



DESIGN THINKING

Metoda kojom možete uspješno razvijati proizvod ili uslugu

U posljednjih dvadesetak godina 'design thinking' najprije je izašao iz okvira dizajna, a onda postao sinonimom za inovativnost. Putem su se razvile i različite varijacije u primjeni koncepta, ali svima je više-manje jednako pet osnovnih faza: empatija, definicija, stvaranja ideja, izrada prototipa i test

pišu



SANJA TERZIEV

konzultantica za poslovna rješenja,
Megatrend poslovna rješenja



MILIVOJ OBRADOVIĆ

konzultant za poslovna rješenja,
Megatrend poslovna rješenja

Počevši se još davnih 60-ih godina prošlog stoljeća polako razvijati kao pristup kreativnom rješavanju problema ponajprije na području dizajna, 'design thinking' je do danas pod jednu kapu prikupio velik broj najboljih alata i tehnika iz područja razvoja kreativnosti te socijalnih i računalnih znanosti. Definiran na različite načine, nazivan metodom, pristupom, okvirom, procesom pa čak i 'mindsetom', u njegovom centru uvijek je čovjek, a polazni element ideja kako je dublje razumijevanje problema i situacije onih za koje nešto stvaramo ili čiji problem rješavamo iznimno važno za našu sposobnost odgovora. Upravo je taj koncept empatije ili stavljanja u tuđe cipele ono što 'design thinking' čini različitim i što mu je donijelo veliku popularnost kao jedinstvenom okviru za stvaranje inovacija. Empatija (u doslovnom značenju uživanje) naziv je prve faze procesa 'design thinkinga', u kojoj se uživljava u radnje, razmišljanja i osjećaje korisnika. Naravno, nitko od nas ne može se u potpunosti uživjeti u tuđe iskustvo, ali možemo se pokušati tomu približiti, što znači odbaciti sve pretpostavke, vlastita uvjerenja i stereotipe.

Mapa osjećaja

U jednoj od varijanti 'design thinkinga' uživanje započinje zamišljanjem konkretne osobe koja predstavlja korisnika. Primjerice, na našoj zadnjoj radionici to je bila Ivana – stara 35 godina, radi u računovodstvu u jednoj velikoj banci, ima muža i dvoje djece, stanuje na

pola sata udaljenosti od posla, ima psa, sportski je tip i rekreativno trči, bar jednom na mjesec vidi se sa svojim 'kokama' kako ih iz milja naziva... Nakon što smo svi mi postali Ivana, u svoje (odnosno Ivanino) stanje u kontekstu teme naše radionice (koja sad nije važna) uživjeli smo se pomoću mape osjećaja (eng. empathy map). Svaki sudionik radionice naljepio je na mapu (oh da, 'design thinking' voli 'post-ite') barem jedan komentar o tomu što Ivana – govori, radi, misli i osjeća. Iz svega prikupljenoga kreirali smo kompletnu Ivanu i njezin sustav vrijednosti, doznali sve što je motivira (ili demotivira), njezine probleme i kako se osjeća u odnosu na temu kojom smo se bavili.

U zadnjih dvadesetak godina 'design thinking' je prvo izašao iz okvira dizajna, a onda postao sinonimom za inovativnost – mnoge tvrtke uvele su ga u nekom obliku u svoje poslovanje, formirani su posebni odjeli za 'design thinking', sveučilišta su ga uvela u svoje kolegije, a putem su se razvile i različite varijacije u primjeni koncepta. Kod svih je više-manje jednako pet osnovnih faza od kojih se 'design thinking' sastoji – empatija, definicija, stvaranja ideja, izrada prototipa i test – koje, osim što uvijek započinju empatijom, ne moraju linearno slijediti jedna drugu, a ni upravo ovim redom, već se iz pojedinih faza može vraćati unazad. Tako primjerice u fazi definicije (define) nije nemoguće ni čudno vratiti se na empatiju i dodati neki novi detalj svojoj slici o korisniku. Za razliku od empatije, u kojoj se ponajprije analizira (korisnik), faza definicije sintetizira sve prikupljene informacije i preslaguje ih međusobno

s ciljem da iz njih formira razumljivu definiciju korisnikova problema (ili potrebe). Upravo je problem ono što nas fokusira i usmjerava te potiče stvaranje ideja.

Definiraj problem

Dobra definicija problema koja iz ove faze izađe mora biti fokusirana na korisnika, dovoljno široka kako bi ostavila prostor za kreativnost i istodobno dovoljno specifična da ne postane nerješiva. U fazi definicije problema pomažu različite tehnike kao postavljanje pitanja tipa 'Kako bismo mogli...?' ili 'Pet puta zašto' pitanja, a na našim radionicama često radimo i takozvane 'as-is' scenarije. U tim scenarijima sadašnje stanje dijelimo na korake i zatim za svaki korak (ponovno 'post-its:') svaki sudionik piše (ili crta) što korisnik govori, čini, misli i osjeća. Iz svega se formiraju istovrsne grupe uz koje se može povezati konkretan problem.

Iako ne postoje striktno propisana pravila, neke su stvari kod 'design thinkinga' poželjne. Tako je poželjno da sudionici budu ljudi različitih profila, svatko ima pravo izreći svoje mišljenje, istodobno se vodi samo jedna konverzacija, nema osuđivanja, potiče se i naglašava vizualno izražavanje (crteži umjesto tekstova, razne mape i slično), nema loših ideja, količina je važnija od kvalitete, potiču se lude ideje...

Izvedive i lude ideje

Različito, količina i ludost posebno su naglašeni u fazi stvaranja ideja (ideate). Cilj ove faze je generirati što veću količinu ideja (koje rješavaju problem ili zadovoljavaju potrebu definiranu u fazi prije) kako bi se među njima na kraju iskristalizirale one najbolje, najpraktičnije ili najinovativnije. Uvođenjem ludosti odnosno nemogućih ideja izlazi se iz okvira uobičajenih metoda rješavanja problema i potiče inovativnost. Recimo, zadaje se svakom sudioniku da predloži tri moguća i jedno ludo, nemoguće rješenje. Neobična ljubav između 'design thinkinga' i 'post-ita', među ostalim, leži u nastojanju da se ništa ne izgubi, što je posebno važno kod ideja. Zato se u praksi najčešće dodaje i pravilo jedan papir = jedna ideja. 'Post-it' je za to idealan. S markerima umjesto olovaka – još bolje.

Mnogo je tehnika koje pomažu stvaranju ideja (nevezano uz 'design thinking'), od 'brainstorminga' i 'braindumpinga' do mentalnih mapa, i sve se mogu upotrijebiti u ovoj fazi i sve su dobrodošle. Kada su ideje napokon na zidu, metoda odabira najbolje također ima više. Nama je draga metoda prioritizacije ideja u kojoj sve ideje smještamo na dijagram čije osi su utjecaj (ili vrijednost) i izvedivost (ili cijena), pri čemu se izvedivost postavlja u smjeru od veće prema manjoj. U gornjem desnom kutu tog dijagrama završit će one ideje čija je vrijednost velika i lako su izvedive, dok će u donjem lijevom kutu biti one koje možemo otpisati jer su neizvedive, a donose malo.

Preostale dvije faze 'design thinkinga' – izrada prototipa i test – jasne su same po sebi i nećemo ih previše objašnjavati. Zavisno od teme i rješenja prototipovi mogu biti i skice, crteži ili kreacije od svega što vam je pri ruci. Vjerujemo da svi znate priču o iPhoneu na čičak-traci, koji je bio prvi prototip Apple Watcha. ■

Prosperus-invest preuzeo upravljanje državnim strateškim projektom Hoteli Plat

HOTELI PLAT d.d. dobili su potkraj prošle godine novo rukovodstvo. Jedini član Uprave sad je Tomislav Tičić, umjesto **Miroslava Nikolića**, kojem je u međuvremenu dodijeljena prokura, kao i **Dejanu Periću**, direktoru tvrtke KARISMA HOTELS MANAGEMENT.

To su odluke novog Nadzornog odbora, kojem je na čelu **Ivana Hatvalić Poljak** umjesto **Krunoslava Šimatovića** iz PRIVATE EQUITY MANAGEMENTA. Njezina zamjenica je **Irena Weber** umjesto **Malinka Benića**, a u NO su ušli i **Luka Orešković** i **Nemanja Kostić**.

Većinu dionica HOTELA PLAT (92,49%) posjeduje tvrtka KHA ČETIRI d.o.o., u kojoj je vlasnički udjel AGROKORA 25%. Podsjetimo, Vlada je prije dvije godine, upravo uoči eskalacije afere AGROKOR, rekonstrukciju kompleksa HOTELI PLAT vrijednu 428 milijuna kuna proglasila strateškim investicijskim projektom, koji je predstavila tadašnja potpredsjednica Vlade **Martina Dalić**.

Početak inicijalnih radova očekuje se potkraj godine', stoji u odgovoru iz Agrokora. Privatizacija HOTELA PLAT provedena je



u lipnju 2015. prodajom većinskog paketa tvrtki KHA ČETIRI d.o.o., koju je osnovala grupacija KARISMA u rujnu 2014. AGROKOR je ušao u vlasništvo uoči privatizacije HOTELA PLAT u svibnju 2015. Mjesec dana kasnije pridružuje se i treći suvlasnik, NEXUS (PRIVATE EQUITY) PARTNERI d.o.o. da bi u svibnju 2018., u vlasničku strukturu umjesto NEXUSA ušao PBZ. PROSPERUS-INVEST suvlasnički je udjel u KHA ČETIRI preuzeo od PBZ-a u listopadu prošle godine.

Novi čelnici HOTELA PLAT slične funkcije obavljaju i u PROSPERUS-INVESTU. Uz Hatvalić Poljak i Oreškovića suvlasnici PROSPERUS-INVESTA su **Joško Miliša** (ujedno predsjednik Uprave), Marko Udovičić, **Zrinka Panjot-Tuflija** i američki SPI-TZBERG PARTNERS LLC.

► LNS Industries Ltd s Malte novi je vlasnik tvrtke KERMAS ENERGIJA d.o.o. iz Zagreba, tvrtka KERMAS HOLDING LIMITED s Malte prestala je biti član Društva. Direktor tvrtke koja je odabrana za strateškog partnera Uljanika je **Nenad Končar**, a prokurist **Danko Končar**. U grupaciji su se dogodile još neke promjene. KERMAS ISTRRA d.o.o. iz Pule više nema dva vlasnika s Malte, već jednog – LNS Tourism Ltd. Iz vlasničke strukture izašao je KERMAS HOLDING LIMITED, koji je također registriran na Malti. Ta je tvrtka izašla iz vlasničke strukture tvrtke KERMAS ULAGANJA d.o.o. iz Pule.

► **Filip Mutić** imenovan je s početkom godine za člana Uprave tvrtke LEDO d.d. iz Zagreba umjesto **Ankice**

Slobodanac. Istodobno je u Sudskom registru objavljeno da je **Zvonimir Mršić**, koji je do studenoga prošle godine bio član Nadzornog odbora, postao zamjenik predsjednika NO-a.

► **Hrvoje Požgaj** prestao je biti direktor tvrtke ŠTASNI d.o.o. iz Zagreba, koja je potkraj siječnja promijenila i vlasničku strukturu. **Hrvoje Pezić** više nije jedini vlasnik, a suvlasnik je postala tvrtka HOK osiguranje d.d. iz Zagreba, u kojoj je Pezić predsjednik Uprave, a Požgaj član Nadzornog odbora.

► **Martina Bergant** postala je u prosincu prošle godine direktorica tvrtke SANOFI-AVENTIS CROATIA d.o.o. iz Zagreba. Christophe Courcelle prestao je biti član Uprave Društva.

► **Darija Kregar** nova je direktorica i članica Uprave tvrtke BOVIS d.o.o. iz Viškovaca. S tih je funkcija opozvan **Goran Vidović**.

► Jedini član Uprave tvrtke MRKONJIĆ CO, d.o.o. iz Splita **Davor Mrkonjić** postao je jedini vlasnik tvrtke, koju je preuzeo od **Marina Mrkonjića**.

► Vlasnica tvrtke EL-MAG d.o.o. iz Ludbrega **Jadranka Magić** preuzela je poziciju direktorice, uz **Roberta Matijevića**.

IZDVOJENO

► Luksemburški AMG preuzeo je vlasništvo PRESS GLASSA d.o.o. iz Jalžabeta od poljske tvrtke FiNCo PG. Uprava je ostala nepromijenjena.