

Upravljanje korisničkim iskustvom u uvjetima digitalne ekonomije

Dusper, Danijela

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:211:749386>

Rights / Prava: [Attribution-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Danijela Dusper

**Upravljanje korisničkim iskustvom u
uvjetima digitalne ekonomije**

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Danijela Dusper

Studij: Ekonomika poduzetništva

Upravljanje korisničkim iskustvom u uvjetima digitalne ekonomije

DIPLOMSKI RAD

Mentorica:

Prof. dr. sc. Melita Kozina

Varaždin, rujan 2019.

Zahvala:

Veliku zahvalnost, prvenstveno, dugujem svojoj mentorici prof. dr. sc. Meliti Kozini koja mi je pomogla svojim savjetima pri izradi ovog diplomskog rada, i što je uvijek imala strpljenja i vremena za moje brojne upite. Nadalje, velika joj hvala što mi je pružila prilike da se akademski razvijam i sudjelujem na raznim konferencijama. Od srca Vam hvala!

Zahvalna sam poslovnim i IT menadžerima na suradnji i provedenim intervjuima. Zaista su bili jako dragi i pristupačni i rado sudjelovali i doprinijeli mom diplomskom radu.

Također se želim zahvaliti roditeljima, sestri i prijateljima koji su bili konstantna potpora u mom akademskom obrazovanju i pružili mi najbolje što su mogli.

Danijela Dusper

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Tvrtke se suočavaju s važnim promjenama potrebnim za digitalnu transformaciju poslovanja. Uvode se novi poslovni koncepti poput digitalnih poslovnih modela, agilnog poslovanja, personalizacije, inovacija itd. Upravljanje korisničkim iskustvom postaje novi izazov za tvrtke. Postoje različiti modeli za procjenu zrelosti korisničkog iskustva. Ovo istraživanje koristi model zrelosti Forresterovog iskustva s korisnicima koji definira 6 ključnih procesnih područja upravljanja iskustvom korisnika i 30 praksi. Svrha je rada ispitati zrelost upravljanja iskustvom korisnika u slučaju financijske institucije koristeći metodu intervjuiranja poslovnih i IT menadžera za svih 30 praksi. Rezultati istraživanja pokazuju u kojoj je mjeri banka primijenila najbolje prakse upravljanja iskustvom s klijentima potrebne za razumijevanje zahtjeva korisnika, kao i za praćenje i poboljšanje korisničkog iskustva. Na temelju rezultata istraživanja, menadžeri mogu donositi odluke o poboljšanjima potrebnim za upravljanje iskustvom korisnika radi boljih poslovnih rezultata i veće konkurentnosti.

Ključne riječi: digitalna transformacija poslovanja; korisničko iskustvo; upravljanje korisničkim iskustvima; financijska institucija; Forresterov model upravljanja korisničkim iskustvom.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Korisničko iskustvo u uvjetima digitalne transformacije poslovanja	2
2.1. Digitalna transformacija poslovanja	2
2.2. Pojmovno određenje termina <i>korisničko iskustvo</i>	7
3. Modeli upravljanja korisničkim iskustvima	11
3.1. Okvir za mjerenje i poboljšanje korisničkog iskustva	11
3.1.1. Prva dimenzija modela: Imati viziju usmjerenu na korisnika	12
3.1.2. Druga dimenzija modela: Imati organizacijsku kulturu orijentiranu korisniku	13
3.1.3. Treća dimenzija modela: Vizionarsko vodstvo	13
3.1.4. Četvrta dimenzija modela: Angažman zaposlenika	14
3.1.5. Peta dimenzija modela: Postupci i alati usmjereni na korisnika	15
3.2. FICO model procjene zrelosti korisničkog iskustva	16
3.3. Forresterov model za procjenu zrelosti korisničkog iskustva	18
3.3.1. Prvo ključno područje: Razumijevanje korisnika	19
3.3.2. Drugo ključno područje: Prioritizacija	19
3.3.3. Treće ključno područje: Dizajn	19
3.3.4. Četvrto ključno područje: Isporuka	20
3.3.5. Peto ključno područje: Mjerenja	20
3.3.6. Šesto ključno područje: Kultura	21
3.4. Usporedba modela	21
4. Cilj i problem istraživanja	22
4.1. Problem istraživanja	22
4.2. Ciljevi istraživanja	22
5. Metode istraživanja	23
5.1. Uzorak istraživanja	23
5.2. Mjerni instrument	23
6. Rezultati istraživanja i interpretacija rezultata	24
6.1. Procjena prvog ključnog područja: Razumijevanje korisnika	28
6.2. Procjena drugog ključnog područja: Prioritizacija	32
6.3. Procjena trećeg ključnog područja: Dizajn	35
6.4. Procjena četvrtog ključnog područja: Isporuka	39
6.5. Procjena petog ključnog područja: Mjerenja	42
6.6. Procjena šestog ključnog područja: Kultura	46
7. Procjena zrelosti za sva ključna područja	50
8. Zaključak	51
Literatura	52
Popis grafikona	54

Popis tablica.....	55
Prilozi	56

1. Uvod

Tema diplomskog rada je procjena najboljih praksi upravljanja iskustvom s klijentima potrebnih za razumijevanje zahtjeva korisnika, kao i za praćenje i poboljšanje korisničkog iskustva. Odabrana tema ima za cilj utvrditi način na koji menadžeri mogu donositi odluke o poboljšanjima potrebnim za upravljanje iskustvom korisnika radi boljih poslovnih rezultata i veće konkurentnosti.

Osnovna svrha ovog rada, a i same teme je pokazati kako je jednostavno, prema zadanom modelu, utvrditi zrelost nečega kompleksnog kao što je procjena korisničkog iskustva. Važnost korisničkog iskustva se očituje u povećanoj konkurentnosti, većim profitima, lojalnim klijentima i dr. Današnje doba digitalizacije i informatizacije nudi razne mogućnosti za lako ostvarenje kvalitetnih korisničkim iskustava. Nadalje, znanstveni doprinos rada je provedeno istraživanje i analiza rezultata vezanih uz zrelost upravljanja iskustvom klijenata o kojima ovisi poslovni uspjeh banke. Iz tih razloga je ova tema odabrana.

Diplomski rad je podijeljen na sedam cjelina kojima se čitatelju pobliže opisuje tema. U prvom poglavlju opisana je teorijska podloga za razumijevanje pojmova *digitalna ekonomija* i korisničko iskustvo. Zatim, u drugom poglavlju opisani su odabrani modeli procjene zrelosti korisničkog iskustva. Odabrani modeli su Okvir za mjerenje i poboljšanje korisničkog iskustva, FICO model procjene zrelosti korisničkog iskustva i Forresterov model za procjenu zrelosti korisničkog iskustva koji je ujedno i onaj model prema kojem je izvršeno istraživanje. Nakon modela, opisani su ciljevi i problem istraživanja i metode koje su korištene. Nakon toga dolazi najvažniji dio rada, a to je provedba samog istraživanja i interpretacija dobivenih rezultata. Cijeli rad je zaokružen s zaključkom, literaturom, popisom grafikona i tablica i prilogom.

2. Korisničko iskustvo u uvjetima digitalne transformacije poslovanja

U ovom poglavlju riječ je o korisničkom iskustvu i njegovoj ulozi u uvjetima digitalne ekonomije. Također, važno je napomenuti i digitalnu transformaciju poslovanja koja je u velikoj mjeri prodrmala cijeli financijski i poslovni svijet u smislu da je uvela nove perspektive i načine vođenja poslovanja.

2.1. Digitalna transformacija poslovanja

Transformacija digitalnog poslovanja zahtijeva velike i složene promjene unutar tvrtke. Uvode se novi poslovni koncepti kao što su digitalni poslovni modeli, agilno poslovanje, personalizacija, inovacije kako bi se klijentima pružili bolji proizvodi, usluge i posebno iskustvo njihovog korištenja (Spremić, 2017). Pitanje je kako upravljati iskustvom korisnika u digitalnom ekosustavu u kojem je potrebno integrirati mnogo ljudi koji rade zajedno i trebaju dosljedan način da se isporuče iskustva povezana s proizvodima i uslugama.

Naime, digitalna transformacija poslovanja se može promatrati kroz sljedeće razine zrelosti poduzeća (Westerman, Bonnet i McAfee, 2014):

- *Početnici* su ona poduzeća na početku digitalnog puta. Oni slijede pričekajte i vidite strategiju. Kao rezultat, imaju samo osnovne digitalne mogućnosti. U prosjeku zaostaju za svojim vršnjacima za 4% kada je u pitanju produktivnost prihoda ljudi i fizičke imovine i 24% po pitanju profitabilnosti.
- „*Ljubitelji mode*“ su ona poduzeća bave se novim tehnologijama, ali bez jakih elemenata vođenja i upravljanja, oni nisu u mogućnosti utjecati na svoja digitalna ulaganja učinkovito. „*Ljubitelji mode*“ imaju 6% veću produktivnost prihoda od industrije u kojoj djeluju, ali zaostaju za 11% u mjerama profitabilnosti.
- Poduzeća *Konzervativci* unatoč tome što imaju dobre mogućnosti digitalnog vodstva, oni ne uspijevaju postati pravi digitalni majstori zbog svog opreznog pristupa. Strah od činjena pogrešaka, ova poduzeća zbog fokusiranja na pravila, zaborave na mogućnosti napredovanja. *Konzervativci* zaostaju za 10% kada je u pitanju produktivnost prihoda, ali 9% su ispred poduzeća u svojoj industriji ako je riječ o profitabilnosti.

- *Digitalni majstori* su ona poduzeća koja znaju kako i gdje ulagati kada je riječ o digitalnim tehnologijama. Njihovi menadžeri također imaju mogućnost artikulacije digitalnog zapisa vizije i usmjeravaju organizaciju prema ostvarenju te vizije. Snažno vodstvo omogućava nove digitalne inicijative lakšim i manje rizičnim i takve inicijative brže generiraju prihode. *Digitalni majstori* vode u usporedbi s drugim poduzećima u industriji za 26% kada je u pitanju profitabilnost i za 9% kada je u pitanju produktivnost prihoda.

Kao što je već navedeno, usko su povezani pojmovi digitalna transformacija poslovanja i upravljanje korisničkim iskustvima jer je korisničko iskustvo i njegovo upravljanje u jednu ruku dio digitalne transformacije poslovanja, uz operacijske procese i poslovne modele, i glavni je pokretač promjena i inovacija u poslovanju kada govorimo o digitalnom dobu u kojemu se nalazimo.

Autori Westerman, Bonnet i McAfee (2014) digitalnu transformaciju poslovanja promatraju kroz digitalne sposobnosti, a one su, prvenstveno, korisničko iskustvo, zatim operativni procesi i poslovni modeli. Svaka od te tri sposobnosti poslovanje i kvalitetu digitalne transformacije pomiču na višu razinu. Transformacija korisničkog iskustva čini jezgru digitalne transformacije. Drugim riječima, digitalne tehnologije pomažu u preoblikovanju korisničkog iskustva na više načina. Neki od načina su da društveni mediji omogućuju tvrtkama da što jasnije čuju glas svojih korisnika nego ranije kada su se koristile fokus skupine i ankete o kupcima; mobilna komunikacija omogućuje tvrtkama interakciju s kupcima na brz i jednostavniji način; geolokacija omogućuje interakciju s kupcima na temelju njihovih fizičkih lokacija; analitika pomaže u boljoj upotrebi podataka za pružanje visoko personaliziranih podataka za stvaranje što konkretnijih korisničkih iskustava. Bolji operativni procesi mogu stvoriti konkurentsku prednost vrhunskom produktivnosti, efikasnosti i okretnosti. Pojednostavljene operacije također pružaju okosnicu za bolje korisničko iskustvo. Budući da su operativne sposobnosti korisnicima manje vidljive, nije ih lako ponoviti. Neki od operativnih procesa kao što je standardizacija se često izjednačava s prikazivanjem zaposlenika, ali digitalne tehnologije se mogu koristiti za postizanje standardizacije i istodobno osnaživanje korisničkih iskustava. Nadalje, u mnogim je područjima automatizacija dobro prikladna za aplikacije koje zahtijevaju kontrolu, ali automatizirane kontrole mogu također smanjiti inovacije. Rješenje toga je da se digitalne tehnologije mogu i nastoje koristiti na način da se nametne kontrole, ali bez gušenja inovacija. Također, digitalne tehnologije omogućavaju usku sinkronizaciju složenih procesa jer daju više slobode zaposlenicima. U prošlosti, čvršća sinkronizacija tražila bi vezanje ljudi na mjesta i prostore metodama koje bi izvršavale sinkronizaciju. ERP sustav bio je jedan od prvih pokušaja, ali to je vjerojatno nametalo strogu disciplinu na način na koji su ljudi izvršavali svoje zadatke. Sada mobilne i

digitalne tehnologije za suradnju uklanjaju ograničenja koja su prije postojala. Ljudi mogu raditi odakle žele i slobodno komunicirati koristeći društvene medije, bez ikakvog ograničavanja sinkronizacije operativnih procesa. Zadnja komponenta u kojoj digitalne tehnologije i transformacija imaju značajnu ulogu su poslovni modeli. Digitalne tehnologije pokreću inovacije poslovnog modela na različite načine, a neki od njih su sljedeći (Westerman, Bonnet i McAfee, 2014):

- *Obnavljanje industrija* uključuje znatno preoblikovanje strukture industrije. Uber i Airbnb su dobri primjeri. Često je ponovno otkrivanje industrija igranje na digitalnim platformama. Platforme povezuju različite vrste sudionika na tržištu i olakšavaju različite oblike interakcije i transakcija. Korištenjem platformi poduzeća mogu utjecati na imovinu koju ne posjeduju. Oni mogu ponovno konfigurirati svoj lanac vrijednosti koristeći strategije poput *crowdsourcing* (proces koji se koristi snagom i znanjem mnoštva za postizanje konkretnog cilja koji je donedavno bio u domeni specijalizirane manjine);
- *Zamjena* uključuje zamjenu postojećih proizvoda i usluga novim digitalnim formatima;
- *Nova digitalna poduzeća* uključuju stvaranje novih proizvoda i usluga koji stvaraju dodatne prihode. Nike+ je dobar primjer. Ono uključuje višestruko povezane komponente: tenisice, senzore, internetsku platformu, uređaje kao što su iPhone, GPS sat ili Fuel Band (uređaj koji prati osobu tokom cijelog dana, dajući joj ažuriranja o tome koliko je kalorija sagorjela);
- *Rekonfiguracija* uključuje rekombinaciju proizvoda, usluga i podataka radi promjene načina na koji poduzeće posluje. Pomoću tehnologije za povezivanje svih proizvoda poduzeća, usluge i informacije na drugačiji način mogu izgraditi neodvojenost korisnika od poduzeća, proizvoda ili usluga i povećati troškove prebacivanja;
- *Predlaganje vrijednosti* uključuje korištenje novih digitalnih mogućnosti za ciljanje neispunjenih potreba za postojeće ili nove korisnike. To može uključivati kombiniranje proizvoda i usluga u sustavu na inovativan način, bolje korištenje analitike ili prepakiranje ponude;
- Digitalni vođe demonstriraju svoje *sposobnosti vođenja* tako što razvijaju transformacijsku viziju načina poslovanja i funkcioniranja njihovog poduzeća da budu drugačiji u digitalnom svijetu, sa zaposlenicima rade kako bi digitalna vizija postala stvarnost, uveli su model upravljanja kako bi osigurali da su različite digitalne inicijative usklađene s vizijom i kretanjem poduzeća u

pravome smjeru, te potiču se snažni odnose između IT organizacije i organizacije poslovnih jedinica.

Autor Classon (2019) pokušava odgovoriti na pitanje po čemu se digitalna arhitektura razlikuje i zašto je sve kritičnije doći do njene ispravnosti. Odgovor na to pitanje smatra složenim, ali usredotočen je na mutne linije između poslovanja i tehnologije. U prošlosti je općenito bilo sasvim jasno gdje su se završavali poslovni procesi i gdje se primjenjivala tehnologija. Ali digitalno razmišljanje i inovacije probili su te granice. Sada imamo čitave korporacije, trenutke interakcije, proizvode i iskustva u kojima se ne mogu razdvojiti poslovni problemi od problema tehnologije. Dobro osmišljena digitalna arhitektura usmjerava poduzeće ka postupnom sazrijevanju u isporuci digitalnih rješenja koja omogućuju iskustva, integracije i uvide. Digitalno poslovanje znači da cijelo poduzeće postaje niz međusobno povezanih elemenata koji moraju funkcionirati brzo, s vrhunskom personalizacijom, te brzim razmjerom kako bi udovoljili potražnji, zaštili podatke i privatnost i, naravno, mogli biti percipirani kao vrijedni za korisnike. Postizanje toga nije projekt s definiranim krajnjim stanjem; svi sudionice digitalne transformacije moraju shvatiti da je kontinuirana evolucija digitalne arhitekture ključna disciplina - baš kao što su strategija, inovacije, istraživanje i razvoj i istraživanje korisnika presudni za to da ostanu relevantni i natječu se za njihovu lojalnost.

Digitalna poduzeća su usmjerena na integriranje digitalne tehnologije, poput društvenih, mobilnih, analitičkih tehnologija i cloud sustava, u svrhu transformacije kako funkcionira poslovanje. Manje digitalna poduzeća usmjerena su na rješavanje diskretnih poslovnih problema s pojedinačnim digitalnim tehnologijama (Kane i sur., 2015)

Sposobnost digitalnog preispitivanja poslovanja u velikoj je mjeri određena jasnom digitalnom strategijom koju podržavaju vođe koji njeguju kulturu koja je sposobna mijenjati se i izmišljati novo. Dok su ti uvidi u skladu s prethodnim evolucijama tehnologije, ono što je jedinstveno za digitalnu transformaciju jest da riskiranje postaje sve više kulturološka norma digitalno naprednih poduzeća koja traže više razine konkurentske prednosti. Jednako je važno da zaposlenici svih dobnih skupina žele raditi u poduzećima koja su duboko predane digitalnom napretku. Društveni lideri to moraju imati na umu kako bi privukli i zadržali najbolji talent (Kane i sur., 2015)

Nadalje, autori Kane i sur. (2015) tvrde kako digitalna transformacija nije strogo povezana s tehnologijama, ali su od velike važnosti dobro definirane digitalne strategije. To potvrđuju tako što kažu da poduzeća u ranoj fazi upadaju u zamku usredotočenosti na tehnologiju nad strategijom. Digitalne strategije u entitetima u ranoj fazi imaju odlučno operativni fokus. Otprilike 80% ispitanika promatranih poduzeća kažu kako poboljšanje učinkovitosti i korisnička iskustva ciljevi su njihovih digitalnih strategija. Samo 52% njih kaže

da je transformacija poslovanja fokus. U tvrtkama koje sazrijevaju, s druge strane, digitalne se tehnologije jasnije koriste za postizanje strateških ciljeva. Gotovo 90% ispitanika kažu da je njihova transformacija poslovanja direktna digitalne strategije. Važnost koju ove organizacije pridaju koristeći digitalnu tehnologiju za poboljšanje inovacija i odlučivanja također odražava širok opseg izvan samih tehnologija. U poduzećima s niskom digitalnom ročnošću, otprilike 60% ispitanika kažu da su poboljšanje inovacija i odlučivanje ciljevi digitalne strategije. U digitalno sazrijevajućim organizacijama gotovo 90% strategija usredotočeno je na poboljšanje donošenja odluka i inovacija (Kane i sur., 2015)

Integriranje i korištenje novih digitalnih tehnologija jedni su od najvećih izazova s kojima se poduzeća trenutno suočavaju. Nijedan sektor ili organizacija nisu imuni na digitalne učinke transformacija. Potencijal digitalnih tehnologija koji se mijenja na tržištu često je širi od proizvoda, poslovnih procesa, prodajnih kanala ili lanaca opskrbe - cijeli poslovni modeli se mijenjaju. Nadalje, digitalna transformacija je složen koncept koji utječe na mnoge ili sve segmente unutar organizacije. Menadžeri moraju istovremeno uravnotežiti istraživanje i iskorištavanje resursa njihovih poduzeća za postizanje organizacijske agilnosti koja predstavlja nužni uvjet za uspješnu transformaciju poslovanja. Trenutno, menadžeri često nemaju jasnoću o različitim mogućnostima i elementima koje treba uzeti u obzir u nastojanjima digitalne transformacije. Kao posljedicu, riskiraju da neće uzeti u obzir važne elemente digitalne transformacije ili neće ispoštovati rješenja koji su povoljniji za poslovanje i situacije koje bi mogle imati štetne posljedice (Hess i sur., 2016).

Strategija digitalne transformacije identificira četiri ključne dimenzije (Hess i sur., 2016):

- Upotreba tehnologija odražava pristup i sposobnost poduzeća za istraživanje i iskorištavanje novih digitalnih tehnologija;
- Promjene u stvaranju vrijednosti odražavaju utjecaj digitalne transformacije na mogućnost stvaranja dodatne vrijednosti;
- Strukturne promjene odnose se na modifikacije u organizacijskim strukturama, procesima i skupovima vještina koji su neophodni za suočavanje i iskorištavanje novih tehnologija;
- Dimenzija financijskih aspekata odnosi se na potrebe poduzeća da reagira na zahtjeve ključnih elemenata poslovanja ili njegove sposobnosti za financiranje digitalne preobrazbe.

Autori Venkatesh, Mathew i Singhal (2019), kao i mnogi drugi autori, navode kako iz perspektive poduzetnika, uvjeti inovacija i poslovna transformacija se često koriste naizmjenično u mnogim poslovnim raspravama i tako se zamagljuje razumijevanje njihovih konteksta. Nadalje, tradicionalni poslovni modeli i poduzeća često se susreću s izazovima

koji su bezbroj puta uzrok ranjivosti mogućnosti za razvoj i rast poduzeća zbog sveprisutnog širenja digitalnih tehnologija. Uz to, korisnici su danas informiraniji i neprestano se prilagođavaju digitalnoj kulturi te traže superiornije vrijednosti i iskustvo korisnika u svim njihovim proizvodima ili uslugama. Dakle, novi poslovni modeli sa digitalizacijom proizvoda i usluga podržana jasnom digitalnom strategijom od vitalnog je značajna za poduzeća kako bi ona ostala uspješna i održiva.

Slijedeći tijek misli, autori Lima i Pacheco (2019) navode kako digitalna transformacija vodi poduzeća ka mijenjanju i prilagođavanju strategija novoj tržišnoj stvarnosti - dobu stalne povezanosti s korisnicima kojoj je glavni cilj usredotočiti se na transformiranje korisničke vrijednosti i korištenje digitalnih tehnologija za veće interakcije s klijentima i ostvarivanje suradnji. Korisnik je u fokusu u strategijama mnogih organizacija kako bi se olakšalo „putovanje“ i iskustvo korisnika s markama. Digitalno doba suočava se s ogromnim rastom snage i utjecaja korisnika, tako da poduzeća trebaju strukturirati vijesti za inovativnost u pogledu korisničke podrške, bilo kad i bilo gdje, te s odgovarajućim uređajem - tekstem, videom, trenutnim porukama ili neočekivanim načinima. Autori toplo preporučuju da bilo koja tvrtka ili organizacija koja ima namjeru raditi na poboljšanju korisničkog iskustva, implementaciju napravi u što ranijim fazama poslovanja jer će kasnije biti puno kompliciranije zbog količine podataka i obujma poslovanja.

Za pravilno i efikasno upravljanje digitalnom transformacijom poslovanja važno je usmjeriti investicije na način da vođe moraju svoju viziju pretočiti u strateške ciljeve, a ciljevi ne bi trebali biti izraženi samo u smislu financija, nego i u smislu korisničkog iskustva, operativne i organizacijske sposobnosti. Prioriteti transformacije moraju biti pretvoreni u svojevrсни putokaz početnih aktivnosti koje će se pratiti i izvršavati tijekom cijele digitalne transformacije poslovanja.

Važno je imati plan za podizanje razine digitalne kompetencije u organizaciji. Trebala bi postojati dobro osmišljena digitalna platforma. Odnosi između IT-a i poslovanja trebaju biti transparentni i sdačni. Poticaji i nagrade moraju biti usklađeni s ciljevima digitalne transformacije. Također bi trebao biti uspostavljen postupak za mjerenje i praćenje napretka digitalne transformacije poslovanja.

2.2. Pojmovno određenje termina *korisničko iskustvo*

Koncept korisničkog iskustva uključuje sve interakcije, očekivanja i emocije koje kupac ostvaruje unutar tvrtke. Upravljanje korisničkim iskustvom treba uključivati dobro definirane procese, kompetentne ljude, tehnologiju i korištenje najboljih praksi za razumijevanje, praćenje, donošenje odluka i poboljšanje njihovih iskustava (Tavsan i Erdem, 2018). Poslovni rezultati tvrtke ovise o razini zrelosti upravljanja korisničkim iskustvom.

Autori Khodadadi i Khalili-Damghani (2016) kažu kako se korisničko iskustvo pretpostavlja kao novi alat za poboljšanje vrijednosti korisnika i poduzeća. Na konkurentnim tržištima tvrtke pokušavaju stvoriti pozitivna iskustva za svoje korisnike kako bi pronašli odgovarajuće mjesto u njihovim mislima. Projiciranje usluga potiču se korisnici na aktivno sudjelovanje koje može poboljšati korisničko iskustvo. Tri hipotetička dijela dizajna proizvoda, tj. primjena, dizajn i izgled, mogu se smatrati glavnim elementima za poboljšanje korisničkog iskustva. Pet ljudskih osjetila: osjećaj, razmišljanja, djelovanja i odnosi, pet je glavnih elemenata korisničkog iskustva. Vjerodostojnost informacija također ima ključnu ulogu u olakšavanju procesa prijenosa informacija korisnicima i poboljšanje korisničkog iskustva. Nadalje, povjerenje i uočena korisnost branda izravno utječu na iskustvo internetske marke. Glavni dio percipirane vrijednosti je vezana za iskustvo korisnika. Takva pozitivna iskustva stvaraju emocionalnu vezu između korisnika i branda što u konačnici jača lojalnost korisnika prema poduzeću. Kada spominjemo korisničko iskustvo i poslovanje u uvjetima digitalne ekonomije dimenzionalnost web stranice utječe na kognitivnu apsorpciju, objekt korištenja i ciljeve internetske kupovine koji su modificirani iskustvima korisnika. Na iskustvo i kvalitetu usluga utječe informacijska tehnologija, a pozitivna i negativna iskustva značajno utječu na poticanje drugih korisnika na stupanje kontakta s poduzećem ili ponovnu kupnju.

Nadalje, autor Nasir (2017) smatra kako dizajniranje izvrsnog korisničkog iskustva igra kritičnu ulogu u implementaciji CRM-a. Važno je osigurati da se ponude poduzeća i interakcije isporučuju u tijeku i da su dosljedne vrijednosti za korisnike. Razumijevanje ključne dimenzije korisničkog iskustva i ispunjenje očekivanja korisnika rezultira zadovoljnijim i odanijim kupcima i većoj prodaji; dok loše iskustvo korisnika uzrokuje njihov gubitak. Poduzeće mora gledati iz perspektive korisnika i postaviti očekivanja na temelju onoga što oni žele. Naime, povratne informacije su od ključne važnosti u dizajniranju i poboljšanju korisničkog iskustva. Poduzeće mora slušati i uzimati informacije od svojih korisnika i zaposlenika te osmisliti, personalizirati i poboljšati korisničko iskustvo. Autor još navodi kako funkcionalno fragmentirani procesi dovode do lošeg iskustva i uzrokuju neuspjeh u isporuci vrijednosti korisniku, dok je uspješno preusmjeravanje korisničkih procesa potrebno da se ispune očekivanja kupaca, pružajući veliku vrijednost i iskustvo korisnicima, te pružajući konkurentne prednosti.

Poduzeće također treba omogućiti tehnologiju i sustava upravljanja informacijama kako bi se osiguralo korisniku konkurentno, dosljedno, prilagođeno i vrijedno iskustvo koje će ga držati zainteresiranim i lojalnim poduzeću. Štoviše, glavne motivacije za implementaciju CRM-a su zadovoljavanje potreba postojećih korisnika i poboljšanje lojalnosti korisnika (72%), poboljšanje korisničkog iskustva (62%), privlačenje novih korisnika (45%), smanjenje troškova marketinga, prodaje i opsluživanja kupaca (38%), agresivnija prodaja postojećim

korisnicima (37%), poboljšanje profitabilnosti korisnika (32%) i ponuda novih proizvoda / usluga (15%) (Nasir, 2017).

Nadalje, korisnici, koji imaju pozitivnije iskustvo s poduzećem, spremni su kupiti više i vjerojatno će korištene proizvode ili usluge preporučiti drugima. Također, kako se konkurencija povećava na tržištu, uspostavljanje duboke intimnosti s korisnicima jedna je od najmoćnijih konkurentskih strategija, a ona zahtijeva sljedeće (Nasir, 2017):

- Staviti korisnika u središte poslovanja i biti u skladu s njegovim potrebama;
- Uspostaviti više mehanizama za povratne informacije radi snimanja korisničkih iskustava i potreba;
- Pružiti visoko kvalitetne usluge korisnicima, osnažiti zaposlenike, te u konačnici pružiti izvanredno, besprijekorno i različito korisničko iskustvo;
- Napraviti da se korisnik osjeća posebnim;
- Razviti marketinške strategije koje se temelje na potrebama i zahtjevima korisnika i,
- Uskladiti organizacijsku kulturu s obzirom na korisničku bazu poduzeća.

Isporuca i osmišljavanje značajnog korisničkog iskustva može biti moguće ukoliko se vodi računa o razini poznavanja pojedinih korisnika, korištenju uvida u profile korisnika tijekom interakcija širom svih komunikacijskih kanala i rezultatima dobivenim mjerenjima za vođenje tekućih poboljšanja poslovanja. Također, poduzeće može isporučiti personalizirane interakcije s korisnicima korištenjem prediktivne analitike (Nasir, 2017).

Nije svakom poduzeću potrebno izvrsno korisničko iskustvo u smislu razvijene tehnologije ili digitalne transformacije poslovanja. U nekim slučajevima solidni alati za korisničko iskustvo mogu biti dovoljni. U današnje vrijeme sve je teže i teže postići dobro korisničko iskustvo. Kako poduzeća rastu i konkuriraju jedna drugima, zaposlenici se moraju koordinirati kako bi isporučili proizvode i usluge putem mnogih kanala (Burns, 2016). Nadalje, autorica Burns (2016) navodi kako bi poduzeće došlo do visoke razine digitalne transformacije poslovanja, prakse koje se primjenjuju za korisnička iskustva moraju biti dobro definirane i duboko usađene u organizaciji i trebaju postati navikama. Inače, nema načina da tisuće ljudi mogu raditi zajedno te dosljedno isporučivati iskustva koja su povezana s velikim količinama proizvoda na više od desetaka kanala. S druge strane autor Batroff (2016) definira korisničko iskustvo kao skup interakcija, očekivanja i emocija koje korisnik tijekom cijelog svog životnog vijeka doživljava s poduzećem.

Za pravilno upravljanje korisničkim iskustvom i nastojanje da ono bude što kvalitetnije i relevantnije menadžerima i ostalim zainteresiranim stranama, autori Meyer i Schwager (2007) kažu kako je važno voditi brigu i o svakoj poslovnoj funkciji jer svaka od njih mora

odigrati svoju ulogu. Marketing mora obuhvatiti ukuse i standarde svakog od svojih ciljanih tržišnih segmenata, te znanje širiti unutar poduzeća, a zatim prilagoditi sve komunikacije korisnika u skladu s tim. Operacije usluga moraju osigurati prilagođavanje procesa, vještina i praksi. Odjel za razvoj proizvoda trebao bi učiniti više od same specifikacije potrebnih značajki. Također bi trebao dizajnirati iskustva nakon promatranja kako se korisnici koriste proizvodom i uslugom, naučiti zašto ih koriste, otkriti zašto postojeći proizvodi bi mogli frustrirati korisnike ili zašto su njima nezadovoljni. U idealnom slučaju, programeri proizvoda identificiraju korisničko ponašanje koje je u suprotnosti s očekivanjima poduzeća i otkrivaju potrebe koje nisu prethodno bile identificirane. Informacijska tehnologija koja može prikupljati, analizirati i distribuirati podatke, integrirati informacije s podacima koje generira CRM i koja može unaprijediti praćenja mora biti uspostavljena. Ljudski resursi trebaju sastaviti strategiju komunikacije i osposobljavanja koja prenosi ekonomsko obrazloženje za upravljanje korisničkim iskustvom i predočiti sliku o tome kako će izmijeniti procese rada i odlučivanja. Budući da frontalna linija određuje najveći dio korisničkog iskustva, preporuča se proučiti individualne sposobnosti tih radnika, radne procese i njihove stavove. Što se tiče upravljanja performansama, naravno rezultati korisnika i njegovo ponašanje trebao utjecati na profit poduzeća. Ali kao što je naučeno posljednjih godina, poticaji koji su previše moćni imaju veću vjerojatnost da će narušiti ponašanje nego što će biti produktivniji. Knjigovodstveni timovi moraju napredovati na način da prijeđu s provođenjem godišnjih anketa na detaljne analize ključnih točaka, zatim na prevođenje sadašnjih obrazaca korisničkim iskustava i problema prikupljeni od nedavnih transakcija u akcijske planove koji se dijele s korisnicima. Važno je napomenuti kako nije svaka značajna implikacija lako uočljiva. Menadžeri trebaju potvrditi podatke kako bi se ispunile prikrivene čežnje korisnika.

Analizirajući dostupnu literaturu i sakupljajući mišljenja stručnih autora iz područja upravljanja korisničkim iskustvom, može se zaključiti da je korisničko iskustvo subjektivni odgovor svakog korisnika na podražaje iz vanjske i unutarnje okoline istog. Pod vanjskim se smatraju poduzeća, odnosno njihov marketing, način promoviranja proizvoda, privlačenja kupaca i slično. Uz poduzeća, tu su i prijatelji i poznanici koji isto vrše utjecaj na korisnika i njegovo potencijalno iskustvo s nekim proizvodom ili poduzećem. Nadalje, vanjski utjecaj imaju i društvene mreže sa svim svojim oblicima i mogućnostima. Na primjer, na odluku o kupovini nekog proizvoda, korisnik će najčešće ići potražiti preporuke i mišljenja drugih korisnika na društvenim mrežama, forumima i slično i nakon toga donijeti odluku o kupnji. Iz tog razloga je vrlo važno imati dobro strukturiranu mrežu alata kojim će se upravljati korisničkim iskustvom. S druge strane, tu je onaj unutarnji utjecaj za koji je „kriv“ sam korisnik, odnosno radi se o tome da će korisnik biti pod utjecajem svojih želja, osjećaja, preferencija, stila života i dr.

3. Modeli upravljanja korisničkim iskustvima

U ovom poglavlju opisana su tri modela procjene zrelosti korisničkog iskustva. Prvi model je okvir za mjerenje i poboljšanje korisničkog iskustva. On se sastoji od 5 dimenzija koje su sastavljene u obliku upitnika i prema tom upitniku se kasnije donosi zaključak koliko je neko poduzeće, odnosno korisničko iskustvo zrelo ili ne. Drugi model je FICO model procjene zrelosti korisničkog iskustva. On se sastoji od 8 disciplina, a one su razumijevanje korisnika, strategija korisničkog iskustva, mjerenja, upravljanje, dizajn, procesi, tehnologija i kultura i organizacija. Treći model, prema kojem je napravljeno istraživanje autorice, je Forresterov model za procjenu zrelosti korisničkog iskustva. Vrlo je sličan FICO modelu, ali uz mala poboljšanja. Sastoji se od 6 kompetencija koje su podijeljene na 30 praksi koje se vrednuju i analiziraju u poduzeću.

3.1. Okvir za mjerenje i poboljšanje korisničkog iskustva

Okvir za mjerenje i poboljšanje korisničkog iskustva je istraživanje koje se sastojalo od pet pitanja koja su uspoređivala mišljenja ispitanika o poslovnoj važnosti korisničkog iskustva za pet područja. Područja su sljedeća (MacGillavry i Wilson, 2017):

- Vizija, vrijednosti i marka. Ta dimenzija odgovara na pitanje postoji li jasna vizija za poduzeće što razlikuje organizaciju i daje poželjnu vrijednost za korisnika?
- Usredotočenost na kupca. Ova dimenzija ima zadatak odgovoriti na pitanje zna li poduzeće što korisnik treba i je li njegov zahtjev ispunjen na vrijeme kako bi se osigurao profitabilni rast?
- Vizionarsko vodstvo. Ovom dimenzijom pokušava se otkriti upravlja li vodstvo poduzeća na takav način da je jasno da je korisnik prioritet?
- Angažman zaposlenika. Četvrta dimenzija je vezana uz pitanje jesu li zaposlenici zadovoljni poslom i motivirani usrećiti korisnike?
- Alati i procesi. Zadnjom dimenzijom želi se odgovoriti na pitanje postoje li sustavi i alati za pružanje informacije o korisnicima i povratne informacije za cjelokupno iskustvo korisnika?

Autori MacGillavry i Wilson (2017) navode kako je model opće primjenjiv jer je nekoliko drugih poduzeća naknadno ga usvojilo i koristilo za različite industrije, uključujući poznate svjetske informatičke i konzultantske poduzeća i svjetsko poznata poduzeća u području osiguranja. Nadalje, autori ističu kako je točno da većina poduzeća nema procese i

alate za pravilno upravljanje korisnicima. Obično se javlja jaz između mjesta gdje poduzeće želi biti i gdje je danas. Kao rješenje autori predlažu ulaganje u sustave upravljanja korisničkim iskustvom. Ističu autori da model nudi kvalitetne vodeće timove koji imaju dobar uvid u jaz između mjesta poduzeća gdje je trenutno i gdje želi biti. Također rastavlja svaku dimenziju u konkretne stvari koje se mogu i trebaju učiniti da poboljšaju i zatvore moguće praznine u poslovanju. Stoga je ovaj model korisno sredstvo za rukovoditelje i praktičare koji se bave korisničkim iskustvom kako bi ih i njihovo vodstvo vodilo kroz proces promjena.

3.1.1. Prva dimenzija modela: Imati viziju usmjerenu na korisnika

Osnovni problem većine poduzeća jest da imaju tendenciju da miješaju pojmove vizija i strategija. Strategije obično su dizajnirane za postizanje određenih poslovnih rezultata, a definirane su inicijativama kojima će se odmah dati smjernica različitim poslovnim funkcijama ili odjelima. Neizbježno je to što ih čini usmjerenima prema internom i smatraju se nečime kratkoročnim. Sveobuhvatna vizija koja je usredotočena na korisnika stalno oblikuje strategiju koja se vremenom prilagođava. Uvjerljiva vizija ljudima daje osjećaj njihove svrhe na temelju zajedničkih brendova i kulturnih vrijednosti. To svima kaže gdje se poduzeće nalazi i pomaže ljudima da se postave njihov svakodnevni posao u širi kontekst koji nadilazi svakodnevno dovršavanje zadataka.

Prema tome, autori Autori MacGillavry i Wilson (2017) smatraju kako je vizija je bitno polazište bilo kojeg programa upravljanja korisničkim iskustvom. Bez jasne vizije poduzeće nema smisla daljnje razvijati programe upravljanja korisničkim iskustvom. Problemi i nesuglasice će se sigurno pojaviti u kasnijoj fazi i početi zbunjivati zaposlenike, a i korisnike i otežavati će postupke donošenja odluka te stvaranje strategije upravljanja korisničkim iskustvom. Nadalje, autori procjenjuju ovu dimenziju prema sljedećim kriterijima (MacGillavry i Wilson, 2017):

- U poduzeću se dijeli jasna vizija onome čemu poduzeće teži biti u budućnosti;
- Vjeruje se kako je vizija realna i ostvariva;
- Kulturne vrijednosti poduzeća vode svakodnevno odlučivanje;
- Svi u poduzeću jasno razumiju sveukupne prednosti koje se nude korisniku;
- Vjeruje se u pogodnosti koje se nude korisnicima, a da su te vrijednosti ono što korisnici traže i trebaju, a da su drugačije od onih vrijednosti koje nudi konkurencija;
- Primjećuje se da su zaposlenici koji rade u poduzeću vođeni obećanjem brendom kada rade svoj posao.

3.1.2. Druga dimenzija modela: Imati organizacijsku kulturu orijentiranu korisniku

Usredotočenost na korisnika je osobno stanje uma koje utječe na pojedinog zaposlenika i usmjerava interese menadžera prema interesima korisnika. Tipično, ljudi koji rade na frontalnoj liniji najbolje razumiju što korisnici žele. Njihova sreća i zadovoljstvo korisnika su svojstveno usklađeni. Ako korisnik nije zadovoljan, zaposlenik koji je izvršavao zahtjeve istog, također neće biti sretan i obrnuto. Nadalje, kad poduzeće posluje, korisnici međusobno komuniciraju na različite načine i kroz različite kanale s poduzećem i tako su pod utjecajem raznih ljudi. To je zbroj svih interakcija i dojmova koje ostavljaju, što određuje cjelokupno mišljenje korisnika o poduzeću. Dakle, preduvjet da organizacija bude usredotočena na korisnika je imati visok stupanj suradnje između zaposlenika, u dijeljenju zahtjeva korisnika i povratnim informacijama kao i u zajedničkom radu kako riješiti probleme i stalno poboljšavati sva korisnička iskustva (MacGillavry i Wilson, 2017).

Procjena usredotočenosti na korisnika ocjenjuje se prema ovim kriterijima (MacGillavry i Wilson, 2017):

- U poduzeću sve što se radi pokazuje da uvijek postoji najbolji interes usmjeren ka korisniku;
- Radne kolege uvijek traže načine kako učiniti bolje za korisnike;
- U poduzeću slušaju se korisnici i razumiju se njihove potrebe;
- U poduzeću postoji sklad među dijeljenju mišljenja korisnika i kolaju povratne informacije s drugima u organizaciji;
- Radne kolege u poduzeću učinkovito surađuju kako bi se riješili problemi s korisnicima;
- Ako se primijeti da korisnik nije zadovoljan poduzećem ili proizvodom koji se nudi, zaposlenici se osjećaju uzrujano i žele popraviti situaciju.

3.1.3. Treća dimenzija modela: Vizionarsko vodstvo

Voditeljski tim igra ključnu ulogu u izradi menadžmenta koji je usredotočen na korisnika. Mora se upravljati poslovanjem na način koji demonstrira da uvijek se stavlja korisnik u fokus poduzeća. Ako vodstvo poduzeća ne živi i ne radi onako kako govori i promovira se, tada je vrlo malo vjerojatno da će cjelokupna organizacija pratiti njihovo ponašanje i postati usmjerena ka korisniku. Nadalje, ako menadžeri uistinu žele voditi svoju organizaciju moraju razgovarati s puno korisnika i osobno se uključiti razvrstavajući svoje probleme dok stvarno nisu riješeni. Takav način ponašanja ne čini rukovodstvo više

fokusiranim na korisnika, nego šalje prave signale drugima u organizaciji o onome što jest zapravo važno i kako se ponašati (MacGillavry i Wilson, 2017).

(Samo) procjena liderstva provodi se i ocjenjuje kroz navedene kriterije (MacGillavry i Wilson, 2017):

- Vodstvo organizacije usredotočeno je na razumijevanje potreba korisnika;
- Menadžeri često pregledavaju i raspravljaju o mišljenjima korisnika i analiziraju povratne informacije;
- Iskustvo korisnika je na svakom dnevnom redu sastanka menadžmenta;
- Kada dođe do problema s korisnikom, uprava organizacije osigurava da se odmah riješi;
- Rukovodstvo aktivno sudjeluje u rješavanju problema s korisnicima i postiže poboljšanja pri njihovim iskustvima;
- Vodstvo organizacije često razgovara s korisnicima ili ih posjećuje kako bi se dobile povratne informacije o tome kako organizacija radi i je li radi u interesu korisnika.

3.1.4. Četvrta dimenzija modela: Angažman zaposlenika

Važan uvid koji su razvili neuroznanstvenici je da interakcija među zaposlenicima i korisnicima su korisno iskustvo. Korisnici mogu doživjeti ekstremnu sreću kada zaposlenici pružaju izvrsnu uslugu, a to zauzvrat može učiniti zaposlenike da dožive sličnu razinu sreće. Dakle, za pružanje izvrsnog korisničkog iskustva kritično je da su zaposleni sretni u poslu i motivirani da naprave korisnika sretnim i poboljšaju njegovo iskustvo s poduzećem ili proizvodom. Zaposlenici se vjerojatno neće baviti s korisnicima na pozitivan način ako se ne osjećaju angažirano na poslu i uživaju radeći svoj posao. Drugim riječima, postoji jaka povezanost između angažmana zaposlenika i angažman korisnika. Biti angažiran na poslu nije lako danas jer radno mjesto je izazovno okruženje gdje je mnogim teško ispuniti očekivanja od sve zahtjevnijih korisnika i menadžera kriterije. Kako bi se zaposlenici povezali s poduzećem u kojem rade, njihove potrebe kao ljudi moraju biti ispunjene. One se kreću od osnovnih radnih uvjeta, dobivanja podrške od menadžera za obavljanje svog posla, surađivanja s drugima kao tim do mogućnosti razvoja osobno i profesionalno. S druge strane, način stvaranja organizacije da je što više usredotočena na korisnika nije samo dovoljno reći zaposlenicima što korisnici kažu o poduzeću ili konkretno o nekom proizvodu i uputiti ih kako ih popraviti problem nego je važno usmjeriti ih i pružiti im alternative za rješavanje problema s kojima se susreću korisnici kako bi njihov odnos prema poduzeću bio što lojalni i uspješniji (MacGillavry i Wilson, 2017).

Procjena angažmana zaposlenika se vrši kroz sljedeće kriterije (MacGillavry i Wilson, 2017):

- Zaposlenik je ponosan što radi za poduzeće;
- Zaposlenik bih preporučio poduzeće kao poslodavca svojoj obitelji i prijateljima;
- Zbog jasne vizije i svrhe postojanja poduzeće zaposlenik se osjeća kao da je njegov posao važan i da doprinosi organizaciji;
- U svakodnevnom radu lako je ispuniti očekivanja korisnika;
- Zaposlenik ima slobodu koja mu je potrebna da popravi probleme s korisnicima i učinim ih sretnima;
- Nadređeni menadžer daje pohvale i priznanja kada zaposlenik napravi nešto dobro za korisnika.

3.1.5. Peta dimenzija modela: Postupci i alati usmjereni na korisnika

Da bi se pravilno upravljalo korisničkim iskustvom, poduzeće treba sustave i alate koji pružaju informacije o korisniku i povratne informacije tijekom cijelog životnog vijeka svakog od korisnika. Digitalna poslovna transformacija je u potpunosti promijenila način interakcije korisnika s poduzećima. Digitalna transformacija poslovanja, ukoliko se ne shvati ozbiljnom predstavljat će velik problem i prijetnju za mnoga poduzeća. S druge strane, postoje mnoge prednosti jer moderni digitalni alati i procesi su na neki način ključni i omogućuju onu uslugu korisnicima kakvu su si i zamislili. Alati i procesi, interakcije s korisnicima, mogu dovesti do veće emocionalna povezanosti. Zauzvrat povećava se lojalnost korisnika čime se postiže održiv, profitabilan rast poslovanja (MacGillavry i Wilson, 2017).

Dva kritična čimbenika uspjeha pružanja izvrsnog korisničkog iskustva su mogućnost kontinuiranog analiziranja ponašanja i mišljenja korisnika o cjelokupnom iskustvu s poduzećem ili proizvodom, kao i sposobnost organizacije da djeluje po tim informacijama i proaktivno vrši kontinuirana poboljšanja. Nadalje, većina poduzeća se bavi aplikacijom za korisničko iskustvu u isto vrijeme i donosi odluke o investiranju kako bi poboljšali određen naslijeđeni sustav ili nabavili drugi. Kako je životni vijek korisnika rijetko podržan samo od jednog određenog sustava, jedini način da se napravi razlika na cjelokupnom iskustvu korisnika je ulagati u različite sustave i istovremeno ih povezivati. To zahtijeva da se poduzeća više obvežu i preuzmu veći rizik od onog na kojeg su navikli. Još je veći izazov organizacijska promjena gdje je potrebno implementirati sustave i procese.

Procjena alata i procesa usmjerenih na korisnika se vrši prema ovim kriterijima (MacGillavry i Wilson, 2017):

- U poduzeću se kontinuirano privlače novi korisnici i sakupljaju njihova mišljenja i povratne informacije na više kanala;
- U poduzeću se prati zadovoljstvo korisnika u svakoj interakciji;
- U poduzeće se vrši detaljna analiza povratnih informacija korisnika da bih se pronašli načini za poboljšanje usluge koja se pruža;
- Poduzeće posjeduje potrebne alate za ispunjavanje očekivanja korisnika i učinkovito odgovaranje na njihove zahtjeve;
- U poduzeću mjerni podaci o korisnicima koriste se za mjerenje učinaka tima;
- Zadovoljstvo korisnika igra važnu ulogu u poslovanju.

3.2. FICO model procjene zrelosti korisničkog iskustva

FICO model sastoji se od 8 disciplina i 51 najbolje prakse, koje otkrivaju prednosti i slabosti segmenta poslovanja vezanog uz korisničko iskustvo. Svaka od te 51 najbolje prakse ocijenjena je ocjenom od 0–5 koja mjeri učestalost, širinu i dubina usvajanja. Ocjena 0, koja postotno iznosi 0%, predstavlja da se praksa uopće nikada ne prakticira. Ocjena 1, koja je u rasponu od 1% do 20%, predstavlja usvajanje praksi u manji skupinama, ili kratkim, jednokratnim pokušajima. Ocjena 2, koja je u rasponu od 21% do 40%, predstavlja da se prakse usvajaju u manjim odjelima i pododjelima u organizaciji. Ocjena 3, koja je u rasponu od 41% do 60%, predstavlja usvajanje praksi na uobičajen i profinjen način što znači da se prakse događaju češće i da su već poznate zaposlenicima, menadžmentu i ostalim zainteresiranim stranama. Ocjena 4, koja je u rasponu od 61% do 80%, predstavlja da su prakse proširene na kroz sve odjele organizacije i prisutne duboko u svim odjelima i funkcijama. Ocjena 5, koja je u rasponu od 81% do 100%, predstavlja da je najbolja praksa postala norma u organizaciji i kao takva se tretira (Batroff, 2016)

Model je namijenjen da pronalazi ključne točke zrelosti korisničkog iskustva koji se mogu iskoristiti u cijelom poslovanju, stvara strategiju upravljanja korisničkim iskustvom koja se sastoji od 20 do 30 prioriteta koje se mogu poduzeti da organizacija evoluiru u zreliju organizaciju orijentiranu na korisnika, omogućuje praćenje napretka tijekom vremena. Savjeti koje autor navodi su da se naglase snage poduzeća, poduzmu koraci za poboljšanje te prati napredak tijekom vremena i vidjet će se u određenom periodu kako se rezultati povećavaju (Batroff, 2016). U tablici 1 navedene su svih osam disciplina od kojih se sastoji FICO model. Svaka od njih je ukratko opisana u tablici.

Tablica 1 Opis disciplina FICO modela zrelosti korisničkog iskustva

Disciplina	Opis discipline
Razumijevanje korisnika	Stvara točnu sliku ciljanih korisnika i iskustva koja očekuju
Strategija upravljanja korisničkim iskustvom	Definira predviđeno iskustvo koje poduzeće želi pružiti, osigurava usklađivanje s markom i dodjeljuje resurse za poboljšanje iskustva
Mjerenje	Mjeri i prati iskustvo korisnika radi prepoznavanja novih problema i ukazivanja na područja koja se neprekidno poboljšavaju
Menadžment	Analizira metrike upravljanja korisničkim iskustvom i donosi odluke koje pokreću projekte poboljšanja korisnika i dizajn istog
Dizajn	Dosljedno slijedi standardizirane procese dizajna za razvijanje i poboljšanje korisničkog iskustva
Proces	Razumije, preslikava i poboljšava procese koji utječu na korisničko iskustvo najviše
Tehnologija	Stalno traži, vrednuje i provodi nove tehnologije za poboljšanje korisničkog iskustva
Kultura i organizacija	Unajmljuje i obučava zaposlenike kako bi mogli isporučili željeno korisničko iskustvo, nadoknađujući ih na temelju svojih performansi koje se temelje na podacima o iskustvu korisnika

(Izvor: vlastita izrada prema Batroff, 2016)

Tablicom 2 prikazane su najčešće zamke s kojima se susreću organizacije pri implementaciji alata i praksi koje će poboljšati korisničko iskustvo i opću modernizaciju organizacije. Zamke su navedene za neke od značajnijih prethodno opisanih disciplina.

Tablica 2 Najčešće zamke s kojima se susreće menadžment pri poboljšanju korisničkog iskustva i poboljšanju digitalizacije poslovanja

Disciplina	Zamke
Razumijevanje korisnika	Gledanje na podatke iz perspektive poduzeća umjesto korisničke, prekomjerno pouzdanje u rezultate i kvantitativne podatke, zanemarivanje uloge zaposlenika, premalo dijeljenje informacija sa zaposlenicima
Tehnologija	Vođenje s tehnologijom, a da se prvo ne shvate potreba ili koristi za korisnika, pretjerana usredotočenost na visokokvalitetnu tehnologiju na štetu tehnologije koja je dostatna za postojeće poslovanje, biti previše oprezan i ne prihvaćati neuspjeh
Kultura i organizacija	Ne čineći korisničko iskustvo nečijm poslom, zanemarivanje iskustva zaposlenika, pretjerano fokusiranje na timove za korisnike, misliti da bi poduzeće moglo postati sljedeći Apple, Disney ili Zappos

(izvor: vlastita izrada prema Batroff, 2016)

3.3. Forresterov model za procjenu zrelosti korisničkog iskustva

Istraživanje je provedeno prema Forresterovom modelu zrelosti korisničkog iskustva koji se sastoji od 6 ključnih područja i 30 praksi. Kada se opisuje stupanj zrelosti za svako ključno područje, koriste se sljedeći kriteriji:

- svijest o praksi;
- postupci;
- kompetentni ljudi (odgovornost);
- dokumentacija;
- mjerenja i poboljšanja.

Istinita ocjena rađena je na temelju pokazatelja procjene za svako od 6 ključnih područja i svih 30 praksi. Forresterov model sastoji se od sljedećih ključnih područja: razumijevanje korisnika, određivanje prioriteta, dizajn, isporuka, mjerenje i kultura. Svaki od njih ima 5 najboljih praksi koje su označene kao P1 do P5.

3.3.1. Prvo ključno područje: Razumijevanje korisnika

Prvo ključno područje je razumijevanje korisnika i njegova glavna svrha je osigurati da zaposlenici imaju cjelovit, točan i bogat osjećaj za korisnika i iskustvo koje on želi imati s poduzećem. Prakse koje se trebaju procijeniti su sljedeće: (Burns, 2016):

- P1: Prikupiti kvalitativne povratne informacije od korisnika o njihovim interakcijama s poduzećem;
- P2: Analizirati nestrukturirane podatke za uvid u potrebe i očekivanja korisnika;
- P3: Analizirati korisničke podatke kako biste identificirali obrasce i trendove u ponašanju korisnika;
- P4: Provesti kvalitativno istraživanje kako bi se razumjeli korisnici i njihove nezadovoljene potrebe;
- P5: Prikupiti točne i potpune informacije o korisnicima kako bi se donijele bolje odluke o dizajnu i pružanju korisničkog iskustva.

3.3.2. Drugo ključno područje: Prioritizacija

Drugo ključno područje je prioritizacija i njena glavna svrha je usredotočiti ograničene resurse na posao koji će unaprijediti najvažnije dijelove iskustva za one najprofitabilnije korisnike i postići poslovne rezultate. Prakse koje se trebaju procijeniti su sljedeće (Burns, 2016):

- P1: Procijeniti utjecaj upravljanja korisničkim iskustvom na poslovne ciljeve;
- P2: Prepoznati najvažnije grupe korisnika;
- P3: Procijeniti utjecaj svih projekata i odluka unutar poslovnog ekosustava na korisnička iskustva;
- P4: Odbaciti ili popraviti projekte koji bi naštetili esencijalnim korisničkim iskustvima na neprihvatljiv način;
- P5: Definirati prioritete u upravljanju korisničkim iskustvom.

3.3.3. Treće ključno područje: Dizajn

Treće ključno područje je dizajn, a njegova glavna svrha je prevesti viziju korisničkog iskustva poduzeća u detaljne nacрте koji opisuju što zaposlenici trebaju učiniti kako bi svaki put pružili pravo iskustvo korisnicima. Prakse koje se trebaju procijeniti su sljedeće (Burns, 2016):

- P1: Prevesti viziju upravljanja iskustvom korisnika u planove koji opisuju kako pružiti korisnicima pravo iskustvo;

- P2: Koristiti postupak fokusiran na korisnika da bi se osmislila / ažurirala ključna iskustva korisnika u poduzeću;
- P3: Uključiti partnere iz cijelog korisničkog ekosustava u proces dizajniranja;
- P4: Provjeriti dizajn / ažuriranje svakog značajnog iskustva usklađeno s vizijom korisničkog iskustva;
- P5: Koristiti proces usmjeren prema korisniku za oblikovanje / ažuriranje ekosustava koji su potrebni za pružanje temeljnih iskustava.

3.3.4. Četvrto ključno područje: Isporuca

Četvrto ključno područje je isporuka, a glavna mu je svrha upravljanje svakodnevnim operacijama kako bi iskustva korisnika odgovarala onome što su dizajneri namjeravali i kako bi se postigli ciljani poslovni rezultati. Prakse koje se trebaju procijeniti su sljedeće (Burns, 2016):

- P1: Definirati specifične aktivnosti koje svaki odjel mora obaviti kako bi pružilo ili omogućilo temeljna iskustva onako kako je zamišljeno;
- P2: Osposobiti i obučavati djelatnika o tome kako izvršiti dio korisničkog iskustva koji im osobno zada;
- P3: Pružiti alate koji pomažu zaposlenicima da svaki put na pravi način isporuče temeljna iskustva;
- P4: Potvrditi da digitalna i fizička imovina pružaju ili omogućuju dizajniranje iskustva točno;
- P5: Pratiti povratne informacije o korisnicima i podatke o njihovom iskustvu kako bi se moglo utvrditi je li stvarna iskustva odgovaraju dizajnu korisničkog iskustva.

3.3.5. Peto ključno područje: Mjerenja

Peto ključno područje je mjerenje i njegova glavna svrha je kvantificirati ukupnu razinu kvalitete korisničkog iskustva onako kako ga percipiraju korisnici po stupnju iskustva kojeg imaju s obzirom na pruženu uslugu ili odabran proizvod (npr. jednostavnost, briga) i definirati pod kakvim je utjecajem korisnik s obzirom na poslovne performanse poduzeća. Prakse koje se trebaju procijeniti su sljedeće (Burns, 2016):

- P1: Mjeriti korisničke percepcije o njihovim temeljnim iskustvima;
- P2: Mjeriti događaje i attribute interakcija s korisnicima koji mogu utjecati na percepciju potencijalnih korisnika;
- P3: Izmjeriti usklađenost stvarnih iskustava s korisnicima s karakteristikama koje se moraju imati za svako osnovno iskustvo;

- P4: Dizajnirati mjerne komunikacije tako da budu korisne zaposlenicima;
- P5: Izvještavati upravne organe o mjerama kvalitete korisnika.

3.3.6. Šesto ključno područje: Kultura

Posljednje, šesto ključno područje je kultura i njena glavna svrha je imati zaposlenike koji cijene modele i prakse zrelih korisnika jer je to ispravna stvar, a ne samo zato što im je rečeno. Prakse koje se trebaju procijeniti su sljedeće (Burns, 2016):

- P1: Procijeniti empatiju i koncentriranost korisnika na posao;
- P2: Educirati zaposlenike o viziji korisničkog iskustva i njihovoj ulozi u ekosustavu;
- P3: Obavljati rituale i rutine kojima zaposlenici i korisničko iskustvo imaju najviše utjecaja i motivacije na zaposlenike;
- P4: Nagrađivati zaposlenike s formalnim nagradama za pružanje ili omogućavanje dobrog korisničkog iskustva;
- P5: Nagrađivati zaposlenike s neformalnim nagradama koji pružaju ili omogućuju dobro korisničko iskustvo.

Autor Burns (2016) ističe kako nije dovoljno samo poštovati i uvesti opisane najbolje prakse nego je važno da poduzeće, odnosno menadžment, zaposlenici i sve zainteresirane stranke imaju osjećaj za empatiju. Ona se može postići tako što će menadžeri početi različito razmišljati o svrsi tvrtke, početi potvrđivati da poduzeće ne može opstati bez korisnika, smatrati upravljanje iskustvom zaposlenika jednako isto kao i iskustvo korisnika, te isticati dobre prosudbe više od pravila.

3.4. Usporedba modela

Analizirajući odabrane modele za procjenu zrelosti korisničkog iskustva, došlo je do zaključka da među njima postoje razlike, ali nisu od velike značajnosti. Naime, FICO model i Forresterov model su vrlo slični jer je Forresterov model inačica FICO modela. Imaju slične ključne discipline prema kojima se ocjenjuje razina zrelosti korisničkog iskustva, jedina razlika koja je primijećena je ta da Forresterov model, uz najbolje prakse, uzima u obzir i psihološku komponentu, odnosno vodi računa i o empatiji. Sukladno tome, sličnost Forrester modela i Okvira za mjerenje i poboljšanje korisničkog iskustva je u tome što u Upitniku, koji je sastavni dio Okvira, se analizira i ispituje ta psihološka, „meka“ strana poslovanja i odnosa prema upravljanju korisničkim iskustvom. Razlika između FICO modela i Forrester modela i Okvira za mjerenje i poboljšanje korisničkog iskustva je u tome što je FICO model nema jače izraženu psihološku komponentu kao što to imaju ostala dva modela.

4. Cilj i problem istraživanja

4.1. Problem istraživanja

Osnovni problem koji se želi riješiti u ovom radu je nepoznavanje zrelosti korisničkog iskustva u važnim poslovnim institucijama, kao što je financijska institucija. Također, mogući problemi ovog rada koji se žele riješiti su pojmovi kao što digitalna transformacija poslovanja, korisničko iskustvo i dr. Navedeni problemi odnose se na primarno istraživanje koje je provedeno putem intervjua s 10 menadžera.

4.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovog istraživanja je utvrditi kako upravljati korisničkim iskustvom u digitalnom ekosustavu u kojeg je potrebno integrirati puno ljudi koji rade zajedno i potreban im je dosljedan način pružanja iskustava povezanih s proizvodima i uslugama. Nadalje, drugi cilj istraživanja je ispitati zrelost upravljanja iskustvom korisnika u konkretnom slučaju financijske institucije primjenom metode intervjuiranja poslovnih i IT menadžera pomoću Forresterovog modela za procjenu zrelosti korisničkog iskustva.

5. Metode istraživanja

5.1. Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja je namjeren. Što znači da je ciljano odabrana financijska institucija jer ona je jedina koja ima razvijen informatički sustav na onoj razini koja je potrebna da bi se imalo smisla uspostavljati sustave za upravljanje korisničkim iskustvom. Intervju se provodio s nekolicinom poslovnih i IT menadžera odabrane financijske institucije.

5.2. Mjerni instrument

Istraživanje je provedeno pomoću upitnika koji se sastojao od 30 pitanja koja su bila prilagođena prema Forresterovom modelu procjene zrelosti korisničkog iskustva. Sva pitanja bila su otvorenog tipa, a cilj je bio, prema zadanim kriterijima, poput postupaka, odgovornosti, dokumentacije, mjerenja i poboljšanja, procijeniti postojeću razinu zrelosti svake prakse i na kraju svakog ključnog područja.

Intervju je trajao oko 90 minuta i napravljen je odjednom gdje su bili prisutni i poslovni i IT menadžeri kako bi se uštedjelo na vremenu i dobilo što kvalitetnije i stručnije informacije. Pitanja su čitana pred svima, a odgovori koji su dobivani su zapisani na papir, ali ne doslovce nego su rađene bilješke, prema kojima je naknadno određena razina zrelosti pojedine prakse s ocjenom od 0 do 5. upitnik je priložen kao Prilog 1.

6. Rezultati istraživanja i interpretacija rezultata

Istraživačkim pitanjima, koji su opisani u Tablici 3, željelo se procijeniti razina zrelosti financijske institucije prema kriterijima razini provođenja prakse, odgovornosti, dokumentacije i poboljšanja. Za svako od ključnih područja, kojih ima 6, ispitano je 5 najboljih praksi. U nastavku rada, procjena svakih ključnih područja bit će detaljnije objašnjena.

Tablica 3 Najbolje prakse upravljanja korisničkim iskustvima i istraživačka pitanja

Ključno područje	Svrha	Najbolje prakse	Istraživačko pitanje
1. Razumijevanje korisnika	Osigurati da zaposlenici imaju potpun, točan i bogat osjećaj za korisnike i iskustvo koje žele imati s poduzećem	Prikupiti kvalitativne povratne informacije od korisnika o njihovim interakcijama s poduzećem	Tražite li od klijenata kvalitativne povratne informacije o njihovoj interakciji s bankom?
		Analizirati nestrukturirane podatke za uvid u potrebe i očekivanja korisnika	Analizirate li nestrukturirane podatke (npr. transkripte poziva, postove društvenih mreža) za uvid u potrebe i očekivanja klijenata?
		Analizirati korisničke podatke kako biste identificirali obrasce i trendove u ponašanju korisnika	Koristite li korisničku analitiku kako bih identificirali obrasce i trendove ponašanja klijenata Banke?
		Provesti kvalitativno istraživanje kako bi se razumjeli korisnici i njihove nezadovoljene potrebe	Provodite li otvorena kvalitativna istraživanja koja produbljuju razumijevanje kupaca i istražuju njihove nezadovoljene potrebe?
		Prikupiti točne i potpune informacije o korisnicima kako bi se donijele bolje odluke o dizajnu i pružanju korisničkog iskustva	Objedinjujete li sve ono što Banka zna o klijentima u tzv. "profile klijenata" kako bi dobili sliku o tome tko su Vaši klijenti?
2. Prioritizacija	Usredotočiti ograničene resurse na posao koji će	Procijeniti utjecaj upravljanja korisničkim iskustvom na poslovne ciljeve	Procjenjujete li utjecaj upravljanja korisničkim iskustvima na poslovne ciljeve? (npr. prihod, rast)

Ključno područje	Svrha	Najbolje prakse	Istraživačko pitanje
	unaprijediti najvažnije dijelove iskustava za najvažnije korisnike i postići poslovne rezultate.	Prepoznati najvažnije grupe korisnika	Identificirate li najvažnije grupe kupaca za i prioritetne aspekte korisničkog iskustva u svrhu ostvarivanja boljih poslovnih rezultata?
		Procijeniti utjecaj svih projekata i odluka unutar poslovnog ekosustava na korisnička iskustva	Procjenjujete li utjecaje različitih projekata i odluka na korisničko iskustvo s obzirom na složen digitalni financijski ekosustav?
		Odbaciti ili popraviti projekte koji bi naštetili esencijalnim korisničkim iskustvima na neprihvatljiv način	Odbacujete li ili prepravljate projekte koji bi mogli naštetiti procjeni korisničkog iskustva na neprihvatljive načine?
		Definirati prioritete u upravljanju korisničkim iskustvom	Da li inicijative za poboljšanje korisničkog iskustva usklađujete s prioritetima upravljanja korisničkim iskustvima?
3.	Dizajn	Prevesti viziju korisničkog iskustva poduzeća u detaljne nacрте koji opisuju što zaposlenici trebaju učiniti kako bi svaki put pružili pravo iskustvo korisnicima	Dokumentirate li viziju upravljanja korisničkim iskustvom i da li je razumljiva svim zaposlenicima u banci?
		Koristiti postupak fokusiran na korisnika da bi se osmislila / ažurirala ključna iskustva korisnika u poduzeću	Koristite li korisniku orijentiran pristup u procesima dizajna i poboljšavanja korisničkog iskustva? (empatija, agilnost, iteracije, jednostavnost)
		Uključiti partnere iz cijelog korisničkog ekosustava u proces dizajniranja	Uključujete li partnere iz cijelog financijskog ekosustava u dizajn i poboljšanje korisničkog iskustva?
		Provjeriti dizajn / ažuriranje svakog značajnog iskustva usklađeno s vizijom korisničkog iskustva	Provjeravate li je li dizajn / poboljšanje svakog korisničkog iskustva usklađeno s vizijom upravljanja korisničkim iskustvom?
		Koristiti proces usmjeren prema korisniku za oblikovanje / ažuriranje ekosustava koji su	Koristite li korisniku orijentiran pristup u procesima dizajna i poboljšanja cijelog financijskog ekosustava u svrhu isporuke

Ključno područje	Svrha	Najbolje prakse	Istraživačko pitanje	
		potrebni za pružanje temeljnih iskustava	temeljnih korisničkih iskustava?	
4.	Isporuka	Upravlјati svakodnevnim operacijama kako bi iskustva korisnika odgovarala onome što su dizajneri namјeravali i kako bi se postigli cilјani poslovni rezultati	Definirati specifične aktivnosti koje svaki odjel mora obaviti kako bi pružio ili omogućilo temelјna iskustva onako kako je zamišljeno	Definirate li aktivnosti prema kojima zaposlenici razumiju koja je njihova uloga u isporuci /osiguranju korisničkog iskustva prema osmišljenom dizajnu?
			Osposobiti i obučavati djelatnika o tome kako izvršiti dio korisničkog iskustva koji im osobno zada	Osposoblјavate li i obučavate osoblје kako izvršiti dio upravlјanja korisničkim iskustvima za koji su oni osobno zaduženi?
			Pružiti alate koji pomažu zaposlenicima da svaki put na pravi način isporuče temelјna iskustva	Osiguravate li alate koji pomažu zaposlenicima da isporuče korisničko iskustvo svaki put na pravi način (npr. predlošci, automatizacija rada i slično)?
			Potvrditi da digitalna i fizička imovina pružaju ili omogućuju dizajniranje iskustva točno	Potvrđujete li da digitalna i fizička imovina koju korisnici koriste osigurava dobra korisnička iskustva prema osmišljenom dizajnu?
			Pratiti povratne informacije o korisnicima i podatke o njihovom iskustvu kako bi se moglo utvrditi je li stvarna iskustva odgovaraju dizajnu korisničkog iskustva	Pratite li povratne informacije klijenata i metrike procesa upravlјanja korisničkim iskustvima u svrhu identifikacije loših iskustava tj. da stvarna iskustva ne odgovaraju zadanom dizajnu?
5.	Mјerenja	Kvantificirati ukupnu razinu kvalitete korisničkog iskustva onako kako ga percipiraju korisnici po stupnju iskustva kojeg imaju s obzirom na pruženu uslugu ili odabran proizvod (npr. jednostavnost, briga) i definirati pod kakvim je utjecajem korisnik s obzirom na poslovne performanse	Mјeriti korisničke percepcije o njihovim temelјnim iskustvima	Mјerite li ukupnu percepciju klijenata banke o temelјnim korisničkim iskustvima (klijenti donose odluke o interakcijama s bankom koja se dijelom temelјi na tome jesu li uočili prošla iskustva kao dobra ili loša?
			Mјeriti događaje i atribute interakcija s korisnicima koji mogu utjecati na percepciju potencijalnih korisnika	Mјerite li događaje i atribute interakcije s klijentima koji mogu utjecati na njihovu percepciju?
			Izmјeriti usklađenost stvarnih iskustava s korisnicima s karakteristikama koje se	Mјerite li koliko stvarna korisnička iskustva odgovaraju obaveznim karakteristikama za svako unaprijed definirano

Ključno područje	Svrha	Najbolje prakse	Istraživačko pitanje
	poduzeća	moraju imati za svako osnovno iskustvo	iskustvo (npr. možda klijenti banke vole neko iskustvo s bankom, ne znači da su joj i lojalni)?
		Dizajnirati mjerne komunikacije tako da budu korisne zaposlenicima	Definirate li mjerne mehanizme koji će biti korisni i jednostavni za zaposlenike banke u aktivnostima pružanja korisničkog iskustva?
		Izveštavati upravne organe o mjerama kvalitete korisnika	Izvešćujete li Upravu o kvaliteti upravljanja korisničkim iskustvima u svrhu poboljšanja?
6.	Kultura	Imati zaposlenike koji cijene modele i prakse zrelih korisnika jer je to ispravna stvar, a ne samo zato što im je rečeno	
		Procijeniti empatiju i koncentriranost korisnika na posao	Procjenjujete li empatiju i usredotočenost potencijalnih zaposlenika kako u razvoju tako i u pružanju korisničkog iskustva?
		Educirati zaposlenike o viziji korisničkog iskustva i njihovoj ulozi u ekosustavu	Educirate li zaposlenike o klijentima, viziji upravljanja korisničkim iskustvom, financijskom ekosustavu kao i o njihovoj ulozi u tom sustavu?
		Obavljati rituale i rutine kojima zaposlenici i korisničko iskustvo imaju najviše utjecaja i motivacije na zaposlenike	Razvijate li kulturu i jačanje svijesti zaposlenika o važnosti upravljanja korisničkim iskustvima?
		Nagrađivati zaposlenike s formalnim nagradama za pružanje ili omogućavanje dobrog korisničkog iskustva	Da li formalno nagrađujete zaposlenike za isporuku ili omogućavanje dobrog korisničkog iskustva (npr. bonusi, promocija)?
		Nagrađivati zaposlenike s neformalnim nagradama koji pružaju ili omogućuju dobro korisničko iskustvo	Da li neformalno nagrađujete zaposlenike koji isporuče ili omoguće dobro korisničko iskustvo (npr. zaposlenik mjeseca, e-mail priznanje)?

(Izvor: vlastita izrada)

6.1. Procjena prvog ključnog područja: Razumijevanje korisnika

Kao što je već prije spomenuto u radu, svrha razumijevanja korisnika je pružiti zaposlenicima potpun, točan i bogat osjećaj za korisnike i iskustvo koje žele imati s poduzećem. Konkretno, to znači da je potrebno osigurati alate, tehnologiju, edukacije i sve ono što je potrebno kako bi zaposlenik uspio pružiti traženo ili barem zadovoljavajuće korisničko iskustvo odabranom korisniku.

Procijenjena zrelost praksi za ključno područje *Razumijevanje korisnika* prikazana je Grafikonom 1 i Tablicom 4. Na tim prikazima jasno se vidi da prosječna vrijednost iznosi 2,4. Što to znači? Ako analiziramo područje *Razumijevanja korisnika*, postupci za implementaciju ovih praksi većinom su definirani u banci, ali nisu standardizirani. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna. Potrebno je provesti puno poboljšanja. Neki od najvažnijih poboljšanja su u potpunosti definirati postupak prikupljanja povratnih informacija korisnika unutar banke, kao i svih odgovornosti i dokumentacije te provesti sveobuhvatnu analizu i istraživanje kako bi se razumjele potrebe korisnika... Uz navedena poboljšanja, prijedlog je i korištenje sofisticiranije i suvremenije analize za ocjenjivanje i analizu trendova i uzoraka u ponašanju korisnika.

Tablica 4 Procjena zrelosti ključnog područja "Razumijevanje korisnika"

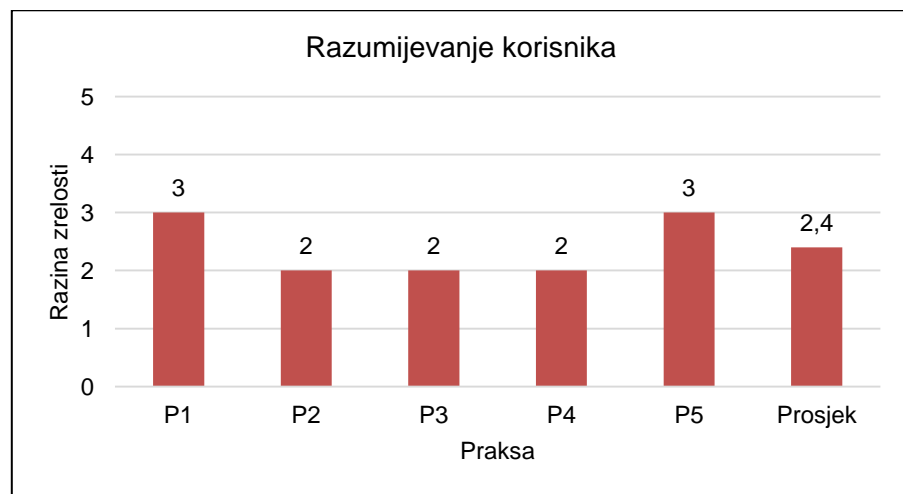
Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
RAZUMIJEVANJE KORISNIKA	Prikupiti kvalitativne povratne informacije od korisnika o njihovim interakcijama s poduzećem	Postupak prikupljanja povratnih informacija korisnika; Izvješćaji; Izvješća o pritužbama i rješenjima problema	Postupak prikupljanja povratnih informacija od korisnika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak prikupljanja povratnih informacija klijenata većinom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna.	Postupci prikupljanja povratnih informacija korisnika potpuno su definirani i standardizirani u banci. I potpuno su definirani. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak prikupljanja povratnih informacija korisnika konstantno se poboljšava.	Proces prikupljanja povratnih informacija korisnika u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Potrebno je u potpunosti definirati postupak prikupljanja povratnih informacija korisnika unutar banke, kao i svih odgovornosti i dokumentacije.
	Analizirati nestrukturirane podatke za uvid u potrebe i očekivanja korisnika	Postupak analize nestrukturiranih podataka	Postupak analize nestrukturiranih podataka ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak analize nestrukturiranih podataka je većinom definiran u banci, ali nije standardiziran. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna.	Postupak analize nestrukturiranih podataka potpuno je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak analize nestrukturiranih podataka konstantno se poboljšava.	Proces analiziranja nestrukturiranih podataka u cijelosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Potrebno je uvesti modele ili prakse analiziranja nestrukturiranih podataka i na kraju ih standardizirati jer donose dodanu vrijednost u smislu boljeg upoznavanja korisnika.

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	Analizirati korisničke podatke kako biste identificirali obrasce i trendove u ponašanju korisnika	Postupak analize analitike korisnika; Baza podataka o korisničkim profilima	Procedura analize analitike korisnika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak analize analitike korisnika uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna.	Postupak analize korisničke analitike u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak analize korisničke analitike stalno se poboljšava.	Postupak analize podataka analitike korisnika u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Nužnost je korištenje sofisticiranije i suvremenije analize za ocjenjivanje i analizu trendova i uzoraka u ponašanju korisnika.
	Provesti kvalitativno istraživanje kako bi se razumjeli korisnici i njihove nezadovoljene potrebe	Postupak kvalitativnog istraživanja radi razumijevanja korisnika i njihovih neispunjenih potreba; Izvješća o zahtjevima korisnika	U banci ne postoji postupak kvalitativnog istraživanja. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak kvalitativnog istraživanja uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna.	Proces kvalitativnih istraživanja je u potpunosti definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Proces kvalitativnog istraživanja stalno se poboljšava.	Postupak kvalitativnih istraživanja u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Potrebno je provesti sveobuhvatnu analizu i istraživanje kako biste razumjeli potrebe korisnika.
	Prikupiti točne i potpune informacije o korisnicima	Postupak prikupljanja točnih i cjelovitih	Postupak prikupljanja točnih i cjelovitih	Postupak prikupljanja točnih i cjelovitih	Postupak prikupljanja točnih i potpunih	Postupak prikupljanja točnih i potpunih	Postupak prikupljanja točnih i potpunih	3	Postoji potreba za detaljniju kategorizaciju kupaca prema

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	kako bi se donijele bolje odluke o dizajnu i pružanju korisničkog iskustva	informacija o korisnicima; Specifikacija proizvoda prema željama i zahtjevima korisnika	podataka o korisnicima ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	podataka o korisnicima većinom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna.	informacija o korisnicima u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	informacija o kupcima kontinuirano se poboljšava.	informacija o kupcima Potpuno je integrirana unutar banke i postaje najbolja praksa.		moogućnostima plaćanja, preferencijama, prošlim transakcijama, odabranim oblicima štednje itd.
Prosječna vrijednost za ključno područje: RAZUMIJEVANJE KORISNIKA:								2,4	

(Izvor: vlastita izrada)

Grafikon 1 Procjena zrelosti ključnog područja Razumijevanje korisnika



(Izvor: vlastita izrada)

6.2. Procjena drugog ključnog područja: Prioritizacija

Procijenjena zrelost praksi za ključno područje *Prioritizacija* prikazana je Grafikonom 2 i Tablicom 5. Na tim prikazima jasno se vidi da prosječna vrijednost iznosi 2,6. Što to znači? Ako analiziramo područje *Prioritizacija*, postupci za implementaciju ovih praksi većinom su definirani u banci. Postoji nekolicina njih koji su čak i standardizirani. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je djelomično nepotpuna. Potrebno je provesti puno poboljšanja. Neka od tih poboljšanja su specijalizirana segmentacija korisnika za utvrđivanje najvažnijih, te učinkovitija analiza kako bi se identificirali najvrjedniji korisnici, uz to, važno je integracija bankarskog sustava te standardizacija postupaka kao što su odbijanje projekata ili obnova istih.

Tablica 5 Procjena zrelosti ključnog područja "Prioritizacija"

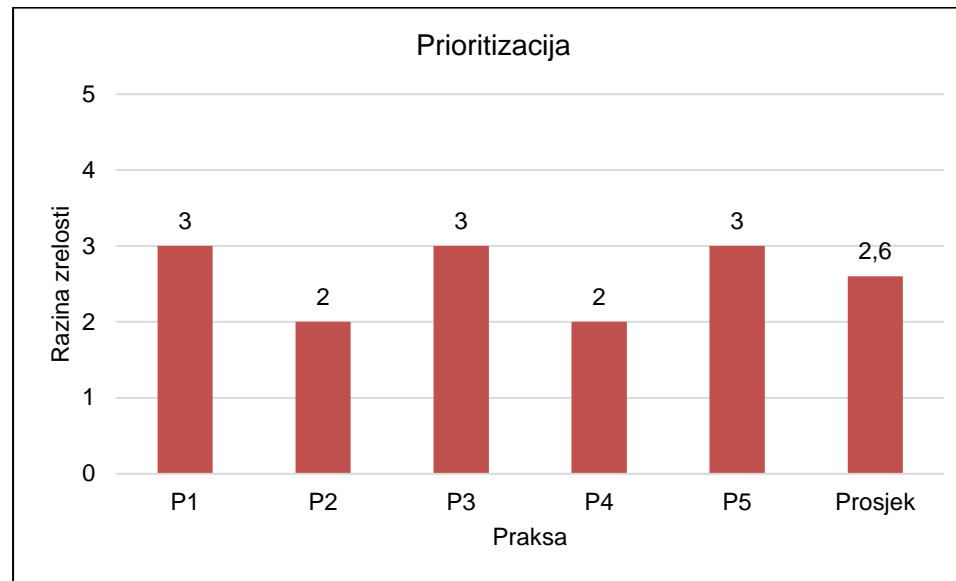
Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
PRIORITIZACIJA	Procijeniti utjecaj upravljanja korisničkim iskustvom na poslovne ciljeve	Proces procjene djelotvornosti korisničkog iskustva upravljanja; Izvešća o pritužbama od korisnika putem različitih medijasa (Call Center, telefonske pozive, itd.)	Postupak procjene djelotvornosti upravljanja korisničkim iskustvom Ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak procjene djelotvornosti upravljanja korisničkim iskustvom je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak procjene djelotvornosti upravljanja korisničkim iskustvom je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak procjene djelotvornosti upravljanja korisničkim iskustvom kontinuirano se poboljšava.	Postupak procjene djelotvornosti upravljanja korisničkim iskustvom Potpuno je integrirana unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Potrebna je integracija upravljanja iskustvom korisnika u cijelom bankarskom ekosustavu. Nadalje, potrebno je osigurati jedinstvenu bazu podataka.
	Prepoznati najvažnije grupe korisnika	Postupci utvrđivanja najvažnijih skupina korisnika;	Postupak utvrđivanja najvažnijih grupa korisnika ne	Postupak utvrđivanja najvažnijih grupa korisnika i uglavnom je	Postupak utvrđivanja najvažnijih grupa kupaca i potpuno je definiran i	Postupak utvrđivanja najvažnijih grupa kupaca i stalno se	Postupak utvrđivanja najvažnijih grupa kupaca i potpuno je	2	Potrebna specijalizirana segmentacija korisnika za utvrđivanje

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
		Dokumentacija koja uključuje kategorizaciju korisnika prema riziku	postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	standardiziran u banci. Odgovornosti su u potpunosti definirani. Postoji definirana dokumentacija.	poboljšava.	integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.		najvažnijih; učinkovitija analiza kako bi se identificirali najvrjedniji korisnici.
	Procijeniti utjecaj svih projekata i odluka unutar poslovnog ekosustava na korisnička iskustva	Proces ocjenjivanja učinka projekta na osnovna iskustva korisnika; Zahtjevi za provedbu projekata upravljanja korisničkim iskustvom	Postupak procjene učinka projekta na temeljna iskustva kupaca Ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak ocjenjivanja učinka projekta na osnovno iskustvo korisnika u velikoj mjeri definirana u banci, ali nije standardizirana. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak procjene učinka projekta na temeljna iskustva kupaca je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak ocjenjivanja učinka projekta na osnovno iskustvo korisnika se kontinuirano poboljšava.	Postupak ocjenjivanja učinka projekta na osnovno iskustvo korisnika u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Postupak procjene učinka projekta na temeljna iskustva korisnika trebao bi se kontinuirano mjeriti i poboljšati. Potrebno je smanjiti dokumentaciju za obavljanje dnevnih transakcija.
	Odbaciti ili popraviti projekte koji bi naštetili esencijalnim korisničkim iskustvima na neprihvatljiv način	Postupak odbijanja projekta ili ponovnog rada; Izvješće o prilici korisnika	Postupak odbijanja projekta ili ponovnog rada ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak odbijanja projekta ili ponovnog rada je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak odbijanja projekta ili ponovnog rada je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak odbijanja projekta ili ponovnog rada kontinuirano se poboljšava.	Postupak odbijanja projekta ili ponovnog rada potpuno je integrirana unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Integracija bankarskog sustava. Postupak odbijanja projekta ili ponovnog rada treba se standardizirati.

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	Definirati prioritete u upravljanju korisničkim iskustvom	Postupak odbijanja rada koji nije u skladu s temeljnim prioritetima iskustva korisnika; Specifikacija prioriteta u upravljanju korisničkim iskustvom	Postupak odbijanja rada koji nije u skladu s temeljnim prioritetima iskustva korisnika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak odbijanja rada koji nije u skladu s temeljnim prioritetima iskustva korisnika je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak odbijanja rada koji nije u skladu s temeljnim prioritetima iskustva kupaca je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak odbijanja rada koji nije u skladu s temeljnim prioritetima iskustva korisnika kontinuirano se poboljšava.	Postupak odbijanja rada koji nije u skladu s temeljnim prioritetima iskustva korisnika u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Proces odbijanja rada koji nije u skladu s temeljnim prioritetima iskustva korisnika treba kontinuirano mjeriti i poboljšati.
Prosječna vrijednost za ključno područje: PRIORITIZACIJA:							2,6		

(Izvor: vlastita izrada)

Grafikon 2 Procjena zrelosti ključnog područja Prioritizacija



(Izvor: vlastita izrada)

6.3. Procjena trećeg ključnog područja: Dizajn

Procijenjena zrelost praksi za ključno područje *Dizajn* prikazana je Grafikonom 3 i Tablicom 6. Na tim prikazima jasno se vidi da prosječna vrijednost iznosi 2,6. Što to znači? Ako analiziramo područje *Dizajn*, postupci za implementaciju ovih praksi većinom su definirani u banci. Postoji nekolicina njih koji su čak i standardizirani. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je djelomično nepotpuna. Potrebno je provesti puno poboljšanja. Neka od tih poboljšanja su uvesti sustav koji će ujediniti fragmentirane dijelove bankarskog sustava, te potrebno je razviti integrirane aplikacije i smanjiti količinu dokumentacije koja se traži od samih korisnika pri ispunjavanju najjednostavnijih zahtjeva.

Tablica 6 Procjena zrelosti ključnog područja "Dizajn"

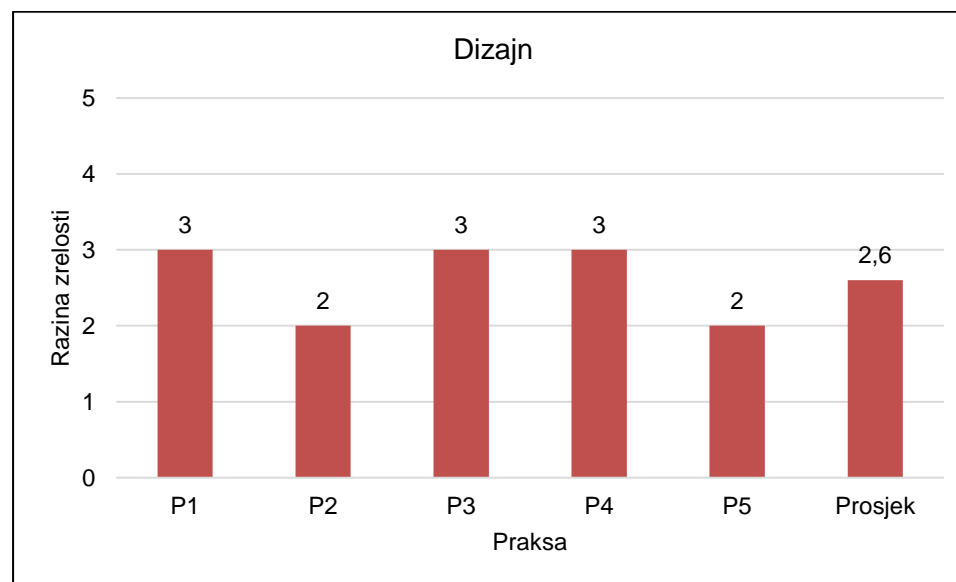
Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
DIZAJN	Prevesti viziju upravljanja iskustvom korisnika u planove koji opisuju kako pružiti korisnicima pravo iskustvo	Postupci prijevoda vizije upravljanja iskustvom korisnika u planove koji opisuju kako istima pružiti pravo iskustvo; Dokumentirana vizija upravljanja korisničkim iskustvom	Proces prevođenja vizije upravljanja korisničkim iskustvom u planove u kojem se opisuje kako istima pružiti pravo iskustvo ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Proces prevođenja vizije upravljanja korisničkim iskustvom u planove u kojem se opisuje kako potrošačima pružiti pravo iskustvo u velikoj mjeri definirana u banci, ali nije standardizirana. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak prevođenja vizije upravljanja iskustvom korisnika u planove koji opisuju kako potrošačima pružiti pravo iskustvo je potpuno definiran i standardiziran u banci. I potpuno su definirani. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak prevođenja vizije upravljanja iskustvom korisnika u planove koji opisuju kako potrošačima pružiti pravo iskustvo kontinuirano se poboljšava.	Postupak prevođenja vizije upravljanja iskustvom korisnika u planove koji opisuju kako potrošačima pružiti pravo iskustvo Potpuno je integrirana unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Uključiti sustav koji će ujediniti fragmentirane dijelove bankarskog sustava; Neka sve informacije budu dostupne svim unutarnjim i vanjskim članovima bankarskog ekosustava.
	Koristiti postupak fokusiran na korisnika da bi se osmislila / ažurirala ključna iskustva korisnika u poduzeću	Postupak korištenja procesa orijentiranih korisniku	Postupak korištenja procesa usmjeren na korisnika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak korištenja procesa usmjeren na korisnika je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak korištenja procesa usmjeren na korisnika je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak korištenja procesa usmjeren na korisnika kontinuirano se poboljšava.	Postupak korištenja procesa usmjeren na korisnika u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Uključiti sustav koji će ujediniti fragmentirane dijelove bankarskog sustava
	Uključiti partnere iz cijelog korisničko	Postupak uključivanja različitih partnera bankarskog	Postupak uključivanja različitih partnera bankarskog	Postupak uključivanja različitih partnera bankarskog	Postupak uključivanja različitih partnera bankarskog	Postupak uključivanja različitih partnera bankarskog	Postupak uključivanja različitih partnera bankarskog	3	Nastojanje inovirati poslovne procese (npr.

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	g ekosustava u proces dizajniranja	ekosustava; Platni nalozi, SEPA (jedinstveno područje platnog prometa u eurima)	ekosustava ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	ekosustava uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	ekosustava u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	ekosustava konstantno se poboljšava.	ekosustava u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.		načini naplate i plaćanja itd.)
	Provjeriti dizajn / ažuriranje svakog značajnog iskustva usklađeno s vizijom korisničkog iskustva	Postupak validacije dizajna/ažuriranja; Analiza za daljnje istraživanje i razvoj dizajna; Testiranje korisnika	Postupak validacije dizajna/ažuriranja ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak validacije dizajna/ažuriranja uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak validacije dizajna/ažuriranja u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak validacije dizajna/ažuriranja stalno se poboljšava.	Postupak validacije dizajna/ažuriranja u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Postupak validacije dizajna/ažuriranja treba izmjeriti i poboljšati.
	Koristiti proces usmjeren prema korisniku za oblikovanje / ažuriranje ekosustava koji su potrebni za pružanje	Postupak korištenja procesa koji je usmjeren na korisnika kako bi se dizajnirao/ažurirao ekosustav; Aplikacije prilagođene korisniku	Postupak korištenja procesa koji je usmjeren na korisnika kako bi se dizajnirao/ažurirao ekosustav ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak korištenja procesa koji je usmjeren na korisnika kako bi se dizajnirao/ažurirao ekosustav uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti	Postupak korištenja procesa koji je usmjeren na korisnika kako bi se dizajnirao/ažurirao ekosustav je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji	Postupak korištenja procesa koji je usmjeren na korisnika kako bi se dizajnirao/ažurirao ekosustav kontinuirano se poboljšava.	Postupak korištenja procesa koji je usmjeren na korisnika kako bi se dizajnirao/ažurirao ekosustav potpuno je integrirana unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Potrebno je razviti integrirane aplikacije i smanjiti količinu tražene dokumentacije

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	temeljnih iskustava			definirane i dokumentacija je nepotpuna.	definirana dokumentacija.				
Prosječna vrijednost za ključno područje: DIZAJN:								2,6	

(Izvor: vlastita izrada)

Grafikon 3 Procjena zrelosti ključnog područja Dizajn



(Izvor: vlastita izrada)

6.4. Procjena četvrtog ključnog područja: Isporuca

Procijenjena zrelost praksi za ključno područje *Isporuca* prikazana je Grafikonom 4 i Tablicom 7. Na tim prikazima jasno se vidi da prosječna vrijednost iznosi 2,8. Što to znači? Ako analiziramo područje *Isporuca*, postupci za implementaciju ovih praksi uglavnom su definirani u banci. Četiri od pet praksi je standardizirano. Odgovornosti su potpuno definirane i postoji definirana dokumentacija. Potrebno je provesti dodatnih poboljšanja. Neka od tih poboljšanja su stvoriti portal koji će imati za cilj dijeljenje informacija, znanja i komentara o mogućim problemima i poteškoćama ili mogućim poboljšanjima, zatim potrebno je smanjiti ograničenje koje dolazi iz regulatornih ovlasti omogućujući veću slobodu provjere imovine banke, te formirati sustav praćenja kojim će se poboljšati učinkovitost i poslovanje u cjelini.

Tablica 7 Procjena zrelosti ključnog područja "Isporuca"

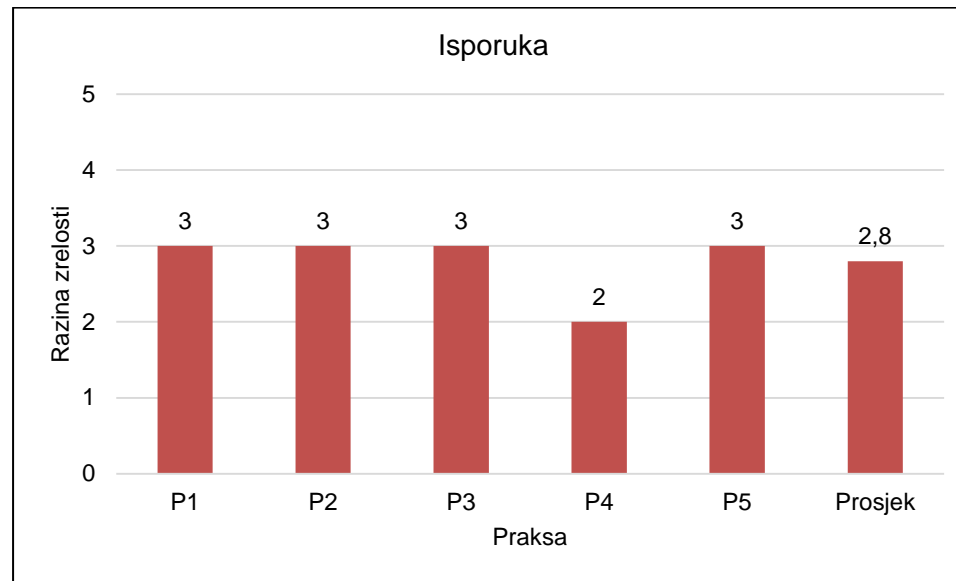
Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
ISPORUKA	Definirati specifične aktivnosti koje svaki odjel mora obaviti kako bi pružilo ili omogućilo temeljna iskustva onako kako je zamišljeno	Postupak utvrđivanja posebnih aktivnosti koje svaki zaposlenik mora učiniti kako bi se isporučila ili omogućila temeljna iskustva koja su osmišljena; Dogovoreni sastanci; Priručnik za rad; Osposobljavanje zaposlenika; Smjernice za promjenu poslovanja	Postupak utvrđivanja specifičnih aktivnosti koje svaki zaposlenik mora učiniti kako bi se isporučila ili omogućila temeljna iskustva koja su dizajnirana ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak utvrđivanja specifičnih aktivnosti koje svaki zaposlenik mora učiniti kako bi se isporučila ili omogućila temeljna iskustva koja su dizajnirana je uglavnom definiran u banci, ali nije standardizirana. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je	Postupak utvrđivanja specifičnih aktivnosti koje svaki zaposlenik mora učiniti kako bi se isporučila ili omogućila temeljna iskustva koja su dizajnirana u potpunosti su definirana i standardizirana u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana	Postupak utvrđivanja posebnih aktivnosti koje svaki zaposlenik mora učiniti kako bi se isporučila ili omogućila temeljna iskustva koja su osmišljena stalno se poboljšava.	Postupak utvrđivanja posebnih aktivnosti koje svaki zaposlenik mora učiniti kako bi se isporučila ili omogućila temeljna iskustva koja su osmišljena u potpunosti su integrirana unutar banke i postala najbolja praksa.	3	Potrebno je stvoriti portal koji će imati za cilj dijeljenje informacija, znanja i komentara o mogućim problemima i poteškoćama ili mogućim poboljšanjima.

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	Osposobiti i obučavati djelatnika o tome kako izvršiti dio korisničkog iskustva koji im osobno zada	Proces osposobljavanja i treniranja za zaposlenike koji direktno komuniciraju s korisnicima; Formalno obrazovanje	Proces osposobljavanja i treniranja za zaposlenike koji direktno komuniciraju s korisnicima ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Proces osposobljavanja i treniranja za zaposlenike koji direktno komuniciraju s korisnicima uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Proces osposobljavanja i treniranja za zaposlenike koji direktno komuniciraju s korisnicima u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Proces osposobljavanja i treniranja za zaposlenike koji direktno komuniciraju s korisnicima stalno se poboljšava.	Proces osposobljavanja i treniranja za zaposlenike koji direktno komuniciraju s korisnicima u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Potrebno je stvoriti portal koji će imati za cilj dijeljenje informacija, znanja i komentara o mogućim problemima i poteškoćama ili mogućim poboljšanjima.
	Pružiti alate koji pomažu zaposlenicima da svaki put na pravi način isporuče temeljna iskustva	Postupak pružanja alata zaposlenicima: Aplikacije; Upute o poslovnom procesu	Postupak pružanja alata zaposlenicima ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak pružanja alata zaposlenicima uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak pružanja alata zaposlenicima u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak pružanja alata zaposlenicima stalno se poboljšava.	Postupak pružanja alata zaposlenicima u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Potrebno je stvoriti portal koji će imati za cilj dijeljenje informacija, znanja i komentara o mogućim problemima i poteškoćama ili mogućim poboljšanjima.
	Potvrditi da digitalna i fizička imovina pružaju ili omogućuju dizajniranje iskustva točno	Postupak validacije digitalne i fizičke imovine; Upute o poslovnom procesu	Postupak validacije digitalne i fizičke imovine ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak validacije digitalne i fizičke imovine je uglavnom definiran u banci, ali nije	Postupak validacije digitalne i fizičke imovine je potpuno definiran i standardiziran u banci.	Postupak validacije digitalne i fizičke imovine kontinuirano se poboljšava.	Postupak validacije digitalne i fizičke imovine u cijelosti integriran unutar banke i postaje	2	Potrebno je smanjiti ograničenje koje dolazi iz regulatornih ovlasti omogućujući

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
				standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.		najbolja praksa.		veću slobodu provjere imovine banke.
	Pratiti povratne informacije o korisnicima i podatke o njihovom iskustvu kako bi se moglo utvrditi je li stvarna iskustva odgovaraju dizajnu korisničkog iskustva	Postupak praćenja povratnih informacija kupaca i iskustva korisnika; Sustav pritužbi	Postupak praćenja povratnih informacija kupaca i iskustva korisnika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak praćenja povratnih informacija kupaca i iskustva korisnika je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupci praćenja povratnih informacija kupaca i iskustva korisnika je potpuno definiran i standardiziran u banci. i potpuno su definirani. Postoji definirana dokumentacija	Postupak praćenja povratnih informacija kupaca i iskustva korisnika kontinuirano se poboljšava.	Postupak praćenja povratnih informacija kupaca i iskustva korisnika potpuno je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Formiranje sustava praćenja kojim će se poboljšati učinkovitost i poslovanje u cjelini.
Prosječna vrijednost za ključno područje: ISPORUKA:								2,8	

(Izvor: vlastita izrada)

Grafikon 4 Procjena zrelosti ključnog područja Isporuka



(Izvor: vlastita izrada)

6.5. Procjena petog ključnog područja: Mjerenja

Procijenjena zrelost praksi za ključno područje *Mjerenja* prikazana je Grafikonom 5 i Tablicom 8. Na tim prikazima jasno se vidi da prosječna vrijednost iznosi 2,2. Što to znači? Ako analiziramo područje *Mjerenja*, postupci za implementaciju ovih praksi većinom su definirani u banci, ali nisu standardizirani. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna. Postoje čak i aktivnosti koje su ad hoc što nikako nije dobro za poslovanje. Smatra se da je ovo ključno područje među važnijima jer ono zapravo govori koliko je korisničko iskustvo nekog poduzeća ili organizacije razvijeno jer ipak prati neke konkretne mjere i daje konkretne rezultate.

Nadalje, potrebno je provesti puno poboljšanja. Neki od najvažnijih poboljšanja su formiranje sustava praćenja kojim će se poboljšati zadovoljstvo korisnika i poslovanje općenito, zbog omjera troškova i koristi, potrebno je uvesti sustave za praćenje ostvarenja poslovnih

procesa, te potrebno je formirati obvezne sesije za definiranje mjernih podataka koji su prikladni za zaposlenike i njihove potrebe i radne zadatke.

Tablica 8 Procjena zrelosti ključnog područja "Mjerenja"

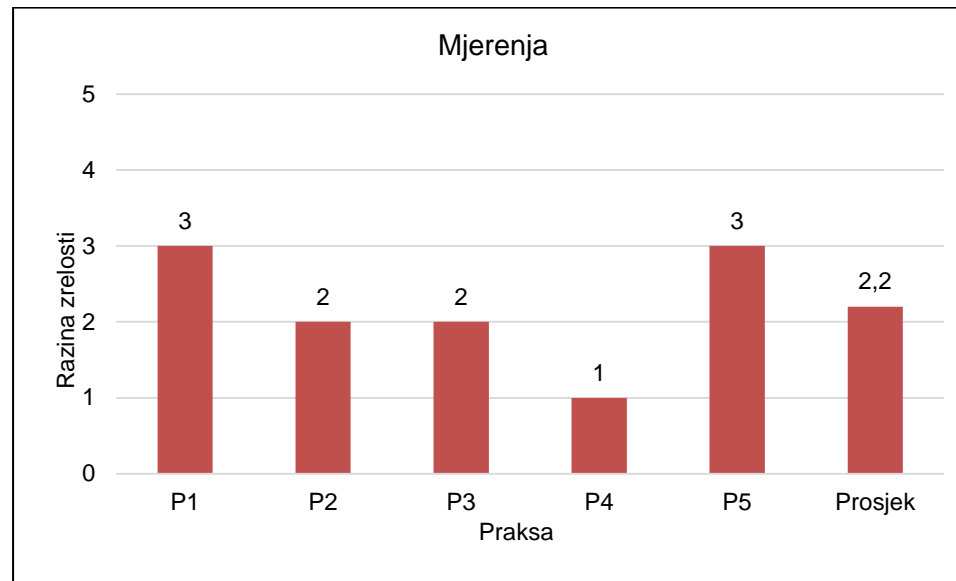
Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
MJERENJA	Mjeriti korisničke percepcije o njihovim temeljnim iskustvima	Postupak mjerenja cjelokupne percepcije korisnika; Popis prijedloga korisnika	Postupak mjerenja cjelokupne percepcije korisnika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak mjerenja cjelokupne percepcije korisnika je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupci mjerenja cjelokupne percepcije korisnika je potpuno definiran i standardiziran u banci. I potpuno su definirani. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak mjerenja cjelokupne percepcije korisnika kontinuirano se poboljšava.	Postupak mjerenja cjelokupne percepcije korisnika potpuno je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Formiranje sustava praćenja kojim će se poboljšati zadovoljstvo korisnika i poslovanje općenito
	Mjeriti događaje i atribute interakcija s korisnicima koji mogu utjecati na percepciju potencijalnih korisnika	Postupak mjerenja događaja i atributa korisničkih interakcija	Postupak mjerenja događaja i atributa korisničkih interakcija ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak mjerenja događaja i atributa korisničkih interakcija je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak mjerenja događaja i atributa korisničkih interakcija je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana	Postupak mjerenja događaja i atributa korisničkih interakcija kontinuirano se poboljšava.	Postupak mjerenja događaja i atributa korisničkih interakcija potpuno je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Potrebno je ujediniti mjerne podatke o poslovnim bankama i matične banke.

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	Izmjeriti usklađenost stvarnih iskustava s korisnicima s karakteristikama koje se moraju imati za svako osnovno iskustvo	Postupak mjerenja usklađenosti između stvarnih iskustava korisnika s karakteristikama za svako osnovno iskustvo; Izvješća o rezultatima poslovnih doprinosa	Postupak mjerenja usklađenosti između stvarnih iskustava korisnika s karakteristikama za svako osnovno iskustvo ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak mjerenja usklađenosti između stvarnih iskustava korisnika s karakteristikama za svako osnovno iskustvo je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	dokumentacija. Postupak mjerenja usklađenosti između stvarnih iskustava korisnika s karakteristikama za svako osnovno iskustvo je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak mjerenja usklađenosti između stvarnih iskustava korisnika s karakteristikama za svako osnovno iskustvo kontinuirano se poboljšava.	Postupak mjerenja usklađenosti između stvarnih iskustava korisnika s karakteristikama za svako temeljno iskustvo potpuno je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Zbog omjera troškova i koristi potrebno je uvesti sustave za praćenje ostvarenja poslovnih procesa
	Dizajnirati mjerne komunikacije tako da budu korisne zaposlenicima	Nije navedeno	Postupak mjerenja komunikacija ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak mjerenja komunikacija je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	Postupak mjerenja komunikacija je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak mjerenja komunikacija kontinuirano se poboljšava	Postupak mjerenja komunikacija potpuno je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	1	Potrebno je formirati obvezne sesije za definiranje mjernih podataka koji su prikladni za zaposlenike i njihove potrebe i radne zadatke
	Prijaviti mjerne podatke o	Postupak prijave mjernih podataka o	Postupak prijave mjernih podataka o	Postupak prijave mjernih podataka o	Postupak prijave mjernih podataka o	Postupak prijave mjernih podataka o	Postupak prijave mjernih podataka o	3	Potrebno je pročitati postojeći

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
	iskustvu korisnika Upravi banke	iskustvu korisnika Upravi banke; Dnevni i tjedni izvještaji Upravi banke	iskustvu korisnika Upravi banke ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	iskustvu korisnika Upravi banke je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane i dokumentacija je nepotpuna.	iskustvu korisnika Upravi banke je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija	iskustvu korisnika Upravi banke kontinuirano se poboljšava	iskustvu korisnika Upravi banke je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.		sustav izvještavanja na način koji povećava transparentnost i poslovnu učinkovitost.
Prosječna vrijednost za ključno područje: MJERENJA:								2,2	

(Izvor: vlastita izrada)

Grafikon 5 Procjena zrelosti ključnog područja Mjerenja



(Izvor: vlastita izrada)

6.6. Procjena šestog ključnog područja: Kultura

Procijenjena zrelost praksi za ključno područje *Kultura* prikazana je Grafikonom 6 i Tablicom 9. Na tim prikazima jasno se vidi da prosječna vrijednost iznosi 2,0. Što to znači? Ako analiziramo područje *Kultura*, postupci za implementaciju ovih praksi nisu detaljno definirani u banci, ali nisu ni standardizirani. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna. Postoje čak i aktivnosti koje su ad hoc što nikako nije dobro za poslovanje.

Nadalje, potrebno je provesti puno poboljšanja. Neki od najvažnijih poboljšanja su napisati i standardizirati osnovne rituale i običaje koji će potaknuti zaposlenike da poštuju osnovne vrijednosti, poboljšati načine i oblike nagrađivanja zaposlenika u skladu s njihovim rezultatima i

kvalitetom njihovih zadaća, te uvesti neformalan oblik nagrađivanja kako bi se zaposlenici osjećali vrijednijim i time doprinijeli upravljanju iskustvima korisnika.

Tablica 9 Procjena zrelosti ključnog područja "Kultura"

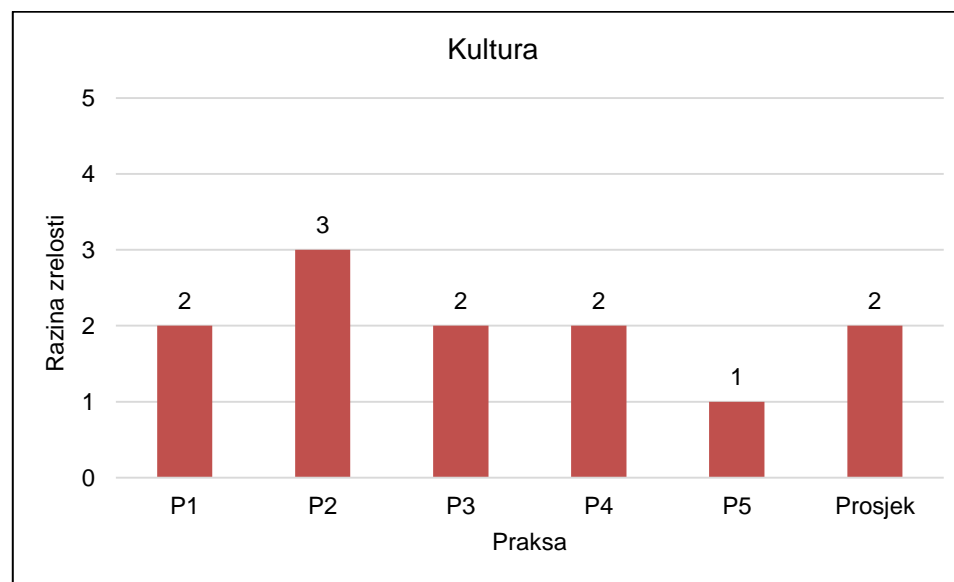
Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
KULTURA	Procijeniti empatiju i koncentriranost korisnika na posao	Postupak ocjenjivanja empatije i centraliziranosti prema korisniku podnosioca zahtjeva za posao	Postupak ocjenjivanja empatije i centraliziranosti prema korisniku podnosioca zahtjeva za posao ne postoji u banci. Postoje samo ad hoc aktivnosti.	Postupak ocjenjivanja empatije i centraliziranosti prema korisniku podnosioca zahtjeva za posao uglavnom je definirana u banci, ali nije standardizirana. Neke su odgovornosti definirane, a dokumentacija je nepotpuna	Postupak ocjenjivanja empatije i centraliziranosti prema korisniku podnosioca zahtjeva za posao u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak ocjenjivanja empatije i centraliziranosti prema korisniku podnosioca zahtjeva za posao stalno se kontinuirano poboljšava.	Postupak ocjenjivanja empatije i centraliziranosti prema korisniku podnosioca zahtjeva za posao u potpunosti je integriran u banku i postaje najbolja praksa.	2	Treninzi su potrebni kako bi se pronašli i zadržati najbolji posao kandidata.
	Educirati zaposlenike o viziji korisničkog iskustva i njihovoj ulozi u ekosustavu	Postupak educiranja zaposlenika o viziji korisnika i njihovoj ulozi u ekosustavu; Interni bankovni školski sustav koji uključuje pribavljanje potvrde za određeno radno	Postupak educiranja zaposlenika o viziji korisnika i njihovoj ulozi u ekosustavu ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak educiranja zaposlenika o viziji korisnika i njihovoj ulozi u ekosustavu uglavnom je definirana u banci, ali nije standardizirana. Neke su odgovornosti	Postupak educiranja zaposlenika o viziji korisnika i njihovoj ulozi u ekosustavu u potpunosti je definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno	Postupak educiranja zaposlenika o viziji korisnika i njihovoj ulozi u ekosustavu konstantno se poboljšava.	Postupak educiranja zaposlenika o viziji korisnika i njihovoj ulozi u ekosustavu potpuno je integrirana unutar banke i postaje najbolja praksa.	3	Potrebno je kontinuirano educirati i informirati zaposlenike o promjenama u poslovnoj kulturi banke. Oni moraju biti uključeni u formiranje vizije, misije i

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
		mjesto		definirane, a dokumentacija je nepotpuna	definirane. Postoji definirana dokumentacija.				iskustva upravljanja klijentima.
	Obavljati rituale i rutine kojima zaposlenici i korisničko iskustvo imaju najviše utjecaja i motivacije na zaposlenike	Postupci obavljanja rituala i rutina; Priručnik za suočavanje s problemima na radnom mjestu	Postupak obavljanja rituala i rutina ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak obavljanja rituala i rutina je uglavnom definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane, a dokumentacija je nepotpuna	Postupak obavljanja rituala i rutina je potpuno definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak obavljanja rituala i rutina kontinuirano se poboljšava.	Postupak obavljanja rituala i rutina Potpuno je integrirana unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Potrebno je napisati i standardizirati osnovne rituale i običaje koji će potaknuti zaposlenike da poštuju osnovne vrijednosti
	Nagrađivati zaposlenike s formalnim nagradama za pružanje ili omogućavanje dobrog korisničkog iskustva	Postupak formalnog prepoznavanja zaposlenika; Sustav nagrađivanja performansi	Postupak formalno prepoznavanja zaposlenika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak formalnog priznavanje zaposlenika uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti definirane, a dokumentacija je nepotpuna	Postupak formalnog priznavanje zaposlenika je u potpunosti definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno definirane. Postoji definirana dokumentacija.	Postupak formalnog prepoznavanja zaposlenika konstantno se poboljšava.	Postupak formalnog prepoznavanja zaposlenika u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	2	Potrebno je poboljšati načine i oblike nagrađivanja zaposlenika u skladu s njihovim rezultatima i kvalitetom njihovih zadaća
	Nagrađivati zaposlenike s neformalnim nagradama koji pružaju ili omogućuju dobro korisničko iskustvo	Nije navedeno	Postupak neformalnog prepoznavanja zaposlenika ne postoji u banci. Postoje ad hoc aktivnosti.	Postupak neformalnog priznavanje zaposlenika uglavnom je definiran u banci, ali nije standardiziran. Neke su odgovornosti	Postupak neformalnog priznavanje zaposlenika je u potpunosti definiran i standardiziran u banci. Odgovornosti su potpuno	Postupak neformalnog prepoznavanja zaposlenika konstantno se poboljšava.	Postupak neformalnog prepoznavanja zaposlenika u potpunosti je integriran unutar banke i postaje najbolja praksa.	1	Potrebno je uvesti neformalan oblik nagrađivanja kako bi se zaposlenici osjećali vrijednijim i time doprinijeli

Ključno područje	Najbolja praksa	Indikatori procjene	Opis razina zrelosti					Rang	Poboljšanja
			Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5		
				definirane, a dokumentacija je nepotpuna	definirane. Postoji definirana dokumentacija.				upravljanju iskustvima korisnika
Prosječna vrijednost za ključno područje: KULTURA:								2	

(Izvor: vlastita izrada)

Grafikon 6 Procjena zrelosti ključnog područja Kultura

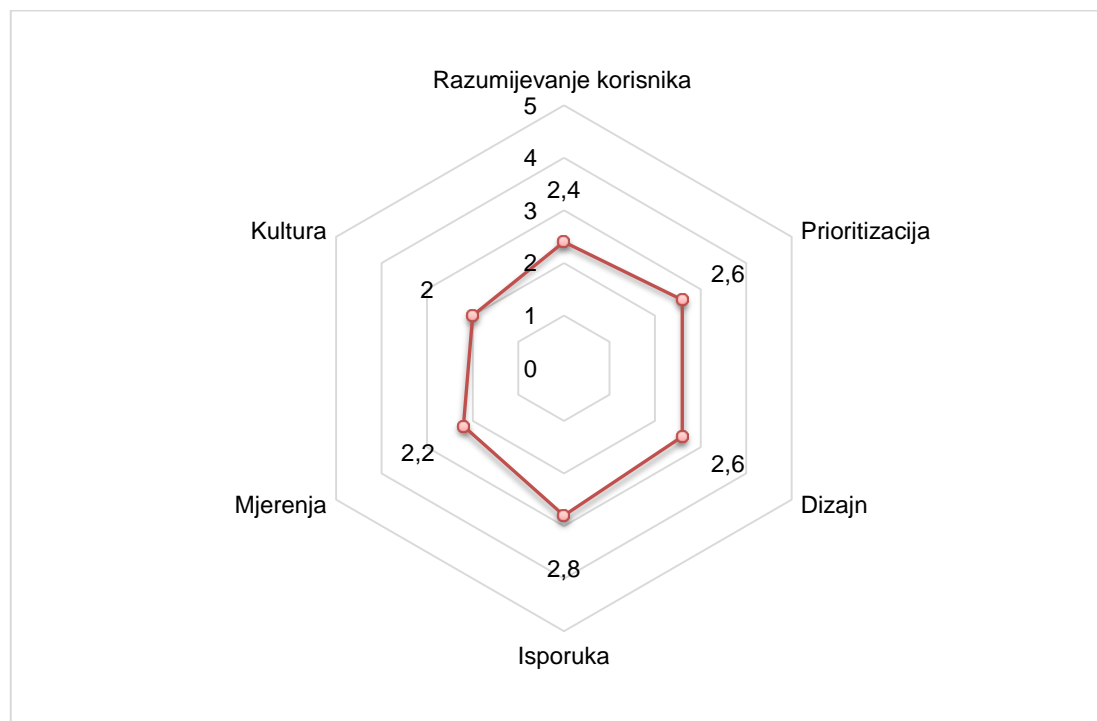


(Izvor: vlastita izrada)

7. Procjena zrelosti za sva ključna područja

Prema dobivenim rezultatima, prakse se uglavnom provode u banci, ali nisu standardizirane. Odgovornosti postoje, ali nisu u potpunosti definirane. Dokumentacija je loše definirana. Mjerenja se ne postižu na zadovoljavajući način. Rezultati pokazuju srednju razinu zrelosti upravljanja iskustvom kupaca koja zahtijeva mnogo poboljšanja. Ukupni rezultati zrelosti upravljanja iskustvom s klijentima za sva ključna područja u banci prikazani su na Grafikonu 7. Najmanje razvijeno ključno područje je *Kultura* zatim *Mjerenja* i *Razumijevanje korisnika*, a među razvijenijim područjima su *Dizajn* i *Prioritizacija*, dok je *Isporuka* najrazvijenije područje u promatranoj financijskoj instituciji.

Grafikon 7 Procjena zrelosti upravljanja iskustvom korisnika za sva ključna područja



(Izvor: vlastita izrada)

8. Zaključak

Cilj ovog rada bio je procijeniti razinu zrelosti korisničkog iskustva odabrane financijske institucije prema Forresterovom modelu i cilj je izvršen. Predmet rada je procjena zrelosti korisničkog iskustva. Metode korištene u ovom radu su metoda deskripcije, intervju kojim se došlo do rezultata. U samom radu nisu korišteni neki sofisticirani programski alati, nego su korišteni alati Microsoft Office paketa.

Prema primijenjenom modelu, rezultati istraživanja pokazuju u kojoj je mjeri financijska institucija implementirala najbolje prakse upravljanja iskustvom s korisnicima. Za svaku od 60 praksi, pitanje je bilo postavljeno poslovnim i IT menadžerima u banci, zaposlenicima i klijentima. Na temelju dobivenih odgovora i analize pokazatelja ocjenjivanja prema kriterijima poput postupaka, odgovornosti, dokumentacije, mjerenja i poboljšanja, autorica je procijenila postojeću razinu zrelosti svake prakse i na kraju svakog ključnog područja.

Općenito, rezultati istraživanja pokazuju da je razina zrelosti upravljanja iskustvom korisnika u konkretnom slučaju banke između razine 2 i 3 za svih šest ključnih područja. Te razine zrelosti pokazuju da su postupci upravljanja iskustvom korisnika uglavnom definirani u banci, ali nisu standardizirani. Određene su neke odgovornosti, a dokumentacija je nepotpuna. Mjerenja, poboljšanja i kultura su najniže rangirani.

Razina zrelosti upravljanja iskustvom s korisnicima ima snažan utjecaj na poslovne rezultate banke. Prema rezultatima istraživanja, trebalo bi poboljšati svako područje upravljanja iskustvom korisnika. Ova poboljšanja korisna su smjernica i za poslovne i IT menadžere u banci. Naime, bilo koja tvrtka ili institucija usredotočena na korisnike, prema Forresterovom modelu korisničkog iskustva, može procijeniti postojeću zrelost vlastitog postupka upravljanja iskustvom korisnika. Do koje će mjere tvrtka ili institucija primijeniti takav model ili možda kombinirati model s drugim metodologijama ovisi o njihovim poslovnim strategijama, ustrojstvu, veličini, praksi.

Literatura

- [1] Batroff, G. (2016). *Customer Experience Maturity Assessment: Adopting Best Practices in Customer Experience Management*. In Fair Isaac Corporation.
- [2] Burns, M., (2016). *The Customer Experience Management Maturity Model, Vision: The Customer Experience Maturity Playbook*. In Forrester Research, Inc.
- [3] Classon, P (2019). *A well-thought-out digital architecture guides an enterprise's gradual maturation in delivering digital solutions that empower experiences, integrations, and insights*, Viewpoint: Digital Architecture. Capgemini.
- [4] Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). *Options for formulating a digital transformation strategy*. MIS Quarterly Executive, 15(2).
- [5] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14(1-25).
- [6] Khodadadi, P., Abdi, F., & Khalili-Damghani, K. (2016). *An Integrated Model of Customer Experience, Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in Electronic Stores*. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 12(4), 31-46.
- [7] Lima, A., & Pacheco, J. (2019). *New Trends and Tools for Customer Relationship: Challenges in Digital Transformation*. In Educational and Social Dimensions of Digital Transformation in Organizations (pp. 1-26). IGI Global.
- [8] MacGillavry, Kim & Alan, Wilson. (2017). *A framework for measuring & improving CX: Customer Experience Management Maturity Model and Questionnaire*. MyCustomer.com.
- [9] Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. Harvard business review, 85(2), 116.
- [10] Nasir, S. (2017). *A Framework for CRM: Understanding CRM Concepts and Ecosystem*. In Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 361-412). IGI Global.
- [11] Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*, Ekonomski fakultet Zagreb.
- [12] Tavsan, A.N. and Erdem, Y.C. (2018). *Customer Experience Management: How to Design, Integrate, Measure and Lead*. Tasora Books, USA.
- [13] Venkatesh, R., Mathew, L., & Singhal, T. K. (2019). *Imperatives of Business Models and Digital Transformation for Digital Services Providers*. International Journal of Business Data Communications and Networking (IJBDCN), 15(1), 105-124.

[14] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Popis grafikona

Grafikon 1 Procjena zrelosti ključnog područja Razumijevanje korisnika	31
Grafikon 2 Procjena zrelosti ključnog područja Prioritizacija	35
Grafikon 3 Procjena zrelosti ključnog područja Dizajn	38
Grafikon 4 Procjena zrelosti ključnog područja Isporuka.....	42
Grafikon 5 Procjena zrelosti ključnog područja Mjerenja.....	46
Grafikon 6 Procjena zrelosti ključnog područja Kultura	49
Grafikon 7 Procjena zrelosti upravljanja iskustvom korisnika za sva ključna područja	50

Popis tablica

Tablica 1 Opis disciplina FICO modela zrelosti korisničkog iskustva	17
Tablica 2 Najčešće zamke s kojima se susreće menadžment pri poboljšanju korisničkog iskustva i poboljšanju digitalizacije poslovanja.....	18
Tablica 3 Najbolje prakse upravljanja korisničkim iskustvima i istraživačka pitanja.....	24
Tablica 4 Procjena zrelosti ključnog područja "Razumijevanje korisnika".....	29
Tablica 5 Procjena zrelosti ključnog područja "Prioritizacija".....	32
Tablica 6 Procjena zrelosti ključnog područja "Dizajn"	36
Tablica 7 Procjena zrelosti ključnog područja "Isporuka"	39
Tablica 8 Procjena zrelosti ključnog područja "Mjerenja"	43
Tablica 9 Procjena zrelosti ključnog područja "Kultura"	47

Prilozi

Prilog 1 Pitanja za intervju s poslovnim i IT menadžerima financijske institucije.

Prvo ključno područje: RAZUMIJEVANJE KORISNIKA

1. Tražite li od klijenata kvalitativne povratne informacije o njihovoj interakciji s bankom?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
2. Analizirate li nestrukturirane podatke (npr. transkripte poziva, postove društvenih mreža) za uvid u potrebe i očekivanja klijenata?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
3. Koristite li korisničku analitiku kako bih identificirali obrasce i trendove ponašanja klijenata Banke?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
4. Provodite li otvorena kvalitativna istraživanja koja produbljuju razumijevanje kupaca i istražuju njihove nezadovoljene potrebe?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
5. Objedinjujete li sve ono što Banka zna o klijentima u tzv. "profile klijenata" kako bi dobili sliku o tome tko su Vaši klijenti?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja

Drugo ključno područje: PRIORITIZACIJA

1. Procjenjujete li utjecaj upravljanja korisničkim iskustvima na poslovne ciljeve? (npr. prihod, rast).
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
2. Identificirate li najvažnije grupe kupaca za i prioritetne aspekte korisničkog iskustva u svrhu ostvarivanja boljih poslovnih rezultata?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
3. Procjenjujete li utjecaje različitih projekata i odluka na korisničko iskustvo s obzirom na složen digitalni financijski ekosustav?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
4. Odbacujete li ili prepravljate projekte koji bi mogli naštetiti procjeni korisničkog iskustva na neprihvatljive načine?

- a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
5. Da li inicijative za poboljšanje korisničkog iskustva usklađujete s prioritetima upravljanja korisničkim iskustvima?
- a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja

Treće ključno područje: DIZAJN

1. Dokumentirate li viziju upravljanja korisničkim iskustvom i da li je razumljiva svim zaposlenicima u banci?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
2. Koristite li korisniku orijentiran pristup u procesima dizajna i poboljšavanja korisničkog iskustva? (empatija, agilnost, iteracije, jednostavnost)
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
3. Uključujete li partnere iz cijelog financijskog ekosustava u dizajn i poboljšanje korisničkog iskustva?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
4. Provjeravate li je li dizajn / poboljšanje svakog korisničkog iskustva usklađeno s vizijom upravljanja korisničkim iskustvom?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
5. Koristite li korisniku orijentiran pristup u procesima dizajna i poboljšanja cijelog financijskog ekosustava u svrhu isporuke temeljnih korisničkih iskustava?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja

Četvrto ključno područje: ISPORUKA

1. Definirate li aktivnosti prema kojima zaposlenici razumiju koja je njihova uloga u isporuci /osiguranju korisničkog iskustva prema osmišljenom dizajnu?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
2. Osposobljavate li i obučavate osoblje kako izvršiti dio upravljanja korisničkim iskustvima za koji su oni osobno zaduženi?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja

3. Osiguravate li alate koji pomažu zaposlenicima da isporuče korisničko iskustvo svaki put na pravi način (npr. predložci, automatizacija rada i slično)?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost?
 - d. Moguća poboljšanja
4. Potvrđujete li da digitalna i fizička imovina koju korisnici koriste osigurava dobra korisnička iskustva prema osmišljenom dizajnu?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
5. Pratite li povratne informacije klijenata i metrike procesa upravljanja korisničkim iskustvima u svrhu identifikacije loših iskustava tj. da stvarna iskustva ne odgovaraju zadanom dizajnu?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja

Peto ključno područje: MJERENJA

1. Mjerite li ukupnu percepciju klijenata banke o temeljnim korisničkim iskustvima (klijenti donose odluke o interakcijama s bankom koja se dijelom temelji na tome jesu li uočili prošla iskustva kao dobra ili loša)?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
2. Mjerite li događaje i atribute interakcije s klijentima koji mogu utjecati na njihovu percepciju?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
3. Mjerite li koliko stvarna korisnička iskustva odgovaraju obaveznim karakteristikama za svako unaprijed definirano iskustvo (npr. možda klijenti banke vole neko iskustvo s bankom, ne znači da su joj i lojalni)?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
4. Definirate li mjerne mehanizme koji će biti korisni i jednostavni za zaposlenike banke u aktivnostima pružanja korisničkog iskustva?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
5. Izvješćujete li Upravu o kvaliteti upravljanja korisničkim iskustvima u svrhu poboljšanja?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja

Šesto ključno područje: KULTURA

1. Procjenjujete li empatiju i usredotočenost potencijalnih zaposlenika kako u razvoju tako i u pružanju korisničkog iskustva?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja

2. Educirate li zaposlenike o klijentima, viziji upravljanja korisničkim iskustvom, financijskom ekosustavu kao i o njihovoj ulozi u tom sustavu?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
3. Razvijate li kulturu i jačanje svijesti zaposlenika o važnosti upravljanja korisničkim iskustvima?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
4. Da li formalno nagrađujete zaposlenike za isporuku ili omogućavanje dobrog korisničkog iskustva (npr. bonusi, promocija)?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja
5. Da li neformalno nagrađujete zaposlenike koji isporuče ili omoguće dobro korisničko iskustvo (npr. zaposlenik mjeseca, e-mail priznanje)?
 - a. Provođenje (ne provodi se, intuitivno, standardizirana procedura)
 - b. Dokumentacija
 - c. Definirana odgovornost
 - d. Moguća poboljšanja