

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

TADEJ ŠINKOVEC

TADEJ ŠINKOVEC

KOPER, 2013



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

UPORABNIKOVO DOŽIVETJE – KLJUČ DO  
INOVATIVNOSTI

Tadej Šinkovec

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Mitja Ruzzier



## **POVZETEK**

Diplomska naloga obravnava področje uporabnikovih doživetij kot pomemben dejavnik vsake organizacije. Poudarek je predvsem na k človeku usmerjenemu oblikovanju izdelkov in storitev, katere izvirajo iz njegovih fizičnih, predvsem pa čustvenih potreb ter jih organizacije vse prevečkrat zanemarjajo. Postavitev človeškega faktorja v center razvoja in grajenja idej ter oblikovanja izdelkov in storitev je tako v današnji močni konkurenci in hitro rastočih trgih ter visoki standardizaciji lahko glavni vir konkurenčne prednosti. V diplomski nalogi predstavimo področje uporabnikovih doživetij s teoretskega področja, od kreativnega razmišljanja kot izvora ideje do konkretnih primerov iz prakse ter obravnavanih primerov vodilnih svetovnih organizacij pri gradnji kvalitetnih uporabnikovih doživetij.

*Ključne besede:* uporabnikova doživetja, inovacije, oblikovanje, konkurenčna prednost, blagovne znamke, k človeku usmerjen proces.

## **SUMMARY**

The diploma thesis deals with the area of customer experience as an important factor of every organization. The focus is mainly on the human centered product designs and services which originate from his physical and especially emotional needs and are neglected by organizations too many times. Placement of human factor in the centre of ideas' development and building and products and services designing can be the main source of competition advantage in today's strong competition and quickly developing markets. In the diploma thesis, we present the area of customer experience from the theoretical point of view, from design thinking as a source of an idea to the concrete examples from practice and the discussed examples of leading world organizations for building quality customer experience.

*Key words:* customer experience, innovation, design, competition advantage, brands, human centered process.

**UDK:** 001.895:339.13(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega primera in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela .....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju primera .....	4
<b>2</b>	<b>Kreativno razmišljanje .....</b>	<b>5</b>
2.1	Definicija in predstavitev kreativnega razmišljanja .....	5
2.2	Oblikovanje – od industrijskega oblikovanja do kreativnega razmišljanja kot procesa .....	6
2.3	Potek in metode kreativnega razmišljanja.....	7
2.3.1	Hasso Plattnerjev proces kreativnega razmišljanja.....	8
2.3.2	Proces treh prestav ( <i>The Three Gears of Business Design</i> ) .....	9
<b>3</b>	<b>Uporabnik in njegova vključenost v proces oblikovanja.....</b>	<b>12</b>
3.1	Uporabnikova doživetja .....	12
3.2	Uporabnikovo dojemanje in odločanje .....	12
3.3	Uporabnikove fizične izkušnje ter problem standardizacije .....	13
3.4	Uporabnikove čustvene (emocionalne) izkušnje.....	14
3.4.1	Pridobivanje in zvestoba uporabnikov.....	15
3.4.2	Zadrževanje uporabnikov.....	16
3.4.3	Podzavestne izkušnje in njihov pomen .....	16
<b>4</b>	<b>Pomen in izgradnja blagovnih znamk s pomočjo uporabnikov .....</b>	<b>18</b>
4.1	Izgradnja blagovnih znamk s pomočjo uporabnikov – Kellerjev CBBE model .....	18
4.1.1	Identiteta blagovne znamke .....	19
4.1.2	Odzivi na blagovno znamko .....	22
4.1.3	Odnosi z blagovno znamko .....	23
4.1.4	Vpletenost v gradnjo blagovnih znamk .....	23
4.2	Inovacije s pomočjo blagovnih znamk .....	24
<b>5</b>	<b>Vključitev uporabnikov v razvoj novih izdelkov in storitev.....</b>	<b>27</b>
5.1	Vključitev uporabnikov v razvoj novih izdelkov ter razumevanje njihovih potreb...27	
5.1.1	Etnografija .....	28
5.1.2	Druge metode .....	29
5.2	Razvoj novih storitev s pomočjo uporabnikov.....	30
<b>6</b>	<b>Primer podjetij z vključevanjem uporabnikov v proces razvoja storitev.....</b>	<b>31</b>
6.1	Predstavitev podjetja Beyond Philosophy.....	31
6.2	Metode in načini dela podjetja Beyond Philosophy .....	32
6.2.1	Sedem filozofij za izgradnjo izjemnih uporabnikovih doživetij .....	32
6.2.2	Moment Mapping® .....	34
6.2.3	Culture Mapping®.....	34
6.2.4	Customer Experience Pyramid® .....	36

6.2.5	Net Promoter Score.....	38
6.3	Primeri transformacij področji uporabnikovih doživetij v konkretnih primerih.....	38
6.3.1	Maersk line.....	38
6.3.2	Aviva.....	41
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>44</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>51</b>



## SLIKE

Slika 1: Proces kreativnega razmišljanja .....	9
Slika 2: Logotip podjetja.....	31
Slika 3: Culture Mapping.....	36
Slika 4: Piramida uporabnikovih doživetij .....	38
Slika 5: Izjava o uporabnikovih doživetjih podjetja <i>Maersk line</i> .....	39



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega primera in teoretičnih izhodišč

Kreativno razmišljanje je k človeku usmerjen inovativni proces, ki kot temeljne prednosti poudarja opazovanje, sodelovanje, hitro učenje, vizualizacijo idej, pospešeno izdelavo prototipov, analizo konkurenčnih podjetij, ki na koncu vplivajo na strategije poslovanja in inovacij. Primarni cilj kreativnega razmišljanja je vključiti uporabnike, oblikovalce in poslovneže v integriran proces, ki je uporaben pri razvoju produktov, storitev ali celo kreaciji poslovnega procesa. Kreativno razmišljanje služi kot orodje, katero omogoča predstavitev prihodnjih stanj ali prenos idej, produktov, storitev in izkušenj na trg. V ospredje postavlja človeško znanje, njegovo domišljijo ter okolje, ki omogoča razvoj domišljije in ne kaznuje tveganih potez posameznikov, v mislih oblikovalcev pa je vseskozi končna rešitev. Kar nekaj je ključnih načel, ki so skupna kreativnemu razmišljanju, eno najpomembnejših pa je razviti poglobljeno razumevanje uporabnika z uporabo različnih metod in jih že v začetku vpeljati v sam proces razvoja izdelkov ali storitev (Lockwood 2010).

Na poslovni šoli Stanford v Kaliforniji, kjer njihove študente poučujejo po načelih kreativnega razmišljanja, so v sodelovanju z drugimi poslovnimi, naravoslovnimi in drugimi fakultetami, ki prav tako poučujejo na *Stanford's Hasso Plattner Institute of Design*, razvili procese in metode, ki spodbujajo kreativnost in vodijo do številnih sprememb. Po njihovem so osnova kreativnega razmišljanja trije elementi: vživetje, sodelovanje, ponavljanje (povzeto po Saloner 2011). Sami projekti kreativnega razmišljanja morajo iti tudi skozi tri dimenzije, ki pa so navdih, ustvarjanje idej in izvajanje. Potek projektov poteka skozi omenjene dimenzije več kot enkrat, predvsem skozi prvi dve, ob pojavljanju novih idej in novih smernic, ki se pojavijo med samim procesom kreativnega razmišljanja (Brown 2008).

Eden izmed najpomembnejših dejavnikov kreativnega razmišljanja je torej uporabnik. Uporabnikovo doživetje (ang. *customer experience*) je vsak notranji ali subjektiven odziv uporabnikov na neposredne ali posredne stike s podjetjem. Neposredni stik se v večini pojavi pri nakupih izdelkov, njihovi uporabi ali ob koriščenju storitev. Posreden stik pa zajema predvsem priporočila od ust do ust, oglase, novice (Meyer in Schwager 2007). Uporabnikovo doživetje lahko definiramo tudi kot interakcijo med uporabnikom in organizacijo, ki poteka na zavedni in nezavedni ravni uporabnika. Kombinacija vse fizičnih aspektov (hitrost odgovaranja telefonskih klicev, izdelki, njihova cena, kakovost, izgled), podatkov, ki jih sprejemamo preko naših čutil, in naša pričakovanja prispevajo k prebuditvi naših emocij, čustev. Ugotovljeno je, da kar 69 % uporabnikov trdi, da so ravno emocije v 50 % tisto, kar si zapomnijo oziroma ima velik vpliv na njihova doživetja pri nakupih. Ko uporabniki podoživljajo izkušnje nakupa, nudenja storitev, podzavestno procesirajo te informacije in o njih sodijo oziroma si ustvarjajo mnenja (Shaw in Ivens 2005).

Shaw in Evans definirata tudi "sedem filozofij", ki pomagajo graditi uspešna uporabnikova doživetja. Uporabnikova doživetja, ki štejejo največ, so po njunem:

- vir dolgoročne konkurenčne prednosti,
- ustvarjena iz vedno večjih uporabnikovih fizičnih in čustvenih pričakovanj,
- razlikujejo se glede na to, na katere uporabnikove emocije smo osredotočeni,
- omogočena skozi "navdihujoče" vodenje, pozitivno kulturo organizacije, razumevajoče zaposlene, ki so srečni in zadovoljni,
- ustvarjena od zunaj navznoter in ne od znotraj navzven,
- tista, ki ustvarjajo prihodke in bistveno znižujejo stroške "utelešenja" znamk (Shaw in Ivens 2005).

Pri dožemanju in izkustvu organizacij pri uporabnikih imajo pomembno vlogo tudi blagovne znamke, pri katerih pa v sam razvoj lahko učinkovito vključimo kreativno razmišljanje. Kot dediščina industrijske dobe je današnji poslovni svet še vedno nenaklonjen tveganju in inovacijam. Še vedno vse preveč uporablja nekatera strateška orodja, kot so napovedi ocen trgov, tehnike potrjevanja blagovnih znamk in strategij. Vsa ta orodja odražajo predvsem logično kulturo in dožemanje organizacij, zanemarjajo oziroma na stranski tir pa postavljajo razumevanje čustvene plati uporabnikovih doživetij, zato je potrebno ustvariti nov jezik, ki bo povezal znamke z bolj intimnimi človeškimi potrebami, in "čustveno" sodelovanje, ki bo zavezalo tržnike in njihove uporabnike. Ta jezik pa je dizajn. Dizajn je inovacija v gibanju, teku, spodbuja človeška čustva in emocije ter ustvarja prednosti (Lockwood 2010).

Inovacijo lahko definiramo kot prvo uporabo ideje, izdelka, procesa ali načina delovanja za izdelavo novega proizvoda in storitve ali znižanje proizvodnih stroškov za že znane izdelke in storitve (Slovenski veliki leksikon 2004). Inovacije po mnenju Neumeirja, predsednika podjetja Neutron, poganja diferenciacija, tisto, kar pa je po njegovem ključno za pogon inovacij, pa je dizajn. Dizajn vsebuje večšine, ki pomagajo identificirati prihodnost, razviti produkte, graditi mostove z uporabniki ter rešiti še tako zahtevne težave. Dejstvo je torej, da če podjetja želijo uspeli z inovacijami, je najboljša orodja za to prav dizajn. Ključni kriterij je "vgraditi" dizajn in kreativno razmišljanje v vse procese organizacije za doseg uspešnih inovacij. Sprejetje in integracija ključnih metod dizajna in uporabnikovih doživetij s poudarkom na opazovalnih procesih in razumevanju uporabnikov tako lahko vodi do rešitve še tako zahtevnih problemov v poslovnem svetu (Lockwood 2010).

Sam koncept vključitve uporabnikov v proces inovacij ni nekaj novega, vsekakor pa v zadnjem času močno pridobiva na popularnosti pri podjetjih, ki se osredotočajo na uporabnikova doživetja. Dejavniki, ki so ključni za uspešno inoviranje s pomočjo uporabnikov so predvsem; določitev prednostnih nalog, pridobitev globokega vpogleda v uporabnika, učinkovita uporaba povratnih informacij in zahteva po večkratnem analiziranju podatkov (ne samo občasno anketiranje ciljnih skupin) ter na koncu še ustvarjanje in ocenjevanje idej (Synovate 2009).

## 1.2 Namen in cilj diplomskega dela

V tej nalogi se bomo ukvarjali s preučitvijo in uporabo kreativnega razmišljanja ter vključitvijo uporabnika v proces inoviranja in razvoja novih izdelkov ter storitev kot konkurenčne prednosti podjetij.

Namen diplomskega dela je ob pregledani literaturi analizirati in preučiti uporabnika, njegova doživetja in izkušnje pomembnega člana pri razvoju inovacij ter konkurenčnih prednostih organizacij na trgu, predvsem pa z vidika kreativnega razmišljanja ter na osnovi preučitve konkretnih organizacij *Business Philosophy*, *Maersk* in *Aviva* predstaviti delovanje, metode in procese temelječe na uporabnikovih doživetjih v konkretnih situacijah.

Glede na namen lahko določimo same cilje diplomske naloge, ki so sledeči:

- predstaviti kreativno razmišljanje,
- predstaviti pomembnost uporabnika in njegovih izkušenj ter doživetij pri razvoju in oblikovanju produktov, storitev organizacij,
- predstaviti in pojasniti pomembnost blagovnih znamk za organizacije z vidika uporabnikovega dožemanja ter njihov pomen pri inovacijah,
- predstaviti metode in načine vključitve uporabnikov v proces oblikovanja in njihov pomen pri inovacijah organizacij.

## 1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Izdelava diplomske naloge bo temeljila na pregledu tuje literature, predvsem s področja kreativnega razmišljanja, gradnje in oblikovanja znamk ter uporabnikovih doživetij in inovacij. Zraven bomo vključili tudi članke in razmišljanja s spleta, predvsem z nekaterih spletni strani specializiranih podjetji, ki se ukvarjajo s področjem uporabnikovih izkušenj in vključitev le-teh v proces inoviranja, kar bo temeljilo na metodi analize. Z metodo kompilacije in združevanja bomo oblikovali ter smiselno povezali odlomke, spoznanja, opazovanja ter mnenja v enovito celoto, podali pa bomo tudi svoje mnenje ter lastna videnja obravnavane tematike, vse skupaj pa v celoto zaokrožili s predstavitvijo na primeru.

Sam teoretični del bomo vključili in povezali s predstavitvijo na konkretnem primeru, ki bo dal še jasnejšo sliko pri obravnavani temi diplomske naloge. V nalogi bomo uporabljali tudi primerjave tehnik kreativnega razmišljanja in produktov v primerjavi z drugimi metodami, ki so po našem mnenju manj učinkovite. V zadnjem delu bomo torej na konkretnem primeru predstavili podjetja *Business Philosophy*, *Maersk* in *Aviva*, ki so bila različno udeležena pri oblikovanju kvalitetnih uporabnikovih doživetij.

Podatke bomo pridobili predvsem z intervjuji z zaposlenimi preko elektronske pošte in telefonskih razgovorov, v veliki meri pa bomo podatke črpali tudi iz literature in strokovnih člankov, ki so jih objavili člani podjetij.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju primera**

Ključna predpostavka diplomske naloge bo, da so uporabniki zelo pomemben dejavnik pri oblikovanju izdelkov, storitev in tudi procesov v organizacijah ter pomembno vplivajo oziroma omogočajo razvoj inovativnosti v posamezni organizaciji. Tako je pomembno poznati uporabnikova doživetja, izkušnje, odločanje posameznikov ter s različnimi metodami čim bolj spoznati razmišljanje in dojemanje le-teh.

Omejitve pri samem pisanju diplomske naloge vidimo predvsem v pridobivanju informacij s področja, ki se navezuje na emocionalna uporabnikova doživetja, saj je to področje še dokaj neraziskano. Opirali se bomo predvsem na tujo literaturo v angleščini, saj je v tem jeziku napisano največ na temo same diplomske naloge. Poleg strokovnih člankov iz spleta se bo potrebno opreti tudi na določene spletne strani specializiranih podjetji, ki se ukvarjajo s svetovanjem in samimi uporabnikovimi doživetji ter integracijami inovacij v procese organizacij. Drugo knjižno literaturo si bomo zagotovili iz spletnih knjigarn, nekaj literature na to temo pa sicer obstaja tudi že v naših knjižnicah. Vsekakor bomo velik poudarek posvetili najnovejšim dognanjem s tega področja ter strokovnosti in verodostojnosti podatkov ter vsebine, ki jo bomo uporabili v diplomski nalogi.

## 2 KREATIVNO RAZMIŠLJANJE

### 2.1 Definicija in predstavitev kreativnega razmišljanja

Kreativno razmišljanje je k človeku usmerjen inovativni proces, ki kot temeljne prednosti poudarja opazovanje, sodelovanje, hitro učenje, vizualizacijo idej, pospešen koncept izdelovanja prototipov in analize konkurenčnih podjetij, vse skupaj pa na koncu močno vpliva in spodbuja inovacije ter poslovne strategije organizacij. Cilj je vključiti uporabnike, oblikovalce in poslovneže v integriran proces, ki se ga uporabi kot kreacijo izdelkov, storitev ali oblikovanje poslovnih procesov. Kreativno razmišljanje služi kot orodje za predstavitev situacij in stanj v prihodnosti ali za prenos izdelkov, storitev in izkušenj na trg.

Sestavljeno je iz nekaterih ključnih načel. Prvo je razviti poglobljeno razumevanje uporabnikov, temelječo na raziskavah direktno na trgu. Uporaba odločnega pristopa je lahko vir inspiracij in pomoči pri dosegu notranjih uporabnikovih želja in odkrivanju neizraženih potreb. Vključiti uporabnika v razvoj že na začetku samega procesa nam omogoča pridobiti ocene in mnenja že v startu. Drugi ključni dejavnik kreativnega razmišljanja je sodelovanje, tako s samimi uporabniki kot s oblikovanjem multidisciplinarnih ekip, ki pomagajo podjetjem narediti velik korak k inovacijam in iskanju dodane vrednosti.

Tretji pomemben dejavnik kreativnega razmišljanja je pospešiti učenje s pomočjo vizualizacije ter hitre izdelave prototipov, ki so čim bolj preprosti, z razlogom pridobivanja čim hitrejših povratnih informacij. Prototipi so lahko konceptni skeči, fizične sestavljanke, igranje vlog, vedno pa zraven vključimo tudi vizualizacijo konceptov, ki je četrti kriterij kreativnega razmišljanja. Peti in zadnji dejavnik je vključitev analiz konkurenčnih podjetji in njihova integracija v sam proces (povzeto po Lockwood 2010).

Prvi korak v procesu "dizajniranja" je najbolj pogosto ugotoviti, katere omejitve so pomembne in vzpostaviti okvirje, kako se le-tem izogniti. Omejitve lahko najboljše ugotovimo po treh kriterijih, ki se prekrivajo in so pomembni za kreacijo uspešnih idej:

- izvedljivost (kaj je funkcionalno izvedljivo v bližnjih prihodnosti),
- ekonomska sprejemljivost (kaj je tisto, kar bi lahko postalo del trajnega poslovnega modela),
- zaželenost (kaj daje smisel ljudem in za ljudi).

Lotevanje reševanja omejitev ne poteka po vrstnem redu zgoraj omenjenih kriterijev, ampak je odvisno od posamične organizacije, katerega izmed treh bo prvotno izpostavila. Ekipe oblikovalcev gredo tako večkrat skozi vse tri vidike med celotnim trajanjem projekta, vendar dajejo poudarek na temeljnih človekovih potrebah in prav to je tisto, kar razlikuje kreativno razmišljanje od stanja *status quo* (nespremenjenega stanja) (Brown 2009).

## 2.2 Oblikovanje – od industrijskega oblikovanja do kreativnega razmišljanja kot procesa

Pomen vloge dizajna je bil v poslovnem svetu skozi tok zgodovine različen, večji pomen pa se mu je začel dajati tekom devetnajstega stoletja, ko je v vzponu industrijske revolucije prišlo do razkola med različnimi videnji oblikovanja izdelkov.

Tako so se v začetku dvajsetega stoletja pojavili posamezniki, ki so z vgradnjo dizajna v proces dela in v poslovno okolje spremenili dotedanje trende ter kot svetle izjeme izstopali iz povprečja. Eden takšnih je bil Peter Behrens, po izobrazbi arhitekt, ki ga je najel ustanovitelj nemškega elektronskega podjetja AEG Emil Rathenau, katerega želja je bila najti pristop, s katerim bi uporabo električne energije lažje približal uporabnikom. Behrensovo delo se tako ni odražalo samo v stavbah podjetja AEG in njihovih izdelkih, temveč tudi v celostni podobi družbe ter v oglaševanju. Kasneje je bil Peter Behrens proglašen za prvega industrijskega oblikovalca, tlakoval pa je tudi pot dizajnersko usmerjenih strategij v podjetjih ter diferenciacij blagovnih znamk (povzeto po Lockwood 2010).

Behrensovo zapuščino (predvsem pa njegove ideje) so leta 1919 uporabili tudi v učnih načrtih na višješolski ravni v novoustanovljeni šoli, imenovani Bauhaus, ustanovitelja sta bila arhitekta Walter Gropius in Ludwig Mies van der Rohe. Šolo so bili primorani v času vladanja nacistov v sredini tridesetih let dvajsetega stoletja zapreti, vendar to ni ustavilo ustanoviteljev, ki so svoje znanje in ideje prenesli preko Atlantika v Združene države Amerike. Tam se je vpliv šole Bauhaus ter Behrensovih idej širil ter se iz prvotnih izobraževalnih ustanov prenesel tudi v prakso ter industrijo. *Pratt Institute, Art Center College of Design, The Center of Creative Studies, The Cleveland Institute of Art* in še nekatere druge ustanove so bile tiste, iz katerih so izhajali največji oblikovalci tistega časa.

Leta 1975 pa je bila ustanovljena prva organizacija na svetu, ki je svoje poslanstvo usmerila v povečanje vloge dizajna v poslovnem svetu in pomagala definirati upravljanje s pomočjo dizajna kot novo prakso. Ustanova se je imenovala *Design Management Institute*, ustanovljena pa je bila v mestu Boston v Združenih državah Amerike. Ustanovil jo je Bill Hannon. Hannon je s pomočjo Petra Gorba z londonske poslovne šole postavil temelje kreativnega razmišljanja, ko je združil procese upravljanja podjetij, področja izboljšav ter oblikovalsko kreativne procese.

Kreativno razmišljanje se je ob koncu sedemdesetih let prejšnjega stoletja preneslo tudi na druga družbena področja. Victor Papanek je v svoji knjigi *Design for the Real World* oblikovalce "prosila", naj vidijo in uporabijo potencial kreativnega razmišljanja pri reševanju družbene in okoljske odgovornosti. McDonough in Braungart sta v svoji knjigi *Cradle to Cradle* zapisala, da je možno ustvariti odgovornega uporabnika, če začnemo razmišljati izven okvirov "od zibelke do groba".



Avtorja tako menita, da je načina, ko smo stare stvari zavrgli in odvažali na smetišča, konec ter da moramo začeti s konceptom nenehne reciklaže in ponovne uporabe, to je od zibelke do zibelke (ang. "*cradle to cradle*") (povzeto po Lockwood 2010).

Prvo pomembno uporabo besede kreativno razmišljanje (ang. *design thinking*) v literaturi zasledimo leta 1987, ko knjigo z istim naslovom izda profesor podiplomskega študija dizajna na univerzi Harvard Peter Rowe.

Štiri leta kasneje je z združitvijo treh oblikovalskih podjetji (*David Kelley Design, ID Two, Matrix Product Design*) ustanovljena organizacija IDEO. Podjetje s sedežem v Pala Altu v Kaliforniji v Združenih državah Amerike je danes ena izmed vodilnih organizacij na področju svetovanja s strani dizajna in inovacij. Njihovo delo zavzema področja oblikovanja izdelkov, storitev, poslovnih okolij, usluge pa koristijo podjetja vseh možnih panog od otroških igrač, okoljevarstvenih organizacij, zdravstvenih podjetji do elektronskih korporacij (povzeto po Bloomberg Businessweek 2004 in Ideo 2012).

V letu 2005 pa je bil na univerzi Stanford v Združenih državah Amerike ustanovljen *Hasso Plattner Institute of Design* oziroma bolje poznan kot *d.school*, kjer svoje študente poučujejo po principih kreativnega razmišljanja ter se tako povsem razlikujejo od drugih fakultet. Velik poudarek pri delovanju inštituta so namenili prav inovacijam, izhajajočim iz dizajna, s pomočjo katerih rešujejo kompleksne probleme (Antonucci 2011). Na podlagi ugotovitev, da je dizajn nepogrešljiv člen inovacijskega proces, in tega, da so raziskave pokazale, da so k uporabnikom naravnana podjetja bolj inovativna od drugih, dizajn pridobiva strateški položaj v konkurenčnosti podjetij in je strateško orodje za nastanek uporabnih inovacij. Ravno v Hasso Plattnerjevem inštitutu pa so prvi prestopili mejo med inoviranjem izdelkov in dizajnom uporabniku prilagojenih rešitev in s tem nedvomno pokazali svojo veliko ustvarjalnost (Nagy in Ruzzier 2011). Oblikovalsko metodologijo so vpeljali kot način razmišljanja, kjer so vključeni študenti in profesorji različnih strok od tehnike, medicine, poslovnih in humanističnih ved (Wood 2007). Osnovno poslanstvo *d.school* je podpihovati osebno preobrazbo študentov. Ustanovitelj David Kelley (tudi eden izmed ustanoviteljev prej omenjenega podjetja IDEO) pravi, da ko študenti enkrat spoznajo kreativno razmišljanje in ga vzamejo za svojega, ga lahko uporabijo na katerem koli področju življenja (Antonucci 2011).

### **2.3 Potek in metode kreativnega razmišljanja**

David Kelley, ustanovitelj prej omenjenega podjetja IDEO in šole *d.school*, poudarja, da je pri samem kreativnem razmišljanju izjemno pomemben proces ter metode, ki kreativno razmišljanje distancirajo od drugih.

Kelleyev sodelavec in izvršni direktor podjetja IDEO Tim Brown pa proces kreativnega razmišljanja opisuje kot sistem "prostorčkov" in pravi, da nikakor ne gre za vnaprej definirano

serijo ali zaporedje korakov. Prostorčki razmejujejo različne vrste dejavnosti, ki (ko so povezane in skupaj) tvorijo kontinuum inovacij. Kreativno razmišljanje lahko po Brownovem mnenju na tiste, ki se z njim srečajo prvič, deluje precej kaotično, vendar kasneje med samim procesom spoznajo, da ima vse skupaj smisel. Ne glede na to, da se struktura procesa povsem razlikuje od drugih linearnih procesov v poslovnem svetu, kreativno razmišljanje vseeno pripomore k doseganju rezultatov. Za doseganje rezultatov mora proces kreativnega razmišljanja iti skozi tri prostorčke: navdih, ustvarjanje idej in izvajanje.

Za "navdih" označimo okoliščine (le-te lahko vidimo kot težavo, priložnost ali oboje), ki navdihnejo iskanje rešitev, za "ustvarjanje idej" označimo tiste procese, s katerimi oblikujemo, razvijamo ali testiramo ideje, ki bi lahko vodile do končne rešitve, za "izvajanje" pa označimo "skiciranje" poti do končnega trga (Brown 2008).

Prvi korak pri projektih kreativnega razmišljanja je ustvariti multidisciplinarne ekipe, jih naučiti veščin, ki jim pomagajo komunicirati, jim dvignejo individualne sposobnosti ter jih vodijo po poti do skupnega cilja. Ker kreativno razmišljanje v center postavlja ljudi, se tako najprej osredotočimo na njih. Naučiti se je potrebno iti izven okvirov standardnih tržnih raziskav, se resnično vživeti v doživetja končnih uporabnikov, produktov ali storitev, prizadevati si je potrebno razumeti, kaj uporabnik resnično potrebuje in kaj ima zanj največji pomen. Da bi vse to razumeli, se je potrebno poglobiti v svet uporabnikov, opazovati, kaj ljudje počnejo, in poiskati alternativne poti, da pridemo do zelenih informacij. Posebno pozornost posvečamo tistim, katerih želje so bolj zahtevne oziroma specifične. Nato sledi opredelitev ovir, ki bi se lahko med procesom pojavile: od časovnih okvirjev, pomanjkanja različnih virov in tako naprej.

Metode, ki so v tem delu procesa prisotne pri snovanju idej, so različne: skice na stenah, kjer zapisujemo ideje, uporabljamo metode predvidevanja možnih dogodkov, igranje skečev, čim večje vživljanje v uporabnika in viharjenje možganov (ang. *brainstorming*). V procesu ustvarjanja idej je pomembno, da izberemo najboljšo idejo in se lotimo izdelave prototipov, kjer je vedno prisoten navdih. Sama izdelava prototipov se mora začeti že zgodaj v času trajanja projekta. Število prototipov se med projektom znižuje, vse bolj pa se razvijajo podrobnosti posameznih že izdelanih prototipov, ki bodo tako natančneje definirale in pomagale razviti idejo do konca. V prostorčku izvajanja ali implementacije mora biti sama ideja že dovolj jasno razvita, da dobimo odobritev in sprejem le-te v celotni organizaciji. Vseskozi potekajo testi z uporabniki, v ekipi pa še vedno uporabljamo čim več medsebojne komunikacije, vse skupaj v želji, da svojo vizijo z začetka projekta prenesemo na trg (Brown 2008 in 2009).

### **2.3.1 Hasso Plattnerjev proces kreativnega razmišljanja**

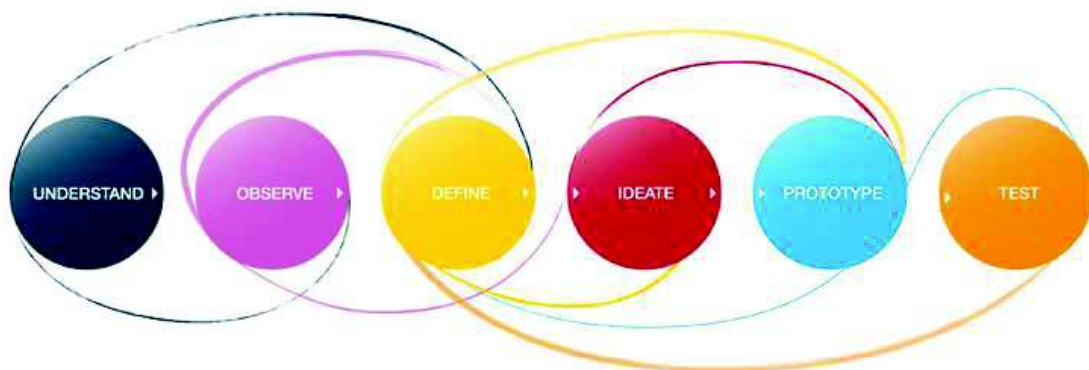
Sami procesi kreativnega razmišljanja nikakor niso poenoteni in se razlikujejo med seboj.

*Hasso Plattner Institute of Design*, ki smo ga že omenili, je prav tako razvil proces, ki ga uporablja v učnem procesu poučevanja kreativnega razmišljanja.

Proces je razdeljen na šest faz: razumevanje (ang. *understanding*), opazovanje (ang. *observing*), definiranje (ang. *defining*), ustvarjanje idej (ang. *ideating*), izdelava prototipov (ang. *prototyping*) in na testiranje (ang. *testing*). V prvem koraku se študentje poglobijo v učenje, sodelujejo s strokovnjaki in izvajajo različne raziskave. S pomočjo pridobljenih izkušenj je cilj predvsem razviti osnovno znanje. Študentje postanejo opazovalci ljudi v opazovalni (drugi) fazi kreativnega razmišljanja šole *d.school*. Opazujejo obnašanje ljudi, interakcijo med njimi ter okolje okoli njih.

Veliko časa posvetijo pogovorom z ljudmi, predvsem o tem, kaj počnejo, jim postavljajo vprašanja ter razmišljajo o tem, kar zaznajo. Ta del procesa študentom pomaga razviti občutek empatije. V naslednji fazi kreativnega razmišljanja dajejo študentje velik poudarek zavedanju o človekovih potrebah in razvijajo vpogled. To je faza, kjer se posvetijo uporabnikom in njihovim potrebam. Ustvarjanje idej je ključna faza procesa kreativnega razmišljanja. Študenti z metodo viharjenja kreirajo čim več idej, nobene izmed idej pa se ne obsoja oziroma zavrača. V tej fazi je pomembna predvsem ustvarjalnost in obenem zabava.

Izdelava prototipov, ki sledi, je grob in hiter del procesa kreativnega razmišljanja. Je način, kako kar najhitreje izraziti idejo v oprijemljivi obliki. Študentje se naučijo, da je bolje, če jim spodleti zgodaj in večkrat v tej fazi, saj lahko neuspeli poskusi vodijo v nove, še boljše ideje. Zadnja faza je testiranje predhodnih idej. Ta del je ponavljajoč in omogoča študentom, da dobijo hitre povratne informacije (povzeto po Ratcliffe 2009).



**Slika 1: Proces kreativnega razmišljanja**

Vir: Creation d'un produit innovant 2011.

### **2.3.2 Proces treh prestav (*The Three Gears of Business Design*)**

Samo kreativno razmišljanje pa lahko uporabimo tudi za kreacijo poslovnih strategij in modelov za doseganje uspešnih rezultatov podjetij. S širjenjem kreativnega razmišljanja v organizaciji in skozi procese razvoja organizacije si lahko samo podjetje odpre nove

priložnosti ter uveljavi poslovni model, s katerim lahko kar najbolje izkoristi priložnosti, ki se ponujajo na trgu. Mnogo podjetij je našlo modele, ki so bili uspešni v preteklosti, dandanes pa so preveč togi, da bi dosegli nove izzive in priložnosti, ki jih ponuja tržišče. Inoviranje s pomočjo novega načina razmišljanja (dizajnerskega) kot notranja kultura podjetjem omogoča nenehno ustvarjanje dodane vrednosti za vse deležnike (Martin 2009 v Nagy in Ruzzier 2011, 373). S pomočjo inoviranja in na novo ustvarjenega znanja podjetja zadovoljujejo uporabnikove potrebe in trgu zagotavljajo k trgu naravnane izdelke in storitve, ki pomenijo preboj v sam vrh inovativnih podjetji (Nussbaum 2004 v Nagy in Ruzzier 2011, 373).

Ena izmed metod, ki opisuje konkretno integracijo kreativnega razmišljanja v proces poslovanja organizacij, je tako imenovana metoda "treh prestav" (ang. *The Three Gears of Business Design*), razvita na *Rotman School of Management* univerze v Torontu v Kanadi.

Prva prestava, kot jo imenujejo, se začne z globokim razumevanjem uporabnikov. Kar po njihovem postavi okvire za poslovne izzive ter omogoči pogled skozi oči uporabnika ter omogoči inovacije z njihovo pomočjo ter dodano vrednost. Podjetja so ponavadi dobro podkovanana o uporabnikih predvsem z vidika demografskih značilnosti, navad in segmentacije kupcev, pogosto pa jim primanjkuje globokega vpogleda v uporabnika, njegove notranje potrebe in želje, kar lahko odpre mnoge priložnosti. Da podjetje lahko doseže omenjene priložnosti, je potrebno pogledati skozi konkreten izdelek ali storitev organizacije v kontekstu, v katerem se le-ta uporablja. Z raziskovanjem širšega spektra aktivnosti uporabnikov pridobimo boljši vpogled v njihovo obnašanje, navade ter psihografske značilnosti.

Druga prestava je tako imenovani koncept vizualizacije. Ta faza razvoja se začne z obširno raziskavo priložnosti, ki bi služile za še neizpolnjena odkritja prve faze, nadaljuje se z obširno izdelavo prototipov ter konceptom obogatitve le-teh, najbolje s povratnimi informacijami ter nasveti uporabnikov. Miselnost, ki je prisotna v tej fazi, je predvsem ugotoviti, kaj že imamo ter kaj bi lahko imeli ter uporabiti domišljijo za generiranje rešitev, ki bi jih kot povsem nove ponudili na trg. Vsi radikalni preskoki ter odkritja našega časa, ki jih imamo danes za nujno potrebne, so se v začetku zdela povsem nemogoča, nora ali pa izven dosega.

Tretja prestava je strateško poslovno načrtovanje. V tej fazi uskladimo široke koncepte s prihodnostjo preko oblikovanja strategij ter poslovnega modela. Naloga je raziskati ter ugotoviti, kako našo idejo narediti komercialno uspešno. Najpomembneje je identificirati in oblikovati medsebojne aktivnosti, kar bo dodalo komercialno vrednost ter konkurenčno prednost podjetju. Podobno kot v drugi fazi želimo tudi tu z nenehno predelavo prototipov poslovnih modelov integrirati dele ter jih vključiti v celoten sistem. Ključno je identificirati, katere strategije se bodo izkazale za uspešne, prioritizirati, katere aktivnosti jim podrediti in definirati odnose teh delov med seboj v strateškem, operacijskem in ekonomskem smislu. Zadnji korak pri strateško poslovnem načrtovanju je vključitev novih konceptov nazaj v obstoječi delujoči model. Preko omenjenega ponavljajočega procesa, izdelovanja prototipov (prvotno kot konceptna rešitev, kasneje pri strateško poslovnem načrtu) in konstantnih ocen

vrednosti za uporabnike (utemeljenih na uporabnikovih potrebah in pričakovanjih) lahko oblikujemo strategije za nov nivo inovacij in konkurenčnih prednosti (povzeto po Lockwood 2010).

### **3 UPORABNIK IN NJEGOVA VKLJUČENOST V PROCES OBLIKOVANJA**

#### **3.1 Uporabnikova doživetja**

Po definiciji Shawa in Ivensa so uporabnikova doživetja vse interakcije med organizacijo in uporabniki. So mešanica organizacijskih fizičnih zmogljivosti, spodbujanja čustev in emocij ter merjena po uporabnikovih pričakovanjih ves čas stika. Gre za mešanico, torej to niso samo fizični ali emocionalni stiki, ampak gre za kombinacijo obeh skupaj. Med potekom uporabnikovih doživetij z neko organizacijo uporabniki intuitivno merijo oziroma ocenjujejo izkušnje s svojimi pričakovanji. To počnejo ves čas, ne glede na to, za kakšen stik s podjetjem gre (Shaw in Ivens 2005). Uporabnikova doživetja so tako kateri koli kontakt, posredni ali neposredni. Neposredni kontakti so tisti, do katerih v večini pride pri nakupu, uporabi izdelkov in storitev ter so v večini primerov začetni s strani uporabnikov, ki tako stopijo v stik z organizacijo. Posredni kontakti pa so tisti, do katerih prihaja ob nenadejanih srečanjih z uslužbenci organizacij pri predstavitvi izdelkov, pri storitvah, blagovnih znamkah ter prav tako zajemajo vsa priporočila in kritike, ki se širijo med ljudmi od ust do ust (Meyer in Schwager 2007).

Začetki nenadnega vzpona področja uporabnikovih doživetij ležijo v dramatični rasti raznovrstnosti produktov na različnih tržiščih, zagon pa so dobila predvsem s pojavom interneta. Samo širjenje je pridobivalo na moči tudi zaradi vedno krajšega časa med inovacijo in posnemanjem na trgu ter zaradi drugih diferenciatorjev, kot so cena, kakovost, servis, ki prav tako izgubljajo na pomenu pri razlikovanju med podjetji. Na žalost je dandanes realnost takšna, da je veliko podjetji na področju uporabnikovih doživetij še vedno izredno nedovršenih ter z veliko pomanjkljivostmi. Če bodo še vedno vztrajala pri svojih sedanjih okvirjih in ne bodo naredila koraka v novo smer, bodo potonila brez sledi (Shaw in Ivens 2005).

#### **3.2 Uporabnikovo dojemanje in odločanje**

Dandanes večina organizacij svojo pozornost uporabnikom posveča zgolj s tako imenovanim racionalnim doživetjem. Čas dostave, hitrost odziva na telefonske klice v organizaciji ter kako lahko je poslovati s samim podjetjem, so zgolj nekatera izmed njih. Čeprav so omenjeni dejavniki izredno pomembni, pa vendarle obsegajo zgolj del kvalitetnih uporabnikovih doživetij.

Leta 1953 je Neil Burton prvič uporabil ter predstavil izraz "marketinški splet". Slednjega poznamo tudi pod kratico 4P, ker zavzema štiri pomembne dejavnike vsake organizacije. Izdelek, cena, promocija in kraj (ang. *product, price, promotion, place*) so dejavniki, katerim so organizacije posvečale pozornost od šestdesetih let dvajsetega stoletja in ki so bili ključni pri raziskavi in gradnji uporabnikove zvestobe.

Ena izmed slabosti zgoraj omenjenega spleta je, da se posveča zgolj racionalnim dejavnikom uporabnikovih doživetij. Učinkovito področje uporabnikovih doživetij z njihovim upravljanjem ima širok in dolgoročen pomen ter vpliv na pridobivanje, zadržanje ter zvestobo uporabnikov. Sama zvestoba uporabnikov po definiciji ni racionalna. Z ekonomskega vidika gledano racionalnost pomeni tisto, kar bo uporabnikom zagotovilo največjo nagrado pri najnižjih stroških. Koristi izdelkov in storitev so merjene v primerjavi s stroški podobnih izdelkov in storitev na trgu. Zvestoba pa pomeni tudi, da se je uporabnik pripravljen odreči nakupu izdelkov z nižjo ceno zaradi neracionalnih prednosti določenega izdelka ali storitve. Tekmovalno področje modernega poslovanja se iz oprijemljivega ter racionalnega premika v neoprijemljivo ter iracionalno področje pri izgradnji kvalitetnih uporabnikovih doživetij (povzeto po Beyond Philosophy 2011a).

Kombinacija fizičnega vidika, podatkov, ki jih sprejemamo preko naših čutil, ter naša pričakovanja so dejavniki, ki prispevajo k obuditvi naših emocij, čustev. Shaw in Ivens v svojih raziskavah ugotavljata, da je kar 69 % uporabnikov trdilo, da so ravno emocije tisto, kar šteje 50 % vseh pozitivnih uporabnikovih doživetij. Med temi doživetji uporabniki podzavestno kopičijo informacije in podatke ter o njih sodijo (povzeto po Shaw in Ivens 2005).

### **3.3 Uporabnikove fizične izkušnje ter problem standardizacije**

Podjetje *Business Philosophy* v svojih raziskavah odkriva, da kar 85 % vodij uspešnih podjetij trdi, da diferenciacija s fizičnega aspekta ni več trajnostna poslovna strategija. Spremembe, ki so pripeljale do te ugotovitve, so inovacije, hitrost in standardizacija. Inovacije novih tehnologij, kanalov, poslovnih modelov, inovacije v družbi, ki so sprostile ekonomijo in omogočile rast, inovacije v transportu, ki so ustvarile svetovno poslovno skupnost ter inovacije, ki so vodile do vzpona digitalne dobe. Čas od inovacije do posnemanja na trgu se je v zadnjem času dramatično zmanjšal, zato je vlaganje v fizične aspekte dandanes stroškovno neugodno ter se kot strategija ne obnese več (Colin Shaw, intervju z avtorjem, 25. 4. 2013). Ta situacija pa vodi v standardizacijo. Tudi v prihodnje bodo fizični elementi uporabnikovih doživetij še pomembni in tudi inovacije bodo še omogočale prednost, vendar bodo stroški ogromni, zmanjšala se bo tudi prednost, preden bo kdo to inovacijo posnema.

V prihodnje lahko kot novi diferenciator upoštevamo predvsem uporabnikova doživetja ter emocije, spodbujene s strani fizičnih dejavnikov. Tisti, ki so med najpomembnejšimi, so naslednji: storitve, kakovost, aktivnosti, okolje, izdelki, cene, doseg, dostava, lokacije, razpoložljivost, dostopnost. Kot fizične elemente lahko uporabimo tiste, na katere so podjetja že tradicionalno osredotočena. Vendar so dandanes trgi postali vse bolj nasičeni, konkurenca pa je ostrejša kot kadarkoli prej.

Globalizacija je pojav, ki je bil omogočen predvsem z napredkom v transportu ter širitvijo

proizvedenij podjetij na trge, ki jim omogočajo nižje stroške. S tem smo kot potrošniki dobili na voljo izdelke po nižjih cenah ter izjemno hitro širjenje in dostop do izdelkov po svetu. Tudi nagel vzpon tehnologije, ki je napovedal nastop digitalne dobe, je imel izjemen vpliv na inovacije (Shaw in Ivens 2005).

### **3.4 Uporabnikove čustvene (emocionalne) izkušnje**

Posel so ljudje in ljudje smo gnani s strani čustev. Dejstvo je, da ko ljudje izkusimo nekaj, te informacije najprej potujejo v naš čustveni del možganov (desna polovica), šele nato v levi, logični del. Lep primer je, ko nekomu povemo neko presenetljivo ali šokantno novico. Hitro lahko opazimo začudenje ali šok na obrazu sogovorca, dokler vmes ne poseže leva možganska polovica, ki sporoči, da je takšen odziv neprimeren in hitro lahko opazimo, kako se oseba zdrzne ter spremeni reakcijo (Shaw in Ivens 2005).

Shaw in Ivens (2005) navajata tri razloge, zakaj se nekatera podjetja še danes izogibajo posvečanju pozornosti čustvenemu delu uporabnikovih doživetij. Prvi razlog je, da se je poslovanje ustvarjalo skozi stoletja, temelječa predvsem na fizičnih dejavnikih, brez kakršnegakoli posvečanja čustveni plati. Drugi razlog je v tem, da so čustva zelo neurejen dejavnik, ki ga je težko izmeriti. Poslovni svet je v večini urejeno okolje, ki ga je razmeroma lahko razumeti in izmeriti. Kot zadnji dejavnik navajata dejstvo, da je poslovni svet še vedno v domeni moškega spola, ki ni znan po tem, da bi pozornost posvečal svojim občutjem in razglabljal o tem.

Pomembno je načrtovati vpliv na tista čustva, za katera želimo, da so pri uporabnikih spodbujena. Posvečati jim je potrebno prav takšno pozornost kot fizičnim dejavnikom. Raziskave kažejo, da samo 5 % podjetij posveča pozornost vzbuditvi specifičnih čustev. Obstaja ogromno čustev ter podelementov, na katere se lahko osredotočimo:

- Uživanje: sreča, veselje, olajšanje, zadovoljstvo, blaženost, ponos, čutni užitki, očaranost, prevzetost, hvaležnost, evforija ...
- Ljubezen: sprejemanje, prijateljstvo, zaupanje, prijaznost, predanost, privlačnost, občudovanje, zaljubljenost ...
- Presenečenje: osuplost, začudenje ...

Po raziskavah vrednosti blagovnih znamk ter pričakovanj uporabnikov je 88 % direktorjev podjetij zatrdilo, da čutijo določeno čustveno vrednost znamk, 45 % izmed njih je lahko definiralo, katero čustvo občutijo, kar 44 % pa je izbralo zaupanje. Prav beseda zaupanje je tista, ki se pri uporabnikih pojavi največkrat. Ogromno je podjetij, ki želijo zaupanje s strani uporabnikov, medtem ko kar 67 % uporabnikov trdi, da podjetjem ne morejo zaupati.

Zaupanje se gradi skozi daljše časovno obdobje, predvsem ko podjetja in uporabniki v medsebojnih interakcijah izpolnijo stvari, katere so se dogovorili, vedno gre za dvosmeren



proces. Prav to pa je težava, kjer podjetja v večini zatajijo, predvsem tista, ki so usmerjena od "znotraj navzven". Ta podjetja dajejo prednost stvarim, ki so dobre za njih same, pred tistimi katere so dobre za njihove uporabnike. Fizični dejavniki, ki prispevajo v grajenje zaupanja in samozavesti v uporabnikih, so lahko različni.

Steve Nash, direktor poprodajnih aktivnosti pri avtomobilskem proizvajalcu BMW, navaja naslednje: »V našem podjetju omogočamo, da lahko prodajalec in uporabnik sledita naročilu na kateri koli točki ter tako vesta, v kateri točki se le-to nahaja: ali je v izdelavi, na barvanju, opremljanju. Mislim, da je vse to del vključevalnega procesa uporabnikov. Gre za odličen način, ki prodajalcem omogoča pozitiven odnos z uporabniki ter obenem omogoča, da se le-ti vključijo v napredek pri izgradnji avtomobilov.« (Shaw in Ivens 2005, 52)

Prav to so aktivnosti, ki gradijo zaupanje, če so izpeljane transparentno, ter tako gradijo odprt in iskren odnos s podjetji. Colin Shaw, izvršni direktor podjetja *Beyond Philosophy*, pravi, da je večina ljudi na vodstvenih položajih (predvsem v velikih tehnoloških korporacijah) še vedno tako imenovanih "*left brain*" managerjev, ki zanemarjajo uporabnikova čustvena doživetja. Vendar meni, da bodo sčasoma tudi ti managerji spremenili svoje poglede. Predvsem z razvojem nevroznanosti in novih učinkovitih metod na tem področju, ki bodo v prihodnosti krojile kvalitetna uporabnikova doživetja in zagotavljale kakovostno konkurenčno prednost (Colin Shaw, intervju z avtorjem, 25. 4. 2013).

### **3.4.1 Pridobivanje in zvestoba uporabnikov**

Čustva so izredno pomemben dejavnik tudi pri lojalnosti strank ter dolgoročnem zadržanju letih. Če podjetju uspe zaustaviti prehajanje kupcev h konkurenci, to lahko v nekaterih primerih pomeni tudi podvojitev dobička. Dejstvo je, da zvesti uporabniki niso zgolj redni kupci izdelkov in storitev, ampak postanejo tudi zagovorniki podjetja. Kar petkrat ceneje je za podjetja obdržati obstoječe stranke kot pridobiti nove (Ipsos 2013). Zvesti kupci pa postanejo tudi del viralnega marketinga za podjetje, saj svoje dobre izkušnje podajo naprej svojim bližnjim prijateljem, družini in sodelavcem. Kar koli stranka občuti ob vsakem srečanju s podjetjem, je neposredno povezano s sposobnostjo podjetja, da uspe zagotoviti celotno izkušnjo uporabnika in njegova pričakovanja v kar najboljši luči. Področje uporabnikovih doživetij zahteva veliko globlji vpogled v dejstva, ki so gonilo zadovoljstva in zvestobe uporabnikov. Kvalitetna uporabnikova doživetja lahko vodijo od premika ključnih dejavnikov, kot so kakovost izdelkov in storitev, občutij, da so stranke dobile tisto, za kar so plačale, do globljih mehanizmov za ustvarjanje neke vrste čustvenih, globoko zakoreninjenih občutij ter psiholoških povezav, ki uporabnikom omogočajo občutek zadovoljstva in zvestobe. Dosledno izveden, diferenciran ter celosten pristop k upravljanju s čustvenimi odzivi uporabnikov, ki poslujejo s podjetjem, je edini način za spopadanje z iracionalnimi, nelogičnimi ter intuitivnimi občutki, ki podpirajo nakupne odločitve posameznikov (povzeto po Espana 2010).

Zvestoba je čustvo. Zvesti smo prijateljem, družini in ne glede na to, kar se zgodi, bomo zvestobo do njih ohranjali. Zvestoba je prav tako ena izmed temeljnih človekovih potreb, pripadnost in družabnost pa je del človeške narave. Dodatno imamo ljudje željo po zvestobi zmagovalcem v povezavi z uspehom, ki ga to prinaša. Zvestoba pa je na preizkušnji takrat, ko gredo stvari narobe.

### **3.4.2 Zadrževanje uporabnikov**

Tako kot zvestoba kupcev tudi njihovo zadrževanje zajema ponavljajoča se dejanja, kjer zvestoba odseva predvsem razvoj medsebojnih odnosov med podjetjem in uporabniki, zadržanje le-teh pa trajajoč odnos. Zadrževanje uporabnikov je pomemben del odnosa z uporabniki, ki mu moramo posvečati dovolj veliko pozornosti. Tako lahko podjetja, ki na trgu ustvarjajo monopol ali ponujajo ekskluzivne izdelke, zlahka zadržijo svoje uporabnike. Čustva, zbudena v uporabnikovih doživetjih, igrajo vlogo glavnega posrednika pri zadržanju le-teh. Ko jih kombiniramo z močnim ugledom organizacije ter priznanim strokovnim znanjem, so uporabnikova občutja glavni in odločilni faktor njihovega zadrževanja. Interakcije, ki na drugi strani prebudijo negativna čustva, stres ali pa manipulativne taktike, pa so tiste, ki prispevajo k zmanjšanju zaupanja.

Prvi korak pri izgradnji uspešnega zadrževanja uporabnikov je vključiti management z vprašanjem, ali je namensko zasnoval področje uporabnikovih doživetij. Če je odgovor "da", potem je naslednji korak oceniti učinkovitost pridobivanja uporabnikov, doslednost in splošno učinkovitost področja uporabnikovih doživetij. V takšnih primerih je natančnost meritev ključni izziv za ocenjevanje učinkovitosti področja oblikovanja uporabnikovih doživetij (Beyond Philosophy 2011b).

### **3.4.3 Podzavestne izkušnje in njihov pomen**

Vsako uporabnikovo doživetje vključuje dejavnike, ki so zavestni (racionalni del doživetij, izkušenj) ter podzavestni. Vsak zase pa prispeva k prebuditvi določenih čustev.

Kot omenjeno že predhodno, se podjetja v večini zanašajo na racionalni in fizični del uporabnikovih doživetij zgolj zato, ker se ne zavedajo obstoja in pomena podzavestnih ter čustvenih doživetij. Vendar to ni nujno storjeno vedno po njihovi lastni izbiri. Ironično je, da prav vsa podjetja omogočajo podzavestna ter čustvena doživetja, vendar jih ne nadzorujejo. Pomanjkanje posvečanja pozornosti tem kritičnim področjem pomeni, da uporabnikova doživetja postanejo "zmedena", ustvarjajo izgubljene priložnosti, ustvarjajo pritožbe ter stroške zaradi negativnih izkušenj. Poleg tega pa prav tako negativno vplivajo na zadrževanje uporabnikov ter njihovo zvestobo.

Za primer lahko vzamemo pisala, pritrjena na verižicah, ki nam jih ponujajo na bankah. Kar

bo naši zavesti delovalo povsem normalno, pa bo podzavest jasno razbrala sporočilo vaše banke: »Ne zaupamo vam. Lahko nam ukradete naša pisala.« To verjetno ravno ni sporočilo, ki bi ga banka želela sporočiti svojim uporabnikom, vendar lahko takšna nepremišljena dejanja nosijo posledice pri uporabnikovih doživetjih njihovih storitev (Beyond Philosophy 2011c).

Da bi bili sposobni pravilno izmeriti stvari, je potrebno razumeti podzavestne izkušnje ter proces, kako so čustva pri uporabnikih izzvana. Na kratko bi jih lahko opredelili takole:

- sprejem dražljaja,
- spremembe na telesu,
- ustvarjena so občutja,
- zavemo se občutij,
- skušamo ugotoviti, zakaj se tako počutimo,
- ustvarjamo asociacije,
- stvar si zapomnimo in se jo naučimo (Shaw 2009).

Peter Jones izpostavlja še eno pomembno dejstvo: »Podatek, ki vedno znova preseneti ljudi, je, da podzavest procesira 200.000 informacij več kot naša zavest, ne da bi se tega zavedali ali da bi se nam pred očmi prikazali kakršni koli predmeti ali osebe. Prav tako je podzavest izpostavljena k procesiranju čustev kar desetkrat hitreje kot naša zavest.« (Walden 2009)

## 4 POMEN IN IZGRADNJA BLAGOVNIH ZNAMK S POMOČJO UPORABNIKOV

Nekoč je veljalo, da je blagovna znamka ime, znak, simbol ali oblika oziroma kombinacija teh elementov, ki služijo za prepoznavanje in ločevanje blaga ter storitev enega ali skupine podjetij od konkurenčnih podjetij. Takšna opredelitev blagovno znamko osiromaši ter potisne na raven celostne grafične podobe, ki je seveda tudi pomembna, vendar še zdaleč ni vse. Blagovna znamka komunicira s svetom z vsemi svojimi sestavnimi deli in lastnostmi ter v vsej svoji moči razcveti šele s skladno celoto svojih delov, zlasti pa z vrednotami, normami, filozofijo, temperamentom, značajem in slogom (povzeto po Korelc 2010). Dandanes tako znamke odražajo kvaliteto podjetij veliko bolje kot samo ime podjetij, njihov logo ali barvne sheme. Tako rekoč so blagovne znamke zaznavanje podjetij skozi oči uporabnikov. To je eden glavnih razlogov, da podjetja danes ustvarjajo močne blagovne znamke, ki jim omogočajo, da so vedno v koraku pred konkurenco, ki je danes hujša kot kadarkoli prej. S tem namenom pa razvijajo strategije, ki jim omogočajo povečanje kapitala njihovih blagovnih znamk (Karadeniz 2010). Izraz, ki se v izgradnji blagovnih znamk pogosto pojavlja, je kapital blagovnih znamk, definicijo pa bi lahko opredelili z naslednjimi besedami. Kapital blagovne znamke je vsota njene moči in vrednosti. Moč blagovne znamke je skupek asociacij in vedenj s strani uporabnikov, dobaviteljev, lastnikov blagovne znamke, ki dajejo blagovni znamki močno, ubranljivo konkurenčno prednost (Srivastava in Schocker 1991, 6 v Bratina 2003, 8). Kapitala blagovnih znamk ne smemo zamenjevati z vrednostjo blagovnih znamk. Formalno bi vrednost blagovnih znamk lahko definirali kot vrednost prodaje ali tržne menjave določene blagovne znamke (Raggio in Leone 2007 v Karadeniz 2010, 125).

### 4.1 Izgradnja blagovnih znamk s pomočjo uporabnikov – Kellerjev CBEE model

Model izgradnje kapitala blagovne znamke, temelječega na uporabnikih, je med drugim predstavil tudi Američan Kevin Lane Keller, tako imenovan "*Customer Based Brand Equity*" model (CBEE). Kevin Lane Keller je profesor trženja na poslovni šoli *Tuck* fakultete v Dartmouthu. Njegovo področje raziskovanja se navezuje predvsem na strategije za izgradnjo, merjenje in upravljanje s kapitalom blagovnih znamk (MBA Tuck 2012). Sam model je sestavljen iz zaporedja štirih korakov, pri katerem je vsak korak odvisen od uspešno izpeljanega predhodnega koraka. Prvi korak je zagotoviti identifikacijo blagovne znamke z uporabniki in asociacijo znamk v uporabnikovih mislih glede na posamezen produkt ali uporabnikovo potrebo. Naslednji korak je vzpostaviti trden pomen blagovne znamke pri uporabnikih, ki so strateško povezane s številnimi opredmetenimi ali neopredmetenimi asociacijami. Tretji korak je izzvati ustrezne uporabnikove odzive na identiteto blagovne znamke ter njen pomen. Zadnji korak je pretvoriti sam odziv na blagovno znamko v močno in aktivno razmerje, temelječe na zvestobi med uporabniki in blagovno znamko (Keller 2001).

#### **4.1.1 Identiteta blagovne znamke**

Za blagovno znamko je bistvenega pomena, da ima jasno izdelano idealno ali želeno podobo oziroma identiteto z vsebino in globino, ki rabi kot vodilo tistim, ki so kakorkoli povezani z blagovno znamko. Vsi ustvarjalci blagovne znamke morajo podpirati in krepiti želeno identiteto ter se izogibati kakršnimkoli nejasnostim ali nekonsistentnosti (Korelc 2010). Identiteta blagovne znamke je skupek mentalnih in funkcionalnih asociacij s posamezno blagovno znamko (Management Study Guide 2013). Razlikujemo tako imenovano jedrno in razširjeno identiteto blagovnih znamk. Jedrna identiteta je osrednje, brezčasno bistvo blagovne znamke, ki ostane nespremenjena ne glede na to, ali je znamka dostopna na novem tržišču ali uvede nov izdelek. Osredotoča se v glavnem na lastnosti izdelkov ali storitev, uporabniške profile, ambiente v trgovinah ter učinkovitost izdelkov. Razširjena identiteta pa je stkana okoli elementov identitete blagovne znamke, organizirana v kohezivne in smiselne skupine, ki omogočajo strukturo in njeno popolnost. Osredotoča se na osebnost blagovne znamke, odnose in močna simbolna združevanja (Ghodeswar 2008). Da bi bila identiteta blagovne znamke učinkovita, mora biti v "sozvočju" z uporabniki, diferencirati mora samo blagovno znamko pred konkurenco, predstavljati, kaj lahko organizacija stori in bo storila skozi čas (Aaker and Joachimsthaler 2000). Gre torej za predlog/obljubo, ki jo organizacija daje svojim uporabnikom. Blagovna znamka se lahko razume kot izdelek, osebnost ali skupek vrednot. Identiteta blagovne znamke je tako posebnost, povezana z določenim podjetjem, izdelkom ali osebnostjo. Gre za način izražanja blagovne znamke navzven v svet (Management Study Guide 2013). Ko se blagovna znamka sooča z agresivno konkurenco na trgu, ji prav njena osebnost in ugled pomagata pri razlikovanju pred konkurenco. To se tako lahko odraža v pridobivanju novih uporabnikov ter v doseganju rasti prihodkov. Močno razvita identiteta blagovne znamke, ki je dobro razumljena in doživeta s strani uporabnikov, pomaga pri razvijanju zaupanja ter se odraža v diferenciaciji pred konkurenti. Podjetje mora vzpostaviti jasno in dosledno identiteto blagovne znamke, ki je povezana z njenimi atributi ter je zlahka razumljiva s strani uporabnikov (Ghodeswar 2008). Pri sami identiteti blagovne znamke sta ključna dva dejavnika, ki razlikujeta ozaveščenost o blagovni znamki: to sta njena "globina" in "širina". Globino ozaveščenosti blagovne znamke razumemo kot to, kako hitro uporabniki prepoznajo blagovno znamko, širino pa kot obseg vseh nakupov, pri katerih je blagovna znamka uporabnikom priklicana v spomin (Keller 2001).

#### *Simbol blagovne znamke*

V jedru identitetnega programa je ponavadi simbol, ki ga pogosto nepravilno imenujemo logotip. Njegov osnovni namen je nedvoumno, neposredno in učinkovito predstaviti osnovno idejo blagovne znamke. Simbol zajema in izžareva identiteto.

Nič čudnega ni torej, da je simbol v povezavi s celostno podobo blagovne znamke vedno središčna točka, iz katere presojava identiteto. Celostna grafična podoba pogosto pomeni prvi stik z javnostjo in sodeluje pri vseh nadaljnjih. Simbolni identitetni sistem ni sestavljen le iz

celostne grafične podobe, saj dejansko vključuje tudi druge komunikacije, kot so glasba (podlaga radijskim in televizijskim oglasom), vonjave (parfumi, vonj po sveže pečenem kruhu), okusi in tudi vedenje ljudi (Korelc 2010).

*Pomen (ang. brand meaning) ter učinkovitost blagovne znamke (ang. brand performance)*

Ozaveščenost o blagovni znamki (ang. *brand salience*) pri uporabnikih je prvi korak pri gradnji njenega kapitala, vendar pogosto ne zadostuje sama po sebi. Za večino uporabnikov in v večini situacij pri uporabnikih odigrata pomembno vlogo tudi pomen in videz blagovne znamke. "*Brand salience*" se tako nanaša na vidike zavedanja o blagovni znamki. Kako pogosto je le-ta vzbujena v mislih uporabnikov v različnih situacijah ali okoliščinah? V kakšnem obsegu uporabniki najprej pomislijo na njo ter s kakšno lahkoto je priklicana v spomin in prepoznana pri uporabnikih (Keller 2001)? Kreiranje pomena blagovne znamke vključuje vzpostavitev njene podobe, imidža – kaj je za blagovno znamko značilno ter v kakšni obliki naj ostane v mislih uporabnikov. Pomen blagovne znamke je sestavljen iz dveh večjih kategorij asociacij blagovne znamke, ki obstajajo v mislih uporabnikov: to sta učinkovitost in podobe ter niz specifičnih podkategorij vsake posebej. Te asociacije so lahko ustvarjene direktno preko uporabnikovih doživetij in kontaktov z blagovno znamko ali pa z upodobitvijo le-te v oglasih ali preko kakšnega drugega zunanega vira (povzeto po Keller 2001).

*Učinkovitost blagovne znamke (ang. brand performance)*

Srce kapitala blagovnih znamk je izdelek ali storitev podjetja. Je prvi stik, ki ga uporabnik doživi z blagovno znamko ter preko katerega si ustvarja mnenje o njej. Oblikovati oziroma zagotoviti izdelek, ki popolnoma ugoti oziroma zadovolji uporabnikove potrebe in želje, je predpogoj za uspešno trženje ne glede na to, ali gre za opredmeteno dobrino, storitev ali organizacijo.

Učinkovitost blagovne znamke je način, s katerim izdelek ali storitev poskusi izpolniti uporabnikove želje oziroma funkcionalne potrebe. Navezuje se predvsem na bistvene lastnosti blagovne znamke, vključno z značilnostmi izdelkov ali storitev.

Lastnosti učinkovitosti blagovnih znamk in koristi se razlikujejo po različnih kategorijah:

- Osnovne značilnosti in dodatne posebnosti. Upabniki imajo določena prepričanja o tem, na katerih stopnjah delujejo osnovne značilnosti izdelkov oziroma morda celo prepričanja o dodatnih posebnostih izdelkov, ki dopolnjujejo osnovne.
- Zanesljivost, trajnost in možnost servisiranja izdelkov. Zanesljivost se navezuje na obstojnost zmogljivosti izdelkov od časa nakupa, trajnost je pričakovano ekonomsko trajanje izdelka, možnost servisiranja pa se navezuje predvsem na enostavnost dostopa do servisa v primeru, da ga uporabnik potrebuje.

- Učinkovitost, uspešnost in empatija. Učinkovitost se navezuje na to, kako celostno podjetja zagotovijo uporabnikove zahteve po dodatnih storitvah. Uspešnost zajema hitrost ter odzivnost storitev, empatijo pa prepoznamo, ko so ponudniki storitev skrbni, pozornost usmerjajo na uporabnike ter so predvsem zaupanja vredni.
- Stil in dizajn. Uporabniki se lahko močno povežejo tudi z izdelkom, ki gre izven okvirov svoje funkcionalnosti ter daje poudarek estetiki, njihovi velikosti, obliki, materialom ter barvi. Zmogljivost blagovne znamke prav tako zajema senzorični vidik, predvsem, kako izdelek izgleda, se občuti, kakšen zvok proizvaja in kakšnega vonja je.
- Cena. Cenovna politika blagovne znamke prav tako lahko ustvarja povezave v glavah uporabnikov, predvsem o primernosti cene glede na kategorijo blagovne znamke ter tudi z njihovo pogostostjo nudenja popustov ter drugih ugodnosti (povzeto po Keller 2001).

Pomen blagovne znamke prav tako vključuje njene podobe (ang. *brand imagery*). Podobe blagovne znamke vključuje zunanje lastnosti izdelkov ali storitev, predvsem načine, s katerimi poskušamo izpolniti uporabnikove psihološke oziroma socialne potrebe. Upoštevamo naslednje dejavnike:

- Profil uporabnikov. Najprej si ustvarimo profil ali psihološko sliko o uporabnikih oziroma o popolnem uporabniku. Povezave o tipičnih ali popolnih uporabnikih lahko temeljijo na opisnih demografskih dejavnikih (spol, starost, rasa, prihodki) ali bolj abstraktnih psiholoških dejavnikih (stališča v življenju, kariera, socialne težave).
- Situacije v slučajih nakupa in uporabe. Povezave s tipičnimi nakupnimi situacijami temeljijo predvsem na vrsti kanalov, specifičnosti prodajaln, enostavnosti nakupov ter pripadajočih nagradah. Odvisne so tudi od tega, kje in kdaj se blagovna znamka uporablja ter način aktivnosti.
- Osebnost ter vrednote. Osebnost blagovne znamke je pogosto povezana z bolj opisno uporabo zunanje podobe, vendar vsebuje bolj kontekstne informacije.
- Zgodovinska dediščina in izkušnje. Pri blagovnih znamkah moramo poudariti tudi povezave s preteklostjo ter omembe vredne dosežke v njeni zgodovini. Takšne povezave lahko vključujejo različne osebne izkušnje ali pa so povezane s preteklimi vedenji oziroma izkušnjami drugih (povzeto po Keller 2001).

Kriterije pri pomenu blagovnih znamk ločimo skozi tri ključne razsežnosti: moč (kako močno je blagovna znamka opredeljena z njeno povezanostjo), pomembnost (kako pomembna oziroma vredna je povezanost z blagovno znamko uporabnikom) ter edinstvenost (kako izrazito je blagovna znamka opredeljena z njeno povezanostjo). Uspešni rezultati glede na te razsežnosti ustvarjajo najbolj pozitivne odzive ter močno in aktivno zvestobo blagovni znamki (Keller 2001).

#### 4.1.2 Odzivi na blagovno znamko

Odzivi na blagovno znamko se nanašajo na to, kako se nanjo odzivajo uporabniki, na njene marketinške aktivnosti ter druge vire informacij. Gre za to, kaj uporabniki mislijo ali čutijo o določeni blagovni znamki.

Sojenja uporabnikov o blagovnih znamkah (*ang. brand judgements*) se nanašajo predvsem na uporabnikova mnenja o blagovnih znamkah, temelječa na tem, kako dojemajo njeno učinkovitost ter povezave z zunanjo podobo. Pomembna so predvsem:

- Kvaliteta: uporabniki ustvarijo mnogo stališč preko blagovnih znamk, najpomembnejše pa je ravno dojetje njihove kakovosti.
- Kredibilnost: odraža se v celotni podobi blagovne znamke skozi tri kriterije: strokovno znanje, vredna zaupanja, vsečnost.
- Upoštevanje: dobri odnosi z blagovno znamko ter kredibilnost so zelo pomembni, vendar morajo uporabniki resno jemati tudi nakupovanje ter uporabo blagovne znamke.
- Upoštevanje je odvisno od tega, kako osebno uporabniki dojemajo blagovno znamko (jo vidijo kot sebi primerno ter pomembno).
- Superiornost: nazadnje je mnenje o blagovni znamki odvisno od tega, ali jo uporabniki vidijo kot edinstveno ter boljše od drugih. Superiornost je ključna pri gradnji močnih odnosov z uporabniki ter bo odvisna od števila in narave edinstvenih povezav z blagovno znamko, katere sestavljajo zunanjo podobo le-te (povzeto po Keller 2001).

Občutja (*ang. brand feelings*). Občutja o blagovni znamki so uporabnikovi čustveni odzivi in reakcije o njej. Katera čustva so spodbujena s strani trženjskega programa o blagovni znamki? Kako blagovna znamka vpliva na uporabnikova občutja o njih samih ali o njihovih odnosih z drugimi? Ta občutja so lahko blaga ali močna, pozitivna ali negativna. Obstaja šest pomembnih občutij, ki pomagajo graditi uspešno blagovno znamko (Kahle, Poulos in Sukhidal 1988):

- Toplota: uporabniki blagovno znamko dojemajo kot mirno, čustveno ter ljubečo.
- Zabava: uporabniki jo dojemajo kot optimistično, veselo, igrivo.
- Vznemirjenje: uporabniki se ob blagovni znamki počutijo polni energije ter verjamejo, da doživljajo nekaj posebnega.
- Varnost: blagovna znamka vzbuja občutke varnosti, udobja ter samozaupanja brez zaskrbljenosti ter skrbi.
- Socialna odobravanje: uporabniki imajo pozitivna občutja ob odzivih drugih na blagovno znamko.
- Samospoštovanje: do tega pride, ko se uporabniki počutijo dobro v svoji koži, ustvarjajo občutke ponosa ter izpopolnjenosti (povzeto po Keller 2001).



### **4.1.3 Odnosi z blagovno znamko**

Resonanca blagovne znamke (*ang. brand resonance*) se nanaša na naravo odnosov, ki jih imajo uporabniki z blagovno znamko ter obseg "harmonije", ki jo čutijo do nje. Resonanco blagovne znamke bi lahko označili tudi kot intenzivnost psihološke povezave uporabnikov z njo ali kot stopnjo aktivnosti, vzpodbujene s strani te lojalnosti (stopnja ponovitve nakupov, stopnja iskanja informacij v povezavi z določeno blagovno znamko, dogodkov ali navezava z drugimi zvestimi uporabniki) (Keller 2001).

Samo resonanco blagovne znamke tako razdelimo na štiri kategorije.

- Vedenjska zvestoba: ponavljajoči nakupi ter vrednost ali delež vrste obsega, ki so pripisani blagovni znamki so glavne lastnosti vedenjske zvestobe.
- Vedenjska vdanost: nekateri uporabniki bodo kupili izdelke določene blagovne znamke, če so edini v svoji kategoriji, ki so na voljo, ali pa edini, ki si jih lahko privoščijo. Da blagovna znamka ustvari resonanco z uporabniki, mora biti ta nekaj posebnega v širšem pomenu.
- Občutek skupnosti: identifikacija s skupnostjo blagovne znamke lahko uporabnikom pomaga občutiti povezanost z drugimi ljudmi, ki so prav tako povezani z blagovno znamko.
- Aktivno sodelovanje: verjetno najmočnejša potrditev zvestobe blagovni znamki je, kadar so uporabniki pripravljeni porabiti dodaten čas, denar, energijo ali pa usmeriti druge vire v blagovno znamko (včlanitev v klube, forume, združenja). V takih primerih uporabniki postanejo "oznanjevalci" blagovnih znamk ter s tem pomagajo širiti informacije o blagovni znamki ter krepiti vezi z drugimi uporabniki.

Kriteriji odnosov z blagovno znamko: pomembna sta predvsem izrazitost ter aktivnost. Izrazitost je predvsem moč vedenjske vdanosti ter občutka skupnosti. Aktivnost pa se nanaša na pogostost uporabnikovih nakupov in uporabo blagovne znamke, prav tako pa sodelovanja v drugih aktivnostih, ki niso povezane z nakupi ali vsakodnevno porabo (povzeto po Keller 2001).

### **4.1.4 Vpletenost v gradnjo blagovnih znamk**

Z modelom gradnje blagovnih znamk in njenega kapitala s pomočjo uporabnikov po Kellerju se močne blagovne znamke odlikujejo v šestih (izpostavljenost, zmogljivost, podoba, občutja, resonanca) pomembnih gradnikih blagovnih znamk. Najpomembnejši gradnik (resonanca blagovne znamke) se pojavi šele, ko so vsi drugi gradniki v popolni usklajenosti z uporabnikovimi potrebami, željami ter hotenji. Blagovna znamka s pravo identiteto ter pomenom pa lahko pri uporabnikih doseže prepričanje, da jim je le-ta pomembna ter jo potrebujejo. Najpomembnejše blagovne znamke pa bodo tiste, katerih uporabniki bodo postali tako povezani z njo, da bodo sami začeli "oznanjati" ter aktivno iskati pomene z njo ter ta

svoja doživetja poskušali prenesti tudi na druge (povzeto po Keller 2001).

## **4.2 Inovacije s pomočjo blagovnih znamk**

Inovacije s pomočjo blagovnih znamk lahko definiramo kot vizijo zблиževanja znamčenja ter inovacij izdelkov ali storitev, gre za dve področji, ki imata koristi eno od drugega na različne načine (Abbing in van Gessel 2008). Blagovna znamka v svoji najbolj dovršeni obliki je postala strateško sredstvo za posel, navdihuje misli in dejanja, pomaga ustvarjati odločitve ter oblikovati prihodnost v vedno bolj zapletenem svetu. To ima pomembne posledice pri upravljanju z blagovnimi znamkami v podjetjih ter za vlogo pri oblikovanju znamk. Abbing in van Gessel (Lockwood 2010) opisujeta štiri velike spremembe, ki se pojavijo v organizacijah:

- Osredotočenost pri znamčenju se premakne iz ustvarjanja prepričljivih obljub na izpolnjevanje le-teh v pomenskem in verodostojnem smislu.
- "Lastništvo" blagovne znamke se iz trženja razširi na celotno podjetje, tudi na deležnike zunaj organizacije.
- Mesto blagovne znamke v poslovnem procesu se iz konca prestavi na začetek, posebno v procesih, povezanih z inovacijami ter ustvarjanjem ponudb.
- Vsebina blagovne znamke se prestavi od poudarjanja organizacijske moči na oblikovanje vizije odnosov, katere želi podjetje imeti s svojimi deležniki.

Velika priložnost, ki se pojavi v teh situacijah, je, da se izpolnjevanje obljub blagovne znamke prenese na vse udeležence v podjetju, inovacije, razvoj in oblikovanje novih produktov ter izdelkov pa so najboljši načini za to izpolnitev. Na kratko, blagovne znamke potrebujejo inovacije.

Inovacijo pogosto opisujemo kot tvegan proces, ki ga je težko upravljati, vendar je neizogiben za podjetja, katera želijo preživeti na trgih, kjer je vse, od uporabnikovih potreb, zakonodaje in tehnologij za ravnanje s konkurenti, v neprestanem teku. V podjetju Zilver, nizozemskem podjetju s področja inoviranja s pomočjo blagovnih znamk, pa na inovacije gledajo z drugega vidika (Lockwood 2010). Verjamejo, da so inovacije lahko proces, ki prinaša nagrade tako tistim v podjetjih kot tudi njihovim uporabnikom. Prav tako kot osebna rast izhaja iz človeške radovednosti, užitka ob učenju in zadovoljstva, ki ga prinaša doseganje novih ravni znanja, so tudi inovacije povsem naravne težnje podjetij, da postanejo boljša v tem, kar počnejo, ter odkrijejo nova območja odličnosti.

### *Metoda inoviranja s pomočjo blagovnih znamk*

Z raziskovanjem zблиževanja znamčenja in inovacij ter vlogo dizajna v tem proces preko svojih projektov so v podjetju Zilver razvili metodo inoviranja s pomočjo blagovnih znamk. Definirali so štiri priložnostna področja, katera lahko dojemamo kot posamezne dele ali kot

faze celotnega procesa. Uporabnost blagovnih znamk, strategija inoviranja, oblikovalska strategija ter uskladitev »točk dotika« (ang. *touchpoints*).

1. Prva faza – uporabnost blagovnih znamk:

Uporabnosti blagovnih znamk so se lotili na enak način, kot je raziskana uporabnost izdelkov pri vpogledih v uporabnikove interakcije ter občutja z izdelki. Če želimo, da blagovna znamka postane pomembna za organizacijo in končnega uporabnika ter je obenem uporabna še za trženje ter razvoj izdelka, je nujno pridobiti spoznanja o tem, kako deležniki sodelujejo z njo. Pomembno je razviti format, ki je bogat, neprekinjen, dobro viden ter avtentičen. Pri podjetju Zilver so prav tako ugotovili, da se uporabnost blagovne znamke poveča, ko se vsi deležniki, ki delajo z njo, vključijo v zajetje blagovne znamke v uporaben format. Te tri zahteve (vpogledi deležnikov, zajetje v uporaben format, visoka vključenost v proces) so vodile do uporabe tehnik raziskav oblikovanja, kot sta etnografija in kulturne raziskave (Lockwood 2010).

2. Druga faza – strategija inoviranja:

Ko je oblikovana znamka, ki je razumljena ter je že zaživela s trženjem, prav tako kot izdelek, je čas za načrtovanje strategije inoviranja, ki pomaga izpolniti obljubo, ki jo daje blagovna znamka. V tej fazi ekipe raziščejo verjetna in malo manj verjetna stanja, v katerih bo podjetje v prihodnosti. Začne se z opazovanjem odnosa, ki ga ima organizacija s svojimi uporabniki, katere pa se nato načrtuje še za prihodnost. Z uporabo različnih ustvarjalnih tehnik se razišče odnose, ki si jih organizacija prizadeva ustvariti z deležniki ter kako te prihodnje odnose prenesti v življenje preko prihodnjih interakcij blagovne znamke. Rezultat je razumevanje želja ter možnih prihodnjih "točk dotikov", kateri lahko oblikujejo osnovo za kratkoročne ter dolgoročne portfelje inovacij. Nalogo je potrebno ponavljati redno, da lahko omogočimo spremembe znotraj in zunaj organizacije (Lockwood 2010).

3. Tretja faza – strategija oblikovanja:

Ko enkrat poznamo usmeritve za inovacijo, lahko načrtujemo, kako to strategijo realizirati. Z uporabo blagovne znamke kot izvora lahko pretvorimo izpolnitev obljube blagovne znamke v oprijemljivo izkušnjo za uporabnika. V tej fazi v podjetju definirajo pet slojev, ki ustrezajo načinom, s katerimi uporabnik pride v kontakt ter izkusi "točke dotikov" blagovne znamke. Uporabnik najprej naleti na senzorične aspekte, kot so barva, oblika in tekstura. To poimenujejo *senzorična plast*. Nato se uporabnik seznanja z upravljanjem oziroma preizkusom izdelka pri vstopu v trgovino ali iskanju preko spleta. To poimenujejo *vedenjska plast*. Pri seznanitvi s "točkami dotika" uporabnik dobi občutek, kaj je namen izdelka ter kako funkcionira. To poimenujejo *funkcionalna plast*. Nato se uporabnik sooči, kako so "točke dotika" ustvarjene ter kakšne fizične lastnosti imajo. Ta plast se imenuje *fizična plast*. Na koncu, ko gre uporabnik skozi vse plasti, si ustvari mnenja, ki jih je pridobil na "točkah dotika". Mentalna slika celotne izkušnje je tako ustvarjena v uporabnikovi glavi. To zadnjo plast imenujemo *mentalna plast*

(Lockwood 2010).

Omenjene plasti pomagajo pri uporabi dizajna kot strateškega vira, saj v vsaki plasti oblikovanje igra specifično vlogo. Ko razvijamo oblikovalsko strategijo za kliente, definiramo vodila za vsako plast ter dodelimo specifično nalogo vsakemu sloju, ki je povezan s specifičnim vidikom, ki naj bi ga blagovna znamka posredovala. Nato povežemo dizajn z disciplino v vsaki plasti ter definiramo, kako lahko vsaka izmed njih oživi blagovno znamko v določeni plasti.

#### 4. Četrta faza – uskladitev "točk dotika".

Zadnja faza je faza oblikovalskih taktik. Inovacije in oblikovalske strategije so razvidne na dejanskem izdelku ter v vseh "točkah dotikov", ki obkrožajo ponudbo. Bolj kot za usklajenost si inoviranje s pomočjo blagovnih znamk prizadeva za harmonijo "točk dotikov". Vsaka izmed njih bi morala posredovati svojo različico zgodbe blagovne znamke, vendar usklajeno z drugimi točkami. Potrebno je uskladiti oblikovalce na navdihujoč način, glede na njihovo nalogo ter znanje in jim pustiti dovolj prostora za dialog ter interpretacijo. Seznaniti jih je potrebno z blagovno znamko kot začetno pozicijo, katero je potrebno oživeti. Potrebno je tudi, da imajo priložnost izmenjavati izkušnje med seboj, tako na začetku procesa kot med procesom (Lockwood 2010).

## **5 VKLJUČITEV UPORABNIKOV V RAZVOJ NOVIH IZDELKOV IN STORITEV**

Moč pri oblikovanju in razvoju novih izdelkov leži predvsem v tem, kako je podjetje sposobno prepoznati uporabnikove potrebe ter želje in koliko je v tem boljše od konkurence. Poleg tega pa zagotavlja tudi močen odnos z uporabniki, povečuje zvestobo ter zagotavlja storitve, ki imajo vzajemno korist. Soustvarjanje prav tako omogoča ustvarjanje priložnosti za strateško diferenciacijo ter vrednost inovacij, ki jih pridobijo s strani uporabnikovih doživetij (Ramaswamy 2008). Nagy in Ruzzier (2011, 366) navajata, da do od uporabnika spodbujenih inovacij pride takrat, ko se v običajen inovacijski proces oziroma v proces razvoja novega izdelka/storitve vključi človeška komponenta, ki zadovoljuje spremenljive uporabnikove potrebe.

### **5.1 Vključitev uporabnikov razvoj novih izdelkov ter razumevanje njihovih potreb**

Statistični podatki o stopnji uspešnosti novih izdelkov kažejo, da je samo eden izmed štirih novih izdelkov, ki jih podjetja začnejo razvijati, na koncu uspešen. V Veliki Britaniji tako kar 50 % izdelkov s trga izgine že v prvem letu. Raziskave kažejo, da je prvi razlog pri neuspehu novih izdelkov predvsem nerazumevanje oziroma dajanje premajhne pozornosti na resnične potrebe trga. V največji meri se te težave pojavijo pri izdelkih visoke tehnologije, na drugem mestu pa so izdelki, ki so kopije že obstoječih in v katerih uporabniki ne vidijo smisla, da bi jih uporabili kot alternativo. Raziskave so pokazale, da je diskriminatorni faktor med uspešnimi in neuspešnimi izdelki prav razumevanje potreb uporabnikov (Light minds 2005).

Pri razvoju novih izdelkov ter spoznavanju uporabnikovih potreb obstajajo tako trije ključni dejavniki:

- zaželenost: izdelek mora biti zaželen pri bodočih uporabnikih,
- namen: izdelek mora imeti koristen namen za bodoče uporabnike,
- uporabnikovo doživetje: izdelek mora omogočiti uporabnikovo zadovoljstvo, uporabnik je med uporabo izdelka vesel in zadovoljen (Light minds 2005).

Ko razvijamo, ustvarjamo in oblikujemo nov izdelek, je pomembno upoštevati uporabo izdelka (kakšen bo njegov namen), stopnjo uporabnosti izdelka (kako deluje, je uporaba razmeroma lahka) ter pomen (smisel), ki ga izdelek prinaša. Pomen se nanaša predvsem na estetiko, kulturna sporočila, simbolizem ter metafore, ki jih vključuje. Dobro oblikovani izdelki tako upoštevajo obe funkciji (uporabo ter uporabnost) ter pomen, na katerega obe funkciji vplivata skozi uporabnikovo celotno doživetje izdelka. Vsak izdelek, ki je ustvarjen, bi prav tako moral biti usklajen z uporabnostjo in pomenom, ki zajema razvoj izdelkov, dizajn, proizvodnjo, trženje, blagovno znamko, oglaševanje in embalažo. Tako je fizično izdelek utelešenje strategije, ki usklajuje potrebe uporabnikov, tehnologije in kulture (Light minds 2005).

Če je razumevanje uporabnikovih potreb tako pomembno, je naslednji izziv prav gotovo, kako raziskati te potrebe pri razvoju izdelkov. To je lahko zahtevna naloga, saj uporabniki pogosto ne morejo povedati, kaj želijo, v primerih, ko pa jim to omogočimo, pa še vedno ni nujno, da bo to vodilo do uspešnega izdelka. Kar ljudje izpostavijo kot željo, ne bi smel biti edini odločilni dejavnik pri ustvarjanju novih prelomnih inovacij izdelkov.

Nov pristop, ki se je začel uporabljati ter je postal bolj razširjen v industriji, je izvedba poglobljenih raziskav uporabnikov ter upoštevanje le-teh kot potencialnih udeležencev pri postopku razvoja novih izdelkov. Takšni pristopi vključujejo poslušanje obstoječih ter potencialnih uporabnikov, opazovanje njihovega trenutnega početja ter opazovanje tistega, kar trenutno uporabljajo. Takšne poglobljene raziskave so znane kot etnografske raziskave (Light Minds 2005).

### **5.1.1 Etnografija**

Etnografija je tržno-raziskovalni pristop, pri katerem lahko uporabimo številne tehnike in metode opazovanja. Ta pristop omogoča, da bolje spoznamo pripadnike ciljne skupine s pomočjo njihovih opisov vsakdanjega življenja, vključno v verbalnimi opisi, video posnetki, fotografijami, časopisnimi članki itd., ki omogočajo pridobivanje novih informacij, ki so nam bile do sedaj nedostopne (GFK Slovenija 2012).

Ključne prednosti etnografije:

- Omogoča ocenjevati resnična življenja uporabnikov, vsakodnevne aktivnosti, želje, prepričanja in vrednote.
- Opozarja na razlike med tem, kaj ljudje pravijo, da počnejo, ter med tem, kar resnično počnejo ter tako poiščejo potrebe, ki niso bile neposredno izražene, kar pa pri drugih metodah običajno ne moremo zajeti.
- Opisujejo, kakšen pomen ljudje posvečajo izdelkom ter kako so ti izdelki uporabljeni.
- Prikazuje nepristranska stališča ključnih uporabnikov, ko sprejemajo ključne odločitve.

Med potekom razvoja novih izdelkov so etnografske metode uporabljene za ustvarjanje hitrih ponovitev od oblikovanja izdelka, začetnih konceptov ter scenarijev do izdelave prototipov, ki so že predani kupcem z namenom pridobitve prvih povratnih informacij in vpogledov. Etnografske raziskave so lahko uporabljene v začetnih fazah z namenom preučiti, kako se koncepti novih izdelkov nanašajo na uporabnike skupne potrebe. Kasneje dovršene prototipe uporabimo za preučitev in študijo bolj podrobnih oblikovalskih težav. Prototipi omogočajo oblikovalcem pridobiti povratne informacije o konceptualnih idejah s strani, ne da bi dobili povratne informacije o zelo podrobnih oblikovalskih problemih, ki jih lahko preučijo kasneje. Pomembno je dodati, da so povratne informacije o začetnih izdelčnih prototipih še povezane z uporabo, uporabnostjo ter pomenom novega izdelka. V fazah oblikovanja in ocenjevanja je potrebno, da se izdelke preizkusi v resničnih okoliščinah uporabe s strani uporabnikov, saj so

lahko prototipi (in izdelki) uporabljeni različno v resničnih situacijah in v umetnem preizkusnem okolju v laboratoriju (povzeto po Light Minds 2005).

### 5.1.2 Druge metode

Poleg omenjene etnografije, kjer s preučitvijo uporabnika ter njegovih najbolj globokih želja pridobimo kvalitetne informacije pri razvoju izdelkov, poznamo še kar nekaj drugih metod oziroma procesov, preko katerih lahko v razvoj vključimo uporabnike kot vir konkurenčne prednosti na trgu. Tyler (2010) navaja tako na primer še štiri načine, preko katerih uporabnike vključimo v razvoj novih izdelkov.

Razlikuje jih med uporabnikovim prispevkom pri razvoju novih idej, njihovo izbiro in funkcijami za nadaljnji razvoj ter med predlogi za uporabne načine soustvarjanja in možnostmi, ki jih je možno sprejeti, da bodo ustrezale poslovnemu stilu organizacije in želji po tveganju.

Sodelovanje (ang. *collaborating*): ta slog daje uporabnikom največjo moč pri prispevanju njihovih lastnih idej ter izbiri sestavnih delov za nove izdelke. Najboljši primer tega načina je tako imenovani *Open Source Software Development*. Najbolj primeren je za informacijsko bogate aplikacije, ki zahtevajo uporabnike z relativno visoko stopnjo usposobljenosti.

Popravljanja (ang. *tinkering*): za "popravljanja" gre, ko uporabniki ustvarjajo določene spremembe na že komercialno dostopnih izdelkih, nekateri izmed njih so vključeni v prodajo v kasnejših izdajah. Industrija računalniških iger z izboljšavami s strani uporabnikov je tako dober primer tega načina. Slabo stran pa bi lahko našli v mogočem tekmovanju z uporabnikovimi modifikacijami.

Sooblikovanje (ang. *co-designing*): relativno majhne skupine uporabnikov omogočajo večino novih idej, večina drugih uporabnikov/kupcev pa izbere, katere ideje so bodo izvedle/razvijale do izdelka. *Threadless*, izdelovalec majic s kratkimi rokavi, je dober primer, prav tako spletna stran z novicami *Digg*.

Predlaganja (ang. *submitting*): najtežji pri uporabnikih, v bolj dodelano oblikovanih procesih, kjer uporabnike prosimo za komunikacijo ter ohranjanje stika med celotnim procesom razvoja novega izdelka. Ducati je tako na primer razvil »*Design your dream Ducati*« (Oblikuj sanjskega Ducatija), kjer uporabnik predlaga celotno obliko ter izgled izdelka. Nagrade uporabnikom za sprejetje tega koncepta so bistvene v tem načinu soustvarjanja, medtem ko je zadovoljstvo in status pripadnosti/sodelovanja na splošno bolj izražen v zgornjih treh načinih (Tyler 2010).

## 5.2 Razvoj novih storitev s pomočjo uporabnikov

Prav tako kot pri razvoju izdelkov je v današnjem svetu tudi razvoj z oblikovanjem storitev postal izredno pomemben dejavnik pri večji konkurenčnosti podjetji na trgu. Vendar je na žalost razvoj storitev zelo težka in kompleksna naloga za organizacije. Prav tako kot pri razvoju izdelkov je tudi tu ogromno število razlogov, ki otežujejo ta proces.

Lep primer je britanska spletna banka *Egg Banking* s sedežem v Derbyu, ki je v celotni lasti podjetja *Yorkshire Building Society*. Z računom banke EGG je možno poslovati le preko spleta ali preko njihovega telefonskega centra. Specializirani so predvsem za področje varčevanja ter sklepanja splošnih zavarovanj, ne ponujajo pa možnosti posojil, kreditnih kartic in hipotekarnih izdelkov (EGG 2012).

Srce njihove strategije pri oblikovanju storitev je bil uporabnik. Med letoma 1998 in 2004 je bilo oblikovanih ogromno število uporabniških in zaposlitvenih programov, ki so služili kot motivacijsko sredstvo z namenom poudarjanja njihovih temeljnih vrednot: odprava zmede, nezaupanja in tako imenovanih "strupenih" praks za bančne uporabnike. Banka EGG je uporabila širok spekter metodologij pri oblikovanju storitev, vključno s tako imenovano metodo *human-computer interaction* (HCI ali interakcijo med človekom in računalnikom), uporabnostnimi metodami, kvalitativnimi raziskavami ter etnografskimi študijami uporabnikov. Preko metode HCI je banka opravila številne oblikovalske poskuse, osredotočene na omogočanje učinkovitih povezav med uporabniki in spletno stranjo, kateri so vsebovali naslednje lastnosti:

- intuitiven dostop in logično napredovanje do ključnih uporabnikovih nalog,
- jasno, že uporabljeno znamčenje,
- vizualne elemente, ki ne zagotavljajo uporabnosti,
- terminologijo, ki se navezuje na uporabnikove naloge,
- primerne metafore, ki vodijo uporabnike z domače strani,
- preprostost pri interakciji in prehajanju preko spletne strani.

Ključna lekcija, ki se jo je banka EGG naučila pri oblikovanju, je bila pomembnost vgradnje strategije upravljanja sprememb, ko so oblikovali nov storitveni koncept. Glavni izziv je bil poleg ustvarjalnosti ustvarjati dobiček in biti obenem še pionirski (povzeto po Lockwood 2010).



## 6 PRIMER PODJETIJ Z VKLJUČEVANJEM UPORABNIKOV V PROCES RAZVOJA STORITEV

Kako pomembno je področje uporabnikovih doživetij pri razvoju kakovostnih storitev, bomo prikazali na primerih podjetja *Beyond Philosophy* ter dveh vodilnih svetovnih podjetji s področja logistike in zavarovalništva, to sta *Maersk* in *Aviva*. Podjetje *Beyond Philosophy* je vodilno svetovno podjetje na področju razvoja kvalitetnih uporabnikovih doživetij. Svoje storitve ponuja svojim strankam predvsem na področju svetovanja, izobraževanja ter pri konkretnih transformacijah in spremembah v podjetjih pri stiku z uporabniki. Podjetje *A. P. Moller – Maersk Group* je danski konglomerat in eno izmed vodilnih svetovnih podjetji na področju logistike in ladijskega ter kontejnerskega prevoza. Svoj sedež imajo v danskem Kopenhagenu, poslovalnice pa v 135 državah po vsem svetu, kjer zaposlujejo približno 115.000 ljudi (Maersk 2011). *Aviva plc* pa je britanska multinacionalna zavarovalnica s sedežem podjetja v Londonu v Veliki Britaniji. Po neto prihodkih je šesta največja zavarovalnica na svetu ter ima preko 43 milijonov strank v 21 državah sveta. Je vodilni igralec na trgu splošnih, življenjskih in pokojninskih zavarovanj v Veliki Britaniji, ogromen del poslov pa opravijo tudi v Aziji, celinski Evropi in Severni Ameriki (Wikipedia 2013).

Podatke o samih podjetjih ter o njihovih odnosih z uporabniki smo pridobili predvsem s strani zaposlenih preko direktnih razgovorov ter z metodo preučevanje virov in literature, ki so jo zaposleni objavili v knjižni ali elektronski obliki. Z zaposlenimi smo opravili razgovore preko telefona in jim vnaprej poslali vprašalnike, povezane z določeno tematiko. Kot pomemben vir podatkov je služila tudi literatura, napisana s strani vodilnih v podjetjih ter druga gradiva, ki so jih zaposleni objavili na spletu in se nanašajo na obravnavano tematiko.

### 6.1 Predstavitev podjetja *Beyond Philosophy*

Podjetje *Beyond Philosophy* je bilo ustanovljeno leta 2002. Ustanovil ga je Colin Shaw, avtor knjig s področja uporabnikovih doživetij in idejni vodja, in njegov poslovni partner David Ivens. V tem času je podjetje, ki ima sedeža v Londonu ter v Atlanti v zvezni državi Georgia v Združenih državah Amerike, postalo vodilna organizacija pri pomoči drugim organizacijam oblikovati namerna, čustvena uporabnikova doživetja, ki vodijo k dodani vrednosti, zmanjšanju stroškov ter pomagajo graditi uspešno konkurenčno prednost.



**Slika 2: Logotip podjetja**

Vir: Beyond Philosophy 2013.

Podjetje je specializirano za strateško svetovanje, raziskave navad in običajev uporabnikov ter za druge vrste usposabljanja in izobraževanja. Podjetje *Beyond Philosophy* je tudi pionir s področja novih, lastnih metod za analize tako racionalnih kot čustvenih plati uporabnikovih doživetij. Vodilni možje podjetja s Colinom Shawom na čelu so tudi avtorji številnih svetovnih uspešnic s področja uporabnikovih doživetij. Trendi in napovedi, ki jih je Colin Shaw predvidel in opisal v svojih knjigah v preteklosti, se danes že jasno kažejo v realnem življenju. Predvsem pomen raziskovanja podzavestnih izkušenj ter razvoj nevroznanosti pri raziskovanju uporabnikov in njihovih odločitev v zadnjih sedmih letih pridobiva izjemen pomen. Tega se počasi začenjajo zavedati tudi vsa uspešna podjetja na trgu, na čelu z največjimi multinacionalkami (Colin Shaw, intervju z avtorjem, 25. 4. 2013). Pri podjetju *Business Philosophy* poudarjajo predvsem zagotavljanje kvalitetnih uporabnikovih doživetij, ki se dotaknejo uporabnikove čustvene plati ter tako povečajo verjetnost, da uporabnik ostane zvest podjetju v dolgoročnem obdobju. Podjetje sestavlja petnajst glavnih članov ekipe, ki so jedro podjetja ter na stotine drugih sodelavcev, ki delujejo na različnih področjih in prispevajo svoje znanje na različnih stopnjah pri delu z njihovimi strankami (Colin Shaw, intervju z avtorjem, 25. 4. 2013).

## **6.2 Metode in načini dela podjetja *Beyond Philosophy***

Temelji, na katerih podjetje gradi kvalitetna uporabnikova doživetja, je tako imenovanih sedem filozofij za izgradnjo izjemnih uporabnikovih doživetij (The Seven Philosophies for Building Great Customer Experiences).

### **6.2.1 Sedem filozofij za izgradnjo izjemnih uporabnikovih doživetij**

Sedem filozofij je temelj, ki omogoča razčleniti elemente uporabnikovih doživetij v posamezne sestavne enote. Preko njih prepoznamo in izpostavimo doslej prezrto in podcenjeno sestavino današnjega poslovnega sveta: to so čustva ali emocije.

*Filozofija ena: Izjemna uporabnikova doživetja kot vir dolgoročne konkurenčne prednosti.*

Kot prvo izjemna uporabnikova doživetja ponujajo konkurenčno prednost, saj ustvarjajo zveste kupce. Vprašanje, ki si ga Shaw in Ivens (Shaw in Ivens 2005, 11) zastavljata, je, komu smo kot ljudje najbolj zvesti. Odgovor je, da so to verjetno naši prijatelji in družina, saj smo z njimi čustveno povezani. Organizacije prav tako lahko ustvarijo čustveno povezavo, preko katere se bodo uporabniki vračali znova in znova, prav tako kot naši prijatelji in družina.

*Filozofija dve: Izjemna uporabnikova doživetja so ustvarjena z dosledno prekoračitvijo uporabnikovih fizičnih in čustvenih pričakovanj.*

S preučitvijo vloge uporabnikovih pričakovanj preko uporabnikovih doživetij lahko uspešno zgradimo nova pričakovanja, spoznamo, kako si jih je potrebno razlagati ter kako se spreminjajo preko interakcije z uporabniki.

*Filozofija tri: Izjemna uporabnikova doživetja se razlikujejo glede na čustva, na katera se osredotočimo, da jih spodbudimo.*

V raziskavah podjetja *Beyond Philosophy* je bilo ugotovljeno, da kar 85 % vodilnih poslovodij v organizacijah verjame, da preko čustvenih interakcij lahko omogočimo dolgoročno in trajnostna razmerja z uporabniki.

*Filozofija štiri: Izjemna uporabnikova doživetja so omogočena preko inspiracijskega vodstva s krepitvijo kulture in empatičnih ljudi, ki so veseli in zadovoljni.*

Kultura v podjetjih lahko močno prispeva k slabemu uporabnikovemu doživetju organizacije. Različne organizacijske kulture, ki obstajajo, imajo različen vpliv na uporabnikova doživetja. Pomembno je poudariti, da v organizacijah ljudje niso najboljša sredstva, s katerimi razpolagamo, temveč so to pravi ljudje na pravih mestih.

*Filozofija pet: Izjemna uporabnikova doživetja so oblikovana "od zunaj navznoter" (ang. outside in) in ne "od znotraj navzven" (ang. inside out).*

V tako imenovanih *inside out* organizacijskih strukturah lahko prihaja do različnih slabih vplivov na uporabnike, saj so osnovane in osredotočene na tisto, kar je dobro za njih kot podjetje in ne na tisto, kar je dobro za njihove uporabnike.

*Filozofija šest: Izjemna uporabnikova doživetja ustvarjajo prihodke ter znižujejo stroške.*

Preko praktičnega znanja in izkušenj implementacije velikih programskih in strukturnih sprememb lahko občutno znižamo stroške, prav tako izboljšamo uporabnikovo zadovoljstvo, ki je gonilo višjega dobička in nižjih stroškov.

*Filozofija sedem: Izjemna uporabnikova doživetja so utelešenja blagovnih znamk.*

Uporabnikova doživetja so odsev naših blagovnih znamk, sama uporabnikova doživetja pa so uporabnikom učinkovito lahko "dostavljena" prav preko njih. Tako še vedno obstaja ogromno podjetij, ki tega ne uporablja, prav tako pa obstaja ogromen razkorak med aktivnostmi blagovnih znamk in aktivnostmi, preko katerih ljudi vključimo v vsakodnevna uporabnikova doživetja. Tako kot so uporabnikova doživetja utelešenje blagovnih znamk, bi morala odsevati tudi njihove vrednosti za uporabnike (povzeto po Shaw in Ivens 2005).

### 6.2.2 *Moment Mapping*®

*Moment Mapping* je proces, preko katerega preslikamo uporabnike v njihovem "potovanju" med uporabnikovimi doživetji, preko vseh trenutkov stika. Sam proces je v osnovi zasnovan in prikazan kot puščica s konico. Vsako perje predstavlja stopnjo uporabnikove poti skozi doživetja. Let same puščice pa predstavlja priložnosti za podjetja, da preučijo točko uporabnikovega doživetja ter določijo uporabnikova fizična in čustvena pričakovanja, priložnosti ter grožnje. Prve stvari, ki se jih da lepo razbrati iz procesa *Moment Mapping*, so predvsem priložnosti in grožnje, ko uporabnik "krmari" skozi njegova doživetja, ki mu jih ponuja organizacija. Trenutek, ko uporabnik vstopi v restavracijo, imenujejo "beli prostor", to je čas, ko ima podjetje priložnost, da diferencira sebe. To je tudi najboljši način za pregled naših uporabnikovih doživetij. Pogosto *Moment Mapping* v podjetju *Beyond Philosophy* uporabijo kot del procesa, imenovanega *Mirror* (ogledalo), preko katerega lahko pregledamo svoja uporabnikova doživetja ter doživetja konkurence ter nato primerjamo, kako se vklopijo v pričakovani model uporabnikov, katerega se ustvari predhodno s strani *Beyond Philosophy*.

*Model območij uporabnikovih pričakovanj*: S tem modelom prikažemo stanje, kjer se podjetje nahaja v območjih pričakovanja uporabnikov. V središču so pričakovanja naših uporabnikov, tako fizična kot čustvena. Pričakovanja lahko presega ali jih ne dosega, tako po fizični kot čustveni plati. V tako imenovanem "mrtvem območju" ne dosegamo fizičnih ali čustvenih pričakovanj, kar lahko na kratko pomeni, da v poslu ne bomo dolgo. V "območju nevarnosti" presegamo čustvena pričakovanja, ne dosegamo pa fizičnih. V bistvu nas ohranja pri preživetju le naš ugled in odnosi z uporabniki. To lahko traja nekaj časa, vendar se bomo slej ko prej premaknili v "mrtvo območje". Lahko pa s konstantnim preseganjem tudi fizičnih pričakovanj vstopimo v tako imenovano "območje visoke zmogljivosti".

Če se podjetje nahaja v "območju standardizacije", kjer je danes večina podjetji, pomeni, da se trudimo presegati fizična pričakovanja, delati stvari hitreje ali ceneje. V tem območju za podjetja ni svetle prihodnosti. Edino območje, kjer lahko podjetja rastejo in uspejo na dolgi rok, je "območje visokih zmogljivosti", kjer presegamo tako fizična kot čustvena pričakovanja (povzeto po Shaw in Ivens 2005).

### 6.2.3 *Culture Mapping*®

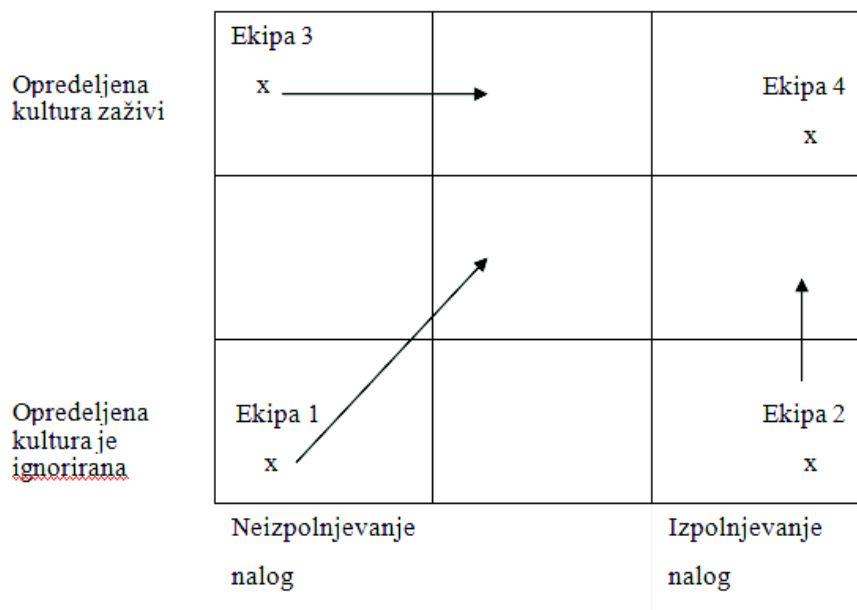
*Culture Mapping* je proces, razvit s strani *Beyond Philosophy*, s katero pomagajo uporabnikom določiti podjetniško kulturo ter jo uskladiti s področjem uporabnikovih doživetij. Kulture bi po njihovem mnenju tako morale biti:

- Opredeljene: Kulture podjetij bi morale biti ustvarjene s premislekom ter osnovane namerno, nikakor ne prepuščene naključju. Definicija bi morala biti razločna ter napisana tako, da bilo njeno sporočilo preprosto dostopno in da bi vsi udeleženci vedeli, kakšno je njeno sporočilo.

- Oblikovane: Ko je kultura enkrat opredeljena, jo je potrebno oblikovati. Infrastruktura, "mehka" in "težka" mora biti zasnovana tako, da omogoča uresničitev kulture. David Mead daje primer tega. Podjetje *First Direct* (spletna banka) je zasnovalo svoje klicne centre kot odprt prostor brez sten. To je del, ki ga lahko imamo za nekaj "težkega". Osebe je nosilo značke z imeni, višji management pa ni sedel v zaprtih pisarnah, ampak med ljudmi. To pa je del kulture, ki deluje "mehko". Kot pri uporabnikovih doživetjih je potrebno pozornost posvečati tudi podrobnostim.
- Usklajene: Kulture podjetij bi morale biti usklajene s uporabnikovimi doživetji. Kultura podjetja mora podpirati trditve uporabnikovih doživetij v vseh pogledih. Elementi in lastnosti bi morale biti podobne tistim v izjavah, opredeljenih v kulturi podjetja.
- Podpisane: Naloge vodstva je, da kaže pravo pot. Vodje morajo izkazovati svojo podporo kulturi z njihovimi dejanji in odnosom.
- "Moje": Kultura bi morala biti last vsakega posameznika. Vsak v organizaciji prispeva svoj del h kulturi. "Lastništvo" je ključnega pomena.

*Culture Mapping* lahko služi za preslikavo posameznika, ekipe, oddelka ali celotnega podjetja. Na primer, če želimo oceniti, kje so nekatere izmed ekip v svojem razvoju, lahko vidimo, da Ekipa 1 ne izpolnjuje naših nalog in se ne drži dane kulture. Omenjena ekipa se mora premakniti zgoraj desno, kakor hitro je možno, saj trenutno stanje ni sprejemljivo. Ekipa 3 stvari dela prav, vendar ne izpolnjuje nalog do konca. V takem primeru mora nadaljevati z dobrim odnosom do kulture, vendar izboljšati izpolnjevanje nalog. Ekipa 4 je na mestu, kjer si želimo, da bi bila: drži se definicije kulture in izpolnjuje dane naloge. Ekipa 2 je po izkušnjah *Beyond Philosophy* tam, kjer je ogromno ljudi in ekip v večini podjetij. Izpolnjujejo dane naloge, vendar ne na pravilen način.

Primer tega je tako, ko nekdo izpolnjuje naloge, vendar na račun drugega sodelavca. To so mesta, kjer so vodje resnično na preizkušnji in ljudje dobro opazovani.



**Slika 3: Culture Mapping**

Vir: Shaw in Ivens 2005.

#### 6.2.4 Customer Experience Pyramid®

Ker po mnenju članov *Beyond Philosophy* ne obstaja proces, ki bi bil splošno sprejet kot orodje za razvoj uporabnikovih doživetij, so ga razvili sami ter ga poimenovali *Customer Experience Pyramid* (piramida uporabnikovih doživetij). Doslej se je izkazal kot proces, ki pomaga opredeliti ter nato nadzirati uporabnikova doživetja v organizacijah. Piramida daje vpogled, kako razdeliti uporabnikova doživetja na kontrolirane dele ter nudi metodo za njihovo upravljanje. Preko omenjenega modela preučimo posamezne gradnike, ki podpirajo zagotavljanje pravih fizičnih zmogljivosti in pomagajo izzvati prava čustva pri uporabnikih.

Piramida je štiristrana, vsaka izmed stranic pa predstavlja štiri pomembne funkcije vsake organizacije: prodajo, trženje, storitve in podporo (vključuje oddelek upravljanja s kadri, informacijsko-tehnološki oddelek, finance), sama uporabnikova doživetja pa so postavljena v vrh, proti kateremu stremijo vsi skupaj. Obliko lahko tudi prilagodimo glede na organizacijsko strukturo vsake organizacije posebej.

Z "gradnjo" piramide začnemo z opredelitvijo temeljev, to so fizična in čustvena uporabnikova doživetja ter z oblikovanjem "izjave o uporabnikovih doživetjih", ki jo posredujemo in upoštevamo ravno tako kot vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja. Uporabnikova doživetja od tu naprej razdelimo na posamične fizične in čustvene *elemente*, na katere se želimo osredotočiti, nato pa še na podelemente.

Iz njih izpeljemo standarde ali cilje, ki ji želimo doseči, ter definicije le-teh, osnovane na vrednostih, katere uporabnik meni, da so pomembne. Na osnovi podelementov izpeljemo

zunanja in notranja merjenja ter določimo tarče, ki so v skladu z izbranimi lastnostmi podelementov. Na koncu še identificiramo spodbude, ki bodo pomagale dosežati tarče ali izboljšale merjenje lastnosti ali elementov.

*Izjava o uporabnikovih doživetjih:* Izjava o uporabnikovih doživetjih je opis uporabnikovih doživetij, ki vsebuje elemente, ki so bili izbrani za posredovanje uporabnikom, zapisani na enostaven, razumljiv način in bodo navdihnili ljudi za akcijo.

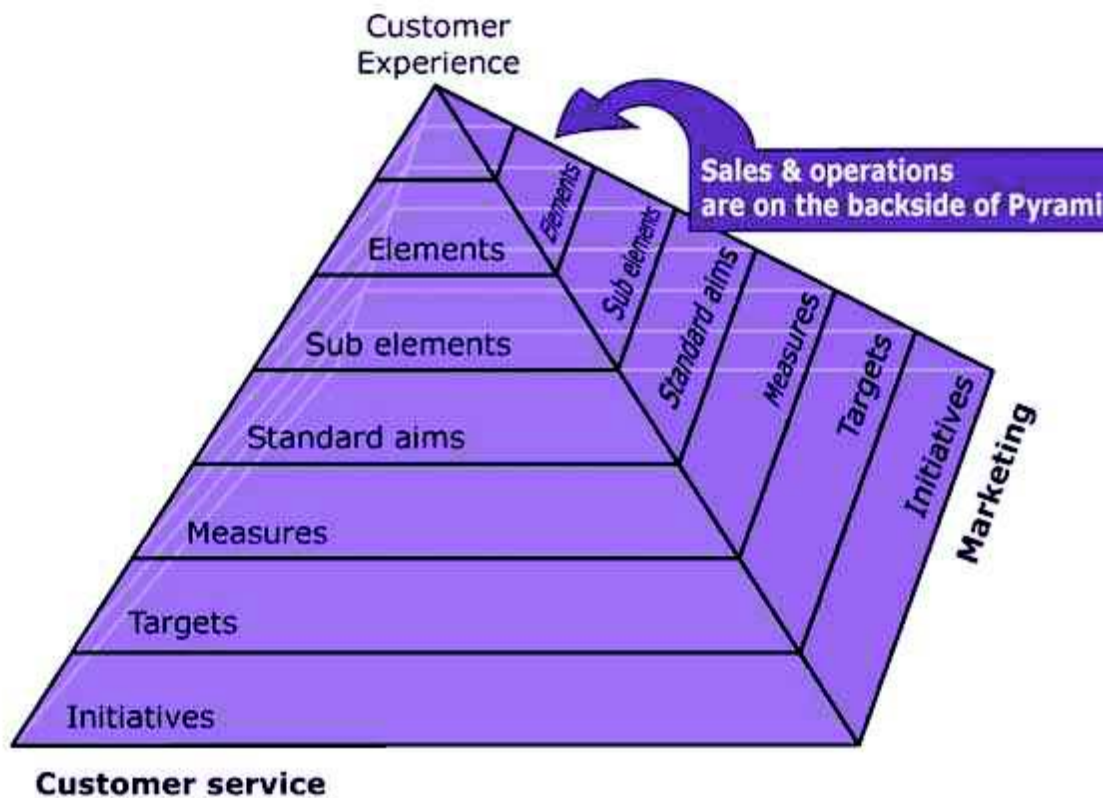
*Elementi* so opredeljeni deli uporabnikovih doživetij, tako fizični kot čustveni (prijetnost, prijaznost, dostopnost, pravočasnost, zanesljivost, zvestoba). Elementi so najvišji sestavni deli uporabnikovih doživetij.

*Podelementi* so sestavni deli elementov. Prav tako so lahko fizični ali čustveni, tako je lahko podelement elementa "zaupanje" poštenost.

*Standardi* so področje, kjer se srečata teorija in akcija. Za vsak element in podelement je potrebno definirati standard, ki izraža naš namen. Standard je izjava o tem, kaj je potrebno storiti, da bi dosegli določen podelement.

*Merila in tarče:* Merilo je sredstvo, s katerim je možno oceniti standard povsem objektivno v smislu izvedbe. Lahko uporabimo zunanja in notranja merila (če se le da, naj bodo obojna merila odvisna od pomembnosti standarda). Na primer, odstotek spremenjenih naročil zaradi netočnih notranjih podatkov lahko deluje kot merilo za natančnost. Število pritožb, prijatih zaradi napačno dostavljenih izdelkov, pa je lahko zunanje merilo. Odstotek uporabnikov, ki se pritožuje nad zapletenostjo navodil za uporabo izdelka, pa je lahko merilo za enostavnost uporabe. Tarče pa so nedvoumne izjave o zahtevani ravni uspešnosti določenega merila: na primer, 3 % naročil spremenjenih zaradi netočnega vnosa ali ne več kot 4 % uporabnikov, ki se pritožujejo o uporabnosti navodil za uporabo izdelkov.

*Spodbude:* Vse spodbude morajo biti vezane na uveljavljanje izboljšav v standardih, merilih in tarčah, ki smo si jih določili kot del strategije uporabnikovih doživetij (povzeto po Shaw in Ivens 2005).



Slika 4: Piramida uporabnikovih doživetij

Vir: Beyond Philosophy 2011e.

### 6.2.5 Net Promoter Score

*Net Promoter*, razvit pri podjetjih *Bain* in *Simetrix* je orodje, ki je uporabljeno v organizacijah po vsem svetu, kot pokazatelj zvestobe uporabnikov. Je dober pokazatelj pri priporočilih ter služi kot merilo za čustvene in podzavestne izkušnje uporabnikov, kar preko dvajset pa je tistih čustev, ki vplivajo na njegovo vrednost (Beyond Philosophy 2011e). *Net Promoter Score* variira od stopnje -100 do +100, vse vrednosti nad 0 so obravnavane kot dobre, rezultati nad 50 pa kot odlični (Wikipedia 2012).

## 6.3 Primeri transformacij področij uporabnikovih doživetij v konkretnih primerih

### 6.3.1 Maersk line

*Maersk line* je največje svetovno podjetje, ki se ukvarja s kontejnerskim ladijskim prevozom, njihova flota pa šteje več kot 500 plovil. Zaposlenih imajo 25.000 ljudi v 325 poslovalnicah v 125 državah sveta. Prihodki za leto 2010 so znašali skoraj 24 milijard ameriških dolarjev.

Obdobje visoke rasti v industriji kontejnerskih ladijskih prevozov v obdobju med letoma 2001 in 2006 ter sredi globalizacije so bila dobra leta za podjetje *Maersk*, ki si je preko različnih



partnerskih podjetij zagotovilo trdne temelje poslovanja po vsem svetu. Polega tega so pospešili vlaganja ter širitev svoje flote plovil. S prihodom finančne krize v letu 2008, ki je prinesla stagnacijo trga, se je sektor kontejnerskega prevoza spopadal s prekomernimi kapacitetami ter začaranim krogom cen konkurence. To nikakor ni bila situacija, v kateri bi si podjetje želelo biti zaradi marž pod pritiskom, tako se je vodstvo odločilo, da se bodo diferencirali kot premijska blagovna znamka. Glavni cilj je bil ponuditi uporabnikova doživetja, s katerimi bo izstopal od konkurence. V letu 2009 so tako začeli sodelovati s podjetjem *Beyond Philosophy*, kateri so jih vodili s svojo ekipo skozi sam proces z metodami, orodji ter jim pomagali oblikovati učinkovito področje uporabnikovih doživetij v najkrajšem možnem času. V sami ekipi podjetja *Beyond Philosophy* je sodelovalo pet članov, izmed katerih je vsak pokrival različna področja transformacije (Colin Shaw, intervju z avtorjem, 25. 4. 2013). Najprej je ekipa *Beyond Philosophy* morala spoznati dosedanja doživetja, ki jih je imelo podjetje. Da bi jim to čim bolje uspelo, so delovali skupaj z ekipami *Mearsk line*, z uporabo svojega znanja in veščin ter tehnike, kot je *Customer Mirrors* (ogledala uporabnika). *Customer Mirrors* omogoča "stopiti v čevlje" uporabnika ter pogleda skozi njegove oči. Čas so preživljali v poslovalnicah ter poskušali ugotoviti, kakšna so bila doživetja podjetja *Maersk* ter izzivi, ki so bili zahtevani od strank, da so pridobila razumevanje teh doživetij. To je omogočilo dragocene vpoglede ter hitre uspehe, kateri bi lahko imeli takojšen vpliv na uporabnikova doživetja. Poleg tega je bil tudi možen pregled celotnih doživetij od začetka do konca.



Slika 5: Izjava o uporabnikovih doživetjih podjetja *Maersk line*

Vir: Beyond Philosophy 2011f.

Naslednji korak je bil poiskati področja, katera so potrebovala spremembe. Ker je *Maersk line* logistično podjetje, imajo v uporabi zelo analitično (levi del možganov) kulturo, zato je bilo

potrebno izbrati bolj znanstveni pristop, preko katerega je bilo potrebno ljudi v organizaciji prepričati o pogledu tudi na čustvene plati doživetij, ne samo na fizične, katere so bile prioriteta do sedaj. Ekipa *Beyond Philosophy* je uporabila orodje *Emotional Signature* (čustveni podpis), s katerim so opredelili, kaj je tisto, kar uničuje in kaj poganja vrednost doživetij. Omenjeno orodje je plod dveletnih raziskav z londonsko poslovno šolo, ki opredeli denarno vrednost, katero bo imela vsaka izmed opravljenih sprememb. Tako lahko damo prednost ključnim področjem sprememb v varnem in gotovem prepričanju, da se lotevamo pravih področji. Preko omenjenega modela je bilo ugotovljeno, da sta bila "lahkotnost reševanja problemov" ter "proaktivna obvestila" ključni področji, ki jih je potrebno preoblikovati v organizaciji. Tako so na primer pri *Maersk line* v primeru zamud ladij, namesto da bi obvestili uporabnike, raje počakali, da so sami opazili zamudo in poklicali podjetje. Na situacijo so gledali z notranjega vidika razmišljanja, da sami ne morejo storiti ničesar pri rešitvi dane situacije, medtem ko bi sami kupci lahko kaj storili oziroma spremenili, če bi bili pravočasno obveščeni o zamudi (sprememba urnika logističnih operacij, načrtovanje zalog). Pri uvedbi proaktivnih sporočil pa se uporabniki počutijo, da podjetju ni vseeno za njihovo poslovanje, kar je bilo tudi del strateške vizije podjetja *Maersk line*. Ko se je podjetje poglobilo v doživetja uporabnikov, ki so jih dobili ob reševanju omenjenih problemov, so ugotovili, da so bile odločitve pogosto sprejete brez upoštevanja vpliva na stranke.

Da bi ugotovili izvor težav, ki jih je podjetje *Maersk line* imelo z uporabnikovimi doživetji, je ekipa *Beyond Philosophy* začela ocenjevati, kako so k uporabniku usmerjene določene enote organizacije po vsem svetu, pri tem so uporabili svojo ocenjevalno metodo "*Naive to Natural*". Po priporočilu *Beyond Philosophy* so bili tako postavljeni gradniki, preko katerih so lahko začeli s spremembami. Priporočila so vsebovala uvedbo novih meril, povečanje odstotka denarja namenjenega zaposlenim na področju merjenja uporabnikovega zadovoljstva in uvedbo orodja *Net Promoter*. Tako so vzpostavili več kot 55 medfunkcijsko zastopanih svetov za področje uporabnikovih doživetij po vsem svetu. Sveti se srečujejo mesečno in se odločajo za spodbude, ki jih je potrebno izvesti. *Beyond Philosophy* jim je prav tako priporočil ambasadorje za področje uporabnikovih doživetij, ki bi vodili omenjene svete na različnih koncih sveta. Pri zagotovitvi pravih ljudi za ta mesta so pri *Beyond Philosophy* izpeljali tridnevno delavnico, kjer so zaposlene podučili o uporabi orodja podjetja *Beyond Philosophy*. *Maersk line* je kasneje izvedel ocenjevanje med regijami, ki so bile zastopane s svetom za področje uporabnikovih doživetij in tistimi, kjer svet še ni deloval. Razlika je bila očitna, saj so regije s sveti dosegale tudi več kot 10 točk več po ocenjevanju z *Net Promoter* orodjem.

Po odhodu ekipe *Beyond Philosophy* in izročnem poročilu o opravljenem delu so glavni možje podjetja *Maersk line* ugotovili, da imajo različni ljudje različne vizije o doživetjih, ki jih ponujajo. Glavni dejavnik je bil predvsem pomanjkanje osredotočenosti na iste dejavnike. Kasneje je podjetje *Maersk line* s pomočjo *Beyond Philosophy* oblikovalo tudi izjavo o

uporabnikovih doživetjih, kjer so izpostavili tri ciljna čustva, katera po njihovem dodajajo največjo vrednost. To so zaupanje, skrb in zadovoljstvo. Po izpeljani transformaciji področja uporabnikovih doživetij v podjetju *Maersk line* je le-to doseglo kar 40 točk več pri ocenjevanju z orodjem *Net Promoter* (z -10 na +30). Ugotovili so tudi, da se je izboljšanje za vsake 4 točke odražalo tudi v 1 % povečanju tovora, ki so ga prevozili za svoje uporabnike. Izboljšanja so bila najvišja v regijah s svetom za področje uporabnikovih doživetij, višja pa so bila tudi za 10 % glede na tiste regije brez sveta (povzeto po *Beyond Philosophy* 2011e).

### 6.3.2 *Aviva*

*Aviva* je zavarovalniška multinacionalka in ponudnik zavarovalniških storitev številka ena v Veliki Britaniji ter peti največji na svetu. Ko je bil Darren Cornish imenovan za direktorja področja uporabnikovih doživetij, je dobil nalogo visokoteče cilje usmeriti na področje uporabnikovih doživetij. Vizijo podjetja je bilo potrebno iz konferenčnih dvoran prenesti v prve bojne linije, na trg. Kot podjetje v zavarovalniški industriji je moralo podjetje *Aviva* popraviti negativno mnenje, ki ga je imela širša javnost o zavarovalnicah ter se diferencirati kot podjetje, ki postavlja standarde odločnosti na področju uporabnikovih doživetij. Preko 3,5 milijona uporabnikov stopi v stik s podjetjem vsako leto v slučajih različnih okoliščin od smrti v družini, prometnih nesreč, naravnih nezgod in tako naprej, tako da je bilo potrebno v podjetju najti način, kako se s čustvene plati povezati z uporabniki.

Ko je bilo podjetje *Norwich Union*, danes *Aviva*, ustanovljeno leta 2000, je uslužbencem primanjkovalo odločne vizije, katero bi lahko prenesli na aktivnosti podjetja. Tako je bilo v nekaterih oddelkih približno polovica zaposlenih v *Avivi* vključena v proces upravljanja uspešnosti, ki je izhajalo direktno iz negativnih povratnih informacij uporabnikov. Učinek je katastrofalno vplival tako na moralo zaposlenih kot na same uporabnike. V danih razmerah je tako Darren Cornish kontaktiral podjetje *Beyond Philosophy*, da osveži zavezanost *Avive* k področju uporabnikovih doživetij. Hkrati je *Aviva* pošiljala približno sedem milijonov dokumentov svojim uporabnikom letno, prijeli pa so kar 1,7 milijonov klicev za razjasnitev dokumentov, ki so bili nejasni.

Pri sami rešitvi situacije je velik korak k napredku napravil Darren Cornish. Najprej je sklical vodstvo podjetja za jasno definiranje vizije in strategij podjetja. Nato je s pomočjo *Beyond Philosophy* pridobljene informacije uporabil pri oblikovanju izjave o uporabnikovih doživetjih ali poslanstva, katero bi služilo kot vodilo do ciljev, ki so si jih zastavili za področje uporabnikovih doživetij.

Da bi zagotovil tudi glas uporabnikov, je pri vodstvu dosegel upoštevanje njihovega glasu. Glas uporabnikov je poudaril razliko med vizijo vodstva za uporabnikova doživetja in dejanskimi doživetji, ki so jih uporabniki doživeli.

*Beyond Philosophy* je z metodo *Naive to Natural* ocenilo, kako k uporabniku usmerjeno je podjetje *Aviva* in nato pripravilo srečanje z vodstvom podjetja, kjer ga je podučilo, katera področja bo potrebno popraviti, da bodo podjetje spravili v boljšo kondicijo. Poleg uporabe metode *Customer Mirrors* je Cornish vodstvo vodil tudi skozi srečanja, kjer je razjasnil določene stvari, povezane z uporabniki. Vodstvu so prav tako omogočili novo stopnjo vpogledov, ki so omogočili odlična uporabnikova doživetja.

Darren Cornish je podjetju *Beyond Philosophy* ponudil zanimiv izziv: želel je videti celoten proces terjatve avtomobilskega zavarovanja s perspektive uporabnika. Zagotovil je avto za projekt, ki je bil namenjen svetovalni ekipi podjetja *Beyond Philosophy*. Naloga je bila skleniti zavarovalno polico, poškodovati avto ter vložiti zahtevek zavarovalnici. Preko procesa so bile posnete vse interakcije s pomočjo skritih snemalnih naprav. Ekipa *Beyond Philosophy* je namerno poškodovala avto ter kontaktirala *Avivo* z željo, da sproži postopek vložitve zahtevka. "Uporabnik" je imel kar 23 kontaktnih točk z *Avivo*, ki pa so bile nejasne in nenavdušujoče. Ko se je začel postopek terjatve zahtevka, so na dan prišli šokantni podatki. Sam proces so predstavili vodstvu, ki je bilo zgroženo, kako se njihovi zaposleni vedejo do uporabnikov. To je bil povod za konkretne spremembe v organizaciji. Poleg drugih zapletov pri uporabnikovih doživetjih so ugotovili tudi naslednje:

- Avivin agent je pojasnil, da mora biti vozilo odpeljana v delavnico, ki je oddaljena 5 milj od uporabnikovega doma, ne od mesta nesreče. Ko je svetovalec *Beyond Philosophy* pojasnil, da je le nekaj milj od svoje pisarne, 100 milj od doma in da se mu mudi na nujen sestanek v pisarno, se mu je agent opravičil ter zatrdil, da mora spoštovati pravila.
- Ko se je pojavilo vlečno vozilo, pa se je zgodila še ena nevšečnost. Svetovalec je bil po "naporni" razpravi prepeljan do svoje pisarne z voznikom vlečnega vozila. Ko je zaprosil za potrdilo za svoje vozilo, s pojasnilom, da ni poznal voznika in da bi moral čakati več kot dve uri na prihod tovornjaka, je voznik vlečnega vozila odtrgal listek z vrha vrečke podjetja s hitro prehrano ter nanjo zapisal svojo telefonsko številko. Ko je svetovalec ob prihodu v pisarno poklical na številko, ta ni obstajala.

Z uporabo metode *Customer Mirrors* so ugotovili 73 % zadovoljstvo uporabnikov, kar je vzpodbudilo vodstvo k boljšim rezultatom. Pri uporabnikovih doživetjih ni bilo ničesar, kar bi bilo izzvano namerno, kar kaže na dejstvo, da imajo tudi največje organizacije povsem napačno zasnovano področje uporabnikovih doživetij. Svetovalci *Beyond Philosophy* so zbrali vse informacije, dobljene z metodo *Customer Mirrors* in jih razvili v strateška priporočila za razrešitev napak področja uporabnikovih doživetij, ki so jih predstavili upravnemu odboru podjetja *Aviva*.

Podjetje *Aviva* je spoznalo, da delo v korist in dobro uporabnikov odtehta kakršnokoli zaskrbljenost zaradi goljufije pri sklepanju zavarovanj. Sistem je bilo potrebno poenostaviti do te mere, da so se stranke razbremenile vsega bremena. Cornish je tudi vključil slogan, ki se glasi "*No service is good service*" (če ni storitve, je to dobra storitev), da bi preprečil "zasutje"

uporabnikov z dokumentacijo ter pošto. Poudarjanje pomena podzavestnih doživetij je pripomoglo k drastičnemu zmanjšanju klicev v podjetje, zgolj zaradi ene spremenjene besede v dialogu z uporabniki. Na koncu vsakega pogovora, ki je zahteval podatke o zavarovalni polici, ki bo poslana uporabnikom, so zaposleni podjetja *Aviva* dejali, da "bi morala" prispeti v 5 delovnih dneh. Kar 75 % vseh uporabnikov, ki je imelo takšno interakcijo s podjetjem (približno milijon), je vrnilo klice z željo po točnem datumu prispetja dokumentov. Stroški, ki so jih navrgli ti povratni klici, so bili enormni.

*Beyond Philosophy* je zaradi razumevanja uporabnikov ter pomena njihovih čustvenih in podzavestnih doživetij v skripti klicev spremenil eno samo besedo. Namesto besede "bi morala" je le-to zamenjal z "bo prispela" v sedmih delovnih dneh. V samo enem tednu so klici drastično upadli. Iz 75 % vseh klicev so povratni klici upadli le na 6 %, kar je odličen prikaz pomena podzavestnih doživetij, ki je podjetju *Aviva* prihranil milijone. S pomočjo *Beyond Philosophy* je Cornishu uspelo demonstrirati, da oblikovanje uspešnih uporabnikovih doživetij ne zahteva pretiranih izdatkov. S preprostim poslušanjem uporabnikov se je podjetje *Aviva* naučilo, da lahko ustvari pomemben čustven vpliv na uporabnike, na pobudo *Beyond Philosophy* pa so vključili tudi majhne plišaste medvedke na svoje majice kot "čustveni podpis" med svojimi uporabniki. S spremembami je uspelo podjetju *Aviva* dvigniti zadovoljstvo uporabnikov z 73 % na 90 %, podjetju pa je uspelo zmanjšati stroške za 20 % (povzeto po *Beyond Philosophy* 2011g).

## 7 SKLEP

V današnjem poslovnem svetu podjetja ugotavljajo, da je zaradi vse večje konkurence, ki je posledica globalizacije, vse težje konkurirati na trgu. Tako v zadnjih letih v ospredje stopajo nove metode in načini razmišljanja, kako si pridobiti prednost pred konkurenti z novimi inovacijami in si zagotoviti kakovostno konkurenčno prednost. Ena izmed takšnih metod je prav gotovo kreativno razmišljanje. Kreativno razmišljanje je k človeku usmerjen inovativni proces, ki kot temeljne prednosti poudarja opazovanje, sodelovanje, hitro učenje, vizualizacijo idej, pospešen koncept izdelovanja prototipov in analize konkurenčnih podjetji. Sestavljajo ga tri pomembna načela, katera v ospredje postavljajo človeški faktor, tako same uporabnike izdelkov in storitev kot tudi sodelovanje znotraj podjetja preko multidisciplinarnih ekip. Samo metodo kreativnega razmišljanja dandanes uporabljamo na številnih področjih reševanja različnih problemov od izdelave izdelkov, storitev do kreacije poslovnih modelov in strategij ter oblikovanja blagovnih znamk, osredotočenih na uporabnike in njihova doživetja. Kot smo ugotovili med pisanjem same naloge, je ravno človeški faktor oziroma natančneje uporabnik in njegova doživetja tisto, kar pomeni in bo še očitneje tudi v prihodnosti pomenilo glavno konkurenčno prednost med številnimi podjetji na trgu v najrazličnejših panogah po vsem svetu.

Med uporabnikova doživetja štejemo danes vse interakcije med podjetji in uporabniki. So mešanica organizacijskih fizičnih zmogljivosti, spodbujanja čustev in emocij. Pomembno je poudariti, kar smo med pisanjem naloge in predvsem razgovorom s člani svetovalnega podjetja *Beyond Philosophy* ugotovili, da ne gre le za mešanico fizičnih stikov, ampak tudi emocionalnih, čustvenih stikov, kjer v ospredje stopi uporabnikova intuicija ter vpliv podzavesti pri uporabnikovi izbiri, ko se odloča za izdelek ali storitev ene ali druge organizacije. Znani 4P model marketinškega spleta, ki je poznan vse od leta 1953, v ospredje postavlja predvsem racionalne izkušnje med uporabniki in podjetji, ki so bile v preteklosti ključne pri gradnji zvestobe uporabnikov. Iz preučitve primera podjetja *Beyond Philosophy* pa smo ugotovili, da zvestoba nima tako velike povezave z racionalnim razmišljanjem kot vlada mišljenje v poslovnem svetu, ampak le-ta spada v precej bolj iracionalno in neoprijemljivo področje, kjer prevladujejo emocije. Kot poudarja Colin Shaw, generalni direktor podjetja *Beyond Philosophy*, posel sestavljajo ljudje, le-ti pa so gnani s čustvi. Tako se danes podjetja vse bolj osredotočajo na spodbujanje prav določenih čustev, ki jih želijo spodbuditi pri uporabnikih. Pa naj bo to pri stikih med nakupi izdelkov, nujenju storitev, pri pridobivanju in zvestobi uporabnikov ali pa pri gradnji blagovnih znamk.

Eden izmed ključnih faktorjev pri navezovanju stikov z uporabniki in gradnji lastne identitete organizacij danes bolj kot kadarkoli prej postajajo prav blagovne znamke. Leslie de Chernatony, strokovnjak za upravljanje blagovnih znamk, pravi: »V zadnjih treh letih smo se prebijali skozi največjo recesijo v naši zgodovini. Ta je vplivala na to, da so potrošniki postali bolj osredotočeni na vrednost izdelka ali storitve, kar pa ne pomeni nujno tudi na iskanje

najnižje cene. Poleg tega so številna podjetja začela prepoznavati pomen soznamčenja.« (Kruhar 2012)

Kako lahko vključimo uporabnike v gradnjo kapitala blagovnih znamk, smo ugotovili na primeru CBBE modela profesorja Kevina Lanea Kellerja. Prav omenjeni model poudarja že prej omenjeno pomembnost čustev pri vključitvi uporabnikov, kjer preko številnih opredmetenih in neopredmetenih asociacij zagotavljamo identifikacijo blagovne znamke ter primerne odzive na njeno identiteto ter pomen. Kot smo ugotovili, je prav identiteta, ki je skupek mentalnih in funkcionalnih asociacij s posamezno blagovno znamko in je v sozvočju z uporabniki, tisti ključni dejavnik, ki loči najboljše od povprečnih in slabih blagovnih znamk na trgu.

Uporabnike in njihova doživetja lahko kvalitetno vključimo tudi v razvoj samih storitev in izdelkov in so ključ do inovacij. Prav vključitev človeške komponente v inovacijski proces pri zadovoljevanju uporabnikov je tisto, kar zagotavlja konkurenčno prednost organizacijam. Ugotovili smo, da je diskriminatorni faktor med uspešnimi in neuspešnimi izdelki ter storitvami prav razumevanje potreb uporabnikov. V primeru, ko pa samo razumevanje potreb uporabnikov pri podjetjih ni v ospredju in zanemarjajo to področje, lahko to dolgoročno vodi do vsesplošnih težav pri njihovem poslovanju. Da na kaj takega niso imune niti največje svetovne korporacije, smo ugotovili pri primeru logističnega giganta *Maersk* ter svetovne zavarovalniške korporacije *Aviva*. Obe organizaciji sta se v času globalne gospodarske krize soočili s težavami pri poslovanju, ki so bile v veliki meri odvisne prav od sprejemanja odločitev, ki so bile neodvisne od volje njihovih strank. V sodelovanju s svetovalnim podjetjem *Beyond Philosophy* in uporabo njihovih metod so v procesu transformacije izboljšali področje pri oskrbi svojih uporabnikov in stikov z njimi, kar se je sčasoma opazilo tudi pri uspešnejšem poslovanju ter pri izkušnjah uporabnikov z obema podjetjema. Podjetje *Beyond Philosophy* z inovativnimi metodami in najnovejšimi spoznanji na področju razumevanja uporabnikov danes predstavlja vodilno svetovno svetovalno podjetje pri gradnji kvalitetnih uporabnikovih doživetij. Poudarjanje pomena podzavesti pri odločanju uporabnikov in razvoj nevroznanosti na področju marketinga sta tisto, kar Colin Shaw, generalni direktor podjetja *Beyond Philosophy*, poudarja kot glavna trenda, kjer se bo v prihodnosti odvijala bitka za pridobivanje uporabnikov. Tradicionalne metode pri tržnih raziskavah in pridobivanju informacij s strani uporabnikov dandanes dokazano niso več zanesljive, saj preko njih uporabniki izražajo svoja mnenja, ne pa tisto, kar v resnici počnejo in na podlagi česar se odločajo (Colin Shaw, intervju z avtorjem, 25. 4. 2013). Vse več je podjetij, ki se zavedajo pomena uporabnikovih doživetij in uporabljajo najnovejše metode pri iskanju njihovih najbolj skritih želja in hotenj. Kot vsi segmenti v poslovnem svetu se tudi področju uporabnikovih doživetij v prihodnosti obetajo velike spremembe in ta prihodnost ni tako zelo daleč. In kar je poudarjal že Charles Darwin v svoji teoriji evolucije, bi lahko prenesli tudi na današnji poslovni svet. Med evolucijo nikoli niso preživeli največji, najmočnejši ali najpametnejši, ampak tisti, ki so se najbolj prilagodili spremembam v okolju.





## LITERATURA

- Aaker, D. A., in E. Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Abbing, E. R., in C. van Gassel. 2008. *Brand Driven Innovation: A Practical Approach to Fulfill Brand Promise Through Product Innovation*.  
[Http://www.zilverinnovation.com/assets/downloads/brand\\_driven\\_innovation\\_dmi\\_08.pdf](http://www.zilverinnovation.com/assets/downloads/brand_driven_innovation_dmi_08.pdf) (21. 6. 2012).
- Antonucci, M. 2011. *Sparks Fly: Can Imagination be Taught? Evidently, Because D.school's Innovation Hothouse is Changing the Way People Think*.  
[Http://www.stanfordalumni.org/news/magazine/2011/marapr/features/dschool.html](http://www.stanfordalumni.org/news/magazine/2011/marapr/features/dschool.html) (11. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2011a. *Rational Experience*. [Http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience/rational-experience](http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience/rational-experience) (14. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2011b. *Customer Retention*. [Http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience/customer-retention](http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience/customer-retention) (14. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2011c. *About Us*. [Http://www.beyondphilosophy.com/about-us/team](http://www.beyondphilosophy.com/about-us/team) (25. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2011d. *The Subconscious Experience*.  
[Http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience/subconscious-experience](http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience/subconscious-experience) (15. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2011e. *Services*. [Http://www.beyondphilosophy.com/services](http://www.beyondphilosophy.com/services) (25. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2011f. *Case Study Maersk Line*. [Http://www.beyondphilosophy.com/sites/default/files/users/Maersk%20Line%20Case%20Study%20-%2040%20improvement%20in%20Net%20Promoter%20v%201.pdf](http://www.beyondphilosophy.com/sites/default/files/users/Maersk%20Line%20Case%20Study%20-%2040%20improvement%20in%20Net%20Promoter%20v%201.pdf) (26. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2011g. *Case Study Aviva*. [Http://beyondphilosophy.com/downloads/case-studies/aviva-case-study.pdf](http://beyondphilosophy.com/downloads/case-studies/aviva-case-study.pdf) (26. 6. 2012).
- Beyond Philosophy. 2013. *Building Great Customer Experience*. [Http://www.beyondphilosophy.com](http://www.beyondphilosophy.com) (8. 8. 2013).
- Bloomberg Business Week. 2004. *The Power Of Design*. [Http://www.businessweek.com/stories/2004-05-16/the-power-of-design](http://www.businessweek.com/stories/2004-05-16/the-power-of-design) (11. 6. 2012).
- Bratina, D. 2003. *Vedenjski modeli vrednotenja kapitala blagovne znamke s primerom kvantifikacije*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Brown, T. 2008. *Design Thinking*. [Http://www.unusuallleading.com/wp-content/uploads/2009/12/HBR-on-Design-Thinking.pdf](http://www.unusuallleading.com/wp-content/uploads/2009/12/HBR-on-Design-Thinking.pdf) (8. 8. 2013).
- Brown, T. 2009. *Change by design*. New York: Harper Collins.
- Creation d'un produit innovant. 2011. *Design Thinking*. [Http://www.creationdunproduitinovant.com/leconcept\\_design-thinking.html](http://www.creationdunproduitinovant.com/leconcept_design-thinking.html) (15. 6. 2012).
- EGG. 2012. *Savings and Account Mortgages*. [Http://new.egg.com/visitor/0,,3\\_11060--View\\_819,00.html](http://new.egg.com/visitor/0,,3_11060--View_819,00.html) (25. 6. 2012).
- Espana, J. 2010. *Customer Experience: Everything Is An Emotional Buy*. [Http://customerservicemanager.com/customer-experience-everything-is-an-emotional-buy.htm](http://customerservicemanager.com/customer-experience-everything-is-an-emotional-buy.htm) (13. 6. 2012).

- GFK Slovenija. 2012. *Etnografija*. [Http://www.gfk.si/marketing\\_solutions/qualitative\\_research/ethnography/index.si.html](http://www.gfk.si/marketing_solutions/qualitative_research/ethnography/index.si.html) (24. 6. 2012).
- Ghodeswar, B. 2008. *Building Brand Identity in Competitive Markets: A Conceptual Model*. [Http://www.iei.liu.se/fek/frist/fek1hel/mafo/artikelarkiv/1.310120/Building\\_brand.pdf](http://www.iei.liu.se/fek/frist/fek1hel/mafo/artikelarkiv/1.310120/Building_brand.pdf) (23. 4. 2013).
- Ideo. 2012. *About Ideo*. [Http://www.ideo.com/about](http://www.ideo.com/about) (11. 6. 2012).
- Ipsos. 2013. *It Costs Five Times More to Acquire a Customer than to Retain a Customer*. [Http://www.ipsos.com/loyalty/sites/ipsos.com.loyalty/files/Ipsos\\_Loyalty\\_Myth\\_8\\_Excerpt\\_0.pdf](http://www.ipsos.com/loyalty/sites/ipsos.com.loyalty/files/Ipsos_Loyalty_Myth_8_Excerpt_0.pdf) (17. 4. 2013)
- Kahle, L., B. Poulos in A. Sukhidal. 1988. Changes in Social Values in the United States During the Past Decade. *Journal of Advertising Research* 28 (1): 35–41.
- Karadeniz, M. 2010. *The Importance of Customer Based Strategic Brand Equity Management for Enterprises*. [Http://www.dho.edu.tr/enstitunet/dergi/077\\_Mustafa\\_Karadeniz2.pdf](http://www.dho.edu.tr/enstitunet/dergi/077_Mustafa_Karadeniz2.pdf) (15. 6. 2012).
- Keller, K. L. 2001. *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. [Http://www.sba.pdx.edu/faculty/ahutinel/Read/11.pdf](http://www.sba.pdx.edu/faculty/ahutinel/Read/11.pdf) (8.8. 2013)
- Korelc, T. 2010. *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creatoor.
- Kruhar, S. 2012. Končno se je zgodilo, da so blagovne znamke v rokah potrošnikov. *Dnevnik*, 19. 4. 2012, 24.
- Light Minds. 2005. *Understanding Customer Need During New Product Development: The Application of Ethnography*. [Http://www.lightminds.co.uk/WhitePaper.pdf](http://www.lightminds.co.uk/WhitePaper.pdf) (24. 6. 2012).
- Lockwood, T. 2010. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*. New York: Allworth.
- Maersk. 2011. *Annual Report 2010*. [Http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-3GG91Y/2529227542x0x443362/32c63cdb-2fd7-4a83-a352-10a78175a27c/100154\\_AR2010\\_UK.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-3GG91Y/2529227542x0x443362/32c63cdb-2fd7-4a83-a352-10a78175a27c/100154_AR2010_UK.pdf). (13. 6. 2013).
- Management Study Guide. 2013. *Brand Identity- Definition and Concept*. [Http://www.managementstudyguide.com/brand-identity.htm](http://www.managementstudyguide.com/brand-identity.htm) (23. 4. 2013).
- Martin, R. 2009. *The Design of Business: Why Design Thinking is Next Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- MBA Tuck. 2012. *Kevin Lane Keller*. [Http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/kevin.keller/](http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/kevin.keller/) (14. 10. 2012).
- Meyer, C., in A. Schwager. 2007. *Understanding Customer Experience*. [Http://www.zurichna.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HBR%20Understanding%20Customer%20Experience.pdf](http://www.zurichna.com/internet/zna/SiteCollectionDocuments/en/media/FINAL%20HBR%20Understanding%20Customer%20Experience.pdf) (4. 6. 2012).
- Nagy, T. in M. Ruzzier. 2011. *Razvoj modela: Od uporabnika spodbujeno inoviranje*. *Management* 6 (4): 365–379.
- Nussbaum, B. 2004. The Power of Design. *Business Week*, 17. 5. 2004.
- Raggio, R. D., in Leone R. P. 2007. The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning. *Journal of Brand Management* 14 (5): 125.

- Ramaswamy, V. 2008. *Co-Creating Strategy with Experience Co-Creation*.  
<https://ssl.instantaccess.com/bscol/articles/docs/5.pdf> (15. 6. 2012).
- Ratcliffe, J. 2009. *Steps in a Design Thinking Process*. [https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/17cff/Design\\_Process\\_Steps.html](https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/17cff/Design_Process_Steps.html) (12. 6. 2012).
- Saloner, G. 2011. *Innovation: A Leadership Essential*. [https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/innovation\\_leadership\\_260312.pdf](https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/innovation_leadership_260312.pdf) (16.6. 2012)
- Shaw, C. 2009. *The Subconscious Experience*. [http://www.customerthink.com/blog/the\\_subconscious\\_experience](http://www.customerthink.com/blog/the_subconscious_experience) (15. 6. 2012).
- Shaw, C., in J. Ivens. 2005. *Building Great Customer Experience*. Hampshire: Palgrave Macmillian.
- Srivastava, R. K., in A. D. Schocker 1991. *Brand Equity: A perspective on Its Meaning and Measurement*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Synovate. 2009. *Customer Experience Innovation*. <http://www.synovate.com/consumer-insights/experience-growth/issues/200907/> (15. 6. 2012).
- Tyler, T. 2010. *4 Ways to Involve Your Customers in New Product Development*.  
[http://www.customerthink.com/blog/4\\_ways\\_to\\_involve\\_your\\_customers\\_in\\_new\\_product\\_development](http://www.customerthink.com/blog/4_ways_to_involve_your_customers_in_new_product_development) (22. 6. 2012).
- Walden, S. 2009. *The Newly Discovered Role of The Subconscious Experience in Customer Retention*. <http://www.slideshare.net/BeyondPhilosophy/the-newly-discovered-subconscious-experience-and-its-vital-role-in-customer-retention> (15. 6. 2012).
- Wikipedia. 2012. *Net Promoter*. [http://en.wikipedia.org/wiki/Net\\_Promoter](http://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter) (27. 6. 2012).
- Wikipedia. 2013. *Aviva*. <http://en.wikipedia.org/wiki/Aviva> (14.6. 2013).
- Wood, P. 2007. *The Stanford Manifesto*. <http://scrapbook.citizen-citizen.com/subjectivity/stanford/> (12.6. 2012).

## VIRI

*Slovenski veliki leksikon*. 2004. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.



## **PRILOGE**

- Priloga 1 Vodilni kadri podjetja *Beyond Philosophy*  
Priloga 2 Storitve podjetja *Beyond Philosophy*



## **Vodilni kadri**

Ekipo podjetja *Beyond Philosophy* sestavljajo člani iz različnih strok, ki so združeni pod okriljem idejnega vodje Colina Shawa.

Colin Shaw: ustanovitelj in izvršni direktor podjetja *Beyond Philosophy*. Je tudi začetnik na področju globalnega svetovanja organizacijam s področja uporabnikovih doživetij ter pisec številnih svetovnih knjižnih uspešnic s področja uporabnikovih doživetij, ki jih je napisal s sodelavci in drugimi strokovnjaki. *Building Great Customer Experiences, Revolutionize Your Customer Experience, The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value* ter *Customer Experience: Future Trends & Insights* so tiste, ki postale svetovne poslovne knjižne uspešnice.

Pred objavo omenjenih knjižnih uspešnic je Colin zasedal vodilne položaje v nekaterih večjih organizacijah, kot je *British Telecom*, kjer je vodil področja od prodaje, trženja in storitev za uporabnike. Na koncu svoje kariere pri omenjenem podjetju je bil imenovan za podpredsednika področja uporabnikovih doživetij, kjer je pod njegovim okriljem delovalo približno 3500 ljudi po vsem svetu. Poleg tega je Colin Shaw tudi iskan govornik in strokovnjak, ki se pojavlja v nekaterih največjih svetovnih medijih od CNN, BBC TV do BBC Radio, LBC Radio in drugih.

Qaalfa Dibechi: v podjetju *Beyond Philosophy* deluje kot vodja poslovanja podjetja ter kot svetovalni uradnik. Qaalfa je specialist s področja k človeku usmerjenih poslovnih transformacij z več kot dvajsetletnimi izkušnjami uporabnikovih doživetij, ki so mu v tem času prinesla številna svetovna priznanja. Iskan je kot svetovalac in zaupnik številnih izvršnih direktorjev korporacij različnih industrij od farmacije, telekomunikacij, finančnih storitev do neprofitnih zdravstvenih organizacij. Leta 2003 je bil tudi prejemnik nagrade leta CRM Innovation, katero si je prislužil za pomoč pri razvoju orodji za ocenjevanje uporabnikovih doživetij. Osredotoča se na svetovanje podjetjem pri uravnoteženju njihovih trgovinskih in storitvenih obveznosti. Pred tem je delal kot svetovalac mesta New York, kjer je nadzoroval fizične in psihološke vidike poklicnih zdravstvenih standardov, kariero pa je začel kot raziskovalni nevroznanstvenik. Svoje znanje je predajal tudi kot soavtor številnih svetovnih knjižnih uspešnic in člankov, objavljenih v strokovnih medijih ter drugih revijah in časopisih. Poleg tega nosi naziv MBA s področja mednarodnega poslovanja in managementa, ki ga je pridobil na newyorški univerzi in magistrski naziv s področja statistike, psihologije in zdravstvene administracije mestne univerze New York.

Steven Walden: je glavni vodja podjetja *Beyond Philosophy* za raziskave in svetovanje od leta 2007. Steven v podjetju zapolnjuje vrzel med akademsko in praktično uporabo upravljanja uporabnikovih doživetij, predvsem z ohranjanjem trdnih odnosov z nekaterimi vodilnimi poslovnimi šolami. Njegove številne najnaprednejše metode, vključno s tako imenovanim "čustvenim podpisom" (*Emotional Signature*), so bile razvite in znanstveno dokazane v

## *Priloga 1*

akademskem okolju, preden so jih uporabili v podjetju *Beyond Philosophy*. Steven je eden izmed glavnih svetovnih avtoritet pri uporabi psihologije na področju uporabnikovih doživetij, obenem pa je tudi magister strateškega marketinga s poudarkom na segmentiranih metodologijah s Poslovne šole Kingston. Prav tako je sodeloval kot soavtor knjižnih uspešnic, ki so bile izdane pod okriljem *Beyond Philosophy* (Beyond Philosophy 2011c).



## ***Storitve***

*Vključevanje višjega vodstva:* V podjetju *Beyond Philosophy* organizacijam svetujejo pri vključevanju vodilnega osebja v proces sprememb, ki je potreben že v zgodnjih fazah.

Najprej jih podučijo o področju uporabnikovih doživetij in koristih, ki ga le-to prinaša organizaciji, saj se večinoma vodilni kadri ukvarjajo predvsem s številkami, katerim je potrebno tako zagotoviti predvsem finančno upravičenost in na drugi strani prikazati tudi slabosti, ki jih prinaša slabo razvito področje uporabnikovih doživetij. Sledi predstavitev aktivnosti in kritične točke, ki je, da izboljšanje uporabnikovih doživetij močno niža stroške organizacijam.

*Ocenjevanje k človeku usmerjene organizacije:* Model, ki so ga razvili, uporablja devet področij za preučitev organizacij in opredelitev, katero področje uporabnikovih doživetij je potrebno izboljšati. Devet ključnih področij uporabnikovih doživetij:

- ljudje,
- strategija uporabnikov,
- sistemi,
- trženje in blagovne znamke,
- kultura in vodstvo,
- procesi,
- pričakovanja,
- pristopni kanali,
- merjenja.

Celoten model vsebuje 269 indikatorjev. Nadaljnje analize, ki sledijo modelu, omogočajo podrobne rezultate o stopnji razumevanja vsakega področja in omogočajo organizaciji izboljšanje določenega uporabniškega doživetja.

*Raziskovanje uporabnikov:* Z inovativnim pristopom raziskovanja, ki zajema podzavestne, psihološke in čustvene komponente uporabnikovih doživetij in so podkrepljene z kvantitativnimi in kvalitativnimi tehnikami, omogoča, da zajamejo najbolj poglobljena izkustva, ki jih druge tradicionalne raziskave ne dosežejo.

*Definiranje in razvoj strategij:* Poteka skozi sedem ključnih strateških vprašanj, ki pomagajo izboljšati področje uporabnikovih doživetij. Začne se z vprašanjem: »Katera uporabnikova doživetja želi organizacija razviti?« Odgovor na to vprašanje je največkrat nedefiniran v organizacijah ali pa ni dovolj jasen. Drugo vprašanje, ki sledi, je: »Katera čustva želite izzvati pri uporabnikih?« To vprašanje je pomembno predvsem z vidika, da več kot 50 % vseh doživetij izvira s čustvene plati. Kaj je gonilo vrednosti in kaj jo uničuje, je naslednje vprašanje, ki se navezuje predvsem na zvestobo uporabnikov in njihovo zadrževanje. Četrto

## Priloga 2

vprašanje je: »Kaj si uporabnik resnično želi?« V večini primerov uporabnik ne zna izraziti svojih želja ali pa so le-te lahko povsem različne od njihovih vrednot. Stopnja ugotovitve k človeku usmerjene organizacije je naslednja stvar, ki je pomembna z vidika, kakšne izkušnje ponujajo uporabnikom. Predzadnje vprašanje razvoja strategij se navezuje na podzavestne izkušnje, ki jih organizacije nudijo.

Pošiljanje nenamernih signalov preko oglaševanja izdelkov in drugega izpostavljanja v medijih je lahko zelo pomembno, kako uporabnik doživlja organizacijo, svetovalci *Beyond Philosophy* pa z metodami, ki so jih razvili preko svojih raziskav, pomagajo definirati tudi to področje. Zadnje vprašanje je: »Ali so doživetja vaših uporabnikov izzvana namerno?« V večini primerov se namreč zgodijo povsem spontano.

*Usposabljanje in izobraževanje:* Podjetje je oblikovalo kar nekaj inovativno zasnovanih usposabljanj, ki jih nudijo svojim strankam pri izboljšavi uporabnikovih doživetij, lahko pa vsako usposabljanje priredijo tudi potrebam in željam stranke. Organizirajo tudi seminarje s predavanji bivših strank, ki predstavijo svojo izkušnjo, prav tako organizirajo različne eno- in večdnevne delavnice. "Dan modrosti", kot ga imenujejo, je ena izmed njih, kjer vodilnim v podjetjih predstavijo uporabnikova doživetja, njihovo pomembnost za organizacijo ter rešujejo konkretne težave strank. Z delavnico "Safari", ki poteka v različnih okoljih, strankam omogočijo stopiti v kožo njihovih uporabnikov, da lahko sami izkusijo, kaj le-ti doživljajo, na koncu pa preko teoretskih osnov in konkretno pridobljenih izkušenj pomagajo začeti s konkretnimi spremembami v organizacijah njihovih članov.

*Oblikovanje doživetij:* Oblikovanje uporabnikovih doživetij je kritični del sprememb, ki se jih podjetja lotijo, saj se tu srečata strategija in konkretna dejanja novih doživetij. Preden svetovalci začnejo z oblikovanjem novih uporabnikovih doživetij, želijo, da njihove stranke razumejo, kaj ustvarja in uničuje njihovo vrednost ter da razumejo racionalna, čustvena in podzavestna doživetja. To strankam pomaga razumeti doživetja, ki jih bodo lahko namerno izzvale pri uporabnikih, pripomoglo pa bo tudi k večji zvestobi uporabnikov in dolgoročnemu zadrževanju le-teh. Psihološki pristop oblikovanja čustveno privlačnih izkušenj, ki dodaja vrednost, imenujejo *Moment Mapping* in ga bomo opisali v nadaljevanju poglavja.

*Merjenje doživetij:* Ko so doživetja enkrat definirana, je njihovo merjenje v prihodnje nujno, saj tako lahko gradimo nadaljnja doživetja v prihodnje. Z metodo "čustvenega podpisa" lahko statistično dokažejo, kateri del uporabnikovih doživetij je tisti, ki je gonilo vrednosti in kateri jo uničuje. Prav tako lahko predstavijo dodano vrednost, pridobljeno z vsakega posameznega vidika doživetij glede na uporabnikovo zvestobo, njegovo zadrževanje in zadovoljstvo (povzeto po *Beyond Philosophy* 2011d).