo, kaj je tisti način razmišljanja, in kaj so procesi, ki omogočajo majhnim ekipam, da so uspešne, ustvarjalne in da si upajo testirati nove stvari. Na podlagi teh novih stvari se izmeri vpliv, ki ga te imajo. Potem pa se odločimo, ali je to stvar, v katero se splača investirati in jo prenesti tudi na druge dele hotelske verige. Seveda pa mora ta ideja še vedno ostati povezana s korporativno entiteto, da lahko koncept delimo po vsej hotelski verigi in da lahko s pomočjo pripovedovanja zgodb inspiriramo druge destinacije, da najdejo nove stvari, ki jih je mogoče posplošiti. Veliko lažje je najti rešitev, ki je najprej implementirana na ravni hotela in se potem izkaže, da jo je mogoče posplošiti. Kot pa, da iščemo idejo, ki jo je mogoče od samega začetka posplošiti po celotni hotelski verigi. Tako da je že proces deljenja idej zelo vpliven sam po sebi.

Govorili ste že o upravi podjetij. Ali vidite še kakšen dejavnik, ki vpliva na inovacije in

uspešno implementacijo dizajnerskega razmišljanja?

Mislim, da je glavni dejavnik zaščiten čas, ki omogoča izvajanje takšnega dela. Poleg tega pa ekipe potrebujejo dovolj vodenja in kompetenc, da lahko takšno delo izvajajo hitro. V dizajnerskem razmišljanju se velikokrat zgodi, da posvetimo preveč časa določenemu koraku, potem pa preveč časa mine, ne da bi izdali delujoč prototip, ki ga lahko uporabniki testirajo. Tako brez vodenja ekipe preveč časa namenijo razvijanju ene ideje, namesto da bi generirali več idej in jih hitro testirali. To je en vidik. Drugi pa je, da imajo ekipe dovolj zaščitene časa, da izvajajo takšno delo. Ko delaš v turizmu in operacijah, veliko časa preživiš z gosti, jim nudiš storitve, se z njimi pogovarjaš, ugotavljaš njihove potrebe. To še posebej velja sedaj, v času COVID-a, ko imajo nastanitve omejene kapacitete. Ves čas, ki ga preživimo z gosti, je dragocen, zato mnogokrat druge zadolžitve pridobijo naziv »posebnega« projekta, ki je zgolj dodatno delo. Pomembno je, da imajo zaposleni čas in svobodo, da lahko razmišljajo drugače. Če boš poskusil to narediti v pol ure tukaj in 45 minut tam, potem ne boš dosegel polne kapacitete svobode, ki omogoča doseči ves ustvarjalen potencial nečesa novega. Tako takšno delo velikokrat postane zgolj še ena dodatna naloga, ki jo moramo čim prej opraviti, namesto da bi imeli čas razviti nekaj novega, testirati novo idejo, se naučiti, kaj smo ugotovili in dopolniti trenutno idejo. Idejo je potrebno vzgajati, da doseže svoj poln potencial. Če jo smatraš kot projekt, potem boš samo iskal čimprejšnji način, kako jo implementirati. Tako je zaposlenim potrebno dati čas, da sprejmejo določen način razmišljanja. Dodal bi še, da je eksperimentiranje in testiranje v hotelski industriji zelo neprijetno, ker je vse na vidiku. Gostom dostavljamo storitve, ki smo jih razvijali vrsto let in to počnemo zelo dobro. Testiranje nečesa novega pa je lahko zelo neprijetno, ker lahko vodi v slabo izkušnjo. Prav zato je ključno, da gostom dostavimo nekaj zares nepozabnega.

Ko ste omenili čas kot eden izmed problemov, zagotovo lahko vidim vaš vidik. Tudi tukaj v Sloveniji je čas pomemben dejavnik, še posebej zato, ker imamo veliko sezonskega turizma. V času sezone, ko je veliko dela, je res težko še dodatno inovirati, ker vedno primanjkuje časa. Spet iz drugega vidika, ko pa imaš čas, pa ni sezone. In ne moreš testirati svojih idej.

Ja, ko imaš sezonske delavce, je testiranje še posebej oteženo. Težko je tudi testirati določeno idejo, ki je usmerjena v poletno sezono, testirati pa jo moraš konec zime. Baza uporabnikov je popolnoma različna. Prav zato je precej težko ustvariti prepričljivo izkušnjo, ki se izvaja v drugem letnem času.

Se povsem strinjam. Imate mogoče še kakšne druge primere podjetij, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje kot pristop k inovativnosti? Še posebej v turizmu in nastanitveni dejavnosti?

Imam eno zgodbo o projektu, ko sem še delal za hotelsko verigo X. V tem podjetju smo zelo dobro dajali prednost inovacijam. Tukaj ni samo inovacijska ekipa dostavljala novih konceptov, ki bi bili posplošljivi, temveč so tudi učili način razmišljanja in metod na tem

področju. Na eni destinaciji smo ugotavljali, kako hotelska veriga dostavlja osnovne lastnosti. To so čistoča, delovanje naprav in odnosi z gosti. Torej, če želiš zelo dobro opravljati osnovne lastnosti, morajo stvari delovati, imeti moraš prijazno osebje in počistiti moraš sobe. To so glavne stvari, ki vodijo v magično izkušnjo. Čistoča je največja prioriteta, zato smo uporabljali podatkovno analizo, da smo ugotovili, kako lahko dostavimo izkušnjo, ki bo čim bolj čista. Še posebej v nastanitveni dejavnosti je toliko dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo doživetje izkušnje, zato uporabljamo podatke, da nas ti usmerijo v pravilno smer. Potem pa s pomočjo empatije poskušamo razumeti zakaj, poskušamo poglobiti se v problem in poslušamo resnične človeške zgodbe, ki so povezane s tem. V tem primeru smo ugotovili, da se zadovoljstvo gostov z čistočo zmanjšuje z daljšanjem njihovega bivanja. Če so bili 1 dan, so bili zadovoljni. Če so bili 2 dni, so bili manj zadovoljni, in tako naprej. Brez empatije, zgodb in pogovorov z uporabniki, se hitro lahko zatečemo k našim predsodkom. Veliko sem slišal vodje hotelov govoriti, da dlje kot si v sobi, več časa imaš, da s povečevalnim steklom gledaš drobtine in vidiš lase, ki jih ob krajšem bivanju ne vidiš. In velikokrat je najlažje sprejeti te predpostavke kot resničnost. V tem primeru smo se odločili, da bomo uporabili podatke, da nam pokažejo, da gosti, ki bivajo dlje časa v hotelu, so manj zadovoljni z čistočo. Prav zaradi tega smo poskušali ugotoviti, kakšno izkušnjo imajo gosti in poskušali razumeti, kaj vpliva na nezadovoljstvo gostov z čistočo. Imeli smo pogovor z gostom, ki je tam bival več noči, ker se je udeležil konference. Iz pogovora smo ugotovili, da so gosti na začetku dneva zelo hiteli iz sob na konferenco in niso imeli časa, da pospravijo sobo do te mere, da bi lahko kdo prišel v sobo. Torej niso dali računalnika, osebnih dokumentov in denarnice v sef, ampak so vse pustili zunaj. Zato so dali na vrata napis prepovedano motiti. V času kosila, ko so imeli čas, pa so prišli v sobo, pospravili stvari v sef in umaknili napis prepovedano motiti. Pričakovali so, da bo v času, ko bodo oni na konferenci, sobarice pospravile sobo. Ugotovili pa smo, da sobarice začnejo svojo izmeno ob 8h zjutraj in gredo od sobe do sobe. Tiste sobe, ki so imele na vratih napis prepovedano motiti, so preskočile, kasneje pa ni bilo časa in kapacitet, da se vrnejo in še enkrat pregledajo vse sobe, ki so imele napis. Zato gost, ki umakne napis ob 12h in se vrne ob 16h, nima pospravljenih sob. Sami pa pravijo, da so sobarice imele 4 ure časa, da pospravijo sobo. Ugotovili smo, da se to konstantno dogaja. Ljudje uporabljajo napis prepovedano motiti z namenom, da sporočijo preferenco, kdaj naj bo njihova soba očiščena. S pogovorom smo ugotovili, da problem ni v tem, da so gosti več časa v sobi in da vidijo vse drobtine, temveč je problem ta, da velikokrat njihove sobe sploh niso počiščene. Zato pa je prišlo do nezadovoljstva. Ta pogovor nam je pomagal razumeti problem in načrtovati, kako lahko pomagamo gostom deliti svoje preference na drugačen način kot pa z uporabo napisa, z namenom prepovedati vstop sobaricam v sobo. Ekipa je prišla do rešitve, da lahko gosti na aplikaciji hotelske verige, na pametnem telefonu, določijo, ali želijo, da je njihova soba počiščena dopoldne ali popoldne ali nikoli. Tako imajo sedaj kontrolo nad komuniciranjem z hotelom, poleg tega pa ima hotel znanje o tem, kaj si gost resnično želi. Željo pa lahko precej bolje zadovoljimo. To je bilo še posebej pomembno v času COVID-a, kjer je čistoča in znanje o tem, kdo je bil v naši sobi, še toliko bolj pomembno. Na žalost aplikacija ni dovolj časa na trgu, da bi lahko izmerili njen vpliv na čistočo in njen uspeh. Mislim pa, da

je to zelo dobra zgodba. Našli smo rešitev, do katere ne bi prišli brez uporabe dizajnerskega razmišljanja in orodij povezanih z njim. To pa je bila tudi rešitev, ki se je začela v enem hotelu in jo je mogoče posplošiti po celotni organizaciji.

Super zgodba. Včasih misliš, da je nekaj problem, nato pa se izkaže, da gre za povsem drug razlog.

Tako je. Ta zgodba tudi pokaže, kakšno moč imajo zgodbe pri prepričevanju interesnih skupin, da je vredno investirati čas in energijo v raziskovalno delo. Čeprav ni nobenega zagotovila, da bomo našli rešitev, pa se močno poveča verjetnost. Ker ni nobenega formalnega zagotovila, je precej težje prepričati ljudi, ki investirajo in nadzirajo delo. Potrebno je določiti, kakšen je vpliv na drugačno razmišljanje super je in kako ustvariti orodja, da lahko razmišljamo drugače. S pomočjo zgodb in komuniciranje lahko pokažemo interesnim skupinam vrednost, ki jo lahko dosežemo s tem, da razmišljamo drugače.

Katere pa so še druge inovacije, ki jih hotelske verige, kot je hotelska veriga H, uporabljajo?

Veš, super je, ko lahko na letališčih uporabljaš svoj pametni telefon za letalsko karto in jo samo skeniraš, da je ni potrebno fizično natisniti. Določen del hotelske storitve se še vedno smatra za obveznega, na primer sprejem na recepciji. Postopoma pa so začeli hoteli uveljavljati mobilne ključe za sobe. Tako da lahko vstopiš v sobo brez formalnega sprejema na recepciji in prejetega ključa. S tem industrija počasi spoznava način, kako ljudje v zadnjih letih živimo. To je primer inkrementalne inovacije, ki je potrebna, da zadovoljimo potovalne potrebe. Še ena stvar, ki smo jo opazili, je, kultura dajanja napitnin. Ko potuješ v druge države, je tam različna kultura dajanja napitnin. Nekateri dajo napitnino vsem, ki so jih srečali, drugi jo dajo samo, če je bila izkušnja res edinstvena in namenjena zgolj njemu. To pa povzroča gostom veliko preglavic, ker ne vedo, kako naj dajo napitnino. Nočejo nikogar užaliti, poleg tega pa nočejo preveč zapraviti, če to ni v kulturi ljudi. Poleg tega je v današnjem času prisoten še en pomemben dejavnik. Danes nosimo s seboj zelo malo gotovine. Tukaj je veliko prostora za inovacije, še posebej, ker mlajši ne radi sprejemajo del, ki so standardne v nastanitvah, na primer držanje vrat in nošenje prtljage. Ta dela so včasih prejela veliko napitnine, danes pa, ker ljudje ne nosijo več toliko gotovine, ne prejmejo veliko. Nekaj začetnega raziskovalnega dela smo že videli na tem področju. Neke vrste rešitev, ki temelji na digitalnem dajanju napitnine. Najverjetneje v obliki mape poti, ki jo je gost opravil do sobe. Na primer, Andy vam je pridržal vrata, Justin vam je nesel prtljago in Annie vam je opravila check-in. Poleg tega pa ste videli tudi Samantho, ki vam je dala navodila do sobe. Tako bi imeli digitalen vidik o vseh zaposlenih, ki ste jih srečali in jim želite dati digitalno napitnino preko telefona v zameno za zahvalo, ker so vam pomagali. To je sedaj velik trend v hotelski industriji in je zagotovo novo področje raziskovanja.

Zanimivo, tako kot pri Uber aplikaciji, ko lahko po prevozu voznika oceniš in mu opsijsko daš napitnino. Imate mogoče še kakšen primer, kako hoteli uporabljajo

dizajnersko razmišljanje?

Tako je, Uber je zelo dobro ugotovil to interakcijo. Glede dizajnerskega razmišljanja pa je zelo pomembno, da imajo olajšano delo, da lahko prekinejo hotelsko delo in se povsem posvetijo oblikovanju drugačnega načina razmišljanja, uporabi drugih spretnosti, metod in orodij. Najboljši način je ta, da imajo zaposleni nekoga, ki jim daje navodila, kako vse te nove stvari uporabiti skozi proces inoviranja. Dizajnersko razmišljanje zahteva veliko discipline, da ne skočimo preveč hitro na naslednji korak in da ne ostanemo preveč časa na enem koraku. Pomembno je, da imajo nekoga, da jih nauči pri projektih, da lahko pridobijo nov način razmišljanja in metode, ki jih lahko nato uporabljajo tudi pri ostalem svojem delu. Proces se velikokrat učimo v linearni smeri, čeprav ga je potrebno večkrat ponoviti. Imeti nekoga, ki te vodi skozi proces, je ključnega pomena za uspeh, še posebej v hitrem okolju kot je hotel.

Najlepša hvala za vaš čas in za odgovore. To je vse z moje strani. Imate mogoče še kaj za dodati?

Vedno ko se vprašamo, zakaj smo v hotelski industriji, so odgovor ljudje. Zaposleni so radi z ljudmi, radi se pogovarjajo z njimi in jim oblikujejo izkušnje. Dizajnersko razmišljanje omogoča, da se zaposleni ponovno spomnijo, zakaj delajo to, kar delajo. Tako poživljajoče je aktivirati radovednost in izpeljati intervjuje z gosti in raziskovati nekaj novega, kot pa dostavljati enako izkušnjo dan za dnem. Mislim, da je dizajnersko razmišljanje več kot zgolj orodje za reševanje problemov, temveč je orodje, ki združuje ljudi, jih inspirira, spodbudi sodelovanje in spodbudi strast do dela. Tako da je zelo zabavno videti, kako lahko 2 intervjuja z gosti in empatija ponovno zaženeta strast do dela.