Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnoga modela obogaćenoga konceptom korisničkoga iskustva

Musulin, Jadranka

Doctoral thesis / Disertacija

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:946278

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet organizacije i informatike

Jadranka Musulin

METODOLOŠKI OKVIR DIZAJNA USLUGE ZA OSMIŠLJAVANJE POSLOVNOGA MODELA OBOGAĆENOGA KONCEPTOM KORISNIČKOGA ISKUSTVA

DOKTORSKI RAD

Mentor: Prof. dr. sc. Vjeran Strahonja

Zagreb, 2021

University of Zagreb

Faculty of Organization and Informatics

Jadranka Musulin

SERVICE DESIGN METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING A BUSINESS MODEL ENRICHED WITH THE USER EXPERIENCE CONCEPT

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor: Prof. Vjeran Strahonja, PhD

Zagreb, 2021

PODACI O DOKTORSKOM RADU

I. AUTOR

Ime i prezime	Jadranka Musulin
Datum i mjesto rođenja	16.11.1978. Zagreb
Naziv fakulteta i datum diplomiranja	Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu 27. rujna 2002.
Sadašnje zaposlenje	Sveučilište VERN'

II. DOKTORSKI RAD

Naslov	Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnoga modela obogaćenoga konceptom korisničkoga iskustva
Broj stranica, slika, tabela, priloga, bibliografskih podataka	405 stranica, 89 slika, 51 tablica, 5 priloga, 337 bibliografskih podataka
Znanstveno područje i polje iz kojeg je postignut akademski stupanj	Društvene znanosti, Informacijske i komunikacijske znanosti
Mentori i voditelji rada	Prof. dr. sc. Vjeran Strahonja
Fakultet na kojem je rad obranjen	Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu
Oznaka i redni broj rada	163

III. OCJENA I OBRANA

Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je prihvaćena tema	18. lipnja 2019.
Datum predaje rada	1. rujna 2021.
Datum sjednice Fakultetskog vijeća na kojoj je prihvaćena pozitivna ocjena rada	25. studenoga 2021.
Sastav Povjerenstva koje je rad ocijenilo	Izv. prof. dr. sc. Dijana Plantak Vukovac, predsjednica Prof. dr. sc. Robert Leskovar, član Izv. prof. dr. sc. Zlatko Stapić, član
Datum obrane	15. prosinca 2021.
Sastav Povjerenstva pred kojim je rad obranjen	Izv. prof. dr. sc. Dijana Plantak Vukovac, predsjednica Prof. dr. sc. Robert Leskovar, član Izv. prof. dr. sc. Zlatko Stapić, član
Datum promocije	

INFORMACIJE O MENTORU

Vjeran Strahonja je redoviti profesor u trajnom zvanju na Fakultetu organizacije i informatike (FOI) Sveučilišta u Zagrebu. Zvanje diplomiranog inženjera elektrotehnike (1980.) i magistra tehničkih znanosti (1986.) u području tehničkih znanosti, polju elektrotehnike, stekao je na Elektrotehničkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Doktorirao je u području društvenih znanosti, polju informacijskih i komunikacijskih znanosti, 1993.godine, na Fakultetu organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, s temom "Konceptualno modeliranje područja informacijskog sustava u razvojnom ciklusu programskog sustava".

Tijekom profesionalne karijere radio je u Elektrotehničkom institutu "Rade Končar", Zagreb, 1980-1983, kao inženjer istraživanja i razvoja, zatim u Metalskom elektro centru, Varaždin, 1983-1985, kao nastavnik elektrotehničke grupe predmeta (računarstvo i elektronika). Na FOI-u radi od 1986.godine, najprije kao inženjer sustava Digital VAX, zatim kao programer i projektant. Od 1993. do 2003.godine bio je s dijelom radnog vremena zaposlen u informatičkoj tvrtki IGEA d.o.o. – Prostorni informacijski sustavi, Varaždin, kao direktor tvrtke. Sudjelovao je u većini razvojnih i istraživačkih poduhvata tvrtke kao voditelj projekta, analitičar ili dizajner.

Od 1988. godine sudjeluje u znanstvenoistraživačkom radu i nastavi na FOI-u, u zvanjima od asistenta (1988.) do redovitog profesora u trajnom zvanju (2014). Nastavne i istraživačke discipline su mu: Informacijsko inženjerstvo, Programsko inženjerstvo, Informacijski sustavi proizvodnje, Upravljanje IT uslugama, Geoinformacijski sustavi. Sudjelovao je na desetak domaćih i međunarodnih znanstvenih projekata. Autor ili koautor je više od 100 znanstvenih i stručnih radova, te 5 knjiga ili monografija. Mentorirao je 10 obranjenih doktorskih disertacija. Kao voditelj ili član projektnog tima, sudjelovao je na više od 60 stručnih i razvojnih projekata.

Od 2007. do 2011. godine bio je prodekan za poslovanje na FOI, a u razdoblju od 2011. do 2015. godine dekan Fakulteta, u dva mandata.

POSVETA I ZAHVALA

...posvećujem ovaj rad jednom divnom znanstveniku, voljenom ocu Danku Gugiću

Ponizno i neizmjerno, zahvaljujem svima.

Mentoru i obitelji.

Prijateljima, kolegama, suradnicima, ispitanicima, Povjerenstvu, Fakultetu organizacije i informatike.

Svemiru.

SAŽETAK

U paradigmi današnje doživljajne ekonomije ostvarivanje jedinstvenog iskustva za kupca postalo je najcjenjeniji oblik diferencijacije proizvoda i usluga. U stvaranju sveukupnog kupčevog doživljaja sve više je digitalnih sadržaja usluga u svim djelatnostima pa je korisničko iskustvo sve važniji i zahtjevniji sastojak ukupne vrijednosti koju kupac ostvaruje u interakciji s uslugom. Korisničko iskustvo, koncept koji predstavlja sveukupni rezultat interakcije čovjeka i nekog IT artefakta, stoga je postalo poželjan sastojak vrijednosti usluge u suvremenim poslovnim modelima. Analizom literature i prakse, utvrđeno je da tvrtke nemaju dovoljno znanja i metodoloških alata koji bi im u tome pomogli pa se ovim istraživanjem proučava i predlaže kako ugraditi koncept korisničkog iskustva u metode za osmišljavanje poslovnog modela i dizajn usluge. Glavni cilj ovog istraživanja stoga je bio predložiti metodološki okvir dizajna usluge u kojem će metode i modeli biti obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu.

Za razvoj metodološkog okvira, u ovom radu, konceptualno se integriraju područja korisničkog iskustva, poslovnih modela i dizajna usluge usklađivanjem elemenata na temelju holističke i doživljajne vrijednosti za kupca oslanjajući se na paradigmu uslužno dominantne logike. U istraživanju se primjenjuje kvalitativni istraživački pristup, a metodologija prati šest faza znanstvenog oblikovanja, pogodnog za razvoj novih artefakata kao što su metode i metodološki okviri. Faze demonstracije i evaluacije razvijenog metodološkog okvira, kojima se provjerava njegova valjanost, provedene su metodom višestruke studije slučaja koja je obuhvaćala korištenje metodološkog okvira za poboljšanje usluge u realnom okruženju u sedam malih i srednjih tvrtki u Hrvatskoj, te intervjue s korisnicima okvira.

Konačni znanstveni doprinos ovog istraživanja ogleda se u cjelovitom metodološkom okviru dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva, skraćeno MODUKI, koji je upotpunio model vrijednosti za kupca u poslovnom modeliranju i u dizajnu usluga. Time je postignut originalni doprinos u područjima korisničkog iskustva, poslovnih modela i dizajna usluge, koji donosi strukturirani multidisciplinarni pristup modeliranju vrijednosti za kupca s fokusom na korisničko iskustvo. Snaga ovog doprinosa je i u otvaranju novih perspektiva koje mogu imati širi utjecaj na marketinške, menadžerske i organizacijske prakse, te globalne društvene i tehnološke smjerove razvoja usluga.

Ključne riječi: korisničko iskustvo, poslovni model, metodološki okvir, uslužno dominantna logika, kvalitativno istraživanje, znanstveno oblikovanje, višestruka studija slučaja

EXTENDED ABSTRACT

User experience (UX), a concept that represents an overall result of the interaction between a user and an IT artifact, has become a desirable service value ingredient in contemporary business models. The analysis of respective literature shows that the holistic and phenomenological UX concept still has not been embedded in the existing service design and business model methods. Therefore, the goal of this research is to propose a service design methodological framework enveloping a set of service design methods enriched with UX concept to enhance a value proposition in a business model. In the following paragraphs, the structure of this doctoral thesis will be presented by chapters depicting the research process and the results in brief.

The first chapter presents introductory considerations of this research including an overview of the context, the purpose and focus of the study, its basic components regarding the methodology and the definition of the key concepts. The context of the study provides an overview of the emerging issues in contemporary business environment whereas services are filling with digital fabric more and more. In this context, the study problem is situated at the intersection of: the user experience as a part of overall customer experience bringing value to the customer, business model defining the value that should be co-created with the customer, and service design that provides methods to support design for experience. Following this introductory elaboration of the research topic, this chapter brings out the main research goal divided into six subgoals, three research questions and three research hypotheses. Afterwards the research methodology is presented in short describing the main steps and methods of the planned research process following the design science paradigm. The chapter ends with the definition of the main concepts of this research, limitations of the research and the tabular overview of the research structure.

The second, third, fourth and fifth chapters are dealing with the theoretical grounding for the development of the resulting methodological framework as an interdisciplinary intersection of three distinct areas and underlying assumptions. In **the second chapter** a literature review of the area of business models is presented to identify a common ground for the interpretation of this blurring concept and to find a suitable model of the concept to be further developed for the implementation of the user experience concept as a value ingredient. As part of the literature review, the analysis of seven conceptual research frameworks in the area of business models spanning last twenty years of research shows the history of the heterogeneity of understandings

and the rarity of authors building on each other stemming mostly from different levels of conceptualization. As the main result of this chapter, explicit interpretation of the business model construct is defined for this study and the suitable model following this interpretation and the value creation perspective is found.

The third chapter continues the theoretical grounding of the targeted methodological framework by investigating the customer value concept as the main link between the intersected areas of the study. The goal of this investigation is to find the appropriate way to conceptualize and model the experiential value as an element of the business model concept. The literature analysis focused on the customer value conceptualizations in the marketing discipline which best reflects the notion of the value in terms of customer desires and satisfaction that should be a part of the business model. The main contributions of the analysis include the identified characteristics, perspectives and propositions concerning the customer value concept that will be the basis for modelling and integrating the user experience, business model and service design in the following research steps.

Since the focus of this research is the user experience as an ingredient of the customer value in the business model, in **the fourth chapter** an in-depth investigation of the concept of user experience (UX) is presented, in its areas of origin such as human-computer interaction and human-centered design. The investigation of the concept is made from the perspective of the previously identified customer value which brings a novel view in the literature that is needed for aligning design and business goals. The main finding of this chapter is the identification of general elements for the design of UX as a part of customer value and these are user, context, interaction, and IT artifact. The four elements of user experience are identified based on the analysis of eight most relevant conceptual frameworks of UX in the literature. Since these frameworks are extremely heterogenous and abstract, generating these four common elements is the most important contribution of this chapter to operationalization of the UX concept that will be used for structuring the design process in the final methodological framework. Apart from that, the UX concept, as the value for the customer, is demarcated as a holistic, phenomenological, inseparable whole which will constitute the basis for its representation in the form of the UX goal in the business model.

The fifth chapter finishes theoretical grounding of this study by investigating the last respective area of research which is the service design. Since the main goal of this research is to propose a service design methodological framework enveloping a set of service design

methods enriched with UX concept to enhance a value proposition in a business model, this chapter primarily deals with numerous service design methods. In that vein, around 200 methods have been reviewed by the title, and 29 have been analyzed in depth according to several criteria such as the purpose, design phase, concepts, format, type, and the main criteria of this analysis - elements of UX that the method is able to capture. This analysis resulted with the systematization of the service design methods according to UX elements which cannot be found in the existing literature. Following the investigation of the service design field, the rest of the chapter presents the elaboration for the integration of the service design and two other main areas of this research, business models and user experience, resulting with the final structure for developing the methodological framework.

The sixth chapter extensively presents the overall methodology of this research with special attention to the empirical part of the research which is following afterwards and provides the rationale for the methodological choices. Therefore, it consists of a rationale for research design, research settings and sample, description of the procedures of the study including data collection and analysis methods, issues of trustworthiness and limitations. The basic characteristic of this research is qualitative approach which is suited to achieving a deep understanding of the social setting that is needed for the defined research problem. The overall methodological process follows the design science paradigm which is a suitable for creating novel artifacts in the form of a construct, a model, a method, or an instantiation. Since the aim of this research is to develop a new artifact in the form of a service design methodological framework, design science is recognized to be the best approach, as in many other similar works in the field of service design and information systems. The design science research was carried out following Design Science Research Methodology describing six steps: (1) *Problem identification and motivation* – includes references to previous chapters which thoroughly present literature reviews based on which the problem and motivation are explained, (2) *Define the objectives for a solution* – the basic structure of the methodological framework is presented with the specific requirements for developing its segments, (3) *Design and development* – based on the previously defined requirements and the investigation of underlying theoretical concepts, the development of the final artifact in the form of the methodological framework is presented, (4) *Demonstration* – procedures of the conducted multiple case study as the main method for the demonstration and evaluation of the developed artifact are presented across five phases including data collection methods such as participant observations and semi-structured interviews, (5) *Evaluation* – three strategies for evaluation of the artifact are presented, namely,

development process evaluation, demonstration outcomes evaluation and new method evaluation based on the criteria from the relevant literature, (6) *Communication* – presents the intended and so far realized knowledge dissemination activities.

The seventh chapter reports the main research findings including the presentation of the collected and analyzed data. The findings are organized according to the main design science phases presented in the previous chapter on the methodology – artifact design, demonstration, and evaluation. The first and main result of this study is the service design methodological framework for developing a business model enriched with the user experience concept which solves the research problem of modelling user experience as an improvement of the value proposition in the business model in practice. The methodological framework consists of three segments needed to accomplish its purpose: (1) the adapted business model canvas for business model representation, (2) the user experience model on two levels – the goal level and the design level, and (3) service design segment comprising four adapted design methods for every element of the user experience phenomenon. The second part of the findings comprises the results of the workshops that were held as a part of case studies in the demonstration and evaluation phase in which the developed artifact was used in real contexts. The results are presented in the form of individual narrative case study reports that provide thick descriptions, and, also, in the form of cross study analysis to search for patterns and generalities. The third part of the findings presents the results of the empirical evaluation which was conducted through semi-structured interviews with the workshop participants from the case studies. The results are presented in the form of conceptual matrices providing analytical framework for drawing conclusions on the feasibility, usability, and utility of the used framework.

The eight chapter finalizes this research by presenting concluding statements in the light of their scientific and societal contributions. The main scientific contribution lies beneath the developed methodological framework in integrating at least three distinct fields through conceptualization of user experience as experiential, multidimensional, relativistic, and dynamic value for the customer, business model as the platform for implementing the user experience in the value proposition, and the service design process and methods as activities for capturing different perspectives of user experience. The societal and managerial contribution lies in providing organizations knowledge and tools to conduct service design and focus on innovative ideas based on the value in experience. This chapter also provides the discussion on the limitations of the study followed by the implications for future research.

Keywords: user experience (UX), business model, service design, service-dominant logic, qualitative research, design science, multiple case study

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Kontekst 1
1.2. Istraživački problem 5
1.3. Ciljevi istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze 5
1.4. Istraživački pristup i metodologija 7
1.5. Znanstveni i društveni doprinos 12
1.6. Ključni koncepti 13
1.7. Zaključak poglavlja 14
2. POSLOVNI MODELI 17
2.1. Pregled literature o poslovnom modelu 18
2.2. Konceptualno značenje poslovnog modela 21
2.2.1. Poslovni model: definicija 21
2.2.2. Poslovni model: komponente 23
2.2.3. Poslovni model: reprezentacija 26
2.2.4. Poslovni model: opseg 28
2.2.5. Poslovni model: taksonomije 31
2.2.6. Poslovni model: domene 32
2.2.7. Poslovni model: funkcije 33
2.2.8. Poslovni model: korisnici 34
2.3. Konceptualni okviri u istraživanjima poslovnih modela 35
2.4. Poslovni model i perspektiva arhitekture poduzeća 39
2.5. Zaključak poglavlja 45
3. KONCEPT VRIJEDNOSTI ZA KUPCA 47
3.1. Porijeklo, terminologija i perspektiva koncepta vrijednosti 47
3.2. Analiza konceptualizacija vrijednosti za kupca 50
3.2.1. Opis vrijednosti za kupca (višedimenzionalnost, dinamičnost, relativnost) 53
3.2.2. Redukcionistički vs. holistički pristupi 59
3.2.3. Doživljajni pristupi 60
3.3. Vrijednost u razmjeni, vrijednost u korištenju, vrijednost u kontekstu i vrijednost u doživljaju 64
3.4. Uslužno dominantna logika (S-D logika) 70
3.4.1. Pojava i temelji S-D logike 70

3.4.2. Razlike između G-D logike i S-D logike ... *73*
3.4.3. Premise S-D logike ... *73*
3.4.4. Budući razvoj S-D logike i primjena ... *77*
3.5. Kritika S-D logike i druge logike usredotočene na uslugu ... 83
3.5.1. Logika usluge ... *83*
3.5.2. C-D logika ... *86*
3.6. Ponuda ili prijedlog vrijednosti ... 90
3.7. Zaključak poglavlja ... 92
4. KORISNIČKO ISKUSTVO KAO VRIJEDNOST ... 94
4.1. Ekonomski kontekst ... 94
4.1.1. Doživljajna ekonomija ... *94*
4.1.2. Doživljaj ili iskustvo ... *96*
4.1.3. Kupčevo iskustvo ... *99*
4.2. Korisničko iskustvo ... 101
4.2.1. Korisničko iskustvo: koncept ... *103*
4.2.1.1. Definicije pojma ... 104
4.2.1.2. Holistički vs. redukcionistički pristup ... 107
4.2.1.3. Konceptualni okviri korisničkog iskustva ... 108
4.2.2. Korisničko iskustvo: odnosi ... *122*
4.2.3. Korisničko iskustvo: metode i tehnike ... *124*
4.3. Specifični aspekti korisničkog iskustva ... 128
4.3.1. Psihološke potrebe korisnika kao izvor doživljaja ... *128*
4.3.2. Korisničko iskustvo, strategija i poslovni modeli ... *130*
4.3.3. Korisničko iskustvo i vrijednost za kupca ... *132*
4.4. Zaključak poglavlja ... 134
5. DIZAJN USLUGE TEMELJEN NA KORISNIČKOM ISKUSTVU ... 137
5.1. Dizajn usluge ... 138
5.1.1. Definicija dizajna usluge i odnos s drugim srodnim područjima ... *138*
5.1.2. Porijeklo dizajna usluge ... *141*
5.1.3. Karakteristike dizajna usluge ... *146*
5.2. Komparativna analiza metoda za dizajn usluge prema obuhvaćanju elemenata korisničkog iskustva ... 148
5.3. Povezivanje dizajna usluge i poslovnog modela na temelju prijedloga vrijednosti koji obuhvaća korisničko iskustvo ... 158

5.3.1. Povezanost dizajna usluge i poslovnog modela u literaturi ... 158
5.3.2. Dizajn usluge, poslovni model, razvoj nove usluge i inovacija usluge ... 159
5.3.3. S-D logika kao osnovica uslužnog pogleda na poslovni model ... 164
5.3.4. (Eko) sustav usluge ... 169
5.3.5. Poslovni model i sustav usluge ... 175
5.3.6. Proširenje poslovnog modela ... 182
5.3.7. Poslovni model, dizajn usluge i ciljano korisničko iskustvo ... 185
5.4. Zaključak poglavlja ... 190
6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA ... 195
6.1. Obrazloženje odabira metodologije ... 196
6.1.1. Obrazloženje odabira kvalitativnog istraživačkog pristupa ... 196
6.1.2. Obrazloženje odabira istraživačke paradigme znanstvenog oblikovanja ... 197
6.1.3. Obrazloženje odabira metode studije slučaja ... 200
6.2. Istraživački uzorak ... 201
6.3. Podaci u istraživanju ... 204
6.4. Provedba istraživanja ... 205
6.4.1. Metodološki okvir Design science research methodology ... 206
6.4.2. Aktivnost 1: Identifikacija problema i motivacija ... 210
6.4.3. Aktivnost 2: Definiranje ciljeva rješenja ... 212
6.4.4. Aktivnost 3: Oblikovanje i razvoj artefakta ... 214
6.4.4.1. Teorijski okvir: Framework for service innovation based on service design and foresight ... 214
6.4.4.2. Teorijski okvir: Višerazinski dizajn usluga ... 215
6.4.4.3. Razvoj artefakta: Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva ... 216
6.4.5. Aktivnost 4: Demonstracija artefakta u rješavanju problema ... 220
6.4.5.1. Višestruka studija slučaja ... 221
6.4.5.2. Faza dizajna ... 221
6.4.5.3. Faza pripreme ... 224
6.4.5.4. Prikupljanje podataka ... 226
6.4.5.5. Analiza podataka ... 227
6.4.5.6. Dijeljenje rezultata ... 228
6.4.6. Aktivnost 5: Evaluacija artefakta ... 229
6.4.6.1. Evaluacija procesa razvoja artefakta ... 230

6.4.6.2. Evaluacija ishoda demonstracije artefakta ... 231
6.4.6.3. Evaluacija nove metode ... 232
6.4.6.4. Metoda participativnog promatranja ... 232
6.4.6.5. Metoda polustukturiranog intervjua ... 233
6.4.7. Aktivnost 6: Komunikacija rezultata ... 234
6.5. Kvaliteta istraživanja ... 235
6.5.1. Valjanost i pouzdanost ... 235
6.5.2. Kredibilitet ... 236
6.5.3. Zavisnost ... 236
6.5.4. Mogućnost potvrđivanja ... 237
6.5.5. Transferabilnost ... 237
6.6. Ograničenja istraživanja ... 238
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ... 240
7.1. Rezultati razvoja Metodološkog okvira dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva - MODUKI (artefakt) ... 241
7.1.1. Segmenti MODUKI-ja ... 242
7.1.2. Prvi segment: Poslovni model ... 244
7.1.3. Drugi segment: Model korisničkog iskustva ... 247
7.1.3.1. Ciljano korisničko iskustvo ... 248
7.1.3.2. Elementi korisničkog iskustva ... 252
7.1.4. Treći segment: Metode za dizajn usluge ... 254
7.1.4.1. Persona ... 255
7.1.4.2. Dan u životu ... 256
7.1.4.3. Kupčevo putovanje ... 257
7.1.4.4. Konturna skica ... 258
7.1.5. Proces dizajna usluge primjenom MODUKI-ja ... 259
7.2. Rezultati demonstracije korištenja MODUKI-ja u malim i srednjim tvrtkama u Hrvatskoj (višestruka studija slučaja) ... 260
7.2.1. Studija slučaja: tvrtka A ... 261
7.2.2. Studija slučaja: tvrtka B ... 270
7.2.3. Studija slučaja: tvrtka C ... 277
7.2.4. Studija slučaja: tvrtka D ... 283
7.2.5. Studija slučaja: tvrtka E ... 289
7.2.6. Studija slučaja: tvrtka F ... 296

7.2.7. Studija slučaja: tvrtka G *301*
7.2.8. Unakrsna analiza slučajeva *307*
7.3. Rezultati korisničke evaluacije MODUKI-ja u malim i srednjim tvrtkama u Hrvatskoj (polustrukturirani intervjui) 316
7.3.1. Evaluacija metode platna pozitivnih praksi *317*
7.3.2. Evaluacija metode platna poslovnog modela *318*
7.3.3. Evaluacija metode persone *320*
7.3.4. Evaluacija metode dana u životu *321*
7.3.5. Evaluacija metode kupčevog putovanja *323*
7.3.6. Evaluacija metode konturne skice *324*
7.3.7. Evaluacija MODUKI-ja u cjelini *326*
7.4. Zaključak poglavlja 329
8. ZAKLJUČCI I DISKUSIJA CJELOKUPNOG ISTRAŽIVANJA 332
8.1. Znanstveni doprinosi 332
8.2. Društveni doprinosi 336
8.3. Ograničenja istraživanja 338
8.4. Smjernice za buduća istraživanja 340
LITERATURA 342
PRILOZI 369
Prilog A: Popis radova iz Tablice 4 369
Prilog B: Protokol studije slučaja 370
Prilog C: Informirani pristanak sudionika na sudjelovanje u istraživanju 372
Prilog D: Instrument intervjua 374
Prilog E: Korisnički priručnik za primjenu MODUKI-ja 386

POPIS TABLICA

TABLICA 1. POVEZANOST ISTRAŽIVAČKIH PITANJA, CILJEVA, HIPOTEZA I METODA 16
TABLICA 2 ODABRANE DEFINICIJE POSLOVNOG MODELA 22
TABLICA 3 KLASIFIKACIJSKI OKVIR REPREZENTACIJA POSLOVNOG MODELA 27
TABLICA 4 RAZLIČITI TERMINI KONCEPTA VRIJEDNOSTI ZA KUPCA 49
TABLICA 5 TEORIJSKE SISTEMATIZACIJE KONCEPTA VRIJEDNOSTI ZA KUPCA 51
TABLICA 6 ZAJEDNIČKE KARAKTERISTIKE U OPISIMA VRIJEDNOSTI ZA KUPCA 54
TABLICA 7 DOŽIVLJAJNI PRISTUPI U KONCEPTUALIZACIJI VRIJEDNOSTI ZA KUPCA 61
TABLICA 8 RAZLIKE IZMEĐU G-D LOGIKE I S-D LOGIKE 73
TABLICA 9 RAZVOJ TEMELJNIH PREMISA S-D LOGIKE 75
TABLICA 10 PRIMJERI TRANSDISCIPLINARNE DIFUZIJE S-D LOGIKE 80
TABLICA 11 TRANZICIJA OPERATIVNIH KONCEPATA IZ G-D LOGIKE PREMA S-D LOGICI 82
TABLICA 12 SLIČNOSTI I RAZLIKE LOGIKE USLUGE I S-D LOGIKE 85
TABLICA 13 FORMIRANJE VRIJEDNOSTI PREMA C-D LOGICI 88
TABLICA 14 DEFINICIJE KORISNIČKOG ISKUSTVA 105
TABLICA 15 KONCEPTUALNI OKVIRI KORISNIČKOG ISKUSTVA 109
TABLICA 16 ANALIZA KONCEPTUALNIH OKVIRA KORISNIČKOG ISKUSTVA PO ELEMENTIMA 120
TABLICA 17 KARAKTERISTIKE I REZULTATI STUDIJA O EVALUACIJI KORISNIČKOG ISKUSTVA U LITERATURI 125
TABLICA 18 PSIHOLOŠKE POTREBE 129
TABLICA 19 DEFINICIJE DIZAJNA USLUGE 139
TABLICA 20 PRISTUPI U IZUČAVANJU RAZVOJA USLUGE 141
TABLICA 21 KARAKTERISTIKE DIZAJNA USLUGE 148
TABLICA 22 KOMPARATIVNA ANALIZA METODA ZA DIZAJN USLUGE 151
TABLICA 23 METODE ZA DIZAJN USLUGE PO ELEMENTIMA KORISNIČKOG ISKUSTVA 156
TABLICA 24 TIPOVI OKVIRA ZA FORMALNI OPIS SUSTAVA USLUGE 171
TABLICA 25 TEMELJNI KONCEPTI ZNANOSTI O USLUGAMA 173
TABLICA 26 DEFINICIJE EKO/SUSTAVA USLUGE 174
TABLICA 27 ELEMENTI ZA USPOREDBU KONCEPATA POSLOVNOG MODELA I SUSTAVA USLUGE 177
TABLICA 28 PODUDARANJE ELEMENATA POSLOVNOG MODELA I SUSTAVA USLUGE 178
TABLICA 29 PODUDARANJE ELEMENATA POSLOVNOG MODELA I KONCEPATA ZNANOSTI O USLUGAMA 179
TABLICA 30 PODUDARANJE ELEMENATA POSLOVNOG MODELA I EKOSUSTAVA USLUGE 180
TABLICA 31 PREGLED KLJUČNIH TEORIJSKIH POLAZIŠTA ZA OBLIKOVANJE METODOLOŠKOG OKVIRA S ILUSTRACIJAMA 192
TABLICA 32 KARAKTERISTIKE KVALITATIVNOG ISTRAŽIVAČKOG PRISTUPA 197
TABLICA 33 ODABRANE TVRTKE ZA STUDIJE SLUČAJA 204
TABLICA 34 PREGLED POTREBNIH PODATAKA U ISTRAŽIVANJU 205
TABLICA 35 SINTEZA ANALIZE KONCEPTUALNIH OKVIRA KORISNIČKOG ISKUSTVA 218
TABLICA 36 PRIMJENA SMJERNICA ZA ZNANSTVENO OBLIKOVANJE 230
TABLICA 37 PITANJA ZA PROVJERU ISPUNJENJA CILJEVA U RJEŠAVANJU PROBLEMA 231

TABLICA 38 STRUKTURA INSTRUMENTA INTERVJUA 234
TABLICA 39 PARALELE KRITERIJA KVALITETE U KVALITATIVNIM I KVANTITATIVNIM ISTRAŽIVANJIMA 236
TABLICA 40 PRISTUPI U ODREĐIVANJU CILJANOG KORISNIČKOG ISKUSTVA 250
TABLICA 41 UNAKRSNA ANALIZA PROCESA DIZAJNA PO SLUČAJEVIMA I METODAMA 308
TABLICA 42 OBUHVAĆANJE ELEMENATA KORISNIČKOG ISKUSTVA POJEDINIM METODAMA PO SLUČAJEVIMA 310
TABLICA 43 CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO KAO DODATAK POSTOJEĆEM PRIJEDLOGU VRIJEDNOSTI 312
TABLICA 44 UNAKRSNA ANALIZA FAKTORA USPJEHA PRIMJENE MODUKI-JA 313
TABLICA 45 SUMARNA TABLICA FAKTORA USPJEŠNOSTI PRIMJENE MODUKI-JA 314
TABLICA 46 KORISNIČKA EVALUACIJA PLATNA POZITIVNIH PRAKSI 317
TABLICA 47 KORISNIČKA EVALUACIJA PLATNA POSLOVNOG MODELA 319
TABLICA 48 KORISNIČKA EVALUACIJA PERSONE 320
TABLICA 49 KORISNIČKA EVALUACIJA DANA U ŽIVOTU 322
TABLICA 50 KORISNIČKA EVALUACIJA KUPČEVOG PUTOVANJA 323
TABLICA 51 KORISNIČKA EVALUACIJA KONTURNE SKICE 325

POPIS SLIKA

SLIKA 1. ISTRAŽIVAČKI PROCES 7
SLIKA 2 STRUKTURA PREGLEDA LITERATURE U PODRUČJU POSLOVNIH MODELA 20
SLIKA 3 ONTOLOGIJA POSLOVNOG MODELA 24
SLIKA 4 KOMPONENTE POSLOVNOG MODELA 25
SLIKA 5 ODNOSI POSLOVNOG MODELA I STRATEGIJE 29
SLIKA 6 POSLOVNI MODEL U ORGANIZACIJI 30
SLIKA 7 POSLOVNI MODEL U SEKTORIMA INDUSTRIJE 33
SLIKA 8 USPOREDBA KONCEPTUALNIH OKVIRA U ISTRAŽIVANJIMA POSLOVNIH MODELA 37
SLIKA 9 PRIMJER POVEZIVANJA POSLOVNOG MODELA I ARHITEKTURE PODUZEĆA 40
SLIKA 10 ZACHMANOV OKVIR 43
SLIKA 11 UDRUŽIVANJE POSLOVNOG MODELA I ARHITEKTURE PODUZEĆA 44
SLIKA 12 OPSEG TRIJU PRISTUPA KONCEPTU VRIJEDNOSTI U KORIŠTENJU 67
SLIKA 13 PROGRESIJA EKONOMSKE VRIJEDNOSTI 96
SLIKA 14 TIPOVI DOŽIVLJAJA ILI ISKUSTVA 98
SLIKA 15 KORISNIČKO ISKUSTVO U ODNOSU NA DRUGE DOŽIVLJAJE 106
SLIKA 16 HASSENZAHLOV MODEL KORISNIČKOG ISKUSTVA 110
SLIKA 17 MCCARTHYJEV I WRIGHTOV KONCEPTUALNI OKVIR KORISNIČKOG ISKUSTVA 111
SLIKA 18 NORMANOV MODEL DOŽIVLJAJA PROIZVODA 112
SLIKA 19 FORLIZZIJEV I BATTARBEEJEV OKVIR ZA DIZAJN DOŽIVLJAJA 113
SLIKA 20 DESMETOV I HEKKERTOV OKVIR DOŽIVLJAJA PROIZVODA 114
SLIKA 21 CUE MODEL 115
SLIKA 22 OKVIR PRIVREMENOSTI DOŽIVLJAJA 116
SLIKA 23 JORDANOV OKVIR "ČETIRI UŽITKA" 116
SLIKA 24 KORISNIČKO ISKUSTVO I UPOTREBLJIVOST 123
SLIKA 25 MJERNI I STRUKTURNI MODEL KORISNIČKOG ISKUSTVA 127
SLIKA 26 ORGANIZACIJSKE KOMPONENTE KORISNIČKOG ISKUSTVA 131
SLIKA 27 ODREĐIVANJE VRIJEDNOSTI ZA KUPCA 134
SLIKA 28 POČETNA MREŽA GLAVNIH AKTERA U PODRUČJU DIZAJNA USLUGE 143
SLIKA 29 DIZAJN ZA USLUGU - MATRICA PRISTUPA DIZAJNU I USLUGAMA 144
SLIKA 30 SMJEROVI RAZVOJA DIZAJNA USLUGE I TEMATSKE SEKCIJE 145
SLIKA 31 RAZVOJ NOVE USLUGE, DIZAJN USLUGE, INOVACIJE USLUGE I POSLOVNI MODEL 162
SLIKA 32 KONCEPTUALNI OKVIR DIZAJNA USLUGE ZA ORGANIZACIJSKU PROMJENU I POBOLJŠANO STVARANJE VRIJEDNOSTI 163
SLIKA 33 KONCEPTUALNI OKVIR DEFINICIJE SUSTAVA USLUGE 174
SLIKA 34 KONCEPTUALNI OKVIR DEFINICIJE EKOSUSTAVA USLUGE 174
SLIKA 35 ŠIRENJE PERSPEKTIVE PREMA KONCEPTU EKOSUSTAVA 176
SLIKA 36 PROŠIRENI POSLOVNI MODEL – OPCIJA 1 184
SLIKA 37 PROŠIRENI POSLOVNI MODEL – OPCIJA 2 184

SLIKA 38 PROŠIRENI POSLOVNI MODEL – OPCIJA 3 185
SLIKA 39 PROŠIRENI POSLOVNI MODEL – OPCIJA 4 185
SLIKA 40 POSLOVNI MODEL, DIZAJN USLUGE I CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO 189
SLIKA 41 KONCEPTUALNI OKVIR ZNANSTVENOG OBLIKOVANJA 199
SLIKA 42 MATRICA S KRITERIJIMA ZA KLASIFIKACIJU SLUČAJEVA 203
SLIKA 43 PROCESNI MODEL DSRM 207
SLIKA 44 PRIMJENA PROCESNOG MODELA DSRM U RAZVOJU METODOLOŠKOG OKVIRA DIZAJNA USLUGE ZA OSMIŠLJAVANJE POSLOVNOG MODELA OBOGAĆENOG KONCEPTOM KORISNIČKOG ISKUSTVA 208
SLIKA 45 PRESJEK ISTRAŽIVAČKIH AKTIVNOSTI DSRM OKVIRA I KOMPONENTI ISTRAŽIVANJA 209
SLIKA 46 ZAHTJEVI BUDUĆEG ARTEFAKTA 213
SLIKA 47 PROCESNI OKVIR INOVACIJE USLUGE *FRAMEWORK FOR SERVICE INNOVATION BASED ON SERVICE DESIGN AND FORESIGHT* 214
SLIKA 48 OPĆI MODEL MSD 216
SLIKA 49 PROCESNI I RAZINSKI TEORIJSKI OKVIR U RAZVOJU ARTEFAKTA 217
SLIKA 50 KONCEPTUALNI NACRT OBLIKOVANOG I RAZVIJENOG ARTEFAKTA 220
SLIKA 51 KONAČNI KONCEPTUALNI OKVIR MODUKI-JA S KORACIMA 243
SLIKA 52 PLATNO POSLOVNOG MODELA 246
SLIKA 53 DRUGI SEGMENT MODUKI-JA - MODEL KORISNIČKOG ISKUSTVA 248
SLIKA 54 ORIGINALNI ALAT PLATNA POZITIVNIH PRAKSI 251
SLIKA 55 ELEMENTI KORISNIČKOG ISKUSTVA U MODUKI-JU 252
SLIKA 56 METODE ZA DIZAJN USLUGE U MODUKI-JU 254
SLIKA 57 TVRTKA A – PLATNO POSLOVNOG MODELA 263
SLIKA 58 TVRTKA A – PLATNO POZITIVNIH PRAKSI 264
SLIKA 59 TVRTKA A – PERSONA 265
SLIKA 60 TVRTKA A – DAN U ŽIVOTU 266
SLIKA 61 TVRTKA A – KUPČEVO PUTOVANJE 267
SLIKA 62 TVRTKA A – KONTURNA SKICA SUČELJA 268
SLIKA 63 TVRTKA B – PLATNO POSLOVNOG MODELA 273
SLIKA 64 TVRTKA B - PERSONA 273
SLIKA 65 TVRTKA B – DAN U ŽIVOTU 274
SLIKA 66 TVRTKA B – KUPČEVO PUTOVANJE 275
SLIKA 67 TVRTKA C – PLATNO POSLOVNOG MODELA 278
SLIKA 68 TVRTKA C – PLATNO POZITIVNIH PRAKSI 279
SLIKA 69 TVRTKA C - PERSONA 280
SLIKA 70 TVRTKA C – DAN U ŽIVOTU 280
SLIKA 71 TVRTKA C – KUPČEVO PUTOVANJE 281
SLIKA 72 TVRTKA D – PLATNO POSLOVNOG MODELA 284
SLIKA 73 TVRTKA D – PLATNO POZITIVNIH PRAKSI 285
SLIKA 74 TVRTKA D - PERSONA 286

SLIKA 75 TVRTKA D – KUPČEVO PUTOVANJE 287
SLIKA 76 TVRTKA E – PLATNO POSLOVNOG MODELA 291
SLIKA 77 TVRTKA E – PLATNO POZITIVNIH PRAKSI 291
SLIKA 78 TVRTKA E - PERSONA 292
SLIKA 79 TVRTKA E – DAN U ŽIVOTU 292
SLIKA 80 TVRTKA E - KUPČEVO PUTOVANJE 293
SLIKA 81 TVRTKA E – PLATNO POSLOVNOG MODELA 297
SLIKA 82 TVRTKA F – PLATNO POZITIVNIH PRAKSI 298
SLIKA 83 TVRTKA F - KUPČEVO PUTOVANJE 299
SLIKA 84 TVRTKA G – PLATNO POSLOVNOG MODELA 302
SLIKA 85 TVRTKA G – PLATNO POZITIVNIH PRAKSI 303
SLIKA 86 TVRTKA G - PERSONA 303
SLIKA 87 TVRTKA G – KUPČEVO PUTOVANJE 305
SLIKA 88 PODRUČJA ZNANSTVENOG DOPRINOSA 332
SLIKA 89 OPĆI KONCEPTUALNI OKVIR MODUKI-JA 336

1. UVOD

Ovim doktorskim radom željelo se istražiti kako se kroz korisničko iskustvo kupca može poboljšati prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu. Pretpostavilo se da će znanje prikupljeno ovim istraživanjem donijeti novi pogled u osmišljavanju suvremenih poslovnih modela i omogućiti lakšu operacionalizaciju koncepta korisničkog iskustva stvaranjem novog artefakta - *metodološkog okvira za dizajn usluge koji će obuhvaćati skup metoda dizajna usluge obogaćenih konceptom korisničkog iskustva*. U istraživanju se koristio kvalitativni istraživački pristup koji odgovara predmetu istraživanja i kontekstu. Istraživanje je slijedilo paradigmu znanstvenog oblikovanja koja je pogodna za rješavanje problema iz prakse stvaranjem novog artefakta, te studije slučaja kroz sedam svrhovito odabranih slučajeva koje su služile za demonstraciju i evaluaciju predloženog artefakta u okvirima jedinice analize (usluge).

U ovom uvodnom poglavlju prvo je prikazan kontekst u kojem se istraživački problem očituje i koji pojašnjava okolnosti i potrebe za ovim istraživanjem. Nakon toga, u okviru navedenih okolnosti, definiran je istraživački problem, svrha i ciljevi istraživanja koji pojašnjavaju kako će se pristupiti istraživačkom problemu. Zatim će se navesti istraživačka pitanja i hipoteze koji će istraživanje usmjeriti na dobivanje odgovora potrebnih za rasvjetljavanje istraživačkog problema. Ukratko će biti prezentiran istraživački pristup i primijenjena metodologija u istraživanju, a na kraju poglavlja će se dati kratki pregled znanstvenih i društvenih doprinosa ovog istraživanja. Struktura ovog poglavlja prati metodološke preporuke za pisanje disertacija s kvalitativnim istraživačkim pristupom (Bloomberg i Volpe, 2018).

1.1. Kontekst

Ideja i potreba za ovim istraživanjem razvila se tijekom autoričinog bavljenja utjecajem informacijskih tehnologija na poslovne modele (Musulin i Strahonja, 2018). Razvoj informacijskih tehnologija, a posebice internetskih, doveo je *koncept poslovnog modela (engl. business model)* u središte pozornosti i u znanosti i u praksi, kao novog sustavnog načina opisa modernog poslovanja u kojem je *ponuda vrijednosti za kupca (engl. value proposition)* glavni element (npr. Massa i sur., 2017; Wirtz i sur., 2016; Pozzi i sur., 2016; Veit i sur., 2014; Zott i sur., 2011; Al-Debei i Avison, 2010). Iako je literatura u području poslovnih modela eksplodirala, što potvrđuje velik porast objavljenih radova u znanstvenim bazama (Wirtz i sur., 2016; Zott i sur., 2011), i dalje se vode rasprave o temeljnim propozicijama vezanim za koncept poslovnog modela kao što su definicija, komponente, distinkcija od drugih sličnih pojmova, i

sl. (Massa i sur., 2017). U razvoju ovog popularnog koncepta, primijećen je i *nedostatak operativnih modela za modeliranje vrijednosti za kupca* koja je središnji element poslovnog modela.

Pogled na vrijednost u gospodarstvu mijenja se kroz vrijeme. U suvremenoj paradigmi doživljajnog gospodarstva, važnu vrijednost za kupca predstavlja *doživljaj*, koncept kojim se tradicionalni oblici ekonomske ponude (proizvodi i usluge) proširuju i obogaćuju (Pine II i Gilmore, 2016). Usredotočenost na koncepte kao što su zadovoljstvo kupca i kvaliteta usluge više nije dovoljna za osiguravanje opstanka na tržištu te je prioritet svih organizacija postao kupčev individualni doživljaj stvaranja vrijednosti (Andreassen i sur., 2016). Postoje razne teorije vrijednosti i metode za modeliranje dodane vrijednosti, ali doživljaj još nije u dovoljnoj mjeri operativno uključen u koncept vrijednosti za kupca i traže se načini kako ga modelirati u teoriji i praksi.

U današnjem općem trendu digitalne transformacije poslovanja i poslovnih modela važan dio sveukupnog kupčevog doživljaja čini *korisničko iskustvo (engl. user experience)*[1], koncept koji opisuje „sve aspekte interakcije digitalno povezanog krajnjeg korisnika s tvrtkom, njezinim uslugama i proizvodima“ (u Pine II i Gilmore, 2016, str. 5). U digitalnom okruženju, u kojem su „IT/IS postali dio gotovo svakog proizvoda ili usluge“ (Legner i sur., 2017, str. 305), kroz koncept korisničkog iskustva potrebno je inkorporirati doživljaj tehnologije kao dio sveukupnog kupčevog doživljaja koji predstavlja vrijednosti za kupca u poslovnom modelu. Digitalna transformacija, kao složen društveno-tehnološki fenomen, ima dalekosežne implikacije na poslovne modele, usluge, proizvode i procese. Digitalna transformacija nije novi fenomen, već se termin kojim se opisuju promjene uzrokovane primjenom digitalnih tehnologija mijenja kroz vrijeme (digitizacija, digitalizacija, digitalna transformacija, i sl.), ali novi su izazovi današnje digitalne transformacije. Jedan od najvećih novih i drugačijih izazova proizlazi upravo iz uloge korisnika kao pokretača promjena u pogledu sveprisutnog korištenja informacijskih tehnologija (Legner i sur., 2017). S obzirom na rasprostranjenost digitalnog okruženja, korisnici, kao potrošači i građani, koriste sve više digitalnih usluga i imaju sve veća i sofisticiranija očekivanja od digitalnih sadržaja koji im se nude. Može se reći da su korisnici sve više „digitalizirani“, te za njih korisničko iskustvo postaje sve važniji sastojak sveukupne vrijednosti proizvoda ili usluge koju tvrtke nude kroz određeni poslovni model.

[1] Bliski pojmovi doživljaja i iskustva, te kupčevog doživljaja i korisničkog iskustva, bit će detaljnije obrađeni u disertaciji.

Korisničko iskustvo je koncept koji se razvio u području izučavanja interakcije čovjeka i računala nasljeđujući uži aspekt te interakcije koji se standardno promatra kroz koncept upotrebljivosti (*engl. usability*). Dok je upotrebljivost pretežno orijentirana na instrumentalne faktore kao što su npr. lakoća korištenja i usvajanja, koncept korisničkog iskustva proširio je perspektivu uključivši emocionalne, kontekstualne, vrijednosne, smisaone, vremenske, i druge neopipljive faktore te ga je teže obuhvatiti i specificirati. Korisničko iskustvo je proširenje prethodno dominantnog koncepta upotrebljivosti iz područja interakcije čovjeka i računala kako bi se fokusiralo na ljudske osjećaje koji nastaju korištenjem interaktivnih sustava (Law i sur., 2014a).

Izučavanje korisničkog iskustva svojim porijeklom pripada području interakcije čovjeka i računala, ali svojim razvojem i širenjem perspektive „kreće se od korisniku usmjerenog oblikovanja interaktivnih sustava prema holističkom dizajnu usluga [*engl. service design*, op. a.]“ (Roto i sur., 2018) što potvrđuje potrebu da se korisničko iskustvo promatra i osmišljava kao dio ponude vrijednosti za kupca koja se nalazi u poslovnom modelu, a da bi se to ostvarilo potrebno je integrirati različite pristupe. Roto i sur. (2015) elaboriraju važnost povezanosti dizajna za korisničko iskustvo i identiteta brenda na razini cijele tvrtke koja nije u dovoljnoj mjeri ostvarena u praksi. Korisničko iskustvo se najčešće promatra samo u kontekstu dizajna korisničkog sučelja, a dizajneri korisničkog iskustva rijetko imaju priliku utjecati na strateške odluke. Kaasinen i sur. (2015) istražuju moguće izvore ciljanog korisničkog iskustva naglašavajući važnost korisničkog iskustva u strateškim odlukama. Autori ukazuju na potrebitost olakšavanja procesa obuhvaćanja ciljanog korisničkog iskustva u procesu dizajna i integracije s ostalim poslovnim ciljevima. Roto i sur. (2017) izvještavaju o korištenju korisničkog iskustva kao cilja dizajna pokazujući kako takav pristup poboljšava osmišljavanje doživljajne vrijednosti za korisnika te ističu da bi „ciljano korisničko iskustvo trebalo uvesti u strateške operacije“ (str. 7002).

Da bi se korisničko iskustvo bolje pozicioniralo u strateškim procesima potrebno ga je promatrati u okviru poslovnog modela i realiziranog sustava usluge u kojem se ono ostvaruje. No kako su koncepti korisničkog iskustva, poslovnog modela i dizajna usluge razvijeni u odvojenim disciplinama, njihova povezanost u metodama i modelima koji se koriste nije u dovoljnoj mjeri realizirana. U literaturi je evidentno da nedostaju metodološki alati za upravljanje digitalnim inovacijama (Nylén i Holmström, 2015), ili, bolje rečeno, postojećim alatima nedostaju određeni novi aspekti, kao što je korisničko iskustvo. Modeli, metode i alati koji su potrebni za dizajn i upravljanje u digitalnom poslovanju često se razvijaju samo u

tvrtkama koje imaju resurse za takav razvoj (Legner i sur., 2017) pa je u toj problematici znanstveni pristup kojim bi se generirali određeni opći zaključci ostao oskudan, a manjim tvrtkama i akterima na tržištu znanje nedostupno. Hokkanen i sur. (2016) potvrđuju da je korisničko iskustvo kritična komponenta za poslovni uspjeh, te da se pri osmišljavanju strategije i poslovnog modela korisničko iskustvo ne smije zapostaviti što je često slučaj. U području izučavanja korisničkog iskustva akumulirana je velika količina znanja koje se u praksi ne primjenjuje u potpunosti jer su modeli preapstraktni za primjenu u praksi. Klapperich i sur. (2018) potvrđuju da nedostaju metode i alati kao pomoć u postavljanju ciljeva u vidu doživljaja i iskustva te integriraju odabrane teorijske okvire u jedan upotrebljiv alat za podršku IT dizajnu. U literaturi se mogu pronaći još neki pokušaji obuhvaćanja korisničkog iskustva u širem kontekstu kao što je dizajn usluge, inovacija usluge i poslovni model (npr. Teixeira i sur., 2017; Chew, 2016) no nedostaje im empirijske validacije, većih mogućnosti upotrebljivosti i fokusa na korisničko iskustvo kao vrijednosti za kupca.

Iz svega navedenog, kontekst istraživanja u okviru ove disertacije može se sažeti na sljedeći način. U suvremenom gospodarstvu vrijednost za kupca postaje sve složenija pa se tvrtke okreću doživljajnoj filozofiji prema kojoj su doživljaj i iskustvo kupcu važniji od golog proizvoda ili usluge. Doživljaj i/ili iskustvo u mnogim slučajevima predstavljaju glavni faktor diferencijacije proizvoda i usluga i izvor su dodatne vrijednosti koju tvrtke žele ponuditi. U digitalnom okruženju, velik dio ukupnog kupčevog doživljaja čini korisničko iskustvo koje se ostvaruje u doticaju s IT sadržajima proizvoda i usluga. Dizajn korisničkog iskustva je područje koje je novo i u dinamičnom razvoju, te ga je potrebno povezati s poslovnom logikom i strategijom kako bi korisničko iskustvo postalo jedan od glavnih ciljeva u ostvarivanju vrijednosti za kupca. Tvrtke nemaju dovoljno znanja i metodoloških alata koji bi im u tome pomogli pa se ovom studijom želi istražiti kako ugraditi koncept korisničkog iskustva u metode za osmišljavanje poslovnog modela i dizajn usluge.

Za kontekst istraživanja važno je još naglasiti distinkciju perspektive korisničkog iskustva u ovom istraživanju u odnosu na uobičajeno shvaćanje tog pojma. Korisničko iskustvo javlja se u različitim kontekstima, različitim aktivnostima i na različitim razinama razvoja informacijskih tehnologija i sustava s obzirom na današnju sveprisutnost korištenja tehnologije. Najkonkretniji i najpoznatiji dizajn korisničkog iskustva je na razini razvoja korisničkog sučelja, aplikacije, programskog rješenja, kojim se postiže oblikovanje elemenata i karakteristika IT artefakata koji će osigurati dobro korisničko iskustvo. No ova disertacija ne bavi se tim najčešćim poimanjem korisničkog iskustva. Ovo istraživanje je usmjereno na

koncept smisaonog korisničkog iskustva koje predstavlja specifičnu ostvarenu vrijednost za korisnika u širem kontekstu korištenja tehnologije, u kojem ostvareno korisničko iskustvo dobiva svoj viši smisao, a to je kontekst sustava usluge i pratećeg poslovnog modela.

1.2. Istraživački problem

Korisničko iskustvo kao koncept koji opisuje doživljaj digitalnih aspekata proizvoda i usluga postaje sve važniji sastojak sveukupnog prijedloga vrijednosti u suvremenim poslovnim modelima, a njegove nematerijalne i neopipljive karakteristike stvaraju nove zahtjeve u modeliranju poslovne logike. Analiza relevantne literature ukazuje da koncept korisničkog iskustva još uvijek nije adekvatno ugrađen u postojeće metode i modele dizajna usluge te se u ovom prijedlogu istraživanja identificira *problem obuhvaćanja korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti pri osmišljavanju poslovnog modela uz pomoć prikladnih modela i metoda.*

Prethodno su, u kontekstu istraživanja, izložene reference koje ukazuju na postojanje i važnost formuliranog problema u literaturi (npr. Nylén i Holmström, 2015, Legner i sur., 2017, Klapperich i sur., 2018). Relevantnost ovog problema dodatno se može istaknuti u rezultatima sljedećih empirijskih istraživanja. Kashfi, Nilsson i Feldt (2017) utvrđuju izazove integracije korisničkog iskustva u proces razvoja softvera i organizaciju. Na primjer, korisničko iskustvo je često spušteno na razinu funkcionalnosti, menadžment ne vrednuje korisničko iskustvo kao dio poslovne strategije, u praksi se primjenjuju samo tradicionalne metode i alati za korisničko iskustvo, itd. Iako je fokus njihovog istraživanja na proces razvoja softvera, rezultati jasno pokazuju isprepletenost vrijednosti korisničkog iskustva s tehničkog i poslovnog aspekta, za što je potrebna odgovarajuća podrška u vidu metoda i alata. Peters, Ahmadpour i Calvo (2020) istražuju u praksi alate za dizajn tehnologije kojoj je cilj čovjekova dobrobit što je pandan pozitivnom holističkom korisničkom iskustvu. Istraživanje ukazuje na potrebu za novim znanjima i metodologijama koje će podržati obuhvaćanje digitalne dobrobiti.

1.3. Ciljevi istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze

Glavni cilj ovog istraživanja je *predložiti metodološki okvir dizajna usluge u kojem će metode i modeli biti obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu*. Glavna svrha tog metodološkog okvira je da pomogne tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela koji će podržavati stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca.

Za postizanje glavnog cilja istraživanja definiraju se sljedeći pomoćni ciljevi koji izražavaju pojedine aspekte problema:

Cilj 1. *Utvrditi vrijednosni aspekt korisničkog iskustva u poslovnim modelima.*

Cilj 2. *Izraditi reprezentaciju koncepta korisničkog iskustva za primjenu u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge.*

Cilj 3. *Odabrati i prilagoditi odgovarajuću reprezentaciju poslovnog modela.*

Cilj 4. *Sistematizirati metode za dizajn usluge s obzirom na elemente korisničkog iskustva koje je potrebno obuhvatiti.*

Cilj 5. *Oblikovati metodološki okvir koji objedinjuje odabrane metode za dizajn usluge obogaćene konceptom korisničkog iskustva i poslovni model.*

Cilj 6. *Provjeriti primjenjivost predloženog metodološkog okvira.*

S obzirom na to da je istraživanje pretežno kvalitativno, prvenstveno je vođeno istraživačkim pitanjima (Bloomberg i Volpe, 2018; Silverman i Marvasti, 2008). Za postizanje navedenih ciljeva istraživanja, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

Istraživačko pitanje 1. *Koje su karakteristike koncepta vrijednosti za kupca u suvremenim poslovnim modelima uslužnog gospodarstva? (C1)*

Istraživačko pitanje 2. *Kojim elementima je moguće oblikovati i opisati ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela? (C2, C3)*

Istraživačko pitanje 3. *Kako i kojim metodama za dizajn usluge je moguće uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela? (C4, C5, C6)*

Uz istraživačke ciljeve i istraživačka pitanja, ovo istraživanje počiva i na sljedećim hipotezama:

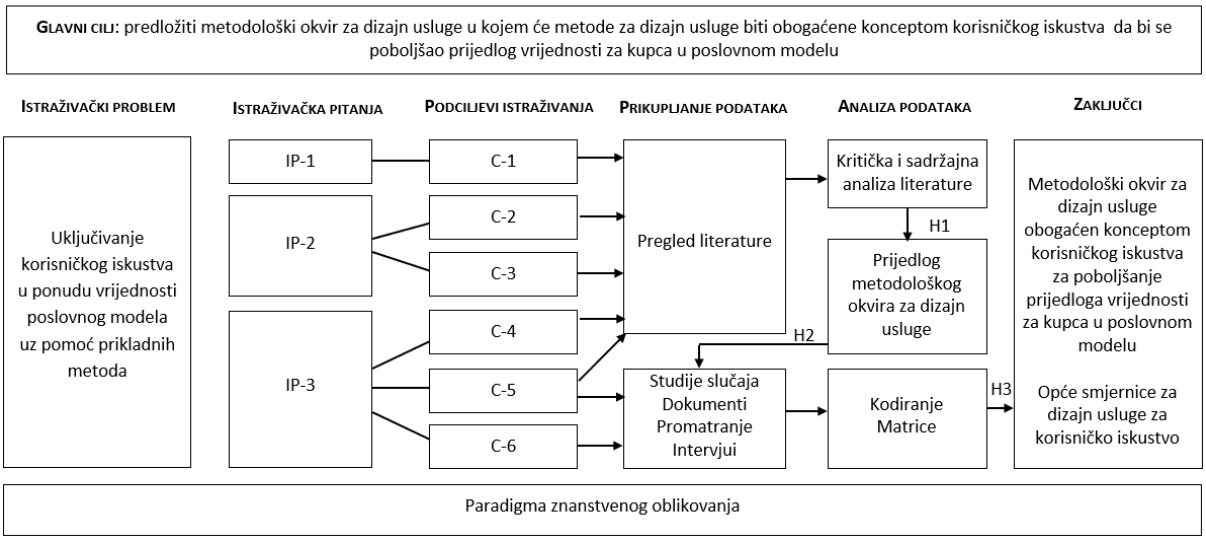
H1. *Tradicionalni koncept vrijednosti za kupca u strukturnom i semantičkom smislu ne zadovoljava poslovne modele usluga koje se temelje na korisničkom iskustvu.*

H2. *Primjena prilagođenih postojećih metoda modeliranja korisničkog iskustva upotpunjuje model vrijednosti za kupca u poslovnom modeliranju i u dizajnu usluga.*

H3. *Razvijeni metodološki okvir za dizajn usluge je primjenjiv u svrhu uključivanja korisničkog iskustva u ponudu vrijednosti poslovnog modela.*

1.4. Istraživački pristup i metodologija

U ovom istraživanju primijenjen je *kvalitativni istraživački pristup* koji omogućava dubinsko razumijevanje i holističku interpretaciju podataka, u skladu s preporukama da istraživački pristup odgovara prirodi istraživačkog problema i drugim istraživanjima iz postojeće teorije (Silverman i Marvasti, 2008). Kvalitativnim istraživanjem prikupljeni su bogati podaci za pozicioniranje problema i istraživačkih pitanja u realnom kontekstu te provjeru zaključaka s ispitanicima. Istraživanje slijedi paradigmu *znanstvenog oblikovanja (engl. Design science)* u okviru koje je korišteno više metoda kako bi se prikupili podaci iz različitih izvora potrebni za ostvarivanje ciljeva istraživanja. **Slika 1** prikazuje strukturu povezanosti istraživačkih ciljeva, istraživačkih pitanja, hipoteza i metoda prikupljanja i analize podataka u ovom istraživačkom procesu.



Slika 1. Istraživački proces

Paradigma *znanstvenog oblikovanja* pogodna je za rješavanje kompleksnih problema iz prakse stvaranjem i evaluacijom novog artefakta pri čemu se znanstvenim postupkom stvara novo znanje u području istraživanja (Hevner i March, 2004) kao što je to u ovom istraživanju predviđeno. Novi artefakt je **metodološki okvir kojim se rješava praktični problem obuhvaćanja korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti pri osmišljavanju poslovnog modela**. Znanstveno oblikovanje pokazalo se prikladnim u znanstvenoj literaturi za razvoj

metoda dizajna usluge i drugim sličnim istraživanjima (npr. Teixeira i sur., 2018; Chew, 2016; Zolnowski, 2015; Osterwalder, 2004). Znanstveno oblikovanje je vrlo prihvaćeno u području informacijskih znanosti (Hevner i March, 2004) jer omogućava stvaranje inovativnih rješenja složenih organizacijskih problema, a sve više je prisutno i u znanosti o uslugama (Ostrom i sur., 2015). Za sustavni proces provođenja znanstvenog oblikovanja ovdje će se primijeniti metodološki okvir od Peffers i sur. (2008) koji se pokazao prikladnim u sličnim istraživanjima (Teixeira i sur, 2018).

Odabrani metodološki okvir za znanstveno oblikovanje se sastoji od šest nominalnih aktivnosti koje će u nastavku biti ukratko naznačene, a njihova provedba će se detaljno prikazati u ostalim poglavljima ove disertacije.

1) Identifikacija problema i motivacija

Identifikacija problema je provedena analizom relevantne literature iz područja izučavanja korisničkog iskustva, poslovnih modela i dizajna usluge što je dubinski elaborirano u **Poglavlju 2**, **Poglavlju 3**, **Poglavlju 4** i **Poglavlju 5** ove disertacije. U određenim aspektima problema također je konzultirana i literatura iz drugih povezanih područja kao što su informacijski sustavi, marketing usluga, znanost o uslugama, i dr. Identificiran je problem dodavanja koncepta korisničkog iskustva kao sastojka prijedloga vrijednosti u poslovnom modelu uz pomoć prikladnih modela i metoda. Motivacija za rješavanje ovog problema proizlazi iz njegove važnosti na koju ukazuju razni izvori naglašavajući potencijal korisničkog iskustva da poveća vrijednost za kupca (npr. Pine II i Gilmore, 2016) zbog čega ga je potrebno uvesti u strateške operacije i planove (Roto i sur., 2017) kao što je poslovni model.

2) Definiranje ciljeva u rješavanju problema

Ciljevi u rješavanju problema formulirani su kao zahtjevi koje artefakt treba ispuniti i prema kojima se u sljedećoj aktivnosti artefakt oblikuje i razvija. U svrhu rezultirajućeg artefakta da pruži i poveže potrebne modele i metode kojima će se konceptom korisničkog iskustva obogatiti prijedlog vrijednosti za kupca pri osmišljavanju poslovnog modela, cilj je bio povezati tri perspektive dizajna za prijedlog vrijednosti za kupca: perspektivu korisničkog iskustva, perspektivu poslovnog modela i perspektivu dizajna usluge.

Utvrđeni su sljedeći *zahtjevi* koje artefakt treba ispuniti:

1. opisani *elementi korisničkog iskustva* na način da omoguće dizajn usluge za ciljano korisničko iskustvo (model korisničkog iskustva),

2. odabrana i prilagođena odgovarajuća *reprezentacija poslovnog modela* za uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti (formalni model poslovnog modela),

3. odabran i prilagođen odgovarajući *skup metoda za dizajn usluge* s mogućnošću obuhvaćanja pojedinih elemenata korisničkog iskustva (skup metoda za dizajn usluge).

3) Oblikovanje i razvoj artefakta

Oblikovanje i razvoj *metodološkog okvira* dizajna usluge pri osmišljavanju poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva se u strukturnom smislu oslanjalo na dva teorijska okvira za dizajn usluge, s obzirom na dvije dimenzije – procesnu i razinsku. Prvi je *Framework for service innovation based on service design and foresight* (Ojasalo i Ojasalo, 2015) koji definira četiri faze procesa dizajna usluge - razumijevanje, ideacija, modeliranje, utjecaj (nap. slobodan prijevod), uključujući perspektivu poslovnog modela. Drugi je *Multilevel service design* (Patricio i sur., 2011) koji sistematizira dizajn usluge s fokusom na kupčev doživljaj na tri razine – dizajn koncepta usluge, sustava usluge i susreta s uslugom. Elementarno gledajući, metodološki okvir sastavljen je od tri glavne podcjeline prema zadanim zahtjevima iz prethodne aktivnost (model korisničkog iskustva, formalni model poslovnog modela i skup metoda za dizajn usluge). Prvi prijedlog artefakta uspostavljen je na temelju kritičke i sadržajne analize literature (**Poglavlje 2**, **Poglavlje 3**, **Poglavlje 4** i **Poglavlje 5)**, a zatim je dorađivan na temelju rezultata aktivnosti demonstracije i evaluacije kroz studije slučaja u nekoliko iteracija (**Poglavlje 7**). Znanstvena literatura kao uporište za oblikovanje artefakta važna je za osiguravanje rigoroznosti istraživanja s obzirom na postojeće znanje u znanstvenom oblikovanju (Hevner i March, 2004).

4) Demonstracija artefakta u rješavanju problema

Za demonstraciju i evaluaciju artefakta primijenjena je metoda istraživanja *studije slučaja* (višestruka) koja je uobičajena za ove dvije aktivnosti znanstvenog oblikovanja (Peffers i sur., 2017). Metodom studije slučaja prikupljeni su i analizirani podaci za provjeru primjenjivosti oblikovanog artefakta u realnom kontekstu. Studija slučaja je provedena slijedeći pet faza prema (Yin, 2017): dizajn studije slučaja, priprema, prikupljanje podataka, analiza podataka i

izrada izvještaja. Detaljan opis primjene metode studije slučaja nalazi se u **Poglavlju 6**, a ovdje će biti naznačena u glavnim crtama.

U skladu sa svrhom provođenja studije slučaja, glavno pitanje koje je odredilo dizajn studije slučaja je „Kako korištenje razvijenog metodološkog okvira u organizaciji djeluje u procesu osmišljavanja poslovnog modela s ciljem obogaćivanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo s obzirom na tri razine dizajna usluge?“. Pretpostavka studije slučaja je bila da organizacije ne koriste u dovoljnoj mjeri mogućnosti za poboljšanje vrijednosti za kupca koje otvara prostor korisničkog iskustva jer nemaju adekvatnih metoda i modela, te da će se korištenjem predloženog metodološkog okvira omogućiti osmišljavanje poboljšane vrijednosti za kupca u vidu korisničkog iskustva. Provedeno je sedam studija slučaja što je u okviru preporuke od četiri do deset slučajeva kad je cilj proširiti postojeću teoriju (Yin, 2017).

Studije slučaja provedene su u različitim tvrtkama: financijska institucija, građevinska tvrtka, hotelsko poduzeće, edukacijski centar, dvije IT tvrtke različitog profila, te tvrtka za izradu namještaja. Odabir slučajeva izvršen je teorijskim uzorkovanjem, a ne statističkim, što znači da su slučajevi odabrani tako da odražavaju teorijske pretpostavke istraživanja, što je karakteristično za kvalitativni istraživački pristup. Odabrane su organizacije u kojima bi se ovakav predloženi metodološki okvir trebao koristiti – organizacije koje nisu iskoristile prostor korisničkog iskustva za poboljšanje vrijednosti za kupca i koje nemaju metodologiju kojom bi podržale takav dizajn usluge. Kod provođenja višestruke studije slučaja, slučajevi trebaju pružiti raznovrsne kontekste promatranog fenomena (Stake, 2013) pa su slučajevi u tom pogledu odabrani tako da se kombiniraju dvije dimenzije karakteristike usluge - intenzitet fokusa na fizički proizvod (visok-nizak) i intenzitet korištenja informacijskih tehnologija u prijedlogu vrijednosti (visok-nizak).

U okviru provođenja studija slučaja, podaci su se prikupljali iz tri glavna izvora podataka: *dokumenata*, *promatranja na radionicama* i *polustrukturiranih intervjua*. Na ovu aktivnost demonstracije odnosi se *provođenje radionica* u tvrtkama na kojima se predloženi metodološki okvir dizajna usluge primijenio u stvarnom kontekstu i na taj način demonstrirao u rješavanju problema. Sudionici radionica su bili dionici procesa oblikovanja usluge, a njihov broj i profil ovisio je o organizacijskoj strukturi u pojedinom slučaju. Na radionicama se prolazio proces dizajna usluge koristeći predloženi metodološki okvir koji je sadržavao pripremljene upute, predloške i druge materijale za evidenciju i vizualizaciju rezultata. Provedene radionice pokazale su da je predloženi metodološki okvir primjenjiv u svrhu uključivanja korisničkog

iskustva u prijedlog vrijednosti poslovnog modela. Rezultati pojedinih radionica i njihova analiza bit će detaljno predstavljeni u **Poglavlju 7.**

Polustrukturirani intervjui koji su provedeni u okviru studija slučaja pripadaju fazi evaluacije koja slijedi u nastavku.

5) Evaluacija artefakta

Demonstracija i evaluacija artefakta, kao što je već prethodno naznačeno, provedena je kroz sedam *studija slučaja*. Cilj evaluacije je provjera uspješnosti artefakta u rješavanju istraživačkog problema, te uključuje usporedbu ciljeva s opaženim rezultatima korištenja artefakta tijekom demonstracije (Peffers i sur., 2008). Potrebno je stoga provjeriti uspješnost pojedinih korištenih modela i metoda (zahtjevi 1.-3. u aktivnosti 2) od kojih se sastoji metodološki okvir u osmišljavanju poboljšanog prijedloga vrijednosti kroz korisničko iskustvo. Evaluacija je provedena u skladu s (Teixeira i sur., 2018) u više oblika: evaluacija procesa razvoja artefakta, evaluacija ishoda demonstracije artefakta i evaluacija nove metode prema kriterijima od Forlizzi i sur. (2008).

Podaci su prikupljeni promatranjem na radionicama (bilješke o tijeku radionice, reakcijama sudionika i ishodima radionice), te *polustrukuriranim intervjuima* sa sudionicima radionice nakon korištenja artefakta kroz koje su dobivene povratne informacije od korisnika o upotrebljivosti metodološkog okvira što je najvažnije za ocjenu valjanosti artefakta. Instrument intervjua oblikovan je na temelju ciljeva evaluacije, konceptualnog okvira artefakta i pretpostavke studija slučaja. Provođenje polustrukturiranog intervjua nosi sa sobom rizik sposobnosti ispitivača da izbjegne osobni utjecaj na odgovor, a taj se utjecaj nastojao umanjiti temeljitom pripremom za intervjue, triangulacijom podataka i provjerom zaključaka s ispitanicima. Detaljan metodološki opis primjene metode intervjua u ovom istraživanju opisan je u **Poglavlju 6** ove disertacije. Intervjui su provedeni neposredno nakon svake radionice, što je omogućilo implementaciju određenih poboljšanja metodološkog okvira nakon svakog istraženog slučaja. Svaki intervju je snimljen audio snimkom i napravljen je transkript za analizu podataka pomoću kompjuterske podrške. Rezultati analize potvrđuju uspješnost primjene artefakta i identificiraju određene probleme s kojima se korisnici susreću. Rezultati analize detaljno su prikazani u **Poglavlju 7**. Odgovarajuća pozornost posvećena je detaljnom bilježenju procedura, podataka i logike zaključivanja s obzirom na to da je transparentnost u kvalitativnom pristupu temelj za osiguravanje pouzdanosti istraživanja.

6) Komunikacija

Posljednja aktivnost procesa znanstvenog oblikovanja je komunikacija, no treba napomenuti da se ove aktivnosti ne moraju nužno uvijek izvoditi kronološki već mogu i, vrlo često, se odvijaju iterativno. Tako je komunikacija jedan kontinuirani proces diseminacije i razmjene znanja vezanog za dotično istraživanje. Proces i rezultati istraživanja su cjelovito objavljeni u ovoj doktorskoj disertaciji, a rezultati pojedinih faza istraživanja nastojali su se objavljivati na znanstvenim skupovima i u znanstvenim časopisima. Do trenutka pisanja ove disertacije, objavljeni su pregledni radovi iz područja poslovnih modela (Musulin i Strahonja, 2018; Musulin i Strahonja, 2016). Osim znanstvene publike, potrebno je informirati i stručnjake iz prakse što je zasad učinjeno kroz studije slučaja u kojima će se interaktivno razmjenjivati znanja u tijeku razvoja artefakta.

1.5. Znanstveni i društveni doprinos

U skladu s postavljenim ciljevima, istraživačkim pitanjima i hipotezama ovog istraživanja, očekivani znanstveni doprinosi su bili sljedeći:

1. *Definiranje strukturnih i semantičkih aspekata koncepta vrijednosti u poslovnim modelima.*
2. *Sistematizacija metoda za dizajn usluge iz perspektive obuhvaćanja elemenata korisničkog iskustva.*
3. *Opis prilagodbe metoda modeliranja korisničkog iskustva, koje upotpunjuju modeliranje vrijednosti u poslovnim modelima i dizajn usluga.*
4. *Interdisciplinarno povezivanje znanja, iz područja izučavanja korisničkog iskustva, poslovnih modela i dizajna usluge, za unaprjeđenje metoda za dizajn usluge podržane informacijskim tehnologijama.*

Društveni doprinos ovog istraživanja ogleda se u unaprjeđenju poslovnih metoda i alata za oblikovanje inovativnih usluga u kontekstu sveprisutne digitalne transformacije. Uz to, kroz empirijsko istraživanje u suradnji s tvrtkama iz prakse proširit će se znanja o organiziranom i strateškom unaprjeđenju usluga fokusom na korisničko iskustvo što je, prema informacijama iz provedenih istraživanja, u Hrvatskoj slabo zastupljeno.

1.6. Ključni koncepti

Korisničko iskustvo (engl. user experience) – koncept koji je nastao u području izučavanja interakcije čovjeka i računala (engl. *Human-Computer Interaction – HCI*) i korisniku usredotočenog dizajna (engl. *Human-Centered Design – HCD*) nadogradnjom koncepta upotrebljivosti. Za razliku od upotrebljivosti nekog IT artefakta [2] koja odražava lakoću korištenja i funkcionalnost, korisničko iskustvo uključuje emocionalne i hedonističke aspekte konzumacije odražavajući sveukupan smisao korištenja nekog IT artefakta. U današnje vrijeme u kojem se korištenje IT sadržaja nalazi posvuda u čovjekovom okruženju, konceptom korisničkog iskustva nastoje se obuhvatiti „svi aspekti interakcije digitalno povezanog krajnjeg korisnika s tvrtkom, njezinim uslugama i proizvodima“ (u Pine II i Gilmore, 2016, str. 5).

Poslovni model (*engl. business model*) – koncept koji pomaže u opisu logike poslovanja specificiranjem ključnih elemenata potrebnih za profitabilno stvaranje vrijednosti za kupca. Kako je u literaturi poznata multivalentnost ovog pojma i disperzija razvoja teroije, potrebno je naglasiti da je u ovom radu zauzet pristup u kojem poslovni model predstavlja *formalnu konceptualnu reprezentaciju načina poslovanja* što je, prema Massa i sur. (2017), treća moguća interpretacija ovog pojma. U tom smislu poslovni modeli eksplicitno u nekom formalnom obliku (slikovito, matematički ili simbolički) opisuju ključne organizacijske resurse i aktivnosti potrebne za stvaranje vrijednosti za korisnika i zaradu.

Dizajn usluge (engl. Service Design) – područje u kojem se izučava „sustavna primjena metoda i principa dizajna na stvaranje koncepata usluge za novu ili poboljšanu uslugu“ (Holmlid i Evenson, 2008). Dizajn usluge okuplja više od stotinu metoda i alata kojim se na raznovrsne kreativne načine nastoji potaknuti stvaranje novih ideja i obuhvatiti višedimenzionalnost korisnika.

Uslužno dominantna logika (engl. service-dominant logic) – suvremena marketinška perspektiva prema kojoj je usluga osnovica svake tržišne razmjene, a vrijednost uvijek jedinstveno i fenomenološki određuje korisnik (Vargo i Lusch. 2004; Vargo i Lusch, 2008; Lusch i Vargo, 2014; Vargo i Lusch, 2016). U slučajevima u kojima tvrtka nudi fizičke proizvode, oni se smatraju nositeljima usluge, te stoga i takve tvrtka treba promatrati kao uslužne. Ovaj pristup donio je revoluciju u shvaćanju proizvoda i usluga, a u ovom radu

[2] IT artefaktom smatra se bilo koji korisnički objekt s kojim korisnik upravlja putem korisničkog sučelja oblikovanog uz pomoć informacijskih tehnologija (npr. mobilni uređaj, računalo, web-stranica, aplikacija, informacijski sustav, i dr.).

predstavlja temelj teorijskog pristupa za konceptualizaciju vrijednosti za korisnika u poslovnom modelu i primjenu metoda za dizajn usluge.

1.7. Zaključak poglavlja

U ovom uvodnom poglavlju predstavljen je koncept ovog doktorskog istraživanja kako bi u narednim poglavljima bila što jasnija temeljna namjera autorice u detaljnom prezentiranju svih aspekata provedenog istraživanja. Glavna svrha ovog istraživanja je, uz znanstvenu rigoroznost i interdisciplinarni pristup, razviti metodološki okvir dizajna usluge koji će obuhvatiti koncept korisničkog iskustva kao sastojka prijedloga vrijednosti za kupca pri osmišljavanju poslovnog modela. U praksi, razvijeni metodološki okvir će se moći koristiti za: određivanje ciljanog korisničkog iskustva za unaprjeđenje prijedloga vrijednosti za kupca (konceptualna razina), uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u sveukupni prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu (strateška razina) i razradu obuhvaćanja korisničkog iskustva po ključnim točkama elemenata usluge uz pomoć metoda za dizajn usluge (operativna razina usluge).

Kako bi se što jasnije ocrtao opseg ovog istraživanja, u nastavku se navode ograničenja koja proizlaze iz prirode problema, odabranog metodološkog pristupa i raspoloživih resursa:

- Evaluacija metodološkog okvira neće uključivati provjeru implementacije rezultata primjene metodološkog okvira u smislu provjere ostvarivanja osmišljenog korisničkog iskustva kroz novu ili inoviranu uslugu, jer implementacija potrebnih promjena u sustavu usluge nije predviđena opsegom ovog istraživanja iz više razloga (potrebni financijski i vremenski resursi, veliki broj dodatnih faktora koji utječu na implementaciju, i dr.). Ovakvo ograničenje pojavljuje se i u drugim relevantnim istraživanjima posebice u području razvoja informacijskih sustava (npr. Osterwalder, 2004).
- Evaluacija metodološkog okvira neće uključivati dokaze u pogledu korisnosti i efikasnosti metodološkog okvira u odnosu na druge metode jer se neće paralelno izvoditi demonstracija usporednih metoda.
- Svrha studija slučaja koje su provedene u svrhu demonstracije i evaluacije metodološkog okvira nije generalizacija rezultata izvan tog slučaja, već razumijevanje složenosti problema na temelju detaljnog i bogatog opisa i analize što je legitimni cilj kvalitativnih istraživanja (Bloomberg i Volpe, 2018). U kvalitativnim istraživanjima, umjesto generalizacije ostvaruje se prenosivost zaključaka s jednog slučaja na drugi na temelju detaljnih opisa koji omogućavaju usporedbu.

Kao zaključak ovog uvodnog poglavlja, u nastavku je **Tablica 1** koja još jednom daje sažeti pregled ključnih odrednica ovog istraživanja (istraživačkih ciljeva, pitanja, hipoteza i metoda) i njihovu povezanost.

Tablica 1. Povezanost istraživačkih pitanja, ciljeva, hipoteza i metoda

Istraživačka pitanja	Istraživački ciljevi	Istraživačke hipoteze	Istraživačke metode
IP1. Koje su karakteristike koncepta vrijednosti za kupca u suvremenim poslovnim modelima uslužnog gospodarstva?	**C1.** Utvrditi vrijednosni aspekt korisničkog iskustva u poslovnim modelima.	**H1.** Tradicionalni koncept vrijednosti u strukturnom i semantičkom smislu ne zadovoljava poslovne modele usluga koje se temelje na korisničkom iskustvu.	Dubinska analiza literature Znanstveno oblikovanje
IP2. Kojim elementima je moguće oblikovati i opisati ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?	**C2.** Izraditi reprezentaciju koncepta korisničkog iskustva za primjenu u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge. **C3.** Odabrati i prilagoditi odgovarajuću reprezentaciju poslovnog modela za povezivanje s metodama za dizajn usluge.	**H2.** Primjena prilagođenih postojećih metoda modeliranja korisničkog iskustva upotpunjuje model vrijednosti u poslovnom modeliranju i u dizajnu usluga.	Dubinska analiza literature Studije slučaja u sedam tvrtki Promatranje na radionicama Polustrukturirani intervjui sa sudionicima radionica Znanstveno oblikovanje
IP3. Kako i kojim metodama za dizajn usluge uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?	**C4.** Sistematizirati metode za dizajn usluge s obzirom na elemente korisničkog iskustva koje je potrebno obuhvatiti. **C5.** Oblikovati metodološki okvir koji objedinjuje odabrane metode za dizajn usluge obogaćene konceptom korisničkog iskustva i poslovni model. **C6.** Provjeriti primjenjivost predloženog metodološkog okvira.	**H3.** Razvijeni metodološki okvir za dizajn usluge je primjenjiv u svrhu uključivanja korisničkog iskustva u ponudu vrijednosti poslovnog modela.	Sistematizacija literature Studije slučaja u sedam tvrtki Analiza strateških dokumenata tvrtki Promatranje na radionicama Polustrukturirani intervjui sa sudionicima radionica Znanstveno oblikovanje

2. POSLOVNI MODELI

Poslovni model je danas općeprihvaćen koncept koji pomaže u opisu logike poslovanja specificiranjem ključnih elemenata potrebnih za stvaranje vrijednosti za klijenta kao izvora zarade. Iako ne postoji opći konsenzus oko definicije, reprezentacije i specifikacije poslovnog modela, može se reći da se svi slažu da je to nova jedinica analize poslovanja (Zott i sur., 2011) koja se nalazi 'negdje između' strategije i poslovnih procesa (Al-Debei i Avison, 2010). Poslovni model naširoko je prepoznat kao nova jedinica za analizu poslovanja jer omogućava brže reakcije na dinamične promjene u okruženju čiji primarni faktor čine informacijske tehnologije (Massa i sur., 2017). Nažalost, projekti tehnoloških inovacija ne poluče uvijek očekivani uspjeh jer se izvode trendovski i/ili nedovoljno promišljeno pod utjecajem tehnoloških pritisaka iz okruženja bez odgovarajuće analize problema u kontekstu cjelovitog poduzeća (Iacob i sur., 2014) pa je sagledavanje cjelovite slike poslovanja kroz poslovni model od izuzetne važnosti.

U ovom poglavlju se na temelju postojeće znanstvene literature semantički i strukturno istražuje koncept poslovnog modela kako bi se utvrdile njegove teorijske osnove i konstrukti koji će služiti za podršku aktivnostima digitalne transformacije koja uključuje tehnološku inovaciju usluge s fokusom na korisničko iskustvo. U heterogenom području kao što je područje poslovnih modela, napredovanje teorije je ugroženo brojnim različitim pristupima koji rastu u silosima, ne nadograđuju se međusobno i nedovoljno integriraju nova znanja te je koncept poslovnog modela lišen teorijskog konsenzusa. Prema Massa i sur. (2017), preporuke za konsolidaciju i teorijski napredak ovog područja nalažu utvrđivanje perspektive u interpretaciji konstrukta poslovnog modela i eksplicitno izjašnjavanje o usvojenoj formalnoj reprezentaciji, opsegu, sadržaju i semantici te razlogu ovih odluka. Kako bi se zadovoljile ove preporuke, bit će predstavljene odabrane istaknute instance konceptualizacija poslovnog modela čijom komparacijom će se utvrditi najpovoljnije za ostvarenje ciljeva istraživanja. Za utvrđivanje konceptualnog značenja u izgradnji teorije, Bagozzi (1984) predlaže tri načina koja će se ovdje primijeniti: atribucijska definicija (utvrđivanje karakteristika), strukturna definicija (organizacijska/strukturna reprezentacija) i dispozicijska definicija (identifikacija povezanosti i odnosa s drugim konceptima).

2.1. Pregled literature o poslovnom modelu

U posljednjih dvadesetak godina, koncept poslovnog modela privlači sve više pažnje i u znanosti i u praksi (Zott i sur., 2011). Iako se kao termin pojavio bez odgovarajućeg teorijskog uporišta (Teece, 2010), koncept poslovnog modela prerastao je u značajan koncept poslovnog modeliranja koji je dokazao mogućnost doprinosa povećanju konkurentnosti tvrtke (Wirtz i sur., 2016). Od svojih početaka, koncept poslovnog modela nastoji opisati logiku tvrtke u zarađivanju novca pri čemu je prijedlog vrijednosti za kupca fokus organiziranja tržišnih aktivnosti (Magretta, 2002; Teece, 2010). Mnogi autori smatraju da je shvaćanje, a time i značenje, koncepta poslovnog modela izuzetno heterogeno, no ipak, svim je pristupima u osnovi zajedničko obuhvaćanje istog ključnog problema – organiziranja komponenti poslovanja kako bi se postigli poslovni ciljevi. Što je onda kod ovog koncepta novo i zašto je digao toliko prašine? Što je s drugim srodnim konceptima koji se također bave opisom poslovnog sustava kao što su strategija i arhitektura poduzeća?

Kako bi se odgovorilo na ova pitanja, i razradilo značenje koncepta poslovnog modela, prvo je potrebno spomenuti kontekst u kojem se pojam počinje značajno širiti. Povećano korištenje koncepta poslovnog modela javlja se u uvjetima sve bržih promjena u poslovnim okruženju potaknutih razvojem informacijskih tehnologija (prvenstveno Internetom) zbog čega su potrebne i moguće agilnije prilagodbe i promjene u poslovanju (Massa i sur., 2017). Moderne organizacije i različiti aspekti njihovog poslovanja postaju sve kompleksniji te se međupovezani i višeslojni sustavi modeliraju kako bi se upravljalo njihovom složenošću. Postoje razne vrste modela ovisno o svrsi, a svima je zajedničko da trebaju biti primjenjivi i korisni. I poslovni model nije samo jedan model, već predstavlja skup modela koji mogu opisivati različite aspekte poslovanja: ciljeve, organizaciju, strukturu, procese, ključne pokazatelje uspjeha, rizike, dinamiku sustava, i slično. Prisutnost različitih aspekata, konceptualizacija i formalizacija ovisi o svrsi poslovnog modela, a svrhe su višeznačne što će biti objašnjeno u ovom poglavlju.

U izučavanju koncepta poslovnog modela još uvijek nedostaju odgovori na mnoga pitanja o načinu razumijevanja, dizajna, implementacije i inoviranja poslovnih modela. Predstavljeno je mnoštvo definicija, ontologija, istraživačkih okvira, taksonomija i drugih objašnjenja poslovnog modela. Neka od njih, kao što je na primjer platno poslovnog modela (engl. *Business Model Canvas*, Osterwalder i Pigneur, 2010), su ostvarila globalnu popularnost, neka su uspjela pokrenuti kumulativnije izučavanje teme, kao na primjer *Unified Business Model Conceptual*

Framework (Al-Debei i Avison, 2010), ali još uvijek nema općeg konsenzusa o konceptu, te je struktura istraživanja poslovnih modela nejasna (Pozzi i sur., 2016) proizlazeći iz različitih disciplina kao što su e-poslovanje, strategija, menadžment, ekonomija, informacijski sustavi i tehnologija (Pateli i Giaglis, 2004; Schafer i sur., 2005).

Arhitektura poduzeća (engl. *enterprise architecture*) je koncept kojim se, slično poslovnom modelu, želi opisati poslovni sustav, ali iz drugog aspekta i u drugačijem opsegu. Opseg je pak diskutabilan jer ni koncept arhitekture poduzeća nema utvrđenu zajedničku definiciju i značenje koncepta je još u razvoju. Općenito govoreći, arhitektura poduzeća je skup reprezentacija ili modela koji opisuju čitavo poduzeće na svim razinama konceptualizacije kako bi se uskladili poslovni ciljevi, procesi, resursi, itd. U literaturi je identificirano nekoliko pristupa. Arhitektura poduzeća može se promatrati kao opis, struktura, skup principa ili upravljački pristup (Rahimi, 2017). Može se upotrebljavati u razne svrhe ali najčešće je posvećena usklađivanju poslovanja i informacijske tehnologije. Stoga se u hrvatskoj terminologiji arhitektura poduzeća često naziva arhitektura informacijskog sustava.

Zbog naglaska na IT infrastrukturu u arhitekturi poduzeća, često se zanemaruju strateški zahtjevi (Simon i sur., 2013) smještajući većinu istraživanja unutar granica područja informacijskih sustava. Neki autori su prepoznali potencijal koncepta poslovnog modela da olakša povezivanje strategije i arhitekture poduzeća, ali arhitektura poduzeća, kao strukturirani opis poduzeća i njegovih veza, je još uvijek daleko od prihvaćanja u području strateškog menadžmenta (Simon i sur., 2014), kao što su i poslovna strategija i poslovni modeli nedovoljno predstavljeni u literaturi o arhitekturi poduzeća (Simon i sur., 2014).

Cilj ovog poglavlja je predstaviti pregled literature o konceptu poslovnog modela i utvrditi aktualno stanje kako bi se odredili temelji za daljnje istraživanje. Pri tome će se posebno razmotriti povezanost koncepta s drugim sličnim konceptima, strategijom i arhitekturom poduzeća, kako bi se bolje razlučila prikladnost koncepta poslovnog modela kao temelja ovog istraživanja u kojem je fokus na korisničkom iskustvu kao sastojku vrijednosti za kupca. Korisničko iskustvo je kao koncept povezano s IT infrastrukturom i zato je poželjno razmotriti koncept arhitekture poduzeća. Strategija pak određuje, na najvišoj razini, ključne elemente poslovanja za ostvarivanje postavljenih ciljeva te je također koncept u kojem ima mjesta za promišljanje ključnih elemenata vrijednost za kupca ako oni mogu utjecati na pozicioniranje i kompetitivnost.

Pregled literature proveden je u skladu s ciljevima istraživanja, stoga je usmjeren na dubinsko razumijevanje koncepta i njegovo značenje, a ne na iscrpnu sistematizaciju cjelokupnog znanstvenog korpusa područja. Pregled literature treba biti napravljen sistematično, ali za to ne postoji samo jedan određeni način (Creswell, 2009). U interdisciplinarnim područjima, kao što je ovo, ohrabruje se konceptualno strukturiranje (Webster i Watson, 2002). Za utvrđivanje konceptualnog značenja u izgradnji teorije, Bagozzi (1984) predlaže tri načina koja će se ovdje primijeniti: atribucijska definicija (utvrđivanje karakteristika), strukturna definicija (organizacijska/strukturna reprezentacija) i dispozicijska definicija (identifikacija povezanosti i odnosa s drugim konceptima). U skladu s prethodno navedenim, definirana su sljedeća istraživačka pitanja za provođenje pregleda literature u području poslovnih modela (**Slika 2**):

- Što 'fizički' čini poslovni model? Ovim pitanjem željelo se istražiti u kojem obliku/kojim oblicima se poslovni model pojavljuje u teoriji i praksi što je ocrtano pomoću predstavljenih definicija, komponenata, reprezentacija i opsega koncepta.
- Kako i gdje se koncept poslovnog modela koristi? Način i područje korištenja poslovnih modela predstavljeno je identificiranjem pojedinih primjenskih domena i taksonomija.
- Zašto se koncept poslovnog modela koristi? Koncept poslovnog modela ima potencijal za više funkcija koje se žele utvrditi te pratećih korisnika koji imaju različite potrebe.
- Kako napreduje razvoj istraživanja u području poslovnih modela? Kroz kronološki pregled i analizu istraživačkih okvira ocijenit će se konvergencija pristupa i izvesti ključne karakteristike razvoja.

Slika 2 Struktura pregleda literature u području poslovnih modela

Ova struktura je u skladu i s pregledom literature u području arhitekture poduzeća u Aier i sur. (2008) koja je provedena po sličnim kriterijima (razumijevanje koncepta arhitekture poduzeća; reprezentacija arhitekture poduzeća; korištenje arhitekture poduzeća) što omogućava uspostavljanje usporedivih temelja za buduća istraživanja.

S obzirom na svrhu pregleda literature, autorica se oslanja na odabrane cijenjene publikacije koje pružaju temeljite preglede područja po segmentima i u cjelini, te na identificirane izvrsne radove specifičnih tema. Relevantnost radova verificirana je brojem citata u bazama Google Scholar i Web of Science. Svi izvori su navedeni u popisu literature ove disertacije te referencirani u tekstu ovog poglavlja.

Elementi prva tri pitanja konstituiraju okvir za sistematični pregled literature u području poslovnih modela te strukturu potpoglavlja u nastavku. Zadnje pitanje ima dva cilja. Prvi je konfrontacija ovdje primjenjenog okvira s važnijim istraživačkim okvirima u istraživanjima poslovnih modela. Drugi cilj je međuusporedba odabranih značajnih istraživačkih okvira iz ptičje perspektive kako bi se ocrtao put napretka i konsolidacije ovog područja što će biti predstavljeno u predzadnjem potpoglavlju. U zadnjem potpoglavlju, na temelju nalaza iz pregleda literature, bit će izvedeni zaključci o konceptu poslovnog modela relevantni za istraživačke ciljeve, pitanja i hipoteze ovog rada.

2.2. Konceptualno značenje poslovnog modela

2.2.1. Poslovni model: definicija

Mnogi autori su ponudili svoju definiciju poslovnog modela što je rezultiralo obiljem tvrdnji u literaturi te pridonijelo *fuzzy* percepciji pojma. Pojam stoga prolazi kroz dugi i iscrpljujući konstituirajući proces. **Tablica 2** kronološki predstavlja odabrane često citirane definicije koncepta poslovnog modela.

Ni danas nema općeprihvaćene definicije poslovnog modela pa i, nakon dva desetljeća aktivnih istraživanja, znanstvenici žustro raspravljaju o tome „što“ je poslovni model kroz fokusirane diskusije na mnogim velikim konferencijama (Massa i sur., 2017). Iako nema opće definicije, ipak razumijevanje pojma postupno konvergira obuhvaćajući parcijalne pristupe. Jedna od najznačajnijih analiza definicija poslovnog modela, njih dvadeset i dvije, predstavljena je u Al-Debei i Avison (2010) rezultirajući s cijenjenim konceptualnim okvirom koji će biti analiziran kasnije u ovom poglavlju. U nedavnoj detaljnoj povijesnoj analizi razvoja definicije poslovnog modela, Wirtz i sur. (2016) završavaju s još jednom doradom definicije u kojoj dodaju dinamički aspekt o kojem se sve više govori. Analizirajući nekoliko opsežnih pregleda literature, Foss i Saebi (2017) primjećuju definicijsku konvergenciju oko Teeceove formulacije koncepta poslovnog modela. Massa i sur. (2017), na temelju konceptualne analize definicija poslovnog modela, predlažu kategorizaciju konceptualizacija u tri različite perspektive koje

nazivaju „interpretacijama“ što bi trebalo pomoći u sređivanju istraživačkog područja. To su: (1) „poslovni modeli kao atributi stvarnih tvrtki“, (2) „poslovni modeli kao kognitivne/lingvističke sheme“, i (3) „poslovni modeli kao formalne konceptualne reprezentacije načina funkcioniranja poslovanja“.

Tablica 2 Odabrane definicije poslovnog modela

Autor(i) (godina reference, stranica): Definicija
Timmers (1998, str. 2): Poslovni model je “arhitektura proizvoda, usluge i informacijskih tokova koja uključuje opis raznih poslovnih aktera i njihovih uloga, opis potencijalnih koristi za razne poslovne aktere, te opis izvora prihoda.“
Amit i Zott (2001, str. 493): Poslovni model „oslikava sadržaj, strukturu i upravljanje poslovanjem oblikovanim tako da stvara vrijednost kroz iskorištavanje poslovnih prilika.“
Chesbrough i Rosenbloom, (2002, str. 529): Poslovni model je „heuristička logika koja povezuje tehnološke mogućnosti s realizacijom ekonomske vrijednosti.“
Magretta (2002, str. 4): Poslovni modeli su „priče koje objašnjavaju kako poduzeće djeluje. Dobar poslovni model odgovara na stara pitanja Petera Druckera: Tko je kupac? I što kupac vrednuje? Također odgovara na temeljna pitanja koja svaki menadžer mora postaviti: Kako stvaramo novac u ovom poslu? Koja ekonomska logika objašnjava kako možemo isporučiti vrijednost kupcu uz odgovarajući trošak?“
Osterwalder i sur. (2005, str. 17): „Poslovni model je konceptualni alat koji sadrži skup elemenata i njihovih veza čime omogućava izražavanje poslovne logike specifične tvrtke. To je opis vrijednosti koju tvrtka nudi jednom ili više segmenata kupaca i arhitekture tvrtke i njezine mreže partnera za kreiranje, marketing i isporuku te vrijednosti kako bi se generirali profitabilni i održivi tokovi prihoda.“
Teece (2010, str.179): „Poslovni model artikulira logiku, podatke i druge dokaze koji podržavaju prijedlog vrijednosti za kupca i održivu strukturu prihoda i troškova poduzeća koje isporučuje tu vrijednost.“

Vezano uz definiciju koncepta poslovnog modela, može se vidjeti da već godinama nema konsenzusa te da i dalje vrijedi tvrdnja Shafera i sur. (2005) kako „autori očajnički traže definiciju“ što može biti frustrirajuće, ali istovremeno možda i neizbježno s obzirom na višedimenzionalnu i interdisciplinarnu prirodu koncepta. Zanimljivo je ipak da nedostatak opće definicije stvara takvu zbrku u istraživačkom području dok, na primjer, isti nedostatak po pitanju precizne definicije pojma poslovne strategije, koji je prisutan sad već šezdesetak godina, nije zaustavio napredak u tom području (Markides, 2015). Kao zaključak pregleda razvoja definicija, u ovom istraživanju važno je opredijeliti se za perspektivu i shvaćanje ovog pojma i jasnom deklaracijom razumijevanja koncepta poslovnog modela postaviti temelj za

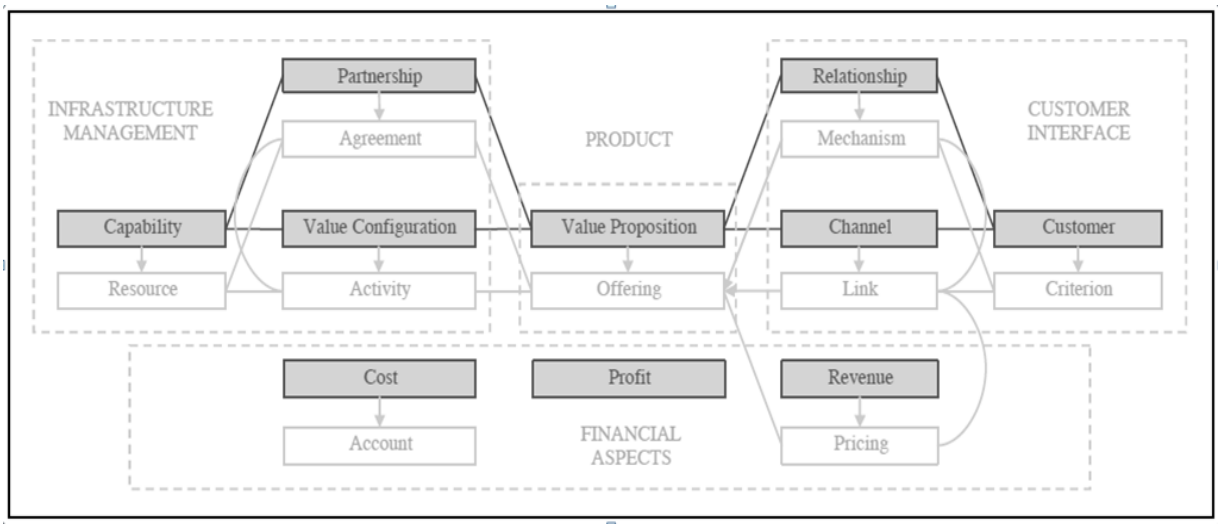
sistematičnu izgradnju teorije. U ovom istraživanju, konceptu poslovnog modela pristupa se prema trećoj interpretaciji Masse i sur. (2017) kao formalnoj konceptualnoj reprezentaciji načina funkcioniranja poslovanja, te u duhu definicija Osterwaldera i sur. (2005) i Teecea (2010).

Sljedeći korak u produbljivanju razumijevanja konstrukta poslovnog modela je izučavanje njegovih komponenti kojim će se nadograditi nedostatnosti definicije. Izučavanjem komponenti poslovnih modela u literaturi, Osterwalder (2004) je zasnovao ontologiju poslovnog modela koja je prerasla u najuspješniji formalni model za reprezentaciju koncepta poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) što upućuje na važnost tog sljedećeg koraka.

2.2.2. Poslovni model: komponente

Slijedeći definicije poslovnog modela, naredna razina konceptualizacije poslovnog modela je dekompozicija na njegove komponente, često nazivane „gradivni blokovi“ (Osterwalder i sur., 2005). Ova razina eksplikacije vrlo je vrijedna za pojašnjavanje, usporedbu i ujedinjavanje različitih perspektiva što su mnogi autori iskušali. U određivanju komponenata poslovnog modela, kao i kod definicija, autori ponovo demonstriraju heterogenost koja je najčešće određena različitim perspektivama i različitim razinama apstrakcije tako da, ni u ovom pogledu, u literaturi, nije postignuto zajedničko stajalište o tome koje točno komponente čine poslovni model (Gassmann i sur., 2013; Wirtz i sur., 2016). U nastavku će biti izvedena sinteza konceptualizacija komponenata temeljem kriterija konvergencije pogleda.

Osterwalder (2004) uspostavlja ontologiju poslovnog modela na temelju identifikacije komponenti koje se pojavljuju u literaturi kod relevantnih autora iz područja, na primjer Chesbrough i Rosenbloom (2000), Amit i Zott (2001), Weill i Vitale (2001), Magretta (2002), i dr. Osterwalder sistematizira komponente i ujedinjuje različite preklapajuće termine u zajedničke elemente, čime dolazi do devet gradivnih blokova pripadajućih u četiri stupa (proizvod/prijedlog vrijednosti, sučelje s kupcima, upravljanje infrastrukturom i financijski aspekti) (**Slika 3**). Osterwalderova ontologija poslovnog modela prerasla je u najrašireniji formalni model za reprezentaciju koncepta poslovnog modela u teoriji i praksi – platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010).



Slika 3 Ontologija poslovnog modela
(Osterwalder, 2004)

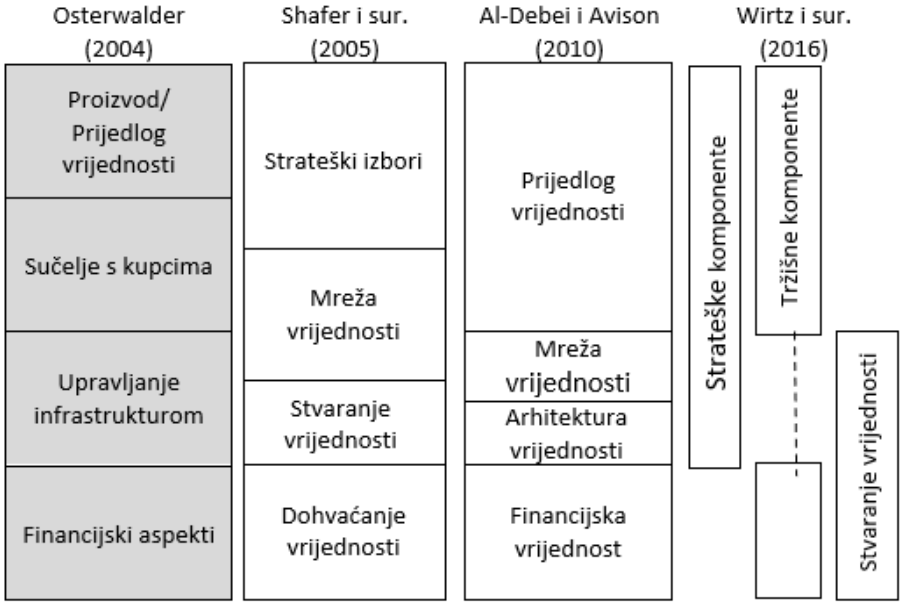
Shafer i sur. (2005) su analizirali 42 različite komponente kroz 12 definicija poslovnog modela pomoću dijagrama afiniteta. Rezultati su iznijeli četiri glavne kategorije komponenata (strateški izbori, stvaranje vrijednosti, dohvaćanje vrijednosti i mreža vrijednosti) slične Osterwalderovim.

Al-Debei i Avison (2010) su analizom sadržaja 22 definicije izveli konceptualni okvir poslovnog modela uključujući ontološku strukturu s također četiri slične dimenzije (V4 dimenzije poslovnog modela): prijedlog vrijednosti, arhitektura vrijednosti, financijska vrijednost i mreža vrijednosti.

Wirtz i sur. (2016) su analizom literature o komponentama poslovnog modela ukazali da heterogenost pristupa proizlazi iz različitih stupnjeva apstrakcije. Dok se većina obrađenih autora fokusira samo na određene aspekte, samo 30% njih ima široki pogled koji uzima u obzir cijeli spektar komponenti. Pokazuju da su najčešće korištene komponente su resursi i tržišna ponuda (prijedlog vrijednosti), a cijeli spektar komponenti dijele u tri opće grupe: strateške komponente, tržišne komponente i komponente stvaranja vrijednosti. Ova kategorizacija se u nešto manjoj mjeri poklapa s prethodnima, ali se također mogu povući paralele.

Predstavljeni odabrani izvori imaju dvije važne karakteristike. Prvo, svi predlažu dekompoziciju na istoj razini apstrakcije što je važno da bi se mogla napraviti usporedba. Ova četiri izvora demonstriraju kongruentno razmišljanje o dekompoziciji poslovnog modela u komponente na višoj razini apstrakcije. U većini izvora (tri od četiri) predložene su četiri kategorije komponenata koje su pojmovno vrlo slične, iako imaju nešto drugačije nazive. **Slika**

4 prikazuje usporedbu četiri prijedloga kategorizacije komponenata kartiranjem preklapanja svake kategorije u odnosu na baznu podjelu s lijeve strane koja je preuzeta od Osterwaldera (2004). Kartiranje je provedeno analizom pripadajućih komponenata pojedinih kategorija koji su elaborirani u originalnim referencama navedenim u popisu literature.



Slika 4 Komponente poslovnog modela

Druga važna karakteristika odabranih izvora je metodologija kojom su autori iznijeli prijedloge svojih kategorizacija. Autori su kategorizacije izveli isključivo temeljem postojećih brojnih izvora u literaturi, a ne nekim svojim dodatnim smišljanjem novih prijedloga. To predstavlja važan i vrijedan uvid jer pomaže u uspostavljanju zajedničkih temelja u području poslovnih modela koje je potrebno i nedostaje.

Mnogi različiti nazivi i strukture komponenata dovode do nejasnoća u shvaćanju koncepta i proizvode brojne diskusije, kao što je već rečeno, no nažalost to ne sprječava autore da predlažu nova rješenja iznova i iznova, čak bez imalo truda da se nadovežu na nečiji prethodni rad što je u znanosti vrlo nepoželjno i stvara dodatnu zbrku. Zbog toga je važan pristup u ovom istraživanju jasno odrediti aspekt u shvaćanju poslovnog modela i nadograđivati postojeću teoriju u pogledu ciljeva istraživanja. Predstavljene komponente na ovoj višoj razini apstrakcije (ali ne najvišoj) pokazuju kongruentno razmišljanje u pogledu sastavnih dijelova poslovnog modela. Ova razmišljanja obuhvaćaju važne strateške aspekte, od prijedloga vrijednosti (ili proizvoda u užem smislu) do stvaranja profita uz pomoć resursa, procesa, tržišta, partnera, itd. između i uokolo. To je ustanovljena osnovna linija ili veza na kojoj se model može izgraditi na razne načine.

Načini izgradnje modela ponajviše ovise o razini apstrakcije, što Massa i Tucci (2014) lijepo sistematiziraju od najviše razine koja je u obliku narativa (npr. „Oni su, u srcu, priče […]“ u Magretta, 2002, str. 4) do najniže u obliku, na primjer, sustava aktivnosti (Zott i Amit, 2010). Najviša razina apstrakcije ima ograničene mogućnosti manipulacije, dok je najniža razina, s druge strane, najpreciznija i najdetaljnija, ali time i najkompliciranija. Ova problematika izgradnje modela dovodi nas do sljedećeg pitanja u eksplikaciji koncepta poslovnog modela koji se nadovezuje na pitanje komponenti, a to je reprezentacija poslovnog modela.

2.2.3. Poslovni model: reprezentacija

Nakon definicija i komponenti, sljedeći korak u identifikaciji koncepta poslovnog modela je reprezentacija poslovnog modela u smislu eksplicitne reprezentacije referentnog modela i njegovih instanci. Problematika reprezentacije poslovnog modela jedna je od glavnih tema u literaturi koja se još pojavljuje i pod terminima ontologija poslovnog modela, te dizajn poslovnog modela. Iako ova tri termina nisu u potpunosti jednoznačna, njihovi sadržaji se preklapaju tako da obuhvaćaju naznačeni smisao problema.

Kao što mnoge definicije poslovnog modela kažu, poslovni model je zadužen za reprezentaciju određene logike poslovanja. Zbog toga je reprezentacija poslovnog modela u samoj biti tog koncepta. Ostrewalder (2004), čija je ontologija poslovnog modela [kasnije platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010)] postala najpopularniji alat za reprezentaciju poslovnog modela do danas, naziva poslovni model i „nacrtom kompanijine logike zarađivanja novca“. Zato je izuzetno važno imati rigoroznu metodu koja će osigurati postizanje navedenog. No prateći heterogenost definicija i komponenti, nije uspostavljen ni standardizirani način za dizajn i reprezentaciju poslovnog modela i još uvijek je jedno od najvažnijih otvorenih pitanja u literaturi (Wirtz i sur., 2016). Autori koriste mješavinu neformalnih tekstualnih, verbalnih i grafičkih reprezentacija (Zott i sur., 2011) što je nedovoljno pouzdano u kontekstu nacrta poslovanja koji treba voditi cijelo poduzeće, kao što bi nepouzdano bilo napraviti arhitektonski plan milijunske građevine skiciran na papiru ad hoc i na proizvoljan način.

Jedan od rijetkih pregleda literature o reprezentaciji poslovnog modela predstavili su Kundisch i sur. (2012) u kojem su prikazali klasifikacijski okvir trinaest odabranih pristupa. Ovdje je prikazana sinteza tog okvira u kojoj je vidljiv broj dotičnih reprezentacija po kriterijima klasifikacije (**Tablica 3**). Može se primijetiti heterogenost po svim kriterijima.

Tablica 3 Klasifikacijski okvir reprezentacija poslovnog modela

Kriterij	Podkriterij	Ukupan broj reprezentacija
Doseg	Sloj strategije	8
	Sloj poslovnog modela	13
	Sloj procesa	1
Perspektiva	Jedan pogled	10
	Više pogleda	3
Princip notacije	Karta	2
	Mreža	11
Alatna podrška	Formalizacija	6
	Dizajn	6
	Financijska evaluacija	1

Izvor: prilagođeno prema Kundisch i sur. (2012)

S obzirom na to da se u literaturi ovakvi pristupi rijetko okupljaju, ovdje će se navesti lista obuhvaćenih radova iz Kundisch i sur. (2012), s originalnim nazivima:

1. *Activity system map* (Porter, 1996),
2. *Business models for e-government* (Peinel i sur., 2010),
3. *Business model ontology* (Osterwalder, 2004),
4. *Causal loop diagram* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010),
5. *e3-value* (Gordijn i Akkermans, 2003),
6. *E-business model schematics* (Weill i Vitale, 2001),
7. *Eriksson-Penker business extensions* (Eriksson i Penker, 2000),
8. *Integrated business model concept* (Wirtz, 2011),
9. *Resource-event-agent* (MsCarthy, 1982; Sonnenberg i sur., 2011),
10. *Strategic business model ontology* (Samavi i Topaloglou, 2009),
11. *Value map* (Allee, 2000; Tapscott, 2000),
12. *Value net* (Parolini, 1999),
13. *Value stream map* (Pyonnen i sur., 2008).

Šest od ovih trinaest pristupa, na temelju svoje afirmiranosti, recentnije su odabrani u D'Souza i sur. (2015) da bi se evaluirale mogućnosti pojedinih ontologija za kreiranje održivih poslovnih modela. D'Souza i sur. su proveli evaluaciju primjenom 26 kriterija koji održavaju mogućnosti ontologije da podrži dizajn poslovnog modela iz perspektive održivosti. Niti jedna onotologija nije zadovoljila po svim kriterijima, a *e3-value* (Gordijn i Akkermans, 2003) ih je zadovoljila najviše. Posebno je zabrinjavajuće da niti jedna ontologija nije u potpunosti zadovoljila kriterij reprezentacije arhitekture poslovnog modela. Još neki kriteriji su izuzetno zapostavljeni i

potrebno je na njima više poraditi (npr. modeliranje i vizualizacija informacijskih usluga i tehnologija). Najveći problem je pronaći način za modeliranje složenih i dinamičkih okolnosti, a da dizajn ne bude prekompliciran. Upravo to je jedan od razloga zbog kojeg je Osterwalderova ontologija (2004) postala tako uspješna i popularna pronašavši dobar omjer složenosti i lakoće upotrebe.

Još jedan vrijedan pokušaj analize osam postojećih ontologija poslovnog modela napravili su Burkhart i sur. (2012) utvrdivši aspekte koji nisu pokriveni (različite perspektive dionika, dinamika poslovnog modela, metrike, usklađenost s povezanim konceptima) na temelju čega predlažu novo rješenje koje nadopunjuje uočene nedostatke. Dorada ontologije u pogledu svestranijeg obuhvaćanja različitih perspektiva, kao što je već uočeno, dodatno komplicira model i postaje zahtjevnija za upotrebu te ne postiže neki zapaženi uspjeh iako je u biti zaista solidna.

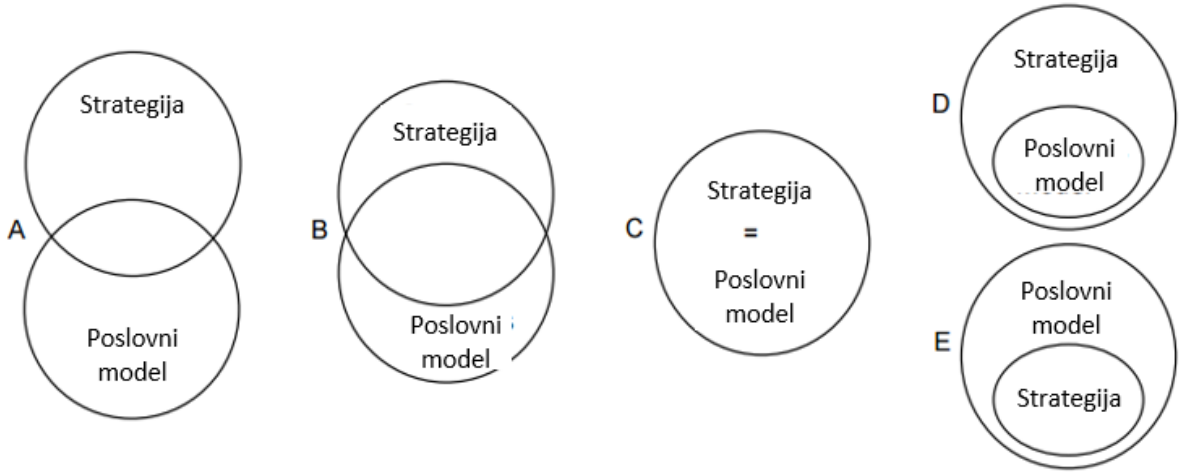
U prethodno navedenom radu (Burkhart i sur., 2012) važno je istaknuti izvrstan metodološki pristup izgradnje ontologije temeljem postojećih modela u literaturi. To je pristup koji se neprestano zaziva u literaturi kako bi se heterogeno područje poslovnih modela homogeniziralo i napredovalo jasnijim koracima. Također je bitno da razvijeni modeli budu u skladu sa povezanim modelima i tehnikama modeliranja koji su već u upotrebi kako bi se mogli implementirati u postojećim okruženjima. Ova dva zahtjeva usvojena su kao ključne odrednice u provođenju ovog istraživanja u kojem je odabran adekvatni postojeći model poslovnog modela s obzirom na ciljeve istraživanja i dorađen s obzirom na problem istraživanja.

2.2.4. Poslovni model: opseg

Diskusija opsega poslovnog modela može se činiti redundantnom nakon istraživanja definicija, komponenti i reprezentacija koje bi trebale dati uvid u opseg koncepta. No, kako je već više puta naglašeno, zbog heterogenosti pristupa, različitih razina apstrakcije i različitog obuhvaćanja komponenti, opseg varira i potrebno ga je dodatno sagledati fokusiranom usporedbom s drugim srodnim konceptima. U literaturi također često nailazimo na opseg kao zasebnu temu diskusije o konceptu poslovnog modela te će se ovdje istaknuti relevantni izvori.

Opseg bi trebao ilustrirati do kuda poslovni model doseže pokrivajući tvrtku i njezino okruženje, odnosno njegove granice. Definirajući granice opsega poslovnog modela, diskusija obično uključuje nekoliko drugih povezanih koncepata kao što su strategija, poslovni procesi, informacijski sustav, arhitektura poduzeća. Ova četiri aspekta bit će diskutirana u nastavku.

Debata o povezanosti poslovnog modela i *strategije* česta je pojava u povijesti istraživanja o poslovnom modelu. Seddon i sur. (2004) fokusirali su se na tu problematiku i, na temelju literature, sistematizirali je ilustriranjem mogućih odnosa dvaju koncepata na pet generičkih načina (**Slika 5**). Različiti odnosi su logična posljedica različitih shvaćanja koncepta poslovnog modela. Ova rasprava traje do danas, pa možemo vidjeti kako se autori ne slažu „da li termin [poslovni model] postoji samostalno ili je jednostavno sinonim za strategiju“ (Massa i sur., 2017, str. 73). Nekoliko radova demonstriralo je tragove ovog neslaganja. U Markides (2015), prateći Arend (2013) i Baden-Fuller i Morgan (2010), dva različita pogleda smatraju se izvorom ove problematike preklapanja pojmova.



Slika 5 Odnosi poslovnog modela i strategije
(Seddon i sur., 2004)

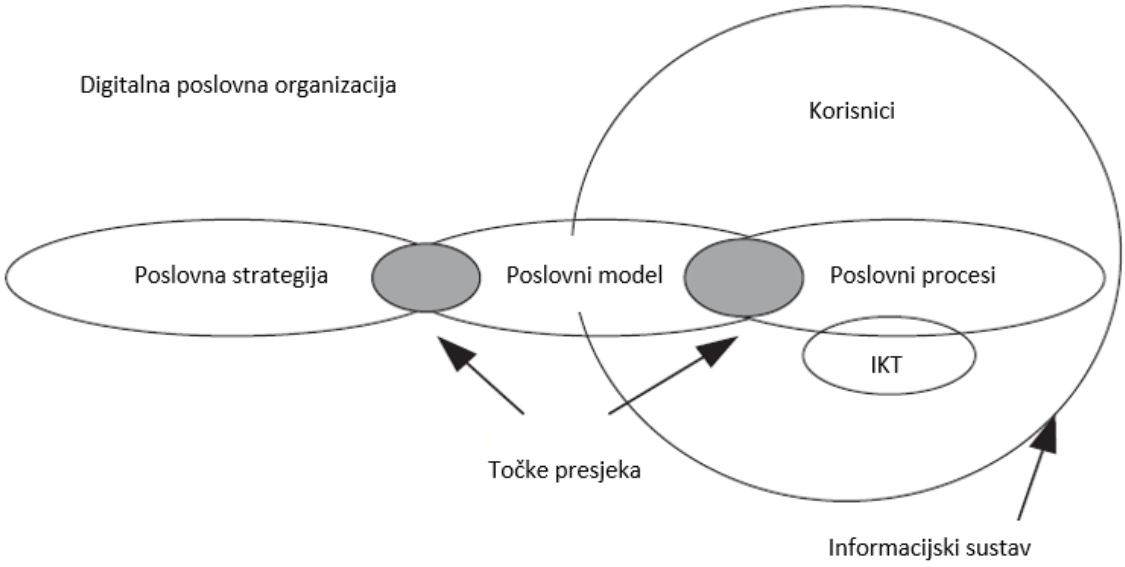
Prema prvom pogledu, koncept poslovnog modela je opis načina na koji tvrtka djeluje, i kao takav, gotovo je sinonim strategiji. Prema drugom pogledu, poslovni model je model kreiranja vrijednosti koji nadilazi industrije i, kao takav, istražuje mogućnosti razvoja teorije. Massa i sur. (2017) također analiziraju ove dvije pozicije debate: poslovni model kao strategija „u novom pakiranju“ na jednoj strani i poslovni model kao odvojeno područje na drugoj strani. Dvije identificirane pozicije potječu od razlika između tradicionalnih i netradicionalnih pogleda na stvaranje vrijednosti.

Netradicionalni pogledi propituju tradicionalne teorije ostvarivanja i stvaranja vrijednosti premještajući fokus u sustavu vrijednosti na stranu potražnje što dovodi do novih modela, očigledno nazvanih poslovni modeli, koji podržavaju taj novi fokus, za razliku od tradicionalne teorije poslovne strategije. Promijenjena logika stvaranja vrijednosti predstavlja temeljni i ujedinjujući aspekt razloga postojanja koncepta poslovnog modela te objašnjava pojavu,

rapidno prihvaćanje i raznovrsnu upotrebu novog koncepta. Ovaj uvid posebno je značajan za ovo istraživanje s obzirom da je fokus ovog istraživanja element vrijednosti za kupca.

Od predloženih pet odnosa koncepata strategije i poslovnog modela, danas su pogledi konvergirali oko opcije B koja sadržava veliki presjek područja dva različita koncepta (**Slika 5**). Znači koncept poslovnog modela i koncept strategije mogu imati puno preklapanja, ali ipak čine dva autonomna koncepta. Autori još ističu, da iako poslovni model, kao i strategija, može biti izvor kompetitivne prednosti, predstavlja njezinu ekstenziju i komplement (Zott i sur., 2011). U tom duhu, mnogi autori vide poslovni model kao izvršni aparat strategije.

Prateći prethodno navedeni pristup presjeka strategije i poslovnog modela, poslovni model moguće je predstaviti kao sučelje između strategije i *poslovnih procesa* (**Slika 6**) koje popunjava pojavu jaza u tom razmeđu u današnjoj dinamičnoj i kompetitivnoj okolini (Al-Debei i Avison, 2010). Presjeci s jedne i druge strane, predmet su istraživanja s ciljem objašnjavanja procesa prelaska između tih razina kojeg bi trebalo slijediti u praksi.



Slika 6 Poslovni model u organizaciji
(Al-Debei & Avison, 2010)

Pozicioniranje koncepta poslovnog modela između strategije i poslovnih procesa nadalje vodi k povezivanju s *informacijskim sustavom* i *arhitekturom poduzeća*. Širenje slike u tom smjeru naročito je važno kada se promatraju tehnološke inovacije koje su u današnje vrijeme sve češće i češće u poslovanju pri čemu je potrebno uskladiti informacijski sustav, koji sadržava brojne sustave informacijskih tehnologija, s poslovnim sustavom.

Iacob i sur. (2014) predstavljaju metodu za migraciju arhitekture poduzeća iz sadašnjeg stanja u ciljano stanje koja je vođena poslovnim modelom kako bi se nadzirala poslovna vrijednost promjene. Predložena metoda oslanja se na *ArchiMate*, standard u modeliranju arhitekture poduzeća, i platno poslovnog modela, najrašireniji alat za dizajn poslovnog modela.

Bonakdar i sur. (2013) ispituju utjecaj poslovnih procesa na poslovne modele i upotrebljavaju sustave mjerenja performansi za upravljanje promjenama poslovnih modela.

Solaimani i Bowman (2012) predlažu VIP okvir za usklađivanje poslovnog modela i poslovnih procesa koji je neovisan o alatima za modeliranje.

Caetano i sur. (2016) integriraju e3-value, platno poslovnog modela i ArchiMate u jedan pejzaž za modeliranje kako bi adresirali različite organizacijske interese kao što su strategija, procesi i informacijski sustav.

Promatranjem opsega poslovnog modela, širi se perspektiva uloge poslovnog modela u povezivanju strategije, poslovnog sustava i informacijskog sustava. Koncept poslovnog modela prepoznat je kao nedostajuća veza između strategije i implementacije poslovnih procesa, posebno važna za inženjerstvo poslovnih informacijskih sustava (Veit i sur., 2014).

2.2.5. Poslovni model: taksonomije

Mnogi autori su pokušali pružiti tipologije i taksonomije poslovnih modela kako bi tvrtkama u praksi olakšali stvaranje i razvoj dokazano uspješnog načina poslovanja. Cilj je bio stvoriti što je moguće praktičniji koncept poslovnog modela pružajući instant rješenje menadžerima koji traže nov način poslovanja. Baden-Fuller i Morgan (2010) elaboriraju ideju prema kojoj „pojam poslovnog modela omogućava klasifikaciju poslovanja“ (str. 157) djelujući kao model razmjera ili uzor za razvoj idealnog tipa. Pregršt pokušaja pružanja taksonomije i tipologije može se pronaći u literaturi (npr. Lambert, 2013; Gassmann i sur., 2014; Bonakdar, 2015). Gassmann i sur. (2014) idu u korak dalje kreirajući metodu *Business Model Navigator*, za inovaciju poslovnog modela, koja sadrži 55 uzoraka poslovnih modela identificiranih kroz opsežno empirijsko istraživanje inovacija poslovnih modela tijekom pedeset godina što ujedno čini i najveći doprinos po ovom pitanju.

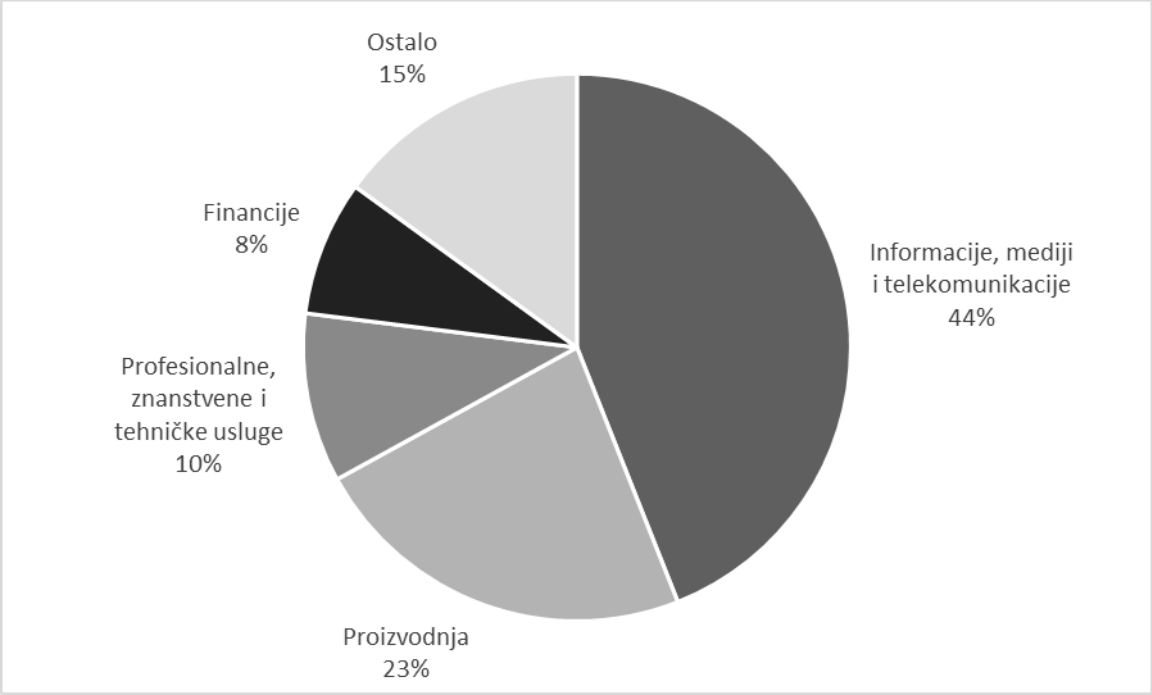
Taksonomije poslovnih modela doprinose razumijevanju i operacionalizaciji koncepta poslovnog modela na vrlo praktičan način što im je i cilj…

2.2.6. Poslovni model: domene

Za rasvjetljavanje upotrebe koncepta poslovnog modela, važno je prodiskutirati njegovo korištenje po domenama primjene kako bi se provjerilo postoje li kakve specifičnosti. Poznato je pojava i širenje koncepta poslovnog modela usko povezana s internetskim usponom i tvrtkama koje su se fokusirale na e-poslovanje. Unatoč tome, u literaturi je dokazana opća primjenjivost koncepta širom različitih industrija (Burkhart i sur., 2011). Povezanost intenzivnog korištenja koncepta poslovnog modela s internetskim poslovanjem nije nužna, već se može protumačiti kao okolnost koja je, kao nikada prije u novijoj povijest, pružila mogućnosti za nove načine poslovanja pa su nastali brojni poslovni modeli temeljem upravo tih promjena. To ne znači da su neke druge promjene nevažne ili da ne mogu biti temelj za nove poslovne modele. U svakom slučaju, u IBM-ovom istraživanju (2007), temeljenom na 765 intervjua s direktorima u korporativnom i javnom sektoru diljem svijeta, financijski najuspješniji stavljaju duplo veći naglasak na inoviranje poslovnog modela u usporedbi s financijski manje uspješnim subjektima što ukazuje na generalnu važnost ovog koncepta u praksi.

U pregledu empirijskih istraživanja u području poslovnih modela u razdoblju 1996 do 2010, Lamert i Davidson (2013) potvrđuju da i menadžeri i znanstvenici smatraju poslovni model korisnim konceptom. Rezultati njihove analize pokazuju da je dominantna industrijska domena primjene poslovnih modela, očekivano, *informacije, mediji i komunikacije* (44%), no i ostale industrije su također zastupljene sa značajnim udjelom (**Slika 7**).

Novija istraživanja također pokazuju kontinuiranu raznolikost u domenama primjene. Pekuri i sur. (2013) ispituju ulogu poslovnih modela u građevinskoj industriji. Schief (2013) je fokusirao svoju disertaciju na poslovne modele u softverskoj industriji. Zolnowsky (2015), u svojem doktorskom radu, istražuje dizajn uslužnih poslovnih modela kroz empirijsko istraživanje provedeno u pet proizvodnih tvrtki u strojarskoj i automobilskoj industriji. U Bonakdarovoj disertaciji (2015), istražuje se kako tvrtke stvaraju i postižu vrijednost inovacijom poslovnog modela te provodi empirijsko istraživanje na dva uzorak od po dvadesetak tvrtki različitih tipova poslovanja (brza prehrana, skrb o starijima, moda, ugostiteljstvo, trgovina namirnicama, udruge, osobna njega, tisak, elektronika, muzika, dijeljenje vožnje, *online* plaćanje i drugo).



Slika 7 Poslovni model u sektorima industrije
[izvedeno prema (Lambert i Davidson, 2013)]

Uvid u opću primjenjivost koncepta poslovnog modela, bez obzira na djelatnost tvrtke ili organizacije, važna je stavka u ovom istraživanju u kojem je jedna od pretpostavki svaka tvrtka treba voditi računa o vrijednosti za kupca koju nudi u okviru svojeg poslovnog modela.

2.2.7. Poslovni model: funkcije

Kroz prethodne uvide, utvrđeno je, iz različitih pogleda, da je koncept poslovnog modela koristan, a da bi se taj uvid produbio postavlja se pitanje zašto je koncept koristan, na koje će se pokušati odgovoriti specifikacijom pojedinih funkcija poslovnog modela. Mnogi autori postavljaju ovo pitanje i diskutiraju o brojnim mogućnostima poslovnog modela (npr. Morris i sur., 2006, Baden-Fuller i Mangematin, 2013), a ovdje će se ta diskusija sažeti i predstaviti kratki pregled tipičnih funkcija prateći Osterwalderove (2004) specifikacije što je odabrano jer je Osterwalderova ontologija temelj najšireg korištenja koncepta poslovnog modela dokazujući autorove pretpostavke mogućih funkcionalnosti.

Osterwalder (2004) je identificirao pet kategorija funkcija poslovnog modela: (1) razumijevanje i dijeljenje, (2) analiza, (3) upravljanje, (4) istraživanje, i (5) patentiranje.

Poslovni modeli pomažu u *razumijevanju i dijeljenju* poslovne logike tvrtke obuhvaćanjem ideja koje se nalaze u glavama dionika, vizualizacijom složenih informacija, pomaganjem u razjašnjavanju elemenata i njihovih veza i komuniciranjem svega toga na opipljiviji način.

Uloga poslovnih modela u *analizi* poslovne logike je u poboljšavanju sustava za mjerenje performansi, promatranju promjena na strukturirani način. Omogućavanju usporedbe s konkurentima i drugim mjerilima usporedbe.

Poslovni modeli pridonose *upravljanju* poslovnom logikom na više načina. Pružaju alat za lakši dizajn održivih poslovnih modela. Olakšavaju promjene u nove poslovne modele kroz proces koji obuhvaća plan, promjenu i implementaciju. Omogućavaju bržu reakciju na promjene u okruženju promjenom samo nekih elemenata u modelu. Poslovni modeli su, kao što je prethodno diskutirano u odjeljku o opsegu poslovnog modela, veza između strategije i izvršnog poslovnog sustava i mogu služiti kao alat za usklađivanje. Obavljajući sve navedeno, poslovni modeli pospješuju donošenje odluka jer je poslovanje razumljivije, mjerljivo i analizirano.

U pogledu funkcije *istraživanja*, poslovni modeli mogu hraniti inovacije dajući poslovnom kreatoru alat s kojim se može poigrati i izumiti nove konfiguracije poslovanja. Kreator može čak nagomilati više ideja u obliku raznih poslovnih modela za budućnost kako bi poslovanje bilo spremnije na neočekivane promjene. Uz pomoć poslovnog modela, moguće je simulirati i eksperimentirati u svrhu pripreme različitih scenarija za budućnost.

I posljednja funkcija na koju se rjeđe pomišlja, je *patentiranje* poslovne logike za koje tvrtke u e-poslovanju traže način. Poslovni model mogao bi poslužiti kao sredstvo za tu funkciju u pravnoj domeni.

2.2.8. Poslovni model: korisnici

Nastavljajući na funkcije poslovnog modela koje detaljnije dočaravaju načine korištenja koncepta, razmatraju se korisnici ovog koncepta koji su ključni za razumijevanje njegovog praktičnog značaja za razvoj koncepta u skladu s njihovim potrebama. Kako se poslovni model koristi u razne svrhe predstavljene u prethodnom odjeljku, tako ima i razne korisnike. Može i drugačije, ali, u ovom istraživanu, razmatraju se tri grupe korisnika prema Lambert (2008): menadžeri/donositelji odluka, stručnjaci za razvoj informacijskog sustava i vanjski korisnici.

Primarni i glavni korisnici su *menadžeri i donositelji odluka* kojima poslovni model donosi koristi u pogledu boljeg razumijevanja poslovne logike, dijeljenja ideja, upravljanja i priprema za budućnost.

Drugu grupu korisnika čine *stručnjaci za razvoj informacijskog sustava* i pratećih informacijskih tehnologija koji koncept poslovnog modela mogu koristiti kao vodič u

inženjerstvu zahtjeva, povezivanju i usklađivanju poslovnih ciljeva s podržavajućim informacijskim sustavom i IT infrastrukturom. Gordijn i Akkermans (2003) pojašnjavaju kako za razvoj informacijskih sustava postoje tehnike reprezentacije iz pogleda procesa i informacija, no nedostaju iz pogleda vrijednosti što bi poslovni model mogao pokriti.

I treće, *vanjskim korisnicima* koncept poslovnog modela može pomoći u razumijevanju poslovnog koncepta entiteta za koji su zainteresirani. Vanjski korisnici mogu biti: poslovni konzultanti, analitičari, pravni stručnjaci, ulagači i znanstvenici.

Različiti korisnici imaju različite potrebe prema konceptu poslovnog modela koje se mogu odraziti na razinu apstrakcije u reprezentaciji poslovnog modela. U ovom istraživanju važno je pitanje korisnika jer je cilj istraživanja vrlo praktičan i rješava problem iz prakse korištenjem odgovarajućih modela. Stoga je neophodno da ti modeli budu prilagođeni korisnicima, a to su u ovom slučaju prvenstveno menadžeri i donositelji odluka u poslovodstvu.

2.3. Konceptualni okviri u istraživanjima poslovnih modela

Tvrdnje kao što su „nedostatak konsenzusa u pogledu poslovnih modela, „istraživačka različitost“, „nepostojanje zajedničke teorijske osnove“, „*fuzzy* i nejasan koncept“, „kumulativni napredak je ugrožen“, „literatura je raštrkana“, „heterogeno razumijevanje“, „mutna istraživačka struktura“, itd., ponavljaju se iznova i iznova već godinama u literaturi o poslovnim modelima. Sljedeći korak u ovom pregledu literature o poslovnim modelima je pogled na razvoj cjelokupnog područja kroz vrijeme čime se želi obuhvatiti i proučiti kritizirana raspršenost kako bi se utvrdili što čvršći temelji postojećeg stanja, te provjerila konvergencija pristupa i ključnih ideja. U tu svrhu, u nastavku ovog istraživanja, analiziraju se odabrani relevantni konceptualni okviri (KO) istraživanja poslovnih modela (**Slika 8**).

Konceptualni okviri odabrani su prema nekoliko kriterija. Prvi kriterij odnosi se na pristup autora da svojim radom pokušaju uspostaviti zajednički okvir za strukturiraniji razvoj teorije. Drugi kriterij je opsežan obuhvat područja, odnosno radovi koji, u danom trenutku, uključuju ekstenzivan pregled postojeće literature o području poslovnih modela u cjelini. I treći kriterij je relevantnost radova, koji je provjeren kroz citiranost u bazama *Google Scholar* i *Web od Science*, ali i citiranost u drugim istaknutim radovima u području. Na temelju ovih kriterija, pregledom literature, identificirano je sedam konceptualnih okvira koji su predmet daljnje analize u ovom istraživanju i koja će biti predstavljena u nastavku.

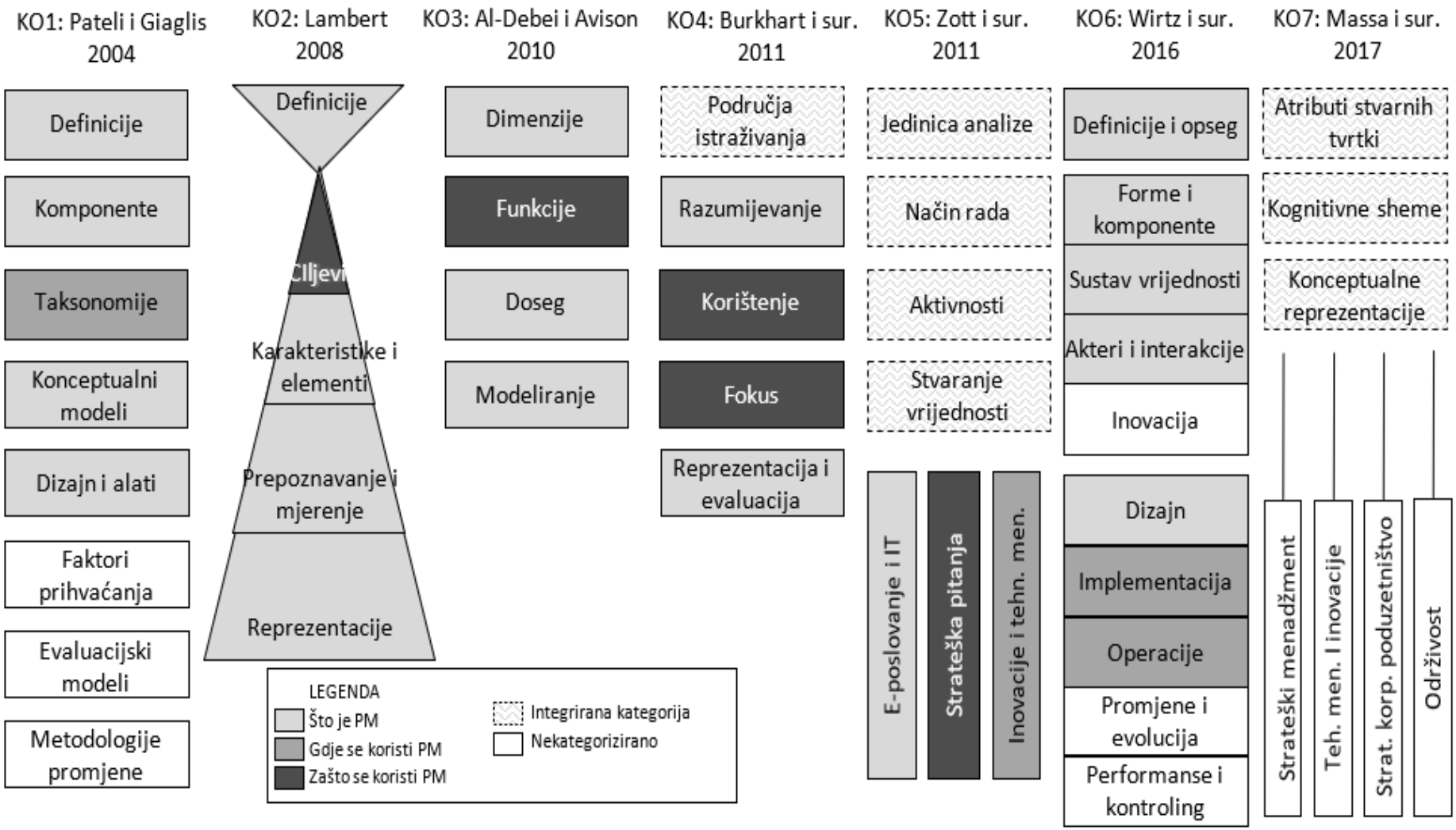
U originalnim radovima, većina ovih konceptualnih okvira predstavljena je samo narativno. Za potrebe ove analize i lakšu usporedbu okvira, ovdje je svaki konceptualni okvir pretočen u vizualni prikaz strukture elemenata. Tako prikazani elementi pojedinih okvira, analizirani su tražeći zajedničke kategorije, sličnosti, preklapanja, nadogradnje, i sl. **Slika 8** ocrtava rezultate provedene analize, a diskusija slijedi nakon slike.

Na slici su shematski prikazani pojedini konceptualni okviri u obliku strukture područja koju autori predlažu. Većinom se za elemente koristi geometrijski oblik pravokutnika koji predstavlja pojedinu predloženu kategoriju ili temu u izučavanju poslovnih modela. Kod nekih okvira pojavljuju se i drugi oblici naglašavajući neke specifične aspekte tih kategorija. Na primjer, u KO2 oblici su predstavljeni hijerarhijski jer je Lambert koncipirala strukturu dajući važnost redoslijedu kategorija. U KO5 i KO7 su pak neki pravokutnici okrenuti vertikalno jer predstavljaju drugu dimenziju strukture koja isto područje strukturira iz druge perspektive te se kategorije presijecaju.

Oblici predstavljenih kategorija obojani su na pet načina kao što je naznačeno u legendi. Tri nijanse sive boje pokazuju kategorije koje korespondiraju pitanjima iz istraživačkog okvira ovog pregleda literature s početka ovog poglavlja (Što? Gdje? Zašto?). Oblici s crtkanim linijama obruba predstavljaju kategorije koje nije bilo moguće razgraničiti po tim pitanjima već integriraju više područja. Bijeli oblici su nekategorizirane stavke koje ne pripadaju niti jednom od pitanja, mogu biti nove kategorije u nastajanju (npr. inovacije i pitanja promjena) ili neka usko specifična pitanja (npr. faktori prihvaćanja).

KO1 je jedan od prvih i najpoznatijih istraživačkih okvira kojeg su predložili Pateli i Giaglis (2004). Oni klasificiraju istraživanja poslovnih modela u osam poddomena koje će se koristiti kao početna točka usporedbe s preostalim okvirima. Ove poddomene nadograđuju se jedna na drugu od konstituirajućih temelja (definicije) preko strukturalnih pojašnjenja (komponente, taksonomije, konceptualni modeli) prema složenijim upravljačkim pitanima sazrijevajućeg koncepta (dizajn i alati, itd.)

KO2, kojeg je predložila Lambert (2008), je još jedan inkrementalni i logički okvir baziran na dugovječnom istraživačkom okviru financijskog izvještavanja. Iako nije izgrađen na prethodnom istraživačkom okviru, KO2 je konzistentan s KO1, barem do razine pitanja dizajna. KO2 niti ne ide dalje od te razine jer mu je cilj omogućiti konsenzus o ključnim pojmovima i konceptima kao čvrsti temelj za diskusiju daljnjih pitanja. Oblik piramide naglašava važnost smjera kretanja i hijerarhije u koracima istraživanja.



Slika 8 Usporedba konceptualnih okvira u istraživanjima poslovnih modela

KO3 Al-Debeia i Avisona (2010) ovdje je koncizno predstavljen sa svoje četiri više klase koje sažimaju ukupno trinaest atomskih kategorija. Ovaj okvir generiran je direktno iz raznih definicija poslovnog modela bez namjere da se nadogradi neki prethodni okvir. Slično kao kod KO2, i KO3 na kraju ispada konzistentan s KO1 sekvencijski prateći razine do dizajna. Važno je istaknuti da po prvi puta nema prve faze u kojoj se definira koncept.

KO4 (Burkhart i sur., 2011) je nažalost jedini okvir koji je izgrađen na nekom prethodnom okviru, i to na KO1. Ta izgradnja je izvršena kroz integriranu kategoriju *područja istraživanja* u kojoj su sadržani atributi točno prema poddomenama okvira KO1. Autori su za svaki atribut kvantitativno analizirali ostvareni napredak u području poslovnih modela. Ostale četiri kategorije (razumijevanje, korištenje, fokus, reprezentacija i evaluacija) su nadodane kako bi se kvalitativno rafinirala analiza, a također u skladu s Patelijevim i Giaglijevim istraživačkim prijedlozima.

KO5 (Zott i sur., 2011) preuzima sasvim drugačiji multidisciplinarni i tematski pristup. Autori predlažu dvodimenzionalni okvir koji se jedne strane adresira tri fenomena, a s druge strane četiri opće teme. Ovaj rad ne nadograđuje niti jedan prethodni okvir i najteže ga je kartirati u odnosu na druge jer kombinira prethodne atomske kategorije na sasvim drugačiji i preklapajući način.

Jedan od novih okvira, CF6 (Wirtz i sur., 2016), ponovo donosi atomski pristup u predstavljanju kategorija područja poslovnih modela. Pojavljuje se neke nove kategorije, ali pokrivena je i većina starih, ponovo ističući definicije. Pregledom literature, autori otkrivaju da je najviše istraživačkog rada alocirano na inovacije (26%), promjene i evoluciju (18%), performanse i kontroling (16%) i dizajn (16%).

I konačno posljednji okvir, CF7 (Massa i sur., 2017), donosi sasvim novi pogled na opširnu literaturu u području poslovnih modela fokusirajući se samo na problem validnosti konstrukta i njegovih interpretacija strukturirajući čitavo područje u tri temeljne kategorije koje ovise o interpretaciji riječi *model*. Ovaj radikalni pristup puno više doprinosi razjašnjavanju problema nestrukturiranog područja istraživanja strukturirajući njegove korijene umjesto bavljenja mnoštvom specifičnih pitanja. Nakon podastiranja temelja razumijevanju koncepta poslovnog modela, autori nadalje istražuju četiri područja kao smjerove budućih istraživanja poslovnog modela. Ove veze s drugim područjima podržavaju cilj ovog istraživanja da se koncept poslovnog modela poveže s drugim menadžerskim konceptima.

2.4. Poslovni model i perspektiva arhitekture poduzeća

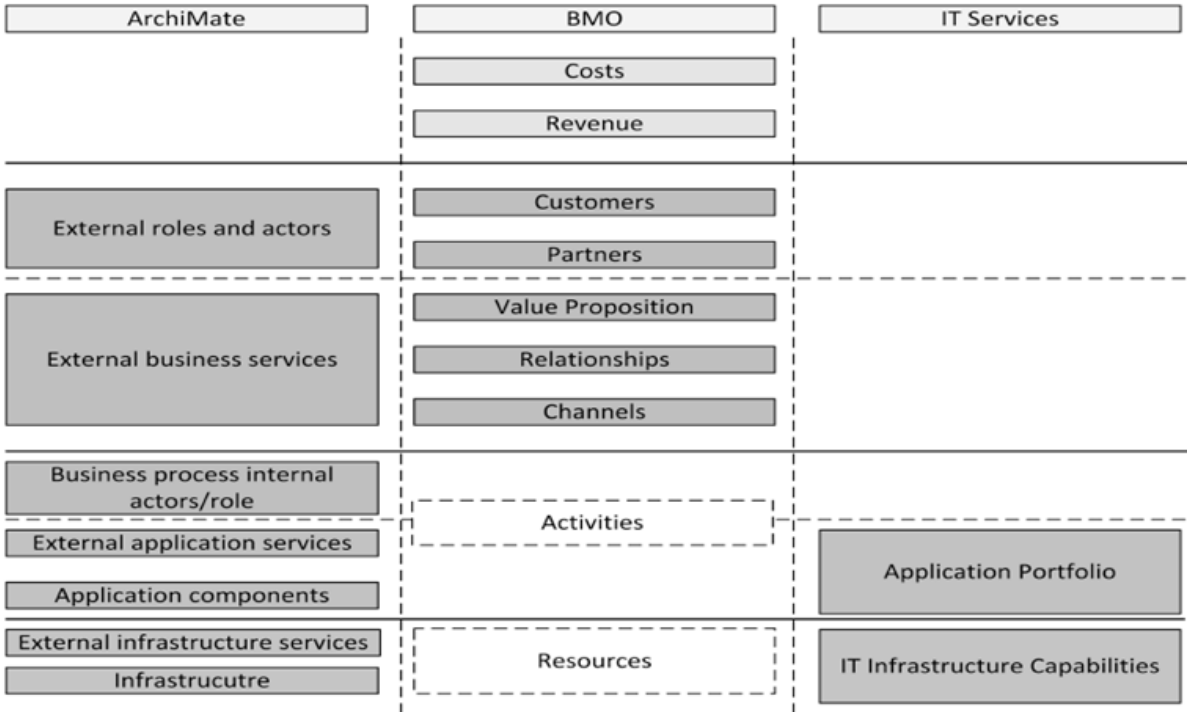
Cilj ovog dijela je rasvijetliti zanemareno pitanje povezivanja poslovnih modela s drugim srodnim konceptima modeliranja u području informacijskih sustava, bogatom teorijom i praksom modeliranja, kojem je potrebna implementacijska veza sa zahtjevima iz poslovnog modela i strategije.

Promatrajući područje poslovnih modela, čini se da se ovo pitanje prelijeva van granica područja i teško ga je pronaći u općim pregledima literature o poslovnim modelima. U posljednjem opširnom sistematskom pregledu literature (Wirtz i sur., 2016) ovo pitanje ne može se sa sigurnošću locirati (**Slika 8,** KO6). Može se pretpostaviti da bi pitanje povezivanja trebalo biti u kategoriji implementacije, ali autori naznačenog okvira nisu priložili potpunu listu pregledanih radova pa pretpostavku nije moguće provjeriti. Osim toga, značajno je još spomenuti da cijela kategorija implementacije kvantitativno sudjeluje sa samo 3% (19 radova od ukupno 681) u cjelokupnom korpusu pregledanih radova i, kako autori kažu, „rijetko je ili površno, ali nikada sveobuhvatno zastupljena“ (Wirtz i sur., 2016, str. 48).

Pitanje povezivanja i usklađivanja poslovnih modela, ili prethodnih strateških modela, s modelima informacijskog sustava može se pronaći u radovima koji pripadaju području informacijskih sustava, informacijskih tehnologija, arhitekture poduzeća, i sličnim (npr. Fritscher i Pigneur, 2011, Meertens i sur., 2012, Iacob i sur., 2014, Singh, 2013, Caetano i sur., 2014, Aldea i sur., 2015). Autori predstavljaju kartiranje komponenata poslovnog modela u odnosu na komponente arhitekture poduzeća i obrnuto, ako je moguće. Jedan od prvih prijedloga odnosa poslovnog modela i arhitekture poduzeća koji su izložili Fritscher i Pigneur (2011) je prikazan ovdje u originalu (**Slika 9**) kako bi se načelno oslikala ideja i mogućnost povezivanja elemenata između dva modela, ArchiMatea i ontologije poslovnog modela.

Ovaj i drugi pokušaji povezivanja poslovanja i modela informacijskih tehnologija vođeni su potrebom da se zatvori jaz između poslovanja i informacijskih tehnologija. Poteškoće postoje na obje strane. S jedne strane, poslovanje započinje strategijom koju je potrebno implementirati. Proces implementacije je složen i mora uključivati IT rješenja. S druge strane, plazeći od učestalih tehnoloških promjena, pojavljuju se inovacijski projekti koji bi trebali biti u skladu s cjelokupnom poslovnom logikom, ali često nisu. Mnogi IT projekti ne uspijevaju na tržištu jer započinju čisto tehnološki bez sagledavanja cjelokupnog poslovnog okruženja (Iacob i sur., 2014). Holističko razumijevanje struktura i logika na kojima te strukture leže, i u poslovanju i

u informacijskim tehnologijama, je potrebno za uspješnu prisutnost na tržištu. Koncept poslovnog modela ima potencijal za premošćivanje ovih poteškoća.



Slika 9 Primjer povezivanja poslovnog modela i arhitekture poduzeća
(Fritscher & Pigneur, 2011)

Prije analize potencijala poslovnog modela da potpomogne implementaciju strategije u organizaciju omogućenu korištenjem informacijskih tehnologija, važno je uspostaviti temelje za razumijevanje osnovnih koncepata – strategije, poslovnog modela i arhitekture poduzeća. Diskusija nerazriješenih razlika između strategije i poslovnog modela sažeto je predstavljena prethodno. Ukratko, preklapanja dvaju koncepata nisu u potpunosti jasna pa je potrebno deklarirati svoj stav u pogledu njihovih opsega. U skladu s konvergirajućim pogledima, i ovdje se na poslovni modela gleda kao na granuliraniju ekstenziju strategije koja otvara novootkrivene mogućnosti za inovacije u pogledu procesa stvaranja vrijednosti koje nisu dostupne u tradicionalnim teorijama strategije. Nastavno na taj pogled, strategiju je moguće implementirati kroz više poslovnih modela.

Arhitektura poduzeća, baš kao i strategija i poslovni model, nema jednu opću definiciju već također susrećemo „pregršt terminologija i nedostatak zajedničkog značenja“ (Lapalme, 2012, str. 1). Kad autori započinju s objašnjavanjem ovog složenog konstrukta, obično počinju s definicijom arhitekture (npr. Winter & Fischer, 2007) po standardu ANSI/IEEE 1471, prema kojoj je to „temeljna organizacija sustava, utjelovljena u njegovim komponentama, njihovim

vezama međusobno i prema okolini, te principa koji upravljaju dizajnom i evolucijom“ („IEEE“, 2000). Slijedeći naznačeno, arhitektura poduzeća je arhitektura u pogledu komponenata poduzeća i njihovog usklađivanja što se prikazuje u obliku modela. Autori još ističu da je „cilj arhitekture poduzeća […] stvaranje ujedinjene infrastrukture informacijskih tehnologija u cijeloj tvrtki ili u svim njezinim poslovnim jedinicama s tijesnim simbiotskim vezama s poslovnom stranom organizacije i njezinom strategijom“ (Minoli, 2008, str. 9).

U novijem pregledu literature o arhitekturi poduzeća (Rahimi i sur., 2017), identificirana su četiri pristupa definiciji koncepta: (1) inherentna struktura poduzeća, (2) nacrt poduzeća s raznih stajališta, (3) skup principa koji propisuju dizajn arhitekture, i (4) metodologija ili proces koji vodi dizajn arhitekture. Po pitanju opsega koncepta, identificirane su tri glavne kategorije: (1) najjednostavnija je ograničena na komponente informacijskih tehnologija, (2) proširena pokriva i poslovne i IT komponente, i (3) najšira uključuje elemente za ostvarivanje poslovnih mogućnosti i strateške poslovne elemente. Ovaj posljednji i najširi opseg zapravo je prisutan još od prvog koncepta arhitekture poduzeća kojeg je predstavio Zachman (1987).

Iako koncept arhitekture poduzeća ima ogromni potencijal za modeliranje i sistematično holističko upravljanje složenim poslovnim sustavom, „scenariju upravljanja korporativnom strategijom nije posvećeno puno pažnje u literaturi i praksi, unatoč tome da izvorna ideja arhitekture poduzeća uključuje elemente kao što su poslovni ciljevi, strategije, planovi, proizvodi i partneri“ (Simon i sur., 2014, str. 6). Stoga je pitanje pronalaženja strategije u arhitekturi poduzeća i, obrnuto, pronalaženje arhitekture poduzeća koja će pratiti strategiju i dalje otvoreno. Dominantan pogled arhitekture poduzeća ponajviše je usredotočen na informacijske tehnologije, no potrebno ga je izazvati i pokazati mogućnosti arhitekure poduzeća da pruži potporu konzistentnom dizajnu i evoluciji organizacije kao cjeline (Rahimi i sur., 2017).

Kako bi se istražila ta mogućnost, potrebno je usporediti modele dva dotična koncepta, poslovnog modela i arhitekture poduzeća. U prethodnim sekcijama, predstavljene komponente i reprezentacije poslovnog modela pokazale su heterogenost različitih pristupa. Arhitektura poduzeća također ima brojne okvire. Djelomična lista njih sedamnaest može se pronaći u (Minoli, 2008) od kojih su najčešće korišteni Zachmanov okvir (Zachman, 1987; Zachman 1997) i TOGAF (The Open Group, 20096) – više od 40 % analiziranih publikacija u Simon i sur. (2013) referira se na TOGAF ili Zachmana. John Zachman se sa svojim okvirom smatra osnivačem koncepta arhitekture poduzeća i „najviše je korišten za poslovanje i informacijske

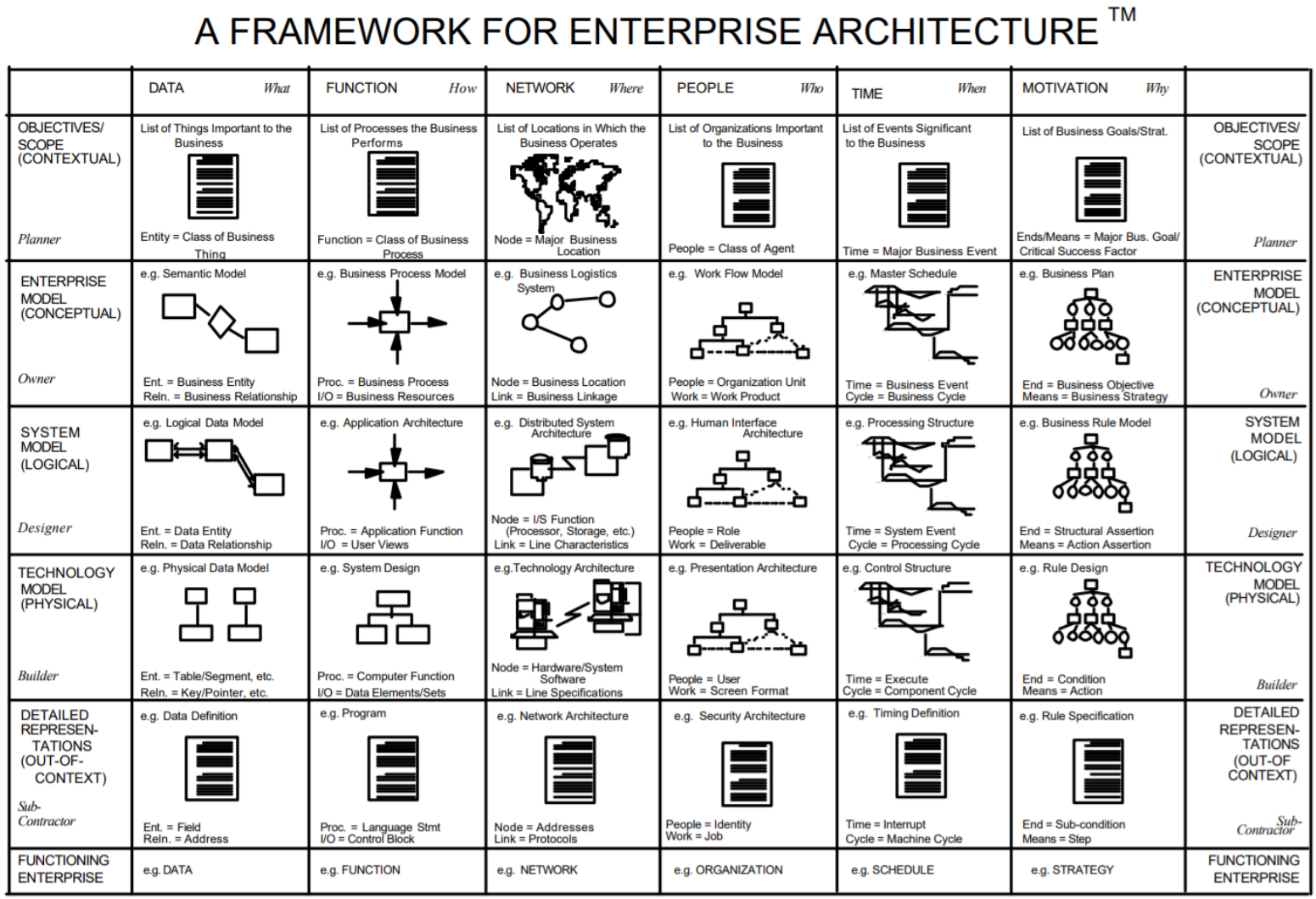
sustave“ (Schekkerman, 2004, str. 131). Zachman je najreferenciraniji do 2004. godine, nakon čega je TOGAF postao najistaknutiji u praksi (Simon, 2013).

S obzirom na to da se ovdje žele povezati teorijske osnove poslovnog modela i arhitekture poduzeća, temeljni modeli su uzeti za udruživanje – platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) i Zachmanov okvir (Zachman, 1997). Oba modela pružaju holistički, ali istovremeno jasno strukturirani granulirani pregled glavnih ideja utjelovljenih u konceptima.

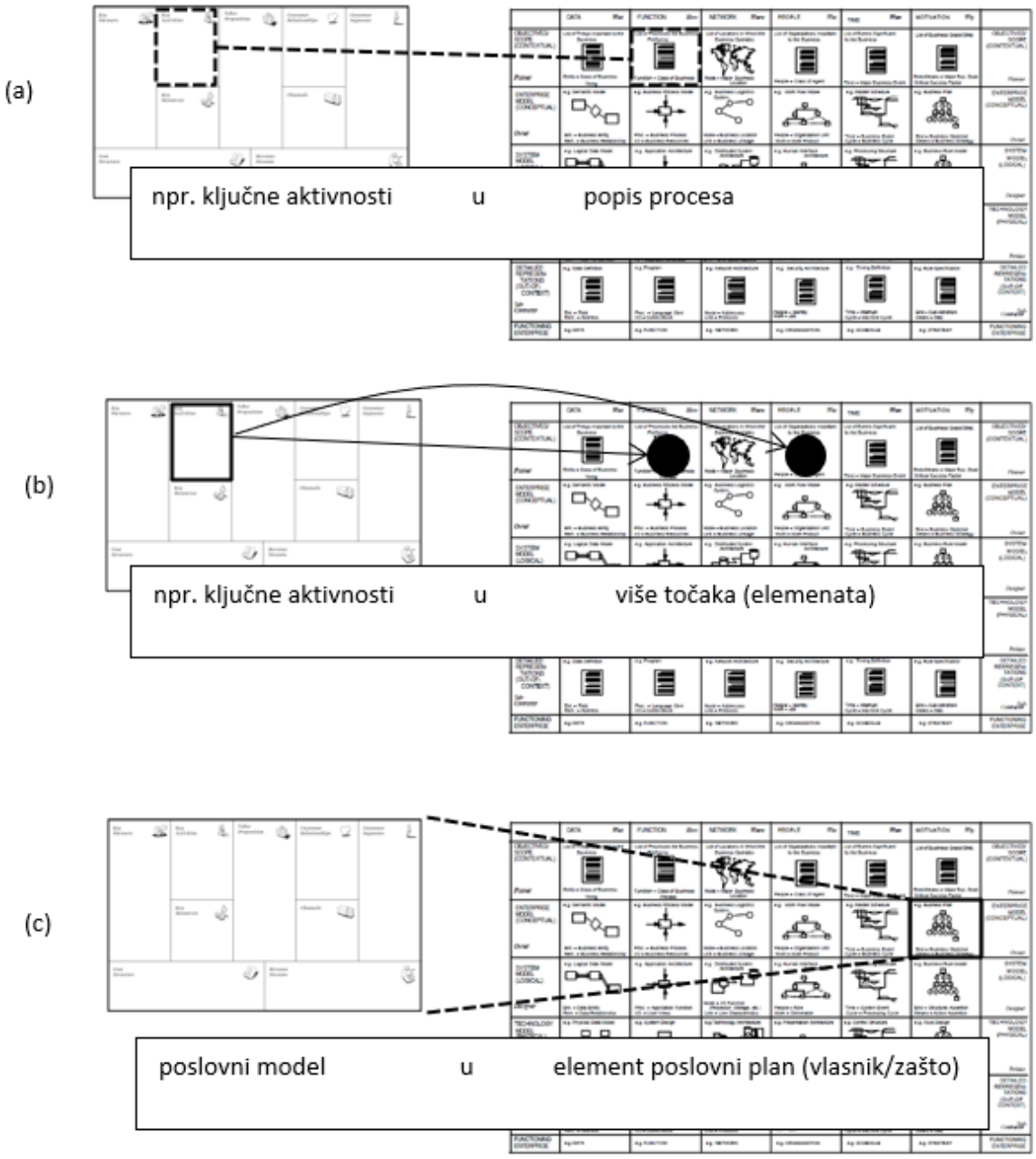
Platno poslovnog modela sadrži devet gradivnih blokova: (1) ključni partneri (vanjski entiteti koji omogućavaju izdvajanje poslovnih aktivnosti i druge resurse), (2) ključne aktivnosti (aktivnosti koje se izvode kako bi se ponudio i isporučio prijedlog vrijednosti), (3) ključni resursi (imovina potrebna za ponudu i isporuku prijedloga vrijednosti), (4) prijedlog vrijednosti (skup ponuda kojima se rješavaju kupčevi problemi i zadovoljavaju njegove potrebe), (5) odnosi s kupcima (tipovi odnosa koji se uspostavljaju sa pojedinim segmentima), (6) kanali (načini komunikacije s kupcima i dolaska do kupaca), (7) segmenti kupaca (različite grupe kupaca koje tvrtka želi opsluživati), (8) struktura troškova (ključni troškovi za funkcioniranje poslovnog modela), (9) tokovi prihoda (novac koji generiraju segmenti kupaca).

Zachmanov okvir je dvodimenzionalni skup reprezentacija podijeljenih u šest perspektiva (planer, vlasnik, dizajner, izvođač, podizvođač, sustav u funkciji) i šest karakteristika (što, kako, gdje, tko, kada, zašto) što čini ukupno 36 elemenata matrice (**Slika 10**). Svaki element matrice može imati svoj model i reprezentaciju tako da je to „generička logika strukture koja organizira ili klasificira deskriptivne reprezentacije složenih objekata. […] Svaka komponenta ima svoju arhitekturu, ali mora pristajati arhitekturi cijelog objekta.“ (Zachman, 1997, str. 5-6).

Analizirajući mogućnosti povezivanja dvaju koncepata, identificirano je više od jednog načina udruživanja platna poslovnog modela i Zachmanovog okvira (**Slika 11**). Prvo, komponente je moguće kartirati tražeći semantičko preklapanje i/ili korespondenciju među njima (**Slika 11 a**). Ovaj pristup je obećavajući u smislu da definitivno postoje elementi koji se pojavljuju u oba koncepta. Na primjer, *popis procesa koji se izvode u poslovanju* u Zachmanovom okviru (element planer/kako) odgovara elementu *ključne aktivnosti* u platnu poslovnog modela. No nisu sve komponente tako jednostavne za razumjeti s obzirom na to da je u poslovnom modeli apstrakcija na višoj razini pa su predstavljene samo ključne ideje poslovanja koje je potrebno nadalje razviti u sljedećem koraku dizajna sustava i implementacije.



Slika 10 Zachmanov okvir
(Zachman, 1996)



Slika 11 Udruživanje poslovnog modela i arhitekture poduzeća

Drugi način udruživanja koncepata je definiranje točaka (jedne ili više) u arhitekturi poduzeća u elementima koje je moguće izvesti iz elemenata u poslovnom modelu (**Slika 11 b**). Ovaj pristup više obećava jer ne zahtjeva identični sadržaj dvaju elemenata.

Treći način predviđa smještaj cijelog poslovnog modela kao jedne autonomne komponente u arhitekturi poduzeća (npr. na mjestu elementa vlasnik/zašto) (**Slika 11 c**).

Predloženi pristupi u udruživanju koncepata poslovnog modela i arhitekture poduzeća vuku korijene iz temeljnih i široko prihvaćenih modela i njihove logike. Pronalaženje točne metodologije za provođenje takvog udruživanja je izvan opsega ovog istraživanja.

2.5. Zaključak poglavlja

U ovom poglavlju predstavljen je pregled literature o poslovnim modelima s fokusom na ključne radove u ovom području, tražeći konvergenciju u pristupima kao temelj za izgradnju teorije i jasni oslonac za izgradnju ovog istraživanja kojem je poslovni model ciljani koncept. Pregledom literature u području poslovnih modela, holistički i dubinski je istraženo konceptualno značenje ovog heterogenog pojma. U tu svrhu, razmotreno je atribucijsko, strukturno i dispozicijsko određenje koncepta, predstavljajući aspekte kao što su definicija, komponente, reprezentacija, opseg, taksonomije, domene, funkcije i korisnici. Dispozicija je dodatno razmotrena zasebnom analizom odnosa dvaju koncepata, poslovnog modela i arhitekture poduzeća, kojom je istražena dimenzija odnosa poslovnog modela i infrastrukture informacijskih tehnologija.

S obzirom na heterogenost koncepta i raspršenost istraživanja, provedena je analiza istraživačkih okvira u najrelevantnijim pregledima istraživanja poslovnih modela kojom je potvrđeno da autori vrlo rijetko nadograđuju jedni druge što odmaže konsolidaciji područja. No unatoč lepezi kategorija, u konačnici se ipak može identificirati kongruentno razmišljanje i sadržajno zajednički elementi, ali je za to potrebna dubinska analiza svakog pojedinog djela. Pregled razvoja istraživanja iznio je jedan od ključnih uvida da je, s obzirom na kontinuiranu viševalentnost i višedimenzionalnost koncepta, *potrebno u svakom istraživanju na početku jasno definirati stajalište prema konceptu poslovnog modela, kao i teorijsku osnovicu od koje se polazi kako bi se doprinijelo izgradnji postojeće teorije*.

Poštujući taj uvid, u ovom radu, precizira se odabir perspektive poslovnog modela prema kojoj *poslovni model predstavlja formalnu konceptualnu reprezentaciju načina poslovanja* što je, prema Massa i sur. (2017), treća moguća interpretacija ovog pojma. U tom smislu poslovni modeli eksplicitno u nekom formalnom obliku (slikovito, matematički ili simbolički) opisuju ključne organizacijske resurse i aktivnosti potrebne za stvaranje vrijednosti za korisnika i zaradu.

Nadalje, kao teorijska osnovica reprezentacije poslovnog modela, uspostavlja se *platno poslovnog modela* (Osterwalder i Pigneur, 2010) iz nekoliko razloga: (1) odgovara perspektivi poslovnog modela zastupljenoj u ovom radu (formalna konceptualna reprezentaciju načina poslovanja); (2) predstavlja najuspješniji model za reprezentaciju poslovnog modela u literaturi i praksi (Bonakdar, 2015; Ojasalo i Ojasalo, 2015; Massa i sur., 2017; John i sur., 2017); (3) na idealnoj je razini apstrakcije s obzirom na to da ne smije biti previše kompliciran jer će se u

tom slučaju vrlo teško razumjeti i koristiti u praksi (D'Souza i sur., 2015); (4) uključuje bitne elemente sustava usluge *sa središnjim elementom vrijednosti za korisnika* što predstavlja prikladnu temeljnu konstrukciju za dizajn usluge koju se želi obogatiti korisničkim iskustvom.

Zaključci ovog poglavlja doprinose cilju istraživanja u pogledu razumijevanja i određenja koncepta poslovnog modela koji se pojavljuje u više ciljeva, istraživačkih pitanja i hipoteza, te je zbog toga predstavljeno na početku ovog rada. Pri tome je najveća povezanost s prvim i trećim ciljem:

> ***Cilj 1.*** *Utvrditi vrijednosni aspekt korisničkog iskustva u poslovnim modelima.*
>
> ***Cilj 3.*** *Odabrati i prilagoditi odgovarajuću reprezentaciju poslovnog modela.*

Za prvi cilj je utvrđen središnji element poslovnog modela prijedlog vrijednosti za kupca, a za treći cilj je ispunjen odabir odgovarajuće reprezentacije poslovnog modela, dok će prilagodba slijediti u fazi oblikovanja novog artefakta.

3. KONCEPT VRIJEDNOSTI ZA KUPCA

U prethodnom poglavlju utvrđena je središnja uloga stvaranja vrijednosti za kupca u poslovnom modelu te dubinsko razumijevanje koncepta poslovnog modela koje je potrebno za daljnju izgradnju njegovih elemenata. Također je utvrđeno da unutar poslovnog modela koncept vrijednosti nije dovoljno definiran i formaliziran za primjenu u procesu dizajna. Poslovni model i dizajn usluge u suvremenim metodološkim pristupima nisu dovoljno usklađeni, a zajednički središnji element *vrijednost za kupca* trebao bi biti temelj za njihovo usklađivanje (Kleinschmidt i sur., 2016). U ovom poglavlju razmatraju se teorijska polazišta za otvorena pitanja u znanosti i praksi - *što je vrijednost za kupca i kako se ona stvara?* Rezultat ovih razmatranja je sinteza literature u vidu načela za unaprjeđenje formalizacije koncepta vrijednosti kako bi se bolje operacionalizirao u poslovnom modelu i dizajnu usluge.

Suvremena razmatranja koncepta vrijednosti uključuju i nove paradigme u pogledu osnova tržišne razmjene i sveprisutne uloge usluge, kao što je uslužno dominantna logika (Vargo i Lusch, 2008), pa se ova razmatranja također ovdje kritički preispituju i kompariraju s ciljem ugradnje zaključaka u konstrukt vrijednosti za kupca. Ovim putem uspostavlja se temelj za integraciju disperziranih područja povezanih s inovacijom usluge čija je preklapanja potrebno komplementirati (Antons and Breidbach, 2018).

3.1. Porijeklo, terminologija i perspektiva koncepta vrijednosti

Što je vrijednost i kako se ona stvara u ekonomsko-društvenom kontekstu aktualno je pitanje diljem znanstvene zajednice kao i prakse na koje se nastoji odgovoriti kroz mnogobrojne konceptualizacije iz raznih perspektiva stvarajući zbrku u napredovanju teorije i njezinoj integraciji i konsolidaciji. Posljedica vrlo dinamičnog množenja sličnih, ali konkurentskih konceptualizacija je nastanak više neoperabilnih koncepata koji pokušavaju objasniti vrijednost i prateće procese. Mnogi ističu kako je *koncept vrijednosti* silno važan, no istodobno neuhvatljiv, nejasan i loše definiran (npr. Woodall, 2003; Sánchez-Fernández i Iniesta-Bonillo, 2007; Gummerus, 2013). Isto tako, *stvaranje vrijednosti* je termin koji se vrlo često diskutira u literaturi no o tom procesu znamo vrlo malo (Grönroos, 2011) i u tijeku su brojne žive rasprave od kojih će najrelevantnije biti predstavljene i analizirane u ovom poglavlju.

Izučavanje koncepta vrijednosti u pragmatičnom smislu, a ne primarno filozofskom, najvećim dijelom pripada literaturi iz područja marketinga. No tu treba naglasiti da je marketinški aspekt danas puno širi nego prije i izlazi izvan okvira funkcije odjela u poduzeću te je relevantan i za

druge discipline. Suvremeni marketing nastoji obuhvatiti raznovrsne aspekte interakcija na tržištu pa utječe na druga područja i razmjenjuje teorije s drugim područjima kao što su menadžment, poduzetništvo, informacijski sustavi, inovacije, ekonomska znanost, itd. Stoga je opravdano izučavati koncept vrijednosti u kontekstu drugih područja polazeći od njegovih teorijskih postavki u području marketinga. Na primjer, u Wieland i sur. (2017) uslužno dominantna logika iz područja marketinga i koncept poslovnog modela sintetiziraju se kao osnovica za reprezentaciju i izvršenje marketinške strategije koja podrazumijeva inovaciju.

Središnja važnost koncepta vrijednosti u marketingu očituje se u novijoj definiciji marketinga koju je odobrila *American Marketing Association*, a glasi „marketing je aktivnost, skup institucija i procesa za stvaranje, komuniciranje, isporučivanje i razmjenjivanje ponuda koje imaju *vrijednost* za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini“ („American Marketing Association“, 2017). Pragmatični koncept vrijednosti za kupca primarno dakle proizlazi iz marketinga i na razne načine opisuje dobitke koji mogu nastati u tržišnoj razmjeni. Važno je još naglasiti, što je vidljivo i u prethodnoj definiciji, da je pažnja usmjerena na „vrijednost *za* kupce, klijente, (…)“, a ta konstatacija podržava novije fenomenološke perspektive prema kojima vrijednost ne postoji neovisno, sama po sebi, kao imanentni dio atributa nekog proizvoda ili usluge, već se može ili ne mora pojaviti u kupčevoj sferi ovisno o nizu faktora koji su često velikim dijelom izvan granica kontrole tvrtke ponuđača. Tu su razni individualni (npr. emocionalni, kognitivni, bihevioralni), kontekstualni (vrijeme, mjesto, itd.) te kolektivni (društvo, obitelj, i sl.) faktori koji čine kompleksan splet utjecaja ne proces stvaranja vrijednosti.

Kompleksna kupčeva sfera nastoji se obuhvatiti konceptom vrijednosti usredotočenim na kupca kroz brojna heterogena istraživanja čiji se konceptualni okviri preklapaju i iz kojih proizlazi i heterogena terminologija (Heinonen i sur., 2013). Pregled istaknutijih termina (**Tablica 4**) koji su se predstavljali u publikacijama u području marketinga usluga kao polazišni teorijski koncepti vrijednosti za kupca ukazuje na podlogu za nedostatak konsenzusa oko ovog pojma. Osim što nižu pojmove bez jasnih definicija, autori nisu konzistentni u pogledu korištenog pojma niti kroz svoje radove (Woodal, 2003) što stvara dodatnu konfuziju.

Nakon ovih početaka razvoja važnosti perspektive za kupca, prijelomna točka i važan trenutak za konsolidaciju zajedničkih napora u području marketinga donosi pojava nove dominantne logike (Vargo i Lusch, 2004) koja napušta tradicionalne ekonomske poglede na dobra i usluge i utvrđuje nove temelje ekonomske razmjene – uslugu i sustvaranje vrijednosti. Vargo i Lusch su, kao nitko do tada, uspostavili novu perspektivu diljem cijele marketinške zajednice pa i šire.

Njihova logika snažno proklamira i prateću terminologiju u kojoj je vrijednost za kupca izražena kroz naziv *vrijednost u korištenju* pozicionirajući se kontrastno pojmu *vrijednosti u razmjeni*. Razlikovanje ovih termina predstavljena je u sljedećoj tvrdnji: „Pošto vrijednost uvijek određuje kupac (vrijednost u korištenju), ona ne može biti ugrađena kroz proizvodnju (vrijednost u razmjeni)“ (Vargo i Lusch, 2006, str. 44). Slijedi razvoj terminologije po tom principu pa nastaju još termini *vrijednost u kontekstu* i *vrijednost u doživljaju*. Ovaj set termina oblika „*vrijednost u* ...“ je aktualan u literaturi kada se razmatra koncept vrijednosti za kupca pa će kasnije biti detaljnije predstavljen.

Tablica 4 Različiti termini koncepta vrijednosti za kupca

Termin	**Izvor**[3]
customer value	Gale (1994), Oh (2000), Anderson i Narus (1998), Woodruff (1997), Holbrook (1994), (1996), Khalifa (2004)
consumer value	Holbrook (1999)
consumption value	Sheth, Newman and Gross (1991)
perceived value	Liljander and Strandvik (1992), Chang i Wildt (1994), Doods, Monroe i Grewal (1991), Zeithaml (1988)
relationship value	Ravald i Grönroos (1996), Grönroos (1997), (2000)
subjective expected value	Bolton (1998)
value for the customer	Woodall (2003)
service value	Bolton i Drew (1991), Jayanti i Ghosh (1996)

Izvor: prilagođeno prema Heinonen i sur. (2013)

U ovom poglavlju riječ je, dakle, o *vrijednosti za kupca* koja je u teoriji posebno heterogen i difuzan pojam, predstavljen kroz brojne konceptualizacije iz raznih perspektiva. U preostalim dijelovima ovog poglavlja obradit će se literatura koja izučava koncept vrijednosti tako što će se strukturirati kroz dominantne kategorije tema i s fokusom na nalaze relevantne za temu ove disertacije. U nastavku će se analizirati pokušaji sistematizacije različitih perspektiva u literaturi, a zatim će se utvrditi i diskutirati nova sistematizacija zajedničkih perspektiva koncepta vrijednosti za kupca ključnih za suvremenu operacionalizaciju u metodama dizajna usluge.

[3] Popis punih referenci navedenih u ovoj tablici naznačen je u Prilogu A, a ne u popisu literature jer ovi izvori nisu direktno istraženi u ovom radu već su samo preuzeti iz Heinonen i sur. (2013) u svrhu ocrtavanja raznovrsne terminologije koncepta vrijednosti za kupca.

3.2. Analiza konceptualizacija vrijednosti za kupca

Izučavanje koncepta vrijednosti za kupca širokih je razmjera počevši od davnih filozofskih razmatranja Platona i Aristotela, preko ekonomskih razmatranja Marxa i Smitha, do brojnih recentnih strateško-marketinških konceptualizacija koje još uvijek traže odgovarajući model za operacionalizaciju ovog složenog koncepta. Promatrajući „samo“ zadnja dva desetljeća istraživanja u području suvremenog marketinga, nailazimo na razne pokušaje obuhvaćanja i sistematiziranja postojećih konceptualizacija s ciljem konsolidacije raznovrsnih ideja. U svim tim pokušajima ističe se problematika jednoznačnog i sveobuhvatnog određivanja pojma vrijednosti zbog njegove višedimenzionalne i neopipljive prirode.

Sistematizacije konceptualizacija vrijednosti za kupca raznovrsne su baš kao i perspektive tih konceptualizacija. Razvrstati pojedine preklapajuće konceptualizacije nije lako, pa autori traže način da kategorije budu što homogenije, no ni to nije dovelo do nekog općeg konsenzusa. Kategorije pristupa autori dijele na sljedeće razne načine: tradicionalni pristup i pristup vrijednosti-u-korištenju (Medberg, 2016); filozofske osnove, ekonomske osnove, menadžerske osnove i moderne konceptualizacije (Ng, Smith i Vargo, 2012); ekonomski, društveni i semiotički smisao vrijednosti (Karababa i Kjeldgaard, 2014); stvaranje vrijednosti i ishodi vrijednosti (Gummerus, 2013); forme vrijednosti za kupca – neto, izvedena, marketinška, prodajna i racionalna (Woodall, 2003); jednodimenzionalni i višedimenzionalni pristupi (Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

U jednom od prvih značajnih pokušaja iscrpne sinteze postojećih konceptualizacija, Woodall (2003) identificira čak osamnaest različitih termina koji predstavljaju koncept vrijednosti za kupca i još k tome ističe da „nisu svi autori naveli konciznu definiciju i nisu sve definicije u potpunosti konzistentne kroz sve radove određenog autora“ (Woodall, 2003, str. 6), te zaključuje da u pogledu vrijednosti za kupca ne postoji konceptualni konsenzus i da ovo područje kontinuirano pati od nejasnosti. Nakon Woodalla redaju se slični zaključci. Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo (2007) također pokušavaju sistematizirati i dimenzionirati istraživačke napore u konceptualizaciji vrijednosti za kupca i dalje ističući kako koncept nije jasno definiran u studijama, kako se pretjerano i pogrešno koristi, i kako sveukupni nedostatak slaganja proizlazi iz njegovih karakteristika kao što su kompleksnost, višeznačnost, dinamičnost i subjektivnost. Gummerus (2013) nadopunjuje prethodne sinteze literature uključujuću najnoviji fenomenološki pristup u izučavanju stvaranja vrijednosti za kupca te i dalje svjedoči nedostatku jasnoće koncepta. Ng, Smith i Vargo (2012) predstavljaju

najopsežniju integraciju raznovrsnih pogleda na vrijednost za kupca i pri tom ukazuju na „paradoks vrijednosti“ u smislu da stvarna doživljena vrijednost nikad zaista nije izražena vrijednost. Karababa i Kjeldgaard (2014) konstatiraju kako je „pojam vrijednosti zloglasno zavaravajući koncept“ i pozivaju na integraciju mnogostrukih perspektiva kako „područje ne bi upalo u zamku redukcionističke zablude“. Medberg (2016) u svojoj disertaciji empirijski istražuje dinamiku stvaranja fenomenološke vrijednosti za kupca te, kao i prethodnici, i dalje zatiče fluidnost u teorijskoj konceptualizaciji vrijednosti.

U okviru ove doktorske disertacije analizirane su postojeće sistematizacije konceptualizacije vrijednosti za kupca. Za analizu su odabrani radovi koji u zadnjih dvadesetak godina najiscrpnije obuhvaćaju literaturu o konceptualizaciji vrijednosti za kupca. Rezultati provedene analize su prikazani u **Tablica 5**, **Tablica 6** i **Tablica 7**.

Tablica 5 predstavlja rezultate strukturiranog sažimanja odabranih istraživanja čime se uspostavljaju temelji za međusobnu usporedbu. Za svaki rad prikazan je okvir sistematizacije kojeg čine kategorije kroz koje je autor pokušao objasniti različite pristupe konceptualizaciji vrijednosti za kupca. Usporedbom ovih okvira, jasnije se prati heterogenost konceptualizacija, ali uočavaju ipak i neke ponavljajuće kategorije (npr. kategorija sredstva-cilj). Nadalje, eksplicitno se navode ciljevi svakog istraživanja, te sažimaju zaključci, koji ukazuju na zajedničke napore autora da integriraju raznovrsne pristupe. Tu se otkrivaju i konvergencije karakteristika vrijednosti za kupca koje će se u ovoj analizi nadalje istražiti i elaborirati.

Tablica 5 Teorijske sistematizacije koncepta vrijednosti za kupca

Autor(i)/Izvor	Okvir sistematizacije	Ciljevi i zaključci
Woodall (2003)	Neto vrijednost za kupca Izvedena vrijednost za kupca Marketinška vrijednost za kupca Prodajna vrijednost za kupca Racionalna vrijednost za kupca Agregirana vrijednost za kupca	Cilj: Istražiti raznolikosti u promišljanjima konceptualizacije vrijednosti za kupca te racionalizirati, razjasniti i klasificirati brojne ideje kreirajući koherentnu domenu koncepta. Zaključak: Koncept vrijednosti za kupca inkorporira više povezanih koncepata (nap. autor elaborira složenu dekonstrukciju) agregiranih u jedan složeni geštaltski fenomen koji je osoban, ovisan i dinamičan.

Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo (2007)	Jednodimenzionalne istraživačke struje - Studije temeljene na cijeni - Teorija sredstva-cilj - Dodatna istraživanja Višedimenzionalne istraživačke struje - Hijerarhija vrijednosti za kupca - Utilitaristička i hedonistička vrijednost - Aksiologija teorije vrijednosti - Teorija konzumističkih vrijednosti - Holbrookova tipologija vrijednosti	Cilj: Predstaviti organiziran opširan pregled istaknutih pristupa konceptu vrijednosti za kupca (percipirana vrijednost) s posebnim naglaskom na važnost multidimenzionalnosti. Zaključak: Percipirana vrijednost je vrlo složena i multidimenzionalna. Uspostavlja se okvir za buduća istraživanja dimenzionalnosti te vrijednosti (interakcija između subjekta i objekta, relativnost zbog komparacije, osobnosti i situacije, preferencijalnost, perceptivnost i kognitivno-afektivnost).
Gummerus (2011, 2013)	Stvaranje vrijednosti - Tvrtka - Sustvaranje - Kupac Određivanje vrijednosti - Vrijednost kao lanac sredstva-cilj - Vrijednost kao koristi/žrtvovanja - Vrijednost kao ishodi doživljaja - Vrijednost kao fenomenološka	Cilj: Pregledom i kategorizacijom literature, konceptualno unaprijediti teoriju u području istraživanja vrijednosti za kupca s obzirom na manjak konsenzusa i zajedničkih temelja. Zaključak: Ublažena dvosmislenost konceptualizacija vrijednosti podjelom literature na problematike stvaranja i određivanja vrijednosti. Doživljaj predstavlja platformu za istraživanje ove dvije problematike.
Ng, Smith i Vargo (2012)	Pristupi kojima je tvrtka u središtu - Vrijednost je korisnost - Vrijednost je ekonomska vrijednost kupca za tvrtku - Vrijednost je percipirano zadovoljstvo Pristupi kojima je kupac u središtu - Vrijednost je neto korist - Vrijednost je sredstvo za cilj - Vrijednost je u fenomenološkom doživljaju	Cilj: Provesti široki pregled literature, kategorizirati je, predložiti integrativni konceptualni okvir vrijednosti za kupca koji će unaprijediti postojeća razmišljanja i povezati različite pristupe s tim okvirom. Zaključak: Integrativni okvir vrijednosti obuhvaća fenomenološku (doživljenu) i pristupnu (ocjenjenu) vrijednost, od kojih je prva stvarna i nalazi se u sirovom doživljaju, dok je druga njezina refleksija, prije ili poslije doživljaja. Ovim okvirom integrirana je kompletna literatura vrijednosti za kupca u pogledu odabira, evaluacije, stvaranja i konzumacije u kojoj su pojedini različiti pristupi specijalni slučajevi vrijednosti pod određenim pretpostavkama.
Golik Klanac (2013)	Pristup koristi-žrtvovanja Pristup sredstva-cilj Doživljajni pristup	Cilj: Razviti integrirani pristup vrijednosti za kupca koji će biti cjelovit (obuhvaća različite aspekte postojećih pristupa) i praktičan (može se implementirati u poslovne aktivnosti i pružiti inpute za dizajn usluge). Zaključak: Integrativnim pristupom stvoren je praktični model vrijednosti za kupca koji komplementira tri različita pristupa (koristi-žrtvovanja, sredstva cilj, doživljajni). Utvrđeno je da se pristupi međusobno nadopunjuju umanjujući pojedine nedostatke (nepovezanost karakteristika ponude i posljedica, zanemarivanje negativnih aspekata, oslanjanje na kupčev razum).

Karababa i Kjeldgaard (2014)	Apstraktna razina - Ekonomska vrijednost - Društvena vrijednost - Semiotička vrijednost Kontekstualna razina - Vrijednost razmjene - Percipirana vrijednost - Vrijednosni sustav - Doživljajna vrijednost (i dr.)	Cilj: Identificirati suvremenu raznolikost i neuhvatljivost koncepta vrijednosti te osnovati raspravu o razvoju opsežnog i kulturološki upućenog shvaćanja pojma vrijednosti. Zaključak/rezultat: Vrijednost robe potrebno je konceptualizirati kao paket višestrukih vrijednosti stvorenih kroz djelovanja brojnih aktera, a ishod je društveno kulturalnih konteksta i procesa.
Medberg (2016)	Tradicionalni pristupi - Koristi/žrtvovanja - Višedimenzionalni - Sredstva-cilj Vrijednost-u-korištenju - Korisnost - Ishod konzumacije - Doživljaj	Cilj: Opsežnim pregledom literature o postojećim pristupima vrijednosti za kupca razjasniti zašto je suvremeni koncept vrijednosti-u-korištenju napredniji od tradicionalnih modela vrijednosti i zašto ga je potrebno nadalje izučavati. Zaključak/rezultat: Tradicionalni modeli vrijednosti za kupca imaju tri glavna ograničenja – statični su, imaju predefinirane komponente vrijednosti i zanemaruju nastanak negativne vrijednosti. Na temelju uslužne logike i pripadajuće konceptualizacije vrijednosti-u-korištenju (Gronroos, 2008, 2011) Medberg empirijski istražuje kako kupci percipiraju vrijednost-u-korištenju koja se pozitivno i/ili negativno razvija tijekom vremena.

Analizom i usporedbom ovih sistematizacija došlo se do nekoliko zaključaka. Prvo, na temelju integracije različitih pristupa sve sistematizacije generiraju *opis vrijednosti za kupca* sličnim specifičnim karakteristikama koje uključuju višedimenzionalnost, dinamičnost i relativnost koncepta. Drugo, pristupi u konceptualizaciji mogu se po svojoj prirodi podijeliti na *redukcionističke i holističke* što ujedno odražava i temeljnu razliku između tradicionalno-konzervativnog i suvremeno-modernog poimanja vrijednosti. I treće, u svim pregledima *doživljajni pristup* se kronološki pojavljuje na kraju, predstavljajući posljednji napredak u nadogradnji konceptualizacija kao potencijal da potpunije objasni složenost nastanka vrijednosti za kupca. U nastavku slijedi diskusija navedenih zaključaka.

3.2.1. Opis vrijednosti za kupca (višedimenzionalnost, dinamičnost, relativnost)

Prema prethodno navedenom, prvom zaključku provedene analize teorijskih sistematizacija konceptualizacije vrijednosti za kupca, vrijednost za kupca se u literaturi opisuje kroz sljedeće zajedničke specifične kategorije karakteristika: *višedimenzionalnost, dinamičnost i relativnost*.

U prethodnom prvom koraku analize odabranih sistematizacija, utvrđene su navedene tri kategorije karakteristika. Zatim je, u drugoj iteraciji analize, analizom teksta potkrijepljena svaka kategorija odgovarajućim referencom iz rada. **Tablica 6** prikazuje rezultate ovog uparivanja identificiranih karakteristika vrijednosti za kupca i pripadajućih referenci u obliku citata i/ili parafraza čime se potkrepljuju rezultati ovog istraživanja.

Tablica 6 Zajedničke karakteristike u opisima vrijednosti za kupca

Autor(i)/Izvor	Višedimenzionalnost	Dinamičnost	Relativnost
Woodall (2003)	Pronalazi 18 različitih termina/pojmova korištenih u konceptualizacijama vrijednosti za kupca koji uključuju razne perspektive. Utvrđuje pet formi koncepta vrijednosti za kupca (neto, izvedena, marketinška, prodajna i racionalna) koje sve zajedno integrira u šestoj (agregirana).	Zaključuje da je u literaturi „u svim slučajevima (…) vrijednost za kupca (…) osobna, zavisna i dinamična.“ (str. 24). Vrijednost nije statična i nije kreirana u samo jednom trenutku. Longitudinalnu perspektivu predstavlja kroz četiri forme vrijednosti za kupca (ex ante, transakcijska, ex post i završna) koje djeluju kumulativno. U definiciji vrijednosti za kupca uključuje aspekt stvaranja vrijednosti „(…) kroz vrijeme (…)“ (str. 21).	U Woodallovoj definiciji, vrijednost za kupca je određena kao „(…) osobna percepcija koristi (…)“ (str. 24). Ne samo da se vrednovanja stvari razlikuju od pojedinca do pojedinca, već i pojedinac različito vrednuje stvari u različitim trenutcima i okolnostima. Zaključuje da je u literaturi „u svim slučajevima (…) vrijednost za kupca (…) osobna, zavisna i dinamična.“ (str. 24).

Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo (2007)	Opsežnim pregledom literature, autori raznovrsne pristupe dijele u dvije glavne skupine s obzirom na viđenu prirodu konstrukta: jednodimenzionalnu ili višedimenzionalnu. Višedimenzionalni pristupi ocjenjuju se kao napredniji u cjelovitom sagledavanju koncepta vrijednosti za kupca, sa zaključkom da je Holbrookova tipologija (1999) koja uključuje ekonomske, društvene, hedonističke i altruističke komponente najsveobuhvatniji konstruktivni pristup. Eksplicitno konstatiraju da je „(…) priroda percipirane vrijednosti složena i mulitdimenzionalna“ (str. 427).	Dinamičnu prirodu izdvajaju kao jednu od glavnih karakteristika vrijednosti za kupca na koju se pozivaju brojni autori u literaturi i koju vide kao predmet budućih istraživanja, a ogleda se u promjenjivosti vrijednosti s obzirom na kontekst. Vrijeme pri tom predstavlja jedan od elemenata konteksta. Osim specifičnosti pojedinih trenutaka, važnost ima i sveukupni vremenski period kumulativno te se vrijednost treba promatrati kao „kontinuirana procjena unutar razvoja odnosa s kupcem“ (str. 443).	Zaključuju da je „vrijednost relativna zahvaljujući svojoj komparativnoj, osobnoj i situacijskoj prirodi“ (str. 427, str. 444).
Gummerus (2011, 2013)	Identificira u literaturi četiri glavne perspektive u konceptualizacijama vrijednosti za kupca: vrijednost kao omjer koristi i žrtvovanja; vrijednost kao sredstvo u ostvarenju ciljeva; vrijednost kao doživljaj; i fenomenološka vrijednost. Sve ove perspektive egzistiraju paralelno u praksi i ocrtavaju višedimenzionalnost koncepta.	Dinamičnost koncepta vrijednosti vidljiva je kroz spregu doživljaja i određivanja vrijednosti koji su neodvojivi i kontinuirani. Kupac sudjeluje u uslužnim aktivnostima iz čega proizlazi njegov kojeg kupca kroz refleksiju interpretira i određuje ishodišnu vrijednost. Vrijednost za kupca stoga ovisi o doživljajima i neprestano se s njima mijenja.	Teorijska implikacija na temelju literature je da vrijednost ne treba gledati kao apsolutnu i objektivnu, već da mogu istovremeno postojati različite percepcije o tome što je vrijednost. „Ovaj članak predlaže da je vrijednost subjektivna“ (Gummerus. 2013, str. 15). Doživljaji imaju ulogu zajedničkog nazivnika u procesima stvaranja i određivanja vrijednosti.
Ng, Smith i Vargo (2012)	Integracijom literature koncipiraju dvije osnovne forme vrijednosti: fenomenološku (stvarna, doživljena) i pristupnu (reflektirana, procijenjena). Nastanak fenomenološke vrijednosti određuje pet elemenata (dimenzija): instrument ponude, mogućnosti ponude, kontekst, snaga kupca, resursi kupca.	Za razliku od atomističke vrijednosti koja je subjektivna percepcija stabilne suštine neke ponude, fenomenološka vrijednost proizlazi iz kretanja kroz lanac aktivnosti unutar dinamičnog konteksta.	Fenomenološka vrijednost nastaje u jedinstvenom sustvaranju između ponude i pojedinca. Svijest o toj vrijednosti ovisi i može biti različita u prethodnim zamišljanjima i ocjenama nakon doživljaja korištenja. Svaka ponuda ima različite stupnjeve vrijednosti koji su jedinstveno fenomenološki kada se upogone.

Golik Klanac (2013)	Golik Klanac donosi jedan od rijetkih integrativnih pokušaja koji objedinjuje tri poznata pristupa konceptualizaciji vrijednosti za kupca: koristi-žrtvovanja, sredstvo-cilj, doživljaj s ciljem obuhvaćanja i ocrtavanja višedimenzionalnosti koncepta.	Iako je ponuđena konceptualizacija pretežno fokusirana na trenutke konzumacije, dinamični aspekt koncepta vrijednosti za kupca ostavljen je kao otvoreno pitanje koje je potrebno nadalje izučiti.	Golik Klanac definira vrijednost za kupca proširenjem Holbrookove definicije (Holbrook, 1999) kao „interaktivne relativističke preferencijalne percepcije i doživljaja“ koja u središte koncepta stavlja njegovu relativnost.
Karababa i Kjeldgaard (2014)	Autori tumače raznovrsnost konceptualizacija vrijednosti u literaturi kao instancijaciju višeg pojma vrijednosti koji na apstraktnoj razini ima tri dimenzije: ekonomsku, društvenu i semiotičku. Po tome na primjer, doživljajna vrijednost predstavlja instancu vrijednosti u kojoj su integrirane semiotička i ekonomska.	Zaključuje se da je „vrijednost robe dinamičan, subjektivan i kontekstno ovisan pojam, koji se konstantno stvara unutar mreže aktera“ (str. 124). U ovom zaključku eksplicitno se adresira dinamičnost koncepta, kao i njegovo konstantno stvaranje.	Zaključuje se da je „vrijednost robe dinamičan, subjektivan i kontekstno ovisan pojam, koji se konstantno stvara unutar mreže aktera“ (str. 124). U ovom zaključku relativnost koncepta očituje se u subjektivnosti i kontekstnoj ovisnosti.
Medberg (2016)	Predstavljena je podjela literature u pogledu konceptualizacije vrijednosti za kupca na tradicionalne pristupe i moderne pristupe tzv. „vrijednosti-u-korištenju“. I u tradicionalnim i u modernim pristupima, nalaze se višedimenzionalne konceptualizacije, s tim da su potonji još prošireni vremenskom dimenzijom, tj. razvojem vrijednosti kroz vrijeme. Empirijskim istraživanjem potvrđuje se višedimenzionalnost koncepta „vrijednosti-u-korištenju“ i koncipiraju se kao tri prirode vrijednosti: funkcionalnu, tehničku i ekonomsku.	Temelj svih koncepcija „vrijednosti-u-korištenju“ je dinamičnost koncepta. Zaključuje se da je vrijednost za kupca u suvremenom marketingu „(…) dinamičan fenomen koji se konstantno razvija (…)“ (str. 41). Poseban fokus u empirijskom istraživanju stavlja se na dinamiku razvoja vrijednosti za kupca kroz vrijeme i to u pozitivnom i u negativnom smislu.	Zaključuje se da je u modernim konceptualizacijama vrijednost za kupca „(…) kontekstualno ovisna o vremenu, mjestu i pojedincu“ (str. 41).

Višedimenzionalnost vrijednosti za kupca očituje se već u brojnim i heterogenim konceptualizacijama gdje svaka konceptualizacija predstavlja jednu ili više dimenzija ovog koncepta. Woodall (2003) metaforički ilustrira koncept vrijednosti za kupca u obliku Rubikove kocke koja dimenzionira pojedine forme koncepta (neto, izvedena, marketinška, prodajna i

racionalna vrijednost) od kojih se agregirana vrijednost za kupca može sastojati u različitim omjerima. Gledano kronološki i razvojno, ekonomsko-marketinški koncept vrijednosti za kupca evoluirao je iz jednodimenzionalnog u višedimenzionalni koji uključuje višestruke atribute složenog cjelovitog fenomena (Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

Višedimenzionalni pristupi nastoje identificirati konkretne ishodišne dimenzije vrijednosti koje nastaju kao rezultat konzumacije kao što su funkcionalna, društvena, emocionalna, spoznajna, uvjetovana (Sheth i sur., 1991), praktična, emocionalna i logička (de Ruyter i sur., 1997), efikasnost, izvrsnost, status, poštovanje, zaigranost, estetika, etika, spiritualnost (Holbrook, 1999), tehnička, funkcionalna, vremenska, prostorna (Heinonen, 2004), i dr. Višedimenzionalnost je prisutna i u drugim pristupima, te se uvijek uz koncept vrijednosti govori o više tipova, formi, elemenata, perspektiva ili nekih drugih načina dimenzioniranja polivalentnosti ovog pojma. Karababa i Kjeldgaard (2014) tipiziraju vrijednost kao ekonomsku, društvenu i semiotičku koje su u međusobnoj interakciji. Konstelaciju vrijednosti potrebno je promatrati na mikro-razini (npr. automobil u makro-strukturi predstavlja prijevoz, dok za kupca znači odlazak u kupnju, razvažanje djece, itd.), a podržavaju je slojevi aktera u uslužnom sustavu koji utječu na stvaranje vrijednosti (Ng, Smith i Vargo, 2012). Prethodno je već spomenut tzv. paradoks vrijednosti koji identificira dva lica ovog pojma – fenomenološku i pristupnu vrijednost, gdje prva predstavlja stvarnu, proživljenu vrijednost koja se nikada ne može do kraja izraziti, a druga predstavlja izraženu vrijednost koja je rezultat individualne evaluacije, prosudbe i percepcije prije ili poslije stvarnoga događaja (Ng, Smith i Vargo, 2012). Višedimenzionalnost koncepta vrijednosti, kako vidimo, predstavlja se u literaturi iz raznih perspektiva, i broji raznovrsne dimenzije u kojima se pojavljuje.

Dinamičnost je druga karakteristika koncepta vrijednosti koju svaka cjelovita analiza literature ističe kao važnu specifičnost ovog koncepta. Iako je u nekim starijim tradicionalnim konceptualizacijama zanemarena vremenska perspektiva u stvaranju vrijednosti, ubrzo je zaživjela ustvrđujući da stvorena vrijednost nije konstantna već da je podložna promjenama kroz vrijeme – prije, tijekom i nakon konzumacije. Simplistički tradicionalni pristupi su statički te procjenu vrijednosti za kupca uspostavljaju na temelju preddefiniranog seta vrijednosnih komponenti (Medberg, 2016). Dinamička longitudinalna perspektiva pojavljuje se u tragovima kroz parcijalne koncepte vrijednosti koji se mogu svrstati u pojedine vremenske faze (Woodall, 2003). Na primjer, željena vrijednost (Albrecht, 1994; Woodruff, 1997) i očekivana vrijednost (Albrecht, 1994; Huber i sur., 1997) pojavljuju se prije kupnje i odnose se na očekivanja i prethodne pretpostavke o ostvarivanju vrijednosti, transakcijska vrijednost i akvizicijska

vrijednost (Grewal, Monroe, and Krishnan, 1998; Parasuraman and Grewal, 2000) odnose se na trenutak kupnje, a primljena vrijednost (Woodruff, 1997) nakon kupnje.

Ovo su samo neki od brojnih primjera različitih podformi vrijednosti za kupca koje se pojavljuju u literaturi i koje je moguće smjestiti u longitudinalnu perspektivu. No, prava dinamička priroda koncepta vrijednosti obuhvaćena je tek u doživljajnim pristupima (Medberg, 2016) koji vrijednosti daju karakteristike doživljaja i tako proširuju vremenski opseg nastajanja bez nekih definiranih granica što može uključivati i čitav život pojedinca (Heinonen i sur., 2013). Prema tome, vrijednost za kupca konstantno evoluira, pozitivno i negativno, tijekom vremena kroz različita iskustva (fizička i mentalna) koja utječu na percepciju te vrijednosti (Gronroos i Voima, 2013).

Relativnost je treća karakteristika koncepta vrijednosti za kupca koja je prepoznata također u svim integrativnim okupljanjima literature iz ovog područja. Relativnost vrijednosti za kupca rezultira ovisnošću vrijednosti o kontekstualnim faktorima koji mogu uključivati raznovrsne izvore utjecaja. Relativnost je kao karakteristika vrijednosti na razne načine prisutna u svim ne-objektnim pristupima koji stvaranje vrijednosti vide i izvan samog objekta konzumacije. Objektni i subjektni pristupi predstavljaju dva oprečna stajališta po pitanju lokusa stvaranja vrijednosti što je direktno povezano s relativnošću te vrijednosti. Objektni smatraju da je vrijednost smještena u samome objektu konzumacije kao njegova svojstvena karakteristika (proizvod, usluga, i dr.) što umanjuje njezinu relativnost. Takvo stajalište je zapravo vrlo raširenо i do nedavno jedino stajalište čitave proizvodno-dominantne ekonomije i modela lanca vrijednosti (Porter, 1985) koje pretpostavlja da proizvođač stvara vrijednost kroz proizvodni proces, vrijednost je ugrađena u proizvod i isporučuje se kupcu. Na drugoj strani su subjektni pristupi koji drže da je vrijednost u potpunosti smještena u subjektivni doživljaj (npr. Frondizi, 1971; Gale, 1994 u Holbrook, 1999, str. 5), odnosno da vrijednost leži u subjektu jer je jedino on/ona određuje (Woodall, 2003, str. 22), te da je vrijednost „subjektivna, a različite strane mogu imati razilazeće percepcije“ (Gummerus, 2013, str. 15). Holbrook jasno iskazuje relativnost i u svojoj definiciji vrijednosti za kupca kao „interaktivnog relativističkog preferencijalnog doživljaja“ (Holbrook, 1994, str. 27). Izvore relativnosti čine: usporedba s drugim objektima konzumacije, individualne razlike subjekata i različite situacije u kojima se odvija interakcija između subjekta i objekta konzumacije (Holbrook, 1994; Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007).

3.2.2. Redukcionistički vs. holistički pristupi

Drugi zaključak analize sistematizacija je podjela pristupa na *redukcionističke i holističke* kao dva osnovna ideološka modaliteta. Redukcionistički i holistički pristupi često se u znanstvenim područjima koja izučavaju složene društveno-tehnološke probleme pojavljuju kao dvije osnovne struje različitih uvjerenja i konstituiranja teoretskih konstrukata. Redukcionistički pristup pripada tradicionalnoj pozitivističkoj „krutoj" znanosti koja kvantitativnim metodama i modelima nastoji objasniti uzročno-posljedične veze između ne prevelikog broja varijabli. Holistički pristup pak utjelovljuje kvalitativne pristupe koji traže dubinsko razumijevanje fenomena i nastoje pri tom obuhvatiti čitav set mnogobrojnih faktora koji čine jednu nerazdvojnu cjelinu koju je nemoguće dekomponirati, a da se pri tome zadrži njezina bit.

U području izučavanja koncepta vrijednosti možemo na jednu stranu svrstati redukcionističke modele, koji simplistički objašnjavaju nastanak vrijednosti za kupca preddefiniranim dimenzijama ili elementima, a na drugu stranu holističke, koji vrijednost u doživljaju promatraju kao nerazdvojni fenomen. Od redukcionističkih, najpopularniji je simplistički model koristi/žrtvovanja (Zeithaml, 1988) prema kojem se kupčeva sveukupna procjena korisnosti proizvoda temelji na percepciji odnosa između onoga što je dano i primljeno. Postoje i složeniji redukcionistički modeli koji, na primjer, uključuju veći broj dimenzija od kojih je sastavljena sveukupna ishodišna vrijednost za kupca (npr. Sheth i sur., 1991; Holbrook, 1999).

Na drugu stranu dolaze holistički modeli koji vrijednosti pristupaju geštaltski, kao cjelini čija je vrijednost različita od zbroja vrijednosti njezinih dijelova. Tu spadaju tzv. doživljajni pristupi čiji su kameni temeljci Holbrookova definicija vrijednosti kao „interaktivnog relativističkog preferencijalnog doživljaja" (Holbrook, 1994, str. 27) i S-D logika[4] čija premisa kaže da vrijednost „uvijek jedinstveno i fenomenološki određuje korisnik" (Vargo i Lusch, 2008, str. 7).

Jedna i druga strana imaju svoje prednosti i nedostatke, no razvojno gledajući, iako je redukcionistički pristup konceptualizacije vrijednosti kao razmjene između onoga što kupac dobije za ono što daje najprihvaćeniji model u praksi (Medberg, 2016), ipak nije zadovoljio u odgovorima na temeljna pitanja glede koncepta da bi zadržao primat u teorijskoj osnovi. Nedovoljnost u redukcionističkom objašnjavanju koncepta vrijednosti za kupca nadopunjuju i nadograđuju holistička gledišta, te su ona trenutno najnaprednija i predstavljaju najšire

[4] Engl. *Service-dominant logic*, odnosno uslužno dominantna logika koja će detaljnije biti predstavljena dalje u radu.

suvremene ideje u ovoj problematici za koje se traže načini operacionalizacije u znanosti i praksi (Gummerus, 2011; Medberg, 2016).

3.2.3. Doživljajni pristupi

Treći zaključak analize teorijskih sistematizacija konceptualizacije vrijednosti za kupca je utvrđivanje *doživljajnog pristupa* kao sveprisutno kronološki posljednjeg pristupa u razvoju misli o ovoj problematici.

Već je dosta puta rečeno kako su pristupi u području konceptualizacije vrijednosti za kupca heterogeni, te konceptu manjka konsolidacije. Jedan od uzroka tome je priroda koncepta koji je, kako je prethodno utvrđeno, zajednički prepoznat i opisan kao višedimenzionalan, dinamičan i relativan, što ga čini teškim za „uhvatiti“ i determinirati. Prateći povijest konceptualizacija može se ipak uočiti jedna evolucijska putanja i razvojni smjer u kojem se modeli vrijednosti za kupca kreću od jednostavnijih i redukcionističkih prema složenijim i holističkim koji nastoje obuhvatiti što više cjelokupnog života kupca, od jednog trenutka do cijelog života. Osnovna jedinica promatranja tog života postaje doživljaj koji tako postaje i osnovica za rezoniranje o stvaranju vrijednosti za kupca koja iz tog doživljaja proizlazi. Konceptualizacije vrijednosti za kupca počinju od jednostavnih odnosa na principu „koliko daš, toliko dobiješ“ (npr. skupi proizvodi naspram jeftinih), preko sofisticiranijih usporedbi ekonomske vrijednosti na temelju zadovoljavanja psiholoških potreba i ostvarivanja personalnih ciljeva kroz performanse proizvoda, do potpuno individualističke i nestabilne percepcije vrijednosti ovisne o kontekstu, očekivanjima i društvenim predispozicijama. Gledajući dakle kretanje opsega konceptualizacije, vidimo širenje obuhvata faktora utjecaja na nastanak vrijednosti za kupca koje je dostiglo doživljajnu perspektivu, a vjerojatno je da se može još i dalje širiti do granica života, društva i svijeta kamo već zadire.

Istaknuti pregledi literature iz područja vrijednosti za kupca predstavljaju doživljajni pristup kao posljednji i, u razvojnom vidu, najnapredniji u obuhvaćanju složenosti koncepta vrijednosti. **Tablica 7** prikazuje sažetak rezultata analize prisutnosti doživljajnih pristupa u prethodno analiziranim sistematizacijama, a u nastavku slijedi diskusija.

Tablica 7 Doživljajni pristupi u konceptualizaciji vrijednosti za kupca

Izvor	Doživljajni pristupi	Uloga/značaj doživljajnih pristupa
Woodall (2003)	+/-	„(…) vrijednost za kupca će se akumulirati i/ili agregirati kroz većinom neracionalni proces. (…) percepcija vrijednosti je formirana kroz sve kupčeve doživljaje tokom životnog ciklusa proizvoda. „ (Woodall, 2003, str. 20)
Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo (2007)	+/-	„Holbrookova tipologija (1994, 1999), koja obuhvaća sve od ekonomskih, društvenih, hedonističkih i altruističkih komponenata percipirane vrijednosti, je najopsežniji pristup konstruktu vrijednosti, s obzirom da definira više izvora vrijednosti nego drugi.“ (S.-F. i I.-B., 200, str. 441)
Gummerus (2011, 2013)	+	„Ova disertacija ističe važnost razumijevanja kupčevih doživljaja, s obzirom da su oni neophodan prijenosnik između kupčevog angažmana u sustvaranju i određivanja vrijednosti.“ (Gummerus, 2011, str. 65)
Ng, Smith i Vargo (2012)	+	„(…) koncept vrijednosti je evoluirao do razumijevanja da je fenomenološki i jedinstveno sustvoren između ponude i pojedinca (…) tako stvorena vrijednost može biti smještena u različitim razinama svijesti (…) no ipak, prava stvorena vrijednost je unutar fenomena (…) na čistoj doživljajnoj razini“ (Ng i sur., 2012, str. 18/22)
Golik Klanac (2013)	+	„Doživljajni pristup uključuje prirodu konteksta i činjenicu da ljudi nisu samo racionalna bića.“ (Golik Klanac, 2013, str.27) Golik Klanac usvaja doživljajni pristup kao jedan od tri konceptualna stupa integralnog modela vrijednosti za kupca koji je zatim razrađen na temelju studije slučaja.
Karababa i Kjeldgaard (2014)	+	Doživljajna vrijednost predstavlja važne mentalno-hedonističke aspekte konzumacije. Zajednički stvorena vrijednost nije ugrađena u proizvod već nastaje kroz kupčev doživljaj.
Medberg (2016)	+	Doživljajni pristupi, za razliku od tradicionalnih, objašnjavaju dinamičku i procesnu prirodu vrijednosti za kupca obuhvaćajući cijelo razdoblje korištenja proizvoda i usluga tijekom kojeg se vrijednost pozitivno i negativno razvija kroz doživljaj. Medberg usvaja doživljajni pristup (Vargo i Lusch, 2008; Gronroos i Voima, 2013) kao teorijsku osnovicu empirijskog istraživanja u kojem otkriva kako kupci percipiraju vrijednost-u-korištenju tijekom uslužnog bankarskog procesa.

Iako neki stariji pregledi (Woodall, 2003; Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo, 2007) još ne prepoznaju kategoriju doživljajnih pristupa, sinteze konceptualizacija upućuju na taj aspekt. Na primjer, Woodall (2003) utvrđuje pet formi koncepta vrijednosti za kupca (neto, izvedena, marketinška, prodajna i racionalna) koje sve zajedno integrira u šestoj (agregirana).Ova agregirana vrijednost predstavlja novi sveobuhvatni koncept vrijednosti koji geštaltski uključuje različite aspekte vrijednosti akumulirane kroz višestruke doživljaje i neracionalni

proces u cjelokupnu kupčevu percepciju vrijednosti. Pri tome se postavlja pitanje „koji aspekt doživljaja (…) dominira?“ (Woodall, 2003, str. 20).

Nadalje, Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo (2007) također ne nazivaju najnaprednije pristupe baš doživljajnim već multidimenzionalnim, no ovi itekako predstavljaju doživljajne pristupe što je vidljivo i iz zaključaka autora o daljnjem napredovanju i utemeljenju konceptualizacije vrijednosti za kupca baziranih na Holbrookovoj konceptualizaciji i definiciji vrijednosti kao „interaktivnog relativističkog preferencijalnog doživljaja“ (Holbrook, 1994, str. 27). Ovi autori dakle uspoređuju jednodimenzionalne i višedimenzionalne pristupe, te potonje ocjenjuju kao naprednije u cjelovitom sagledavanju koncepta vrijednosti za kupca, sa zaključkom da je Holbrookova tipologija (1999) koja uključuje ekonomske, društvene, hedonističke i altruističke komponente najsveobuhvatniji konstruktivni pristup.

Nakon Woodalla (2003), Sanchez-Fernandez i Iniesta-Bonillo (2007) eksplicitno adresiraju doživljajne pristupe kao posljednje i najšire u razvoju teorijske misli o konceptu vrijednosti za kupca bazirajući svoje konceptualizacije na tim temeljima (Gummerus, 2011; Gummerus, 2013; Ng i sur., 2012; Golik Klanac; 2013; Medberg, 2016), iako se ponekad ograđuju od „zauzimanja strana“ i proglašavanja nekih pristupa najboljima diplomatski ustanovljavajući komplementarnost različitih pristupa (npr. Gummerus, 2011).

Gummerus (2011) smatra da je logiku stvaranja vrijednosti i logiku određivanja vrijednosti potrebno promatrati kao dvije odvojene, ali blisko povezane istraživačke struje od kojih modeli vrijednosti za kupca konceptualno više pripadaju ovoj drugoj. Pristupe u određivanju vrijednosti za kupca Gummerus dijeli u četiri grane (sredstva/ciljevi, koristi/žrtvovanja, doživljajni ishodi, fenomenološki) od kojih dvije zadnje pripadaju doživljajnim pristupima. Pristupi doživljajnih ishoda vide vrijednost kao doživljajnu i određuju razne tipove takve vrijednosti. Fenomenološki pristupi pak nastoje otkriti dublji smisao cjelokupnog proživljenog doživljaja u vremenu, prostoru i pojedincu kojeg ne bi trebalo rastavljati na dijelove. Iz ove podjele još vidimo da ni doživljajni pristupi nisu jednoznačni već je i njihov razvoj u tijeku.

Ng i sur. (2012) daju jedan od najširih pregleda konceptualizacije vrijednosti povijesno razmatrajući filozofske, ekonomske i menadžmentske temelje s ciljem osnivanja integrativnog okvira vrijednosti u kontekstu koji komplementira različite perspektive. Doživljajni fenomenološki pristup pri tome predstavlja okosnicu konceptualizacije. Ng i sur. zaključuju da je koncept vrijednosti za kupca evoluirao do današnjeg shvaćanja fenomenološkog sustvaranja vrijednosti kroz doživljaj što dokazuje da i ovi autori doživljajni pristup stavljaju na pijedestal.

Golik Klanac (2013) predstavlja još jedan rijetki primjer pokušaja integracije različitih dominantnih pristupa u konceptualizaciji vrijednosti za kupca. Glavni pristupi koje identificira u literaturi su: koristi/žrtvovanja, sredstva/cilj i doživljajni, te ih sve obuhvaća u integriranom modelu vrijednosti za kupca sastavljenom od tri razine: pokretači vrijednosti, koristi/žrtvovanja i konačna stanja. Golik Klanac na taj način pokušava popuniti nedostatke pojedinih pristupa i ponuditi model koji će bolje operacionalizirati teoriju u praksi povezujući apstraktnije (doživljaj) i konkretnije razine. Golik Klanac niti jednom pristupu ne daje apsolutno prvenstvo već za svaki obrazlaže prednosti i nedostatke, no definiciju vrijednosti za kupca temelji na doživljaju.

Karababa i Kjeldgaard (2014) predstavljaju interesantan komentar različitosti pogleda na koncept vrijednosti s fokusom na važnost društveno-kulturološkog konteksta u stvaranju vrijednosti. Ovaj rad nije osobito opsežan, ali, pošto adresira problematiku različitosti perspektiva i nastoji je obuhvatiti, također će ovdje biti primjer za predstavljanje važnosti kategorije doživljajnih pristupa u konceptualizaciji vrijednosti za kupca. Kao jedan od dominantnih pristupa, navodi se doživljajna vrijednost koja integrira semiotičku i ekonomsku vrijednost. Uz to, doživljajnom pristupu pripada i perspektiva S-D logike koju autori navode kao pristup sustvaranja vrijednosti prema kojem proizvođač ne može ugraditi konačnu vrijednost u proizvod već ona subjektivno nastaje i određuje je kupac tijekom korištenja.

Medberg (2016) u svojoj doktorskoj disertaciji donosi opširan pregled pristupa u konceptualizaciji vrijednosti za kupca kako bi postavio teorijske temelje za svoje istraživanje. Različite modele vrijednosti dijeli u dvije glavne skupine – tradicionalne modele i modele vrijednosti u korištenju koji predstavljaju moderne pristupe, a jedan od tih je doživljajni. Doživljajne pristupe i Medberg prepoznaje kao napredne objašnjavajući kako je potrebno „prvo sagledati tradicionalne modele vrijednosti, njihovo porijeklo i njihova ograničenja“ da bi razumjeli „zašto je važno nadalje izučavati vrijednost u korištenju“ (Medberg, 2016, str. 19). Medberg u svojoj disertaciji usvaja doživljajni pogled uslužne logike na vrijednost u korištenju za koji zaključuje da je „najcjelovitija i najtemeljitija konceptualizacija vrijednosti u korištenju“ (Medberg, 2016, str. 36) koja jedina potpuno obuhvaća dinamiku pozitivnog i negativnog razvoja vrijednosti za kupca kroz različita prošla, sadašnja i buduća individualna iskustva fizičke i/ili mentalne prirode.

3.3. Vrijednost u razmjeni, vrijednost u korištenju, vrijednost u kontekstu i vrijednost u doživljaju

Koncept vrijednosti, iako je središte važnosti u marketingu, jedan je od najproblematičnijih pojmova za koji ne postoji teorijski konsenzus (Woodall, 2003; Caru i Cova, 2003; Sánchez-Fernández and Iniesta-Bonillo, 2007; Gummerus, 2013; Karababa i Kjeldgaard, 2014). Gledajući unatrag, različiti pristupi tom konceptu prisutni su od davnina što ukazuje na težinu i kompleksnost ove problematike. Izučavanje pojavnosti koncepta vrijednosti od njegovih početaka nitko još nije obuhvatio cijelom širinom i dubinom, već se istraživanja obično smještaju u određeni kontekst. Tako će se i ovdje pregled teorijske pozadine predstaviti kroz identifikaciju istaknutih konceptualizacija s ciljem ocrtavanja višeznačnosti i multidimenzionalnosti ovog koncepta, te objašnjenja suvremenog pristupa u kontekstu usluge pri čemu su aktualni termini *vrijednost u razmjeni, vrijednost u korištenju, vrijednost u kontekstu i vrijednost u doživljaju*[5].

Najstariji izvori konceptualizacije vrijednosti pronađeni su još kod Aristotela. Aristotel je prije više od dvije tisuće godina razlikovao dva značenja vrijednosti: vrijednost korištenja i vrijednost razmjene (Vargo i sur., 2008). Vrijednost korištenja pri tome se odnosila na kvalitete stvari koje su za svakoga individualno bile različite i objašnjive, dok je vrijednost razmjene kao kvantitetu teško identificirao smatrajući da novac ne može biti mjerilo vrijednosti već je potreba pravo mjerilo, a ona (potreba) pak nema jedinicu mjere. U ovim davnim razmišljanjima može se pronaći osnovica današnjih diskusija.

U nešto bližoj povijesti, ali još uvijek dosta davno, veliki društveni teoretičari Marx i Smith također raspravljaju o vrijednosti-u-razmjeni i vrijednosti-u-korištenju. Smith (1776/2000, str. 31.) kaže da „riječ vrijednost (…) ima dva različita značenja pa ponekad izražava korisnost nekog određenog objekta, a ponekad moć kupovine drugih dobara koju prenosi posjedovanje tog objekta.“ Smith ih naziva upravo „vrijednost u korištenju“ i „vrijednost u razmjeni“. No kako je Smith primarno bio zainteresiran za identifikaciju izvora blagostanja država, u tadašnjim ograničenim tehnološkim uvjetima i mogućnostima u kojima su transportne i komunikacijske tehnologije bile oskudne ili nepostojeće, izvor nacionalnog blagostanja vidi u proizvodnji i izvozu opipljivih dobara. Opipljiva dobra i njihova razmjena stoga postaju fokus

[5] Kovanice vrijednost u razmjeni, vrijednost u korištenju, vrijednost u kontekstu i vrijednost u doživljaju prijevodi su termina na engleskom jeziku *value-in-exchange, value-in-use, value-in-contex* i *value-in-experience* koji su uobičajeni i općeprihvaćeni u relevantnoj literaturi.

pažnje i glavni nositelj vrijednosti što postaje temelj G-D logike[6] na kojoj je izgrađena cijela ekonomska znanost, a koju marketing također u početku nasljeđuje.

Marx (1867) razlikuje dva koncepta vrijednosti - „vrijednost u korištenju“ i „Vrijednost“ koja predstavlja vrijednost u razmjeni. Vrijednost u korištenju je ugrađena u stvar, „(…) ograničena fizičkim karakteristikama robe (…)“ i „(…) postaje stvarnost jedino korištenjem (…)“, dok je vrijednost u razmjeni relativistička naoko predstavljajući proporciju jedne vrijednosti u korištenju u odnosu na drugu no zapravo je intrinzična i neprestano se mijenja ovisno o vremenu i mjestu, te ne sadržava atome korisnosti (Marx, 1867, str. 27). Vrijednost u razmjeni trebala bi kvantitativno predstaviti sadržanu količinu istosti različitih stvari, a Marx, kao jedini zajednički element svih stvari, vidi rad. Rad je osnovna tvar za stvaranje vrijednosti i mjerilo njezine veličine jer vrijednost korištenja neke stvari nastaje zbog toga što je rad ugrađen u nju. Razlog dugovječnosti koncepta vrijednosti u razmjeni sadržan je u sljedećoj tvrdnji „(…) vrijednost u razmjeni je jedini oblik u kojem vrijednost roba može sebe manifestirati i izraziti“ (Marx, 1867, str. 28). Dosadašnji neuspjesi u jednoznačnoj konceptualizaciji sveobuhvatnog pojma vrijednosti potvrđuju ovu tvrdnju.

Radovi Smitha i Marxa opsežni su elaborati koji minuciozno i cjelovito obrazlažu svaku svoju ideju i, iako za današnje uvjete i karakteristike društva i poslovnog okruženja imaju sužen kontekst, unutar svojih okvira temeljito konceptualiziraju pojmove. U današnjim teorijama nedostaje ovakav široko-duboki pristup pa su aktualne konceptualizacije često nedovoljno jasne i nemaju dovoljno eksplikativne snage. Zajednička karakteristika ovih tradicionalnih konceptualizacija je promatranje vrijednosti u okvirima proizvodnje i trženja artefakata (vrijednost u razmjeni) za razliku od današnjih perspektiva koje se šire na kupčevu i društvenu sferu i procese koji nisu direktno uključeni u proces proizvodnje outputa (vrijednost u korištenju, vrijednost u kontekstu, vrijednost u doživljaju). Do te promjene primarno dolazi zbog globalnih tehnoloških promjena u privatnom i poslovnom okruženju, u kojima je intenzivirana komunikacija i druga interakcija svih aktera (proizvođači, kupci, partneri, društvene ustanove i skupine, itd.), mobilnost, te podignuta razina osnovnih ljudskih potreba, navika i očekivanja, a ne zbog napredovanja teorijske misli.

U novije vrijeme, u sklopu najznačajnijeg teorijskog pomaka u marketingu kojeg donose Vargo i Lusch (2004) uspostavljajući novu dominantnu logiku marketinga i tržišta u cjelini, koncept vrijednosti u korištenju preuzima primat. Iako koncept nije eksplicitno definiran, istaknuto je

[6] *Goods-dominant logic*

da se određivanje i značenje vrijednosti razlikuje u tradicionalnoj i novoj logici – u tradicionalnoj se bazira na vrijednosti u razmjeni koju određuje proizvođač, dok je u novoj baziran na vrijednosti u korištenju koju percipira i određuje kupac (Vargo i Lusch, 2004, str. 7). Nova logika, nazvana *service-dominant logic* (S-D logika) jer proglašava uslugu temeljem svake tržišne razmjene, će detaljnije biti predstavljena u sljedećem poglavlju ovog rada. S-D logika promovira fenomenološki pristup nastanku vrijednosti što je i eksplicitno navedeno u jednoj od premisa koja kaže da „vrijednost uvijek jedinstveno i fenomenološki određuje korisnik“ (Vargo i Lusch, 2008, str. 7). Vargo i Lusch (2006) ne odbacuju važnost vrijednosti u razmjeni, već objašnjavaju kako je vrijednost u korištenju preduvjet za vrijednost u razmjeni te je stoga vrijednost u korištenju primarna briga u cjelovitom promišljanju usluge dok je razmatranje samo vrijednosti u razmjeni sužena perspektiva razmjene.

Iz svega navedenog vidljivo je da je koncept vrijednost u korištenju prisutan od davnina, ali tek od nedavno postaje središnji koncept vrijednosti koji se nastoji objasniti i predstavlja suvremenu perspektivu u konceptualizaciji vrijednosti za kupca, posebice od objave S-D logike i masovnog širenja perspektive usluge. Koncept vrijednosti u korištenju nasljeđuje mnoge problematične karakteristike koncepta vrijednosti kao što su heterogenost, neuhvatljivost, dinamičnost, subjektivnost, i dr. pa se definicije raznih autora razlikuju i po opsegu i po prirodi. U jednom od iscrpnijih teorijskih pregleda literature o konceptu vrijednosti u korištenju može se pronaći lista od sedamnaest referenciranih definicija ovog koncepta (Medberg, 2016, str. 38) od kojih su mnoge implicitne. Tako ni u S-D logici ne postoji eksplicitna definicija vrijednosti u korištenju, iako je jedan od temeljnih pojmova kojima se služi. Autori kritiziraju manjak eksplicitne definicije u S-D logici (Macdonald i sur., 2011; Grönroos i Gummerus, 2014) te nude dva temeljitija pokušaja definiranja ovog koncepta:

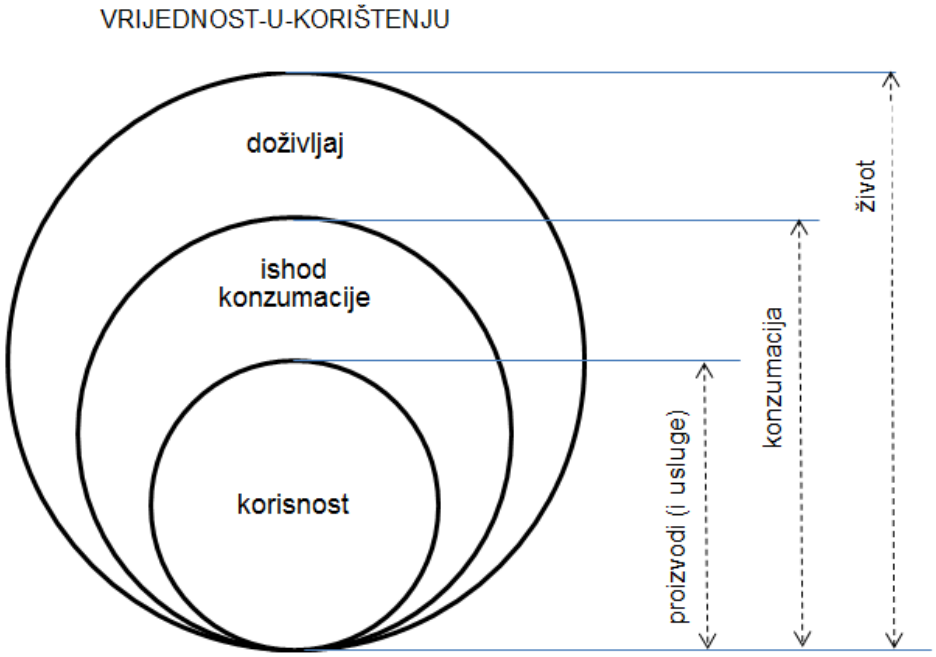
(1) „[V]rijednost u korištenju [je] kupčev rezultat, svrha ili cilj koji je postignut kroz uslugu“. (Macdonald i sur., 2011, str. 671)
Ovi autori empirijski istražuju konceptualni okvir za procjenu vrijednosti-u-korištenju, a definiciju koncepta izgrađuju na Vargu i Luschu/S-D logici (2004, 2008) te na Woodruffu (1997) i Woodruffu i Flintu (2006).

(2) „Vrijednost je vrijednost u korištenju. Zbog logičke konzistencije, niti jedan drugi koncept vrijednosti se ne koristi. Vrijednost u korištenju je vrijednost za kupce, koju oni stvaraju tijekom njihovog korištenja resursa. Kupac i stvara i određuje vrijednost.“ (Grönroos i Gummerus, 2014, str. 209)

Ovi autori konceptualno, bez empirijskih dokaza, elaboriraju ideje logike usluge nasuprot idejama S-D logike. Koncept vrijednosti, prema njima, stvara isključivo kupac, a nije, kako S-D logika tvrdi, predmet sustvaranja više aktera.

Ove i druge definicije nastavljaju nekonzistentnost i preklapanja u konceptualizacijama aktualnog središnjeg pojma vrijednosti u marketingu. Prema Medbergu (2014) konceptualizacije vrijednosti u korištenju možemo grupirati u tri skupine pristupa (**Slika 12**):

1) pristup korisnosti,
2) pristup ishoda konzumacije,
3) pristup doživljaja.



Slika 12 Opseg triju pristupa konceptu vrijednosti u korištenju
Izvor: prilagođeno prema Medberg (2014)

Slika 12 krugovima zorno prikazuje odnos triju pristupa konceptu vrijednosti u korištenju (pristup *korisnosti*, pristup *ishoda konzumacije* i pristup *doživljaja*) što ujedno ukazuje na evoluciju ovog pojma s obzirom da pristupi i kronološki prate ovaj slijed. Desno od krugova naznačene su „mjere opsega“ pojedinih pristupa izražene konceptima koji ocrtavaju prostor stvaranja vrijednosti (*proizvodi i usluge*, *konzumacija*, *život*).

Pristup korisnosti karakterističan je za tradicionalnu perspektivu u kojoj se vrijednost dihotomira na vrijednost u razmjeni i vrijednost u korištenju i najčešće se smatra ugrađenom u

fizički proizvod. To je pristup koji pronalazimo još kod Aristotela, Smitha, Marxa (v. početak poglavlja), ali, uz promjenu perspektive, i u počecima S-D logike (Vargo i Lusch, 2004; Vargo i Lusch, 2006).

Pristup ishoda konzumacije počeo se razvijati nakon drugog svjetskog rata prateći društvene promjene razvijenih zemalja u kojima jača konkurencija i potrošačko društvo. Ovaj pristup razvija se na temelju tradicionalne *means-end* teorije. U tom pristupu potrošač postaje sve više fokus proučavanja te se njegove potrebe i želje identificiraju kako bi se osiguralo zadovoljstvo prilikom fizičke konzumacije proizvoda ili usluge. Za razliku od prethodnog pristupa, u ovom se vrijednost u korištenju ne stavlja u odnos prema vrijednosti u razmjeni. Vrhunac utjecaja ovog pristupa bio je 1990-tih godina predvođen eksplicitnom konceptualizacijom Woodruffa i Gardiala (1996, str. 55) prema kojima je vrijednost u korištenju „funkcionalni ishod, svrha ili cilj koji je poslužen direktno kroz konzumaciju proizvoda“. Ovakav pristup temeljen na ishodima konzumacije bio je općeprihvaćen sve do pojave S-D logike, a prisutan je (u smanjenoj mjeri) još i danas.

Pristup doživljaja najširi je od ovih triju pristupa koji je toliko usmjeren na kupca da nastoji sagledati cijeli njegov život, a ne samo elemente koji su u direktnoj vezi s proizvodom ili uslugom. Glavna razlika ovog pristupa u odnosu na prethodne je što vrijednost gleda kao rezultat kupčevog doživljaja koji uključuje puno više od fizičkih karakteristika samog proizvoda ili usluge. Iako se tragovi ideja koje pripadaju ovom pristupu mogu pronaći i puno ranije, pristup doživljaja na veliko se proširio pojavom S-D logike u čijoj je drugoj glavnoj publikaciji jasno deklarirano da „vrijednost uvijek jedinstveno i fenomenološki određuje korisnik“, a ona je „idiosinkratska, doživljajna, kontekstualna i ispunjena značenjem“ (Vargo i Lusch, 2008, str. 7, 9). No, kao što autori S-D logike neprestano naglašavaju, S-D logika samo je odraz akumulacije i identifikacije konvergirajućih ideja velikog broja znanstvenika (Vargo i Lusch, 2017) te je zapravo prirodni tijek razvoja teorije predvođen društvenim okolnostima modernog svijeta i života u kojem dominiraju informacijske tehnologije i interakcije zbog čega su cjelokupni životi pojedinaca puno dostupniji nego prije pa je logično da se pristup u sagledavanju koncepta vrijednosti sve više širi. U ovom pristupu vrijednost u korištenju uključuje sve od korisničkih iskustava tijekom fizičkog korištenja usluge do mentalnog korištenja, sjećanja, posjedovanja, imaginarnih (budućih) doživljaja, te akumulaciju i dinamiku pozitivnih i negativnih promjena svega toga kroz vrijeme. Osim S-D logike koja u posljednjih desetak godina ima najsnažniji utjecaj u širenju nove perspektive i pristupa stvaranju vrijednosti, druga značajna dominantna logika sličnih polazišta koja također pripada ovom

doživljajnom pristupu i eksplicitno konceptualizira stvaranje vrijednosti je logika usluge (*service logic*, v. potpoglavlje 3.5.1.). Logika usluge pripada značajnoj marketinškoj Nordijskoj školi misli prema kojoj termin vrijednost u korištenju predstavlja jedinu vrijednost koju isključivo stvara kupac tijekom korištenja, a konstruirana je kroz doživljaje (Grönroos i Voima, 2013, str. 137).

Pristupu doživljaja pripadaju i još neke inačice pojma vrijednosti u korištenju kao što su *vrijednost u kontekstu* i *vrijednost u doživljaju* koje predstavljaju dodatno proširenje prethodnog koncepta i u nastavku će biti predstavljene. Vrijednost u kontekstu predložena je kao prikladniji termin za koncept vrijednosti S-D logike umjesto vrijednosti u korištenju koja je poslužila kao prijelazni termin tijekom konsolidacije novih ideja (Vargo i sur., 2010). Autori smatraju da vrijednost u korištenju nije u potpunosti prikladan za S-D logiku jer i dalje konotira dominantnu ulogu proizvoda u stvaranju vrijednosti, dok je vrijednost u kontekstu prikladnija jer dodatno naglašava ideju sustvaranja vrijednosti pri čemu glavnu ulogu ima kupac s resursima u određenom kontekstu (Chandler i Vargo, 2011). Termin vrijednost u kontekstu dobiva još neke inačice razradom iz raznih perspektiva kao npr. vrijednost u društvenom kontekstu (Edvardsson i sur., 2011) čime se naglašava da je vrijednost temeljno sociološki konstrukt. Grönroos (2011) pak kritizira termin vrijednost u kontekstu zbog statičnosti koju kontekst predstavlja, a vrijednost je dinamična i mijenja se pa smatra da je vrijednost u korištenju ipak bolji verbalni opis koncepta. Kontekst je neupitno važan i najpreciznije bi bilo reći „vrijednost u korištenju ovisna o kontekstu“, ali i nepotrebno dugačko. Može se primijetiti da se termin vrijednost u kontekstu nije u većoj mjeri proširio.

Vrijednost u doživljaju je koncept koji nadalje razrađuje i proširuje koncept vrijednosti u korištenju da bi se verbalno naglasio i strukturno operacionalizirao fenomenološki karakter vrijednosti. Iako je fenomenološki karakter vrijednosti identificiran već u S-D logici, detaljno je elaboriran i sistematično karakteriziran tek u Helkkula i sur. (2012). Vrijednost u doživljaju čine „invidualni proživljeni doživljaji vrijednosti kupaca usluge koji se protežu izvan tekućeg konteksta korištenja usluge te također uključuju prošle i buduće doživljaje i širi kontekst životnog svijeta kupaca usluge“ (Helkkula i sur., 2012, str. 59) Ova eksplicitna konceptualizacija uz to je elaborirana diskusijom četiri VALEX (*value in the experience*) propozicije kojima se spiralno strukturira karakterizacija vrijednosti kroz sljedeće dimenzije: imaginarna, proživljena, vremenska (prošla, sadašnja, buduća), individualna i društvena. U konceptualizaciji fenomenološkog pristupa još korak dalje ide C-D logika (*customer dominant logic*, v. potpoglavlje 3.5.2.), treća istaknuta dominantna logika u suvremenom marketingu,

također koristeći termin vrijednost u doživljaju, koja se u potpunosti usmjerava na kupca u smislu da minimizira ulogu pružatelja (i ekosustava) usluge u stvaranju vrijednosti te istražuje kako se vrijednost pojavljuje u kupčevoj svakodnevnoj životnoj realnosti koja je velikim dijelom van vida i kontrole neke tvrtke (Heinonen i sur., 2013).

U ovom potpoglavlju elaborirani su pojmovi vrijednost u razmjeni, vrijednost u korištenju, vrijednost u kontekstu i vrijednost u doživljaju koji terminološki i sadržajno ocrtavaju aktualne diskusije o konceptu vrijednosti za kupca u marketingu. Iako ne postoji konsenzus oko definicije i razjašnjavanja ovog slojevitog koncepta, u suvremenoj marketinškoj teoriji dominira pojam vrijednosti u korištenju s perspektivom doživljaja kojim se naglašava uloga kupca u stvaranju vrijednosti. Suvremena marketinška teorija, u kojoj je razlikovanje proizvoda i usluga kao temeljnih tržišnih ponuda zastarjelo, a usluga je viđena kao temelj svakog organiziranog poslovanja, bit će predstavljena kroz tri afirmirane logike (S-D logika, logika usluge i C-D logika) u sljedećim potpoglavljima.

3.4. Uslužno dominantna logika (S-D logika)

3.4.1. Pojava i temelji S-D logike

S-D logika[7] je marketinška perspektiva izražena kroz skup propozicija kojima su početkom 2000-tih godina Vargo i Lusch (2004, 2008) nastojali obuhvatiti i organizirati akumulirajuće tendencije inovativnih struja u marketingu disciplinarno započete s marketingom usluga. Njihove prve publikacije o S-D logici napravile su preokret u teoriji čitavog marketinga, ali i drugih povezanih srodnih područja[8]. U prvoj publikaciji pod nazivom *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* (Vargo i Lusch, 2004) autori su najprije predstavili evoluciju marketinga kroz posljednjih stotinjak godina u kojoj se može vidjeti kako se fokus, iako fragmentirano i nelinearno, ipak prirodno kreće u smjeru od opipljivih dobara prema uslugama, a zatim su na temelju identifikacije konvergirajućih ideja usredotočenih na uslugu kao sveobuhvatni aspekt ponudili prvih osam temeljnih premisa kojima su oformili novu

[7] Originalni puni naziv S-D logike na engleskom jeziku je *service-dominant logic*, što bi u doslovnom prijevodu na hrvatski glasilo uslužno dominantna logika. U publikacijama se vrlo često radi jednostavnosti koristi skraćenica S-D logika koja je kao takva postala prepoznatljiv termin te se i u ovom radu koristi. Analogno tome, *goods-dominant logic*, u prilagođenom prijevodu - proizvodno dominantna logika, ima skraćenicu G-D logika koja se također ovdje koristi.

[8] Konkretni pregled poveznica s drugim područjima bit će predstavljen dalje u ovom poglavlju na temelju najnovije publikacije iz 2017.

dominantnu logiku. Novonastalom logikom, Vargo i Lusch su organizirali tridesetak godina istraživanja marketinga u *perspektivu usluge* i na veliko zainteresirali cijelu marketinšku zajednicu, a i druge, za ovaj aspekt što nitko do tada nije u toj mjeri uspio (Grönroos, 2011). Neki su nazvali S-D logiku teorijom, međutim Vargo i Lusch su se od toga u početku ogradili (Vargo i Lusch, 2008, str. 9) jer tada nije zadovoljavala kriterije teorije kao što su generalizacija u vidu zakonitosti, sposobnost da objasni i predviđa, itd., ali je jasno artikuliran potencijal da preraste u opću teoriju, ne samo marketinga već i tržišta i društva. Autori se također ograđuju od vlasništva nad idejama sadržanim u S-D logici (Vargo i Lusch, 2006, str. 51) jer ona samo identificira ono što je već predstavljeno u literaturi, a konvergira s obzirom na stajališta o principima razmjene. S-D logika utvrđena je na temeljima koje su izgradili brojni znanstvenici i predstavlja dinamičnu, nastavljajuću pripovijest o sustvaranju vrijednosti kroz integraciju resursa i razmjenu usluge (Vargo i Lusch, 2017, str. 47)

S-D logika dakle objedinjuje marketinške ideje u pogledu temeljnih motiva tržišnog poslovanja (razmjene), načina i mjesta stvaranja vrijednosti, te uloga proizvođača, kupaca i drugih resursa koji odmiču od tradicionalnih aspekata G-D logike (v. fusnotu 1). Dva temeljna drugačija polazišna pogleda S-D logike pretpostavljaju sljedeće:

1) *usluga* je osnova svake tržišne razmjene i
2) u *stvaranju vrijednosti* za kupca uvijek sudjeluje i sam kupac[9].

U nastavku slijedi objašnjenje problematike dva temeljna pojma za uspostavljanje S-D logike - usluge i stvaranja vrijednosti.

Vargo i Lusch (2004, str. 2) definiraju *uslugu* kao „primjenu specijaliziranih kompetencija (znanja i vještina) kroz djela, procese i izvršenja za dobrobit drugog entiteta ili samoga sebe“. Ova je definicija, u odnosu na postojeće tradicionalne, šira i uključivija jer prepoznaje univerzalnu prisutnost usluge u svakoj poslovnoj djelatnosti, a ne samo u tipičnim tzv. uslužnim djelatnostima te propagira da se u svakoj djelatnosti temeljna funkcija poslovanja sagleda kroz uslugu za korisnika. Iako je u prvotnoj definiciji korištena množina imenice (usluge), ubrzo je promijenjena u jedninu (usluga) kako bi se naglasila razlika između dva različita koncepta. Usluga (jednina) je koncept koji obuhvaća čitav proces stvaranja ukupne vrijednosti za korisnika, dok su usluge (množina) jedinice proizvodnje neopipljivih proizvoda (Lusch i Vargo,

[9] Stvaranje vrijednosti je kompleksan proces kojeg ne uspijeva u potpunosti objasniti niti jedna općeprihvaćena teorija. S-D logika pretpostavlja da je kupac sustvaratelj vrijednosti, no ovu konstataciju (koja je kasnije i dorađena) neki autori kritiziraju kao prepojednostavljenu jer nije dovoljno jasna za daljnji razvoj teorije (npr. Grönroos, 2011).

2006). Ova mala razlika u terminologiji izvor je velikih nesporazuma po pitanju dviju logika (S-D vs. G-D logika) o kojima će biti još riječi dalje u ovom poglavlju. Ovdje još treba reći da je usluga nadređeni pojam proizvodima i uslugama, ne po važnosti već po razini u klasifikaciji i po funkciji (Vargo i Lusch, 2006). Usluga može sadržavati opipljive proizvode koji su u tom slučaju mehanizmi za prijenos usluge.

Drugi temeljni koncept S-D logike koji snažno uzdrmava društvene teorije je koncept *sustvaranja vrijednosti*. Problematika stvaranja vrijednosti i, posebno, mjesto stvaranja vrijednosti za kupca počelo je značajnije interesirati znanost u području marketinga i menadžmenta tijekom 1990-tih godina, izazivajući prevladavajuće tradicionalno shvaćanje da je vrijednost sadržana u proizvodu (Grönroos, 2008). Tradicionalni pristup promatra stvaranje vrijednosti unutar lanca vrijednosti u kojem svaka poslovna aktivnost nadodaje određenu vrijednost (proizvodi dodanu vrijednost) od sirovine do konačnog proizvoda (Porter, 1985). Lanac vrijednosti je jedan od najpoznatijih i najraširenijih koncepata strateškog menadžmenta koji služi kao analitički alat za potporu odlučivanju. U tradicionalnom lancu vrijednosti, proces stvaranja vrijednosti smješten je unutar tvrtke i traje do trenutka interakcije s kupcem s ciljem razmjene (Prahalad i Ramaswamy, 2004). Tradicionalna logika temelji se na G-D logici prema kojoj je vrijednost ugrađena u isporučeni proizvod i mjeri se jedinicom razmjene pa se naziva vrijednost u razmjeni (engl. *value-in-exchange*), za razliku od vrijednosti u korištenju (engl. *value-in-use*) koja se pojavljuje kroz iskustvo korištenja (Vargo i Lusch, 2004). Tradicionalno shvaćanje stvaranja vrijednosti je pragmatično i lako upotrebljivo jer olakšava analitičko i eksplicitno raščlanjivanje poslovnih procesa te mjerenje njihovih doprinosa u stvaranju vrijednosti pa ne čudi da su ga mnogi neupitno prihvatili. Iako je u posljednjih desetak godina u znanosti prisutan snažan zaokret prema S-D logici i sličnim suvremenim logikama[10] koje ističu središnju ulogu kupca u stvaranju vrijednosti, praksa se uvelike još uvijek odvija na temeljima G-D logike i pratećim uhodanim alatima jer stručnjaci ne znaju kako i kojim drugim alatima mogu implementirati suvremenu logiku (Ojasalo i Ojasalo, 2015).

[10] Osim S-D logike, istaknute suvremene poslovne logike srodne po tome što su usredotočene na vrijednost za kupca su: uslužna logika (Grönroos, 2006, Grönroos, 2008) i kupcem dominantna logika (Heinonen i sur., 2010, Voima, Heinonen i Strandvik, 2010).

3.4.2. Razlike između G-D logike i S-D logike

U određivanju razlika između G-D logike i S-D logike nadalje treba istaknuti pojmove i uloge resursa klasificirane kao operande i operante[11]. Constantin i Lusch (1994) definiraju *operande* kao resurse nad kojima se izvršava neka radnja (operacija) da bi se proizveo efekt, dok su *operanti* resursi kojima se djeluje na druge resurse. Operandi su npr. opipljivi i prirodni resursi, a operanti su npr. tehnologija, znanje i vještine. U G-D logici primarni resursi su operandi, dok u S-D logici glavnu ulogu preuzimaju operanti (Vargo i Lusch, 2004). **Tablica 8** prikazuje sintezu glavnih razlika između dviju logika koje se velikim dijelom odnose na ovu promijenjenu ulogu resursa.

Tablica 8 Razlike između G-D logike i S-D logike

Svojstvo	G-D logika	S-D logika
Primarna jedinica razmjene	Dobro	Koristi od primjene specijaliziranih kompetencija, tj. usluge
Uloga dobara	Dobra su operandi i krajnji proizvodi	Dobra su prijenosnici operanata i međuproizvodi koje drugi operanti koriste u stvaranju vrijednosti
Uloga kupca	Kupac je primatelj dobara (operand)	Kupac je sustvaratelj usluge (operant)
Vrijednost	Vrijednost određuje proizvođač, ugrađena je u proizvod i definirana je kao „vrijednost u razmjeni“	Vrijednost doživljava i određuje kupac na temelju „vrijednosti u upotrebi“, dok tvrtka može stvoriti samo prijedlog vrijednosti
Interakcija tvrtka-kupac	Kupac je operand	Kupac je operant
Izvor ekonomskog rasta	Operandi (posjedovanje, kontrola, proizvodnja)	Operanti (primjena, mogućnost i pravo korištenja)

Izvor: prilagođeno prema Vargo i Lusch (2004)

3.4.3. Premise S-D logike

S-D logika sastavljena je od skupine premisa koje su od prvog predstavljanja dodatno evoluirale. Prvo predstavljanje S-D logike imalo je osam temeljnih premisa (Vargo i Lusch, 2004) koje su četiri godine kasnije prvi puta značajnije unaprijeđene na temelju rekacija i diskusije znanstvene zajednice (Vargo i Lusch, 2008). Tada je većina tvrdnji dorađena, a jedna potpuno nova dodana. Možda najvažnija promjena u pogledu efekta u znanstvenoj literaturi

[11] Originalni nazivi na engleskom jeziku su *operand* i *operant resources*, a *operandi* i *operanti* su prilagođeni termini na hrvatskom jeziku u slobodnom prijevodu autorice ovog rada pošto u rječniku hrvatskog jezika ne postoji direktan prijevod.

odnosi se na na šestu premisu koja govori o stvaranju vrijednosti. Prvotna tvrdnja „kupac je uvijek *suproizvođač* vrijednosti“ mijenja se u „kupac je uvijek *sustvaratelj* vrijednosti“. Nakon ove reformulacije, u svim publikacijama o S-D logici ova tvrdnja je neupitno prihvaćena i ponavljana (Grönroos, 2011). I druge tvrdnje su u brojnim radovima činile temelj novih koncepata i istraživanja, no neke su se više dokazale kao polazišta nove logike i u Vargo i Lusch (2014) prvi puta izrasle u aksiome. **Tablica 9** prikazuje pregled razvoja temeljnih premisa od početnog seta iz 2004. godine do danas. U tablici su podebljanim slovima istaknute promjene unutar pojedinih premisa, a sivom bojom je označena pozadina onih ćelija u kojima su u ovom momentu posljednje (važeće) verzije premisa tako da pregledom sivih polja vidimo trenutno aktualni set premisa.

Radi lakšeg snalaženja, ovdje će se naznačiti pregled referenci koji prati tablicu (**Tablica 9**) i njihov sadržaj:

- U Vargo i Lusch (2004) objavljen je prvi puta originalni set od osam temeljnih premisa (FP1 do FP8)[12];
- U Vargo i Lusch (2006) dodana je deveta premisa (FP9);
- U Vargo i Lusch (2008) većina premisa je dorađena i dodana je deseta premisa (FP2);
- U Lusch i Vargo (2014) provedena je konsolidacija kojom je ustanovljeno da su četiri premise (FP1, FP6, FP9 i FP10) aksiomi iz kojih se može izvesti preostalih šest premisa;
- U Vargo i Lusch (2016) četiri premise su modificirane i dodana je još jedna nova (FP11) koja je ujedno i peti aksiom.

Prethodno navedene publikacije detaljno elaboriraju razvoj i konstituciju predstavljenih ideja obuhvaćajući bogate teorijske osnove i diskusije, te nijansirano rezoniranje za svako proširenje ili doradu u tvrdnjama. Cjelovito predstavljanje tih elaborata bilo bi preopsežno za potrebe ovog rada pa će se u nastavku sažeti samo tendencije u glavnim crtama kako bi sadašnji izražaj S-D logike ipak dobio svoju životnu perspektivu i opipljiva polazišta. Prateći razvoj S-D logike treba krenuti od glavne ideje ovog pristupa, a to je značenje *usluge* kao osnovice svake razmjene, ekonomije i stvaranja vrijednosti. Promjena u premisama koja to preciznije utemeljuje je prelazak imenice *usluga* iz množine u jedninu (v. **Tablica 9**, FP5) što razlikuje uslugu kao procesa od usluga kao proizvoda.

[12] FP je skraćenica od engl. *foudational premise* koja se koristi u svim originalnim publikacijama pa će se i u ovom radu koristiti.

Tablica 9 Razvoj temeljnih premisa S-D logike

Temeljna premisa/ aksiom[13]	**Vargo i Lusch (2004)**	**Vargo i Lusch (2008)**	**Vargo i Lusch (2016)**
FP1/ Aksiom 1	Primjena specijaliziranih vještina i znanja je temeljna jedinica razmjene.	**Usluga** je temeljna **osnovica** razmjene.	(Nema promjene)
FP2	Neizravna razmjena maskira temeljnu jedinicu razmjene.	Neizravna razmjena maskira temeljnu **osnovicu** razmjene.	(Nema promjene)
FP3	Dobra su distribucijski mehanizmi za pružanje usluge.	(Nema promjene)	(Nema promjene)
FP4	Znanje je temeljni izvor konkurentske prednosti.	**Operanti** su temeljni izvor konkurentske prednosti.	Operanti su temeljni izvor **strateških dobrobiti.**
FP5	Sve ekonomije su ekonomije usluga.	Sve ekonomije su ekonomije **usluge**.	(Nema promjene)
FP6/ Aksiom 2	Kupac je uvijek suproizvođač.	Kupac je uvijek **sustvaratelj** vrijednosti.	Vrijednost sustvaraju **višebrojni akteri**, **uvijek uključujući korisnika.**
FP7	Poduzeće može napraviti samo prijedlog vrijednosti.	Poduzeće **ne može isporučiti** vrijednost, već samo ponuditi prijedlog vrijednosti.	**Akteri** ne mogu isporučiti vrijednost već mogu sudjelovati u stvaranju i nuđenju prijedloga vrijednosti.
FP8	Pristup koji je usredotočen na uslugu je orijentiran na kupca i relacijski.	Pristup koji je usredotočen na uslugu je **svojstveno** orijentiran na kupca i relacijski.	Pristup koji je usredotočen na uslugu je svojstveno orijentiran na **korisnika** i relacijski.
FP9/ Aksiom 3	(Organizacije postoje da bi integrirale i transformirale mikrospecijalizirane kompetencije u složene usluge za koje postoji potražnja na tržištu.)[14]	**Svi društveni i ekonomski akteri su integratori resursa.**	(Nema promjene)
FP10 Aksiom 4		**Vrijednost uvijek jedinstveno i fenomenološki određuje korisnik.**	(Nema promjene)
FP11 Aksiom 5			**Stvaranje vrijednosti je koordinirano kroz institucije aktera i institucionalna uređenja.**

[13] Temeljne premise naknadno su dobile status aksioma (detaljnije o tome vidjeti u tekstu iza tablice).

Nadalje, jedna od najvažnijih dorada koja je lansirala problematiku sustvaranja vrijednosti u središte pažnje svih suvremenih mislilaca koji imaju veze s marketingom je definiranje kupca kao vječitog *sustvaratelja* vrijednosti umjesto *suproizvođača* (v. **Tablica 9**, FP6). Ova naoko mala promjena bila je prvi veliki korak u proširivanju perspektive čitave logike i svih njezinih tvrdnji izvan uobičajenih okvira na relaciji tvrtka-kupac prema kontekstualnoj mrežnoj strukturi višebrojnih sudionika u procesima stvaranja vrijednosti. U skladu s time uslijedile su promjene koje su nastojale pronaći adekvatniji izbor riječi kako bi se generalizirali subjekti ovih procesa. U tom smislu *kupac* je zamijenjen *korisnikom* kako bi se promijenila orijentacija s tvrtke i proizvoda na čisto primanje usluge (Vargo i Lusch, 2016). Nastavno tome, *poduzeća* i *organizacije* zamjenjuju se pojmom *aktera* čime se također prelazi iz okvira tvrtka-kupac, potrošač-proizvođač, i sl. prema općenitijim sudionicima koji nemaju predefinirane uloge, a također se podržava mrežna struktura stvaranja vrijednosti (Vargo i Lusch, 2016). I na kraju, posljednje konkretno proširenje i pomak u premisama S-D logike je uvođenje koncepta *institucije* (FP11/aksiom 5) koji se smatra potrebnim kako bi se generalizirani akteri atribuirali određenom generičkom ulogom u sustavu usluge.

Ukratko predstavljena evolucija S-D logike važna je iz više razloga. Prvo, prateći promjene temeljnih tvrdnji od njihove prvotne pojave u jednoj rudimentarnoj, konceptualno neizbrušenoj, konvencionalno verbaliziranoj i izravno razumljivoj formi do današnje meta-apstrahirane, slojevito i kompleksno izgrađene, neposredno nerazumljive generalizirane verbalizacije svjedočimo životni razvoj jednog teorijskog bića koje u interakciji s brojnim individualnim logikama ljudskih jedinki raste i napreduje prema novoj zajedničkoj istini i znanju. Da bi se S-D logika u potpunosti shvatila neophodno je sagledati njezino porijeklo. „*The core ideas were rather simple and straightforward*“ (Vargo i Lusch, 2017, str. 47) konstatiraju autori S-D logike. U toj jednostavnosti i izravnosti početnih ideja leži snaga njihova dopiranja do velikog broja sljedbenika. Današnje dorađene ideje puno su apstraktnije i zahtjevnije u eksplikaciji te čine sadašnji moment sasvim drugačiji od onog prije desetak godina. Bilo bi neozbiljno zanemariti tu dimenziju proširenosti i teoretizacije S-D logike i krenuti od njezine aktualne forme bez prethodnog usuglašavanja s njezinim utemeljenjem. Tako na primjer, vidimo tendenciju i smisleno objašnjenje širenja fokusa s jednostavne relacije tvrtka-kupac na složenije strukture umreženih aktera. Bez tog razvojnog uvida ne bi bilo ispravno temeljiti bilo kakve

[14] FP9 nije bila u početnom setu od osam premisa objavljenih u Vargo i Lusch (2004), već je dodana u Vargo i Lusch (2006) no ubrzo je promijenjena. S obzirom na tako minornu doradu, 2006. godina nije posebno istaknuta u tablici.

daljnje konceptualizacije, posebno u radovima koji nisu iz područja marketinga i gdje je posebno potrebno čitatelje podrobno informirati.

Zatim, vidimo da je silno prihvaćena S-D logika diljem znanstvene zajednice, ne samo u marketinškim krugovima već i puno šire (Vargo i Lusch, 2017), bivala jedan dinamični set pretpostavki, a ne čvrsto teorijsko uporište. Brojni radovi temeljili su svoja istraživanja na nekim ili svim promjenjivim premisama pa je potrebno preispitati određene rezultate i zaključivanja koji su možda neispravno zasnovani.

3.4.4. Budući razvoj S-D logike i primjena

I na kraju, ovo nije kraj. S-D logika je i dalje u razvoju, da ne kažemo u povojima kao Vargo i Lusch („*S-D logic is still in its infancy*“, 2017, str. 64). Konsolidiranija nego prije, i sve bliža statusu teorije, i dalje nastavlja otvoreno usvajati doprinose brojnih znanstvenika bez ikakvih namjera prvotnih autora da nametnu vlastita ograničenja niti saznanja kamo će je odvesti. U duhu S-D logike, svi su pozvani da je sustvaraju (Vargo i Lusch, 2017). Umjesto navođenja spektra otvorenih pitanja, ovdje će se izdvojiti glavni smjerovi kretanja daljnjeg razvoja S-D logike važnih, između ostalog, i za pozicioniranje ovog rada. S-D logika se kreće (Vargo i Lusch, 2017):

1) prema općoj teoriji,
2) prema specifičnijoj, empirijski provjerljivoj i praktično primjenjivoj među-teoriji,
3) prema širenju utjecaja iz raznih i na razne discipline i istraživačke struje.

Od prvih publikacija o S-D logici Vargo i Lusch (2006) ističu potencijal ove perspektive da preraste u *opću teoriju* tržišta, pa čak i ekonomije i društva s obzirom da propituje i uspostavlja temelje ekonomske i društvene razmjene, institucije i strukture institucionalnih uređenja. Element institucije dodan je u posljednjoj najnovijoj doradi temeljnih premisa (Vargo i Lusch, 2016) uz velika očekivanja da objasni opće mehanizme koordinacije i suradnje uključene u sustvaranje vrijednosti na tržištu i u društvu što je važan korak prema općoj teoriji. *Institucije* su definirane kao ljudski smišljena pravila, norme i vjerovanja koja omogućavaju i ograničavaju djelovanje i čine društveni život smislenim i predvidljivim (Scott, 2008). Institucije čine strukutru ljudskog djelovanja u svim kontekstima života, a North (1990) ih naziva „pravilima igre“. Institucionalna teorija nedovoljno je razmatrana u marketinškoj literaturi, iako je u

drugim društvenim disciplinama prevladavajuća (Vargo i Lusch, 2016)[15] stoga je neophodno uključiti je i u temeljne marketinške koncepte. Ovakva transdisciplinarna generalizacija zajedničkih ljudskih artefakata, ekosustava, interakcija i individualnog djelovanja tendencija je priznatih mislilaca iz raznih disciplina, a bit će okosnica i ovog rada pa je S-D logika prikladan partner na tom putu. Vargo i Lusch (2017) vjeruju i pokazuju da je S-D logika na putu prema općoj teoriji društva, a opću tendenciju k univerzalnosti predstavljaju ponavljajući citat upita (Vargo i Lusch, 2016; Vargo i Lusch, 2017) nobelovke Ostrom (2005, str. 3-4) kojeg je vrijedno i ovdje naznačiti:

> „Možemo li prokopati ispod neizmjerne raznolikosti reguliranih društvenih interakcija na tržištima, u hijerarhijama, obiteljima, sportovima, zakonodavstvima, izborima i drugim situacijama kako bismo identificirali univerzalne građevne blokove koji se koriste za izradu svih takvih strukturiranih situacija… kako bismo izgradili korisne teorije ljudskog ponašanja u raznolikom rasponu situacija u kojima ljudi međudjeluju? Možemo li koristiti iste komponente za izgradnju objašnjenja ponašanja na tržištu, kao što bi koristili za objašnjenje ponašanja na sveučilištu, u religioznom poretku, transportnom sustavu ili u urbanom gospodarstvu?“

Nadalje, drugi smjer kretanja razvoja S-D logike je *prema specifičnijoj, empirijski provjerljivoj i praktično primjenjivoj među-teoriji*. Među-teorija je potrebna da bi povezala teoriju i praksu i olakšala primjenu teorije u praksi. Sada kada je metateorijska priča S-D logike uspostavljena, niža razina apstrakcije dolazi na red kako bi se opće zakonitosti testirale, verificirale i aplicirale (Vargo i Lusch, 2017). Među-teorija treba donijeti konceptualne okvire i modele koji će specifičnije objašnjavati pojedine aspekte općih zakonitosti. U ovom kontekstu, iako uveden prvenstveno na općoj razini (Vargo i Lusch, 2016), posebno važan postaje pojam ekosustava usluge. *Ekosustav usluge* definiran je kao relativno samostalan, samoprilagođavajući sustav aktera koji integriraju resurse i koji su povezani zajedničkim institucionalnim uređenjima i uzajamnim kreiranjem vrijednosti kroz razmjenu usluge (Vargo i Lusch, 2016, str. 161). Ekosustav usluge i institucija čine dva premošćujuća koncepta koja bi trebala upotpuniti cjelovito objašnjenje strukture dinamičkih tržišta na svim razinama agregacije, a njihovo elementarno izučavanje trebalo bi izroditi nove među-teorije ili pak unaprijediti postojeće. Tako će se i u ovom radu, empirijskim istraživanjem procesa stvaranja vrijednosti u specifičnom

[15] U Vargo i Lusch (2016) elaborira se koncept institucije i njegovo mjesto u S-D logici. U sastavu elaborata može se pronaći sažeti pregled institucionalne misli u ekonomiji, sociologiji, političkim znanostima i organizacijskoj teoriji kao dokaz univerzalne društvene važnosti ovog koncepta.

kontekstu promatranog ekosustava na temelju radnih hipoteza koje operacionaliziraju konstrukte iz prakse utvrditi/unaprijediti određeni konceptualni okvir koji ima dvosmjernu vezu u vertikali između opće teorije i mikrorazine.

I treće, smjer kretanja S-D logike *prema širenju utjecaja iz raznih i na razne discipline i istraživačke struje* je već od početka njezinih objava poprimio iznimne razmjere, a nastavlja se i danas. Premise S-D logike predstavljaju obuhvaćene identificirane konvergirajuće poglede novije marketinške literature, najprisutnije u specifičnoj pod-disciplini marketinga usluga, a prepoznate i u drugim nastajućim pod-disciplinama. Od marketinga usluga, utjecaj, ovih ideja, kao nikada do tada, proširio se na veliko unutar čitavog područja marketinga (Grönroos, 2011, str. 280; Vargo i Lusch, 2017, str. 57), ali i šire. U skladu s namjerom S-D logike da pruži univerzalnu teoriju razmjene u cjelokupnom gospodarstvu i društvu, razne društvene discipline pokazale su interes za usvajanjem novih koncepata temeljem S-D logike. S-D logika zaokreće smjerove utjecaja i temeljenje teorija. Marketing je svojih prvih stotinu godina preuzimao osnovne koncepte, modele i teorije iz drugih disciplina pod okriljem G-D logike (prvenstveno ekonomske znanosti), dok sada, iznjedrivši S-D logiku, propituje te iste koncepte, modele i teoriju s velikim potencijalom da uzvratno promijeni njih i discipline iz kojih potječu (Vargo i Lusch, 2008). Chandler i Lusch (2015) na temelju S-D logike iz marketinga i strukturacijske teorije iz sociologije, ali uključujući i literaturu iz drugih područja (menadžment, logičko programiranje, obrazovanje, antropologija, psihologija), koncipiraju višeaktersku dinamiku sustava usluge da bi objasnili ulogu ponude vrijednosti i funkcioniranje tržišta koje se razlikuje od neoklasičnog ekonomskog modela binarne ravnoteže kupca i prodavatelja. S-D logika je predložena i kao temelj potpuno nove discipline znanosti o uslugama, a sustav usluge kao njezin temeljni teorijski konstrukt (Maglio i Spohrer, 2008). Difuziju utjecaja na druge discipline možemo pronaći u brojnim radovima diljem znanstvene literature. Za potrebe ovog rada posebno treba istaknuti primjere u području dizajna usluge, informacijskih sustava i poslovnih modela. U području dizajna usluge S-D logika je proglašena najznačajnijom za napredak te discipline u perspektivu dizajna *za* uslugu (Kimbell, 2011; Meroni i Sangiorgi, 2011) prema kojoj se vrijednost/usluga ne može stvoriti (dizajnirati) već nastaje tek u sudjelovanju s korisnikom pa se dizajnira platformu *za* ponudu i pružanje usluge. U području informacijskih sustava i računalnih znanosti usklađuju se koncepti sustava i arhitekture sustava temeljenih na usluzi (npr. Alter, 2010; Yan i sur., 2010). U području poslovnih modela koji transdisciplniraju kroz strateški menadžment, e-poslovanje, IT menadžment i inovacije, i dr., konceptualni okviri, metode i alati se usklađuju s S-D logikom (npr. Ojasalo i Ojasalo, 2015; Zolnowski, 2015).

Pregled drugih odabranih primjera utjecaja S-D logike na razne discipline izvan marketinga prikazuje **Tablica 10**. Navedeni primjeri ne predstavljaju sveobuhvatni pregled tisuća referenci u kojima je citirana S-D logika već dovoljan skup relevantnih radova da bi se ocrtala tendencija transdisciplinarne difuzije S-D logike koja podržava evoluciju univerzalne ideje o ekosustavu usluge za sustvaranje vrijednosti.

Tablica 10 Primjeri transdisciplinarne difuzije S-D logike

Područje	Opis utjecaja S-D logike	Reference
Filozofija umjetnosti i kreativne industrije	Umjetnost kao *resurs koji je integriran* u svakodnevni život. Praksa kreativnih industrija vođena metaforom „ekologije *stvaranja vrijednosti*“.	Boorsma (2006) Hearn i sur. (2007)
Dizajnersko promišljanje/ dizajn usluge	Dizajn *sustava usluge*. Dizajn za uslugu kao istraživački proces stvaranja novih tipova *vrjednosnih odnosa između raznolikih aktera* unutar društveno-materijalnih konfiguracija.	Chen i Vargo (2010) Kimbell (2011)
Usluge ekosustava	Okvir *stvaranja vrijednosti* u ekosustavima.	Matthies i sur. (2016)
Obrazovanje	Koncept *sustvaranja vrijednosti* za poticanje angažmana, doživljaja učenja i uspjeha u velikom razredu. *Stvaranje vrijednosti* u različitim tipovima poslovnog obrazovanja.	Jarvis i sur. (2014) Semejin i sur. (2011)
Inženjering	*Novi aspekt* za sustave proizvodnje. Promjena paradigme „vodstva u tehnologiji“ u „vodstvo *u korištenju*“.	Isaksson i sur. (2009) Meier i sur. (2011)
Zdravstvo	Važnost i utjecaj participacije onkoloških pacijenata u procesu *sustvaranja vrijednosti*. Korištenje *sustvaranja vrijednosti* kao temelja za proučavanje angažiranja pacijenta u uslužnim procesima. Nova paradigma za *predočavanje vrijednosti*.	Rehman i sur. (2012) Hardyman i sur. (2015) Joiner i Lusch (2016)
Informacijski sustavi/ računalna znanost	*Usluga* i metafore usluge kao temeljni koncepti informacijskih sutava. Servisno orijentirana arhitektura (SOA) i razvoj ontologije za *suradničku proizvodnju*.	Alter (2010) Yan i sur. (2010)
Inovacije	*Prošireni pogled* na diskontinuirane inovacije. Usaglašavanje različitih pogleda u inovacijama temeljem perspektive *ekosustava usluge*.	Michel i sur. (2008) Vargo i sur. (2015)
Menadžment	Požurivanje usvajanja *perspektive S-D logike i koncepata* u obrazovanju i istraživanjima u području menadžmenta. Okvir za obuhvaćanje organizacija, zaposlenika i klijenata u kontekstu *usluga*.	Ford i Bowen (2008) Subramony i Douglas Pugh (2015) Pels (2012)

	Konceptualni temelji strategija i vođenja novog poslovanja u nastajućim ekonomijama.	
Javna uprava	*Unaprjeđenje teorije* upravljanja javnom upravom.	Osborne i sur. (2013)
Znanost o uslugama	*Temelj* znanosti o uslugama. Simbolični procesi koji prilagodljivo izračunavaju *vrijednost interakcija među sustavima*.	Maglio i sur. (2009) Spohrer i Maglio (2010)
Turizam	Otkrivanje *uloga suproizvođača i sustvaratelja* u turističkoj industriji. Napredak u promišljanju *neopipljive* imovine u hotelskoj industriji. *Sustvaranje vrijednosti* uz pomoć IT-a u turizmu.	Shaw i sur. (2011) FitzPatrick i sur. (2013) Cabiddu i sur. (2013)

Izvor: prilagođeno prema Vargo i Lusch (2017)

Analizom navedenih primjera u tablici (**Tablica 10**) mogu se uočiti zajednički uzorci implikacija S-D logike u radovima iz drugih područja. Za svako područje naznačena su dva ili tri rada, a za svaki rad naveden je kratki opis utjecaja S-D logike i referenca. Opis utjecaja S-D logike formuliran je na način da sadrži ulogu S-D logike ili neki od konstrukata/koncepata S-D logike (u opisu je označeno *ukošenim* slovima) te specifični kontekst primjene. U tako strukturiranom opisu, mogu se razaznati sljedeći uzorci utjecaja:

- prepoznavanje procesa *sustvaranja vrijednosti*,
- usvajanje sustavnog pristupa na temelju koncepta (*eko)sustava usluge*,
- promjena gledišta u *perspektivu usluge*,
- proučavanje novih uloga *resursa i aktera*, te
- *sveobuhvatno uvođenje* nove perspektive i pratećih koncepata na temelju S-D logike.

Sagledavši tri glavna smjera kretanja S-D logike (opća teorija, među-teorija i difuzija u druga područja) nastojalo se utvrditi razmjere dosadašnjeg i potencijal budućeg utjecaja S-D logike u suvremenoj znanosti nakon čega se može konstatirati da je S-D logika iznjedrila jedan od najvećih preokreta u marketinškoj literaturi, šireći se putevima tržišta na sve povezane društvene strukture i institucije, a time i na druga područja istraživanja. Ideje o usluzi kao temelju svake razmjene i zajedničkom stvaranju vrijednosti u ekosustavu usluge na kojima je izgrađena ova logika toliko su univerzalne da dotiču gotovo svaki aspekt života i življenja pa s lakoćom i brzinom transdisciplniraju te ih kao takve, do neke nove i još obuhvatnije zasada nepoznate teorije, treba razmotriti u temeljima svakog suvremenog društvenog istraživanja.

S-D logika je u ovom radu opširno predstavljena kao bi argumentirala njezinu dubokosežnu utemeljenost u jasno postavljenim suvremenim principima tržišne razmjene, te svrhovitost tih

temelja za napredak marketinške teorije, ali i drugih povezanih područja koja su predmet ove disertacije. Iako je elaboracija S-D logike opsežna, samo nekoliko ključnih koncepata je u konačnici dovoljno za širenje i operacionalizaciju novih ideja. To su koncepti:

- sveprisutne *usluge*,
- sustvaranja *vrijednosti*,
- *ekosustava usluge* kao temeljnog analitičkog konstrukta i
- *institucija* kao elementa sustvaranja vrijednosti.

U temeljenju novih znanstvenih istraživanja na S-D logici potrebno je usvojiti novu perspektivu, ali i novu terminologiju. Terminologija se zajedno sa S-D logikom razvija i evoluira, a novi operativni termini često su učinkoviti nositelji promjena. Stoga su autori S-D logike sastavili tablicu s pregledom koncepata koji se mijenjaju s razvojem tržišne logike (Lusch i Vargo, 2006). **Tablica 11** priređena je na osnovu originalne tablice prevođenjem termina s engleskog jezika i prilagodbom nekih pojmova na hrvatski jezik (npr. koncept *experience* je u engleskom jeziku dvoznačan te se u hrvatskom može prevesti s doživljaj i iskustvo, a o tim razlikama će biti još govora kasnije u ovoj disertaciji). Ova tablica ovdje se prilaže kao vrijedan izvor za snalaženje u konceptualnoj tranziciji iz poznate ukorijenjene G-D logike u novu transformirajuću S-D logiku.

Tablica 11 Tranzicija operativnih koncepata iz G-D logike prema S-D logici

Koncepti G-D logike	Tranzicijski koncepti	Koncepti S-D logike
Dobra	Usluge	Usluga
Proizvodi	Ponude	Doživljaji, iskustva
Karakteristika/svojstvo	Dobrobit	Rješenje
Dodana vrijednost	Suproizvodnja	Sustvaranje vrijednosti
Maksimizacija profita	Financijski inženjering	Financijske povratne informacije/ učenje
Cijena	Isporuka vrijednosti	Prijedlog vrijednosti
Sustavi ravnoteže	Dinamički sustavi	Složeni prilagodljivi sustavi
Lanac nabave	Lanac vrijednosti	Mreža stvaranja vrijednosti
Promocija	Integrirane marketinške komunikacije	Dijalog
Proizvodna orijentacija	Tržišna orijentacija	Uslužna orijentacija

Izvor: prilagođeno prema Lusch i Vargo (2006)

Predstavljanje S-D logike završava s ovim pregledom operativnih koncepata kao pomoćnim putokazom za lakšu identifikaciju mogućnosti primjene S-D logike u raznim tržišnim, ekonomskim i društvenim konceptualnim okvirima.

3.5. Kritika S-D logike i druge logike usredotočene na uslugu

3.5.1. Logika usluge

Logika usluge (*service logic*) predstavlja gledišta proizašla iz marketinga usluga pod okriljem Nordijske škole (*the Nordic School*), uvažene škole u tom području. Ovu logiku, kao odgovor na pojavu S-D logike Varga i Luscha (2004) i njezin odjek, prvi puta elaborira Grönroos (2006). Važna karakteristika u pristupu Nordijske škole je odmak od tradicionalnih modela baziranih na G-D logici. Dok konvencionalni marketing usluga nastoji unaprijediti već postojeće tradicionalne modele, ova se škola ne ograničava i ne sputava prethodnim konceptualizacijama već donosi temeljito nove gradeći ih na fenomenu usluge (Grönroos, 2006). Ovakav pristup i logika koja ga prati je velikim dijelom slična S-D logici, no postoje i neke razlike koje se još uvijek preispituju (npr. Grönroos i Gummerus, 2014). U nastavku će biti navedene i diskutirane odabrane razlike koje su u elaboratima logike usluge istaknute.

Kronološki prva istaknuta točka razlike između logike usluge i S-D logike je u tumačenju *uloge dobara*. Prema trećoj premisi S-D logike (Vargo i Lusch, 2004), koja je jedina ostala potpuno nepromijenjena od početka do danas, dobra su distribucijski mehanizmi za pružanje usluge. Grönroos (2006, str. 8) tome kontrira navodeći da „[…] nisu samo dobra ta koja prenose uslugu. Dobra se smatraju jednim tipom resursa uz druge [resurse] kao što su ljudi, sustavi, infrastrukture i informacije.“ No ova razlika je upitna jer S-D logika nije utvrdila jedinstvenost dobara u prijenosu usluge, naprotiv, već je samo ukazivala na odnos pojmova dobara i usluge pri čemu je dobro subordinirano usluzi. To u tadašnjem trenutku možda nije bilo dovoljno jasno artikulirano, i kasnije je ova razlika nestala. Ovo je jedan dobar primjer brojnih nastalih nesporazuma u shvaćanjima S-D logike koje su Vargo i Lusch u naknadnim publikacijama nastojali rasvijetliti (npr. Vargo i Lusch, 2006; Lusch i Vargo, 2006), a ovdje se navodi kako bi se dobio uvid u potrebitost izučavanja tvrdnji da bi se dubinski shvatile ideje pojedinih logika umjesto površnog tumačenja rečenične sintakse i neupitnog prihvaćanja nečijih pretpostavki.

Nadalje, Grönroos (2006) smatra da razlike između logike usluge i S-D logike većinom proizlaze iz *različitog gledišta na usluge* koje je u Nordijskoj školi usmjereno na usluge u njihovom marketinškom kontekstu, dok je kod Varga i Luscha (2004) koncept usluge izveden na temelju analize marginalizacije ovog koncepta u klasičnoj ekonomskoj teoriji. Ovo je također vrlo diskutabilno stajalište i nije dovoljno uvjerljivo po pitanju razlika. Naime, i Nordijska škola i Vargo i Lusch nastoje sagledati marketing šire, izvan njegove departmentalizacije unutar poduzeća. Nordijska škola to naglašava eksplicitno („[…] marketing ne smije ostati poslovna funkcija za sebe i biti odgovornost marketinškog odjela.“, Grönroos, 2006, str. 2), a Vargo i Lusch utemeljuju logiku koja se deklarira kao marketinška, a ima potencijal i namjeru da zaživi puno šire, kao opća teorija tržište, ekonomije pa čak i društva (Vargo i Lusch, 2006). Jedna i druga tendencija u svojoj biti konvergiraju tražeći opće zakonitosti koje bi objasnile mehanizme ponude i potražnje u sve složenijim sustavima koji ih podupiru.

Jedan od identificiranih prioriteta kojeg obje logike nastoje objasniti je proces (*su)stvaranja vrijednosti*. S-D logika pretpostavlja da je kupac uvijek sustvaratelj vrijednosti, a ovu široko prihvaćenu premisu Grönroos (2011) kritizira kao prepojednostavljenu jer nije dovoljno jasna za daljnji razvoj teorije te predlaže distinkciju između procesa stvaranja vrijednosti koji se događa isključivo kod korisnika i sveobuhvatnog procesa stvaranja vrijednosti koji uključuje sve aktere (S-D logika). Logika usluge stoga stvaranje vrijednosti pridjeljuje isključivo korisniku, sve druge aktivnosti potrebne za ponudu prijedloga vrijednosti od strane drugih aktera naziva proizvodnjom, a sustvaranje vrijednosti smatra specijalnom situacijom kada korisnik kroz direktnu interakciju sudjeluje u proizvodnji usluge (Grönroos, 2011; Grönroos i Voima, 2013).

U jednom od najnovijih elaborata razlikovanja logike usluge i S-D logike (Grönroos i Gummerus, 2014) ponovo se javlja očigledan nesporazum što je začuđujuće s obzirom da je prošlo već desetljeće od prve objave S-D logike tijekom kojeg je izašao pregršt publikacija s diskusijama, doradama i konsolidacijom premisa te ponovno postavlja pitanje dubinskog i otvorenog znanstvenog izučavanja. Grönroos i Gummerus (2014), naime, upozoravaju na tvrdnju S-D logike da *tvrtka* ne može isporučiti vrijednost već samo može napraviti prijedlog vrijednosti objašnjavajući kako je to pogrešno jer tvrtka može i nakon prijedloga vrijednosti utjecati na stvaranje vrijednosti. No tvrdnja S-D logike u svojoj namjeri uopće nije imala taj zaključak, već je služila da bi se naglasila neisporučiva karakteristika vrijednosti, tj. nemogućnost isporuke gotove vrijednosti jer ona nastaje tek u sudjelovanju s korisnikom. U

tom smislu Vargo i Lusch (2016, str. 10) repliciraju i dorađuju premisu kako bi je razjasnili. Ovakve i druge kritike doprinijele su razvoju S-D logike čiji autori su uvijek bili otvoreni za komentare i primjedbe smatrajući S-D logiku otvorenim kôdom za implementaciju zajedničkih konvergirajućih ideja. No logika usluge, kada se pokušava kroz ovakvu neutemeljenu diferencijaciju identificirati, ne ulijeva povjerenje koje bi mogla imati s obzirom na svoja druga postignuća.

Još jedna navodna razlika između logike usluge i S-D logike koju treba spomenuti je u viđenju *osnove razmjene* (poslovanja). Prema logici usluge osnova razmjene je stvaranje vrijednosti, dok je za S-D logiku osnova usluga. Grönroos i Gummerus (2014) objašnjavaju kako usluga, uz druge faktore, omogućava stvaranje vrijednosti, pa je po tome stvaranje vrijednosti temeljnije od nje. Pitanje je ovdje da li je za samu razmjenu stvaranje vrijednosti temeljnije? I da li su usluga i stvaranje vrijednosti uopće odvojivi?

Tablica 12 Sličnosti i razlike logike usluge i S-D logike

	Logika usluge	**S-D logika**
Zajedničko:		
Perspektiva usluge	Važnost usluge i značenje usluge	
Različito:		
Razina pristupa	Menadžmentska, konkretna, analitička	Sistemska, apstraktna, metaforična
Osnova razmjene	Stvaranje vrijednosti	Usluga
Vrijednost	Vrijednost u korištenju	Vrijednost u kontekstu
Stvaranje vrijednosti	Korisnik	Svi akteri (sustvaranje)

Izvor: prilagođeno prema Grönroos i Gummerus (2014)

Tablica 12 daje sažeti prikaz ogoljenih sličnosti i razlika između logike usluge i S-D logike koje su nakon određenih konsolidacija zadržale svoju karakterističnost i pripadnost (neke razlike su se izgubile, kao npr. ona o dobrima s početka).

Logika usluge ovdje je predstavljena uz jedno lagano znanstveno negodovanje zbog neutemeljenih i nepotrebnih suprotstavljanja S-D logici, ali uz to treba reći da logika usluge donosi značajne konceptualizacije za operacionalizaciju perspektive usluge. Analitičkim pristupom procesu stvaranja vrijednosti u okviru logike usluge, secirana je crna kutija nedefiniranih pojmova (npr. vrijednost) na konkretnije elemente pogodne za daljnja istraživanja i primjenu u praksi. Ovu logiku može se pozicionirati kao međuteoriju potrebnu za primjenu metafizičke S-D logike koja može transformirati marketing u praksi i proširiti ga izvan odjelnih

ograničenja. Menadžmentski pristup logike usluge može biti korisna ekstenzija općoj teoriji S-D logike. Takav odnos dviju logika prirodan je slijed razvoja perspektive usluge s obzirom da je u S-D logici od početka naglašavano da je ona nastala na temelju identifikacije zajedničkih razmišljanja o sustvaranju vrijednosti razmjenom usluge u čitavoj akademskoj zajednici, dakle, agregacijom svih konvergentnih pristupa niže razine. One dakle nisu paralelno usporedive već su u ordinirajućoj vezi i jedna drugu izgrađuju.

3.5.2. C-D logika[16]

C-D logika je pristup poslovanju i marketingu koji se temelji na primatu kupca (Heinonen i Strandvik, 2015). U ovoj logici kupac je polazište za sve daljnje konceptualizacije pozivajući se na stajališta Petera Druckera prema kojem „postoji samo jedna ispravna definicija svrhe poslovanja: stvoriti kupca“ (Drucker, 1954, str. 37). Prema tome, uspješno poslovanje i razmjena bez kupca ne postoje, stoga poslovna logika treba krenuti od kupca i njegovog ekosustava, tj. života i uklopiti se u njega. C-D logika pomiče fokus s poslovnih procesa i ponuda ponuđača na kupčeve procese i ciljeve naglašavajući da prvo treba vidjeti kako kupac ugrađuje uslugu u svoje procese, a ne kako ponuđač omogućava uslugu za kupca.

C-D logika pripada skupini perspektiva usluge koje su u ovom poglavlju predstavljene jer im je zajednički pristup u novom poimanju koncepta usluge i u (su)stvarateljskoj ulozi kupca u konceptu vrijednosti. Sve tri logike (S-D logika, logika usluge i S-D logika) objašnjavaju karakteristike usluge u današnjem društvu i poslovanju, ali imaju drugačiji fokus (Heinonen i Strandvik, 2015). S-D logika usredotočena je na sustave i sukreiranje vrijednosti između generičkih aktera, logika usluge usmjerena je na interakciju između ponuđača i kupca, a C-D logika primarno sagledava kupčev kontekst u kojem on angažira potrebne resurse (uslugu).

Konceptualni razvoj C-D logike predstavljen je u dvije glavne publikacije *A Customer Dominant Logic of Service* (Heinonen i sur., 2010) i *Customer dominant value formation in service* (Heinonen i sur., 2013). U prvom radu (Heinonen i sur, 2010) je iznesena suprotstavljajuća perspektiva C-D logike u odnosu na S-D logiku, perspektiva kojom dominira kupac, umjesto usluge i pružatelja usluge. Autori tvrde da, iako je u S-D logici kupac dobio na važnosti i prepoznat je kao (su)stvaratelj vrijednosti, i dalje je pozornost orijentirana na pružatelja usluge ili samu uslugu odnosno sustav koji je platforma za realizaciju usluge. Prema

[16] Originalni naziv na engleskom jeziku je *customer-dominant logic*, a koriste se razne kratice (CDL, CD-logic, i sl.). Kratica C-D logika je odabrana i koristit će se u ovom radu kako bi bila ujednačena s drugim kraticama, ponajprije s S-D logikom.

njima, prespektiva S-D logike je preuska jer razmatra samo one aktivnosti i doživljaje koji su u direktnoj vezi s uslugom, što je nedostatno te je potrebno sagledati kupca u cijelom njegovom opsegu (emocionalnom, mentalnom, društvenom, itd.) i dublje vidjeti kako se u njegovu sferu usluga uklapa.

Iz ove temeljne razlike u fokusu na kupca, umjesto na razmjenu, uslugu, i sl., proizašlo je pet glavnih implikacija C-D logike:

1) *Uključivanje* aktera u procesu sustvaranja vrijednosti je obrnuto u odnosu na prethodne perspektive – kupac uključuje pružatelja usluge u svoj život, a ne pružatelj usluge kupca.
2) *Kontrolu* u stvaranju vrijednosti ima kupac, a ne tvrtka koja pokušava orkestrirati sve resurse da bi to postigla. Iako kupac zapravo nema kontrolu, kupčevom pojavom je određena konačna vrijednost u datom trenutku.
3) *Vidljivost* vrijednosti i *vrijednost u korištenju* proširene su zajedno s opsegom kupca – vrijednost koja nastaje nije uvijek vidljiva pružatelju usluge jer nastaje i izvan dostupnih trenutaka interakcije s kupcem, a vrijednost u korištenju prelazi okvire fizičke aktivnosti korištenja, tj. konzumacije.
4) *Obujam kupčevog doživljaja* je širi od epizode određene interakcije.
5) *Karakter kupčevog doživljaja* može biti i poseban i uobičajen, svakodnevni. Treba obuhvatiti cijeli kontinuirani sustav kupčevih aktivnosti, ne samo ekskluzivne trenutke i događaje.

U drugoj koncipirajućoj publikaciji C-D logike (Heinonen i sur., 2013) nastavljeno je istraživanje procesa formiranja vrijednosti strukturirano kroz pet glavnih pitanja: kako, gdje, kada, što i tko stvara vrijednost. **Tablica 13** prikazuje sažetak konceptualizacije po tim pitanjima. U tablici je za svako pitanje naveden odgovor C-D logike uz koji (ispod) je istaknuto razlikovanje koncepata S-D logike (lijevo, mala slova) i C-D logike (desno, velika slova).

Tablica 13 Formiranje vrijednosti prema C-D logici

Pitanje	**Odgovor C-D logike** **[Koncept S-D logike < > KONCEPT C-D LOGIKE]**
KAKO?	Vrijednost nije uvijek namjerno stvorena, već se pojavljuje kao posljedica i/ili rezultat kupčevih emocionalnih i mentalnih procesa. [Stvaranje vrijednosti < > POJAVLJIVANJE/NASTAJANJE VRIJEDNOSTI]
GDJE?	Vrijednost se formira u višestrukim prostorima doživljavanja, a ne samo u okvirima resursa koje kontrolira pružatelj usluge. [Ekosustav usluge < > EKOSUSTAV KUPCA]
KADA?	Vrijednost je dinamična i kumulativna jer se kontinuirano (re)formira pod utjecajem prošlih, sadašnjih i budućih doživljaja, a ne samo u trenutku korištenja. [Vrijednost u korištenju < > VRIJEDNOST U DOŽIVLJAJU]
ŠTO?	Vrijednost određuje cjelokupna kupčeva kumulirana stvarnost i ekosustav, određeni trenutak i određena situacija, a ne samo ono što pružatelj usluge predvidi. [Ekosustav usluge/integracija resursa < > … + KUPČEVA STVARNOST + KONTEKST]
TKO?	U određivanje vrijednosti uključen je cijeli kupčev ekosustav koji tvori dinamičnu, kolektivnu i zajedničku kupčevu stvarnost, a ne samo kupac individualno. [Kupac/korisnik < > RAZNE OSOBE i/ili SKUPINE IZ KUPČEVOG EKOSUSTAVA]

Izvor: prilagođeno prema Heinonen i sur. (2013)

Razlikovanje koncepata koje je prikazano u tablici je identificirano na temelju elaborata autora C-D logike (Heinonen i sur., 2010; Heinonen i sur., 2013) i njihovog viđenja dotičnih razlika. Svaka od ovih razlika dala bi se opsežno diskutirati i preispitati te tumačiti i drugačije. Naime, s obzirom da u S-D logici neki od koncepata nisu eksplicitno definirani i analizirani (npr. vrijednost, sustvaranje vrijednosti) već su predstavljeni implicitno, apstraktno i/ili metaforički, često dolazi do krivih ili nepotpunih interpretacija i zaključaka. Određeni primjeri takvih nesporazuma prikazani su i u prethodnom poglavlju o logici usluge, a Vargo i Lusch objavili su više publikacija s tumačenjima raznih nesporazuma (npr. Vargo i Lusch, 2006; Lusch i Vargo, 2006, itd.).

Ovdje autori C-D logike na razne načine i iz raznih kutova gledišta nastoje naglasiti kupčevu sferu pri čemu inzistiraju ne neobuhvaćenim aspektima kupčevog doživljaja od strane S-D logike, kao što su skrivene interakcije, prostori i vremena koji nisu dio procesa pružanja usluge. Međutim, u S-D logici nije moguće pronaći eksplicitan dokaz da ti aspekti nisu obuhvaćeni. Već od premise kojom se definira da „vrijednost uvijek jedinstveno i fenomenološki određuje korisnik“ (Vargo i Lusch, 2008) uspostavljeni su temelji za cjelovito obuhvaćanje doživljaja i

kupčeve sfere unutar S-D logike, a u premisi koja kaže „pristup koji je usredotočen na uslugu je svojstveno orijentiran na kupca i relacijski“ (Vargo i Lusch, 2008) može se očitati dominacija kupca koja je nerazdvojna od entiteta usluge. Prema tome, tolika diferencijacija ove dvije logike ostaje upitna i ponovo nepotrebna (kao i kod logike usluge). Prikladnije bi bilo C-D logiku sagledati kao ekstenziju S-D logike ili razradu jednog aspekta S-D logike, međuteoriju koja je potrebna za operacionalizaciju koncepata, u ovom slučaju koncepta nastajanja vrijednosti u kupčevoj sferi da bi se lakše primijenila u marketinškom menadžmentu. No autori C-D logike se od toga odmah u početku ograđuju tvrdeći kako „C-D logika nije podskup S-D logike već drugačija perspektiva“ (Heinonen i sur., 2010). Možda nije u potpunosti podskup, ali je sasvim sigurno velikim dijelom sadržajno sadržana u S-D logici.

Autori C-D logike tvrde da ona donosi novu perspektivu koja je fokusirana na kupčevu sferu umjesto na sferu pružatelja usluge. Međutim ove dvije sfere su međusobno preisprepletene da bi se stavljale u neki uspoređujući odnos. Jedna uvjetuje drugu. Kao što nema uspješnog poslovanja bez kupca, isto tako kupac ne postoji bez usluge. Potrebno je sve obuhvatiti, pitanje je samo s kojim ciljem. Ako se žele objasniti opći principi koncepta razmjene kao temeljnog marketinškog smisla, onda je potrebna sveobuhvatna apstraktna konceptualizacija platforme razmjene kakvu predstavlja S-D logika. Ako se želi objasniti kako nastaje potreba za uslugom i pronaći neistražene izvore mogućih ponuda, onda je korisna perspektiva C-D logike koja može doprinijeti razvoju efikasnijih metoda za dizajn usluge.

I na kraju, perspektiva C-D logike koja sagledava kupca/korisnika u cijeloj svojoj pojavnosti uzimajući u obzir čitav njegov životni kontekst prisutna je u mnogim modelima doživljaja, u užim i širim kontekstima. Na primjer, u užem području izučavanja korisničkog iskustva predstavnici fenomenološkog/pragmatičnog pristupa, McCarthy i Wright (Wright i sur., 2003), temelje svoj konceptualni okvir na Deweyevoj pragmatističkoj filozofiji doživljaja prema kojoj je doživljaj „ukupnost čovjekovog djelovanja, osjeta, misli, osjećaja i smisla u nekoj situaciji […] koji je nemoguće reducirati […]“ (Wright i sur., 2003, str. 44). C-D logika je proširenje ove perspektive na cijeli marketing, a preko nedepartmentaliziranog marketinga na cijelo poslovanje što rezultira reperkusijama na sva povezana područja – od strateških pitanja, preko dizajna usluge do upravljanja platformama kao što je informacijski sustav.

Kao zaključak razmatranjima S-D logike, logike usluge i C-D logike, može se utvrditi da je svima trima zajednička pretpostavka da kupci kupuju ponuđenu vrijednost (potencijalnu vrijednost), a ne proizvod ili uslugu, i da se ta vrijednost za kupca možebitno, ali ne nužno,

stvara i pojavljuje tek u procesu korištenja (vrijednost u korištenju), a ne isporučuje je tvrtka u trenutku razmjene (vrijednost u razmjeni). Ova ključna pretpostavka bitno utječe na konceptualizaciju i operacionalizaciju koncepta vrijednosti, osmišljavanje poslovnih modela, dizajn usluge i izvore ostvarivanja kompetitivnih prednosti.

3.6. Ponuda ili prijedlog vrijednosti

Ponuda ili *prijedlog vrijednosti* je koncept kojim se u strateškom pogledu želi operacionalizirati koncept vrijednosti za kupca. Koncept originalno potječe od strateških konzultanata Bowera i Garde, te Lanninga i Michaelsa, kako navode Payne i sur. (2017), kojima je to bio alat za implementaciju tržišne orijentacije u tvrtke usredotočene na proizvodnju 1980-tih godina. Koncept je zamišljen tako da u nekoliko rečenica objasni zašto bi kupci trebali kupiti tvrtkine proizvode i usluge.

Originalni termin na engleskom jeziku *value proposition* prevodi se i koristi na razne načine u hrvatskom jeziku – ponuda vrijednosti, prijedlog vrijednosti, vrijednosni prijedlog. Razlike ovih inačica su u nijansama, ali mogu odražavati i neke bitne poglede sadržane u ovom konceptu. Na primjer, S-D logika, koja je ovom terminu dala poseban značaj u marketinškoj teoriji i koja je u ovom radu temeljni marketinški pristup, naglašava kako se vrijednost ne može isporučiti kupcu već samo ponuditi, a da stvaranje te vrijednosti ovisi o kupčevoj percepciji, doživljaju, iskustvu i sudjelovanju u stvaranju te vrijednosti. Iz ove perspektive, bolji bi termin bio *prijedlog* nego *ponuda*, jer pojam ponude izražava nešto veću determiniranost te vrijednosti nego što S-D logika želi izricati.

Proučavajući terminologiju na hrvatskom jeziku istaknuti su prijevodi dva ključna izvora u kojima se pojavljuju ovi pojmovi. Prvi je svjetski marketinški klasik *Osnove marketinga* (Kotler i sur., 2006) u kojem se objašnjavaju pojmovi *marketinške ponude* i *vrijednosnog prijedloga* kao dva različita, ali usko povezana pojma. Vrijednosne prijedloge čini „niz pogodnosti za koje [tvrtke] obećaju kupcima da će zadovoljiti njihove potrebe“, a marketinška ponuda je „kombinacija proizvoda, usluga, informacija i iskustava“ putem koje se ostvaruje vrijednosni prijedlog (Kotler i sur., 2006, str. 9).

Drugi važan izvor, u kojem se upotrebljava ova diskutabilna terminologija, je glavna publikacija koja predstavlja platno poslovnog modela, knjiga *Stvaranje poslovnih modela* (Osterwalder i Pigneur, 2014). U navedenoj publikaciji, termin *value proposition* preveden je kao ponuda vrijednosti sa sljedećom definicijom „ponuda vrijednosti kao element poslovnoga

modela jest skup proizvoda i usluga koji stvara vrijednost za određeni segment kupaca“ (Osterwalder i Pigneur, 2014, str. 22). Ovdje možemo primijetiti manjak pristupa S-D logike u više pogleda (spominju se samo proizvodi i usluge bez drugih neopipljivih koristi za kupca, stvaranje vrijednosti nije dodijeljeno kupcu), a što se tiče termina, po svojoj definiciji predstavlja hibrid prethodno predstavljenih pojmova od Kotler i sur. (2006).

Iz navedenog se može zaključiti da je legitimno koristiti i termin prijedlog vrijednosti i termin ponuda vrijednosti, sve dok je jasno naznačeno što je predmet termina. Značenje termina više ovisi o općem pristupu problematici nego o upotrjebljenom terminu, stoga je ključno jasno definirati ovaj heterogeni koncept. Važan korak u izgradnji teorije je uspostavljanje jasne operativne definicije pojma na temelju koje će se pojam dalje u radu koristiti i obrađivati. S-D logika je nažalost propustila definirati ovaj koncept pa će se ovdje dati definicija koja najbolje odgovara odabranom pristupu. Prema S-D logici, tvrtke nude prijedlog vrijednosti, ali vrijednost se zajednički stvara tijekom interakcije, i konačnu vrijednost subjektivno određuje kupac u određenom kontekstu, kad koristi proizvode i usluge (Vargo i Lusch, 2008). Stoga vrijednost ne može biti isporučena kupcu jer ovisi o specifičnoj interakciji i kontekstu za realizaciju. U skladu s time, konceptu ponude vrijednosti potrebno je pristupiti iz perspektive kupca, ali u okruženju resursa koji sudjeluju u stvaranju pa se ovdje ponuda ili prijedlog vrijednosti definira kao *element poslovnog modela kojim se izražava ciljana vrijednost koju tvrtka želi omogućiti kupcu, a sastoji se od specifičnih koristi za kupca koje se mogu ostvariti korištenjem proizvoda i usluge u procesu sustvaranja vrijednosti*.

Ova definicija pozicionira koncept ponude vrijednosti u kontekst poslovnog modela što je i cilj ovog rada. Definicija interpolira nekoliko perspektiva i oslanja se na teorijske pristupe S-D logike (Vargo i Lusch, 2008), platna poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) i definicije ovog koncepta u smislu strateškog alata (Payne i sur., 2017). Povezanost ovog koncepta s S-D logikom prethodno je objašnjena, a u ovoj definiciji je izražena kroz termin *ciljane vrijednosti* naglašavajući da je to vrijednost koju tvrtka želi omogućiti kupcu, ali to može učiniti tek zajedničkim stvaranjem vrijednosti s kupcem.

Drugi oslonac predložene definicije, platno poslovnog modela, preuzeto je kao teorijski model koji predstavlja okruženje, resurse i cjelokupni poslovni poduhvat koji omogućava tu ponudu vrijednosti jer je koncept ponude vrijednosti bezvrijedan bez tog aspekta. Skalen i sur. (2015), u jednom od rijetkih empirijskih istraživanja koncepta ponude vrijednosti, sistematično predlažu anatomiju koncepta sastavljenu od tri segmenta praksi koje ga nose (prakse koje

omogućavaju ponudu vrijednosti, prakse koje artikuliraju ponudu vrijednosti, te organizacijske i upravljačke prakse). Elementi platna poslovnog modela koji obuhvaćaju infrastrukturu, odnose s kupcima, konstrukciju prihoda i rashoda, u skladu su s utvrđenim praksama.

Treći oslonac predložene definicije je identifikacija koncepta ponude vrijednosti kao strateškog alata kojeg tvrtke koriste za komunikaciju svoje ponude što Payne i sur. (2017, str. 472) definiraju na sljedeći način „ponuda vrijednosti za kupca je strateški alat koji pomaže u komunikaciji organizacijske sposobnosti podjele resursa i ponude superiornog paketa vrijednosti ciljanim kupcima“.

3.7. Zaključak poglavlja

U ovom poglavlju proučen je i predstavljen koncept vrijednosti u području marketinga kako bi se utvrdili teorijski temelji za operacionalizaciju ovog koncepta u poslovnom modelu i dizajnu usluge s ciljem obogaćivanja korisničkim iskustvom. Ova razmatranja odnose se na prvo istraživačko pitanje u ovom radu:

> ***Istraživačko pitanje 1.*** *Koje su karakteristike koncepta vrijednosti za kupca u suvremenim poslovnim modelima uslužnog gospodarstva?*

Kvalitativnim dubinskim pristupom proučavanju literature prvo je trebalo utvrditi što je vrijednost za kupca i kako se ona stvara pa je napravljen pregled i sinteza raznovrsnih konceptualizacija s kronološkim pogledom na razvoj koncepta čime je utvrđen suvremeni aktualni doživljajni pristup. S obzirom na to da bi redukcijski model vrijednosti bio neprikladan holističkom pristupu ovog istraživanja, izvedeni su zaključci u obliku načela za unaprjeđenje operacionalizacije koncepta vrijednosti u poslovnom modelu i dizajnu usluge koja će se u daljnjem radu primjenjivati.

Zaključci su u tom pogledu sljedeći:

- Koncept vrijednosti za kupca je *višedimenzionalan, dinamičan i relativan* što upućuje na potrebu za sagledavanjem raznih faktora pri operacionalizaciji u praksi (kupac, kontekst, vrijeme, itd.).
- Koncept vrijednosti za kupca može se promatrati redukcionistički i holistički pri čemu je *holistički* pristup potpuniji i stvarniji, ali teži za operacionalizaciju, za što se traže načini u znanosti i praksi.

- *Doživljajni* pristup konceptu vrijednosti za kupca predstavlja suvremeni pristup u evoluciji koncepta koji fenomenološki određuje vrijednost što znači da nastoji otkriti dublji smisao cjelokupnog proživljenog doživljaja u vremenu, prostoru i pojedincu kojeg ne bi trebalo rastavljati na dijelove. Ovaj pristup operacionalizira se u marketingu terminom *vrijednost u korištenju*.
- S-D logika predstavlja temeljni marketinški pristup koji obuhvaća suvremene ideje potrebne za fenomenološko obuhvaćanje vrijednosti za kupca u poslovnom modelu. Pri tome se ističu dvije ključne odrednice ovog pristupa:
    - da je *usluga* osnova svake tržišne razmjene i
    - da u *stvaranju vrijednosti* uvijek sudjeluje kupac koji uvijek jedinstveno i fenomenološki određuje vrijednost.
- *Ponuda ili prijedlog vrijednost* je operativni koncept koji kao element poslovnog modela treba utjeloviti prethodno navedena načela u kontekstu sustava usluge.

4. KORISNIČKO ISKUSTVO KAO VRIJEDNOST

Doživljaj i iskustvo postali su temeljni predmeti ekonomske ponude svakog ponuđača koji želi diferencirati i individualizirati svoju ponudu bez obzira na djelatnost. Koncept doživljaja predstavlja napredak ekonomske vrijednosti četvrte razine, slijedeći prethodne: sirovine, ekonomska dobra i usluge (Pine II i Gilmore, 1998). Za razliku od prethodnih ekonomskih ponuda (sirovine, proizvodi i usluge) koje postoje eksterno kupcu, doživljaj je interan i postoji jedinstveno unutar pojedinca te je zbog toga teže odrediti njegov odnos s vrijednošću za kupca.

U ovom poglavlju razmatraju se različita teorijska polazišta u konceptualizaciji korisničkog iskustva koje predstavlja specijalizaciju koncepta kupčevog iskustva u kontekstu interakcije kupca s nekim IT artefaktom. Ova vrsta doživljaja je sveprisutnija jer se, u svim sferama ekonomskih interakcija, usluga proširuje i/ili transformira uz pomoć digitalnih tehnologija. Da bi se korisničko iskustvo adekvatno ugradilo u ponudu vrijednosti poslovnog modela, potrebno ga je konceptualno operacionalizirati što nedostaje u postojećoj literaturi. Stoga se u nastavku istražuje koncept korisničkog iskustva s ciljem njegovog opisa za primjenu u poslovnom modelu. Pri tome se diskutira terminologija u području doživljajne ekonomije u pogledu novih koncepata čiji su nazivi nastali na engleskom jeziku (doživljaj, iskustvo, i dr.), identificiraju se preklapanja teorijskih okvira u različitim disciplinama, kartiraju se preklapanja konceptualnih okvira korisničkog iskustva i generiraju zajednički blokovi i dimenzije koje predstavljaju temelje prostora dizajna za doživljaj, artikulira se i pospješuje razumijevanje ispreplitanja koncepata doživljaja i vrijednosti kroz usporedbu njihovih glavnih elemenata.

4.1. Ekonomski kontekst

4.1.1. Doživljajna ekonomija

Pine II i Gilmore (1998) su začetnici ideje doživljajne ekonomije prema kojoj je cilj poslovanja postao stvaranje doživljaja za kupca do čega je došlo nakon što su proizvodi i usluge postali preslični, zamjenjivi, te nedovoljno jedinstveni. „Proizvodi i usluge više nisu dovoljni“ (Pine II i Gilmore, 2011, str. IX) jednostavna je rečenica kojom se izražava ključna poruka suvremenog tržišta iz čega je proizašla paradigma doživljajne ekonomije.

Doživljajna ekonomija je naziv za znanstveni i menadžerski pristup koji se bavi poslovnim i ekonomskim aktivnostima vezanim uz doživljaje (Sundbo i Sorensen, 2013). Doživljajna ekonomija usredotočena je na aktivnosti u javnom i privatnom sektoru koje su usmjerene na

zadovoljavanje ljudskih potreba za doživljajima. Izraz doživljajna ekonomija skovali su Pine II i Gilmore (1998) čime su identificirali novi poslovni pokret na tržištu koji je prepoznao nove mogućnosti diferencijacije kroz doživljaj koji ima najveću od svih vrijednosti za kupca.

Doživljajna ekonomija uslijedila je kronološki nakon poljoprivredne, industrijske i uslužne ekonomije. Svaku od ovih ekonomija karakterizira prvenstveno temeljna motivacijska ekonomska vrijednost, ali i druge specifične razlike kao što su ekonomska funkcija, priroda ponude, metode isporuke, uloga prodavača, uloga kupca, i dr. Ekonomska vrijednost je ono što kupac dobiva od prodavatelja u zamjenu za novac.

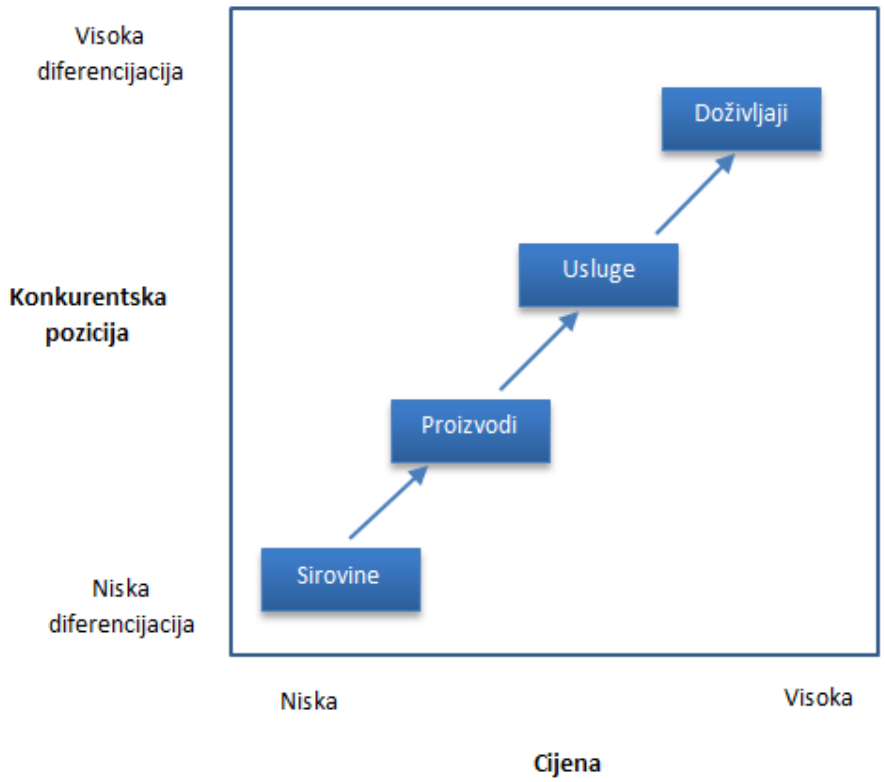
U poljoprivrednoj ekonomiji, u uvjetima u kojima većina stanovništva živi i radi na farmama, prevladavajuća ekonomska vrijednost su sirovine, koje se razmjenjuju fizički na otvorenim tržnicama. Sirovine su ono što jesu, izvorni prirodni plodovi ili tvari (npr. kamen) zamjenjive s drugim sirovinama iste vrste. Mogu se eventualno razlikovati po veličini, svježini, čistoći, i sl., te ih se kupuje prvenstveno na temelju cijene.

Sljedeći stupanj ekonomske vrijednosti su proizvodi koji se odnose na opipljive predmete kao što su alati, oprema, odjeća, namještaj čija se tržišna aktivnost povećala nakon Industrijske revolucije. Do tada su velikim dijelom ljudi sami izrađivali sve što im je potrebno, a nastupanjem proizvodne ili industrijske ekonomije, na tržištu široke potrošnje dominaciju preuzimaju proizvodi koji imaju veću ekonomsku vrijednost od sirovina.

Nakon proizvoda, kao sve češća ekonomska vrijednost na tržištu, javlja se usluga, neopipljiva ekonomska aktivnost kojom se zadovoljavaju potrebe kupca (npr. ugostiteljske usluge, pravne usluge, računovodstvene usluge, itd.). Uslužni sektor u najrazvijenijim zemljama postaje dominantni sektor gospodarstva što potvrđuje višu ekonomsku vrijednost usluge u odnosu na proizvode i sirovine. Ovdje je još važno naglasiti da se u uslužnom gospodarstvu mijenja pogled na proizvode, koji rastom proizvodnih mogućnosti ekonomskih subjekata postaju sve više standardizirani i kupci ih počinju doživljavati kao sirovine, što dovodi do proširivanja proizvoda u usluge, u paketima ponude proizvođača (npr. proizvođač ne prodaje samo alat, nego uz to nudi i servis i savjetodavne usluge).

Razvojem ekonomske vrijednosti i mogućnosti ponuda proizvođača, i usluge postaju sve više standardizirane i podjednako (ne)zanimljive kupcima, stoga se za diferencijaciju, tražeći dodatnu vrijednost, pojavljuje doživljaj ili iskustvo koje postaje zasebna ekonomska vrijednost, s najvećom cijenom, koju kupci iskonski žele kupiti. **Slika 13** prikazuje progresiju ekonomske

vrijednosti kroz naveden četiri razine – sirovine, proizvodi, usluge i doživljaji. Doživljaj je, kao ekonomska vrijednost, postao dominantna ponuda na tržištu u pogledu BDP-a, zaposlenosti i posebno stvarne vrijednosti (Pine II i Gilmore, 2011, str. 19-21).



Slika 13 Progresija ekonomske vrijednosti
Izvor: prilagođeno prema Pine II i Gilmore (2011)

Unatoč pojmu ekonomije, istraživačko područje doživljajne ekonomije je međudisciplinarno (Sundbo i Sorensen, 2013) uključujući ekonomske perspektive, poslovne i menadžerske pristupe, psihološke i fiziološke aspekte, sociološke, antropološke, kulturološke, te, posebno važno za ovaj rad, tehnološke aspekte. Mnogi doživljaji i iskustva se temelje na tehnologiji u današnjem okruženju. Iskustva na Internetu, na pametnim telefonima i drugim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama čine najbrže rastuće područje doživljaja koje utječe na ekonomsku vrijednost. Stoga istraživanje tehnoloških aspekata u području doživljajne ekonomije ima veliku važnost, te međudisciplinarni i međuindustrijski pristupi i uvidi također.

4.1.2. Doživljaj ili iskustvo

Engleska riječ *experience* prevodi se na hrvatski s riječima *doživljaj* i *iskustvo* koje imaju vrlo slično, ali ipak različito značenje. Zbog sličnosti pojmova, dolazi do upotrebe i jednog i drugog u složenicama tipa *experience economy*, *customer experience*, *user experience*, itd. Termin

doživljaj češće se koristi u područjima koja su prirodno više orijentirana trenutačnim doživljajima, uživanju, zabavi, i sl., kao što je turizam, dok je iskustvo češće u upotrebi u formalnijim i tehničkim područjima kao što su informatičke tehnologije, npr. korisničko iskustvo. No oba pojma su sadržajno primjenjiva za koncept koji se želi obuhvatiti originalnim pojmom *experience*.

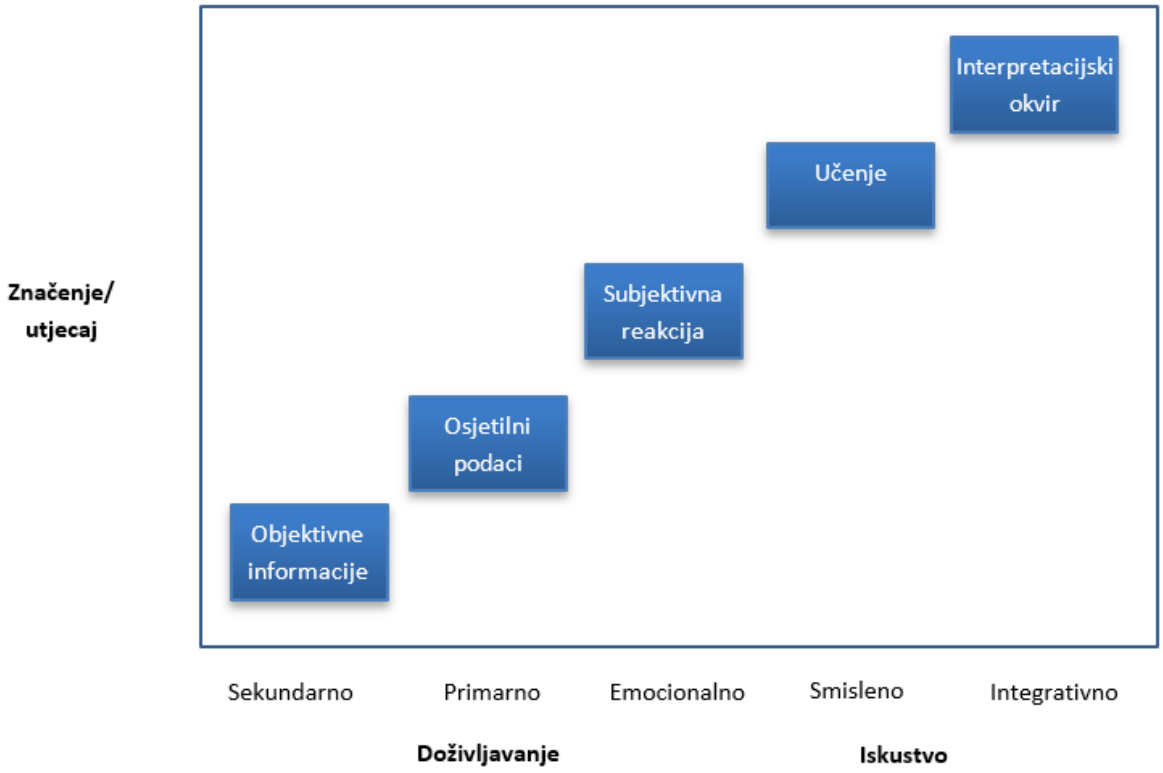
Razlika između pojmova doživljaj i iskustvo, slična je razlici pojmova *Erfahrung* i *Erlebnis* u njemačkom jeziku, ali i drugim jezicima (Snel, 2011), zbog čega je, između ostalog, i definicija pojma *experience* problematična (Sundbo i Sorensen, 2013). Prvi pojam *Erfahrung* (iskustvo) je više instrumentalan i označava aktivnosti kojima se dugoročno stječe znanje i novi životni uvidi, dok drugi pojam *Erlebnis* (doživljaj) ima više konotaciju zabave, eskapizma, i označava ekspresivne trenutačne ili vremenski određene senzacije. Sundbo i Sorensen (2013, str. 3) stoga zaključuju da iskustvo nije uvijek sastavni dio doživljaja, iako ga može uključivati, i da je doživljaj temeljni koncept na kojem se temelji doživljajna ekonomija. Hassenzahl (2013) također diskutira razliku između ova dva pojma u kontekstu korisničkog iskustva i određuje svoju poziciju primarno se fokusirajući na doživljaje kao smislene, osobno proživljene događaje (*Erlebnis*), a ne toliko na znanje stečeno kroz te događaje (*Erfahrung*). U području izučavanja usluga, Helkkula (2011) također ističe razliku značenja pojma *experience* u drugim jezicima, kao u njemačkom, svodeći tu razliku na viđenje pojma kao hedonističke impresije (*Erlebnis*) ili praktičnog kontakta (*Erfahrung*).

Rijedak primjer ove diskusije u hrvatskom jeziku može se pronaći u Pavlek (2008). Pavlek ističe „[…] učestalu grešku pri prevođenju riječi *experience* u ekonomskoj literaturi, koju se prevodi kao iskustvo, a riječ je zapravo o doživljaju, iz čega slijedi doživljajna ekonomija, doživljaj potrošača.“ (str. 195-196).

U Hrvatskoj enciklopediji se za pojam iskustva navodi sljedeće: „iskustvo (grčki ἐμπειρία, latinski *experientia*), u filozofiji, skup spoznaja zasnovanih najčešće na izravnom, osjetilnom doživljavanju. Tim se nazivkom označuje ono što sam pojedinac iskušava ili doživljuje, zatim metoda kojom se dolazi do nekoga znanja, a potom i samo to znanje.“ („Iskustvo“, 2021). Za doživljaj pak stoji: „doživljaj, u psihologiji, jednostavan ili složen psih. proces dostupan subjektivnom uvidu, opažanju pa i prosudbi. Najjednostavniji je doživljaj osjet koji nastaje izravnim podraživanjem osjetnih organa (vidni osjet, slušni osjet), a složeniji se doživljaji nazivaju perceptima. Među najsloženijima su emocionalni doživljaj, primjerice doživljaj ljepote umj. djela, doživljaj ljubavi i dr. U običnom govoru doživljaj ima općenitije značenje.“

(„Doživljaj“, 2021). Vidimo da pojmovi iskustvo i doživljaj uvelike ovise o disciplini iz koje potječu i pripadajućim teorijama, pa se iskustvo veže uz filozofiju, a doživljaj uz psihologiju.

Doživljaj ili iskustvo? Što se može zaključiti iz ovih raznih razmatranja teško je reći. Pojam je složen i heterogen, te je predmet brojnih rasprava i konceptualizacija, te se upotrebljava i varira ovisno o kontekstu i okruženju. U nekim područjima, pristupima ili situacijama naglasak je na doživljaju (npr. turizam), u nekima na iskustvo. Također treba uzeti u obzir da se koncept u kontekstu ponude vrijednosti neprestano i razvija, kao i do sada, proširujući svoje mogućnosti da zadovolji potrebe kupca i šireći prostor za osmišljavanje novih i viših vrijednosti. Ono što je važno, je osvijestiti višeznačnost i višedimenzionalnost koncepta pa će se ovdje predstaviti konceptualizacija od Snel (2011) koja je kroz doktorsko istraživanje vrlo iscrpno obuhvatila pojmove doživljaja i iskustva s ciljem njihovog pozicioniranja u doživljajnoj ekonomiji (**Slika 14**).



Slika 14 Tipovi doživljaja ili iskustva
Izvor: prilagođeno prema Snel, (2011, str. 151)

Slika 14 prikazuje pet razina pojma *experience* koje su izvedene na temelju dubinskog proučavanja definicija i teorija iz literature. *Primarno doživljavanje* je ono koje nastaje u neposrednom doživljaju, kontaktu s „materijalom“, na temelju osjetilnih podataka i osobnih

percepcija. *Sekundarno doživljavanje* odnosi se na doživljavanje prenesenih informacija, dojmova, znanja, i dr., objekata koji predstavljaju pretpostavljena značenja i vrijednosti. *Emocionalno doživljavanje* predstavlja reakciju pojedinca na njegovu primarnu percepciju kojom se ostvaruju osjećaji i užitci. Na sljedećoj razini doživljavanje prerasta u iskustvo, i to *smisleno iskustvo* koje refleksijom emocionalnog doživljaja dobiva neko više značenje i znanje u određenom kontekstu pojedinca. Smisleno iskustvo prerasta u *integrativno iskustvo* kada se ono integrira u cijeli život pojedinca utječući na njegovu osobnu transformaciju.

Predstavljeni spektar razina doživljaja i iskustava pomaže u objašnjavanju ograničenja pojedinih pristupa u stvaranju vrijednosti za kupca. Mnogi ponuđači kreiraju svoju ponudu na razini sekundarnih doživljaja fokusirajući se na proizvodnju objektivnih karakteristika i funkcionalnosti proizvoda ili usluga. Te objektivne karakteristike u procesu stvaranja vrijednosti za kupca su samo sirovi materijal za nastanak viših razina iskustva koje će kod pojedinca, kroz njegove doživljaje, nastati.

4.1.3. Kupčevo iskustvo

Još jedan relevantan pojam iz „obitelji“ *experience*, je *customer experience* koji se, kao i prethodni, na hrvatskom jeziku koristi u raznim oblicima (kupčevo iskustvo, iskustvo kupca, iskustvo potrošača, kupčev doživljaj, korisničko iskustvo, itd.). Izvori ovih terminoloških inačica, kao što su nedovoljno jasna razlika između pojmova iskustvo i doživljaj te nedovoljno jasna definicija samog pojma, su već prethodno diskutirani, a i ovdje su učinili svoj efekt, pa se paralelno pojavljuju oba termina, a u praksi i kolokvijalnom govoru se često direktno koristi engleski termin *customer experience* bez prevođenja ili njegova poznata kratica CX. Osim prijepora između termina doživljaja i iskustva, u zbrku se upliću još i inačice pojma kupac pa se pojavljuje i izraz korisničko iskustvo koje je u engleskom jeziku (*user experience*) sasvim drugi pojam. Na primjer, jedna od uobičajenih rečenica u praksi glasi ovako: „Customer experience (CX) ili korisničko iskustvo trebalo bi biti u središtu poslovanja svake kompanije. Ono je za davatelja usluga od neprocjenjive važnosti.“ („Erste&Steiermärkische Bank d.d.“, bez dat.), a onda malo dalje na istoj stranici stoji „Iskustvo kupca i korisničko iskustvo nikako nisu ista stvar, iako se često miješaju.“ što je kontradiktorno prethodnome.

U skladu s diskusijom iz prethodnog potpoglavlja, i u skladu s predstavljenom konceptualizacijom, prema kojoj pojam iskustva predstavlja viši stupanj poimanja nekog događaja od doživljaja, u nastavku će se koristi termin *kupčevo iskustvo* što je u duhu razvitka

ekonomske ponude koja sve više i više širi svoj opseg uključujuću razne nematerijalne efekte konzumacije važne za čovjekov cjelokupni život, postojanje i smisao.

S obzirom na to da je koncept kupčevog iskustva velikim dijelom stasao u praksi, u literaturi se još uvijek istražuju definicije, odnosi i teorijski okviri, te se nastoji iznaći konsenzus oko konceptualizacije (Jain, Aagja i Bagdare, 2017). Na temelju postojećih definicija i pristupa, Jain i sur. (2017, str. 649) definiraju kupčevo iskustvo kao:

> „agregat osjećaja, percepcija i stavova tijekom čitavog [kupčevog] procesa donošenja odluke i lanca konzumacije što uključuje integrirani niz interakcija s ljudima, objektima, procesima i okruženjem, koji vodi prema kognitivnim, emocionalnim, senzornim i bihevioralnim reakcijama".

Može se zaključiti da koncept kupčevog iskustva operativno nije jedan konstrukt, već obuhvaća više mogućih konstrukata ovisno o perspektivi promatranja, izučavanja, primjene i interesa. Često se u literaturi ističe razlika u poimanju koncepta ovisno o tome promatra li se kupčevo iskustvo kao proces ili ishod (Tynan i McKechnie, 2009; Jain i sur., 2017) pa se može promatrati kao formativni konstrukt koji predstavlja interakciju s okolinom, ili kao refleksivni konstrukt koji odražava ekspresiju kupčevih reakcija. Nadalje, različite perspektive generiraju vrlo slične pojmove kao što su kupčevo iskustvo i iskustvo usluge kojima je razlika u promatranju subjekta iskustva kao kupca usluge u sustavu usluge ili kao osobe u vlastitom internom svijetu. Često se kupčevo iskustvo promatra kroz tri osnovne faze kupčevog procesa – prije konzumacije, tijekom konzumacije i nakon konzumacije, s obzirom da svaka ima svoje specifičnosti koje je potrebno sagledati zasebno, ali i u zajedničkom djelovanju. Ovo su samo neki od uobičajenih pogleda na kupčevo iskustvo, a cilj ovoga rada je holistički i fenomenološki pristupiti ovom konceptu pa se koncept ovdje neće dalje dekonstruirati na njegove brojne moguće elemente, faktore, i sl.

Unatoč manjku konsenzusa oko definicije i konceptualizacije kupčevog iskustva, postoji konsenzus oko važnosti, pa čak i nužnosti, kupčevog iskustva za postizanje konkurentske prednosti i diferencijaciju (Jain i sur., 2017). Stoga organizacije svih vrsta i veličina trebaju strateški pristupiti kupčevom iskustvu kako bi postigli bolji poslovni učinak. Priroda kupčevog iskustva kao neuhvatljive i jedinstvene pojave čije stvaranje ponajviše ovisi o pojedincu i njegovom internom svijetu otežava operativno ovaj zadatak postavljajući brojne izazove pred menadžment. Menadžment zbog toga mora uložiti dodatne napore u razumijevanje kupčevih očekivanja i jasno definirati ulogu organizacije u procesu sustvaranja vrijednosti za kupca

pazeći pri tome na zabludu da je iskustvo moguće isporučiti. U tom smislu, menadžment treba koristiti alate i tehnike koji će pomoći u kartiranju iskustvenog procesa i strateškom dizajnu ponude koja će utjecati na kupčevu percepciju. U nastavku ovog rada, fokus će se nadalje suziti na korisničko iskustvo, dio ukupnog kupčevog iskustva koje se odnosi na efekte korištenja IT sadržaja proizvoda i usluga, ali sa zadržavanjem širokog i holističkog pogleda na kupčevo iskustvo, u skladu s idejama doživljajne ekonomije i S-D logike.

4.2. Korisničko iskustvo

Koncept korisničkog iskustva (*engl. user experience – UX*) je postao središte pažnje u području istraživanja interakcije čovjeka i računala (*engl. human – computer interaction,* HCI). Čovjek kao korisnik računala (ili nekog drugog interaktivnog objekta) stječe iskustvo koje utječe na njegovo zadovoljstvo. To iskustvo je sastavljeno od raznih doživljaja prije, tijekom i nakon korištenja koje je potrebno obuhvatiti te je korisničko iskustvo postalo važan koncept u dizajniranju proizvoda i usluga koje se temelje na informacijskim tehnologijama. Tehnologija čini sve bogatiju „digitalnu tkaninu usluga“ koja često omogućava kompetitivnu diferencijaciju (Melnikova i Mitchell, 2018) pa se i korisničko iskustvo može gledati kao izvor kompetitivnosti.

Korisničko iskustvo javlja se u različitim kontekstima, različitim aktivnostima i na različitim razinama razvoja informacijskih tehnologija i sustava s obzirom na današnju sveprisutnost korištenja tehnologije. Stoga se razvijaju razne specijalizacije UX dizajna. Najkonkretniji i najpoznatiji UX dizajn je na razini razvoja korisničkog sučelja, aplikacije, programskog rješenja, kojim se postiže oblikovanje elemenata i karakteristika IT artefakata za dobro korisničko iskustvo. Pri tome se javljaju tradicionalna pitanja učinkovitog korištenja, lakoće korištenja, izvršavanja zadataka, zadovoljstva korisnika, ali i neki noviji interesi kao što su pristupačnost, igrifikacija, Internet stvari i raznovrsni povezani uređaji. No ova disertacija ne bavi se tim uobičajenim korisničkim iskustvom. U ovoj disertaciji istražuje se viša razina korisničkog iskustva, holistički i fenomenološki koncept koji odgovara na pitanje zašto – zašto je korisnik sretan, zašto korisnik želi neki proizvod ili uslugu, zašto ima potrebu za određenim stvarima, zašto su mu te stvari važne.

Koncept korisničkog iskustva je široko prihvaćen u teoriji i praksi no zbog svojeg složenog i neizrazitog, tzv. *fuzzy* karaktera, ne postoji opći konsenzus u pogledu njegove definicije i opsega (Lallemand i sur., 2015). Korisničko iskustvo je višedimenzionalni rezultat interakcije s objektom korištenja koji je posljedica raznih činitelja te interakcije. Tradicionalno je glavnim

činiteljem interakcije smatrana *upotrebljivost* (*engl. usability*) koja se, u novije vrijeme, nadograđuje emocionalnim, kontekstualnim, vrijednosnim, smisaonim, vremenskim, i drugim neopipljivim faktorima koji svi zajedno čine korisničko iskustvo.

Postoje razni modeli i konceptualni okviri kojima se teorijski pokušava obuhvatiti koncept korisničkog iskustva. Istraživačka zajednica kontinuirano nastoji napredovati prema konsenzusu i demistifikaciji pojma pa je na raspolaganju više opsežnih znanstvenih pregleda poimanja koncepta u istraživanjima (Bargas-Avila i Hornbaek, 2011; Law, van Schaik i Roto, 2014) i praksi (Law i sur., 2009, 2014a; Tokkonen i Saariluoma, 2013; Lallemand i sur., 2015) koji otkrivaju različita shvaćanja, pristupe i primjene koncepta.

Pojam korisničkog iskustva najpoznatiji je u HCI području, u kojem je i nastao. HCI je područje koje se pojavilo 1980-tih godina u računalnoj znanosti kako bi uz pomoć drugih znanosti koje se bave ljudskim faktorima, kao što je kognitivna znanost, omogućilo stvaranje funkcionalnih korisničkih sučelja. Prvi poznati koncept koji je predstavljao ciljanu funkcionalnost korisničkog sučelja je upotrebljivost. „Općenito, upotrebljivost (engl. *usability*) je svojstvo proizvoda ili sustava koje korisniku omogućuje jednostavno, učinkovito i ugodno izvršavanje željenih zadataka“ (Plantak Vukovac i Orehovački, 2010). Koncept upotrebljivosti imao je pretežno instrumentalni karakter, što znači da mu je primarni fokus, kao i cijelom HCI području, bio na izvršavanje zadataka, što je bilo u skladu s tada najčešćom primjenom računalnih sustava, koja je bila u poslovne, edukacijske, znanstvene, i slične formalne svrhe.

Za razliku od instrumentalnog karaktera upotrebljivosti, koncept korisničkog iskustva uključuje hedonističke aspekte korištenja IT artefakata, kao što su estetika, samoostvarenje, pozitivne emocije, i dr. (Bargas-Avila i Hornbaek, 2011). Korisničko iskustvo, stoga predstavlja novi koncept koji bi trebao nadograditi prethodni koncept upotrebljivosti, i koji također, samo na nov način, predstavlja kvalitetu korištenja IT artefakta i služi kao vodilja u procesu dizajna korisničkog sučelja i IT proizvoda općenito, ali i svega onoga što okružuje korištenje IT proizvoda i usluga. Ipak, korisničko iskustvo se u HCI području koristi u dva glavna smisla – kao oznaka za dizajn korisničkog sučelja (čak i kao sinonim za dizajn orijentiran korisniku), ili kao oznaka za novu paradigmu koja iskustvu interakcije pristupa holistički u širem kontekstu korisnikovih želja i potreba (Bargas-Avila i Hornbaek, 2011). U znanosti i praksi mogu se pronaći oprečna mišljenja o tome predstavlja li koncept korisničkog iskustva novi pristup u HCI (Lallemand i sur., 2015).

Bez obzira na stavove, evidentno je da je u UX dizajn uključeno više od funkcionalnog dizajna korisničkog sučelja što otvara pitanja novih metodologija, konceptualnih okvira, metrika, itd. Proces UX dizajna uključuje istraživanje korisnika, dizajn koncepta, dizajn proizvoda, korisničko testiranje, i evaluaciju (Hokkanen, 2017, str. 16). Svaka od ovih faza zahtjeva specijalizirana znanja iz različitih disciplina te se područje dizajna korisničkog iskustva razvija u presjeku s mnogim poljima kao što su marketing, industrijski dizajn, arhitektura, informacijski sustavi, i dr. (Carroll, 2013).

Iz svega navedenog, vidljivo je da postoji kontinuirano širenje perspektive u HCI području od jednostavnije k složenijoj interakciji između čovjeka i računala. Pri tome se temeljni interesi istraživanja korisničkog iskustva u okviru HCI područja odnose se na softverski i hardverski dizajn željenog IT artefakta za što postoje brojne metode, tehnike i alati. U ovoj disertaciji, iako se proučava koncept korisničkog iskustva, ne istražuje se UX dizajn na razini razvoja aplikacije. Ovo istraživanje je usmjereno na koncept ishodišnog korisničkog iskustva koje predstavlja ostvarenu vrijednost za korisnika i ne bavi se metodama i tehnikama UX dizajna pojedinih rješenja, već se bavi širim kontekstom u kojem ostvareno korisničko iskustvo dobiva svoj puni smisao, a to je sustav usluge i poslovni model.

Slijedeći preporuke istaknutih autora iz ovog područja (Law i sur., 2007), prema kojima izgradnja teorije i prakse korisničkog iskustva treba pratiti tri glavna stupa („principi“, „politike“ i „planovi“), u nastavku će se detaljniji pregled literature o korisničkom iskustvu tako strukturirati u tri odgovarajuća dijela. Prvo i najvažnije, slijedi pregled definicija koncepta s analizom konceptualnih okvira kojoj je cilj utvrditi model korisničkog iskustva koji će se primijeniti u poslovnom modelu i dizajnu usluge. Drugi dio čini pregled odnosa s drugim konceptima i područjima, te, treći dio, pregled pitanja vezano za metode i tehnike. Nakon ovog osnovnog pregleda područja, slijedit će specifična pitanja važna za perspektivu ove disertacije.

4.2.1. Korisničko iskustvo: koncept

Prema Law i sur. (2007), prvi stup izgradnje područja korisničkog iskustva su *principi* koji se bave temeljnim pitanjem *što je to korisničko iskustvo?* S obzirom na heterogenost pojma u literaturi i praksi, i različite postojeće pristupe, potrebno je prije svega definirati taj pojam, opisati ga, te predstaviti određenim modelom. Cilj ponuđača proizvoda i usluga je osigurati željeno korisničko iskustvo, a da bi se taj cilj ostvario, prvi korak je jasno identificirati njegovu pojavnost. HCI zajednica je, i u istraživanjima i u praksi, vrlo brzo prihvatila ovaj pojam bez da je prethodno u potpunosti razjašnjen, pa su se razvila razna neujednačena tumačenja i

primjene ovisno o točki gledišta. Pojam se brzo proširio u praksi zbog jačanja potrebe za interakcijom s računalima (i drugim IT uređajima) koja prelazi okvire upotrebljivosti i zadovoljstva u izvršavanju određenih zadataka i koja uključuje uživanje i doživljavanje neočekivanih emocija i osjećaja. To je bio prirodni slijed događaja s obzirom na razvoj i širenje tehnologije u sve sfere života. Mobilne tehnologije u tom smislu najbolje ocrtavaju ove promjene donoseći konstantnu prisutnost i angažman interaktivnih uređaja kod velikog dijela populacije - u 2019. godini u svijetu ima 3,2 milijardi korisnika pametnih telefona („Statista“, 2020) na kojima ljudi različitih profila obavljaju veliki broj privatnih i poslovnih aktivnosti stvarajući brojna iskustva.

4.2.1.1. Definicije pojma

Termin *user experience* je skovao Donald Norman, poznati zagovornik korisnički usredotočenog dizajna (engl. *user-centered design, UCD*), a u definiciji navodi da „korisničko iskustvo obuhvaća sve aspekte interakcije digitalno povezanog krajnjeg korisnika s tvrtkom, njezinim uslugama i proizvodima“ (u Pine II i Gilmore, 2016, str. 5). Sličnu definiciju ima i standard ISO 9241-11:2018 (International Organization for Standardization [ISO], 2018). Ovakva definicija, iako sveobuhvatna, sadržajno ne razjašnjava dovoljno korisničko iskustvo jer „svi aspekti“ mogu sadržavati „sve i svašta“. Istaknuti autor Hassenzahl (2008) je konkretniji i redukcionistički definira korisničko iskustvo kao „trenutačni, primarno vrednujući osjećaj (dobar - loš) u tijeku interakcije s proizvodom ili uslugom“. Definicije na razne načine pokušavaju istovremeno obuhvatiti svu širinu pojama i biti što konkretnije pa tako nastaju različiti pokušaji kojima je zajedničko i ključno da je korisničko iskustvo proširenje prethodno dominantnog koncepta upotrebljivosti kako bi se fokusiralo na ljudske osjećaje koji nastaju korištenjem interaktivnih sustava (Law i sur., 2014b).

Tablica 14 prikazuje odabrane definicije korisničkog iskustva iz kojih se može vidjeti raznolikost shvaćanja i pristupa ovom pojmu. Prema Law i sur. (2009), odabrane definicije predstavljaju različite perspektive u pogledu njihovih elemenata: fokusa i svrhe definicije, subjekta doživljaja, objekta doživljaja, načina stvaranja doživljaja i vremena stvaranja doživljaja. Originalnom setu reprezentativnih definicija (prvih pet) iz prethodno navedenog istraživanja, ovdje je još dodana definicija iz standarda ISO 9241-11:2018 koja se sve više referencira, a Hassenzahlova je osvježena novijom verzijom.

Tablica 14 Definicije korisničkog iskustva

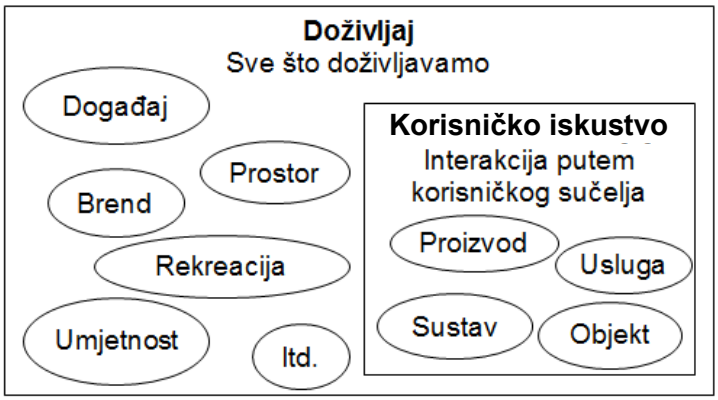
Izvor/ Autor	Definicija korisničkog iskustva
„Nielsen Norman Group“ (bez dat.)	Svi aspekti interakcije krajnjeg korisnika s tvrtkom, njezinim uslugama i proizvodima. Primarni zahtjev primjerenog korisničkog iskustva je zadovoljenje točno određenih potreba klijenta bez neugode i ometanja. Zatim je važna jednostavnost i elegancija proizvoda kako bi se s radošću posjedovao i koristio. Istinsko korisničko iskustvo daje puno više od onog što klijenti kažu da žele ili od popisa određenih karakteristika.
Hassenzahl, (2008, str. 12)	Trenutačni, primarno vrednujući osjećaj (dobar - loš) u tijeku interakcije s proizvodom ili uslugom. Dobro korisničko iskustvo je posljedica ispunjenja ljudskih potreba za autonomijom, kompetencijom, stimulacijom, povezanošću i popularnošću kroz interakciju s proizvodom ili uslugom (hedonističke kvalitete). Pragmatične kvalitete su facilitatori ostvarenja ovih „biti-ciljeva“.
Desmet i Hekkert, (2007, str. 3)	Cijeli skup afekata koji su izazvani interakcijom korisnika i proizvoda uključujući stupanj ugode naših osjetila (estetski doživljaj), značenje koje dajemo proizvodu (smisaoni doživljaj) i izazvane osjećaje i emocije (emocionalni doživljaj).
Sward D. i G., (2007, str. 36)	Vrijednost koja proizlazi iz interakcije/a [ili predviđene interakcije] s proizvodom ili uslugom i podržavajućom scenom u kontekstu korištenja (npr. vrijeme, lokacija, korisnikova dispozicija).
„User Experience Network“ (bez dat.)	Kvaliteta doživljaja kojeg osoba ima u interakciji s određenim dizajnom. To se može na razne stvaari od specifičnog artefakta kao što je igračka, šalica ili web-stranica do većih integriranih doživljaja kod npr. muzeja i li aerodroma.
ISO (2018)	Korisnikove percepcije i reakcije koje nastaju kao rezultat korištenja i/ili predviđenog korištenja sustava, proizvoda ili usluge.

Sazrijevanjem pojma, potreba za njegovom standardiziranom definicijom se mijenja. Autori još uvijek ističu važnu ulogu definicije u poučavanju i širenju koncepta korisničkog iskustva, no najiskusniji stručnjaci u praksi je toliko ne traže (Lallemand i sur., 2015). U praksi je jača potreba za operacionalizacijom ovog pojma kroz detaljne konceptualne okvire i modele mjerenja koji opisuju elemente i odnose potrebne za upravljanje korisničkim iskustvom. U istraživanju perspektiva i primjene koncepta korisničkog iskustva među stručnjacima iz ovog područja u znanosti i praksi (Lallemand i sur., 2015), ispitanici su naveli brojne zahtjeve prema idealnoj definiciji koncepta korisničkog iskustva koji ocrtavaju karakteristike ovog koncepta. Prema njima, definicija korisničkog iskustva:

- treba biti fokusirana na korisnika,
- ne treba se odnositi na tvrtku, stoga ne treba koristiti pojam *klijent*,
- treba obuhvatiti složene i multidimenzionalne aspekte interakcije,

- treba spominjati komponente i ishode doživljaja,
- treba obuhvatiti i pozitivne i negativne doživljaje (a ne samo pozitivne),
- treba biti dovoljno kratka kako bi se lako razumjela i zapamtila, no istovremeno dovoljno detaljna da spomene sve bitne aspekte korisničkog iskustva,
- treba koristiti jasne i precizne riječi,
- ne treba imati ni previše restriktivan niti previše opširan opseg,
- treba omogućiti prevođenje koncepta u praksu.

Teško je, ako ne i nemoguće, dati jednu jedinstvenu definiciju koja bi zadovoljila sve ove zahtjeve stoga je sljedeći korak u razjašnjavanju, razvoju i operacionalizaciji koncepta korisničkog iskustva, opisati ove tražene aspekte na dodatne prikladne i moguće načine, deskriptivno, kroz modele i/ili konceptualne okvire. Osim toga, neki od ovih zahtjeva su i kontradiktorni, a neki diskutabilni. Na primjer, diskutabilan je stav Law i sur. (2009) da bi se pod korisničkim iskustvom trebalo promatrati samo onaj doživljaj koji proizlazi iz susreta s nekim sustavom (proizvodi, usluge i artefakti pojedinačno ili u kombinaciji) koji je predmet korištenja (**Slika 15**). Razumljivo je da je negdje potrebno ograničiti ovaj složen i neopipljiv pojam, no pitanje je da li je moguće izolirati predmet korištenja iz okruženja čiji utjecaj može biti od velike važnosti u kreiranju korisničkog iskustva (npr. usluga prilikom kupnje proizvoda).



Slika 15 Korisničko iskustvo u odnosu na druge doživljaje
(Law i sur., 2009)

Roto i sur. (2011, str. 6) predlažu dodatni opis odrednica korisničkog iskustva kao fenomena koji pomaže utvrđivanju koncepta. Korisničko iskustvo:

- je podskup općeg koncepta doživljaja (korisničko iskustvo je specifičnije, jer se odnosi na doživljaj korištenja sustava),

- uključuje aktivne i pasivne susrete sa sustavom (aktivni se odnose na osobno direktno korištenje, a pasivni na indirektni pristup, na primjer promatranje kako netko drugi koristi sustav),
- je individualno jedinstven,
- je pod utjecajem prethodnih doživljaja i očekivanja na temelju tih doživljaja,
- proizlazi iz socijalnog i kulturološkog konteksta.

Polazeći od definicije korisničkog iskustva koju su dali Desmet i Hekkert (2007) i prateći navedene zahtjeve i odrednice, u ovom radu uspostavlja se sljedeća radna definicija korisničkog iskustva:

> *Korisničko iskustvo je jedinstven i dinamički skup osjećaja korisnika izazvanih njegovom sveukupnom aktivnom ili pasivnom interakcijom sa sustavom. Čine ga pragmatično iskustvo upotrebljivosti te hedonističke komponente - estetski, smisaoni i/ili emocionalni doživljaj.*

Pod sustavom se pri tom smatraju svi srodni i/ili povezani pojmovi koji utjelovljavaju određeni objekt korištenja, kao što su: proizvod, artefakt, usluga, ponuda, i sl.

4.2.1.2. Holistički vs. redukcionistički pristup

Prethodna diskusija oko definicije ocrtava bit korisničkog iskustva, no da bi se taj koncept mogao modelirati i dizajnirati, tj. u praksi „stvarati“, potrebno ga je detaljnije dekomponirati na elemente od kojih se sastoji, faktore koji utječu na njegovo stvaranje i ishode koji proizlaze iz korištenja. Takva specifikacija obuhvaćena je modelima i konceptualnim okvirima brojnih autora temeljeći se na teorijama različitih porijekla. Među njima se ističu dvije glavne naizgled suprotne struje: *fenomenološka/pragmatična* (holistički pristup) i *eksperimentalno-psihološka* (redukcionistički pristup).

Glavni predstavnici fenomenološkog/pragmatičnog pristupa, McCarthy i Wright, temelje svoj konceptualni okvir na Deweyevoj pragmatističkoj filozofiji doživljaja prema kojoj je doživljaj „ukupnost čovjekovog djelovanja, osjeta, misli, osjećaja i smisla u nekoj situaciji […] koji je nemoguće reducirati […]“ (Wright i sur., 2003, str. 44). Prema ovom holističkom i konstruktivističkom pristupu nastoji se objasniti međudjelovanje elemenata doživljaja i naglasak je na njihovom uzajamnom stvaranju. Dakle, elementi doživljaja samostalno nisu predmet promatranja, već smisao daju zajedničkim djelovanjem, a središnji proces pri tome je stvaranje smisla. Doživljaj nastaje na temelju odnosa između sebe i objekta u određenom

kontekstu pri čemu osoba uvijek dolazi s vlastitim uvjerenjima, vrijednostima, interesima, itd., koji se mijenjaju sa svakim novim doživljavanjem pa je cjelokupni doživljaj neuhvatljiv, krhak i lebdeći po svojoj postojanosti. Više govora o konkretnom konceptualnom okviru ovih autora biti će u nastavku ovog poglavlja.

Druga struja, eksperimentalno-psihološka, čiji je istaknuti predstavnik Marc Hassenzahl, nastoji dekonstruirati doživljaj u pojedinačne komponente i procese, te mapirati fizičke karakteristike artefakata iz vanjskog svijeta na psihološkim efektima. Ovaj pristup na tradicionalni redukcionistički znanstveni način nastoji doći do modela koji objašnjava korisničko iskustvo, omogućava jednostavnu operacionalizaciju i mjerenje ključnih elemenata. Hassenzahlov model (Hassenzahl, 2003; Hassenzahl, 2018) bit će također prikazan u nastavku ovog poglavlja.

Iako se često ova dva pristupa smatraju uzajamno isključivima, oba su korisna i važna i doprinose sveukupnom razumijevanju i razvoju koncepta korisničkog iskustva. „Pragmatisti-holisti“ donose dubinske i detaljne analize doživljaja stvarajući bogate uvide u specifične interakcije, dok „eksperimentalci-redukcionisti“ pronalaze pojednostavljene generalne modele kakvi su dobrodošli u praksi.

4.2.1.3. Konceptualni okviri korisničkog iskustva

Kao i svi novonastali, kompleksni i interdisciplinarni koncepti, i korisnički iskustvo je skupilo veći broj raznovrsnih teorijskih okvira kojima se nastoji objasniti ovaj fenomen. Različiti okviri nastali su zbog različitih ciljeva i porijekla izučavanja fenomena, kao što zaključuju Obrist i sur. (2012) analizom raznovrsnih teorijskih korijena u teoretizaciji korisničkog iskustva i grupiranjem u sedam kategorija povezanih s devet disciplina. Kategorije odražavaju različite perspektive i s njima povezane odgovarajuće teorije iz različitih disciplina. Na primjer, u kategoriji teoretizacija koje su usmjerene na razumijevanje korisnika, njegovih karakteristika, emocija, motiva i kognitivnih procesa, polazišta teoretizacija su psihološki modeli i teorije. Teorije i pripadajuće kategorije još mogu biti: usmjerene na proizvod/artefakt kao početnu točku dizajna, usredotočene na igru između korisnika i proizvoda, vezane za odnose i komunikaciju među ljudima, inspirirane umjetnošću i područjem dizajna, kombinirane u više kategorija, proširene u filozofske poglede o ljudskom postojanju.

Law i sur. (2014b) su identificirali ključne konceptualne okvire korisničkog iskustva i analizirali kako prva dva najcitiranija utječu na dizajn interakcije u praksi. Njihova strategija odabira relevantnih okvira uključivala je sljedeće kriterije: apstraktnost, razumljivost i

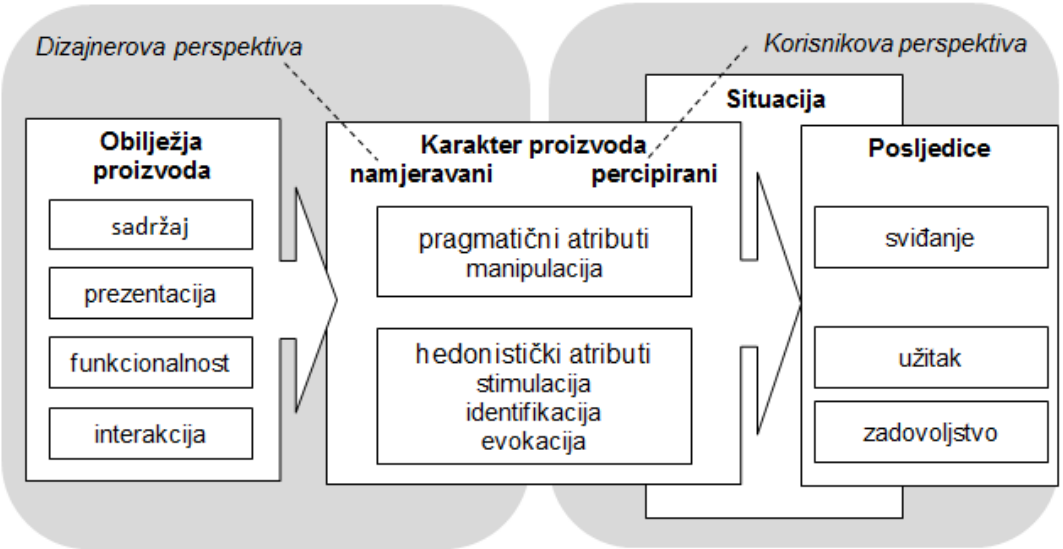
adresiranje cjelokupnog doživljaja (ne samo pojedine doživljajne kvalitete), što je dalo reprezentativan skup modela koji ocrtavaju principe ovog koncepta (**Tablica 15**).

Tablica 15 Konceptualni okviri korisničkog iskustva

Autor(i) (godina)	**Naziv/opis konceptualnog okvira**	**Elementi konceptualnog okvira**
Hassenzahl (2003, 2018)	Hedonističko-pragmatični model	Obilježja proizvoda: sadržaj, prezentacija, funkcionalnost, interakcija Karakter proizvoda: pragmatični (manipulacija) i hedonistički (stimulacija, identifikacija, evokacija) Kontekst: korisnik, situacija Posljedice: sviđanje, užitak, zadovoljstvo
McCarthy i Wright (2004)	Doživljaj i stvaranje smisla	Doživljajne niti: kompozicijska, senzualna, emocionalna, prostorno-vremenska Procesi stvaranja smisla: predviđanje, povezivanje, interpretacija, refleksija, prisvajanje, prepričavanje
Norman (2004)	Emocionalni dizajn – organski, bihevioralni, refleksivni	Razine dizajna: organski, bihevioralni, refleksivni
Forlizzi i Battarbee (2004)	Tipovi interakcije i dimenzije doživljaja	Tipovi interakcije: tekuća (automatska), kognitivna, ekspresivna Dimenzije doživljaja: doživljavanje, jedan doživljaj, sudoživljaj
Desmet i Hekkert (2007)	Komponente doživljaja proizvoda	Komponente doživljaja: estetika, smisao, emocija
Thuring i Mahlke (2007)	Komponente korisničkog iskustva (*CUE-Model*)	Stav korisnika: karakteristike sustava, karakteristike korisnika, zadatak/kontekst Komponente korisničkog iskustva: instrumentalne i ne-instrumentalne kvalitete objekta, emocionalne reakcije Rezultat: ocjena, ponašanje, odabir, itd.
Karapanos i sur. (2010)	Privremenost doživljaja	Faze prihvaćanja proizvoda: orijentacija, inkorporacija, identifikacija Sile od kojih se sastoji koncept privremenosti: upoznatost, funkcionalna ovisnost, emocionalna vezanost
Jordan (2000)	Okvir „četiri užitka“	Fizio-, socio-, psiho-, ideo-užitci

U nastavku će ovi konceptualni okviri biti ukratko predstavljeni pojedinačno, a zatim će analizom sadržaja biti napravljena njihova usporedba s ciljem identifikacije ključnih zajedničkih elemenata.

Hassenzahlov model korisničkog iskustva (Hassenzahl, 2003; Hassenzahl, 2018) definira ključne elemente korisničkog iskustva i njihove funkcionalne odnose (**Slika 16**). Posebno uključuje aspekte kao što su subjektivna priroda doživljaja, percepcija proizvoda, emocionalne reakcije na proizvod, različite situacije.

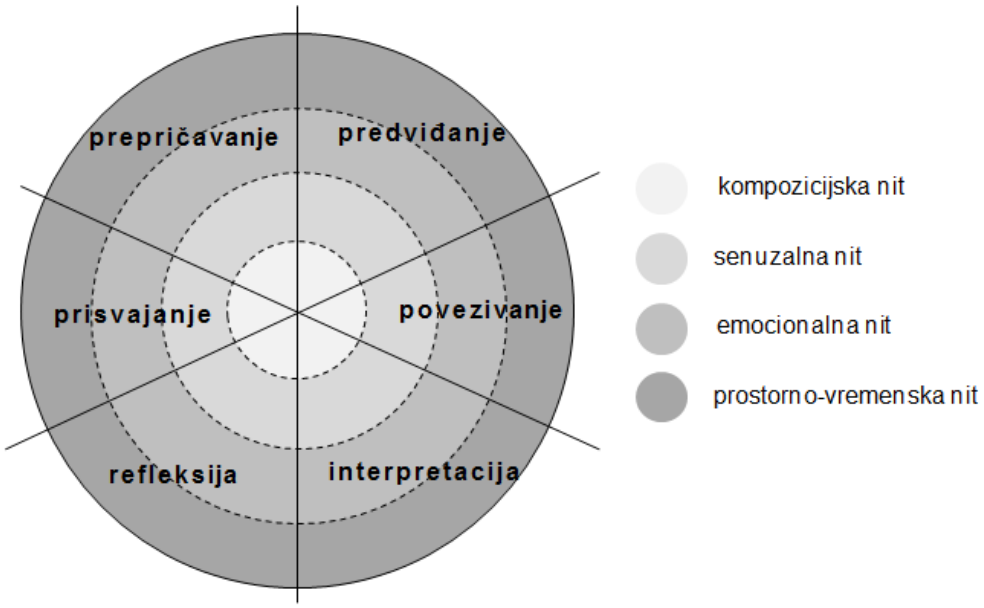


Slika 16 Hassenzahlov model korisničkog iskustva
Izvor: prilagođeno prema (Hassenzahl, 2003; Hassenzahl, 2018)

Prema Hassenzahlovom modelu, proizvod ima određena obilježja (sadržaj, prezentacija, funkcionalnost i interakcija) koje je dizajner odabrao i/ili osmislio kako bi postigao namjeravani karakter proizvoda. Kada korisnik dođe u kontakt s proizvodom, prvo percipira njegove karakteristike i stvara svoju individualnu verziju (percipiranog) karaktera proizvoda ovisno o vlastitim standardima i očekivanjima. Karakter se sastoji od *pragmatičnih* (manipulacija) i *hedonističkih* (stimulacija, identifikacija, evokacija) atributa koji dovode do raznih ishoda (posljedice): korisnik prosuđuje sviđa li mu se proizvod (dobar/loš), ima emocionalnu reakciju (užitak, zadovoljstvo…) i bihevioristički efekt (nastavlja koristiti proizvod). Svi ovi ishodi ovise i o trenutačnoj situaciji korisnika.

McCarthyjev i Wrightov konceptualni okvir je „skup konceptualnih alata ili jezik za razmišljanje i razgovaranje o doživljaju“ (Wright i sur., 2003, str. 52). Cilj mu je pružiti razumijevanje korisnika kako bi se potpomoglo dizajniranje *za* doživljaj. Prethodno je

naznačeno da ovi autori pripadaju pragmatističko-holističkom pristupu istraživanja korisničkog iskustva prema kojem doživljaj nije moguće rastaviti na gradivne elemente, pa ga, prema tome, nije moguće niti sastaviti od predefiniranih elemenata, tj. ne može se ni dizajnirati ni stvoriti doživljaj. Doživljaj nastaje u sudjelovanju korisnikovih specifičnosti u određenoj situaciji i artefakata od kojih se sastoji objekt korištenja. Znači, prema ovom konceptu, doživljaj ne bi trebalo reducirati na njegove osnovne elemente jer njegovo postojanje proizlazi isključivo iz odnosa tih elemenata. Stoga se ovaj okvir može promatrati kao prostor unutar kojeg se elementi mogu postavljati, spajati, odvajati, ali nikada izolirati (**Slika 17**).

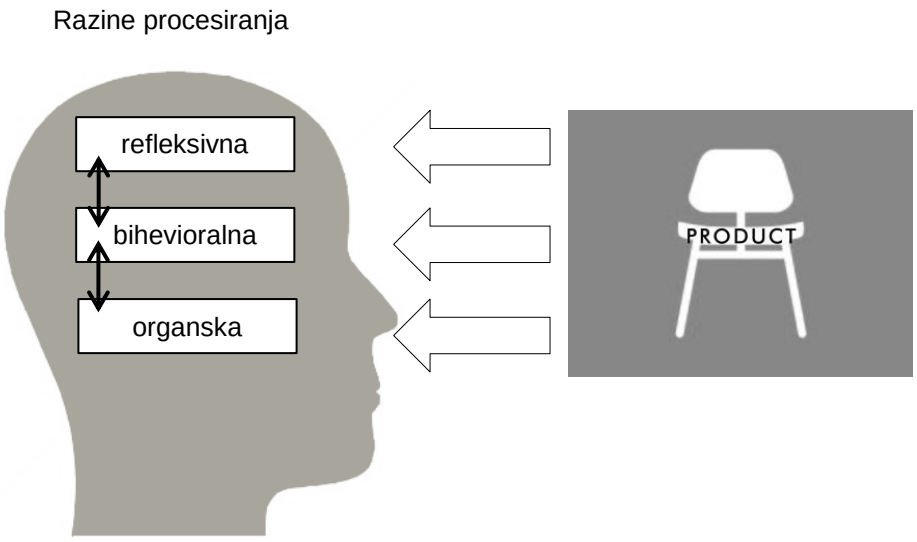


Slika 17 McCarthyjev i Wrightov konceptualni okvir korisničkog iskustva
Izvor: prilagođeno prema Wright i sur. (2003)

Prostor McCarthyjevog i Wrightovog okvira se sastoji od dvije dimenzije nazvane *nitima* i *procesima*. Niti doživljaja su: *kompozicijska*, *senzualna*, *emocionalna* i *prostorno-vremenska* nit. Ova dimenzija odnosi se na četiri točke gledišta, odnosno glavne aspekte karakterizacije interakcije s objektom korištenja koji se isprepliću. Njihovo ispreplitanje simboliziraju crtkane granice na slici. Niti predstavljaju strukturu doživljajnih elemenata i njihove uloge. Drugu dimenziju ovog konceptualnog okvira čine procesi stvaranja smisla koji povezuju elemente doživljaja. To su: *predviđanje, povezivanje, interpretacija, refleksija, prisvajanje i prepričavanje.* Ovi procesi nisu u linearnom odnosu, zbog toga su prikazani u kružnom okviru i nemaju strogi raspored.

Normanov „emocionalni dizajn“ usredotočen je na stvaranje emocija koje generalno utječu na mentalne procese, pa tako i na iskustvo interakcije s proizvodom. Utjecaj emocija na

korisničko iskustvo izražen je do te mjere da estetika pozitivno utječe na upotrebljivost, citirano: „privlačne stvari bolje funkcioniraju“ (Norman, 2004, str. 17). Normanov emocionalni dizajn temelji se na tri razine procesiranja u mozgu: organskoj, bihevioralnoj i refleksivnoj (**Slika 18**).

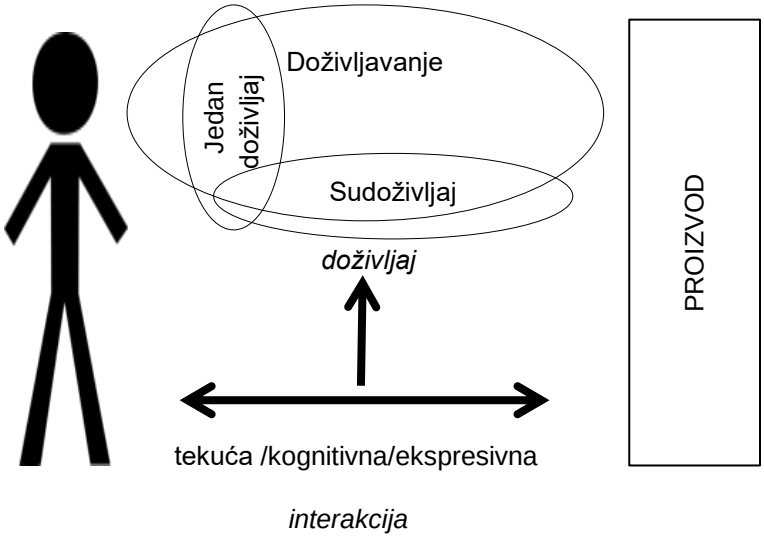


Slika 18 Normanov model doživljaja proizvoda
Izvor: prilagođeno prema (Norman, 2004)

Organska razina zadužena je za nesvjesne automatizirane reakcije na vanjske podražaje, vrlo brzo određuje da li je nešto dobro ili loše, sigurno ili opasno, i slično, te šalje signale motornom sustavu ili ostatku mozga. Bihevioralna razina je također nesvjesna, a uključuje složenije procese koji podsvjesno kontroliraju uobičajeno ponašanje, najčešće obavljanje nekih operacija (npr. vožnja automobila). Refleksivna razina je svjesno razmišljanje o postupcima, konceptima i svijetu. Ove tri razine, pojednostavljeno se mogu povezati s određenim karakteristikama proizvoda i služiti kao konceptualni okvir za dizajn koji objašnjava procese u stvaranju korisničkog iskustva u interakciji s proizvodom. Na temelju tri razine procesiranja, dizajn se dijeli na: *organski* dizajn koji se odnosi na pojavne karakteristike proizvoda, *bihevioralni* koji se odnosi na užitak i učinkovitost korištenja, te *refleksivni* koji se odnosi na stvaranje slike o sebi, osobno zadovoljstvo i sjećanja. U svim procesima postoji kognitivna i afektivna komponenta, pri čemu kognitivna određuje smisao, a afektivna *vrijednost*.

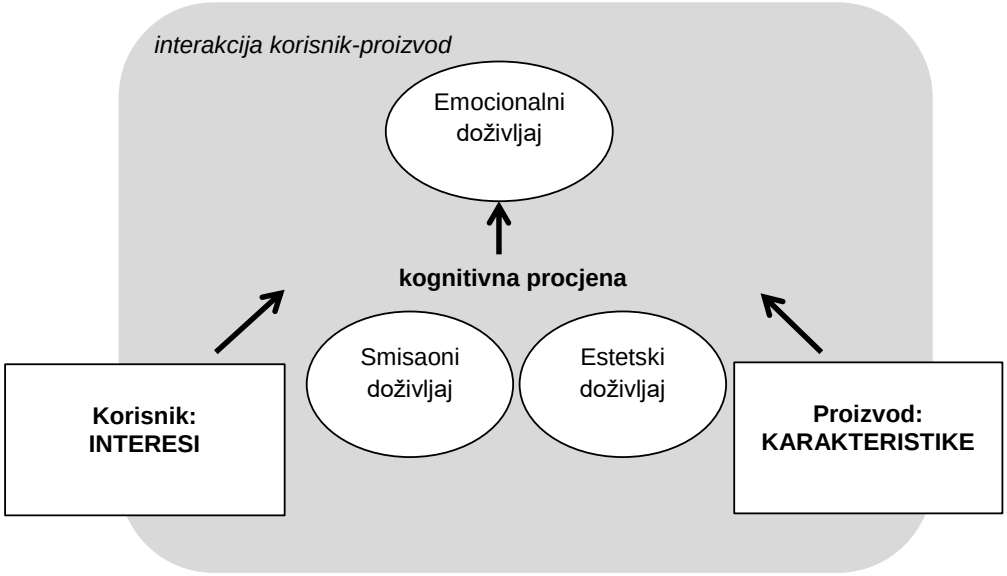
Forlizzi i Battarbee (2004) predstavljaju okvir za dizajniranje doživljaja za interaktivne sustave koji je usredotočen na interakciju između pojedinca, proizvoda i doživljaja koji pri tome nastaje. Uz to, naglašena je važnost socijalnog konteksta doživljaja u kojem ljudi tumače

pojedine događaje i stvaraju značenje. Okvir opisuje tipove interakcija korisnik - proizvod (*tekuća, kognitivna, ekspresivna*) i dimenzije doživljaja (*doživljavanje, jedan doživljaj, sudoživljaj*) (Slika 19). Ovi autori također naglašavaju postojanje emocije unutar svakog doživljaja pa je ona bitna komponenta interakcije korisnik - proizvod. Ovaj okvir dizajnerima daje perspektivu o vrsti interakcija i doživljaja koje interaktivni sustav može ponuditi.



Slika 19 Forlizzijev i Battarbeejev okvir za dizajn doživljaja
Izvor: prilagođeno prema: Forlizzi i Battarbee (2004)

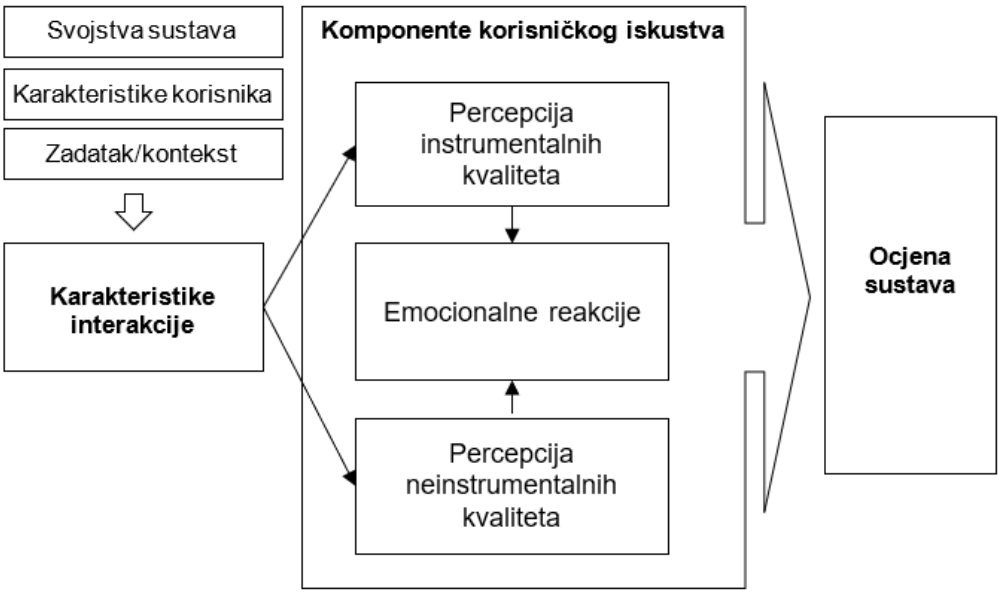
Desmet i Hekkert (2007) predlažu opći konceptualni okvir za doživljaj proizvoda primjenjiv na sve afektivne reakcije koje se mogu doživjeti u interakciji čovjek - proizvod. Okvir se temelji na tri komponente ili razine doživljaja: *estetska, smisaona* i *emocionalna* (**Slika 20**). Ovaj konceptualni okvir iskazan je i njihovom definicijom doživljaja proizvoda (**Tablica 14**). Svaka od ovih komponenata ili razina doživljaja, slično kao i kod Normana, podrazumijeva određene inherentne procese. Na estetskoj razini, promatramo mogućnosti proizvoda u ugođavanju ljudskih osjetila – proizvod može biti lijep za gledanje, može stvarati ugodan zvuk, biti ugodan na opip, lijepo mirisati. Na smisaonoj razini su aktivni kognitivni procesi– interpretacija, dosjećanje, asocijacije kojima se stvara značenje proizvoda za korisnika. Na emocionalnoj razini, stvara se emocija na temelju procjene i tumačenja raznovrsnih reakcija na proizvod (prema najšire prihvaćenoj teoriji kognitivne procjene, emocije izaziva procjena nekog događaja ili situacije kao potencijalno dobrobitnog ili štetnog).



Slika 20 Desmetov i Hekkertov okvir doživljaja proizvoda
Izvor: prilagođeno prema Desmet i Hekkert (2007)

Tri razine u Desmetovom i Hekkertovom okviru, iako su konceptualno razdvojive, u svakodnevnoj dinamici doživljavanja su vrlo isprepletene i teško ih je razaznati. Njihovi međuodnosi su složeni i unakrsni, no Desmet i Hekkert ističu određenu hijerarhiju prema kojoj estetski i smisaoni doživljaj izazivaju emocionalni. Treba još napomenuti da ovi autori ne uključuju *upotrebljivost* u razine doživljaja jer upotrebljivost nije afekt, a doživljaj je prema njihovoj definiciji sastavljen od afekata. No, autori time ne umanjuju važnost tradicionalnog koncepta upotrebljivosti u interakciji čovjek - proizvod, već ga promatraju kao jedan od izvora doživljaja koji utječe na sve tri doživljajne razine, te je upotrebljivost jedna od najvažnijih dimenzija koje sudjeluju u procjenama koje izazivaju emocije.

Thüring i Mahlke (2007) su kroz tri eksperimenta istraživali odnose instrumentalnih i neinstrumentalnih kvaliteta interaktivnih sustava, upotrebljivosti, emocionalnih reakcija korisnika i ukupne procjene sustava. Rezultate su saželi u *CUE* (*components of user experience*) model koji specificira tri središnje komponente korisničkog iskustva: *percepciju instrumentalnih kvaliteta sustava, percepciju neinstrumentalnih kvaliteta sustava, emocionalne reakcije*, te njihove međuodnose (**Slika 21**).

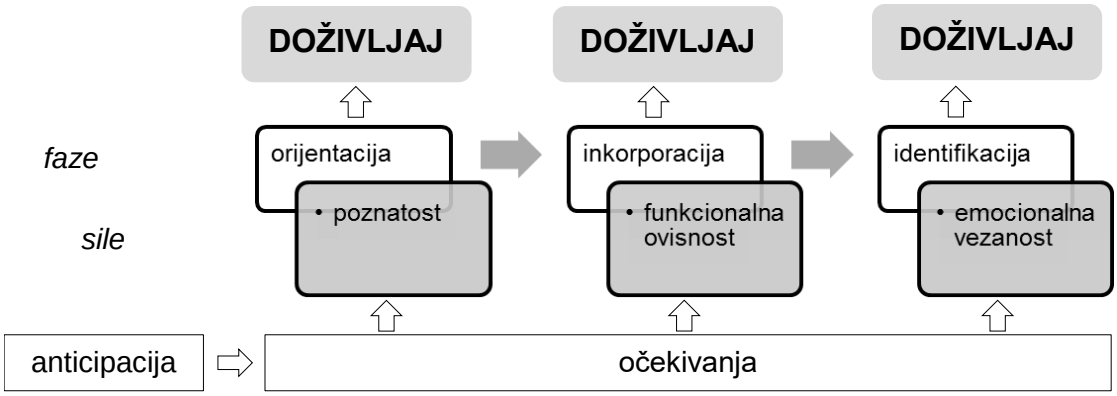


Slika 21 CUE model
Izvor: prilagođeno prema Thüring i Mahlke (2007)

Za razliku od drugih pretežno teorijskih konceptualizacija, CUE model je rijedak slučaj u kojem su autori konceptualizirati model na temelju empirijskog istraživanja u kojem su kroz eksperimente promatrali utjecaj karakteristika interakcije na percepciju i reakcije korisnika te krajnju ocjenu korištenja sustava. Model na jednostavan i jasan način opisuje ključne elemente i faktore korisničkog iskustva, i lako se uspoređuje s drugim konceptualnim okvirima, pogotovo Hassenzahlovim hedonističko-pragmatičnim modelom (**Slika 16**).

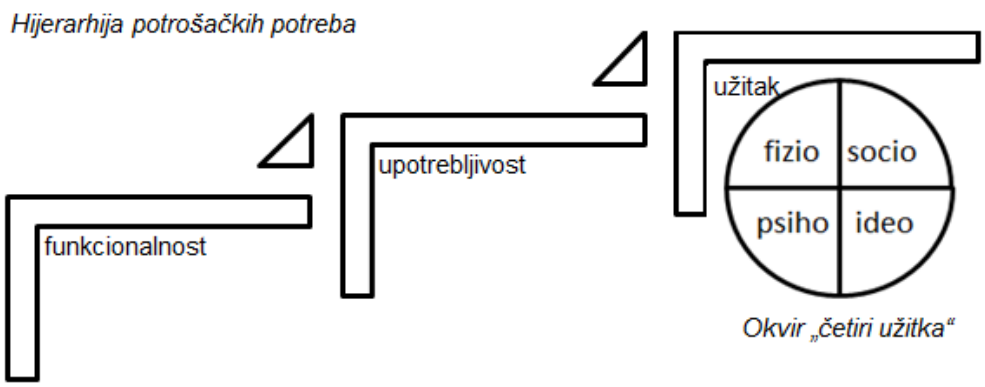
Karapanos i sur. (2010) posvetili su posebnu pažnju privremenosti doživljaja te ga opisali konceptualnim okvirom koji uključuje tri faze prihvaćanja proizvoda (*orijentacija, inkorporacija, identifikacija*) i tri sile privremenosti (*poznatost, funkcionalna ovisnost, emocionalna vezanost*) naglašavajući time važnost vremenske perspektive (**Slika 22**).

Karapanos i sur. svojim modelom također naglašavaju važnost anticipacije koja uvjetuje očekivanja, a prethodi doživljaju. Analizom percepcije kvaliteta proizvoda kroz faze doživljavanja, utvrdili su da se početni doživljaj(i) više odnose na hedonističke aspekte korištenja proizvoda, dok produljeni doživljaj ovisi o značaju proizvoda koji dobiva u nečijem životu.



Slika 22 Okvir privremenosti doživljaja
Izvor: prilagođeno prema Karapanos i sur. (2010)

Jordanov konceptualni okvir za dizajn proizvoda temelji se na užitcima i hijerarshiji potrošačkih potreba (**Slika 23**). S obzirom na hijerarhiju potrošačkih potreba, koja kreće od funkcionalnosti, preko upotrebljivosti, do užitka, Jordan ističe da je baziranje dizajna na upotrebljivosti limitirano, te je potrebno usredotočiti se na višu razinu zadovoljavanja ljudskih potreba, a to su užitci. Okvir je poznat kao „četiri užitka“ koja ljudi traže, a proizvodi mogu ponuditi (Jordan, 2000). Četiri tipa užitaka autor temelji na opsežnim istraživanjima antropologa Lionela Tigera (Tiger, 1992). To su*: fizio, socio, psiho i ideo* užitci. Ovaj okvir služi za strukturiranje razmišljanja o užitcima, ali ne objašnjava zašto ih ljudi doživljavaju. Također ističe dva važna aspekta izvora užitka, a to su eliminacija negativnih osjećaja i osiguravanje pozitivnih osjećaja.



Slika 23 Jordanov okvir "četiri užitka"
Izvor: prilagođeno prema Jordan (2000)

Predstavljeni konceptualni okviri korisničkog iskustva na različite načine nastoje obuhvatiti stvaranje korisničkog iskustva u susretu s interaktivnim sustavima s ciljem da pospješe dizajn takvih proizvoda. Elementi od kojih se ovi okviri sastoje variraju po tipu i opsegu, polaze od različitih teorija i teorijskih pristupa (npr. holistički vs. redukcionistički, i dr.), i nisu u literaturi adekvatno uspoređeni i analizirani kako bi se sintetiziralo zajedničko znanje. Ovako nepovezane teorije predstavljaju prepreku u razvoju opće perspektive koncepta korisničkog iskustva potrebne, između ostalog, za povezivanje s drugim područjima od važnosti, kao što su npr. strategija, poslovni modeli, poslovni procesi, i sl. u kojima dizajn za korisnički doživljaj tek treba opstati.

U literaturi se mogu pronaći grupiranja elemenata korisničkog iskustva iz različitih teorija i konceptualnih okvira u nekoliko glavnih kategorija. Roto i sur. (2011) klasificiraju razne faktore korisničkog iskustva u tri kategorije: kontekst, korisnik i sustav. *Kontekst* uključuje mješavinu društvenih faktora, fizičkih uvjeta, okolnih zadataka, tehničke i informacijske mogućnosti. Promjena konteksta može utjecati na promjenu doživljaja uz istog korisnika i isti sustav. *Korisnik* obuhvaća niz dinamičkih faktora kao što su motivacija, raspoloženje, mentalne i fizičke sposobnosti i očekivanja o kojima ovisi rezultirajući doživljaj. *Sustav* posjeduje određena obilježja koja potiču reakcije korisnika i konstituiraju njegov doživljaj. Obilježja sustava uključuju obilježja koja su dizajnirana (funkcionalnost, estetika, ciljano interaktivno ponašanje), obilježja koja korisnik dodaje korištenjem (npr. slika djeteta na radnoj površini ekrana), te imidž branda ili proizvođača.

Nicolas i Aurisicchio (2011) izvode sličnu klasifikaciju, te navode četiri elementa korisničkog iskustva: korisnik, interakcija, artefakt i kontekst. Razlikuju se dakle od prethodnog po dodatnom elementu interakcije, te koriste izraz artefakt, a ne sustav. Element *korisnik* uključuje aspekte kao što su: osjetila, motoričke vještine, osobne vrijednosti, očekivanja, potrebe, karakterne crte, smisao za humor, itd. *Interakciju* definiraju kao radnju korisnika nad artefaktom koja utječe ili mijenja njegov/njezin motorički, perceptivni, kognitivni i afektivni sustav. Interakcija može biti fizička i ne-fizička. *Artefakt* je uzet kao termin koji obuhvaća nekoliko pojmova koji se u tom smislu koriste, a to su proizvod (najčešće), objekt, predmet i sustav. Artefakt definiraju kao objekt kojeg je napravio čovjek da bi obavljao određene funkcije. Funkcije koje karakteriziraju artefakt dijele na estetske, društvene i tehničke. *Kontekst* ima podudarno značenje kao i u prethodnoj klasifikaciji, a ovdje se navode sljedeći tipovi konteksta: fizički, društveni, situacijski, kulturološki i vremenski.

U skladu s prethodno opisanim klasifikacijama, ovdje će se različiti konceptualni okviri sistematično usporediti kroz četiri glavne kategorije elemenata: korisnik, artefakt, interakcija/doživljaj i kontekst (**Tablica 16**). Ova klasifikacija obuhvaća kategorije iz prethodnih klasifikacija uz proširenje kategorije interakcija s doživljajem u ovoj fazi analize s razmatranjem da se doživljaj izdvoji u samostalni objekt budućeg modela. Osim toga, navest će se i oni elementi koji nisu obuhvaćeni ovim kategorijama ako postoje, kako se ne bi izgubili značajni aspekti nekih ideja. Za svaku kategoriju (element), naznačeni su originalni pojmovi iz određenog konceptualnog okvira.

S obzirom na to da su pojmovi u konceptualizacijama vrlo često kompleksni i bez jasnih i/ili strogih granica, često ih je teško smjestiti na točno određeno mjesto u ovoj klasifikaciji pa je u tom slučaju navedena napomena u zagradi o prelijevanju određenog dijela pojma u drugu kategoriju. Na primjer, element artefakt u McCarthyjevom i Wrightovom konceptu je većim dijelom raspršeno uključen u elementu interakcija/doživljaj, itd. Na mjestima označenim crticom (-), element se eksplicitno ne spominje u originalnom konceptualnom okviru kao samostalna i karakterizirana pojava.

Najproblematičniji element konceptualnih okvira po pitanju sadržaja i granica je interakcija/doživljaj. To je dinamički element okvira, tj. sve ono što predstavlja procese koji se odvijaju u interakciji korisnik - artefakt. Autori ove procese opisuju s različitih aspekata: mentalni procesi (Norman, 2004), percepcija/rekacije na karakteristike proizvoda (Hassenzahl, 2004, Thuring i Mahlke, 2007), sveukupnost postojanja (McCarthy i Wright, 2004), zadovoljenje potreba (Jordan, 2000), tipologija interakcije (Forlizzi i Battarbee, 2004), i dr. koji su, s obzirom na aspekt, manje ili više odvojivi od drugih elemenata. Vrlo često su ti procesi neodvojivi od samog korisnika, tj. imanentni pojedincu pa su dio atributa elementa korisnik (McCarthy i Wright, 2004, Norman, 2004, Jordan, 2000). U okvirima gdje su procesi eksplicitno atribuirani interakciji i/ili doživljaju prikazani su u tom elementu (McCarthy i Wright, 2004, Forlizzi i Battarbee, 2004, Desmet i Hekkert, 2007, Thuring i Mahlke, 2007, Karapanos i sur., 2010). Korijeni ovih teorijski razlika mogu se pronaći još u davnim poznatim filozofijama Platona i Aristotela. Aristotel smatra da su ideje imanentne konkretnim bićima te je sav vanjski svijet za pojedinca samo unutarnji sadržaj svijesti, dok Platon zagovara koncepciju zasebnog svijeta ideja koje samo sudjeluju na stvarima i nisu im imanentne.

Ostali elementi (korisnik, artefakt i kontekst) su po svojem karakteru opipljiviji i konkretniji, pa ih je u okvirima lakše identificirati i kategorizirati, pogotovo kada su eksplicitno navedeni.

No u nekim slučajevima, pogotovo što se tiče elementa kontekst, bivaju uključeni u procese pa nisu izdvojeni kao poseban element.

Dva konceptualna okvira (Hassenzahl, 2003/2018, Thuring i Mahlke, 2007) sadržavaju elemente koji se ne podudaraju dovoljno s niti jednom od četiri kategorije i u oba slučaja odnose se na posljedice/ishode cjelokupnog korisničkog iskustva (sviđanje, užitak, zadovoljstvo, procjena). Oko ovoga se može također povesti diskusija ovisno o aspektu promatranja cijelog koncepta. Naime, neki od ovih pojmova (npr. užitak kod Jordana) dio su spomenutog složenog dinamičkog aspekta kojeg je teško rastaviti. No kako je cilj konceptualnog okvira i/ili modela upravo rastavljanje na ključne elemente koji utjelovljavaju zajedničke atribute, ovi izdvojeni nekategorizirani pojmovi zaslužuju svoje specijalno mjesto u daljnjim razmatranjima.

Predstavljenom analizom uspješno su dekomponirani postojeći konceptualni okviri korisničkog iskustva u četiri kategorije glavnih elemenata - korisnik, artefakt, interakcija/doživljaj, kontekst. Ovi elementi ne mogu opisati samo korisničko iskustvo, ali mogu obuhvatiti i rasvijetliti faktore koji utječu na stvaranje tog iskustva, te su zbog toga to elementi konceptualnog okvira, a ne samog konstrukta. Većinu okvira moguće je u potpunosti prikazati kroz ove četiri kategorije, a najdiskutabilniji je dinamički aspekt koncepta (procesi doživljavanja) koji se šeta po različitim elementima ovisno o teorijskom aspektu. To je ujedno i ključni prostor za daljnje razmatranje konceptualizacije korisničkog iskustva s čime je povezan i smještaj ishoda doživljaja koji je u nekim slučajevima nekategoriziran.

Tablica 16 Analiza konceptualnih okvira korisničkog iskustva po elementima

	Elementi okvira korisničkog iskustva				
Izvor	***Korisnik***	***Artefakt***	***Interakcija/ Doživljaj***	***Kontekst***	***Nekategorizirano***
Hassenzahl (2003, 2018)	Korisnikova perspektiva/ percipirani karakter proizvoda	Obilježja proizvoda:… Karakter proizvoda: pragmatični, hedonistički	-	Situacija	Posljedice: sviđanje, užitak, zadovoljstvo
McCarthy i Wright (2004)	Procesi stvaranja smisla: predviđanje, povezivanje, interpretacija, refleksija, prisvajanje, prepričavanje	>> (uključeno u nitima doživljaja pod *Interakcija*)	Niti doživljaja: kompozicijska, senzualna, emocionalna, prostorno-vremenska	<< (uključeno u procesima pod *Korisnik*)	-
Norman (2004)	Razine procesiranja: organska, bihevioralna i refleksivna Komponente: kognitivna i afektivna	Karakteristike proizvoda prema razinama procesiranja	<< (uključeno u razinama procesiranja pod *Korisnik*)	-	-
Forlizzi i Battarbee (2004)	Pojedinac	Proizvod	Tipovi interakcije: tekuća, kognitivna, ekspresivna	Dimenzije doživljaja: doživljavanje, jedan doživljaj, sudoživljaj	-
Desmet i Hekkert (2007)	Korisnik Korisnikovi interesi/ individualne i kulturološke razlike	Proizvod	Komponente doživljaja: estetska, smisaona i emocionalna Afekti	<< (uključeno pod *Korisnik* i *Interakcija*)	-

Thuring i Mahlke (2007)	Karakteristike korisnika	Svojstva sustava	Karakteristike interakcije Komponente korisničkog iskustva: percepcija instrumentalnih i neinstrumentalnih kvaliteta, emocionalne reakcije	Zadatak/kontekst	Procjena sustava
Karapanos i sur. (2010)	Korisnik Anticipacija Očekivanja	Proizvod	Faze: interakcija, inkorporacija, identifikacija Sile: poznatost, funkcionalna ovisnost, emocionalna vezanost	-	-
Jordan (2000)	Hijerarhija potreba Četiri užitka: fizio-, socio-, psiho-, ideo-	Proizvod	-	-	-

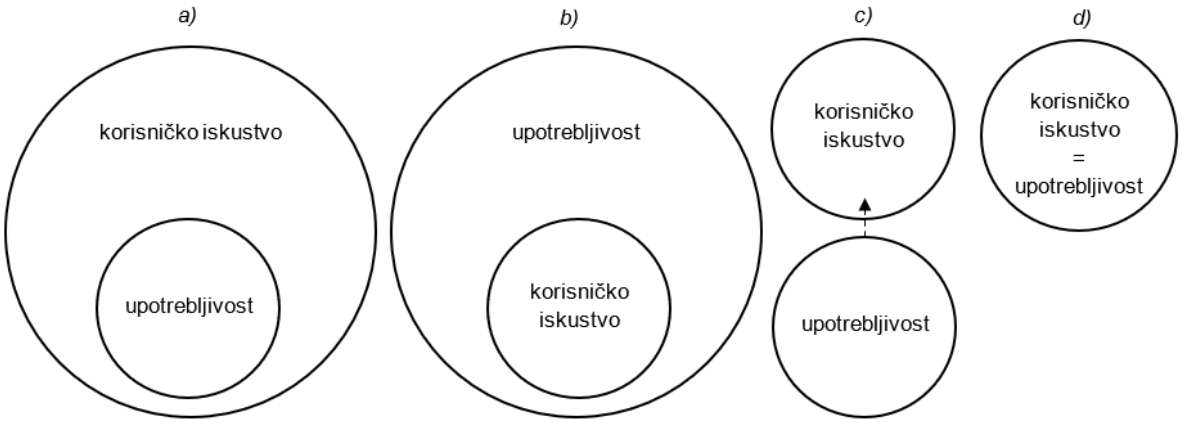
4.2.2. Korisničko iskustvo: odnosi

Drugi stup izgradnje teorije i prakse u području korisničkog iskustva čine *politike* (Law i sur., 2007) koje se odnose na pozicioniranje koncepta u pejzažu informacijskih tehnologija u kojem se susreću razne discipline kao što su dizajn proizvoda, dizajn usluga, marketing, softversko inženjerstvo, itd. U tu svrhu predstavit će se *odnos* koncepta korisničkog iskustva s drugim povezanim konceptima i područjima.

Složenost koncepta korisničkog iskustva često se naglašava u literaturi, a očituje se i u njegovoj višestrukoj povezanosti s drugim više ili manje bliskim područjima u znanosti i praksi IT područja, pa i šire. Ti odnosi se kontinuirano razmatraju i diskutiraju u literaturi (Scapin, Senach, Trousse i Pallot, 2012; Robinson, Lanius i Webber, 2018, i dr.) kako bi se korisničko iskustvo bolje pozicioniralo i operacionaliziralo. Proučavanje i razvoj ovog koncepta započeti su u HCI[17] zajednici te se najvećim dijelom i danas svrstavaju u to područje, iako se javljaju kritike tog svojatanja ističući potrebu da se koncept sagleda i iz drugih važnih perspektiva, npr. organizacijski (Sward i Macarthur, 2007) o čemu će biti govora kasnije. Kako koncept korisničkog iskustva pati od varijabilnog opsega i ovisnosti o perspektivi, tako se i njegova pripadnost i povezanost s područjima izučavanja očituje na razne načine. Dizajnerski gledano, korisničko iskustvo jednostavno predstavlja „kako se ljudi osjećaju kad koriste proizvod ili uslugu“ („Interaction design foundation“, bez dat., str. 5), a to uključuje izučavanje ljudskih osjećaja i psihologije, dizajna proizvoda i usluga, dizajna interakcije, softverskog inženjerstva, marketinga, sociioloških aspekata, te pregršt tema unutar svakog od ovih područja.

Jedan od temeljnih pojmova u HCI području s kojim se korisničko iskustvo prvenstveno stavlja u odnos je upotrebljivost, a taj odnos se tumači u literaturi na više različitih načina. Analizom literature, identificirana su četiri odnosa koncepata korisničkog iskustva i upotrebljivosti, te su vizualno prikazani na **Slika 24**. U nastavku slijedi diskusija pojedinih odnosa s pripadajućim referencama.

[17] Engl. Human Computer Interaction



Slika 24 Korisničko iskustvo i upotrebljivost

Od pojave ideja o razmatranju sveukupnog korisničkog iskustva u interakciji čovjeka i računala, mlađi koncept korisničkog iskustva uspoređuje se sa zrelijim standardiziranim konceptom upotrebljivosti, na razne načine. Koncept upotrebljivosti razvijen je kao rezultat fokusa HCI istraživanja na postizanje instrumentalnih ciljeva u obavljanju zadataka uz pomoć interaktivnih proizvoda. No kako su tehnološke mogućnosti sazrele, interaktivni proizvodi više nisu samo korisni i upotrebljivi alati, već postaju izvor zabave, užitka, emocija, i sl., pa se šire ideje kojima se žele obuhvatiti hedonistički aspekti interakcije konceptom korisničkog iskustva (Hassenzahl i Tractinsky, 2006). Stoga se glavna karakterizacija i distinkcija ova dva koncepta može iskazati kroz dva aspekta – instrumentalni i hedonistički. Pri tom, neki autori vide upotrebljivost kao nužan sastavni dio korisničkog iskustva (**Slika 24a**), dok neki smatraju da je korisničko iskustvo proširenje koncepta upotrebljivosti s novim atributima (**Slika 24b**) (Law et al., 2007). Desmet i Hekkert (2007) pak sasvim razdvajaju ova dva pojma (**Slika 24c**), pa pod korisničkim iskustvom smatraju samo afekte koji nastaju u interakciji, dok je upotrebljivost pojam koji izražava mogućnost ostvarenja nekog cilja i može biti izvor određenih afekata. Događa se i da se novi pojam korisničkog iskustva koristi u istom smislu kao upotrebljivost (**Slika 24d**) i tako biva samo tzv. *buzzword* (Glanznig, 2012, str. 236). Bargas-Avila i Hornbaek (2011) promoviraju upotrebu pojma korisničko iskustvo kao nove paradigme čiji su fokus neinstrumentalne potrebe i doživljaj u širem smislu. Bez obzira na navedene razlike u odnosima, svima je zajedničko da je klasični koncept upotrebljivosti, koji se temelji na ispunjavanju instrumentalnih ciljeva, nedostatan, te da je potrebno uzeti u obzir i neinstrumentalne aspekte što se na razne načine ostvaruje kroz koncept korisničkog iskustva.

4.2.3. Korisničko iskustvo: metode i tehnike

Slijedeći stupove izgradnje teorije i prakse u području korisničkog iskustva prema Law i sur. (2007), u nastavku će se razmotriti metode i tehnike koje pripadaju trećem stupu pod nazivom „planovi“. Ovdje se postavljaju dva ključna operativna pitanja, kako dizajnirati za korisničko iskustvo i kako evaluirati korisničko iskustvo.

Navedena pitanja pretpostavljaju razvoj metoda i tehnika za dizajn i evaluaciju korisničkog iskustva. Metode za dizajn i metode za evaluaciju je ponekad teško razlikovati i razdvojiti (Vermeeren i sur., 2010) s obzirom na to da je dizajn iterativni proces stvaranja prijedloga rješenja tijekom kojeg se izmjenjuju aktivnosti osmišljavanja i testiranja, odnosno evaluacije ideja. Neopipljiva priroda korisničkog iskustva otežava procjenu rezultata dizajnerskih odluka pa su postupci dizajnera često intuitivni (Roto i sur., 2011, str. 11). Prethodno predstavljeni konceptualni okviri korisničkog iskustva najčešće imaju za cilj pomoći dizajnerima u kreiranju artefakata koji će osigurati određeno korisničko iskustvo. Konceptualni okviri pri tome predstavljaju dimenzionirani prostor u kojem se pomoću raznih varijabli može pokušati predvidjeti stvaranje korisničkog iskustva.

Da bi se provjerilo ostvarivanje željenog korisničkog iskustva, potrebne su metode za mjerenje ili evaluaciju doživljaja pa je pitanje „*Kako evaluirati korisničko iskustvo?*“ vrlo zastupljeno u literaturi i donosi bogatu i dugotrajnu diskusiju. Oba navedena pitanja su u praksi vrlo isprepletena jer je model koji je potreban da bi se odgovorilo na jedno i na drugo pitanje u svojoj suštini isti i definira od čega se sastoji korisničko iskustvo, što sve utječe na njega i koji su ishodi. Glavna razlika je u tome što evaluacija uobičajeno podrazumijeva određenu kvantifikaciju koja je u kontekstu doživljavanja poseban problem s obzirom na njegovu neopipljivost. Po pitanju evaluacije korisničkog iskustva, autori se u teoriji dijele u dvije glavne struje, kao i kod konceptualizacije (redukcionsitički vs. holistički pristup) – struju onih koji smatraju da treba uspostaviti opću i usporedivu kvantifikaciju reduciranog koncepta i struju onih koji se tome protive jer tvrde da je to nemoguće, tj. da se takvom redukcijom gubi reprezentacija bitnih kvaliteta koje određuju doživljaj i iskustvo (Law i sur., 2014a).

Osim različitih teorijskih pristupa, izvor neslaganja su i različite podatkovne potrebe znanosti i industrije (Kaye et al., 2011). Za razvoj proizvoda potrebni su trenutačno upotrebljivi podaci, dok su za izgradnju teorije potrebni opsežni, strogo kontrolirani i dubinski pedantno analizirani podaci.

U dvjema studijama sistematski je analizirano koji su konstrukti korisničkog iskustva mjereni i kako u literaturi (Bargas-Avila i Hornbaek, 2011, Law i sur., 2014a). **Tablica 17** prikazuje glavne karakteristike i rezultate tih studija. Studije se kronološki nastavljaju jedna na drugu pa zajedno ocrtavaju pregled literature od 2005. do 2012. godine. U obje studije obrađeni su znanstveni repozitoriji publikacija značajni za ovo područje, a to su: ACM Digital Libratry (DL), ISI Web of Knowledge (WoK), Science Direct (ScD).

Tablica 17 Karakteristike i rezultati studija o evaluaciji korisničkog iskustva u literaturi

Izvor	Bargas-Avila i Hornbaek (2011)	Law i sur. (2014a)
Razdoblje obuhvata	2005 - 2009	2010 - 2012
Znanstvene baze	ACM Digital Libratry (DL), ISI Web of Knowledge (WoK), Science Direct (ScD)	ACM Digital Libratry (DL), ISI Web of Knowledge (WoK), Science Direct (ScD)
Broj publikacija	51	58
Način mjerenja	Upitnici i skale – više od pola	Upitnici i skale - svi
Mjerene dimenzije	emocije, uživanje, estetika	tijek, estetika, emocija, uživanje, afekt

Rezultati navedenih studija ukazuju na određene promjene u načinu i objektima mjerenja, no promjene nisu revolucionarne. Najčešći instrumenti mjerenja bili su i ostali upitnik/skala, s time da su u novijem razdoblju oni sveprisutni, dok su prethodno korišteni u više od pola slučajeva. Prema navedenim izvorima, važniji validirani upitnici koji se koriste su: *AttrakDiff, Self-assessment Manikin, Game Experience Questionnaire, Flow State Scales, PANAS*. Dimenzije koje se najčešće mjere se u većoj mjeri poklapaju (emocije, uživanje, estetika), dok se u novijim publikacijama na prvom mjestu ističe mjerenje tijeka (engl. *flow*).

U prethodno navedenim istraživanjima, nedostaju noviji izvori o evaluaciji korisničkog iskustva, od kojih treba istaknuti poznati upitnik koji je danas često u upotrebi - *User Experience Questionnaire* (Laugwitz i sur., 2008) sasatavljen od 26 čestica, te njegovu kraću verziju UEQ-S (Schrepp i sur., 2017) od samo 8 čestica. Prema Hinderks i sur. (2019), brojni postojeći upitnici mogu se podijeliti na one koji mjere čistu upotrebljivost (npr. SUS, SUMI) i one koji mjere širi aspekt korisničkog iskustva (npr. VisAWI, UEQ, SUPR-Q). No iscrpni teorijski pregled brojnih instrumenata mjerenja korisničkog iskustva izlazi izvan okvira ovoga rada su se ovdje istaknuli samo određeni značajni primjeri.

Prethodni podaci ugrubo ocrtavaju angažman istraživača u pronalaženju odgovora na pitanje kako evaluirati korisničko iskustvo, no kada se dublje prouče svi napori u tom smislu, otkriva se pregršt metoda za evaluaciju korisničkog iskustva koje su pri tom nastale. Vermeeren i suradnici (2010) su još prije deset godina prikupili i sistematizirali čak 96 metoda evaluacije iz raznih izvora (literatura, radionice, projekti, anketa). 70% ovih metoda potječe iz znanosti, 18% iz industrije, dok ih je 12% mješovitog porijekla. Lista svih metoda i njihovih karakteristika dostupna je online na http://www.allaboutux.org/all-methods[18] . Rezultati analize ovih metoda identificiraju sljedeće potrebe istraživanja i otvorena pitanja:

- evaluacija ideja u ranoj fazi razvoja proizvoda
- validirane mjere konstrukata korisničkog iskustva
- evaluacija u društvenim i kolaborativnim okruženjima
- praktičnost metoda
- kombiniranje više različitih metoda
- dublje razumijevanje koncepta korisničkog iskustva kao podrške metodama.

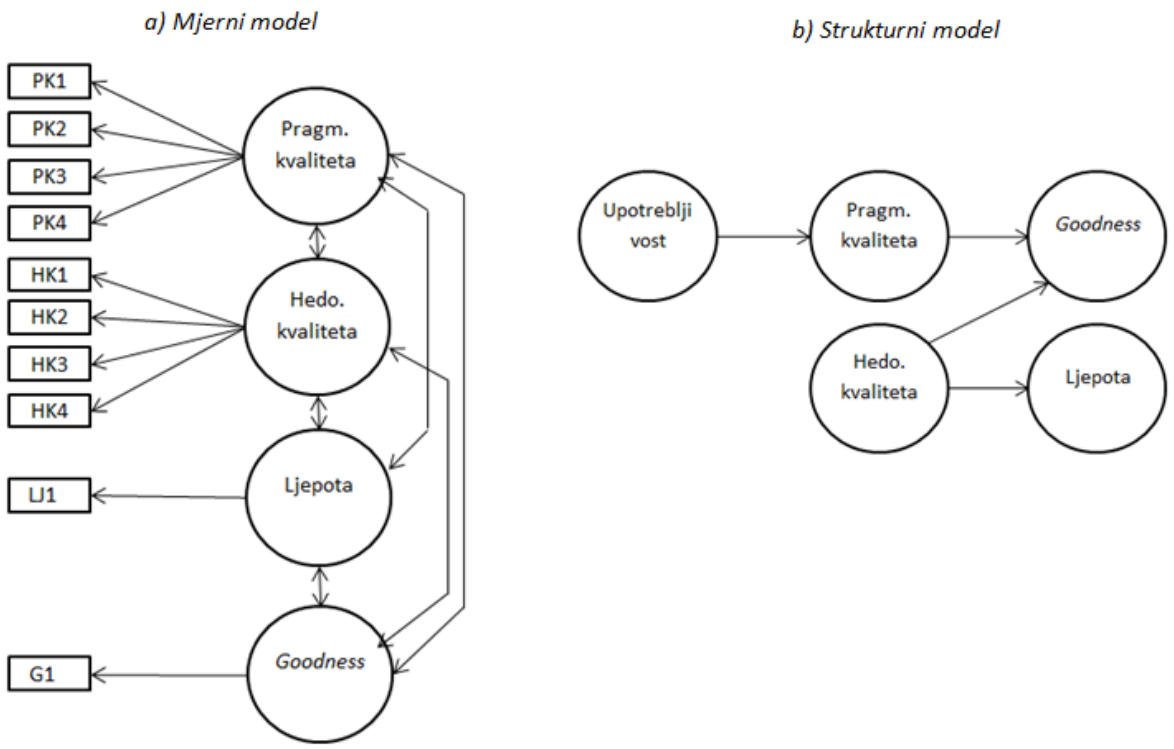
U nastavku na pitanje razumijevanja i predstavljanja koncepta korisničkog iskustva koji treba biti temelj pouzdane i smislene evaluacije, otvara se diskusija o modelu korisničkog iskustva koji utjelovljava konstrukte mjerenja i njihove odnose. U tu svrhu uspostavljaju se dvije vrste modela: mjerni model i strukturni model. Mjerni model služi da bi se izmjerili konstrukti u određenoj domeni, a strukturni model da bi se uspostavile uzročno-posljedične veze između konstrukata. Ova dva modela su neophodna da bi se napredovalo u mnogim disciplinama pa tako i u području korisničkog iskustva kako bi se utvrdile čvrste mjere (pouzdane, validne i osjetljive) korisničkog iskustva i kako bi se objasnili i predvidjeli procesi stvaranja korisničkog iskustva (Law i van Schaik, 2010).

Law i van Schaik (2010) predstavljaju pojednostavljenu ilustraciju mjernog i strukturnog modela temeljenu na Hassenzahlu (2004) i van Schaiku i Lingu (2008) (**Slika 25**).

Mjerni i strukturni model sastoje se od sljedećih glavnih konstrukata korisničkog iskustva: hedonistička kvaliteta proizvoda koju percipira korisnik, pragmatična kvaliteta (percipirana upotrebljivost), ljepota (estetika) i *goodness* (sveukupna kvaliteta proizvoda). U mjernom modelu ovi konstrukti predstavljaju latentne varijable koje se mjere preko manifestnih varijabli

[18] Zadnji pristup: 24.10.2016.

ili indikatora (PK1, PK2,…). Podaci o manifestnim varijablama prikupljaju se pomoću čestica upitnika.



Slika 25 Mjerni i strukturni model korisničkog iskustva
Izvor: prilagođeno prema Law i Schaik (2010)

Dvosmjerne strelice između konstrukata predstavljaju moguću korelaciju latentnih varijabli. Strukturni model pak utvrđuje uzročno-posljedične veze između konstrukata što se označava jednosmjernim strelicama. Prema ovom jednostavnom strukturnom modelu, upotrebljivost ima pozitivan utjecaj na pragmatičnu kvalitetu, no nema utjecaja na hedonističku kvalitetu. I pragmatična i hedonistička kvaliteta pozitivno utječu na *goodness*, no na ljepotu utječe samo hedonistička kvaliteta.

Law i Schaik (2010) ističu važna otvorena pitanja u pogledu mjernih i strukturnih modela korisničkog iskustva. U mjernim modelima to su: isprepleteni odnosi između korisničkog iskustva i upotrebljivosti, upitna mjerljivost atributa korisničkog iskustva, korištenje subjektivnih i objektivnih mjera, te agregiranje mjera. U strukturnim modelima ističu sljedeće probleme: vremenska domena korisničkog iskustva, korisničko iskustvo kao stanje ili kao proces, te kulturološke razlike.

Na temelju navedenih izvora, ali i brojnih drugih, može se zaključiti da je u području modeliranja i evaluacije korisničkog iskustva još mnogo otvorenih pitanja s obzirom na relativnu mladost područja, složenost i višedimenzionalnost koncepta, te različite točke gledišta i ciljeve. Uspostavljeni su određeni modeli no očigledno ne uključuju sve aspekte od interesa s obzirom na to da niti jedan model ne predstavlja temeljno polazište za daljnji razvoj ovog područja. Daljnjem razvoju ne pridonosi niti stalni antagonizam između autora koji zagovaraju objektivno mjerenje i onih koji odbijaju prihvatiti da je to moguće, te se u publikacijama sve više zaziva obuhvaćanje oba pristupa na komplementaran način (Boehner i sur., 2007, Law i sur., 2014a).

4.3. Specifični aspekti korisničkog iskustva

4.3.1. Psihološke potrebe korisnika kao izvor doživljaja

I teorija i praksa bi uživale kad bi bilo moguće previdjeti kombinaciju poznatih elemenata koja će stvoriti ciljano korisničko iskustvo. No takva formula ne postoji na što ukazuje postojanje niza metoda za dizajn i evaluaciju korisničkog iskustva od kojih niti jedna nije općeprihvaćena. Različitim pristupima nastoje se osmisliti karakteristike ponude (proizvod/usluga/sustav/artefakt) koje će, ne samo omogućiti, već i izazvati određeno korisničko iskustvo. Jedan od pristupa u ostvarenju tog cilja je utvrđivanje *psiholoških potreba korisnika* kao glavnog izvora stvaranja pozitivnog emocionalnog korisničkog iskustva (Hassenzahl i sur., 2010). Važnost i središnju ulogu emocija u korisničkom iskustvu naglašavaju i objašnjavaju mnogi autori (Forlizzi i Battarbee, 2004; McCarthy i Wright, 2004; Norman, 2004; Thuring i Mahlke, 2007; Desmet i Hekkert, 2007; Karapanos i sur., 2010., i dr.).

Univerzalne psihološke potrebe ljudi su odavno predmet istraživanja u raznim kontekstima. Jedna od najpoznatijih i najraširenijih psiholoških klasifikacija potreba je Maslowljeva teorija hijerarhije potreba (Maslow, 1954) prema kojoj postoji pet općih potreba sljedećeg redoslijeda zadovoljavanja: fizičke/biološke potrebe, sigurnost, pripadanje/ljubav, samo/poštovanje, samoostvarenje. Novija istaknuta teorija po tom pitanju je teorija samoodređenja (Ryan i Deci, 2000) prema kojoj su glavne potrebe pojedinca: autonomija, pripadnost/povezanost i kompetencija. Sheldon i sur. (2001) su na temelju postojećih teorija sastavili listu od ukupno deset psiholoških potreba i istražili vezu između zadovoljavanja potreba i pozitivnih afekata (emocija). Rezultati su dali dva važna nalaza za primjenu u konceptu korisničkog iskustva:

(1) Zadovoljenje potreba pozitivno utječe na intenzitet pozitivnog afekta, prema tome i na doživljaj.
(2) Potrebe su međusobno neovisne, prema tome doživljaji se mogu opisati zadovoljenjem određene potrebe i klasificirati prema tome.

Hassenzahl i sur. (2010) reduciraju prethodno spomenutu listu od deset psiholoških potreba na sedam potreba važnih u kontekstu doživljaja s tehnologijom (**Tablica 18**) i empirijski potvrđuju vezu između zadovoljenja potreba i pozitivnog afekta. Također potvrđuju mogućnost kategorizacije doživljaja na temelju potrebe koja je primarno zadovoljena, te pokazuju da je veza hedonističke kvalitete proizvoda sa zadovoljavanjem potreba jača nego veza pragmatične kvalitete.

Tablica 18 Psihološke potrebe

Potreba	**Opis**
Kompetencija	Osjećanje da si vrlo sposoban i učinkovit u svojim postupcima za razliku od osjećanja kao da si nekompetentan i neučinkovit
Povezanost	Osjećanje da imaš redovan prisni kontakt s ljudima koje je briga za tebe za razliku od osjećanja usamljenosti i nebrige drugih
Popularnost	Osjećanje da se sviđaš drugima, da te poštuju i da imaš utjecaja na druge za razliku od osjećanja da si osoba čiji savjet i mišljenje nikoga ne zanima
Stimulacija	Osjćanje da dobivaš puno uživanja i užitaka za razliku od osjećanja dosade i nestimuliranosti životom
Smislenost	Osjećanje da se razvijaš u svim svojim potencijalima i da ti život ima smisla za razliku od osjećanja da stagniraš i da život nema baš previše smisla
Sigurnost	Osjećanje da si siguran i da kontroliraš svoj život za razliku od osjećanja nesigurnosti i prijetnja iz okoline
Autonomija	Osjećanje kao da si ti uzrok svojih postupaka za razliku od osjećanja kao da su vanjske sile ili pritisak uzrok postupaka.

Izvori: Hassenzahl i sur. (2010), Sheldon i sur. (2001)

S obzirom na nalaze istraživanja, ovih sedam potreba može se koristiti kako bi se osmislile komponente prijedloga vrijednosti (proizvod/usluga/sustav/artefakt) da bi nastao određeni doživljaj kod korisnika. Svaka pojedina potreba može se promatrati kao *prostorija za dizajn* u kojoj treba posložiti bitne elemente i karakteristike ponude. Na primjer, Eckoldt i sur. (2013) demonstriraju kako se ovih sedam potreba može koristiti kao „prostor za dizajn automobila iz doživljajne perspektive“. Fokusiranje na određenu psihološku potrebu otvara prostor za inovaciju ponude koja nadilazi uobičajene i istrošene funkcionalne i tehničke aspekte interaktivnih proizvoda.

4.3.2. Korisničko iskustvo, strategija i poslovni modeli

Koncept doživljaja, kao široko prisutan fenomen u teoriji i praksi, potrebno je integrirati s tradicionalnim elementima proizvodnje i ponude – proizvodima i uslugama (Sundbo, 2015). To također znači da ga je potrebno obuhvatiti strategijom i novim poslovnim modelima. Pojava doživljaja se promatra u širim (npr. kupčev doživljaj) i užim kontekstima (npr. korisničko iskustvo), ovisno o području istraživanja i primjene. Kupčev doživljaj se može definirati kao unutarnja i subjektivna reakcija kupca na bilo koji izravan ili neizravan kontakt s tvrtkom (Meyer i Schwager, 2007). Kupčev doživljaj je postao preduvjet da se ostvari zadovoljstvo klijenta. Da bi se ono osiguralo, potrebno je dekonstruirati cjelokupni kupčev aspekt u komponente doživljaja i u svakoj dodirnoj točki voditi računa o vrijednosti za kupca. Prema teoriji doživljajne potrošnje, vrijednost se ne nalazi u objektu konzumacije, već u doživljaju konzumacije.

Pine II i Gilmore (2016), koji su još prije dva desetljeća identificirali transformaciju ekonomije iz uslužne u doživljajnu, daju smjernice kako integrirati doživljaj u poslovni model. Jedna od pet glavnih smjernica ističe *važnost inkorporiranja doživljaja u poslovni model tvrtke kroz informacijsku tehnologiju*. Mnogi autori istražuju i potvrđuju važnu ulogu IT-a u inovaciji usluga. Promatranjem doživljaja IT elementa prijedloga vrijednosti (IT artefakti), dolazi se do koncepta korisničkog iskustva koji u ovom širem kontekstu ima i neke drugačije aspekte od prethodno predstavljenih konceptualizacija koji su vrlo često zanemareni. Autori upozoravaju da područje izučavanja korisničkog iskustva, iako je poteklo iz i središte je UCD i HCI područja, treba povezati i razvijati u partnerstvu s drugim područjima, ovdje posebno poslovnim, a u praksi integrirati s ostalim poslovnim odjelima jer proizvodi i usluge samostalno više ne zadovoljavaju tržište (Sward i Macarthur, 2007). Sward i Macarthur (2007, str. 36) čak definiraju korisničko iskustvo kao „*vrijednost* koja proizlazi iz interakcije ili anticipirane interakcije korisnika s proizvodom ili uslugom i podržavajućim kontekstom“ što dodatno potvrđuje da korisničkom iskustvu treba pronaći mjesto u poslovnom modelu s obzirom da je vrijednost jedan od temeljnih gradivnih blokova svakog poslovnog modela.

Sward i Macarthur (2007) predstavljaju komponente korisničkog iskustva s obzirom na faze interakcije s proizvodom/uslugom i prateće funkcionalne cjeline unutar organizacije tvrtke (**Slika 26**). Ovakav pristup važan je za potrebe povezivanja korisničkog iskustva i poslovnog okruženja koje uključuje strategiju, poslovni model, poslovne procese, resurse, i sl.

Slika 26 Organizacijske komponente korisničkog iskustva
Izvor: prilagođeno prema Sward i Macarthur (2007)

Prva faza interakcije (*marketing i svijest o marki*) odnosi se na stvaranje slike o proizvodu/usluzi kod korisnika prije fizičke interakcije, a uključuje oglašavanje, estetiku, usmenu predaju, interakciju s osobljem, i dr. *Kupnja i instalacija* uključuju pakiranje, prvo stavljanje u pogon, integraciju s drugim interakcijama, registraciju, naplatu, i dr. *Korištenje* je srž interakcije s proizvodom/uslugom koje je kompleksno i uključuje najveću lepezu reakcija koje konstituiraju doživljaj. Sward i Macarthur ovaj element svode na dimenzije upotrebljivosti (učinkovitost, efikasnost i zadovoljstvo), no tu treba nadodati bitne hedonističke aspekte koje suvremena teorija korisničkog iskustva posebno naglašava. *Korisnička podrška* uključuje obuku, podršku, ažuriranja, rješavanje problema, garancije, tekuće održavanje, i sl. *Prestanak korištenja* odnosi se na posljednju interakciju s tim proizvodom/uslugom i eventualno prvi susret sa zamjenom.

Navedene faze interakcije predstavljaju važne dimenzije u kreiranju sveukupne usluge ponuđača o kojoj ovisi zadovoljstvo korisnika i korisničko iskustvo. Ove aspekte potrebno je obuhvatiti i podržati poslovnim modelom koji realizira dizajnirani proizvod.

4.3.3. Korisničko iskustvo i vrijednost za kupca

Koncept korisničkog iskustva, iako nije strukturno i sadržajno konsolidiran, u literaturi i praksi nastoji što cjelovitije obuhvatiti ono što korisnik osjeća tijekom korištenja nekog IT proizvoda i/ili usluge (sustava, artefakta, itd.). S obzirom na to da su IT proizvodi i usluge sve raširenji i postali su dio raznovrsnih čovjekovih aktivnosti, i ti krajnji osjećaji korištenja postaju sve različitiji i složeniji tvoreći važne doživljaje i iskustva koje ponuđači proizvoda i usluga trebaju predvidjeti, odnosno unaprijed koncipirati. Kao što je prethodno opširno diskutirano, da bi se koncept korisničkog iskustva operacionalizirao, nude se razni konceptualni okviri, no niti jedan ne rješava problem identifikacije korisničkog iskustva u potpunosti, te se i dalje, i u znanosti i praksi, traže načini kako apstraktne koncepte prevesti u korisne i upotrebljive modele, posebice u poslovnom modeliranju u kojem je važna praktičnost i jednostavnost.

Da bi se koncept korisničkog iskustva operacionalizirao u poslovnom modeliranju, potrebno ga je staviti u odnos s konceptom vrijednosti za kupca koji je također u literaturi i praksi vrlo fluidan i heterogen pa njihova strukturna povezanost nije transparentna. Prema prethodnoj analizi i diskusiji literature o konceptu vrijednosti za kupca u **Poglavlju 3**, utvrđeno je da u suvremenoj ekonomiji najvišu razinu vrijednosti za kupca čini doživljaj ili iskustvo što tjera ponuđače proizvoda i/ili usluga da iz te perspektive sagledaju sve svoje napore u ostvarivanju zadovoljstva kupaca ako žele biti konkurentni. Najsažetije rečeno, vrijednost za kupca je doživljaj, i to „interaktivni, relativni i preferencijalni doživljaj“ (Holbrook, 1999, str. 5) koji s ovim karakteristikama uvelike ovisi o samom kupcu, te ga ponuđač ne može proizvesti i zapakirati.

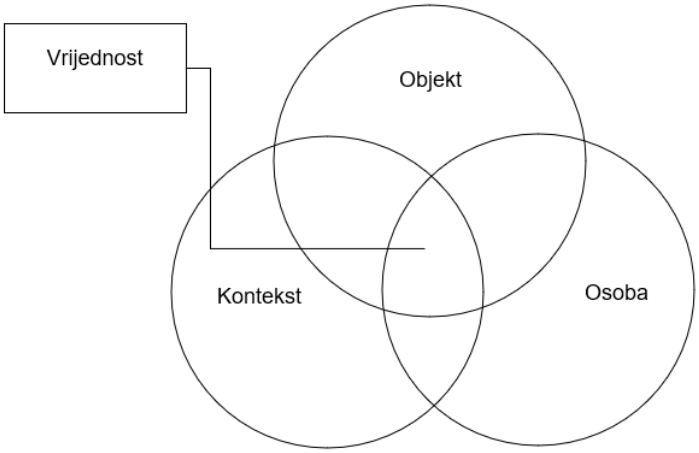
Korisničko iskustvo čini dio sveukupnog kupčevog iskustva kojim se stvara vrijednost za kupca. S obzirom na to da je u današnjim proizvodima i uslugama sve veći udio IT sadržaja, sve veći je i udio korisničkog iskustva u sveukupnom kupčevom iskustvu zbog čega ta dva pojma često konvergiraju. U svakom slučaju, bez obzira na veličinu udjela IT sadržaja, korisničko iskustvo je postalo važan sastojak vrijednosti za kupca kojeg je potrebno strateški obuhvatiti, a, kao što je prethodno utvrđeno u **Poglavlju 2**, vrijednost za kupca strateški se pozicionira i ponuđački operacionalizira kroz koncept ponude vrijednosti koji je element poslovnog modela.

Pine II i Gilmore (2016), utemeljitelji ideje doživljajne ekonomije, u smjernicama za inkorporiranje doživljaja u poslovni model, izdvajaju korisničko iskustvo digitalno povezanih kupaca kao izvor dodatne vrijednosti i prilike za inovacije. Roto, Nieminen i Tutal (2015)

elaboriraju važnost povezanosti dizajna za korisničko iskustvo i identiteta brenda na razini cijele tvrtke koja nije u dovoljnoj mjeri ostvarena u praksi. Korisničko iskustvo se najčešće promatra samo u kontekstu dizajna korisničkog sučelja, a dizajneri korisničkog iskustva rijetko imaju priliku utjecati na strateške odluke. Kaasinen i sur. (2015) istražuju moguće izvore ciljanog korisničkog iskustva naglašavajući važnost integracije ciljanog korisničkog iskustva s ostalim poslovnim ciljevima u strateškim odlukama. Roto i sur. (2017) izvještavaju o korištenju korisničkog iskustva kao cilja dizajna pokazujući kako takav pristup poboljšava osmišljavanje doživljajne vrijednosti za korisnika te ističu da bi „ciljano korisničko iskustvo trebalo uvesti u strateške operacije“ (str. 7002), a put k tome je uvođenje koncepta korisničkog iskustva u element ponude vrijednosti u poslovnom modelu. Pri tome je pitanje, kako apstraktni koncept korisničkog iskustva obuhvatiti u smislu vrijednosti za kupca.

Fenomenološki i holistički pristup, koji je i u ovom radu zastupljen, izbjegavaju seciranje i dekomponiranje koncepta doživljaja na dijelove koji samo kao cjelina ostvaruju bit svoje pojave, dok rastavljeni gube krajnji identitet. Redukcionistički pristupi pokušavaju rastaviti koncept korisničkog iskustva na razne načine kako bi praksi ponudili alat za pakiranje ponude vrijednosti koja se želi isporučiti kupcu. Tako nastaje „beskrajan broj riječi koji opisuju slične fenomene unutar korisničkog iskustva“ (Bargas-Avila i Hornbaek, 2011, str. 8) pokušavajući preddefinirati kakvo sve korisničko iskustvo može biti, od čega se može sastojati, što može na njega utjecati, itd., a to nikako ne vodi konsenzusu.

Uspoređujući koncept korisničkog iskustva i koncept vrijednosti za kupca, s ciljem inkorporiranja korisničkog iskustva u ponudu vrijednosti u poslovnom modelu, u literaturi su utvrđeni zajednički činitelji nastanka jednog i drugog fenomena. Gummerus (2011) daje simplistički prikaz ključnih faktora u nastanku vrijednosti za kupca, a to su objekt (usluga, proizvod, i sl.), kontekst i osoba, te njihove interakcije prikazane preklapanjima (**Slika 27**). Ova konceptualizacija temelji se i na Woodruff (1997) koji predstavlja hijerarhijski model kupčevih vrijednosti sastavljen od sličnih komponenti (kupčevi osobni ciljevi i svrha, željeni ishodi u kontekstu korištenja, željene karakteristike proizvoda).



Slika 27 Određivanje vrijednosti za kupca
(Gummerus, 2011, str. 32)

Promatrajući koncept korisničkog iskustva prethodno u ovom poglavlju (pod **4.2.1.3 Konceptualni okviri i modeli**), u literaturi su utvrđeni gotovo identični činitelji koje je potrebno obuhvatiti u stvaranju ovog fenomena – korisnik, artefakt, kontekst i interakcija. Neki autori eksplicitno navode ove faktore (Roto i sur., 2011; Nicolas i Aurisicchio, 2011, Wurhofer, 2018), a kod većine su faktori identificirani analizom njihovih heterogenih konceptualnih okvira (**Tablica 16**). Detaljna analiza predstavljena je prethodno u ovom poglavlju, kao što je naznačeno.

Utvrđenim podudaranjem činitelja krajnje vrijednosti za kupca i korisničkog iskustva, pronađena je osnovica za dodavanje koncepta korisničkog iskustva u ponudu vrijednosti poslovnog modela. Elementi korisnik, kontekst, IT artefakt i interakcija će se u daljnjem radu koristiti kao model u dizajnu za ciljano korisničko iskustvo.

4.4. Zaključak poglavlja

U ovom poglavlju istražen je ključni koncept ovog istraživanja, koncept korisničkog iskustva, s ciljem utvrđivanja modela za uključivanje korisničkog iskustva u poslovni model radi obogaćivanja ponude vrijednosti za kupca. Ovim dijelom istraživanja zaokružuje se prvi cilj istraživanja kojim su se djelomično bavila i prethodna dva poglavlja:

Cilj 1. *Utvrditi vrijednosni aspekt korisničkog iskustva u poslovnim modelima.*

Utvrđeni vrijednosni aspekt korisničkog iskustva pozicionira ovaj koncept kao dio ukupnog kupčevog iskustva koje, ponuđački gledano, u poslovnom modelu treba biti predstavljeno elementom ponude vrijednosti.

Nadalje, istraženi su heterogeni konceptualni okviri korisničkog iskustva da bi se odgovorilo na drugo istraživačko pitanje i krenulo prema ostvarivanju drugog cilja.

> ***Istraživačko pitanje 2.*** *Kojim elementima je moguće oblikovati i opisati ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?*
>
> ***Cilj 2.*** *Izraditi reprezentaciju koncepta korisničkog iskustva za primjenu u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge.*

Analizom relevantnih konceptualnih okvira korisničkog iskustva i usporedbom s činiteljima vrijednosti za kupca, identificirani su elementi modela koji će se koristiti za primjenu u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge. Generički elementi korisničkog iskustva su korisnik, kontekst, IT artefakt i interakcija, a koristit će se za strukturiranje procesa dizajna u metodološkom okviru čija izrada je glavni cilj ovog istraživanja. Ova četiri elementa omogućavaju holistički i fenomenološki pristup konceptu korisničkog iskustva koje čini jednu nedjeljivu cjelinu. Element korisnika određuje individualne specifičnosti osobe koje utječu na njegovo iskustvo. Kontekst je element koji uključuje razne okolnosti u kojima se proizvod i/ili usluga susreću i koriste. IT artefakt predstavlja bilo koji IT sadržaj s kojim se kupac susreće, a dio je sadržaja povezanih s proizvodom i/ili uslugom (npr. web-stranice, e-pošta, mobilna aplikacija, informacijski sustav, samoposlužni uređaj, itd.), a njegove karakteristike bitne su za korisničko iskustvo. Interakcija predstavlja način i aktivnosti uključene u međudjelovanje korisnika i IT artefakta.

Nakon teorijskog izučavanja poslovnih modela (**Poglavlje 2**), koncepta vrijednosti za kupca (**Poglavlje 3**) i koncepta korisničkog iskustva (**Poglavlje 4**), potvrđuje se prva istraživačka hipoteza

> ***H1.*** *Tradicionalni koncept vrijednosti za kupca u strukturnom i semantičkom smislu ne zadovoljava poslovne modele usluga koje se temelje na korisničkom iskustvu.*

Logika potvrđivanja ove hipoteze može se sažeti u sljedećem. U tradicionalnim pristupima, koncept vrijednosti za kupca u strukturnom i semantičkom smislu dekomponira vrijednost na niz preklapajućih vrijednosnih dimenzija koje unaprijed određuju kupčevu racionalnu odluku (Zeithaml, 1988; Sheth i sur., 1991; Holbrook, 1994; Woodruff, 1997; i dr.). U poslovnim modelima usluga koje se temelje na korisničkom iskustvu, vrijednost za kupca je dinamičniji koncept, koji ovisi o raznim faktorima korištenja usluge, te je vrijednost za kupca nemoguće unaprijed odrediti i isporučiti (Vargo i Lusch, 2004; Chandler i Lusch, 2015; Pine II i Gilmore,

2016; i dr.). Stoga tradicionalni koncept vrijednosti za kupca nije prikladan za obuhvaćanje sveukupne vrijednosti za kupca, već ju je potrebno promatrati holistički obuhvaćajući aspekt korisnika, konteksta, interakcije i artefakta. Korisničko iskustvo je, kao jednu od vrijednosti za kupca u suvremenom digitalnom okruženju većine proizvoda i usluga, u aktualnoj doživljajnoj ekonomiji, potrebno sagledati iz perspektive holističkog, fenomenološkog, smisaonog cilja pojedinca što u reprezentacijama poslovnih modela nije eksplicitno predviđeno.

5. DIZAJN USLUGE TEMELJEN NA KORISNIČKOM ISKUSTVU

„Više od 24 akademske discipline danas izučavaju uslugu iz svojih perspektiva (…)“ (Spohrer, Kwan i Fisk, 2014, str. 497) što ukazuje na razmjer znanstvenog interesa za ovo područje te na multidisciplinarnost koja ga karakterizira. Ovakva izuzetna heterogenost područja potrebuje transdisciplinarnu integraciju kako se napredak znanja ne bi raspršio.

Za napredovanje područja usluga, jedan od utvrđenih istraživačkih prioriteta je unaprjeđenje *dizajna usluge* koji svojom kreativnošću u razumijevanju kupčevog doživljaja, vizualizaciji usluge i prototipiranju može imati ključnu ulogu u inovaciji usluge (Ostrom et al., 2015). Da bi se ta uloga ostvarila, globalna znanstvena zajednica postavlja sljedeća važna pitanja: Kako bi trebalo unaprijediti metode i alate u dizajnu usluge da bi im se proširila uloga u inovaciji usluge? Kako dizajn usluge može povećati svoj doseg i pružiti podršku u stvaranju novih poslovnih modela? Kako zajedničkim modelima i metodama omogućiti efikasniji rad multidisciplinarnih timova?

Treba naglasiti da dizajn usluge nije usmjeren samo na sektorski definirane usluge (uslužni sektor), već na sve ekonomske razmjene kojima je cilj stvaranje vrijednosti za kupca jer se dizajnom usluge nastoji holistički obuhvatiti i orkestrirati cjelokupno kupčevo iskustvo i doživljaj. Ovakav pristup u oblikovanju ponude vrijednosti uključuje i korisničko iskustvo i poslovni model, pa je prepoznat kao osobito prikladan u ovom istraživanju za razvoj ciljanog metodološkog okvira. Još jedan bitan aspekt dizajna usluge, relevantan za ovo istraživanje, je praktični pristup koji generira velik broj operativnih metoda za primjenu dizajna u stvarnom okruženju.

U ovom poglavlju prvo se istražuju granice i karakteristike dizajna usluge kako bi se pozicionirao u odnosu na druge perspektive s kojima ga je potrebno integrirati. Također se prikazuje komparativna analiza brojnih metoda za dizajn usluge kroz konceptualni okvir kojim se u metodama identificira zastupljenost elemenata korisničkog iskustva kao preduvjeta za stvaranje vrijednosti za korisnika. Na temelju ove analize, utvrdit će se faktori nedostatnosti metoda za dizajn usluge u podršci stvaranju novih poslovnih modela koji se temelje na korisničkom iskustvu što će poslužiti za oblikovanje ciljanog metodološkog okvira. Namjeravana integracija provest će se kroz koncept vrijednosti koji je zajednički element poslovnog modela, korisničkog iskustva te dizajna usluge. U literaturi je potvrđeno da poslovni model i dizajn usluge nisu dovoljno usklađeni, a zajednički središnji element *vrijednost za kupca* trebao bi biti temelj za njihovo usklađivanje (Kleinschmidt i sur., 2016).

5.1. Dizajn usluge

Dizajn usluge je novije područje u znanosti i praksi čiji je razvoj potaknut i nastavljen rastom važnosti sektora usluga u modernoj ekonomiji 1990-tih godina. Kao što je, u doba najveće važnosti industrije u gospodarstvu, razvijen industrijski dizajn, tako se u današnje doba vladavine usluga razvija dizajn usluge. No treba naglasiti da dizajn usluge nije usmjeren samo na sektorski definirane usluge (uslužni sektor), već na sve ekonomske razmjene kojima je cilj stvaranje vrijednosti za kupca jer se dizajnom usluge nastoji holistički obuhvatiti i orkestrirati cjelokupno kupčevo iskustvo i doživljaj.

5.1.1. Definicija dizajna usluge i odnos s drugim srodnim područjima

Kao i mnoga druga današnja područja koja uključuju društveni i ekonomski sustav, dizajn usluge karakterizira interdisciplinarnost što uzrokuje otežanu izgradnju teorije jer su polazišta za izgradnju teorijskih okvira i modela vrlo raznovrsna. Dizajn usluge je nastao kao interdisciplinarni pristup koji kombinira metode i alate iz različitih disciplina predstavljajući novi način razmišljanja, a ne novu samostalnu akademsku disciplinu. Zbog toga se kod definicije nailazi na razne pokušaje obuhvaćanja pojma dizajna usluge, što ukazuje na evoluirajuće stanje ovog područja koje se aktivno razvija i kojeg bi jedna konačna definicija previše ograničila (Stickdorn i Schneider, 2011, str. 22). **Tablica 19** prikazuje odabrane definicije dizajna usluge koje: obuhvaćaju važne specifičnosti dizajna usluge, konvergiraju prema zajedničkom shvaćanju, te potječu iz tri relevantne znanstvene zajednice bavljenja dizajnom usluge (iz Njemačke, Švedske i Ujedinjenog Kraljevstva).

Holmlid i Evenson najjednostavnije definiraju dizajn usluge kao „(sustavnu) primjenu metoda i principa dizajna na oblikovanje usluga“ (Holmlid i Evenson, 2008, str. 341), što uključuje razne aspekte osmišljavanja, reprezentacije i provjere složenog skupa resursa koji čine ciljani uslužni sustav. Ključne karakteristike dizajna usluge, kao što su usredotočenost na kupca/korisnika, kreativnost, participativnost, holistički pristup, metodološki pristup, itd., bit će malo kasnije, u ovom poglavlju, sistematizirane i diskutirane. Za definiciju je važno naglasiti temeljni identitet dizajna usluge prema Sangiorgi (2009, str. 415) iz evolucijskog pogleda na nastanak dizajna usluge iz dizajna interakcije: „Analogija između dizajniranja interakcija (korisnik – korisničko sučelje) i dizajniranja uslužnih interakcija ili susreta s uslugom (korisnik – uslužno sučelje) je u srži identiteta i prakse dizajna usluge. Ono što se postupno mijenja […] je kontekst i priroda interakcija […].“ Interakcije se promatraju kao dio sve složenijih sustava usluge koje je potrebno obuhvatiti i kao sve važniji elementi strategije koji utječu na

organizacijske i društvene promjene. Opseg dizajna usluge tako se povećava u širinu i u dubinu na temelju okolnosti iz prakse koje se pretaču u sastavni dio ovog pristupa.

Tablica 19 Definicije dizajna usluge

Izvor	Definicija
Moritz (2005)	Dizajn usluge je dizajn cjelokupnog doživljaja usluge kao i dizajn procesa i strategije za pružanje te usluge. (str. 39) Dizajn usluge nije nova specijalistička dizajnerska disciplina. To je nova multidisciplinarna platforma ekspertize. (str. 40) Dizajn usluge pomaže inovirati ili poboljšati usluge kako bi bile korisnije, upotrebljivije, poželjnije za kupce te efikasne i učinkovite za organizacije. (str. 7)
Holmlid i Evenson (2008)	Dizajn usluge se bavi sustavnom primjenom metodologije i principa dizajna u oblikovanju usluga. Dizajn usluge pretpostavlja kupca/korisnika kao početnu točku pogleda na uslugu i kroz kreativne, ljudski usredotočene i korisnički participativne metode modelira moguće načine izvođenja usluge. Istodobno, dizajn usluge integrira mogućnosti i sredstva za izvođenje usluge s ekonomskim i strateškim namjerama organizacije. (str. 341)
Design Council (2015)	Dizajn usluge je sve ono što čini usluge koje koristimo upotrebljivima, lakima i poželjnima. Usluge su sastavljene od dodirnih točaka – ljudi, informacija, proizvoda i mjesta koje susrećemo. Dizajn usluge je proces kreiranja tih dodirnih točaka i definiranja i njihovih međusobnih interakcija i interakcija s korisnikom. Dizajn usluge može se koristiti za poboljšanje postojećih usluga ili za stvaranje potpuno novih. (str. 4)

Promatrajući dizajn usluge, važno je definirati još neke temeljne koncepte i povezana područja, kao što su *usluga*, *sustav usluge* i *znanost o uslugama*, s obzirom na to da je usluga središnji predmet dizajna usluge, sustav usluge je okruženje i platforma za dizajn usluge, a znanost o uslugama je mlada akademska disciplina kojoj je cilj obuhvatiti sva izučavanja usluga pa tako i dizajn usluge.

Usluga i *sustav usluge* su temeljni koncepti *znanosti o uslugama*. Usluga kao akademski koncept postoji i razvija se još od Adama Smitha i osnovnih postavki ekonomskih sustava, i dan danas egzistira kao posebna kategorija ekonomske ponude, „odvojena“ od proizvoda. U tom smislu, usluga se tradicionalno konceptualizira tretirajući uslugu rezidualno (ono što nije opipljivo), zatim kao dodana vrijednost proizvodu, te kao klasificirana djelatnost (zdravstvo, javna uprava, obrazovanje, itd.). No novi uslužno usredotočeni pristup uslugu tretira sasvim drugačije proširujući njezino značenje i prisutnost na sve djelatnosti i sve ekonomske razmjene smatrajući je osnovnim motivom bez obzira na prisutnost fizičkog proizvoda. Kupac ne kupuje proizvod ili uslugu već određenu ponudu koja pruža željenu uslugu i stvara vrijednost. Na

primjer, kad kupac kupuje kvalitetnu bušilicu, on zapravo treba pouzdano i efikasno bušenje raznih vrsta rupa, i to je krajnja usluga koja se realizira kupovinom. Nositelji ovog suvremenog pristupa i utemeljitelji S-D logike, Vargo i Lusch definiraju uslugu na sljedeći način: „*Usluga* je primjena specijaliziranih kompetencija (znanja i vještina) kroz djela, procese i učinke u korist drugog entiteta ili istog“ (Vargo i Lusch, 2004, str. 2).

Da bi se ovako apstraktno definirani pojam usluge strukturno operacionalizirao u istraživanjima i praksi, predstavljen je koncept sustava usluge kao osnovne jedinice analize. Spohrer i sur. (2007, str. 72) definiraju *sustav usluge* kao „[…] konfiguraciju za sustvaranje vrijednosti koja se sastoji od ljudi, tehnologije, drugih unutarnjih i vanjskih uslužnih sustava i zajedničkih informacija (npr. jezik, zakoni, mjere i metode)“. Sustav usluge predstavlja temeljnu apstrakciju u znanosti o uslugama (Maglio i sur., 2009) koja omogućava bolje razumijevanje, analizu, usporedbu, mjerenje, i sl. *Znanost o uslugama* je definirana kao izučavanje sustava usluge (Maglio i Spohrer, 2008), a razvija se zadnjih desetak godina kao zasebna akademska disciplina kako bi obuhvatila i integrirala silose raznih povezanih akademskih disciplina i omogućila brži napredak u inovacijama usluga (Chesbrough i Spohrer, 2006). Dizajn usluge je kontinuirano jedan od utvrđenih prioritetnih smjerova istraživanja i razvoja u znanosti i praksi u području znanosti o uslugama (Ostrom i sur., 2010; Ostrom i sur., 2015)

Vezano za izučavanje područja usluga, susrećemo još područje *inženjerstva usluge/sustava usluge* (*service/system engineering*) čiji naziv je skovan sredinom 1990'-'tih u Njemačkoj i Izraelu usporedno s pojavom područja *razvoja nove usluge* (*new service development - NSD*) u anglo-američkom području (Bullinger i sur., 2003). Oba područja bave se razvojem usluga no s različitih polazišta. Inženjerstvo usluga temelji se na inženjerskom znanju iz područja razvoja tradicionalnih proizvoda i nastoji sustavno primijeniti prikladne tehnološke alate i metode u oblikovanju usluga, za razliku od područja razvoja nove usluge, koje ima marketinški fokus. Ova područja također se preklapaju s prethodno definiranim područjima dizajna usluge i znanosti o uslugama od kojih prvo karakteriziraju umjetničko-dizajnerski principi i metode koji se primjenjuju u oblikovanju usluga, a drugo pokušava integrirati razne postojeće discipline koje sudjeluju u prikupljanju znanja o cjelokupnom uslužnom sustavu.

Još jedno područje koje se u literaturi pojavljuje kao posebna tema povezana s razvojem usluga je područje *inovacija usluge* koje susrećemo u raznim opsezima promatranja pa se, u užem smislu, pod tim misli na jedan dio procesa razvoja usluge u kojem se generiraju nove ideje, a u

širem smislu, obuhvaća se čitav proces razvoja od ideje do implementacije (Goldstein i sur., 2002, str. 122).

Tablica 20 daje strukturiran pregled glavnih karakteristika predstavljenih pojmova koji se pojavljuju u literaturi vezano za izučavanje razvoja novih i/ili poboljšanih usluga.

Tablica 20 Pristupi u izučavanju razvoja usluge

Pojam	Porijeklo	Središnji koncept
Razvoj nove usluge	Marketing, menadžment	Koncept usluge
Inženjerstvo usluge	Inženjerstvo proizvodnih sustava	Sustav usluge
Inovacija usluge	Razni pristupi i opsezi promatranja	Koncept usluge
Dizajn usluge	Dizajn proizvoda, dizajn interakcije…	Usluga
Znanost o uslugama	Transdisciplinarna integracija svih aspekata uslužnog sustava	Sustav usluge

5.1.2. Porijeklo dizajna usluge

Usluga je postala objekt dizajna početkom 1990'-tih zbog iznimnog porasta značaja uslužnih djelatnosti u razvijenim gospodarstvima. Iako se ideja dizajniranja usluge može pronaći i ranije u područjima koja se bave marketingom i menadžmentom usluga (npr. Shostack, 1982), prve akademske institucije na kojima započinje ciljano izučavanje dizajna usluge u miljeu drugih dizajnerski disciplina su bile Politecnico di Milano u Italiji i Köln International School of Design u Njemačkoj, navodi Segelstrom (2013). Njihov zajednički rad rezultira prvom knjigom iz ovog područja pod nazivom (u prijevodu) „Usluga treba dizajn“ (Erlhoff, Mager i Manzini, 1997).

U početku, dizajn usluge je najprije tražio mjesto kao samostalna disciplina odvojena od drugih dizajnerskih disciplina pa su radovi velikim dijelom tražili i diskutirali argumente za distinkciju novog područja. Zainteresirani autori su se, kao već izgrađeni stručnjaci u drugim područjima (najčešće dizajnu interakcije i dizajnu proizvoda), postupno prebacivali u novu disciplinu. Tako su već u početku doneseni različiti pristupi u izgradnju ovog područja. Blomkvist i sur. (2011) navode neke od utjecajnijih autora koji su došli iz drugih područja: Sangiorgi, čiji rad se temeljio na teoriji aktivnosti (Sangiorgi, 2004; Sangiorgi & Clark, 2004), zatim Pacenti, koja

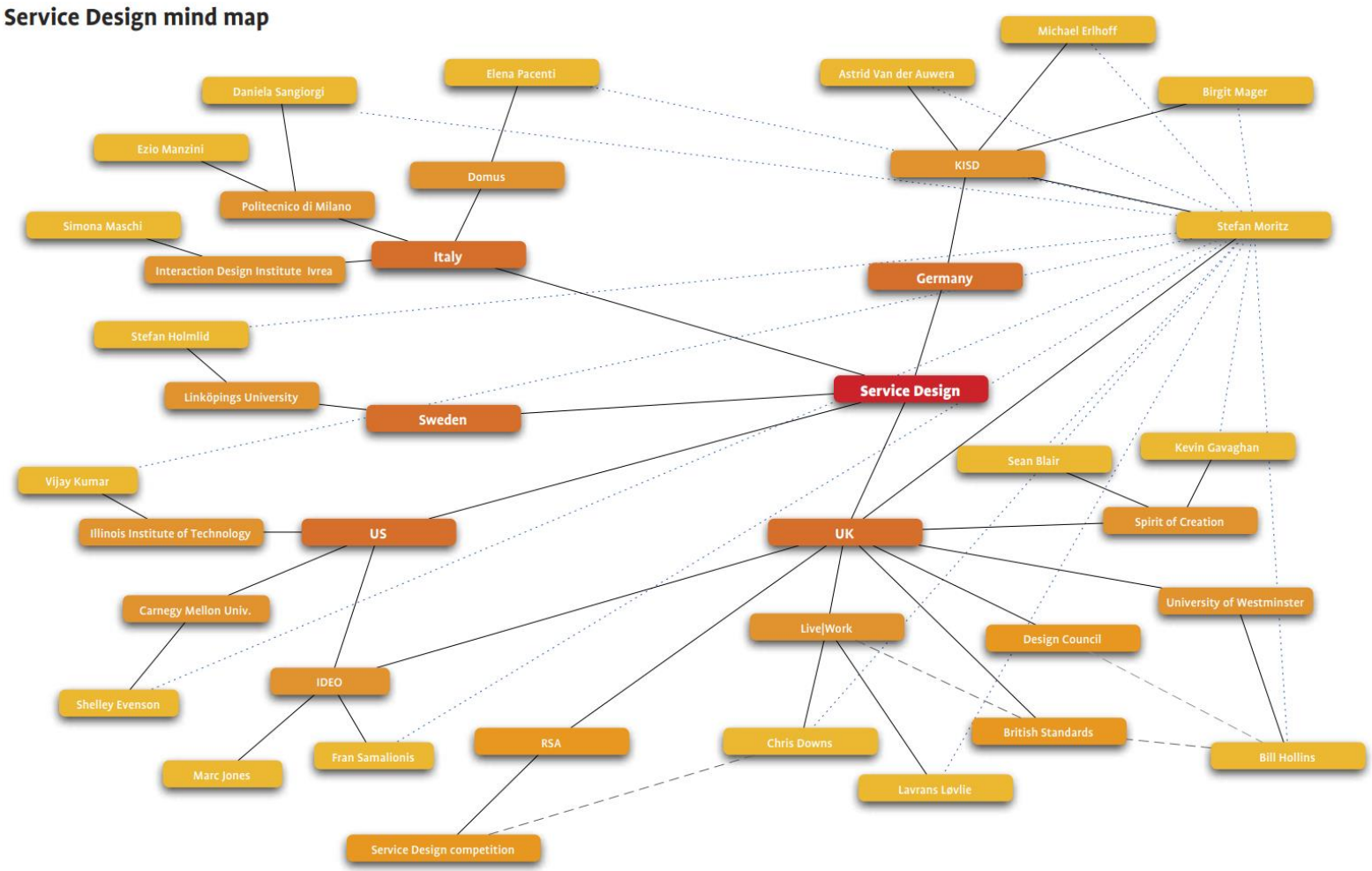
se bavila dizajnom interakcije (Pacenti, 1998), te Morelli (2002; 2003), s proizvodno-uslužnim sustavima.

Nakon pionira dizajna usluge iz Italije i Njemačke, interes za istraživanjem tog područja u akademskom okruženju niče u Švedskoj, SAD-u i Ujedinjenom Kraljevstvu. U praksi, dizajnom usluga počinju se prvo baviti tvrtke u Ujedinjenom Kraljevstvu, a prve konzultantske usluge u tom području počinje nuditi tvrtka *live|work* 2001. godine koja dolazi iz područja dizajna interakcije (Moritz, 2005). Slijedi je velika konzultantska kuća *IDEO* 2002. godine. Interes se brzo širi i u znanosti i praksi pa 2004. godine nastaje međunarodna mreža *Service Design Network* koja okuplja institucije i tvrtke u području dizajna usluge. **Slika 28** prikazuje mapu glavnih aktera u području dizajna usluge tih godina (Moritz, 2005) koja je uz širenje i daljnji razvoj ovog područja održala svoj veliki značaj i danas.

Daljnjim rastom i širenjem aktivnosti u području dizajna usluge, rođena je i prva međunarodna znanstveno-istraživačka konferencija *Service Design and Innovation Conference* (*ServDes)*, održana prvi puta 2009. godine u Oslu, na koju odmah pristiže velik broj radova (50+)[19]. Konferencija se nakon prve dvije godišnje, održava jednom u dvije godine i do danas predstavlja „snimku stanja napretka, tema, smjerova i diskusije u ovom području“ (Blomkvist i sur., 2016, str. 177). Podaci o porijeklu izvora u radovima objavljenim na konferenciji ocrtavaju temelje na kojima se izgrađuje i sazrijeva mlado područje dizajna usluge – tri najzastupljenija područja u referencama autora su: *Business, Management and Accounting* (28,6%), *Computer science* (20,5%) i *Engineering* (12,6%) (Blomkvist i sur., 2016).

U radovima iz 2008-2009 godine, kada se područje dizajna usluge počinje intenzivnije razvijati, Blomkvist i sur. (2011) identificiraju pet smjerova istraživanja: (1) Teorija dizajna (postavljanje temeljnih pitanja kao što su perspektive, zajednički jezik, koncept sukreacije, i sl).; (2) Područje menadžmenta (preuzimanje teorija iz drugih disciplina kao temelj istraživanja u području dizajna usluga najčešće biva iz menadžmenta, ali ima i drugih vrijednih primjera); (3) Perspektiva sustava (u istraživanjima se često postavlja sustav kao osnovni koncept, posebice proizvodno-uslužni sustav, te inženjerski pristup); (4) Tehnike dizajna (velik broj alata i metoda preuzet je iz drugih područja pa se one kategoriziraju, procjenjuju i unaprjeđuju, ali istražuju se i osmišljavaju nove specifične za ovo područje); (5) Studije slučaja (često se objavljuju studije slučaja kao najčešći oblik empirijskih istraživanja).

[19] Podatak preuzet s web-stranica konferencije ServDes, http://www.servdes.org/about-servdes/, (9.4.2017.)



Slika 28 Početna mreža glavnih aktera u području dizajna usluge
(Moritz, 2005)

Segelström (2013) potvrđuje nastavak prisutnosti ovih smjerova u daljnjim istraživanjima u području dizajna usluge, posebice kroz sedam doktorskih disertacija 2010-2013 koje navodi. Pri tome perspektivu sustava izdvaja kao više pripadajuću tradiciji proizvodno-uslužnih sustava, iako se usluge i kod dizajna često promatraju kao sustavi. Segelstrom ističe područje menadžmenta usluga kao temelj za najvažniji teorijski napredak u području dizajna usluge - perspektivu *dizajna za uslugu* (Kimbell, 2011; Meroni i Sangiorgi, 2011). Ova perspektiva odraz je S-D logike[20] i polazišta da se vrijednost/usluga ne može stvoriti (dizajnirati) već nastaje tek u sudjelovanju s korisnikom prema čemu je jedino moguće dizajnirati platformu *za* ponudu i pružanje usluge, ali sama usluga stvara se tek kroz sustvaranje sa svim dionicima. Novi mentalni sklop temeljen na S-D logici odmak je od dugovječne IHIP[21] paradigme marketinga usluga prema kojoj četiri specifične karakteristike (neopipljivost, heterogenost, neodvojivost, prolaznost) odvajaju usluge od proizvoda. Za razliku od IHIP-a, S-D logika propagira uslugu kao temelj svake ekonomske razmjene pri čemu su (fizički) proizvodi jedan od elemenata platforme za ponudu i realizaciju usluge. Pristup dizajnu usluge ovisi stoga i o pristupu shvaćanju pojma usluge i o načinu promišljanja o dizajnu, što je Kimbell (2011) prikazala dvodimenzionalnim modelom (**Slika 29**) koji rezultira s četiri moguća pristupa.

		Načini promišljanja o usluzi	
		Zadržavanje razlika između proizvoda i usluge	Usluga je osnovna jedinica ekonomske razmjene
Načini promišljanja o dizajnu	Dizajn kao rješavanje problema	Inženjerstvo	Inženjerstvo usluge
	Dizajn kao upit	Neinženjerske dizajnerske discipline	Dizajn za uslugu

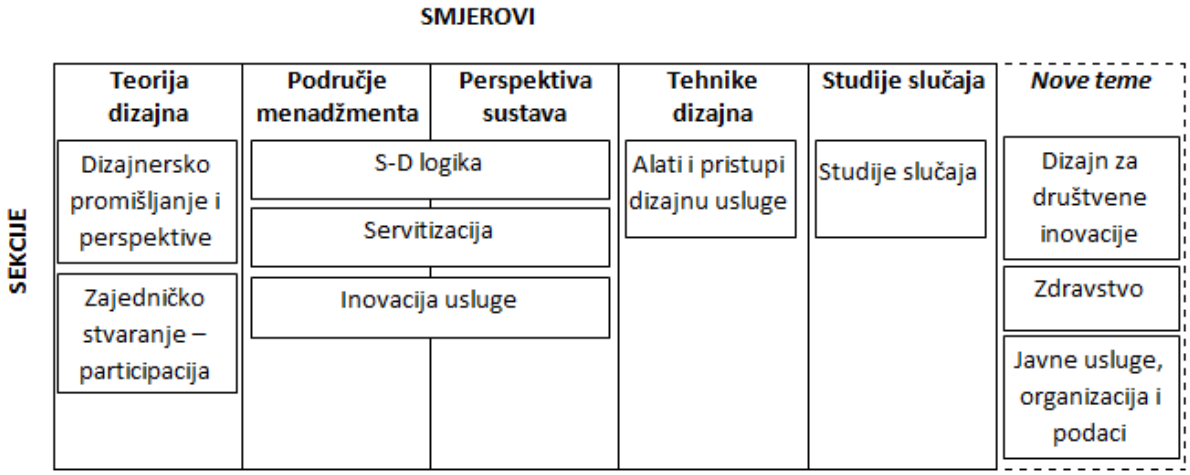
Slika 29 Dizajn za uslugu - matrica pristupa dizajnu i uslugama
(Kimbell, 2011)

Inženjerstvo predstavlja tradicionalni pristup proizvodima i uslugama i dizajn temeljen na rješavanju problema, što rezultira dizajnom usluge kojim se kroz strogo sistematične procedure oblikuje usluga kao zasebni i unaprijed specificirani artefakt. Ovi pristupi proizlaze iz klasičnog

[20] S-D logika je predstavljena u **potpoglavlju 3.4**.
[21] Engl. intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability - IHIP

menadžmenta. Nadalje, *neinženjerske dizajnerske discipline* također imaju tradicionalni pristup podjeli proizvoda i usluga, ali je način dizajniranja kroz otvoreni pristup u kojem se bez ograničenja istražuju mogućnosti za dizajn i nove ideje. Ovaj pristup pripada tradiciji škola dizajna, kao što je dizajn proizvoda, dizajn interakcije, i sl. Zatim, *inženjerstvo usluge* mijenja pristup uslugama prema novoj paradigmi S-D logike u kojoj je sve usluga, ali je dizajn vođen rješavanjem postavljenog problema pa je stoga ovo opet inženjerski pristup. I zadnji, *dizajn za uslugu*, koji je već prethodno objašnjen, riječju „za“ naglašava perspektivu u kojoj uslugu nije moguće stvoriti, isporučiti, proizvesti, i sl., već se konačni rezultat ostvaruje tek kroz sudjelovanje s kupcem i svim resursima.

Kakvi su trendovi u razvoju dizajna usluge? Radovi s konferencije ServDes2016 (Morelli i sur., 2016) potvrđuju aktualnost prethodno navedenih pet smjerova evolucije područja dizajna usluge, a pojavljuju se i neka nova tematska okupljališta. Važno je napomenuti da je ovo posljednja konferencija ServDes na kojoj se na taj način strukturiraju teme istraživanja – tražeći poveznicu s drugim područjima. **Slika 30** prikazuje presjek glavnih sekcija konferencije (dizajnersko promišljanje i perspektive, inovacija usluge, servitizacija, S-D logika, alati i pristupi dizajnu usluge, zajedničko stvaranje – participacija, dizajn za društvene inovacije, zdravstvo, javne usluge, organizacija i podaci, studije slučaja) i postojećih smjerova razvoja (teorija dizajna, područje menadžmenta, perspektiva sustava, tehnike dizajna i studije slučaja).



Slika 30 Smjerovi razvoja dizajna usluge i tematske sekcije

Smjer *teorija dizajna* obuhvaća temeljna istraživanja i pristupe u ovom području (sekcije o dizajnerskom promišljanju i pristupu sustvaranja). Smjer *područje menadžmenta* je i dalje najistaknutije izdvojeno područje koje se integrira s dizajnom usluge, a odražava se u temama kao što su S-D logika, servitizacija i inovacija usluge. Ove tri teme u nekim slučajevima

uključuju *perspektivu sustava* koja je, kako je već Segelstrom (2013) primijetio, uobičajeno prisutna u radovima koji potječu iz proizvodno-uslužnih sustava. Perspektiva sustava tako se zapravo može pronaći u svim smjerovima u kombinaciji s nekim drugim fokusom pa kao izdvojen smjer razvoja postaje upitna. *Tehnike dizajna* postojan su, konkretan i vrlo aktivan smjer istraživanja dizajna usluge, a *studije slučaja* i dalje imaju svoje posebno mjesto kao omiljen holistički način za prikaz empirijskih dokaza o raznim aspektima dizajna usluge u praksi. Osim ovih poznatih smjerova, tu su još i nova tematska okupljališta koja će tek možda iskristalizirati neke nove smjerove u budućnosti pošto te teme same po sebi ne predstavljaju neko određeno teorijsko područje. *Nove tematske sekcije* su:

- Dizajn za društvene inovacije – društvene promjene izvor su novih potreba koje usluge trebaju zadovoljiti (npr. starenje stanovništva);
- Zdravstvo – zdravstvene usluge specifična su domena razvoja usluga;
- Javne usluge, organizacija i podaci – javne usluge također su jedna nova domena za razvoj usluga i zadnjih godina sve su češće inicijative javnog sektora u angažmanu agencija i istraživačkih projekata za inovaciju svojih usluga (Morelli i sur., 2016).

Posljednje dvije *ServDes* konferencije, *ServDes2018* i *ServDes2020*, značajno mijenjaju strukturu tema. Polazeći od konstatacije da dizajn usluge nije više područje u nastajanju (Meroni, Medina i Villari, 2018), zrelije se razmatraju pojedine teme povezane s razvojem područja kao što su utjecaji na inovacije i stvaranje vrijednosti, širenje znanja i razumijevanja, suradnja, evaluacija, validacija i diskusija modela i praksi, pluralizam, itd.

5.1.3. Karakteristike dizajna usluge

Specifične karakteristike dizajna usluge razlikuju ga od drugih područja koja se bave razvojem usluga i često se ističu u literaturi kad se želi objasniti što je dizajn usluge. U nastavku će se dati pregled istaknutih karakteristika i njihova sistematizacija. Odabrani su relevantni izvori u kojima se obuhvaća cjeloviti skup karakteristika koje određuju dizajn usluge, dok su izostavljeni radovi u kojima se autori fokusiraju samo na neke određene aspekte dizajna usluge.

S obzirom na to da je dizajn usluge područje čiji razvoj pokreće i vodi praksa (Clatworthy, 2013, str. 18), ne čudi da je jednu od prvih značajnih publikacija o području dizajna usluge predstavio praktičar Stefan Moritz (2005). Njegova publikacija ima formu većine budućih sličnih publikacija – predstavljanje ideja dizajna usluge, koncipiranje procesa dizajna usluge i navigacija kroz brojne metode za dizajn usluge. Moritz karakterizira dizajn usluge sljedećim

atributima: (1) istinska perspektiva kupca; (2) uslužni pristup (povezanost proizvoda i usluga, dodirne točke); (3) integracija znanja iz raznih disciplina (istraživanje, tehnologija, komunikacije, itd.) i dionika (interni, eksterni); (4) interaktivnost s kupcem; (5) kontinuitet (sustvaranje).

Kimbell (2009) se također usmjerava na praksu, te istražuje karakteristike dizajna usluge na temelju aktivnosti stručnjaka iz prakse, te predstavlja tri zaključka: (1) holistički pristup kupčevom iskustvu usluge, ali i detaljima kroz dodirne točke; (2) korištenje vizualizacija radi postizanja opipljivosti usluge; (3) obuhvaćanje artefakata, ljudi i praksi (integriranje resursa).

Jedna od najznačajnijih publikacija u području dizajna usluge je urednička knjiga *This is service design thinking* (Stickdorn i Schneider, 2011) kojoj je cilj biti udžbenik svakome tko ima interesa za dizajn usluge pa je stoga koncipirana tako da prvo teorijski predstavi osnovne koncepte, a zatim praktično metode i studije slučaja iz prakse. U konceptualizaciji područja dizajna usluge, Stickdorn i Schneider (2011) predstavljaju pet principa uslužno-dizajnerskog razmišljanja: (1) usredotočenost na kupca; (2) uključivanje dionika u proces dizajna; (3) vizualizacija slijeda događaja (dodirne točke); (4) osvještavanje usluge kroz opipljivost (fizičke dokaze, artefakte); (5) holistički pristup prema kupcu, ali i organizaciji (šira slika).

Segelstrom (2013) objavljuje disertaciju u kojoj također iz prakse izvlači znanje o tome kako dizajneri postupaju s dionicima usluge i njihovim željama i potrebama u procesu dizajna usluge. Seglestrom (2013) definira dizajn usluge na temelju ključnih koncepata koje utvrđuje: (1) usredotočenost na kupca; (2) uslužno dominantni pristup (usluga nastaje kroz interakciju s kupcem), (3) praktična priroda dizajna usluge (primjenjivost); (4) uključivanje dionika.

Clatworthy (2013), u svojoj disertaciji, ističe sljedeće zajedničke karakteristike relevantnih konceptualizacija dizajna usluge: (1) praktična orijentacija; (2) usredotočenost na kupca; (3) obuhvaćanje svih organizacijskih razina (strateške, taktičke i operativne); (4) vizualizacija, suradnja i aktivacija.

Kao zaključak i sintezu predstavljenih karakterizacija, **Tablica 21** prikazuje ključne karakteristike područja dizajna usluge koje utjelovljuju ideje i principe na kojima ovaj pristup počiva utvrđene analizom navedenih izvora iz literature.

Tablica 21 Karakteristike dizajna usluge

Karakteristika	Referenca
Usredotočenost na kupčev holistički doživljaj i dodirne točke od kojih je satkan	istinska perspektiva kupca, kontinuitet (sustvaranje) (Moritz, 2005); holistički pristup i dodirne točke (Kimbell, 2009); usredotočenost na kupca, holistički pristup prema kupcu (Stickdorn i Schneider, 2011); usredotočenost na kupca (Segelstrom, 2013); usredotočenost na kupca (Clatworthy, 2013)
Shvaćanje usluge po S-D logici: sve je usluga i usluga se stvara s kupcem	uslužni pristup (povezanost proizvoda i usluga, dodirne točke) (Moritz, 2005); uslužno dominantni pristup (usluga nastaje kroz interakciju s kupcem) (Segelstrom, 2013)
Praktična priroda (procesi, faze, metode, alati)	praktična priroda dizajna usluge (primjenjivost) (Segelstrom, 2013); praktična orijentacija (Clatworthy, 2013)
Primjena tehnika vizualizacije i opipljivosti	korištenje vizualizacija radi postizanja opipljivosti usluge (Kimbell, 2009); vizualizacija slijeda događaja (dodirne točke), osvještavanje usluge kroz opipljivost (fizičke dokaze, artefakte) (Stickdorn i Schneider, 2011); vizualizacija (Clatworthy, 2013)
Uključivanje dionika i stručnjaka raznih disciplina u proces dizajna, suradnja i interakcija, integracija resursa	interaktivnost s kupcem (Moritz, 2005); integracija znanja iz raznih disciplina (istraživanje, tehnologija, komunikacije, itd.) i dionika (interni, eksterni) (Moritz, 2005); obuhvaćanje artefakata, ljudi i praksi (integriranje resursa) (Kimbell, 2009); uključivanje dionika u proces dizajna (Stickdorn i Schneider, 2011); uključivanje dionika (Segelstrom, 2013); suradnja i aktivacija (Clatworthy, 2013)
Povezivanje različitih organizacijskih razina i ciljeva	holistički pristup prema kupcu, ali i organizaciji (šira slika) (Stickdorn i Schneider); obuhvaćanje svih organizacijskih razina (strateške, taktičke i operativne) (Clatworthy, 2013)

5.2. Komparativna analiza metoda za dizajn usluge prema obuhvaćanju elemenata korisničkog iskustva

U interdisciplinarnom području dizajna usluga postoji pregršt metoda, tehnika, alata, okvira i pristupa koji se mogu upotrijebiti u raznim kombinacijama i modalitetima za potrebe osmišljavanja novih ili unaprjeđenja postojećih usluga ovisno o perspektivi, tradiciji, fazi dizajna, tipu metodu, itd. Poznata problematika složenosti koncepta usluge i pratećih karakteristika (interakcija, sustvaranje, privremenost, neopipljivost, i dr.) otvara prostor za raznovrsne pristupe u metodama s obzirom da je teško, ako ne i nemoguće, efikasno komunikacijski i konceptualno obuhvatiti sve faktore koji imaju utjecaj na cjelokupni

korisnikov doživljaj usluge. Područje dizajna usluge specifično je po velikom broju praktičnih metoda te u literaturi nalazimo brojne kolekcije metoda, a gotovo svaka knjiška publikacija koja cjelovito govori o dizajnu usluge ima sekciju u kojoj prezentira metode u vidu priručnika ili „kutije s alatom“ (npr. Stickdorn i Schneider, 2011) nastojeći publici olakšati snalaženje u tom (pre)velikom izboru mogućnosti.

Najveći popis metoda i alata korištenih u dizajnu usluge, njih 164, sastavili su Alves i Nunes (2013) analizirajući deset izvora s kolekcijama metoda. Važno je istaknuti da 71% svih metoda s njihovog objedinjenog popisa potječe iz samo jednog izvora, što pokazuje razmjer raspršenosti korištenja metoda, pa tako i cijelog područja dizajna usluge. No ipak postoji manji set metoda koji je zajednički mnogima, te je u analizi izdvojeno, predstavljeno i obrađeno njih 25 (15%) koje su prisutne u minimalno tri izvora, a s ciljem stvaranja taksonomije koja bi trebala pomoći u snalaženju novopridošlica i homogeniziranju i koherenciji postojećih stručnih timova.

Još jedan značajan popis metoda i alata, sastavili su Li i sur. (2016) analizirajući trinaest izvora s kolekcijama metoda s ciljem kategorizacije samo vizualizacijskih metoda. Iako su i ovi autori velikim dijelom prikupljali metode iz izvora iz područja dizajna usluge (npr. Stickdorn i Schneider, 2011; Tassi, 2009), njihov poduhvat je usmjeren na HCI područje, a ovim radom je upravo vidljivo koliko se to dvoje preklapa. Ukupno je identificirano 435 metoda, koje su grupiranjem istih metoda s različitim nazivima svedene na popis od 245 metoda. S tog popisa izdvojeno 57 metoda po kriteriju da metodu spominju barem dva izvora, a zatim su od toga za kategorizaciju uzete, predstavljene i obrađene 23 vizualizacijske metode.

U ovom istraživanju, prikupljena je određena kolekcija metoda za dizajn usluge (**Tablica 22**), korištenjem prethodnih i drugih izvora koji će biti u nastavku navedeni, a s ciljem *utvrđivanja odgovarajućih metoda za primjenu u metodološkom okviru za dizajn usluge kojim je potrebno obuhvatiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti u poslovnom modelu*. U skladu s tim ciljem, u tablici s analizom metoda, za svaku metodu je u posljednjem stupcu naznačeno obuhvaća li i koji element korisničkog iskustva prema modelu korisničkog iskustva koji je utvrđen prethodno u ovom istraživanju (korisnik, kontekst, interakcija i IT artefakt). Kriterij za obuhvaćanje pojedinog elementa provjerava dubinsko obuhvaćanje tog elementa, a ne samo površnu prisutnost. Na primjer, za metodu kupčevo putovanje (*customer journey map*) naznačeno je da obuhvaća element interakcije jer je metoda izrazito fokusirana na točke dodira

u kojima se događa interakcija, dok je profil korisnika, koji je također prisutan, prethodno definiran.

Osnovni popis metoda za analizu utvrđen je na temelju kompilacije metoda predstavljene u Stickdorn i Schneider (2011) koja je nastala kao konsenzus pedesetak stručnjaka iz znanosti i prakse čime čini reprezentativni odabir najkorištenijih metoda u dizajnu usluge. Osim toga, ovaj izvor je najcitiraniji izvor na ServDes-u, središnjoj konferenciji u području dizajna usluge (Blomkvist i sur., 2016) što potvrđuje njegovu relevantnost baš u tom području. Za svaku navedenu metodu iz Stickdorn i Schneider (2011), naznačen je taj izvor kao referenca koja pruža cjelovite informacije o metodi, a uz to je naznačen dodatan izvor u slučajevima kada je poznat određeni prethodni autor metode (npr. *service blueprint*) ili još neka relevantna kolekcija metoda u kojoj se o toj metodi mogu pronaći značajne informacije. Nisu se navodili svi izvori u kojima se metoda pojavljuje jer bi to pretjerano opteretilo tablicu s analizom.

Metodama za dizajn usluge iz Segelstrom i Schneider (2011), u ovoj analizi, pridodane su još neke specifične nadopune. Na primjer, metoda *system map* je dodana jer je istaknuta kao jedna od šest najkorištenijih vizualizacijskih metoda (Segelstrom, 2010) i jedina od tih šest nije na bila na početnom popisu. Osim toga, to je jedna generička metoda koja obuhvaća razne načine prikaza uslužnog sustava što je potrebno u svakom dizajnu usluge te ju je poželjno spomenuti, iako bi se, uz dodatnu elaboraciju, koja izlazi izvan okvira ove analize, neke metode mogle grupirati u kategoriju metoda za kartiranje sustava (npr. *business model canvas*, *stakeholder map*, *service blueprint*, itd.). Drugu specifičnu nadopunu osnovnog popisa od Stickdorna i Schneidera (2011) čine složeniji metodološki okviri koji obuhvaćaju više perspektiva, faza i/ili razina dizajna usluge zbog čega su važni za ovo istraživanje. To su *multilevel service design* (Patricio i sur., 2011), *integrated service innovation method* (Chew, 2016) i *management and INteraction Design for Services* (Teixeira i sur., 2017).

Kolekcije metoda koje su konzultirane u ovoj analizi su: Li i sur. (2016), „Design Council“ (2015), Alves i Nunes (2013), Polaine (2013), Stickdorn i Schneider (2011), Segelstrom (2010), Tassi (2009) i „IDEO“ (2003).

Tablica 22 Komparativna analiza metoda za dizajn usluge

Originalni naziv metode (u zagradi prijevod na hrv.)	Cilj/svrha metode	Faza *	Koncepti i/ili elementi	Format **	Vrsta metode	Reference	El. KI ***
Service blueprint (nacrt usluge)	Inovacija usluge i dizajn doživljaja fokusom na kupčeve aktivnosti	4	Aktivnosti klijenta Aktivnosti zaposlenika (vidljive i nevidljive) Podržavajući procesi Fizički dokazi	Tok	Metoda za modeliranje poslovnih procesa	Shostack (1977); Bitner i sur. (2008); Stickdorn i Schneider (2011)	3
Persona (persona)	Definiranje specifičnih interesnih skupina kupaca	1	Profil: osobno ime, slika, potrebe, navike, i sl.	Priča	Metoda za apstraktnu reprezentaciju korisnika	Cooper (1994); Pruitt i Grudin (2003); Stickdorn i Schneider (2011)	1
Customer journey map (kupčevo putovanje)	Strukturirana i živopisna vizualizacija korisničkog iskustva usluge	1	Dodirne točke interakcije korisnik-usluga i prateće emocije	Karta	Metoda za modeliranje procesa	Porijeklo: marketing (npr. Lemon i Verhoef, 2016); Stickdorn i Schneider (2011)	3
System map (karta sustava)	Vizualni prikaz grupiranih elemenata sustava usluge	1	Dionici, akteri, veze, tokovi	Karta	Skupina metoda za vizualnu reprezentaciju arhitekture sustava	Tassi (2009); Segelstrom (2010)	-
Stakeholder map (karta dionika)	Analiza međudjelovanja svih dionika usluge	1	Dionici Odnosi, veze	Karta	Pripada skupini metoda za vizualnu reprezentaciju arhitekture sustava	Freeman (1984); Stickdorn i Schneider (2011); Drugi naziv: *Actors map*	-
Storyboard (ilustrirani scenarij)	Ilustracija korisničkog iskustva nizom crteža ili slika koje prikazuju slijed događaja	2, 3	Dodirne točke interakcije korisnik-usluga Kontekst	Slika, tok	Metoda za modeliranje procesa	Porijeklo: kinematografija; Stickdorn i Schneider (2011)	3

Originalni naziv metode (u zagradi prijevod na hrv.)	Cilj/svrha metode	Faza *	Koncepti i/ili elementi	Format **	Vrsta metode	Reference	El. KI ***
Desktop walkthrough (šetnja radnom površinom)	Umanjeni 3D prikaz fizičkog okruženja usluge i simulacija situacija na radnom stolu	2, 3	Fizičko okruženje/ uslužni sustav Simulacija interakcije	Tok	Metoda simulacije	Stickdorn i Schneider (2011)	3
Service safari (safari usluge)	Promatranje usluge u realnom okruženju stavljanjem u ulogu kupca	1	Doživljaj usluge	Priča, slika	Metoda za dokumentiranje doživljaja	Stickdorn i Schneider (2011); Polaine, Løvlie i Reason (2013)	1, 3
Shadowing (sjena)	Promatranje usluge u realnom okruženju praćenjem stvarnog kupca	1	Interakcija, trenutci	Priča, slika	Metoda za dokumentiranje doživljaja	McDonald (2005); Stickdorn i Schneider (2011)	2, 3
Contextual intervju (kontekstualni intervju)	Intervjuiranje korisnika u stvarnom okruženju usluge	1	Ponašanje, dubinski uvid	Priča	Metoda za dokumentiranje doživljaja	Stickdorn i Schneider (2011); Alves i Nunes (2013)	2
The five whys (pet pitanja zašto)	Dubinsko istraživanje problema postavljanjem lanca pitanja	1	Korijenski uzroci ispoljenih problema	Priča	Metoda za analizu uzročno-posljedičnih veza	Stickdorn i Schneider (2011); „IDEO“ (2003)	1, 2
Cultural probe (kulturološka sonda)	Usmjereno prikupljanje bogatih i dubinskih informacija od korisnika pomoću paketa alata	1	Doživljaj, stavovi, vjerovanja, inspiracija	Priča, slika	Metoda za dokumentiranje doživljaja	Gaver, Dunne i Pacenti (1999); Stickdorn i Schneider (2011); Drugi naziv: *design probe*	1, 2

Originalni naziv metode (u zagradi prijevod na hrv.)	**Cilj/svrha metode**	**Faza ***	**Koncepti i/ili elementi**	**Format ****	**Vrsta metode**	**Reference**	**El. KI *****
Mobile ethnography (mobilna etnografija)	Kupčevo dokumentiranje procesa usluge po vlastitom planu	1	Aktivnosti, događaji, navike, ponašanja, emocije	Priča, slika	Metoda za dokumentiranje doživljaja	Stickdorn i Schneider (2011); Drugi nazivi: *Diary study* (Tassi, 2009); *User diary* („Design Council“, 2015)	1, 2, 3
A day in the life (dan u životu)	Prikaz uobičajenih svakodnevnih aktivnosti korisnika	1	Aktivnosti, razmišljanja, emocije	Razni formati	Metoda za analizu tipa korisnika	Gillen i sur. (2007); Stickdorn i Schneider (2011)	2
Expectation map (karta očekivanja)	Otkrivanje kupčevih očekivanja	1	Očekivanja, interakcija	Karta	Metoda za dekompoziciju korisničkih potreba	Stickdorn i Schneider (2011)	1, 2, 3
Idea generation (generiranje ideja)	Strukturiranje i inspiriranje ideja u grupnim sesijama	2, 3	Razno	Razni formati	Skupina metoda za poticanje ideja i grupnih diskusija	Stickdorn i Schneider (2011); Pripadajuće metode: *Brainstorming, Mind map; SWOT, Six thinking hats, itd.*	-
What if... (što ako)	Istraživanje neuobičajenih i izazovnih promjena	2, 3	Promjene u okruženju	Priča	Metoda simulacije	Stickdorn i Schneider (2011)	3
Design scenario (scenariji za dizajn)	Istraživanje raznih hipotetskih situacija u sklopu usluge	2, 3	Faktori, doživljaj usluge	Razni formati	Metoda simulacije	Stickdorn i Schneider (2011); Drugi naziv: *User scenario* (Tassi, 2009)	1, 3

Originalni naziv metode (u zagradi prijevod na hrv.)	**Cilj/svrha metode**	**Faza ***	**Koncepti i/ili elementi**	**Format ****	**Vrsta metode**	**Reference**	**El. KI *****
Service prototype (prototip usluge)	Simulacija doživljaja usluge kroz probno izvođenje usluge uz pomoć fizičkih rekvizita (maketa i sl.)	2, 3	Raznovrsni elementi: maketa, aktivnost, dodirne točke, uloge, korisnici, pozitivni doživljaji, negativni doživljaji, itd.	Razni formati	Metoda simulacije	Stickdorn i Schneider (2011); Drugi nazivi: *Rough prototyping*, *Experience prototype* *Service prototype* (Tassi, 2009)	3, 4
Service staging (usluga na pozornici)	Simulacija doživljaja različitih dionika kroz razne uloge	2, 3	Uloge, situacije	Priča	Dramska metoda simulacije	Stickdorn i Schneider (2011)	1, 3, 4
Agile development (žustri razvoj)	Prilagodbe tijekom projekta razvoja usluge	2, 3	Iterativni pristup, dionici, interakcija	Razni	Metodologija za upravljanje razvojnim projektima	Porijeklo: softversko inženjerstvo; Stickdorn i Schneider (2011)	1, 3, 4
Co-creation (sustvaranje)	Uključivanje korisnika/dionika u procese stvaranja dizajna/usluge	2, 3	N.p.	N.p.	Teorijski pristup	Porijeklo: S-D logika (marketing); Stickdorn i Schneider (2011)	svi
Storytelling (pripovijedanje)	Dočarava koncept usluge kroz neku uvjerljivu priču	4	Persone, kontekst, cilj/evi, prepreke (Gruen, 2006) Kupčevi zadaci, rezultati, aktivnosti, kontekst, emocije (TRACE, Nyman, 2011)	Razni formati	Dramska metoda za predstavljanje usluge	Stickdorn i Schneider (2011); Drugi naziv: *User stories* (Tassi, 2009)	1, 2
Service roleplay (igranje uloga u usluzi)	Zaposlenici simuliraju doživljaj različitih kupaca/dionika	4	Persona, problem, raspoloženje	Slika (video)	Dramska metoda za simulaciju usluge	Stickdorn i Schneider (2011); Tassi (2009)	1, 3

Originalni naziv metode (u zagradi prijevod na hrv.)	Cilj/svrha metode	Faza *	Koncepti i/ili elementi	Format **	Vrsta metode	Reference	El. KI ***
Customer lifecycle map (karta životnog ciklusa kupca)	Prikaz cjelokupnog odnosa kupca s pružateljem usluge	4	Događaji, faze životnog ciklusa, potrebe, motivacija	Karta	Metoda za modeliranje procesa	Stickdorn i Schneider (2011)	1, 3
Business model canvas (platno poslovnog modela)	Usklađivanje poslovne strategije i dizajna usluge	4	Prijedlog vrijednosti, segmenti kupaca, odnosi s kupcima, kanali, partneri, aktivnosti, resursi, prihodi, troškovi	Karta	Metoda za modeliranje arhitekture poslovanja	Osterwalder i Pigneur (2010); Stickdorn i Schneider (2011)	1, 4
Multilevel service design - MSD (višerazinski dizajn usluge)	Sveobuhvatni višerazinski dizajn usluge	sve	Koncept usluge Sustav usluge Susret s uslugom	Karta, tok	Kombinacija metoda za modeliranje	Patricio i sur. (2011)	3, 4
Integrated service innovation method – iSIM (integrirana metoda za inovaciju usluge)	Inovacija usluge uz razvoj poslovnog modela	sve	Strategija, arhitektura usluge, monetizacija, tip kupca i ponuda vrijednosti, koncept usluge, uslužni sustav, doživljaj	Razni	Metodološki okvir za integraciju dizajna usluge i poslovnog modela	Chew (2016)	1, 3, 4
Management and INteraction Design for Services – MINDS	Cjeloviti dizajn inovativnih, tehnološki omogućenih usluga	sve	Koncept usluge Sustav usluge Susret s uslugom	Karta, tok, slika	Metodološki okvir za višerazinski dizajn usluge	Teixeira i sur. (2017)	3, 4

* Faza dizajna: 1 - istraživanje, 2 - stvaranje, 3 - refleksija, 4 - implementacija

** Format = način reperezentacije koncepata u metodi. Tipovi formata: karta, tok, slika, priča. N.p. – nije primjenjivo

***Element korisničkog iskustva (koji je obuhvaćen metodom): 1 – korisnik, 2 – kontekst, 3 – interakcija, 4 – IT artefakt

Na temelju prethodne analize u kojoj su proučene metode za dizajn usluge po svojoj funkciji ili svrsi, fazi dizajna u kojoj se koriste, konceptima i elementima koje sadržavaju, formatu, vrsti i porijeklu, te, najvažnije, elementu korisničkog iskustva kojeg su u mogućnosti dubinski obuhvatiti, napravljen je pregled metoda po tim elementima koji može poslužiti kao vodič za odabir metoda u procesu dizajna usmjerenog na korisničko iskustvo (**Tablica 23**). Neke metode se ponavljaju u više kategorija jer imaju mogućnost obuhvatiti i više od jednog elementa korisničkog iskustva što je očekivano s obzirom na to da mnoge metoda za dizajn usluge imaju holistički pristup i cilj im je obuhvatiti što cjelovitiju sliku kupčevog doživljaja. Na primjer, metoda mobilne etnografije (*mobile ethnography*), u kojoj kupac u vlastitoj režiji dokumentira svoje dodirne točke s uslugom, može obuhvatiti tri elementa – korisnika (osobine, potrebe, želje i druge specifičnosti kupca), kontekst (specifičnosti kupčevog svijeta) i interakciju (doživljaji u dodirnim točkama s uslugom).

Tablica 23 Metode za dizajn usluge po elementima korisničkog iskustva

Korisnik	**Interakcija**
Persona *Service safari* *The five whys* *Cultural probe* *Mobile ethnography* *Expectation map* *Design scenario* *Service staging* *Agile development* *Co-creation* *Storytelling* *Service roleplay* *Customer lifecycle map* *Business model canvas* *ISIM*	*Service blueprint* *Customer journey map* *Storyboard* *Desktop walkthrough* *Service safari* *Shadowing* *Mobile ethnography* *Expectation map* *What if…* *Design scenario* *Service prototype* *Service staging* *Agile development* *Co-creation* *Storytelling* *Service roleplay* *Customer lifecycle map* *MSD* *ISIM* *MINDS*
Kontekst	**IT artefakt**
Shadowing *Contextual interview* *The five whys* *Cultural probe* *Mobile ethnography* *A day in the life* *Expectation map* *Co-creation*	*Service prototype* *Service staging* *Agile development* *Co-creation* *Business model canvas* *MSD* *ISIM* *MINDS*

Krajnji cilj ove analize je odabir skupine metoda koje su najprikladnije za primjenu i prilagodbu u metodološkom okviru za dizajn usluge usmjerenom na obogaćivanje ponude vrijednosti u poslovnom modelu korisničkim iskustvom, a kao odgovor na treće istraživačko pitanje

> ***Istraživačko pitanje 3.*** *Kako i kojim metodama za dizajn usluge je moguće uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?*

Na temelju prethodne analize kojom su metode sistematizirane prema njihovim mogućnostima obuhvaćanja pojedinih elemenata holističkog korisničkog iskustva, odabrana je po jedna metoda za svaki od elemenata. U prikazanima skupinama, odabrana metoda je potcrtana (**Tablica 23**). Metoda *persona* je odabrana za obuhvaćanje elementa korisnika, metoda *dan u životu (a day in the life)* je odabrana za obuhvaćanje elementa konteksta, metoda *kupčevo putovanje (customer jouney map)* je odabrana za obuhvaćanje elementa interakcije, a metoda *konturna skica*, koja je prisutna u metodološkom okviru *MINDS*, je odabrana za obuhvaćanje elementa IT artefakta.

Argumenti za odabir baš tih metoda proizlaze iz cilja prema kojem metode trebaju u konačnici činiti jednu koherentnu cjelinu, odnosno ciljani metodološki okvir. S obzirom na taj cilj, metode trebaju biti komplementarne, neredundantne, homogene, usklađene, intuitivne i prepoznatljive. Da bi metode bile komplementarne i neredundantne, prednost su imale metode koje što cjelovitije dubinski obuhvaćaju samo jedan element korisničkog iskustva. Da bi metode bile homogene i usklađene, vodilo se računa o tome da su sličnog formata (karta ili slično) i načina primjene (popunjavanje predložaka i obrazaca). Homogenost i usklađenost važna je i za prilagodbu ovih metoda koje će se koristiti u nadograđenom obliku, a nadogradnju modelom ciljanog korisničkog iskustva je potrebno moći provesti paralelno u cijelom metodološkom okviru. Nadalje, važno je da metode budu intuitivne za korištenje kako bi cjelokupno rješenje bilo što upotrebljivije u praksi. Prepoznatljivost metoda također pripada kriteriju upotrebljivosti te su odabrane metode koje su to već do sada dokazale svojom popularnošću i učinkovitošću.

5.3. Povezivanje dizajna usluge i poslovnog modela na temelju prijedloga vrijednosti koji obuhvaća korisničko iskustvo

Kako je u cilju ovog rada povezivanje poslovnog modela, dizajna usluge i korisničkog iskustva, prethodno je izučeno povezivanje dizajna usluge s konceptom korisničkog iskustva, a ovdje slijedi povezivanje dizajna usluge s konceptom poslovnog modela. Dizajn usluge i poslovni model uključuju više zajedničkih elemenata, a najznačajniji zajednički element koji ih povezuje je prijedlog vrijednosti. I dizajn usluge i poslovni model imaju za krajnji cilj osigurati preduvjete za stvaranje vrijednosti za korisnika. No kako su dizajn usluge i poslovni model odvojena područja i u teoriji i u praksi, dolazi do neusklađenosti njihovih ključnih elemenata.

Cilj ove disertacije nije samo povezivanje, već i integracija poslovnog modela, dizajna usluge i korisničkog iskustva. Integracija je u Hrvatskoj enciklopediji definirana kao „Spajanje u jedno; okupljanje odijeljenih elemenata u jedinstven sustav (npr. naroda, ideja, predmeta, poduzeća); proces kojim se dopunjuje ili stvara neka cjelina (znanstvena spoznaja, filozofska gledišta, psihološki procesi).“ („Integracija“, 2021). U konačnici ovog istraživanja, poslovni model, dizajn usluge i korisničko iskustvo će biti integrirani u jedan cjeloviti metodološki okvir.

5.3.1. Povezanost dizajna usluge i poslovnog modela u literaturi

U literaturi se mogu pronaći poneki pokušaji obuhvaćanja ova dva pristupa stvaranju vrijednosti no integracija poslovnog modela i dizajna usluge je u povojima s obzirom da uobičajeno dizajn usluge ne uključuje aspekt komercijalizacije (Witell i sur., 2016). Iako je integracija raznih perspektiva za dizajn usluge često predmet znanstvenih diskusija i preporuka (Patricio i sur., 2011; Wetter-Edman i sur., 2014; Ostrom i sur., 2015; Teixeira i sur., 2017; Patrcio i sur., 2018), vrlo je malo cjelovitih elaborata usredotočenih na usklađivanje dizajna usluge s poslovnim modelom (Kleinschmidt i sur., 2016; Chew, 2016), te im nedostaje empirijske provjere.

Kindstrom i Kowalkowski (2014) upozoravaju na pretjeranu usredotočenost inovacija na samu uslugu zanemarujući druge elemente poslovnog modela te zaključuju da menadžment može koristiti poslovni model kao alat za vizualizaciju prilika i promjena u inovaciji usluge. Kleinschmidt i sur. (2016) metodom znanstvenog oblikovanja (Hevner i sur., 2004) definiraju prve dvije smjernice za usklađivanje dizajna usluge i poslovnog modela kroz prijedlog vrijednosti: (1) određivanje ishoda doživljaja za kupca i (2) određivanje opsega i razmjera inovacije. Nadalje, jedan od prvih pokušaja metodološkog uključivanja poslovnog modela u dizajn usluge predstavljen je kroz integriranu metodu za dizajn - iSIM (Chew, 2016) koja

uključuje dizajn i komercijalizaciju inovacije usluge kroz sedam elemenata procesa dizajna (strategija, tip klijenta/prijedlog vrijednosti, koncept usluge, sustav usluge, kupčev doživljaj, arhitektura usluge i monetizacija). Razvoj ove metode također prati paradigmu znanstvenog oblikovanja, no empirijska validacija još nedostaje.

Iz naznačenih primjera može se vidjeti da je važnost povezivanja i usklađivanja dizajna usluge i poslovnog modela prepoznata u istraživanjima, ali za „integrirajuće promjene unutar istraživačkih tradicija treba vremena“ (Patricio i sur., 2018, str. 6) te je potrebno još puno rada za konkretnije pomake u teoriji. Brojna pitanja su otvorena, od kojih je istaknuto da su potrebni novi alati koji će u praksi omogućiti:

- primjenu holističkih principa izučavanja usluga i njihovih sustava temeljenih na sustvaranju vrijednosti (Maglio i Spohrer, 2013),
- jasniju formalizaciju operativnih konstrukata (Chew, 2016), te
- dizajnerski pristup koji kreće od proširenog prostora mogućnosti za dizajn postavljajući otvoren istraživački upit, umjesto ograničenijeg pristupa koji unaprijed definira problem kojeg treba riješiti i pretpostavlja točno određeno rješenje (Kimbell, 2011; Patricio i sur., 2018).

Povezivanje dizajna usluge i poslovnog modela u ovom radu razmatra se s ciljem razvoja alata u vidu metodološkog okvira za dizajn usluge koji će podržati tri navedene preporuke. Za jasniju integraciju različitih pristupa u nastavku će se na temelju literature prvo strukturno i semantički analizirati konceptualizacije relevantnih pristupa i pratećih koncepata - dizajn usluge, poslovni model, inovacija usluge i razvoj nove usluge.

5.3.2. Dizajn usluge, poslovni model, razvoj nove usluge i inovacija usluge

Dizajn usluge je sustavna primjena metoda i principa dizajna na stvaranje koncepata usluge za novu ili poboljšanu uslugu (Holmlid i Evenson, 2008, str. 341). Prethodno, u ovom poglavlju, detaljno su obrađene karakteristike dizajna usluge od kojih su najistaknutije: usredotočenost na korisnika, sustvaranje, interdisciplinarnost i holistički pristup (Moritz, 2005; Kimbell, 2009; Stickdorn i Schneider, 2011; Segelstrom, 2013; Clatworthy, 2013). S obzirom na to da dizajn nije rigorozni proces, teško je pronaći determiniranu proceduru za dizajn usluge kojeg je obično potrebno prilagoditi kontekstu usluge i potrebama korisnika (Essen, 2009).

Rezultat dizajna usluge nije samo koncept usluge (Goldstein i sur., 2002), već i *sustav usluge* (Alter, 2012) koji obuhvaća sve elemente radnog sustava potrebne za isporuku usluge. Prema Edvardsson i sur. (2000), dizajn usluge obuhvaća koncept usluge, sustav usluge i proces usluge. Slično tome, Patricio i sur. (2011) razrađuju dizajn usluge na tri hijerarhijske razine – dizajn koncepta usluge (aspekt prijedloga vrijednosti u kontekstu korisnika), dizajn sustava usluge (arhitektura sustava) i dizajn susreta s uslugom (nacrt doživljaja usluge). Dizajn usluge je područje koje je još u stvaranju i njegov opseg je varijabilan (Kimbell, 2011; Patricio i sur., 2018), no, generalno gledajući, sustav usluge u nekom momentu nastaje (svjesno ili ne), a proizlazi iz aktivnosti dizajna usluge bilo kao direktan ishod ili kao logički nastavak na ishode dizajna usluge manjeg opsega. Za svaku uslugu mora postojati sustav, odnosno skup povezanih elemenata koji zajedničkim djelovanjem realiziraju uslugu, bio on formalno definiran ili ne. Sustav usluge je kritičan koncept za implementaciju koncepta usluge, a prema svojim konceptualnim karakteristikama je najprikladniji oblik formalizacije za usporedbu s konceptom poslovnog modela.

Znanost o uslugama definira *sustav usluge*[22] kao dinamičnu konfiguraciju resursa (ljudi, tehnologija, organizacija, zajedničke informacije) za sustvaranje vrijednosti, što čini osnovnu jedinicu za analizu usluge (Maglio i Spohrer, 2008). Sustav usluge predstavlja pristup konceptualnoj apstrakciji sustvaranja vrijednosti kako bi se kompleksnost ovog procesa mogla formalizirati, analizirati i dizajnirati (Maglio i Spohrer, 2013) što je ujedno jedna od funkcija koncepta poslovnog modela.

Poslovni model je „nova jedinica za analizu“ (Zott i sur., 2011) poslovanja kojom se obuhvaća mehanizam za stvaranje vrijednosti van tradicionalnih okvira lanca vrijednosti, tvrtke i industrije. Poslovni model iskazuje se kroz pojednostavljen i agregiran prikaz ključnih elemenata za profitabilno stvaranje vrijednosti za korisnika koji u različitim pristupima variraju, no zajednička temeljna komponenta i fokus svima je ponuda vrijednosti (Maglio i Spohrer, 2013; Wirtz i sur., 2016). I poslovni model i dizajn usluge nastoje osmisliti i opisati način stvaranja vrijednosti za korisnika pomoću ključnih resursa i procesa, s tim da poslovni model pri tome obavezno uključuje i financijsku konstrukciju.

[22] U ovoj disertaciji sustav usluge se uvijek koristi u skladu s navedenom definicijom i izvornom literaturom, znači odnosi se na skup resursa pomoću kojih se ostvaruje neka usluga, a ne na kombinaciju usluga, ili nekog drugo tumačenje. Ovako definiran sustav usluge naziva se još i sustav isporuke usluge, ali se taj termin ovdje ne koristi jer nije u duhu S-D logike koja je jedna od temeljnih paradigmi ovog istraživanja.

Već iz ovih osnovnih odrednica dizajna usluge, sustava usluge i poslovnog modela može se identificirati značajno preklapanje koncepata, a s obzirom na njihovu zajedničku svrhu (stvaranje vrijednosti) također je vidljivo da ih je potrebno uskladiti kako bi se postiglo to ciljano stvaranje vrijednosti. No usklađivanje ponude vrijednosti poslovnog modela i sustava usluge se ne ostvaruje (Chandler i Lusch, 2015) što dovodi do neuspjeha mnogih inicijativa (Kindstrom i Kowalkowski, 2014). Zbog odvojenosti procesa dizajna usluge i poslovnog modela, razdvojena je i evaluacija njihovih ishoda što uzrokuje nedostatke u dizajnu sustava usluge i odgovarajućih poslovnih modela (Kleinschmidt i Peters, 2017). Koncipiranje usluge, bilo da se radi o novoj ili unaprjeđenoj ponudi, mora se odraziti i u ostalim elementima poslovnog modela pa je proces dizajna i/ili inovacije usluge neodvojiv od procesa inovacije poslovnog modela (Kindstrom i Kowalkowski, 2014). U literaturi je dakle prepoznato da je usklađivanje dizajna usluge i poslovnog modela potrebno temeljiti na ishodišnoj ponudi vrijednosti koja se ostvaruje kao rezultat integracije potrebnih resursa. Pri tome, resursi koji su potrebni za realizaciju usluge moraju biti obuhvaćeni poslovnim modelom da bi usluga na tržištu bila uspješna i održiva.

Za jasniju buduću integraciju koncepata dizajna usluge i poslovnog modela, važno je razmotriti i odnose s pojmovima *inovacije usluge* i *razvoja nove usluge* koji se svi redom međusobno preklapaju i često stvaraju zbrku u području izučavanja usluga. Dizajn usluge tradicionalno je smatran jednom od faza procesa razvoja nove usluge (Edvardsson i sur., 2000), no naknadno se njegov obuhvat proširuje kroz razne faze razvoja nove usluge (Meroni i Sangiorgi, 2011; Patricio i sur., 2011) uključujući fazu istraživanja, ideacije, refleksije i implementacije rješenja. Danas se dizajn usluge vidi kao kreativni pristup koji može reformirati čitav proces razvoja nove usluge (Yu i Sangiorgi, 2018). Za razliku od koncepta razvoja nove usluge čiji je pristup sistematičan i strukturiran, dizajn usluge zauzima otvoreniji, kreativniji i fleksibilniji dizajnerski pristup inovaciji usluge kako bi se cjelovitije obuhvatio koncept sustvaranja vrijednosti (Patricio i sur., 2018).

Inovacija usluge kao koncept, u odnosu na dizajn usluge i razvoj nove usluge, ima karakter ishoda, dok ova druga dva koncepta imaju karakter procesa (Patricio i sur., 2018). Iako je koncept inovacije usluge također raspršen i nedovoljno definiran (Snyder i sur., 2016; Wittel i sur., 2016) rastežući se u značenju od poboljšanja samo jedne aktivnosti unutar tvrtke pa sve do bilo kakve nove ponude u svijetu, u osnovi svih inačica, pristupa i perspektiva, inovacija usluge predstavlja stvaranje neke *nove* vrijednosti. Inovaciju usluge, između ostalog, može

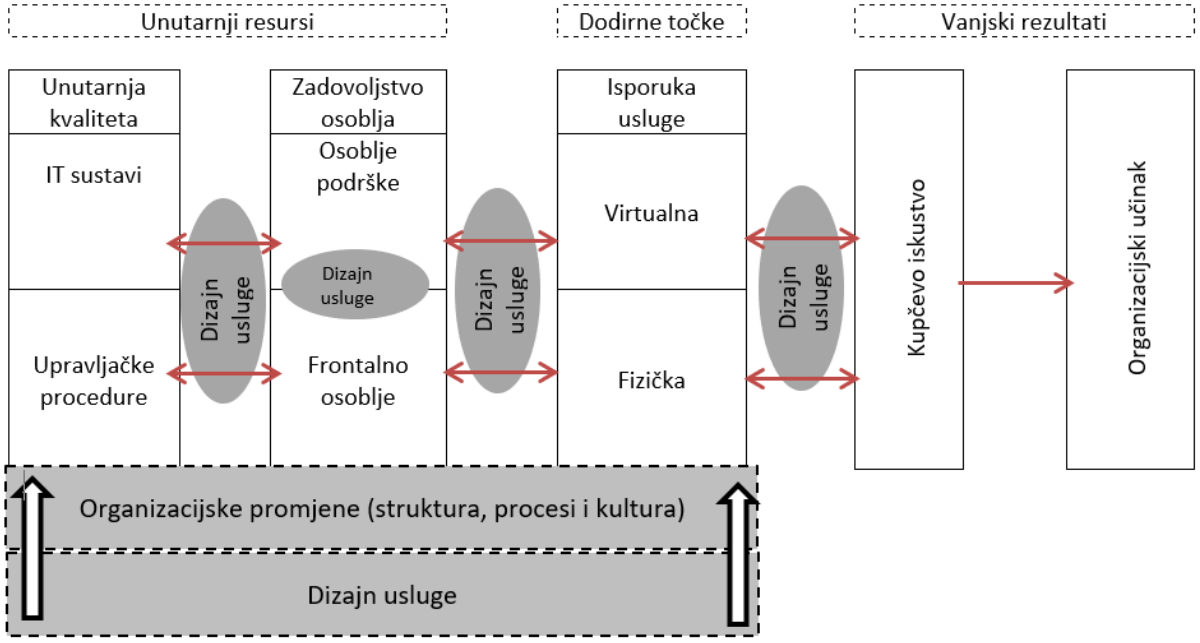
činiti inovacija poslovnog modela (Martin i sur., 2016) što potvrđuje koncept poslovnog modela mogućom jedinicom analize za obuhvaćanje koncepta usluge i sustava usluge.

Slika 31 vizualno predočava odnose prethodno razmotrenih koncepata pri čemu se želi istaknuti sljedeće:

- razvoj nove usluge je strukturiran proces;
- dizajn usluge se pojavljuje duž čitavog procesa razvoja nove usluge komplementirajući ga svojim specifičnim metodama i tehnikama, kreativnim i holističkim pristupom, te iterativnim postupcima; tri zastavice kojima su označeni momenti dizajna usluge simbolički predstavljaju višestruko i višedimenzionalno pojavljivanje dizajna usluge s ciljem naznačenih ishoda;
- inovacija usluge mogući je ishod dizajna i razvoja nove usluge;
- poslovni model može predstavljati inovaciju usluge ili je može implementirati.

Slika 31 Razvoj nove usluge, dizajn usluge, inovacije usluge i poslovni model

Predstavljeni model odnosa koncepata razvoja nove usluge, dizajna usluge, inovacije usluge i poslovnog modela moguće je pronaći u raznim parcijalnim perspektivama i pojedinim disciplinama. Tako je, na primjer, u području marketinga usluga, uloga dizajna usluge predstavljena kao „[…] ključna […] u različitim fazama lanca događaja koji vodi do kupčeve doživljene vrijednosti i organizacijskog uspjeha“ (Andreassen i sur., 2016, str. 25). Njihov konceptualni okvir (**Slika 32**) je u skladu s prethodno predstavljenim modelom u ovom radu (**Slika 31**) pozicionirajući dizajn usluge kao nelinearni skup aktivnosti koji je prisutan u raznim točkama važnim za ostvarivanje kupčevog doživljaja. Autori predstavljaju djelovanje dizajna usluge izvana prema unutra, u okvirima koncepata marketinga usluga te njegove mogućnosti pospješivanja doživljaja usluge i organizacijskog dizajna.



Slika 32 Konceptualni okvir dizajna usluge za organizacijsku promjenu i poboljšano stvaranje vrijednosti
(Andreassen i sur., 2016)

U literaturi je evidentna potreba za konsolidacijom preklapajućih koncepata u izučavanju usluge čije je razmimoilaženje uvjetovano različitim epistemološkim porijeklom i raznovrsnim metodama i pristupima, te su identificirane preklapajuće sfere koncepata i temelja za njihovo usklađivanje logičkom analizom literature. Preciznije razgraničenje koncepata dizajna usluge, poslovnog modela, inovacije usluge i razvoja nove usluge nije oportuno jer se ovi koncepti i područja u literaturi još uvijek razvijaju uključujući raznovrsne pristupe i discipline (Kimbell, 2011; Maglio i Spohrer, 2013; Patricio i sur., 2018).

Dizajn usluge, koji je fokus ovoga rada, ima ključnu ulogu za inovaciju usluge jer svojim specifičnim kreativnim metodama potiče stvaranje inovativnih ideja (Ostrom i sur., 2010). Dizajnerski pristup je bogat tehnikama koje omogućavaju vizualizaciju i reprezentaciju zamišljenog koncepta usluge u opipljivijem stanju što je neophodno kako bi se pobliže dočarao korisničko iskustvo i vrijednost za korisnika (Blomkvist i Segelström, 2014). Tendencija razvoja raznih pristupa u izučavanju usluge je obuhvaćanje sve kompleksnijih razina konceptualizacije, pa tako i dizajn i inovacija usluge sve više šire svoj doseg (Patricio i sur., 2018). Pri tome je jedan od koraka povezivanje i integracija dizajna usluge s poslovnim modelom na razini tržišnog ekosustava.

5.3.3. S-D logika kao osnovica uslužnog pogleda na poslovni model

Teorijsko polazište za usklađivanje konceptualnih okvira dizajna usluge i poslovnog modela može se pronaći u široko prihvaćenoj S-D logici[23] (Vargo i Lusch, 2004; Vargo i Lusch 2006; Vargo i Lusch, 2008; Lusch i Vargo, 2014; Vargo i Lusch, 2016) koja objedinjava suvremene marketinške ideje u pogledu temeljnih motiva tržišne razmjene, načina i mjesta stvaranja vrijednosti, te uloga proizvođača, kupaca i drugih resursa. S-D logika obuhvatila je konvergirajuće ideje usredotočene na uslugu i organizirala ih u jasne premise koje su preokrenule i na veliko zainteresirale, prvo cijelu marketinšku zajednicu, a zatim i druge, u razmjeru u kojem nitko do tada nije uspio (Grönroos, 2011). Dva temeljna polazišna aspekta S-D logike koja donose preokret u odnosu na tradicionalni pristup, su: (1) pretpostavka da je usluga osnova svake tržišne razmjene (i u slučaju kada kupac kupuje fizički proizvod jer on zapravo ima funkciju prenositelja usluge) i (2) pretpostavka da u stvaranju vrijednosti nužno sudjeluje i sam kupac određujući je jedinstveno i fenomenološki (što znači da se vrijednost za kupca ne može unaprijed determinirati).

S-D logika također je temeljno teorijsko polazište čitavog novog područja pod nazivom *znanost o uslugama* kojem pruža odgovarajuću perspektivu, zajednički jezik, te filozofsku osnovicu, za izgradnju teorije o uslužnim sustavima, njihovim konfiguracijama i interakcijama kako bi se unaprijedile mogućnosti njihovog oblikovanja i poboljšanja (Maglio i Spohrer, 2008). Znanost o uslugama nastoji svojim principima objediniti napore u izučavanju usluga koji potječu iz raznovrsnih disciplina kao što su marketing, menadžment, inženjerstvo, dizajn, računalstvo, ekonomija, društvene znanosti kako bi se potpunije razumjeli sustavi usluga, i stekli efikasniji alati za inovaciju usluga (Maglio i Spohrer, 2013).

Usluga je, prema S-D logici, vrlo širok pojam i odnosi se na primjenu kompetencija za korist drugoga (Vargo i Lusch, 2004). Maglio i Spohrer (2013, str. 669) ovu definiciju kasnije reinterpretiraju ugrađujući premise S-D logike pa uslugu definiraju kao „sustvaranje vrijednosti između pojedinih entiteta“. Prema tome, sustav usluge, koji se odnosi na integrirane resurse potrebne za sustvaranje vrijednosti, može biti vrlo različitog opsega, od pojedinca do globalne ekonomije (Maglio i Spohrer, 2008). Sve može biti sustav usluge, ako svojim djelovanjem stvara vrijednost za nekoga. Tržišno gledajući, u skladu s premisama S-D logike, svaka

[23] Opširnije o S-D logici vidjeti u **potpoglavlju 3.4.**

ekonomija je ekonomija usluge, svaki poslovni subjekt je uslužni poslovni subjekt, svaka razmjena je temeljena na usluzi, i *svaki poslovni model je poslovni model usluge*.

Temeljem S-D logike, i drugih pratećih konceptualizacija usluge i sustava usluge, sustvaranje vrijednosti predstavlja osnovicu izgradnje sustava usluge i pratećeg poslovnog modela. Dizajnom usluge, dizajnira se središnji element poslovnog modela – prijedlog vrijednosti, a zatim i ostali ovisni elementi poslovnog modela, odnosno resursi sustava usluge koje je potrebno integrirati. Razlika između koncepta poslovnog modela i sustava usluge je u opsegu i mogućim varijabilnostima, te načinu formalizacije i reprezentacije. Za istu uslugu, jedan sustav usluge može imati više poslovnih modela, tj. resursi se mogu na različite načine profitabilno integrirati. Što se tiče opsega, poslovni model bi trebao obuhvatiti cijeli sustav usluge, tj. sve resurse koje je potrebno integrirati za stvaranje vrijednosti, no uz to, obavezno, mora definirati i elemente profitabilnosti.

Sveobuhvatna dekompozicija ovih dvaju koncepata – sustava usluge i poslovnog modela, je nemoguća iz podjednakog razloga u oba slučaja, a to je nedostatak jedinstvenog pristupa u definiranju opsega, funkcije i elemenata ovih koncepata. Poslovni model je široko prihvaćen termin u praksi koji je posebno populariziran u vrijeme kada je Internet počeo značajnije mijenjati tradicionalne načine poslovanja pa se od tada svaki novi oblik stvaranja vrijednosti u poslovanju proglašava novim poslovnim modelom pri tome podrazumijevajući sve i svašta bez jasne teorijske konceptualizacije. U znanstvenoj literaturi je takva raštrkanost koncepta dovela do razvoja različitih pristupa u izučavanju poslovnog modela koji su stvorili silose razjedinjene teorije (Zott i sur., 2011). Iako se u zadnje vrijeme primjećuje konvergencija različitih pristupa (Wirtz i sur., 2016; Foss i Saebi, 2017) prema poimanju poslovnog modela kao konceptualnog dizajna ili arhitekture mehanizma koji omogućava stvaranje vrijednosti za kupca uz profitabilnu financijsku konstrukciju (Teece, 2010), i dalje se u znanstvenom diskursu aktivno raspravlja o definiciji poslovnog modela (Arend, 2013; Massa i sur., 2017) i pokušavaju se organizirati različite struje koje se konceptualno razlikuju (Baden-Fuller i Morgan, 2010; Zott i sur., 2011; Massa i sur., 2017). Baden-Fuller i Morgan (2010, str. 167) sugeriraju da poslovni modeli „kao modeli imaju mulitvalentan karakter“, te identificiraju tri moguće uloge modela: (1) sredstvo za opis i klasifikaciju poslovanja, (2) model za izučavanje u znanstvenom smislu, i (3) recept za menadžment. Zott i sur. (2011, str. 1035-1036) nadalje zaključuju da „poslovni model nije jedan koncept već više koncepata“ te dimenzioniraju izučavanje poslovnog modela još slojevitije - kroz tri fokusa: (1) arhetip e-poslovnog modela, (2) poslovni model kao sustav aktivnosti i (3) poslovni model kao arhitektura troškova i prihoda, te četiri teme: (1) pojava

nove jedinice za analizu, (2) holistički pristup u objašnjavanju načina poslovanja tvrtke na razini sustava, (3) važna uloga aktivnosti, (4) objašnjavanje stvaranja vrijednosti. U najnovijoj sintezi literature o poslovnim modelima, Massa i sur. (2017) utvrđuju tri različite interpretacije koncepta poslovnog modela koje smatraju izvorom konfuzije. Te interpretacije istog termina poslovnog modela odnose se na (1) atribute stvarnih tvrtki, (2) kognitivne i lingvističke sheme, te (3) formalne konceptualne reprezentacije organizacijskih elemenata i aktivnosti.

Ova tri (Baden-Fuller i Morgan, 2010; Zott i sur., 2011; Massa i sur., 2017) uvažena pokušaja organiziranja i rasvjetljavanja široke i fragmentirane literature ovdje su ukratko prikazani kako bi ocrtali dubokosežnu problematiku utvrđivanja sadržaja i granica koncepta poslovnog modela potrebnih za unaprjeđivanje integracije s dizajnom usluge preko koncepta sustava usluge koji se u značajnoj mjeri preklapa s konceptom poslovnog modela. S obzirom na utvrđenu multivalentnost pojma poslovnog modela koja je uzrok disperzije razvoja ovog područja u teoriji, autori (Zott i sur., 2011; Massa i sur., 2017) snažno zazivaju da se ubuduće eksplicitno u svakom istraživanju obznani pristup poslovnom modelu i konceptualizacija koja predstavlja temelj za nadogradnju teorije pa će se, odgovarajući na taj poziv, u nastavku izložiti pozicija ovog rada po tom pitanju.

U ovom radu temelji za nadogradnju teorije u području poslovnih modela počivaju na sljedećim pretpostavkama i pristupu:

1) Poslovni model predstavlja *formalnu konceptualnu reprezentaciju* načina poslovanja što, prema Massa i sur. (2017), predstavlja treću moguću interpretaciju ovog pojma. U tom smislu poslovni modeli eksplicitno u nekom formalnom obliku (slikovito, matematički ili simbolički) opisuju ključne organizacijske resurse i aktivnosti potrebne za stvaranje vrijednosti za korisnika i zaradu. Ovakav pristup odabran je jer je najkomplementarniji metodama dizajna usluge s kojima se želi postići usklađivanje. Metode dizajna usluge obiluju tehnikama intuitivnog, lako shvatljivog, vizualnog prikazivanja resursa i aktivnosti, te će se kroz ovaj pristup poslovnom modelu, prirodnije moći integrirati. Odgovarajuća formalna konceptualna reprezentacija omogućava artikulaciju, prijenos, kombiniranje i oblikovanje znanja i ideja potrebnih za uspješnu implementaciju unaprjeđenja ili inovacije usluge.
2) *Platno poslovnog modela* (Osterwalder, 2004; Osterwalder i Pigneur, 2010) predstavlja odgovarajući model i alat za formalnu reprezentaciju načina poslovanja jer, osim što je i u teoriji i u praksi dokazano jedna od najuspješnijih konceptualizacija poslovnog

modela (Massa i sur., 2017; John i sur, 2017; Ojasalo i Ojasalo, 2015; Bonakdar, 2015), na jasan i praktičan način prikazuje kritične komponente poslovnog modela koje je potrebno obuhvatiti dizajnom. Formalne reprezentacije poslovnog modela mogu se razlikovati s obzirom na razinu apstrakcije (Massa i sur., 2017) što je povezano i s različitom kompleksnosti modela. Svaki model predstavlja pojednostavljenje neke realne pojave, no baš u omjeru složenosti i realnosti leži njegova korisnost. Modeli su u odnosu na realnost nužno nesavršeni u pogledu kompletnosti i točnosti (Chin, 2010). Model koji s velikim brojem varijabli kompletnije predstavlja realnost, može biti manje koristan od modela koji s manje varijabli dovoljno dobro predstavlja realnost. Formalna reprezentacija poslovnog modela ne smije biti prekomplicirana jer će je u tom slučaju biti vrlo teško razumjeti i koristiti (D'Souza i sur., 2015), što se kod poslovnog modela vrlo lako može dogoditi s obzirom na to da su poslovni sustavi koje je potrebno opisati sve kompleksniji. Platno poslovnog modela, u odnosu na druge formalne reprezentacije (npr. McCarthy, 1982/Sonnenberg i sur., 2011; Allee, 2000; Weil i Witale, 2001; Gordijn i Akkermans, 2003; Pynnonen i sur.,2008; Samavi i sur., 2009; Casadesus-Masanell i Ricart, 2010; Gassmann i sur., 2014, i dr.), doživljava fascinantan uspjeh (John i sur., 2017) optimizirajući razinu apstrakcije i brojnost konstituirajućih elemenata tako da pruža dovoljno robusnu strukturu, ali istovremeno i prostor za kreativnost i dizajn.

3) Da bi poslovni model bio u potpunosti usredotočen je na (su)stvaranje vrijednosti (proces) / prijedlog vrijednosti (element), potrebno ga je promatrati *u skladu s propozicijama S-D logike*. S-D logika (Vargo i Lusch, 2004; Vargo i Lusch 2006; Vargo i Lusch, 2008; Lusch i Vargo, 2014; Vargo i Lusch, 2016) u tom smislu utvrđuje teorijske temelje koji revolucionariziraju pristup stvaranju vrijednosti i shvaćanje proizvoda i usluga. Prema S-D logici usluga je osnovica svake razmjene, bez obzira kupuje li korisnik fizički proizvod (npr. mobilni uređaj) ili tradicionalnu uslugu (npr. masažu). U oba slučaja radi se o razmjeni usluge pri čemu je, u slučaju kupovine fizičkog proizvoda, on „samo“ prenositelj usluge koja je krajnji cilj razmjene. Stoga, kad se razmatra poslovni model za neki prijedlog vrijednosti, predmet ponude je uvijek usluga na temelju koje se stvara vrijednost. Na ovaj način, dizajn usluge i poslovni model su u eksplicitnoj i neizbježnoj sprezi univerzalno u svim područjima primjene. Također, prema S-D logici, vrijednost uvijek fenomenološki određuje korisnik, a u stvaranju vrijednosti sudjeluju razni akteri iz ekosustava usluge. Ove propozicije moraju osigurati u poslovnom modelu dvije karakteristike – fenomenološki pristup stvaranju

vrijednosti (doživljaj) i pristup promatranja šireg sustava koji obuhvaća integraciju resursa i izvan granica tvrtke. Te dvije karakteristike nisu uvijek dovoljno dobro reprezentirane u poslovnom modelu.

Važnost S-D logike za uspješan i održiv poslovni model prepoznata je u literaturi i u tijeku su napori da se propozicijama S-D logike unaprijedi teorija u području poslovnih modela. Ojasalo i Ojasalo (2015) primjećuju da tvrtke, iako žele prihvatiti novi način uslužno orijentiranog razmišljanja, često nemaju adekvatne alate jer se postojeći poslovni alati baziraju na tradicionalnim pristupima kao što je npr. lanac vrijednosti. Stoga preispituju popularno platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) i ugrađuju u postojeći alat preinake kojima ga približavaju uslužnim logikama. Clauß i sur. (2014) ispituju utjecaj S-D logike na elemente poslovnog modela i zaključuju da je potreban fundamentalni redizajn poslovnog modela kako bi se S-D logika operacionalizirala u menadžmentu. Blaschke i sur. (2017) također promiču S-D logiku iz teorijskih diskusija prema manjkavim operativnim implikacijama pa u tom smislu deriviraju četiri propozicije usmjerene na dizajn menadžerskih metoda koje se temelje na poslovnom modelu. Pfeiffer i sur. (2017) istražuju nedostatne mogućnosti poslovnog modeliranja vrijednosti za digitalnu transformaciju i, na temelju S-D logike, uspostavljaju meta-model za poslovne modele kojim nastoje unaprijediti uključivanje relacijskih i procesno-orijentiranih atributa kako bi se obuhvatila dinamika između komponenti poslovnog modela i okolnih ekosustava. Wieland i sur. (2017) razmatraju poslovne modele iz perspektive S-D logike pokazujući da je korisno promatrati poslovni model prateći razmjenu usluge za uslugu među akterima sustava.

U prethodno navedenom kratkom pregledu literature koja istražuje utjecaj i efekte integracije S-D logike i koncepta poslovnog modela, može se primijetiti generalno proširivanje perspektive poslovnog modela od tradicionalnog pristupa u kojem se poslovni model definira jednostrano u okvirima tvrtke ili uže mreže partnera prema sistemskom, holističkom pristupu u kojem se stvaranje vrijednosti promatra u širem ekosustavu baziranom na procesu usluge. Može se čak reći da koncept poslovnog modela evoluira prema ekosustavu usluge, iako je teško, s obzirom na dugotrajnu problematiku precizne i jednoznačne definicije koncepta poslovnog modela, odrediti evoluciju takve teorijski neodređene forme. Bolje je možda u tom slučaju govoriti o evoluciji perspektive od „tvrtkocentrične“ prema „uslugocentričnoj“, i od „jednostrane“ (tvrtka) prema „višestranoj“ (akteri). U tom pogledu, popularno platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) biva kritizirano da „[…] promovira korištenje gradivnih blokova

koji su uređeni na način da jasno naglašavaju jednosmjeran tijek vrijednosti od tvrtke prema kupcima i usko dodjeljuje razvojne aktivnosti središnjim tvrtkama i njihovim partnerima“ (Wieland i sur., 2017, str. 937). Pokušaji unaprjeđenja platna poslovnog modela su u literaturi već prisutni (npr. Zolnowski, 2015; Ojasalo i Ojasalo, 2015; Pfeiffer i sur., 2017), no nije se još bitno proširila upotreba novih inačica. U ovom radu će se također predložiti i ispitati moguća poboljšanja kako bi taj alat bio što više u skladu s propozicijama S-D logike, no zaključak istraživanja je da nisu potrebne neke radikalne promjene s obzirom na to da je već i uz svoje nevelike nedostatke i dalje nedostižno uspješan, već je poželjan samo naglasak uslužne perspektive koji je moguće postići s nekoliko jasnih poruka unutar originalnog alata i dodavanjem komplementarnih alata za proširivanje perspektive na dizajn usluge.

Kako bi se koncept poslovnog modela bolje operacionalizirao iz perspektive S-D logike, u postojećim izučavanjima usluge u sklopu i izvan znanosti o uslugama, nedostaje adekvatna reprezentacija (eko)sustava usluge s kojim je poslovni model elementarno povezan pa će se u nastavku strukturno analizirati ova dva koncepta.

5.3.4. (Eko) sustav usluge

Maglio i Spohrer (2008) uspostavljaju znanost o uslugama, novo transdisciplinarno područje u izučavanju usluga, koje baziraju na S-D logici i sustavu usluge kao osnovnoj jedinici za analizu. Maglio i sur. predlažu „*sustav usluge* [kao] temeljnu apstrakciju novog svjetonazora“ (Maglio i sur., 2009, str. 395) definirajući ga kao „dinamičnu konfiguraciju resursa za sustvaranje vrijednosti koji uključuju ljude, organizacije, zajedničke informacije (jezik, zakone, mjere, metode) i tehnologiju, i koji su svi interno i eksterno povezani s drugim sustavima usluge preko prijedloga vrijednosti“ (Spohrer i sur., 2007 u Maglio i sur., 2009, str. 399). Vargo i Lusch (2016, str. 10-11) definiraju *ekosustav usluge* kao „relativno samostalni, samoprilagođavajući sustav aktera koji integriraju resurse i koji su povezani zajedničkim institucionalnim uređenjima i obostranim stvaranjem vrijednosti kroz razmjenu usluge“. Ove dvije temeljne definicije sustava i ekosustava usluge će se kasnije u ovom poglavlju semantički analizirati.

Ovi začetnici i najugledniji protagonisti (Vargo i Lusch, 2016; Maglio i sur., 2009) dviju najkompletnijih revolucionarnih integralnih perspektiva temeljenih na središnjoj ulozi usluge u organizacijama, tržištima, društvu i svijetu, naglašavaju važnost sistemskog pristupa i definiraju (eko)sustav usluge podudarno. No niti u jednom, niti u drugom slučaju, ne zasnivaju model tog sustava u obliku formalne reprezentacije njegovih elemenata i strukture. Razumljivo je da pretpostavljena kompleksnost takvog modela čini upitnom njegovu smislenu izvedivost, no isto

tako je nerazumljivo da formalni model osnovnog koncepta u potpunosti nedostaje u uspostavljanju znanosti koja ga izučava. Nedostatak takvog operativnog modela koncepta (eko)sustava usluge otežava napore dizajna usluge koji bi trebao taj sustav osmisliti i oblikovati, kao i uspostavu poslovnog modela koji bi osigurao financijsku održivost.

Maglio i Spohrer (2008) ističu da su brojne discipline (npr. pravo, ekonomija, organizacijska teorija, industrijski inženjering, računalna znanost, kognitivna znanost, antropologija, i dr.) prikupile znanje važno za razumijevanje sustava usluge fokusirajući se na pojedine aspekte sustava i utvrđuju da je apstrakcija cjelokupnog sustava usluge u razvoju (Maglio i sur., 2009). Međutim, ni nakon desetak godina postojanja i razvoja znanosti kojoj je temeljni koncept i jedinica analize sustav usluge, nema većeg napretka po pitanju njegove formalne strukture i prikladne reprezentacije složene konfiguracije elemenata koja bi učinkovito pronosila ideje sistemskog i holističkog pristupa u izučavanju usluga koje su utvrđene još na početku. Skupina autora, uključujući začetnike revolucionarnih pristupa o uslugama, Luscha (S-D logika) i Spohrera (znanost o uslugama), ustanovljuje da istraživanja menadžmenta sustava usluga pretežno ne uspijevaju prijeći strukturne granice poduzeća i binarne interakcije između tvrtki i kupaca, te pozivaju na osvještavanje potrebe za podizanjem razine analize istraživanja usluga fokusiranjem na sustave, mreže i ekosustave, priznajući da je modeliranje takvih struktura puno teže i zahtjeva spajanje napora iz raznih disciplina (Barile i sur., 2016).

Katzan (2009) predstavlja jedan od prvih pokušaja ontološke formalne konceptualizacije sustava usluge u kojem predlaže taksonomiju koja pruža rječnik i metodologiju za analizu sustava usluge, složenog predmeta znanosti o uslugama. Ovaj pokušaj prošao je dosta nezapaženo.

Mora i sur. (2011) koncipiraju ontologiju sustava usluge pod nazivom *onto-ServSys* s ciljem uspostavljanja nedvosmislenog i zajedničkog skupa osnovnih konstrukata za podršku automatiziranom odlučivanju u inteligentnim sustavima. Oni također utvrđuju nedostatak vodeće standardizirane sheme sustava usluge, temeljnog koncepta za napredak znanosti o uslugama. U njihovom pregledu literature obuhvaćaju izučavanja sustava usluga u domenama marketinga/menadžmenta, industrijskog i operacijskog menadžmenta, te informacijskih tehnologija u kojima su modeli izgrađeni iz pojedinačnih perspektiva i pružaju parcijalni aspekt, te pokušavaju te fragmentirane konceptualizacije obuhvatiti i integrirati u jedan formalni model koristeći sistemski pristup. U razvoju ontologije, identificiraju temeljne koncepte kartirajući ih s deset fundamentalnih koncepata znanosti o uslugama (Spohrer i sur., 2008).

Lyons i Tracy (2013) prikazuju strukturirani konceptualni okvir sustava usluge kojeg također izgrađuju na temelju deset osnovnih principa kroz koje su Spohrer i sur. (2008) opisali glavne koncepte za razumijevanje apstrakcije sustava usluge. To su: resursi, entiteti, pristupna prava, interakcije stvaranja vrijednosti, upravljačke interakcije, ishodi, dionici, mjere, mreže i ekologija.

Glushko (2013) također potvrđuje postojanje raznih normativnih okvira za opis sustava usluge koji imaju različite perspektive i potječu iz različitih područja (dizajn, poslovni i strateški menadžment, operacijska istraživanja, industrijsko inženjerstvo, informatika i informacijski sustavi). Glushko identificira pet tipova konceptualnih okvira sustava usluge i njihove karakteristike, a sažetak te kategorizacije prikazuje **Tablica 24**.

Tablica 24 Tipovi okvira za formalni opis sustava usluge

Tip okvira	Karakteristike	Primjer/Izvor
Fizički ili topološki	Opisuje fizički kontekst u kojem se kupac kreće tijekom usluge	*Servicescape* (Bitner, 1992)
Doživljajni	Opisuje cjelokupnu okolinu u točkama interakcije iz perspektive kupca	*Service journey* (Zomerdijk i Voss, 2010) *Customer journey* *Service blueprint* (Bitner i sur., 2008)
Funkcionalni ili procesni	Opisuje ciljeve i komponente sustava usluge	Arhitektura poduzeća, modeli procesa, dijagrami aktivnosti (UML, BPMN), poslovni modeli, SOA, XML specifikacije
Lanac vrijednosti	Opisuje inkrementalno stvaranje vrijednosti u slijedu aktivnosti	Proizvodni sustavi
Simulacijski i upravljani podacima	Opisuje uređenje i kretanje resursa u sustavu usluge pomoću preciznih kvantitativnih podataka (parametri, varijable) i računskih modela	Simulacijski modeli čekanja redova, rasporeda, optimizacije

Izvor: prilagođeno prema Glushko (2013)

Fizički ili topološki okviri opisuju fizičku okolinu sustava usluge razlikujući prostorne regije ili lokacije na kojima se odvijaju uslužni susreti, te objašnjavaju kako prostorna organizacija oblikuje doživljaje. *Doživljajni okviri* također opisuju okolinu u kojoj se odvija usluga, ali posebno naglašavaju korisnikovu perspektivu i točke interakcije. *Funkcionalni ili procesni okviri* opisuju sustav usluge u pogledu funkcija i organizacijskih komponenti čemu pripadaju pristupi kao što su poslovne arhitekture, metode za modeliranje poslovnih procesa i, ovdje

posebno zanimljivo, poslovni modeli bazirani na komponentama. *Okviri lanca vrijednosti* opisuju kako pojedine aktivnosti povećavaju ukupnu stvorenu vrijednost. *Simulacijski i podacima-upravljani okviri* opisuju uređenje i protok informacija, ljudi i drugih resursa u sustavu usluge i omogućavaju predikcije za podršku u odlučivanju. Na temelju empirijskog istraživanja, Glushko (2013, str. 7) zaključuje da „složen karakter sustava usluge […] ne može biti u potpunosti opisan korištenjem samo jednog [parcijalnog] okvira“ te je korisno imati paletu normativnih pristupa koje je moguće kombinirati ovisno o svrsi opisa i karakteristikama konkretnog sustava. U Glushkovoj kategorizaciji postojećih okvira, treba istaknuti da se koncept poslovnog modela u potpunosti vidi kao jedan od pristupa (funkcionalni/procesni) opisu sustava usluge.

U ovom kratkom pregledu literature o formalizaciji sustava usluge u području znanosti o uslugama predstavljeni su karakteristični primjeri pokušaja razvoja formalne specifikacije sustava usluge. Kao rezultat ovog pregleda, može se istaknuti jedna glavna zajednička problematika, a to je pokušaj obuhvaćanja raznovrsnih pristupa opisu sustava usluge koji potječu iz različitih područja i imaju parcijalni obuhvat na temelju određene perspektive. Nažalost, pokušaji još uvijek nisu doveli do nekog šire prihvaćenog rješenja. U najnovijoj literaturi o sustavima usluge potvrđuje se aktualno otvoreno pitanje komponenata sustava usluge i poziva na više ontološkog rada po tom pitanju (Frost i Lyons, 2017). Osim toga, identificiraju se tri pristupa analizi sustava usluge: deskriptivni, preskriptivni i evaluativni.

U većem broju radova kojima je cilj razvoj formalne i/ili ontološke specifikacije sustava usluge (npr. Mora i sur., 2011; Lemey i Poels, 2011; Lyons i Tracy, 2013; Dragoicea i sur., 2014), konceptualizacija polazi od deset temeljnih koncepata znanosti o uslugama (Spohrer i sur., 2008) s kojima se formalni model usklađuje. Kako se do sada niti jedna od predloženih formalizacija nije značajnije istaknula, niti dovoljno empirijski provjerila, ovdje će se formalizacija sustava usluge zadržati na tih deset provjerenih koncepata znanosti o uslugama navedenih u **Tablica 25** (Spohrer i sur., 2008). Također će se vizualno predočiti elementi sustava usluge na temelju njegovih prethodno navedenih definicija (Maglio i sur, 2009, str. 399; Vargo i Lusch, 2016, str. 10-11) koje su odabrane kao fundamentalne za današnje poimanje izučavanja usluge. Ovaj pristup kompatibilan je razini apstrakcije odabranog pristupa konceptu poslovnog modela s kojim se koncept sustava usluge želi usporediti.

Tablica 25 Temeljni koncepti znanosti o uslugama

Koncept	Opis
RESURSI	Resurs je neka potencijalno korisna stvar. Može biti fizički/nefizički, s pravima/bez prava. Četiri osnovna resursa su ljudi, organizacije, informacije, tehnologija.
ENTITETI	Entiteti su konfiguracije resursa koje sustvaraju vrijednost. Entitet je jedan sustav usluge.
PRISTUPNA PRAVA	Pristupna prava odnose se na društvene norme i zakonsku regulativu koje određuju pristup resursima i njihovo korištenje. Uobičajeni tipovi pristupnih prava su vlasništvo, najam, dijeljenje i privilegije.
INTERAKCIJE SUSTVARANJA VRIJEDNOSTI	Aktivnosti od kojih se sastoji usluga/usluge koje se razmjenjuju.
INTERAKCIJE UPRAVLJANJA	Aktivnosti koje provodi entitet-autoritet da bi razmjena bila efikasna i održiva.
ISHODI	Rezultati razmjene. U idealnom slučaju to je stvorena vrijednost.
DIONICI	Entiteti koji imaju određenu ulogu tijekom sudjelovanja u razmjeni. Uobičajeni tipovi su kupac, pružatelj, autoritet i konkurent.
MJERE	Mjere su evaluacijski mehanizmi ostvarenja vrijednosti. Različiti dionici imaju različite mjere.
MREŽE	Mreža se sastoji od više entiteta koji su u interakciji baziranoj na prijedlogu vrijednosti.
EKOLOGIJA	Prošireni sustav usluge koji uključuje više entiteta, vanjsko okruženje i njegove razne utjecaje (npr. tehnološki, ekonomski, politički, društveni).

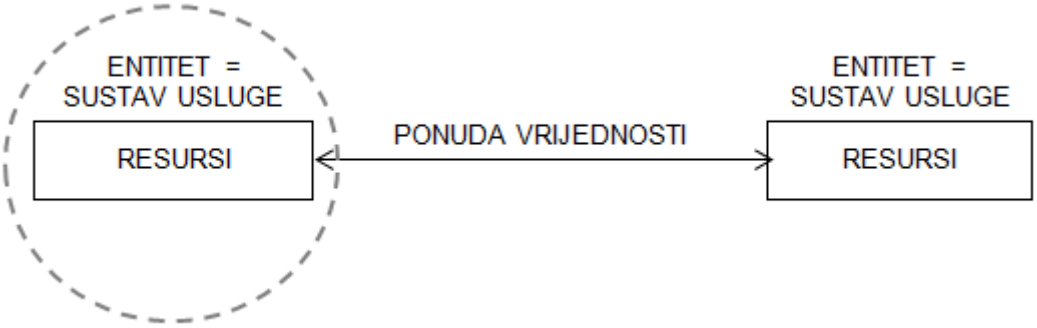
Izvor: prilagođeno prema [Spohrer i sur. (2008), Spohrer i Kwan (2009)]

Tablica 25 prikazuje deset koncepata na kojima se temelji znanost o uslugama i njihove kratke opise. Detaljnije objašnjenje ovih koncepata može se pronaći u Spohrer i sur. (2008) i Spohrer i Kwan (2009). Navedene publikacije jedne su od prvih koje objašnjavaju pojavu i uspostavu znanosti o uslugama, te predstavljaju ove temeljne koncepte uz zaključak da je konzistentna formalizacija i daljnja razrada tih pojmova kroz široki spektar disciplina budući izazov znanosti o uslugama (Spohrer i sur., 2009). Stoga pozivaju autore da koriste ovih deset temeljnih koncepata kako bi integrirali pristupe iz raznih disciplina (Spohrer i Kwan, 2009). U prethodnim primjerima iz literature smo vidjeli da su to mnogi i učinili. No isto tako je evidentno da su brojni pristupi u pogledu formalizacije još uvijek neintegrirani.

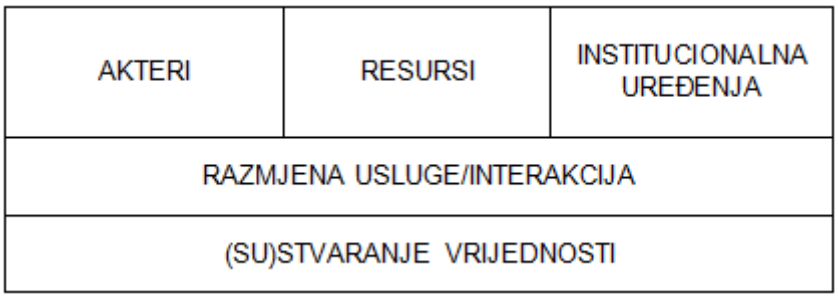
Promatrajući pobliže koncept sustava usluge, u nastavku će se usporediti dvije najrelevantnije definicije (**Tablica 26**) uz pomoć vizualnog prikaza pripadajućih koncepata (**Slika 33**, **Slika 34**).

Tablica 26 Definicije eko/sustava usluge

Izvor	Koncept	Definicija
Maglio i sur. (2009, str. 399)	Sustav usluge	Dinamična konfiguracija resursa za sustvaranje vrijednosti koji uključuju ljude, organizacije, zajedničke informacije (jezik, zakone, mjere, metode) i tehnologiju, i koji su svi interno i eksterno povezani s drugim sustavima usluge preko prijedloga vrijednosti.
Vargo i Lusch (2016, str. 10-11)	Ekosustav usluge	Relativno samostalni, samoprilagođavajući sustav aktera koji integriraju resurse i koji su povezani zajedničkim institucionalnim uređenjima i obostranim stvaranjem vrijednosti kroz razmjenu usluge.



Slika 33 Konceptualni okvir definicije sustava usluge
Izvor: prilagođeno prema Maglio i sur. (2009)



Slika 34 Konceptualni okvir definicije ekosustava usluge
Izvor: prilagođeno prema Vargo i Lusch (2016)

Maglio i sur. promatraju sustav usluge iz perspektive entiteta koji sudjeluje u razmjeni (**Slika 33**). Opseg ovako koncipiranog sustava usluge određen je resursima koji ga čine („konfiguracija

resursa“). Sustavi usluge su povezani interakcijom na temelju prijedloga vrijednosti i tim povezivanjem čine mreže sustava usluge. Iz ove perspektive sustav usluge je uži pojam gledajući sveukupnost elemenata potrebnih za dizajn usluge, te je upitna dostatnost ovog koncepta kao temeljne jedinice za analizu. U temeljnim konceptima ovih autora postoji i perspektiva ekosustava (Spohrer i sur., 2008), ali je suviše marginalizirana, što autori napokon nakon nekoliko godina i uviđaju (Barile i sur., 2016) pozivajući da se ulože veći napori u širenju perspektive i podizanju razine analize.

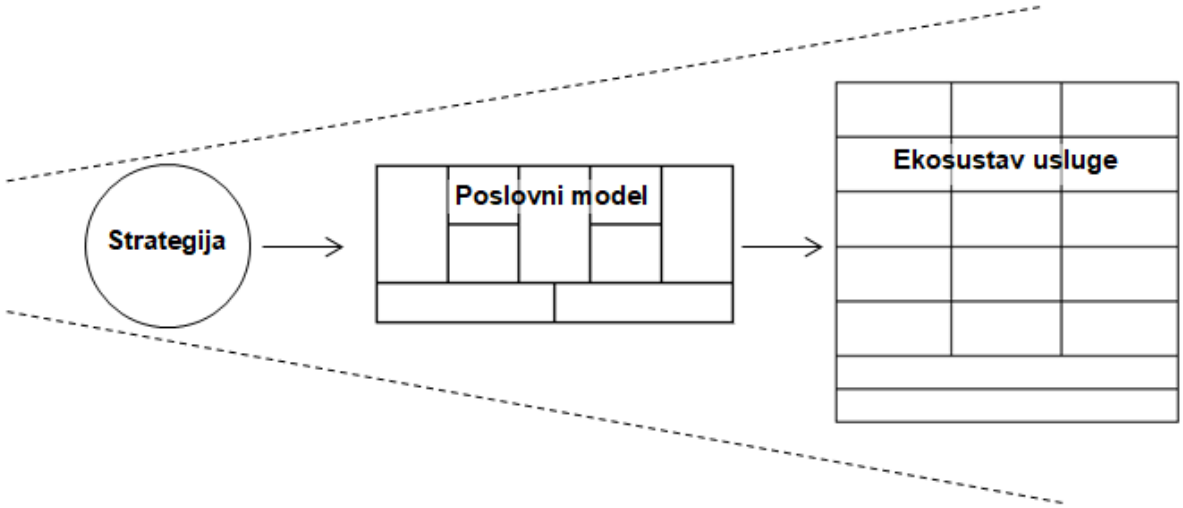
Vargo i Lusch (2016) uopće ne definiraju sustav usluge u užem smislu, u okvirima jednog entiteta/aktera čije činidbe, kao rezultat integracije resursa, predstavljaju uslugu, već isključivo promatraju uslugu u njezinom ekosustavu koji obuhvaća skup aktera i drugih elemenata potrebnih za realizaciju usluge, razmjenu i stvaranje vrijednosti. No ovdje treba još naznačiti tri važna razmatranja. Prvo, za ovaj pristup koji naglašava ekosustav usluge bile su potrebne godine razvoja od početnih postavki S-D logike (Vargo i Lusch, 2004) u kojima se krenulo od puno uže perspektive na razini razmjene kupac-tvrtka. Paralelno razvoju sustavnog pristupa u S-D logici, i razvoj u znanosti o uslugama se slično razvija, te, iako se zadržava definicija sustava usluge u užem okviru, danas se naglašava važnost mreža i ekosustava (Barile i sur., 2016). Drugo, u svojem pristupu Vargo i Lusch (2016) fokusiraju pojmovno određenje ekosustava usluge na energetskom *tijeku* obostranog pružanja usluge za što je nužna perspektiva cjelokupne okoline kao temeljne jedinice za analizu, a ne samo pojedinih aktera. I treće, Vargo i Lusch (2016) i sami uspoređuju koncept ekosustava usluge s konceptom sustava usluge definiranim u znanosti o uslugama, utvrđujući njihovu sličnost, a najveću razliku vide u pogledu uloge institucija koje u slučaju ekosustava usluge imaju općenitiju ulogu nego kod sustava usluge gdje se spominju jedino u vidu tehnologije.

Na temelju analize ovih dvaju odabranih sustavnih perspektiva poimanja usluge, utvrđuje se da je koncept ekosustava usluge (Vargo i Lusch, 2016) pogodnija osnovica za pristup izučavanja usluge s ciljem dizajna za uslugu te će se u nastavku ovoga rada u tu svrhu koristiti model ekosustava usluge koji se temelji na definiciji Varga i Luscha (**Slika 34**). Cilj ove analize formalizacije sustava usluge je utvrđivanje osnova za integraciju poslovnog modela i dizajna usluge što slijedi u nastavku.

5.3.5. Poslovni model i sustav usluge

Kao što je kod izučavanja usluge prisutno širenje perspektive, tako je i kod koncepta poslovnog modela primjetan sličan razvoj u pristupu. Polemike se još uvijek vode oko toga je li područje

poslovnih modela uopće novo područje, ili je tek proširenje teorijskih perspektiva iz područja strateškog menadžmenta (Massa i sur., 2017). U svakom slučaju, radi se o širenju fokusa stvaranja vrijednosti koje se u tradicionalnim strateškim teorijama promatra samo na strani ponude, odnosno proizvođača, čiji sustav resursa ili aktivnosti čini jedini izvor konkurentske prednosti. Fokus se širi prema strani potražnje, ali i čitavoj mreži aktera koji sudjeluju u stvaranju vrijednosti što poslovni modeli nastoje obuhvatiti razmatrajući višestruke izvore konkurentske prednosti. Tako je jedno od pitanja koje se postavlja „Koliko je ekosustav tvrtke značajniji za objašnjenje zašto su neke tvrtke uspješnije od drugih?“ (Massa i sur., 2017, str. 95). Iz svega navedenog, može se primijetiti zajedničko širenje perspektiva i konvergencija ideja u skladu s idejama S-D logike prema pojmovima ekosustava (**Slika 35**).



Slika 35 Širenje perspektive prema konceptu ekosustava

Slika 35 ilustrira odnos koncepata strategije, poslovnog modela i ekosustava usluge u smislu sve šire perspektive sagledavanja resursa za stvaranje vrijednosti. Strategija je fokusirana samo na resurse tvrtke za stvaranje vrijednosti, poslovni model promatra stvaranje vrijednosti na obje strane razmjene (tvrtka i kupac) i druge mrežne izvore resursa, ali iz perspektive tvrtke koja ostvaruje profit, a ekosustav usluge obuhvaća cjelokupnu konstelaciju svih uključenih aktera, resursa i institucionalnih uređenja koji sudjeluju i o kojima ovisi sustvaranje vrijednosti kroz razmjenu usluge. No ovi koncepti su živi pojmovi koji se razvijaju i evoluiraju te mijenjaju svoj opseg i sadržaj pa im granice nisu strogo određene i o njima se vodi živa diskusija o čemu je već bilo dosta govora u ovom radu. U svakom slučaju, nerijetko dolazi do njihovog preklapanja ili poistovjećivanja, ovisno o pristupu, razini apstrakcije, ciljevima, i dr.

Kako bi se poslovni model integrirao s dizajnom usluge, postavlja se pitanje *može li se konceptom poslovnog modela dovoljno dobro formalizirati sustav potreban za realizaciju usluge*? Analizom literature u pogledu konceptualizacije poslovnih modela i sustava usluge, koja je prethodno predstavljena, zaključuje se da je to moguće, pod određenim uvjetima. U nastavku će se prikazati detaljna usporedba elemenata ovih koncepata i njihovo podudaranje (**Tablica 27**, **Tablica 28**, **Tablica 29** i **Tablica 30**) na temelju čega će se odrediti uvjeti pod kojima poslovni model može predstavljati adekvatnu formalizaciju sustava za dizajn usluge.

Tablica 27 Elementi za usporedbu koncepata poslovnog modela i sustava usluge

Poslovni model (Osterwalder i Pigneur, 2010)	**Sustav usluge** (Maglio i sur., 2009)	**Temeljni koncepti znanosti o uslugama** (Spohrer i sur., 2008)	**Ekosustav usluge** (Vargo i Lusch, 2016)
Prijedlog vrijednosti	Prijedlog vrijednosti	Interakcije sustvaranja vrijednosti	Sustvaranje vrijednosti
Ključni partneri	Entiteti	Entiteti	Akteri
Ključni resursi	Resursi	Resursi	Resursi
Ključne aktivnosti		Pristupna prava	Razmjena usluge
Odnosi s kupcima		Interakcije upravljanja	Institucije
Segmenti kupaca		Ishodi	
Kanali		Dionici	
Troškovi		Mjere	
Prihodi		Mreže	
		Ekologija	

Tablica 27 navodi sve elemente odabranih koncepata poslovnog modela i sustava usluge koji će se u nastavku detaljno usporediti na temelju semantičke analize pojmova. Navedene elemente poslovnog modela Osterwalder još u svojoj disertaciji (2004) prvi puta ontološki formalizira, no ovu terminološki konačnu inačicu utvrđuju Osterwalder i Pigneur (2010) u poznatom alatu za reprezentaciju poslovnog modela pod nazivom *platno poslovnog modela*. U drugom stupcu tablice, navedeni su elementi sustava usluge koji su izvedeni iz definicije koncepta (Maglio i sur., 2009) u okviru znanosti o uslugama, a tu treba napomenuti da je prema toj definiciji jedini gradivni element sustava usluge konfiguracija resursa, dok su entiteti i prijedlog vrijednosti dodatni elementi koji omogućavaju razmjenu. U trećem stupcu tablice navedeni su elementi koji predstavljaju deset temeljnih koncepata znanosti o uslugama (Spohrer i sur., 2008) i koji se uobičajeno koriste za formalizaciju sustava usluge u široj perspektivi. U

četvrtom stupcu tablice navedeni su elementi ekosustava usluge koji su izvedeni iz njegove definicije (Vargo i Lusch, 2016) u okviru S-D logike.

U nastavku slijedi analiza podudaranja elemenata poslovnog modela s elementima ostalih koncepata sustava usluge pri čemu će se usporediti značenje pojedinih elemenata na temelju njihovih opisa ili definicija u literaturi. Analiza je provedena u parovima tako da se elementi poslovnog modela usporede sa svakom od prethodno odabranih konceptualizacija sustava usluge:

- usporedbom elemenata poslovnog modela i sustava usluge (**Tablica 28**),

- usporedbom elemenata poslovnog modela i temeljnih koncepata znanosti o uslugama (**Tablica 29**),

- usporedbom elemenata poslovnog modela i ekosustava usluge (**Tablica 30**).

Tablica 28 Podudaranje elemenata poslovnog modela i sustava usluge

Sustav usluge / ***Poslovni model***	Resursi	Entiteti	Prijedlog vrijednosti
Prijedlog vrijednosti			●
Ključni partneri		●	
Ključne aktivnosti	●		
Ključni resursi	●		
Odnosi s kupcima			*
Segmenti kupaca		●	
Kanali			*
Troškovi	*		
Prihodi			*

Legenda: ● - potpuno podudaranje, * - indirektno i/ili djelomično podudaranje

Tablica 28 prikazuje podudaranje formalnih elemenata poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) i sustava usluge (Maglio i sur., 2009). Na primjer, element poslovnog modela *ključni partneri* predstavlja *entitete* sustava usluge koji se povezuju u realizaciji prijedloga vrijednosti za kupca. Jedan ključni partner je jedan entitet pa je tu potpuno preklapanje pojmova. Nadalje na primjer, element poslovnog modela *odnosi s kupcima* „duboko utječe na

cjelokupni kupčev doživljaj“ (Osterwalder i Pigneur, 2010, str. 28), dakle utječe na element *prijedlog vrijednosti*, a može se smatrati čak i njegovim dijelom ako taj odnos predstavlja neku specifičnu korist koja se nudi kupcu. To je posebno izraženo kod e-usluga u kojima često samouslužnost predstavlja i odnos i prijedlog vrijednosti (npr. Airbnb). Ova djelomična preklapanja nisu toliko bitna za ovu analizu jer su već elementi poslovnog modela s potpunim preklapanjem „pokrili“ čitav sustav usluge što je pokazalo da koncept poslovnog modela može formalizirati sustav potreban za realizaciju usluge.

Tablica 29 Podudaranje elemenata poslovnog modela i koncepata znanosti o uslugama

Temeljni koncepti znanosti o uslugama / ***Poslovni model***	Resursi	Entiteti	Pristupna prava	Interakcije sustvaranja vrijed.	Interakcije upravljanja	Ishodi	Dionici	Mjere	Mreže	Ekologija
Prijedlog vrijednosti			●	●		●				
Ključni partneri		●					●		●	
Ključne aktivnosti	●			●	●					
Ključni resursi	●									
Odnosi s kupcima			●	●						
Segmenti kupaca		●					●			
Kanali				●					●	
Troškovi					●			●		
Prihodi						●		●		

Legenda: ● - potpuno podudaranje, * - indirektno i/ili djelomično podudaranje

Tablica 29 prikazuje podudaranje formalnih elemenata poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) i deset temeljnih koncepata znanosti o uslugama (Spohrer i sur., 2008). Kao što je već prethodno istaknuto, ovih deset temeljnih koncepata znanosti o uslugama obuhvaćaju širu perspektivu stvaranja i razmjene usluge, potrebni su za razumijevanje cjelokupnog mehanizma sustvaranja vrijednosti (Spohrer i Kwan, 2009), te se koriste kao polazište u raznim pokušajima formalizacije sustava usluge na temelju znanosti o uslugama (npr. Mora i sur., 2011; Lemey i Poels, 2011; Lyons i Tracy, 2013; Dragoicea i sur., 2014). S obzirom na to da su temeljni koncepti znanosti o uslugama kompleksniji pojmovi od elemenata sustava usluge iz prethodne tablice, neće se posebno isticati razlika između indirektnog/djelomičnog i potpunog preklapanja, odnosno naznačeno je svako dovoljno preklapanje.

Ovim prikazom preklapanja elemenata važno je uvidjeti da koncept poslovnog modela dobro pokriva devet od deset temeljnih koncepata znanosti o uslugama, što je, s obzirom na širinu temeljnih koncepata, vrlo dobro pokriće koje otkriva velik potencijal koncepta poslovnog modela. No osim toga, jednako važno je istaknuti element *ekologije* za koji nije naznačeno niti jedno dovoljno preklapanje, što ukazuje na možebitnu manjkavost koncepta poslovnog modela ne samo u ovom kontekstu već i općenito te predstavlja prostor za unaprjeđenje ovog koncepta što će se i u sljedećoj usporedbi elemenata također potvrditi. Ekologijom Spohrer i sur. (2008) smatraju makro-interakcije populacija različitih entiteta. Iako neki od elemenata poslovnog modela imaju veze s ekologijom (npr. partneri koji su dio populacije različitih entiteta), niti jedan element ne predstavlja ono sržno što ekologija određuje, a to su društvena uređenja koja nastaju na temelju tekovina društvenih interakcija i uvjetuju masivne mehanizme sustvaranje vrijednosti kao što su npr. propisi, običaji, kulturološki stavovi i očekivanja, i sl. Vargo i Lusch (2016) taj aspekt ekologije nazivaju institucijama i institucionalnim uređenjima što će se dodatno obrazložiti u nastavku.

Tablica 30 Podudaranje elemenata poslovnog modela i ekosustava usluge

Ekosustav usluge / ***Poslovni model***	Akteri	Resursi	Institucije	Razmjena usluge	Sustvaranje vrijednosti
Prijedlog vrijednosti				●	●
Ključni partneri	●				
Ključne aktivnosti		●			
Ključni resursi		●			
Odnosi s kupcima				●	●
Segmenti kupaca	●				
Kanali				●	●
Troškovi		*			
Prihodi				*	

Legenda: ● - potpuno podudaranje, * - indirektno i/ili djelomično podudaranje

Tablica 30 prikazuje podudaranje formalnih elemenata poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) i ekosustava usluge (Vargo i Lusch, 2016). Elementi ekosustava usluge izvedeni su iz njegove definicije. Kao i u prethodnoj usporedbi, neće se isticati razlika između indirektnog/djelomičnog i potpunog preklapanja, odnosno naznačeno je svako dovoljno

preklapanje koje teži potpunom preklapanju. Na primjer, element *prijedlog vrijednosti* u poslovnom modelu podrazumijeva paket proizvoda i/ili usluga za koje se pretpostavlja da će omogućiti sustvaranje vrijednosti kod kupca. Ovaj element preklapa se s elementima *razmjena usluge* i *sustvaranje vrijednosti* jer je u jednom i drugom slučaju predmet tih dvaju procesa.

Gledajući ukupnost preklapanja elemenata dvaju koncepata, uočava se slična pokrivenost kao i u prethodnoj usporedbi. Elementi poslovnog modela u značajnoj mjeri pokrivaju elemente ekosustava usluge (4 od 5), dok karakteristični element ekosustava *institucije* nema svoj pandan u poslovnom modelu. Pojam institucija nije ni u S-D logici postojao dugo vremena. Iskazan je tek desetak godina (Vargo i Lusch, 2016) nakon objave prvih premisa (Vargo i Lusch, 2004) i predstavlja jedan od većih koraka evolucije te perspektive. Institucije i institucionalna uređenja dodani su u jedanaestoj premisi/petom aksiomu S-D logike kako bi se jasno artikulirala specifikacija mehanizama masivne koordinacije i suradnje koje su uključene u sustvaranje vrijednosti kroz tržišta i društvo. Ovakvo širenje perspektive omogućava holistički pogled na (su)stvaranje vrijednosti kroz razmjenu između većeg broja aktera od same tvrtke i kupca. Institucije čine „pravila, norme, značenja, simboli, prakse i slični pomoćnici suradnje“ (Vargo i Lusch, 2016, str. 6), a institucionalna uređenja su „sklopovi međuovisnih institucija“ (Vargo i Lusch, 2016, str. 6). Institucija je pojam koji se u svakodnevnom govoru često upotrebljava za organizacije, međutim, da ne bi bilo zabune, potrebno je naglasiti razliku između pojmova institucije i organizacije koja se simbolički može izraziti na sljedeći način: institucije su pravila igre, a organizacije su igrači. Institucije su neophodne za sagledavanje društvenog konteksta koji uvelike utječe na mehanizme sustvaranja vrijednosti. Istovremeno s uvođenjem institucionalne perspektive, Vargo i Lusch (2016) definiraju i pojam ekosustava usluge koji predstavlja sustav sustvaranja vrijednosti.

Sažetak predstavljenih usporedbi elemenata koncepta poslovnog modela i elemenata triju predstavnika sustava usluge, s ciljem ispitivanja potencijala poslovnog modela da formalizira sustav usluge za potrebe dizajna usluge, može se iskazati sljedećim zaključcima:

- Poslovni model u sva tri slučaja usporedbe ima vrlo dobar potencijal da u praksi, za potrebe dizajna usluge, dovoljno dobro formalizira sustav potreban za realizaciju usluge i sustvaranje vrijednosti;
- Poslovni model manjkav je u pogledu cjelovite perspektive ekosustava u pogledu obuhvaćanja neopipljivih društveno uvjetovanih mehanizama sustvaranja vrijednosti nazvanim *institucijama*.

5.3.6. Proširenje poslovnog modela

Na temelju prethodnih zaključaka predlaže se proširenje postojećeg promatranog formalizma poslovnog modela još jednim elementom koji će predstavljati institucije i institucionalna uređenja ekosustava. Ovo proširenje poslovnog modela u skladu je s istraživačkim smjernicama koje Vargo i Lusch (2016) upućuju autorima uz uvođenje institucionalne perspektive u S-D logiku, gdje navode važnost ugradnje ove šire perspektive u menadžersku praksu koja je često previše fokusirana na binarni odnos kupac-tvrtka i uži spektar pripadajućih resursa.

Wieland i sur. (2017) dodatno elaboriraju važnost sistemske holističke perspektive za izučavanje poslovnih modela i pozivaju autore da nastave istraživati razvoj poslovnih modela u kontekstu sistemskih i dinamičkih tržišnih i društvenih procesa. Oni kritiziraju baš platno poslovnog modela smatrajući da ono „naglašava jednosmjerni tijek vrijednosti od tvrtke prema kupcima“ i da „preusko dodjeljuje razvojne aktivnosti fokusnoj tvrtki i njezinim partnerima“ (Wieland i sur., 2017, str. 937). Ovi autori čak i rekonceptualiziraju poslovni model od koncepta „koji opisuje međuovisni skup odlučujućih varijabli koje se koriste za definiranje prijedloga vrijednosti i poduzetničkih strategija“ prema konceptu „koji naglašava široku participaciju sistemskih aktera u formativnim tržišnim procesima“ (Wieland i sur., 2017, str. 940). Pojednostavljeno rečeno, u poslovnom modelu nije dovoljno osmisliti neki novi prijedlog vrijednosti i pronaći tržište za tu ponudu, već je potrebno obuhvatiti čitav ekosustav u kojem će postojeće ili razvijene institucije podržati predloženo stvaranje vrijednosti. Wieland i sur. (2017) to opširno objašnjavaju na primjeru uspjeha Teslinih električnih automobila u specifičnom trenutku i kontekstu za što je zaslužan cijeli niz aktera i faktora iz vrlo širokog ekosustava usluge (npr. infrastruktura punjenja, porezne olakšice, privilegije u prometu, itd.), a ne samo tehnološko rješenje proizvoda.

Na temelju proširene perspektive S-D logike, u literaturi se javljaju proširenja platna poslovnog modela. Zolnowski (2015) se fokusira na razvoj uslužnog poslovnog modela proširujući platno poslovnog modela s perspektivom kupca naglašavajući sustvaranje vrijednosti. Ojasalo i Ojasalo (2015) također proširuju platno poslovnog modela dvjema perspektivama, kupčevom i proizvođačevom, prateći principe uslužnih marketinških logika. Joyce i Paquin (2016) proširuju platno poslovnog modela na temelju problematike održivosti poslovanja te modelu dodaju dva sloja – ekološki i društveni.

U skladu s prethodnim zaključcima analize elemenata i preporukama iz literature, u nastavku će se predstaviti nekoliko opcija izvedbe proširenja formalizacije poslovnog modela elementom

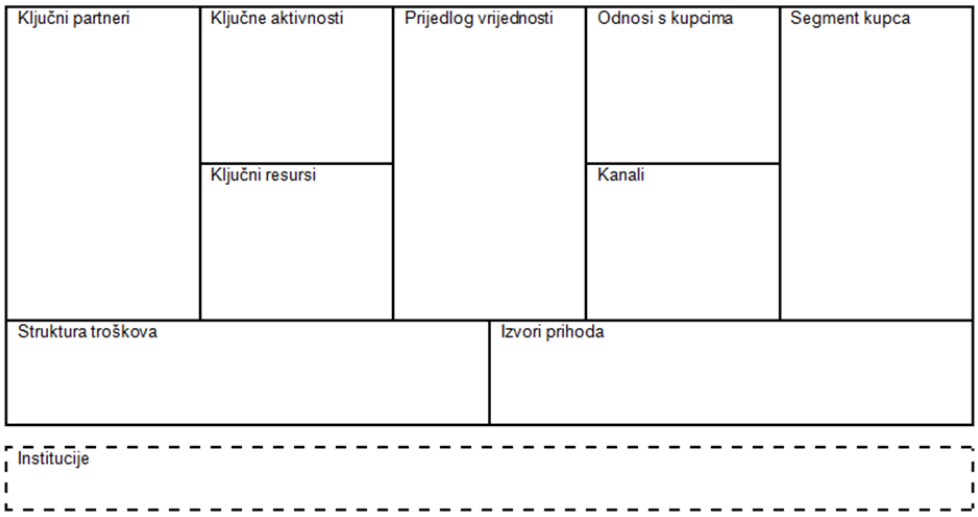
za ugradnju perspektive ekosustava. Osnovna razlika između četiri navedene opcije (**Slika 36**, **Slika 37**, **Slika 38** i **Slika 39**) je u vizualnom rješenju smještaja dodanog elementa. Oblikovanje proširenog modela vođeno je sljedećim principima i ciljevima: (1) unaprijediti koncept poslovnog modela u pogledu obuhvaćanja perspektive ekosustava usluge; (2) zadržati provjereno uspješan, prepoznatljiv i lako shvatljiv format alata za dizajn poslovnog modela (platno poslovnog modela); (3) oblikovati dodatak postojećem alatu koji će djelovati u skladu s ostalim elementima, poput priključka.

Ad. (1) U sve četiri opcije proširenog modela dodan je element putem kojeg će se omogućiti uključivanje perspektive ekosustava usluge. U tri (**Slika 36**, **Slika 38** i **Slika 39**) od četiri opcije dodani element nosi naziv *institucije* jer je to ključni pojam koji najefikasnije predstavlja perspektivu ekosustava što je u prethodnoj analizi detaljno objašnjeno. Institucije predstavljaju društveno uvjetovane mehanizme koji utječu na (su)stvaranje vrijednosti. U jednoj od četiri opcije (**Slika 37**) dodani element je *ekosustav* koji nazivom i vizualno možda bolje reprezentira ciljanu perspektivu, no u pogledu specifikacije tog elementa i navođenja njegovih atributa nije toliko praktičan.

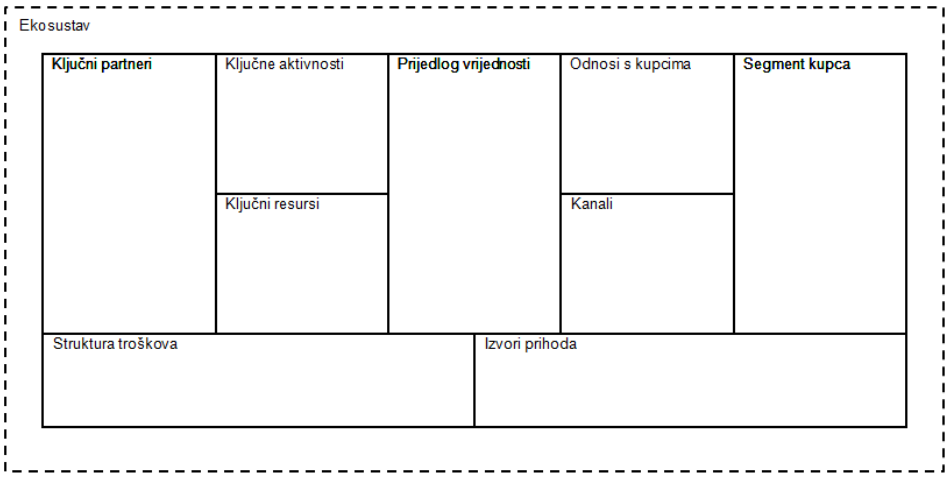
Ad. (2) Platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) preraslo je iz ontologije poslovnog modela u izuzetno uspješan poslovni alat, a popularan je i u istraživanjima i praksi. No nije u potpunosti utvrđeno što ga to čini toliko boljim i efikasnijim u odnosu na druge srodne modele. John i Szopinski (2018) pretpostavljaju da njegov vizualni predložak koji olakšava percepciju i učenje elemenata poslovnog modela značajno povećava jednostavnost korištenja, i time utječe na namjeru korištenja ovog alata. Pod istom pretpostavkom, u ovom radu će se nastojati zadržati dokazano uspješan format modela, jer je upotrebljivost novog modela presudna za ostvarenje ciljeva istraživanja. Osterwalder naglašava da najbolji poslovni alati trebaju biti konceptualno čvrsti, jednostavni, praktični, vizualni, trebaju imati odlično korisničko sučelje i pružati odlično korisničko iskustvo. Autorica smatra da je kvalitetnije graditi poboljšanja na postojećem teorijskom modelu, nego nuditi još jedan u nizu idejnih pokušaja koji već stvaraju pozamašnu zbrku u teoriji poslovnih modela, što je u skladu s preporukama iz literature (npr. Zott i sur., 2011).

Ad. (3) Poslovni model je dan danas konceptualno nestabilan i teorijski manjkav pojam o kojem se vode rasprave (npr. Massa i sur., 2017) i potrebno je jasno iskazati svoj pristup u poimanju poslovnog modela što je u ovom radu učinjeno. Ovdje poslovni model predstavlja formalnu konceptualnu reprezentaciju načina poslovanja što, prema Massa i sur. (2017), predstavlja treću

moguću interpretaciju ovog pojma. Nadalje, kao konceptualna reprezentacija poslovanja, poslovni model može se nalaziti u različitim pozicijama kontinuuma između sekvencijalnog analitičkog alata i kreativnog alata slobodnije strukture. U ovom radu, pozicija je prema kreativnoj strani jer je krajnji cilj dizajn usluge koji je kreativan proces. Ovakav pristup je u skladu s istraživanjima koja pokazuju da u praksi poslovni model „djeluje više kao simbolički artefakt koji stimulira kreativni proces donošenja odluke nego kao analitički alat s jasnim slijedom koraka“ (Hacklin i Wallnöfer, 2012, str. 166). S tim pristupom, dodaje se element proširenja koji nije detaljno analitički razrađen (ekosustav nije dekomponiran na sve njegove moguće elemente) već je predstavljen simbolički s ciljem generiranja ideja o tom aspektu, kao što i postojeći elementi već djeluju.

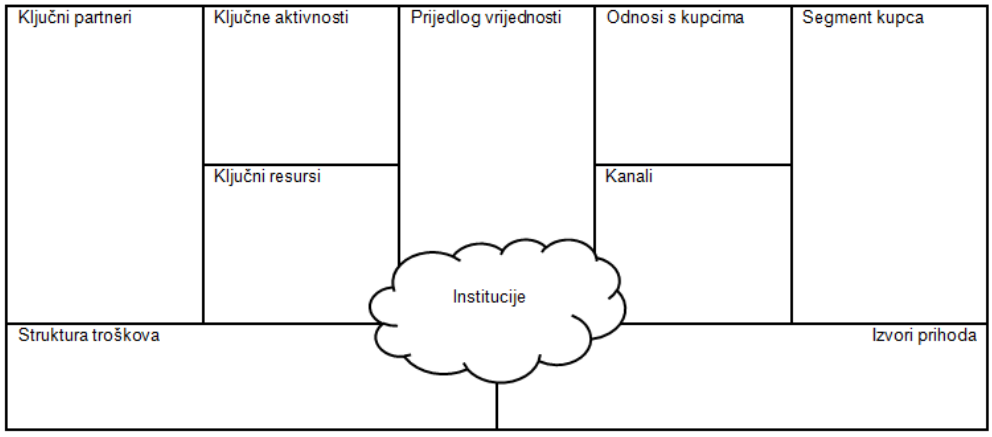


Slika 36 Prošireni poslovni model – opcija 1



Slika 37 Prošireni poslovni model – opcija 2

Slika 38 Prošireni poslovni model – opcija 3



Slika 39 Prošireni poslovni model – opcija 4

Predložena proširenja platna poslovnog modela trebalo bi empirijski ispitati što izlazi izvan okvira ovog doktorskog rada. Proširenje poslovnog modela u smjeru ekosustava usluge nije ključno za glavni cilj ovog istraživanja koje je usmjereno na dizajn usluge i poboljšanje ponude vrijednosti obuhvaćanjem korisničkog iskustva što znači da je fokus na onaj dio dizajna usluge koji je specifično usmjeren na kupca. Ovdje predloženo proširenje poslovnog modela može biti predmet nekih budućih istraživanja.

5.3.7. Poslovni model, dizajn usluge i ciljano korisničko iskustvo

U kontekstu ovog rada, najvažniji aspekt S-D logike s kojim je potrebno poboljšati koncept poslovnog modela tiče se pristupa (su)stvaranju vrijednosti koji nije dovoljno jasno predočen u

platnu poslovnog modela. Taj aspekt S-D logike ujedno je i temelj za povezivanje poslovnog modela, dizajna usluge i korisničkog iskustva.

Neki autori tvrde da platno poslovnog modela sasvim odražava G-D logiku (npr. Ojasalo i Ojasalo, 2015) jer promatra stvaranje vrijednosti unutar tvrtke što se očituje u rečenicama kao što je na primjer „Za koga stvaramo vrijednost?“ (Osterwalder i Pigneur, 2010, str. 21) misleći pri tome na vlasnika poslovnog modela – tvrtku. No istovremeno, u platnu poslovnog modela su i opisi u kojima je prisutna i druga perspektiva. Na primjer, „vrijednost može biti doživljaj“ ili „elementi [prijedloga vrijednosti] mogu doprinijeti kupčevom stvaranju vrijednosti“ (Osterwalder i Pigneur, str. 23). Činjenica je da Osterwalder (2004) nije gradio svoju ontologiju poslovnog modela na S-D logici, no to ne znači da neke od ideja koje su kasnije konvergirale prema novom uslužnom pristupu nisu obuhvaćene. Bitno je da se za popunjavanje elemenata platna poslovnog modela postave prava pitanja iz odgovarajuće perspektive, što u postojećem modelu ponajviše ovisi o korisniku tog alata.

Kako bi se u platnu poslovnog modela ipak poboljšalo obuhvaćanje fenomenološkog i holističkog pristupa stvaranju vrijednosti, ovdje će se u nastavku razmotriti *dorada elementa prijedloga vrijednosti s ciljem obuhvaćanja korisničkog iskustva* koji je vodeći predstavnik ideje sustvaranja vrijednosti. Ovakvo proširenje je analogno prethodnom proširenju s institucijama, u kojem su institucije vodeći predstavnik ekosustava usluge. S obzirom na to da je korisničko iskustvo je još jedan u nizu modernih pojmova koji na specifičan način koegzistiraju u teoriji i praksi – u praksi vrlo brzo poprimaju popularnost tzv. *buzzworda*, a u teoriji kaskaju s konceptualnim utemeljenjem zbog polivalentnog značenja i višestrukih perspektiva u izučavanju, ovdje će se ukratko ponoviti glavni aspekti tog koncepta koji je detaljno analiziran u **Poglavlju 4**.

Termin *user experience* je skovao Donald Norman, poznati zagovornik korisniku usredotočenog dizajna (*engl. user-centered design*), a u definiciji navodi da „korisničko iskustvo obuhvaća sve aspekte interakcije digitalno povezanog krajnjeg korisnika s tvrtkom, njezinim uslugama i proizvodima“ (u Pine II i Gilmore, 2016, str. 5), a pod svim aspektima smatraju se pragmatični i hedonistički. Hassenzahl (2008) je konketniji i definira korisničko iskustvo kao trenutačni, primarno vrednujući osjećaj (dobro-loše) u tijeku interakcije s proizvodom ili uslugom. Korisničko iskustvo je proširenje prethodno dominantnog koncepta upotrebljivosti kako bi se fokusiralo na ljudske osjećaje koji nastaju korištenjem interaktivnih sustava (Law i sur., 2014b). S obzirom na svoj polivalentan i neopipljiv karakter, korisničko

iskustvo nema jedinstvenu široko prihvaćenu definiciju, a neki autori konstatiraju da je „termin toliko kompleksan da nije izgledno da će ikada biti definiran“ (Vermeeren i sur., 2016, str. 8). U jednom od značajnijih, možda i najznačajnijem pokušaju ujedinjenja istraživačkih i stručnih snaga u formulaciji korisničkog iskustva navodi se sljedeće objašnjenje:

> „Doživljaj općenito obuhvaća sve ono što se osobno susreće, prolazi i proživljava. Korisničko iskustvo razlikuje se od doživljaja u općem smislu u tome što se eksplicitno odnosi na doživljaj(e) koji je proizišao iz susretanja sustava, pri čemu se 'susretanje' može interpretirati kao korištenje, interakcija s, ili pasivna suočenost, i gdje se 'sustav' koristi da naznači proizvode, usluge i artefakte – odvojeno ili u kombinaciji u različitim formama – s kojima osoba može biti u interakciji kroz korisničko sučelje.“ (Roto i sur., 2011, str. 6)

Dobro korisničko iskustvo danas je cilj većine proizvoda i usluga (Kaasinen i sur., 2015) jer je u današnje vrijeme između kupca i proizvođača gotovo uvijek prisutna interakcija s IT-om, bilo kao jednom od ponuda tvrtke, bilo kao kanalom komunikacije. Bez obzira da li tvrtka proizvodi i/ili prodaje tehnološke uređaje ili ima samo web-stranicu, u svakom poslovanju treba voditi računa o korisničkom iskustvu. Slijedom navedenog, otvara se pitanje modeliranja poslovne logike i dizajna usluge u kojoj će biti obuhvaćeno i osigurano korisničko iskustvo kao sastojak (su)stvaranja vrijednosti za kupca.

Odnos korisničkog iskustva i dizajna usluge u literaturi nije konsolidiran s obzirom na porijeklo ovih koncepata iz dvaju različitih područja. Dizajn je u području istraživanja korisničkog iskustva nedovoljno zastupljen (Vermeeren i sur., 2016). Gledajući unatrag, područje istraživanja korisničkog iskustva proizašlo je iz područja istraživanja interakcije čovjek-računalo koje je većinom usmjereno na instrumentalni aspekt korištenja tehnologije (koncept upotrebljivosti). U tim naslijeđenim, prošlim istraživanjima iz područja interakcije čovjek-računalo slab je fokus na aktivnostima dizajna, a velik na razumijevanju korisnika i evaluaciji dizajna (Cockton, 2012). U konceptu korisničkog iskustva velika pažnja posvećena je emocionalnoj komponenti iskustva i doživljaja, za što su potrebne drugačije metode i tehnike u istraživanjima i praksi da bi se obuhvatio dodatni hedonistički aspekt. Dizajn za emocije i doživljaje je drugačiji od dizajna za upotrebljivost – temelji se na prilikama za pozitivne efekte, a ne na rješavanju i izbjegavanju problema, te je, baš kao i kod dizajna usluge, poželjno iskoristiti dizajnerski pristup koji kreće od proširenog prostora mogućnosti za dizajn

postavljajući otvoren istraživački upit, umjesto ograničenijeg pristupa koji definira problem kojeg treba riješiti i pretpostavlja točno određeno rješenje (Kimbell, 2011; Patricio i sur., 2018).

Vermeeren i sur. (2016) prepoznaju da područje općeg, umjetničkog dizajna, u kojem je oduvijek doživljajni aspekt bio od osobite važnosti, može pružiti razna korisna znanja za primjenu u dizajnu za korisničko iskustvo te predstavljaju paletu mogućnosti uključivanja dizajnerskog pristupa u istraživanja u području korisničkog iskustva. No u ovom značajnom pokušaju integracije dizajnerskog doživljajnog pristupa i istraživanja u području korisničkog iskustva, fokus je na dizajnu interaktivnih *proizvoda* pri čemu je adresiranje usluge marginalizirano. U skladu s temeljnim premisama S-D logike, osobito s trećom, prema kojoj su dobra distribucijski mehanizmi za pružanje usluge (Vargo i Lusch, 2004), prethodni fokus na dizajn interaktivnih proizvoda poželjno je proširiti aspektima dizajna usluge. S tim ciljem, u ovom radu će se kroz modele i alate učiniti korak dalje prema integraciji dizajna usluge i korisničkog iskustva.

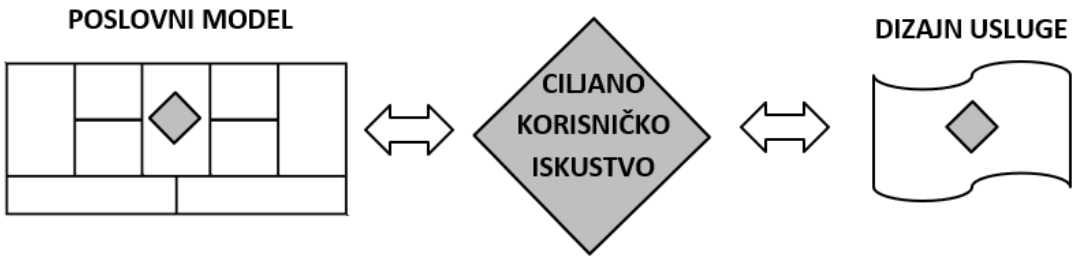
Također je važno spomenuti radove koji prepoznaju prirodnu konvergenciju područja korisničkog iskustva i dizajna usluge. Roto i sur. (2018) prepoznaju značajan presjek područja dizajna za korisničko iskustvo i dizajna usluge koji postaje sve veći kako se dizajn korisničkog iskustva proširuje s proizvoda na uslugu, i kako dizajn usluge dobiva sve više i više tehnoloških sadržaja. Autori u ovom radu pozivaju na istraživanje ideoloških i metodoloških sličnosti i razlika između ovih područja, dijeljenje iskustava integracije dizajna usluge i korisničkog iskustva, identifikaciju tema za buduća istraživanja, te povezivanje autora i stručnjaka iz ovih područja. Law i sur. (2018) razmatraju odnos metoda koje se koriste u dizajnu usluge i dizajnu korisničkog iskustva, ustanovljuju da oboje koriste iste teorijske korijene psiholoških koncepata, te zaključuju da, iako se dizajnu usluge može pristupiti skaliranjem dizajna korisničkog iskustva na širi skup dodirnih točaka, bi bilo preporučljivo iznaći nove metode i postupke koji bi objedinili ova dva pristupa. Melnikova i Mitchell (2018) također utvrđuju da je glavna sličnost dizajna usluge i dizajna korisničkog iskustva u metodama koje koriste, a razlika u opsegu objekta dizajna, te ističu da su uspješan dizajn korisničkog iskustva i poslovne transformacije čvrsto isprepleteni. U ovom radu također se naglašava potreba za alatima koji će tvrtkama omogućiti da bez vanjskih konzultantskih usluga imaju uspješan dizajn usluge, što se i ovim doktorskim radom želi postići.

U prethodnim poglavljima ove disertacije utvrđeno je nekoliko važnih konstatacija za daljnju integraciju pristupa i povezivanje poslovnog modela s dizajnom usluge radi obuhvaćanja

korisničkog iskustva. Prvo je utvrđeno da je u poslovnom modelu središnji element ponuda vrijednosti koja se, prema doživljajnom pristupu, sastoji od kupčevog individualnog iskustva temeljem usluge kao osnovice tržišne razmjene. Zatim je utvrđeno da je korisničko iskustvo sastavni dio te kupčeve vrijednosti s obzirom na to da su IT sadržaji danas prisutni u svim uslugama te se kupci neizbježno s njima susreću što utječe na njihov sveukupni doživljaj usluge. Korisničkom iskustvu se u ovom radu pristupa holistički, neredukcionistički, što znači da se promatra kao jedinstvena fenomenološka cjelina bez rastavljanja na dijelove i kao takvo treba biti ugrađeno u ponudu vrijednosti poslovnog modela da bi služilo kao glavna spona između poslovnog modela i dizajna usluge. U tu svrhu uspostavlja se koncept *ciljanog korisničkog iskustva (CKI)* koji omogućava obuhvaćanje, dodavanje i obogaćivanje ponude vrijednosti korisničkim iskustvom u poslovnom modelu.

Sličan koncept ciljanog iskustva, u području HCI i dizajna proizvoda, predlažu Lu i Roto (2014), Kaasinen i sur. (2015), Varsaluoma i sur. (2015), i Roto i sur. (2017), sa željom da se pruži potpora dizajnu za doživljaj, čak i u industrijskim sustavima. No njihov koncept ciljanog iskustva razmatra se u kontekstu dizajna IT sustava, dok će se ovdje njegova pozicija podići na stratešku razinu dizajna usluge, ugrađivanjem u poslovni model. Hokkanen (2017) u svojoj disertaciji, koja je usmjerena na *startup* softverske tvrtke, potvrđuje da korisničko iskustvo stvara vrijednost i za pružatelja i za korisnika usluge, te predlaže model u kojem je ciljano korisničko iskustvo dio strateških akcija. Kod Hokkanenove konceptualizacije također nedostaje aspekt dizajna usluge.

Ciljano korisničko iskustvo ovdje se definira kao *namjeravani (trenutačni ili trajni) osjećaj ili značenje koje korisnik doživljava kroz dizajniranu IT uslugu ili IT artefakt* (prilagođeno prema Lu i Roto, 2014). Ciljano korisničko iskustvo će biti ugrađeno u element ponude vrijednosti u platnu poslovnog modela, ali i u metodama za dizajn usluge kao fokus za usklađivanje svih elemenata (**Slika 40**).



Slika 40 Poslovni model, dizajn usluge i ciljano korisničko iskustvo

Slika 40 vizualno predstavlja teorijske temelje za integraciju poslovnog modela i dizajna usluge na temelju prijedloga vrijednosti koji obuhvaća i obogaćen je korisničkim iskustvom i konačno oblikovanje metodološkog okvira koji će se i empirijski provjeriti.

5.4. Zaključak poglavlja

U ovom poglavlju istraženo je područje dizajna usluge, koje je je uz područje poslovnih modela i područja korisničkog iskustva, jedno od tri glavna područja kojima se bavi ovaj doktorski rad kojemu je glavni cilj predložiti metodološki okvir za dizajn usluge. Područje dizajna usluge proučeno je kako bi se utvrdili teorijski temelji za strukturno povezivanje dizajna usluge i poslovnog modela kod obogaćivanja ponude vrijednosti korisničkim iskustvom. Analizom istaknutih metoda za dizajn usluge, napravljena je njihova sistematizacija prema obuhvaćanju pojedinih elemenata korisničkog iskustva čime je postignut četvrti istraživački cilj:

> ***Cilj 4.*** *Sistematizirati metode za dizajn usluge s obzirom na elemente korisničkog iskustva koje je potrebno obuhvatiti.*

Sistematizacija metoda sastavni je dio odgovora na treće istraživačko pitanje, čemu je još pridodan odabir određenih metoda iz sistematizacije (persona, dan u životu, kupčevo putovanje i konturna skica) koje će se primijeniti u metodološkom okviru za svaki element korisničkog iskustva.

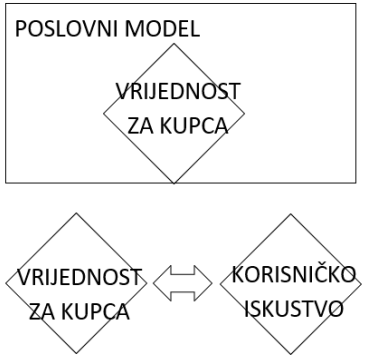
> ***Istraživačko pitanje 3****. Kako i kojim metodama za dizajn usluge je moguće uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?*

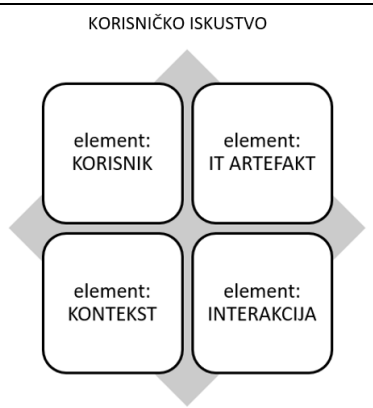
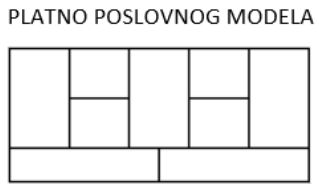
Osim sistematizacije i odabira metoda za dizajn usluge, za uključivanje korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti poslovnog modela utvrđeno je ciljano korisničko iskustvo koje holistički predstavlja namjeravani osjećaj ili značenje koje korisnik doživljava kroz IT sadržaje usluge. Definiranjem ciljanog korisničkog iskustva u elementu prijedloga vrijednosti u platnu poslovnog modela, korisničko iskustvo postaje strateški prioritet i u dizajnu usluge, te čini sponu u njihovom usklađivanju. Ovime je utvrđen i teorijski temelj za ostvarivanje petog istraživačkog cilja:

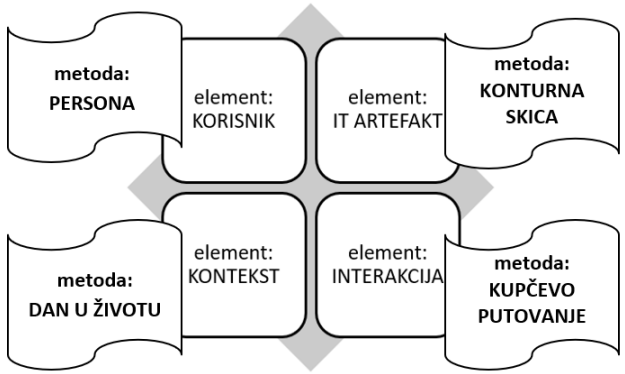
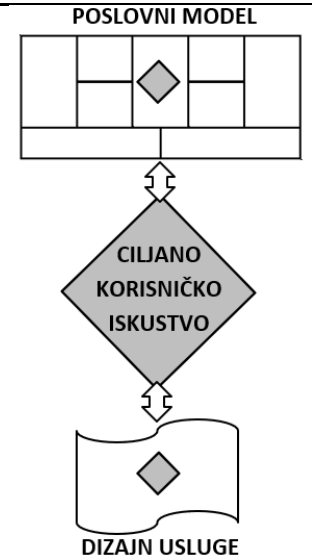
> ***Cilj 5.*** *Oblikovati metodološki okvir koji objedinjuje odabrane metode za dizajn usluge obogaćene konceptom korisničkog iskustva i poslovni model.*

Ovim poglavljem završeno je pripremno teorijsko istraživanje u ovom radu koje obuhvaća **Poglavlje 2**, **Poglavlje 3**, **Poglavlje 4** i **Poglavlje 5**, čime su uspostavljene teorijske osnovice za finalno oblikovanje metodološkog okvira za dizajn usluge kojem je cilj obogatiti ponudu vrijednosti u poslovnom modelu korisničkim iskustvom. U finalnom razvoju metodološkog okvira koji će biti predstavljen u sljedećem poglavlju o metodologiji (**Poglavlje 6**), te razvijenom metodološkom okviru koji će biti predstavljen u prvom dijelu poglavlja o rezultatima istraživanja (**Poglavlje 7**), utvrđeni temeljni koncepti će se povezati strukturno i procesno kako bi činili koherentnu i usklađenu metodološku cjelinu. **Tablica 31** prikazuje sažetak cjelokupnog teorijskog pregleda te povezuje utvrđena ključna polazišta s istraživačkim pitanjima, istraživačkim ciljevima i budućim metodološkim okvirom.

Tablica 31 Pregled ključnih teorijskih polazišta za oblikovanje metodološkog okvira s ilustracijama

Istraživačka pitanja	Istraživački ciljevi	Utvrđena ključna polazišta za metodološki okvir u poglavljima s pregledom literature	Metodološki okvir
IP1. Koje su karakteristike koncepta vrijednosti za kupca u suvremenim poslovnim modelima uslužnog gospodarstva?	**C1.** Utvrditi vrijednosni aspekt korisničkog iskustva u poslovnim modelima.	U pogledu heterogenog koncepta poslovnog modela, potrebno je koristiti model kojem je središnji element ponuda vrijednosti za kupca. (**Poglavlje 2**) Koncept vrijednosti za kupca je višedimenzionalan, dinamičan i relativan što upućuje na potrebu za holističkim pristupom pri operacionalizaciji koncepta u metodološkom okviru. (**Poglavlje 3**) *S-D logika* predstavlja teorijsku podlogu za fenomenološko obuhvaćanje vrijednosti za kupca u poslovnom modelu (usluga je osnovica svake razmjene; u stvaranju vrijednosti uvijek sudjeluje kupac te je u konačnici određuje). (**Poglavlje 3**) Koncept korisničkog iskustva i koncept vrijednosti za kupca imaju podudarne elemente koji ih određuju, što potvrđuje kompatibilnost ova dva koncepta za ugradnju jednog u drugi u metodološkom okviru. (**Poglavlje 4**)	

IP2. Kojim elementima je moguće oblikovati i opisati ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?	**C2.** Izraditi reprezentaciju koncepta korisničkog iskustva za primjenu u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge.	Utvrđeni su elementi modela korisničkog iskustva koji će se koristiti za primjenu u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge: *korisnik, kontekst, IT artefakt i interakcija*. (**Poglavlje 4**)	
	C3. Odabrati i prilagoditi odgovarajuću reprezentaciju poslovnog modela za povezivanje s metodama za dizajn usluge.	Definirana je i diferencirana perspektiva poslovnog modela prema kojoj poslovni model predstavlja formalnu konceptualnu reprezentaciju načina poslovanja. (**Poglavlje 2**) Za reprezentaciju poslovnog modela u metodološkom okviru, uspostavlja se postojeći teorijski model - *platno poslovnog modela*, koje zadovoljava zahtjeve za povezivanje s dizajnom usluge (provjereno uspješan u teoriji i praksi; optimalna razina apstrakcije; omogućava obuhvaćanje sustava usluge sa središnjim elementom ponude vrijednosti za kupca). (**Poglavlje 2**)	

IP3. Kako i kojim metodama za dizajn usluge uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?	**C4.** Sistematizirati metode za dizajn usluge s obzirom na elemente korisničkog iskustva koje je potrebno obuhvatiti.	Ukupno 29 metoda dizajna usluge sistematizirano je s obzirom na prethodno utvrđene elemente korisničkog iskustva koje je potrebno obuhvatiti, što za metodološki okvir pruža dodatni izvor za odabir metode. Iz svake grupacije odabrana je jedna metoda koja će se koristiti u predloženom metodološkom okviru: korisnik – *persona,* kontekst – *dan u životu,* interakcija - *kupčevo putovanje,* IT artefakt - *konturna skica.* (**Poglavlje 5**)	
	C5. Oblikovati metodološki okvir koji objedinjuje odabrane metode za dizajn usluge obogaćene konceptom korisničkog iskustva i poslovni model.	Iako je sve prethodno sastavni dio oblikovanja metodološkog okvira, za konačno sastavljanje okvira, potrebno je još odgovarajuće povezivanje korisničkog iskustva, poslovnog modela i dizajna usluge. Za uključivanje korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti poslovnog modela utvrđeno je *ciljano korisničko iskustvo* koje holistički predstavlja namjeravani osjećaj ili značenje koje korisnik doživljava kroz IT sadržaje usluge. Definiranjem ciljanog korisničkog iskustva u elementu prijedloga vrijednosti u platnu poslovnog modela, korisničko iskustvo postaje strateški prioritet i u dizajnu usluge, te čini sponu u njihovom usklađivanju. (**Poglavlje 5**)	

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Svrha istraživanja u okviru ove disertacije je predložiti metodološki okvir za dizajn usluge koji može pomoći tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela usmjerenog na stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca. Autorica pretpostavlja da je korisničko iskustvo u današnjem okruženju važan sastojak vrijednosti za kupca kojeg je potrebno inkorporirati u postojeće metode i modele opisa poslovne logike čime bi se olakšala njegova operacionalizacija u praksi. U potrazi za pronalaženjem teorijski utemeljenog načina konceptualizacije korisničkog iskustva u modelima i metodama za dizajn usluge, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja koja su odredila dizajn istraživanja: (1) Koje su karakteristike koncepta vrijednosti za kupca u suvremenim poslovnim modelima uslužnog gospodarstva?; (2) Kojim elementima je moguće oblikovati i opisati ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?; (3) Kako i kojim metodama za dizajn usluge je moguće uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?

U prethodnim poglavljima prikazani su rezultati istraživanja literature o konceptima poslovnog modela, vrijednosti za kupca, korisničkog iskustva i dizajna usluge čime su stvoreni preduvjeti za teorijski utemeljeno definiranje ciljanog metodološkog okvira.

U ovom poglavlju detaljno je predstavljena metodologija istraživanja. U uvodnom poglavlju disertacije već su definirani istraživački pristup i metodologija pružajući osnovni pregled dizajna istraživanja, dok će se ovdje detaljno opisati svi aspekti dizajna i procedura istraživanja. To uključuje diskusiju metodoloških odabira, opis istraživačkog uzorka, opis istraživačkih podataka, opis provođenja svih istraživačkih koraka u kontekstu ovog istraživanja, metoda prikupljanja i analize podataka, odgovore na pitanja o pouzdanosti istraživanja, te potencijalne nedostatke zbog ograničenja istraživanja. Paradigma znanstvenog oblikovanja koja je temeljena metodologija ovog istraživanja je specifična po izmjeničnim ciklusima znanstvene rigoroznosti i problemske relevantnosti, zbog čega je u predstavljanju metodologije nemoguće potpuno razdvojiti teorijski i empirijski dio. Zbog toga se u ovom poglavlju opisuju neki koraci koji su već u prethodnim poglavljima pregleda literature izvedeni. Predstavljanje cjelokupne metodologije istraživanja u jednom poglavlju, a nakon pregleda literature, kod strukturiranja kvalitativnih doktorskih disertacija, preporučuju i Bloomberg i Volpe (2018).

6.1. Obrazloženje odabira metodologije

6.1.1. Obrazloženje odabira kvalitativnog istraživačkog pristupa

Za istraživanje u okviru ove disertacije odabran je kvalitativni istraživački pristup koji omogućava dubinsko razumijevanje i holističku interpretaciju podataka što je u skladu s preporukama da istraživački pristup odgovara prirodi istraživačkog problema i drugim istraživanjima iz postojeće teorije (Silverman i Marvasti, 2008). Teorijski okvir ovog istraživanja obuhvaća područja u kojima prevladavaju kvalitativni metodološki pristupi s obzirom na to da ontološki i epistemološki gledano i kod dizajna usluge, i kod poslovnih modela, i kod korisničkog iskustva ne postoji jedna objektivna stvarnost već se iz različitih perspektiva i kroz interpretaciju ona konstruira, što je podrobno predstavljeno u pregledima literature iz navedenih područja (**Poglavlje 2**, **Poglavlje 3**, **Poglavlje 4** i **Poglavlje 5**) .

Na primjer, u području poslovnih modela, Wirtz i suradnici (2016) su napravili analizu 681 znanstvenog članka koja je pokazala da je velika većina radova eksplorativnog karaktera (46% konceptualni i 49% studije slučaja). U području istraživanja korisničkog iskustva stalni je prijepor između dvaju oprečnih pristupa, fenomenološko-pragmatičnog i eksperimentalno-psihološkog, čiji su metodološki pristupi različiti. No ipak, gledajući empirijska istraživanja, kvalitativni pristup je ukupno bio češći – analiza koju su proveli Bargas-Avila i Hornbaek (2011) pokazala je da je od 66 studija, pola bilo kvalitativnih, 33% kvantitativnih, a 17% kombiniranih. U mladom području dizajna usluge donedavno nije uopće bilo ikakve statistike metodoloških pristupa u radovima, no u recentnom pregledu literature iz područja inovacije i dizajna usluge kojeg su predstavili Antons i Breidbach (2018), zaključeno je da je dizajn usluge metodološki nezrelo područje u kojem dominiraju konceptualni radovi i kvalitativni istraživački pristup. Ovi podaci potvrđuju da je odabir kvalitativnog istraživačkog pristupa u skladu s drugim istraživanjima iz tri glavna područja ovog istraživanja.

Kvalitativnim istraživanjem prikupljaju se bogati podaci koji omogućavaju istraživaču da dobije holistički pregled cjelokupnog konteksta promatranog fenomena, da iznutra dohvati podatke o percepcijama aktera, da s ispitanicima pregleda i dodatno protumači dobivene podatke, otkrije značenja i uzroke (Miles i Huberman, 1994), što je sve potrebno za istraživački problem u okviru ove disertacije. Istraživački problem *obuhvaćanja korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti pri osmišljavanju poslovnog modela uz pomoć prikladnih modela i metoda* je izričito eksplorativan, središnji koncept (korisničko iskustvo) je fenomenološke

prirode i neizrazitog karaktera, ima društveno-organizacijsku kompleksnost i uključuje velik broj faktora koji određuju kontekst. Takva pozicija istraživačkog problema nije pogodna za kvantitativne metode kod kojih je uobičajeno u početku postaviti pretpostavke o odnosu određenih varijabli, te zatim brojčano izražavati njihove odnose.

Rezultati analize metodološke literature pokazali su da je kvalitativni istraživački pristup prikladan za istraživanje u okviru ove disertacije. Kao zaključak provedene analize, **Tablica 32** prikazuje sintezu karakteristika kvalitativnog istraživačkog pristupa s primjenom u ovom istraživanju.

Tablica 32 Karakteristike kvalitativnog istraživačkog pristupa

Kvalitativni pristup	Primjena u autoričinom istraživanju
Opis fenomena u kontekstu (Silverman, 2015)	Višestruka studija slučaja pruža uvid u različite kontekste primjene predloženog metodološkog okvira.
Holistička interpretacija značenja i procesa (Silverman, 2015; Bloomberg i Volpe, 2018; Creswell, 2009)	Važne su percepcije korisnika tijekom korištenja predloženog metodološkog okvira.
Korištenje teoretski utemeljenih koncepata (Silverman, 2015)	Metodološki okvir razvijen je na temelju dubinske analize i sinteze literature iz tri ključna područja (korisničko iskustvo, poslovni modeli, dizajn usluge).
Traženje razumijevanja (Silverman, 2015; Merriam i Tisdell, 2015)	Polustrukturirani intervju s korisnicima omogućava stalnu provjeru razumijevanja promatranog fenomena.
Induktivni proces (Merriam i Tisdell, 2015; Creswell, 2009)	Prikupljanje empirijskih podataka kroz intervjue, promatranje i dokumente kojima se nadograđuje teorija (faze izgradnje i evaluacije u procesu znanstvenog oblikovanja).
Bogati opisi (Merriam i Tisdell, 2015, Bloomberg i Volpe, 2018)	Studije slučaja pružaju mnoštvo informacija kojima se opširno opisuje promatrani fenomen, kontekst, korisnici i procesi.

6.1.2. Obrazloženje odabira istraživačke paradigme znanstvenog oblikovanja

Znanstveno oblikovanje (engl. *Design science*) je „istraživačka paradigma u kojoj dizajner kroz stvaranje *inovativnih artefakata* odgovara na važna pitanja proizašla iz ljudskih problema, i na taj način doprinosi stvaranju novog znanja koje počiva na znanstvenim dokazima“ (Hevner i Chaterjee, 2010). Za razliku od biheviorističke paradigme koja se bavi teorijama objašnjavanja i predviđanja ljudskog i organizacijskog ponašanja, paradigma znanstvenog oblikovanja nastoji

proširiti granice ljudskih i organizacijskih mogućnosti stvaranjem novih artefakata koji su potrebni za rješavanje složenih društveno-tehnoloških problema (Hevner i sur., 2004), kao što je u ovom slučaju predloženi *metodološki okvir za dizajn usluge*.

Znanstveno oblikovanje je vrlo prihvaćeno u području informacijskih znanosti jer omogućava stvaranje inovativnih rješenja složenih organizacijskih problema (Hevner i sur., 2004). Znanstveno oblikovanje također je u novije vrijeme prepoznato kao vrijedna metodologija za unaprjeđenje znanosti o uslugama i inovacije tehnološki omogućenih usluga (Ostrom i sur., 2015). Ova istraživačka paradigma posebno je pogodna u presjeku područja koju donosi infuzija IT sadržaja u sustave usluga čime se kompleksnost konteksta u kojem je potrebno promatrati i informacijski sustav i poslovni sustav i kupčev/korisnički svijet svakodnevno povećava. Paradigma znanstvenog oblikovanja pruža potrebnu fleksibilnost i dinamiku u istraživačkim koracima za prilagodbu iskrslim potrebama tijekom istraživanja i pronalaženje što boljeg rješenja. Iz interakcija ljudi, organizacija i tehnologije proizlaze složeni fenomeni koje je potrebno kvalitativno procijeniti da bi se izrodilo razumijevanje prikladno za razvoj teorije i rješavanje problema (Klein i Meyers, 1999) što ova paradigma podržava. U nastavku će se izdvojiti tri odabrana primjera primjene paradigme znanstvenog oblikovanja u disertacijama iz područja povezanih s područjima ovog istraživanja (korisničko iskustvo, poslovni modeli i dizajn usluge).

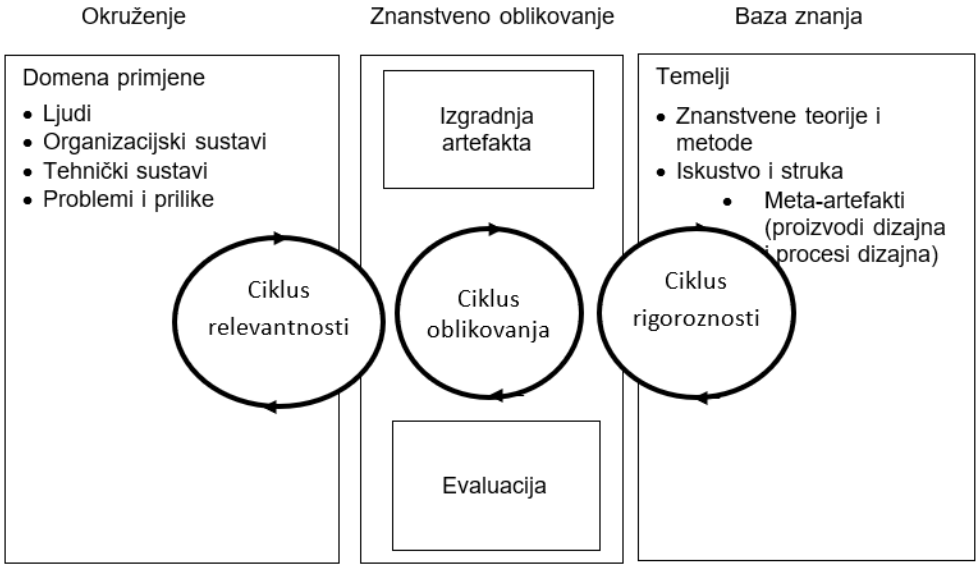
Teixeira (2015) je prateći pristup znanstvenog oblikovanja predstavio novi model koji sistematizira kupčevo iskustvo, okvir koji integrira dvije perspektive dizajna usluge (menadžment i interakcija), te cjelovitu metodu za dizajn usluge koja obuhvaća prethodni model i okvir i prati cijeli proces od razumijevanja kupca do prototipa usluge. U ovom primjeru dolazi do izražaja potencijal paradigme znanstvenog oblikovanja da omogući povezivanje teorijskih znanja iz dviju disciplina i integrira ih u jednom novom rješenju poboljšavajući postojeće modele i metode koji su manjkavi. Sličan pristup ima i istraživanje u ovoj disertaciji s ciljem prijedloga metodološkog okvira za dizajn usluge u kojem će metode i modeli biti obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu.

Zolnowski (2015) primjenjuje paradigmu znanstvenog oblikovanja za doradu reprezentacije poslovnog modela kako bi se poboljšala analiza i dizajn poslovnih modela temeljenih na uslugama. U stvaranju novog artefakta, autor povezuje do tada nepovezana područja

istraživanja poslovnih modela i znanosti o uslugama što čini temelj za razvoj novog modela koji rješava problem iz prakse.

Najpoznatiji model za reprezentaciju poslovnog modela *Platno poslovnog modela* razvijen je u doktorskom istraživanju Alexandera Osterwaldera (2004) također prateći paradigmu znanstvenog oblikovanja. Cilj istraživanja bio je oblikovanje konceptualnog okvira poslovnog modela koji može pomoći menadžmentu i stručnjacima informacijskih sustava da jasnije izraze poslovnu logiku tvrtke te napuste prijašnje neformalne načine opisivanja poslovne logike. Sintezom teorijskih pristupa u nekonsolidiranom području poslovnih modela, izgrađen je i evaluiran model koji do danas ostvaruje velike uspjehe u teoriji i praksi.

Navedeni primjeri primjene paradigme znanstvenog oblikovanja, ali i brojni drugi u literaturi, potvrđuju prikladnost ovog pristupa za rješavanje problema *obuhvaćanja korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti pri osmišljavanju poslovnog modela uz pomoć prikladnih modela i metoda* kojim se bavi ova disertacija. Paradigma znanstvenog oblikovanja pruža okvir za provođenje relevantnog i rigoroznog znanstvenog istraživanja kojim će se izgraditi novi artefakt kao rješenje postavljenog problema (**Slika 41**).



Slika 41 Konceptualni okvir znanstvenog oblikovanja
(Hevner i sur. 2004; Hevner, 2007)

Na slici je prikazan konceptualni okvir znanstvenog oblikovanja koji ocrtava temeljne principe ovog pragmatičnog znanstvenog pristupa. Znanstveno oblikovanje se sastoji od dvije glavne aktivnosti (*izgradnja* i *evaluacija* artefakta) koje se provode u tri ciklusa (ciklus *relevantnosti*, ciklus *oblikovanja* i ciklus *rigoroznosti*). Ciklus relevantnosti osigurava korisnost budućeg

rješenja uvidom u potrebe i probleme iz okruženja koje definiraju ljudi, organizacijski i tehnički sustavi na temelju kojih se postavljaju zahtjevi i ciljevi u oblikovanju artefakta. Ciklus rigoroznosti osigurava kreiranje artefakta na znanstvenim osnovama primjenom znanstvenih postupaka i nadogradnjom postojeće teorije. Ciklus oblikovanja uključuje stvaranje i preispitivanje artefakta u skladu s kriterijima relevantnosti i rigoroznosti sve dok se ne postigne zadovoljavajuće rješenje.

Istraživački koraci znanstvenog oblikovanja u ovom istraživanju detaljno će biti opisani u potpoglavlju **6.4. Provedba istraživanja**, a slijedit će metodološki okvir *Design science researh methodology* (Peffers i sur., 2008) koji procesno strukturira znanstveno oblikovanje definiranjem nominalnih aktivnosti.

6.1.3. Obrazloženje odabira metode studije slučaja

Studija slučaja je jedna od najčešćih metoda u kvalitativnim istraživanjima koja omogućava intenzivno dubinsko proučavanje određenog fenomena u kontekstu (Bloomberg i Volpe, 2018; Stake, 2013). Jedna od temeljnih karakteristika studije slučaja je prikaz jednog omeđenog sustava koji predstavlja jedinicu analize odnosno „slučaj“. Ova metoda svojom eksplorativnom formom dopušta intenzivnu interakciju s ispitanicima što pridonosi stvaranju dubinske slike jedinice analize. Studija slučaja rezultira detaljnim opisom okruženja i ispitanika, na temelju raznovrsnih podataka prikupljenih iz više izvora.

U okviru ovog istraživanja, studija slučaja ima specifično mjesto i ulogu, koja je uobičajena u paradigmi znanstvenog oblikovanja, a to je *demonstracija i evaluacija novoizgrađenog artefakta*. Studija slučaja je jedna od preporučenih metoda za evaluaciju u znanstvenom oblikovanju (Hevner i sur., 2004). Odabir odgovarajuće metode za evaluaciju ovisi o vrsti artefakta koji može biti algoritam, konstrukt, okvir, instancija, metoda i model (Peffers i sur., 2012). Analiza literature u području informacijskih sustava je pokazala da je za evaluaciju artefakta koji utjelovljuje određenu novoizgrađenu metodu u najvećoj mjeri korištena studija slučaja za demonstraciju i evaluaciju (Peffers i sur., 2012). Na primjer, Peffers, Gengler i Tuunanen (2003) su oblikovali metodu koja olakšava uključivanje brojnih dionika u prikupljanje podataka za aktivnosti planiranja informacijskih sustava. Metodu su demonstrirali u dvije studije slučaja, na jednom sveučilištu i u jednoj softverskoj tvrtki, čime su demonstrirali primjenu metode u kontekstu korištenja i njezin utjecaj na promatrani fenomen u organizaciji.

Druge metode evaluacije, kao što su npr. eksperiment, ilustrativni scenarij ili argumentacija, ne bi mogle pružiti tako jake dokaze učinkovitosti artefakta kao što je to u ovom slučaju omogućila studija slučaja. Navedeni primjer primjene metode studije slučaja u znanstvenom oblikovanju vrlo je srodan potrebama istraživanja u ovoj disertaciji.

Istaknut će se još nekoliko razloga zbog čega je metoda studije slučaja prikladna u ovom istraživanju. Prvo, ova metoda pogodna je kada se postavljaju pitanja „kako“ i „zašto“ o nekom sadašnjem skupu događaja nad kojim istraživač nema kontrolu (Yin, 2017) pa će se pomoću studije slučaja pokušati odgovoriti na pitanje kako će predloženi metodološki okvir za dizajn usluge pomoći u povećanju vrijednosti za korisnika. Drugo, s obzirom na to da je stvaranju vrijednosti za korisnika potrebno pristupiti holistički i fenomenološki, važno je posvetiti posebnu važnost realnom kontekstu za što je studija slučaja osobito pogodna (Yin, 2017). Treće, metoda studije slučaja je primjenjiva u novim područjima i/ili područjima u kojima postojeća teorija nije dovoljna (Eisenhardt, 1989) što je u teorijskom okviru ovog istraživanja prisutno. I četvrto, metoda studije slučaja može se suočiti s kompleksnim fenomenom koji uključuje velik broj varijabli i veza te je preporučljiva u području izučavanja usluga (Gummesson, 2015).

Istraživački koraci u provedbi studija slučaja detaljno će biti opisani u potpoglavlju **6.4. Provedba istraživanja**.

6.2. Istraživački uzorak

U kvalitativnim istraživanjima uzorci (slučajevi) se biraju namjerno i svrsishodno kako bi pružili potrebne bogate informacije za dubinsku spoznaju problema ili fenomena, a ne empirijsko poopćavanje (Tkalac Verčić i sur., 2010). Postoje različiti tipovi svrsishodnih uzoraka, a neki od češćih su tipični, jedinstveni, najvarijabilniji, prigodni, lančani i teorijski uzorak (Merriam i Tisdell, 2015) čiji odabir ovisi prvenstveno o svrsi i ciljevima istraživanja. Kod svrsishodnog uzorkovanja ključna je namjera istraživača da razumije određeni fenomen za što je potrebno odabrati one slučajeve koji će pružiti najviše potrebnih informacija i iz kojih će se moći najviše naučiti.

Iako neki autori navode da je teorijski uzorak rijedak u svakodnevnoj istraživačkoj praksi (Tkalac Verčić i sur., 2010), teorijska podloga uzorkovanju trebala bi biti uvijek prisutna (Silverman, 2015) jer je to temelj za izgradnju novog znanja. U studijama slučaja, kao u eksperimentima, generalizacija je moguća za određene teorijske pretpostavke, a ne za

populacije (Yin, 2017), stoga je kriterije za odabir slučajeva potrebno uspostaviti u skladu s teorijskim okvirom istraživanja.

Kriteriji za odabir slučajeva u ovom istraživanju polaze od svrhe istraživanja, prijedloga metodološkog okvira za dizajn usluge koji može pomoći tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela usmjerenog na stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca. Iz ove svrhe proizlaze kriteriji za odabir slučajeva. Prema tome, odabrane su tvrtke u kojima bi se ovakav predloženi metodološki okvir trebao u praksi koristiti:

- tvrtke koje nisu iskoristile prostor korisničkog iskustva za poboljšanje vrijednosti za kupca
- tvrtke koje nemaju metodologiju kojom bi podržale takav dizajn usluge.

Uz navedene glavne kriterije, još su pridodani kriteriji kojima se postiže ciljana varijabilnost slučajeva. Kod provođenja višestruke studije slučaja, slučajevi trebaju pružiti raznovrsne kontekste promatranog fenomena (Stake, 2006) pa su se slučajevi u tom pogledu birali i klasificirali tako da se kombiniraju dvije dimenzije karakteristike usluge:

- intenzitet fokusa na fizički proizvod (visok-nizak) i
- intenzitet korištenja informacijskih tehnologija u prijedlogu vrijednosti (visok-nizak).

Ovi kriteriji su određeni s namjerom da diferencijacija slučajeva doprinese stvaranju novog znanja u odnosu na teorijski okvir istraživanja. Prvi kriterij (intenzitet fokusa na fizički proizvod) temelji se na pretpostavci da principi S-D logike, koja promiče ideju da je osnovica svake tržišne razmjene usluga, nisu u dovoljnoj mjeri prepoznati i aplicirani u teoriji i praksi što će se ovim istraživanjem nastojati poboljšati kroz unaprjeđenje alata i metoda za dizajn usluge. Drugi kriterij (intenzitet korištenja informacijskih tehnologija u prijedlogu vrijednosti) temelji se na aspektu korisničkog iskustva koji je povezan s interakcijom kupca i IT-a. Ovim kriterijem želi se pokazati da je u današnje vrijeme u svakoj usluzi, bez obzira na intenzitet IT-a, ovaj aspekt bitan. Kombinacijama navedene dvije dimenzije moguća se četiri tipa promatranih slučajeva prikazanih matricom (**Slika 42**).

		Intenzitet fokusa na fizički proizvod	
		Nizak	Visok
Intenzitet korištenja IT-a	Visok	Npr. tematski web-portal	Npr. prodaja mobilnih uređaja
	Nizak	Npr. konzultantske usluge	Npr. gradnja i prodaja stanova

Slika 42 Matrica s kriterijima za klasifikaciju slučajeva

Broj slučajeva nije bio unaprijed precizno određen jer je potrebno dodavati slučajeve vodeći računa o postizanju teorijskog zasićenja, a u okviru preporuke od 4 do 10 slučajeva kada je cilj proširiti postojeću teoriju (Yin, 2018). Postizanje zasićenja znači da se odgovori dobiveni u intervjuima i ponašanja uočena promatranjem počinju ponavljati i da se nikakvi novi uvidi ne pojavljuju (Merriam i Tisdell, 2015). Ovim istraživanjem provedeno je 7 studija slučaja, što je u skladu s navedenim preporukama.

Potraga za slučajevima provedena je većinom preko institucija koje okupljaju velik broj poslovnih subjekata (Ekonomski institut, Zagrebački inovacijski centar, Tehnološko-inovacijski centar Međimurje) među kojima je prema zadanim kriterijima bilo moguće napraviti odgovarajući odabir, te lakše stupiti u kontakt i dogovoriti suradnju. Poziv na sudjelovanje u istraživanju upućen je telefonski ili e-poštom prema 12 tvrtki, od čega su 3 tvrtke odbile sudjelovati zbog manjka vremena, 3 tvrtke nisu bile zainteresirane, a 6 ih je pristalo sudjelovati. Jedan slučaj dogovoren je direktno putem privatnog poznanstva s vlasnicom tvrtke. **Tablica 33** prikazuje popis tvrtki koje su odabrane i sudjelovale su u istraživanju. Tvrtkama je zajamčena anonimnost stoga se ne navode njihovi nazivi već samo djelatnost i pripadajuće karakteristike važne za istraživanje. Detaljniji opis slučajeva sastavni je dio analize podataka te će biti prezentiran u rezultatima istraživanja (**Poglavlje 7**).

Tablica 33 Odabrane tvrtke za studije slučaja

Rbr	Tvrtka	Intenzitet fokusa na fizički proizvod	Intenzitet korištenja IT-a u prijedlogu vrijednosti
1	Građevinska tvrtka	Visok	Nizak
2	Banka	Nizak	Nizak
3	Hotelsko poduzeće	Nizak	Nizak
4	Edukacijski centar	Nizak	Nizak
5	Softverska tvrtka (konzalting i distribucija inozemnog rješenja za *enterprise content mgmt*)	Nizak	Nizak/Visok
6	Softverska tvrtka (konzalting i vlastita IT rješenja manjeg opsega)	Nizak	Nizak/Visok
7	Tvrtka za izradu namještaja	Visok	Visok

6.3. Podaci u istraživanju

U kvalitativnim istraživanjima tipične su četiri skupine podataka: kontekstualni podaci, demografski podaci, perceptivni podaci i teorijski podaci (Bloomberg i Volpe, 2018). Kontekstualni podaci odnose se na kontekst u kojem ispitanici žive, borave ili nešto rade. Demografski podaci opisuju profil ispitanika – odakle potječu, njihovu životnu pozadinu, njihovo obrazovanje, i druge osobne podatke kao što su godine, spol, zanimanje, itd. Perceptivni podaci odnose se na percepcije sudionika koje su povezane s predmetom istraživanja. Teorijski podaci uključuju prikupljene podatke iz literature pomoću kojih se određuje što je već poznato u teoriji.

Podaci koje je potrebno prikupiti su određeni istraživačkim pitanjima jer su prikupljeni podaci glavni temelj za davanje odgovora na istraživačka pitanja. U ovom istraživanju bit će prikupljeni većinom kontekstualni, perceptivni i teorijski podaci, a u manjoj mjeri demografski s obzirom na to da jedinice proučavanja nisu pojedinci već tvrtke. **Tablica 34** daje kratak pregled podataka koji su prikupljeni u ovom istraživanju i njihovu povezanost s istraživačkim pitanjima.

Tablica 34 Pregled potrebnih podataka u istraživanju

Istraživačko pitanje	Prikupljeni podaci	Metoda prikupljanja podataka
1. Koje su karakteristike koncepta vrijednosti za kupca u suvremenim poslovnim modelima uslužnog gospodarstva?	Struktura i semantika koncepta vrijednosti u literaturi Struktura i semantika koncepta poslovnog modela u literaturi	Analiza literature
2. Kojim elementima je moguće oblikovati i opisati ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?	Struktura i semantika koncepta korisničkog iskustva u literaturi	Analiza literature
3. Kako i kojim metodama za dizajn usluge je moguće uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?	Karakteristike metoda za dizajn usluge za sistematizaciju Obilježja tvrtke koja su važna za kontekst u kojem se primjenjuje artefakt Percepcije ispitanika u korištenju artefakta Rezultati korištenja artefakta	Analiza literature Dokumenti Promatranje Intervjui

6.4. Provedba istraživanja

Cjeloviti plan ovog istraživanja uspostavljen je prateći *paradigmu znanstvenog oblikovanja* koja pruža široki okvir za obuhvaćanje i orkestraciju svih istraživačkih aktivnosti od početka do kraja. Odabir ove paradigme argumentiran je prethodno, a temelji se prvenstveno na prirodi istraživačkog problema, te na uspješnosti tog pristupa koja je potvrđena u drugim sličnim istraživanjima. Paradigma znanstvenog oblikovanja namijenjena je za tzv. *wicked* probleme (Rittel i Webber, 1973) koje karakteriziraju nestabilni zahtjevi iz teško definiranog okruženja, složene interakcije između komponenti problema, promjenjivi procesi, ovisnost o ljudskim kognitivnim i socijalnim mogućnostima kakvi se vrlo često susreću u području informacijskih sustava i u intersekcijama s drugim područjima koja su u dodiru s informacijskih tehnologijama u društveno-organizacijskom kontekstu što je slučaj u ovom istraživanju.

Dvije temeljne aktivnosti paradigme znanstvenog oblikovanja su izgradnja i evaluacija (March i Smith, 1995). Izgradnja podrazumijeva oblikovanje inovativnog artefakta koji rješava postavljeni istraživački problem, a evaluacija se odnosi na rigoroznu procjenu uspješnosti artefakta u rješavanju postavljenog problema. Kako bi se znanstveno oblikovanje razlikovalo

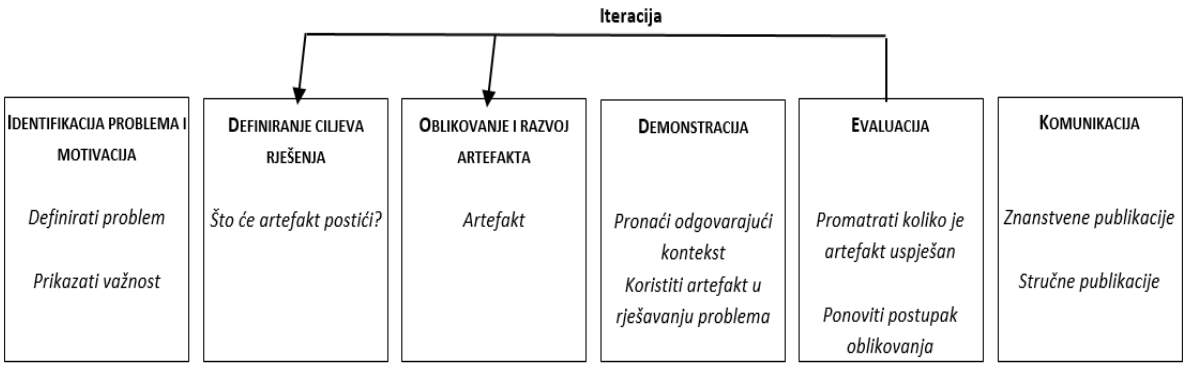
od „običnog“ dizajna u praksi, rezultat oblikovanja treba biti utemeljen na postojećem teorijskom znanju i doprinijeti stvaranju novog teorijskog znanja. Za osiguravanje znanstvene komponente i kvalitete u znanstvenom oblikovanju postoji više mogućih strategija, a u ovom istraživanju su primijenjene dvije:

- metodološki okvir *Design science research methodology* (DSRM) od Peffers i sur. (2008),
- smjernice za provođenje znanstvenog oblikovanja prema Hevner i sur. (2004).

Prva strategija, metodološki okvir *Design science research methodology* (DSRM) od Peffers i sur. (2008) definira nominalne aktivnosti koje kronološki obuhvaćaju cjelokupan istraživački proces od početka do kraja. Ovaj metodološki okvir procesno strukturira cijelo istraživanje. Druga strategija, primjena smjernica za provođenje znanstvenog oblikovanja prema Hevner i sur. (2004) kroz sedam točaka pomaže istraživačima, recenzentima, urednicima i čitateljima u razumijevanju zahtjeva koje kvalitetno znanstveno oblikovanje treba zadovoljiti. Primjena ove dvije strategije predstavlja jednu od triangulacija u ovom istraživanju, i to triangulaciju metoda, kojom se u kvalitativnim istraživanjima osigurava pouzdanost i valjanost. Dvije strategije na različite načine (prva kroz procese, a druga kroz zahtjeve) provjeravaju kvalitetnu provedbu istraživanja.

6.4.1. Metodološki okvir Design science research methodology

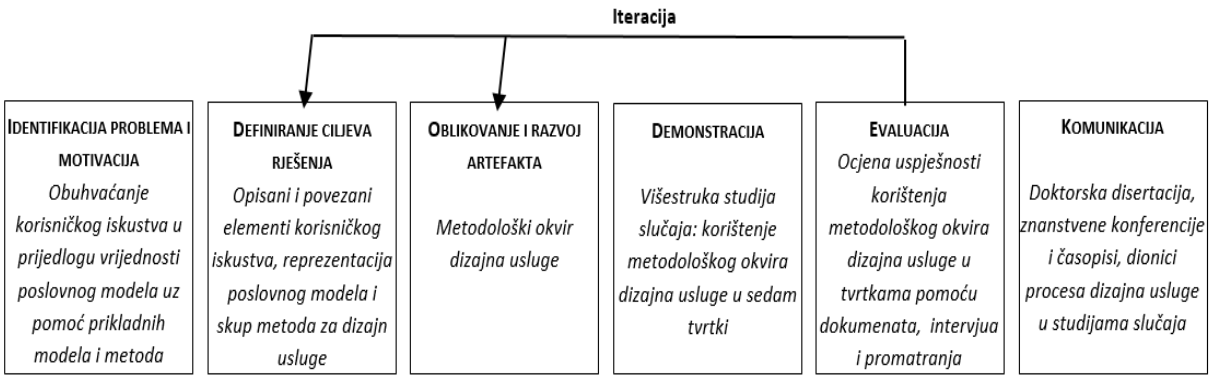
Za sustavni proces provođenja znanstvenog oblikovanja postoji više metodoloških okvira, a ovdje je primijenjen *Design science research methodology* (DSRM) od Peffers i sur. (2008) koji se pokazao uspješnim u sličnim istraživanjima (npr. Teixeira i sur., 2017, Kleinschmidt i sur. 2016). DSRM je nastao kako bi paradigmu znanstvenog oblikovanja pretočio u metodologiju pruživši procesni okvir za izvođenje potrebnih aktivnosti tijekom istraživanja. DSRM propisuje šest nominalnih aktivnosti koje se provode prikladnim redoslijedom: identifikacija problema i motivacija, definiranje ciljeva rješenja, oblikovanje i razvoj artefakta, demonstracija artefakta u rješavanju problema, evaluacija artefakta, i komunikacija rezultata kroz akademske i stručne publikacije (**Slika 43**). Istraživanje koje počiva na paradigmi znanstvenog oblikovanja može se u cijelosti organizirati kroz ovih šest koraka.



Slika 43 Procesni model DSRM
Izvor: prilagođeno prema Peffers i sur. (2008)

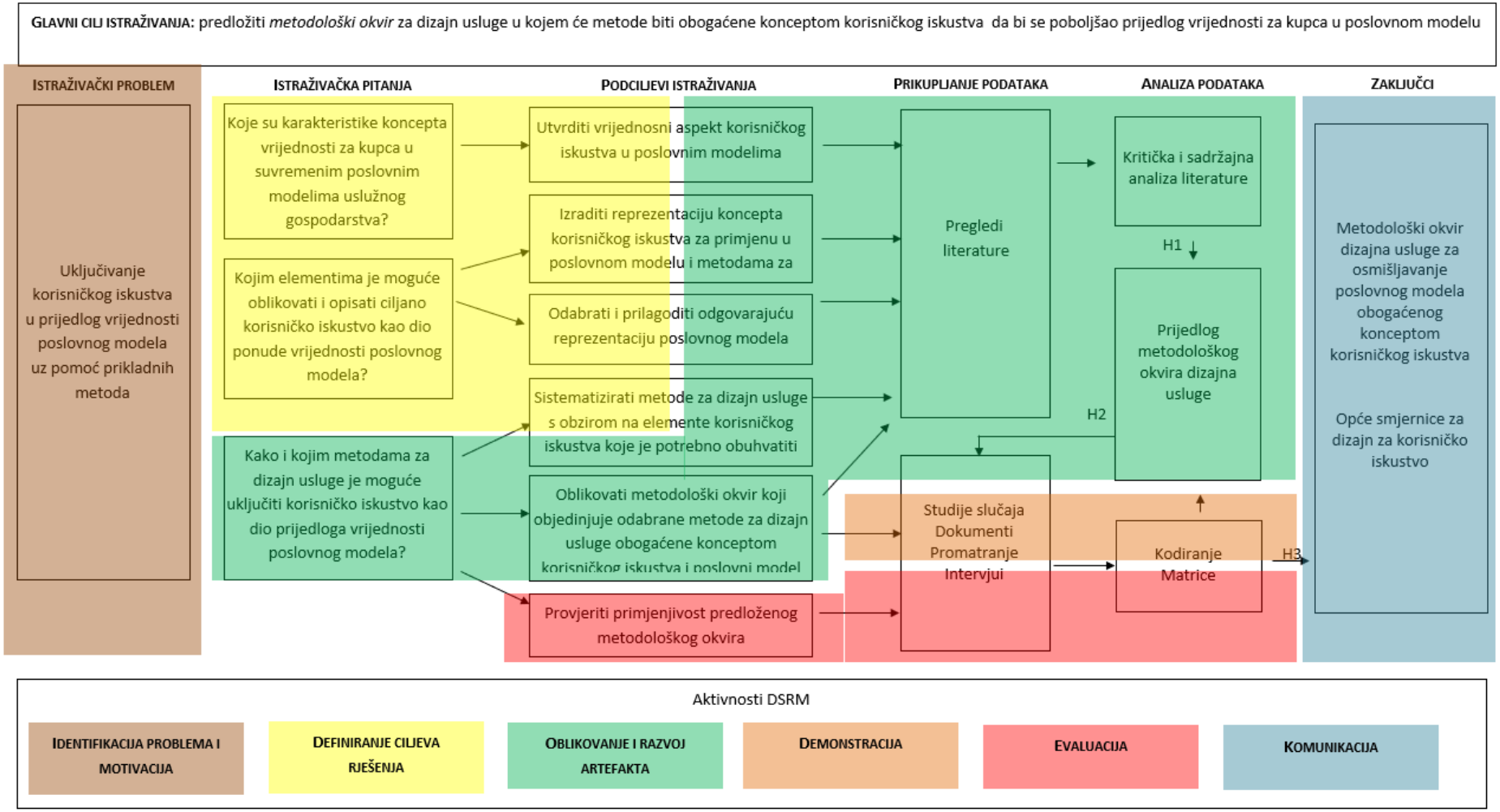
Prvi korak u DSRM je identifikacija problema i motivacija. U ovoj aktivnosti definira se istraživački problem i opisuje se potencijalna vrijednost njegovog rješenja. To je na početku nužno napraviti kako bi se jasno predstavili ciljevi istraživanja i uvjerila publika u važnost istraživanja. *Drugi korak* je daljnja razrada specifikacije rješenja u kojem se definiraju ciljevi, odnosno zahtjevi koje rješenje treba ispuniti. U ovoj fazi potrebno je razmotriti postojeće znanje o problemu i stanje trenutnih rješenja. *Treći korak* je srž cjelokupnog procesa, a to je oblikovanje i razvoj artefakta koje se treba temeljiti na prethodnim koracima. U *četvrtom koraku* provode se aktivnosti demonstracije koje podrazumijevaju korištenje artefakta da bi se provjerila njegova efikasnost. Aktivnosti demonstracije mogu biti različite, a ovise o vrsti artefakta. Uobičajene aktivnosti za demonstraciju artefakta su: eksperiment, simulacija i studija slučaja. *Peti korak* je evaluacija uspješnosti artefakta u kojoj se uspoređuju rezultati korištenja artefakta s postavljenim ciljevima. Posljednji, *šesti korak* uključuje aktivnosti komunikacije informacija iz istraživanja u znanstvenoj i stručnoj zajednici radi diseminacije novostečenih znanja i povratnih reakcija koje se mogu koristiti za daljnja poboljšanja.

Slika 44 prikazuje glavne aktivnosti primjene procesnog modela DSRM u razvoju metodološkog okvira dizajna usluge u kojem će metode i modeli biti obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu koji u cijelosti obuhvaća ovo doktorsko istraživanje. Provedba i ishodi provedbe pojedinih aktivnosti u ovom istraživanju bit će detaljno opisani u nastavku ovog poglavlja.



Slika 44 Primjena procesnog modela DSRM u razvoju metodološkog okvira dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva

U kvalitativnim istraživanjima je poznato da dizajn istraživanja nema strogo određenu strukturu već ga je potrebno uskladiti s istraživačkim problemom, svrhom, istraživačkim pitanjima i ciljevima, uzorkom i kontekstom (Bloomberg i Volpe, 2018) što vrlo često isprepliće istraživačke korake, metode, i općenito slijed istraživačkih aktivnosti, te otežava čitatelju praćenje istraživačkog procesa i donošenje zaključaka. U ovom istraživanju, istraživačke aktivnosti sistematizirane su kroz navedeni DSRM procesni okvir, no i dalje pojedini koraci nemaju stroge granice što otežava predstavljanje cjelokupnog istraživanja. Uz to, disertacija kao publikacija ima određenu uobičajenu strukturu poglavlja koju je preporučljivo pratiti, koja također utječe na način prikaza istraživanja te su pojedini elementi istraživanja raspoređeni prema tome. Npr. u kvalitativnom istraživanju uobičajeno je kontinuirano provoditi prikupljanje i analizu podataka što predstavlja problem kada je potrebno rasporediti istraživanje u poglavlja o metodologiji, analizi i rezultatima. Zbog ovih i sličnih poteškoća, važno je istaknuti koncept *metodološke kongruencije* (Richards i Morse, 2012) prema kojem je bitno da su sve komponente istraživanja međusobno povezane tako da istraživanje čini kohezivnu cjelinu, a ne skup fragmentiranih odvojivih dijelova. **Slika 45** prikazuje presjek istraživačkih aktivnosti DSRM okvira i komponenata istraživanja gdje se može vidjeti metodološka kongruencija ovog istraživanja.



Slika 45 Presjek istraživačkih aktivnosti DSRM okvira i komponenti istraživanja

6.4.2. Aktivnost 1: Identifikacija problema i motivacija

Definiranje problema i utvrđivanje motivacije je početna faza u svakom organiziranom poduhvatu pronalaženja korisnih rješenja, pa tako i u znanstvenom oblikovanju. „Cilj znanstvenog oblikovanja je korisnost“ (Hevner i sur., 2004, str. 80), a da bi se korisnost postigla, na početku se utvrđuje i argumentira određen značajan problem koji je potrebno riješiti. Znanstveno oblikovanje temelji se na dva osnovna principa – rigoroznost i relevantnost (Hevner i sur., 2004), koji se kroz cijeli proces pažljivo primjenjuju kako bi rezultati bili pouzdani i svrsishodni.

Problem kojeg je potrebno riješiti proizlazi iz jaza između postojećeg stanja i poželjnog stanja (Hevner i sur., 2004). Identifikacija problema podrazumijeva konceptualizaciju postojećeg stanja na temelju raspoloživog znanja o problemu u literaturi i praksi. Poželjno stanje predstavlja motivaciju u rješavanju problema, tj. značaj njegovog rješenja. U ovom istraživanju identificiran je *problem dodavanja koncepta korisničkog iskustva kao sastojka prijedloga vrijednosti u poslovnom modelu uz pomoć prikladnih modela i metoda*. Motivacija za rješavanje ovog problema proizlazi iz njegove važnosti na koju ukazuju razni izvori naglašavajući potencijal korisničkog iskustva da poveća vrijednost za kupca (npr. Pine II i Gilmore, 2016) zbog čega ga je potrebno uvesti u strateške operacije i planove (Roto i sur., 2017) kao što je poslovni model.

Identifikacija problema i utvrđivanje postojećeg stanja su provedeni analizom relevantne literature iz područja izučavanja korisničkog iskustva, poslovnih modela i dizajna usluge što je dubinski predstavljeno u **Poglavlju 2**, **Poglavlju 3**, **Poglavlju 4** i **Poglavlju 5** ove disertacije. U određenim aspektima problema također je konzultirana i literatura iz drugih povezanih područja kao što su informacijski sustavi, marketing usluga, znanost o uslugama, i dr. Pregledi literature iz područja poslovnih modela objavljeni su na znanstvenoj konferenciji *CECIIS* (Musulin i Strahonja, 2016) i u znanstvenom časopisu *JIOS* (Musulin i Strahonja, 2018).

U **Poglavlju 2** se, na temelju postojeće znanstvene literature, semantički i strukturno istražuje *koncept poslovnog modela* kako bi se utvrdile njegove teorijske osnove i konstrukti koji će služiti za podršku procesu poboljšanja prijedloga vrijednosti za kupca s fokusom na korisničko iskustvo. U tom smislu, dubinski se analiziraju postojeći teorijski okviri koncepta poslovnog modela i utvrđuje pozicija korisničkog iskustva kao potencijalnog sastojka elementa prijedloga vrijednosti u poslovnom modelu. Utvrđuje se i da unutar poslovnog modela koncept vrijednosti nije dovoljno definiran i formaliziran za primjenu u procesu dizajna usluge.

U **Poglavlju 3** razmatraju se teorijska polazišta za otvorena pitanja u znanosti i praksi - *što je vrijednost za kupca i kako se ona stvara*. Identificiraju se različiti pristupi konceptu vrijednosti i razvoj ovog koncepta kojeg karakterizira višeznačnost i multidimenzionalnost. Izučavanjem ovih pristupa utvrđuje se suvremeni pristup tzv. vrijednosti-u-doživljaju koja je posebice značajna za konceptualizaciju korisničkog iskustva kao važnog dijela vrijednosti za kupca i potreba da se takav pristup vrijednosti primijeni bude osnovica u metodama i modelima za poslovno oblikovanje. U tom smislu, također se elaboriraju tri uslužne marketinške logike, od kojih je najpoznatija S-D logika odabrana kao ključan teorijski pristup pri osmišljavanju poslovnog modela.

U **Poglavlju 4** izučava se *koncept korisničkog iskustva* i mogućnosti tog koncepta za korištenje u metodama poslovnog modeliranja. Utvrđuje se da je koncept korisničkog iskustva jednakomjerno široko prihvaćen u teoriji i praksi no zbog svojeg složenog i neizrazitog, tzv. *fuzzy* karaktera ne postoji opći konsenzus u pogledu njegove definicije i opsega (Lallemand i sur., 2015) što otežava njegovu primjenu u metodama poslovnog modeliranja.

U **Poglavlju 5** obrađuje se *područje dizajna usluge* koje broji preko stotinu raznovrsnih metoda u teoriji i praksi pomoću kojih se osmišljavaju usluge, sustavi usluga, poslovni modeli, i slične konstrukcije koje okupljaju resurse za stvaranje vrijednosti za kupca. Analizom ovih metoda utvrđuje se postojeće stanje mogućnosti ovih metoda da omoguće dodavanje koncepta korisničkog iskustva kao elementa vrijednosti u poslovnom modelu.

Na temelju opsežne analize literature iz navedenih područja, detaljno se pristupa definiranju problema što služi kao priprema za sljedeći korak utvrđivanja ciljeva za rješenje problema. Korisničko iskustvo kao koncept koji opisuje doživljaj digitalnih aspekata proizvoda i usluga postaje sve važniji sastojak sveukupnog prijedloga vrijednosti u suvremenim poslovnim modelima no njegove nematerijalne i neopipljive karakteristike stvaraju nove zahtjeve u modeliranju poslovne logike. Analiza relevantne literature ukazuje da koncept korisničkog iskustva još uvijek nije adekvatno ugrađen u postojeće metode i modele dizajna usluge te se u ovom istraživanju rješava problem obuhvaćanja korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti poslovnog modela stvaranjem novog artefakta koji obuhvaća unaprijeđene prikladne modele i metode za dizajn usluge.

6.4.3. Aktivnost 2: Definiranje ciljeva rješenja

Ciljevi rješenja izvode se iz specifikacije problema i na temelju znanja o mogućnostima i isplativosti određenih solucija (Peffers i sur., 2008). Prethodni korak u kojem je detaljno analizirana literatura iz područja relevantnih za rješavanje problema je bio naročito opsežan čime se stekao dubinski uvid u sve aspekte problematike konceptualizacije korisničkog iskustva, poslovnih modela i dizajna usluge te u postojeće praznine u teoriji. Na temelju dubinski obrađene literature, utvrđeni su ciljevi rješenja, odnosno, zahtjevi koje artefakt treba ispuniti i prema kojima će se u sljedećoj fazi artefakt oblikovati i razvijati.

Glavni cilj istraživanja je stvaranje artefakta u vidu *metodološkog okvira dizajna usluge u kojem će metode i modeli biti obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu.* Svrha rezultirajućeg artefakta je da poveže i pruži potrebne modele i metode kojima će se konceptom korisničkog iskustva obogatiti prijedlog vrijednosti za kupca pri osmišljavanju poslovnog modela. Pri tome je cilj povezati tri perspektive dizajna za prijedlog vrijednosti za kupca: perspektivu korisničkog iskustva, perspektivu poslovnog modela i perspektivu dizajna usluge. Da bi se to postiglo potrebno je postojeće relevantne modele i metode obogatiti konceptom korisničkog iskustva i povezati ih u smislenu operativnu cjelinu.

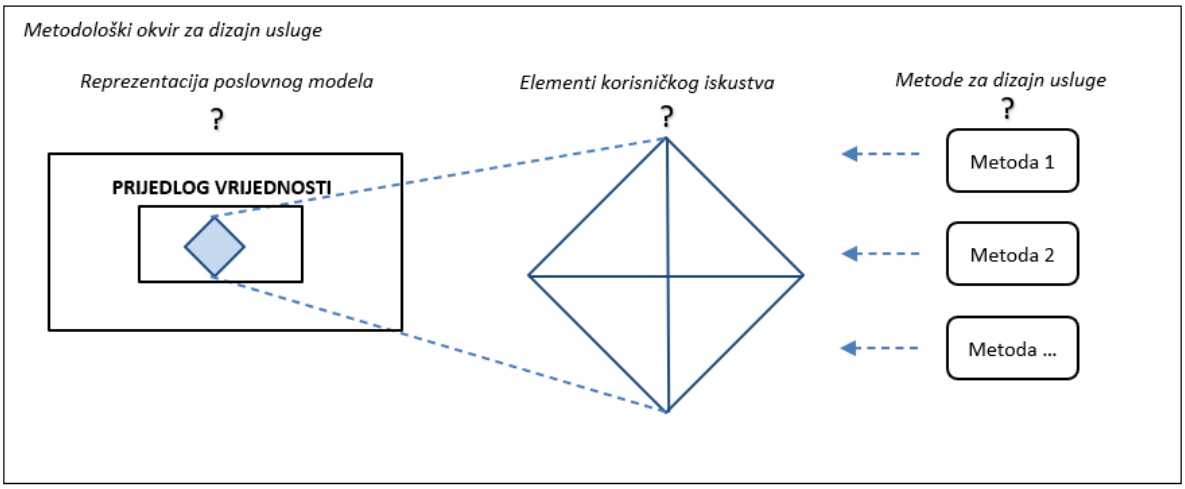
Definirani su sljedeći zahtjevi koje artefakt treba ispuniti:

1. utvrđeni i opisani elementi korisničkog iskustva na način da omoguće dizajn usluge za ciljano korisničko iskustvo (model korisničkog iskustva),

2. odabrana i prilagođena odgovarajuća reprezentacija poslovnog modela za uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti (formalni model poslovnog modela),

3. odabran i prilagođen odgovarajući skup metoda za dizajn usluge s mogućnošću obuhvaćanja pojedinih elemenata korisničkog iskustva (skup metoda za dizajn usluge).

Slika 46 prikazuje nacrt budućeg artefakta u kojem su upitnicima obilježeni sastavni dijelovi metodološkog okvira koje je potrebno oblikovati, a koji predstavljaju navedene utvrđene ciljeve/zahtjeve koje artefakt treba ispuniti.



Slika 46 Zahtjevi budućeg artefakta

Definiranje navedenih ciljeva proizlazi iz specifikacije problema, na temelju analize literature u kojoj su utvrđene praznine potrebne za stvaranje ciljanog artefakta. Već su u prethodnoj aktivnosti spomenuta poglavlja koja sadržavaju preglede literature po pojedinim relevantnim područjima, a ovdje će se još jednom navesti ta poglavlja s naznakom kako su iz njih proizašli utvrđeni ciljevi/zahtjevi koje artefakt treba ispuniti. U **Poglavlju 2** koje obrađuje područje poslovnih modela, ustanovljeno je da je potrebno iznaći odgovarajući model koncepta poslovnog modela koji će biti komplementaran ostalim modelima i metodama sadržanim u budućem metodološkom okviru i u kojem će se moći implementirati koncept korisničkog iskustva kao sastojak prijedloga vrijednosti za kupca (zahtjev br. 2). Ovim zahtjevom usmjerava se sljedeća aktivnost oblikovanja artefakta na analizu postojećih reprezentacija i odabir i/ili prilagodbu odgovarajuće reprezentacije poslovnog modela. U **Poglavlju 4** utvrđeno je da postojeći modeli koncepta korisničkog iskustva nisu adekvatni za primjenu u reprezentaciji poslovnog modela te je potrebno iznaći praktičniji način primjene tog koncepta u metodološkom okviru (zahtjev br. 1). Ovaj zahtjev određuje da se prilikom oblikovanja artefakta napravi sinteza raznovrsnih konceptualnih okvira korisničkog iskustva u literaturi kojom će se izdvojiti generički elementi korisničkog iskustva. U **Poglavlju 5** izučavaju se brojne metode za dizajn usluge i utvrđuje da je potrebno napraviti svrsishodnu selekciju onih metoda koje će poduprijeti dizajn usluge s fokusom na elemente korisničkog iskustva (zahtjev br. 3). Ovaj zahtjev nalaže analizu karakteristika metoda za dizajn usluge i njihovu sistematizaciju s obzirom na potencijal obuhvaćanja korisničkog iskustva na temelju čega se u konačnici odabire nekoliko najprikladnijih prema utvrđenim kriterijima.

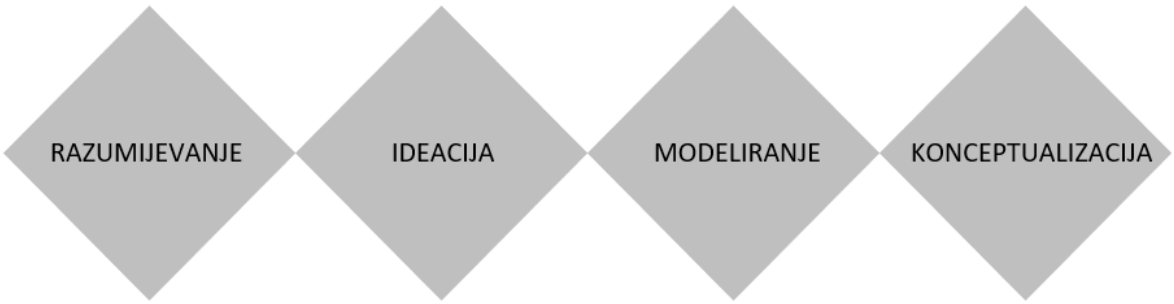
Aktivnosti koje se provode na temelju utvrđenih zahtjeva predstavljaju sljedeću fazu znanstvenog oblikovanja u kojoj nastaje novi artefakt te će biti opisane u nastavku.

6.4.4. Aktivnost 3: Oblikovanje i razvoj artefakta

Središnji rezultat znanstvenog oblikovanja je održivi artefakt u obliku konstrukta, modela, metode ili instance koji rješava važan organizacijski problem (Hevner i sur., 2004). U ovom istraživanju glavni artefakt je *metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva*. U sastavu ovog glavnog složenog artefakta, oblikovani su modeli korisničkog iskustva i poslovnog modela te metode za dizajn usluge. Razvoj metoda i modela pratio je odgovarajuće teorijske osnove i istraživačku metodologiju koji osiguravaju da artefakt rješava postavljeni problem i da je zadovoljena znanstvena rigoroznost.

6.4.4.1. Teorijski okvir: Framework for service innovation based on service design and foresight

Oblikovanje i razvoj artefakta su se u strukturnom smislu oslanjali na dva teorijska okvira za dizajn usluge, s obzirom na dvije dimenzije – procesnu i razinsku. Prvi teorijski okvir je *Framework for service innovation based on service design and foresight* (Ojasalo i sur., 2015) koji definira četiri faze procesa dizajna usluge: razumijevanje, ideacija, modeliranje, konceptualizacija (nap. slobodan prijevod), uključujući perspektivu poslovnog modela. **Slika 47** prikazuje prilagođeni prikaz procesnog okvira objavljenog u literaturi. Ovaj okvir je razvijen na temelju više od dvadeset procesnih okvira za inovaciju usluge, razvoj nove usluge i dizajn usluge, opisanih u literaturi.



Slika 47 Procesni okvir inovacije usluge *Framework for service innovation based on service design and foresight*
[prilagođeno prema (Ojasalo i sur., 2015)]

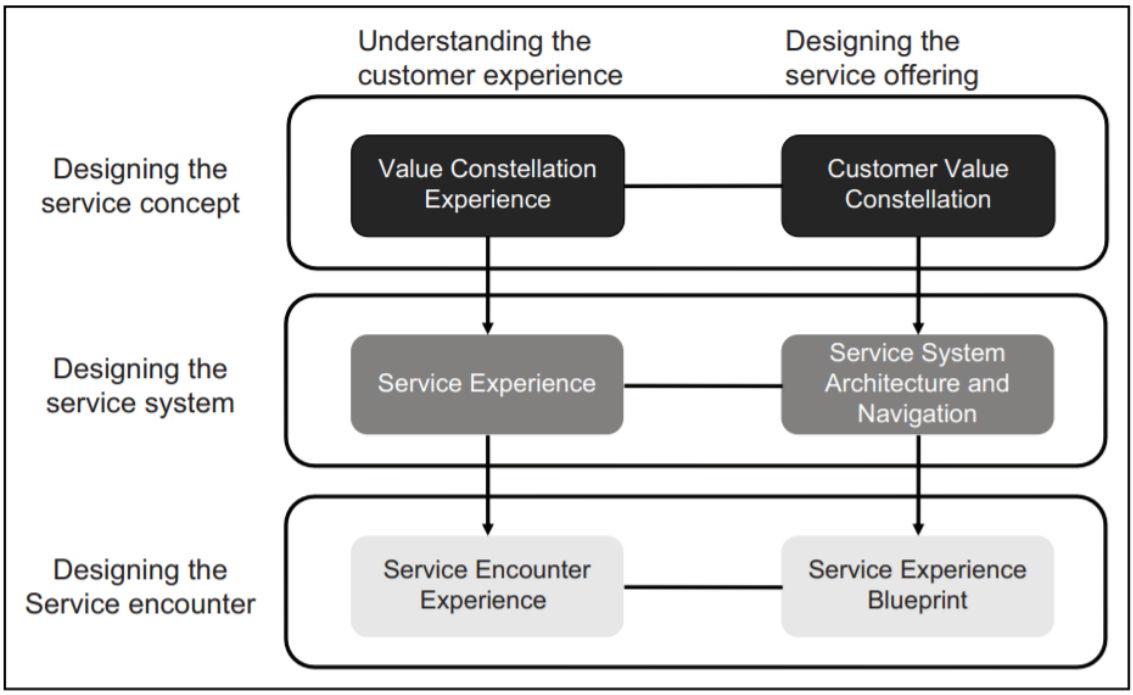
Prikazani okvir predstavlja četiri navedene faze procesa dizajna usluge koje se vrlo često preklapaju i isprepliću, te je cjelokupni proces rijetko linearan. Faze imaju različite svrhe prema kojima se primjenjuju prikladne metode dizajna usluge. *Razumijevanje* potreba korisnika u

različitim kontekstima, ostalih dionika i šire okoline je važan pristup za sve daljnje korake u stvaranju usluge. *Ideacija* je pristup u kojem se timski, slobodoumno i što kreativnije nastoje stvarati ideje na temelju uvida iz faze razumijevanja. *Modeliranje* je faza čija je svrha različitim tehnikama vizualizacije, prototipovima i narativima utjeloviti neopipljivost usluge i evaluirati potencijal novih ideja. *Konceptualizacija* predstavlja finalni korak u stvaranju usluge u kojem se različitim metodama ideja prevodi u buduću stvarnost pri čemu je važno povezati koncept usluge s ostalim elementima poslovnog sustava. Taj konačni koncept opisuje se pomoću modela i obrazaca kako bi se komunicirao dionicima poslovnog sustava, pri čemu je jedan od uobičajenih i korisnih načina prikaza - poslovni model.

6.4.4.2. Teorijski okvir: Višerazinski dizajn usluga

Drugi teorijski metodološki okvir koji je strukturno razinski podržavao oblikovanje i razvoj artefakta je *višerazinski dizajn usluga* (engl. *Multilevel service design – MSD*) (Patricio i sur., 2011). Ovaj okvir sistematizira dizajn usluge s fokusom na kupčev doživljaj na tri razine dizajna: dizajn koncepta usluge, dizajn sustava usluge i dizajn susreta s uslugom. **Slika 48** prikazuje opći model MSD-a objavljen u literaturi koji tri razine dizajna prikazuje u tri kategorije: tri razine dizajna usluge (dizajn koncepta usluge, dizajn sustava usluge i dizajn susreta s uslugom), tri razine pripadajućih doživljaja kupca (skupni doživljaj, doživljaj usluge, doživljaj susreta s uslugom) i tri razine ishoda dizajna (skup vrijednosti za kupca, arhitektura sustava usluge i nacrt usluge).

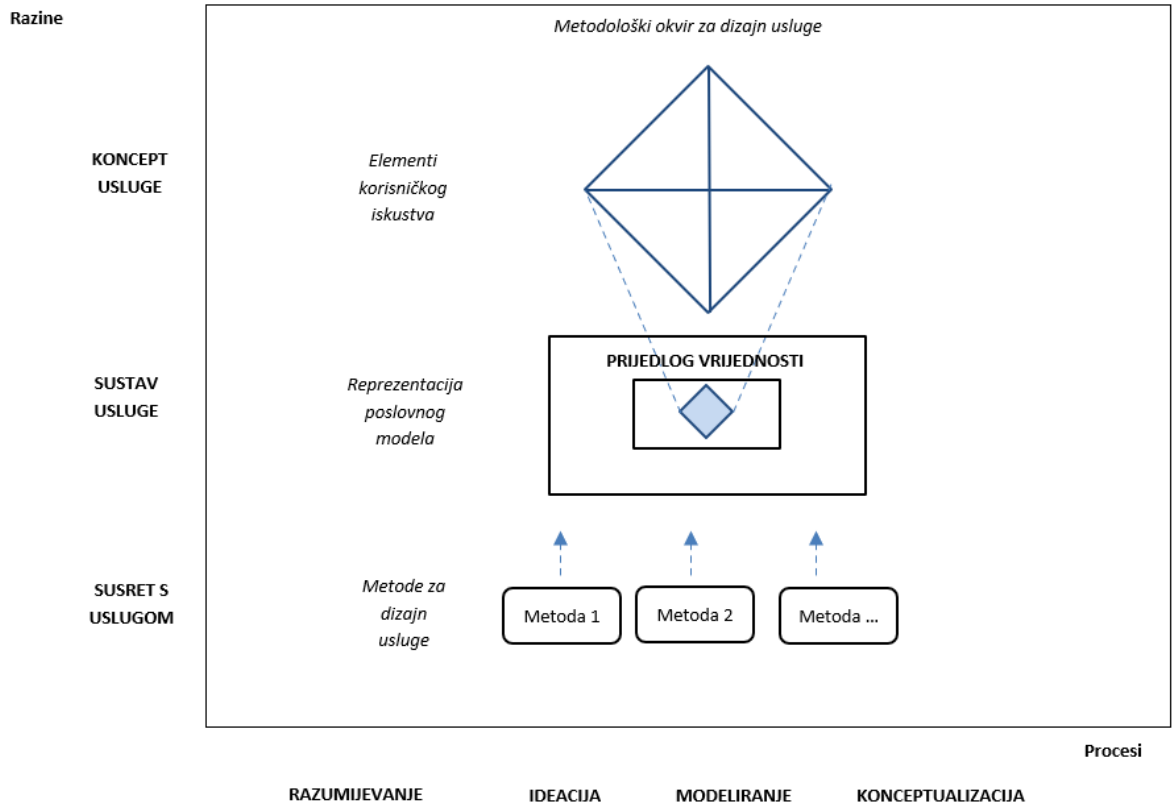
Prva razina dizajna (oblikovanje koncepta usluge – engl. d*esigning the service concept*) odnosi se na sveukupni kupčev doživljaj koji se stvara kroz uslugu, a može uključivati i druge sustave osim poslovnog sustava tvrtke koji utječu na kupčev kontekst. Ovdje se promatra šira slika kupčevog svijeta u kojoj je usluga dio nekog kupčevog smisla, značenja, svrhe i sl. Druga razina dizajna (oblikovanje sustava usluge – engl. *designing the service system*) odnosi se na dizajn sustava usluge koji sačinjava resurse tvrtke potrebne za realizaciju usluge. Treća razina dizajna (oblikovanje susreta s uslugom – engl. *designing the service encounter*) odnosi se na dodirne točke između kupca i sustava usluge i interakciju u tim trenutcima. Točke mogu biti i u fizičkom i u virtualnom okruženju. Dizajn usluge na ove tri razine predstavlja vrlo složen i ekstenzivan zadatak u realnom okruženju no njegova načela je nužno imati u vidu kada se želi fokusirati na kupčev doživljaj koji je rezultat velikog broja faktora na svim razinama dodira s uslugom.



Slika 48 Opći model MSD
(Patricio i sur., 2011)

6.4.4.3. Razvoj artefakta: Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva

Elementarno gledajući, kreirani artefakt sadržava tri glavne podcjeline koje su oblikovane prema zadanim ciljevima u prethodnoj aktivnosti: model korisničkog iskustva, model za reprezentaciju poslovnog modela i skup metoda za dizajn usluge. Razvoj triju podcjelina vođen je principima prethodno opisanih teorijskih okvira za dizajn usluge u dvije dimenzije – procesno i razinski. **Slika 49** prikazuje odnos triju elementarnih podcjelina artefakta i dva teorijska okvira – procesni *Framework for service innovation based on service design and foresight* (Ojasalo i sur., 2015) i razinski *Multilevel service design - MSD* (Patricio i sur., 2011). Gledajući po razinama, koncept korisničkog iskustva korespondira razini koncepta usluge u smislu da definira ključno kupčevo iskustvo koje odražava sveukupni smisao i značenje za kupca. Koncept poslovnog modela predstavnik je razine sustava usluge u kojem se definira konfiguracija potrebnih resursa koji omogućavaju ponudu usluge. Metode za dizajn usluge s različitih aspekata koncipiraju pojedine susrete s uslugom i orkestriraju ih prema ostvarivanju viših razina. Procesno gledajući, metode za dizajn usluge sadržavaju postupke, aktivnosti i korake koji ispunjavaju svrhu četiri opće faze dizajna usluge (razumijevanje, ideacija, modeliranje, konceptualizacija) i nose proces dizajna u metodološkom okviru.



Slika 49 Procesni i razinski teorijski okvir u razvoju artefakta

Artefakt je oblikovan prema zahtjevima koji su definirani u uvodnom poglavlju. U nastavku je prikazana sinteza rezultata istraživanja koji se odnose na oblikovanje artefakta prema postavljenim zahtjevima. Prvi prijedlog artefakta uspostavljen je na temelju kritičke i sadržajne analize literature, a zatim je iterativno dorađivan na temelju rezultata aktivnosti demonstracije i evaluacije u sedam provedenih studija slučaja.

Za **prvi zahtjev rješenja** (*opisani elementi korisničkog iskustva na način da omoguće dizajn usluge za ciljano korisničko iskustvo*), analizirani su postojeći modeli korisničkog iskustva u literaturi iz proširenog područja interakcije čovjek-računalo te su identificirani zajednički gradivni elementi za model korisničkog iskustva koji će biti upotrebljiv u poslovnom modelu i dizajnu usluge. Pregled i analiza literature detaljno su prikazani u **Poglavlju 4**. Analiza je provedena s ciljem pronalaženja adekvatnog načina modeliranja korisničkog iskustva koji će se moći implementirati u modeliranje poslovne logike (poslovni model) i dizajn usluge. U tom pogledu, primijenjene su dvije strategije. Prvo, korisničko iskustvo potrebno je postaviti kao strateški cilj dizajna usluge (Roto i sur., 2017; Kaasinen i sur., 2015; Lu i Roto, 2014) što se formalno realiziralo u okviru koncepta poslovnog modela. Drugo, korisničko iskustvo potrebno je opisati pomoću modela čiji elementi će voditi proces dizajna za korisničko iskustvo.

Napravljena je analiza osam ključnih postojećih konceptualnih okvira korisničkog iskustva (Law i sur., 2014a) kojom su identificirana četiri elementa dizajna za korisničko iskustvo: korisnik, artefakt, interakcija/doživljaj i kontekst. Provođenje analize predstavljalo je velik izazov s obzirom na to da su postojeći modeli korisničkog iskustva izrazito heterogeni i polaze od vrlo oprečnih pristupa (holistički vs. redukcionistički) zbog čega je bilo potrebno sve koncepte dubinski semantički proučiti. Detalji analize prikazani su prethodno (**Tablica 16**), a **Tablica 35** prikazuje sintezu provedene analize u kojoj vidimo pregled identificiranih elemenata korisničkog iskustva u pojedinim konceptualnim okvirima. Četiri utvrđena elementa korisničkog iskustva i opisana elementa korisničkog iskustva ispunjavaju prvi zahtjev u oblikovanju artefakta.

Tablica 35 Sinteza analize konceptualnih okvira korisničkog iskustva

Autor(i)	Korisnik	Artefakt	Interakcija/ Doživljaj	Kontekst
Hassenzahl (2004)	+	+	-	+
McCarthy i Wright (2004)	+	+/-	+	+/-
Norman (2004)	+	+	+/-	-
Forlizzi i Battarbee (2004)	+	+	+	+
Desmet i Hekkert (2007)	+	+	+	+/-
Thuring i Mahlke (2007)	+	+	+	+
Karapanos i sur. (2010)	+	+	+	-
Jordan (2000)	+	+	-	-

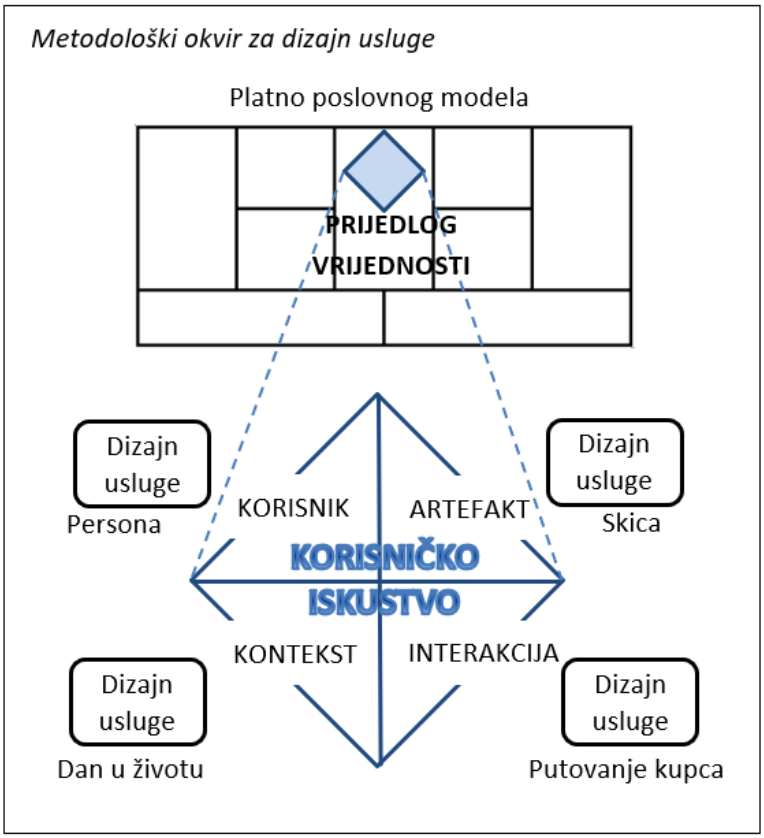
Legenda:
+ element je definiran u konceptualnom okviru pod istim ili srodnim nazivom
- element nije definiran u konceptualnom okviru
+/- element se eksplicitno ne spominje u originalnom konceptualnom okviru kao samostalna i karakterizirana pojava, ali se pojavljuje kao dio nekog drugog identificiranog elementa

Za **drugi zahtjev rješenja** (*odabrana i prilagođena odgovarajuća reprezentacija poslovnog modela za uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti)*, učinjen je opsežniji pregled znanstvene literature o poslovnim modelima prikazan u **Poglavlju 2** u kojem se semantički i strukturno istražuje koncept poslovnog modela kako bi se utvrdile njegove teorijske osnove i model koji će služiti za podršku dizajnu usluge s fokusom na korisničko iskustvo. S obzirom na to da je reprezentacija poslovnog modela otvoreno istraživačko pitanje (Wirtz i sur., 2016), bilo je potrebno sistematično pristupiti analizi heterogene literature. Za utvrđivanje konceptualnog značenja u izgradnji teorije, Bagozzi (1984) predlaže tri načina koja su se primijenila: atribucijska definicija (utvrđivanje karakteristika), strukturna definicija (organizacijska/strukturna reprezentacija) i dispozicijska definicija (identifikacija povezanosti

i odnosa s drugim konceptima). Analizom je utvrđeno da je za oblikovanje artefakta najprikladniji model kojeg su razvili Osterwalder i Pigneur (Osterwalder, 2004; Osterwalder i Pigneur, 2010) nazvanom Platno poslovnog modela (engl. *Business model canvas*). Ovaj model odabran je iz najmanje četiri razloga: (a) Platno poslovnog modela odgovara perspektivi poslovnog modela koja je odabrana u ovom radu (formalna konceptualna reprezentaciju načina poslovanja) što je komplementarno metodama dizajna usluge s kojima se želi postići usklađivanje; (b) Platno poslovnog modela predstavlja najuspješniji model za formalnu reprezentaciju poslovnog modela u literaturi i praksi (Massa i sur., 2017; Bonakdar, 2015; Ojasalo i Ojasalo, 2015; John i sur., 2017); (c) Platno poslovnog modela zadovoljava zahtjev da formalna reprezentacija poslovnog modela u praksi ne smije biti previše komplicirana jer će je u tom slučaju biti vrlo teško razumjeti i koristiti (D'Souza i sur., 2015); (d) Platno poslovnog modela uključuje bitne elemente sustava usluge sa središnjim elementom vrijednosti za korisnika što predstavlja kvalitetnu početnu konstrukciju za dizajn usluge na kojoj se može postići unaprjeđenje po pitanju usklađivanja s propozicijama uslužne logike.

Za **treći zahtjev rješenja** (*odabran i prilagođen odgovarajući skup metoda za dizajn usluge s mogućnošću obuhvaćanja pojedinih elemenata korisničkog iskustva)* napravljena je sistematizacija postojećih relevantnih metoda za dizajn usluge kako bi se identificirao set metoda koje su prikladne za obuhvaćanje pojedinih elemenata korisničkog iskustva utvrđenih u prvom cilju. Komparativna analiza metoda za dizajn usluge i njihova sistematizacija prikazane su detaljno u **Poglavlju 5**. Na temelju analize i sistematizacije, odabrane su četiri najprikladnije metode (persona, dan u životu, kupčevo putovanje i konturna skica) koje su usmjerene na četiri elementa korisničkog iskustva (korisnik, kontekst, interakcija i IT aretfakt) i uključuju četiri faze procesa dizajna usluge.

Na kraju su integrirani svi doprinosi iz ispunjenja ova tri zahtjeva u cjeloviti metodološki okvir koji prati proces dizajna usluge usmjeren na dodavanje korisničkog iskustva u ponudu vrijednosti poslovnog modela. **Slika 50** prikazuje konceptualni nacrt oblikovanog i razvijenog artefakta - *Metodološkog okvira dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva*, koji ispunjava postavljene zahtjeve.



Slika 50 Konceptualni nacrt oblikovanog i razvijenog artefakta

Metodološki okvir sastoji se od prilagođenog platna poslovnog modela, modela korisničkog iskustva čiji elementi su korisnik, artefakt, kontekst i interakcija, te četiri prilagođene metode za dizajn usluge (persona, dan u životu, kupčevo putovanje i konturna skica). Konačni prijedlog razvijenog metodološkog okvira detaljno je predstavljen u rezultatima istraživanja (potpoglavlje **7.1. Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva – MODUKI**).

6.4.5. Aktivnost 4: Demonstracija artefakta u rješavanju problema

Nakon oblikovanja i razvoja artefakta, slijedi demonstracija novog artefakta u rješavanju početnog problema, odnosno njegova primjena u prikladnim okolnostima koje će najbolje dočarati realno okruženje u kojem bi se artefakt trebao koristiti. Uobičajene metode demonstracije u znanstvenom oblikovanju su eksperiment, simulacija, studija slučaja, dokaz, ali i druge odgovarajuće aktivnosti (Peffers i sur., 2008), a odabir ovisi o tipu artefakta, kontekstu i raspoloživosti podataka (Peffers i sur., 2012). U ovom istraživanju je za demonstraciju i evaluaciju artefakta primijenjena **metoda istraživanja studije slučaja (višestruka)** kao posebice prikladna za evaluaciju artefakta koji utjelovljuje određenu novoizgrađenu metodu te je i najviše korištena u drugim takvim istraživanjima u području

informacijskih sustava (Peffers i sur., 2012). Metoda studije slučaja omogućava intenzivno dubinsko proučavanje fenomena u kontekstu (Bloomberg i Volpe, 2018; Stake, 2013) kroz bogatu interakciju s ispitanicima što je osobito pogodno za provjeru uspješnosti primjene kreiranog metodološkog okvira u stvarnom okruženju. Odabir metode studije slučaja posebno je elaboriran s više detalja u potpoglavlju **6.1. Obrazloženje odabira metodologije**.

6.4.5.1. Višestruka studija slučaja

Studija slučaja je jedna od najčešće korištenih kvalitativnih istraživačkih metoda (Yazan, 2015). Studija slučaja omogućava „empirijsko ispitivanje koje dubinski istražuje sadašnji fenomen u realnom kontekstu“ (Yin, 2009, str. 18) za razliku od eksperimenta koji fenomen odvaja od konteksta ili ankete koja bitno ograničava broj mogućih pitanja i varijabli. Studija slučaja omogućava prikupljanje bogatih podataka koji mogu dati odgovor na pitanja „kako“ i „zašto“ što je u ovom istraživanju potrebno da bi se što bolje sagledao uspjeh korištenja razvijenog metodološkog okvira, kako je djelovao i zašto je ili nije bio uspješan.

Postoje četiri tipa studije slučaja koji su kombinacija dvije dimenzije: jedan ili više slučajeva (jednostruka/višestruka) i jedna ili više jedinica analize (holistička/ugrađena) (Yin, 2009). U ovom istraživanju radi se o **višestrukoj holističkoj studiji** slučaja u kojoj se istražuje više slučajeva, a u svakom slučaju je jedna jedinica analize.

Metoda istraživanja studije slučaja nema strogo definiran i strukturiran protokol, stoga je, prije provođenja studije slučaja, važno utvrditi logičan plan kojim će se voditi. Studija slučaja provodit će se u pet faza prema Yin (2009):

1) faza dizajna,
2) faza pripreme,
3) prikupljanje podataka,
4) analiza podataka,
5) dijeljenje rezultata.

6.4.5.2. Faza dizajna

Dizajn istraživanja studije slučaja predstavlja logični plan koji povezuje istraživačka pitanja i rezultate prikladnim metodama prikupljanja i analize podataka koje u studiji slučaja mogu biti raznovrsne. Plan studije slučaja treba uključivati: 1) studijsko pitanje, 2) teorijske pretpostavke, 3) jedinicu analize, 4) logiku povezivanja prikupljenih podataka s postavljenim pretpostavkama i 5) kriterije za interpretaciju rezultata (Yin, 2009).

1) *Studijsko pitanje*

U skladu sa svrhom provođenja studije slučaja (demonstracija i evaluacija artefakta u znanstvenom oblikovanu), glavno pitanje koje je odredilo dizajn studije slučaja je „*Kako korištenje razvijenog metodološkog okvira u organizaciji djeluje u procesu osmišljavanja poslovnog modela s ciljem obogaćivanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo?*“ koje se nadovezuje na treće glavno istraživačko pitanje u ovoj disertaciji:

> ***Istraživačko pitanje 3.*** *Kako i kojim metodama za dizajn usluge je moguće uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?*

U studijama slučaja, ovim pitanjem prikupljali su se podaci o uspješnosti korištenja razvijenog artefakta i objašnjenja uspjeha, odnosno neuspjeha korištenja pojedinih metoda prema utvrđenim kriterijima što će detaljnije biti predstavljeno u fazi evaluacije i rezultatima istraživanja. Podaci koje je potrebno prikupiti odredili su različite *metode prikupljanja podataka*. Za demonstraciju artefakta održale su se *radionice* s korisnicima artefakta na kojima su uz vodstvo istraživača primijenili razvijeno metodološki okvir u realnom okruženju. Pri tome su se bilježili svi producirani sadržaji u obliku *dokumenata* i obrazaca, i *promatrali* korisnici u tim aktivnostima. Za evaluaciju artefakta, koja će detaljnije biti objašnjena u sljedećoj aktivnosti znanstvenog oblikovanja, primijenjena je metoda *intervjua* kojom su se prikupili podaci o dojmovima korisnika prilikom korištenja artefakta.

2) *Teorijske pretpostavke*

Pretpostavka studije slučaja je da organizacije ne koriste u dovoljnoj mjeri mogućnosti za poboljšanje vrijednosti za kupca koje otvara prostor korisničkog iskustva jer nemaju adekvatnih metoda i modela, te da će se korištenjem predloženog metodološkog okvira omogućiti osmišljavanje poboljšane vrijednosti za kupca u vidu korisničkog iskustva. Ove pretpostavke elaborirane i utvrđene u prethodnim dijelovima ove doktorske disertacije kroz preglede literature i prethodne faze znanstvenog oblikovanja. Razvijeni artefakt također predstavlja teorijsku pretpostavku jer je oblikovan na temelju koncepata i modela iz literature. Ove pretpostavke služe i provjeri treće istraživačke hipoteze cjelokupnog istraživanja:

> ***H3.*** *Razvijeni metodološki okvir za dizajn usluge je primjenjiv u svrhu uključivanja korisničkog iskustva u ponudu vrijednosti poslovnog modela.*

3) *Jedinice analize (slučajevi)*

Jedinica analize predstavlja predmet istraživanja kojeg je potrebno definirati kako bi se odredile granice proučavanja određenog slučaja. Kako je metoda istraživanja studije slučaja široko primjenjiva na različite fenomene, jedinica analize može biti različitog oblika pojavnosti kao što je, na primjer, osoba, program, proces, grupa, politika, i dr. Postoje različite definicije slučaja (Yazan, 2015, str. 148) u osnovi kojih je ključno da je to neki specifični entitet koji ima granice i kontekst. U ovom istraživanju, jedinicu analize, odnosno slučaj, predstavlja određeni *sustav usluge*, ili još uže promatrano, *proces primjene artefakta u određenom sustavu usluge*. Sustav usluge i proces primjene artefakta u tom sustavu usluge istraživani su u okviru pojedine tvrtke.

Odabir slučajeva izvršen je teorijski i svrsishodno, što je uobičajeno u studijama slučajeva, a kriteriji odabira elaborirani su u potpoglavlju **6.2. Istraživački uzorak**. Odabrano je i provedeno sedam studija slučaja u tvrtkama različitih djelatnosti i drugih karakteristika (**Tablica 33**). Studije slučaja odvijale su se konsekutivno te su nakon svake studije slučaja uzeti u obzir rezultati demonstracije i evaluacije artefakta, nakon čega su se implementirala određena poboljšanja artefakta, što se ponavljalo do saturacije. Tvrtkama je zajamčena anonimnost stoga se ne navode njihovi nazivi već samo djelatnost i pripadajuće karakteristike važne za istraživanje. Detaljniji opis slučajeva sastavni je dio analize podataka te će biti prezentiran u rezultatima istraživanja (**Poglavlje 7**).

4) *Povezivanje podataka s pretpostavkama*

U studijama slučaja prikuplja se velik broj raznovrsnih podataka iz različitih izvora čiji obim i opseg predstavlja velik izazov za istraživača da iz svega izvuče pravo značenje (Merriam i Tisdell, 2015). Da bi se osiguralo uspješno prikupljanje i analiza podataka, potrebno je planirati odgovarajuće analitičke tehnike koje će osigurati logično povezivanje podataka s pretpostavkama. U višestrukoj studiji slučaja, ključna je konačna unakrsna analiza slučajeva i sinteza zaključaka koja omogućava apstrakciju i izgradnju teorije. No prije unakrsne analize, potrebno je pojedinačno analizirati svaki slučaj i sustavno prikazati nalaze u pojedinom izvještaju, „portretu“ slučaja, koristeći pri tom identificirane kategorije.

5) *Kriteriji za interpretaciju rezultata*

U studijama slučaja ne postoje opći kriteriji za interpretaciju rezultata kao što to, na primjer, imaju statističke metode. Stoga je interpretaciju rezultata potrebno specifično argumentirati u

skladu sa svrhom istraživanja i cjelovito pojasniti svako rezoniranje. Jedna od preporučenih strategija je razmatranje konkurentskih objašnjenja (Yin, 2009) i utvrđivanje „zašto to nije tako“. Konkurentska rješenja potrebno je razmotriti na početku, već u fazi dizajna, kako bi se kod prikupljanja podataka te opcije na vrijeme uzele u obzir. U ovom istraživanju, koncipiranje novog artefakta uključivalo je razmatranje drugih konkurentskih rješenja što je u demonstraciji razvijenog artefakta također razmotreno i bit će prikazano u rezultatima istraživanja. Kriteriji za interpretaciju rezultata uključuju također i postavljene kriterije evaluacije artefakta, te kriterije za osiguranje kvalitete istraživanja.

6.4.5.3. Faza pripreme

Dobra priprema za provođenje studije slučaja iznimno je važna za kvalitetu istraživanja jer procedure provođenja u studiji slučaja nisu rutinske. Priprema uključuje: 1) provjeru i pripremu vještina istraživača, 2) definiranje protokola studije, 3) provođenje pilot studije slučaja, 4) kontaktiranje i informiranje ispitanika, i 5) preliminarno snimanje stanja slučajeva (Yin, 2009).

1) *Provjera i priprema vještina istraživača*

Vrlo često ljudi imaju stav da je provođenje studije slučaja „lagano“ (Yin, 2009, str. 67) s obzirom na to da nema strogo definirane procedure i mnoge odluke prepuštene su istraživaču, no baš zbog toga, situacija je suprotna i na istraživaču leži velika odgovornost da u raznovrsnim i nepredvidljivim situacijama postupi objektivno i promišljeno. Da bi se to postiglo, potreban je zahtjevan angažman intelekta, ega i emocija. U ovom istraživanju, autorica je vodila računa o ovim zahtjevima proučivši brojne savjete vezano za provođenje studije slučaja i općenito kvalitativnih istraživanja u literaturi (Yin, 2009; Silverman i Marvasti, 2008; Silverman, 2015; Merriam i Tisdell, 2015; Brinkmann i Kvale, 2015, i dr.). Neki od izdvojenih savjeta za studiju slučaja su: postavljanje dobrih pitanja, pažljivo slušanje, prilagodljivost uz zadržavanje rigoroznosti, izbjegavanje predrasuda, usredotočenost na predmet istraživanja (Yin, 2009).

2) *Definiranje protokola studije*

Protokol je nužan kada se radi višestruka studija slučaja (Yin, 2009) jer osigurava sustavno i strukturirano provođenje istraživanja što je neophodno za kasniju unakrsnu usporedbu i analizu slučajeva. Protokol se sastoji od pravila i procedura koje je potrebno pratiti i instrumenata za prikupljanje podataka. Protokol predstavlja glavni način osiguravanja pouzdanosti istraživanja u studiji slučaja (Yin, 2009). ***Dokument Protokol studije slučaja (Prilog B)*** ovog istraživanja sadrži: kratak opis projekta, procedure prikupljanja podataka i inicijalni set pitanja.

3) *Provođenje pilot studije slučaja*

Provođenje pilot studije slučaja predstavlja „generalnu probu“ provođenja istraživanja te omogućava testiranje i rafiniranje materijala, procedura i pitanja. Odabir pilot slučaja ovisi o raznim faktorima. To može biti slučaj koji je geografski najdostupniji, ima najviše potencijalnih podataka, najproblematičniji je, itd. U ovom istraživanju, za pilot studiju slučaja odabrana je tvrtka čiju vlasnicu autorica dobro poznaje na temelju čega je bila veća pristupačnost ispitanika i veće su mogućnosti dogovora i cjelokupnog angažmana u istraživanju. U pilot studiji slučaja preciznije je utvrđeno potrebno vrijeme za provođenje istraživanja što je jako bitna informacija kod dogovaranja sastanaka s ispitanicima. Također su uočeni neki nedostaci u materijalima za prikupljanje podataka i pitanjima u intervjuu.

4) *Kontaktiranje i informiranje ispitanika*

Ispitanici su kontaktirani putem e-pošte ili putem telefona i e-pošte, ovisno o uputama posrednika u pronalaženju kontakata. Najčešće je prvo uspostavljen kontakt putem telefonskog razgovora u kojem su vrlo sažeto date najvažnije informacije vezano za provođenje istraživanja (trajanje, sudionici, postupak). Nakon toga je ispitaniku poslan dokument ***Informirani pristanak sudionika na sudjelovanje u istraživanju (Prilog C)*** koji se sastoji od dva dijela. Prvi dio (Informacije o istraživanju) navodi sve potrebne službene podatke vezano za istraživanje (istraživač, mentor, institucija, tema, svrha, ciljevi, način izvođenja, očekivanja, povjerljivost). Drugi dio (Potvrda pristanka na sudjelovanje u istraživanju) sadrži izjave obje strane, istraživača i ispitanika, o dobrovoljnom sudjelovanju koje se osobno potpisuju prije početka istraživanja. U nekim slučajevima, gdje je bilo moguće, dogovoren je uvodni kratki sastanak, u trajanju od 15 do 30 minuta, koji je služio kao još jedan oblik pripreme za provođenje istraživanja (upoznavanje s ispitanicima radi veće opuštenosti, prikupljanje općih informacija o ispitanicima, prilika za postavljanje dodatnih pitanja vezano za provođenje istraživanja).

5) *Preliminarno snimanje stanja slučajeva*

Preliminarno upoznavanje sa slučajem osigurava bolju pripremljenost za provođenje istraživanja. U ovoj pripremi prikupljale su se informacije koje su autorici omogućavale bolje snalaženje tijekom provođenja radionica za primjenu novog artefakta, a tu se prvenstveno radilo o specifičnim karakteristikama pojedinih djelatnosti koje utječu na dizajn usluge. Bolje

poznavanje područja pruža potporu za efikasniji razgovor s korisnicima čije vrijeme je u većini slučajeva bio vrlo oskudan resurs.

6.4.5.4. Prikupljanje podataka

Prikupljanje podataka sedam provedenih studija slučaja trajalo je od rujna 2019. do veljače 2020. godine. Prikupljanje podataka u studiji slučaja može uključivati razne izvore i tehnike što predstavlja posebnu prednost studije slučaja. Izvori mogu biti: dokumenti, arhivski zapisi, intervjui, izravno promatranje, participativno promatranje i fizički artefakti (Yin, 2009). U ovom istraživanju glavni izvori su:

- Participativno promatranje na radionicama na kojima se demonstriralo korištenje razvijenog artefakta,
- Polustrukurirani intervjui sa sudionicima radionica nakon održane radionice,
- Fizički artefakti u obliku obrazaca kreiranih na radionicama,
- Dokumenti o tvrtki.

Podaci koji su prikupljeni iz *dokumenata* su: opći podaci o organizaciji i usluzi (djelatnost, veličina, godina osnivanja, oblik vlasništva, prihodi, postojeći proizvodi i usluge i njihove karakteristike), elementi dostupnih e-usluga (web-stranice, društvene mreže, newsletter, i dr.). *Radionice* su se sastojale od aktivnosti dizajna usluge korištenjem pripremljenih obrazaca i uputa za provođenje razvijenog metodološkog okvira. Sudionici radionica bile su osobe koje u tvrtki imaju poziciju povezanu s dizajnom usluge. U manjim tvrtkama to su bili vlasnici tvrtke, a u većim tvrtkama voditelji razvoj, marketinga, projekta, i sl. Radionice su se odvijale u prostorijama tvrtke, što je unaprijed bilo dogovoreno i organizirano u trajanju od 2-4 sata. Radionicu je vodila autorica u ulozi konzultanta za korištenje metoda. Korisnicima je bilo potrebno objasniti kako će koristiti pojedine metode i voditi ih kroz proces dizajna. S obzirom na to da je autorica sudjelovala u radionici, provedeno je *participativno* p*romatranje* aktivnosti na radionicama pri čemu su se bilježili podaci o tijeku procesa dizajna: pitanja i reakcije korisnika u pogledu savladavanja uputa i metoda. *Fizički artefakti* su outputi radionica u formi popunjenih obrazaca pojedinih metoda za dizajn usluge u kojima je opisano korisnički iskustvo kao dio usluge što također čini podatke za analizu u kojima će se identificirati opisano korisničko iskustvo. *Polustrukturirani intervjui* provedeni su u dvije faze. *Prvi intervju* je pripremni i kraći, a nadopunjuje i produbljuje dokumentarne podatke o organizaciji kojima se utvrđuje kontekst slučaja i uloga organizacije u poslovnom modelu (poslovni model, intenzitet fokusa na fizički proizvod, intenzitet korištenja IT-a, prethodna iskustva u dizajnu usluge,

svijest o konceptu korisničkog iskustva). *Drugi intervju* slijedio je nakon održane radionice i njime su se prikupili podaci o uspješnosti predloženog metodološkog okvira što ujedno činiti evaluacijsku fazu znanstvenog oblikovanja koja će biti opisana u potpoglavlju **6.4.6. Aktivnost 5: Evaluacija artefakta.**

Kako bi se osigurala konstruktna valjanost i pouzdanost u prikupljanju podataka potrebno je slijediti tri principa (Yin, 2009):

1) *Korištenje višestrukih izvora podataka*

U nekim studijama slučaja koristi se samo jedan izvor podataka (npr. intervju). U ovoj studiji slučaja korišteno je više izvora podataka (participativno promatranje, intervju, fizički artefakt, dokumenti) što omogućava šire sagledavanje problema i bolju provjeru zaključaka triangulacijom podataka.

2) *Kreiranje baze podataka studije slučaja*

U studiji slučaja prikuplja se velika količina raznovrsnih podataka što predstavlja izazov za manipulaciju s tim podacima, ali i transparentnost prikupljenih podataka. Poželjno je da prikupljeni podaci budu organizirani i sistematizirani na način da neovisni čitatelj može iz 'sirovih' podataka doći do zaključaka. Za to je potrebno osnovati i kompletirati neovisnu bazu podataka koje je odvojena od rezultata, interpretacija i prikaza kojima se predstavlja studija slučaja. U sklopu ovog istraživanja svi prikupljeni podaci pohranjeni su u elektroničkoj bazi dokumenata Google servisa, a organizirani su po slučajevima i izvorima (prvi intervju, radionica, drugi intervju, dokumenti) kako bi ih bilo lakše pretraživati. Materijali koji nisu bili originalno u elektroničkom formatu su skenirani i pretvoreni u pdf datoteke.

3) *Održavati lanac zaključivanja*

Kod prikupljanja podataka važno je voditi računa da se prikupe i sačuvaju svi dokazi kojima će se potkrijepiti donošenje zaključaka u analizi podataka. To omogućava čitatelju da prati zaključivanje cijelim putem od početnih istraživačkih pitanja, preko prikupljenih podataka do konačnih rezultata i zaključaka.

6.4.5.5. Analiza podataka

Analiza podataka je najslabije definiran proces u studiji slučaja (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989). Dva ključna koraka u višestrukoj studiji slučaja su: analiza unutar slučaja i unakrsna analiza među slučajevima (Eisenhardt, 1989). *Analizom unutar slučaja*, zasebno su dubinski proučeni

pojedini slučajevi kao neovisni entiteti i za svaki slučaj je izrađen njegov deskriptivni izvještaj prateći teorijski okvir istraživanja kao temelj za daljnju unakrsnu analizu. *Unakrsna analiza među slučajevima* treba se provesti prikladnim taktikama usporedbe. Ovdje su proučene sličnosti i razlike među slučajevima prateći kategorije teorijskog okvira.

Analiza podataka u kvalitativnim istraživanjima nema jednu određenu strukturu, već ju je potrebno prilagoditi ciljevima istraživanja (Walliman, 2005), a sastoji se od redukcije podataka, prikaza podataka, izvođenja zaključaka i verifikacije (Miles i Huberman, 1994). Redukcija tekstualnih podataka provodi se kodiranjem podataka - dijelovi teksta se imenuju oznakom koja ih kategorizira i sažima (Saldana, 2013). Sustav kodova može se razviti „a priori" na temelju konceptualnog okvira, pomoću opće liste kategorija ili naknadno induktivno iz prikupljenih podataka (Miles i Huberman, 1994). Redukciju podataka slijedi prikaz podataka, a dvije preporučljive efikasne metode za pregledniji i interpretativni prikaz tekstualnih podataka su matrice i mreže (Miles i Huberman, 1994). Na temelju tako strukturiranih podataka, lakše je izvoditi i predstaviti zaključke uočavanjem uzoraka, tema, lanca dokaza i verificirati ih.

U ovom istraživanju je, prije prikupljanja podataka, generirana početna lista kodova na temelju konceptualnog okvira, a daljnja razrada kodova je provedena induktivno nakon prikupljanja podataka. Agregirani podaci prikazani su pomoću konceptualno klasteriranih matrica (Miles i Huberman, 1994) koje su pružile strukturirani pregled obuhvaćenih elemenata korisničkog iskustva po metodama dizajna usluge. Na taj način se provjerava uspješnost obuhvaćanja korisničkog iskustva pojedinih metoda za dizajn usluge korištenih u predloženom metodološkom okviru unutar pojedinog slučaja i uspoređuju unakrsno slučajevi. Također su izrađene i matrice dinamike slučaja (Miles i Huberman, 1994) kojima se sistematiziraju poteškoće na koje su korisnici razvijenog metodološkog okvira nailazili u pojedinim metodama i kako su ih rješavali. Ovi podaci korišteni su za poboljšanje metodološkog okvira i razvoj teorije u vidu općih smjernica za obuhvaćanje korisničkog iskustva u dizajnu usluge. Rezultati analize podataka prikazani su u **Poglavlju 7**.

6.4.5.6. Dijeljenje rezultata

Završni korak provođenja studije slučaja je sastavljanje izvještaja u kojem se studija slučaja predstavlja čitatelju. Temeljit, pregledan i razumljiv izvještaj studije slučaja ključan je za uspješno dijeljenje rezultata studije slučaja. Koncipiranje kvalitetnog izvještaja moguće je na razne načine, a ovisi o vrsti i svrsi studije slučaja.

Provođenje studije slučaja u ovom doktorskom istraživanju je dio cjelokupnog istraživanja i „pokriva“ dvije aktivnosti znanstvenog oblikovanja koje strukturira cijeli istraživački proces stoga, u toj specifičnoj ulozi, studija slučaja nema svoj samostalni izvještaj već je integrirani dio cjelovite disertacije. Klasični oblik izvještaja je narativ koji opisuje slučaj, dok je specifičan oblik „pitanja i odgovori“ u kojem se sažetije prezentiraju informacije većeg broja slučajeva (Yin, 2009). Neka vrsta ovog specifičnog oblika primijenjena je u ovoj disertaciji pa se slučajevi prezentiraju u formama „odgovora“ na promatrane kategorije (popunjeni obrasci i odgovori na pitanja). Svaki slučaj je prikazan posebno, a zatim u unakrsnoj analizi svih slučajeva. Ovi izvještaji prikazani su u rezultatima istraživanja u **Poglavlju 7**.

6.4.6. Aktivnost 5: Evaluacija artefakta

Demonstracija i evaluacija artefakta, kao što je već u prethodnoj aktivnosti naznačeno, provedena je kroz **višestruku studiju slučaja**. Cilj evaluacije je provjera uspješnosti artefakta u rješavanju istraživačkog problema, te uključuje usporedbu ciljeva s opaženim rezultatima korištenja artefakta tijekom demonstracije (Peffers i sur., 2008). U ovom istraživanju potrebno je provjeriti uspješnost pojedinih korištenih modela i metoda (ciljevi 1.-3. iz aktivnosti 2) od kojih se sastoji kreirani metodološki okvir za dizajn usluge pri osmišljavanju poboljšanog prijedloga vrijednosti kroz korisničko iskustvo (razvijeni artefakt). Uobičajeni kriteriji evaluacije artefakta u znanstvenom oblikovanju su valjanost, korisnost, kvaliteta i efikasnost (Gregor i Hevner, 2013) koji ujedno predstavljaju i kriterije za interpretaciju rezultata istraživanja. Ovisno o prirodi problema, evaluacija može biti izvedena u raznim oblicima i uključivati bilo kakav prikladni empirijski podatak ili logički dokaz.

U ovom istraživanju, evaluacija je provedena u više oblika, u skladu s Teixeira i sur. (2018):

- evaluacija procesa razvoja artefakta,
- evaluacija ishoda demonstracije artefakta i
- evaluacija nove metode prema kriterijima od Forlizzi i sur. (2008).

Evaluacija nije uključivala provjeru implementacije rezultata primjene metodološkog okvira u smislu provjere ostvarivanja osmišljenog korisničkog iskustva kroz novu ili inoviranu uslugu, jer implementacija potrebnih promjena u sustavu usluge nije predviđena opsegom ovog istraživanja iz više razloga (potrebni financijski i vremenski resursi, veliki broj dodatnih faktora koji utječu na implementaciju, i dr.), što je ujedno i glavno ograničenje istraživanja. Ovakvo

ograničenje pojavljuje se i u drugim relevantnim istraživanjima (npr.[17]) posebice u području razvoja informacijskih sustava.

6.4.6.1. Evaluacija procesa razvoja artefakta

Evaluacija procesa razvoja artefakta provedena je prema smjernicama za znanstveno oblikovanje prema Hevner i sur. (2004) što osigurava znanstveni pristup i kvalitetu istraživanja. Smjernice kroz sedam točaka pomažu istraživačima, recenzentima, urednicima i čitateljima u razumijevanju zahtjeva koje kvalitetno znanstveno oblikovanje treba zadovoljiti. **Tablica 36** prikazuje sažetak smjernica za znanstveno oblikovanje i njihovu primjenu u ovom istraživanju.

Tablica 36 Primjena smjernica za znanstveno oblikovanje

Smjernica	Opis smjernice	Primjena smjernice
Smjernica 1: Oblikovanje artefakta	Istraživanje treba proizvesti održivi artefakt u formi konstrukta, modela, metode ili instance.	Razvijeni artefakt je metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva
Smjernica 2: Relevantnost problema	Cilj istraživanja je razvoj rješenja za važan i relevantan poslovni problem.	Analizom relevantne literature utvrđeno je da koncept korisničkog iskustva nije adekvatno ugrađen u postojeće metode i modele dizajna usluge, a predstavlja poželjan sastojak vrijednosti za kupca te ga je potrebno uključiti u poslovni model.
Smjernica 3: Evaluacija oblikovanja	Korisnost, kvalitetu i efikasnost artefakta potrebno je demonstrirati i dobro evaluirati odgovarajućom metodom.	Evaluacija artefakta provedena je metodom višestruke studije slučaja koja je omogućila izučavanje artefakta različitim poslovnim okruženjima.
Smjernica 4: Istraživački doprinosi	Istraživanje mora pružiti jasne i provjerljive doprinose u području artefakta i/ili njegovih teorijskih osnova.	Razvijeni artefakt integrira znanja iz tri područja (korisničko iskustvo, poslovni modeli i dizajn usluge) i time donosi nov način korištenja postojećih znanja što čini doprinos i u teoriji u praksi.
Smjernica 5: Znanstvena rigoroznost	Istraživanje se treba oslanjati na primjenu rigoroznih metoda i u razvoju artefakta i u evaluaciji artefakta.	Rigoroznost proizlazi iz učinkovitog korištenja teorijskih osnova i istraživačke metodologije. Razvoj artefakta temeljio se na opsežnoj analizi literature (teorija), a evaluacija na relevantnoj i dokazanoj metodologiji.
Smjernica 6: Oblikovanje kao proces traženja	Traženje učinkovitog rješenja podrazumijeva korištenje raspoloživih sredstava za postizanje željenih ciljeva uz poštivanje pravila problemskog okruženja.	U traženju rješenja postavljena su tri cilja koja su usmjeravala razvoj artefakta.

Smjernica 7: Komunikacija	Istraživanje treba prezentirati znanstvenoj i drugoj relevantnoj publici.	Objavljeni rad na konferenciji (Musulin i Strahonja, 2016) Objavljeni rad u časopisu (Musulin i Strahonja, 2018) Komunikacija sa sudionicima istraživanja – potencijalnim korisnicima artefakta iz poslovnog okruženja.

6.4.6.2. Evaluacija ishoda demonstracije artefakta

Ishodi demonstracije artefakta su ishodi radionica provedenih u sedam tvrtki na kojima je u realnom poslovnom okruženju primijenjen razvijeni metodološki okvir (artefakt). Evaluacija ishoda demonstracije treba provjeriti korisnost, kvalitetu i efikasnost razvijenog artefakta (Hevner i sur., 2004). „Oblikovani artefakt je cjelovit i učinkovit kad zadovoljava zahtjeve i uvjete problema kojeg je trebao riješiti.“ (Hevner i sur., 2004, str. 85) pa je evaluacija provedena provjerom ispunjenja tri cilja koji su postavljeni u drugoj aktivnosti znanstvenog oblikovanja (**6.4.3. Aktivnost 2: Definiranje ciljeva rješenja**). Provjera je uključivala odgovor na dva opća pitanja za svaki od ciljeva: 1) Je li cilj ispunjen?; 2) Kako je cilj ispunjen? **Tablica 37** prikazuje primjenu općih pitanja za svaki od ciljeva.

Tablica 37 Pitanja za provjeru ispunjenja ciljeva u rješavanju problema

Ciljevi u rješavanju problema	**Pitanja za provjeru ispunjenja cilja**
1. opisani elementi korisničkog iskustva na način da omoguće dizajn usluge za ciljano korisničko iskustvo (model korisničkog iskustva)	Je li predloženi model korisničkog iskustva omogućio dizajn usluge za ciljano korisničko iskustvo? Koje prednosti i nedostaci su uočeni u korištenju predloženog modela korisničkog iskustva?
2. odabrana i prilagođena odgovarajuća reprezentacija poslovnog modela za uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti (formalni model poslovnog modela)	Je li reprezentacija poslovnog modela omogućila uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti? Koje prednosti i nedostaci su uočeni u korištenju reprezentacije poslovnog modela za uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti?
3. odabran i prilagođen odgovarajući skup metoda za dizajn usluge s mogućnošću obuhvaćanja pojedinih elemenata korisničkog iskustva (skup metoda za dizajn usluge)	Je li predloženi skup metoda za dizajn usluge obuhvatio korisničko iskustvo? Koje prednosti i nedostaci su uočeni u korištenju metoda dizajna usluge za obuhvaćanje korisničkog iskustva?

6.4.6.3. *Evaluacija nove metode*

Razvijeni artefakt ima ulogu nove metode u području dizajna usluge s obzirom na to da mu je svrha pružiti metodološku podršku procesu osmišljavanja poslovnog modela obogaćenog korisničkim iskustvom u prijedlogu vrijednosti za kupca. Za evaluaciju artefakta kao nove metode, primijenjeni su specifični kriteriji za evaluaciju doprinosa u novim metodama dizajna interakcije prema Forlizzi i sur. (2008): proces, otkriće, relevantnost i proširivost.

Prema kriteriju *procesa*, potrebno je detaljno dokumentirati proces dizajna i logičku podlogu za odabir metoda kako bi se postupak mogao replicirati. U dizajnu nije bitno, niti moguće, da ishodi budu identični, već je naglasak na proces i na razloge odluka o pojedinim koracima. Kriterij *otkrića* zahtijeva da rješenje bude inovativno, a kriterij *relevantnosti* da rješenje bude usmjereno na problem čije će rješenje imati značajnu važnost i korist u praksi. Prvi provedeni korak u osiguravanju inovativnosti i relevantnosti bila je temeljita analiza postojeće literature u kojoj se utvrđuje postojeće stanje znanja i otvorenih pitanja u odnosu na koje će novo rješenje biti inovativno i važno. Prema učinjenom pregledu literature iz područja izučavanja usluga, poslovnih modela i korisničkog iskustva, utvrđeno je da je potreban unaprjeđeni metodološki okvir koji integrira poslovni model i korisnički iskustvo u dizajnu usluge. Korisnost metodološkog okvira za dizajn usluge također je ispitana kroz polustrukurirane intervjue u kojima su prikupljene povratne informacije od korisnika u studijama slučaja. I četvrti kriterij, *proširivost*, provjerava mogućnost da se metoda koristi i u drugom kontekstu što podrazumijeva da je istraživanje dizajna opisano i dokumentirano na način da se rezultati mogu prenijeti u druge odgovarajuće situacije. Ovaj kriterij uvelike se preklapa s kriterijem eksterne valjanosti o kojem se vodi računa kroz odabir i opis raznovrsnih slučajeva u kojima je artefakt demonstriran.

6.4.6.4. *Metoda participativnog promatranja*

Metoda promatranja je temeljna metoda kvalitativnog ispitivanja koja omogućava otkrivanje i objašnjavanje složenih interakcija u stvarnom okruženju (Bloomberg i Volpe, 2018). Participativno promatranje je podvrsta ove metode koja je česta u studijama slučaja, a podrazumijeva da je istraživač i promatrač i sudionik istraživanja kako bi što bolje doživio ono što ispitanici doživljavaju. U ovom istraživanju, istraživač je sudjelovao u radionicama primjene razvijenog artefakta s dvije uloge: kao konzultant u provođenju metodološkog okvira i kao refleksivni promatrač odvijanja procesa provođenja metodološkog okvira.

Metodom participativnog promatranja (Yin, 2009) na radionicama prikupljeni su podaci za evaluaciju u obliku: bilježaka o tijeku radionice, bilježaka o reakcijama sudionika i fizičkih produkata radionica (tekstom popunjeni obrasci koje metodološki okvir sadrži). Prikupljeni podaci analizirani su prema prethodno opisanim kriterijima za evaluaciju. Ovi podaci analizirani su pomoću matrica koje predstavljaju metodu za pregledniji i interpretativni prikaz tekstualnih podataka (Miles i Huberman, 1994). Agregirani podaci prikazani su pomoću *konceptualno klasteriranih matrica* (Miles i Huberman, 1994) koje su pružile strukturirani pregled obuhvaćenih elemenata korisničkog iskustva po metodama dizajna usluge. Na taj način se provjerava uspješnost obuhvaćanja korisničkog iskustva pojedinih metoda za dizajn usluge korištenih u predloženom metodološkom okviru unutar pojedinog slučaja i uspoređuju unakrsno slučajevi. Također su izrađene i *matrice dinamike slučaja* (Miles i Huberman, 1994) kojima se sistematiziraju poteškoće na koje su korisnici razvijenog metodološkog okvira nailazili u pojedinim metodama i kako su ih rješavali. Matrice su prikazane u rezultatima istraživanja u **Poglavlju 7**.

6.4.6.5. Metoda polustukturiranog intervjua

Intervju je najčešća metoda prikupljanja kvalitativnih podataka jer omogućava dobivanje bogatih i dubokih opisivanja (Bloomberg i Volpe, 2018). Istraživački intervju je razgovor između (*inter*) ispitivača i ispitanika u kojem se razmjenjuju pogledi (*view*) o nekoj temi od interesa pri čemu se stvara određeno znanje (Brinkmann i Kvale, 2015). Intervjui mogu biti strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani. U ovim istraživanju primijenjen je polustrukturirani intervju čija svrha je dobiti opisno objašnjenje iskustva ispitanika kako bi se interpretiralo značenje promatranog fenomena (Brinkmann i Kvale, 2015). Intervjuom su ispitani korisnici nakon upotrebe metodološkog okvira (artefakta) kako bi se razumjelo njihovo iskustvo iz njihove perspektive, protumačilo značenje njihovog iskustva i otkrilo njihovo stajalište prije znanstvenog objašnjenja.

Instrument intervjua (Prilog D) oblikovan je na temelju kriterija evaluacije, konceptualnog okvira artefakta i pretpostavke studija slučaja (**Tablica 38**). Pri formulaciji pitanja za intervjue primijenjene su smjernice iz relevantne metodološke literature (Brinkmann i Kvale, 2015) i djelomično su korišteni izvori iz drugih empirijskih istraživanja (npr. Eppler i Platts, 2009; Osterwalder, 2004). S obzirom na to da je cilj dobiti od ispitanika opširne opise na postavljena pitanja, pitanja ne smiju biti u potpunosti standardizirana već ih je potrebno moći prilagoditi ispitaniku i kontekstu (Brinkmann i Kvale, 2015). To uključuje rizik sposobnosti ispitivača da

izbjegne osobni utjecaj na odgovor, a taj rizik se nastojao umanjiti temeljitom pripremom za intervjue, triangulacijom podataka i provjerom zaključaka s ispitanicima.

Tablica 38 Struktura instrumenta intervjua

Pretpostavka studije slučaja: Organizacije ne koriste u dovoljnoj mjeri mogućnosti za poboljšanje vrijednosti za kupca koje otvara prostor korisničkog iskustva jer nemaju adekvatnih metoda i modela, te će se korištenjem predloženog metodološkog okvira omogućiti osmišljavanje poboljšane vrijednosti za kupca u vidu korisničkog iskustva.		Metodološki okvir (artefakt)					
		Ciljano korisničko iskustvo	Platno poslovnog modela	Persona	Dan u životu	Kupčevo putovanje	Konturna skica
Kriteriji evaluacije	Provedivost • Mogućnost • Dostupnost informacija • Predviđeno vrijeme						
	Upotrebljivost • Jasnoća • Lakoća • Prikladnost						
	Korisnost • Relevantnost • Korisnost						

6.4.7. Aktivnost 6: Komunikacija rezultata

Istraživački problem, njegovu važnost, oblikovani artefakt i njegovu korisnost i novinu, te rigorozni i pouzdani proces dizajna potrebno je objaviti znanstvenoj i drugoj relevantnoj publici, kao što su stručnjaci u praksi kako bi se proširilo stečeno znanje (Peffers i sur., 2008). Proces i rezultati ovog istraživanja u cijelosti su objavljeni u doktorskoj disertaciji, a rezultati pojedinih faza istraživanja nastojali su se objavljivati na znanstvenim skupovima i u znanstvenim časopisima (Musulin i Strahonja, 2016; Musulin i Strahonja, 2018). Odgovarajuća pozornost posvećena je detaljnom bilježenju procedura, podataka i logike zaključivanja s obzirom na to da je transparentnost u kvalitativnom pristupu temelj za osiguravanje pouzdanosti

istraživanja. Osim znanstvene publike, potrebno je informirati i stručnjake iz prakse što je zasad provedeno kroz studije slučaja u kojima su se interaktivno razmjenjivala znanja u tijeku razvoja artefakta.

6.5. Kvaliteta istraživanja

6.5.1. Valjanost i pouzdanost

Principi za provjeru kvalitete istraživanja razlikuju se u kvalitativnom i kvantitativnom istraživačkom pristupu. U kvantitativnim istraživanjima standardni kriteriji za procjenu vjerodostojnosti istraživanja su *valjanost* i *pouzdanost*. Valjanost predstavlja istinitost i provjerava odražavaju li rezultati istraživanja pravu stvarnost. Pouzdanost se odnosi na vjerodostojnost u načinu izvođenja zaključaka i osigurava da ponovno provođenje takvog istraživanja daje kompatibilne rezultate. Iako se u nekim kvalitativnim istraživanjima primjenjuje ova ista terminologija i, uz određene prilagodbe, provjerava kvaliteta u istim terminima, neki autori zagovaraju drugačije imenovane kriterije kako bi bolje odrazili prirodu kvalitativnog istraživačkog pristupa (Bloomberg i Volpe, 2018). Lincoln i Guba (1985) su u tom smislu postavili temelje alternativnim terminima u kvalitativnim istraživanjima koji će se i u ovom istraživanju primijeniti (**Tablica 39**).

Specifičnost procjene kvalitativnog istraživanja proizlazi iz njegovih temeljnih karakteristika koje onemogućavaju standardizirani pristup provjeri valjanosti i pouzdanosti. Kvalitativno istraživanje proučava značenja i doživljaje i rezultira interpretacijama umjesto mjerenjima. Glavni ciljevi kvalitativnih istraživanja su opis, razumijevanje, interpretacija i komunikacija, za što je ključna osoba istraživač koji predstavlja jedinstveni instrument za prikupljanje i analizu podataka. Dok se u kvantitativnim istraživanjima mora osigurati da mjerni instrument bude pouzdan i valjan, a istraživač odvojen i objektivan, u kvalitativnim istraživanjima, istraživač mora u interpretaciju unijeti svoja stajališta da bi holistički konstruirao sliku promatranog fenomena. Nalazi i interpretacije su u kvalitativnim istraživanjima u obliku dubinskih bogatih opisa, a dizajn istraživanja treba biti fleksibilan kako bi se dobilo što više saznanja o predmetu koji se proučava. No bez obzira na ove karakteristike, kvalitativno istraživanje treba voditi računa o rigoroznosti, a za to postoje specifične strategije kao što su triangulacija metoda, podataka, istraživača i teorija, transparentnost, refleksivnost, ispitanikova validacija, recenzija, revizija, i dr.

Tablica 39 Paralele kriterija kvalitete u kvalitativnim i kvantitativnim istraživanjima

Kvalitativna terminologija	Kvantitativna terminologija
Kredibilitet	Interna valjanost
Zavisnost	Pouzdanost
Mogućnost potvrđivanja	Objektivnost
Transferabilnost	Eksterna valjanost

Izvor: prilagođeno prema [Bloomberg i Volpe (2018); Merriam i Tisdell, (2016)]

6.5.2. Kredibilitet

Kredibilitet se odnosi na provjeru je li istraživač točno prikazao što ispitanici misle, osjećaju, itd. (Bloomberg i Volpe, 2018). Ovaj kriterij je paralela internoj valjanosti u kvantitativnim istraživanjima koja odgovara na pitanje odgovaraju li nalazi istraživanja stvarnosti (Merriam i Tisdell, 2015).

U ovom istraživanju primijenjeno je više strategija za ostvarivanje kredibiliteta. U studijama slučaja primijenjena je triangulacija triju metoda – intervjua, promatranja i fizičkih dokaza, za evaluaciju uspješnosti metodološkog okvira. Ono što je opaženo promatranjem uspoređeno je s onim što su ispitanici u intervjuima rekli i s onim što je u fizičkim dokazima s radionica popunjeno. Također je primijenjena i triangulacija podataka prikupljanjem podataka u različitim slučajevima, odnosno kontekstima. Druga primijenjena strategija je ispitanikova validacija kojom se provjerava slaže li se ispitanik s istraživačevim interpretacijama. Izvještaji studija slučaja su poslani ispitanicima putem e-pošte sa zamolbom da komentiraju svoje slaganje s navedenim izvještajem. Nadalje, još jedna strategija osiguravanja kredibiliteta je i provođenje recenzije disertacije od strane mentora i komisije koji su dali vrijedne komentare i savjete u tijeku rada i nakon predaje rada za poboljšanje i unaprjeđenje metodologije istraživanja.

6.5.3. Zavisnost

Zavisnost ili konzistentnost je paralela pouzdanosti u kvantitativnim istraživanjima (Bloomberg i Volpe, 2018; Merriam i Tisdell, 2015). Pouzdanost je u proučavanju društveno-organizacijskih fenomena problematična jer je ljudsko ponašanje vrlo promjenjivo. Pouzdanost provjerava može li se istraživanje ponoviti, odnosno hoće li se ponavljanjem istog istraživanja dobiti jednaki rezultati. Ali kvalitativno istraživanje nije moguće ponoviti na identičan način

zbog svih prethodno navedenih karakteristika pa je pouzdanost u klasičnom smislu nemoguće ostvariti. Zato se u kvalitativnim istraživanjima govori o zavisnosti ili konzistentnosti podataka koja se dokazuje mogućnošću praćenja svih procesa i procedura u prikupljanju i interpretaciji podataka. Strategije za postizanje pouzdanosti su: triangulacija, revizijski trag i recenzija.

U ovom istraživanju primijenjena triangulacija i recenzija opisane su u prethodnom odjeljku, jer se ove strategije primjenjuju i za postizanje kredibiliteta. Revizijski trag je termin koji obuhvaća cjelokupan arhiv svih zapisa vezano za prikupljanje i analizu podataka, kao i samih podataka, u svim oblicima. U ovoj disertaciji posebna je pažnja posvećena detaljnom opisu i obrazloženju metodologije, svih procedura i korištenih instrumenata, a prikupljeni podaci su sistematično pohranjeni i dostupni na uvid. Također je važno napomenuti da je „instrument" prikupljanja podataka, istraživač, na određeni način „uštiman" da bude pouzdan temeljitom pripremom i stalnim preispitivanjem vlastitih postupaka.

6.5.4. Mogućnost potvrđivanja

Mogućnost potvrđivanja se odnosi na utvrđivanje da su nalazi i interpretacije istraživača jasno izvedene iz podataka što zahtjeva da istraživač prikaže kako je došao do zaključaka (Bloomber i Volpe, 2018). Ovaj kriterij paralelan je zahtjevu za objektivnošću u kvantitativnim istraživanjima. Strategije kod ovog kriterija mogu biti triangulacija, revizijski trag i refleksivnost, a najvažnije je pokazati da zaključci nisu rezultat istraživačevih predrasuda. U ovom istraživanju, odluke i zaključci su argumentirani i potkrijepljeni originalnim podacima na kojima se temelje.

6.5.5. Transferabilnost

Transferabilnost je kriterij koji u kvalitativnim istraživanjima zamjenjuje eksternu valjanost iz kvantitativnih istraživanja (Bloomberg i Volpe, 2018; Merriam i Tisdell, 2015). U kvantitativnim istraživanjima eksterna valjanost se odnosi na mogućnost statističke generalizacije rezultata. Kako u kvalitativnim istraživanjima nema statističkog zaključivanja, generalizacija na opću populaciju nije predviđena, U kvalitativnim istraživanjima generalizacija se provodi analitički, odnosno rezultati istraživanja se mogu prenijeti u druge slučajeve koji odgovaraju specifičnom kontekstu koji je dubinski analiziran i prikazan. Zbog toga je važno u istraživanju dobro objasniti odabir slučaja/slučajeva i detaljno dubinski opisati kontekst kako bi čitatelj mogao zaključiti u koje situacije može prenijeti zaključke. Veći broj

slučajeva s određenom dozom varijacije može doprinijeti većoj transferabilnosti rezultata što je i u ovom istraživanju sa sedam studija slučaja postignuto.

6.6. Ograničenja istraživanja

Svako istraživanje ima neka sastavna ograničenja bez obzira na to koliko je dobro osmišljeno, planirano i provedeno (Bloomberg i Volpe, 2018) pa tako ima i ovo. Svrha ovog istraživanja je razvoj metodološkog okvira za dizajn usluge koji može pomoći tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela usmjerenog na stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca. S obzirom na navedenu svrhu istraživanja i krajnji efekt koji se želi postići primjenom rezultata istraživanja, a to je povećanje vrijednosti za kupca, glavno ograničenje ovog istraživanja je nemogućnost provjere ostvarenja ciljanog korisničkog iskustva i s time povezanog povećanja vrijednosti. Evaluacija artefakta ne uključuje provjeru implementacije rezultata primjene metodološkog okvira u smislu provjere ostvarivanja osmišljenog korisničkog iskustva kroz novu ili inoviranu uslugu, jer implementacija potrebnih promjena u sustavu usluge nije predviđena opsegom ovog istraživanja iz više razloga (potrebni financijski i vremenski resursi, veliki broj dodatnih faktora koji utječu na implementaciju, i dr.). Ovakvo ograničenje pojavljuje se i u drugim relevantnim istraživanjima (npr. Osterwalder, 2004) posebice u području razvoja informacijskih sustava.

Nadalje, razvijeni artefakt koji objedinjava skup odabranih metoda u jednu konzistentnu i komplementarnu cjelinu nije optimiziran u smislu najbolje moguće kombinacije metoda i modela, već predstavlja poboljšanje postojećih metoda i jedno moguće rješenje. Ovo ograničenje je u znanstvenom oblikovanju uobičajeno (npr. Teixeira i sur., 2017; Osterwalder, 2004) jer je dizajn proces u kojem se traži jedno rješenje uz raspoložive resurse i postavljene zahtjeve (Hevner i sur., 2004), a ne sva moguća rješenja i njihova usporedba. Usporedba različitih metoda bila bi pretjerano zahtjevna i za korisnike i za istraživačke resurse te je to opcija za neko buduće istraživanje koje će se fokusirati na uočene nedostatke ovog artefakta.

Financijski i vremenski resursi utjecali su na još jedno ograničenje, a to je broj i kompleksnost studija slučaja. Studija slučaja je vremenski zahtjevna metoda što je posebno problematično za sudionike istraživanja. U ovom istraživanju bio je potreban značajan angažman ispitanika u vidu aktivne uključenosti na radionicama na kojima su trebali koristiti razvijeni artefakt u poslovnom okruženju. U poslovnom okruženju, zaposlenici su vrlo opterećeni obvezama i nemaju puno prostora za bilo kakve druge aktivnosti koje im dodatno troše vrijeme. Vrlo je teško dobiti dobrovoljan i motivirani pristanak adekvatnih ispitanika na sudjelovanje i pri tome

ispuniti poželjne uvjete za odvijanje radionice. Zbog toga je vrijeme trajanja radionice ograničeno u nekim prihvatljivim gabaritima od 2 do 4 sata, koje je bilo moguće tvrtkama izdvojiti. Bilo bi bolje da je raspoloživo vrijeme bilo slobodnije i da se mogla primijeniti strategija prolongiranog angažmana u prikupljanju podataka (Bloomberg i Volpe, 2018; Merriam i Tisdell, 2015), prema kojoj sudionike treba ispitivati sve dok se ne postigne željeno razumijevanje, jer je bilo situacija u kojima je bilo prostora za daljnje produbljivanje ispitivanja koje se moralo reducirati kako bi se uspjela cijela radionica dovesti do kraja. Ovo ograničenje, nastojalo se umanjiti većim brojem slučajeva koji bi trebali ipak dati dovoljno podataka u cijelosti.

Osim ovih specifičnih ograničenja u ovom istraživanju, treba svakako spomenuti i neka opća metodološka ograničenja odabranog metodološkog pristupa. Kvalitativna istraživanja predmet su rasprava i previranja između različitih znanstvenih pristupa i vrlo često su predmet omalovažavanja tradicionalne pozitivističke znanosti zbog nestandardiziranih i subjektivnih momenata u istraživačkim procesima. Jedno od glavnih ograničenja, inherentno kvalitativnom pristupu, je nepouzdanost istraživača kao mjernog instrumenta u prikupljanju i analizi podataka (Merriam i Tisdell, 2015). Nedostatak provjerljivo pouzdanih kvantitativnih podataka dovodi do sumnje u vjerodostojnost i težinu istraživanja. Zbog toga je važno voditi računa o specifičnim kriterijima za osiguranje valjanosti i pouzdanosti u kvalitativnim istraživanjima koji su opisani u prethodnom odjeljku.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Svrha ove disertacije je istražiti problem obuhvaćanja korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti poslovnog modela i zatim predložiti metodološki okvir za dizajn usluge koji može pomoći tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela usmjerenog na stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca. Istraživanje je provedeno prateći paradigmu znanstvenog oblikovanja koja je pogodna za rješavanje problema iz prakse stvaranjem novog artefakta, u ovom slučaju metodološkog okvira. Znanstveno oblikovanje je znanstvena metodologija u kojoj se kontinuirano provjeravaju dva ključna kriterija – rigoroznost i relevantnost pa, osim samog artefakta, neizostavni dio rezultata predstavljaju demonstracija i evaluacija artefakta. Prema tome, u ovom poglavlju bit će predstavljeni sljedeći konačni rezultati istraživanja:

1) **Kreirani artefakt kojim se rješava istraživački problem**

Novi artefakt je metodološki okvir dizajna usluge u kojem su metode i modeli obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu. U ovom poglavlju će konačni rezultirajući artefakt biti detaljno predstavljen i opisan s aspekta rigoroznosti (teorijska utemeljenost) i s aspekta relevantnosti (mogućnost upotrebe).

2) **Rezultati demonstracije artefakta**

Demonstracija artefakta provedena je kroz sedam studija slučaja u malim i srednjim tvrtkama različitih djelatnosti u Hrvatskoj. U svakoj studiji slučaja, razvijeni metodološki okvir je primijenjen u stvarnom okruženju. Rezultati će biti prikazani u obliku individualnih izvještaja po svakom slučaju i u obliku unakrsne analize slučajeva, te u vidu preporuka za poboljšanje dizajna za korisničko iskustvo.

3) **Rezultati evaluacije artefakta**

Evaluacija artefakta kao novog načina za dizajn usluge pri osmišljavanju poslovnog modela obogaćenog korisničkim iskustvom provedena je intervjuiranjem korisnika koji su isprobali korištenje razvijenog metodološkog okvira u realnom kontekstu u fazi demonstracije. Intervjuirani su sudionici istraživanja iz sedam studija slučaja pomoću polustrukturiranih upitnika koji su osiguravali provjeru uspostavljenih kriterija (provedivost, upotrebljivost, korisnost).

7.1. Rezultati razvoja Metodološkog okvira dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva - MODUKI (artefakt)

Ovim istraživanjem razvijen je novi artefakt koji predstavlja metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva, skraćeno **metodološki okvir dizajna usluge za korisničko iskustvo (MODUKI)**.[24] Glavna svrha ovog metodološkog okvira je da pomogne tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela koji će podržavati stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca. Tvrtke MODUKI mogu koristiti u situacijama dizajna nove usluge, poboljšanja postojeće usluge, u definiranju i poboljšanju strategije i poslovnog modela, u razvoju i unaprjeđenju sustava usluge, i sl.

MODUKI se može definirati kao povezana skupina odabranih metoda i modela obogaćenih konceptom korisničkog iskustva s ciljem poboljšanja prijedloga vrijednosti za kupca u poslovnom modelu. MODUKI nadopunjuje postojeće metode poslovnog modeliranja i dizajna usluge u kojima koncept korisničkog iskustva nije adekvatno ugrađen što predstavlja utvrđeni problem u praksi.

Razvoj MODUKI-ja temeljio se na tri zahtjeva/cilja koji su odredili njegov oblik i sadržaj, utvrđenih u drugoj aktivnosti znanstvenog oblikovanja (potpoglavlje **6.4.3. Aktivnost 2: Definiranje ciljeva rješenja; Slika 46**):

1. utvrđeni i opisani elementi koncepta *korisničkog iskustva*,
2. odabrana i prilagođena odgovarajuća reprezentacija *poslovnog modela*,
3. odabran i prilagođen odgovarajući skup *metoda za dizajn usluge*.

Navedeni zahtjevi prema kojima je razvijen artefakt sadržajno su odredili novi metodološki okvir. Osim ovih sastavnih dijelova metodološkog okvira potrebno je bilo odrediti i strukturu te pripadajuće postupke za buduću primjenu metodološkog okvira što je učinjeno u skladu s dva teorijska okvira iz područja dizajna usluge:

- *Multilevel service design* (Patricio i sur., 2011) i

[24] U ovoj disertaciji, od ovog mjesta na dalje, kratica MODUKI će predstavljati uporabnu skraćenicu naziva razvijenog metodološkog okvira s obzirom na to da je potrebno da konačni artefakt bude praktičan i upotrebljiv u praksi u svakom pogledu pa tako i u pogledu njegove naslovne prepoznatljivosti.

- *Framework for service innovation based on service design and foresight* (Ojasalo i sur., 2015).

Navedeni teorijski okviri pružili su temelj za uspostavu razina dizajna i praćenje tijeka procesa dizajna u konstrukciji cjelovitog metodološkog okvira (**Slika 49**). Rezultat takvog dvodimenzionalnog pristupa razvoju artefakta je MODUKI koji ostvaruje holistički pogled na korisničko iskustvo kao dio vrijednosti za kupca pružajući podršku dizajnu usluge na različitim razinama (strateškim i operativnim) i u različitim fazama (od ideacije do implementacije). Razvoj novog artefakta metodološki je opisan u poglavlju o metodologiji, u potpoglavlju **6.4.4. Aktivnost 3: Oblikovanje i razvoj artefakta**.

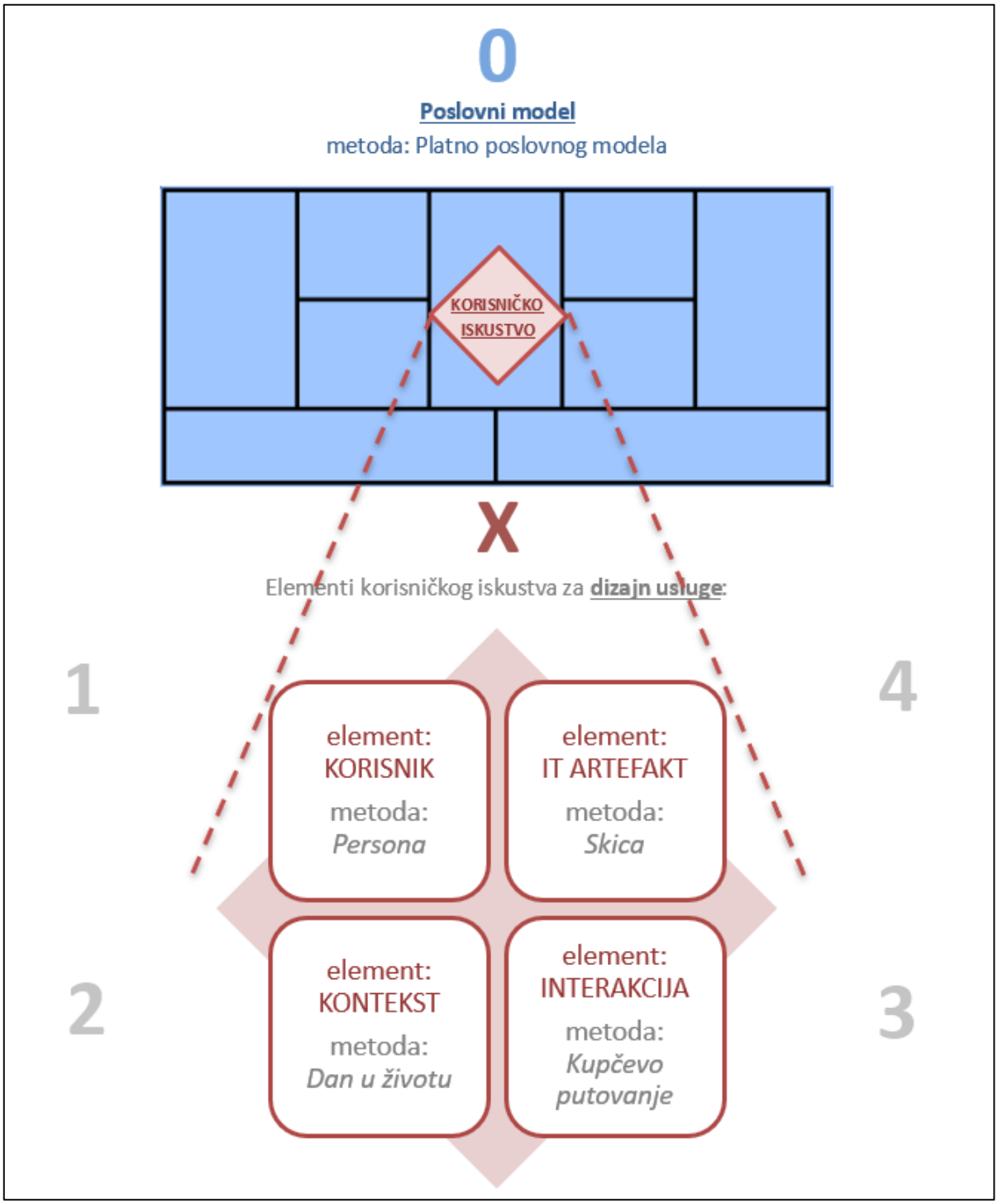
Razvijeni artefakt predstavljen je u dokumentu koji je korišten na radionicama za demonstraciju i evaluaciju artefakta u stvarnom okruženju, u vidu korisničkog priručnika koji opisuje cilj, svrhu i način primjene MODUKI-ja (**Prilog E**). Taj dokument dorađivan je iterativno na temelju povratnih informacija od korisnika nakon pojedinih demonstracija i evaluacija koje će biti predstavljene u nastavku ovog poglavlja o rezultatima istraživanja. Konačni konceptualni okvir MODUKI-ja iz korisničkog priručnika s koracima provedbe (oznake 1-5 i X) prikazuje **Slika 51**, a u nastavku će biti objašnjen po segmentima i elementima.

7.1.1. Segmenti MODUKI-ja

Svrha MODUKI-ja je pružiti metodološku potporu tvrtkama u povećanju vrijednosti za kupca dodavanjem ponude određenog korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti. Na primjer, u projektu dizajna usluge za rehabilitacijski centar onkoloških bolesnika utvrđeno je da će se dodatna vrijednost postići korisničkim iskustvom kojim će se ostvariti doživljaj pouzdanosti, vjerodostojnosti i točnosti informacija, što je otkrilo da je potrebno osigurati digitalnu platformu koja će pružati informacije direktno od stručnjaka, a nikako kroz korisničke forume (Isomursu i sur., 2018).

U današnjem općem okruženju, korisničko iskustvo predstavlja važan dio sveukupnog kupčevog doživljaja i vrijednosti koju kupac percipira u konzumiranoj usluzi. Kupčev doživljaj složeni je konstrukt na koji utječe velik broj faktora i, prema holističkom pristupu, nije ga moguće proizvesti, niti ikada do kraja predvidjeti. Svaki pojedinačni doživljaj je jedinstven i ne može se kopirati, stoga predstavlja problem u operacionalizaciji prilikom dizajna usluge, posebice kada tako neopipljiva i nestabilna pojava treba postati jedan od strateških ciljeva. Za postizanje takvog cilja potrebno je povezati više disciplina i više razina dizajna za doživljaj za

što su u ovom metodološkom okviru predviđena tri segmenta: poslovni model, korisničko iskustvo i dizajn usluge. **Slika 51** prikazuje konačni konceptualni okvir MODUKI-ja s koracima provođenja koji će biti opisani nakon navođenja segmenata. Na slici su segmenti istaknuti različitim bojama: plavom bojom je prikazan segment poslovnog modela, crvenkastom bojom je prikazan segment korisničkog iskustva, a sivom bojom segment dizajna usluge.



Slika 51 Konačni konceptualni okvir MODUKI-ja s koracima

Segment poslovnog modela predstavlja stratešku razinu dizajna za doživljaj i osigurava da su pojedine odluke dizajnera usluge u skladu sa strateškim ciljevima što je preduvjet za usklađenost cjelokupnog sustava usluge od vrha do krajnjih točaka kupčevih susreta s uslugom. Na ovoj razini, potrebno je definirati ciljano korisničko iskustvo kao dio strateških operacija (Roto i sur., 2017). Ova razina korespondira razini sustava usluge prema okviru *Multilevel service design* (Patricio i sur., 2011).

Segment korisničkog iskustva je glavni akter cijelog metodološkog okvira koji se pojavljuje, prvo, kao autonomna cjelina u vidu definiranog ciljanog korisničkog iskustva u poslovnom modelu i, drugo, kao strukturni okvir u vidu njegovih elemenata (korisnik, kontekst, interakcija, IT artefakt) kojima pristupaju metode za dizajn usluge. Ciljano korisničko iskustvo predstavlja razinu koncepta usluge prema okviru *Multilevel service design* (Patricio i sur., 2011) na kojoj se utvrđuje smisaona vrijednost korisničkog iskustva za kupca.

Segment dizajna usluge predstavlja razinu isporuke usluge i točaka dodira kupca s uslugom u kojima dolazi do interakcije s kupcem i ostvarenja kupčevog krajnjeg sveukupnog doživljaja. S obzirom na to da doživljaj nije moguće proizvesti (McCarthy i Wright, 2004), potrebno ga je iz raznih aspekata obuhvatiti pa se primjenjuju živopisne metode dizajna usluge kojima se pristupa pojedinim elementima korisničkog iskustva (korisnik, kontekst, interakcija, IT artefakt). Za svaki od elemenata, prikladna je određena metoda za dizajn usluge. Ovdje su odabrane one koje su smatrane najprikladnijima, ali moguće ih je zamijeniti i nekim drugim odgovarajućim metodama prateći iste principe odabira. Ovaj segment odgovara razini dizajna susreta s uslugom u okviru *Multilevel service design* (Patricio i sur., 2011).

7.1.2. Prvi segment: Poslovni model

Poslovni model predstavlja stratešku razinu planiranja i dizajna usluge na kojoj se definiraju svi ključni elementi poslovanja. Poslovni model iz strateškog kuta opisuje sustav usluge, odnosno definira kako su ljudi, procesi, tehnologija, financijski tokovi i ostala elementi orkestrirani da bi podržali pružanje usluge i stvaranje kupčevog doživljaja uz financijsku održivost.

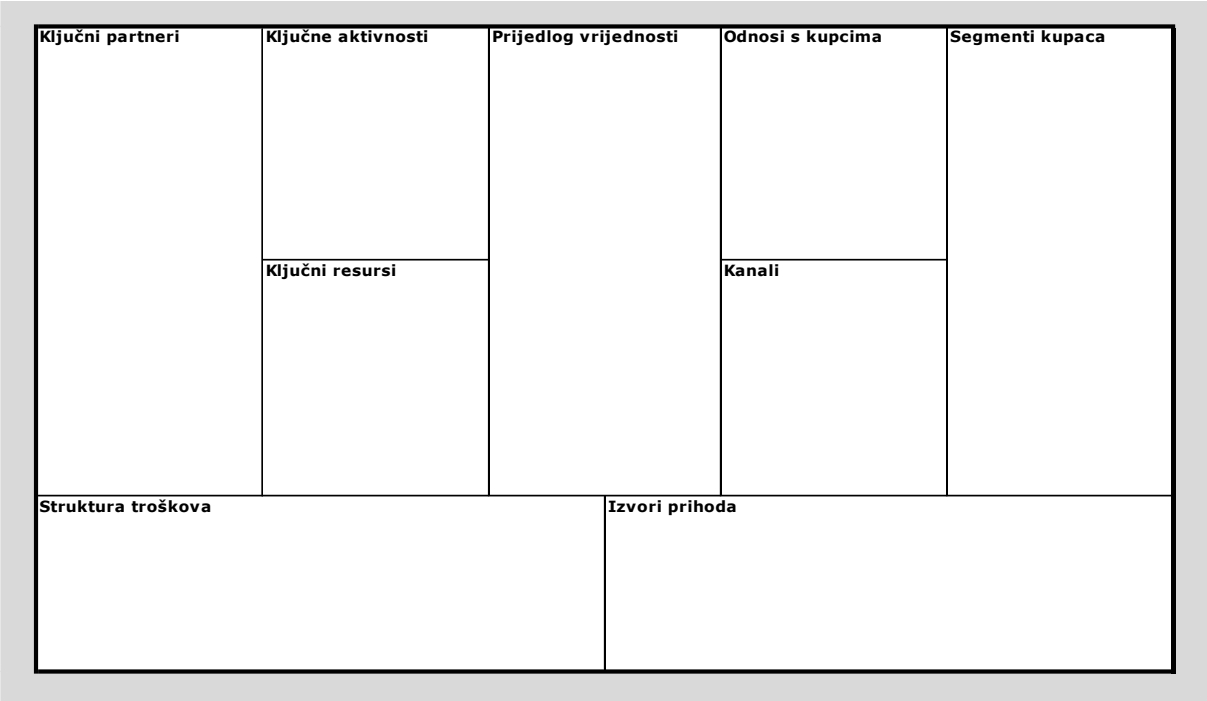
Prikaz poslovnog modela u MODUKI-ju temelji se na metodi Platna poslovnog modela (Osterwalder, 2004; Osterwalder i Pigneur, 2010). Platno poslovnog modela predstavlja najuspješniji model za formalnu reprezentaciju poslovnog modela u literaturi i praksi (Massa i sur., 2017; Bonakdar, 2015; Ojasalo i Ojasalo, 2015; John i sur., 2017). Platno poslovnog

modela pruža praktičan i intuitivan model za opis poslovne logike što osigurava njegovu upotrebnu vrijednost širem krugu korisnika, kao što su vlasnici tvrtki, voditelji poslovanja, i slični dionici koji žele unaprijediti usluge. Iako nije komplicirano za korištenje, Platno pruža idealnu razinu granuliranosti kako bi se, uobičajeno preopćenita strateška razina približila razini dizajna usluge. Platno poslovnog modela stoga predstavlja prikladnu platformu za usklađivanje strateških ciljeva i dizajnerskih odluka na kojoj će se uspostaviti ciljano korisničko iskustvo kao jedan od poslovnih ciljeva čiji utjecaj treba provesti kroz ostale razine i elemente sustava.

Platno poslovnog modela fokus stavlja na središnji element poslovnog modela – prijedlog vrijednosti za kupca. Prijedlog vrijednosti je koncept koji je vrlo pogodan za obuhvaćanje korisničkog iskustva jer podrazumijeva opipljive i neopipljive koristi koje kupac stječe kupovinom proizvoda ili usluge. Prijedlog vrijednosti može se tradicionalno izraziti u obliku fizičkog proizvoda kojeg tvrtka proizvodi ili prodaje, ali u današnjem okruženju širi se tendencija da se vrijednost za kupca sagledava i definira puno šire, u razmjeru cjelokupnog kupčevog doživljaja, smisla i značenja koje se stvara kao krajnji cilj, te svjesna ili nesvjesna želja kupca. U MODUKI-ju se predlaže da se ciljano korisničko iskustvo jasno izrazi i definira kao dio prijedloga vrijednosti za kupca i na taj način uglavi u strateški plan razrađen poslovnim modelom. Definiranje ciljanog korisničkog iskustva je zaseban korak (korak X na slici MODUKI-ja, **Slika 51**) koji će biti predstavljen u drugom segmentu MODUKI-ja.

Poslovni model u MODUKI-ju predstavlja nultu, odnosno početnu točku procesa dizajna usluge u kojoj se kreće od definiranja postojećeg poslovnog modela tvrtke ili organizacije kojeg se želi unaprijediti obogaćivanjem korisničkim iskustvom (korak 0 na slici MODUKI-ja, **Slika 51**). Postupak je moguće primijeniti i u pokretanju novog poslovnog poduhvata u kojem se tek osmišljava poslovni model. U tom slučaju, nulta točka predstavlja početnu verziju zamišljenog osnovnog poslovnog modela. U svakom slučaju, prvo se definira početna verzija poslovnog modela usluge bez posebnog naglaska na korisničko iskustvo.

Platno poslovnog modela koristi se popunjavanjem obrasca koji raspoređuje devet elemenata poslovanja (**Slika 52**). Preporučeni redoslijed popunjavanja elemenata je u nastavku, no moguće je popunjavanje i drugim redom.



Slika 52 Platno poslovnog modela
(Osterwalder i Pigneur, 2010)

1. *Segmenti kupaca*: Segmenti kupaca opisuju različite skupine ljudi (B2C) ili organizacija (B2B) koje tvrtka želi uslužiti. Npr.: masovno tržište, tržišna niša, diverzificirani segmenti.

2. *Prijedlozi vrijednosti*: Prijedlozi vrijednosti su koristi koje kupac može dobiti kupovinom ili korištenjem proizvoda i usluga. U užem smislu to je paket proizvoda i usluga, a u širem smislu to su doživljaji koje kupac ostvaruje kupovinom i/ili korištenjem proizvoda i usluga.

3. *Odnosi s kupcima*: Opis vrste odnosa koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentom kupaca. Mogu biti od automatiziranih do potpuno personaliziranih. Npr.: osobna pomoć, samoposluživanje, automatizacija, zajednice, sustvaranje.

4. *Kanali distribucije*: Prijedlozi vrijednosti stižu do kupaca kroz kanale distribucije, komunikacije i prodaje. Npr.: osobna prodaja, internetska prodaja, vlastite trgovine, trgovine partnera, veleprodaja.

5. *Izvori prihoda*: Izvori prihoda opisuju što i kako kupci plaćaju. Prihodi su rezultat uspješno isporučenih prijedloga vrijednosti. Npr.: prodaja, naknada za korištenje, pretplata, posudba, licenciranje, oglašavanje.

6. *Ključne aktivnosti*: Poslovne aktivnosti koje su specifične i/ili najzaslužnije za ostvarivanje prijedloga vrijednosti. Npr.: proizvodnja, rješavanje problema, stvaranje i održavanje platforme.

7. *Ključni resursi*: Ključne resurse čini imovina koja je neophodna da bi se mogli stvoriti i provoditi svi prethodno opisani elementi. Npr.: fizički, intelektualni, ljudski, financijski resursi

8. *Ključni partneri*: Mreža dobavljača i partnera koja omogućava poslovni model.

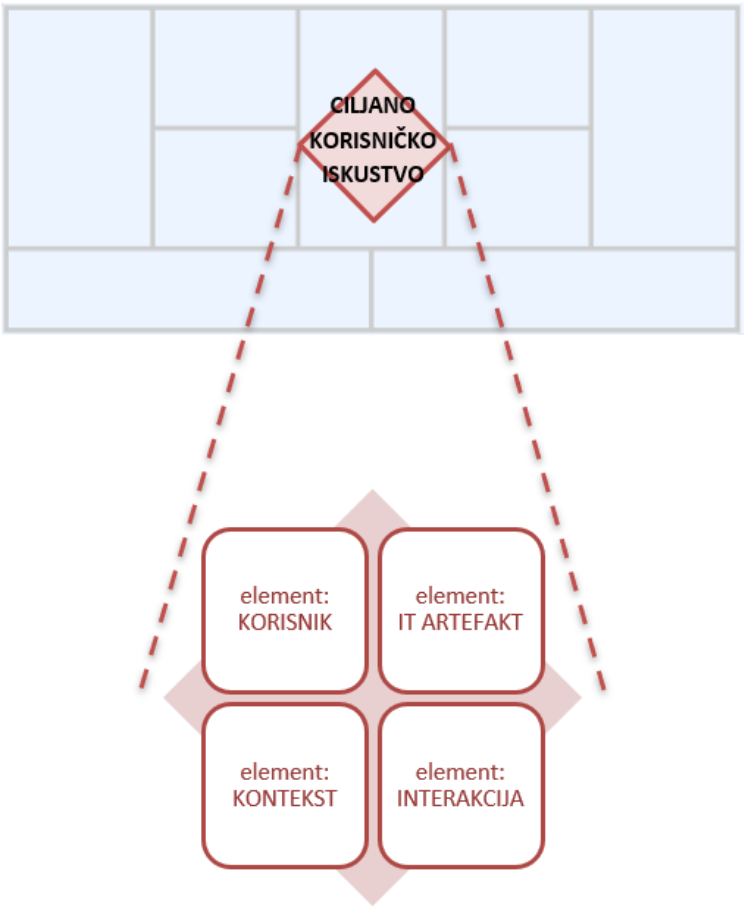
9. *Struktura troškova*: Prikaz glavnih troškova koje generiraju ključne aktivnosti, resursi i partnerstva. Npr.: modeli temeljeni na što nižim troškovima vs. prednost stvaranju vrijednosti.

Osterwalder (2004) je pokazao kako se putem ovih devet elemenata može provesti usklađivanje s IT infrastrukturom, organizacijom poslovnih procesa i strateškim ciljevima. Definiranjem ovih devet ključnih elemenata poslovanja uspostavlja se cjelovita slika poslovne logike koja olakšava komunikaciju ciljeva između različitih dionika u sustavu usluge i promiče perspektivu menadžmenta u daljnjem procesu oblikovanja detalja vezanih za korisničko iskustvo kupca.

7.1.3. Drugi segment: Model korisničkog iskustva

Korisničko iskustvo središnji je koncept MODUKI-ja kojim se želi obogatiti poslovni model i na taj način povećati vrijednost usluge za kupca. Korisničko iskustvo je koncept koji predstavlja složeni kupčev doživljaj u susretu s nekim IT artefaktom i obuhvaća raznovrsne senzacije koje pri tome nastaju. Postojeći modeli korisničkog iskustva u literaturi vrlo su apstraktni i teško ih je operacionalizirati u metodama poslovnog modeliranja i koristiti u praksi. Zbog toga je bilo potrebno pronaći način kojim bi se pojava korisničkog iskustva implementirala u metodološki okvir za dizajn usluge. To je u MODUKI-ju realizirano kroz dva komplementarna načina (**Slika 53**):

- u prvom načinu je potrebno definirati *ciljano korisničko iskustvo* u vidu osjećaja, smisla, značenja, potrebe i sl. koji predstavljaju viši cilj korisnika prilikom kupovine i konzumacije proizvoda i/ili usluge;
- u drugom načinu promatraju se i obuhvaćaju pojedini *elementi koji neodvojivo čine korisničko iskustvo*, te se za svaki od elemenata primjenjuje prikladna metoda za dizajn usluge.



Slika 53 Drugi segment MODUKI-ja - model korisničkog iskustva

U nastavku su opisani prvi i drugi navedeni način implementacije korisničkog iskustva u poslovni model i dizajn usluge u MODUKI-ju.

7.1.3.1. Ciljano korisničko iskustvo

Ciljano korisničko iskustvo predstavlja namjeravani (trenutačni ili trajni) osjećaj ili značenje koje korisnik doživljava kroz dizajniranu IT uslugu ili IT artefakt (prilagođeno prema Lu i Roto, 2014). Iako osobno iskustvo nikad nije moguće unaprijed determinirati (McCarthy i Wright, 2004), moguće je dizajnirati *za* određeno iskustvo. Postavljenjem određenog korisničkog iskustva kao cilja u dizajnu usluge, proširuje se prostor dizajna i otvaraju mogućnosti za radikalne inovacije na temelju novih značenja proizvoda i usluga (Lu i Roto, 2014).

U MODUKI-ju se ciljano korisničko iskustvo naznačuje u elementu *prijedloga vrijednosti* u poslovnom modelu. Na taj način, ono je uglavljeno u ključne vrijednosti koje se nastoje ostvariti u ponudi za kupca. U dosadašnjoj praksi formulacije prijedloga vrijednosti, korisničko iskustvo nije eksplicitno zastupljeno. Indirektno se ono ponekad dotiče u vidu određenih definiranih

koristi koje podrazumijevaju određeno korisničko iskustvo, kao što je recimo *hi-tech* imidž određenih proizvoda i usluga (npr. i-phone), no nije standardni sastojak vrijednosti i često je njegova uloga u prijedlogu vrijednosti zamaskirana ili pak u potpunosti zanemarena. U tom smislu može se uočiti manjkavost i u originalnom alatu Platna poslovnog modela čiji priručnik za korištenje navodi listu mogućih vrijednosti kao što su novost, funkcionalnost, prilagodba, obavljanje posla, dizajn, brend/status, cijena, rezanje troškova, smanjivanje rizika, dostupnost, praktičnost/jednostavnost korištenja (Osterwalder i Pigneur, 2010) kojima nedostaje fokus na korisničko iskustvo. Iako navedeni primjeri, kao i drugi pristupi (Lu i Roto, 2014), proširuju osmišljavanje prijedloga vrijednosti u vidu simboličke, umjesto utilitarne koristi za kupca, i dalje ostaju preapstraktni ili nedovoljno sofisticirani da bi poslužili kao cilj dizajna.

U MODUKI-ju se formuliranje ciljanog korisničkog iskustva realizira pomoću prilagođene metode koja integrira pet mogućih pristupa za određivanje korisničkog iskustva (Kaasinen i sur., 2015) i korake iz alata pod nazivom *platno pozitivnih praksi* (Klapperich i sur., 2018) za konkretizaciju aktivnosti kojima korisnik ostvaruje svoje duboke psihološke potrebe. Ovaj način otkrivanja korisničkog iskustva kao cilja za dizajn usluge, temelji se na pristupu koji se naziva *dizajn vođen mogućnostima* (Desmet i Hassenzahl, 2012), za razliku od klasičnog utilitarnog *dizajna za rješavanje problema*. Cilj ovog dizajna je osmišljavanje tehnoloških sadržaja koje će doprinijeti stvaranju sreće kod korisnika, kao temeljne želje i potrebe svakog ljudskog bića.

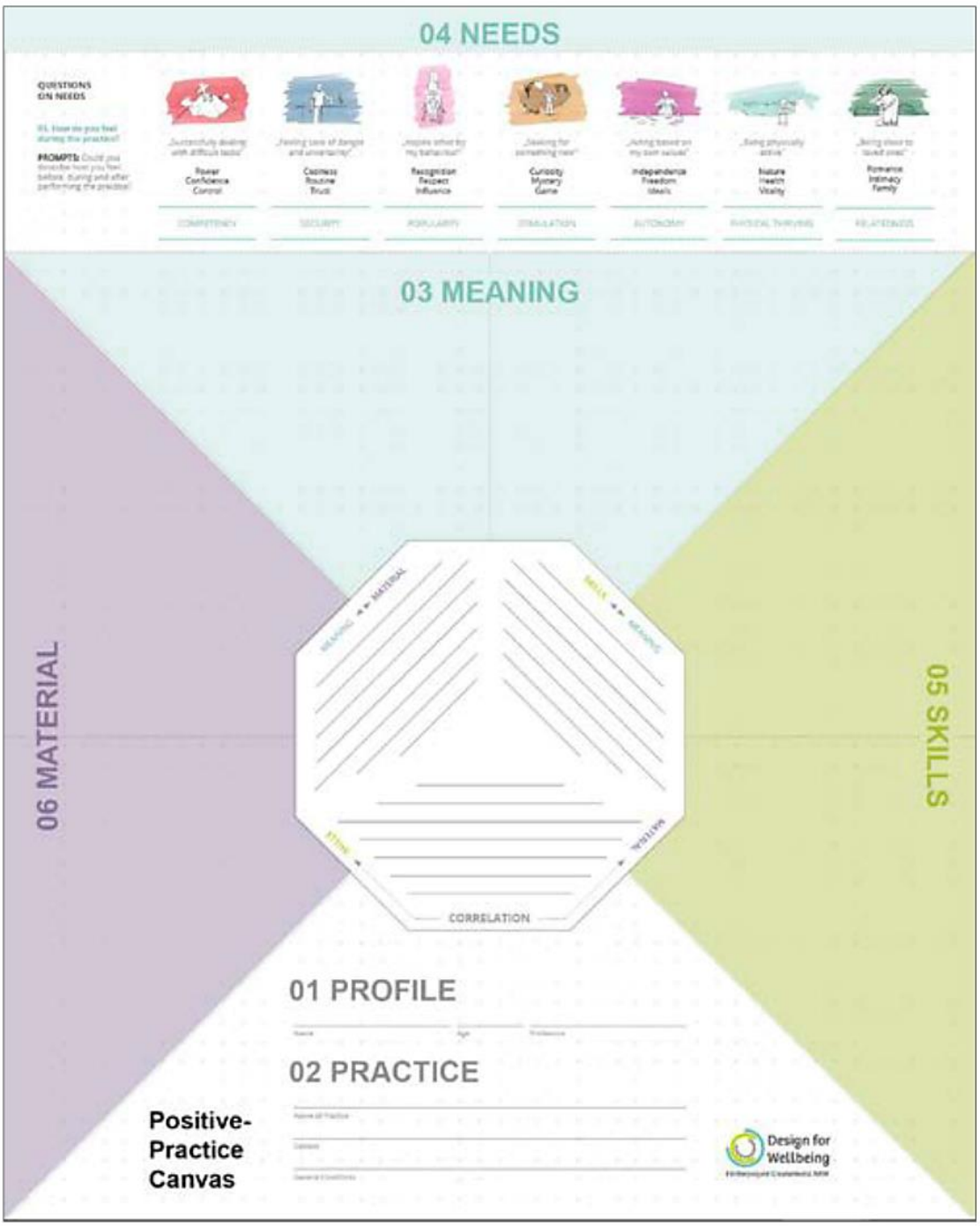
Pet pristupa za određivanje korisničkog iskustva, prema Kaasinen i sur. (2015), su: brendovski, teorijski, empatijski, tehnološki i vizionarski (**Tablica 40**). *Brendovski* pristup nastoji osigurati da ciljano korisničko iskustvo bude u skladu s obećanjem brenda tvrtke. *Teorijski* pristup upotrebljava dostupne znanstvene spoznaje o ljudskom ponašanju i emocijama. *Empatijski* pristup je usmjeren na poznavanje postojećih korisnika i određivanje ciljanog korisničkog iskustva iz njihove perspektive. *Tehnološki* pristup sagledava mogućnosti uvođenja novih tehnologija i njihov utjecaj na korisničko iskustvo. *Vizionarski* pristup usmjeren je na unošenje nekog potpunog noviteta, često uvođenjem određenih ideja iz drugih područja po pitanju načina korištenja, konteksta i proizvoda. S obzirom na višedimenzionalnost i višeznačnost koncepta korisničkog iskustva, preporučljivo je za određivanje ciljanog korisničkog iskustva, primijeniti više pristupa. Korištenje ovog okvira s navedenih pet pristupa osigurava različite perspektive potrebne u sagledavanju korisničkog iskustva što utjelovljava potrebni interdisciplinarni pristup i pomaže manjim tvrtkama nadomještajući multidisciplinarne timove za dizajn usluge.

Tablica 40 Pristupi u određivanju ciljanog korisničkog iskustva

Pristup	Pojašnjenje	Primjer/metoda
Brend	ciljano korisničko iskustvo izvedeno iz imidža tvrtke i/ili brenda	npr. imidž tvrtke kao inovatora
Teorija	izvođenje ciljanog korisničkog iskustva iz teorijskog znanja o ljudskim osjećajima	model općih psiholoških potreba: kompetencija, povezanost, stimulacija, smisao, sigurnost i autonomija
Empatija	inspiracija za ciljano korisničko iskustvo na temelju uživljavanja u svijet korisnika	promatranje, intervjui
Tehnologija	ciljano korisničko iskustvo kao rezultat inovativnih mogućnosti tehnologije	nove tehnologije (npr. senzori pokreta)
Vizija	inspiracija kao rezultat potpuno novog pogleda	rješenja iz drugih domena (npr. daljinsko upravljanje dizalima)

Izvor: prilagođeno prema Kaasinen i sur. (2015)

Najkritičniji od prethodno navedenih pet pristupa u određivanju ciljanog korisničkog iskustva, je *teorijski* pristup zbog apstraktnih psiholoških koncepata koje je u praksi teško operacionalizirati. U teorijskom pristupu nastoje se primijeniti znanstvene psihološke spoznaje koje objašnjavaju ljudske potrebe i osjećaje kao primarne pobuđivače čovjekove motivacije i vrhovnog zadovoljstva. Različiti psihološki modeli u literaturi daju svoj obol u području korisničkog iskustva, npr. bipolarni model kompetencije i frustracije (Saariluoma i Jokinen, 2014), hedonističko-pragmatični model (Hassenzahl, 2003; Hassenzahl, 2018), univerzalne psihološke potrebe (Hassenzahl, Diefenbach i Göritz, 2010), afektivni opći model iskustva (Desmet i Hekkert, 2007), i dr., no svi još uvijek preapstraktno strukturiraju ciljano blagostanje korisnika koje bi trebalo postići dizajnom. Da bi se olakšala primjena teorijskih psiholoških modela, u MODUKI-ju se primjenjuje noviji alat za povezivanje konkretnih aktivnosti korisnika s psihološkim potrebama - *platno pozitivnih praksi* (engl. *Positive Practice Canvas – PPC,* Klapperich i sur., 2018).



Slika 54 Originalni alat platna pozitivnih praksi
(Klapperich i sur., 2018)

PPC je alat koji se temelji na modelu društvenih praksi (Shove i sur., 2012) i modelu psiholoških potreba (Hassenzahl i sur., 2013). Svrha PPC-a je da služi kao vodič za intervjuiranje korisnika kojim se otkrivaju radnje koje bi svojim načinom izvođenja i značenjem trebale usrećiti korisnika zadovoljenjem određenih psiholoških potreba. PPC ima formu obrasca koji određuje slijed pitanja na koja se traže i upisuju odgovori (**Slika 54**). Originalni obrazac PPC-a je

prilagođen za upotrebu u MODUKI-ju i dio je korisničkih uputa za primjenu MODUKI-ja (**Prilog E**). Primjenom PPC-a u MODUKI-ju, određuje se ciljano korisničko iskustvo u vidu osnovne psihološke potrebe s kojom je povezano i u vidu radnji kojima se ono ostvaruje. Ta dva ključna pojma omogućavaju jasnije definiranje ciljanog korisničkog iskustva i njegovo zacrtavanje u prijedlogu vrijednosti u poslovnom modelu.

7.1.3.2. Elementi korisničkog iskustva

Nakon definiranja ciljanog korisničkog iskustva, što je opisano u prethodnom odjeljku, složeni višedimenzionalni koncept korisničkog iskustva nadalje se u MODUKI-ju obuhvaća kroz njegova četiri elementa (korisnik, kontekst, interakcija, IT artefakt) kako bi se dodatno sagledale različite perspektive stvaranja jedinstvenog doživljaja kod kupca.

S obzirom na već spomenutu problematičnost preapstraktnih modela, a u slučaju korisničkog iskustva i vrlo heterogenih, u MODUKI-ju se tražio način kako modelirati korisničko iskustvo u metodama za dizajn usluge. Na temelju provedene sinteze osam ključnih postojećih konceptualnih okvira korisničkog iskustva (Hassenzahl, 2003/2018; McCarthy i Wright, 2004; Norman, 2004; Forlizzi i Battarbee, 2004; Desmet i Hekkert, 2007; Thuring i Mahlke, 2007; Karapanos i sur., 2010; Jordan, 2000), detaljno prikazanoj u **Poglavlju 4**, identificirani su imanentni elementi korisničkog iskustva (korisnik, kontekst, interakcija, IT artefakt) koji su neodvojivi i zajedničkim djelovanjem stvaraju jedinstveni doživljaj kod kupca. Ovdje je važno naglasiti da je odabran holistički pristup u sagledavanju koncepta korisničkog iskustva prema kojem se ono ne može rastaviti na dijelove već je nužno promatrati ga kao jedinstvenu neodvojivu cjelinu. Zbog toga identificirani elementi ne predstavljaju pojedinačne dijelove koje je potrebno oblikovati, već aspekte iz kojih je potrebno promatrati ciljano korisničko iskustvo i na taj način dizajnirati cjelokupnu podršku ostvarenju željenog doživljaja (**Slika 55**).

Slika 55 Elementi korisničkog iskustva u MODUKI-ju

Korisnik predstavlja individuu koja konzumira ponuđenu uslugu tijekom čega koristi određene IT sadržaje i time stječe određeno korisničko iskustvo. Kao individua, korisnik obuhvaća niz dinamičkih faktora kao što su motivacija, raspoloženje, mentalne i fizičke sposobnosti, očekivanja, osobne vrijednosti, karakterne crte, i sl. o kojima ovisi rezultirajući doživljaj (Roto i sur., 2011; Nicolas i Aurisicchio, 2011).

Kontekst se odnosi na specifične uvjete iz okruženja u kojim se odvija konzumacija usluge i korištenje IT sadržaja. Promjena konteksta može utjecati na promjenu doživljaja za istog korisnika i istu uslugu. Kontekst uključuje mješavinu društvenih faktora, fizičkih uvjeta, okolnih zadataka, tehničke i informacijske mogućnosti (Roto i sur., 2011), vremensku dimenziju (Nicolas i Aurisicchio, 2011), i dr.

Interakcija predstavlja vezu između korisnika i IT artefakta koji uzajamno djeluju jedan na drugog. Ta veza može obuhvaćati bilo kakve aktivnosti koje se u okviru korisničkog iskustva događaju između korisnika i IT artefakta. Prema cjelovitoj definiciji u kontekstu korisničkog iskustva, interakcija je fizička ili ne-fizička radnja korisnika nad IT artefaktom koja utječe ili mijenja korisnikov motorički, perceptivni, kognitivni i afektivni sustav (Nicolas i Aurisicchio, 2011).

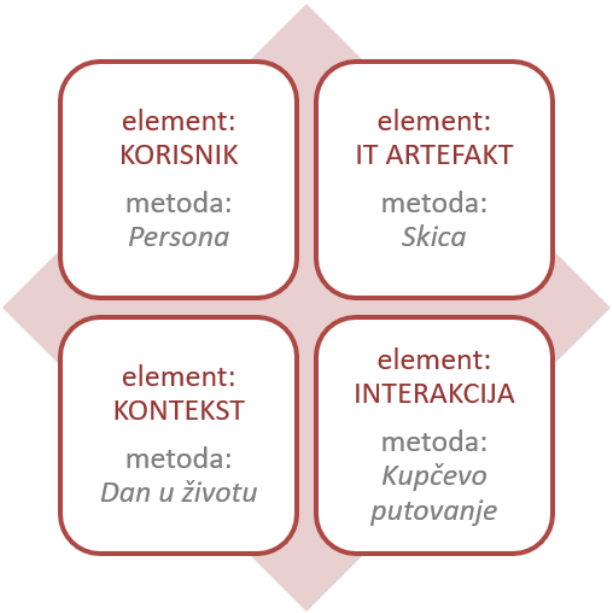
IT artefakt predstavlja dizajnirani IT sadržaj s kojim je korisnik u interakciji tijekom konzumacije usluge. To može biti bilo koji oblik dizajniranog objekta koji sadrži informacijske tehnologije i s kojim korisnik dolazi u dodir (npr. web-stranica, mobilni telefon, aplikacija na mobilnom telefonu, aparat za pripremu kave, platforma za e-učenje, itd.). Općenito gledajući koncept i modele korisničkog iskustva, ovaj element ima najrazličitije nazive pa se još koriste termini: proizvod, sustav, objekt, (samo) artefakt, i dr. IT artefakt posjeduje određena obilježja koja potiču reakcije korisnika i konstituiraju njegov doživljaj. Obilježja IT artefakta uključuju obilježja koja su dizajnirana (funkcionalnost, estetika, ciljano interaktivno ponašanje), obilježja koja korisnik dodaje korištenjem (npr. slika djeteta na radnoj površini ekrana), imidž branda ili proizvođača, i dr. (Roto i sur., 2011).

Navedeni elementi korisničkog iskustva adresiraju se i modeliraju korištenjem adekvatnih metoda za dizajn usluge kojima se višedimenzionalno izgrađuje usluga *za* ciljano korisničko iskustvo. Odabrane metode za dizajn usluge koje korespondiraju navedenim elementima korisničkog iskustva bit će opisane u nastavku ovog poglavlja o MODUKI-ju.

7.1.4. Treći segment: Metode za dizajn usluge

Treći segment MODUKI-ja čine četiri metode za dizajn usluge odabrane na temelju korespondencije s potrebama pojedinih elemenata korisničkog iskustva. Dizajn usluge daje korisničkom iskustvu procesnu dimenziju koja je nužna u obuhvaćanju cjelovitog doživljaja usluge, a ne samo pojedinačnih interakcija s IT artefaktom. Metodama za dizajn usluge oblikuju se elementi usluge iz različitih aspekata korisničkog iskustva. Metode su odabrane slijedom komparativne analize i sistematizacije postojećih brojnih metoda za dizajn usluge što je detaljno predstavljeno u **Poglavlju 5**.

Dizajn usluge, kao disciplina, broji više od stotinu metoda i alata (Holmlid i Evenson, 2008; Essen, 2009; Tassi, 2009; Stickdorn i Schneider, 2011; Hannington i Martin, 2012; Kumar, 2012; Alves i Nunes, 2013; Li i sur., 2016) koji na kreativne načine nastoje iz raznih perspektiva i u raznim dimenzijama usluge potaknuti stvaranje i implementaciju novih ideja i koncepata. Dizajn usluge je interdisciplinarni pristup u kojem se kombiniraju brojne metode i alati različitog porijekla, no u praksi se nailazi na problem „[…] koje [od metoda] koristiti i kada i kako ih implementirati […]“. U ubrzanom okruženju, gdje je dizajn usluge i korisničkog iskustva potrebno agilno realizirati, potrebna je pomoć u snalaženju u šumi metoda i alata od kojih su neki neefikasni, prezahtjevni, ili pak nepotrebni.



Slika 56 Metode za dizajn usluge u MODUKI-ju

Iz opširne ponude postojećih raznovrsnih metoda, u MODUKI-ju su odabrane *persona, dan u životu, kupčevo putovanje i konturna skica* koje po svojim karakteristikama učinkovito

obuhvaćaju elemente korisničkog iskustva *korisnika, kontekst, interakciju i IT artefakt* (**Slika 56**).

Upute za korištenje ovih četiriju metoda za dizajn usluge napisane su u korisničkom priručniku za primjenu MOUDKI-ja koji se u cijelosti nalazi u **Prilogu E**. Ovdje, u nastavku, pojedine metode će biti ukratko predstavljene u vidu njihovih karakteristika bitnih za obuhvaćanje elemenata korisničkog iskustva.

7.1.4.1. Persona

Persona (engl. *persona*) je metoda za definiranje profila kupca koji živopisno predstavlja određenu skupinu korisnika, tradicionalno rečeno, tržišni segment. Posebnost ove metode je u tome što korisnika oživljava predstavljajući ga kao stvarnog lika sa slikom, imenom i raznim osobnim detaljima. Na taj način, dizajneri stječu bolji osjećaj za korisnikove potrebe i želje koje ga mogu usrećiti na originalan način čime se u MODUKI-ju obuhvaća perspektiva *korisnika* u korisničkom iskustvu.

Koncept *persone* predstavio je Cooper (1999) u knjizi o problematici softverskog dizajna koji prečesto isporučuje softverske proizvode s kojima korisnici nisu zadovoljni. Cooper je uočio kako je korištenje pojma korisnik u dizajnerskim timovima preopćenito i zbunjujuće i vodi dizajn u smjeru kreiranja proizvoda koji bi trebao odgovarati svakome, a na kraju završi tako da ne odgovara nikome. Kako bi se pojam korisnika konkretizirao i jasnije definirao, Cooper je predstavio koncept *persone* definirajući ga na sljedeći način: „Persone nisu stvarni ljudi, ali one ih predstavljaju kroz proces dizajna. One su hipotetski arhetipi stvarnih korisnika. Iako su izmišljene, definirane su strogo i precizno.“ (Cooper, 1999, str. 124).

Cooperova polazišta su, kao temelj ideje za metodu *persone*, iznimno važna u ocjeni učinkovitosti ove metode za obuhvaćanje korisničkog iskustva iz perspektive korisnika u dizajnu usluge. Cooper objašnjava kako korisnik ima nekoliko vrsta ciljeva u svojim aktivnostima koje pokušava ostvariti i time postići zadovoljstvo, no pri tome je važnost osobnih ciljeva veća u odnosu na druge ciljeve. Osobni ciljevi imaju prioritet i, ako dođe do konflikta među različitim ciljevima, osoba će obično slijediti osobni cilj. Ovo je važno jer potvrđuje pretpostavke u ovom radu da se cjelovito korisničko iskustvo temelji na motivaciji koja proizlazi iz osobnih emocionalnih potreba, smisla i značenja te je potrebno krenuti od tih ciljeva u dizajnu za korisničko iskustvo. *Persona* je u tom smislu alat koji pomaže u otkrivanju i predviđanju korisničkih reakcija i užitaka na osnovu specifičnih osobnih karakteristika što u

okviru MODUKI-ja odgovara svim pretpostavkama dizajna za korisničko iskustvo u elementu korisnika.

Persona je, od Coopera do danas, postala jedna od najšire korištenih metoda u području dizajna usmjerenog korisniku (Law i sur., 2018). Njezina primjena je izučavana u mnogim znanstvenim radovima i praksi, pa je doživjela razne modalitete i nadogradnje (npr. Pruitt i Grudin, 2003). Format persone nije strogo propisan, te može sadržavati različite kategorije informacija i biti različitog opsega, od par rečenica do jedne stranice. Uobičajeno se navode podaci o identitetu (slika, ime, prezime, starost, zanimanje, bračni status, obrazovanje, i sl.), o životnom okruženju (uvjeti života, obitelj, događaji, društveni život, i sl.), o osobnim preferencijama i željama (razni odabiri, osobni stavovi, prijatelji, životni stil, način korištenja proizvoda), i dr. Definiranjem određenih ključnih osobnih karakteristika, stvara se lik kojeg naoko „poznajemo“ i o kojem možemo razgovarati tijekom procesa dizajna aktivnim pitanjima i zaključcima kao na primjer „Ani se neće svidjeti plava boja.“ ili „Hoće li se Marko znati prijaviti u aplikaciju?“. *Persone* su vrlo učinkovite jer pobuđuju moćnu čovjekovu sposobnost predviđanja ljudskih reakcija razumijevanjem njihovog mentalnog stanja što objašnjava teorija uma (Astington i Jenkins, 1995). Uživljavanjem u dobro osmišljene *persone* moguće ih je, bez velikog napora, projicirati u bilo koju novu situaciju (Pruitt i Grudin, 2003) i na taj način obuhvatiti složen individualni svijet koji određuje krajnji sveukupni doživljaj i iskustvo.

7.1.4.2. Dan u životu

Dan u životu (engl. *a day in the life*) je metoda kojom se u MODUKI-ju obuhvaća *kontekst* korisničkog iskustva. Metoda je široko prihvaćena vizualizacijska metoda u području interakcije čovjek-računalo (Li i sur., 2016), dizajnu usluge (Stickdorn i Schneider, 2011) i umjetničkom dizajnu (Royal College of Art, n.d.). Primjenjuje se i u drugim situacijama, npr. u kulturološkim istraživanjima (Gillen i sur., 2007), gdje god je potrebno razumijevanje subjekta u kontekstu. Dan u životu je metoda kojom se zorno (crtežima, fotografijama, slikama ili tablično) prikazuje slijed osobnih aktivnosti korisnika tijekom jednog dana. Metoda omogućava dizajnerima izgradnju realistične slike događaja kroz koje njihov korisnik prolazi tijekom tipičnog dana otkrivajući pri tome čovjekove probleme i rješenja koja nisu nužno u direktnoj vezi s uslugom, ali ukazuju na osobne pokretače i motivaciju povezane s kontekstom (Stickdorn i Schneider, 2011).

7.1.4.3. Kupčevo putovanje

Kupčevo putovanje ili *mapa kupčevog putovanja* (engl. *customer journey*) je metoda koja u MODUKI-ju učinkovito podržava dizajn za korisničko iskustvo u elementu *interakcije*. Metoda se, u raznim oblicima, često koristi u području dizajna usluge, i drugim srodnim područjima dizajna za doživljaj (npr. Stickdorn i Schnedier, 2011; Li i sur., 2016; Zomerdijk i Voss; 2010; Lemon i Verhoef, 2016, i dr.). *Kupčevo putovanje* kao metoda, nema tipičnu povijest nastanka i razvoja, već je proizašlo iz marketinških napora u praćenju i obuhvaćanju cjelokupnog kupčevog iskustva promatrajući sve njegove doživljaje u različitim fazama interakcije s uslugom, od početka do kraja tog „putovanja" (Lemon i Verhoef, 2016). U tom smislu, *kupčevo putovanje* predstavlja koncept za holističko obuhvaćanje sveukupnog kupčevog iskustva koje je postalo vrlo složeno jer su kupci danas u interakciji s tvrtkama kroz mnoštvo kanala i drugih dodirnih točaka. Opći model kupčevog putovanja sastoji se od tri glavne faze (prije prodaje, prodaja i nakon prodaje), te četiri osnovne kategorije dodirnih točaka (brendovske, partnerske, kupčeve i vanjske/društvene) (Lemon i Verhoef, 2016).

Kao metoda, *kupčevo putovanje* nije ni standardizirano ni formalizirano (Lemon i Verhoef, 2016; Halvorsrud i sur., 2014), a na raspolaganju su razni slični predlošci koji služe kao alat za strukturiranje i prikaz sadržaja. *Kupčevo putovanje*, u suštini, čini slijed događaja – dizajniranih ili ne – kroz koje kupac prolazi i kroz koje uči o ponudi tvrtke, kupuje ponuđeno i u interakciji je s ponuđenim (Norton i Pine, 2013), stoga, kao metoda, ono je strukturirani prikaz kupčevog iskustva s uslugom koji obuhvaća sve *interakcije* s kupcem jasno ističući *točke dodira*, te pripadajuću vremensku dimenziju (prije, poslije), emocije i misli kupca, pokazatelje uspješnosti, centre odgovornosti, prilike za poboljšanja, i dr.

Važno je napomenuti da se kupčevo putovanje integrira s metodom persone i s poslovnim modelom. Kao prvo, metodom persone definira se specifičan lik koji predstavlja tipičnog kupca za kojeg se prikazuje njegovo kupčevo putovanje. Uobičajeno je u zaglavlju kupčevog putovanja navesti osnovne podatke definirane personom (slika, ime, osnovni scenarij, kupčevi glavni ciljevi, potrebe i/ili očekivanja). Kao drugo, mapiranje kupčevog putovanja i poslovne strategije pruža koherentnu strukturu za poslovni model (Norton i Pine, 2013) jer bi ostvareno kupčevo putovanje trebalo biti rezultat koherentne strategije kojom se planiraju prijedlog vrijednosti, kanali, alokacija resursa, struktura prihoda i troškova. Time je kupčevo putovanje u MODUKI-ju komplementarno prvom segmentu metodološkog okvira u kojem se osmišljava poslovni model obogaćen korisničkim iskustvom.

7.1.4.4. Konturna skica

Skica ili *konturna skica* (engl. *wireframe*) je metoda kojom se u MODUKI-ju pristupa dizajnu *IT artefakta* kao elementa korisničkog iskustva. Ova metoda potječe iz područja izučavanja korisničkog iskustva i interakcije čovjek-računalo (Garrett, 2010; Hartson i Pyla, 2012; Saffer, 2010, Li i sur., 2016, i dr.) gdje se uobičajeno koristi za nacrt obrisa elemenata sučelja IT artefakta, primarno web-stranica i mobilnih aplikacija. *Konturna skica* je vizualna shema, nacrt ili predložak ekrana ili web-stranice u obliku kostura koji prikazuje raspored interaktivnih objekata kao što su kartice, izbornici, gumbi, dijaloški okviri, itd. (Hartson i Pyla, 2012). Fokus *konturne skice* je na strukturi informacija, a ne na estetici, stoga su jednostavne za korištenje u smislu da nije potrebna posebna vještina crtanja. Metoda je u literaturi i formalizirana (Garrett, 2010), pa elementi sučelja imaju određene oznake za prikaz koje su većinom u obliku pravokutnika (ili nekih drugih jednostavnih geometrijskih oblika) i lako se raspoređuju po stranici.

IT artefakt u MODUKI-ju može biti bilo kakav IT sadržaj usluge s kojim korisnik dolazi u dodir što podrazumijeva raznovrsne objekte i sučelja čije specifičnosti će utjecati na način upotrebe metode *konturne skice*. Ovisno o složenosti željenog IT artefakta, mogućnosti provođenja ovog koraka dizajna u okviru MODUKI-ja mogu značajno varirati, s obzirom na to da je MODUKI prvenstveno namijenjen ne-stručnjacima za dizajn. Što je artefakt jednostavniji (npr. dodavanje samo nekih informacija na postojeću web-stranicu), to će se u MODUKI-ju lakše napraviti konturna skica, a što je željeni artefakt složeniji (npr. platforma za komunikaciju s kupcima), to će više posla trebati biti prepušteno stručnjacima. U svakom slučaju, neke jednostavnije skice koje ocrtavaju ključne karakteristike je dobro napraviti što može poslužiti kao važan input za daljnji rad dizajnera.

Iako konturna skica nije originalno metoda za dizajn usluge, njezina prikladnost za potrebnu integraciju procesne perspektive i pojedinih interakcija s IT artefaktom/artefaktima kako bi se ostvarilo dugotrajno stvaranje vrijednosti (Dove, 2018) potvrđena je i u MINDS okviru za dizajn usluge (Teixeira i sur., 2017) gdje se uz nacrt usluge paralelno prikazuju sve skice sučelja jednog artefakta koje prate konzumaciju usluge. U odnosu na MINDS, u MODUKI-ju je pristup fokusiraniji na ciljano korisničko iskustvo za koje se identificiraju ključni momenti i ideje i skiciraju se kao elementi jednog ili više različitih IT artefakata u pružanju usluge. Na taj način ostvaruje se univerzalniji pristup u osmišljavanju dodatne vrijednosti za korisnika, jer se ne ograničava dizajn na samo jedan artefakt, već se sagledava dodatni prostor za dizajn sustava usluge.

7.1.5. Proces dizajna usluge primjenom MODUKI-ja

Proces dizajna usluge rijetko je linearan. U MODUKI-ju je predviđen određeni slijed koraka koji je naglašen naznačenom numeracijom (**Slika 51**), no to nikako nije strogo ograničavajući način izvođenja. Nulti korak (0) pretpostavlja opis postojećeg poslovnog modela kojeg se želi unaprijediti, ako se radi o već definiranom poslovanju. Sljedeći korak je uspostavljanje ciljanog korisničkog iskustva (X) koji ovisi o tome što će se koristiti kao izvor. Mogući izvori dani su u **Tablici 39**, a ako se kao izvor koriste psihološke potrebe, što je u duhu holističkog korisničkog iskustva koje je predmet ovog rada, onda se preporuča korištenje PPC alata. Ako je već u tom koraku jasno identificirano ciljano korisničko iskustvo, ono se naznačava u platnu poslovnog modela i u slijedećim metodama. Zatim slijede metode dizajna po pojedinim elementima korisničkog iskustva. Najbolje je započeti s personom (1) koja, nakon definiranja ciljanog korisničkog iskustva, nadopunjuje razumijevanje korisnika i dodatno izoštrava ili dorađuje viziju ciljanog korisničkog iskustva. Zatim je predviđena primjena metode dan u životu (2) kojom se može još dublje ući u kupčev svijet i otkriti neke nove skrivene momente u kojima se ostvaruju važni doživljaji. Slijedi metoda kupčevo putovanje (3) koja je vrlo cjelovita i složena te obuhvaća mnoge prethodne podatke o kupčevom profilu, aktivnostima, potrebama, ciljevima, i sl., i sastavlja sve zajedno u jednu koherentnu cjelinu iz perspektive dodirnih točaka s uslugom čime se identificiraju konkretna moguća poboljšanja sadržaja usluge. I, na kraju, preostaje još metoda konturne skice (4), koja je namijenjena oblikovanju elementa IT artefakta, odnosno konkretnih novih IT sučelja za koje su iznjedrene ideje.

Predstavljeni slijed koraka moguće je i mijenjati ovisno o uspjehu pojedinih metoda i raspoloživim informacijama. Također je preporučeno i vraćanje na pojedine korake i rafiniranje ideja u nekoliko navrata. Proces postaje još složeniji, kada se definira više tipova korisnika.

7.2. Rezultati demonstracije korištenja MODUKI-ja u malim i srednjim tvrtkama u Hrvatskoj (višestruka studija slučaja)

Demonstracija artefakta MODUKI-ja je provedena kroz sedam studija slučaja u malim i srednjim tvrtkama različitih djelatnosti u Hrvatskoj. U svakoj studiji slučaja, MODUKI je primijenjen u stvarnom okruženju. Rezultati demonstracije će biti prikazani u obliku individualnih izvještaja po svakom slučaju, u obliku unakrsne analize slučajeva, te zaključaka u vidu općih preporuka za poboljšanje dizajna usluge/poslovnog modela za korisničko iskustvo.

Demonstracija artefakta je faza znanstvenog oblikovanja kojom se dokazuje da su ideje koje su ugrađene u artefakt djelotvorne i da takav artefakt u stvarnosti rješava postavljeni problem (Peffers i sur., 2008). Kako je svrha artefakta MODUKI-ja da pruži metodološku potporu tvrtkama u povećanju vrijednosti za kupca dodavanjem ponude određenog korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti, demonstriranje njegove djelotvornosti sastoji se od prikaza sljedećih stavki:

- opis konteksta tvrtke u kojoj je MODUKI primijenjen,
- rezultati postupka osmišljavanja poboljšanog poslovnog modela i dizajna usluge primjenom MODUKI-ja u tvrtkama, za svaku od sastavnih metoda,
- rezultati promatranja uspješnosti i reakcija korisnika MODUKI-ja tijekom njegovog korištenja,
- specifikacija ideja za poboljšanje prijedloga vrijednosti za kupca koje su rezultat korištenja MODUKI-ja.

Navedene stavke predstavljaju strukturu izvještaja pojedinačnih studija slučaja koje slijede u nastavku što će omogućiti dubinski kvalitativni uvid u rezultate istraživanja kako je predviđeno metodologijom ovog rada. Prema preporukama, studija slučaja uključuje detaljan opis okruženja ili subjekta, a potom analizu podataka kojom se otkrivaju teme, obrasci i ishodi istraživanja (Bloomberg i Volpe, 2018). Prva stavka, opis konteksta, važna je kako bi se uvidjele specifičnosti pojedinih slučajeva, ocrtala raznolikost uzorka i upoznale okolnosti pojedinih rezultata i mogućnosti njihove transferabilnosti u druge situacije što je potrebno u kvalitativnoj metodologiji. Ostale stavke predstavljaju direktne rezultate demonstracije, odnosno ishode korištenja artefakta MODUKI-ja.

U prvom individualnom izvještaju (tvrtka A), provođenje procesa dizajna metodološki je najdetaljnije opisano (koraci, svrha pojedine metode, i sl.). S obzirom na to je to zajedničko

svim slučajevima, u izvještajima ostalih slučajeva, sva ta metodološka pojašnjenja se nisu ponovo navodila, već samo detaljni rezultati provođenja.

Nakon individualnih izvještaja pojedinih studija slučaja, slijedit će unakrsna analiza slučajeva na temelju koje će se izvesti općenitiji zaključci u pogledu upotrebljivosti predloženog artefakta MODUKI-ja i smjernica za dizajn za korisničko iskustvo.

7.2.1. Studija slučaja: tvrtka A

Kontekst tvrtke

Tvrtka A je uspješna obiteljska građevinska tvrtka koja se bavi izgradnjom malih i srednje velikih stambenih zgrada i prodajom izgrađenih stanova. Tvrtka posluje u Zagrebu od 1995. godine i ima iza sebe desetke projekata izgradnje objekata, i stotine izgrađenih i prodanih stanova. Tvrtka posluje na način da za izvođenje građevinskih radova ima dugoročnu suradnju s kooperantima, a zaposlenici, koji su ujedno i vlasnici tvrtke, te članovi jedne obitelji, usredotočeni su na vođenje projekata izgradnje. Projekt izgradnje stambenog objekta se sastoji od kupnje zemljišta, financiranja ulaganja, narudžbe arhitektonskog rješenja, nadzora izvođenja radova i prodaje stanova. Stanovi koje tvrtka gradi i prodaje su kvalitetne gradnje i optimiziranog iskorištenja prostora zbog čega su vrlo privlačni velikom broju kupaca i širokom tržištu.

Tvrtka njeguje izuzetno dobre odnose s kupcima stanova kroz potpuno individualizirani pristup. Kupac ima mogućnost prilagodbe odabranog stana svojim potrebama (micanje pregradnih zidova, odabir kupaonske opreme, keramike, prozora, vrata, itd.) o čemu tijekom gradnje kontinuirano komunicira s voditeljem projekta. Tvrtka kupce stječe najvećim dijelom preko preporuka s obzirom na to da su njihovi kupci jako zadovoljni, o čemu u tvrtki uvijek posebno vode računa na razne načine: daju višegodišnju garanciju, izlaze u susret kod svih vrsta popravaka, dostupni su i na raspolaganju s uredom u blizini kupaca, imaju iznenađenja i poklone za kupce, ne sile prodaju već nude kupcu samo ono što traži i što mu odgovara, s čime će biti dugoročno zadovoljan.

Iako tvrtka ima jaku konkurenciju i iako zadnjih nekoliko godina građevinarstvo zbog krize doživljava stagnaciju, tvrtka A nema problema s poslovanjem i prodajom jer uživa velik ugled na tržištu nekretnina. U takvim okolnostima poslovanja, može se reći da tvrtka nema neku prijeku potrebu za poboljšanjem prijedloga vrijednosti za kupca, no, kako je njihov pristup uvijek proaktivan naspram povećanja zadovoljstva kupca, tvrtka je zainteresirana istražiti

mogućnosti obogaćivanja svoje ponude dodatnim korisničkim iskustvom za kupca čime se do sada nisu posebno bavili zbog postojećeg intenzivnog direktnog kontakta s kupcima „licem u lice“. Postojeći IT sadržaji koji su dio usluge tvrtke A su: web-stranice tvrtke, specifična tehnološka rješenja koja se ugrađuju u stanove, aplikacija za praćenje posebnih zahtjeva kupaca, 3D prikazi stambenog prostora.

Proces dizajna

U ovoj studiji slučaja, MODUKI je primijenjen kroz radionicu u kojoj je, kao ispitanik, sudjelovala suvlasnica tvrtke/direktorica. Kao što je već objašnjeno u opisu konteksta tvrtke, vlasnici su nositelji poslovanja tvrtke i upravljači projektima izgradnje stanova, te su upoznati sa svim detaljima posla, usluge i izvrsni poznavatelji svojih kupaca. Svojim iskustvom i predanošću poslu predstavljaju idealne ispitanike za primjenu MODUKI-ja u realnom okruženju. Radionicu primjene MODUKI-ja vodila je autorica ovog istraživanja, prezentirajući metode i nepristrano pomažući u popunjavanju obrazaca.

Proces dizajna započeo je snimkom postojećeg stanja i opisom poslovanja kroz *platno poslovnog modela*. **Slika 57** prikazuje popunjeno platno poslovnog modela koje oslikava poslovanje tvrtke A. U ovom koraku, kroz platno poslovnog modela, opisani su ključni elementi poslovanja koji sudjeluju u stvaranju vrijednosti za kupca čime se jasno utvrđuje logika poslovanja. Kroz opis poslovnog modela, vlasnik ili izvršitelj poslovanja strukturira i artikulira cjelovitu poslovnu priču, i na taj način sebe uvodi u dizajn usluge imajući pred sobom perspektivu cjelokupnog poslovanja i širu sliku za pojedine odluke u procesu dizajna koji slijedi. U ovom početnom koraku, prijedlog vrijednosti, koji je središnji i ključni element dizajna za korisničko iskustvo, definira se na temelju postojeće usluge, bez utjecaja metodologije MODUKI-ja koja treba poslužiti da se taj postojeći prijedlog vrijednosti unaprijedi, poboljša ili obogati. Prijedlog vrijednosti ispitanica je iskazala kroz karakteristike proizvoda (stambeno rješenje, „vrijednost za novac“) i komponente pružanja usluge (povjerenje, iskustvo, dugotrajan odnos, personalizacija). U ovako formuliranom prijedlogu vrijednosti, iako je bogat i privlačan, može se primijetiti manjak izražavanja kupčevih potreba što otvara prostor za nadopunom i proširenjem ponuđenih sadržaja. U prijedlogu vrijednosti naznačena je stavka budućeg ciljanog korisničkog iskustva kojeg je tek potrebno definirati kroz sljedeće korake i zatim implementirati u poslovni model kao dio strateških operacija. Ova razina dizajna usluge usmjerena je na usklađenost svih poslovnih ciljeva sa sustavom usluge, što je

važan aspekt ovog metodološkog okvira koji vrlo često nedostaje u uobičajenom dizajnu korisničkog iskustva fokusiranog na pojedinačne IT interakcije.

<table>
<tr><td rowspan="2">Ključni partneri
-dobavljači
-kooperanti
-banke</td><td>Ključne aktivnosti
-izgradnja objekta
-komunikacija s kupcima</td><td rowspan="2">Prijedlog vrijednosti
-stambeno rješenje
-povjerenje
-stručno iskustvo
-dugotrajan odnos
-„vrijednost za novac“
-personalizacija
-CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO ◇</td><td>Odnosi s kupcima
-personalizirani
-dostupnost uprave u svakom trenutku
-bez prodajnih agenata
-podrška</td><td rowspan="2">Segmenti kupaca
-mladi do 45 g. (državni poticaji)
-50-70 m2 (krediti)
-veliki stanovi
-neudate žene</td></tr>
<tr><td>Ključni resursi
-financijski
-dugogodišnji dobavljači i kooperanti</td><td>Kanali
-direktna prodaja
-preporuke
-oglašivački portali
-web-stranice
-forum</td></tr>
<tr><td colspan="3">Izvori troškova
-trošak kupnje zemljišta
-troškovi izgradnje i financiranja (krediti)</td><td colspan="2">Izvori prihoda
-prodaja stanova
-predujmovi</td></tr>
</table>

Slika 57 Tvrtka A – platno poslovnog modela

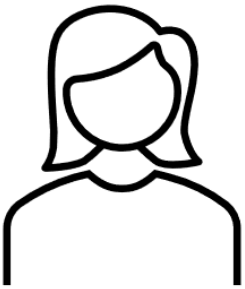
Sljedeći korak je utvrđivanje ciljanog korisničkog iskustva kojim se želi obogatiti prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu. Ovo je ključan korak u MODUKI-ju koji je preduvjet za postizanje krajnjeg cilja obogaćivanja prijedloga vrijednosti. Ciljano korisničko iskustvo predstavlja razinu koncepta usluge kojim se utvrđuje smisaona vrijednost korisničkog iskustva za kupca. Slijed koraka u određivanju ciljanog korisničkog iskustva nije nužno linearan, već je poželjno kroz korake prolaziti više puta i rafinirati stavke u modelima svaki put kad se sve dubljim i dubljim uvidima steknu nove spoznaje i ideje. U ovom slučaju, u tvrtki A, sljedeći korak je bio korištenje *PPC alata* za utvrđivanje temeljne motivacije kupca kroz osnovne psihološke potrebe tijekom izvršavanja kupčeve aktivnosti na željeni način. **Slika 58** prikazuje popunjeni PPC obrazac kojim se utvrdilo da su istaknute kupčeve psihološke potrebe tijekom kupovine stana: sigurnost, autonomija i povezanost. Utvrđene psihološke potrebe mogu postati ciljano korisničko iskustvo ako se kroz naredne metode potvrdi da su to zaista vrijednosti koje će obogatiti kupčev sveukupni doživljaj. Da bi se stekla holistička percepcija kupčevog svijeta, potrebna je triangulacija podataka i metoda, kao u svakom kvalitativnom pristupu pa se kroz više metoda, iz različitih perspektiva, nastavlja preispitivanje stvaranja vrijednosti za korisnika.

AKTIVNOST Način izvođenja neke radnje u kojem kupac najviše uživa…	Kupuje stan u čijoj izgradnji može sudjelovati.
ZNAČENJE Zašto je ta aktivnost važna kupcu…	-osjećaj sigurnosti „biti u svojem" (mentalitet) -jedna od najvažnijih životnih odluka
POTREBE Kako se kupac osjeća vezano za aktivnost… Koje psihološke potrebe su zaokupljene: KOMPETENTNOST, SIGURNOST, POPULARNOST, STIMULATIVNOST, AUTONOMIJA, FIZIČKO NAPREDOVANJE, POVEZANOST	-strah od konačnog ishoda (kupuje se „papir") -pozitivno uzbuđenje -psihološke potrebe: **sigurnost, autonomija, povezanost**
VJEŠTINE Koje vještine su potrebne za izvođenje aktivnosti…	-odlučnost -financijska podloga -definirani ciljevi i prioriteti
MATERIJALI Koji materijali se koriste za izvođenje aktivnosti…	-dokumentacija -podrška

Slika 58 Tvrtka A – platno pozitivnih praksi

Prethodnim koracima obuhvaćene su strateška razina dizajna i razina koncepta usluge koje predstavljaju pogled na stvaranje vrijednosti iz pozicije tvrtke i iz pozicije korisnika, nakon čega slijedi njihovo povezivanje na razini isporuke usluge i točaka dodira kupca s uslugom u kojima dolazi do interakcije s kupcem i stjecanja korisničkog iskustva. Na temelju strukture korisničkog iskustva primjenjuju se četiri metode za dizajn usluge koje obuhvaćaju elemente korisničkog iskustva: korisnika, kontekst, interakciju i IT artefakt. Ova razina u MODUKI-ju je predstavljena kao treća cjelina, odnosno segment dizajna usluge.

U segmentu dizajna usluge, prvo je primijenjena metoda *persone* kojom se utjelovljuje tipični kupac i njegove specifičnosti što pomaže uživljavanju u svijest stvarne osobe i njezine potrebe i želje. Time se obuhvaća element korisničkog iskustva - korisnik. **Slika 59** prikazuje popunjeni obrazac persone pod imenom Željka koja predstavlja jednu tipičnu klijenticu u tvrtki A. Personu je ispitanica odabrala i kreirala na temelju dubinskog poznavanja svojih kupaca s kojima provodi puno vremena u direktnom kontaktu i komunikaciji, i na temelju stvarne osobe koju je odabrala kao model. Persona je živopisno dočarala žensku osobu, srednjih godina, za koju je kupovina stana velik korak u životu te ima posebno značenje. Osjećaji, brige i želje koje se mogu iščitati iz naznačenog profila, potvrđuju dvije prethodno definirane osnovne psihološke potrebe utvrđene PPC alatom – sigurnost i autonomiju, dok povezanost nije direktno izražena. Na temelju ovog pogleda, formulira se ciljano korisničko iskustvo koje ostvaruje sigurnost i autonomiju, a u formulu je još dodana sintagma „životni uspjeh" koja odražava specifično značenje ovih dviju potreba u kontekstu kupovine stana.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Željka
 
„Nećete nas valjda prevariti!“</td>
<td rowspan="2">Dnevne rutine:
-puno radi
-aktivnosti vezano za hobi
-povremeno društveni život

Ciljevi, potrebe, želje:
-samoaktualizacija
-samostalnost
-sigurnost

Problemi, brige:
-nesigurna budućnost u poslu
-manjak vremena za potrebe koje ju vesele

Korištenje tehnologije:
-Internet
-WhatsApp
-Instagram</td>
<td>Ovo me inspirira:
-promaknuće na poslu
-osobno zadovoljstvo (partner, hobi)
-proširenje obitelji

Ovo je važno za mene:
-prostor koji ću urediti po svojim željama i u kojem ću se osjećati ugodno</td>
</tr>
<tr>
<td>Dob: 39
Spol: žensko
Obiteljski status: neudata
Boravište: Zagreb
Profesija: ekonomist
Hobiji, interesi: izrada nakita</td>
<td>Ciljano korisničko iskustvo
Sigurnost
Autonomija
Životni uspjeh</td>
</tr>
</table>

Slika 59 Tvrtka A – persona

U segmentu dizajna usluge, druga metoda je *dan u životu* kojom se detaljno dokumentiraju kupčeve svakodnevne aktivnosti i razmišljanja, izvan uobičajenih točaka dodira s uslugom ili predmetom kupnje. Ovom metodom pristupa se drugom elementu korisničkog iskustva – kontekstu. **Slika 60** prikazuje popunjeni obrazac metode dan u životu za kupca u tvrtki A. Ova metoda, u ovoj studiji slučaja, nije doprinijela otkrivanju kupčevih potreba i želja, i formuliranju ciljanog korisničkog iskustva. Kao što se vidi na slici, bilješke su ostale prazne, a zabilježene aktivnosti su vrlo generičke i ne otkrivaju neke posebnosti.

Treća metoda u segmentu dizajna usluge je kupčevo putovanje kojom se konačno povezuju kupčeve aktivnosti i usluga, te se vizualiziraju i prate reakcije korisnika u trenutcima susreta s uslugom. Ova metoda omogućava fokusirani uvid u kupčev pogled na korištenje usluge, te obuhvaća treći element korisničkog iskustva – interakciju. **Slika 61** prikazuje popunjeni obrazac metode kupčevo putovanje u tvrtki A. Metoda kupčevog putovanja je vrlo često korištena metoda za dizajn usluge, no obrasci za primjenu metode mogu varirati. Razlike između obrazaca nisu značajne, no ipak mogu utjecati na učinkovitost metode. Važno je da obrazac omogućava što jasniji prikaz profila kupca (karakteristike, scenarij, ciljevi) i njegovih aktivnosti u kojima je u dodiru s uslugom (točke dodira). Točke dodira čine kupčevo putovanje, a skup svih doživljaja u tim točkama dodira čini sveukupno kupčevo iskustvo. Zbog toga ova metoda predstavlja finale predstavljenog metodološkog okvira u kojem se konkretiziraju ideje poboljšanja usluge za ciljano korisničko iskustvo.

Vrijeme	Aktivnost	Bilješke
6:30-7:30	-ustajanje i spremanje za posao	
7:30	-vožnja do radnog mjesta	
8:00-16:00	-ured (komunikacije, rad, efektivnost, motivacija, pauza, izbor)	
16:00-17:00	-odlazak s posla	
17:00-20:00	-kupovina -druženje (prijatelji)	
20:00-22:00	-večera -komunikacija	
22:00-24:00	-priprema za sutrašnji dan	

Slika 60 Tvrtka A – dan u životu

Obrazac kupčevog putovanja u MODUKI-ju je nadopunjen elementom za naznaku ciljanog korisničkog iskustva utvrđenog u prethodnim koracima koja je smještena na sredini zaglavlja dokumenta kako bi usmjeravala fokus na taj cilj. U dnu dokumenta, dodana je i istaknuta traka za unos ideja za poboljšanje za ciljano korisničko iskustvo, koje su krajnji produkt ove metode. Kroz kupčevo putovanje u tvrtki A, prikazane su faze i aktivnosti kroz koje prolazi tip kupca pod imenom Željka, u kojima se prate njezine misli i osjećaji, očekivanja i potrebe. I u ovom koraku potvrđuju se prethodno identificirane psihološke potrebe i još dublje se razrađuje priča o klijentici koja želi sigurnost i životno postignuće. Iz tog aspekta uočeno je više prilika za poboljšanje usluge („izgraditi povjerenje“, „predočiti koristi“, „uvjerenje o realizaciji obećanog“, „osvještavanje poboljšanja kvalitete život kupca“) iz kojih se mogu izvesti ideje za realizaciju tih poboljšanja kroz postojeće ili nove IT sadržaje i korisničko iskustvo u interakciji s njima. Uočeno je, na primjer, da bi trebalo doraditi dizajn web-stranica dodavanjem fotografija koje će snažnim vizualnim učinkom dočarati osjećaj sigurnosti, povjerenja i sretnog života. Također je naznačeno da je potrebno poboljšati navigaciju na web-stranicama kako bi se kupci lakše snašli u traženju informacija o aktualnim projektima i referencama što bi također doprinijelo osjećaju povjerenja i sigurnosti.

Prethodno je već napomenuto da ovaj proces dizajna ne mora nužno biti linearan, već je moguće korake izmjenjivati i ponavljati prema potrebi. Stoga nije određen trenutak u kojem se ciljano korisničko iskustvo „zaključava“, odnosno zacrtava kao konačni cilj kojeg je potrebno implementirati u prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu. U svakom slučaju, u nekom trenutku, kad je ciljano korisničko iskustvo dovoljno potvrđeno, u obrazac poslovnog modela, upisuje se na predviđeno mjesto (**Slika 57**). U ovom slučaju, to je učinjeno ovdje.

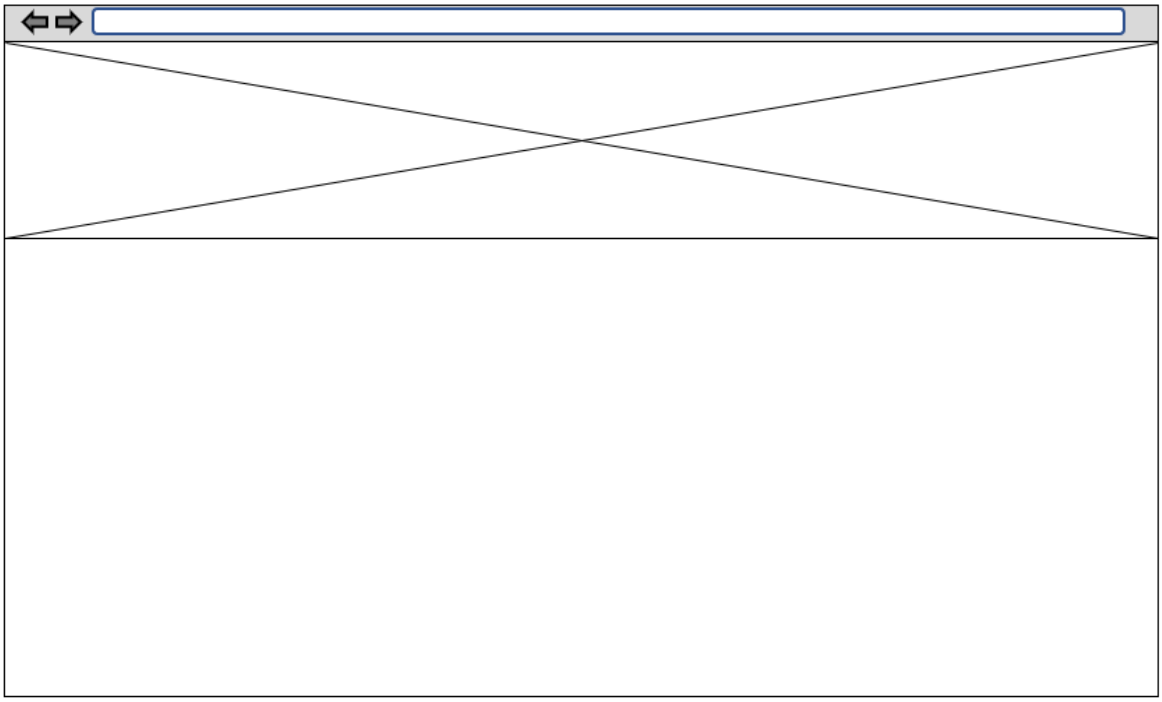
Persona: Željka 	**Ciljano korisničko iskustvo:** Sigurnost Autonomija Životni uspjeh	**Ciljevi i očekivanja:** -sigurnost -pouzdani investitor i podrška -pronalazak željene nekretnine

Scenarij:
Željka ima 39 godina i još uvijek živi s roditeljima. Želi kupiti svoj stan i osamostaliti se. Nesigurna je jer je sama i nema sigurnu financijsku situaciju.

ISTRAŽIVANJE	**UPOZNAVANJE**	**UGOVARANJE**	**SUDJELOVANJE**
Aktivnosti: 1-postavljanje cilja/kakav stan želi 2-prikupljanje informacija o ponudi na tržištu (preporuke, web-stranice) 3-ostvarivanje prvog kontakta (telefonski, e-pošta)	**Aktivnosti:** 4-slanje dokumentacije 5-prvi sastanak	**Aktivnosti:** 6-razmišljanje 10-tak dana 7-odluka 8-slanje dokumentacije e-poštom 9-ptopisivanje ugovora	**Aktivnosti:** 10-sudjelovanje kupca u izgradnji stana (kontinuiranja komunikacija, posjete gradilištu...) 11-preuzimanje ključeva i useljenje
Misli i osjećaji: Želim svoj stan! Joj, ne znam hoću li si to moći priuštiti...	**Misli i osjećaji:** (uzbuđenost i euforija)	**Misli i osjećaji:** Da li je odluka ispravna? (strah)	**Misli i osjećaji:** Činim pravu stvar!
+ **-**			
Prilike za poboljšanja: -izgraditi povjerenje	**Prilike za poboljšanja:** -izgraditi povjerenje -predočiti koristi	**Prilike za poboljšanja:** -uvjerenje o realizaciji obećanog	**Prilike za poboljšanja:** -osvještavanje poboljšanja kvalitete života kupca
IT sadržaji: -web-stranice -e-pošta	**IT sadržaji:** -e-pošta	**IT sadržaji:** -e-pošta	**IT sadržaji:** -aplikacija za praćenje zahtjeva -3D alat za prikaz stambenog prostora
Ideje za korisničko iskustvo ◇ -poboljšati dizajn web-stranice (fotografije sretne obitelji u svojem životnom prostoru; fotografije upravljačkog tima tvrtke) -bolja navigacija (reference/projekti)	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -

Slika 61 Tvrtka A – kupčevo putovanje

Posljednji, četvrti, korak u segmentu dizajna usluge je primjena metode *konturne skice* sučelja kojom se, bez previše detalja, ocrtava raspored i tip sadržaja IT artefakta kojim će se podržati ciljano korisničko iskustvo. Ovom metodom obuhvaća se četvrti element korisničkog iskustva – IT artefakt. **Slika 62** prikazuje jednu konturnu skicu sučelja web-stranice u tvrtki A u kojoj je označen gornji prostor za postavljanje fotografija (sretna obitelj u svojem stambenom prostoru, tim ljudi u uredu koji vodi tvrtku i gradilište). U MODUKI-ju nije predviđena razrada dizajna IT artefakta u cijelosti jer su za to potrebna stručna znanja iz različitih područja (u ovom slučaju web-dizajn) pa se u okviru ovog koraka samo načelno skiciraju ideje koje predstavljaju daljnje zahtjeve prema IT stručnjacima.



Slika 62 Tvrtka A – konturna skica sučelja

Prikazani proces dizajna u tvrtki A demonstrirao je primjena MODUKI-ja u stvarnom okruženju po koracima provođenja koji se sastoje od različitih metoda dizajna. Popunjeni obrasci pojedinih metoda predstavljaju originalni dokaz rezultata provedene demonstracije. U nastavku slijedi interpretacija ovih rezultata u vidu diskusije uspješnosti provedenog procesa i kvalitete ideja za poboljšanje prijedloga vrijednosti na temelju ciljanog korisničkog iskustva.

Uspješnost procesa dizajna i promatrane reakcije ispitanika

Prikazani proces dizajna u tvrtki A demonstrira primjenu MODUKI-ja u stvarnom okruženju u kontekstu usluge izgradnje i prodaje stanova. Iz prikazanih obrazaca, vidljivo je da je, u provedenom procesu, MODUKI obuhvatio različite razine dizajna usluge za korisničko

iskustvo (strateška razina, koncept usluge i razina susreta s uslugom) i različite elemente korisničkog iskustva (korisnik, kontekst, interakcija i IT artefakt). Većina primijenjenih metoda je doprinijela dizajnu za korisničko iskustvo. Za identifikaciju ciljanog korisničkog iskustva, najučinkovitije su bile PPC i persona, ali važno je i zajedničko međudjelovanje pojedinih koraka, a ne samo pojedini doprinosi što je temeljni holistički pristup ovog metodološkog okvira. Objedinjavanjem različitih perspektiva, MODUKI je djelovao inspirativno i dubinski, otkrivajući ključne osjećaje kupca na koje se potrebo fokusirati. Iako nisu osmišljene radikalne promjene u dizajnu, u kratkom roku je producirano nekoliko ideja za poboljšanja. U duljem roku, i uz više vremena za promišljanje i ideaciju, uspostavljeni ciljevi otvaraju dodatni prostor za osmišljavanje daljnjih poboljšanja.

Ispitanica, suvlasnica i direktorica tvrtke, je u procesu dizajna vrlo aktivno sudjelovala, brzo usvajajući metodologiju i koncepte. Kod većine metoda, uspješno je savladavala postupak i dobivala rezultate. Platno poslovnog modela, PPC, persona i kupčevo putovanje ispitanica je primijenila bez problema, dok su metode dan u životu i konturna skica bile manjkave. Dan u životu kreirala je preopćenito i ne pokazuje povezanost s personom. Moguće je da ispitanica nije dobro shvatila metodu, ili možda nema dovoljno informacija o svim dnevnim aktivnostima kupaca. Ova metoda je inače po tom pitanju zahtjevna jer je najučinkovitija kad se temelji na dokumentiranju podataka od strane kupca za što su potrebne veće pripreme. Konturna skica nije bila manjkava u izvedbi jer se niti ne očekuje izrada složenih nacrta već samo idejnih naznaka, ali primjećuje se da ispitanica teško osmišljava neka konkretna rješenja i da joj je tu potrebna stručna pomoć.

Ciljano korisničko iskustvo za poboljšanje prijedloga vrijednosti

U studiji slučaja tvrtke A, koja se bavi izgradnjom i prodajom stanova, identificirano je ciljano korisničko iskustvo na temelju psiholoških potreba kupaca koje su snažno povezane s rješavanjem stambenog pitanja:

(1) Sigurnost
(2) Autonomija
(3) Životni uspjeh.

Sigurnost predstavlja osjećaj zaštićenosti i kontrole u svojem životu za razliku od osjećaja neizvjesnosti i prijetnja iz okruženja (Sheldon i sur., 2001). *Autonomija* se odnosi na osjećaj da si sam zaslužan za ono što ti se događa i što postižeš (Sheldon i sur., 2001). *Životni uspjeh* je

nadogradnja na psihološku potrebu autonomije kojim se specifičnije izražava autonomija pri rješavanju životnih izazova kao što je stambeno pitanje. Utvrđivanje ovih ciljeva u prijedlogu vrijednosti za kupca, otvorilo je dodatni prostor za unaprjeđenje usluge u različitim točkama. Ostvarivanje osjećaja sigurnosti može se poduprijeti u raznim interakcijama – na web-stranicama, u e-mail porukama. Autonomiju i životni uspjeh je nešto teže pretočiti u dizajn, ali je dobro predočiti važnost ovih značenja za kupca i koristiti ih u vidu jasnih poruka u *online* komunikaciji. Autonomiju može podržati proširenje aplikacije za praćenje zahtjeva tijekom izgradnje stambenog objekta gdje kupac može osjetiti kako utječe na stvaranje svojeg životnog prostora. Za naglasak životnog uspjeha, treba iskoristiti trenutak u kojem se kupcu može čestitati kroz odgovarajući kanal komunikacije (e-pošta, WhatsApp, i dr.). Ovo su samo neki od primjera mogućeg obogaćivanja sadržaja usluge kojima će se stvoriti osjećaj vrijednosti kod kupca.

7.2.2. Studija slučaja: tvrtka B

Kontekst tvrtke

Tvrtka B je banka koja pripada skupini malih banaka prema kriteriju Hrvatske narodne banke. Male banke su one banke čija je imovina manja od 1% ukupne imovine svih banaka. Tržište banaka karakterizira visoka koncentracija imovine u posjedu samo nekoliko velikih banaka. U 2018. godini, u Hrvatskoj je bilo 25 kreditnih institucija, od kojih imovina prvih pet banaka čini 81,4% ukupne imovine svih banaka („Hrvatska narodna banka“, 2019). U ovakvim tržišnim uvjetima, male banke su obično orijentirane na određeno područje u kojem djeluju i prilagođene proizvode. Male banke su, u odnosu na velike, fleksibilnije jer imaju manji broj klijenata kojima više izlaze u susret. No, s druge strane, male banke imaju manji kapital zbog kojeg moraju vrlo pažljivo ulagati. Tvrtka B orijentirana je na malo i srednje poduzetništvo, poljoprivrednike, lokalnu upravu, obrtništvo i građanstvo. Tvrtka je osnovana 1989. godine, u domaćem je vlasništvu i broji oko 200 zaposlenih.

Kao mala banka, koja je u većoj mjeri prilagodljiva od velike banke, tvrtka B mogla bi imati potencijala da dizajn usluge obogati specifičnim ciljanim korisničkim iskustvom. Tvrtka B u svojim ciljevima i načelima poslovanja navodi pouzdanost, transparentnost i brigu, čime već pokazuje veću dozu empatije od velikih banaka i njihovih grandioznih i univerzalnih ciljeva (najkvalitetniji/najbolji/vodeći, zadovoljstvo/sigurnost/brzina). Iako prilagodljivija od velikih banaka, tvrtka B, kao banka općenito, ipak ima puno više ograničenja u dizajnu svojih

proizvoda od drugih tržišnih djelatnosti zbog posebne regulative ovog tržišta i zakonskih ograničenja.

„zakon, zakon, zakon, zakon… nemamo prostora za nekom velikom kreativnošću“

Tvrtka B nastoji pratiti tehnološke trendove i pružiti svojim klijentima standardne očekivane informacijske servise koje banke uobičajeno pružaju, ali u skladu sa svojim mogućnostima i isplativosti što je skromnije u odnosu na velike banke.

„razvoj na temelju potreba tržišta, onoga što nudi konkurencija i u skladu s našim mogućnostima“

Tako tvrtka B u ponudi ima klasične, ali solidne web-stranice, profil na dvije društvene mreže, aktivnu komunikaciju e-poštom, internetsko i mobilno bankarstvo, a od uobičajenih bakarskih IT servisa, nema mrežu bankomata zbog neisplativosti. Ova banka svoje IT usluge razvija u suradnji s vanjskim parterima.

Proces dizajna

Ispitanici, koji su sudjelovali u studiji slučaja, dolaze iz različitih odjela banke čime je ostvaren multidisciplinarni dijalog i rad u MODUKI-ju. Prvi ispitanik je izvršni direktor sektora za poslovanje s građanstvom, dok je drugi ispitanik iz odjela za razvoj informatičkog sustava.

Glavna karakteristika procesa dizajna u ovoj studiji slučaja proizlazi iz specifičnosti bankarskih usluga koje su, kako ispitanici navode, automatizirane, konvencionalne, zakonski ograničene, konzervativne, itd., zbog čega, smatraju, nema prostora za kreativnošću niti za kreiranjem nekog posebnog doživljaja. Svoju uslugu vide kao čisto instrumentalnu, koju kupac, smatraju, isto tako doživljava.

„Banka je strogo reguliran sustav.“

„Mi smo dosta automatizirani, dosta konvencionalni u pristupu, tradicionalni, ograničeni zakonski, tako da se sve više-manje 'by the book' mora raditi, nemate baš mogućnosti…“

„Nama su zadani obrasci ponašanja.“

„Naš proizvod, na primjer, namjenski kredit, je isti godinama. Jedino se promijeni kamatna stopa. Nemate što komunicirati.“

Ovaj rigidni pristup dizajnu usluge od početka je uvjetovao, u datim okolnostima, nepremostivo ograničenje u razmatranju mogućnosti iskorištavanja prostora korisničkog iskustva kao dodatne vrijednosti za kupca u ponudi banke.

Osim ograničenja u pogledu doživljajnog aspekta usluge, još jedno ozbiljno ograničenje koje je značajno utjecalo na tijek studije slučaja, je vrlo konzervativni pristup tvrtke B u ulaganju resursa u tehnologiju. Kao što je već spomenuto u kontekstu tvrtke, male banke nemaju dovoljno sredstava za velika ulaganja, te resurse troše samo kada imaju direktan i mjerljiv povrat na uloženo.

> *„Morali smo, zbog zakonskih obveza, uložiti u vrata koja koštaju 200.000 kuna, pa sad više nemamo resursa za ulaganje u neki dodatni IT, dok velike banke imaju.“*

> *„Mi smo investirali u Internet bankarstvo u kojem se neke stvari mogu napraviti, a neke ne mogu. Ali ne bi se puno postiglo dodatnim ulaganjem. Mora se vidjeti na rezultatima. Ne bi bilo povrata. Iako ne mora sve biti u prihodima, može biti i u zadovoljstvu klijenata, no to je teško mjeriti.“*

S obzirom na navedena ograničenja, proces dizajna nije tekao predviđenim tokom već su određeni koraci bili neizvedivi, a pojedine metode nepovezane. U nastavku slijedi kratak opis izvedenih koraka.

Proces dizajna započeo je snimanjem postojećeg stanja kroz *platno poslovnog modela* pri čemu je bilo važno definirati cjelokupnu ponudu vrijednosti i segmente kupaca kako bi se obogaćivanje usmjerilo na određeni dio poslovanja s obzirom da je dizajnom usluge teško obuhvatiti sve linije proizvoda i usluga banke odjednom. Cilj je, dakle, bio naznačiti sve elemente poslovanja, a onda odabrati najprikladniji proizvod/uslugu/segment kupaca na koji će se u narednim koracima dizajn usmjeriti. **Slika 63** prikazuje popunjeno platno poslovnog modela u kojem su definirani specifični elementi poslovanja tvrtke B u području poslovanja s građanstvom. U prijedlogu vrijednosti naznačene su četiri ključne usluge – usluge poljoprivrednicima (financiranje), „retail“ (uobičajeno poslovanje s građanstvom), „second chance“ (kreditiranje blokiranih osoba za rješavanje dugova) i „custom made“ (prilagođena rješenja za premium klijente). Kod definiranja segmenata kupaca istaknute su dvije podjele (prema rizičnosti klijenta, podjela na financijski zdrave i problematične, te prema zaposlenju klijenta, podjela na umirovljenike, zaposlene u državnom sektoru, zaposlene u privatnom sektoru i studente), no tvrtka B nije unaprijed imala jasno definiranu segmentaciju, što ukazuje da inače nisu razrađeni specifični pristupi za pojedine profile.

Ključni partneri	Ključne aktivnosti	Prijedlog vrijednosti	Odnosi s kupcima	Segmenti kupaca
-posrednici -HAMAG BICRO -HABOR -državne agencije (npr. za plaćanje u poljoprivredi) -FINA GS -IT agencije -kartičarske kuće -procjenitelji rizika -leasing kuće	-kreditno poslovanje -depozitno poslovanje -platni promet **Ključni resursi** -ljudski -IT podrška	-fin.usluge poljoprivrednicima -„retail" bankarstvo -„second chance" (rizični/blokirani) -premium „custom made" -CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO ◇	--automatizirani vs. osobni standardizirani vs. prilagođeni **Kanali** -posrednici -sindikati -poslovnice	-fin.zdravi vs. problematični -umirovljenici -zaposleni u državnim org. -zaposleni u priv. sektoru -studenti
Izvori troškova -kamate -depoziti -opći administrativni -trošak kapitala			**Izvori prihoda** -nekamatni prihodi (provizije, naknade) -kamate -prodaja osiguranja -investicijski fondovi	

Slika 63 Tvrtka B – platno poslovnog modela

Nakon platna poslovnog modela kojim je prikazana šira slika elemenata poslovanja, krenulo se s metodama za dizajn usluge za korisničko iskustvo (persona, dan u životu, kupčevo putovanje i konturna skica). Ciljano korisničko iskustvo nije definirano zbog prethodno objašnjene problematike dotičnih bakarskih usluga, pa se krenulo u naredne metode s nadom da će se moguće pojaviti prilika iz neke od slijedećih perspektiva. Perspektiva korisnika obuhvaćena je metodom persone (**Slika 64**), a perspektiva konteksta metodom dan u životu (**Slika 65**).

Marko Marić	**Dnevne rutine:** -posao, kuća, odmor (rekreacija, zabava) **Ciljevi, potrebe, želje:** -profesionalno postignuće -osobna satisfakcija -kupuje auto (€10.000) **Problemi, brige:** -zdravlje -vrijeme -financije -obitelj **Korištenje tehnologije:** -sve (Internet, mobitel...)	„sve se vrti oko novca i vremena"
 „Bože čuvaj me od prijatelja jer se od neprijatelja čuvam sam."		
Dob: 25 **Spol**: muški **Obiteljski status:** **Boravište:** Zagreb **Profesija**: zaposlen u XY tvrtki **Hobiji, interesi:** sport, filmovi, glazba		**Ciljano korisničko iskustvo**

Slika 64 Tvrtka B - persona

U popunjenim obrascima i dalje se uočava da ideja specifičnog emocionalnog korisničkog iskustva nije detektirana, a indirektno se mogu očitati obični instrumentalni ciljevi kao što su „ušteda vremena“, „financijska dobrobit“, i sl. Istraživačica je u ovom trenutku još jednom pokušala dati inicijativu za otkrivanjem neke psihološke potrebe kupca na koju bi se moglo usmjeriti kod dizajna usluge (npr. sigurnost) no ništa takvo nije prepoznato kao osobito bitno, a ograničenja su i dalje vodila glavnu riječ.

„Kupci su zakonski osigurani. Oni imaju sigurnost, ne treba im. Gleda se brzina, uslužnost.“

„Zakonska ograničenja su ista za sve banke, a budžeti se jako razlikuju. Nama ne ostane novaca za velika ulaganja u informatiku.“

Vrijeme	Aktivnost	Bilješke
	Posao	
11:00-12:00	Pauza	obavlja aktivnosti koje ne stiže tijekom radnog vremena, kao npr. odlazak u banku (jer većina poslovnica tvrtke B radi do 17h)
	Posao	

Slika 65 Tvrtka B – dan u životu

Uobičajenim slijedom u MODUKI-ju, sljedeća provedena metoda je kupčevo putovanje koja obuhvaća element interakcije korisničkog iskustva (**Slika 66**). Ovom metodom identificirane su tipične aktivnosti klijenta utjelovljenog u personi Marka Marića koji ima 25 godina, kupuje automobil od 10.000 eura i važno mu je da sve obavi što brže. U tvrtki B smatraju da je postojeći pristup u pružanju usluge jedini mogući uz dana ograničenja (vrsta usluge, resursi) stoga su ideje za poboljšanja gotovo nepostojeće.

„Klijent dolazi, predaje zahtjev, i traži da mu riješite kredit. Njega ništa drugo ne zanima. Dođe, ostavi, okrene se i ode. Jesam dobio, jesam.“

„Banka je strogo reguliran sustav. Kreative nema.“

„Osobni kontakt je najvažniji. Jedino što možete postići tehnologijom je ušteda vremena. Ali nedostatak je što kod tih automatizama ne možete ništa užicati od njih [kupaca]. “

Jedan ispitanik je dosta entuzijastično došao na ideju uvođenja reklama na telefonskoj liniji umjesto „dosadne“ muzike za vrijeme čekanja, ali drugi je smatrao da to kod njih također nije primjenjivo jer „čekanja na javljanje na poziv u banci nema“ s obzirom na to da je svaki poziv potencijalni prihod i ne smije se propustiti.

Persona: Marko M. 	**Ciljano korisničko iskustvo:** brzina	**Ciljevi i očekivanja:** -brz dolazak do novčanih sredstava
Scenarij: Kupuje automobil u vrijednosti 10.000 eura.		

ISTRAŽIVANJE	**PREGOVARANJE**	**UGOVARANJE**	**RAZDOBLJE FINANCIRANJA**
Aktivnosti: 1-postavlja svoje prioritete, zašto mu novac treba 2-informira se (mediji, Internet, radio, tv, društvene mreže, web-stranice)	**Aktivnosti:** 3-dolazi u banku 4-podnosi zahtjev 5-nuđenje adekvatnog proizvoda 6-pregovaranje	**Aktivnosti:** 7-odluka 8-obavještavanje 9-potpisivanje ugovora	**Aktivnosti:** 10-postkupovna usluga („upselling“) 11-kontrola naplate (e-pošta, mobilno bankarstvo)
Misli i osjećaji: Koja je banka najbolja...? + -	**Misli i osjećaji:** Želio bih dobiti posebne uvjete.	**Misli i osjećaji:** Nadam se da ću to sve brzo obaviti.	**Misli i osjećaji:** Moram na vrijeme platiti.
Prilike za poboljšanja: -(ubaciti reklamu umjesto muzike za vrijeme čekanja na telefonskoj liniji)	**Prilike za poboljšanja:** -	**Prilike za poboljšanja:** -	**Prilike za poboljšanja:** -
IT sadržaji: -društvene mreže, web-stranice, internetsko/ mobilno bankarstvo, telefon	**IT sadržaji:** -	**IT sadržaji:** -	**IT sadržaji:** -e-pošta, internetsko/ mobilno bankarstvo
Ideje za korisničko iskustvo ◇ -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -

Slika 66 Tvrtka B – kupčevo putovanje

Posljednja metoda u MODUKI-ju, konturna skica, kojom se obuhvaća element IT artefakta u korisničkom iskustvu, nije primijenjena s obzirom na to da nije bilo ideja, potrebe, ni mogućnosti za poboljšanjima u IT sadržajima.

„Nama Internet stranica nije glavni komunikacijski kanal. Mi smo svjesni da potrošači, kad krenu pretraživati, idu prvo na velike banke. Mi do klijenata dolazimo na drugi način.“

„Ne znam što bi mi tu mogli drugačije prikazati. Ako usporedite s drugim stranicama banaka, to je sve isto.“

Ispitanici zaključuju da su njihove web-stranice i druge IT usluge, u skladu s njihovim potrebama i mogućnostima.

Uspješnost procesa dizajna i promatrane reakcije ispitanika

Ova studija slučaja predstavlja primjer neuspješne primjene MODUKI-ja u smislu otvaranja dodatnog prostora za poboljšanje usluge kroz korisničko iskustvo. Za neuspjeh je identificirano više faktora. Glavni razlog proizlazi iz konteksta bankarske usluge koja je konzervativna, instrumentalna i limitirana. Ispitanici smatraju da te specifične karakteristike ne dozvoljavaju izlazak iz postojećih okvira. Drugi ključan razlog zbog kojeg nedostaje motivacije za poboljšanjima kroz korisničko iskustvo, je nedostatak resursa koji bi se u to mogli uložiti, odnosno neisplativost takvih ulaganja, kako smatraju ispitanici.

Primjena metoda nije bila posebno problematična u smislu razumijevanja i mogućnosti izvođenja. Metode nije bilo teško izvesti i ispitanici su brzo i agilno reagirali na svaki zadatak opširno objašnjavajući način funkcioniranja njihovih usluga, potrošača, organizacije, itd., no stalno je bila prisutna ta nevjerica da korisničko iskustvo ima ikakvu važnost u njihovom okruženju. Ostaje otvoreno pitanje, bi li možda, uz više vremena za istraživanje i usmjeravanja ispitanika na neke drugačije poglede, to ipak donijelo neke ideje. Istraživačica je naknadnom analizom prikupljenih podataka uočila neke prostore za obogaćivanje usluge koji bi se još mogli preispitati (npr. isticanje brzine banke u rješavanju upita klijenata, široko znanje zaposlenika kojim klijentima pružaju kvalitetnu podršku, i dr.). No da bi se to postiglo, potrebna bi bila veća posvećenost i želja za takvim pristupom što je teško postići u ubrzanom, prezaposlenom, strogo kontroliranom bankarskom sustavu u kojem je nužno sve opipljivo mjeriti.

Ciljano korisničko iskustvo za poboljšanje prijedloga vrijednosti

U studiji slučaja tvrtke B, koja pripada skupini malih banaka, nije identificirano specifično holističko ciljano korisničko iskustvo koje bi se moglo upotrijebiti kao potencijal za obogaćivanje ponude vrijednosti tvrtke. Ovaj nedostatak proizlazi iz dva glavna ograničenja koja su uvjetovana kontekstom, a to su karakteristike bankarskih usluga i manjak resursa za ulaganje u tehnologiju. S obzirom na ta ograničenja, IT sadržaji usluga i doživljaj IT sadržaja

usluga u tvrtki B ne smatraju dovoljno važnim da bi se posebno razmatrali. Ključni ciljevi kod ponude tehnoloških sadržaja u uslugama tvrtke B su uobičajeni instrumentalni:

(1) Brzina
(2) Jednostavnost.

Ispitanici smatraju da su ovi ciljevi jedini važni, i da su, u skladu s mogućnostima banke, već ispunjeni.

7.2.3. Studija slučaja: tvrtka C

Kontekst tvrtke

Tvrtka C je hotelska grupacija koju su prije desetak godina osnovale tri velike tvrtke s jednakim udjelima od kojih su, po porijeklu, dvije strane i jedna hrvatska. Tvrtka C upravlja s nekoliko hotela više kategorije smještenih na jadranskoj obali, ukupnog kapaciteta oko 500 soba i prometom od oko 350.000 noćenja godišnje. Gosti ovih hotela su 95% strani, većinom iz Njemačke, Skandinavije i Velike Britanije.

Poslovanje ove hotelske grupacije temelji se na standardima velikog svjetskog turoperatora koji je jedan od vlasnika grupacije. Privlačenje, dovođenje i ophođenje s gostima uvelike je determinirano standardima tog turoperatora na svjetskoj razini. Standardi određuju ponudu, procese, vrstu gostiju, IT infrastrukturu, i dr., stoga je prostor za uvođenje nekih promjena limitiran. No ovdje će se ipak provjeriti kakve su mogućnosti utjecaja ciljanog korisničkog iskustva na obogaćivanje ponude vrijednosti bez obzira mogu li se promjene provesti.

Tvrtka C, u svojoj usluzi, kupcima pruža uobičajene IT sadržaje potrebne za rezervaciju smještaja (vlastiti rezervacijski sustav i prisutnost u drugim rezervacijskim sustavima), tehnologije za hotelske sobe (elektroničke brave i senzori), te „tablet“ prijenosne uređaje za elektroničku komunikaciju s gostima u sobi. U tijeku je i implementacija bogate aplikacije koja će gostima nuditi razne usluge i sadržaje, a čiji razvoj traje već pet godina.

Proces dizajna

U procesu dizajna, kao ispitanica, sudjelovala je pomoćnica predsjednika uprave tvrtke koja je upućena u sve ključne procese s obzirom na to da je uprava u Hrvatskoj zadužena za kontroling prema matici. Ispitanica je stoga bila pogodna osoba za korištenje metodološkog okvira u kojem je potrebno imati uvid u cjelokupno poslovanje s marketinškog aspekta.

U ovoj studiji slučaja, glavne specifičnosti koje određuju proces dizajna su djelatnost i vlasništvo tvrtke. Turistička djelatnost (hotelijerstvo), za razliku od npr. prethodnog slučaja u bankarstvu, je izrazito doživljajna djelatnost u kojoj se svaki aspekt doživljaja osobito cijeni što već u startu daje posebno mjesto i korisničkom iskustvu kao sastavnom dijelu sveukupnog kupčevog iskustva. Druga specifičnost, vlasništvo tvrtke, kao što je već prethodno u kontekstu tvrtke naznačeno, uvjetuje većinu sastavnih dijelova usluge globalno, pa nije moguće imati neke velike razlike na nekom području, kao što su hoteli u Hrvatskoj. To bitno ograničava mogućnosti dizajna, pa je zbog toga ovom slučaju pristupljeno djelomice hipotetski.

Prvi korak procesa dizajna u MODUKI-ju je prikaz postojećeg stanja logike poslovanja pomoću metode platna poslovnog modela u koje se želi implementirati ciljano korisničko iskustvo (**Slika 67**). Platno poslovnog modela jasno prikazuje elemente poslovanja uključenih u stvaranje vrijednosti za kupca koja je ovdje jednostavno hedonistička („bolji život“, odmor, *all inclusive*). U prijedlogu vrijednosti predviđeno je mjesto za ciljano korisničko iskustvo koje će se kroz proces dizajna iskristalizirati, a na osnovu sadašnjih stavki, vidimo da ima prostora za nadopunu. Postojeći prijedlog vrijednosti upućuje na ostvarivanje opuštanja i

<table>
<tr><td rowspan="2">Ključni partneri
-turoperator</td><td>Ključne aktivnosti
-pružanje usluge
-osiguravanje „zadovoljstva gostiju“</td><td rowspan="2">Prijedlog vrijednosti
-„bolji život“
-odmor za odrasle
-all inclusive
-CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO ◇</td><td>Odnosi s kupcima
-individualiziran</td><td rowspan="2">Segmenti kupaca
-zapadna i srednja Europa
-zreli parovi
-srednja klasa
-članovi kluba turoperatora</td></tr>
<tr><td>Ključni resursi
-ljudi
-hotelski objekti
-baza gostiju turoperatora</td><td>Kanali
-online
-putničke agencije
-turoperator</td></tr>
<tr><td colspan="3">Izvori troškova
-hrana i piće
-ljudski resursi
-održavanje objekata
-energenti</td><td colspan="2">Izvori prihoda
-usluga smještaja</td></tr>
</table>

Slika 67 Tvrtka C – platno poslovnog modela

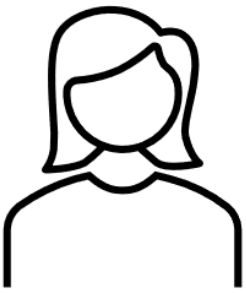
užitaka za tijelo i nepce, i općenito, uživanja kojem ništa neće stati na put. U platnu poslovnog modela važno je još primijetiti veliku ulogu online kanala koji su u turizmu posebno prisutni u procesu prodaje usluga s obzirom na prostornu disperziju kupaca i destinacija. Stoga je korisničko iskustvo gotovo nezaobilazni sastojak ukupnog kupčevog doživljaja o kojem treba voditi računa.

Nakon platna poslovnog modela, za dublje otkrivanje emocionalnog značenja promatrane usluge za kupca, korištena je PPC metoda (**Slika 68**) koja je potvrdila i dodatno detaljizirala logiku kupčevih očekivanja. Kupac jasno želi vrhunsku uživanciju točno onako kako je zamislio i platio. Pri tome su najizraženije psihološke potrebe: stimulativnost i povezanost, koje se mogu preuzeti kao koncepti za ciljano korisničko iskustvo.

AKTIVNOST Način izvođenja neke radnje u kojem kupac najviše uživa…	*Odlazak na izvrstan odmor po najpovoljnijoj cijeni, uz jednostavan dolazak, sadržajan boravak sa što bližim sadržajima, s vrhunskom hranom i pićem.*
ZNAČENJE Zašto je ta aktivnost važna kupcu…	*-da ništa ne rade* *-da se nagrade* *-da iskuse nešto novo* *-da prijateljima mogu pokazati gdje su bili i što su radili*
POTREBE Kako se kupac osjeća vezano za aktivnost… Koje psihološke potrebe su zaokupljene: KOMPETENTNOST, SIGURNOST, POPULARNOST, STIMULATIVNOST, AUTONOMIJA, FIZIČKO NAPREDOVANJE, POVEZANOST	*-osjećaji prije: očekivanja, pozitivno uzbuđenje* *-osjećaji tijekom boravka: opuštanje, kontinuirano provjeravanje dobivaju li ono što su platili* *-osjećaji nakon: zadovoljstvo ili frustracija* *-psihološke potrebe:* ***stimulativnost, povezanost***
VJEŠTINE Koje vještine su potrebne za izvođenje aktivnosti…	-
MATERIJALI Koji materijali se koriste za izvođenje aktivnosti…	-

Slika 68 Tvrtka C – platno pozitivnih praksi

Slijedi dizajn usluge kroz četiri metode za obuhvaćanje elemenata korisničkog iskustva od kojih je prva persona (**Slika 69**). Personom je prikazana jedna tipična gošća hotela tvrtke C, ženska osoba srednjih godina, srednjeg staleža, iz Ujedinjenog Kraljevstva, prosječnog obiteljskog života kojoj je važno priuštiti si povremeno osobne užitke. Ovaj profil potvrđuje prethodno utvrđene psihološke potrebe (stimulativnost, povezanost) koje se nadalje ističu kao ciljano korisničko iskustvo.

Carol  „Jedva čekam čašu vina u petak“	**Dnevne rutine:** - **Ciljevi, potrebe, želje:** -materijalna sigurnost -nagraditi se par puta godišnje -izbalansirano radno vrijeme -omiljenost u društvu **Problemi, brige:** -financije -brak	**Ovo odbijam:** -uplitanje u moj život („mind your own business“) **3 stvari bez koje ne mogu živjeti:** -novac -podrška obitelji i prijatelja -mali užitci
Dob: 45 **Spol**: žensko **Obiteljski status:** udana, 2 djece **Boravište:** UK **Profesija**: frizerka **Hobiji, interesi:** kućni ljubimac, kave s prijateljima, putovanja	**Korištenje tehnologije:** -Internet (privatno i poslovno) -nije posebno informatički pismena -jako aktivna na društvenim mrežama	**Ciljano korisničko iskustvo** Stimulativnost Povezanost

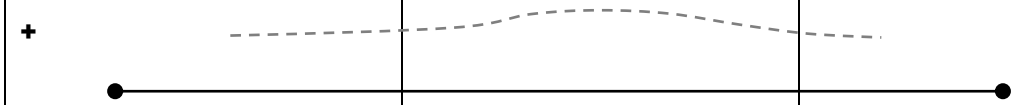
Slika 69 Tvrtka C - persona

Sljedeća metoda, dan u životu, namijenjena za obuhvaćanje konteksta korisničkog iskustva, prikazuje tipične aktivnosti jednog dana tijekom boravka gošće u hotelu (**Slika 70**). Za ovu metodu, moguće bi bilo promatrati i druge faze kupčevog ciklusa, kao što su prije ili nakon smještaja, ovisno o tome koji dio usluge želimo unaprijediti. Ovdje je, zbog ograničenog vremena, za demonstraciju metode odabrana samo faza tijekom boravka u hotelu.

Vrijeme	**Aktivnost (tijekom boravka u hotelu)**	**Bilješke**
8:00	-ustaje	-razmišlja što će obući i kakvo je vrijeme (aplikacija prognoza!)
8:40-9:30	-doručak	-procjenjuje kakva je hrana, kakav je ambijent, kakvo je vrijeme
10:00	-izlet	-procjenjuje kakav je vodič, kako je organiziran izlet, što je iskusila novoga na izletu
13:00	-ručak (pauza na izletu)	
15:00	-povratak u hotel	
15:15	-užina	
15:45	-presvlačenje	
16:00	-bazen	
19:00	-odlazak u sobu	
20:00	-kokteli	-uživanje u dvoje, povezanost
20:30	-večera	
21:30	-kokteli	
23:00	-spavanje	-razmišlja što će raditi sutra i kako se provela taj dan

Slika 70 Tvrtka C – dan u životu

Navođenjem aktivnosti tijekom jednog dana boravka u hotelu, uočeno je nekoliko važnih trenutaka u kojima je moguće gostu omogućiti dodatno korisničko iskustvo (npr. ponuditi IT sadržaje o prognozi vremena kroz neki od uređaja koje gost koristi – tablet, mobitel, TV…).

Persona: Carol 	**Ciljano korisničko iskustvo:** Stimulativnost Povezanost	**Ciljevi i očekivanja:** -informacije o destinacijama i hotelima -realizacija svih očekivanja kvalitetnih sadržaja
Scenarij: Isplanirati i realizirati savršen odmor u novoj destinaciji.		
PRIJE	**TIJEKOM**	**NAKON**
Aktivnosti: 1-traži na Internetu inspiraciju za destinaciju 2-konzultira se s partnerom, obitelji, prijateljima 3-pregledava hotele turoperatora za odabranu destinaciju 4-odabire hotel 5-pregovara o cijeni	**Aktivnosti:** (aktivnosti naznačene u prethodnom obrascu dan u životu)	**Aktivnosti:** 6-ispunjava recenziju o zadovoljstvu gosta 7-piše recenziju na TripAdvisoru 8-planira sljedeće putovanje (ako rano rezervira, ima popust)
Misli i osjećaji: Želim još jedno vrhunsko putovanje prepuno uživanja. + - 	**Misli i osjećaji:** Jedva čekam koktel.	**Misli i osjećaji:** Jedva čekam sljedeće putovanje.
Prilike za poboljšanja: -prezentirati ponudu na način da se naglasi ostvarenje stimulativnosti i povezanosti	**Prilike za poboljšanja:** -ostvarivanje stimulativnosti i povezanosti	**Prilike za poboljšanja:** -podsjetiti na ostvarenu stimulativnost i povezanost
IT sadržaji: -web-stranice	**IT sadržaji:** -tablet u hotelskoj sobi -aplikacija na mobitelu	**IT sadržaji:** -web-stranice
Ideje za korisničko iskustvo ◇ -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -aplikacija: edukacijski sadržaji, informativni sadržaji (prognoza vremena), igrice, povezivanje s drugim parovima	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -

Slika 71 Tvrtka C – kupčevo putovanje

Analiza kupčevih aktivnosti i susreta s uslugom u još širem opsegu nastavlja se metodom kupčevog putovanja koja obuhvaća element interakcije korisničkog iskustva (**Slika 71**). Interakcije su podijeljene u tri faze: prije putovanja, tijekom putovanja i nakon putovanja. To su uobičajene faze kod promatranja turističkih usluga. U fazi tijekom putovanja, odnosno boravka u hotelu, nisu nabrojane sve aktivnosti jer su već naznačene u obrascu metode dan u životu. Ova metoda je, kao u većini slučajeva, iznašla najviše poveznica s korisničkim iskustvom jer obuhvaća najviše situacija u kojima je moguće primijeniti neki IT sadržaj za postizanje ciljanog korisničkog iskustva. No ne treba zanemariti važnost i ulogu prethodnih metoda koje su pridonijele stvaranju sveukupne holističke slike kupca iz različitih aspekata. Metodom kupčevog putovanja definirane su prilike za poboljšanja koje je moguće na razne načine konkretno realizirati, a od konkretnih ideja navedeno je nekoliko mogućnosti koje aplikacija za goste može pružiti (edukacijski sadržaji, informativni sadržaji, igrice, komunikacija s drugim gostima, itd.).

U okviru MODUKI-ja, posljednja metoda je predviđena za skiciranje ideja vezano za sučelje IT artefakta što u ovom slučaju, kao i u mnogim drugim, nije bilo prigodno jer je za to potrebno nešto više IT kompetencija i konkretnijih planova po pitanju mogućih rješenja.

Uspješnost procesa dizajna i promatrane reakcije ispitanika

Iz prikazanog procesa dizajna, u kojem su provedene gotovo sve metode iz MODUKI-ja, može se vidjeti da je proces bio uspješan. Svaka metoda je ispunila svoj previđeni cilj – platno poslovnog modela je ocrtalo logiku poslovanja, PPC je pomogao u otkrivanju psiholoških potreba kupaca, persona je potvrdila psihološke potrebe kod tipičnog profila kupca, dan u životu je dao detaljan uvid u aktivnosti koje otkrivaju posebne trenutke u kojima je moguće obogatiti uslugu korisničkim iskustvom, a kupčevo putovanje je obuhvatilo pregled svih interakcija između kupca i usluge, otvarajući prilike za dodatna poboljšanja.

Ispitanica je bez poteškoća slijedila metodologiju MODUKI-ja, provodeći gotovo sve metode bez poteškoća. Za dobro snalaženje ispitanice u metodama za dizajn usluge dijelom je zaslužno i njezino prethodno iskustvo s nekim metodama. Jedino je posljednja metoda skice IT artefakta ostala neprimijenjena, što je u i drugim slučajevima bilo često, jer je za to potrebno i vrlo dobro konkretizirati nove ideje i poznavati principe kreiranja sučelja IT artefakta.

Ciljano korisničko iskustvo za poboljšanje prijedloga vrijednosti

U studiji slučaja tvrtke C, hotelske grupacije, ciljano korisničko iskustvo izraženo je kroz dvije psihološke potrebe kupaca:

(1) Stimulativnost
(2) Povezanost.

Stimulativnost predstavlja osjećaj dobivanja mnoštva užitaka za razliku od osjećaja dosađivanja i nepoticajnog života (Sheldon i sur., 2001). *Povezanost* se odnosi na osjećaj redovnog intimnog kontakta s ljudima kojima je stalo do tebe za razliku od osjećaja usamljenosti i da nikog nije briga za tebe (Sheldon i sur., 2001). Koncipiranjem ciljanog korisničkog iskustva kroz ove psihološke potrebe, u raznim dodirnim točkama kupca i usluge otvara se dodatni prostor za naglasak na zadovoljenju upravo ovih ključnih potreba. S obzirom na to da su gosti hotela prije i nakon putovanja u velikoj mjeri u online kontaktu s ponuđačima hotelskih usluga, moguće je iskoristiti ove ciljeve za promicanje jasnih poruka koje će se fokusirati na stimulativnost sadržaja ponude i osjećaj povezanosti koji lijepo putovanje može na razne načine ispuniti. Tijekom boravka u hotelu, korisničko iskustvo najviše se može dotaknuti kroz aplikaciju koja pospješuje stimulativnost i pruža dodatne mogućnosti povezanosti kroz komunikacijske kanale.

7.2.4. Studija slučaja: tvrtka D

Kontekst tvrtke

Tvrtka D je obrazovna ustanova u privatnom vlasništvu koja nudi razne specijalizirane programe edukacije u obliku tečaja ili radionice, najviše u području stranih jezika, informatike, poslovne edukacije i instrukcija za srednjoškolce. Tvrtka je osnovana 2006. godine, a posluje u Zagrebu i Splitu. Klijenti su im i privatne i pravne osobe, pa se u komunikaciji svojeg poslovanja obraćaju i stanovništvu i tvrtkama nudeći fleksibilan pristup i prilagodbu specifičnim potrebama klijenata (nastava se može održavati na lokaciji centra, na lokaciji klijenta ili online, moguće je organizirati rad u grupama različitih veličina i individualno, moguće je kreirati programe po mjeri). Tvrtka kontinuirano osluškuje potrebe tržišta i dinamično prilagođava svoju ponudu s obzirom na potražnju. Aktivno prate trendove i tehnologiju, i njeguju imidž moderne, ali pristupačne zajednice koja promovira učenje i usavršavanje vještina potrebnih u suvremenom poslovnom okruženju.

U skladu sa svojim modernim i suvremenim pristupom obrazovanju i poslovanju, tvrtka D proaktivno vodi računa o IT sadržajima svojih usluga koje, zbog svoje izrazite neopipljivosti, u velikoj mjeri koriste online kanale za prezentaciju, promociju i komunikaciju. U tom smislu, web-stranice se kontinuirano ažuriraju i sadržajno i dizajnom, aktivno se koriste ključne društvene mreže (Facebook, Twitter, Instagram), te je u razvoju vlastita platforma za e-učenje.

Proces dizajna

U ovoj studiji slučaja, u demonstraciji primjene MODUKI-ja sudjelovala je voditeljica obrazovnog centra kao ispitanica i korisnica metodološkog okvira. Voditeljica je aktivno uključena u sve ključne aktivnosti tvrtke, od organizacije i planiranja obrazovnih programa, komunikacije s klijentima, komunikacije sa zaposlenicima i vanjskim suradnicima, promotivne aktivnosti i dizajn IT usluga, te je imala uvid u sve potrebne aspekte za primjenu metodološkog okvira.

Kao obično u MODUKI-ju, na početku je prvo utvrđeno postojeće stanje kroz opis poslovne logike uz pomoć *platna poslovnog modela* (**Slika 73**). Na slici vidimo elemente poslovanja koji jasno ocrtavaju tko i što sve sudjeluje u stvaranju vrijednosti. Kao što je u prethodnom odjeljku o kontekstu tvrtke opisano, radi se o obrazovnom centru koji pruža prilagođenu uslugu obrazovanja za stjecanje znanja i vještina potrebnih u suvremenom poslovanju i

<table>
<tr><td rowspan="2">Ključni partneri
-predavači</td><td>Ključne aktivnosti
-izvođenje nastave
-planiranje i organizacija obrazovnih programa
-komunikacija s polaznicima i predavačima
-organizacija konf.</td><td rowspan="2">Prijedlog vrijednosti
-prilagođena edukacija
-stjecanje znanja i vještina
-stjecanje kontakata, poznanstava i partnerstva
-osjećaj kao kod kuće (opušteno)
-CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO ◇</td><td>Odnosi s kupcima
-prilagođeni, individualni</td><td rowspan="2">Segmenti kupaca
-individualni
-grupni
-zaposleni (30-45g, žene, priv. sektor)
-djeca, studenti
-nezaposleni</td></tr>
<tr><td>Ključni resursi
-predavači i zaposlenici
-prostor i oprema</td><td>Kanali
-online
-direktni
-forumi
-društ. mreže</td></tr>
<tr><td colspan="3">Izvori troškova
-honorari predavača
-prostor i nastavnički materijali</td><td colspan="2">Izvori prihoda
-nastava</td></tr>
</table>

Slika 72 Tvrtka D – platno poslovnog modela

školovanju. U prijedlogu vrijednosti, u kojeg želimo implementirati ciljano korisničko iskustvo, već je, u postojećem stanju, dotaknut motivacijski faktor i dodatno značenje ponuđene usluge za kupca po čemu je specifična (prilagođena edukacija, stjecanje znanja i vještina, stjecanje poznanstava, osjećaj kao kod kuće). Navedene vrijednosti ukazuju na određene benefite koji nisu uvijek sastavni dio svake edukacije (prilagođenost osobnim potrebama, osjećaj kao kod kuće) iako su neki često povezani (stjecanje poznanstava). Postojeće vrijednosti moguće je uzeti kao odrednice ciljanog korisničkog iskustva i u dodirima s IT sadržajima provjeriti je li to sve postignuto. No, kroz ostale metode MODUKI-ja provjerit će se može li se identificirati neka još dublja potreba koja će biti još bolji izvor ciljanog korisničkog iskustva.

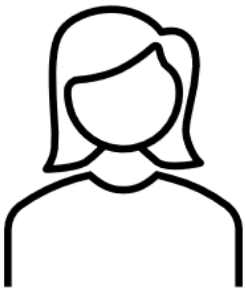
Za utvrđivanje ciljanog korisničkog iskustva na temelju osnovnih ljudskih psiholoških potreba koristi se *PPC alat*. Slika prikazuje rezultate primjene PPC alata kojim je utvrđeno da su prisutne psihološke potrebe – kompetentnost, stimulativnost i autonomija. Ove psihološke potrebe ispitanica je prihvatila kao odgovarajuće koncepte koji bi mogli predstavljati ciljano korisničko iskustvo u prijedlogu vrijednosti poslovnog modela.

AKTIVNOST Način izvođenja neke radnje u kojem kupac najviše uživa…	Kupac želi točno određenu edukaciju, istražuje i dobiva brzi odgovor o terminu početka. Polazi edukaciju koja ispunjava njegova očekivanja. Po završenoj edukaciji, osjeća zadovoljstvo i postignuće.
ZNAČENJE Zašto je ta aktivnost važna kupcu…	-usavršavanje ili učenje -pronalazak ili promjena posla -hobi -osobni razvoj -„ide moj prijatelj, pa idem i ja“ -djeca su primorana od roditelja
POTREBE Kako se kupac osjeća vezano za aktivnost… Koje psihološke potrebe su zaokupljene: KOMPETENTNOST, SIGURNOST, POPULARNOST, STIMULATIVNOST, AUTONOMIJA, FIZIČKO NAPREDOVANJE, POVEZANOST	-osjećaj prije edukacije: uplašeno, znatiželjno, sretno -osjećaj tijekom edukacije: opušteno, korisno, ljutnja/frustracija -osjećaj nakon edukacije: sreća, olakšanje -psihološke potrebe: **kompetentnost, stimulativnost, autonomija**
VJEŠTINE Koje vještine su potrebne za izvođenje akt.	-
MATERIJALI Koji materijali se koriste za izvođenje akt.	-

Slika 73 Tvrtka D – platno pozitivnih praksi

Sljedeći korak u MODUKI-ju je primjena metode *persone* kojom se obuhvaća element korisnika za korisničko iskustvo. Za personu je odabran jedan tipični profil s kojim se u tvrtki D susreću, a to je Martina, ženska osoba srednjih godina, koja želi neki napredak u životu kroz stjecanje znanja koja će joj otvoriti nove mogućnosti. Profil ove polaznice edukacije potvrdio

je prethodno utvrđene psihološke potrebe koje mogu predstavljati ciljano korisničko iskustvo. Martina ima potrebu da bude pametna i sposobna za nove poslovne prilike (kompetentnost), želi sama postići neki napredak i ostvariti financijsku stabilnost (autonomija), želi nešto novo i za sebe (stimulativnost). Ova persona ima i jednu specifičnu kategoriju – način učenja, jer je to važno za specifičnosti usluge. Nakon kreiranja persone, proizašle su neke ideje za poboljšanja poruka na web-stranici kao što je objava fotografija koje dočaravaju atmosferu učenja na lokaciji centra i slogani koji naglašavaju prilagođeni pristup svakom klijentu „Edukacija skrojena po mjeri. S vama planiramo uspjeh.“.

<table>
<tr>
<td>Martina
 
„Don't worry, be happy!“
(pozitiva)</td>
<td>Dnevne rutine:
-odlazak na posao (8-16h)
-odlazak u trgovinu
-briga o djetetu
-kuhanje
-pospremanje

Ciljevi, potrebe, želje:
-promijeniti posao
-postati bolja osoba, pametnija
-postići neki napredak u životu
-više vremena za sebe

Problemi, brige:
-financijska stabilnost</td>
<td>Ovo me inspirira:
-dijete
-ljubav, brak
-majka (uzor) – tradicionalna
Ovo je važno za mene:
-obitelj, posao, zdravlje
Stvari bez kojih ne mogu živjeti:
-obitelj, hrana
Način učenja:
-samo u učionici, ne doma
-ne stigne napraviti zadaću zbog obaveza
-brzo uči i upija
-potrebna fleksibilnost termina (dogovor)</td>
</tr>
<tr>
<td>Dob: 41
Spol: žensko
Obiteljski status:
udana, 1 dijete (7 g.)
Boravište: Zagreb
Profesija: admin. djelatnik
Hobiji, interesi: čitanje knjiga, šetnja</td>
<td>Korištenje tehnologije:
-mobitel
-računalo
-društvene mreže (FB, možda Instagram)</td>
<td>Ciljano korisničko iskustvo
Kompetentnost
Stimulativnost
Autonomija</td>
</tr>
</table>

Slika 74 Tvrtka D - persona

U MODUKI-ju je kao sljedeći korak predviđena metoda *dan u životu* kojoj je svrha obuhvatiti element konteksta u konceptu korisničkog iskustva, no u ovom slučaju ta metoda nije u potpunosti provedena. U toj metodi popisuju se sve dnevne aktivnosti tipičnog kupca kako bi se još više ušlo u njegov osobni svijet i s te strane razmotrilo što bi se još moglo poboljšati da za kupca bude vrijedno. U ovom slučaju su se te dnevne rutine većinom obuhvatile kroz personu, pa je metoda dan u životu preskočena.

Treća metoda za obuhvaćanje korisničkog iskustva je kupčevo putovanje (**Slika 75**) kojom se

Persona: Martina 	**Ciljano korisničko iskustvo:** Kompetentnost Stimulativnost Autonomija	**Ciljevi i očekivanja:** -kvalitetne informacije o ponudi edukacije -edukacija s certifikatom -kvalitetna usluga

Scenarij:
Martina želi promijeniti posao, a to ne može bez dodatne edukacije kako bi se mogla prijaviti za bolje pozicije.

ISTRAŽIVANJE	**ODABIR-ODLUČIVANJE**	**POHAĐANJE**	**TRAŽENJE POSLA-PRIMJENA ZNANJA**
Aktivnosti: 1-pretraživanje Interneta 2-raspitivanje preko poznanika	**Aktivnosti:** 3-telefonski razgovor (informativno) 4-uspoređivanje s postojećim obvezama, lokacijom 5-dogovaranje e-pošta/tlf. 6-uplata (inf. e-poštom) 7-dogovor prvog termina s predavačem + potvrda e-poštom	**Aktivnosti:** 6-dogovaranje termina 7-dolasci na nastavu 8-zadaće (slanje e-poštom)	**Aktivnosti:** 10-korištenje znanja 11-dijeljenje iskustva
Misli i osjećaji: Hoću li moći? (uplašena, znatiželjna, sretna)	**Misli i osjećaji:** (opušteno)	**Misli i osjećaji:** (korisno, ljutnja/frustriranost)	**Misli i osjećaji:** (sreća, olakšanje)
+ **-**			
Prilike za poboljšanja: -jasnije/direktnije poruke na web-stranicama i privlačnije	**Prilike za poboljšanja:** -automatizacija rezervacija i rasporeda termina	**Prilike za poboljšanja:** -materijali na jednom online mjestu	**Prilike za poboljšanja:** -slanje informacija nakon edukacije
IT sadržaji: -web-stranice -društvene mreže -e-pošta	**IT sadržaji:** -e-pošta -uvesti online platformu	**IT sadržaji:** -e-pošta -uvesti online platformu	**IT sadržaji:** -e-pošta -društvene mreže
Ideje za korisničko iskustvo ◇ -„Edukacija skrojena po mjeri. S vama planiramo uspjeh.“ -fotografije koje dočaravaju atmosferu na lokaciji	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -predočiti plan napredovanja (u e-pošti ili online platformi)	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -češće potvrde ostvarivanja napretka kroz online platformu	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -potvrda ostvarenih psiholoških potreba i ponuda novih sadržaja

Slika 75 Tvrtka D – kupčevo putovanje

obrađuje element interakcije između kupca i usluge tijekom cijelog procesa susreta s uslugom. Ova metoda je uobičajeno najučinkovitija po pitanju generiranja ideja za poboljšanja, no mnogi elementi koji su naznačeni u kupčevom putovanju proizašli su iz prethodnih koraka i sad grade jednu povezanu cjelinu. U kupčevom putovanju možemo vidjeti i personu, i psihološke potrebe, i osjećaje u različitim aktivnostima i fazama koji su već prije detektirani, a sada ovdje svi zajedno obuhvaćeni. Na temelju saznanja iz raznih perspektiva, ovdje su u trenutcima interakcije uočene razne prilike za poboljšanja koje se baziraju na naglašavanju ispunjenja utvrđenih psiholoških potreba kupca – kompetentnosti, autonomije i stimulativnosti, za što se mogu iskoristiti elektronički kanali komunikacije (e-pošta i online platforma za učenje).

Kao i u većini drugih slučajeva, posljednja metoda, koja služi za obuhvaćanje IT artefakta *skiciranjem* sučelja, nije provedena zbog manjka vremena i stručnih kompetencija, no određeni zahtjevi za IT artefakt su kroz prethodne metode opisno zadani pa je u tom pogledu i taj aspekt IT artefakta metodološkim okvirom djelomično obuhvaćen.

Uspješnost procesa dizajna i promatrane reakcije ispitanika

Proces dizajna u slučaju tvrtke D demonstrira uspješnu primjenu MODUKI-ja u stvarnom okruženju, u kontekstu obrazovnog centra. MODUKI je bilo moguće primijeniti baš onako kako je predviđeno njegovom metodologijom i uobičajenim slijedom metoda gradeći holistički pogled na korisničko iskustvo od viših razina (strateška i konceptualna) do nižih (susreti s uslugom), te obuhvaćajući perspektive elemenata korisničkog iskustva (korisnik, kontekst, interakcija i IT artefakt). U provođenju pojedinih metoda nije bilo poteškoća.

Ispitanica je kroz cijeli proces bila motivirana i angažirano sudjelovala, ne gubeći fokus, smjer razvoja i svrhu provođenja procesa. Metode PPC, persona i kupčevo putovanje dale su bogate uvide u kupčeve motive, potrebe i želje što je rezultiralo s nekoliko ideja za dodavanjem vrijednosti kroz korisničko iskustvo. Neke metode nisu u potpunosti primijenjene (dan u životu i konturna skica) no njihovi su aspekti ipak dovoljno obuhvaćeni u okviru ostalih koraka. Te dvije metode su i u nekoliko drugih slučajeva bile nepotpune iz sličnih razloga (manjak vremena, manjak stručnih kompetencija, i dr.) čemu će se u zaključcima istraživanja posvetiti adekvatna pozornost. Važno je da u cjelini, to nije ugrozilo stabilnost i primjenjivost metodološkog okvira.

Ciljano korisničko iskustvo za poboljšanje prijedloga vrijednosti

U studiji slučaja tvrtke D, koja se bavi kreiranjem i izvođenjem obrazovnih programa za osobni i poslovni razvoj, ciljano korisničko iskustvo izraženo je kroz identificirane psihološke potrebe polaznika edukacije:

(1) Kompetentnost
(2) Autonomija
(3) Stimulativnost.

Kompetentnost predstavlja osjećaj da si sposoban i učinkovit u svojim aktivnostima (Sheldon i sur., 2001), što u se u ovom slučaju najviše povezuje s kupčevom motivacijom za poslovnim napretkom uz pomoć novih znanja i vještina. *Autonomija* se odnosi na osjećaj da si sam zaslužan za ono što ti se događa i što postižeš (Sheldon i sur., 2001), što je u ovom slučaju sadržano u samostalnom pothvatu stjecanja novih znanja i vještina i uspješnom savladavanju programa. *Stimulativnost* uključuje osjećaje doživljaja novih dojmova i aktivnosti (Sheldon i sur., 2001) što se u procesu edukacije dobiva kroz razne nove edukativne sadržaje, poznanstva i postupke. Slijedom ovih psiholoških potreba, moguće je obogaćivanje prijedloga vrijednosti u najvećoj mjeri kroz online komunikaciju i online servise (e-platforma) koji će virtualno predočiti i potvrditi ostvarenje ciljnih psiholoških potreba (efikasnija komunikacija i realizacija edukacije koja doprinosi osjećaju uspjeha, te ponuda raznovrsnih online sadržaja).

7.2.5. Studija slučaja: tvrtka E

Kontekst tvrtke

Tvrtka E registrirana je kao društvo s ograničenom odgovornošću za poslovno informatičke usluge 2017. godine u Osijeku. Tvrtka ima podružnicu u Zagrebu, a posluje na međunarodnom tržištu s klijentima i partnerima iz Slovenije, Australije, Njemačke, Ujedinjenog Kraljevstva, Finske, Afrike i s Bliskog Istoka. Tvrtka E je započela svoj rad u području razvoja softvera, što im i danas čini dio poslovanja, ali su se uz to fokusirali i specijalizirali u IT konzaltingu za uvođenje tehnoloških rješenja u području upravljanja dokumentima, poslovnim procesima i svim pratećim sadržajima (*enterprise content management*). U tom segmentu poslovanja, djeluju kao partner i prodajni zastupnik jednog od vodećih europskih rješenja u upravljanju procesima i sadržajem. Njihov posao sastoji se od implementacije gotovog rješenja, ali na temelju razumijevanja potreba korisnika, analize i reinženjeringa poslovnih procesa s ciljem digitalne transformacije poslovanja.

Specifičnost konteksta u ovom slučaju je tzv. B2B okruženje u kojem su „kupci“ poslovni subjekti, a ne privatne osobe, pa su potrebe kupaca poslovne prirode, a ne privatne. U tom kontekstu, čini se neprikladno razmatrati psihološke i emocionalne potrebe ljudi, jer su poslovni ciljevi funkcionalni i instrumentalni, no u literaturi postoje istraživanja značaja emocionalnog korisničkog iskustva baš u tom području koja su pokazala da ono može biti izvor i inkrementalnih i radikalnih ideja za dizajn (Lu i Roto, 2014). U svakom slučaju, ovo je situacija u kojoj se puno rjeđe razmatra holističko korisničko iskustvo i komponente koje izlaze izvan okvira upotrebljivosti.

S obzirom na specifičnost B2B konteksta, tvrtka E, po pitanju korisničkog iskustva, ima dva aspekta – jedan je IT rješenje koje nudi („proizvod“) i drugi je njihova usluga koja dopunjuje taj proizvod. Što se tiče IT rješenja, za dobro korisničko iskustvo naglasak je na tzv. *workplace experience* koje treba biti što brže i intuitivnije. Što se tiče njihove usluge, prisutni su standardni IT sadržaji za komunikaciju (web-stranice, e-pošta, društvene mreže Facebook, Twitter i Linkedin) koji se oblikuju s ciljem da ostavljaju dojam najviše razine profesionalnosti i tehnološke sofisticiranosti.

„Sve mora izgledati vrhunski, kao da je Deloitte poslao.“

Proces dizajna

U procesu dizajna kojim je demonstrirana primjena MODUKI-ja, glavni ispitanik bio je osnivač i direktor tvrtke E koji je upućen u sve aspekte poslovanja tvrtke s obzirom na to da je tvrtka mlada i mala, a on je nositelj i poslovnog poduhvata i ekspertize. Ispitanik je također i vrlo zainteresiran za korištenje metoda za dizajn usluge o čemu se do sada i educirao i neke već koristio (npr. platno poslovnog modela, persona, kupčevo putovanje, skice).

Proces dizajna uobičajeno je započeo sa strateškom razinom opisa logike poslovanja pomoću *platna poslovnog modela* u kojem se u prijedlogu vrijednosti želi specificirati dodatno korisničko iskustvo (**Slika 76**). U poslovnom modelu jasno je vidljivo da se radi o B2B poslovanju u kojem se pružaju IT rješenja za kompleksnije poslovne sustave što određuje dugoročne, kastomizirane, direktne odnose s klijentima korisnicima. Element prijedloga vrijednosti, koji je fokus procesa dizajna, u ovom početnom stanju je definiran isključivo funkcionalno (automatizacija, smanjenje troškova, brzina, i sl.) što je uobičajeno u poslovnom okruženju. Kroz ovaj proces dizajna, u nastavku su istražene mogućnosti proširivanja funkcionalnog pristupa na osjećaje i uživanja koji u čovjeku djeluju kao viša razina motivacije, bez obzira što se radi o radnom okruženju.

<table>
<tr><td rowspan="2">Ključni partneri
-globalna tvrtka čije IT rješenje zastupamo</td><td>Ključne aktivnosti
-konzultantske usluga (rješavanje poslovnih problema)</td><td rowspan="2">Prijedlog vrijednosti
-automatizacija poslovnih procesa
-vidljivost poslovnih procesa
-smanjeno vrijeme administracije
-smanjenje troškova
-CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO ◇</td><td rowspan="2">Odnosi s kupcima
-dugoročni
-personalizirani</td><td rowspan="2">Segmenti kupaca
-proizvodne industrije
-velike tvrtke („enterprise“)
-srednja poduzeća</td></tr>
<tr><td>Ključni resursi
-intelektualni, ljudski
-IT infrastruktura</td></tr>
<tr><td colspan="2">Izvori troškova
-IT infrastruktura
-plaće</td><td colspan="3">Izvori prihoda
-pružene usluge
-prodane licence</td></tr>
</table>

Slika 76 Tvrtka E – platno poslovnog modela

U sljedećem koraku, za otkrivanje ciljanog korisničkog iskustva, primijenjen je *PPC alat* (**Slika 77**) kojim su identificirane moguće psihološke potrebe u podlozi obavljanja administrativne poslovne aktivnosti upravljanja dokumentima te manifestirajući željeni osjećaji. Osnovne psihološke potrebe koje su povezane s obavljanjem promatrane aktivnosti su kompetentnost, sigurnost i autonomija, a kada se ti psihološki koncepti prilagode kontekstu u kojem se žele tehnološki unaprijediti poslovni procesi, utvrđeno je da se manifestiraju kao osjećaj efikasnosti procesa, osjećaj kontrole i zadovoljstvo poslom što će se u nastavku koristiti kao ciljano korisničko iskustvo.

AKTIVNOST Način izvođenja neke radnje u kojem kupac najviše uživa…	Upravljanje dokumentima tako da je u svakom trenutku jednostavno pronaći sve što korisnik treba.
ZNAČENJE Zašto je ta aktivnost važna kupcu…	-temelj svakodnevnog obavljanja posla -postizanje zadovoljstva kod krajnjeg kupca, bolja usluga, bonusi, promaknuće -efikasnost, brzina, ušteda -povećanje kvalitete rada
POTREBE Kako se kupac osjeća vezano za aktivnost… Koje psihološke potrebe su zaokupljene: KOMPETENTNOST, SIGURNOST, POPULARNOST, STIMULATIVNOST, AUTONOMIJA, FIZIČKO NAPREDOVANJE, POVEZANOST	-osjećaji prije: zabrinutost, frustriranost -osjećaji tijekom: sustav je tu da pomogne -osjećaji nakon: završenost -psihološke potrebe: **kompetentnost, sigurnost, autonomija**
VJEŠTINE Koje vještine su potrebne za izvođenje aktivnosti…	-osnovne informatičke vještine
MATERIJALI Koji materijali se koriste za izvođenje aktivnosti…	-radno okruženje

Slika 77 Tvrtka E – platno pozitivnih praksi

Ciljano korisničko iskustvo, koje se određuje na temelju više mogućih izvora, ovdje je proizišlo prvenstveno iz psiholoških potreba i tehnoloških prilika, te je naznačeno u daljnjim koracima dizajna. Sljedeći korak, metodu *persone*, u kojem se obuhvaća korisnik kao element korisničkog iskustva prikazuje **Slika 78**. Personom je prikazan tipični korisnik pod imenom Boris, direktor poduzeća srednje veličine, posvećenog poslu, kvaliteti i efikasnosti, čiji je profil potvrdio prikladnost definiranog ciljanog korisničkog iskustva.

<table>
<tr>
<td>Boris

„Get things done“</td>
<td rowspan="2">Dnevne rutine:
-ujutro provjerava vijesti iz industrije
-radni dan započinje sastankom s menadžmentom
-velik dio radnog vremena provodi izvan ureda kod korisnika

Ciljevi, potrebe, želje:
-razvoj poduzeća

Problemi, brige:
-nedovoljno efikasna proizvodnja
-puno vremena se gubi na repetitivne stvari koje bi trebalo digitalizirati

Korištenje tehnologije:
-e-pošta, mobitel non-stop
-ERP za praćenje proizvodnje i financija poduzeća</td>
<td rowspan="2">Ovo me inspirira:
-poslovni uspjeh (tvrtka i osobno)
Ovo je važno za mene:
-brzo obavljanje posla
-zaposlenici donose odluke, ne boje se donositi odluke
Ovo odbijam:
-mikromenadžirati ljude i vući ih za rukav
prosječnost
Stvari bez koji ne mogu živjeti:
-obitelj
-učenje, osobni razvoj
U hladnjaku uvijek imam:
-bocu dobrog vina</td>
</tr>
<tr>
<td>Dob: 40
Spol: muški
Obiteljski status: oženjen, dvoje ili troje djece
Boravište: Zagreb
Profesija: CEO srednjeg poduzeća (proizvodnja klima uređaja)
Hobiji, interesi: puno čita, sport rekreativno</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Ciljano korisničko iskustvo
Osjećaj efikasnosti procesa
Osjećaj kontrole
Zadovoljstvo poslom</td>
</tr>
</table>

Slika 78 Tvrtka E - persona

U *danu u životu*, metodi za obuhvaćanje konteksta kao elementa korisničkog iskustva, nije bilo puno prostora za inspiraciju (**Slika 79**). Identificirana su dva potencijalna trenutka koja bi mogla biti od važnosti za obogaćivanje korisničkog iskustva kroz prisutnost nekih dodatnih usluga, a to su blogovi, koje kupac rado čita i zainteresirano prati radi stjecanja novih informacija i znanja iz struke, te konferencije na kojima je također aktivan.

Vrijeme	Aktivnost	Bilješke
...		
...		-čitanje - blogovi
...		-konferencije

Slika 79 Tvrtka E – dan u životu

Nakon utvrđivanja poslovnog modela, psiholoških potreba i ciljanog korisničkog iskustva, profila kupca i njegovih aktivnosti „u pozadini“, slijedila je metoda *kupčevo putovanje* (**Slika**

80) kojom se obuhvaća element interakcije korisničkog iskustva i objedinjavaju razne „kockice“ koje pri tome sudjeluju za što su zajednički zaslužne i prethodne metode.

Persona: Boris 	**Ciljano korisničko iskustvo:** Osjećaj efikasnosti procesa Osjećaj kontrole Zadovoljstvo poslom	**Ciljevi i očekivanja:** -strukturirati način kako se vode dokumenti u tvrtki -automatizirati procese ulaznih i izlaznih računa -jasno definirati odgovornosti	
Scenarij: Boris želi unaprijediti poslovanje s ciljem daljnjeg razvoja poduzeća.			
SVJESNOST	**PREZENTACIJA I PRODAJA**	**USVAJANJE**	**ŠIRENJE**
Aktivnosti: 1-definira problem (poslovni problem tehnologija) 2-traži neko rješenje (razgovara s poznanicima, online, IT odjel, poslovne konferencije, udruge..)	**Aktivnosti:** 3-prva prezentacija – scenarij iz industrije 4-druga prezentacija – na primjeru njihovog procesa 5-probni period	**Aktivnosti:** 6-razgovori između krajnjih korisnika i konzultanata o ispunjenju očekivanja	**Aktivnosti:** 7-prijedlozi za proširivanjem IT rješenja
Misli i osjećaji: Pitam se kako su druge tvrtke riješile problem? **+** **-**	**Misli i osjećaji:** Sustav je tu da pomogne...	**Misli i osjećaji:** Sustav je tu da pomogne...	**Misli i osjećaji:** (završenost)
Prilike za poboljšanja: -web-stranice, LinkedIn, poslovne konferencije	**Prilike za poboljšanja:** -„final touch“	**Prilike za poboljšanja:** -dokumentacija, korisničke upute	**Prilike za poboljšanja:** -periodičko ispitivanje zadovoljstva (feedback)
IT sadržaji: -web-stranice -e-pošta društvene mreže	**IT sadržaji:** -e-pošta	**IT sadržaji:** -e-pošta	**IT sadržaji:** -e-pošta -web-stranice
Ideje za korisničko iskustvo ◇ -jasnija komunikacija naprednog IT rješenja na web-stranicama	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -elektronički dokument koji na jednoj stranici vizualizira efikasniji digitalizirani proces	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -online distribucija informacija o postignutim poboljšanjima	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -online forma za redovito prikupljanje dobrovoljnog feedback-a

Slika 80 Tvrtka E - kupčevo putovanje

Kroz metodu kupčevo putovanje, uočeno je nekoliko prilika za poboljšanja, i na temelju toga, osmišljeno nekoliko ideja za ciljano korisničko iskustvo. Prvo, iako su web-stranice vrlo profesionalne, moderne i dobro napravljene, potrebno je još jasnije komunicirati što se postiže korištenjem ponuđenog IT rješenja kako bi se bolje predočila mogućnost stjecanja osjećaja efikasnosti i kontrole. Drugo, u fazi odlučivanja (prezentacija i prodaja), bilo bi dobro kreirati specijalan elektronički dokument koji bi jasno vizualizirao primjenu ponuđenog rješenja na konkretnim procesima kupca što bi dodatno ojačalo osjećaj postizanja efikasnosti i kontrole. Treće, za osvještavanje i promicanje osjećaja zadovoljstva poslom, moguće je redovito komunicirati informacije o postignutim poboljšanjima što plastičnije (pismeno, vizualno, elektronički). I četvrto, također za pospješivanje osjećaja zadovoljstva, mogao bi se koristiti online alat za redovito, ali nenametljivo, prikupljanje povratnih informacija od svih korisnika sustava. Metodom kupčevo putovanje završen je proces dizajna u ovom slučaju, pa metoda *konturna skica*, kao i većini drugih slučajeva, nije posebno primijenjena, iako su specificirani neki IT artefakti (poboljšanja sadržaja web-stranice, e-dokument s prikazom procesa, online komunikacija poboljšanja, online prikupljanje povratnih informacija) čiji razvoj još treba nastaviti.

Uspješnost procesa dizajna i promatrane reakcije ispitanika

U tvrtki E, demonstracija MODUKI-ja je bila uspješna u smislu da je proces dizajna primjenom metodološkog okvira polučio rezultate u vidu određenih ideja za poboljšanje usluge. Većinu koraka iz metodološkog okvira je bilo moguće provesti bez poteškoća, a samo dvije metode su bile nepotpune. Kao i u nekim drugim slučajevima, metoda dan u životu nije izvedena potpuno detaljno, zbog specifičnosti konteksta (B2B) u kojem privatno vrijeme nema veliki značaj i zbog manjka vremena za detaljnu analizu svih aktivnosti korisnika koje u ovom slučaju uključuju poslovne procese određene poslovnim okruženjem. Metoda konturne skice također nije u potpunosti primijenjena iz uobičajenih razloga – manjka vremena i ekspertize potrebne za skiciranje sučelja. No, kao što je već naznačeno, djelomično su obuhvaćeni ciljevi metode konturne skice specifikacijom određenih IT artefakta ili online sadržaja koje bi trebalo do kraja osmisliti ili razviti.

U cjelokupnom procesu dizajna, najvažnije je naglasiti specifičnost konteksta (B2B) u kojem je proces primijenjen što predstavlja poseban uspjeh s obzirom na to da je radno okruženje neistraženo područje istraživanja korisničkog iskustva kao temelja za dizajn vođen

mogućnostima koje proizlaze iz emocionalnog i smisaonog iskustva korisnika (Lu i Roto, 2014; Desmet i Hassenzahl, 2012; Bargas-Avila i Hornbaek, 2011).

Ispitanik, direktor tvrtke, je u procesu dizajna sudjelovao angažirano i predano, te je predstavljao idealnog korisnika MODUKI-ja s obzirom na svoju poziciju i motivaciju. Ispitanik je mladi i ambiciozni profesionalac, željan novih znanja i otvoren za istraživanja mogućnosti pozicioniranja svojih proizvoda te je s nekim metodama za dizajn usluge već imao iskustva jer je otprije zainteresiran za područje dizajna usluge. Iako je B2B okruženje u nekim trenutcima djelovalo ograničavajuće („*Teško je reći da netko uživa u upravljanju dokumentima*"), ipak je bilo moguće prilagoditi se i iskoristiti MODUKI za proširenje prostora za dizajn usluge na temelju ciljanog korisničkog iskustva. MODUKI je ovdje pokazao fleksibilnost za B2B kontekst, uz određene preduvjete (sposobnosti korisnika).

Ciljano korisničko iskustvo za poboljšanje prijedloga vrijednosti

U studiji slučaja tvrtke E, male softverske tvrtke koja u partnerstvu zastupa vodeće IT rješenje za upravljanje dokumentima i informacijama, ciljano korisničko iskustvo identificirano je na temelju psiholoških potreba i tehnoloških prilika u radnom okruženju kroz sljedeće osjećaje:

(1) Osjećaj efikasnosti procesa
(2) Osjećaj kontrole
(3) Zadovoljstvo poslom.

Psihološke potrebe iz kojih se manifestiraju navedeni osjećaji su kompetentnost, sigurnost i autonomija. *Kompetentnost* predstavlja osjećaj da si sposoban i učinkovit u svojim aktivnostima (Sheldon i sur., 2001), a ovdje se očituje u potrebi za efikasnošću procesa koja znači da su zadaci napravljeni na optimalan način. *Sigurnost* predstavlja osjećaj zaštićenosti i kontrole za razliku od osjećaja neizvjesnosti i prijetnja iz okruženja (Sheldon i sur., 2001), što se ovdje očituje kroz potrebu za kontrolom, rutinom, strukturiranom i točno predviđenom načinu obavljanja zadataka koji je u svakom trenutku moguće pratiti. *Autonomija* se odnosi na osjećaj da si sam zaslužan za ono što ti se događa i što postižeš (Sheldon i sur., 2001), pa je s tim povezana potreba za zadovoljstvom i ispunjenošću poslom koji se obavlja na profesionalan i vrhunski način koristeći najbolje mogućnosti koje tehnologija može pružiti.

Fokusom na navedene potrebe formulirane kao ciljano korisničko iskustvo osmišljene su ideje poboljšanih i novih IT sadržaja koji će doprinijeti osjećajima efikasnosti, kontrole i zadovoljstva (poboljšani sadržaj web-stranica, finalni e-dokument IT rješenja, diseminacija

informacija o poboljšanjima poslovanja elektroničkim putem i redovito prikupljanje povratnih informacije elektroničkim putem).

7.2.6. Studija slučaja: tvrtka F

Kontekst tvrtke

Tvrtka F registrirana je u Zagrebu kao društvo s ograničenom odgovornošću za savjetovanje i računalne djelatnosti 2018. godine. Tvrtka ima desetak zaposlenih, od čega dio čine juniori, stoga se može reći da je to mala softverska tvrtka u razvoju. No tvrtku je osnovalo nekoliko pojedinaca, IT stručnjaka zaposlenih u drugim većim tvrtkama, koji su sa sobom donijeli posao i ekspertizu tako da početna pozicija tvrtke nije bila nula. S obzirom na to da tvrtka nije specijalizirana za određenu informacijsku tehnologiju, u ponudi ima razna IT rješenja kako bi imali dovoljno poslovnih prilika i angažmana (web-dizajn, mobilne aplikacije, web-aplikacije za digitalizaciju poslovnih procesa, alati za upravljanje bazama podataka i skladišta podataka, i dr.). Tvrtka za sada djeluje na hrvatskom tržištu.

Glavni moto kojim tvrtka F komunicira svoj odnos s klijentima je „win-win“ sintagma čime se želi naglasiti predanost zadovoljstvu i koristima za klijenta. Tvrtka nastupa kao entuzijastičan i kompetentan tim stručnjaka u potpunosti posvećen željama i potrebama klijenta. Klijenti su pretežno mala i srednja poduzeća za koja razvijaju kastomizirana rješenja, a specifično tržište su još banke s kojima surađuju u području arhitekture i optimizacije skladištenja podataka. Odnosi i komunikacija s klijentima je u potpunosti individualizirana i direktna. Kao i u slučaju tvrtke E, i ovdje kod tvrtke G je prisutno B2B okruženje koje ima svoje specifičnosti u pogledu dizajna za korisničko iskustvo.

S obzirom na to da je tvrtka softverska, IT sadržaji su prisutni i kao proizvod (IT rješenja) i kao podrška pružanju usluge, najviše komunikaciji (e-pošta, web-stranice, društvene mreže, elektronički materijali za prezentaciju ideja i rješenja). Web-stranice su posebno reprezentativne jer svojim dizajnom daju dobar primjer svog proizvoda optimizirajući prikaz važnih informacija i ostvarujući specifičnu notu vizualnog dizajna.

Proces dizajna

U procesu dizajna, kao ispitanik ispred tvrtke F, sudjelovao je jedan od zaposlenika koji je na poziciji voditelja projekata. Pozicija ispitanika je potpuno odgovarajuća za potrebe provođenja MODUKI-ja jer je voditelj projekata uključen u sve važne aspekte pružanja usluge klijentu od

početka do kraja tako da raspolaže sa svim bitnim informacijama za dizajn usluge. Međutim, dotični ispitanik je u tvrtki E zaposlen tek odnedavno, stoga je njegovo iskustvo oskudno i nedostaje mu poznavanje svih detalja poslovanja, a posebno klijenata iz blizine što je dosta važno za neke dijelove MODUKI-ja kao što je npr. persona. Zbog toga je u procesu dizajna odabran fokus na projekte izrade web-stranica koji su ispitaniku najbliži, odnosno u čije detalje je najupućeniji.

Proces dizajna uobičajeno je započeo na strateškoj razini, opisom logike poslovanja u okviru kojeg se definira postojeći prijedlog vrijednosti s fokusom na uslugu izrade web-stranica. Platno poslovnog modela (**Slika 81**) je prikazano dosta jednostavno jer u usluzi izrade web-stranica malih i srednjih poduzetnika nema puno različitih elemenata. Ključni resursi su intelektualni i tehnički, svi u okviru tvrtke, a odnosi s kupcima su „jedan na jedan“, individualizirani i ograničeni projektom. Prijedlog vrijednosti definiran je instrumentalno (izrada web-stranica), no dodane su i neke nefunkcionalne karakteristike (suvremen, pouzdan, prilagođen, izvrstan) koje pokazuju potencijal za izgradnju dodatnog korisničkog iskustva.

<table>
<tr><td rowspan="2">Ključni partneri
-</td><td>Ključne aktivnosti
-pružanje usluge razvoja IT rješenja</td><td rowspan="2">Prijedlog vrijednosti
-suvremena, pouzdana izrada web-stranica po mjeri klijenta
-prilagođen način rada (sudjelovanje)
-stvaranje izvrsnog „weba“
-CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO ◇</td><td>Odnosi s kupcima
-individualizirani</td><td rowspan="2">Segmenti kupaca
-poduzetnici (mali i srednji)</td></tr>
<tr><td>Ključni resursi
-ljudi + konst. edukacija
-IT alati i IT oprema</td><td>Kanali
-individualni</td></tr>
<tr><td colspan="3">Izvori troškova
-plaće i edukacije
-ulaganja u IT alate i IT opremu</td><td colspan="2">Izvori prihoda
-prihod od izvršenja usluge po projektu
-prihod od održavanja (pretplata)</td></tr>
</table>

Slika 81 Tvrtka E – platno poslovnog modela

Proces dizajna nastavljen je na razini koncepta usluge, na kojem se pomoću PPC alata, uspostavlja ciljano korisničko iskustvo. PPC alatom analizirana je aktivnost realizacije nove web-stranice kako bi se otkrilo dublje značenje tog angažmana. Od osnovnih ljudskih psiholoških potreba, utvrđena je prisutnost potrebe kompetentnosti, popularnosti i povezanosti. Prevedeno u ciljeve u kontekstu izrade novih web-stranica, ciljano korisničko iskustvo definirano je kroz sljedeće osjećaje: osjećaj uspjeha, osjećaj tehnološkog napretka, osjećaj važnosti, osjećaj izvrsnosti.

AKTIVNOST Način izvođenja neke radnje u kojem kupac najviše uživa…	Angažiranje agencije za izradu nove web-stranice i/ili mobilne aplikacije. Kad je gotova web-stranica, pokazuje je prijateljima, konkurenciji i ponosan što ima novu web-stranicu.
ZNAČENJE Zašto je ta aktivnost važna kupcu…	-prije nekog vremena, kreiranje web-stranice značilo prisutnost na tržištu i mogućnost kontakta -u današnje vrijeme, web-stranica važna za brendiranje, prestiž i podizanje reputacije
POTREBE Kako se kupac osjeća vezano za aktivnost… Koje psihološke potrebe su zaokupljene: KOMPETENTNOST, SIGURNOST, POPULARNOST, STIMULATIVNOST, AUTONOMIJA, FIZIČKO NAPREDOVANJE, POVEZANOST	-prije akt.: nužnost, mora to napraviti, želja -tijekom akt.: frustracije, ne zna što točno želi, ovisi koliko je uključen u proces stvaranja -nakon akt.: olakšanje -psihološke potrebe: **kompetentnost, popularnost, povezanost**
VJEŠTINE Koje vještine su potrebne za izvođenje aktivnosti…	-
MATERIJALI Koji materijali se koriste za izvođenje aktivnosti…	-

Slika 82 Tvrtka F – platno pozitivnih praksi

Nakon definiranja strateške razine i koncepta usluge, slijedi dizajn usluge u užem smislu, odnosno razina isporuke usluge i točaka dodira kupca s uslugom kroz četiri metode koje su usmjerene na različite elemente korisničkog iskustva (korisnik, kontekst, interakcija, IT artefakt). U ovom slučaju, primijenjena je samo jedna metoda, kupčevo putovanje, koja je usmjerena na element interakcije. No ova metoda može obuhvatiti i druge elemente pa je njezinom primjenom djelomično pokriveno više toga. U obrascu kupčevog putovanja (**Slika 83**) naznačeno je prethodno utvrđeno ciljano korisničko iskustvo, aktivnosti tijekom kupčevog dodira s uslugom, te karakteristike pojedinih faza na temelju čega su identificirane neke prilike za poboljšanja i ideje za ciljano korisničko iskustvo (dorada web-stranica tako da bolje komuniciraju poruke, vizualni prikaz tijeka projekta s naglaskom na kraj i rezultate).

Uspješnost procesa dizajna i promatrane reakcije ispitanika

Proces dizajna u tvrtki F demonstrirao je primjenu MODUKI-ja u kontekstu male softverske tvrtke koja nudi razna IT rješenja na zahtjev, a proces dizajna bio je fokusiran na projekte izrade web-stranica koji su zastupljeniji. MODUKI je djelomično uspješno primijenjen u smislu da su sastavne metode izvedene polovično. Uspješno su primijenjeni platno poslovnog modela, PPC i kupčevo putovanje, dok persona, dan u životu i konturna skica nisu izvedeni. S obzirom na to da su „ključne“ metode izvedene, metodološki okvir je uspio održati cjelovitost procesa dizajna i zaokružiti neka poboljšanja temeljem ciljanog korisničkog iskustva. Najznačajnije je zapravo što je identificirano ciljano korisničko iskustvo koje može poslužiti kao fokus u nekim budućim promišljanjima o obogaćivanju prijedloga vrijednosti.

Persona: Poduzetnik	**Ciljano korisničko iskustvo:** Osjećaj uspjeha Osjećaj tehnološkog napretka Osjećaj važnosti Osjećaj izvrsnosti	**Ciljevi i očekivanja:** -pouzdana i profesionalna usluga -vrhunski dizajn web-stranica kojem se drugi dive -prestiž
Scenarij: Izrada web-stranice.		
PRIJE	**TIJEKOM**	**NAKON**
Aktivnosti: 1-nezadovoljni sa svojom web-stranicom (zastarjela), svjesni da svakih par godina treba osvježiti 2-uspoređuju se s konkurencijom 3-traže i dobivaju preporuke za angažiranje agencije za izradu	**Aktivnosti:** 4-prvi kontakt + obrazac web-planer 5-sastanak o detaljima (ciljevi, funkcionalnosti, skiciranje, definiranje tko će raditi sadržaj) 6-sastanak za prezentaciju prototipa (moguće online) 7-potvrda prototipa 8-izrada 9-dorade 10-zaključivanje i puštanje u rad	**Aktivnosti:** 11-naknadni zahtjevi
Misli i osjećaji: Želimo web-stranicu koja će biti vrhunska i kojoj će se svi diviti **+** **-**	**Misli i osjećaji:** Hoće li to biti dobro?	**Misli i osjećaji:** Mogli bi još...
Prilike za poboljšanja: -približiti ciljeve u kojima klijent uživa -olakšati proces	**Prilike za poboljšanja:** -vizualizacija procesa za klijenta -„približiti" kraj	**Prilike za poboljšanja:** -
IT sadržaji: -web-stranice -društvene mreže	**IT sadržaji:** -e-pošta -web-planer -elektronički materijali za prikaz kolaža -alati za prikaz prototipa	**IT sadržaji:** -e-pošta -društvene mreže
Ideje za korisničko iskustvo ◇ -dorada web-stranica (bolje komunicirati poruke)	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -vizualni prikaz tijeka projekta s jasno vidljivim „krajem"	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -

Slika 83 Tvrtka F - kupčevo putovanje

Nepotpunost procesa dizajna može se tumačiti kroz dva aspekta. Prvi je, kao i u prethodnom slučaju tvrtke E, specifičnost B2B poslovanja u kojem je teško personalizirati kupca, stoga je metoda persone i dan u životu teže provediva, odnosno potrebne su određene prilagodbe. Drugi specifičan aspekt u ovom slučaju je neiskustvo ispitanika koji je prisutan u tvrtki tek nekoliko mjeseci što znači nedostatak poznavanja svih procesa iz prve ruke i klijenata iz blizine. Ovaj nedostatak bilo bi moguće nadomjestiti uz više vremena za provođenje procesa dizajna, u kojem bi ispitanik mogao doći do potrebnih informacija od drugih zaposlenika ili istraživanjem klijenata.

Generalno gledajući, snalaženje ispitanika u provedenim metodama je bilo dobro, uzevši u obzir manjak iskustva. Ispitanik nije imao nekog prethodnog iskustva s metodama za dizajn usluge, ali ih je vrlo dobro prihvatio i pozitivno pristupio njihovom korištenju, uz dana ograničenja.

Ciljano korisničko iskustvo za poboljšanje prijedloga vrijednosti

U studiji slučaja tvrtke F, male softverske tvrtke koja nudi razna IT rješenja na zahtjev, a ispitana je usluga izrade web-stranica, identificirano je ciljano korisničko iskustvo za što su kao izvor inspiracije najviše korištene psihološke potrebe i tehnologija. Ciljano korisničko iskustvo definirano je kroz sljedeće osjećaje:

(1) Osjećaj uspjeha
(2) Osjećaj tehnološkog napretka
(3) Osjećaj važnosti
(4) Osjećaj izvrsnosti.

Navedeni osjećaji utvrđeni su na temelju psiholoških potreba kompetencije, povezanosti i popularnosti. *Kompetentnost* predstavlja osjećaj da si sposoban i učinkovit u svojim aktivnostima (Sheldon i sur., 2001), pa je za tu potrebu, pri realizaciji nove web-stranice, važno dobiti osjećaj uspjeha, tehnološkog napretka i izvrsnosti. *Povezanost* se odnosi na osjećaj stalnog kontakta s ljudima koji su ti važni (Sheldon i sur., 2001), a u tom pogledu web-stranice igraju ključnu ulogu s obzirom na njihovu primarnu svrhu povezivanja prisutnosti i bezgraničnog online povezivanja sa svijetom. Popularnost je možda čak i dominantna potreba u ovom slučaju u današnje vrijeme kada web-stranice nisu samo instrument za povezivanje već su adut za brendiranje, prestiž i podizanje reputacije. *Popularnost*, kao psihološka potreba, se definira kao osjećaj da si omiljen, utjecajan i ugledan (Sheldon i sur., 2001), što se u ovom

slučaju realizira kroz osjećaj uspjeha, izvrsnosti, važnosti, ali i tehnološkog napretka koji u suvremenom okruženju predstavlja imidž lidera.

Postavljena ciljana korisnička iskustva otvaraju prostor za osmišljavanje digitalnih sadržaja (web-stranica tvrtke F, elektronički materijali koji se koriste u projektu) koji će komunicirati poruke o ostvarivanju željenih osjećaja.

7.2.7. Studija slučaja: tvrtka G

Kontekst tvrtke

Tvrtka G registrirana je kao društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i trgovinu 2017. godine u Zagrebu, a glavna djelatnost im je proizvodnja i prodaja namještaja od drva. Osnivač tvrtke je mladi intelektualac i poduzetnik čija obitelj ima dugogodišnju tradiciju u stolarstvu te je pokretanjem ove tvrtke želio u tom području pokrenuti jednu inovativnu ideju. Ideja je stručno i cjelovito razrađena, od proizvodnje, partnerstva, dizajna, prezentacije, itd., tako da proizvod izgleda profesionalno i pouzdano kao da je „veliki igrač“ na tržištu. No, s obzirom na mladost tvrtke, poslovanje još uvijek nije uhodano i tržište je još u povojima. Tvrtka je na svjetskom tržištu (Europa, SAD) plasirala proizvod putem uspješne *crowdfunding* kampanje kojom su prikupljena sredstva za pokretanje proizvodnje. Njihov inovativni proizvod osvojio je nekoliko nagrada u Hrvatskoj i svijetu za najbolju inovaciju.

Osim proizvoda, tvrtka inovira i odnose s kupcima, pod sloganom „stolari 21. stoljeća“. U tom smislu, tvrtka je posebno orijentirana na online kanale distribucije i želi svoju uslugu ponuditi potpuno digitalno. Stoga na svojim izvrsnim web-stranicama nudi sve potrebne sadržaje za informiranje o proizvodu, prezentaciju imidža i priče, alate za laku i jednostavnu specifikaciju i odabir proizvoda, te, naravno, provođenje narudžbe i plaćanja. Pri tome je već stavljen jak naglasak na korisničko iskustvo, tim više što je osnivač tvrtke i sam tzv. „UX dizajner“, odnosno stručnjak u tom području.

Proces dizajna

U ovoj studiji slučaja, u demonstraciju primjene MODUKI-ja bili su uključeni osnivač tvrtke, koji je ujedno i direktor i produkt dizajner, te voditeljica marketinga i prodaje. Njih dvoje čine veći dio tvrtke jer je tvrtka organizirana tako da poslove proizvodnje realizira u partnerstvu. Ispitanici su u ovom kontekstu djelovali kao cijeli tim zaposlenika u korištenju MODUKI-ja.

Proces dizajna započeo je prikazom strateške razine postojećeg stanja pomoću *platna poslovnog modela* (**Slika 84**). Elementi platna poslovnog modela bogato su ispunjeni i sadržavaju mnoge specifičnosti (npr. specifične segmente kupaca, razne sadržaje u odnosima s kupcima, razne partnere), a središnji element prijedloga vrijednosti definiran je s detaljima bitnim za sveukupno iskustvo kupovine (uklapanje u životni prostor i navike, udobna kupovina namještaja po mjeri). Iako je ovime željeno kupčevo iskustvo već dosta naglašeno, u nastavku procesa dizajna ispitat će se i drugi aspekti kupčevih potreba koji mogu poslužiti kao ciljano korisničko iskustvo i dodatno obogatiti prijedlog vrijednosti.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri
-dobavljači materijala
-razvojni pogon
-logistika dostave (UPS)
-partnerski proizvođači</td>
<td>Ključne aktivnosti
-dizajn namještaja
-proizvodnja namještaja
-marketinške i komunikacijske akt.
-razvoj i inovacije</td>
<td rowspan="2">Prijedlog vrijednosti
-komadi namještaja koji se savršeno uklapa u korisnikov životni prostor, ali i životne navike
-iskustvo kupovine namještaja po mjeri iz udobnosti svojeg doma
-CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO ◇</td>
<td>Odnosi s kupcima
-online
-direktni
-otvorena komunikacija
-implementiranje želja i potreba
-validacija ideja
-„self-service“</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca
-moderne mlade tvrtke (ured kao „statement“)
-privatni kupci koji su voljni uložiti u jedinstvenost
-milenijalci koji žele proizvod s pričom (i ne žele puno komunikacije s ljudima)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi
-ljudski
-materijalni
-infrastruktura</td>
<td>Kanali
-svi online kanali
-sajmovi</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Izvori troškova
-proizvodnja
-marketing
-ljudski resursi</td>
<td colspan="2">Izvori prihoda
-prodaja vlastitih proizvoda
-prodaja kobrendiranih proizvoda
-usluga „rješenje po mjeri“</td>
</tr>
</table>

Slika 84 Tvrtka G – platno poslovnog modela

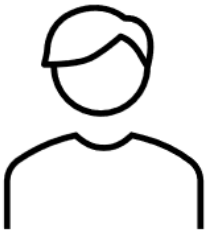
Glavni alat za otkrivanje ciljanog korisničkog iskustva u MODUKI-ju je *PPC* koji je primijenjen u nastavku. Ovaj alat prvenstveno istražuje povezanost kupčeve aktivnosti s temeljnim psihološkim potrebama, ali otkriva i druge povezane osjećaje i značenja. PPC obrazac je u ovom procesu dizajna također bogato popunjen s puno detalja o kupčevim potrebama i osjećajima (**Slika 85**). Utvrđena je povezanost kupovine ovog specifičnog namještaja s psihološkim potrebama za sigurnosti, popularnosti, stimulativnosti i autonomijom, a u kombinaciji s instrumentalnim ciljevima, ciljano korisničko iskustvo definirano je kroz nekoliko stavki koje su naznačene u daljnjim koracima – personi i kupčevom putovanju.

U sljedećem koraku kreirana je *persona* (**Slika 86**), profil tipičnog kupca koji želi kupiti proizvod tvrtke G. Persona prikazuje Matiju, trideset dvogodišnjaka, inženjera, samca, koji uživa suvremeni kvalitetan život intelektualca i želi ostvariti neke svoje ideale. Njegovi

AKTIVNOST Način izvođenja te radnje u kojem kupac najviše uživa…	KUPOVINA NAMJEŠTAJA Bez potrebe da ulazi u duge diskusije, kad mu se svidi dizajn, bez da radi neke kompromise, želi nabaviti taj proizvod „klikom miša", i želi da se taj proizvod savršeno uklopi u njegove potrebe. Znači treba ga moći prilagoditi sebi, a ne sebe proizvodu. Želi da taj proizvod bude poseban, da ima priču i značenje.
ZNAČENJE Zašto je ta aktivnost važna kupcu…	-definiranje životnog prostora -dugotrajno rješenje -odraz osobnosti i ukusa -statusni simbol -„milestones" u životu
POTREBE Kako se kupac osjeća vezano za aktivnost… Koje psihološke potrebe su zaokupljene: KOMPETENTNOST, SIGURNOST, POPULARNOST, STIMULATIVNOST, AUTONOMIJA, FIZIČKO NAPREDOVANJE, POVEZANOST	-osjećaj prije akt.: uzbuđenje -osjećaj tijekom akt.: anksioznost, deprimiranje, iznerviranost -osjećaj nakon akt.: olakšanje -psihološke potrebe: **sigurnost, popularnost, stimulativnost, autonomija**
VJEŠTINE Koje vještine su potrebne za izvođenje aktivnosti…	-
MATERIJALI Koji materijali se koriste za izvođenje aktivnosti…	-

Slika 85 Tvrtka G – platno pozitivnih praksi

pokretači su sreća, sloboda, vrijednost, smisao, razvoj, te je prethodno utvrđeno ciljano korisničko iskustvo u skladu s njegovim potrebama i željama. Iako je obrazac persone solidno

Matija  „'Ajde da se malo počastim!"	**Dnevne rutine:** -jutarnja kava -posao s fleksibilnim radnim vremenom -šetnja psa **Ciljevi, potrebe, želje:** -putovati svijetom -biti sretan -profesionalno napredovanje -osobni razvoj **Problemi, brige:** -nedostatak vremena -sigurnost na poslu -godišnji odmor **Korištenje tehnologije:** -sve	**Ovo me inspirira:** -pozitivne životne priče (npr. uspjesi mladih ljudi) **Ovo je važno za mene:** -slobodno vrijeme -životni ciljevi **Ovo odbijam:** -preplatiti nešto što ne vrijedi toliko -zatucanost **Gdje želim biti:** -sretan u svom miru **Stvari bez kojih ne mogu živjeti:** -mobitel, laptop, slušalice, glazba **U hladnjaku uvijek imam:** -ništa, mlijeko
Dob: 32 **Spol**: muško **Obiteljski status:** neoženjen **Boravište:** Zagreb **Profesija**: inženjer **Hobiji, interesi:** sport /trčanje), video igre, Netflix		**Ciljano korisničko iskustvo** Jednostavna personalizacija Osjećaj posebnosti „samo za mene" Osjećaj dobivanja veće vrijednosti Podrška malog proizvođača i osjećaj značenja proizvoda

Slika 86 Tvrtka G - persona

popunjen, tijekom procesa, osjetila se manjkavost poznavanja kupaca i specificiranost nekog određenog tipa, stoga je metoda *dan u životu* preskočena jer bi njezino provođenje značilo nagađanje detaljnih aktivnosti.

Posljednja primijenjena metoda bila je *kupčevo putovanje* kojom se obuhvaća element interakcije korisničkog iskustva i generiraju konačne ideje za poboljšanja u konkretnim trenutcima susreta s uslugom. Obrazac kupčevog putovanja (**Slika 87**) popunjen je u svim elementima (persona, očekivanja, scenarij, aktivnosti, misli i osjećaji) na temelju čega je identificirano nekoliko prilika za poboljšanja i ideja za ciljano korisničko iskustvo. Prilike za poboljšanja većim dijelom su usmjerene na dohvaćanje kupaca što je tvrtki u ovom trenutku prvenstveno potrebno (optimizacija na tražilicama, iniciranje kontakta, i sl.), a za korisničko iskustvo osmišljene su poruke na web-stranicama kojima bi se naglasilo značenje proizvoda (proizvod s pričom, fotografija stolara) i jednostavna prilagodljivost vrhunskog proizvoda (jasni koraci). Ove ideje ujedno su obuhvatile i načelnu specifikaciju IT artefakta, što je djelomično zamijenilo metodu *konturne skice* koja nije posebno provedena.

Uspješnost procesa dizajna i promatrane reakcije ispitanika

Proces dizajna u tvrtki G demonstrirao je primjenu MODUKI-ja u stvarnom okruženju u kontekstu malog poduzetnika koji s inovativnim proizvodom namještaja od drva pokreće proizvodnju i prodaju „od nule“. MODUKI je primijenjen cjelovito obuhvaćajući sve bitne aspekte metodologije (strateška razina, koncept usluge, susreti s uslugom) s bogatim razradama pojedinih primijenjenih metoda. Posebno uspješna, pogotovo u usporedbi s drugim slučajevima, bila je primjena PPC alata, koja je ispitanike najviše angažirala i zainteresirala dajući jedan nov način za razumijevanje kupaca i njihove motivacije. S druge strane, opet za razliku od drugih slučajeva, metoda persone nije bila toliko uspješna, a razlog tome je nedovoljno poznavanje kupaca jer je tvrtka još mlada i nema veliko tržište, a kupci su pretežno *online* te ih nemaju priliku pobliže upoznati u cjelina. U ovom slučaju, potrebno bi bilo prikupiti dodatne podatke od kupaca nekom od prikladnih metoda za istraživanje tržišta što je bilo izvan mogućnosti ovog istraživanja.

Ispitanici su kroz proces dizajna bili izuzetno motivirani i angažirani, tražeći odgovore na neka pitanja koja su im inače aktualna u potrazi za kupcima i plasiranju svojeg proizvoda s obzirom da im je dosadašnji fokus bio dosta uzak pa bi sad željeli proširiti svoj doseg. Ovi ispitanici, za razliku od drugih slučajeva, imali su najveća očekivanja od ove metodologije nadajući se da će im pomoći u marketingu. Ispitanici su već prije koristili neke od metoda (persona, kupčevo

putovanje, *design thinking*, platno poslovnog modela), ali nisu imali materijalne dokaze niti ih aktivno koriste što ukazuje da korištenje tih metoda, ako nije fokusirano, često završava neupotrebljivo.

Persona: Matija	**Ciljano korisničko iskustvo:** Jednostavna personalizacija Osjećaj posebnosti „samo za mene“ Osjećaj dobivanja veće vrijednosti Podrška malog proizvođača i osjećaj značenja proizvoda	**Ciljevi i očekivanja:** -pronaći proizvod online -visoka kvaliteta, ali ne previsoka cijena -poseban, drugačiji namještaj	
Scenarij: Matija uređuje stan i želi kupiti kvalitetan i poseban namještaj uz minimalno muke (majstori, trgovine...)			
ISTRAŽIVANJE	**USPOREDBA I ODLUKA**	**KUPNJA**	**ISPORUKA**
Aktivnosti: 1-online pretraživanje (Google, Pinterest, Instagram) 2-raspitivanje kod poznanika i majstora	**Aktivnosti:** 3-provjera recenzija 4-usporedba u užem izboru 5-odlazak u dućan/kontaktiranje ponuđača	**Aktivnosti:** 6-slaganje proizvoda pomoću online alata 7-dodatni zahtjevi 8-plaćanje	**Aktivnosti:** 9-dostava proizvoda kojeg sam sastavlja ili montaža
Misli i osjećaji: Ajme koliko opcija i sve je skupo! Mislio sam da ću imati ideju, a nemam...	**Misli i osjećaji:** Isplati li mi se kupiti po mjeri?	**Misli i osjećaji:** Ovo je bilo lako!	**Misli i osjećaji:** Baš sam zadovoljan.
+ / -			
Prilike za poboljšanja: -optimizacija	**Prilike za poboljšanja:** -inicirati kontakt konkretnim pitanjem -komparativne vrijednosti	**Prilike za poboljšanja:** -naglasak na koracima (jednostavnost) -analitika	**Prilike za poboljšanja:** -
IT sadržaji: -web-stranice -društvene mreže	**IT sadržaji:** -web-stranice -društvene mreže -e-pošta	**IT sadržaji:** -web-stranice	**IT sadržaji:** -e-pošta
Ideje za korisničko iskustvo ◇ -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -„Namještaj s pričom stvoren za tebe“ -fotografija sa stolarom	**Ideje za korisničko iskustvo ◇** -

Slika 87 Tvrtka G – kupčevo putovanje

Ciljano korisničko iskustvo za poboljšanje prijedloga vrijednosti

U studiji slučaja tvrtke G koja se bavi proizvodnjom i prodajom inovativnog namještaja od drva, vrhunske kvalitete, dizajna i s mogućnostima prilagodbe, ciljano korisničko iskustvo definirano je na temelju identificiranih psiholoških potreba i specifičnosti brenda sljedećim značenjima:

(1) Jednostavna personalizacija
(2) Osjećaj posebnosti „samo za mene“
(3) Osjećaj dobivanja veće vrijednosti
(4) Podrška malog proizvođača i osjećaj značenja proizvoda.

Psihološke potrebe koje su identificirane u podlozi navedenih ciljeva su sigurnost, popularnost, stimulativnost i autonomija. *Sigurnost* predstavlja osjećaj zaštićenosti i kontrole u životu, umjesto izloženosti prijetnjama iz okruženja (Sheldon i sur., 2001), što je u ovom slučaju povezano s neizvjesnošću koja je prisutna kad kupac naručuje izradu proizvoda po mjeri i nema garanciju kako će to točno ispasti. U ovom slučaju, kupac može steći potrebnu sigurnost, jer može točno vidjeti kako će prilagođeni proizvod izgledati pomoću alata simulacije na web-stranicama. To je važna vrijednost koju je potrebno dobro naglasiti u komunikaciji s kupcem. Nadalje, *popularnost* predstavlja potrebu da budeš omiljen i utjecajan sa svojim izborima (Sheldon i sur., 2001) čemu u ovom slučaju pridonosi osjećaj posebnosti jedinstvenog proizvoda s pričom s kojim se kupac može pohvaliti, pokazati na web-stranicama, dijeliti fotografije. *Stimulativnost* se odnosi na doživljavanje novih senzacija (Sheldon i sur., 2001) što je ovdje prisutno kroz uživanje u novom i neviđenom dizajnu. *Autonomija,* koja se odnosi na osjećaj mogućnosti izbora na temelju svojih pravih interesa i vrijednosti (Sheldon i sur., 2001), snažno utječe na željeni osjećaj sreće, statusa, uređenja životnog prostora, itd.

Opisane psihološke potrebe su, u kombinaciji s instrumentalnim ciljevima kupca, izražene konkretnije i opipljivije kroz gore navedena četiri ciljna korisnička iskustva na temelju kojih je moguće na web-stranicama dodati neke naglaske na ključne poruke koje je potrebno kupcu jasno komunicirati. S obzirom na to da su web-stranice i prateći digitalni alati za konfiguraciju proizvoda već vrlo kvalitetno napravljeni, prostora za neka velika poboljšanja nije pronađen. Osmišljeno je nekoliko detalja (slogan, fotografija) koji bi se još mogli implementirati. Dodatnim poznavanjem kupaca, trebalo bi još produbiti analizu da bi se došlo do još nekih ideja kao npr. klub korisnika s obzirom na ekskluzivnost proizvoda, i dr.

7.2.8. Unakrsna analiza slučajeva

Nakon individualnih opisa pojedinih slučajeva, u nastavku slijedi unakrsna analiza slučajeva. U višestrukoj studiji slučaja uobičajeno je prikazati i individualne opise koji daju informacije o cjelokupnom kontekstu slučaja i unakrsnu analizu koja sažima podatke s obzirom na teme i koncepte koji su predmet promatranja (npr. Neuhofer, 2014). Dva glavna cilja unakrsne analize su: (1) povećanje mogućnosti poopćavanja rezultata, i (2) produbljivanje razumijevanja i objašnjenja promatranih pojava (Miles i Huberman, 1994).

Usporedba slučajeva nije jednostavan zadatak jer u kvalitativnim istraživanjima nema neke standardizirane mjere koja bi poslužila kao objektivni instrument za usporedbu. Uobičajene strategije za unakrsnu analizu slučajeva mogu biti orijentirane na slučaj, na varijable ili mogu biti mješovite (Miles i Huberman, 1994). Pošto i orijentacija na slučaj i orijentacija na varijable imaju svoje nedostatke, preporučljivo ih je kombinirati (Miles i Huberman, 1994). Orijentacija na slučaj tretira slučaj kao cjelinu unutar koje se istražuje konfiguracija, veze, uzroci i posljedice, a pogodna je u istraživanju specifičnih uzoraka male skupine slučajeva, te rezultati ostaju partikularni. Orijentacija na varijable predstavlja konceptualni pristup u istraživanju većeg broja slučajeva pa je pogodna za pronalaženje probabilističkih odnosa među varijablama, ali zanemaruje kompleksnost konteksta. Mješovitim pristupom nastoji se zadržati holistički pogled na svaki slučaj zasebno, pri tome razmatrajući pojavljivanje zajedničkih tema i uzoraka, što je u ovom istraživanju primijenjeno prvo individualnom analizom slučajeva, a zatim ovom unakrsnom analizom koja slijedi.

U unakrsnoj analizi podaci će biti prikazani pomoću meta-matrica koje strukturiraju i sažimaju podatke tako da ih je lakše usporediti. U kvalitativnoj analizi, matrice i mreže su temeljni alati za vizualni prikaz podataka koji sistematično prezentiraju informacije da bi korisnik mogao izvoditi zaključke (Miles, Huberman i Saldana, 2014). Matrica je tablični oblik koji okuplja i raspoređuje podatke za lakši pregled na jednom mjestu, omogućava detaljnu analizu po slučaju i unakrsnu analizu usporedivih slučajeva (Miles, Huberman i Saldana, 2014). Meta-matrice povezuju opisne podatke iz individualnih slučajeva u jednu glavnu megatablicu koja je strukturirana na temelju individualne analize slučajeva, po temama ili varijablama od interesa.

U ovoj unakrsnoj analizi demonstracije primjene MODUKI-ja, prikazano je i uspoređeno po slučajevima sljedeće: izvedivost metoda procesa dizajna pojedinačno i u cjelini, obuhvaćanje elementa korisničkog iskustva po metodama, ishodi procesa dizajna u vidu poboljšanja ponude vrijednosti i faktori uspjeha primjene MODUKI-ja.

MODUKI se sastoji od šest metoda (platno poslovnog modela, platno pozitivnih praksi, persona, dan u životu, kupčevo putovanje i konturna skica) iz tri segmenta (strateška razina/poslovni model, razina koncepta usluge/ciljano korisničko iskustvo i razina susreta s uslugom/dizajn usluge) od kojih svaka ima svoju svrhu. MODUKI je detaljno opisan u potpoglavlju o razvoju artefakta u procesu znanstvenog oblikovanja (**6.4.4. Aktivnost 3: Oblikovanje i razvoj artefakta**) i u poglavlju o konačnom prijedlogu rezultirajućeg artefakta (**7.1. Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva – MODUKI**). Kroz studije slučaja demonstrirana je primjena artefakta MODUKI-ja, pa je, kao prvo, promotrena izvedivost pojedinih metoda kroz proces dizajna. **Tablica 41** prikazuje meta-matricu za unakrsnu analizu izvođenja procesa dizajna po slučajevima i metodama. Analizu možemo promatrati po redovima (slučajevima) i po stupcima (metodama).

Tablica 41 Unakrsna analiza procesa dizajna po slučajevima i metodama

Metoda / Slučaj	**Platno poslovnog modela**	**Platno pozitivnih praksi**	**Persona**	**Dan u životu**	**Kupčevo putovanje**	**Konturna skica**	**Uspješnost MODUKI-ja**
Tvrtka A	●	●	●	●	●	◐	DA
Tvrtka B	●	○	●	◐	●	○	NE
Tvrtka C	●	●	●	●	●	○	DA
Tvrtka D	●	●	●	○	●	○	DA
Tvrtka E	●	●	●	◐	●	○	DA
Tvrtka F	●	●	○	○	●	○	DA
Tvrtka G	●	●	●	○	●	○	DA
Broj slučajeva*	7/7	6/7	6/7	4/7	7/7	1/7	

Legenda:
○ - metoda nije izvedena
◐ - metoda je djelomično izvedena
● - metoda je u potpunosti izvedena
*broj slučajeva u kojima je metoda izvedena u potpunosti ili djelomično

Gledajući po slučajevima, vidljivo je da niti u jednom slučaju sve metode nisu u potpunosti provedene, a najveći broj u potpunosti provedenih metoda je pet, i to samo u jednom slučaju (tvrtka A). Najmanje metoda provedeno je u slučaju tvrtke F, samo tri. U ostalim slučajevima, broj provedenih metoda varira između tri i pet, s tim da su neke od metoda provedene djelomično što znači da bi ih se moglo još nadopuniti u idealnoj situaciji. No bez obzira na provedeni broj metoda, u velikoj većini slučajeva (šest od sedam), MODUKI, kao cjelina, je proveden uspješno, znači, manjak provođenja poneke metode ne mora nužno utjecati na primjenjivost cjelokupnog metodološkog okvira koji je stabilan i prilagodljiv. Ovi podaci

pokazuju da čisto kvantitativno prebrojavanje provedenih metoda nije mjerilo uspjeha, a u individualnim opisima pojedinih slučajeva je dan bogati opis slučajeva i svih pripadajućih faktora gdje se može dobiti objašnjenje za svaku individualnu situaciju.

Iz provedenih slučajeva, može se zaključiti da bi MODUKI kao cjelina bio uspješan, nužno je definiranje ciljanog korisničkog iskustva (metoda *platno pozitivnih praksi*) i zatim obuhvaćanje njegovih elemenata metodama za dizajn usluge, što je moguće različitim kombinacijama metoda. Za definiranje ciljanog korisničkog iskustva ključna je metoda *platno pozitivnih praksi,* koja je izvedena u svim uspješnim primjenama MODUKI-ja (tvrtke A, C, D, E, F i G), a nije izvedena u jedinoj neuspješnoj primjeni MODUKI-ja (tvrtka B). Za obuhvaćanje četiri elementa korisničkog iskustva predviđene su četiri metode dizajna usluge koje su izvedene šaroliko, a u sljedećoj meta-matrici će se prikazati detaljnija analiza obuhvaćanja pojedinih elemenata korisničkog iskustva.

Tablica 42 predstavlja meta-matricu za unakrsnu analizu slučajeva po pitanju obuhvaćanja pojedinih elemenata korisničkog iskustva predviđenim metodama za dizajn usluge. U MODUKI-ju je korisničko iskustvo koncipirano s četiri elementa – korisnik, kontekst, interakcija i IT artefakt. U meta-matrici, sivom bojom su označeni stupci metoda predviđenih za obuhvaćanje pojedinih elemenata – metoda persone je predviđena za obuhvaćanje elementa korisnika, metoda dan u životu je predviđena za obuhvaćanje elementa konteksta, metoda kupčevo putovanje je predviđena za obuhvaćanje elementa interakcije, i metoda konturna skica je predviđena za obuhvaćanje elementa IT artefakta.

Najuspješnija metoda u obuhvaćanju elementa korisničkog iskustva je kupčevo putovanje, kojom je u svim slučajevima obuhvaćen element interakcije. Druga najuspješnija metoda je persona, kojom je u većini slučajeva obuhvaćen element korisnika, a u slučajevima u kojima element korisnika nije u potpunosti ili uopće obuhvaćen, to je nadomješteno drugom metodom (slučajevi F i G). Treća po uspješnosti je metoda dan u životu, koja nije bila naročito uspješna u obuhvaćanju elementa konteksta, ali tu je važno naglasiti da, u slučajevima u kojima ta metoda uopće nije obuhvatila kontekst, ona nije bila niti izvedena (slučajevi D, F i G), stoga ne bi bilo dobro zaključiti da metoda nije prikladna za obuhvaćanje konteksta, već postoje određeni problemi u izvedivosti metode kao što su nepoznavanje aktivnosti kupaca koje su izvan interakcija s uslugom. I na kraju, najmanje uspješna metoda iz prikazanih podataka je konturna skica, no slično kao i kod dana u životu, neuspješnost proizlazi iz neizvođenja metode i određenih problema s izvedivosti. Kod ove dvije, manje uspješne metode, obuhvaćanje

elemenata korisničkog iskustva je nadomješteno kroz druge metode što je dobar pokazatelj prilagodljivosti MODUKI-ja kao cjeline.

Tablica 42 Obuhvaćanje elemenata korisničkog iskustva pojedinim metodama po slučajevima

Metoda / Element/ Slučaj	**Platno pozitivnih praksi**	**Persona**	**Dan u životu**	**Kupčevo putovanje**	**Konturna skica**
Korisnik					
Tvrtka A		+			
Tvrtka B		+/-			
Tvrtka C		+			
Tvrtka D		+			
Tvrtka E		+			
Tvrtka F	+	0		+	
Tvrtka G	+	+/-			
Kontekst					
Tvrtka A			+		
Tvrtka B			+/-		
Tvrtka C			+		
Tvrtka D		+	0		
Tvrtka E		+/-	+/-		
Tvrtka F			0		
Tvrtka G	+/-	+/-	0		
Interakcija					
Tvrtka A				+	
Tvrtka B				+/-	
Tvrtka C				+	
Tvrtka D				+	
Tvrtka E				+	
Tvrtka F				+	
Tvrtka G				+	
IT artefakt					
Tvrtka A				+/-	+/-
Tvrtka B					0
Tvrtka C				+/-	0
Tvrtka D				+/-	0
Tvrtka E				+/-	0
Tvrtka F				+/-	0
Tvrtka G				+/-	0

Legenda:

+ element korisničkog iskustva je potpuno obuhvaćen metodom

+/- element korisničkog iskustva je djelomično obuhvaćen metodom

- element korisničkog iskustva nije obuhvaćen metodom (metoda je izvedena)

0 element korisničkog iskustva nije obuhvaćen metodom (metoda nije izvedena)

Prve dvije meta-matrice (**Tablica 41** i **Tablica 42**) prikazale su rezultate demonstracije MODUKI-ja u smislu uspješnosti izvođenja pojedinih metoda i postizanja svrhe svake pojedine metode što je ujedno i potvrda ostvarenja sljedećih ciljeva istraživanja:

Cilj 5. *Oblikovati metodološki okvir koji objedinjuje odabrane metode za dizajn usluge obogaćene konceptom korisničkog iskustva i poslovni model.*

Cilj 6. *Provjeriti primjenjivost predloženog metodološkog okvira.*

Sljedeća meta-matrica (**Tablica 43**) prezentira ključne ishode procesa dizajna po slučajevima, a to su ciljana korisnička iskustva kao dodatak prijedlogu vrijednosti, te rezultirajuće ideje dizajna. Ovom meta-matricom prikazana je uspješnost MODUKI-ja u rješavanju problema za koje je oblikovan što je glavna svrha faze demonstracije u znanstvenom oblikovanju (Peffers i sur., 2008). U velikoj većini slučajeva, u svima osim tvrtke B, definirano je ciljano korisničko iskustvo koje nadopunjuje postojeći prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu i generira određene ideje za obogaćivanje usluge u vidu poboljšanja postojećih IT sadržaja usluge ili razvoja novih IT sadržaja. Provedene studije slučaja, temeljem ishoda procesa dizajna, uspješno demonstriraju korištenje MODUKI-ja za rješavanje postavljenog problema:

dodavanja koncepta korisničkog iskustva kao sastojka prijedloga vrijednosti u poslovnom modelu uz pomoć prikladnih modela i metoda.

Iako je korištenje MODUKI-ja u velikoj većini slučajeva bilo uspješno (šest od sedam tvrtki), ipak su se slučajevi razlikovali po karakteristikama procesa dizajna koje su predstavljale određene poteškoće i prednosti.

U svrhu prikupljanja dodatnog znanja o faktorima uspjeha demonstriranih procesa, provedena je još jedna unakrsna analiza kojom se razmatraju specifične poteškoće, prednosti i karakteristike ispitanika po slučajevima, izdvojene kao utjecaji na tijek procesa dizajna (**Tablica 44)**. Kodiranjem podataka iz unakrsne analize, utvrđene su kategorije faktora uspjeha koje su prikazane u sumarnoj tablici (**Tablica 45).**

Tablica 43 Ciljano korisničko iskustvo kao dodatak postojećem prijedlogu vrijednosti

Slučaj	Postojeći prijedlog vrijednosti	Ciljano korisničko iskustvo	Rezultirajuće ideje dizajna*
Tvrtka A	-stambeno rješenje -povjerenje -stručno iskustvo -dugotrajan odnos -„vrijednost za novac“ -personalizacija	Sigurnost Autonomija Životni uspjeh	*Poboljšanja*: -poboljšanje web-stranica (fotografije, navigacija)
Tvrtka B	-fin. usluge poljoprivrednicima -„retail“ bankarstvo -„second chance“ (rizični/blokirani) -premium „custom made“	(Brzina)	-
Tvrtka C	-„bolji život“ -odmor za odrasle -„all inclusive“	Stimulativnost Povezanost	*Novo*: -mobilna aplikacija s edukativnim, informativnim i zabavnim sadržajima
Tvrtka D	-prilagođena edukacija -stjecanje znanja i vještina -stjecanje kontakata, poznanstava i partnerstva -osjećaj kao kod kuće (opušteno)	Kompetentnost Stimulativnost Autonomija	*Poboljšanja*: -poboljšanje web-stranica (fotografije, slogani/poruke u tekstu) *Novo*: -digitalni sadržaji u e-komunikaciji (planovi, ponude, potvrde napretka) putem e-pošte ili online platforme
Tvrtka E	-automatizacija poslovnih procesa -vidljivost poslovnih procesa -smanjeno vrijeme administracije -smanjenje troškova	Osjećaj efikasnosti procesa Osjećaj kontrole Zadovoljstvo poslom	*Poboljšanja*: -poboljšanje web-stranica vezano za prezentaciju IT rješenja *Novo*: -digitalni sadržaji u e-komunikaciji (dokument procesa, postignuta poboljšanja, prikupljanje povratnih informacija)
Tvrtka F	-suvremena, pouzdana izrada web-stranica po mjeri klijenta -prilagođen način rada (sudjelovanje) -stvaranje izvrsnog „weba“	Osjećaj uspjeha Osjećaj tehnološkog napretka Osjećaj važnosti Osjećaj izvrsnosti	*Poboljšanja*: -dorada web-stranica *Novo*: -digitalni sadržaj za prikaz projekta
Tvrtka G	-komadi namještaja koji se savršeno uklapaju u korisnikov životni prostor, ali i životne navike -iskustvo kupovine namještaja po mjeri iz udobnosti svojeg doma	Jednostavna personalizacija Osjećaj posebnosti „samo za mene“ Osjećaj dobivanja veće vrijednosti Podrška malog proizvođača i osjećaj značenja proizvoda	*Poboljšanja*: -poboljšanje web-stranice (poruke u tekstu, fotografije)

*Rezultirajuće ideje poboljšanja usluge za ciljano korisničko iskustvo podijeljene su u dvije kategorije: a) *poboljšanje* postojećih IT sadržaja usluge, i b) potpuno *novi* IT sadržaji usluge.

Tablica 44 Unakrsna analiza faktora uspjeha primjene MODUKI-ja

Slučaj	Poteškoće (-)	Prednosti (+)	Ispitanici (+/-)
Tvrtka A	(-) usluga temeljena na direktnom kontaktu s kupcem	(+) dobro poznavanje kupaca (iskustvo, intenzivan direktni kontakt i komunikacija)	(+) brzo usvajanje metodologije
Tvrtka B	(-) konzervativna, instrumentalna bankarska usluga sa zakonskim ograničenjima (-) nedovoljno resursa za ulaganja u tehnologiju (-) prepuštanje prodajnih aktivnosti posrednicima (-) premalo vremena za primjenu MODUKI-ja	(+) dobro poznavanje svojih klijenata i cijelog bankarskog tržišta	(-) konzervativan pristup (-) potreba da sve bude mjerljivo
Tvrtka C	(-) vlasnička grupacija u kojoj su standardi usluge predefinirani	(+) doživljajna djelatnost (turizam) u kojoj je korisničko iskustvo već dosta zastupljeno (+) poznavanje kupaca	(+) iskustvo i marketinški pristup
Tvrtka D	-	(+) moderan i agilan pristup poslovanju (+) dobro poznavanje klijenata na temelju intenzivnih direktnih odnosa	(+) visoka razina motivacije (+) proaktivan pristup prema korištenju tehnologije
Tvrtka E	(-) B2B okruženje (-) IT rješenje i IT sadržaji tijekom pružanja usluge utječu na ukupno korisničko iskustvo	(+) posvećenost profesionalnom dojmu, vrhunskoj usluzi i tehnologiji	(+) educiranost (+) motivacija
Tvrtka F	(-) B2B okruženje (-) ispitanik ima kratak staž u tvrtki (nedovoljno iskustva) (-) premalo vremena za primjenu MODUKI-ja	(+) prilagodljivost i kreativnost	(+) otvorenost za nove ideje (-) kratak staž u tvrtki
Tvrtka G	(-) poslovanje nije još uhodano (nema tržište)	(+) fokus na *online* kanale (+) moderan i inovativan pristup	(+) educiranost (+) visoka razina motivacije (+/-) potreba za pronalaženjem tržišta

U sumarnoj matrici (**Tablica 45**) faktori uspješnosti podijeljeni su u dvije glavne skupine pod nazivom *„tvrdi“ faktori* i *„meki“ faktori* s obzirom na to koliko ih je moguće mijenjati. „Tvrdi“ faktori su teško promjenjivi i njihov utjecaj je fiksan te u procesu dizajna predstavlja gotovo neizbježno ograničenje. Na primjer, poteškoća „*konzervativna, instrumentalna bankarska usluga sa zakonskim ograničenjima*“ pripada faktoru *ograničenja iz poslovanja* na što nije moguće utjecati i što strogo određuje mogućnosti dizajna. Za razliku od „tvrdih“ faktora, „meki“ faktori imaju određenu dozu fleksibilnosti i, ovisno o slučaju, postoji mogućnost da se njihov negativni utjecaj umanji ili pozitivni utjecaj pospješi. Na primjer, jedan od najčešćih faktora uopće, bilo je *poznavanje kupaca* koje značajno utječe na učinkovitost dizajna za korisničko iskustvo i uvid u psihološke potrebe pojedinaca. Ovaj „meki“ faktor, uz dodatne

napore, ukoliko je manjkav, moguće je nadoknaditi istraživanjem tržišta, uključivanjem drugih zaposlenika ili dionika u sustavu usluge.

Tablica 45 Sumarna tablica faktora uspješnosti primjene MODUKI-ja

Faktori uspješnosti	Slučajevi u kojima je utjecaj faktora istaknut						
„Tvrdi“ faktori							
Djelatnost			C (+)		E (-)	F (-)	
Ograničenja iz poslovanja		B (-)	C (-)		E (-)		
Vrsta kontakta s kupcima	A (-)						G (+)
Manjak vremena		B (-)				F (-)	
„Meki“ faktori							
Identitet tvrtke							
Poznavanje kupaca i iskustvo	A (+)	B (+)	C (+)	D (+)		F (-)	G (-)
Imidž poduzetnika/tvrtke				D (+)	E (+)		G (+)
Percepcija važnosti IT sadržaja		B (-)					
Osobni faktori							
Motivacija		B (-)		D (+)	E (+)		G (+)
Pristup		B (-)	C (+)	D (+)		F (+)	
Kompetencije	A (+)				E (+)		G (+)

„Mekih“ faktora ima više nego „tvrdih“ pa su oni grupirani u dvije skupine – *identitet tvrtke* i *osobni faktori*. Skupina identitet tvrtke uključuje faktore koji proizlaze iz karakteristika povezanih s tvrtkom i odnosima s kupcima. Na primjer, faktor *poznavanje kupaca* najčešće ovisi o vrsti poslovanja u kojem je kontakt s kupcima može biti manje ili više intenzivan i direktan. Na primjer, u tvrtki G, poznavanje kupaca je oskudno jer se prodaja odvija pretežno online pri čemu je smanjena mogućnost bliskog upoznavanja kupca i njegovog života, dok se u tvrtki A, koja se bavi izgradnjom i prodajom stanova, kupca jako dobro može upoznati kroz dugotrajniji kontakt i upoznavanje njegovih životnih navika (stambeni prostor, financiranje, itd.). Druga skupina „mekih“ faktora nazvana je osobni faktori jer su najviše povezani s osobnim karakteristikama ispitanika. Na primjer, faktor *motivacija* predstavlja unutrašnji poriv ispitanika da aktivno sudjeluje u procesu dizajna (iz različitih razloga), a posebno je istaknut kod onih ispitanika koji su na pozicijama vlasnika ili voditelja poslovanja što im daje i autonomiju i poticaj za motivaciju.

Još treba napomenuti da su u tablici, pored svakog slučaja, naznačene oznake plus (+) ili (-) ovisno o tome je li taj faktor imao pozitivan ili negativan utjecaj na primjenu MODUKI-ja,

odnosno proces dizajna usluge, te da su istaknuti samo faktori koji su imali značajan utjecaj na proces dizajna u pojedinom slučaju. Naime, mogao bi se promatrati utjecaj svih faktora u svakom pojedinom slučaju, i utjecaj bi postojao, ali onda bi se „razvodnile“ specifičnosti pojedinih slučajeva koje su važne u kvalitativnom istraživanju.

7.3. Rezultati korisničke evaluacije MODUKI-ja u malim i srednjim tvrtkama u Hrvatskoj (polustrukturirani intervjui)

Korisnička evaluacija MODUKI-ja dio je sveukupne evaluacije artefakta koja čini petu aktivnost u znanstvenom oblikovanju opisanu u metodologiji (**Poglavlje 6**). Opći cilj evaluacije artefakta je provjera uspješnosti artefakta u rješavanju postavljenog problema, a uključuje usporedbu utvrđenih ciljeva s opaženim rezultatima korištenja artefakta tijekom demonstracije (Peffers i sur., 2008). Postavljeni problem je *dodavanje koncepta korisničkog iskustva kao sastojka prijedloga vrijednosti u poslovnom modelu uz pomoć prikladnih modela i metoda*, a za rješavanje ovog problema, ciljevi u oblikovanju artefakta metodološkog okvira su (skraćeno): (1) uspostavljanje modela korisničkog iskustva za dizajn usluge; (2) određivanje odgovarajuće reprezentacije poslovnog modela za uključivanje koncepta korisničkog iskustva; (3) odabir i prilagodba odgovarajućih metoda za dizajn usluge za obuhvaćanje elemenata korisničkog iskustva.

Sveukupna evaluacija u ovom istraživanju provjerava rješavanje problema i ostvarivanje ciljeva iz više kutova s obzirom na to da je istraživanje kvalitativne prirode pri čemu je poželjna triangulacija. U prethodnom potpoglavlju prikazani su rezultati evaluacije iz pozicije promatrača provedenih demonstracija, a u ovom potpoglavlju prikazuje se ocjena korisnika artefakta što je ispitano pomoću polustrukturiranih intervjua. Cjeloviti dokument koji je u istraživanju korišten kao vodič za provođenje intervjua može se vidjeti u **Prilogu D**.

Kroz pitanja u intervjuu, ispitanici su iz vlastitog iskustva ocijenili korištenje MODUKI-ja u pogledu provedivosti, upotrebljivosti, korisnosti, te prednosti i nedostataka. Po svakom od ovih kriterija, ispitanici su ocjenjivali i komentirali svaku sastavnu metodu (ciljano korisničko iskustvo/PPC, platno poslovnog modela, persona, dan u životu, kupčevo putovanje i skica) te metodološki okvir kao cjelinu. Odgovori na pitanja po ovim kriterijima (**Tablica 37**) doprinijeli su evaluaciji ishoda demonstracije artefakta po kriterijima korisnosti, kvalitete i efikasnosti (Hevner i sur., 2004) i evaluaciji nove metode po kriteriju relevantnosti (Forlizzi i sur., 2008).

U nastavku su prikazani objedinjeni i analizirani rezultati evaluacije po metodama i kriterijima, te za metodološki okvir u cjelini. Analiza rezultata potkrijepljena je izvornim citatima ispitanika radi bogatijeg uvida u interpretaciju i produbljivanje značenja naznačene valencije ocjena.

7.3.1. Evaluacija metode platna pozitivnih praksi

Metoda platna pozitivnih praksi pomaže u određivanju ciljanog korisničkog iskustva kojim se želi obogatiti prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu. Ovom metodom produbljuje se razumijevanje kupaca i njihovih psiholoških potreba. Usmjerena je na identifikaciju čovjekovih univerzalnih psiholoških potreba i načina njihovog ispunjenja kroz korištenje proizvoda ili usluge, što u praksi nije lako povezati. **Tablica 46** prikazuje ocjene ispitanika dodijeljene metodi platna pozitivnih praksi nakon korištenja u MODUKI-ju.

Tablica 46 Korisnička evaluacija platna pozitivnih praksi

Metoda: platno pozitivnih praksi	**Ocjene po slučajevima**						
Kriterij	A	B	C	D	E	F	G
Provedivost							
Mogućnost provođenja	●	-	●	●	●	●	●
Dostupnost informacija	●	-	●	●	●	●	●
Dovoljno vremena	●	-	●	●	●	◐	●
Upotrebljivost							
Jasnoća postupka	●	-	●	●	●	●	●
Lakoća korištenja	●	-	●	◐	●	◐	●
Prikladnost za obuhvaćanje KI	●	-	●	●	●	●	●
Korisnost							
Važan korak za KI	●	-	●	○	●	●	●
Korisnost	●	-	●	●	●	●	●

Legenda: ● - da ◐ - djelomično ○ - ne; (-) nema odgovora/metoda nije provedena

Provedivost metode je pozitivno ocijenjena u gotovo svim slučajevima. Samo u jednom slučaju metoda uopće nije provedena, no to je B slučaj koji je u cjelini bio hendikepiran specifičnostima konzervativnog pristupa. U slučaju F, u pogledu provedivosti, djelomično je nedostajalo vremena, no razlog tome je, kako ispitanik navodi, B2B okruženje koje je manje pogodno za razmatranje kupčevih osjećaja.

> *„Mislim da je svuda bio taj sukob da je metoda namijenjena za neke druge modele [poslovanja]. Mi smo B2B pa je tu možda malo izvedivost bila spornija.“ (Slučaj F)*

Upotrebljivost metode također je pretežno pozitivno ocijenjena, s tim da se, osim u slučajevima B i F, nepotpuno pozitivna ocjena pojavljuje i u slučaju D. U slučaju F, razlog djelomične upotrebljivosti u pogledu lakoće korištenja je, kao i prethodno, B2B poslovanje.

„Teško je bilo izvesti taj osjećaj, taj cilj. Iako, jesmo ih izvukli… ja sam zadovoljan, ali nekako imam osjećaj da bi nekim drugim slučajevima to bilo puno lakše.“ (Slučaj F)

U slučaju D, korištenje metode za ispitanicu nije bilo u potpunosti lako jer joj u početku nije bilo baš sasvim jasno čemu će to služiti, te smatra da bi bilo dobro kasnije se još vratiti na tu metodu.

Korisnost metode je gotovo svuda ocijenjena pozitivno, osim u slučaju D, zbog već navedenog razloga da ispitanica na početku nije još shvaćala za što će joj to biti potrebno pa nije bila zadovoljna popunjavanjem i nije imala osjećaj da to doprinosi povećanju vrijednosti kroz korisničko iskustvo.

Osim navedenih ocjena, važno je spomenuti i dodatne komentare koji produbljuju značenje pojedinih pozitivnih ocjena i, za ovu metodu, potvrđuju njezinu učinkovitost u generiranju konkretnih rezultata.

„Dosta smo mi tu našli… može uvijek bolje, ali čim smo nešto izvukli, ja sam zadovoljan.“ (Slučaj F)

„Na kraju metode smo dobili nekakve rezultate. Osobno mi je to omiljena [metoda]. […] Super je. Ta mi je dala, neočekivano, jako dobre rezultate.“ (Slučaj G)

7.3.2. Evaluacija metode platna poslovnog modela

Metoda platna poslovnog modela služi za koncizni strukturirani prikaz ključnih elemenata poslovanja na strateškoj razini. Pri tome se u središtu vizualnog obrasca prikazuje prijedlog vrijednosti, kao glavni element poslovanja, koji predstavlja temelj uspjeha proizvoda i/ili usluge. Prijedlog vrijednosti nastoji se definirati tako da se naglase bitne koristi koje kupac stječe kupovinom i konzumacijom proizvoda i/ili usluge. Takav koncept prepoznat je kao prikladna platforma za dodavanje korisničkog iskustva u MODUKI-ju i obogaćivanje prijedloga vrijednosti u poslovnom modelu bilo kojeg poduzeća. **Tablica 47** prikazuje ocjene ispitanika za metodu platna poslovnog modela prilikom korištenja u MODUKI-ju.

Ova metoda je u MODUKI-ju jedna od rijetkih koja je u potpunosti provedena u svim slučajevima što je i očekivano jer je to metoda koja je u praksi vrlo raširena i testirana. Iako nisu svi ispitanici u studijama slučaja poznavali metodu, koristili su je intuitivno i s lakoćom. Metoda je pristupačna jer je vrlo konkretna i objektivno opisuje poslovanje tako da za ispitanike ne zahtjeva neki poseban način razmišljanja pa je uglavnom glatko provedena, što pokazuju i ocjene u tablici.

Tablica 47 Korisnička evaluacija platna poslovnog modela

Metoda: platno poslovnog modela	Ocjene po slučajevima						
Kriterij	A	B	C	D	E	F	G
Provedivost							
Mogućnost provođenja	●	●	●	●	●	●	●
Dostupnost informacija	●	●	●	●	●	●	●
Dovoljno vremena	●	●	●	●	●	●	●
Upotrebljivost							
Jasnoća postupka	●	●	●	●	●	●	●
Lakoća korištenja	●	●	●	●	●	●	●
Prikladnost za obuhvaćanje KI	●	●	●	●	●	◐	●
Korisnost							
Važan korak za KI	●	○	●	●	●	◐	◐
Korisnost	●	●	●	●	●	◐	●

Legenda: ● da; ◐ djelomično; ○ ne; (-) nema odgovora/metoda nije provedena

Provedivost ove metode je u svim slučajevima u cjelini pozitivno ocijenjena. Upotrebljivost je gotovo u potpunosti pozitivno ocijenjena. Samo u jednom slučaju, djelomična je prikladnost za obuhvaćanje korisničkog iskustva što je zapravo zanimljivo jer bi se čak moglo očekivati da će se u više slučajeva prikladnost tako ocijeniti s obzirom na to da ova metoda nije izričito fokusirana na korisničko iskustvo, na što ukazuju i šarenije ocjene korisnosti.

Iz ovih ocjena, može se vidjeti da s provođenjem metode nije bilo problema, ali u nekim slučajevima ispitanici nisu imali osjećaj da je ova metoda u potpunosti povezana s korisničkim iskustvom, što dodatno potvrđuje pretpostavke ovog istraživanja i doprinosi cilju da se prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu obogati korisničkim iskustvom.

> *„Da [metoda je bitna za obuhvaćanje korisničkog iskustva], ali ne toliko direktno. Ne koliko ona prva [metoda]. Bitna je jako za cijelu sliku posla. Puno je više ekonomski, organizacijski posloženo. Ne obuhvaća emocionalni aspekt.“ (Slučaj G)*

> *„Platno poslovnog modela je jedna temeljna metoda za razumijevanje svega što gradimo. Da, važna je i za korisničko iskustvo, važno je razumijemo tko su nam kupci.“ (Slučaj E)*

> *„Nisam baš siguran da je prikladna za obuhvaćanje korisničkog iskustva… Je! Na kraju smo ga tu naveli.“ (Slučaj F)*

Iz citata vidimo da u slučaju G, ispitanik metodu doživljava upravo onako kako ona funkcionira u praksi, na razini opipljivih, mjerljivih koristi i troškova, pri čemu se zanemaruje emocionalni aspekt u elementima povezanim s kupcem. U slučaju E, ispitanik prepoznaje mogućnosti

povezivanja metode s emocionalnim aspektom kupca, dok u slučaju F, ispitanik isprva nije svjestan mogućnosti povezivanja ove metode s korisničkim iskustvom, da bi tek refleksijom otkrio da smo ipak taj aspekt implementirali u metodu.

7.3.3. Evaluacija metode persone

Persona je metoda za dizajn usluge koja je u MODUKI uvrštena kako bi se pomoću nje obuhvatio element korisnika u korisničkom iskustvu. Metodom se što detaljnije i specifičnije opisuje tipični kupac kao da je stvarna osoba s imenom kako bi se što bolje stavili u njegovu perspektivu.

Ova metoda je kod ispitanika imala vrlo različite efekte, od oduševljenja do propasti, ovisno o određenim faktorima. **Tablica 48** prikazuje ocjene ispitanika za korištenje metode persone u MODUKI-ju.

Tablica 48 Korisnička evaluacija persone

Metoda: persona	**Ocjene po slučajevima**						
Kriterij	A	B	C	D	E	F	G
Provedivost							
Mogućnost provođenja	●	●	●	●	●	○	◐
Dostupnost informacija	●	●	●	●	●	◐	○
Dovoljno vremena	●	●	●	●	●	-	●
Upotrebljivost							
Jasnoća postupka	●	●	●	●	●	-	●
Lakoća korištenja	●	●	●	●	●	-	○
Prikladnost za obuhvaćanje KI	●	●	●	●	●	-	●
Korisnost							
Važan korak za KI	◐	○	●	●	●	-	●
Korisnost	●	●	●	●	●	-	●

Legenda: ● da; ◐ djelomično; ○ ne; (-) nema odgovora/metoda nije provedena

Skupno gledajući ocjene, većina ocjena je pozitivna, posebno u prvih pet slučajeva (slučajevi A, B, C, D i E). Posebno je zadovoljna ovom metodom bila ispitanica u slučaju D, a bez dvojbi je bio i ispitanik u slučaju E.

> *„Najbolja metoda gdje mi je sinulo najviše stvari. Spoznala sam kako korisnika mogu upoznati i na koji način i koja sva pitanja se moram pitati da bih ga mogla upoznati i što sve iz toga mogu saznati.“ (Slučaj D)*

„Metoda je definitivno prikladna za obuhvaćanje korisničkog iskustva. Najvažnije je razumjeti tko je korisnik kako bi znali prilagoditi cijelo korisničko iskustvo.“ (Slučaj E)

S druge strane, u slučajevima F i G, metoda je bila slabo prihvaćena zbog određenih ograničavajućih okolnosti. U slučaju F, poslovanje je B2B koje otežava osobno promatranje tipičnog korisnika. U slučaju G, problem je bio nepoznavanje kupaca, odnosno novo poslovanje koje još nema veliku bazu kupaca i neki određeni tržišni profil pa se nije moglo sa sigurnošću opisati neku tipičnu osobu.

„Kod nas baš i nije bilo moguće provesti metodu jer je teško odrediti tipičnog korisnika poduzetnika. Mislim da je metoda vjerojatno korisna kad bi se mogla izvesti za nas. Mislim da bi je trebalo prilagoditi.“ (Slučaj E)

„Potrebni su određeni preduvjeti da bi se ova metoda mogla raditi. Inače je užasno teško. Moguće je u slučaju da već imaš ogromnu bazu i da imaš iskustva, ali u našem slučaju, teško je. Ako nemaš bazu usera, i ne ciljaš na određeni lifestyle, nije preporučljivo koristiti metodu. Pogađanjem i nabadanjem možeš samo naštetiti. Ja ovu metodu ne bih nazvao nužnom. Ne bih rekao da je ona univerzalna.“ (Slučaj G)

Uvidima iz ova dva slučaja, identificirani su bitni faktori za uspješnost provođenja ove metode koja je sveukupno ocijenjena pozitivno, ali u okolnostima B2B i nedefiniranog tržišta može biti neprikladna.

7.3.4. Evaluacija metode dana u životu

Metoda dan u životu, u MODUKI-ju je jedna od metoda dizajna usluge kojom se obuhvaća korisničko iskustvo. Ova metoda usmjerena je na obuhvaćanje konteksta korisničkog iskustva jer se pomoću nje opisuju razne aktivnosti kupca tijekom njegovog dana koje nisu nužno povezane s proizvodom i/ili uslugom kako bi se što više ušlo u kupčev svijet i sve njegove specifičnosti.

Ova metoda je jedna od rjeđe provedenih metoda u MODUKI-ju što se točno može vidjeti u rezultatima demonstracije po studijama slučaja (**Tablica 42**). Metoda nije provedena u slučajevima D, F i G, a u nekim je provedena djelomično. No važno je napomenuti, što je također objašnjeno u rezultatima demonstracije, da je neke aspekte te metode obuhvatili persona ili kupčevo putovanje čime je ispunjeno obuhvaćanje konteksta korisničkog iskustva.

Tablica 49 prikazuje ocjene ispitanika za metodu dana u životu u MODUKI-ju. U nekim slučajevima, ocjene su dali i ispitanici koji nisu primijenili metodu u svom slučaju (npr. slučaj D), dok je u slučaju B ona primijenjena, ali nije posebno ocijenjena jer je cijeli slučaj imao problematiku obuhvaćanja korisničkog iskustva zbog tradicionalnog poslovanja.

Tablica 49 Korisnička evaluacija dana u životu

Metoda: dan u životu	Ocjene po slučajevima						
Kriterij	A	B	C	D	E	F	G
Provedivost							
Mogućnost provođenja	●	-	●	●	●	-	-
Dostupnost informacija	●	-	●	●	●	-	-
Dovoljno vremena	●	-	●	●	●	-	-
Upotrebljivost							
Jasnoća postupka	●	-	●	●	●	-	-
Lakoća korištenja	◐	-	●	●	●	-	-
Prikladnost za obuhvaćanje KI	●	-	●	●	●	-	-
Korisnost							
Važan korak za KI	◐	-	●	◐	●	-	-
Korisnost	●	-	●	◐	●	-	-

Legenda: ● da; ◐ djelomično; ○ ne; (-) nema odgovora/metoda nije provedena

Ocjene koje su dane su uglavnom pozitivne. Provedivost je u potpunosti pozitivna. Upotrebljivost je u svim slučajevima potpuno pozitivna, osim u slučaju A, u kojem je lakoća korištenja ocijenjena s „djelomično“. Korisnost je nešto šarenija, ali ni u jednom slučaju nije negativna. U dodatnim komentarima ispitanika mogu se pronaći razlozi manje primjenjivosti ove metode.

„Ovo je naš subjektivni doživljaj kako kupac živi. Ovo je perspektiva iz našeg života. Da li je to baš točno…“ (Slučaj A)

„Ne znam bih li išla u dubinu da pratim cijeli dan. Puno su važnije informacije u personi […] za moje područje. Možda nekome tko prodaje uslugu baš uslugu tipa kreme. Moguće da se uključi kao alat, ali nije prijeko potrebna, može se nadograditi u personi.“ (Slučaj D)

„Nadopunjuje prethodno [personu].“ (Slučaj E)

„Mislim da bi trebalo dosta vremena za to.“ (Slučaj F)

„Preskočili iz istog razloga kao i kod persone [nema baze kupaca], i iz razloga što to kod nas nije dio svakodnevice.“ (Slučaj G)

Ova metoda, iako naizgled jednostavna, zapravo je vrlo zahtjevna jer nije lako poznavati kupca tako dobro i detaljno da bi se mogle definirati sve njegove svakodnevne aktivnosti. Za to su najčešće potrebne studije kupaca kojima se prikupljaju takve informacije što zahtjeva više vremena. Iz komentara ispitanika to isto možemo iščitati (slučaj A i F). Osim tog razloga često

je još faktor stav da te aktivnosti nisu važne za neki proizvod/uslugu (slučaj D i G), no to je zaključak kojeg bi još trebalo preispitati. Često je još bio slučaj da je drugim metodama obuhvaćen kontekst pa dan u životu nije bilo nužno provesti (slučaj D i E).

7.3.5. Evaluacija metode kupčevog putovanja

Metoda kupčevog putovanja je jedna od najuspješnijih metoda za dizajn usluge općenito kojom se povezuje profil kupca, proces usluge, sudionici procesa usluge i analiziraju prilike za poboljšanja iz raznih perspektiva. Ova metoda u MODUKI-ju je predviđena za obuhvaćanje elementa interakcije korisničkog iskustva s obzirom na to da olakšava promatranje svih trenutaka u kojima se kupac susreće s uslugom.

Metoda kupčevog putovanja apsolutni je „pobjednik“ ovog metodološkog okvira i po ocjenama ispitanika i po rezultatima demonstracije. **Tablica 50** prikazuje ocjene ispitanika za metodu kupčevog putovanja po primjeni u MODUKI-ju.

Tablica 50 Korisnička evaluacija kupčevog putovanja

Metoda: kupčevo putovanje	**Ocjene po slučajevima**						
Kriterij	A	B	C	D	E	F	G
Provedivost							
Mogućnost provođenja	●	●	●	●	●	●	●
Dostupnost informacija	●	●	●	●	●	●	●
Dovoljno vremena	●	●	●	●	●	●	●
Upotrebljivost							
Jasnoća postupka	●	●	●	●	●	●	●
Lakoća korištenja	●	●	●	●	●	●	●
Prikladnost za obuhvaćanje KI	●	●	●	●	●	●	●
Korisnost							
Važan korak za KI	●	●	●	●	●	●	●
Korisnost	●	●	●	●	●	●	●

Legenda: ● da; ◐ djelomično; ○ ne; (-) nema odgovora/metoda nije provedena

Ova metoda ocijenjena je u potpunosti pozitivno po svim kriterijima i u svim slučajevima. Za uspješnost metode bitno je istaknuti nekoliko faktora prije nego se uđe u dublju analizu ovih ocjena. Prvo, ova metoda provodi se pred kraj cjelokupnog metodološkog okvira kao neki vid finala cijelog procesa pa je i za očekivati da će polučiti najviše rezultata. Za uspjeh ove metode, obično su zaslužni i svi prethodni koraci koji doprinose definiranju elemenata koji će u ovoj metodi biti svi zajedno povezani. Drugo, u metodi se velikim dijelom opisuju koraci koji su u

direktnoj vezi s pružanjem usluge što je ispitanicima uvijek ugodnije jer mogu govoriti direktno iz iskustva bez puno nepoznanica koje se javljaju kad treba ulaziti u perspektivu kupca. U nastavku su komentari ispitanika koji potvrđuju navedeno i dočaravaju njihove pozitivne dojmove.

„Ovo je čista praksa, nema tu šta…“ (Slučaj A)

„Ovo je klasična metoda koju možete kod nas primijeniti bez problema. Uobičajeni pristup.“ (Slučaj B)

Metoda daje krajnji odgovor, povezano s cijelom pričom otpočetka do kraja. Zadnji korak. Nadovezuje se na personu. […] Najbitnije su prilike za poboljšanja. Čak nisam ni skužila da smo ih ovdje napisali!“ (Slučaj D)

„Bitna metoda zato što definira faze i interface kada se komunicira s korisnikom“ (Slučaj E)

„Problema u metodi nije bilo. Metoda je osvijestila naše probleme i dala nam je dobre ideje, na što se valja fokusirati […] što mislim da je super!“ (Slučaj F)

„Jako korisna. Koliko je korisna za povećanje korisničkog iskustva, toliko je i za optimizaciju našeg iskustva, kao prodavatelja. Daje uvid kako kupac razmišlja i kada ga loviš.“ (Slučaj G)

Komentari iz slučajeva A i B ukazuju na ugodnost korištenja i mogućnost primjene u svakom poslovanju. Komentari iz slučajeva D i F naglašavaju produktivnost metode u pogledu konkretnih rezultata poboljšanja. Komentari iz slučajeva E i G posebno ističu rezultate po pitanju korisničkog iskustva.

7.3.6. Evaluacija metode konturne skice

Metoda konturne skice je metoda koju koriste dizajneri sučelja kako bi skicirali idejni dizajn i korisniku predstavili osnovni kostur određenog IT artefakta. Ova metoda predviđena je u MODUKI-ju za obuhvaćanje elementa IT artefakta u korisničkom iskustvu. Iako su za primjenu ove metode potrebne stručne kompetencije dizajnera, u MODUKI-ju je predviđena u svrhu definiranja samo osnovnih idejnih zahtjeva prema kojima se onda može dalje stručno razrađivati konkretno IT rješenje, ovisno o vrsti i složenosti predviđenog IT artefakta.

Ova metoda gotovo uopće nije bila provedena u slučajevima demonstracije MODUKI-ja. Jedino je u A slučaju skicirano gdje bi na postojećoj web-stranici trebalo napraviti neka poboljšanja. S obzirom na to da metoda uglavnom nije bila provedena, ispitanici nisu osjećali da mogu dati relevantne ocjene pa se nije forsirao njihov odgovor. **Tablica 51** prikazuje pretežno prazno stanje ocjena konturne skice po slučajevima.

Tablica 51 Korisnička evaluacija konturne skice

Metoda: konturna skica	Ocjene po slučajevima						
Kriterij	A	B	C	D	E	F	G
Provedivost							
Mogućnost provođenja	◐	○	○	○	○	○	○
Dostupnost informacija	-	-	-	-	-	-	-
Dovoljno vremena	-	-	-	-	-	-	-
Upotrebljivost							
Jasnoća postupka	-	-	-	-	-	-	-
Lakoća korištenja	-	-	-	-	-	-	-
Prikladnost za obuhvaćanje KI	-	-	-	-	-	-	-
Korisnost							
Važan korak za KI	-	-	-	-	-	-	-
Korisnost	-	-	-	-	-	-	-

Legenda: ● da; ◐ djelomično; ○ ne; (-) nema odgovora/metoda nije provedena

Prikazani rezultati korisničke evaluacije upućuju na zaključak da primjena metode konturne skice u MODUKI-ju nema znanstvenu utemeljenost. No treba ipak uzeti u obzir još neka razmatranja prije tog zaključka. Razlozi neprovođenja ove metode u ovim slučajevima su sljedeći. Prvo, glavni razlog za neprovođenje metode je manjak stručnih kompetencija ispitanika za crtanje i dizajn sučelja. No, u slučaju da u procesu dizajna sudjeluje multidisciplinarni tim s IT stručnjacima, lakše bi bilo uključiti i skiciranje ideja. Drugo, također ključan razlog za neprovođenje ove metode je manjak vremena za razradu ideja. Kad bi korisnici MODUKI-ja posvetili više vremena ovim metodama, mogli bi i sami laički ponešto skicirati kako bi dali što konkretniji input stručnjacima za daljnju razradu. I kao treće, još je važno napomenuti, da neprovođenje ove metode ne znači da element IT artefakta nije uopće obuhvaćen. Određene ideje za poboljšanja koje su većinom specificirane u kupčevom putovanju, zabilježene su tekstualno/opisno i zapravo su začetak specifikacije za razvoj IT artefakta.

Iako metoda nije pokazala značajnu primjenjivost u danim okolnostima, ne treba je sasvim odbacivati jer je predviđeno da ovaj metodološki okvir bude fleksibilan za razne situacije. U slučajevima u kojima bi za provođenje metode bilo više vremena i/ili bi sudionici provođenja metode imali dodatne kompetencije skiciranja sučelja, pretpostavka je da bi metoda bila izvediva. U svakom slučaju, ostaje otvoreno istraživačko pitanje i/ili hipoteza kojima bi se dodatno provjerila učinkovitost ove metode u nekim drugim uvjetima, te istražile druge opcije

za eventualnu zamjenu ove metode. Bilo bi dobro razmotriti neku negrafičku metodu koja bi se lakše nadovezivala na ostale metode u MODUKI-ju. U konačnoj verziji priručnika za korištenje metodološkog okvira potrebno je naglasiti uz metodu konturne skice ove spoznaje, a također je predviđeno da MODUKI bude fleksibilan po pitanju odabira pojedinih metoda, koje se mogu odabrati iz pojedinih skupina metoda obuhvaćenih sistematizacijom po elementima korisničkog iskustva, što otvara mogućnosti primjene neke druge metode. Ključno je da svi elementi korisničkog iskustva budu u konačnici obuhvaćeni, što je moguće na razne načine, kao što je i ovo istraživanje pokazalo.

7.3.7. Evaluacija MODUKI-ja u cjelini

Evaluacija MODUKI-ja u cjelini strukturirana je različito od evaluacije pojedinih metoda jer je bio potreban drugačiji oblik pitanja. Na primjer, kada bismo postavili pitanje je li bilo lako koristiti cijeli metodološki okvir, dobili bismo odgovor koji ne bi puno doprinio prethodnim odgovorima na takvo pitanje, a opteretio bi ispitanika. Stoga je evaluacija provedena kroz četiri otvorena pitanja kojima se provjerila primjenjivost MODUKI-ja.

Ocjena MODUKI-ja u cjelini (prednosti, nedostatci, koristi)

Svi ispitanici su pozitivno ocijenili MODUKI u cjelini, neovisno o parcijalnim problemima u izvođenju pojedinih metoda. Ova opća ocjena podudara se s prethodnim zaključcima autoričinih promatranja demonstracije u studijama slučaja koji su pokazali da je metodološki okvir u cjelini fleksibilan i stabilan, odnosno da su moguće prilagodbe u izvođenju pojedinih metoda kako bi se na kraju došlo do željenih rezultata i izvelo sve što je potrebno da bi se obuhvatilo cijelo korisničko iskustvo u prijedlogu vrijednosti.

> *„Kreneš misliti o nekim stvarima koje su ti bile pod normalno, od profila ljudi, ne baviš se s time. Ove metode su to probudile. […] Sad kad pogledam to što smo radili, od psiholoških profila [na dalje], kreneš razmišljati o njima, a u poslu nemaš vremena, ne ideš za tim.“ (Slučaj A)*

> *„Materijali su jako dobri.“ (Slučaj B)*

> *„Ovaj metodološki okvir ocjenjujem korisnim, poučnim i zanimljivim iskustvom. Jednostavno je i kreativno.“ (Slučaj D)*

> *„Vrlo dobar metodološki okvir. Svakako vidim prostor za iskoristivost. Mislim da ćemo dosta toga što smo ovdje zaključili implementirati. […] Došli smo do nekih novih ideja, došli smo do novih saznanja koja bi mogla povećati našu konkurentnost, našu vrijednost […]“ (Slučaj F)*

„Jako korisno. Sve skupa ima smisla. Svaka zasebno ne može baš puno koristiti. Najbolji primjer je metoda platna poslovnog modela koja sama za sebe ne daje puno o korisniku, ali kad se spoji s ostalima, daje puno.“ (Slučaj G)

Iz navedenih komentara može se vidjeti da primjena MODUKI-ja za ispitanike predstavlja pozitivno i korisno iskustvo (slučajevi B i D), djeluje kao poticaj i inspiracija za jednu novu perspektivu (slučaj A i F), donosi rezultate u osmišljavanju poboljšanja usluge (slučajevi D i F) i djeluje kao koherentna cjelina (slučaj G).

Kroz ovo pitanje, prikupljene su i informacije o nedostatcima metodološkog okvira, što je bitno za buduća poboljšanja i dorade. Neke poteškoće su kroz pojedine metode već prije spomenute, a sada, gledajući sve zajedno, najvažnije je istaknuti sljedeće: nedostatak vremena (slučaj A, B i E), potrebna prilagodba za B2B poslovanje (slučaj F) i potrebno je sve rezultate prikazati na jednom mjestu (slučaj D). U slučajevima E i G nisu navedeni nikakvi nedostatci.

Doprinos MODUKI-ja poboljšanju usluge na temelju korisničkog iskustva

Ispitanici su većinom vidjeli određeno potencijalno poboljšanje usluge na temelju korisničkog iskustva koje je kroz MODUKI uspostavljeno. S obzirom na to da su ta poboljšanja u ovom procesu samo na razini ideja, često su odgovori bili uvjetni, kao u sljedećim komentarima.

„Nadamo se da će doprinijeti.“ (Slučaj G)

„Da, metodološki okvir je doprinio poboljšanju usluge (nije sad, ali ubuduće).“ (Slučaj D)

U slučaju F, odgovor je bio rezolutan (*„Da“*), a u slučajevima A i E odgovor je pozitivan, ali s djelomičnim osjećajem (komentari u nastavku).

„Metodološki okvir je djelomično pridonio. Malo ti proširi taj segment o kojem nisi vodio računa.“ (Slučaj A)

„Pa… doprinio je… Neke stvari koje smo znali otprije je potvrdio i neke nove ideje je donio, pogotovo u načinu komunikacije.“ (Slučaj E)

Namjere korištenja MODUKI-ja u budućnosti

Kako bi se još jednom provjerilo zadovoljstvo korištenja metodološkog okvira, postavljeno je standardno pitanje za provjeru zadovoljstva proizvodom ili uslugom „Namjeravate li ubuduće koristiti…?“. Svi ispitanici su odgovorili vrlo pozitivno (*„Da, definitivno.“, „Da, svakako“,* i sl.). Neki su istaknuli kako bi željeli proći metode s drugim kolegama iz tima/tvrtke. Neki su

napomenuli da bi to željeli primijeniti kad proširе bazu korisnika. Neki su istaknuli omiljene metode koje su im bile najkorisnije i najdraže.

„Ova mi je super. [kupčevo putovanje] I ovo tu o čemu mi baš nemamo vremena razmišljati. [persona]“ (Slučaj A)

„Zadržat ću materijale za budućnost, možda mi budu korisni u praksi.“ (Slučaj B)

„Apsolutno. Pogotovo s iskustvom, kad budemo imali sve veću bazu korisnika.“ (Slučaj E)

„Volio bih to proći s ostatkom tima, a ja ću ih svakako još proučiti.“ (Slučaj F)

„Da, definitivno. Pogotovo kad budemo imali analitike i brojke, u kombinaciji s tim.“ (Slučaj G)

Preporuke drugima za korištenje MODUKI-ja

Još jedan uobičajeni način za provjeru zadovoljstva proizvodom ili uslugom je postavljanje pitanja „Biste li drugima preporučili…?“. No u ovom istraživanju, osim provjere zadovoljstva, ovim pitanje provjerava se i proširivost rezultata korištenja MODUKI-ja na druge slučajeve što je važno za rezultate istraživanja. Svi ispitanici na ovo pitanje su odgovorili pozitivno, uz vrlo često naglašavanje da su ove metode korisne ne samo za njihovo područje, već „za svakoga“, ali neki su pak naglasili „za one koji nešto prodaju“, te da bi trebalo malo prilagoditi za B2B.

„Da, preporučila bih. Ne mora biti naša struka, bilo kome. Tim psihološkim profilima možeš vidjeti kakve kupce možeš privući. To nije samo stvar građevine.“ (Slučaj A)

„Preporučila bih svakom tko prodaje nešto, voditelj, direktor. Tko treba odgovore kako poboljšati poslovanje (kao što ja trebam).“ (Slučaj D)

„Preporučio bih svima, bez obzira na veličinu, djelatnost, pa čak i u B2B segmentu ima svoju vrijednost, iako je malo teže.“ (Slučaj E)

„Sigurno ne bih preporučio konkurenciji!. Ha, ha, šalim se. Da, svima, i svojim klijentima.“ (Slučaj F)

„Više-manje svakome, tko ima dodir s krajnjim kupcem. Danas su kupci zahtjevni.“ (Slučaj G)

Još je važno istaknuti komentar u slučaju D u kojem se naglašava tko je ključni korisnik ovog metodološkog okvira – voditelj/direktor poslovanja, odnosno osoba koja vodi računa o kvaliteti usluge što potvrđuje još jednu pretpostavku ovog istraživanja i podudara se s rezultatima autoričinog promatranja demonstracije MODUKI-ja u studijama slučaja.

7.4. Zaključak poglavlja

U ovom poglavlju predstavljeni su empirijski rezultati cjelokupnog istraživanja u tri dijela. U prvom dijelu poglavlja, predstavljen je MODUKI (metodološki okvir za dizajn usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva), novi artefakt stvoren znanstvenim oblikovanjem. U drugom dijelu poglavlja, predstavljena je demonstracija primjene MODUKI-ja u stvarnom okruženju kroz sedam studija slučaja provedenih u malim srednjim poduzećima u Hrvatskoj. U trećem dijelu poglavlja, predstavljena je korisnička evaluacija primjene MODUKI-ja koja je provedena kroz polustrukturirane intervjue. Struktura rezultata u ova tri dijela u duhu je znanstvenog oblikovanja, temeljne paradigme ovog istraživanja, i kvalitativnog istraživanja, temeljnog istraživačkog pristupa u ovom radu. Kao sažetak predstavljenih rezultata, ovdje će se navesti njihov doprinos postavljenim ciljevima istraživanja, istraživačkim pitanjima i hipotezama.

Ovim istraživanjem rješavao se problem uključivanja korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti poslovnog modela, pa je na početku uspostavljen glavni cilj istraživanja - *predložiti metodološki okvir dizajna usluge u kojem će metode i modeli biti obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu*. U prvom dijelu ovog poglavlja predstavljen je predloženi metodološki okvir MODUKI kojim se ispunjava glavni cilj istraživanja. MODUKI se sastoji od odabranih i dorađenih metoda i modela te procedura što sve zajedno čini metodološki okvir kojim se osmišljava ciljano korisničko iskustvo i obogaćuje prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu.

U ostvarivanju glavnog cilja istraživanja sudjelovalo je šest pomoćnih ciljeva, tri istraživačka pitanja i tri hipoteze koji su ostvarivali parcijalne doprinose. S obzirom na to da je istraživanje kvalitativno, najšire je vođeno istraživačkim pitanjima. Pomoćni ciljevi odredili su pojedine korake u istraživanju, a hipoteze su usmjerile istraživanje na provjeru najvažnijih pretpostavki.

Odgovor na prvo istraživačko pitanje ujedno se odnosi na prvi pomoćni cilj i prvi hipotezu:

> ***Istraživačko pitanje 1.*** *Koje su karakteristike koncepta vrijednosti za kupca u suvremenim poslovnim modelima uslužnog gospodarstva?*
>
> ***Cilj 1.*** *Utvrditi vrijednosni aspekt korisničkog iskustva u poslovnim modelima.*
>
> ***H1.*** *Tradicionalni koncept vrijednosti za kupca u strukturnom i semantičkom smislu ne zadovoljava poslovne modele usluga koje se temelje na korisničkom iskustvu.*

Odgovor na ovo istraživačko pitanje najvećim dijelom je predstavljen kroz analizu postojeće literature u okviru prve faze znanstvenog oblikovanja, a rezultati i zaključci po tom pitanju predstavljeni su u **Poglavlju 2**, **Poglavlju 3** i **Poglavlju 4**. Kroz rezultate empirijskog istraživanja također je potvrđeno da koncept vrijednosti u poslovnom modelu u studijama slučaja nije prethodno obuhvaćao doživljajni aspekt korisničkog iskustva što potvrđuje prvu hipotezu. Utvrđeni vrijednosni aspekti korisničkog iskustva uspostavili su teorijsku osnovicu za daljnju identifikaciju modela korisničkog iskustva što se odnosi na sljedeće istraživačko pitanje i prateće ciljeve:

> ***Istraživačko pitanje 2.*** *Kojim elementima je moguće oblikovati i opisati ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?*
>
> ***Cilj 2.*** *Izraditi reprezentaciju koncepta korisničkog iskustva za primjenu u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge.*
>
> ***Cilj 3.*** *Odabrati i prilagoditi odgovarajuću reprezentaciju poslovnog modela.*

Odgovor na ovo istraživačko pitanje također je većim dijelom predstavljen kroz analizu literature u okviru prve faze znanstvenog oblikovanja, nakon čega su definirani zahtjevi koje novi artefakt treba zadovoljiti, a koji određuju elemente artefakta kao što su koncept korisničkog iskustva, reprezentacija poslovnog modela, i dr. Definiranje tih zahtjeva provedeno je u drugoj fazi znanstvenog oblikovanja. Empirijski dio istraživanja se na ovo istraživačko pitanje i na ove ciljeve odnosio u manjoj mjeri, samo u pogledu nekih dorada i poboljšanja dijelova metodološkog okvira iterativno, nakon povratnih informacija iz svake studije slučaja.

Rezultati empirijskog istraživanja najvećim dijelom se odnose na treće istraživačko pitanje i pripadajuće ciljeve i hipoteze:

> ***Istraživačko pitanje 3.*** *Kako i kojim metodama za dizajn usluge je moguće uključiti korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti poslovnog modela?*
>
> ***Cilj 4.*** *Sistematizirati metode za dizajn usluge s obzirom na elemente korisničkog iskustva koje je potrebno obuhvatiti.*
>
> ***Cilj 5.*** *Oblikovati metodološki okvir koji objedinjuje odabrane metode za dizajn usluge obogaćene konceptom korisničkog iskustva i poslovni model.*
>
> ***Cilj 6.*** *Provjeriti primjenjivost predloženog metodološkog okvira.*

H2. *Primjena prilagođenih postojećih metoda modeliranja korisničkog iskustva upotpunjuje model vrijednosti za kupca u poslovnom modeliranju i u dizajnu usluga.*

H3. *Razvijeni metodološki okvir za dizajn usluge je primjenjiv u svrhu uključivanja korisničkog iskustva u ponudu vrijednosti poslovnog modela.*

S obzirom na širinu ovog istraživačkog pitanja, ono se odnosilo na tri cilja i dvije hipoteze. Sistematizacija metoda za dizajn usluge (*Cilj 4*) rezultat je pregleda literature u prvoj fazi znanstvenog oblikovanja (*Aktivnost 1*) i oblikovanja artefakta u trećoj fazi znanstvenog oblikovanja (*Aktivnost 3*), što je bio posljednji korak za oblikovanje cjelokupnog metodološkog okvira (*Cilj 5*) koji je predstavljen u prvom dijelu ovog poglavlja.

Rezultati empirijskog dijela istraživanja (drugi i treći dio ovog poglavlja) u najvećoj mjeri se odnose na šesti cilj i provjeru hipoteza (H2 i H3), a pripadaju četvrtoj (*Aktivnost 4: Demonstracija artefakta u rješavanju problema*) i petoj fazi (*Aktivnost 5: Evaluacija artefakta*) znanstvenog oblikovanja.

Demonstracijom razvijenog metodološkog okvira MODUKI-ja i korisničkom evaluacijom provjerena je njegova primjenjivost u sedam studija slučaja u malim i srednjim tvrtkama različitih djelatnosti u Hrvatskoj. Utvrđeno je da je u šest od sedam slučajeva MODUKI omogućio uključivanje korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti poslovnog modela čime je potvrđena i treća hipoteza (H3). Uz provjeru primjenjivosti, identificirani su i faktori uspješnosti primjene metodološkog okvira, te preporuke za uključivanje korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti u poslovnom modelu.

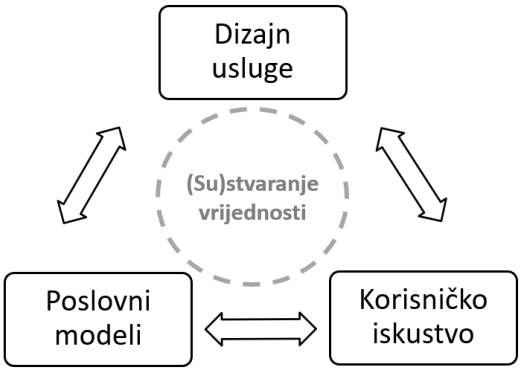
Metodološki okvir razvijen je na temelju postojećih modela i metoda (ciljano korisničko iskustvo, elementi korisničkog iskustva, platno poslovnog modela, platno pozitivnih praksi, persona, dan u životu, kupčevo putovanje, konturna skica) koji su prilagođeni da bi upotpunili model vrijednosti za kupca čime je potvrđena druga hipoteza (H2).

8. ZAKLJUČCI I DISKUSIJA CJELOKUPNOG ISTRAŽIVANJA

Svrha ovog istraživanja bila je predložiti metodološki okvir za dizajn usluge koji može pomoći tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela usmjerenog na stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca. Provedenim istraživanjem teorijski je razvijen i empirijski evaluiran MODUKI (*metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva*) koji integrira koncept korisničkog iskustva s poslovnim modelom i dizajnom usluge. Zaključci ovog istraživanja, s obzirom na kvalitativni pristup, temeljno slijede istraživačka pitanja i referentne nalaze, što se odnosi na tri glavna područja: (1) karakteristike koncepta vrijednosti u suvremenim poslovnim modelima; (2) model korisničkog iskustva kao dio ponude vrijednosti u poslovnom modelu; (3) sistematizaciju i primjenu metoda dizajna usluge za obuhvaćanje korisničkog iskustva kao dijela ponude vrijednosti u poslovnom modelu. U ovom završnom poglavlju izložena je konačna diskusija ključnih nalaza i pratećih zaključaka u kontekstu znanstvenih i društvenih doprinosa, ograničenja istraživanja i smjernica za buduća istraživanja.

8.1. Znanstveni doprinosi

Kao što je prethodno navedeno, znanstveni doprinosi ovog istraživanja predstavit će se kroz tri glavne analitičke kategorije slijedom postavljenih istraživačkih pitanja. No prije tih kategorija, potrebno je istaknuti jednu od glavnih karakteristika ovog istraživanja važnu za cjelokupni znanstveni doprinos i njegovu strukturu, a to je interdisciplinarni pristup kojim je ostvaren doprinos teorijskom povezivanju područja poslovnih modela, korisničkog iskustva i dizajna usluge na temelju principa sustvaranja vrijednosti sadržanih u paradigmi uslužno dominantne logike (**Slika 88**). Interdisciplinarni pristup istaknut je u literaturi kao jedan od glavnih istraživačkih prioriteta u izučavanju usluga (Ostrom i sur., 2015).



Slika 88 Područja znanstvenog doprinosa

Svako od ova tri područja izučeno je u pogledu vrijednosti za kupca kao temeljnog koncepta kojim je ostvareno njihovo povezivanje, usklađivanje i nadogradnja. Sustvaranje vrijednosti jedna je od osnovnih ideja uslužno dominantne logike prema kojoj vrijednost za kupca nastaje fenomenološki i holistički zajedničkim stvaranjem što tradicionalni pristupi tržišnoj razmjeni ne prate sustavno. Interdisciplinarnim pristupom ostvareni su doprinosi u svakoj od međuveza ova tri područja: (a) korisničko iskustvo ugrađeno je u element ponude vrijednosti poslovnog modela što doprinosi inkorporaciji doživljaja kroz tehnologiju (Pine II i Gilmore, 2016), uključivanju korisničkog iskustva u strategiju (Roto i sur., 2017), te postavljanju doživljaja ispred proizvoda (Hassenzahl, 2013); (b) korisničko iskustvo je strukturno povezano s metodama za dizajn usluge što doprinosi približavanju područja dizajna usluge, u kojem IT sve više ispunjavaju sadržaje usluge (Teixeira, 2015) i uzrokuju najveće promjene u doživljaju usluge (Ostrom i sur., 2015), i HCI područja, koje mijenja fokus dizajna s proizvoda prema holističkom dizajnu za usluge (Roto i sur., 2018); (c) poslovni model i dizajn usluge uključeni su u zajednički proces dizajna što osvjetljava put za njihovu integraciju koje je u povojima jer dizajn usluge uobičajeno ne uključuje aspekt komercijalizacije (Witell i sur., 2016), i doprinosi razvoju smjernica za usklađivanje vrijednosti u sustavu usluge i poslovnom modelu (Kleinschmidt i sur., 2016).

U nastavku su naznačeni zaključci, doprinosi i diskusije iz perspektive triju istraživačkih pitanja, te glavnog cilja.

1) *Doživljajni i holistički koncept vrijednosti u poslovnim modelima*

Prvi glavni nalaz ovog istraživanja odnosi se na utvrđivanje karakteristika koncepta vrijednosti u suvremenim poslovnim modelima što se odnosi na prvo istraživačko pitanje. Analize konceptualizacija poslovnih modela i teorijskih sistematizacija koncepta vrijednosti predstavljene su u **Poglavlju 2** i **Poglavlju 3**. S obzirom na heterogenost koncepata poslovnog modela i koncepta vrijednosti za kupca, određena su stajališta u odnosu na širu sliku ovih pojmova što je ujedno i važan zaključak u pogledu ovih područja – potrebno je uvijek determinirati polazišne osnove za daljnju izgradnju teorije jer područja nisu konsolidirana i nema opće vrijedećih definicija koje se primjenjuju. Poslovni model kao koncept u literaturi i praksi ima više značenja, a time i opsega koji ponajviše ovise o razini apstrakcije, a u ovom istraživanju predstavlja formalnu konceptualnu reprezentaciju načina poslovanja što je prema Massa i sur. (2017) jedna od tri moguće interpretacije pojma, te srednju razinu apstrakcije prema Massa i Tucci (2014) na kojoj se grafičkim okvirom strukturiraju ključni elementi

poslovanja i omogućava manevriranje. Kao prikladan model s tog stajališta odabrano je platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) čija je validnost dokazana u praksi, a njegova modularnost otvara mogućnosti za potrebne nadogradnje, u ovom slučaju elementa ponude vrijednosti s konceptom korisničkog iskustva. Platno poslovnog modela, unatoč svojim nedostacima, dokazalo se kao fleksibilna platforma i prepoznatljiv alat za široku primjenu.

Osim sagledavanja pozicije vrijednosti za kupca kao elementa u poslovnom modelu, produbljeno je razumijevanje koncepta vrijednosti za kupca izučavanjem njegovih karakteristika u literaturi kako bi se utvrdila osnovica za konceptualizaciju modela korisničkog iskustva kao dijela ponude vrijednosti u poslovnom modelu. Utvrđeno je da je razvoj koncepta vrijednosti za kupca u literaturi doveo do koncepta koji je višedimenzionalan, dinamičan i relativan što upućuje na potrebu za uključivanjem raznih perspektiva, kao što su kupac, kontekst, vrijeme, i dr., u procesu stvaranja vrijednosti. Također je utvrđeno da je koncept vrijednosti za kupca, u svojem punom opsegu, fenomenološki i doživljajan što znači da nije uputno rastavljati ga na dijelove jer samo kao cjelina ima svoju jedinstvenu vrijednost i smisao. Utvrđene karakteristike određuju da je modeliranju korisničkog ili bilo kojeg drugog iskustva kao sastavnog dijela ponude vrijednosti za kupca potrebno pristupiti holistički što je u postojećim poslovnim modelima rijetkost.

2) *Ciljano korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti u poslovnom modelu*

Drugi glavni nalaz ovog istraživanja nastavlja se na prethodno utvrđene teorijske zaključke o vrijednosti za kupca koji se primjenjuju u kontekstu nalaženja odgovarajućeg modela korisničkog iskustva za uključivanje u ponudu vrijednosti u poslovnom modelu. Utvrđuje se model korisničkog iskustva na dvije razine, odnosno dva komplementarna modela korisničkog iskustva potrebna za holistički pristup dizajnu za doživljaj. Prvu, višu razinu čini *ciljano korisničko iskustvo* u vidu osjećaja, smisla, značenja, potrebe i sl. koji predstavljaju viši cilj kupca prilikom kupovine i konzumacije proizvoda/usluge. Ciljano korisničko iskustvo predstavlja namjeravani osjećaj ili značenje koje korisnik doživljava kroz dizajniranu IT uslugu ili IT artefakt, a ugrađuje se u element ponude vrijednosti u poslovnom modelu, te također naznačava u metodama za dizajn usluge. Ovakvom konceptualizacijom korisničkog iskustva i prilagodbom postojećih modela i metoda doprinosi se: postavljanju korisničkog iskustva kao strateškog cilja (Roto i sur., 2017), operacionalizaciji najviše razine konceptualnog modela korisničkog iskustva koja odgovara na pitanje zašto (Hassenzahl, 2013), te usklađivanju i praćenju ostvarenja ciljeva u rezultatima dizajna (Kaasinen i sur., 2015).

Druga razina modela korisničkog iskustva odnosi se na njegove dimenzije koje je potrebno obuhvatiti dizajnom usluge o čemu će više riječi biti u sljedećem znanstvenom doprinosu, pod 3). Drugi model korisničkog iskustva generiran je na temelju analize osam najznačajnijih konceptualnih okvira čiji su potpuno heterogeni elementi svedeni na četiri zajedničke kategorije elemenata kojima se stvara određeni doživljaj i koje je potrebno obuhvatiti dizajnom za doživljaj. Četiri opća elementa (korisnik, artefakt, interakcija, kontekst) predstavljaju dimenzije ili perspektive dizajna usluge koje je potrebno uključiti da bi se holistički obuhvatilo sve što sudjeluje u stvaranju vrijednosti za kupca. Ove perspektive odražavaju prethodno utvrđene karakteristike vrijednosti za kupca i čine teorijski temelj za strukturiranje dizajna usluge u ciljanom metodološkom okviru.

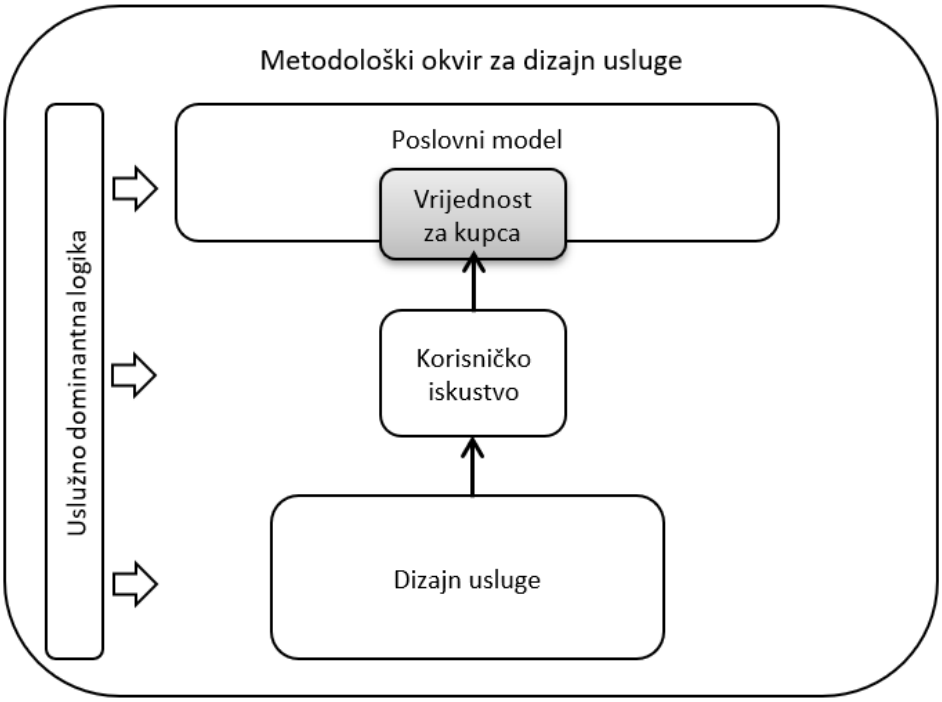
3) *Sistematizacija metoda za dizajn usluge s obzirom na obuhvaćanje elemenata za korisničko iskustvo*

Treći glavni nalaz ovog istraživanja odnosi se na mobilizaciju metoda za dizajn usluge u obuhvaćanju holističkog korisničkog iskustva za obogaćivanje ponude vrijednosti u poslovnom modelu. U tu svrhu, u literaturi je po nazivu i izvoru pregledano dvjestotinjak metoda iz područja dizajna usluge i HCI područja (Li i sur., 2016; „Design Council“, 2015; Alves i Nunes, 2013; Polaine, 2013; Stickdorn i Schneider, 2011; Segelstrom, 2010; Tassi, 2009; „IDEO“, 2003), a 29 ih je dubinski analizirano i sistematizirano po kriteriju obuhvaćanja pojedinih elemenata za korisničko iskustvo. Ova sistematizacija doprinosi snalaženju u području dizajna usluge koje je preplavljeno velikim brojem metoda, te približavanju i povezivanju područja dizajna usluge i korisničkog iskustva koja su začuđujuće razdvojena (Roto i sur., 2018). Analiza i sistematizacija metoda za dizajn usluge predstavljene su u **potpoglavlju 5.2**. Na temelju provedene analize i sistematizacije odabrana je po jedna metoda za svaki element korisničkog iskustva koje su primijenjene i prilagođene tako da zajedno čine kompatibilan skup metoda u cjelovitom metodološkom okviru. No predstavljena sistematizacija ostavlja mogućnost odabira neke druge kombinacije metoda koja također može biti uspješna u obuhvaćanju korisničkog iskustva.

4) *Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva (MODUKI)*

Glavni cilj ovog istraživanja bio je predložiti metodološki okvir dizajna usluge u kojem će metode i modeli biti obogaćeni konceptom korisničkog iskustva da bi se poboljšao prijedlog vrijednosti za kupca u poslovnom modelu. Prethodno predstavljeni zaključci bili su preduvjet

za finalno oblikovanje ciljanog metodološkog okvira koji je razvijen prateći paradigmu znanstvenog oblikovanja kao rezultirajući glavni artefakt tog procesa predstavljenog u **Poglavlju 6** o metodologiji. Konačni metodološki okvir, njegovi dijelovi i prateći materijali detaljno su predstavljeni u rezultatima istraživanja u **potpoglavlju 7.1,** a rezultati njegove demonstracije i evaluacije su u **potpoglavljima 7.2 i 7.3**. MODUKI povezuje i inkorporira sve prethodno navedene zaključke modelirajući korisničko iskustvo kao dio ponude vrijednosti u poslovnom modelu i metodama za dizajn usluge, pri čemu je u podlozi uslužno dominantna logika koja određuje pristup stvaranju vrijednosti za kupca. **Slika 89** prikazuje opći konceptualni okvir razvijenog metodološkog okvira koji ocrtava teorijski prikaz provedenog istraživanja i ključnih konceptualnih doprinosa.



Slika 89 Opći konceptualni okvir MODUKI-ja

Ovaj opći konceptualni okvir predstavlja empirijski potvrđeni znanstveni doprinos integraciji ovih područja, odnosno opće principe za usustavljivanje usklađivanja ciljeva organizacije (poslovni model) i dizajna usluge kroz vrijednost za kupca, pri čemu korisničko iskustvo treba predstavljati jednu od ciljanih vrijednosti za kupca koja se uključuje u poslovni model.

8.2. Društveni doprinosi

Društveni doprinosi ovog istraživanja proizlaze iz rješavanja problema iz prakse koje je karakteristično za provedeni proces znanstvenog oblikovanja. Rješavanjem problema obuhvaćanja korisničkog iskustva u prijedlogu vrijednosti pri osmišljavanju poslovnog modela

uz pomoć prikladnih modela i metoda razvijen je MODUKI kao konceptualni okvir, ali i metodološki alat s pratećim materijalima (upute i obrasci) kojeg tvrtke mogu koristiti u praksi.

Upotrebljivost i korisnost MODUKI-ja provjerena je njegovom demonstracijom i evaluacijom kroz četvrtu i petu aktivnost znanstvenog oblikovanja koje su metodološki predstavljene u **Poglavlju 6** (*6.4.5. Aktivnost 4: Demonstracija artefakta u rješavanju problema i 6.4.6. Aktivnost 5: Evaluacija artefakta*), a rezultati ovih aktivnosti prikazani su u **Poglavlju 7** (*7.2. Rezultati demonstracije korištenja MODUKI-ja u malim i srednjim tvrtkama u Hrvatskoj i 7.3. Rezultati korisničke evaluacije MODUKI-ja u malim i srednjim tvrtkama u Hrvatskoj*). Demonstracija i evaluacija MODUKI-ja provedena je metodom višestruke studije slučaja u sedam malih i srednjih tvrtki u Hrvatskoj različitih djelatnosti (građevina, turizam, bankarstvo, edukacija, IT usluge, proizvodnja namještaja) na način da su tvrtke imale priliku kroz realnu radionicu primijeniti alat za dizajn usluge. Prilikom primjene alata, u većini tvrtki je uspješno identificirano ciljano korisničko iskustvo koje je obuhvaćeno metodama za dizajn usluge i koje je obogatilo ponudu vrijednosti poslovnog modela. Korisnici alata su se pri tome educirali o holističkom pristupu dizajnu i upoznali s metodama koje mnogima nisu uopće bile poznate, a poneko poznavanje određenih metoda, koje je bilo prisutno kod nekih, također nije bilo aktivno u upotrebi. U niti jednom slučaju, korisničko iskustvo prethodno nije bilo sustavno razmatrano kao ciljana vrijednost za kupca te je kod svih, osim u konzervativnom slučaju bankarske djelatnosti, donijelo novi pogled na kreiranje ponude vrijednosti.

Posebno je važno istaknuti ulogu MODUKI-ja kao kolekcije znanja iz više disciplina koja može biti supstitut interdisciplinarnog tima u uvjetima u kojima zbog ograničenih resursa nije oportuno osnivati takve timove. Korištenjem MODUKI-ja, u tvrtki, dizajn usluge može provesti manji tim ili pojedinac vodeći se ugrađenom metodologijom koja obuhvaća različite perspektive. Ovaj interdisciplinarni metodološki učinak već je provjeren u pogledu postavljanja ciljanog korisničkog iskustva na temelju pet različitih izvora prema Kaasinen i sur. (2015), a ovdje je nadograđen ostalim segmentima metodološkog okvira za usklađivanje poslovnog sustava i usluge. Također je važno što MODUKI pruža mogućnost da dizajn usluge bude u rukama dionika poslovanja, a ne nužno u angažmanu specijalizirane agencije i vanjskih konzultanata s obzirom da su istraživanja pokazala da projekti često propadaju kada agencijski dizajneri „upadnu“ u klijentsku tvrtku održati niz radionica koristeći metode koje klijent kasnije ne zna iskoristiti (Melnikova i Mitchell, 2018).

Praktično društveno, menadžerski i dizajnerski gledano, MODUKI je doprinio unaprjeđenju poslovnih metoda i alata za oblikovanje inovativnih usluga u kontekstu sveprisutne digitalne transformacije koja donosi sve više IT sadržaja u svako poslovanje. Kroz empirijsko istraživanje u suradnji s tvrtkama iz prakse proširena su znanja o organiziranom i strateškom unaprjeđenju usluga fokusom na korisničko iskustvo što je, prema informacijama iz provedenih istraživanja, u mnogim malim i srednjim tvrtkama u Hrvatskoj slabo zastupljeno.

8.3. Ograničenja istraživanja

Kao svako realno istraživanje, ovo istraživanje ima svoja ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir kod razmatranja zaključaka i koja ujedno otvaraju prilike za buduću nadogradnju predstavljenih rezultata. Glavna unaprijed poznata ograničenja već su naznačena u uvodnom i metodološkom dijelu, a tiču se samog dizajna istraživanja.

Općenito ograničenje u pogledu metodologije odnosi se na odabrani kvalitativni pristup koji se često kritizira kao potencijalno subjektivan i negeneralizirajući. Iako kvalitativni pristup, kao i svaki drugi pristup, ima svoje prednosti i nedostatke, ovdje je odabran jer odgovara prirodi problema obuhvaćanja korisničkog iskustva kao holističkog koncepta kojeg je potrebno dubinski i cjelovito interpretirati da bi se postigla osnovna ideja otvorenog dizajna za doživljaj. Kvantitativnim pristupom i redukcionističkim modelima nije bilo izvedivo obuhvatiti veliki broj varijabli i odnosa promatranih koncepata. Ovom ograničenju potrebno je pristupiti razumijevanjem kvalitativne metodologije kojoj su primarni ciljevi opisati, razumjeti, interpretirati i komunicirati saznanja iz istraživanja kako bi se produbilo razumijevanje nekog fenomena u složenoj društvenoj situaciji (Bloomberg i Volpe, 2018, str. 91-92). U tom kontekstu, istraživač, kao glavni instrument prikupljanja i analize podataka, predstavlja opravdani rizik za znanstvenu strogost, ali i neizbježan put do smislenih rezultata. Da bi se osigurala znanstvena strogoća i sveukupna kvaliteta, u ovom istraživanju primijenjene su odgovarajuće strategije kao što je temeljita metodološka priprema istraživača, triangulacija metoda kojom se provjeravaju rezultati iz više kutova, opširni opisi kojima se čitatelju omogućava transparentno praćenje logike zaključivanja, provjera zaključaka s ispitanicima, verifikacija zaključaka od strane mentora, i dr.

U pogledu ograničenja vezanih uz kvalitativni istraživački pristup, važno je komentirati pitanje poopćavanja koje je posebno problematično u odnosu na kvantitativna istraživanja i statističko zaključivanje. U kvalitativnim istraživanjima, točnije studiji slučaja koja je glavna primijenjena metoda u ovom istraživanju, generalizira se analitički, a ne statistički (Yin, 2018). Zapravo, cilj

kvalitativnog istraživanja nije generalizacija, već prenošenje nalaza iz određene studije u druge slične kontekste što se ostvaruje na temelju detaljnih opisa koji omogućavaju usporedbu. Kako bi se ostvario što širi značaj ovih rezultata, provedeno je sedam studija slučaja u tvrtkama različitih djelatnosti i drugih karakteristika (npr. B2C/B2B, početnik/uhodani posao, mala/srednja veličina, i dr.) čime je prikupljen odgovarajući broj slučajeva prema preporukama za generiranje teorije (Eisenhardt, 1989). Iako je broj slučajeva u skladu s metodološkim preporukama, veći broj slučajeva i opsežniji slučajevi s više ispitanika i više istraživača sigurno bi dodatno doprinijeli kvaliteti istraživanja.

Sljedeće ograničenje ovog istraživanja odnosi se na evaluaciju metodološkog okvira koja nije uključivala provjeru implementacije rezultata primjene metodološkog okvira u smislu provjere ostvarivanja osmišljenog korisničkog iskustva kod kupca kroz novu ili inoviranu uslugu. Implementacija potrebnih promjena u sustavu usluge nije predviđena opsegom ovog istraživanja iz više razloga kao što su: potrebni financijski i vremenski resursi za implementaciju promjena u sadržajima usluge, veliki broj dodatnih faktora koji utječu na implementaciju, uključivanje velikog broja ispitanika iz populacije kupaca, i dr. Ovakvo ograničenje pojavljuje se, iz opravdanih razloga, i u drugim sličnim relevantnim istraživanjima (npr. Osterwalder, 2004; Zolnowski, 2015).

Po pitanju evaluacije metodološkog okvira, treba napomenuti i ograničenje u rezultatima evaluacije metode konturne skice čija izvedivost nije u potpunosti dokazana s obzirom na to da je izvedena u samo jednom slučaju. U rezultatima je obrazloženo zašto je tome tako (manjak vremena, manjak kompetencija kod ispitanika), ali svakako je to jedno važno ograničenje koje otvara dodatna pitanja u pogledu korištenja ove metode na koja bi trebalo dati odgovor u budućim istraživanjima. Iz ovog istraživanja proizlazi pretpostavka da bi metoda konturne skice bila uspješna ako bi za proces dizajna bilo na raspolaganju više vremena i ako bi korisnici metode imali odgovarajuće kompetencije za izvođenje te metode kao što su crtačke sposobnosti i sposobnost osmišljavanja elemenata sučelja IT artefakata.

U ovom istraživanju su prisutna i brojna druga ograničenja koja proizlaze iz teorijskih pretpostavki i odabranih polazišta kao što je odabir interpretacije koncepta poslovnog modela (Massa i sur., 2017) i njegove formalne reprezentacije u vidu platna poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010) za koje je pretpostavljeno da najbolje odgovara ciljevima istraživanja, a moguće je da bi i neki drugi model mogao biti teorijska osnovica za nadogradnju. Zatim, paradigma S-D logike (Vargo i Lusch 2004, 2008) uspostavljena je kao osnovica koja

je u podlozi usklađivanja koncepata korisničkog iskustva, poslovnog modela i dizajna usluge jer najjasnije artikulira temeljne ideje o vrijednosti za kupca i konceptu usluge bitne za njihovo usklađivanje, iako sustvaranje vrijednosti jednakim žarom promoviraju i uslužna logika (Grönroos, 2006, 2008) i C-D logika (Heinonen i Strandvik, 2015). Ovi i drugi teorijski odabiri, u radu su adekvatno argumentirani, u skladu s istraživačkim pristupom i ciljevima istraživanja.

8.4. Smjernice za buduća istraživanja

Novo znanje koje je razvijeno u ovom istraživanju i njegova ograničenja, otvaraju nova pitanja i prilike za buduća istraživanja. Prateći paradigmu znanstvenog oblikovanja razvijen je *metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva* u nadi da će njegova teorijska konceptualizacija pružiti osnovicu za daljnju integraciju korisničkog iskustva s poslovnim modelom i dizajnom usluge te pratećim segmentima organizacijskih sustava. Daljnji razvoj potreban je u dva glavna vida, a to su proširivanje znanja u okvirima ovog istraživanja i istraživanje novih aspekata identificiranih kroz ovaj rad.

U okvirima ovog istraživanja, a polazeći od njegovih utvrđenih ograničenja, da bi se provjerila krajnja korisnost predloženog metodološkog okvira, trebalo bi provesti dugotrajno istraživanje koje bi omogućilo implementaciju osmišljenih poboljšanja i mjerenje njihovih efekata u poslovanju kako bi se dodatno ispitala pretpostavljena važnost korisničkog iskustva u sveukupnoj vrijednosti za kupca. Nadalje, u ovom istraživanju, kupci nisu bili direktno uključeni u proces dizajna usluge, već su se potrebne informacije o kupcima pretpostavljale na osnovu ispitanikovog poznavanja kupaca iz iskustva što ne mora i nije uvijek slučaj. Dizajn usluge je karakterističan po tome što u proces dizajna interaktivno uključuje razne dionike, a pogotovo krajnje potrošače kao nositelje stvaranja vrijednosti. Trebalo bi, stoga, ovaj metodološki okvir primijeniti i istražiti u situaciji u kojoj sudjeluje više dionika, a posebno kupaca kao izvora važnih informacija o njihovim potrebama.

Osim kupaca, kao dionike, bilo bi poželjno uključiti i multidisciplinarne timove i vidjeti kako bi se primjena ovog metodološkog okvira mogla povezati s drugim aspektima poslovanja kao što je marketing, prodaja, IT razvoj, i dr. Posebno bi bilo potrebno istražiti kako bi se ovaj dio dizajna mogao nasloniti na sljedeći korak realizacije utvrđenih IT sadržaja usluge i povezati ishode ovih metoda s formalnim specifikacijama koje se koriste u standardnom UX i IS dizajnu.

U okvirima ovog istraživanja, zanimljivo bi bilo dodatno istražiti i koncept poslovnog modela. U ovom radu nadograđen je samo jedan element poslovnog modela, ponuda vrijednosti, u koju je uključeno ciljano korisničko iskustvo. Bilo bi zanimljivo istražiti utječe li i kako ova primjena na ostale elemente poslovnog modela i predstaviti određene uzorke promjena koje tvrtke mogu očekivati.

Nadalje, u pogledu metoda za dizajn usluge, MODUKI nije nužno optimalna kombinacija odabranih metoda. Neke od metoda, kao što su na primjer dan u životu i konturna skica, u više slučajeva nisu uopće provedene. Iako to nije utjecalo na stabilnost cjelokupnog metodološkog okvira, što je detaljno obrazloženo u rezultatima istraživanja, ipak bi se trebala razmotriti i istražiti njihova zamjena ili adaptacija. U okviru ovog istraživanja, predstavljena je sistematizacija metoda za dizajn usluge po kriteriju obuhvaćanja elemenata korisničkog iskustva u kojoj je za svaki element identificirano desetak metoda. Umjesto persone, dana u životu, kupčevog putovanja i konturne skice koje su primijenjene u MODUKI-ju, mogle bi se ispitati neke druge kombinacije i usporediti njihova učinkovitost. Osim toga, u ovom istraživanju utvrđena je potrebna prilagodba određenih metoda u B2B kontekstu poslovanja i to je jedan od prioriteta za daljnje unaprjeđenje predloženog metodološkog okvira.

I na kraju, treba spomenuti i neke nove aspekte koji su uočeni kroz ovo istraživanje. Prvi aspekt koji se želi istaknuti je odnos poslovnog modela i arhitekture poduzeća. Poslovni model, kao apstrakcija poslovne logike koja oscilira na međurazini između strategije i poslovnih aktivnosti, potencijalno je sredstvo za usklađivanje poslovnog i informacijskog sustava. U tom smislu potrebno je istražiti povezivanje poslovnog modela s arhitekturom informacijskog sustava i pripadajućih formalnih modela koji se pri tome koriste, a da pri tome ponuda vrijednosti za kupca bude adekvatno formalizirana.

Drugi novi aspekt koji je identificiran i dotaknut u ovom istraživanju je proširenje perspektive poslovnog modela i njegovih komponenti, na društvene tvorbe koje uvjetuju individualno poimanje vrijednosti, pogotovo u kontekstu masovnog tržišta kakvo je danas, u *online* okruženju, često cilj poslovanja. Ovaj aspekt S-D logika elaborira kroz koncept institucija i institucionalnih uređenja proširujući svoje premise i odražavajući kontinuiranju evoluciju marketinške misli. Institucije i institucionalna uređenja potrebno je adekvatno modelirati i ugraditi u ekosustav usluge kao dio poslovnog modela, dizajna usluge i sustvaranja vrijednosti za kupca.

LITERATURA

Aier, S., Riege, C., i Winter, R. (2008). Unternehmensarchitektur—Literaturüberblick und Stand der Praxis. *Wirtschaftsinformatik*, 50(4), 292–304.

Albrecht, K. (1994). Customer Value. *Executive Excellence*, 11 (9), 14.

Aldea, A., Iacob, M. E., van Hillegersberg, J., Quartel, D., Bodenstaff, L., i Franken, H. (2015). Modelling strategy with ArchiMate. U *Proceedings of the 30th Annual ACM Symposium on Applied Computing* (str. 1211-1218).

Al-Debei, M. M., i Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.

Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy*, 21(4), 36-39.

Almeida, A., Roque, L., i Cunha, P. R. (2018). Mixing UX and SD to Improve a Data Science Studio - learning from practice. U *Proceedings Experience Design Meets Service Design – Method Clash or Marriage? Workshop at the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2018)*. Preuzeto 14.11.2020. s https://blogs.aalto.fi/xdsd/proceedings/

Alter, S. (2010). Viewing systems as services: A fresh approach in the IS field. *Communications of the Association for Information Systems*, 26(1), 196–224.

Alter, S. (2012). Metamodel for service analysis and design based on an operational view of service and service systems. *Service Science*, 4(3), 218-235.

Alves, R., i Nunes, N. J. (2013). Towards a taxonomy of service design methods and tools, U Cunha, J. F., Snene, M., i Nóvoa, H. (ur.), *Proceedings of IESS 2013* (str. 215-229).

American Marketing Association (2013). *Definitions of Marketing*. Preuzeto 16.9.2017. s https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx

Amit, R., i Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.

Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., i Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21-29.

Antons, D., i Breidbach, C. F. (2018). Big data, big insights? Advancing service innovation and design with machine learning. *Journal of Service Research*, 21(1), 17-39.

Arend, R. (2103). The Business Model: Present and Future—Beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.

Astington, J.W., i Jenkins, J.M. (1995). Theory of mind development and social understanding. *Cognition and Emotion*, 9(2-3), 151-165.

Baden-Fuller, C., i Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2), 156-171.

Baden-Fuller, C., i Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.

Bagozzi, R. P. (1984). A Prospectus for Theory Construction in Marketing. *Journal of Marketing*, 48(1), 11-29.

Bargas-Avila, J. A., i Hornbæk, K. (2011). Old wine in new bottles or novel challenges: a critical analysis of empirical studies of user experience. U *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 2689-2698). ACM.

Barile, S., Lusch, R., Reynoso, J., Saviano, M., i Spohrer, J. (2016). Systems, networks, and ecosystems in service research. *Journal of Service Management*, 27(4), 652-674.

Bitner, M. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.

Bitner, M., Ostrom, A., i Morgan, F. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.

Blaschke, M., Haki, M. K., Riss, U., i Aier, S. (2017). Design Principles for Business-Model-based Management Methods—A Service-dominant Logic Perspective. U *Proceedings of Twelfth International Conference on Design Science Research in Information Systems* (str. 179-198). Springer.

Blomkvist, J., i Segelström, F. (2014). Benefits of external representations in service design: A distributed cognition perspective. *The Design Journal*, 17(3), 331-346.

Blomkvist, J., Holmlid, S., i Segelström, F. (2011). This is Service Design Research. U M. Stickdorn, & J. Schneider (ur.), *This is Service Design Thinking*. Amsterdam, Netherlands: BIS Publishers.

Blomkvist, J., Overkamp, T., i Holmlid, S. (2016). Research in the first four service design and innovation (Servdes) conferences. U *Proceedings of the ServDes. 2016* (str. 167-179). Linköping University Electronic Press.

Bloomberg, L. D., i Volpe, M. (2018). *Completing your qualitative dissertation: A road map from beginning to end*. Sage Publications.

Boehner, K., DePaula, R., Dourish, P., i Sengers, P. (2007). How emotion is made and measured. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(4), 275-291.

Bonakdar, A., Weiblen, T., Di Valentin, C., Zeißner, T., Pussep, A., i Schief, M (2013). Transformative influence of business processes on the business model: classifying the state of the practice in the software industry. U *Proceedings of the 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, (str. 3920-3929).

Bonakdar, A. (2015). *Business model innovation* (Doktorska disertacija). University of St. Gallen.

Brinkmann, S., i Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing 3rd ed.*. Sage Publications

Bullinger, H. J., Fähnrich, K. P., i Meiren, T. (2003). Service engineering—methodical development of new service products. *International Journal of Production Economics*, 85(3), 275-287.

Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., i Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature. In *Proceedings of the 32nd International Conference on Information Systems* (str.1-19).

Burkhart, T., Wolter, S., Schief, M., Krumeich, J., Di Valentin, C., Werth, D., ... i Vanderhaeghen, D. (2012). A comprehensive approach towards the structural description of business models. In *Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems* (str. 88-102).

Caetano, A., Antunes, G., Pombinho, J., Bakhshandeh, M., Granjo, J., Borbinha, J., i Da Silva, M. M. (2017). Representation and analysis of enterprise models with semantic techniques: an application to ArchiMate, e3value and business model canvas. *Knowledge and Information Systems*, 50(1), 315-346.

Carroll, J. M. (2013). Human Computer Interaction - brief intro. U *The encyclopedia of human-computer interaction, 2. izd*. Interaction design foundation. Preuzeto 07.03.2021. s https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed

Carú, A., i Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286.

Casadesus-Masanell, R., i Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.

Chandler, J. D., i Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22.

Chandler, J. D., i Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing theory*, 11(1), 35-49.

Chesbrough, H., i Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

Chesbrough, H., i Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7), 35-40.

Chew, E. K. (2016). iSIM: An integrated design method for commercializing service innovation. *Information Systems Frontiers*, 18(3), 457-478.

Chin, W.W., 2010. How to write up and report PLS analyses. U Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J. & Wang, H. (ur.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields* (str. 655-690). Springer, Berlin.

Clatworthy, S. (2013). *Design support at the front end of the New Service Development (NSD) process: The role of touch-points and service personality in supporting team work and innovation processes* (Doktorska disertacija). The Oslo School of Architecture and Design.

Clauß, T., Laudien, S. M., i Daxböck, B. (2014). Service-dominant logic and the business model concept: toward a conceptual integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), 266-288.

Cockton, G. (2012). UCD: Critique via Parody and a Sequel. U *CHI'12 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (str. 1-10). ACM.

Constantin, J. A., i Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, OH: The Planning Forum.

Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum: Why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity*. Indianapolis: Sams.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* SAGE Publications, Incorporated.

D'Souza, A., Van Beest, N. R. T. P., Huitema, G. B., Wortmann, J. C., i Velthuijsen, H. (2015). A review and evaluation of business model ontologies: a viability perspective. U *Proceedings of the International Conference on Enterprise Information Systems* (str. 453-471). Springer, Cham.

de Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J., i Mattsson, J. (1997). The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-Based Approach. *International Journal of Research in Marketing*, 14(3), 231-243.

Design Council (2015). *Design methods for developing services*. Preuzeto 31.5.2019. s https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services

Desmet P., i Hassenzahl M. (2012) Towards Happiness: Possibility-Driven Design. U Zacarias M., de Oliveira J.V. (ur.), *Human-Computer Interaction: The Agency Perspective*. Studies in Computational Intelligence, vol 396. Springer, Berlin, Heidelberg.

Desmet, P., i Hekkert, P. (2007). Framework of product experience. *International journal of design*, 1(1), 57-66.

Dove, G. (2018). Some UX & Service Design Challenges in Noise Monitoring and Mitigation. U *Proceedings Experience Design Meets Service Design – Method Clash or Marriage? Workshop at the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2018)*. Preuzeto 14.11.2020. s https://blogs.aalto.fi/xdsd/proceedings/

Doživljaj (2012). U *Hrvatska enciklopedija*, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto 7. 3. 2021. s: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=16093.

Drăgoicea, M., Borangiu, T., e Cunha, J. F., Oltean, V. E., Faria, J., i Rădulescu, Ş. (2014). Building an extended ontological perspective on service science. In *Proceedings of the International Conference on Exploring Services Science* (str. 17-30). Springer, Cham.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.

Eckoldt, K., Hassenzahl, M., Laschke, M., i Knobel, M. (2013). Alternatives: exploring the car's design space from an experience-oriented perspective. In *Proceedings of the 6th International Conference on Designing Pleasurable Products and Interfaces* (str. 156-164). ACM.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Sandén, B., i Johnson, M. D. (2000). *New service development and innovation in the new economy*. Lightning Source Incorporated.

Edvardsson, B., Tronvoll, B., i Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eppler, M. J., i Platts, K. W. (2009). Visual strategizing: The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42-74.

Eriksson, H. E., i Penker, M. (2000). *Business modeling with UML*. New York: Wiley.

Erlhoff, M., Mager, B., i Manzini, E. (1997). *Dienstleistung braucht Design - Professioneller Produkt- und Markenauftritt für Serviceanbieter*. Berlin: Hermann Luchterhand Verlag GmbH.

Erste&Steiermärkische Bank d.d. (bez dat.) *Erste novine*. Preuzeto 09.03.2021. s https://www.erstebank.hr/hr/erste-novine/zasto-je-cx-vazan-velikim-kompanijama.

Essén, A. (2009). The emergence of technology-based service systems: A case study of a telehealth project in Sweden. *Journal of Service Management*, 20(1), 98-121.

Forlizzi, J., i Battarbee, K. (2004). Understanding experience in interactive systems. In *Proceedings of the 5th conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques* (str. 261-268). ACM.

Forlizzi, J., Zimmerman, J., i Evenson, S. (2008). Crafting a place for interaction design research in HCI. *Design Issues*, 24(3), 19-29.

Foss, N. J., i Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Fritscher, B., i Pigneur, Y. (2011). Business IT alignment from business model to enterprise architecture. In *Proceedings of the International Conference on Advanced Information Systems Engineering* (str. 4-15). Springer, Berlin, Heidelberg.

Frondizi, Risieri (1971) *What Is Value? An Introduction to Axiology, Second Edition*. Open Court Publishing Company.

Frost, R., i Lyons, K. (2017). Service systems analysis methods and components: a systematic literature review. *Service Science*, 9(3), 219-234.

Gale, B. T. (1994) *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. New York: The Free Press.

Garrett, J. J. (2010). *The elements of user experience: user-centered design for the web and beyond*. Pearson Education.

Gassmann, O., Frankenberger, K., i Csik, M. (2013). *The St. Gallen business model navigator*. Working paper. University of St. Gallen. Preuzeto 20.5.2017. s https://www.alexandria.unisg.ch/224941/1/St.%20Gallen%20Business%20Model%20Navigator.pdf

Gassmann, O., Frankenberger, K., i Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

Gaver, B., Dunne, T., i Pacenti, E. (1999). Design: cultural probes. *Interactions*, 6(1), 21-29.

Giesen, E., Berman, S.J., Bell, R., i Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27-33.

Gillen, J., Cameron, C. A., Tapanya, S., Pinto, G., Hancock, R., Young, S., i Gamannossi, B. A. (2007). 'A day in the life': Advancing a methodology for the cultural study of development and learning in early childhood. *Early Child Development and Care*, 177(2), 207-218.

Glanznig, M. (2012). User experience research: Modelling and describing the subjective. *Interdisciplinary description of complex systems*, 10(3), 235-247.

Glushko, R. J. (2013). Describing service systems. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(1), 11-18.

Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., i Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations management*, 20(2), 121-134.

Gordijn, J., i Akkermans, H. M. (2003). Value-based requirements engineering: Exploring innovative e-commerce ideas. *Requirements Engineering*, 8(2), 114-134.

Gregor, S., i Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. *MIS quarterly*, 37(2), 337-355.

Grewal, D., Monroe, K., i Krishnan, R. (1998). The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Per-ceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioural Intentions. *Journal of Marketing*, 62(2), 46-59.

Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.

Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.

Grönroos, C., i Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*, 24(3), 206-229.

Grönroos, C., i Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.

Gummerus, J. (2011). *Customer Value in E-Service: Conceptual Foundation and Empirical Evidence* (Doktorska disertacija). Publications of the Hanken School of Economics.

Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings?. *Marketing Theory*, 13(1), 19-46.

Gummesson, E. (2015). Service research methodology: from case study research to case theory. U Gummerus, J. , von Koskull, C. (ur.), *THE NORDIC SCHOOL: Service marketing and management for the future*. CERS, Hanken School of Economics, Helsinki.

Hacklin, F., i Wallnöfer, M. (2012). The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, 50(2), 166-188.

Halvorsrud, R., Lee, E., Haugstveit, I. M., i Følstad, A. (2014). Components of a visual language for service design. U *Proceedings of the fourth Service Design and Service Innovation Conference ServDes. 2014 Service Future* (str. 291-300). Lancaster University, United Kingdom.

Hanington, B., i Martin, B. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Rockport Publishers.

Hartson, R., i Pyla, P. S. (2012). *The UX Book: Process and guidelines for ensuring a quality user experience*. Elsevier.

Hassenzahl, M. (2003). The Thing and I: Understanding the Relationship Between User and Product. U Blythe M.A., Overbeeke K., Monk A.F., Wright P.C. (ur.), *Funology*. Human-Computer Interaction Series, vol 3. Springer, Dordrecht.

Hassenzahl, M. (2004). The interplay of beauty, goodness, and usability in interactive products. *Human-computer interaction*, 19(4), 319-349.

Hassenzahl, M. (2008). User experience (UX): towards an experiential perspective on product quality. U *Proceedings of the 20th Conference on l'Interaction Homme-Machine* (str. 11-15). ACM.

Hassenzahl, M. (2013). User experience and experience design. U *The encyclopedia of human-computer interaction, 2. izd*. Interaction design foundation. Preuzeto 07.03.2021. s https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed

Hassenzahl, M. (2018). The Thing and I: Understanding the Relationship Between User and Product. U Blythe M., Monk A. (ur.), *Funology 2*. Human–Computer Interaction Series. Springer, Cham.

Hassenzahl, M., Diefenbach, S., i Göritz, A. (2010). Needs, affect, and interactive products–Facets of user experience. *Interacting with computers*, 22(5), 353-362.

Hassenzahl, M., Eckoldt, K., Diefenbach, S., Laschke, M., Len, E., i Kim, J. (2013). Designing moments of meaning and pleasure. Experience design and happiness. *International journal of design*, 7(3), 21-31.

Hassenzahl, M., i Tractinsky, N. (2006). User experience-a research agenda. *Behaviour & information technology*, 25(2), 91-97.

Heinonen, K. (2004). Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality: an international journal*, 14(2/3), 205-215.

Heinonen, K., i Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., i Andersson P. (2010). A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.

Heinonen, K., Strandvik, T., i Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123.

Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22 (3), 367-389.

Helkkula, A., Kelleher, C., i Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., i Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly*, 28(1), 75-105.

Hevner, A. R. (2007). A three cycle view of design science research. *Scandinavian journal of information systems*, 19(2), 87-92.

Hevner, A., i Chatterjee, S. (2010). *Design research in information systems*. Springer, Boston, MA.

Hinderks, A., Schrepp, M., Mayo, F. J. D., Escalona, M. J., i Thomaschewski, J. (2019). Developing a UX KPI based on the user experience questionnaire. *Computer Standards & Interfaces*, 65, 38-44.

Hokkanen, L. (2017). *From minimum viable to maximum lovable: developing a user experience strategy model for software startups* (Doktorska disertacija). Tampere University of Technology.

Hokkanen, L., Xu, Y., i Väänänen, K. (2016). Focusing on user experience and business models in startups: Investigation of two-dimensional value creation. In *Proceedings of the 20th International Academic Mindtrek Conference* (str. 59-67).

Holbrook, M.B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. U Rust. R.T. and Oliver, R.L. (ur.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (str. 21-71). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Holbrook, M.B. (1999). Introduction to Consumer Value. U Holbrook, M.B. (ur.), *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research* (str. 1-28). London: Routledge.

Holmlid, S., i Evenson, S. (2008). Bringing service design to service sciences, management and engineering. U Hefley B., Murphy W. (ur.), *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy* (str. 341-345). Springer, Boston, MA.

Hrvatska narodna banka (2019). *Bilten o bankama, br.32*. Preuzeto 12.12.2020. s https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93

Huber, J., Lynch, J., Corfman, K., Feldman, J., Holbrook, M. B., Lehmann, D., … i Simonson, I. (1997). Thinking About Values in Prospect and Retrospect: Maximising Experienced Utility. *Marketing Letters*, 8(3), 323-334.

Iacob, M. E., Meertens, L. O., Jonkers, H., Quartel, D. A., Nieuwenhuis, L. J., i Van Sinderen, M. J. (2014). From enterprise architecture to business models and back. *Software & Systems Modeling*, 13(3), 1059-1083.

IDEO (2003). *IDEO Method Cards: 51 Ways to Inspire Design*. William Stout Architectural Books. Preuzeto 18.12.2010. s https://www.ideo.com/post/method-cards

IEEE (2000). *IEEE Recommended Practice for Architectural Description of Software Intensive Systems (IEEE Std 1471-2000)*. IEEE Computer Society, New York.

Integracija (2012). U *Hrvatska enciklopedija*, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Preuzeto 11. 05. 2021. s: https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27582

Interaction design foundation (bez dat.) *The Basics of User Experience Design*. Preuzeto 14.03.2021. s: https://www.interaction-design.org/ebook

Iskustvo (2021). U *Hrvatska enciklopedija*, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Preuzeto 07. 03. 2021. s: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27924

International Organization for Standardization [ISO] (2018). ISO 9241-11:2018. *Ergonomics of human-system interaction — Part 11: Usability: Definitions and concepts.* Preuzeto 07.11.2021. s: https://www.iso.org/standard/63500.html

Isomursu, M., Gronvall, E., Marttila, S. i Barkhuus, L. (2018). Bridging Service and Experience Design with Value Co-creation. U *Proceedings Experience Design Meets Service Design – Method Clash or Marriage? Workshop at the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2018)*. Preuzeto 31.10.2020. s https://blogs.aalto.fi/xdsd/proceedings/

Jain, R., Aagja, J., i Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda, *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.

John, T., Kundisch, D., i Szopinski, D. (2017). Visual Languages for Modeling Business Models: A Critical Review and Future Research Directions. In *Proceedings of the 38th International Conference on Information Systems (ICIS).* Seoul, South Korea.

John, T., i Szopinski, D. (2018). Towards Explaining the Popularity of the Business Model Canvas: A Dual Coding Approach (Research-in-Progress). In *Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018 (MKWI)* (str. 1509-1515). Lüneburg, Germany.

Jordan, P. W. (2000). *Designing pleasurable products: An introduction to the new human factors*. Taylor and Francis.

Joyce, A., i Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.

Kaasinen, E., Roto, V., Hakulinen, J., Heimonen, T., Jokinen, J. P., Karvonen, H., ... i Tokkonen, H. (2015). Defining user experience goals to guide the design of industrial systems. *Behaviour & Information Technology*, 34(10), 976-991.

Karababa, E., i Kjeldgaard, D. (2014). Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory*, 14(1), 119-127.

Karapanos, E., Zimmerman, J., Forlizzi, J., i Martens, J. B. (2010). Measuring the dynamics of remembered experience over time. *Interacting with Computers*, 22(5), 328-335.

Kashfi, P., Nilsson, A., i Feldt, R. (2017). Integrating User eXperience practices into software development processes: implications of the UX characteristics. *PeerJ Computer Science*, 3, e130.

Katzan, H. (2009). Principles of service systems: An ontological approach. *Journal of Service Science*, 2(2), 35.

Kaye, J. J., Buie, E., Hoonhout, J., Höök, K., Roto, V., Jenson, S., i Wright, P. (2011). Designing for user experience: academia & industry. *U CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (str. 219-222). ACM.

Kimbell, L. (2009). Insights from Service Design Practice. U *Proceedings of the 8th European Academy of Design Conference* (str. 249-253).

Kimbell, L. (2011). Designing for service as one way of designing services. *International Journal of Design*, 5(2), 41-52.

Kindström, D., i Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 96-111.

Klapperich, H., Laschke, M., i Hassenzahl, M. (2018). The positive practice canvas: gathering inspiration for wellbeing-driven design. U *Proceedings of the 10th Nordic Conference on Human-Computer Interaction* (str. 74-81).

Klein, H. K., i Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 23(1), 67-93.

Klein, J.T. (1996). *Crossing Boundaries. Knowledge, Disciplinarities, and Interdisciplinarities*. University Press of Virginia, Charlottesville/London.

Kleinschmidt, S., B. Burkhard, M. Hess, C. Peters, i J. M. Leimeister (2016). Towards design principles for aligning human-centered service systems and corresponding business models. U *Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems (ICIS)*. Dublin, Ireland.

Kleinschmidt, S., i Peters, C. (2017). Towards an integrated evaluation of human-centered service systems and corresponding business models: A systems theory perspective. U *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)* (str. 3060-3070).

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., i Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*, Mate d.o.o., Zagreb.

Kumar, V. (2012). *101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. John Wiley & Sons.

Kundisch, D., John, T., Honnacker, J., i Meier, C. (2012). Approaches for business model representation: an overview. U *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI 2012)* (str. 1839-1850).

Lallemand, C., Gronier, G., i Koenig, V. (2015). User experience: A concept without consensus? Exploring practitioners' perspectives through an international survey. *Computers in Human Behavior*, 43, 35-48.

Lambert, S. C. (2008). A conceptual framework for business model research. U *Proceedings of the 21st BLED e-Conference* (str. 277-289).

Lambert, S. C., i Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668-681.

Lapalme, J. (2012). Three schools of thought on enterprise architecture. *IT professional*, 14(6), 37-43.

Laugwitz, B., Held, T., i Schrepp, M. (2008). Construction and evaluation of a user experience questionnaire. U *Symposium of the Austrian HCI and usability engineering group* (str. 63-76). Springer, Berlin, Heidelberg.

Law, E. L. C., i van Schaik, P. (2010). Modelling user experience–An agenda for research and practice. *Interacting with computers*, 22(5), 313-322.

Law, E. L. C., Hassenzahl, M., Karapanos, E., Obrist, M., i Roto, V. (2014a). Tracing links between UX frameworks and design practices: dual carriageway. U *Proceedings of HCI Korea* (str. 188-195). Hanbit Media, Inc.

Law, E. L. C., van Schaik, P., i Roto, V. (2014b). Attitudes towards user experience (UX) measurement. *International Journal of Human-Computer Studies*, 72(6), 526-541.

Law, E. L. C., Roto, V., Hassenzahl, M., Vermeeren, A. P., i Kort, J. (2009). Understanding, scoping and defining user experience: a survey approach. U *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 719-728). ACM.

Law, E. L.C., Vaataja, H., Roto, V., i Lu, Y. (2018). From UX Design Methods to Service Design Methods: Is it just a Matter of Scalability? U *Proceedings Experience Design Meets Service Design – Method Clash or Marriage? Workshop at the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2018)*. Preuzeto 14.11.2020. s https://blogs.aalto.fi/xdsd/proceedings/

Law, E. L. C., Vermeeren, A. P., Hassenzahl, M., i Blythe, M. (2007). Towards a UX manifesto. U *Proceedings of HCI 2007 The 21st British HCI Group Annual Conference University of Lancaster* (str. 1-2).

Legner, C., T. Eymann, T. Hess, C. Matt, T. Böhmann, P. Drews, ... i F. Ahlemann, Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.

Lemey, E., i Poels, G. (2011). Towards a service system ontology for service science. U *International Conference on Service-Oriented Computing* (str. 250-264). Springer, Berlin, Heidelberg.

Lemon, K. N., i Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

Li, K., Tiwari, A., Alcock, J., i Bermell-Garcia, P., (2016). Categorisation of visualisation methods to support the design of Human-Computer Interaction Systems. *Applied ergonomics*, 55, 85-107.

Lincoln, Y. S., i Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lu, Y., i Roto, V. (2014). Towards meaning change: experience goals driving design space expansion. U *Proceedings of the 8th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Fun, Fast, Foundational* (str. 717-726).

Lusch, R. F., i Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

Lusch, R. F., i Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

Lyons, K., i Tracy, S. (2013). Characterizing organizations as service systems. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(1), 19-27.

Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., i Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.

Mager, B., i Sung, T. J. D. (2011). Special issue editorial: Designing for services. *International Journal of Design*, 5(2).

Maglio, P. P., i Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 18-20.

Maglio, P. P., i Spohrer, J. (2013). A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 665-670.

Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N., i Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-business Management*, 7(4), 395-406.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–93.

March, S. T., i Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), 251-266.

Markides, C. C. (2015) Research on business models: Challenges and opportunities. U Baden-Fuller, C., Mangematin, V., (ur.), *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management, Volume 33)* (str. 133-147). Emerald Group Publishing Limited Emerald Press.

Martin, D., Gustafsson, A., i Choi, S. (2016). Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts. *Journal of business research*, 69(7), 2397-2400

Marx, K. (1867) *Capital, Volume I*. Preuzeto 1.3.2021. s https://www.marxists.org/archive/marx/works/download/pdf/Capital-Volume-I.pdf

Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*. Harper&Brothers, New York

Massa, L., i Tucci, C. L. (2014) Business model innovation. U Dodgson, M., Gann, D., Phillips, N. (ur.), *The Oxford Handbook of Innovafion Management* (str. 420-441). Oxford University Press.

Massa, L., Tucci, C. L., i Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

McCarthy, J. i Wright, P. (2004). *Technology as Experience*. MIT Press

McCarthy, W. E. (1982). The REA accounting model: A generalized framework for accounting systems in a shared data environment. *Accounting Review*, 57(3), str. 554-578.

McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research*, 5(4), 455-473.

Medberg, G. (2016). *How Do Customers Perceive Value-In-Use. Empirical Insights from Bank Service Stories* (Doktorska disertacija). Publications of the Hanken School of Economics, Helsinki.

Meertens, L. O., Iacob, M. E., Nieuwenhuis, L. J., van Sinderen, M. J., Jonkers, H., i Quartel, D. (2012). Mapping the business model canvas to ArchiMate. U *Proceedings of the 27th annual ACM symposium on applied computing* (str. 1694-1701).

Melnikova, A., i Mitchell, V. (2018) Service design and experience design: what unites us is greater than what divides us. U *Proceedings Experience Design Meets Service Design – Method Clash or Marriage? Workshop at the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI 2018)*. Preuzeto 18.4.2021. s https://blogs.aalto.fi/xdsd/proceedings/

Meroni, A., i Sangiorgi, D. (2011). *Design for Services*. Farnham, England: Gower Publishing.

Meroni, A., Medina, A. M. O., i Villari, B. (2018) About ServDes.2018. U Meroni, A., Medina, A. M. O., Villari, B. (ur.), *Proceedings of the ServDes.2018 Conference*, Milano.

Merriam, S. B., i Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Meyer, C., i Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.

Miles, M. B., i Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Miles, M. B., Huberman, A.M., i Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.

Minoli, D. (2008). *Enterprise architecture A to Z: frameworks, business process modeling, SOA, and infrastructure technology*. CRC Press, Taylor & Francis Group.

Mora, M., Raisinghani, M., Gelman, O., i Sicilia, M. A. (2011). Onto-servsys: A service system ontology. U Demirkan H., Spohrer J., Krishna V. (ur.), *The Science of Service Systems. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy* (str. 151-173). Springer, Boston, MA.

Morelli, N. (2002). Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration. *Design Issues*, 18(3): 3–17.

Morelli, N. (2003). Product-service systems, a perspective shift for designers: A case study: the design of a telecentre. *Design Studies*, 24, 73–99.

Morelli, N., Götzen, A., i Grani, F. (2016). Service Design Geographies. U *Proceedings of the ServDes.2016 Conference*. Linköping University Electronic Press, Linköpings universitet.

Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Koln International School of Design, Cologne

Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., i Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27-50.

Musulin, J., i V. Strahonja, (2016) Business Model Concept Unburdened: The State of the Art. U *Proceedings of the 27th Central European Conf. Information Intelligent Systems*, (str.71-80). Varaždin: Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb.

Musulin, J., i Strahonja, V. (2018). Business Model Grounds and Links: Towards Enterprise Architecture Perspective. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 42(2), 241-269.

Nicolas, O., Carlos, J., i Aurisicchio, M. (2011). The scenario of user experience. U *DS 68-7: Proceedings of the 18th International Conference on Engineering Design (ICED 11)*,

Impacting Society through Engineering Design, Vol. 7: Human Behaviour in Design (str. 182-193). Lyngby/Copenhagen, Denmark.

Nielsen Norman Group (bez dat.) *The Definition of User Experience (UX)*. Preuzeto 18.4.2020. s https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/

Norman, D. A. (2004). *Emotional design: Why we love (or hate) everyday things*. Basic books.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Norton, D. W., i Pine, B. J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12-17.

Nylén, D., i Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.

Obrist, M., Roto, V., Law, E. L. C., Väänänen-Vainio-Mattila, K., Vermeeren, A., i Buie, E. (2012). Theories behind UX research and how they are used in practice. In *CHI'12 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (str. 2751-2754).

Ojasalo, K., i Ojasalo, J. (2015). Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool. U Gummerus, J., von Koskull, C. (ur.), *THE NORDIC SCHOOL: Service marketing and management for the future*. CERS, Hanken School of Economics, Helsinki.

Ojasalo, K., Koskelo, M., i Nousiainen, A. K. (2015). Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. U Agarwal R., Selen W., Roos G., Green R. (ur.), *The handbook of service innovation* (str. 193-212). Springer, London.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., i Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* (Doktorska disertacija). University of Lausanne.

Osterwalder, A., i Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., i Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb.

Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., i Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... i Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of service research*, 13(1), 4-36.

Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*, Princeton paperbacks. Princeton: Princeton University Press.

Pacenti, E. (1998). *Il progetto dell'interazione nei servizi. Un contributo al tema della progettazione dei servizi* (Doktorska disertacija). Milan, Italy: Politecnico di Milano.

Parasuraman, A., i Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Re-search Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 168-174.

Parolini, C. (1999). *The value net: A tool for competitive strategy*. New York: Wiley.

Pateli, A. G., i Giaglis, G. M. (2011). A research framework for analysing eBusiness models. *European journal of information systems*, 13(4), str. 302-314.

Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., i Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service Research*, 14(2), 180-200.

Patrício, L., Gustafsson, A., i Fisk, R. (2018). Upframing Service Design and Innovation for Research Impact. *Journal of Service Research*. 21 (1), 3-16.

Pavlek, Z. (2008). *Branding: kako izgraditi najbolju marku*. MEP Consult, Zagreb.

Payne, A., Frow, P., i Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489.

Peffers, K., Gengler, C. E., i Tuunanen, T. (2003). Extending critical success factors methodology to facilitate broadly participative information systems planning. *Journal of management information systems*, 20(1), 51-85.

Peffers, K., Rothenberger, M., Tuunanen, T., i Vaezi, R. (2012). Design science research evaluation. U *International Conference on Design Science Research in Information Systems* (str. 398-410). Springer, Berlin, Heidelberg.

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., i Chatterjee, S. (2008). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77.

Peinel, G., Jarke, M., i Rose, T. (2010). Business models for eGovernment services. *Electronic Government, an International Journal*, 7(4), 380-401.

Pekuri, A., Pekuri, L., i Haapasalo, H. (2013). The role of business models in Finnish construction companies. *Construction Economics and Building*, 13(3), 13-23.

Peters, D., Ahmadpour, N., i Calvo, R. A. (2020). Tools for Wellbeing-Supportive Design: Features, Characteristics, and Prototypes. *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(3), 40.

Pfeiffer, A., Krempels, K-H., i Jarke, M. (2017). Service-oriented Business Model Framework - A Service-dominant Logic based Approach for Business Modeling in the Digital Era. U *Proceedings of the 19th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2017) - Volume 3* (str. 361-372).

Pine II, J. P., i Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-105.

Pine II, J. P., i Gilmore, J. H., (2011). *The experience economy, Updated edition*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Pine II, J. P., i Gilmore, J. H. (2016). Integrating experiences into your business model: five approaches. *Strategy & Leadership*, 44(1), 3-10.

Plantak Vukovac, D., i Orehovački, T. (2010). Metode vrednovanja web upotrebljivosti. *CASE 22-Metode i alati za razvoj poslovnih i informatičkih sustava*, 171-182.

Polaine, A., Løvlie, L., i Reason, B. (2013). *Service design: From insight to inspiration*. Rosenfeld media. New York, USA.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Porter, M. E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Pozzi, G., Pigni, F., Vitari, C., Buonanno, G., i Raguseo, E. (2016). Business model in the IS discipline: a review and synthesis of the literature. U: *Rossignoli C., Gatti M., Agrifoglio R. (ur.), Organizational Innovation and Change. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, vol 13* (str. 115-129). Springer, Cham.

Prahalad, C. K., i Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.

Pruitt, J., i Grudin, J. (2003). Personas: practice and theory. U *Proceedings of the 2003 conference on Designing for user experiences* (str. 1-15). ACM.

Pynnonen, M., Hallikas, J., i Savolainen, P. (2008). Mapping business: Value stream-based analysis of business models and resources in information and communications technology service business. *International Journal of Business and Systems Research*, 2(3), 305-323.

Rahimi, F., Gøtze, J., i Møller, C. (2017). Enterprise architecture management: Toward a taxonomy of applications. *Communications of the Association for Information Systems*, 40(1), 7.

Richards, L., i Morse, J. M. (2012). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Sage.

Rittel, H. W., i Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

Robinson, J., Lanius, C., i Weber, R. (2018). The past, present, and future of UX empirical research. *Communication Design Quarterly Review*, 5(3), 10-23.

Roto, V., Kaasinen, E., Heimonen, T., Karvonen, H., Jokinen, J. P., Mannonen, P., ... i Kymäläinen, T. (2017). Utilizing experience goals in design of industrial systems. In *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 6993-7004).

Roto, V., Law, E., Vermeeren, A. P. O. S., i Hoonhout, J. (2011). *User experience white paper. Bringing clarity to the concept of user experience*. Outcome of Dagstuhl Seminar on Demarcating User Experience, Germany. Preuzeto 15.10.2016. s http://allaboutux.org/uxwhitepaper

Roto, V., Lee, J. J., Mattelmäki, T., i Zimmerman, J. (2018). Experience Design meets Service Design: Method Clash or Marriage? U *Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (str. 1-6).

Roto, V., Lu, Y., Nieminen, H., i Tutal, E. (2015). Designing for user and brand experience via company-wide experience goals. U *Proceedings of the 33rd annual ACM conference extended abstracts on human factors in computing systems* (str. 2277-2282).

Ryan, R. M., i Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

Saariluoma, P., i Jokinen, J. P. (2014). Emotional dimensions of user experience: A user psychological analysis. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 30(4), 303-320.

Saffer, D. (2010). *Designing for interaction: creating innovative applications and devices*. New Riders.

Saldana, J., (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers, Second Ed.* Sage Publications, Inc.

Samavi, R., Yu, E., i Topaloglou, T. (2009). Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach. *Information Systems and e-Business Management*, 7(2), 171-198.

Sánchez-Fernández, R., i Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*, 7(4), 427-451.

Sangiorgi, D. (2004). *Il Design dei servizi come Design dei Sistemi di Attività. La Teoria dell' Attività applicata alla progettazione dei servizi* (Doktorska disertacija). Milan, Italy: Politecnico di Milano.

Sangiorgi, D. (2009). Building a framework for service design research. U *8th European Academy of Design conference* (str. 415-420). The Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland.

Sangiorgi, D., i Clark, B. (2004). Toward a participatory design approach to service design. U *Participatory Design Conference, PDC 2004 Proceedings – vol. 2* (str. 148-151). Toronto, Canada.

Scapin, D. L., Senach, B., Trousse, B., i Pallot, M. (2012). User experience: buzzword or new paradigm? U *ACHI 2012, The Fifth International Conference on Advances in Computer-Human Interactions* (str. 336-341).

Schekkerman, J. (2004). *How to survive in the jungle of enterprise architecture frameworks: Creating or choosing an enterprise architecture framework*. Trafford Publishing.

Schief, M. (2013). *Business models in the software industry: the impact on firm and M&A performance* (Doktorska disertacija). Technische Universitat Darmstadt, Springer Gabler, Wiesbaden.

Schrepp, M., Hinderks, A., i Thomaschewski, J. (2017). Design and evaluation of a short version of the user experience questionnaire (UEQ-S). *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 4 (6), 103-108.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Los Angeles: Sage.

Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., i Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the association for Information Systems*, 13(1), 25.

Segelström, F. (2010). *Visualisations in service design* (Doktorska disertacija). Linköping University Electronc Press.

Segelstrom, F. (2013). *Stakeholder Engagement for Service Design: How service designers identify and communicate insights* (Doktorska disertacija). Linköping University Electronic Press.

Shafer, S. M., Smith, H. J., i Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., i Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of personality and social psychology*, 80(2), 325.

Sheth, J.N., Newman, B.I., i Gross, B.L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.

Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *The Journal of Marketing*, 73-80.

Shostack, L.G. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49-63.

Shove, E., Pantzar, M., i Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. Sage.

Silverman D., i Marvasti, A. (2008). *Doing qualitative research: a comprehensive guide*. Sage Publications.

Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage.

Simon, D., Fischbach, K., i Schoder, D. (2013). An exploration of enterprise architecture research. *Communications of the Association for Information Systems*, 32(1), 1-72.

Simon, D., Fischbach, K., i Schoder, D. (2014). Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management. *Information Systems and e-Business Management*, 12(1), 5-42.

Singh, P. M. (2013) *Integrating business value in enterprise architecture modeling and analysis* (Magistarski rad). University of Twente.

Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., i Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.

Smith, A. (1776/2000) *The Wealth of Nations*. New York: The Modern Library.

Snel, J. M. C. (2011). *For the love of experience: changing the experience economy discourse* (Doktorska disertacija). Universiteit van Amsterdam.

Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., i Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408.

Solaimani, S., i Bouwman, H. (2012). A framework for the alignment of business model and business processes: a generic model for trans-sector innovation. *Business Process Management Journal*, 18(4), 655-679.

Sonnenberg, C., Huemer, C., Hofreiter, B., Mayrhofer, D., i Braccini, A. (2011). The REA-DSL: A domain specific modeling language for business models. U Proceedings of the 23rd International Conference on Advanced Information Systems Engineering (str. 252-266). Springer, Berlin, Heidelberg.

Spohrer, J., i Kwan, S. K. (2009). Service science, management, engineering, and design (SSMED): an emerging discipline--outline and references. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 1(3), 1-31.

Spohrer, J., Anderson, L., Pass, N., i Ager, T. (2008). Service science and service-dominant logic, Otago Forum 2: Academic Papers, 2, 1–18.

Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., i Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1). 71-77.

Spohrer, J., Kwan, S. K., i Fisk, R. P. (2014). Marketing: a service science and arts perspective. U Rust, R. T., Huang, M.-H. (ur.), *Handbook of service marketing research* (str. 489-526). Edward Elgar Publishing.

Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford press.

Statista (2020). *Number of smartphone users worldwide from 2016 to 2021*. Preuzeto 13.03.2021. s https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/

Stickdorn, M., i Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. Amstedam: BIS publisher.

Sundbo, J. (2015). Service and experience. U Bryson, J. R., Daniels, P. W. (ur.) *Handbook of Service Business* (str. 205-222). Edward Elgar Publishing, Inc.

Sundbo, J., i Sørensen, F. (2013). Introduction to the experience economy. U Sundbo, J., Sorensen, F. (ur.), *Handbook on the experience economy* (str. 1-18). Edward Elgar Publishing.

Sward, D., i Macarthur, G. (2007). Making user experience a business strategy. U Law, E., Vermeeren, A., Hassenzahl, M., Blythe, M. (ur.), *Proceedings of the Workshop Towards a UX Manifesto* (str. 35-40).

Tapscott, D., Ticoll, D., i Lowy, A. (2000). Digital capital: Harnessing the power of business webs. *Ubiquity*, 2000(May).

Tassi, R. (2009). *Service Design Tools: Communication Methods Supporting Design Processes*. Preuzeto 4.6.2018. s http://www.servicedesigntools.org

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Teixeira, J. D. G. (2015). *Designing technology-enabled services with model-based methods* (Doktorska disertacija). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Teixeira, J.G., Patrício, L., Huang, K. H., Fisk, R. P., Nóbrega, L., i Constantine, L. (2017). The MINDS method: Integrating management and interaction design perspectives for service design. *Journal of Service Research*, 20(3), 240-258.

Teixeira J.G., Patrício L., i Tuunanen T. (2018). Bringing Design Science Research to Service Design. U Satzger G., Patrício L., Zaki M., Kühl N., Hottum P. (ur.) *Exploring Service Science. IESS 2018.* Lecture Notes in Business Information Processing, vol 331. Springer, Cham.

The Open Group (2009) *TOGAF Version 9 Enterprise Edition*. Zaltbommel, Netherlands: Van Haren Publishing.

Thüring, M., i Mahlke, S. (2007). Usability, aesthetics and emotions in human–technology interaction. *International Journal of Psychology*, 42(4), 253-264.

Tiger, L. (1992). *The pursuit of pleasure*. Transaction Publishers.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., i Pološki Vokić, N. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada-kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. M.E.P. Zagreb

Tokkonen, H., i Saariluoma, P. (2013). How user experience is understood? U *Science and Information Conference (SAI)* (str. 791-795). IEEE.

Tynan, C., i McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, 25(5-6), 501-517.

User Experience Network (bez dat.) *About UXNet*. Preuzeto 18.4.2020. s http://uxnet.org/

Van Schaik, P., i Ling, J. (2008). Modelling user experience with web sites: Usability, hedonic value, beauty and goodness. *Interacting with computers*, 20(3), 419-432.

Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. U Lusch, R. F., Vargo, S. L. (ur.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (str. 43–56). Armonk, NY: ME Sharpe.

Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Vargo, S. L., i Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.

Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, M. A., i Yi, H. (2010), The service-dominant logic of marketing: a review and assessment. *Review of Marketing Research*, 6, 125-167.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., i Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.

Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... i Spann, M. (2014). Business models. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45-53.

Vermeeren, A. P., Law, E. L. C., Roto, V., Obrist, M., Hoonhout, J., i Väänänen-Vainio-Mattila, K. (2010). User experience evaluation methods: current state and development needs. U *Proceedings of the 6th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Extending Boundaries* (str. 521-530). ACM.

Vermeeren, A. P., Roto, V., i Väänänen, K. (2016). Design-inclusive UX research: design as a part of doing user experience research. *Behaviour & Information Technology*, 35(1), 21-37.

Voima, P., Heinonen, K. i Strandvik, T. (2010). *Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective, Working Papers 552*. Helsinki, Finland: Hanken School of Economics.

Walliman, N. (2005). *Your Research Project*. Sage Publication

Webster, J., i Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, 26(2), 13-23.

Weill, P., i Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.

Wetter-Edman, K., Sangiorgi, D., Edvardsson, B., Holmlid, S., Grönroos, C., i Mattelmäki, T. (2014). Design for value co-creation: Exploring synergies between design for service and service logic. *Service Science*, 6(2), 106-121.

Wieland, H., Hartmann, N. N., i Vargo, S. L. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925-943.

Winter, R., i R. Fischer (2011). Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture. *Journal of Enterprise Architecture*, 3(2), 7-18.

Wirtz, B. (2011). *Business Model Management: Design - Instruments - Success Factors*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., i Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.

Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., i Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.

Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of marketing science review*, 12(1), 1-42.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.

Woodruff, R. B., i Flint, D. J. (2006). Marketing's service-dominant logic and customer value. U Lusch, R. F., Vargo, S. L. (ur.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: Sharpe.

Wright, P., McCarthy, J., i Meekison, L. (2003). Making sense of experience. U Blythe M.A., Overbeeke K., Monk A.F., Wright P.C. (ur.), *Funology* (str. 43-53). Human-Computer Interaction Series, vol 3. Springer, Dordrecht.

Wurhofer, D. (2018). *Characterizing Experiential Changes: Temporal Transitions of User Experienc*e (Doktorska disertacija). University of Salzburg.

Yan, J., Ye, K., Wang, H., i Hua, Z. (2010). Ontology of collaborative manufacturing: Alignment of service-oriented framework with service-dominant logic. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2222–2231.

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The qualitative report*, 20(2), 134-152.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods. 4th Ed*. Sage publications.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods. 6th Ed*. Sage publications.

Yu, E., i Sangiorgi, D. (2018). Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development. *Journal of Service Research*, 21 (1), 40-58.

Zachman, J. (1987). A framework for information systems architecture. *IBM Syst Journal*, 26(3), 276–292.

Zachman, J. (1997). Enterprise architecture: The issue of the century. *Database Programming and Design*, 10(3), 44-53.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means–end Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zolnowski, A. (2015). *Analysis and Design of Service Business Models* (Doktorska disertacija). Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften Fachbereich Informatik der Universität Hamburg

Zomerdijk, L., i Voss, C. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of ServiceResearch*, 13(1), 67–82.

Zott, C., i Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

Zott, C., Amit, R., i Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

PRILOZI

Prilog A: Popis radova iz Tablice 4

Gale, B.T. (1994), Managing Customer Value. New York: The Free Press.

Anderson, J.C. i Narus, A. (1998), "Capturing the Value of Supplementary Services", Harvard Business Review, (Nov-Dec), pp. 53-65.

Woodruff, R. B. (1997), "Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 No. 2, pp. 139-153.

Holbrook, M.B. (1994), The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience. In Rust, R.T., i Oliver, R.L. (eds), Service Quality: New directions in theory and practice. London: Sage Publications, pp. 21-71.

Khalifa, A.S. (2004), "Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration". Management Decision. Vol. 42 No. 5. pp. 645-666.

Holbrook, M.B, (Ed), (1999), Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. New York: Routledge.

Sheth, J.N., Newman, B.I. i Gross, B.L. (1991), Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications. Southwestern Publications

Liljander, V., i Strandvik, T (1992), Different Types of Customer Service Expectations in Relation to Perceived Value. Proceedings of the Annual Conference – European Marketing Academy 21 (2): 1351-1354.

Chang, T.Z. i Wild, A.R. (1994), "Price, product information, and purchase intention: An empirical study". Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22 No. 1, pp. 16-27.

Dodds, W.B, Monroe, K.B. i Grewal, D. (1991). "The effects of price, brand and store infroamtion on buyers product evaluations". Journal of Marketing Research, Vol. 28 (August), pp. 307-319.

Zeithaml, V.A (1988), "Consumer Perceptions Of Price, Quality And Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence", Journal of Marketing, Vol. 52 (July), pp. 2-22.

Ravald, A., i Grönroos, C. (1996), "The Value Concept and Relationship Marketing". European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 2, pp. 19-30.

Grönroos, C. (1997), "Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies". Journal of Marketing Management, 13, pp. 407-419.

Grönroos, C. (2000), Service marketing and management. A customer relationship management approach, 2nd ed. John Wiley & Sonds, Chichester.

Bolton, R.N. (1998), "A Dynamic Model of the Customer´s Relationship With a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction". Marketing Science, Vol. 17 No. 1, pp. 45-65.

Woodall, T. (2003), Conceptualising "Value for the Customer": an attributional, structural and dispositional analysis", Academy of Marketing Science Review, No. 12, pp. 1-41.

Bolton, R.N. i Drew, J.H. (1991), "A Multi-Stage Model of Customer´s Assessments Of Service, Quality and Value", Journal of Consumer Research, Vol. 17, pp. 375-384.

Jayanti, R.K. i Ghosh, A.K. (1996). "Service value determination: An integrative perspective". Journal of Hospitality and Leisure Marketing, Vol. 34 No. 4, pp. 5-25.

Prilog B: Protokol studije slučaja

PROTOKOL STUDIJE SLUČAJA

I.DIO: OSNOVNE INFORACIJE

SVRHA i CILJEVI STUDIJE SLUČAJA:
Studija slučaja čini dio sveukupnog doktorskog istraživanja kojem je svrha kreirati metodološki okvir za pomoć tvrtkama u osmišljavanju poslovnog modela koji će podržavati stvaranje ciljanog korisničkog iskustva i time poduprijeti ostvarivanje veće vrijednosti za kupca. Studijom slučaja želi se provjeriti uspješnost kreiranog artefakta (Metodološkog okvira dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva – MODUKI-ja) u rješavanju problema obuhvaćanja korisničkog iskustva predloženim modelima i metodama. Ciljevi studije slučaja su demonstrirati i evaluirati predloženi metodološki okvir. Demonstracija uključuje korištenje MODUKI-ja u realnom okruženju, kroz radionice s korisnicima u svrhovito odabranim tvrtkama. Evaluacija predviđa usporedbu ciljeva oblikovanja metodološkog okvira s opaženim rezultatima korištenja artefakta tijekom demonstracije. Analizom i interpretacijom podataka prikupljenih kroz demonstraciju i evaluaciju metodološkog okvira provjerit će se njegova primjenjivost.

GLAVNI ISTRAŽIVAČ:
Jadranka Musulin, dipl. oec., viši predavač
Veleučilište VERN', Trg Drage Iblera 10, HR-10000 Zagreb
E: jadranka.musulin@vern.hr;
M: +385 91 4825 888

MENTOR:
prof. dr. sc. Vjeran Strahonja
Fakultet organizacije i informatike, Pavlinska 2, HR-42000 Varaždin

II.DIO: PROCEDURE PRIKUPLJANJA PODATAKA

Procedure prikupljanja podataka za ispitanike su opisane u dokumentu Informirani pristanak sudionika na sudjelovanje u istraživanju.

Kao informacija o provođenju istraživanja za istraživače, ovdje se navodi slijed istraživačevih aktivnosti tijekom prikupljanja podataka:

1. Priprema za provođenje studije slučaja istraživanjem web-stranica tvrtke i drugih raspoloživih dokumenata.
2. Dogovor i provođenje prvog kratkog intervjua na kojem se upoznaju ispitanici i istraživač, ispitaniku se pružaju sve potrebne informacije o istraživanju, prikupljaju osnovne informacije o tvrtki prema pitanjima u prilogu s instrumentom intervjua, te dogovara termin radionice. Intervju traje 15-30 minuta.
3. Izvođenje radionice na kojoj se demonstrira primjena MODUKI-ja. Istraživač pri tome koristi materijal s korisničkim uputama i vodi ispitanika kroz metode. Ispitanik usmeno sudjeluje, a istraživač bilježi podatke u obrasce pojedinih metoda i dodatne komentare. Ispitaniku se sve zabilježeno daje na uvid. Radionica traje 2 do 3 sata.
4. Nakon održane radionice, odmah ili u drugom dogovorenom terminu, provodi se intervju za evaluaciju MODUKI-ja u kojem ispitanik usmeno odgovara na pitanja iz instrumenta intervjua. Intervju se u cijelosti snima snimačem zvuka, a istraživač bilježi samo ponuđene odgovore i dodatne bilješke istraživača, kako bi bio koncentriran na ispitanikove odgovore i potrebna dodatna potpitanja. Zvučne snimke se naknadno transkribiraju.

III.DIO: PITANJA STUDIJE SLUČAJA

Glavno pitanje na koje studija slučaja treba odgovoriti je *kako djeluje korištenje razvijenog metodološkog okvira u organizaciji u procesu osmišljavanja poslovnog modela s ciljem obogaćivanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo?*
Da bi artefakt bio cjelovit i učinkovit, za svaki od ciljeva postavljenih za rješavanje problema kreiranjem artefakta, potrebno je dobiti odgovore na sljedeće pitanja:

Pitanja za provjeru ispunjenja cilja	**Referentni cilj u oblikovanju artefakta**
Je li predloženi model korisničkog iskustva omogućio dizajn usluge za ciljano korisničko iskustvo? Koje prednosti i nedostaci su uočeni u korištenju predloženog modela korisničkog iskustva?	Opisani elementi korisničkog iskustva na način da omoguće dizajn usluge za ciljano korisničko iskustvo (model korisničkog iskustva)
Je li reprezentacija poslovnog modela omogućila uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti? Koje prednosti i nedostaci su uočeni u korištenju reprezentacije poslovnog modela za uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti?	Odabrana i prilagođena odgovarajuća reprezentacija poslovnog modela za uključivanje ciljanog korisničkog iskustva u prijedlog vrijednosti (formalni model poslovnog modela)
Je li predloženi skup metoda za dizajn usluge obuhvatio korisničko iskustvo? Koje prednosti i nedostaci su uočeni u korištenju metoda dizajna usluge za obuhvaćanje korisničkog iskustva?	Odabran i prilagođen odgovarajući skup metoda za dizajn usluge s mogućnošću obuhvaćanja pojedinih elemenata korisničkog iskustva (skup metoda za dizajn usluge)

Nadalje, potrebno je postaviti pitanja da bi se provjerila korisnost, kvaliteta i efikasnost razvijenog artefakta. U tu svrhu, instrumentom intervjua potrebno je dobiti odgovore po sljedećim kategorijama i točkama za svaku od metoda.:

Provedivost?	Upotrebljivost?	Korisnost?
• Mogućnost • Dostupnost informacija • Predviđeno vrijeme	• Jasnoća • Lakoća • Prikladnost	• Relevantnost • Korisnost

IV.DIO: VODIČ ZA SASTAVLJANJE IZVJEŠTAJA

Struktura izvještaja studije slučaja sastoji se od prikaza sljedećih stavki:
1. opis konteksta tvrtke u kojoj je MODUKI primijenjen,
2. rezultati postupka osmišljavanja poboljšanog poslovnog modela i dizajna usluge primjenom MODUKI-ja u tvrtkama, za svaku od sastavnih metoda, prikazom popunjenih obrazaca i pratećim komentarima,
3. opis rezultata promatranja uspješnosti i reakcija korisnika MODUKI-ja tijekom njegovog korištenja od strane istraživača,
4. specifikacija ideja za poboljšanje prijedloga vrijednosti za kupca koje su rezultat korištenja MODUKI-ja.

Prilog C: Informirani pristanak sudionika na sudjelovanje u istraživanju

INFORMIRANI PRISTANAK SUDIONIKA NA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU

I.DIO: INFORMACIJE O ISTRAŽIVANJU

NAZIV ISTRAŽIVANJA:
Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva (doktorski rad)

GLAVNI ISTRAŽIVAČ:
Jadranka Musulin, dipl. oec., viši predavač
Veleučilište VERN', Trg Drage Iblera 10, HR-10000 Zagreb
E: jadranka.musulin@vern.hr;
M: +385 91 4825 888

MENTOR:
prof. dr. sc. Vjeran Strahonja
Fakultet organizacije i informatike, Pavlinska 2, HR-42000 Varaždin

SVRHA ISTRAŽIVANJA:
Istraživanje pod nazivom „Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva" provodi se u sklopu poslijediplomskog studija Informacijske znanosti za stjecanje doktorata znanosti na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu.
Cilj istraživanja je obogaćivanje poslovnog modela *konceptom korisničkog iskustva* čime se želi omogućiti povećanje vrijednosti usluge za kupca. Koncept korisničkog iskustva predstavlja *korisničko iskustvo tehnologije*, odnosno, to je *osjećaj* koji nastane kao rezultat interakcije čovjeka s nekim oblikom informacijske tehnologije (npr. aplikacija na mobitelu, web-stranica, bankomat, navigacijski uređaj, itd.). U današnjem digitalnom okruženju, u kojem su IT dio gotovo svakog proizvoda ili usluge, tvrtke bi trebale posvetiti posebnu pozornost stvaranju pozitivnog korisničkog iskustva tehnologije. Ovim istraživanjem traže se načini i efikasne metode koje će omogućiti osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog *posebnim korisničkim iskustvom tehnologije*.
U tu svrhu ovim istraživanje uspostavlja se i testira „Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva", skraćeno *Metodološki okvir dizajna usluge za korisničko iskustvo – MODUKI*. MODUKI se sastoji od metoda i uputa koje tvrtke mogu koristiti kao pomoć pri osmišljavanju poslovnog modela i oblikovanju usluge.

POSTUPAK ISTRAŽIVANJA (PRAKTIČNI DIO - STUDIJE SLUČAJA):
Da bi se provjerila učinkovitost MODUKI-ja, njegovo korištenje je potrebno provjeriti u praksi kroz nekoliko studija slučaja, odnosno u nekoliko tvrtki. Broj tvrtki ovisit će o rezultatima pojedine provjere, a pretpostavlja se da će ukupno biti uključeno 4 do 10 tvrtki. Sudjelovanje pojedine tvrtke u istraživanju je samostalno (tvrtke sudjeluju odvojeno). Vaša tvrtka odabrana je zato što predstavlja odgovarajući primjer prakse u kojoj je predloženi metodološki okvir potrebno testirati.
Tijekom istraživačkog postupka od vas će se tražiti sudjelovanje u nekoliko aktivnosti. Prva aktivnost je uvodni intervju u kojem će vam ispitivač postaviti pitanja o općim informacijama o tvrtki, vašim proizvodima i uslugama, dosadašnjoj praksi uključivanja informacijskih tehnologija u proizvode i usluge, te dosadašnjoj praksi korištenja pojedinih metoda za dizajn usluge. Druga aktivnost podrazumijeva radionicu na kojoj će vam biti predstavljen MODUKI, a zatim ćete prema dobivenim uputama i svojim idejama popunjavati obrasce metoda koje MODUKI obuhvaća smišljajući poboljšanja usluge i proizvoda za vašu tvrtku. Obrasce sudionici popunjavaju pisanjem po papirima na kojima se nalaze pripremljeni obrasci. Nakon radionice, uslijedit će drugi intervju u kojem će vam ispitivač postaviti pitanja o vašem iskustvu korištenja MODUKI-ja. U svim aktivnostima, ispitivač će sjediti s vama i biti vam na raspolaganju u ugodnom prostoru kojeg dogovaramo prema željama i mogućnostima.
Intervjui će se, uz vašu dozvolu, snimati audio-snimačem, kako bi se odgovori mogli naknadno obrađivati. Snimke će se tretirati kao povjerljive informacije te će se voditi računa da im nitko nema pristup osim istraživača. Sudjelovanje u svim aktivnostima je dobrovoljno i sudionik može u bilo kojem trenutku prekinuti sudjelovanje ako želi.

OBJAVLJIVANJE REZULTATA I POVJERLJIVOST INFORMACIJA:
Kroz cijelo istraživanje održavaju se strogi etički standardi. Istraživanje je dio mojeg doktorskog rada. Rezultati istraživanja bit će objavljeni u akademske svrhe (disertacija, znanstveni časopisi, znanstvene konferencije, i sl.). Povjerljivost informacija o vašem identitetu je u istraživanju zajamčena. Vaš će upitnik biti kodiran brojem po slučajnom rasporedu, što znači da ne postoji način da netko treći podatke u upitniku poveže s vašim imenom i tvrtkom. Pristup podacima imat će samo istraživač. Objavljeni transkripti neće sadržavati nikakve podatke kojima bi se mogao otkriti identitet osobe ili tvrtke. Svi materijali koji će se objaviti će sudioniku istraživanja biti prethodno dani na uvid i provjeru.

II.DIO: POTVRDA PRISTANKA NA SUDJELOVANJE U ISTRAŽIVANJU

Hvala vam na pristanku na sudjelovanje u istraživanju pod nazivom „Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva“. U nastavku slijedi izjava kojom potvrđujete svoj pristanak.

IZJAVA SUDIONIKA:

Pozvan/a sam da dobrovoljno sudjelujem u istraživanju pod nazivom „Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva“. Upoznat/a sam s informacijama o istraživanju predstavljenim u prvom dijelu ovog dokumenta uz što sam imao/la prilike postaviti pitanja za dodatne nejasnoće na koja sam dobio/la zadovoljavajuće odgovore. Dobrovoljno pristajem sudjelovati u navedenom istraživanju prema ovdje opisanom postupku.

Ime i prezime sudionika/Tvrtka (tiskano):

_____

Potpis sudionika:

_____

Datum (dd/mm/yyyy):

_____

IZJAVA ISTRAŽIVAČA:

Sudionika sam upoznala s informacijama o istraživanju navedenim u prvom dijelu ovog dokumenta i potrudila se najbolje što mogu da sudionik u potpunosti razumije postupak istraživanja. Sudioniku sam dala mogućnost da postavi dodatna pitanja na koja sam odgovorila točno i koliko je god moguće potpuno. Sudionik nije ni na koji način prisiljen sudjelovati u istraživanju. Sudionik je svoj pristanak na sudjelovanje dao slobodno i dobrovoljno. Sudionik je primio kopiju ovog dokumenta.

Ime i prezime istraživača (tiskano):

_____

Potpis istraživača:

_____

Datum (dd/mm/yyyy):

_____

Prilog D: Instrument intervjua

INSTRUMENT INTERVJUA

Ovaj instrument intervjua koristi se u svrhu prikupljanja podataka potrebnih za evaluaciju „Metodološkog okvira dizajna usluge za korisničko iskustvo“. Instrument koristi istraživač (čita i popunjava podatke), a ispitanik odgovara samo usmeno.

OPĆE INFORMACIJE O INTERVJUU I ISPITANIKU

Ispitanik (pozicija, dob, spol, struka): _____

Tvrtka, djelatnost, godina osnivanja, god.prihod, veličina: _____

Kontakt (e-pošta, broj mobitela): _____

Lokacija: _____

Datum/vrijeme: početak _____ završetak _____

Broj intervjua: _____

Slučaj: _____

Bilješke:

SAŽETAK INTERVJUA

1. Svrha intervjua

Cilj ovog dubinskog intervjua je provjera uspješnosti korištenja predloženog „Metodološkog okvira dizajna usluge za korisničko iskustvo“.

Vi ste po tom pitanju ključni informator jer ste među prvima isprobali u praksi koristiti predloženi metodološki okvir.

Pitat ću vas pitanja o vašim iskustvima prilikom korištenja predloženog metodološkog okvira, poteškoćama na koje ste nailazili, idejama koje ste stekli i mišljenju o pojedinim sastavnim dijelovima metodološkog okvira. Postavljena pitanja bit će vodilja vašim odgovorima, a vi slobodno možete dodati sva svoja dodatna razmišljanja koja vam se tijekom intervjua pojave.

2. Objava rezultata istraživanja

Istraživanje je sastavni dio mojeg doktorskog rada na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu. Rezultati istraživanja objavljivat će se u akademske svrhe.

3. Anonimnost ispitanika

Vi ćete u potpunosti biti anonimni i vaše ime će se u podacima odmah zamijeniti s pseudonimom. Osobni podaci bit će poznati jedino istražvaču (meni) samo za slučaj da budu potrebna neka naknadna pojašnjenja i za provjeru rezultata, a nakon toga će biti uništeni.

4. Duljina intervjua

Predviđena duljina trajanja intervju je približno sat vremena ako se slažete.
Intervju možemo zaustaviti u bilo kojem trenutku.

5. Dozvola za audio-snimanje

Slažete li se da ovaj intervju snimim audio-snimačem („diktafonom“)?

6. Pitanja

Imate li bilo kakvih pitanja prije nego što počnemo s intervjuom?

Lista provjere procesa intervjua:

1. ☐ Zahvala na sudjelovanju
2. ☐ Sažetak intervjua
3. ☐ Potpisivanje informiranog pristanka
4. ☐ Socio-demografski podaci
5. ☐ Početak snimanja
6. ☐ Provođenje intervjua
7. ☐ Pitanja i zahvala na sudjelovanju
8. ☐ Završetak snimanja

PITANJA (prije izvođenja radionice)

Karakteristike tvrtke

Opis usluge/proizvoda?

Koje informacijske tehnologije koristite u sklopu pružanja usluge (npr. web-stranica, društvene mreže, mobilne aplikacije, i dr.)?

Kako pristupate dizajnu IT usluga?

Kako biste opisali vaše okruženje po pitanju konkurencije? Imate li problema s održavanjem konkurentnosti i kako tome pristupate?

Koristite li neke formalne metode za opis poslovnog modela i dizajn usluge?

Što znate o pojmu korisničkog iskustva?

PITANJA ZA EVALUACIJU (nakon izvođenja radionice)

Prethodno korištene metode služile su za identifikaciju ciljanog korisničkog iskustva i obogaćivanje usluge određenim IT sadržajem kojim bi se postiglo to ciljano korisničko iskustvo i time povećala vrijednost usluge.

Ovom evaluacijom želi se provjeriti uspješnost korištenih metoda u tu svrhu.

Za svaku korištenu metodu (0 – ciljano korisničko iskustvo, 1 - platno poslovnog modela, 2 - persona, 3 - dan u životu, 4 - putovanje kupca, 5 - skica) postavljaju se sljedeća pitanja kojima se provjerava provedivost, upotrebljivost i korisnost.

METODA: 0 – Ciljano korisničko iskustvo

Provedivost

Je li bilo moguće provesti metodu? (Ako ne, zašto?) DA /NE /DJELOMIČNO

Jesu li informacije potrebne za provođenje metode bile dostupne? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li predviđeno vrijeme bilo dovoljno za provođenje metode? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Upotrebljivost

Je li postupak provođenja metode bio jasan? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metodu bilo lako koristiti? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda prikladna za obuhvaćanje (elementa) korisničkog iskustva? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Korisnost

Omogućava li metoda važan korak ostvarivanju povećanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda korisna? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Općenito

Na koje glavne probleme ste naišli tijekom provođenja metode?

Koje su glavne prednosti/nedostatci korištenja metode?

METODA: 1 – Platno poslovnog modela

Provedivost

Je li bilo moguće provesti metodu? (Ako ne, zašto?) DA /NE /DJELOMIČNO

Jesu li informacije potrebne za provođenje metode bile dostupne? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li predviđeno vrijeme bilo dovoljno za provođenje metode? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Upotrebljivost

Je li postupak provođenja metode bio jasan? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metodu bilo lako koristiti? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda prikladna za obuhvaćanje (elementa) korisničkog iskustva? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Korisnost

Omogućava li metoda važan korak ostvarivanju povećanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda korisna? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Općenito

Na koje glavne probleme ste naišli tijekom provođenja metode?

Koje su glavne prednosti/nedostatci korištenja metode?

METODA: 2 – Persona

Provedivost

Je li bilo moguće provesti metodu? (Ako ne, zašto?) DA /NE /DJELOMIČNO

Jesu li informacije potrebne za provođenje metode bile dostupne? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li predviđeno vrijeme bilo dovoljno za provođenje metode? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Upotrebljivost

Je li postupak provođenja metode bio jasan? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metodu bilo lako koristiti? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda prikladna za obuhvaćanje (elementa) korisničkog iskustva? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Korisnost

Omogućava li metoda važan korak ostvarivanju povećanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda korisna? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Općenito

Na koje glavne probleme ste naišli tijekom provođenja metode?

Koje su glavne prednosti/nedostatci korištenja metode?

METODA: 3 – Dan u životu

Provedivost

Je li bilo moguće provesti metodu? (Ako ne, zašto?) DA /NE /DJELOMIČNO

Jesu li informacije potrebne za provođenje metode bile dostupne? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li predviđeno vrijeme bilo dovoljno za provođenje metode? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Upotrebljivost

Je li postupak provođenja metode bio jasan? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metodu bilo lako koristiti? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda prikladna za obuhvaćanje (elementa) korisničkog iskustva? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Korisnost

Omogućava li metoda važan korak ostvarivanju povećanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda korisna? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Općenito

Na koje glavne probleme ste naišli tijekom provođenja metode?

Koje su glavne prednosti/nedostatci korištenja metode?

METODA: 4 – Kupčevo putovanje

Provedivost

Je li bilo moguće provesti metodu? (Ako ne, zašto?) DA /NE /DJELOMIČNO

Jesu li informacije potrebne za provođenje metode bile dostupne? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li predviđeno vrijeme bilo dovoljno za provođenje metode? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Upotrebljivost

Je li postupak provođenja metode bio jasan? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metodu bilo lako koristiti? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda prikladna za obuhvaćanje (elementa) korisničkog iskustva? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Korisnost

Omogućava li metoda važan korak ostvarivanju povećanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda korisna? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Općenito

Na koje glavne probleme ste naišli tijekom provođenja metode?

Koje su glavne prednosti/nedostatci korištenja metode?

METODA: 5 – Skica

Provedivost

Je li bilo moguće provesti metodu? (Ako ne, zašto?) DA /NE /DJELOMIČNO

Jesu li informacije potrebne za provođenje metode bile dostupne? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li predviđeno vrijeme bilo dovoljno za provođenje metode? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Upotrebljivost

Je li postupak provođenja metode bio jasan? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metodu bilo lako koristiti? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda prikladna za obuhvaćanje (elementa) korisničkog iskustva? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Korisnost

Omogućava li metoda važan korak ostvarivanju povećanja vrijednosti za kupca kroz korisničko iskustvo? DA /NE /DJELOMIČNO

Je li metoda korisna? DA /NE /DJELOMIČNO

Komentar

Općenito

Na koje glavne probleme ste naišli tijekom provođenja metode?

Koje su glavne prednosti/nedostatci korištenja metode?

METODOLOŠKI OKVIR U CJELINI

Kako ocjenjujete metodološki okvir u cjelini (sve metode zajedno)?

Prednosti:

Nedostaci:

Koristi:

Da li je metodološki okvir pridonio poboljšanju usluge na temelju korisničkog iskustva tehnologije?

Da li biste željeli ubuduće koristiti ovaj metodološki okvir za poboljšanje usluge? Zašto?

Da li biste preporučili korištenje metodološkog okvira? (Kome? Zašto?)

Prilog E: Korisnički priručnik za primjenu MODUKI-ja

MODUKI

Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva

Sastoji se od sljedećih metoda:

0 CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO

1 PLATNO POSLOVNOG MODELA

2 PERSONA

3 DAN U ŽIVOTU

4 KUPČEVO PUTOVANJE

5 SKICA

[1]

0 Ciljano korisničko iskustvo informacijske tehnologije

KORISNIČKO ISKUSTVO.

Korisničko iskustvo, poznato i kao **USER EXPERIENCE (UX)**, je koncept kojim se obuhvaća **sveukupni doživljaj korištenja nekog IT artefakta** (npr. mobilnog telefona, aplikacije, web-stranice, itd.). U užem smislu, taj termin se često koristi samo za upotrebljivost nekog IT uređaja (koliko je uređaj lagan za korištenje, efikasan i učinkovit), no u širem i pravom smislu, korisničko iskustvo čine **EMOCIJE i SMISAO** koji se stvaraju kao krajnji rezultat cjelokupnog iskustva korištenja i koji se smatraju **primarnom motivacijom** za korištenje. Tu primarnu motivaciju, koja je vrlo subjektivna, nije lako identificirati i koristiti za dizajn proizvoda i usluga.

Važno je naglasiti da je korisničko iskustvo (USER EXPERIENCE) u današnjem digitalnom okruženju sastavni dio sveukupnog kupčevog doživljaja (CUSTOMER EXPERIENCE) gotovo svake usluge. Kupčev doživljaj je vrijednost koju kupac želi (kupiti, platiti, ostvariti).

Slika 1 Kupčev doživljaj i korisničko iskustvo[1]

KORISNIČKO ISKUSTVO KAO CILJ.

Da bi kupčev sveukupni doživljaj bio što vrjedniji, tvrtke traže načine kako poboljšati svoju uslugu. Jedan način poboljšanja je kroz ostvarenje nekog posebno poželjnog korisničkog iskustva tehnologije. Da bi se određeno korisničko iskustvo postiglo, potrebno ga je postaviti kao ciljanu ponudu vrijednosti u poslovnom modelu. Znači, određeno CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO može se dodati kao dio ponude vrijednosti za kupca u poslovnom modelu i predstavljati jednu početnu točku za dizajn usluge.

> **CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO opisuje namjeravani trenutačni osjećaj ili trajnu emocionalnu vezu osobe s dizajniranom IT uslugom (ili proizvodom).[2]**

[2]

PRIMJERI.
Što može biti ciljano korisničko iskustvo?

Primjeri ciljanih korisničkih iskustava (u sedam projekata iz različitih područja - industrija, zabava, edukacija, zdravstvo, informatika, marketing)[3]:

Pr.	CILJANO KORISNIČKO ISKUSTVO
1	naučivost / svjesnost / osjećaj kontrole / uspjeh
2	biti jedno s brodom i morem / osjećaj zajednice / osjećaj efikasnosti / osjećaj povjerenja prema kolegama / osjećaj kontrole
3	cjeloviti doživljaj znatiželje, napetosti i crno-humorne strave / osjećaj prisutnosti / spekulativna igra / putanje kao putovanja kroz hibridne prostore
4	buđenje znatiželje / fokusiranje na prirodni i kulturni krajolik / komuniciranje autorovog života i autorstva / podržavanje aktivnosti na otvorenom / održivi doživljaj kroz vrijeme
5	strategija ne-krivnje / pozitivnost / blag autoritet / dijalog
6	usredotočenost na pacijenta / lako korištenje / vlasništvo / mrežna navigacija / projekcija
7	arhiv kao moderni web

IZVORI.
Na temelju čega možemo postaviti ciljano korisničko iskustvo?

Uobičajeni izvori inspiracije za određivanje ciljanog korisničkog iskustva su[4]:

Izvor	Pojašnjenje	Primjer/metoda/pristup
BREND:	ciljano korisničko iskustvo izvedeno iz imidža tvrtke i/ili brenda	npr. imidž tvrtke kao inovatora
TEORIJA:	izvođenje ciljanog korisničkog iskustva iz teorijskog znanja o ljudskim osjećajima	teorija općih psiholoških potreba: kompetencija, povezanost, stimulacija, smisao, sigurnost i autonomija
EMPATIJA:	inspiracija za ciljano korisničko iskustvo na temelju uživljavanja u svijet korisnika	promatranje, intervjui
TEHNOLOGIJA:	ciljano korisničko iskustvo kao rezultat inovativnih mogućnosti tehnologije	nove tehnologije (npr. senzori pokreta)
VIZIJA:	inspiracija kao rezultat potpuno novog pogleda	rješenja iz drugih domena (npr. daljinsko upravljanje dizalima)

POMOĆ.
Kako odrediti ciljano korisničko iskustvo?

Da bismo odredili posebno poželjno korisničko iskustvo potrebno je imati stvarne informacije od korisnika o njihovim željama i potrebama. No ljudi vrlo često nisu svjesni svojih potreba, ili pak ne znaju što točno žele. Zato je otkrivanje onoga što će se svidjeti korisnicima vrlo izazovno. Poznate temeljne psihološke kategorije ljudskih potreba (npr. autonomija, povezanost, kompetencija, itd.) su obično preapstraktne za konkretna rješenja dizajna. Zato je potreban fokus na nešto opipljivije što je moguće dizajnirati, a to su AKTIVNOSTI koje utjelovljavaju ostvarenje potreba, smisla i emocija.

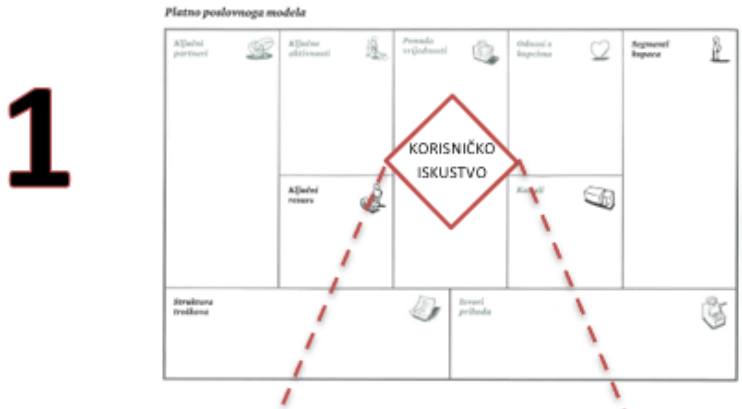
Informacije o aktivnostima se mogu prikupiti na razne načine (razgovor s kupcima, promatranje kupaca, dugogodišnje iskustvo o kupcima, i dr.), a potrebno je dobiti sljedeće podatke (ispunite)[5]:

AKTIVNOST. Razmisliti o <u>načinu</u> izvođenja neke radnje u kojem kupac najviše uživa. Opisati što čini (aktivnost). (Npr. opisati najdraži način pripremanja kave)	
ZNAČENJE. <u>Zašto je ta aktivnost važna kupcu</u>? Zašto to radi? Iz kojeg razloga? Zbog čega započinje tu aktivnost? Koje značenje ima ta aktivnost tijekom njezinog izvođenja? Koje značenje ima ta aktivnost dugoročno? Zašto nastavlja s tom aktivnosti?	
POTREBE. 1.<u>Opisati kako se kupac osjeća</u> prije, tijekom i nakon aktivnosti. 2.Povezati značenje s psihološkim potrebama: kompetentnost, sigurnost, popularnost, stimulativnost, autonomija, fizičko napredovanje, povezanost.	
Pomoćna pitanja za svaku psihološku potrebu: KOMPETENTNOST. Kroz aktivnost, osoba osjeća da uspješno obavlja teške zadatke, preuzima i savladava velike izazove, te da je vrlo sposobna u onome što radi. SIGURNOST. Kroz aktivnost, osoba se osjeća sigurno od opasnosti, nepredviđenih događaja, bilo kakvih prijetnji ili neizvjesnosti. Osoba uživa da su radnje strukturirane i predvidive i drago joj je da ima ugodan skup navika i rutina. POPULARNOST. Kroz aktivnost, osoba osjeća kako je snažno utjecala na druge, na njihove stavove, ponašanje i postupke, te da su drugi osobu tražili savjete i pratili ih. STIMULATIVNOST. Kroz aktivnost, osoba osjeća da doživljava nove senzacije i aktivnosti, užitke, i pronalazi nove izvore poticaja za sebe. AUTONOMIJA. Kroz aktivnost, osoba osjeća da ima izbor na temelju svoj pravih interesa i vrijednosti, da je slobodna postupati na svoj način, da svojim izborima izražava pravu sebe. FIZIČKO NAPREDOVANJE. Kroz aktivnost, osoba osjeća da je dosta vježbala i da je u izvrsnoj fizičkoj kondiciji, da joj tijelo dobiva baš ono što treba, da čini veliku dobrobit za svoju vitalnost. POVEZANOST. Kroz aktivnost, osoba osjeća da je povezana s ljudima koji su joj važni i kojima je ona važna, da je blizu onih do kojih joj je stalo, da je bliska s ljudima s kojima provodi vrijeme.	
VJEŠTINE. <u>Koje vještine su potrebne</u> za tu aktivnost?	
MATERIJALI. <u>Koji materijali se koriste</u> tijekom te aktivnosti? Može li se aktivnost izvesti bez tih materijala? Je li važan kontekst za provođenje te aktivnosti?	

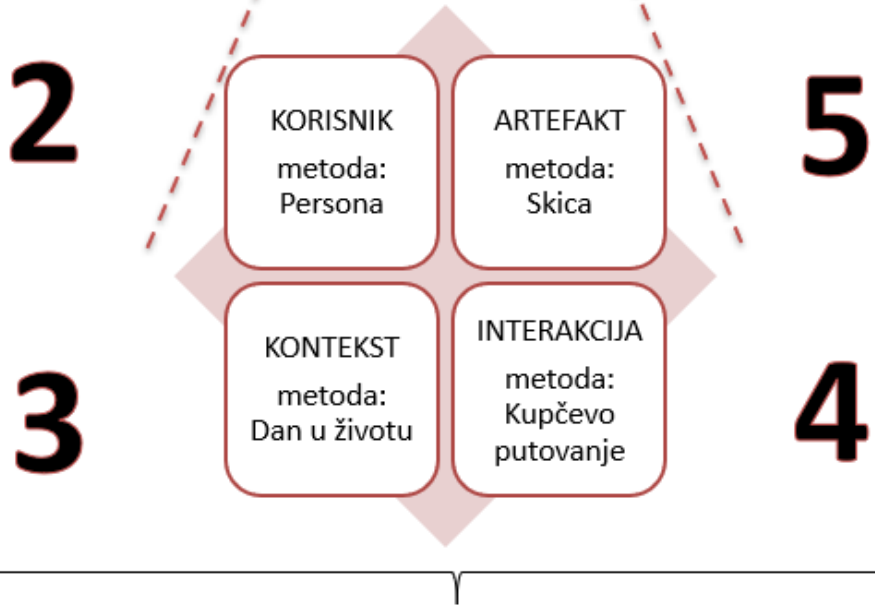
[4]

Konceptualni model korisničkog iskustva[6]:

Potrebe i emocije koje su glavna motivacija za neku aktivnost. Konačni rezultat korištenja usluge – doživljaj, smisao. = KORISNIČKO ISKUSTVO = VRIJEDNOST
Funkcionalnost – što je potrebno moći napraviti (npr. nazvati, kupiti knjigu, slušati pjesmu)
Način – kako će se to napraviti (gumbi, izbornici, ekrani, itd.)



Model korisničkog iskustva za dizajn usluge:



Metodološki okvir dizajna usluge za osmišljavanje poslovnog modela obogaćenog konceptom korisničkog iskustva - **MODUKI**

1 Platno poslovnoga modela

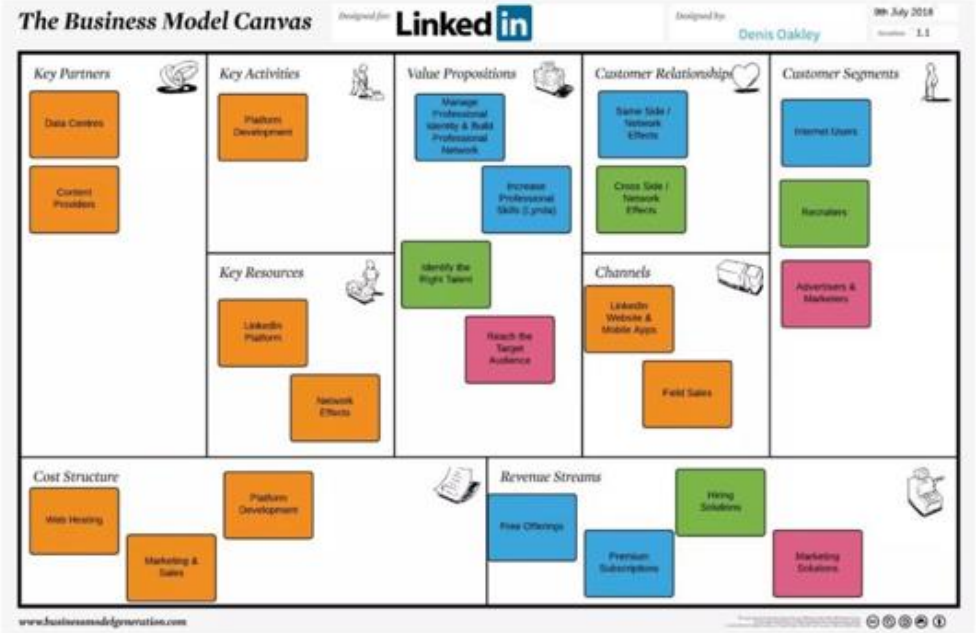
POSLOVNI MODEL.
Opisuje logiku poslovanja, način kako tvrtka stvara vrijednost za kupca i profit za sebe. Poslovni model je moguće izraziti na razne načine, uz pomoć raznih metoda.

PLATNO POSLOVNOG MODELA[7].
Trenutno najuspješnija i najpopularnija metoda koja pomaže u opisu logike poslovanja. Ova metoda je toliko uspješna jer je jednostavna i intuitivna, ali istovremeno relevantna jer ne zanemaruje složenost poslovanja koju je potrebno obuhvatiti. Platno poslovnog modela ima devet elemenata:

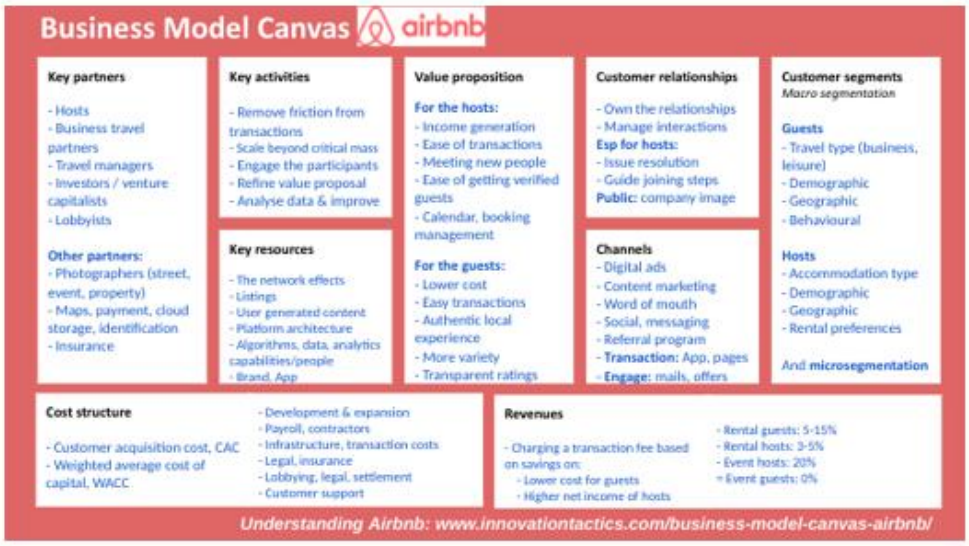
1. SEGMENTI KUPACA: Segmenti kupaca opisuju različite skupine ljudi (B2C) ili organizacija (B2B) koje tvrtka želi uslužiti. Npr. masovno tržište, tržišna niša, diverzificirani.
2. PRIJEDLOZI VRIJEDNOSTI: Prijedlozi vrijednosti su koristi koje kupac može dobiti kupovinom ili korištenjem proizvoda i usluga. U užem smislu to je paket proizvoda i usluga, a u širem smislu to su doživljaji koje kupac ostvaruje kupovinom i/ili korištenjem proizvoda i usluga.
3. ODNOSI S KUPCIMA: Opis vrste odnosa koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentom kupaca. Mogu biti od automatiziranih do potpuno personaliziranih. Npr. osobna pomoć, samoposluživanje, automatizacija, zajednice, sustvaranje.
4. KANALI DISTRIBUCIJE: Prijedlozi vrijednosti stižu do kupaca kroz kanale distribucije, komunikacije i prodaje. Npr. osobna prodaja, internetska prodaja, vlastite trgovine, trgovine partnera, veleprodaja.
5. IZVORI PRIHODA: Izvori prihoda opisuju što i kako kupci plaćaju. Prihodi su rezultat uspješno isporučenih prijedloga vrijednosti. Npr. prodaja, naknada za korištenje, pretplata, posudba, licenciranje, oglašavanje.
6. KLJUČNE AKTIVNOSTI: Poslovne aktivnosti koje su specifične i/ili najzaslužnije za ostvarivanje prijedloga vrijednosti. Npr. proizvodnja, rješavanje problema, platforma.
7. KLJUČNI RESURSI: Ključne resurse čini imovina koja je neophodna da bi se mogli stvoriti i provoditi svi prethodno opisani elementi. Npr. fizički, intelektualni, ljudski, financijski.
8. KLJUČNI PARTNERI: Mreža dobavljača i partnera koja omogućava poslovni model.
9. STRUKTURA TROŠKOVA: Prikaz glavnih troškova koje generiraju ključne aktivnosti, resursi i partnerstva. Npr. modeli temeljeni na što nižim troškovima vs. prednost stvaranju vrijednosti.

UPUTE.
Uzmite veliki prazni obrazac Platna poslovnoga modela i stavite ga na stol ili zid/ploču. Uzmite samoljepljive papiriće u boji i pomoću njih popunjavajte elemente obrasca (samoljepljivi papirići se koriste zato da bi se mogli po potrebi lako micati i premještati). Počnite s elementima 1. SEGMENTI KUPACA i 2. PRIJEDLOZI VRIJEDNOSTI. Povremeno provjerite kako elementi međusobno utječu jedan na drugoga. Na kraju, provjerite smislenost modela tako da ga pokušate ispričati kao priču.

PRIMJER 1.[8]



PRIMJER 2.[9]



OBRAZAC.

Platno poslovnoga modela

Ključni partneri	**Ključne aktivnosti**	**Prijedlog vrijednosti**	**Odnosi s kupcima**	**Segmenti kupaca**
	Ključni resursi		**Kanali**	
Struktura troškova		**Izvori prihoda**		

[8]

2 Persona

SVRHA.

Metoda za kreativno određivanje ciljanih SEGMENATA KUPACA. Personom se opisuje jedna izmišljena osoba koja predstavlja karakterističnu grupu kupaca. Na taj način, potrebe kupaca postaju stvarnije i opipljivije. Potrebno je napraviti onoliko persona koliko ima različitih ciljanih skupina kupaca. Informacije o kupcima trebaju proizlaziti iz stvarnih podataka, tj. potrebno ih je pribaviti kroz razgovore sa stvarnim i potencijalnim kupcima i kroz promatranje njihovih aktivnosti. Za to također postoje razne metode, ali najvažnije je da podaci budu provjereni u stvarnosti, a ne samo neke nesigurne pretpostavke.

ELEMENTI.

Obrazac za popunjavanje persone nije strogo definiran. Mogući su različiti rasporedi i stilovi prikaza (npr. pripovjedni, tablični, itd.). Elementi koje je potrebno popuniti mogu varirati ovisno o svrsi za koju se persona koristi, a uobičajeni su:

- Naziv grupe
- Izmišljeno ime
- Zanimanje i glavne odgovornosti
- Demografski podaci (dob, obrazovanje, obiteljski status, itd.)
- Ciljevi i zadaci povezani s uslugom
- Fizička, društvena i tehnološka okolina
- Citat u kojem je sažeto ono što je najvažnije toj grupi
- Slika koja predstavlja tipičnu osobu iz te grupe

UPUTE.

Uzmite prazni obrazac Persone i popunite ga na temelju podataka prikupljenih o kupcima. Kategorije obrasca možete prilagođavati vašim potrebama.

PRIMJER.[10]

[9]

OBRAZAC.[11]

Tipični korisnik

RADNI LIST

Program je sufinanciran sredstvima Europske Unije (ERR)

Interreg

Tipični korisnik (Ime):

Tipični korisnik je arhetip koji predstavlja vašeg idealnog korisnika. Tipični korisnik se uglavnom temelji na istraživanju korisnika i obuhvaća potrebe, ciljeve i uzorke ponašanja vaše ciljane publike. Tako se stvara empatija prema ciljnim skupinama / korisnicima kojima ćete se obratiti digitalnim poslovnim modelom te utjecati na odluke i aktivnosti. Prvi idealan tipičan kriterij i karakteristike korisnika će biti opisane: zajednička su svim osobama u ovoj grupi. Opis će biti validiran kroz intervjue, promatranja i ostale istraživačke aktivnosti i može biti mijenjan/prilagođen kroz iterativni proces.

Slika

Dob, spol, obiteljski status:

Boravište:

Profesija:

Hobiji, interesi:

Bibliografski datumi:

Tipičan citat:

Dnevne rutine:

Ciljevi, potrebe, želje:

Problemi, brige:

Tehnologija (IKT, Internet, Društvene mreže Software)

Ovo me inspirira:

Ovo je važno za mene:

Ovo odbijam:

Gdje želim biti:

3 stvari bez koje ne mogu živjeti :

-

-

-

U hladnjaku uvijek imam:

This work by the DIGITRANS project is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

[10]

3 Dan u životu

SVRHA.

Metoda za detaljno dokumentiranje kupčevih svakodnevnih aktivnosti i razmišljanja. Svrha ove metode je otkrivanje KONTEKSTA u kojem se želi stvoriti vrijednost za kupca. Prikupljaju se razne informacije iz „pozadine" stvarnog života izvan uobičajenih točki dodira s uslugom što pomaže u cjelovitom razumijevanju kupčevih potreba.

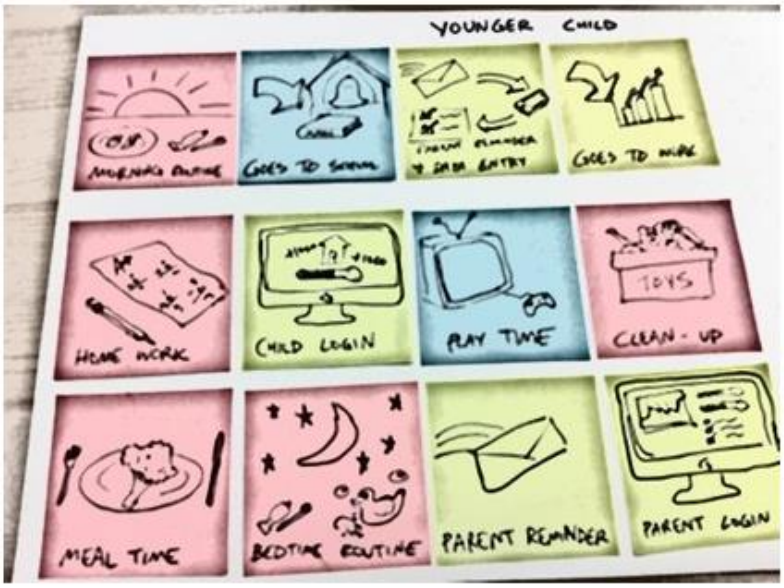
ELEMENTI.

U ovoj metodi podaci se mogu bilježiti u raznim oblicima (npr. rečenice, skice, fotografije, video). Važno je pratiti vremenski slijed tijekom jednog cijelog dana.

UPUTE.

Uzmite prazni obrazac i popunite ga na temelju podataka prikupljenih o kupcima.

PRIMJER.[12]



OBRAZAC.[13] (na sljedećoj stranici)

A Day in the Life Worksheet

Dive deep into your (potential) customers' worlds to gain insights about their jobs, pains, and gains. What customers do on a daily basis in their real settings often differs from what they believe they do or what they will tell you in an interview, survey, or focus group.

OBJECTIVE
Understand your customer's world in more detail

OUTCOME
Map of your customer's day

Capture the most important jobs, pains, and gains of the customer you shadowed

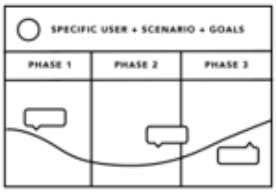
Time	Activity (what I see)		Notes (what I think)

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
www.strategyzer.com/vpd

[12]

4 Kupčevo putovanje (Customer journey)



SVRHA.
Ova metoda vizualizira INTERAKCIJU između kupca i usluge sa stajališta kupca. Omogućava jasniji uvid u kupčev pogled na korištenje usluge.

ELEMENTI.
Kupčevo putovanje se može prikazivati na razne načine, a ključno je prikazati VREMENSKU CRTU i sve TOČKE DODIRA (točke interakcije) između kupca i usluge.

Uobičajeni elementi su:

1. OSOBA

Opis osobe proizlazi iz definiranog specifičnog tipa kupca (segmenta) – persone. On određuje pogled iz kojeg će se promatrati putovanje kroz uslugu. Ako postoji više persona, moguće je izraditi i više mapi putovanja.

2. SCENARIJ + CILJEVI

Scenarij ukratko opisuje situaciju koja se želi obuhvatiti putovanjem, a ovisi o ciljevima, potrebama, očekivanjima kupca koje treba što jasnije naznačiti.

3. FAZE PUTOVANJA

Mapa putovanja prikazuje se s lijeva na desno, dijeleći se na faze putovanja. Faze putovanja općenito su: prije, tijekom i nakon korištenja usluge. No podjela na specifične faze može se razlikovati od usluge do usluge. Na primjer: za e-trgovinu (otkrivanje, isprobavanje, kupovina, korištenje, traženje podrške), za velike i luksuzne kupovine (privlačenje, edukacija, istraživanje, evaluacija, opravdanje), za B2B (nabavka, usvajanje, zadržavanje, širenje, propagiranje).

4. KUPČEVI DOŽIVLJAJI: AKTIVNOSTI + MOTIVACIJA + EMOCIJE

Svaka faza putovanja (vidi pod 3.) popunjava se kupčevim doživljajima na temelju interakcije s uslugom. Navode se kupčeve aktivnosti, motivacija za te aktivnosti i emocije koje su rezultat tih aktivnosti.

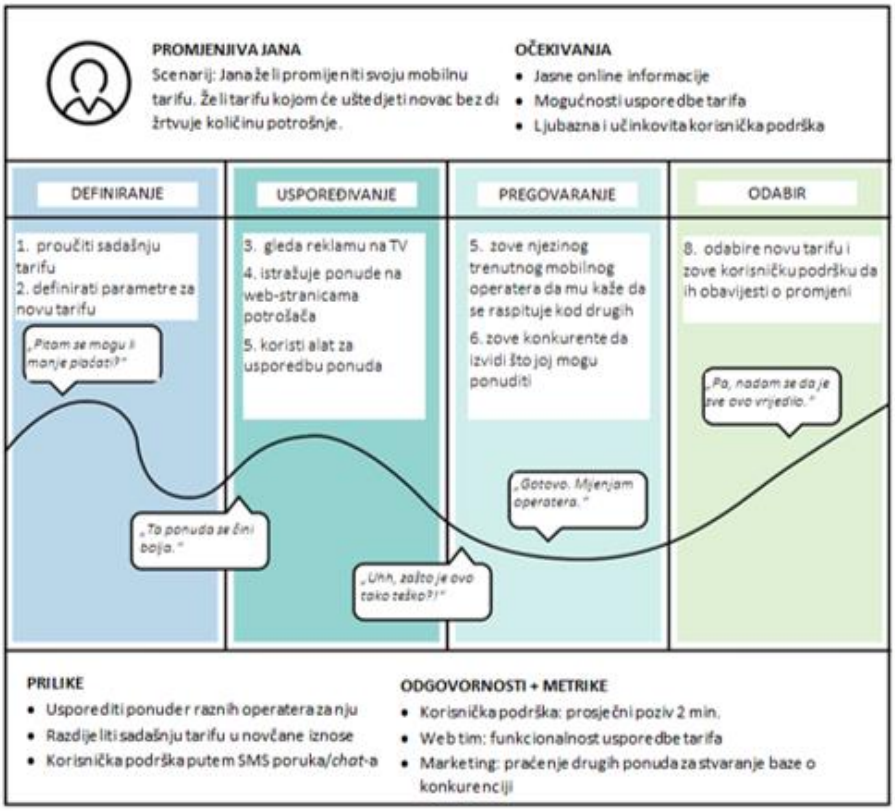
5. PRILIKE

Na temelju elemenata kupčevih doživljaja, identificiraju se prilike za poboljšanje usluge, odnosno kupčevog doživljaja. Uobičajeno je ovdje definirati i odgovornosti za pojedine situacije i poboljšanja.

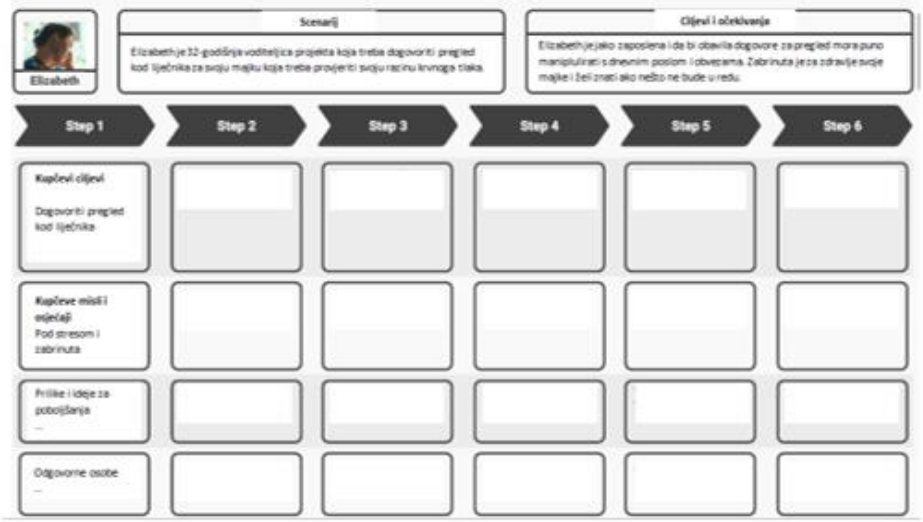
POSTUPAK.
Prvo je potrebno odrediti iz čije ćete perspektive promatrati putovanje kupca pa uzmite jednu prethodno definiranu personu ili sada opišite jednog karakterističnog kupca, njegove ciljeve, potrebe i namjere. Odaberite obrazac kupčevog putovanja koji najbolje odgovara vašoj usluzi i, ako je potrebno, dodatno ga prilagodite (npr. odredite faze putovanja koje su specifične za vašu uslugu i korisnika). Popunite obrazac slijedeći redom navedene elemente.

[13]

PRIMJER 1.[14]

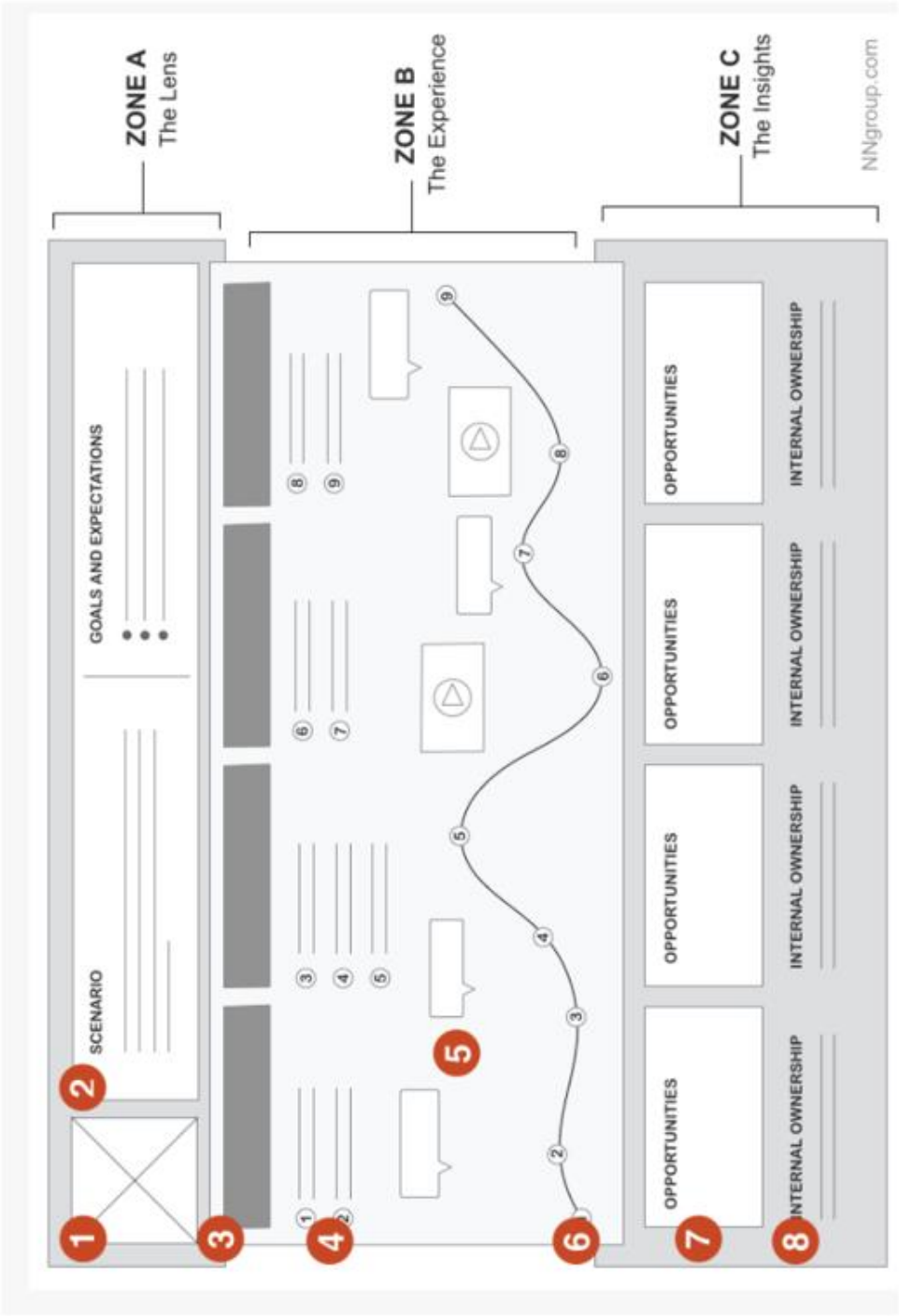


PRIMJER 2.[15]



[14]

OBRAZAC.[16]



[15]

5 Skica sučelja (Wireframe)

SVRHA.

Prvi korak u uobličavanju nekog IT artefakta (npr. web-stranice, aplikacije, itd.) je okvirno skiciranje njegovog sučelja, odnosno izgleda ekrana. Znači, bez previše detalja, samo raspored i tip sadržaja. Takvu početnu skicu obično izrađuju stručni dizajneri koji imaju odgovarajuće kompetencije i alate, no, u sklopu ovog metodološkog okvira, predviđeno je da grubu skicu naprave „ne-dizajneri" kao početak ideje koju treba profesionalno razraditi. Moguće je ovdje, umjesto prave skice, i samo nekim simbolom ilustrirati vrstu IT artefakta koju je tek potrebno dizajnirati.

ELEMENTI.

Skica sučelja obično se prikazuje u blokovima koji grupiraju sadržaje. Uobičajeni osnovni simboli koji se koriste su:

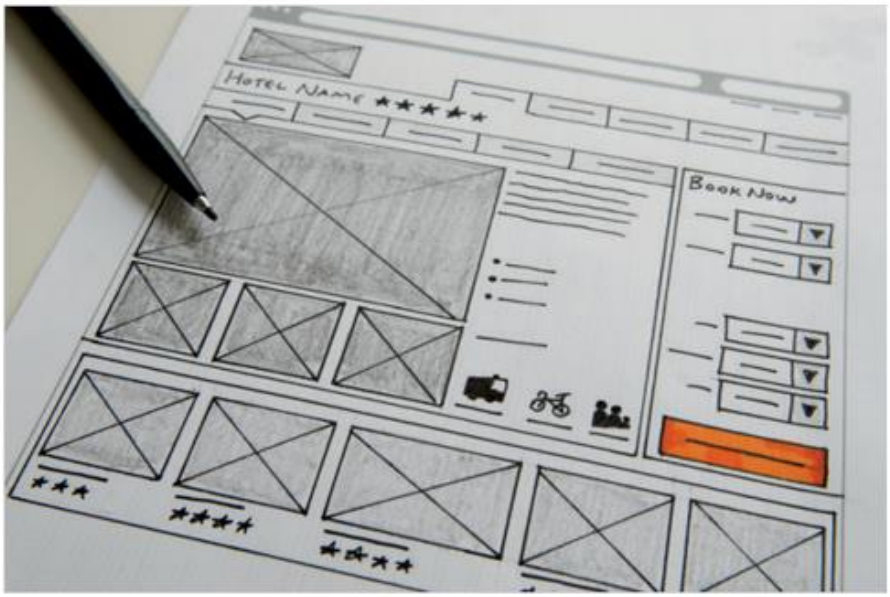
označava mjesto gdje dolazi slika

označava mjesto gdje dolazi tekst

POSTUPAK.

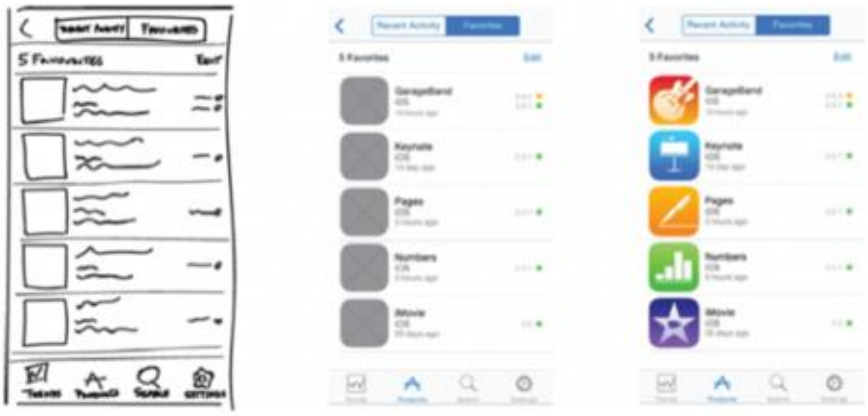
Skicu je moguće raditi na praznom papiru ili u elektronskom obliku uz pomoć neke kompjuterske aplikacije. Ovdje je predviđeno koristiti papir i olovku jer se skica radi samo kao početna naznaka. Prednost korištenja papira i olovke je brzina i opipljivost, a prednost elektronskog oblika je lakše dijeljenje s drugim dionicima procesa dizajna i lakše unošenje izmjena.

PRIMJER 1.

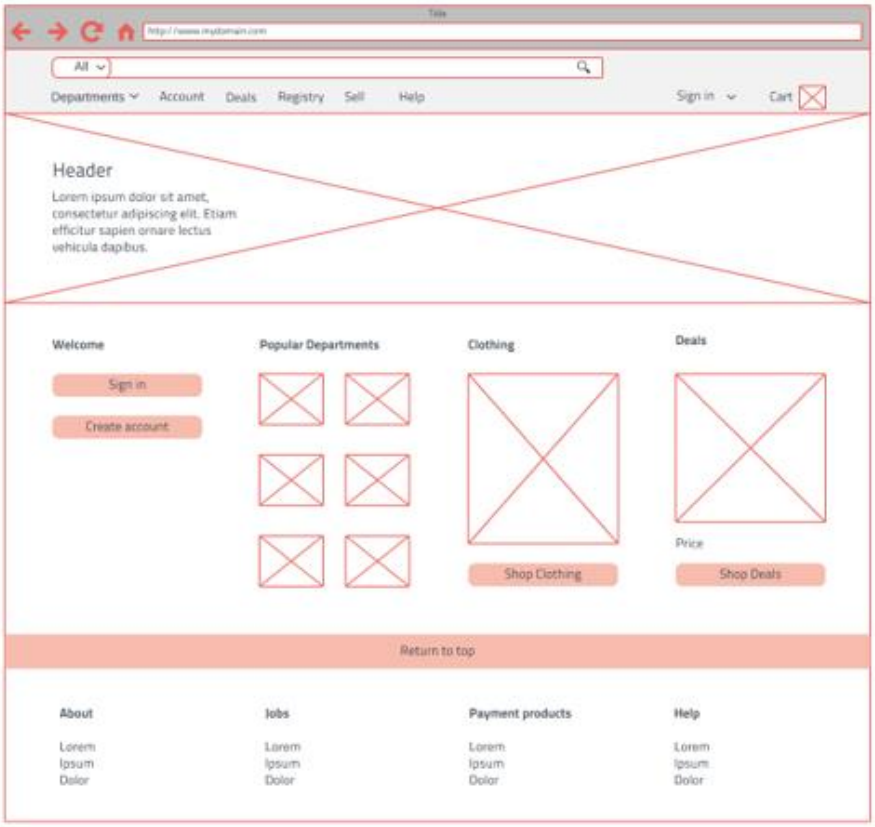


[16]

PRIMJER 2.[17]



PRIMJER 3.[18]



[17]

[1] Prilagođeno prema *CX vs. UX: what's the difference?*. Preuzeto 1.9.2019. s https://www.usertesting.com/blog/cx-ux/

[2] Prilagođeno prema Lu, Y., & Roto, V. (2014). Towards meaning change: experience goals driving design space expansion. In *Proc. of the 8th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Fun, Fast, Foundational* (pp. 717-726). ACM.

[3] Varsaluoma, J., Väätäjä, H., Kaasinen, E., Karvonen, H., & Lu, Y. (2015). The fuzzy front end of experience design: Eliciting and communicating experience goals. In *Proc. of the Annual Meeting of the Australian Special Interest Group for Computer Human Interaction* (pp. 324-332). ACM

[4] Kaasinen, E., Roto, V., Hakulinen, J., Heimonen, T., Jokinen, J. P., Karvonen, H., ... & Tokkonen, H. (2015). Defining user experience goals to guide the design of industrial systems. *Behaviour & Information Technology*, 34(10), 976-991.

[5] Klapperich, H., Laschke, M., & Hassenzahl, M. (2018, September). The positive practice canvas: gathering inspiration for wellbeing-driven design. In *Proceedings of the 10th Nordic Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 74-81).

[6] Prilagođeno prema Hassenzahl, M. (2013). User experience and experience design. *The encyclopedia of human-computer interaction, 2. izd.* Interaction design foundation. Preuzeto 07.03.2021. s: https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed

[7] Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014) *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb.

[8] Preuzeto 1.9.2019. s https://www.denis-oakley.com/linkedin-business-model-canvas/

[9] Preuzeto 1.9.2019. s https://innovationtactics.com/bussines-model-canvas-airbnb

[10] Preuzeto 1.9.2019. s https://marker.hr/blog/persone-ciljana-publika-marketinske-strategije-398/

[11] Preuzeto 1.9.2019. s https://digitrans.me/repo/files/Persona/Persona.pdf

[12] Preuzeto 1.9.2019. s https://www.instigatorblog.com/day-in-the-life/2011/04/26/

[13] Preuzeto 1.9.2019. s https://assets.strategyzer.com/assets/resources/a-day-in-the-life-worksheet.pdf

[14] Prilagođeno prema *Journey Mapping 101*. Preuzeto 1.9.2019. s https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/

[15] Prilagođeno prema *Customer Journey Maps - Walking a Mile in Your Customer's Shoes*. Preuzeto 1.9.2019. s https://www.interaction-design.org/literature/article/customer-journey-maps-walking-a-mile-in-your-customer-s-shoes

[16] Preuzeto 1.9.2019. s https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/

[17] Preuzeto 1.9.2019. s https://www.uxpin.com/studio/ui-design/what-is-a-wireframe-designing-your-ux-backbone/

[18] Preuzeto 1.9.2019. s https://github.com/wdi-infinity/lesson-week_02-day_02-wireframes-user-stories

Životopis autorice

Jadranka Musulin (rođ. Gugić) rođena je u Zagrebu 16. studenog 1978. godine. Kroz formalno obrazovanje s izvrsnim uspjesima završila je 1997. godine XV. gimnaziju (MIOC) u Zagrebu, te 2002. godine studij Poslovne informatike na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Poslijediplomski doktorski studij na Fakultetu organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu upisuje 2008. godine.

Od 2003. do 2007. godine radi, prvo kao analitičar, a zatim kao stručni suradnik, na nekoliko projekata razvoja i implementacije informacijskih sustava. Na Hrvatskoj radioteleviziji radi na projektima IPIS (Integralni poslovni informacijski sustav) i PRIS (Informacijski sustav pristojbe) kao stalno zaposleni stručni suradnik, a u Institutu za turizam u Zagrebu radi na projektu BIST (Businness Inteligence System for Tourism) kao vanjski suradnik. Paralelno tome, radi kao vanjski predavač na Zagrebačkoj školi za menadžment. Od 2007. godine posvećuje se nastavi i radi kao stalno zaposlena nastavnica na Zagrebačkoj školi za menadžment, zatim Veleučilištu VERN', te Sveučilištu VERN' sve do danas. Kao nastavnica je izvođač i nositelj raznih predmeta iz područja primjene informacijskih tehnologija u poslovnom okruženju. Trenutno je nositeljica predmeta Primjenski programi, Informatika za uredsko poslovanje, Informatika za uredsko poslovanje 2, Informatika za uredsko poslovanje 3, Informacijske tehnologije u ugostiteljstvu, te Metodologija stručnog i istraživačkog rada, koji su na raznim studijima Sveučilišta VERN'. Od 2019. pročelnica je preddiplomskog stručnog studija Poslovna informatika i specijalističkog diplomskog stručnog studija IT menadžment.

Znanstveni i stručni radovi

Napomena: U radovima objavljenim prije 18.12.2010. stoji bivše (djevojačko) prezime Gugić.

Radovi u časopisima

1. Musulin, J., i Strahonja, V. (2021). Business model enriched with user experience, as a systemic tool in service design. *Croatian Economic Survey*, 23 (2), 67-103.
2. Musulin, J., i Strahonja, V. (2018). Business Model Grounds and Links: Towards Enterprise Architecture Perspective. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 42 (2), str. 241-269.
3. Crnojevac I., Gugić J., i Karlovčan S. (2010). eTourism: A comparison of Online and Offline Bookings and the Importance of Hotel Attributes, *Journal of Information and Organizational Sciences*, 34 (1), str. 41-54.

Radovi na konferencijama

4. Škarica, M., Musulin, J., i Harmina, A. (2019). Primjena suvremenih metoda poučavanja na nastavnu jedinicu: eksplicitni i implicitni oblik jednadžbe pravca. U: Pezelj, M. (ur.) *Zbornik radova - CARNET USERS CONFERENCE 2019, Na granici mogućega.* Zagreb: Carnet.
5. Musulin, J., i Strahonja, V. (2016). Business Model Concept Unburdened: The State of the Art. U: Hunjak, T., Kirinić, V., Konecki, M. ur. *Proceedings of 27th Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, 21-23 rujna 2016, Varaždin, Hrvatska. Varaždin: FOI, str. 71-80.
6. Musulin, J., Ahmetspahić, D., i Akalović Antić, J. (2016). Upravljanje internetskim prometom optimizacijom web-stranica na primjeru wellness centara u Europi i Hrvatskoj. U: Breslauer, N. ur. *Zbornik radova 4. Međunarodne konferencije Inovacije, tehnologije, edukacija i menadžment*, 14-15 travnja 2016, Sv.Martin na Muri, Hrvatska. Čakovec: Međimursko veleučilište, str. 528-536.
7. Musulin, J., Gamulin, J., i Crnojevac, I. (2011). Knowledge Management in Tourism: the Importance of Tacit Knowledge and the Problem of its Elicitation and Sharing. U: Bogunović, N., Ribarić, S., ur. *Proceedings of the MIPRO 2011 34th International Convention, Conference Computers in Technical Systems/Intelligent Systems*, 23-27 May, 2011, Opatija, Croatia. Rijeka: MIPRO, str. 381-387.
8. Dobi, K., Gugić, J., i Kancijan, D. (2010). AHP as a Decision Support Tool in the Multicriteria Evaluation of Bids in Public Procurement. U: Luzar-Stiffler, V., Jarec, I., Bekic, Z., ur. *Proceedings of the ITI 2010 32nd International Conference in Information Technology Interfaces*, 21-24 lipnja 2010, Cavtat/Dubrovnik, Hrvatska. Zagreb: SRCE, str. 447-452.
9. Gamulin, J., Gugić, J., i Gamulin, O. (2010). Improving classroom teaching in higher education environment using web-based formative assessment. U: Čičin-Šain, M., Uroda, I., Turčić Prstačić, I, Sluganović, I., *Proceedings of the MIPRO 2010 33rd International Convention, Conference Computers in Education*, 24-28 May, 2010, Opatija, Croatia. Rijeka: MIPRO, str. 245-250.