Uloga metodologije razvoja kreativnosti i inovativnosti (eng. design thinking) u prirodnom oglašavanju

Rončević, Bruno

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:630674

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Marketing

ULOGA METODOLOGIJE RAZVOJA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI *(ENG. DESIGN THINKING)* U PRIRODNOM OGLAŠAVANJU

Diplomski rad

Bruno Rončević

Zagreb, kolovoz 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Marketing

ULOGA METODOLOGIJE RAZVOJA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI *(ENG. DESIGN THINKING)* U PRIRODNOM OGLAŠAVANJU

THE ROLE OF DESIGN THINKING METHODOLOGY IN NATIVE ADVERTISING

Diplomski rad

Bruno Rončević, 0067458002

Mentor: doc. dr. sc. Morana Fudurić

Zagreb, kolovoz 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student:

U Zagrebu,_____ _____

(potpis)

SAŽETAK

Prirodno oglašavanje posljednjih godina postaje novi model prihoda za tiskane medije, a posebno postaje korišteno u online medijima. Prirodno oglašavanje odavno je prestalo biti trend i potpuno se ukomponiralo u svakodnevno poslovanje medijskih kompanija i svih organizacija koje izravno profitiraju od ovakve vrste oglašavanja.

U tom smjeru razmišljanja dolazimo do pojma *design thinking* što je ujedno i glavna tema ovog rada. Riječ je o pristupu rješavanja problema usmjerenog na čovjeka koji pomaže ljudima i organizacijama kako bi postali inovativniji i kreativniji. Glavno obilježje *design thinkinga* odlikuje se u razmišljanju izvan ustaljenih okvira i rješavanje izazova iz svih sfera života. Ukratko radi se o pristupu dizajnerskog razmišljanja u kojem se metode dizajnera koriste kako bi se spoznale i zadovoljile ljudske potrebe, a pritom razvijajući održivu i izvedivu poslovnu strategiju (Brown Tim, 2009).

Glavna polazišna točka u *design thinking* procesu je usmjeravanje na čovjeka i polazak od rješavanja ljudskih problema. U ovom radu pokušava se spoznati radi li se samo o alatu za povećanje kreativnosti i inovativnosti u poslovanju poduzeća ili to predstavlja novi modificirani oblik prirodnog oglašavanja. U tu svrhu korišteni su sekundarni podaci koji se odnose na domaću i stranu znanstvenu i stručnu literaturu – knjige i znanstvene članke te internetski izvori. Istraživanje uloge *design thinkinga* provedeno je kroz analizu studije slučaja na Native Ad studiju medijske kuće Hanza Media.

Zaključci provedenog istraživanja otkrivaju nam da metoda *design thinking* ima mogućnost i primjenu u izradi prirodne oglašivačke kampanje te pomaže u kreativnosti i potiče inovacije, što za cilj dodaje vrijednost prirodnoj oglašivačkoj poruci.

Ključne riječi: prirodno oglašavanje, dizajn, dizajnerski proces design thinking, inovacije, digitalni mediji, tiskani mediji

ABSTRACT

In recent years native advertising has been developing into a new revenue model for print media, and is notably being used with online media. Native advertising has gone from being merely a trend in its early years to a fully integrated part into the daily business activity of nowadays media companies and any other organization that could directly profit from this type of advertising.

Closely related to this approach in the concept of *design thinking* which will be the focus of this paper. *Design thinking* is a problem-solving approach with an emphasis on assisting people and organizations to develop their sense of creativity and innovation. Its essential characteristic is „thinking outside of the box“, as well as the ability to overcome challenges from different aspects of life. More precisely, this way of designer thinking uses designer methods in order to understand and meet people's needs, while developing at the same time sustainable and feasible business strategy (Brown Tim 2009). A fundamental point of *design thinking* process is focusing on the human aspect and finding ways of solving their difficulties.

This paper aimes to determine weather the *design thinking* approach is being used only as a tool to increase overall creativity and imagination of a company's business or it could as well represent a new, altered form of native advertising. For this purpose, a range of secondary data from both native and foreign, as well as scientific articles and professional litrature was used – books , scientific articles and various internet sources. It is the role of *design thinking* that was deciphered through a case study analysis of the Native Ad studio of Hanza Media company. Based on conducted research it is possible to conclude that the method of *design thinking* can be applied when creating a native advertising campaign and that it can be beneficial for encouraging originality and innovation, ultimately adding value to the native advertising message.

Keywords: native advertising, design, design process, design thinking, innovation, digital media, print media

SADRŽAJ

1. UVOD.....1

1.1.Predmet i cilj rada 1

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 1

1.3. Sadržaj i struktura rada 2

2. OGLAŠAVANJE NA DIGITALNIM I TISKANIM MEDIJIMA 3

2.1. Pojam i obilježja digitalnih i tiskanih medija 3

2.2. Vrste oglašavanja na digitalnim i tiskanim medijima 8

2.3. Novi trendovi u medijskom oglašavanju 12

3. PRIRODNO OGLAŠAVANJE 14

3.1. Pojam i obilježja prirodnog oglašavanja.....14

3.2. Elementi i vrste prirodnog oglašavanja 17

3.3. Efikasnost i zastupljenost prirodnog oglašavanja na medijskim platformama . 20

3.4. Primjeri prirodnog oglašavanja u praksi 23

3.5. Pregled dosadašnjih istraživanja.....26

4. DESIGN THINKING METODOLOGIJA 30

4.1. Pojmovno određenje design thinking metodologije.....30

4.2. Povijest i obilježja design thinkinga u poslovanju 35

4.3. Primjena i provođenje design thinking metodologije u poslovanju 37

4.4. Pregled dosadašnjih istraživanja.....39

5. ISTRAŽIVANJE ULOGE METODOLOGIJE RAZVOJA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (ENG. DESIGN THINKING) U PRIRODNOM OGLAŠAVANJU 45

5.1. Ciljevi istraživanja 45

5.2. Dizajn i metodologija istraživanja.....46

5.3. Rezultati istraživanja i diskusija 47

5.3.1. Native Ad studio Hanza Media i način rada 47
5.3.2. Analiza slučaja 1. Primjer native ad kampanje „Zagreb Smart City“ 51
5.3.3. Analiza slučaja 2. Primjer native prijedlog projekta „Zagrebačka banka i Hanza Media“ 60
5.3.4. Diskusija 69
5.4. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja 72
6. ZAKLJUČAK 73
POPIS LITERATURE 75
POPIS SLIKA 83
POPIS GRAFOVA 83
POPIS TABLICA.....84

1. UVOD

1.1.Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je uloga *design thinking* metodologije u prirodnom oglašavanju, odnosno, razina utjecaja dizajnerskog razmišljanja na inovacije i kreativnost u procesu razvoja medijskih kampanja. Cilj rada je analiza *design thinking* metodologije u procesu izrade prirodnog oglasa i prirodne oglašivačke kampanje na stvarnim primjerima iz prakse. Riječ je o pristupu rješavanja problema usmjerenom na čovjeka koji pomaže ljudima i organizacijama u postizanju inovativnosti i kreativnosti. U marketinškoj teoriji postoji nedostatak istraživanja na temu primjene *design thinking* metodologije u prirodnom oglašavanju što pisanje ovog rada čini posebno izazovnim.
Još uvijek je nepoznanica radi li se samo o modificiranom obliku prirodnog oglašavanja ili ima i ulogu alata za povećanje kreativnosti i inovativnosti u poslovanju poduzeća.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Tijekom pisanja rada korišteni su primarni izvori podataka koji su prikupljani putem intervjua sa stručnjacima i kroz analize studije slučaja iz prakse. Navedeni podaci su već bili prikupljeni u okviru rada unutar dijela organizacije koja je bila predmet istraživanja. Sekundarni podaci temelje se na pretraživanju baza podataka.
Konkretno, korištena je domaća i strana znanstvena i stručna literatura koja je uključivala knjige i znanstvene članke. Sva literatura je pretraživana kroz baze podataka dostupne putem Knjižnično-dokumentacijskog centra Ekonomskog fakulteta. Svi podaci su kategorizirani, detaljno razrađeni i pojašnjeni, s cijem što boljeg prikaza uloge *design thinkinga* u prirodnom oglašavanju.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na 6 poglavlja uključujući uvod i zaključak. U uvodu se navode predmet i cilj rada, opisuju se izvori i metode prikupljanja podataka te se donosi pregled sadržaja i strukture rada. U drugom poglavlju analiziraju se digitalni i tiskani mediji te načini oglašavanja na digitalnim i tiskanim medijima. Poglavlje završava predviđanjima novih trendova u medijskom oglašavanju. Treće poglavlje predstavlja pojam prirodnog oglašavanja, obilježja i vrste te načine primjene. Utvrđuje se i efikasnost prirodnog oglašavanja te su dani primjeri dosadašnjih istraživanja. U četvrtom poglavlju opisuje se pojam *design thinkinga*, njegova povijest te primjena i provođenje. Peto ključno poglavlje donosi razradu empirijskog istraživanja na temu *design thinkinga* u prirodnom oglašavanju. Utvrđeni su ciljevi istraživanja te je opisan dizajn i metodologija samog istraživanja. Rezultati su iskazani kroz analizu dviju studija slučaja na primjeru Native Ad studija Hanza Medije. Istraživanje završava diskusijom te donesenim zaključcima na temelju provedene analize.

2. OGLAŠAVANJE NA DIGITALNIM I TISKANIM MEDIJIMA

2.1. Pojam i obilježja digitalnih i tiskanih medija

Tisak je najstarije sredstvo javnog komuniciranja. Prve printane novine izdane su 1605. godine u Strasbourgu pod vodstvom izdavača Johanna Carolusa (http://scihi.org/johann-carolus-first-newspaper/). Glavno obilježje tiska je pisana riječ, odnosno pisani način komunikacije koji se sastoji od kratkih i sažetih vijesti, sve do opširnih iscrpnih reportaža. Među mnogobrojnim funkcijama tiska važno je istaknuti: dokumentarnu, povezujuću, obrazovnu i zabavnu. Jedna od glavnih prednosti tiska pred drugim medijima je njegova mogućnost ponovnog čitanja kako bi se usvojile sve informacije. Obično se dijeli prema: vremenu izlaženja (dnevni, tjedni, mjesečni), područjima izlaženja (lokalni, regionalni, nacionalni) i sadržaju (informativni i specijalizirani).[1]

Razlika uloge časopisa i novina u medijskom planu oglašivača od uloge elektronskih medija je mogućnost detaljnijeg prikazivanja informacija koje se mogu obrađivati tempom koji čitatelj želi.[2]

U tiskane medije ubrajamo: novine, časopise, globalne časopise i tisak. Zajedno s televizijom i radiom spadaju u masovne medije.

Novine su oduvijek imale povijesno vodeće mjesto među masovnim medijima no posljednjih godina internet i televizija preuzimaju vodstvo.

„Novine se obično dijele na:

(1) Dnevne – većina dnevnih novina izlazi uvečer s međunarodnim, nacionalnim i lokalnim vijestima, kao i poslovnim društvenim, financijskim, zabavnim i sportskim sadržajima.

(2) Nedjeljne novine – odlikuju se obuhvatnošću. Naklada im je veća od dnevnih novina, iako su cijene za oglašavanje veće, troškovi su po jedinici dosezanja čitatelja u načelu manji. Uz nedjeljne novine sve češće se prilaže i dodatak koji je drugačijeg dizajna

---

[1] Keller, G. (2002) Promocija – materijal za izučavanje. *Zagreb: Mikrorad*; str. 215 - 216

[2] Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective 8th*. New York: NY: McGraw-Hill. str. 391

papira i boje, najčešće kako bi potaknuo smanjenu prodaju kupovine novina vikendom.

(3) Tjedne novine – uglavnom su usmjerene užem geografskom području te imaju relativno malu nakladu s ozbirom da ih kupuje homogeniji segment stanovništva. Kupovina i čitanost tjednih novina znatno je veća od dnevnih. Cijena oglasnog prostora je u pravilu veća jer je pažljivost veća i dulja trajnost tog tipa novina.

(4) Vodič za kupovinu – tiskaju se na relativno malo prostora i sadrže ograničeni urednički dio. Izdaju se na lokalnoj razini.

(5) Specijalizirane novine – mogu biti dnevne ili tjedne, a temeljno im je obilježje usmjerenost specijaliziranom tržišnom segmentu. Taj segment ima zajednički interes ili cilj zbog kojeg je zainteresiran za specifični profil novina.“[3]

Kao glavne prednosti novina možemo istaknuti geografsku selektivnost i fleksibilnost te pokrivanje širokog spektra publike, dok kod glavnih nedostataka valja izdvojiti to što se ne mogu specijalizirati za određeni target ili klaster čitatelja, čitanje je dosta površno te imaju kratki vijek trajanja. Kasnije u radu će biti vidljivo da su pogodne i za prirodne oglase budući da mogu imati svoje specijalizirane i prigodne brojeve.

Časopisi također mogu dosegnuti široku publiku, ali ipak ne pridobivaju pozornost većine publike kao što je slučaj s televizijom i nacionalnim novinama, nego se usmjeravaju na specifične tržišne segmente. Oni se specijaliziraju i profiliraju užem segmentu publike. Neke od specijalizacije časopisa su: obitelj, moda, novosti, avanture, nautika, zdravlje, šport, mladost, vrtlarstvo, rekreacija, vegetarijanstvo, ekologija, biznis i financije, antikviteti itd.[4]
Nažalost veliki nedostatak kod časopisa predstavlja trošak, oglasi za zakup su dosta skuplji od novinskih te je ograničen doseg i frekvencija. Tek 90% odraslih u Sjedinjenim Američkim Državama čita jedan ili više magazina svaki mjesec.[5]

---

[3] Kesić T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, *Opinio*, Zagreb; str 310 - 312

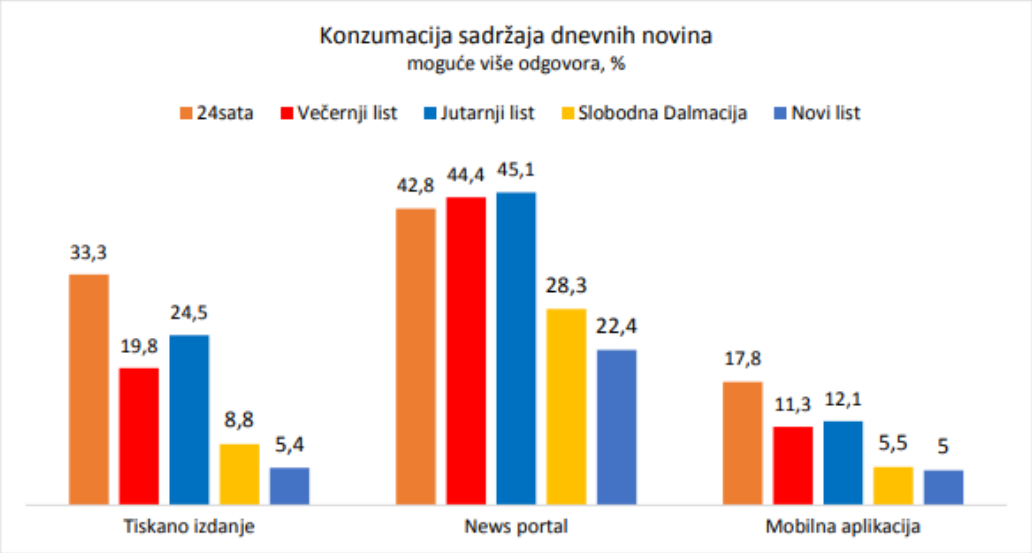
[4] Kesić T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, *Opinio*, Zagreb; str 310 - 312

[5] Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective 8th*. New York: NY: McGraw-Hill. str. 401

Čitanje časopisa i dalje je snažno unatoć rastu drugih medija, budući da više od 84% odraslih čista u prosjeku 11 brojeva mjesečno.[6]

Pojedini autori tiskane medije nazivaju i intruzivnim medijima zato što za razliku od radija i televizije zahtjevaju višu uključenosti, odnosno veći napor kod čitanja i usvajanja informacija.[7]

Graf 1. Prikaz konzumacije sadržaja dnevnih novina



N1. Na koje sve načine konzumirate sadržaj sljedećih dnevnih novina? (Tiskano izdanje/ News portal/ Mobilna aplikacija) ./ N3. Na koji način dolazite do **tiskanog izdanja** dnevnih novina koje čitate?/ **Total N=800**

Izvor: Ipsos Puls; *Istraživanje medijskih navika u Republici Hrvatskoj*, ožujak 2017. Dostupno na: http://pero.24sata.hr/docs/istrazivanje.pdf (preuzeto 13. kolovoza 2018)

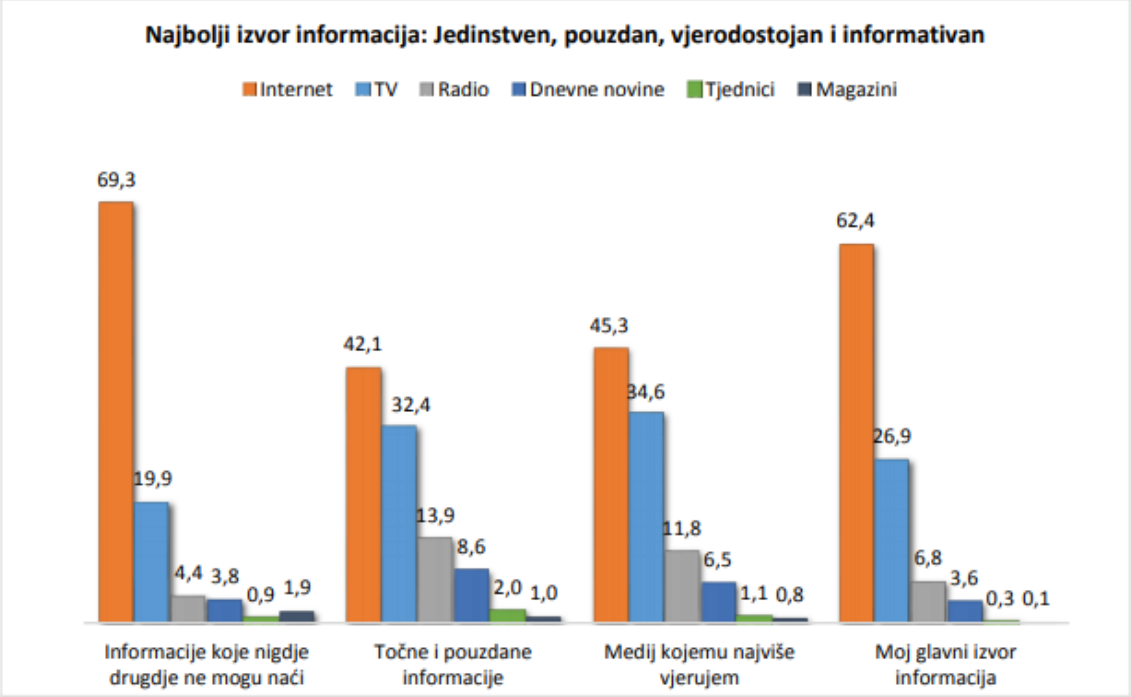
Iz navedenog prikaza možemo vidjeti da korisnici najviše konzumiraju sadržaj na internetskim portalima, u tome prednjači portal Jutarnjeg lista sa 45,1% korisnika. Drugi po redu način na koji čitatelji konzumiraju sadržaj su tiskana izdanja gdje vodeću ulogu imaju

[6] Garfield, B. (2007). Bob Garfield's chaos scenario 2.0. The Post Advertising Age *Advertising Age*. str. 12 - 14

[7] Steel, E. (2007). Advertising's brave new world. *Wall Street Journal*, *25*. Pp B1

24sata sa postotkom od 33,3%. Kao digitalni medij mobilna aplikacija zauzima najmanji postotak u načinu na koji korisnici dolaze do sadržaja.

Graf 2. Prikaz zastupljenosti različitih vrsta informacija po pojedinim medijima



M4. Za koju vrstu medija biste rekli da Vam je kao izvor informacija najbolja prema sljedećim kriterijima? / **Total N=800**

Izvor: Ipsos Puls; *Istraživanje medijskih navika u Republici Hrvatskoj*, ožujak 2017.

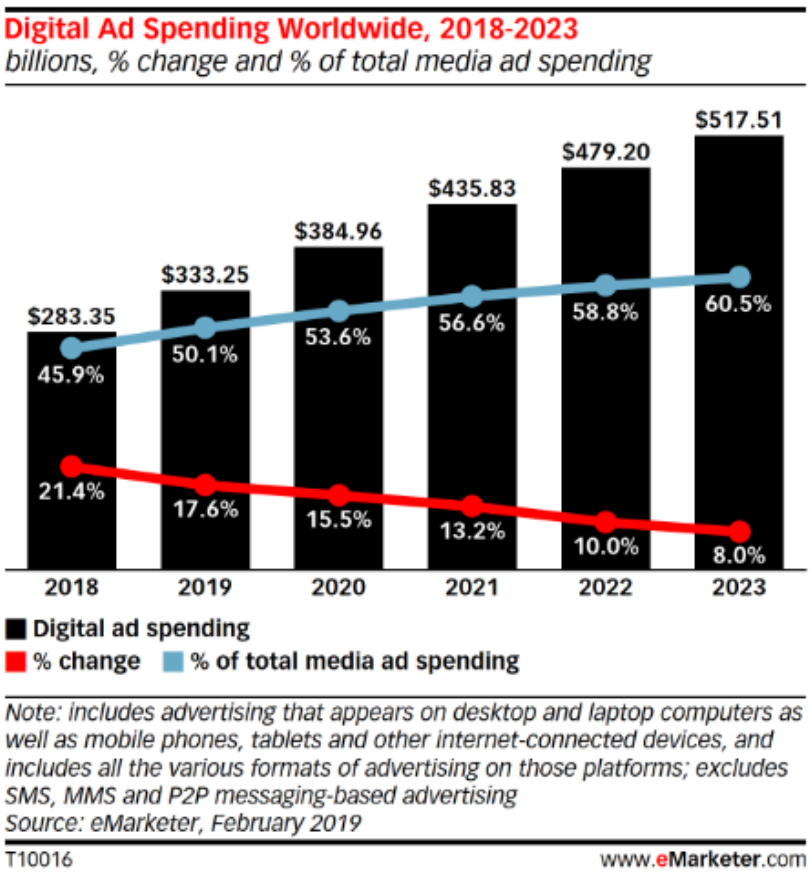
Dostupno na: http://pero.24sata.hr/docs/istrazivanje.pdf (preuzeto 13. kolovoza 2018)

Grafom 2 prikazana je zastupljenost različitih vrsta informacija po pojedinim medijima. Prikaz se temelji na odgovorima ispitanika na pitanje za koju vrstu medija bi rekli da je kao izvor informacija najbolja prema navedenim kriterijima za različite vrste informacija. Graf prikazuje da je Internet glavni, najbolji i najinformativniji izvor informacija te je najrelevantniji medij za traženje informacija koje se ne mogu naći na drugim medijima. Nakon interneta slijede televizija, radio i novine.

Napredak u komunikacijskim tehnologija dramatično je utjecao na promjene u području oglašavanja. Različiti oblici digitalnih medija profilirali su se i postaju čvrsto utkani u svakodnevni život potrošača.

Pojavom interneta te posebno razvojem World Wide Weba 1993. niti jedan drugi medij nije doživio tako brz rast kao Internet. Već 2001. preko 50% kućanstava u Sjedinjenim Američkim Državama su bile povezane na Internet.[8] Kao logična posljedica razvoja interneta javlja se pojava i prvih oblika web stranica kao mjesta gdje izdavači objavljuju informacije za korisnike interneta. Pažnja potrošača s tradicionalnih masovnih medija polako se prenosi na digitalne pa se konzumacija sadržaja sve više prebacuje s klasičnih masovnih kanala poput televizije, radija, novina na digitalne kanale poput web stranica, društvenih medija Facebooka, Instragrama i sl. Isto tako razvojem novih oblika spremanja velike količine podataka i njihove brže obrade, razvijaju se novi sustavi koji mogu brže i bolje pratiti učinkovitost svih tradicionalnih i digitalnih medija.[9]

Slika 1. Digitalna potrošnja u svijetu za razdoblje od 2018. - 2023. godine



[8] Kelly, K. (2005). We are the Web. *Wired magazine*, *13*(8), str. 113-123.

[9] Jobs, C. G., & Gilfoil, D. M. (2014). A social media advertising adoption model for reallocation of traditional advertising budgets. *Academy of Marketing Studies Journal*, *18*(1), str. 235.

Izvor: eMarketer (Dostupno na: https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019) (preuzeto 8.lipnja 2019.)

Navedena slika pokazuje da će digitalna potrošnja u svijetu rasti za 17,6% i doseći 333,25 milijuna američkih dolara. To znači da će potrošnja u digitalno oglašavanje ove godine preći 50% sveukupne potrošnje u oglašavanje. Njen rast predviđa se i dalje pa će tako do 2023. godine ona doći do 60% sveukupne potrošnje u digitalno oglašavanje.

2.2. Vrste oglašavanja na digitalnim i tiskanim medijima

Oglašavanje putem tiskanih i digitalnih medija uvelike se razlikuje. Temeljna razlika je mogućnost postizanja dvosmjerne komunikacije putem digitalnog oglašavanja, dok kod tradicionalnog oglašavanja putem tiskanih medija to nije moguće. Jedino zajedničko obilježje digitalnih i tiskanih medija je posjedovanje oglasnog prostora tj. inventara kojeg nude oglašivačima na zakup.

Navedeni oglašivački prostor u novinama prodaje se po stupčanom centimetru. Širina stupca varira, ali najčešće iznosi 5 cm ili dva inča. Cijena ovisi o preferiranoj poziciji u novinama, te je li oglas u boji ili u crno-bijeloj tehnici. Kod časopisa je ključna selektivnost publike koja se temelji na specijalizaciji časopisa. Cijena se razlikuje te te ovisi o tržišnoj pokrivenosti, imidžu časopisa, ciljanoj publici i sl. Najskuplja pozicija oglašavanja u časopisu su prva i zadnja, zatim druga i predzadnja stranica.[10] Na slici 2 prikazan je primjer cjenika jednih novina. Prikazan je format za crno-bijele oglase, cijena za oglašavanje četvrtkom, subotom, blagdanima i ostalim danima u tjednu.

[10] Kesić T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, *Opinio*, Zagreb; str 315 - 316

Slika 2. Cjenik crno bijelih oglasa za novinu „Slobodna Dalmacija“

CRNO BIJELI OGLASI

FORMAT	PON/UTO/SRI/PET/NED	ČET/SUB/BLAGDANI
modul	440	580
modul - Split	715	950
modul - zadnja	2085	2670
modul - prva	3000	3500
1/12	2640	3480
1/8	3960	5220
1/6	4750	6260
1/4	7130	9400
1/3	8850	11.300
1/2	12.830	16.900
1/2 junior page	15.600	20.700
1/1	23.100	30.400
2/1	41.500	54.700

Izvor: Slobodna Dalmacija; https://www.slobodnadalmacija.hr/Portals/0/Images/2016/Cjenik2016-SD-Marketing.pdf (preuzeto, 20. kolovoza 2018)

Pri čitanju časopisa i novina ljudi mogu ukloniti novinski oglas iz svoje pozornosti na dva načina: ignoriranjem (kognitivni način) ili okretanjem stranice. Istraživanjem časopisa i novina pokazalo se kako samo 57% odraslih čitatelja pročita svaku stranicu novina. Većina je konzumenata tiskanih medija u današnjem vremenu izložena velikom broju oglasa i preskaču ih, ali ukoliko su uključeni u neki oglas zadržavaju se duže na njemu i imaju mogućnost povratka na isti taj oglas. Generalno, izloženost čitatelja oglasima niža je za oglase na stranicama bez uređivačkog sadržaja, oglase u velikim novinama i oglase u specijaliziranim odjeljcima. Nedjeljni su članci posebno segmentirani. Čitatelji se fokusiraju na svoje omiljene rubrike u novinama i časopisima na način da prvo otvaraju ono što je njihov predmet interesa. Istraživanjem časopisa (Magazine Publishers of America 1991) pokazalo se da više ljudi posvećuje pozornosti oglasima u časopisima 55% nego na oglasima na televiziji (46%).[11]

[11] Speck, Paul Spurgi, Elliot, Michael T (1997); Predictors of advertising avoidance in print and broadcast media; *Journal of Advertising*; Abingdon 26 (3); 61-76 Dostupno u ProQuest [31.kolovoza. 2018.]

Proces oglašavanja putem tiskanih medija kreće se kroz nekoliko faza, a to su: distribucija, čitatelji, oglašivačko izlaganje, oglašivačka percepcija, oglašivačka komunikacija i odgovor.[12] Iako oglašavanje putem tiskanih medija bilježi svoj pad, ono je i dalje aktivno u velikoj mjeri.

No danas oglašivači sve više stavljaju svoj fokus na digitalne platforme gdje potrošači usmjeravaju svoju aktivnost i gdje sadržaj konzumiraju u većoj mjeri. Navedeni fokus na digitalne platforme pod utjecajem je sve većeg napretka tehnologije. Razvojem interneta, internetskih stranica i pojavom društvenih mreža pažnja korisnika prebacuje se na digitalne medije. Razlog tomu je dvosmjerna komunikacija koja se odvija između potrošača i medija. „Potrošači u potpunosti kontroliraju sve aspekte komunikacije: vrijeme, sadržaj i kanal.“[13]

Digitalno oglašavanje podrazumijeva oglašavanje putem blogova, web stranica, oglašavanje putem elektroničke pošte, digitalnih društvenih medija (Facebook, Instagram, Twitter, Linkedin, Snapchat itd.)[14]
Iako većina oglašivača prvenstveno koristi masovne medije kao oglašivački kanal, prednost interneta kao oglašivačkog medija prvenstveno u širokom rasponu različitih formi oglasa.
Pa tako oglašavanje putem web stranica može imati nekoliko oblika: sama web stranica, banneri, skyscraperi, pop-up prozori, interstitial oglasi, oglašavanje putem internetskih tražilica, kontekstualni oglasi, rich media i sponzorstva.[15] Većina medijskog oglašavanja bazira se na *display* oglašavanje, te na oglašavanje putem sponzoriranih članaka, a najčešće se radi o kombinaciji jednog i drugog.
Shodno tome oglašavanje putem internetskih portala uključuje plaćene članke, oglašavanje putem bannera, posebne sadržajne projekte i prirodno oglašavane o kojem će više biti riječ u idućem poglavlju.

---

[12] Matalia Ned. (1994) Journal advertising works! Three studies say so! *Medical Marketing and Media* [online] 29 (5) str. 12 Dostupno u ProQuest [1. rujna 2018]

[13] Smith, T. (2009). Conference notes-The social media revolution. *International journal of market research*, *51*(4), str. 1-5. Dostupno u ProQuest [11. lipnja 2018]

[14] Talafuse A. (2014) Traditional and Digital Media Advertising Preference: A Descriptive Evaluation of Billings, Montana Mothers,*Proquest Dissertations*. *Nortcentral University* [online] Dostupno u ProQuest [31. kolovoza 2018]

[15] Kesić T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, *Opinio*, Zagreb; str 415 - 416

Većina korisnika izbjegava i ne pridaje pozornost *display* oglasima, prije svega porastom *adblockera* te izbjegavanjem internetskih portala i stranica koje sadržavaju intruzivne formate oglasa. „To pokazuju i rezultati mjere klika po prikazivanju (*click trough rate*) koja često iznosi i manje od 1%."[16]

Visoko intruzivni formati često smetaju i iritiraju korisnike koji se tada ponašaju na način da ih ignoriraju ili zatvaraju stranicu čime završava korisničko iskustvo.

Unatoč lošim rezultatima klikabilnosti, *display* oglašavanje putem bannera vrlo je važno u postizanju visoke svjesnosti o marki.

To pokazuju i istraživanja autora Fang, X., Singh, S., & Ahluwalia, R. koji smatraju da iako banner oglašavanje ima nisku stopu klikanosti, njegovim učestalim ponavljanjem može se postići cilj da korisnik ipak primjeti prikazani oglas.[17]

„Studija, koja je rađena s ciljem istraživanja povezanosti između oglašavanja u tiskanim medijima i pretrage putem internetskih tražilica, ukazala je da je dio konverzija koji se ostvario putem internetske tražilice rezultat oglašavanja u tiskanim medijima. Korisnici tiskanih medija koriste tražilice kao navigacijski alat kako bi došli na oglašavanu internetsku stranicu.[18]

Charles Taylor u svom radu ističe šest vodećih smjernica kojih se treba držati pri digitalnom oglašavanju: marketari moraju biti osjetljivi na zabrinutost potrošača o privatnosti, veća je vjerojatnost da će potrošači prihvatiti digitalne oglase od oglašivača kojima vjeruju, potrošači će u većoj mjeri reagirati na oglase za proizvode koji su relevantni za njih, interaktivni digitalni pristupi imaju veću vjerojatnost da budu učinkoviti te da je za nove medijske poruke ključna izgradnja ugleda kako bi bile učinkovite.[19]

---

[16] Shen, F. (2002). Banner advertisement pricing, measurement, and pretesting practices: Perspectives from interactive agencies. *Journal of Advertising*, *31*(3), 59-67. Dostupno u ProQuest [11. lipnja 2019]

[17] Fang, X., Singh, S., & Ahluwalia, R. (2007). An examination of different explanations for the mere exposure effect. *Journal of consumer research*, *34*(1), 97-103. Dostupno u ProQuest [11. lipnja 2019]

[18] Olbrich R., Schultz C.D. (2013) Multichannel advertising: does print advertising affect search engine advertising? *European Journal of Marketing* [online] 48 (9) str. 1731 - 1756 Dostupno u: EBSCO Host [20. kolovoza 2018]

[19] Taylor Charles R. (2009) The Six Principles of Digital Advertising. *International Journal of Advertising* [online] 28 (3) str. 411 – 418 Dostupno u ProQuest [26. kolovoza 2018]

2.3. Novi trendovi u medijskom oglašavanju

Razvoj digitalnih komunikacija i medija u današnjim novinskim medijskim kućama rezultirao je prenošenjem sadržaja za tiskane medije paralelno i na digitalne medije, tj. portale. Napredak u novinarstvu, osobito u prošlom desetljeću promjenio je arhitekturu redakcije. Danas se novinari prilagođavaju mnoštvu multimedijskih vještina koje Internet zahtjeva. Blogovi, audio i video zapisi sve su dio novog doba interaktivnog novinarstva – onog za kojeg se novine nadaju da će ih izvući iz loše situacije u kojoj se nalaze.[20]

Budući da postoji međuovisnost između medija i oglašivača, veliki problem nastaje i u pomami za što većim prihodima od oglasa, što potiče urednike na objavljivanje sadržaja koji su zanimljivi ili šokantni u svrhu toga da sadržaj dobije na senzacionalnosti.[21]

Ovakav način privlačenja čitatelja i korisnika nije dobar potez iz razloga što može dovesti do pada kvalitete sadržaja, a ne mora nužno povećati prihode od oglašavanja.

Predviđa se pad oglašavanja tradicionalnih tiskanih medija i preusmjeravanje oglašavanja na digitalne kanale. Navedeni pad oglašavanja mogao bi u budućnosti rezultirati prestankom rada mnogih novina u Europi i Sjedinjenim Američkim Državama. Izadavači će nastojati pridobiti sve više korisnika na web stranice i aplikacije te će se investirati u personalizirani sadržaj.[22]

U svijetu marketinške komunikacije i oglašavanja već neko vrijeme vlada trend programatskog oglašavanja. „Programatsko oglašavanje predstavlja automatsko licitiranje i zakup oglašivačkog prostora u stvarnom vremenu s ciljem da se oglas prikaže određenom kupcu u određenom kontekstu.“[23]

Programatsko oglašavanje odnosno programatski zakup medija uvelike predstavlja budućnost oglašavanja. Google pretpostavlja da će ono u budućnosti zauzimati 60% budžeta za

---

[20] Cho Yoon Y., Santana A, Livingstone R.M. (2012) Adverrtising Affinities: An Analysis of reader engagement of advertisements in print and online news meda. *American Academy of Advertising Conference; Proceedings* [online] Dostupno u Proquest [28. kolovoz 2018]

[21] Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Verčić, A. T., & Laco, K. (2004). *Odnosi s medijima*. Masmedia doo.

[22] HND (2017) Reuters institute: Medijski trendovi u 2017 [online] Dostupno na: http://www.hnd.hr/reuters-institute-medijski-trendovi-u-20171 [25. kolovoz 2018]

[23] Allen, R. (2016) *What is Programmatic Advertising?* [online] Dostupno na: https://www.smartinsights.com/internet-advertising/internet-advertising-targeting/what-is-programmatic-marketing/ [28.kolovoz.2018.]

oglašavanje. Prema Forresteru programatski zakup će zauzimati najveći udio u cijeloj potrošnji digitalnog oglašavanja idućih nekoliko godina.

3. PRIRODNO OGLAŠAVANJE

3.1. Pojam i obilježja prirodnog oglašavanja

Novi veliki trend koji se već razvio u mnogim segmentima i polako postaje ustaljena praksa oglašavanja na digitalnim i tiskanim medijima je prirodno oglašavanje.
Prirodno oglašavanje je oglašavanje koje se integrira i pojavljuje identično sa sadržajem koji ga okružuje odnosno koji je objavljen od izdavača. Jedna od najkonkretnijih definicija prirodnog oglašavanja je ona I.A.B. (*International Advertising Bearu*) standarda koja kaže da je ”prirodno oglašavanje vrsta oglasa koja je dizajnirana na način da se pomiješa s originalnim sadržajem, u skladu s općim aspektima stranice i s odgovarajućom medijskom platformom."[24] To znači da prirodni oglas kao takav mora biti dio sadržaja određenog medija te se uklapati u strukturu stranice, ali s jasnom naznakom onoga tko omogućava taj sadržaj.

Primarna razlika između advertorialа i prirodnog oglasa sastoji se u tome što advertorial u obliku plaćenog PR članka ili *content* članka sadrži oznaku „promo“, napisan je po smjernicama oglašivača ili plaćene agencije za odnose s javnošću. Često sadrži informacije o proizvodu u obliku jednog članka. Za razliku od advertorialа u fokusu prirodnog oglasa nije direktna promocija usluga i proizvoda oglašivača. „Prirodni oglas je napisan od strane redakcije i predstavlja sadržaj koji je pomiješan s ostakom uredničkog sadržaja te često sadrži više članaka poseban dio na naslovnici portala, različite kvizove, igre i ostali interaktivni sadržaj.“[25]

“Američki institut za tisak definira prirodno oglašavanje kao „oblik konvergentnog medija koji kombinira plaćene i vlastite resurse u obliku komercijalne poruke koja je potpuno integrirana i često jedinstvena za određenu platformu.”[26] Također, nazivajući se i

---

24 Manic, Marius. (2015) The Rise of native advertising Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V; Brasov [online] 8 (57) , Iss. 1, str. 53-58 Dostupno u ProQuest [26. kolovoza 2018]

25 Natale, D. (2019). Recognition and Perceptions of Native Advertising in Media. str. 12 Dostupno u ProQuest [11. lipnja 2019]

26 Hunt Katherine (2013) Native Advertising and Disclosure. *University of Arkansas* [online] Dostupno u Proquest [29. kolovoza 2018]

sponzoriranim sadržajem, prirodno oglašavanje je pojam koji predstavlja oblik plaćenog oglašavanja, koje uzima određeni oblik i izgled uredničkog sadržaja od samog izdavača. 2014. godine 3,2 milijarde dolara je potrošeno na prirodno oglašavanje, a rast se nastavio i u 2015. godini. [27]

Prirodno oglašavanje važno je za izdavače budući da oglašivačima mogu naplatiti veću cijenu od one za koju bi platili za klasično *display* oglašavanje. Rast prirodnog oglašavanja dovodi do izravnih pitanja koliko je učinkovita takva vrsta oglašavanja s obzirom da ljudi ne percipiraju takav sadržaj kao oglas. Djelomično potaknuto nižim prihodima u oglašavanju i smanjenim prihodima, prirodno oglašavanje postavlja se kao novi model povećanja prihoda u tiskanim medijima, a sve više i u drugim, osobito online medijima. [28]

U posljednjih nekoliko godina prirodno oglašavanje pridobiva veliku pažnju, a mnogi prognoziraju da će se njegov rast nastaviti i da će predstavljati veliki trend u budućnosti. U prilog navedenoj popularizaciji prirodnog oglašavanja ide i prošlogodišnje predviđanje da će potrošnja na prirodno oglašavanje u 2018. godini iznositi 21 milijardu američkih dolara. Prirodno oglašavanje ima oblik uredničkog sadržaja izdavača, a oglašivači sve više ulažu i planiraju svoj budžet za digitalno prirodno oglašavanje zbog svoje bolje učinkovitosti u usporedbi s drugim vrstama oglašavanja. U Zapadnoj Europi izgledno je da će se prirodno oglašavanje povećati za 156% između 2015. i 2020. godine, dok će 52% cijelog oglašavanja odlaziti na digitalno prirodno oglašavanje.[29]

Ključni razlog za ovakav tip oglašavanja možemo pronaći u mnogim prilikama digitalnog oglašavanja za mnoge strane. Marke dobivaju pristup novim sredstvima za postizanje marketinškog uspjeha kroz širok raspon medijskih platformi koje mogu zaobići reklamne

---

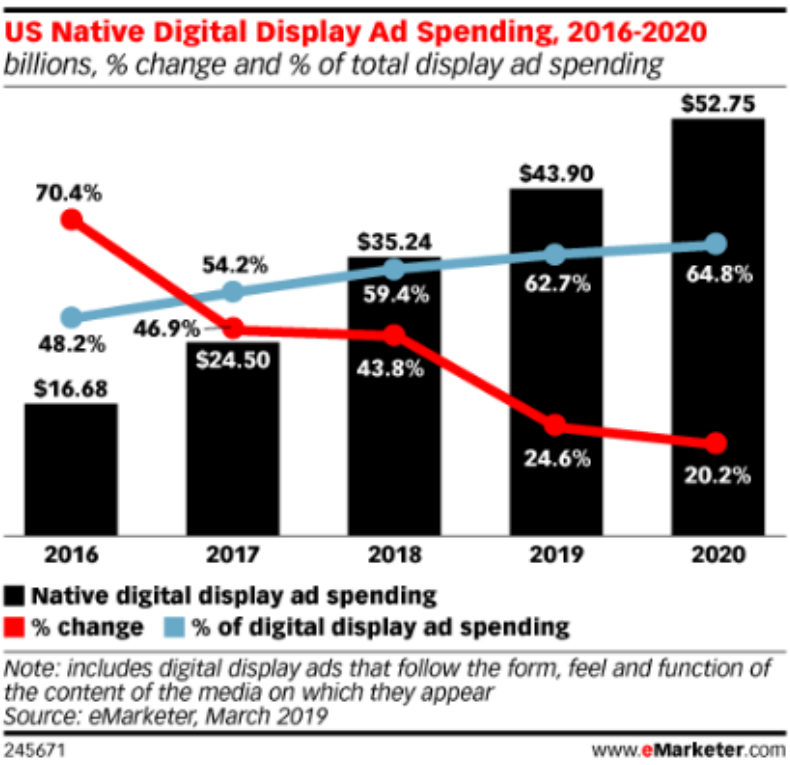
[27] Bartosz, W. Wojdynski and Nathaniel J. Evans, (2015). Going Native: Effects of Disclosure Position and Language on the Recognition and Evaluation of Online Native Advertising, *Journal of Advertising*, [online] 45 (2), 157–168 Dostupno u: ProQuest [26. kolovoza 2018]

[28] Matteo, S., & Dal Zotto, C. (2015). Native advertising, or how to stretch editorial to sponsored content within a transmedia branding era. *Handbook of media branding* str. 169-185

[29] Bianca H, Tammo H.A. Bijmolt etc, (2017). Digital Native Advertising: Practitioner Perspectives and a Research Agenda, *Journal of Interactive Advertising*, [online] 17 (2), str. 80-91 Dostupno u ProQuest [26. kolovoza 2018]

blokove. Izdavači generiraju alternativne prihode nudeći novi spektar usluga koje nadoknađuju pad prihoda od tradicionalnog oglašavanja.” [30]

Slika 3. Prikaz porasta potrošnje na prirodno oglašavanje u SAD-u



Izvor: eMarketer (Dostupno na: https://www.emarketer.com/content/native-ad-spend-will-make-up-nearly-60-of-display-spending-in-2018) [preuzeto 12. lipnja 2019.]

Slika 3 prikazuje porast potrošnje sredstava na prirodno oglašavanje u Sjedinjenim Američkim Državama. Iz prikaza je vidljiv značajan rast potrošnje na prirodno oglašavanje od 2016.-2020. godine. Navedeni porast ne iznenađuje jer je prirodno oglašavanje sve popularnije i pridaje mu se sve više pažnje. Najznačajniji porast potrošnje na prirodno oglašavanje vidljiv je u periodu od 2017. - 2018. godine. Razlog tome može biti porast popularnosti, vrsta i sve veći broj korisnika različitih digitalnih kanala u tom vremenskom

[30] Bartosz, W.W. & Golan G.J. (2016) Native Advertising and the Future of Mass Communication: American Behavioral Scientist [online] 60 (12) str. 1403-1407. Dostupno u: ProQuest [2. rujna 2018]

periodu. U prilog navedenom komentaru idu činjenice da je više od 200 milijuna ljudi u 2017. godini nabavilo mobilne uređaje preko kojih svakodnevno pristupa digitalnim medijima te je broj korisnika digitalnih medija rastao brzinom od 11 novih korisnika u sekundi (https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018).

Pojedini autori se protive ovakvom načinu oglašavanja smatrajući to internacionalnom obmanom s ciljem zavaravanja potrošača. Kao takvo prirodno oglašavanje se može promatrati kao „crna ovca“ u smislu da ne odgovara svaki put na tipične granice etike oglašavanja.[31]

Problem prirodnog oglašavanja uviđa se i u brzom rastu digitalnih medija i sve težem razgraničenju originalnog uredničkog sadržaja od onog koji je zakupljen i plaćen od strane oglašivača. Za potrošače je jako teško prepoznati izvorni sadržaj od onog koji je plaćen. To dovodi do problema pa će stoga oglašivači i izdavači u skoroj budućnosti morati pronaći rješenje kako zadovoljiti pravne i zakonske akte jer mediji i tehnologija ubrzano rastu i razvijaju se.
“Najvažnije je pronaći i definirati izvornost sadržaja, te ga na propisan način odvojiti od onog koji je plaćen. Prirodni oglasi u pravilu će biti zastupljeniji u onim medijima koji ne mogu isključivo preživljavati od pretplate, već će zato svoje prihode temeljiti na raznim oblicima oglašavanja nudeći svoj inventor, što je posebno značajno za poticanje prirodnog oglašavanja.” [32]

3.2. Elementi i vrste prirodnog oglašavanja

Važno je da prirodno oglašavanje sadrži elemente koji upućuju da se radi o plaćenoj vrsti oglasa. Oglasi koji se pokažu potpuno prirodni i integrirani sa originalnim sadržajem i jasno su istaknuti oznakom da su plaćeni ili sponzorirani od strane neke organizacije ili poduzeća predstavljaju se etički čisti i valjani. Najčešće oznake da se radi o plaćenoj vrsti prirodnog

---

[31] Charles R. Taylor, (2017) Native Advertising: The Black Sheep of the Marketing Family, *International Journal of Advertising*, 36 (2), [online] str. 207 – 209 Dostupno u ProQuest [27. kolovoza 2018]

[32] Kurnit, Rick, (2014). Communications Lawyer: Publication of the Forum Committee on Communications Law, *American Bar Association*, [online] 30 (4), str. 34 – 38 Dostupno u: ProQuest [30. Kolovoza 2018]

oglasa su: „Sponzorirani sadržaj“ ili „Sadržaj donosi“ te uputke da je sadržaj izrađen od strane suradnje od izdavača i navedenog oglašivača.

„Oglašivači moraju jasno naznačiti i komunicirati da se radi o plaćenoj vrsti oglasa, budući da se na internetu pojavljuju razne vrste prikrivenih plaćenih oglasa u vidu plaćenih objava na društvenim mrežama, internetskim tražilicama itd. Transparentnost sponzoriranih objavljenih poruka sastoji se od: prisutnosti marke, jasnoća sponzora, otkrivanja i izostanka obmane.“[33]

Velika rasprava se vodi i o zaštiti autorskih prava prilikom objave prirodnih oglasa, odnosno utjecaj autora na izradu sadržaja što nazivamo sponzorirani sadržaj i integritet tj. stupanj do kojeg je sam sadržaj bio pod utjecajem bilo koga osim urednika ili autora. Za navedeni sadržaj koristi se naziv *sadržaj od strane sponzora*. Zakon zahtjeva adekvatnu komunikaciju i regulaciju informacija nužnih za razumijevanje svake veze između autora i sadržaja ili nekoga tko želi utjecati na odluke o kupnji potrošača.[34]

Prirodno oglašavanje možemo podijeliti u 6 različitih vrsta odnosno tipova oglašavanja:

- *Oglasi unutar feed-a*: promoviraju članke u uobičajenom dijelu primarnog dijela publikacije odnosno sadržaja, sa ili bez zajamčenog plasmana ili okolnog teksta, u standardnom uredničkom stilu: Sadrže oznake "Oglas / AD", "Promovirano (promo)", "Sponzorirani sadržaj", "Predstavlja", "Predložena poruka" trenutno ovakvu vrstu prirodnog oglašavanja koriste: Facebook, Twitter, Yahoo, YouTube, Linkedin, Instagram, Sharethrough, BuzzFeed, Gawker, Forbes BrandVoice, Mashable itd.[35]

- *Plaćene jedinice za pretraživanje*, odnosno plaćeni oglasi u tražilici: rezultati pretraživanja u samom vrhu rezultata pretrage ili na desnom stupcu, osmišljeni su da privuku više pažnje,

---

[33] Bartosz W., Nathaniel J.E. (2015) Measuring sponsorship transparency in an era of native advertising *University of Georgia* [online] Dostupno u ProQuest [25. kolovoza 2018.]

[34] Kurnit, Rick (2014) Defining Native Advertising, Communications Lawyer: *Publication of the Forum Committee on Communications Law*, American Bar Association; Chigao [online] 30 (4) str. 34 – 38 Dostupno u ProQuest [25. kolovoza 2018]

[35] Manic, Marius. (2015) The Rise of native advertising Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V; Brasov [online] 8 (57) , Iss. 1, str. 53-58 Dostupno u ProQuest [26. kolovoza 2018]

najčešći primjer je Google Adwords čiji oglasi su u rezultatima označeni s malim znakom "Ad" te plavom strelicom"[36]

" ● *Widget preporuke*: sponzorirani oglasi u stupcu ili na dnu neke stranice s preporučenim člancima, sastavni su dio sadržaja neke stranice, najčešće sadržavaju poruke kao što su: "Možda biste željeli ...", "Preporučeno od strane ...", "Sponzorirani sadržaj ..."; [37]

● *Promovirane ponude*: obično se nalaze pri vrhu liste rezultata u određenom direktoriju, sastoje se od prikaza posebnih proizvodi na popisu rezultata koji su dizajnirani prema specifikacijama klijenata; najčešćesu označeni sa: "Oglasi", "Sponzorirani proizvodi", "Što je ovo?"; najčešće ovakav tip prirodnih oglasa koriste: Amazon, Google, Foursquare, AutoTrader itd.

● *In-Ad/Standardni oglasi s prirodnim elementina koji se nalaze izvan feed-a*: to su prirodni oglasi koji se nalaze izvan uredničkih članaka, koji sadrže relevantan sadržaj, jasno se razlikuju od ostatka stranice (različite granice, ostali elementi koji razlikuju članak od ostatka stranice, često je riječ o vijestima ili o korisnim informacijama, a ne o samoj promociji proizvoda)[38]

● *Prilagođeni (custom) elementi koji nisu sadržani u prethodnim vrstama* ili su previše specifični za platformu kako bi formirali zasebnu kategoriju.[39]

---

[36] IAB (2014) Native Advertising Playbook, Six Native Ad Categories, Six Marketplace Considerations, and IAB Recommended Disclosure Principles [online] Dostupno na: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/06/IAB-Native-Advertising-Playbook2.pdf [26. kolovoza 2018]

[37] IAB (2014) Native Advertising Playbook, Six Native Ad Categories, Six Marketplace Considerations, and IAB Recommended Disclosure Principles [online] Dostupno na: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/06/IAB-Native-Advertising-Playbook2.pdf [26. kolovoza 2018]

[38] IAB (2014) Native Advertising Playbook, Six Native Ad Categories, Six Marketplace Considerations, and IAB Recommended Disclosure Principles [online] Dostupno na: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/06/IAB-Native-Advertising-Playbook2.pdf [26. kolovoza 2018]

[39] Manic, Marius. (2015) The Rise of native advertising Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V; Brasov [online] 8 (57) , Iss. 1, str. 53-58 Dostupno u ProQuest [26. kolovoza 2018]

3.3. Efikasnost i zastupljenost prirodnog oglašavanja na medijskim platformama

Prirodno oglašavanje je najveća kategorija digitalnog oglašavanja.

"Prema istraživanju Business Insidera, prirodno oglašavanje će iznositi više od 36 milijardi dolara samo u SAD-u do 2021. godine, te će 74 milijardi dolara biti potrošeno na prirodno oglašavanje u iduće 3 godine." [40]

Vrlo je važno za istaknuti da se budućnost prirodnog oglašavanja sve više prebacuje na mobilne uređaje. Gotovo 60% - 80% prirodnog oglašavanja sada dolazi s mobilnih uređaja.

Sve više oglašivča kreira tzv. *Private Market Places* (PMPs) odnosno osobna tržišna mjesta za prodaju premium prirodnog oglasa u prirodnom *feed* prostoru unutar originalnog uredničkog sadržaja. Ovo je vrlo jedinstven način oglašavanja u usporedbi s onim što nude slične platforme poput društvenih mreža, Facebooka i slično.

Isto tako programatsko oglašavanje čini obečavajuće područje za razvoj prirodnog oglašavanja.[41]

Izdavači koriste prirodne oglase kako bi proširili svoju publiku izvan svojih okvira i tako dobivaju bolje rezultate nego ikad prije. Povećanje broja interakcija za izdavača koji upotrebljava prirodno oglašavanje dovodi do povećanja korisničke publike za 30-50% pored tradicionalnog *display* oglašavanja i drugih formata.

"Prirodni oglasi su puno efikasniji nego tradicionalni mediji, posebno je ovo značajno kod mobilnih uređaja. Klasična stopa klikova na prikazivanje (CTR) na desktop prirodnim oglasima iznosi 0,15% dok na prirodnim mobilnim oglasima ona iznosi preko 1%."[42]

Važno je pronaći nove mjerne podatke za procjenu uspjeha prirodnih oglašivačkih kampanja, 67% svjetske digitalne potrošnje odnosi se na podizanje svjesnosti o marki, a budući da je prirodno oglašavanje pričanje priče o marki kroz vrijeme, klikovi nisu značajan pokazatelj za

---

[40] Boland, M. (2016). Native ads will drive 74% of all ad revenue by 2021. Business Insider. Dostpno na: http://www.businessinsider.com/the-native-adreport-forecasts-2016-5 [12. lipnja 2019]

[41] Publication info: PR Newswire (2016) Five Things We Learned About Native Advertising at Advertising Week New York 2016; *PR Newswire Association LLC; New York [New York] 30 Sep 2016.*[online] Dostupno u ProQuest [27. kolovoza 2018]

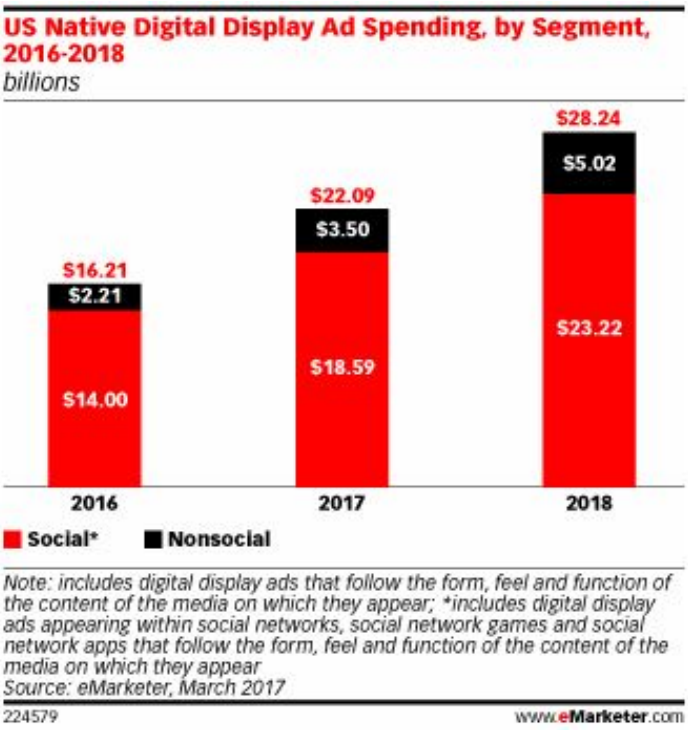
[42] Hoetzel M., (2015) Spending on native advertising is soaring as marketers and digital media publishers realize the benefits [online] Dostupno na: https://www.businessinsider.com/spending-on-native-ads-will-soar-as-publishers-and-advertisers-take-notice-2014-11 [28. Kolovoza 2018]

prirodne oglase. U industriji gdje gotovo 50% digitalnih oglasa još uvijek nije vidljivo, cilj prirodnog oglašavanja je povećanje vidljivosti koji u dugom roku potiče snagu marke, povećava pozornost kupca te na kraju dovodi do povećanja prodaje.

Procjenjujući rast prirodnog oglašavanja eMarketer je rekao da će potrošnja prirodnog oglašavanja u ovoj godini predstavljati više od polovice prirodnog oglašavanja u SAD-u.

"Prema izvješću instituta prirodnog oglašavanja najpopularniji KPI odnosno indikator za mjerenje prirodnog oglašavanja u 2016 godini bio je promet, izjasnilo se 60% izdavača. Ove godine 58% te je i dalje popularna mjera. Video je u sve većem usponu pa se tako predviđa da će on činiti 82% svih konzumenata internetskog prometa do 2020. godine. 2016 godine sudeći po ispitanicima najefektivniji su bili internetski prirodni članci koji su činili 77%."[43]

Graf 3. Potrošnja prirodnog digitalnog oglašavanja prema segmentima



[43] Laursen J. (2017) Native Advertising Trends in News Meida. *Native Advertising Institute* [online] Dostupno na: https://nativeadvertisinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/12/inma_2017NativeAdvertising.pdf [10. rujna 2018]

Izvor: eMarketer (2017*) eMarketer Unveils Estimates for Native Ad Spending* https://www.emarketer.com/Article/eMarketer-Unveils-Estimates-Native-Ad-Spending/1015457 **(**preuzeto 30. kolovoza 2018)

Procjena potrošnje govori da je američka potrošnja na prirodno digitalno oglašavanje u 2018. godini dosegnula 28,24 milijarde dolara.

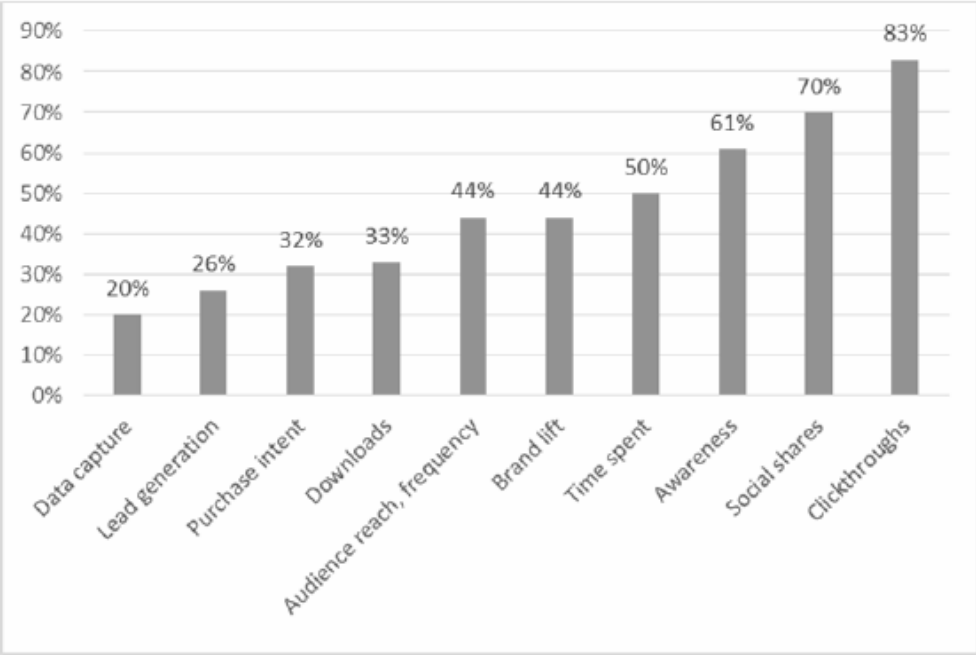
Rast digitalnog prirodnog oglašavanja potaknut je od strane izdavača zbog potrebe za inventarom veće vrijednosti i više prilagođenim mobilnim ekranima. S druge strane, potaknuto je i od strane oglašivača koji traže privlačnije i manje nametljive oglase.[44]

Izbor konteksta oglašavanja odnosi se na mjesto gdje postaviti sadržaj kako bi se jamčila najbolja moguća vidljivost i izloženost oglasa s obzirom na raspoloživi budžet. Za prirodno oglašavanje ključan je pokušaj prelijevanja sadržaja izdavača. "Prirodno oglašavanje na digitalnim medijskim platformama predstavlja najučinkovitiji pristup prirodnom oglašavanju, budući da su digitalni prirodni oglasi jedinstveni i razvijeni za specifične platforme. Međutim sve veći broj rasta digitalnih prirodnih kanala komplicira odlučivanje oglašivača gdje plasirati oglas s obzirom na medijski kontekst."[45]

[44] eMarketer, (2017). *eMarketer Unveils Estimates for Native Ad Spending*, [online] Dostupno na: https://www.emarketer.com/Article/eMarketer-Unveils-Estimates-Native-Ad-Spending/1015457

[45] Bianca H, Tammo H.A. Bijmolt etc, (2017). Digital Native Advertising: Practitioner Perspectives and a Research Agenda, *Journal of Interactive Advertising* 17 (2), 81-82

Graf 4. Prikaz korištenja metrika



Izvor: Manic, Marius. (2015) The Rise of native advertising *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*. Series V; Brasov 8 (57), (preuzeto 28. kolovoza 2018)

Graf 4 prikazuje koje metrike su najviše zastupljene u postotku pri mjerenju efikasnosti prirodnih oglasa. Iz prikaza možemo zaključiti da je metrika stopa klikanja na svaki prikaz najefikasnija sa 83%, zatim slijedi dijeljenje oglasa na društvenim mrežama sa 70%, dok su mjere poput preuzimanja podataka među manje korištenima te nisu toliko relevantne.

3.4. Primjeri prirodnog oglašavanja u praksi

Primjeri prirodnog oglašavanja danas se barem u nekom obliku pojavljuju na digitalnim i tiskanim platformama, no prvi prirodni oglas zabilježen je 8. siječnja 2014. godine kada je izdanje New York Times objavilo oglas za tromjesečnu kampanju u suradnji s kompanijom Dell. Članak sa oko 700 riječi sadržavao je naslov „Hoće li milenijalsi ikada posve napustiti ured?“ Oglas se pojavio pod tradicionalnim logom i oznakom da je plaćeno i objavljeno od strane poduzeća Dell. Ispod članka na svijetlo-plavoj traci je pisalo da je stranica izrađena od

strane New York Times odjela za oglašavanje u suradnji s tvrtkom Dell.[46] Mnoga poduzeća su formirala vlastite studije i odjele za prirodno oglašavanje kako bi surađivala s oglašivačima i na taj način stvarala sadržaj koji će imati za cilj implementiranje marke u sadržaj na prirodan način. Tu praksu su preuzeli mnoge izdavačke kuće: Wall Street Journal, USA Today, the Guardian, The Washington Post, Forbes, Fox News, The Huffington Post, The Economist .[47]
Ono što je najvažnije za učinkovito prirodno oglašavanje je kontekst oglasa koji mora biti sinkroniziran i uklopljen u sadržaj. Ukoliko se to ne događa ispaštat će i oglašivač i izdavač, dok će čitatelji takve oglase označiti kao nezanimljive i naporne. Oglašivači bi trebali umjesto praćenja brojeva prikazivanja oglasa veću pozornost posvetiti stvaranju vrijednog i zanimljivog sadržaja. Primjer dobre prirodne oglašivačke prakse možemo pronaći u Netflixovoj kampanji „Orange is the New Black“ u izdanju Timesa s čijim su se prirodnim oglasom ljudi više povezali nego što bi da su vidjeli obični poster za televizijski show. Oglasi koji su prirodni imaju tendenciju biti puno bolji u stvaranju i podizanju svijesti marke jer se kao gledatelji puno više zadržavamo nad takvom vrstom oglasa.[48]

---

[46] Anderson K. (2014) Will millennials ever completely shun the office? *The New York Times*. [online] Dostupno na: https://ad-assets.nytimes.com/paidpost/dell/will-millennials-ever-completely-shun-the-office.html#.W5t4CfaxWUl [18. kolovoza 2018]

[47] Hunt Katherine (2013) Native Advertising and Disclosure. *University of Arkansas* [online] Dostupno u ProQuest [29. kolovoza 2018]

[48] Sam Del Rowe (2016). Native Ads: Balance Brand Promotion with Compelling Content. *destinationCRM* [online] Dostupno na: https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=114392 [19. kolovoza 2018]

Slika 4. Prirodni oglas u The New York Timesu



Izvor: Kara Bloomgarden-Smoke (2014). Orange is the New Sponsored Content. *Observer* [online] Dostupno na: https://observer.com/2014/06/netflix/ (preuzeto 19. kolovoza 2018.)

Na slici je prikazan prirodni oglas kojeg je objavio New York Times. Sadržaj oglasa donosi interaktivnu priču o tome kako zatvorski sustav ne ispunjava potrebe ženskih zatvorenika. U oglasu je uključeno citiranje zagovaratelja zatvorske reforme, bivših zatvorenika, statistike o stopama zatočeništva i poveznica s pričama iz arhive Timesa. Također su se u oglasu nalazile i ilustracije, infografika i audio komponente. Cijela priča bila je sponzorirani sadržaj kojeg je platio Netflix za promociju televizijskog serijala Orange is the new Black, a producirala ga je tvrtka T Brand Studio. Nije bilo mogućnosti da se oglas shvati kao uredički članak budući da je plava linija ukazivala da se radi o plaćenom postu. U vrhu je bio logo Netflixa, a na dnu markiranom plavom bojom pisalo je da je tu stranicu izradio T Brand Studio u suradnji s Netflixom, dok urednici novosti i redakcije The New York Timesa nisu imali ulogu u njezinoj pripremi. Kampanja je potaknula mnoge pozitivne reakcije, posebno na društvenoj mreži Twitter čime je postignut veliki uspjeh i pridonijela je većoj popularnosti Netflixa.[49]

[49] Kara Bloomgarden-Smoke (2014). Orange is the New Sponsored Content. *Observer* [online] Dostupno na: https://observer.com/2014/06/netflix/ [19. kolovoza 2018]

3.5. Pregled dosadašnjih istraživanja

Iako se prirodno oglašavanje i dalje smatra trendom, sljedeća istraživanja pokazuju da ono predstavlja već ustaljeni način oglašavanja kako u digitalnim tako i u tiskanim medijima. Razne studije prikazuju u kojoj mjeri je oglašavanje zastupljeno među izdavačima, oglašivačima, koje mjere uspješnosti su najpopularnije te utjecaj samog oglašavanja na potrošače.

U prvom istraživanju prikazan je pregled zastupljenosti, poznavanje prirodnog oglašavanja i osobni stavovi ispitanika u svezi s prirodnim oglašavanjem. U SAD-u, 2014. godine provedeno je istraživanje o stanju prirodnog oglašavanja, na temelju ankete s više od 2000 ispitanika s vrlo malo ili nimalo iskustva u tom području. „3% ispitanika odgovorilo je da imaju vrlo malo znanja o prirodnom oglašavanju, 24% ispitanika odgovorilo je da raspolaže s nešto znanja o prirodnom oglašavanju, 24% da su upoznati s tim i 49% da uopće ne znaju što je to prirodno oglašavanje. Na pitanje kakvi su vaši osjećaji po pitanju prirodnog oglašavanja? 3% ispitanika odgovara da im se ne sviđa, 21% ispitanika tvrdi da im se prirodno oglašavanje sviđa, 25% odgovara da ih ne zanima, dok je njih 51% skeptično prema prirodnom oglašavanju. Njih 9% tvrdi da njihovo poduzeće ima vlastiti budžet za prirodno oglašavanje dok njih čak 91% ne raspolaže budžetom za prirodno oglašavanje. 1% ispitanika troši manje od 5.000 dolara na prirodno oglašavanje, isti postotak ima na raspolaganju od 2.000 – 5.000 dolara, 2% ispitanika tvrdi da im je proračun za prirodno oglašavanje u rangu od 501 – 2.000 dolara, isti postotak ispitanika ima budžet od 101 – 500 dolara dok čak 91% ispitanika za prirodno oglašavanje izdvaja budžet u rangu od 0 – 100 dolara. Na postavljeno pitanje koliko vjerojatno želite ponuditi prirodno oglašavanje kao opciju usluge? 11% ispitanika odgovara najvjerojatnije ne, 22% malo vjerojatno, 30% uopće nije vjerojatno. 39% njih smatra da prirodno oglašavanje obmanjuje čitatelje dok 61% tvrdi da ne. U siječnju 2015. Udruga prirodnog oglašavanja objavila je različit set rezultata: 72% ispitanika je reklo da će se prirodno oglašavanje održati, 86% potrošača je reklo da su oglasi potrebni da bi se sadržaj na internetu mogao čitati besplatno, 63% ih je reklo da će njihove kompanije povećati svoj

budžet za prirodno oglašavanje, 30% njih koji još nisu koristili prirodno oglašavanje, će pokrenuti tu vrstu oglašavanja. 75% ispitanika tvrdi da etika mora igrati ulogu u ponudi prirodnih oglasa. 63% kaže da i dalje trebaju biti kontekstualno prilagođeni sadržaju.“[50]

Prirodno oglašavanje može zauzeti i ulogu neetičnosti te krive slike u percepciji potrošača, posebno ako se prezentiraju na društvenim mrežama ili ako su potrošači previše izloženi prirodnim oglasima.

„Prirodno oglašavanje, iako je zabilježeno kao slijedeći veliki trend, može negativno utjecati na percepciju robnih marki kao i na medije koji pružaju takav sadržaj zbog dvosmislenosti izvora sadržaja. U istraživanju u kojem je sudjelovalo ukupno 500 sudionika pokazalo se da će primarne izvorne informacije promijeniti percepciju pojedinca o oglasu, njegovom sadržaju i procjenu izvora medija u budućnosti, ali ne i stav o poduzeću.“[51]

Istraživanje koje je provedeno od strane autora Chung, Eunice i Hongmin imalo je za cilj utvrditi i istražiti izbjegavanje prirodnih oglasa na društvenim mrežama. U percepciji potrošača mogu se razviti određeni motivi koji izazivaju skepticizam potrošača i njihov otpor. Skeptični potrošači manje su lojalni i ignoriraju oglašavanje, te imaju manje povjerenje u njega. Ova studija bavi se prvenstveno ispitivanjem i mjerenjem učinka potrošačkog skepticizma o percipiranoj vrijednosti prirodnog oglašavanja na društvenim mrežama. Testiranje hipoteza rezultiralo je zaključkom da pojedinci izbjegavaju prirodne oglase na društvenim mrežama zbog intruzivnosti oglasa, a na to utječe pozitivan *word of mouth*. Kada je oglas zanimljiv i zabavan korisnici ga dijele pa pojedinci, koji prate svoje prijatelje, mogu biti prečesto izloženi prirodnim oglasima, a to može rezultirati izbjegavanjem prirodnih oglasa i skepticizmom.[52]

Veliku ulogu igra i pozicija prirodnog oglasa, odnosno u kojoj mjeri su potrošači spremni prepoznati radi li se o prirodnom oglašavanju. U nalazima studije koju su istraživali

---

[50] Manic, Marius. (2015) The Rise of native advertising Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V; Brasov [online] 8 (57) , Iss. 1, str. 53-58 Dostupno u ProQuest [26. kolovoza 2018]

[51] Mu Wu, Huang Y., Roubing et. (2016) A Tale of Two Sources in Native Advertising Examining the Effects of Source Credibility and Priming on Content, Organizations and Media Evaluations. *American Behavioral Scientist* [online] 60 (12), str. 1492 – 1509 Dostupno u ProQuest [2. rujna 2018]

[52] Chung Y.J., Eunice K., Hongmin A. (2017) Going Native (Or Not): Antecedents of consumer avoidance of native advertising on social networking sites. *American Academy of Advertising. Conference. Proceedings* [online] str. 106 – 118 Dostupno u ProQuest [27. kolovoza 2018]

Wojdynski i Evans utvrđeno je da je uporaba vizualnog znaka "sponzorirano" ili "oglas" dovela do većeg prepoznavanja oglasa. Također su ustanovili da je važna vizualna pažnja u prepoznavanju oglasa, pri tome se spoznalo da su samo oni čitatelji koji su se duboko usredotočili na oglas uspjeli prepoznati da se radi o prirodnom oglasu. Oglasi koji su prikazani u središnjoj poziciji bili su više prihvaćeni od onih koji su bili prikazani na dnu, iako ovo istraživanje zahtjeva dodatnu analizu i proučavanje.[53]

U usporedbi s ostalim vrstama oglašavanja korisnici pokazuju manji skepticizam u odnosu na oglašavanje putem bannera. U studiji koju su proveli Howe i Teufel rezultati istraživanja otkrivaju da je prisutnost sponzoriranih prirodnih oglasa u odnosu na tradicionalno oglašavanje nije imalo pretjerani utjecaj na čitateljevu percepiju vrijednosti sadržaja kojeg konzumira. Korisnici, u ovom slučaju starija ispitivana skupina, više su tvrdili da su primjetili oglase kada su bili izloženi banner oglašavanju nego li prirodnim oglasima.[54]

U svom istraživanju predlažu izradu ST skale kojom bi se mogli dati odgovori na pitanja koliko bi "razumni" potrošači bili spremni prepoznati plaćeni odnosno sponzorirani oglas kada ga vide te identificirati tko je sponzor odnosno oglašivač koji je platio oglas. Uz pomoć povratne informacije potrošača razvijena je skala od 12 stavki dok je kod potrošača razvijena percepcija ST-a u nekoliko obilježja poruke: prisutnost marke, jasnoća sponzora i otkrivanje i nedostatak obmane.[55]

Potrošači i korisnici posebno na digitalnim medijima različito doživljaju prirodne oglase. Većina korisnika percipira sadržaj, ali nisu skloni kliknuti i reagirati na percipirani prirodni oglas.

Istraživanje autora Navdeep i Harikesh provodilo se na 200.000 korisnika koji su bili izloženi plaćenim prirodnim oglasima putem tražilica. Istraživanjem je otkriveno da potrošači nisu

---

53 Wojdynski, B. W., & Evans, N. J. (2016). Going native: Effects of disclosure position and language on the recognition and evaluation of online native advertising. *Journal of Advertising*, *45*(2), 157-168.

54 Howe, P., & Teufel, B. (2014). Native advertising and digital natives: The effects of age and advertisement format on news website credibility judgments. *ISOJ Journal*, *4*(1), 78-90.

55 Wojdynski, B. W., Evans, N. J., & Hoy, M. G. (2018). Measuring sponsorship transparency in the age of native advertising. *Journal of Consumer Affairs*, *52*(1), 115-137.

izbjegavali niti odbijali prikazani oglas, idućim istraživanjem došlo se do zaključka da potrošači nisu bili potaknuti klikanjem na oglas, ali kasnije koristi oglašavanja pokazali su se u vidu klikanja na oglašivačeve organske rezultate u tražilici. To dokazuje da korisnici oglas ipak percipiraju i stvaraju neku vrijednost o oglašivaču.“[56]

[56] Navdeep S.S., Harikesh S.N. (2016) Native Advertising, Sponsorship Disclosure and Consumer Deception: Evidence from Mobile Search-Ad Experiments, Stanford University [online] str. 1 – 33 Dostupno u ProQuest [29. kolovoza 2018]

4. *DESIGN THINKING* METODOLOGIJA

4.1. Pojmovno određenje *design thinking* metodologije

Design thinking kao relativno novi pojam u svijetu koji u posljednje vrijeme postaje sve popularniji i sve više korišten pojam u poslovanju raznih industrija i stručnjaka. „To je pristup u kojem organizacija kontinuirano rješava nove, ali slabo shvaćene, promjene u potrebama kupaca, tehnologiji i konkurentskom okruženju i uspješno se pozicionira u skladu s održivom, konkurentskom prednošću.“[57]

U svom radu Razzouk i Shute(2012) definiraju *design thinking* kao analitički i kreativni proces koji potiče osobu na eksperimentiranje, stvaranje i prototipiranje modela, prikupljanje povratnih informacija i redizajn.[58]

Glavni fokus procesa dizajna je prilagodba proizvoda korisniku. Sam proces uključuje sagledavanje tko su korisnici i koje su njihove trenutne potrebe. Druga važna karakteristika tog procesa je njegova interaktivnost što znači da se proizvod razvija u suradnji s korisnicima.[59]

Organizacije koriste *design thinking* kako bi transformirale svoju kulturu poduzeća i potaknule inovacije te implementirale inovativna rješenja eksperimentiranjem. [60]

Ono što je u fokusu *design thinkinga* je prvenstveno korisnik i načini na koji mu se pristupa. Kod ljudi se potiče kreativnost i inovativnost kako bi bili uspješniji u svom radu i stvaranju.

Waloszek (2012) navodi kako za razliku od drugih načina razvijanja procesa proizvoda koji su najviše fokusirani na količinu, kvalitetu i dizajn proizvoda *design thinking* stavlja veću pozornost na čovjeka u tom procesu. Jedan od glavnih stupova *design thinkinga* je uočavanje

---

[57] Farry S. (2010). The Design of Business: Why Design Thinking is the next Competitive Advantage by Roger Martin. *Graziado Business Review*. [online] Dostupno na https://gbr.pepperdine.edu/book-corner/the-design-of-business-why-design-thinking-is-the-next-competitive-advantage-by-roger-martin/ [24.kolovoza.2018.]

[58] Razzouk R., Shute V., (2012) What is design thinking and why is it important? *Sage Journals*, [online] 82 (3) str. 22-23 Dostupno u Proquest [25.kolovoza.2018.]

[59] Brown, T. (2008) Design thinking, *Harvard Business Review* (hbr.org) [online] str. 88 Dostupno na: hbr.org [25.kolovoza.2018.]

[60] Ketter P. (2016) Design thinking: A company's DNA. *Association for Talent Development* [online] Dostupno na: https://www.td.org/magazines/td-magazine/design-thinking-a-companys-dna [26. kolovoza 2018.]

čovjekovih potreba i poistovjećivanje s korisnicima proizvoda i usluge koja se dizajnira. Na problem se treba gledati iz perspektive korisnika, a ne isključivo iz stajališta kreatora.[61]

Kreatori, odnosno dizajneri su ključne osobe *design thinking* procesa koje traže radno okruženje, improviziraju rješenja i traže načine za njihovu primjenu. Oni razmišljaju o stvarima koje su na rubu nemogućeg, žive ekstremno, drugačije, razmišljaju i konzumiraju drugačije.

Proces *design thinkinga* najbolje je shvatiti kao sustav u kojem se preklapaju procesi, a ne slijede redovni koraci. Tri su koraka koja treba imati na umu: inspiracija, ideja i implementacija.“ [62]

Ipak proces design thinkinga odvija se kroz ovih 5 ključnih faza:

1. „Empatija – prvi je korak u *design thinkingu* koji podrazumijeva poistovjećivanje s našim korisnikom. U ovoj fazi važno je analizirati što naša publika kojoj se obraćamo treba.

   Početna faza uključuje prikupljanje i analizu podataka te izlaganje pretpostavkama o trenutnim potrebama na temelju analize. Prilikom prikupljanja podataka važno je uzeti u obzir ne samo brojke već uključiti i korisnike u rješavanje problema, pritom koristeći se intervjuima, anketama, promatranjem, raspravom i fokus grupama. Potrebno je makismalno koristiti povratne informacije publike kojoj se obraćamo kao glavni izvor podataka, te nikad ne koristiti samo numeričke podatke kao jedini izvor valjanih pretpostavki.“[63]

   „U toj fazi dobiva se empatično razumijevanje problema kojeg se pokušava riješiti. Uključuje i konzultantske stručnjake kako bi saznali više o području koje se proučava, kroz promatranje, zbližavanje i suosjećanje s ljudima da bi razumijeli njihova iskustva

---

[61] Gerd Waloszek, (2012) Introduction to Design Thinking. [online] Dostupno na: https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/ [25.kolovoza.2018.]

[62] Brown T. & Wyatt Jocelyn (2010) Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation* [online] Dostupno na: https://pdfs.semanticscholar.org/5873/101c6573b89e567432f8722bb17863a03553.pdf [20. Kolovoza 2018]

[63] Weevur (2017) Applying Design Thinking to the Course Creation Process; [online] Dostupno na: https://blog.weevur.io/applying-design-thinking-to-the-course-creation-process-e133fc89f675 [25.kolovoza 2018.]

i motivacije. Empatija je ključni korak u procesu *design thinkinga* jer omogućuje dizajnerima da odvoje svoje vlastite pretpostavke o svijetu kako bi stekle uvid u korisnike i njihove potrebe.

2. Definiranje – ova faza ukazuje na problem koji se treba riješiti definirajući kvalitativne i kvantitativne podatke koji se posjeduju. Važno je zapamtiti da se uvijek koriste SMART ciljevi: specifični, mjerljivi, dostupni, relevantni i vremenski ograničeni. Dam i Siang (2018) navode kako se tijekom ove faze slažu informacije koje su se prikupile tijekom prve faze. Sva zapažanja se analiziraju i sintetiziraju kako bi se definirali ključni problemi koji su prikupljeni do ove točke. Ova faza pomoći će dizajnerima u timu prikupiti kvalitetne ideje za uspostavljanje značajki, funkcija i svih ostalih elemenata koji će im omogućiti rješavanje problema ili u najmanju ruku dopustiti korisnicima da riješe problem s minimalnim poteškoćama.[64]

3. Ideja/Razvoj – ovo je faza u kojoj će dizajneri izgraditi i stvarati ideje koje će riješiti problem. Sa svim savladanim u prve dvije faze nakon empatija i razumijevanja korisnika, te zapažanja u definirajućoj fazi dizajneri su spremni početi „razmišljati izvan okvira“ u traženju rješenja, te traženja alternativnih pravaca gledanja problema. Postoje razne tehnike u traženju ideja kao što su Brainstorming, Brainwrite, Najgora moguća ideja, SCAMPER i slično. Brainstorm i Najgora moguća ideja tehnike su koje se koriste za poticanje slobodnog razmišljanja. Na početku je važno dobiti što više ideja kako bi se odabrala najbolja za rješavanje problema.

4. Prototip/Implementacija – „kada je riječ o razvoju proizvoda, ova faza dizajniranja zahtjeva stvaranje prototipa. Ovaj skalirani model će biti distribuiran timu interno ili izvan organizacije za testiranje i povratne informacije. Ovo je eksperimentala faza, a cilj je identificirati najbolje moguće rješenje za potrebe koje su definirane kroz prve tri

[64] Dam R., Siang T. (2018) 5 Stages in the Design Thinking Process. *Interaction Design Foundation* [online] Dostupno na: https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process [25.kolovoza.2018.]

faze.“[65] „Prototipi bi trebali raditi samo onoliko vremena, napora i ulaganja koliko je potrebno za generiranje korisnih povratnih informacija i razvijanja ideje. Cilj prototipa nije završetak proizvoda, već je cilj učiti o snagama i slabostima ideje i kako identificirati nove smjernice koje će budući prototipovi možda preuzeti.“[66]

„Tim za dizajn proizvodi niz jeftinih, smanjenih verzija proizvoda ili specifičnih značajki koje se nalaze unutar proizvoda, kako bi se mogla istražiti rješenja problema generiranih u prethodnoj fazi. Prototipi se mogu dijeliti i testirati unutar samog tima, u drugim odjelima ili na manjoj skupini ljudi izvan dizajnerskog tima. Jedan po jedan prototip se pregledava, poboljšava, preispituje ili odbacuje na temelju iskustava korisnika. Do kraja ove faze dizajnerski tim će izgrađenu ideju za proizvod s obzirom na povratne informacije kako bi se krajnji korisnici ponašali, razmišljali i osjećali kada su u interakciji s krajnjim proizvodom.“ [67]

5. Testiranje - naravno, bilo koji proizvod neće se smatrati uspjehom ili neuspjehom bez praćenja mjerljivih rezultata. To je dio gdje se provjerava hoće li trenutna iteracija učiniti ono što bi trebalo učiniti odnosno riješiti problem. Također tijekom ove faze *design thinkinga* proizvod se testira i povratne informacije se traže od samih korisnika. Dobiveni podaci služe kao osnova za daljnja poboljšanja na sljedećim iteracijama.“[68] Čak i tijekom ove faze rade se izmjene i preciziranja kako bi se isključili problemi i pronašla dublja razumijevanja proizvoda i njegovih korisnika.

---

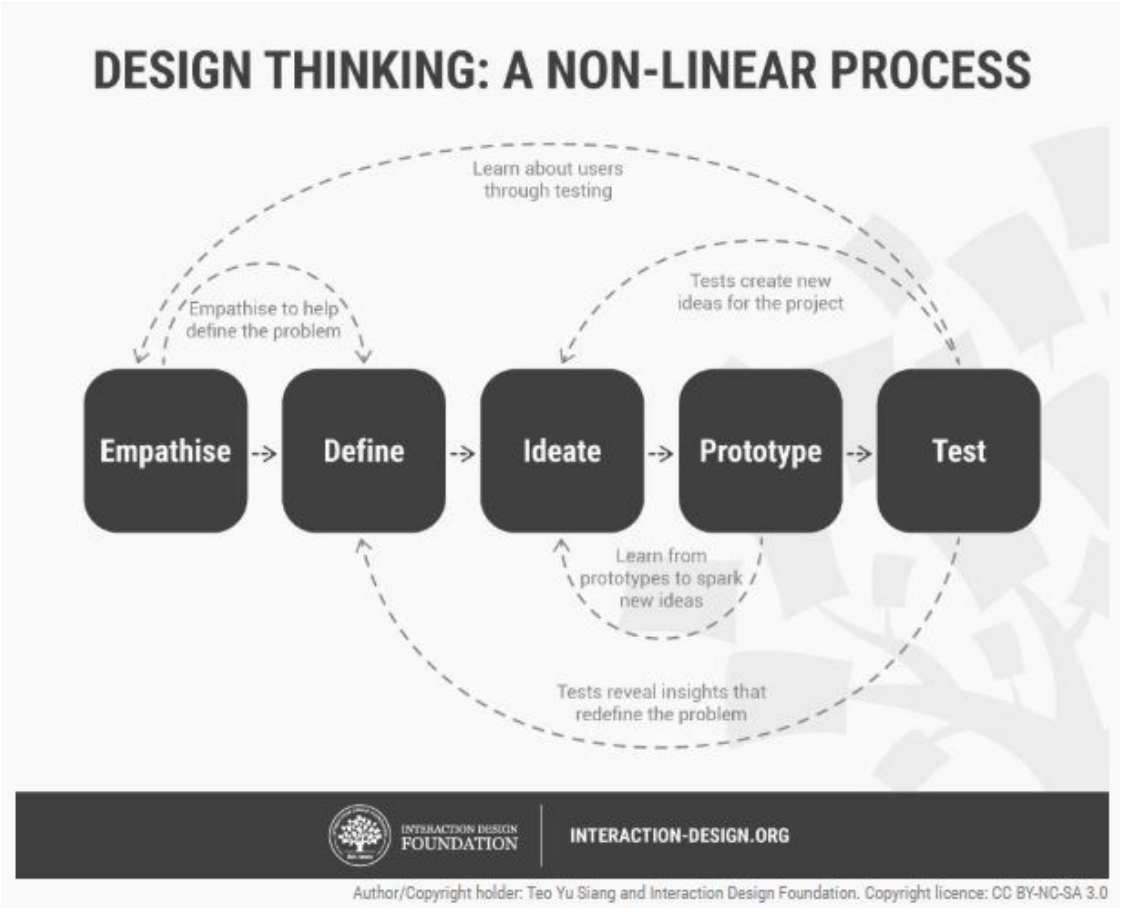
[65] Weevur (2017), Applying Design Thinking to the Course Creation Process; [online] Dostupno na: https://blog.weevur.io/applying-design-thinking-to-the-course-creation-process-e133fc89f675 [27.kolovoza.2018.]

[66] Brown, T. (2008) Design thinking, *Harvard Business Review (hbr.org)* [online] str. 87 Dostupno na: hbr.org [25.kolovoza.2018.]

[67] Dam R., Siang T., 5 Stages in the Design Thinking Process, *Interaction Design Foundation* [online] Dostupno na: https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process [25.kolovoza.2018.]

[68] Weevur, Applying Design Thinking to the Course Creation Process; [online] Dostupno na: https://blog.weevur.io/applying-design-thinking-to-the-course-creation-process-e133fc89f675 [25.kolovoza.2018.]

Slika 5. Design thinking: A non-linear process



Izvor: (2018) 5 Stages in Design Thinking Process. *Interaction Design Foundation* Dostupno na: https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history (preuzeto 20. kolovoza 2018.)

Slika prikazuje 5 faza procesa *design thinkinga*. Oni nisu uvijek sekvencijalni, ne moraju slijediti određeni red i često se mogu primjenjivati paralelno i ponoviti. Faze treba shvatiti kao različite procese koji pridonose projektu, a ne kao niz koraka u redu.

4.2. Povijest i obilježja design thinkinga u poslovanju

Rani pogledi na *design thinking* datiraju još iz 50-ih i 60-ih godina prošlog stoljeća, iako se više vežu uz kontekst arhitekture i inženjerstva, boreći se s okolinom koja se ubrzano mijenjala u tim vremenima.

U 1960-ima u borbi za potpuno razmijevanje svakog aspekta dizajna nastojalo se razviti znanost izvan područja dizajna primjenom znanstvene metodologije i procesa kako bi se razumjelo funkcioniranje dizajna.

„Nigel Cross, profesor na studiju dizajna sveučilišta The Open University u Velikoj Britaniji, navodi da se početkom 60-ih dizajn pokušao predstaviti kao znanost, a taj period nazivao se desetljeće dizajnerske znanosti, te ga se pokušalo dovesti među racionalne znanosti gdje je dolazilo do velikih sukoba. Radikalni tehnolog Buckminster Fuller je naglašavao da se znanstvena revolucija dizajna zasnovana na tehnologiji, znanosti i racionalizmu, može prevladati ljudske i ekološke probleme za koje vjeruje da ih ne može riješiti politika i ekonomija.“[69]

Postoje mnogo varijacije linearnog modela, njegovi zagovornici smatraju da je proces dizajna podijeljen u dvije faze: definiranje problema i rješavanje problema. Definiranje problema je analitička sekvenca u kojoj dizajner određuje sve elemente problema i specifira sve zahtjeve koje uspješno dizajnersko rješenje mora imati. Rješavanje problema je sintetska sekvenca u kojoj se različiti problemi kombiniraju i uravnotežuju jedni druge, tvoreći konačni plan da budu prenešeni u proizvodnju.“[70]

Računalni znanstvenik i dobitnik nobelove nagrade Herbert A. Simon bio je prvi koji je spomenuo dizajn kao znanost ili način razmišljanja u svojoj knjizi iz 1969. Sciences of Artificial pridonio je mnogim idejama koje se u 70-ima smatraju načelima *design thinkinga*.

„Nigel Cross je 1982. godine u svom radu razgovarao o prirodi dizajna u rješavanju problema dizajnerskog pristupa s problemima s kojima se susrećemo u svakodnevnom životu, te se

---

[69] Nigel Cross (2001), Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science; *Design Issues*,[online] 17 (3), str. 49 – 55 Dostupno u: Proquest [20. kolovoza 2018]

[70] Richard Buchanan (1992), Wicked problems in Design Thinking, [online] *Design Issues*, 8 (2), str. 5-21 Dostupno u Proquest [20. kolovoza 2018]

raspravljalo o istraživanjima koja su se bazirala na usporedbi metoda koje su koristili znanstvenici i arhitekti pri rješavanju istog dvosmislenog problema.

Kasnija metoda koju je zagovarao Cross koja se fokusirala na rješavanje problema je smatrana temeljnim konceptom za „dizajnersko“ rješavanje problema. Smatrao je da se središnja odlika dizajna oslanja na prilično brzo postizanje zadovoljavajućeg rješenja, a ne na bilo koju dugotrajnu analizu problema. To je proces koji se prije svodi na zadovoljavanje nego na optimiziranje, odnosno proizvoditi širok raspon zadovoljavajućih rješenja, a ne stvarati jedno hipotetično optimalno rješenje.“[71]

„Peter Rowe, direktor Urban Design Programs na Harvardu objavio je 1987. knjigu Design Thinking u kojoj analizira dizajnerski pristup u urbanoj arhitekturi te pokušava oblikovati generalizirani pogled na *design thinking*. Glavni je cilj uzeti u obzir temeljnu strukturu i fokus istraživanja koja su neposredno povezana s trenutcima „traženja“ od strane dizajnera u svrhu stvaranja i kreiranja zgrada i urbanih artefakata.“[72]
„1990. godine rođen je IDEO, kompanija koja je *design thinking* dovela do veće popularnosti. Svoj dizajn temelje na radu Stanford Design škole. Razvijajući vlastitu terminologiju, korake i alate tijekom proteklih godina, omogućili su onima koji nisu školovani u metodologiji dizajna da brzo i jednostavno usvoje taj proces. *Design thinking* od 2005. godine podučava se na Stanford School of Design ili kako se još naziva d.school. D.school danas poznata i kao Institut dizajna Hasso Plattner napravila je razvoj, podučavanje i implementaciju *design thinkinga* kao jedan od svojih glavnih usmjerenja od svog osnutka. Ovaj pokret trenutno je u velikom porastu i mnogi pioniri poput IDEA formaliziraju stazu koju bi trebalo slijediti. Druga prestižna sveučilišta, poslovne škole i poduzeća usvojile su ovu metodologiju u različitim stupnjevima, a ponekad ga ponovo re-interpretiraju kako bi odgovarale njihovom specifičnom kontekstu ili vrijednostima robne marke.“[73]

---

[71] Nigel Cross (1982), Designerly Ways of Knowing; *Design Studies*, [online] 3 (4), str. 221 – 227 Dostupno u Proquest [20. kolovoza 2018]

[72] Peter Rowe (1987), Design Thinking, *The Mit Press* [online] str. 3-19 Dostupno na: https://mitpress.mit.edu/books/design-thinking [20.kolovoza 2018.]

[73] Dam R., Siang T., (2018). Design Thinking: Get a Quick Overview of the History. *The Interaction Design Foundation.*[online] Dostupno na: https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history [24.kolovoza 2018.]

4.3. Primjena i provođenje design thinking metodologije u poslovanju

„Primjer provođenja *design thinkinga* u praksi možemo predstaviti primjerom Procter & Gamble-a, kada je poduzeće 2002. godine pokrenula inicijativu za korištenje dizajna kao izvora inovacija i rasta zbog suočavanja s jednom od svojih najvećih kriza u 165 godišnjoj povijesti. Rast prihoda je naglo usporila, a sedam od prvih deset marki P&G-a izgubilo je tržišni udio. A.G. Lafley preuzeo je dužnost izvršnog direktora u lipnju 2000. godine. Svaki od P&G odijeljenja je počeo dodavati dizajnerske inovacije svojim tehničkim i razvojnim naporima po kojima je poduzeće poznato. Njihov cilj nije bio proizvesti dodatke postojećim proizvodima i robnim markama već potaknuti inovacije koje bi generirale značajan rast. Ideja je predstavljena poduzeću IDEO s kratkim briefom koji je bio mješavina slobode i ograničenja. Na dizajnerskom timu ostavljena je sloboda da kreiraju i sama napreduju. Kako se projekt razvijao uvodila su se dodatna ograničenja u obliku cjenovnih točaka. U tijeku od dvanaest tjedana, uz kratki brief i inicijalni plan doveo je do 350 koncepata proizvoda, više od 60 prototipova i 3 ideje koje su napredovale do razvitka, a jedan od prizvoda je otišao u proizvodnju osamnaest mjeseci kasnije.

To je bila poruka da *design thinking* treba biti prakticiran i od strane klijenta i od strane dizajnerskog tima.“[74]

„Važno je naglasiti da su prihodi P&G porasli za 94% od 42 milijarde do 81 milijardu američkih dolara. Neto dobitak porastao je 140% od 4,6 milijardi do 11,8 milijardi američkih dolara. Glavni uspjeh ove transformacije bila je predanost poduzeća da se pretvori u dizajnersku organizaciju.“[75]

Proces dizajna najbolje je metaforički opisati kao prostorni sustav umjesto unaprijed definiranog niza uobičajenih koraka. „Prostori razgraničavaju različite vrste povezanih aktivnosti koje zajedno čine kontinuum inovacija. Ovo može zvučati kaotično za one koji se

---

[74] Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, *Harvard Business Review* [online] str. 29 – 31 Dostupno u: Scribd.com [25.kolovoza 2018.]

[75] Leavy Brian (2010) Design thinking – a new mental model of value innovation. *Strategy & Leadership; Chicago* [online] 38 (3) 5-14 Dostupno u Proquest [3. rujna 2018]

prvi put susreću s *design thinkingom*, ali s vremenom sudionici shvaćaju da ovaj proces ima smisla i da se postižu određeni rezultati. Dizajnerski projekti moraju proći kroz tri procesa. Prvo se označavaju inspiracije za okolnosti koje motiviraju potragu za idejama za razvoj i testiranje koje mogu dovesti do konačnog rješenja i implementacije."[76]

Da primjena *design thinkinga* može pomoći i cijelom jednom društvenom segmentu pokazuje slučaj iz Perua.

„Kako bi ojačali srednji sloj društva u Peruu, bilo je nužno dobro obrazovanje. Javne škole su bila jako lošeg stanja i postajala je bojazan ukoliko se to ne promijeni da se neće pojaviti pozitivni ciklus produktivnosti i prosperiteta. Vlada Perua je počela surađivati s Intercorp timom i prvi korak 2007. godine bilo je uvođenje nagrade za najboljeg učitelja u svakoj od 25 regija zemlje. Svaki učitelj koji je pobjedio osvojio je automobil. To je utemeljilo Intercorpovu istinsku zainteresiranost za unapređenje obrazovanja u Peruu. Daljnji koraci bili su kupovina male školske tvrtke 2010. godine. Rodriguez Pastor okupio je menadžere iz svojih drugih poduzeća i krenuo s IDEO timom u stvaranje novog modela, Innova Schools. Cilj tog modela bilo je izvrsno obrazovanje po pristupačnoj cijeni za obitelji srednje klase. Tim procesom započeo je šestomjesečni proces dizajna usmjeren prema ljudima. Sudjelovale su stotine studenata, nastavnika, roditelja i drugih zainteresiranih strana na način da su istraživali njihove potrebe, motivacije i uključivanje u testiranje pristupa te poticanje njihovih povratnih informacija. Ideja samog procesa je bila tada djeca mogu koristiti laptope u učionici. Nakon šest mjeseci pripreme lansiran je pilot projekt u čijem dizajnu su sudjelovali i roditelji i djeca. Istraživanje je pokazalo da su učenici i roditelji voljeli model. Roditelji nisu prigovarali pristupu u podučavanju već su inzistirali da prijenosna računala ne budu oduzeta na kraju pilot projekta. 85% učenika koristilo je prijenosna računala izvan nastavnih sati van učionice. Svi sudionici uključujući profesore, roditelje i djecu postali su zagovornici ovog projekta te je Innova sa 29 škola sada na putu da postigne svoj cilj od 70 škola do 2020. godinete se planira proširiti na svako tržište u Peruu pa čak i na tržišta izvan zemlje."[77]

---

[76] Brown, T. (2008) Design Thinking. *Harvard Business Review* [online] 88-89 Dostupno na: https://hbr.org/2008/06/design-thinking [25. kolovoza 2018]

[77] Brown T., Martin L.R. (2015) Design for action. *Harvard Business Review* [online] Dostupno na: https://hbr.org/2015/09/design-for-action [10. rujna 2018]

Ovi primjeri dokazuju nam da *design thinking* pronalazi svoj put u poslovanju različitih poduzeća i organizacija te da svojom primjenom može utjecati na boljitak poslovanja i pružanja javnih usluga. Usmjeravajući se na ljude te potičući inovacije stvara se pozitivna sinergija promjene koja ima za posljedicu ostvarenje napretka i povećanje profita.

4.4. Pregled dosadašnjih istraživanja

U literaturi se mogu pronaći različiti članci i opsežna istraživanja primjene *design thinkinga*. Većina istraživanja bavi se samim procesom primjene *design thinkinga* u poslovanju, posebno u menadžmentu, iako je bilo teško pronaći istraživanja na području primjene *design thinkinga* u medijima ili oglašavanju većina istraživanja proces dočarava na sličan način, a rezultati su objedinjeni zaključkom da je proces usmjeren na čovjeka i da rezultira širokom primjenom i poticanjem inovacija.

„Pretpostavlja se da *design thinking* može imati važnu ulogu u rješavanju trajnih problema s markom. U istraživanju koje je provedeno viši menadžeri i voditelji marki potražili su pomoć od dizajnera kada su željeli u starijim kategorijama proizvoda poboljšati postojeće ili dodati nove asocijacije marke pomoću inovacija te osvježiti „umorne“ robne marke odnosno marke za koje se smatra da se nalaze u fazi zastarjelosti. Istraživanje je provedeno u tri faze: angažirao se stručni uzorak ljudi, analiza slučaja na razini poduzeća i ispitivanje zaposlenog stanovništva. Rezultatima istraživanja došlo se do spoznaje da je snop logike i prakse skupa s dizajnom koji se u ovom slučaju naziva *Bdesign thinking* moćan mehanizam za uvođenje inovacije da potpomogne i bude u podršci, a ne u sukobu održivosti postojećeg identiteta marke. Ovi nalazi itetako naglašavaju važnost dizajnerske prakse da poveća inovativnost kod robnih marki. Istraživanje potvrđuje hipotezu da su voditelji marke skloni razmišljati na dizajnerski način te prihvatiti njihov pristup i pogled na rješavanje problema. Istraživanje također dokazuje da su dizajneri i voditelji marke razvili snažnu vezu u zajedničkom radu.“[78]

[78] Beverland B.M., Wilner S.J.S., Micheli P. (2015) Reconcilin the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of Academy of Marketing Science* [online] 48 (1) str. 589 – 609 Dostupno u Proquest [24. kolovoza 2018]

U idućem istraživanju autorice Mahato daje se pregled kako metodologija *design thinkinga* može pomoći u ponovnom inženjeringu tradicionalnog poslovnog modela te kako pomaže industriji da postane inovativnija. Daje se uvid u to kako će design thinking promijeniti industriju analizirajući industriju tehnologije, konkretno interakcije ljudskog računala.
Rezultati ovog istraživanja pokazuju da se ljudi promjenom načina na koji gledaju probleme mogu riješiti neke od složenijih problema u Americi. Istraživanja *design thinkinga* dogodila su se odmah nakon recesije u Americi 2008. godine kada su ljudi shvatili da bi za održanje gospodarstva trebao postojati drugačiji način za promicanje kontinuiranog i održivog rasta. Zaključak istraživanja je da je kreativnost ključ za prevladavanje nekih od složenijih izazova što se moglo i dokazati analizom slučajeva nekoliko različitih velikih organizacija i industrije koja se već približava načinu na koji se tehnologija koristi pomoću *design thinkinga*.[79]

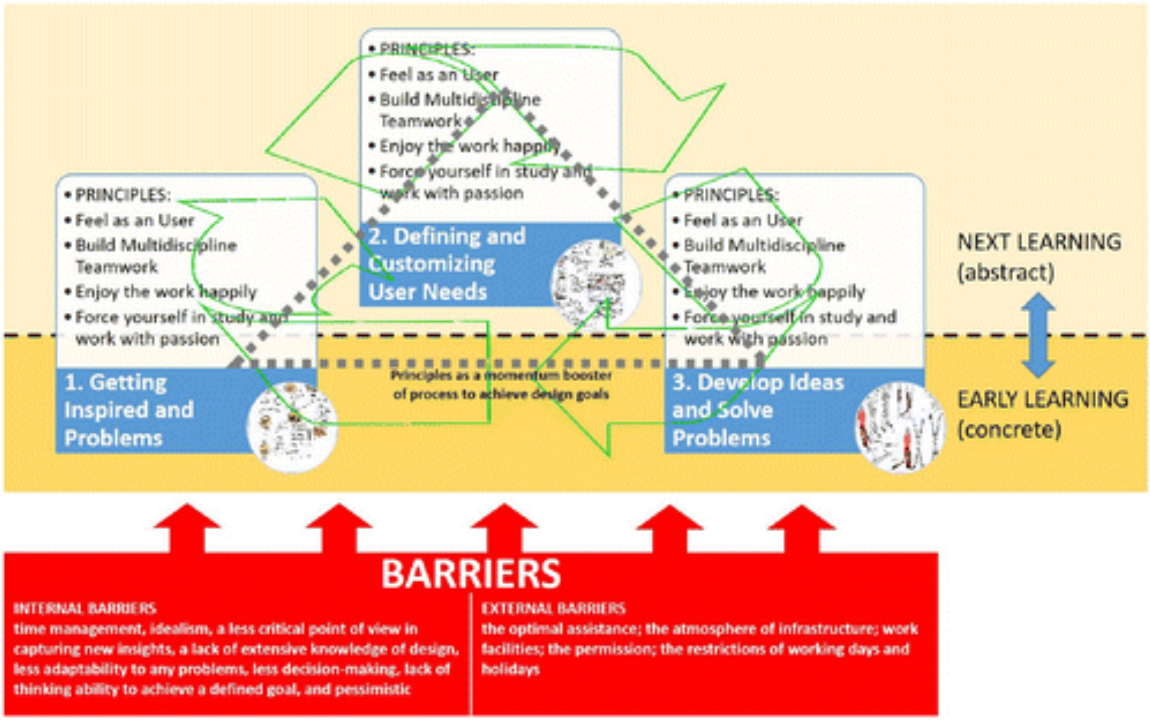
Analiza slučaja autora Suprobo i Gustava Cunha donosi nam rezultate primjene *design thinking* strategije potaknute od strane studenata završnih godina područja dizajna u poslovnom inkubatoru. Projekt je pokrenut i razvijan od strane sveučilišta sa partnerima i samim studentima. „Projekt je imao za cilj istražiti perspektive studenata kao izvršitelja u poslovnom inkubatoru unutar sveučilišta koji su dužni ostati profesionalni dok vode projekt u sklopu učenja. Osim toga jedinstvenost studije je pristup *design thinkinga* koji dokazuje da pruža univerzalan i fleksibilan prostor u pomaganju studentima koji još uvijek uče, ali moraju biti profesionalni u vođenju projekta.“[80]

---

[79] Kumar, Nikkita Mahato (2017). Design thinking for innovation: How creativity can solve our biggest problems. *Allied Academies International Conference. Academy of Management Information and Decision Sciences* [online] 21 (1) str. 21-26 Dostupno u Proquest [24. kolovoza 2018]

[80] Suprobo P.F.,Araujo G.C. (2018) Design thinking as a medium of professionalism and learning: A case of business incubator. *Journal of Cogent Arts & Humanities* 5 (1) [online] Dostupno u Taylor & Francis [10. rujna 2018]

Slika 6. Model design thinking – Business Incubators (DT-BI)



Izvor: Suprobo P.F.,Araujo G.C. (2018) Design thinking as a medium of professionalism and learning: A case of business incubator. *Journal of Cogent Arts & Humanities* 5 (1) [online] Dostupno u Taylor & Francis [10. rujna 2018.]

Na slici je prikaz modela *design thinkinga* razvijenog od strane studenata. Studenti sa pristupom *design thinkinga* krenuli su u projekt koji je u osnovi bio podijeljen u tri glavne faze: dobivanje inspiracije i definiranje problema, definiranje i prilagođavanje korisničkih potreba te razvijanje i rješavanje problema. U drugoj fazi studenti su razvili jednostavne prototipe kojima su predstavili poteškoće u razvoju i realizaciji ideja. Na temelju usporednih razmatranja između teorije i praktičnih istraživanja može se uvidjeti da načela *design thinkinga* u poslovnom inkubatoru uključuju: 1. osjećajte se kao korisnik, 2. izgradite multidisciplinarni tim od suradnika i stručnih mentora, 3. uživajte u radu s konkretnim krajnjim rješenjem i težite optimalnim rezultatima, 4. tjerajte sebe na rad i studiranje. Ovaj model izradili su sudionici, a formulacija rezultata omogućila je poboljšanje modela u fazama

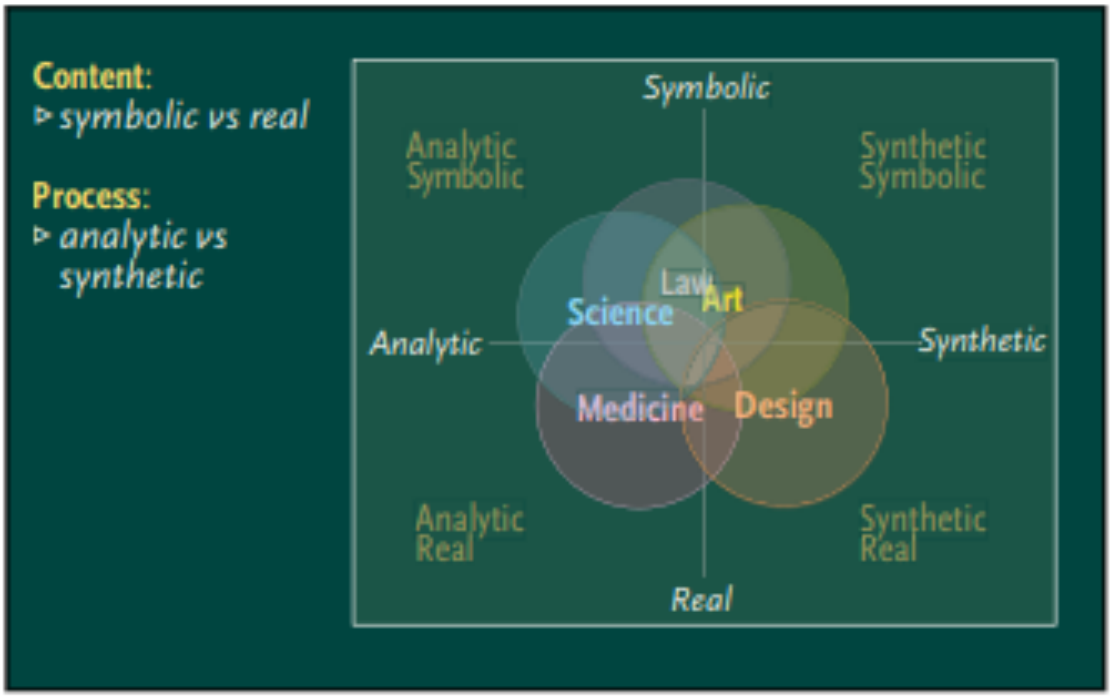
design thinkinga i obnavljanja principa rada. Od deset uključenih sudionika u okviru ovog projekta, četiri projekta nastavila su daljnju izradu i dovršenje za vrijeme pripreme ovog članka u svrhu direktne implementacije, od toga jedan projekt može izravno koristiti pojedinac kojemu bude potreban.

U sličnom istraživanju koje je provela Jennifer Zarzosa spoznalo se da *design thinking* metodologija omogućava postizanje ciljeva, izgradnju odnosa te postizanje entuzijazma i kreativnosti. Sudjelovali su studenti, a glavni cilj je bio spoznati koliko integracija *design thinking* metodologije pomaže u rješavanju marketinških problema. „Učenici su imali velike koristi od suradnje sa studentima izvan njihove discipline jer su doživjeli iterativan proces rada s različitim timovima. Istraživanje ima ograničenja, preporučuje se budućim stručnjacima da ostvare suradnju s drugim odjelima kao što su umjetnost i dizajn te stručnjacima u području komunikacija i masovnih medija i web oglašavanja kako bi se dobio uvid u sve aspekte primjene *design thinking* procesa.“[81]

U istraživačkom radu autor Charlesa Owena bavio se prirodom upotrebe *design thinkinga* te objašnjava razliku između *design thinkinga* i kreativnog razmišljanja te ostalih načina razmišljanja i procesa.
Pomoću iduće matrice možemo spoznati razliku između različitih vrsta sadržaja i procesa u pojedinim znanstvenim poljima u usporedbi s dizajnom.

[81] Zarzosa, J. (2018). ADOPTING A DESIGN-THINKING MULTIDISCIPLINARY LEARNING APPROACH: INTEGRATING MOBILE APPLICATIONS INTO A MARKETING RESEARCH COURSE. *Marketing Education Review*, *28*(2), 120-125.

Slika 7. Karta polja: Razlikovanje konteksta i procesa



Izvor: Owen Charles (2007) Design Thinking: Notes on its Nature and Use. *Design Research Quarterly* [online] 2 (1) 16 – 27 Dostupno na: https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-notes-on-its-nature-and-use-owen_desthink071.pdf

„Na slici su prikazane različita područja, znanost je najudaljenija lijevo kao polje koje je jako analitično u svojoj upotrebi procesa. Sadržaj je također simboličniji nego što je stvaran. Zakon kao generalizirano polje se bavi simboličkim sadržajem institucija politike i društvenih odnosa. Nasuprot tome medicina je suprotno ispod i bavi se problemima ljudskog zdravlja. Procesi medicine su izrazito analitički te dijagnostički. Umjetnost je visoko na osi sadržaja, jako simbolična i više sintetičko područje nego analitično, ali se u velikoj mjeri bavi tumačenjem ljudske naravi i prirode. Dizajn je u ovom mapiranju vrlo sintetički pozicioniran, budući da se disciplina *design thinkinga* bavi komunikacijama i simbolizmom, dizajn ima simboličku komponentu, to je relativno specijalizirano područje i gotovo u totalnoj suprotnosti od znanosti. Uzmimo u obzir da je ovakvo tumačenje izrazito subjektivno. Ipak

autor naglašava u dijelu svog rada da *design thinking* ima mnoga obilježja kreativnosti, ali i puno drugih obilježja, sposobnost vizualiziranja, orijentiranosti na ljude i sl.“[82]

Većina ovih istraživanja odnosi se na primjenu *design thinkinga* u učenju, menadžmentu i nekim drugim disciplinama. Nisu pronađena relevantna istraživanja *design thinking* procesa u kreiranju prirodnih oglašivačkih kampanja. U istraživačkom dijelu ovog rada pokušat će se doći do odgovora je li *design thinking* primjenjiv i na koji način u kreiranju prirodnih oglašivačkih kampanja.

[82] Owen Charles (2007) Design Thinking: Notes on its Nature and Use. *Design Research Quarterly* [online] 2 (1) 16 – 27 Dostupno na: https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-notes-on-its-nature-and-use-owen_desthink071.pdf

5. ISTRAŽIVANJE ULOGE METODOLOGIJE RAZVOJA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI (ENG. *DESIGN THINKING*) U PRIRODNOM OGLAŠAVANJU

5.1. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja predstavlja spoznaju funkcioniranja *design thinkinga* u praksi. Na koji način se *design thinking* implementira u prirodnom oglašavanju, na koji način ga koristiti i njime potaknuti inovativnost pri izradi kampanje prirodnog oglašavanja.
Glavni cilj istraživanja bio je uvidjeti na koji način se *design thinking* provodi na stvarnim primjerima u praksi, odnosno u poslovanju poduzeća medijske kuće Hanza Media. Iako se pojam *design thinkinga* u dosadašnjim istraživanjima vezao za procese menadžmenta, ovim istraživanjem želi se saznati da li postoji mogućnost funkcioniranja tog procesa u izradi kampanje prirodnog oglašavanja. Osim same mogućnosti provođenja nastoji se saznati postižu li se time određeni učinci te u kojoj mjeri. U radu se traže odgovori može li *design thinking* predstavljati novu metodu i igrati veliku ulogu u prirodnom oglašavanju, dodati novu vrijednost kampanji i postaviti se kao standardna metoda pri izradi i osmišljavanju medijskih kampanja ili se radi samo o metodi koja potiče inovativnost i trenutni je trend u prirodnom oglašavanju.

U istraživačkom dijelu diplomskog rada želi se odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

- Postoji li mogućnost implementacije *design thinking* procesa u izradi kampanja prirodnog oglašavanja?
- Koliko je efikasno i učinkovito prirodno oglašavanje ukoliko se radi s primjenom *design thinkinga?*

5.2. Dizajn i metodologija istraživanja

Nakon provedenog sagledavanja literature i zaključaka na temelju teorijske analize na temu uloge *design thinkinga* u prirodnom oglašavanju, provedeno je empirijsko istraživanje s ciljem prikupljanja sekundarnih podataka i analize stvarnih poslovnih slučajeva.

Kao glavna metoda prikupljanja podataka korišteno je izviđajno, odnosno eksplorativno istraživanje, budući da se radi o procesu koji nije toliko dosad primjenjivan u praksi i o kojem se ne zna puno budući da se otkrivaju nepoznati odnosi na tržištu. „Može se reći da je izviđajno ili eksplorativno istraživanje početno istraživanje čija je svrha da razjasni i definira narav problema istraživanja i primjenjuje se kada istraživač nema nikakvog iskustva ili znanja o predmetu istraživanja.“[83]

Pristupi koji su korišteni u istraživanju ovog problema bili su analiza studije slučaja dok su izvori podataka bili sekundarni podaci (interna izvješća unutar medijske kuće) te razgovori s osobama u poduzeću koje imaju određena iskustva u *design thinkingu* i prirodnom oglašavanju.

Prikupljajući sekundarne podatke na brz i jednostavan način dobilo se objašnjenje, vizualnih primjera i brojčanih pokazatelja. Polazilo se od materijala koja su postojala unutar poduzeća.

Najvažniji pristup u istraživanju bila je analiza odabranih slučajeva. Pomoću ovog pristupa nastojala se na stvarnim primjerima istražiti uloga *design thinkinga* u prirodnom oglašavanju kroz temeljnu analizu, korake i procese kampanja. Izabrane su kampanje i projekti u kojima je intezivno korištena metoda *design thinkinga* i koje najrelevantnije mogu pojasniti i objasniti istraživani problem. Pomoću analize odabranih slučajeva moglo se dubinski ući u srž istraživačkog problema i pojasniti korake i postupke u razjašnjavanju procesa. Da bi što preciznije i konzistentnije razradili i razjasnili tematiku, korišteni su podaci osoba koje imaju iskustva s predmetom istraživanja. Navedene osobe u ovom slučaju čine *design thinking* studio poduzeća Hanza Media i iz prve ruke mogu predstaviti i prezentirati proces čime se mogu dobiti kvalitativni podaci, a tako zapravo jedna kampanja prirodnog oglašavanja koja u sebi sadrži *design thinking* funkcionira. Na taj način provodi se cjeloukupno izviđajno istraživanje iskustava uključujući pristupe pretraživanja sekundarnih izvora, analiza slučajeva i razgovora sa stručnjacima.

---

[83] Marušić, M, Vranešević, T. (2001) *Istraživanje tržišta*, Adeco, 5. Izdanje, str. 109

Uzorak koji se koristio je uzorak poznavatelja tj. članovi i voditelji Native Ad Hanza studija. Namjerni uzorak čine točno određeni ljudi koji imaju iskustva s predmetom istraživanja, konkretno u ovom slučaju radi se o članovima i voditeljiima Native Ad Hanza studija za čiji je odabir bio kriterij provođenje *design thinkinga* u njihovom svakodnevnom radu, znanje o predmetu istraživanja te samoj dostupnosti informacija. [84]

U prvom dijelu rezultata istraživanja analiziran je način poslovanja *design thinking* studija Hanza Medije te pristupi koji se koriste u poslovanju. Objašnjen je postupak *design thinkinga* kroz faze i načine funkcioniranja u samom studiju. Kroz prvi slučaj „Zagreb Smart City" detaljno je opisan proces *design thinkinga* kroz sve faze u izradi jedne kampanje, načini na koji se provodi i implementira *design thinking* te ciljevi koji se time ostvaruju. U drugom slučaju analizira se primjena *design thinkinga* u sastavljanju prijedloga projekata za kampanju Zagrebačke banke. Na kraju se kroz diskusiju daje osvrt o analiziranim predmetima te vlastito mišljenje o istraženim slučajevima. Prezentiraju se prednosti i nedostatci u istraživanim pojavama te se donosi zaključak istraživanja.

Na samom kraju predstavljena su ograničenja u istraživanju i preporuke za buduća istraživanja.

5.3. Rezultati istraživanja i diskusija

Rezultati istraživanja *design thinking* metodologije u prirodnom oglašavanju na primjeru medijske kuće Hanza Media donose se u nastavku.

Za početak se kratak osvrt daje na samo poslovanje Native Ad studia Hanza Medie, dalje slijedi razrada analize slučaja.

5.3.1. Native Ad studio Hanza Media i način rada

Premium native Ad studio je kreativni odjel unutar Hanza Medie koji kreira, konceptualizira, producira i amplificira brendirani sadržaj kroz 39 print i digitalnih platformi, s dosegom od

---

[84] Vranešević, T. (2014); *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*, Accent, Zagreb str. 140

1,7 milijuna čitatelja u tiskanim izdanjima i 1,6 milijuna jedinstvenih posjetitelja mjesečno na digitalnim platformama.

Native Ad studio kontinuirano analizira ponašanje čitatelja na platformama Hanza Medie, shvaća publiku i time omogućuje markama angažiranje konzumenata na način na koji oni – čitatelji/konzumenti – to žele.

Native Ad Studio Hanza Media je ostvario i zapažene rezultate na dodjeli nagrada Native Advertising Instituta. S tri osvojene nagrade za svoje projekte iza sebe je ostavio najveće svjetske medijske kuće poput News Corporationa i njemačkog Bilda, te se s berlinske dodjele, održane u studenom 2016. vratio sa dva zlata i jednim srebro.

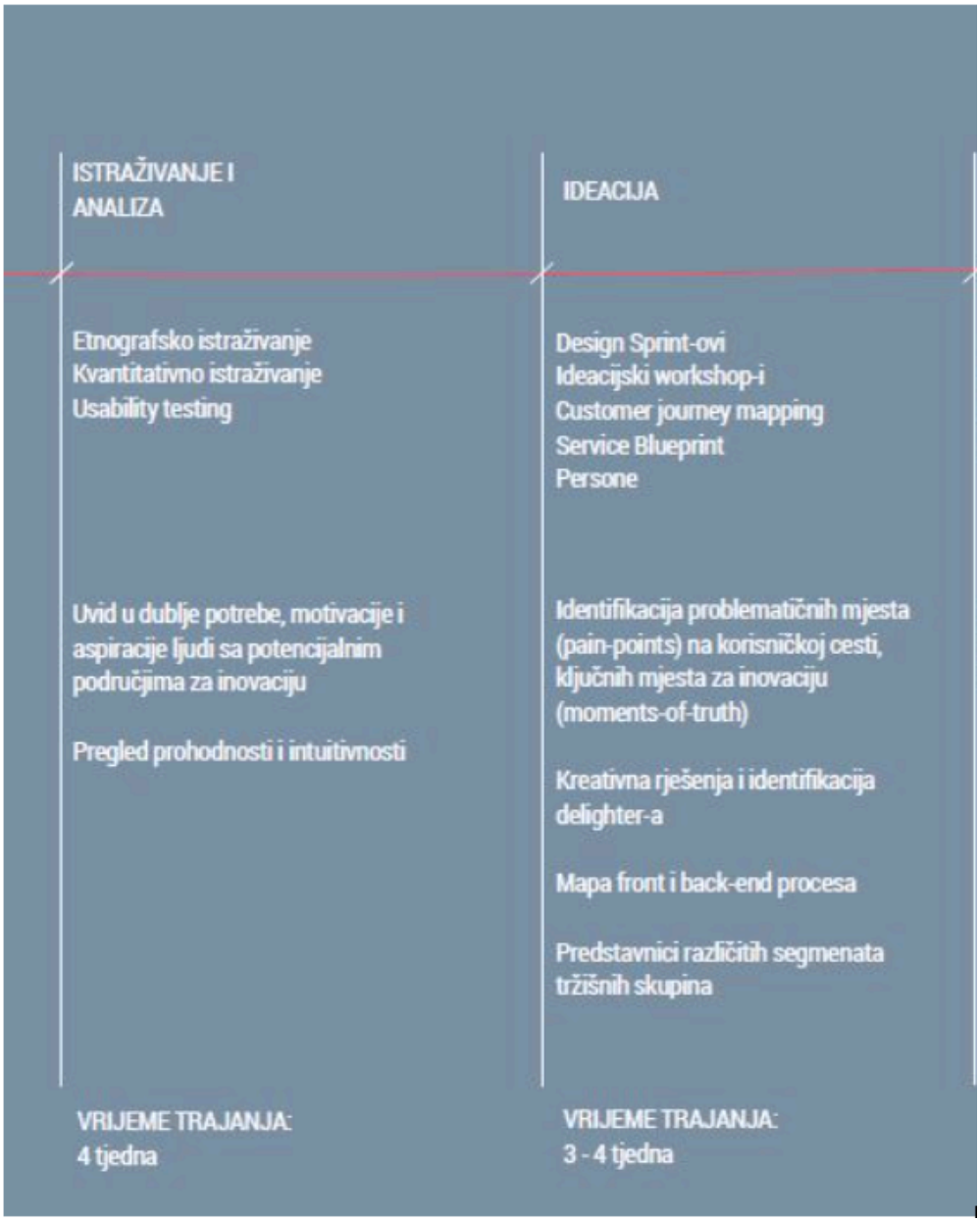
Pristup kojim provode *design thinking* proces zasniva se na povezivanju uvida u potrebe i ponašanje potrošača sa poslovnim ciljevima i zadacima. *Design thinking* studio u svom radu proizvode promatra kao usluge te koriste mapiranje putanje korisnika (customer journey mapping) kako bi vidjeli koje kanale i dodirne točke (touch-points) treba koristiti za interakciju, komunikaciju i distribuciju.

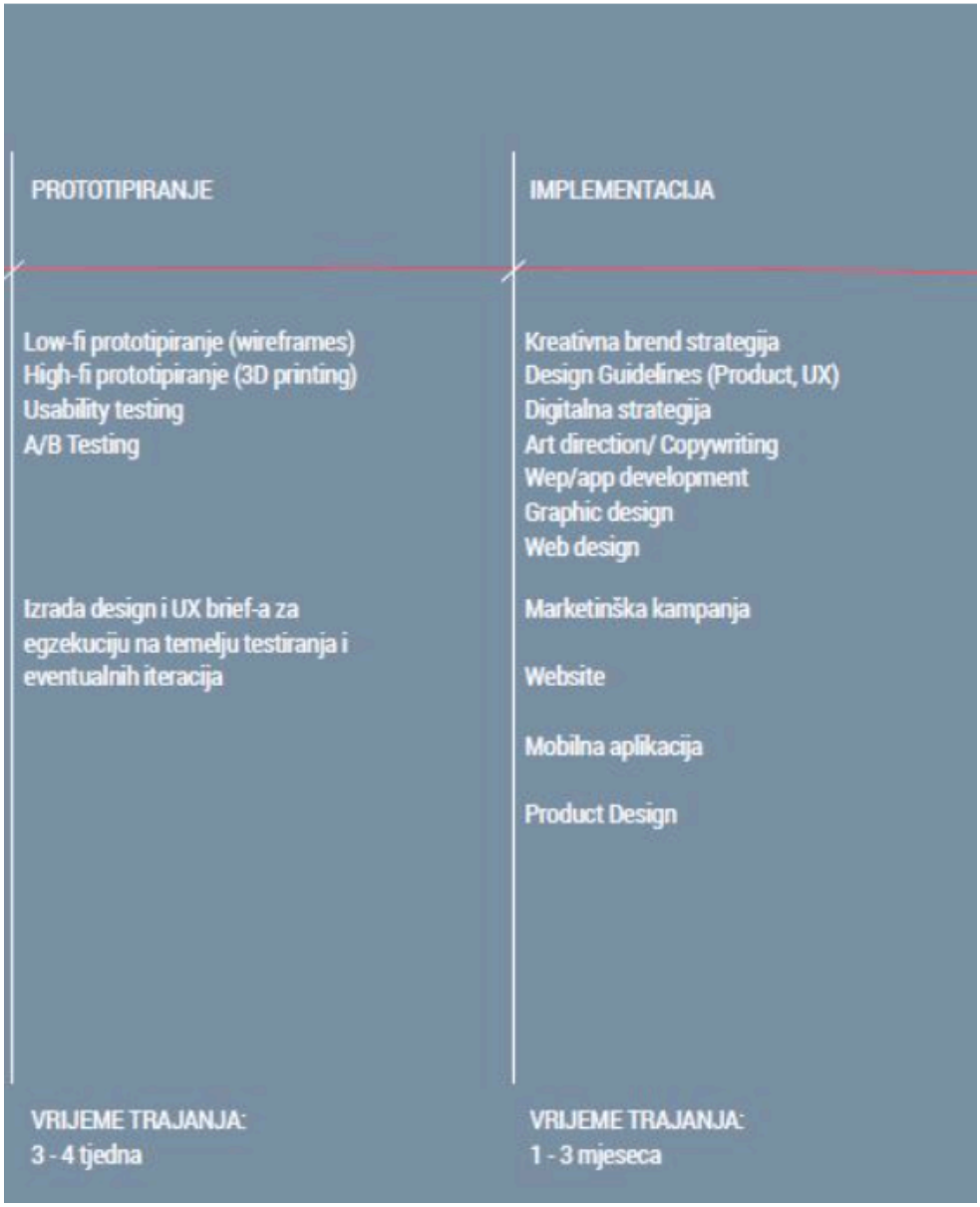
Na taj način postižu širi pregled ekosistema i svih elemenata u vezi s konkretnim situacijama u kojima se potrošač nalazi, životnim ciklusima proizvoda i optimalnom uporabom resursa prije, za vrijeme i poslije kupovine odnosno korištenja proizvoda. Ovakav pristup omogućuje da se poveže istraživanje, agilan razvoj i sistemska integracija proizvoda sa kreativnom marketinškom strategijom na čvrstim osnovama. Time se dobiva platforma za timski rad čime se ostvaruje ušteda u vremenu i sredstvima do 50%.

Istraživanje se provodi metodološki rigoroznim dubinskim etnografskim istraživanjem, dok tim antropologa provodi istraživanja koja daju uvid u stvaran svijet korisnika kroz promatranje i sudjelovanje u njihovom životu. Rezultate kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja kombiniraju sa dostupnim podacima kako bi se sintetizirali osnovni faktori korisničkog ponašanja na osnovu kojih se konstruiraju idealni korisnici, odnosno predstavnici različitih segmenata tržišta. U suradnji s timovima sastavljenim od različitih stručnjaka iz samih organizacija, kroz seriju radionica odnosno tzv. dizajn sprintova veoma se brzo prolazi čitav put od ideje do prototipa koji se onda testira sa pravim korisnicima. Tu ne spada samo unaprijeđenje već postojećih proizvoda ili usluga već i kreiranje novih poslovnih modela za suradnju s vanjskim partnerima. Na taj način studio dolazi do marketinške strategije koja je sposobna detaljno definirati uloge i zadatke marketinga i drugih vezanih odjeljenja kao i

eksternih agencija s ciljem da se podigne svijest o marki i potakne kupovina. Za svaki segment kreiraju posebno sročene ponude (customer value proposition) koje slijede formulu CPPFP (Client Purpose Place Format Price). Na taj način isporučuju detaljan brief za rad s agencijama kojima definiraju ključne poruke za komunikaciju te osnovne kreativne ideje za kampanju i okvirni mediaplan.

Slika 8. Prikaz detaljnog desing thinking procesa i vremena trajanja

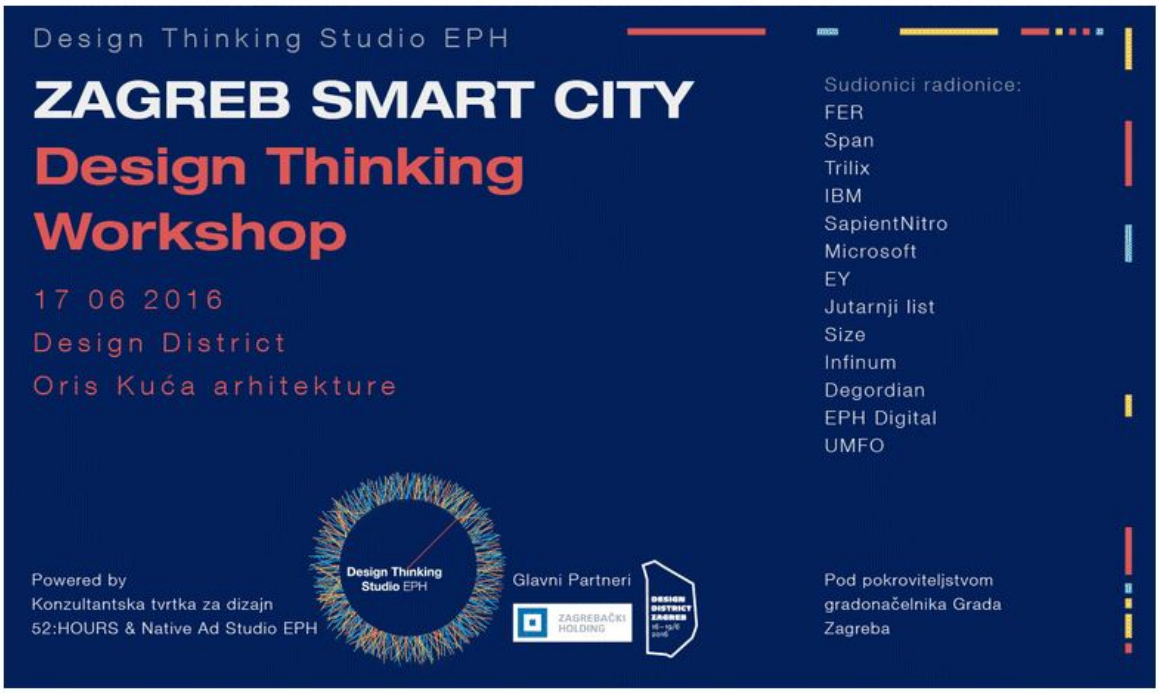




Izvor: materijali *design thinking* studia Hanza Media (preuzeto 13. kolovoza 2018)

5.3.2. Analiza slučaja 1. Primjer native ad kampanje „Zagreb Smart City“

Slika 9. Prikaz naslovne fotografije kampanje „Zagreb Smart City“



Izvor: jutarnji.hr (preuzeto 14. kolovoza 2018)

U analizi prvog slučaja opisan je detaljan proces *design thinkinga* kroz temu kampanje „Zagreb Smart City“. Native Ad Studio Hanza Media, konzultantska kompanija za dizajn 52:HOURS iz Praga u partnerstvu sa ZG Holdingom pod pokroviteljstvom Grada Zagreba, u suradnji s arhitektima, umjetnicima, dizajnerima, programerima, zaposlenicima gradske uprave i samim građanima grada Zagreba organizirali su radionicu *design thinkinga*. Prije održavanja same radionice provedeno je kratko istraživanje među građanima u kojem ih se pitalo za nedostake i probleme u gradskoj organizaciji i infrastrukturi: nedostatak mjesta za parkiranje, nekompetentna javna služba, previše zalagaonica i zatvaranje obrta, sporo rješavanje komunalnih problema itd. Sam postupak pronalaska rješenja kretao je od identifikacije problema tj. izazova, terenskog istraživanja preko ideacije i rapidnog prototipiranja rješenja. Sudionici u izradi *design thinking* rješenja proveli su terensko istraživanje gdje su kroz nekoliko sati provodeći istraživanje pokušali shvatiti prirodu problema, potrebe i bojazni ljudi na koje se taj problem odnosi.

...Tim je sačinjen od stručnjaka iz različitih područja: arhitekti, dizajneri i programeri koji su bili potrebni kako bi se rješenja mogla vizualizirati, inženjeri kako bi u izradi rješenja pomogli razmišljati sistemski i građani kako se iz vida ne bi izgubio fokus čiji se problemi rješavaju i zašto, a zaposlenici gradske uprave su bili nužni kako bi se znalo što je moguće realizirati, a što ne. Svi sudionici su podijeljeni u 4 tima po 6 ljudi u svakom timu. (Stručnjak 1)

Izazov koji je predstavljen pred timove bio je otkriti kako se može uz pomoć digitalne tehnologije, građanima Zagreba olakšati kretanje kroz grad autobusom, tramvajem i osobnim automobilom i omogućiti jednostavan pristup informacijama i komunikaciji s gradskim tvrtkama.

Prije kretanja u sam proces kreativnog razmišljanja i promišljanja ideja pred sudionike su postavljeni mikrociljevi koji bi se krajnjim rješenjem trebali ostvariti:

1. eKarta – stvoriti centralnu digitalnu platformu kako bi se na jednom mjestu, jednim klikom, mogle kupiti sve potrebne karte. Na taj način bi se pojednostavnila kupovina karata za autobus, tramvaj i parking a proces plaćanja parkinga bi se učinio jednostavnijim od slanja SMS-a. Zadatak je bio kreirati mogućnosti višednevne ZET karte i karte za 2 ili 3 tramvajske stanice, te kreirati sisteme zaštite protiv manipulacije kako se ne bi dogodio slučaj da više korisnika koristi istu kartu itd.

2. Komunikacija s gradskim tvrtkama – omogućiti kvalitetniju komunikaciju građana s gradskim tvrtkama, potaknuti građane da prijavljuju gradskim tvrtkama sve što vide kao problem u gradu, da pitaju gradske tvrtke što ih zanima te motivirati službenike gradskih kompanija da u što kraćem roku odgovaraju i rješavaju upite i probleme građana.

3. Informiranje – stvoriti centralnu platformu za informacije o stanju u prometu: koje ceste su zatvorene/zaobilazni pravci, gdje se sada nalazi tramvaj/autobus, gdje su gužve/zastoji

4. Angažman građana – utvrditi potrebe građana, dizajnirati sistem u skladu s potrebama građana, podići svijest o važnosti tehnologije u olakšavanju svakodnevnog života građana

Metoda koja je korištena bila je *user-centered* princip metode *design thinkinga* što znači da je bilo važno dizajnirati rješenje koje građanima treba i koje će zaista koristiti. Platforma za koju se dizajniralo bila je mobilna aplikacija na kojoj je zadatak bio prikazati razvoj platforme u fazama.

Razrada kampanje je tekla kroz klasičan proces *design thinkinga* u 5 faza: empatiju, definiranje problema, ideaciju, prototipiranje rješenja i implementaciju i testiranje.[85]

Slika 10. Proces design thinkinga kroz kampanju



Izvor: materijali Native Ad studija Hanza Media (preuzeto 13. kolovoza 2018)

Proces *design thinkinga* u teoriji se svodi na već spomenutih 5 koraka. U kampanjama Native Ad studija Hanza Media korišteni su ovih 5 koraka s tim da je naglasak na terenskom istraživanju. U teoriji većina autora ističe i prvi korak ovog procesa naziva empatija što se

[85] Dam R., Siang T. (2018) 5 Stages in the Design Thinking Process. Interaction Design Foundation [online] Dostupno na: https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process

razlikuje od prvog koraka u procesu *design thinkinga* kampanja Native Ad Studia Hanza Medie, dok su ostali koraci identični. Kroz prvi korak empatije se želi poistovijetiti s korisnikom odnosno pobliže razumijeti njegove potrebe.[86]

Terensko istraživanje

Terenskim istraživanjem cilj je bio utvrditi potrebe građana i poteškoće s kojima se susreću. Prije samog odlaska na teren sastavljena je lista pitanja pomoću koje su timovi izašli na ulicu i razgovarali s građanima te pokušavali otkriti koje su im potrebe, kako se ponašaju u određenom kontekstu i što im smeta. Na kraju je bilo potreno izgraditi personu odnosno profil prosječnog građanina kojem su se obraćali.

> *...U terenskom istraživanju važno je bilo shvatiti građane, pokušalo se staviti u ulogu čovjeka za kojeg se dizajnira proizvod. To se provodilo na način da su se postavljala otvorena pitanja, slušalo a nije se nudilo rješenje, obraćala se pozornost na suptilnu komunikaciju kao što je govor tijela. Pri tome se tišina ne bi prekidala ukoliko bi došlo do nje, ljude se nije ispravljalo u njihovim pretpostavkama već se nastojalo shvatiti njihovo mišljenje, te ukoliko je bilo moguće fotografiralo i skiciralo. (Stručnjak 2)*

Vrijeme koje je provedeno sa ljudima bilo je potrebno da se iz prve ruke shvate njihove potrebe i probleme na koje nailaze. U ovakom tipu istraživanja ljudi nisu skloni davati odgovore niti podijeliti svoja mišljenja stoga je bilo potrebno ohrabriti ih i potaknuti da točno izraze kojim procesima u rješavanju svojih problema se služe kako bi se mogao steći dojam o finalnom rješenju i izvedbi inovacije.

Definiranje problema

---

86 Weevur (2017) Applying Design Thinking to the Course Creation Process; [online] Dostupno na: https://blog.weevur.io/applying-design-thinking-to-the-course-creation-process-e133fc89f675 [25.kolovoza 2018.]

Nakon što su timovi prikupili potrebne informacije od građana grada Zagreba, sljedeći korak je bio precizno definirati izazov. U sljedećem koraku sve informacije su se sistematizirale na način da se pričalo o ljudima s kojima se prethodno susrelo, uspoređivali su se dojmovi i zapisivalo ono što se ponavljalo. Analiziralo se u kakvom ambijentu su bili i kakvo je bilo raspoloženje te se interpretiralo zašto su se ljudi ponašali na način na koji su se ponašali.
Nastojalo se odgovoriti na pitanja: do čega je sugovorniku bilo iznimno stalo, jesu li vidjeli neka improvizirana rješenja koja su sami napravili, sjećaju li se nečeg toliko očitog ili običnog da im se učinilo nebitnim.

> *…U ovoj fazi stvari su se povezivale i spajale. Upute koje su dane sudionicima: da ne donose prerano zaključke, bilješke sa terena su trebali držati na vidljivom mjestu za sve članove tima, grupirali su se uvidi koji su se ponavljali i gledalo ih se kao područja s potencijalom za inovaciju. Sljedeći korak je bilo pisanje pitanja za generaciju ideja koja se direktno odnosila na područja s potencijalom za inovaciju. Svako pitanje se započinjalo sa: „Što ako bi…“. (Stručnjak 2)*

U ovom dijelu je korišten postupak sinteze, odnosno procesa spajanja na prvi pogled nespojivih ideja i uvida kako bi se iskristalizirale nove teme i obrasci. To je kaotičan proces i ponekad frustrirajući, jer često nije jasno što se želi saznati i koliko dugo će trajati dok se to ne sazna. Tokom ovog procesa bilo je važno koristiti dosta zabilješki i „post-it-a“ kako bi se lakše grupirali i regrupirali uvidi.

Ideacija rješenja

Ideacija rješenja počinjala je postupkom sintetiziranja svih ideja. Cilj je bio izgenerirati što više ideja i izabrati onu koja je najperspektivnija. Prvi korak je grupiranje svih tema, odnosno sortiranje svih uvida u kategorije i teme te njihovo međusobno povezivanje, pri tome je bilo važno tražiti obrasce i tenzije između tema, te podupiru li se međusobno ili se svaka tiče neke druge stvari.
Sljedeći važan korak bio je napraviti customer journey map s kojim se prolazio put korisnika, te se pokušavalo pronaći problematična mjesta tzv (pain-points) odnosno ono što korisnike muči i koji problem žele riješiti. Prateći koliko ljudi se pozitivno, a koliko negativno orijentiralo prema istraživanom problemu cilj je bio usporediti ekstreme među ljudima. U

pronalasku ideja, koristila se klasična metoda brainstorminga pri čemu se pazilo da se sudionici međusobno slušaju, da budu vizualni i razmišljaju u slikama. Fokus je bio na generiranju što više ideja, a ne toliko na kvaliteti ideja.

Prototipiranje rješenja

U ovoj fazi važno je bilo unaprijediti proces, uvidjeti koje korake dodati ili oduzeti te kako poboljšati interakcije u prostoru. Uz pomoć ovog procesa sudionici su usvojili smisao koncepta odnosno ključ interakcije, korišteni su specifični alati kako bi se riješili problemi ljudi s kojima se komuniciralo na terenu. Skiciranjem rješenja i vizualnim predstavljanjem sakupljale su se ideje koje su tada sudionici ponovno izlagali građanima izlazeći na teren. Ljudima su se pokazivali prototipi te su im se objašnjavala rješenja, uz to bi se provjeravalo bi li to zaista koristili u stvarnom životu i mogu li rješenja kao takva funkcionirati. Cilj izrade ovih rješenja nije bilo primarno da se dođe do konačnog rješenja, već su ona poslužila kao pokazni primjeri na kojima će se uvidjeti ideje i otkloniti slabosti i nedostaci s nekim novim budućim rješenjima.[87]

Nakon prolaska kroz sve faze procesa sudionicima je ostalo još samo jasno prezentirati svoja demo rješenja na najefektivniji način.

[87] Brown, T. (2008) Design thinking, Harvard Business Review (hbr.org) [online] str. 87 Dostupno na: hbr.org [12.lipnja2019.]

Slika 11. Izgled podrubrike Zagreb smart city



Izvor: www.jutarnji.hr Dostupno na: https://www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/ (preuzeto 14. kolovoza 2018)

Na samom kraju predstavljena su rješenja koja su kasnije promovirana putem tiskanih i digitalnih izdanja Hanza Medije a korisnici su imali mogućnost glasovanja i na taj način odabiranja one koja će krenuti u realizaciju.

> *..Promocija kampanje na portalu jutarnji.hr predstavljena je zakupom posebne zone sa člancima na naslovnici portala, te je otvorena posebna podrubrika smart city u rubrici biznis. (Stručnjak 1)*

Na taj način kampanja je promovirana kao prirodan oglas koji se stapa sa relevantnim sadržajem na portalu. Sadržaj koji je prezentiran bio je sponzoriran, ali se u suštini potpuno uklopio u sadržaj. Bio je objavljen na odgovarajućoj platformi u zoni koja je predviđena da bude u fokusu čitatelja na prirodan način. [88] Uz sami sadržaj na webu promocija kampanje išla je i serijom članaka kroz tiskano izdanje novine Jutarnji List i Globus, te organiziranjem konferencije panela i glasovanja čime se postigla 360° komunikacija.

---

[88] Manic, Marius. (2015) The Rise of native advertising Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V; Brasov [online] 8 (57) , Iss. 1, str. 53-58 Dostupno u ProQuest [26. kolovoza 2018]

Rezultati posjećenosti naslovnice podrubrike i članaka koji su objavljeni na web portalu jutarnji.hr prikazani su u nastavku:

Tablica 1. Statistika podrubrike Zagreb smart city s člancima

	Page	Page Views	Unique Page Views	Avg. Time on Page	Entrances	Bounce Rate	% Exit
		102,323 % of Total: 0.00% (3,442,298,400)	85,917 % of Total: 0.00% (2,594,060,527)	00:01:41 Avg for View: 00:02:35 (-35.01%)	20,155 % of Total: 0.00% (1,318,570,413)	70.62% Avg for View: 52.78% (33.80%)	33.70% Avg for View: 38.30% (-12.01%)
1.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/	**18,653** (18.23%)	15,415 (17.94%)	00:01:06	1,932 (9.59%)	46.01%	24.62%
2.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/zagrepcani-glasajte-i-odaberite-aplikaciju-koja-ce-vam-olaksati-zivot-u-gradu/4457174/	**12,642** (12.35%)	9,919 (11.54%)	00:01:38	4,635 (23.00%)	76.42%	43.40%
3.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/vodece-it-kompanije-stvaraju-za-vas.-glasajte-sada/4457174/	**10,702** (10.46%)	6,984 (8.13%)	00:01:20	744 (3.69%)	49.46%	19.34%
4.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/smartzet-do-karte-za-tramvaj-u-nekoliko-klikova/4455227/	**10,145** (9.91%)	9,169 (10.67%)	00:02:08	3,063 (15.20%)	80.31%	45.15%
5.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/jos-samo-dva-dana-glasajte-i-odaberite-aplikaciju-koja-ce-vam-olaksati-zivot-u-gradu/4457174/	**7,868** (7.69%)	6,445 (7.50%)	00:01:42	3,063 (15.20%)	72.94%	45.88%
6.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/zagreb-smart-city-vise-od-6300-gradana-odabralo-najkorisniju-mobilnu-aplikaciju/4484759/	**6,785** (6.63%)	6,435 (7.49%)	00:01:57	551 (2.73%)	68.78%	28.62%
7.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/kako-se-gradovi-transformiraju-uz-pomoc-design-thinkinga-i-digitalnih-tehnologija/4438989/	**6,781** (6.63%)	6,356 (7.40%)	00:02:38	767 (3.81%)	72.14%	33.45%
8.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/jos-samo-tri-dana-glasajte-i-odaberite-aplikaciju-koja-ce-vam-olaksati-zivot-u-gradu/4457174/	**4,549** (4.45%)	3,711 (4.32%)	00:01:44	1,480 (7.34%)	73.58%	41.75%
9.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/parkme-vise-nikad-necete-upisati-pogresnu-zonu-ili-registraciju-dok-placate-parking/4456976/	**4,512** (4.41%)	4,125 (4.80%)	00:01:43	627 (3.11%)	75.76%	29.37%
10.	www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/zagrebizg-ukljucite-se-u-poboljsanje-zivota-u-vasem-kvartu-kroz-gamification/4457105/	**3,796** (3.71%)	3,426 (3.99%)	00:01:57	327 (1.62%)	66.06%	35.27%

Izvor: Google Analytics (preuzeto 14. kolovoza 2018)

Iz prikaza možemo vidjeti da je ukupna posjećenost svih članaka u periodu od 1. lipnja 2016. do 1 rujna 2019. skupa s podrubrikom Zagreb Smart cCty iznosila 102.323 posjeta, od toga 85.917 jedinstvenih posjeta, prosječno vrijeme zadržavanja iznosilo je 1 minutu i 41 sekundu dok je stopa odustajanja odnosno zatvaranja stranice iznosila 70,62%. Zagreb Smart City podrubrika zabilježila je 18.653 posjeta, od toga 15.415 jedinstvenih posjeta, prosječna stopa zadržavanja iznosila je 1 minutu i 6 sekundi, dok je prosječna stopa odustajanja iznosila 46.01%.

Tablica 2. Statistika članka glasovanja za rješenja

Page Views	Unique Page Views	Avg. Time on Page	Entrances	Bounce Rate	% Exit
12,642 % of Total: 0.00% (3,442,298,400)	9,919 % of Total: 0.00% (2,594,060,527)	00:01:38 Avg for View: 00:02:35 (-37.03%)	4,635 % of Total: 0.00% (1,318,570,413)	76.42% Avg for View: 52.78% (44.79%)	43.40% Avg for View: 38.30% (13.31%)
12,642(100.00%)	9,919(100.00%)	00:01:38	4,635(100.00%)	76.42%	43.40%

Izvor: Google Analytics (preuzeto 15. kolovoza 2018)

Prvi članak koji je pozivao na glasovanje za rješenja ostvario je 12.642 posjeta stranici, uz 9.919 jedinstvena posjeta te prosječno zadržavanje na stranici od 1 minute i 38 sekundi. Prosječno stopa odustajanja iznosila je 76,42%

Tablica 3. Rezultati članka o važnosti *design thinkinga*

Page	Page Views	Unique Page Views	Avg. Time on Page	Entrances	Bounce Rate	% Exit	Page Value
	580 % of Total: 0.00% (352,307,771)	541 % of Total: 0.00% (260,376,446)	00:02:17 Avg for View: 00:02:20 (-1.70%)	45 % of Total: 0.00% (125,191,586)	53.33% Avg for View: 48.74% (9.42%)	26.90% Avg for View: 35.53% (-24.31%)	€0.00 % of Total: 0.00% (€0.00)
1. www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/sto-kazu-strucnjaci-evo-zasto-su-vazni-smart-city-i-promjene-koje-nam-donosi-tehnologija/4446723/	574 (98.97%)	535 (98.89%)	00:02:12	45 (100.00%)	53.33%	27.18%	€0.00 (0.00%)
2. www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/sto-kazu-strucnjaci-evo-zasto-su-vazni-smart-city-i-promjene-koje-nam-donosi-tehnologija/4446723/' + trackingPixel + '	6 (1.03%)	6 (1.11%)	00:08:23	0 (0.00%)	0.00%	0.00%	€0.00 (0.00%)

Izvor: Google Analytics (preuzeto 17 . kolovoza 2018)

Članak koji je se bavio važnostima smart city-a i promjenama u tehnologiji nije ostvario zapaženu posjećenost. Zabilježeno je 580 posjeta, 541 posjetu jednistvenih posjeta. No za razliku od drugih članaka prosječno zadržavanje na stranici je bilo nešto veće i iznosilo je 2 minute i 17 sekundi, stopa odlaska sa članka iznosila je 53,33% što dokazuje da su članak otvarali korisnici odnosno ciljna publika za koju je bio namijenjen.

Tablica 4. Rezultati članka o transformaciji gradova uz pomoć design thinkinga i digitalnih tehnologija

Page	Page Views	Unique Page Views	Avg. Time on Page	Entrances	Bounce Rate	% Exit	Page Value
	6,712 % of Total: 0.00% (352,307,771)	6,290 % of Total: 0.00% (260,376,446)	00:02:38 Avg for View: 00:02:20 (13.04%)	719 % of Total: 0.00% (125,191,586)	71.11% Avg for View: 48.74% (45.90%)	32.99% Avg for View: 35.53% (-7.17%)	€0.00 % of Total: 0.00% (€0.00)
1. www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/kako-se-gradovi-transformiraju-uz-pomoc-design-thinkinga-i-digitalnih-tehnologija/4438989/	6,677 (99.48%)	6,260 (99.52%)	00:02:38	714 (99.30%)	71.33%	33.07%	€0.00 (0.00%)
2. www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/kako-se-gradovi-transformiraju-uz-pomoc-design-thinkinga-i-digitalnih-tehnologija/4438989/' + trackingPixel + '	25 (0.37%)	25 (0.40%)	00:03:54	0 (0.00%)	0.00%	8.00%	€0.00 (0.00%)
3. www.jutarnji.hr/biznis/zagreb-smart-city/kako-se-gradovi-transformiraju-uz-pomoc-design-thinkinga-i-digitalnih-tehnologija/4438989	10 (0.15%)	5 (0.08%)	00:01:52	5 (0.70%)	40.00%	40.00%	€0.00 (0.00%)

Izvor: Google Analytics (preuzeto 18. kolovoza 2018)

Treći članak koji je posvećen temi *design thinkinga* i digitalnih tehnologija imao je posjećenost od 6712 posjeta, od toga 6290 jedinstvenih posjeta, dok je prosječno zadržavanje na stranici iznosilo 2 minute i 38 sekundi a stopa odlaska sa stranice nešto je veća nego u prethodnom članku i iznosila je 71%.

5.3.3. Analiza slučaja 2. Primjer native prijedlog projekta „Zagrebačka banka i Hanza Media“

Native studio Hanza Media u suradnji s design thinking studiom na temelju kampanje za jednu od najvećih čeških banaka ČSOB (KBC Group) osmislili su kampanju koja je predstavljena i za Hrvatsko tržište.

> *...Želja je bila dizajnirati nove produkte koji bi se više rezonirali sa potrebama mladih Hrvata. Bilo je potrebno izbliza proučiti kako mladi građani Hrvatske razmišljaju o novcu i kako planiraju svoje financije. Tri tjedna provedena su razgovarajući s njima, promatrajući ih kako žive, kako troše novac te kako ga posuđuju i vraćaju. (Stručnjak 1)*

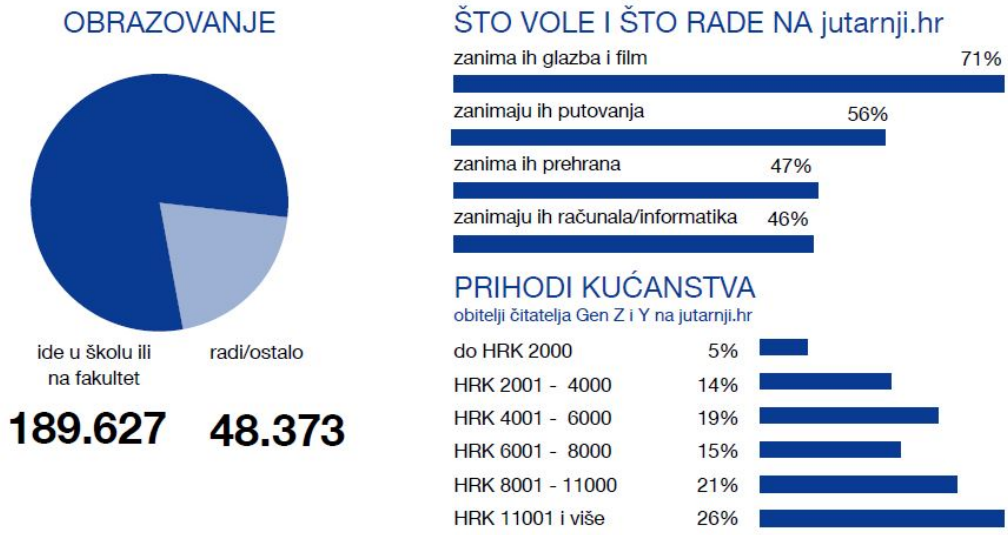
Kroz sintezu prikupljenih uvida i mnogobrojnih ideacijskih radionica zajedno s klijentom osmišljeno je šest novih produkata za mlade.

Terenskim istraživanjem i prvom fazom empatije i očekivanja korisnika došlo se do zaključka da su iskustva i očekivanja korisnika u digitalnoj eri, tehnološki kapaciteti, demografske promjene i ekonomija ključni faktori koji zahtjevaju promjenu u bankarskom sektoru.
Ciljna skupina za istraživanje bili su pripadnici generacije Y i Z, odrasle u digitalnom okruženju koji očekuju ravnopravan odnos, participaciju i dodatnu vrijednost da bi poklonili povjerenje banci. Istraživanjem je utvrđeno da su njihove ključne vrijednosti: izbor, integriter, personalizacija, zabava i inovacija. Design thinking studio Hanza Medie predložilo je Zagrebačkoj banci partnerstvo u vidu prirodnog oglašavanja kako bi promovirali dodatnu vrijednost i povećali svjesnost o razvoju tehnologije.
Istraživanje je usmjereno na dvije targetirane skupine: SME poduzetnici odnosno etablirani mali i srednji poduzetnici, te mali i srednji poduzetnici u turizmu i studenti dio gen Y i gen Z (korisnici od 18-24 godine) odnosno prvi poduzetnici i oni koji tek namjeravaju postati.

Pri definiranju problema važno je bilo utvrditi strategije i ciljevi u prijedlogu kampanje. Oni su bili povećanje profitabilnosti postojećih SME klijenata Zagrebačke banke, jačanje pozicije Zagrebačke banke kao stabilnog partnera i akvizicija novih klijenata. Stvaranje dublje emocionalne veze s gen Z i Y u cilju da im Zagrebačka banka postane banka prvog izbora i pozicioniranje Zagrebačke banke kao lidera koji promišlja budućnost sadašnjih i potencijalnih klijenata, i potiče pozitivne promjene u lokalnoj zajednici. Pri istraživanju za SME poduzetnike provodilo se prikupljanje sekundarnih podataka pri čemu se spoznalo da 124.845 malih i srednjih poduzeća predalo finacijska izvješća u 2016. godini od toga 10.079 je aktivno u turizmu, a 50% poduzeća je očekivalo rast izvoza u 2017. godini. 14.181 novih poduzeća osnovano je u 2016. godini. U daljnjem istraživanju provedeno je i prikupljanje primarnih podataka gdje se na temelju kontekstualnih razgovora spoznalo s kojim se izazovima susreću etablirani mali i srednji poduzetnici i poduzetnici/početnici.
Došlo se do zaključka da većina poduzetnika ima problema s procjenom ulaska u investicije, pronalak pravog kadra, nedostatak iskustva, problem planiranja ulazni i izlaznih troškova i slično.

Osim analize SME poduzetnika istraživanje je provedeno i na mlađoj populaciji odnosno na studentima i pripadnicima generacije Z i Y. Istraživanje je rađeno na temelju kontekstualnih intervjua s 15 studenata Ekonomskog fakulteta obavljenih između 6. i 10. veljače 2017. Analizirane su njihove potrebe i motivacije, kao i prednosti i nedostatci u njihovom ekosistemu u koji su uključeni novac i banke. Na temelju zajedničkih obrazaca kreirane su dvije persone fiktivnog imena Josip Pešić (1995) i ženska persona Marijana Sigurić (1996).

Slika 12. Demografija čitatelja portala jutarnji.hr



Izvor: Gemius, veljača 2017 (preuzeto 19. kolovoza 2018)

Analiziranje dvije persone radilo se na način da su se na karticu osobe postavljali te kategorizirali osobni demografski podaci, stavovi i navike, interesi i hobiji. S time se došlo do spoznaje kakvim se potrošačima treba obraćati u kampanji, koji su njihovi ciljevi. Ovakva metoda naziva se metoda mapiranja u kojem se pokušalo saznati kako mladi provode svoj klasični dan u životu. Analizom ekosustava u kojem se nalaze ispitanici došlo se do podataka u kakvom odnosu su ispitanici s bankom, obitelji, poslom i kako upravljaju i troše svoj novac.

Slika 13. Prikaz mapiranja persona



Izvor: materijali design thinking studija Hanza Media (prezeto 19. kolovoza 2018)

Pri ideaciji rješenja nastojali su se prikupiti projekti koji će za potrebe prirodnog oglašavanja omogućiti povećanje svjesnosti o marki na način da kampanja bude inspirativna, da se postigne cilj dovođenja mlađe generacije u banku, odnosno da kampanja bude angažirajuća i korisna, što je značilo uključivanje Zagrebačke banke u pozitivne konverzacije klijenata unutar vlastiti društvenih mreža. Ton komunikacije je bio: aspirativno, relevantno i personalizirano. Postizanje svjesnosti o marki postiglo bi se korištenjem web portala

jutarnji.hr 100posto.hr te tiskanih izadanja Jutarnji List i Slobodna Dalmacija, postići angažman kroz izradu posebnog ZABA microsite-a na portalu jutarnji.hr te dodatno propagiranje kroz društvene mreže, prvenstveno Facebook.

Nakon prikupljanja podataka i provedbe istraživanja slijedila je faza ideacije rješenja u kojima su se spajale ideje i raspravljalo o mogućim rješenjima. Iduća faza je bila prijedlog prototip projekata i njihovo testiranje.
Ideje koju su nastale bile su:

SME poduzetnici:

1. *Manage your business* – cilj tog projekta je učvrstiti poziciju Zagrebačke banke kao partnera koji pomaže klijentima, SME tvrtkama te stvoriti novi kanal i kontekst prodaje te povećati profitabilnost postojećih etabliranih SME klijenata uz privlačenje novih.

   U kampanji su predložena partnerstva: Zagrebačka banka, Hanza Media, Bisnode/ poslovnahrvatska.hr, veleposlanstva, HGK, Vlada županije.

   Ideja projekta je bila organizirati svojim i potencijalnim SME klijentima u pet hrvatskih regija 5 customiziranih radionica/seminara na kojima bi stručnjaci objašnjavali poduzetnicima kako ostvariti rast svojih poduzeća, razgovor s veleposlanicima zemalja koje mogu biti njihova nova tržišta, te razgovor s ministrom i županima, susret i razgovor s predstavnicima Zagrebačke banke o mogućnostima kreditiranja i dovoaranja novih usluga te bi se uoči radionica objavljivali inspirativni prirodni prilozi o uspješnim malim i srednjim poduzetnicima. Time se strukutrom radionica postiže sadržaj koji je edukativan, koristan i informativan, dok prirodni oglasi služe da se stvori inspirativni doživljaj kroz pet priča o uspješnim malim i srednjim poduzetnicima. Radionice se najavljuju kroz medijske platforme Hanza Media i newsletter koji partner Bisnode/poslovnahrvatska.hr šalje na 75 tisuća e-mail adresa SME tvrtki, o radionicama se izvještava na medijskim platformama Hanza Medije, unutar prirodnog oglasa, newslettera i ebooka s radionice nalazi se CTA za poduzetnike s upitom da li žele razgovarati sa stručnjakom Zagrebačke banke.

Prodajni kanali u tom slučaju su:

- 5x1 radionica s predavačima i agentima Zagrebačke banke
- 5x1 e-mail newsletter poziv na radionice u koji je uključen CTA Zagrebačke banke
- 10x1 prirodni oglas u Jutarnjem listu i na jutarnji.hr u koji je uključen CTA Zagrebačke banke
- 1x1 eBook za poduzetnike u koji je uključen CTA Zagrebačke banke
- 5x1 inspirativna priča poduzetnika „Kako smo uspjeli“

Slika 14. Primjer članka u svrhu prirodnog oglasa s CTA Zagrebačke banke



Izvor: materijali Native Ad studia Hanza Media (preuzeto 20. kolovoza 2018)

2. *Ideje za rast u turizmu* – cilj projekta je učvrstiti poziciju Zagrebačke banke kao partnera koji razumije potrebe i pomaže klijenitima odnosno ostvariti profit SME

poduzećima u području turizma te stvoriti novi kanal i kontekst prodaje te povećati profitabilnost postojećih etabliranih SME klijenata u turizmu.

Kroz kampanju prirodnog oglašavanja na platformama Hanza Medije novine Jutarnji List i portal jutarnji.hr daju se inspirativne priče 5 primjera inovativnih manjih hotela na Mediteranu. Istodobno se pozivaju turistička poduzeća da se prijave za trodnevno putovanje u sličan manji hotel u Grčkoj, Španjolskoj ili Italiji.

Prodajni kanali su:

- 5x1 prirodni oglas/reportaža iz uspješnih manjih hotela s Mediterana
- 5x1 prirodni oglas poziva na nagradni natječaj Zagrebačke banke i Hanza Medije
- 5x1 reportaža s dobitnicima nagradnog natječaja
- 15x1 CTA unutar priloga poziv na razgovor sa stručnjakom Zagrebačke banke

Projekti Generacije Y i Z su bili: „30 ispod 30“, „Budi IT cura“, „TakoLako“ i „Ja sam uspješni hrvatski student“. Prvi projekt koji je osmišljen 30 ispod 30 za cilj je imao povećanje svjesnosti o značaju poduzetništva i poduzetničke karijere, učvrstiti poziciju Zagrebačke banke kao partnera koji razumije potrebe i pomaže novim poduzetnicima i onima koji tek žele ući u biznis, te akviziciju novih klijenata, prvih poduzetnika. Zagrebačka banka je u tom projektu glavni sponzor koji omogućuje kampanju prirodnog oglašavanja. Prijedlog promocije bio je na način da se plasira prirodni prilog na 15 stranica u nedjeljnom magazinu Jutarnjeg lista - Svijet, te 30 prirodnih članaka na jutarnji.hr kroz 15 dana prirodne kampanje uz CTA unutar svakog priloga i članka kojim bi se pozivalo na razgovor sa stručnjakom iz Zagrebačke banke. U projektu Budi IT cura cilj je bio inspirirati i motivirati učenike srednjih škola i povećati interes za inžinjerska i druga STEM znanja, pogotovo među djevojkama. Kampanja je imala za cilj povećanje broja studentica na STEM studijima za 3%. U prijedlogu kampanje našla su se dva projekta: prirodnim novinskim prilogom i organiziranjem događaja povećala bi se svjesnost o važnosti STEM zanimanja, pogotovo među djevojkama. Drugi prijedlog je bio ZABA Hackaton gdje bi Jutarnji List skupa sa Zagrebačkom bankom organizirao 48 satni izazov za djevojke u dizajniranju nove IT platforme.

Platforme gdje bi se promovirala kampanja su: jutarnji.hr odnosno sekcija u nekoj od rubrika, objava prirodnih članaka koji bi sadržavali analitičke podatke, ispovijesti i intervjue te

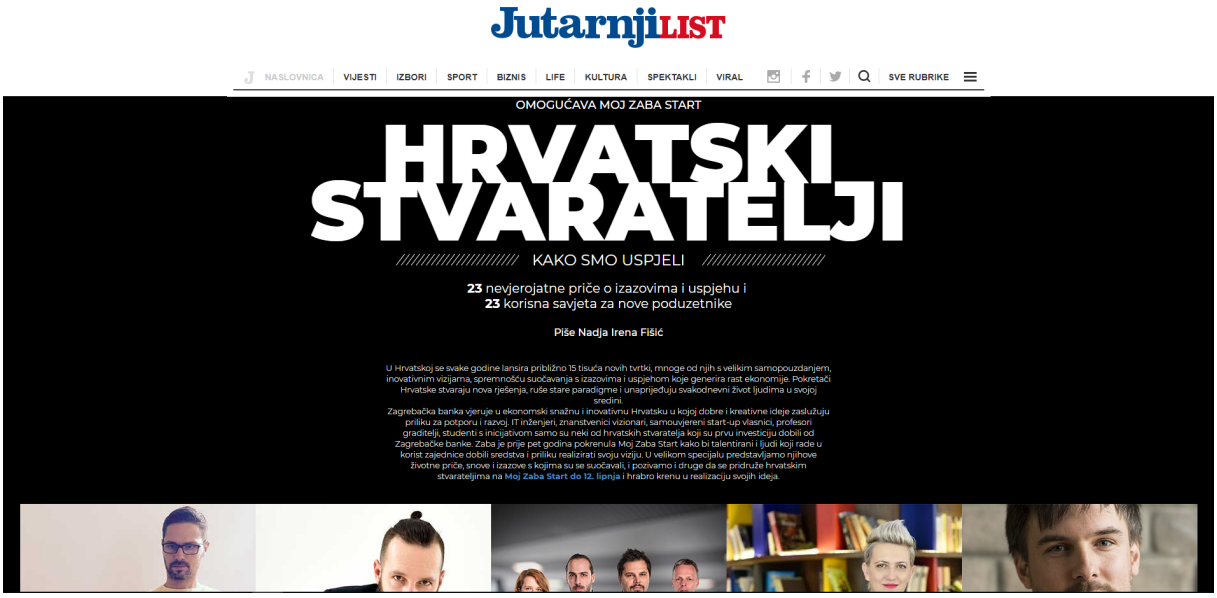
reportaže i izvještaje s evenata koji se organiziraju u sklopu kampanje novinski časopisi: Globus, Gloria te društvene mreže Facebook i Twitter.

Slijedeći prijedlog je bio Takolako.hr kao prvi lifestyle microsite u Hrvatskoj koji odgovara na potrebe generacije Y i Z. On bi bio objavljen kao posebna sekcija na portalu jutarnji.hr ili 100posto.hr relativno novom portalu Hanza Medije koji je fokusiran isključivo na mlađu populaciju korisnika. Microsite bi pratio četiri područja: gastronomiju, putovanja, shopping, glazbu i festivale. Uz to u sklopu sekcije plasirali bi se i specijalni proizvodi poput kalendara događaja, te svako jutro 10 najboljih ponuda iz online shoppova. Zagrebačka banka u tom projektu se prezentira kao glavni donositelj sadržaja koji se promovira kroz kanale: portal 100posto.hr, jutarnji.hr, dobrahrana.hr, časopis GloriaIN, Facebook, Twitter te poseban widget na naslovnici jutarnji.hr. Kroz prijedlog projekta „I mi smo uspješni studenti Hrvatske" nastojalo se povećati svijesnost o važnosti znanja i obrazovanja za studente te za gospodarski razvoj Hrvatske na zabavan način, stvarajući prvu studentsku platformu/mobilnu aplikaciju koja bi uključivala kompetitivnost, nagradu i posao. Prijedlog promocije projekta išao bi kroz novine Jutarnji List, Slobodnu Dalmaciju, portal 100posto.hr i jutarnji.hr.

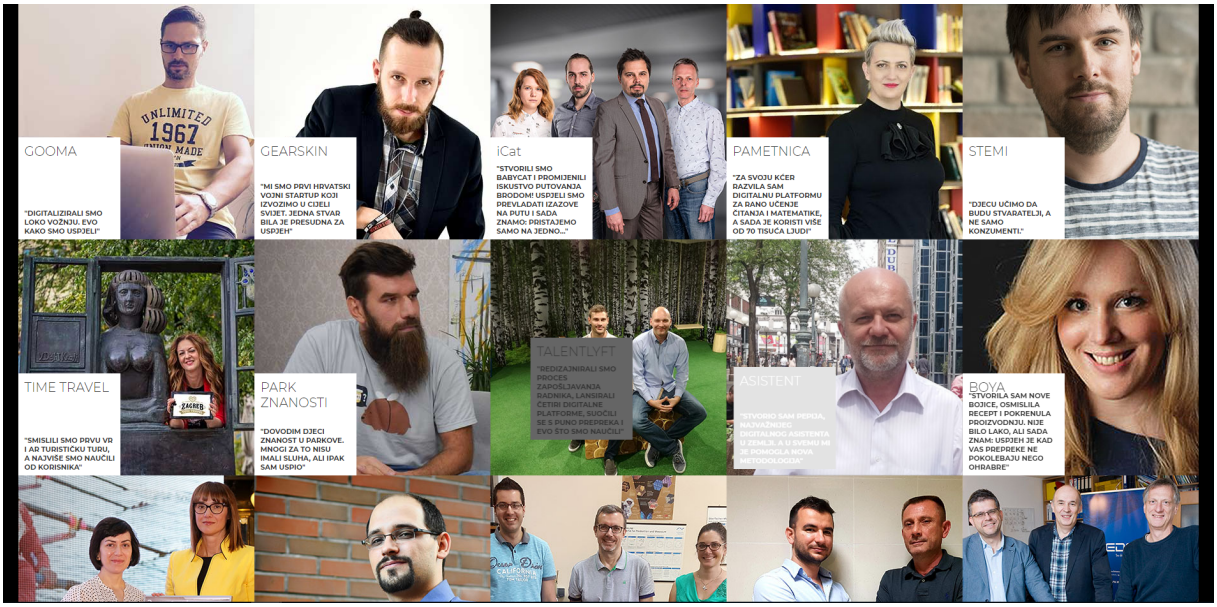
> *...Na kraju je odabran objedinjeni modificirani projekt za kampanju Zagrebačke banke „Moj ZABA start" koji se sastojao od objava priča izumitelja i mladih poduzetnika inovatora kako bi potakli mlade da se odluče na poduzetništvo i ostvarivanje vlastitih ideja gdje se Zagrebačka banka prezentirala kao sponzor projekta.* (Stručnjak 1)

Svaka priča imala je poziv na jednu priču gdje je određeni autor i sudionik projekta govorio o vlastitim uspjesima. Na ovaj način kroz prirodan sadržaj putem micrositea na jutarnji.hr prezentirana je kampanja koja rješava probleme mladih pri realizaciji svojih ideja, a oglašivač Zagrebačka banka se naslovom u vrhu isticala kao omogućitelj sadržaja.

Slika 15.Prikaz zasebnog microsite-a projekta „Hrvatski stvaratelji“ na portalu jutarnji.hr



Izvor: www.jutarnji.hr, Dostupno na: http://native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/ (preuzeto 20. kolovoza 2018)



Izvor: www.jutarnji.hr, Dostupno na: http://native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/ (preuzeto 20. kolovoza 2018)

Tablica 5. Rezultati posjete microsite-a Hrvatski stvaratelji

	Page	Page Views	Unique Page Views	Avg. Time on Page	Entrances	Bounce Rate	% Exit
		42,850 % of Total: 0.00% (3,442,384,194)	34,260 % of Total: 0.00% (2,594,125,650)	00:01:33 Avg for View: 00:02:35 (-40.22%)	3,346 % of Total: 0.00% (1,318,606,292)	60.43% Avg for View: 52.78% (14.50%)	19.07% Avg for View: 38.31% (-50.22%)
1.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/	**29,952** (69.90%)	22,106 (64.52%)	00:01:33	1,909 (57.05%)	49.35%	16.97%
2.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/gearskin.html	**1,462** (3.41%)	1,384 (4.04%)	00:02:00	239 (7.14%)	81.59%	24.69%
3.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/bicikl.html	**1,230** (2.87%)	1,201 (3.51%)	00:01:50	46 (1.37%)	58.70%	28.78%
4.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/icat.html	**1,175** (2.74%)	1,070 (3.12%)	00:01:58	356 (10.64%)	85.11%	40.77%
5.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/pametnica.html	**969** (2.26%)	917 (2.68%)	00:01:25	40 (1.20%)	52.50%	17.85%
6.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/zagicast.html	**832** (1.94%)	759 (2.22%)	00:01:47	233 (6.96%)	78.97%	36.90%
7.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/gooma.html	**791** (1.85%)	747 (2.18%)	00:01:15	62 (1.85%)	56.45%	16.31%
8.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/stemi.html	**524** (1.22%)	499 (1.46%)	00:01:08	11 (0.33%)	36.36%	14.50%
9.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/boya.html	**510** (1.19%)	499 (1.46%)	00:01:11	7 (0.21%)	57.14%	12.16%
10.	native.jutarnji.hr/hrvatskistvaratelji/adopto.html	**504** (1.18%)	471 (1.37%)	00:01:41	54 (1.61%)	72.22%	23.41%

Izvor: Google Analytics (preuzeto 20. kolovoza 2018)

Microsite „Hrvatski stvaratelji“ u vremenskom razdoblju od 1. svibnja do 31. svibnja 2018 ostvario je 42.850 posjeta, od toga 34.260 jedinstvenih posjeta, vrijeme zadržavanja na microsteu i svim drugim stranicama/pričama je bila 1 minutu i 33 sekunde a stopa zatvaranja 60,43%.

5.3.4. Diskusija

Na temelju analiziranih slučajeva možemo vidjeti da je *design thinking* primjenjiv kao metoda u izradi i implementaciji kampanje prirodnog oglašavanja. U teorijskim istraživanjima *design thinking* metoda imala je svoju primjenu u unapređenju asortimana robnih marki i širenju linija proizvoda.[89] Metoda se istraživala i kao pomoć u procesu učenja i marketinškom istraživanju u poslovnim inkubatorima.[90] U primjeni pri izradi prirodnih oglašivačkih kampanja nisu zabilježena istraživanja o primjeni. U provedenom istraživanju kroz dvije

[89] Beverland B.M., Wilner S.J.S., Micheli P. (2015) Reconcilin the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of Academy of Marketing Science* [online] 48 (1) str. 589 – 609 Dostupno u Proquest [12.lipnja.2019]

[90] Beverland B.M., Wilner S.J.S., Micheli P. (2015) Reconcilin the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of Academy of Marketing Science* [online] 48 (1) str. 589 – 609 Dostupno u Proquest [12. Lipnja 2019]

studije slučaja, možemo dati odgovor na prvo istraživačko pitanje da je implementacija *design thinking* metodologije primjenjiva u izradi kampanje prirodnog oglašavanja.Velika prednost i ono što *design thinking* čini inovativnom metodom je to što se u prvoj svojoj fazi empatije, fokusira na stvarne osobe i na rješavanje njihovih problema, na taj način u oglašivačkim porukama stječe se familijarnost s korisnicima i konzumentima sadržaja gdje je takav oglas plasiran. *Design thinking* sastoji se od razrađenih faza: empatije, definiranja problema, idejacija, razvoja prototipa, te implementacije rješenja.za koje se može reći da svaka od njih može biti primjenjiva u izradi prirodne oglašivačke kampanje. Dam R., Siang T. (2018) Terensko istraživanje kreće od samih korisnika i utvrđivanjem njihovih problema, no postavlja se pitanje koliko je takvo jedno „amatersko“ istraživanje relevantno i da li se takvim istraživanjem, koji nije proveden od strane istraživačkih stručnjaka već od kreativne jedinice unutar medijske kuće može doći do valjanih podataka za odlučivanje o definiranju problema. U prvom slučaju istraživanje je provedeno na način da su se ispitavali prolaznici čime je korišten prigodni uzorak, odnosno u uzorak su uzeti građani koji su se zatekli u određeno vrijeme na mjestu gdje se provodilo istraživanje. Naime, korištenje etnografskog istraživanja može sadržavati propuste, jer kao metoda osobnog promatranja prikupljanja primarnih podataka ne može dati potpune rezultate. Metoda *design thinkinga* pokazala se kao inovativan način kako privući pažnju korisnika jer kao što je već navedeno, stavlja u fokus čitatelja, potrošača i njegove problema te nudi rješenje za iste. U isto vrijeme potrošaču u ovom slučaju konzumente sadržaja nudi mogućnost sudjelovanja u rješavanju problema na način da sam odabire i glasuje za rješenje koje smatra najboljim. Takav slučaj predstavljen je u prvoj kampanji Zagreb Smart City gdje su korisnici glasovali za najbolje rješenje. U zadnjoj fazi kampanje odnosno u implementaciji nedostatak je što pojedina rješenja dugo čekaju da budu ostvarena ili nekad niti ne budu pa se u svijesti potrošača može stvoriti negativan stav. U kampanji Zagrebačke banke, slučaju br. 2 u fokus su ponovo stavljeni mahom mladi ljudi koji su predstavljeni kao ciljna grupa koja je u potrazi za rješenjem problema. Istraživanjem i fazom empatije definirani su problemi te se istražilo u kojoj mjeri je ta ciljna skupina zastupljena na platformama gdje će se prezentirati kampanja prirodnog oglašvanja, te koje su njihove navike i stavovi. Veliki nedostatak ovog slučaja je u tome što je *design thinking* metoda provedena u svrhu osmišljavanja kampanje prirodnog oglašavanja ali prijedlozi nisu

bili prihvaćeni od strane oglašivača, što na kraju znači i trošak izdavača ukoliko se su se utrošili reursi i vrijeme a kampanja nije prodana i realizirana.

Na ovaj način možemo vidjeti da je *design thinking* gledano kao metoda koja pomaže kreativnim timovima, koji se bave oglašavanjem u medijima, da razmišljaju inovativnije sadržajan i detaljan proces. Sastoji se i od suradnje s drugim odjelima u nekoj organizaciji i zajedničke suradnje sa stručnjacima iz različitih industrija i znanstvenih polja. (Zarzosa J. 2018). On se sastoji od više faza te uključuje, pripremu, organiziranje i provedbu istraživanja, analiziranje dobivenih podataka, raspravu i brainstorming te osmišljavanje ideja, njihovo prezentiranje, ispitivanje kod korisnika u metodi prototipiranja i testiranje prije same implementacije. Takav jedan proces zahtjeva puno više vremena i u suštini iziskuje puno veće troškove. Krajnja cijena koja je prezentirana klijentu za jednu kampanju prirodnog oglašavanja gdje se primjenjuje metoda design thinkinga je u pravilu puno veća od cijene za klasične content, PR ili display kampanje u medijima. U tom slučaju možemo vrlo jasno zaključiti da ovakav tip kampanja nije namijenjen oglašivačima s manjim budžetima već ih zakupljuju samo „veliki“ oglašivači koji mogu podnijeti poveći financijski teret koji ovakva jedna kampanja iziskuje.

Na drugo istraživačko pitanje ne može se dati konkretan i precizan odgovor, budući da *design thinking* kao proces može iziskivati velike troškove i vremenska ograničenja, a u krajnjoj realizaciji ne mora donijeti bolje rezultate kampanja. Uključuje ponekad veći broj stručnjaka i ljudi u tom procesu kao što je to bio slučaj modela poboljšanja školskog sistema u Peruu. (Brown T., Martin L.R 2015).

Na kraju možemo zaključiti da se *design thinking* metoda pokazala kao inovativno osvježenje u izradi kampanje prirodnog oglašavanja te da može pomoći izdavačima i oglašivačima da stvaraju dodatnu vrijednost i probude kreativnost primjenjujući ovaj pristup. Ona je već sada postala dio standardne procedure u prirodnom oglašavanju poduzeća Hanza Media.

5.4. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Provedeno istraživanje ima niz ograničenja, prije svega istraživački problem je vrlo malo primjenjiv u oglašivačkoj praksi i pri tome je bilo teško pronaći više pojedinaca ili poduzeća koji se bave *design thinkingom* u sferi prirodnog oglašavanja. U uzorak je bilo moguće uzeti samo jedan *design thinking* studio u medijskoj kući te osobe iz design thinking studija kojih je vrlo mali broj. Zbog tog su bili primjenjivi samo pristupi analize odabranih slučajeva, razgovora sa stručnjakom iz područja *design thinkinga* unutar poduzeća Hanza Media i prikupljanja sekundarnih podataka iz poduzeća.

Metode poput dubinskog intervjua ili anketnog uptinika nisu bile izvedive budući da se raspolaže s vrlo malim uzorkom ljudi i time nebi mogli dobiti valjanu procjenu i odgovarajuće relevantne rezultate. Za takvu metodu bilo je potrebno imati u uzorku minimalno 15-20 osoba, što u ovom slučaju nije bilo moguće s obzirom da *design thinking* studio Hanza Media trenutno u svom timu ima 2 ljudi. Velika mana u analizi slučajeva je nedostatak objektivnosti te ograničenost s dostupnim informacijama, budući da neke objave nisu bile trajno pohranjene nakon što su kampanje završile. Isto tako u velikoj većini kampanja prirodnog oglašavanja nije korištena metoda *design thinkinga* pa je i tu bio problem budući da je postojao oskudan i ograničen broj slučajeva za analizu. U pojedinim slučajevima bili su dostupni samo kvalitativni podaci pa se nije moglo na pravi način izmjeriti uspješnost pojedine kampanje niti doći do spoznaje o zadovoljstvu oglašivača nakon što je kampanja završila. U budućim istraživanjima lakše će se moći doći do podataka ukoliko se ova metoda još više popularizira u oglašavanju u Hrvatskoj. U tom slučaju moći će se provesti opsežnije istraživanje koje bi uključivalo prikupljanje primarnih podataka ispitivanjem, radeći analize slučaja na više različitih medijskih kuća i agencija te svih onih subjekata koji koriste metodu *design thinkinga* u svom poslovanju.

6. ZAKLJUČAK

U vremenu sve veće zagušenosti oglašivačkim porukama važno je pronaći put do korisnika i shvatiti njegove želje i potrebe. Pojavom novih trendova i porastom oglašavanja na digitalnim medijima tradicionalni tiskani mediji polako gube bitku sa digitalnim mogućnostima oglašavanja na različitim platformama. U želji da oglas bude što relevantniji i zapaženiji kod korisnika razvio se novi oblik oglašavanja kojeg nazivamo prirodno oglašavanje. Prirodno oglašavanje ima za cilj integrirati se s medijem odnosno sa stranicom na koju je plasiran kako bi prezentirao informativan i pouzdan sadržaj.

Prirodno oglašavanje važno je s aspekta izdavača jer generira nove prihode kada klasično oglašavanje postane neučinkovito ili istrošeno. S druge strane oglašivači prihvaćaju nove trendove i sve više svoje poruke šalju kroz prirodne oglase, dok ovakav način oglašavanja bilježi veliki trend rasta koji će se nastaviti i u budućnosti. Pri izradi jedne prirodne oglašivačke kampanje potrebna je urednička i novinarska kreativnost i inovativnost. U cilju toga pojavila se metoda *design thinkinga*. *Design thinking* novi je pojam koji je primjenjen većinom u industriji dizajna, ali sve više i više poprima svoj značaj u poslovanju poduzeća, najčešće onda kada se bilježi pad prihoda ili kada se žele poduzeti nagle promjene koje bi osvježile postojeće proizvode, usluge i cjelokupno poslovanje. Glavna značajka *design thinking* procesa je da je usmjeren na čovjeka, njegove potrebe i rješavanje čovjekovih problema. To je proces koji se sastoji od više različit faza koje nisu posložene da idu redoslijedno već se isprepleću u svom organizacijskom prostoru.

Proces *design thinkinga* nije dosad bio analiziran u primjeni kampanja prirodnog oglašavanja. U ovom radu pomoću istraživanja na temelju *design thinking* studia Hanza Medije pokušalo se dobiti odgovore i saznati da li je taj proces primjenjiv u praksi pri izradi jedne prirodne oglašivačke kampanje i da li taj pristup može postati standardni dio kreativnog pristupa izrade prirodnih kampanja.

Iz istraživanja smo vidjeli da je proces primjenjiv, iako ima određene nedostatke i propuste. Primjenom *design thinking* procesa u prirodnom oglašavanju u izravnom kontaktu s potrošačima spoznaje se problem te se različitim metodama pokušava doći do rješenja. Jednom kada je ideja uspostavljena, radi se na njenom prototipiranju odnosno testiranju.

Dobiveno rješenje je finalni produkt *design thinking* procesa koji se kroz prirodnu kampanju promovira putem medija i nastavlja svoj put do potrošača za koje je namijenjen.

POPIS LITERATURE

1. Allen, R. (2016) *What is Programmatic Advertising?* Dostupno na: https://www.smartinsights.com/internet-advertising/internet-advertising-targeting/what-is-programmatic-marketing/

2. Anderson K. (2014) Will millennials ever completely shun the office? *The New York Times*. Dostupno na: https://ad-assets.nytimes.com/paidpost/dell/will-millennials-ever-completely-shun-the-office.html#.W5t4CfaxWUl

3. Bartosz W.W. & Golan G.J. (2016) Native Advertising and the Future of Mass Communication. *American Behavioral Scientist* 60 (12) str. 1403 -1407

4. Bartosz W., Nathaniel J.E. (2015) Measuring sponsorship transparency in an era of native advertising *University of Georgia*

5. Bartosz, W. Wojdynski and Nathaniel J. Evans, (2015). Going Native: Effects of Disclosure Position and Language on the Recognition and Evaluation of Online Native Advertising, *Journal of Advertising*, 45 (2), 157–168

6. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective 8th*. New York: NY: McGraw-Hill. str. 391

7. Beverland B.M., Wilner S.J.S., Micheli P. (2015) Reconcilin the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of Academy of Marketing Science* 48 (1) str. 589 – 609

8. Bianca H, Tammo H.A. Bijmolt etc, (2017). *Digital Native Advertising: Practitioner Perspectives and a Research Agenda*, Journal of Interactive Advertising, 17 (2), str. 80-91

9. Boland, M. (2016). Native ads will drive 74% of all ad revenue by 2021. Business Insider. Dostpno na: http://www.businessinsider.com/the-native-adreport-forecasts-2016-5

10. Brown, T. (2009) Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, *Harvard Business Review* str. 29 – 31 Dostupno u: Scribd.com

11. Brown, T. (2008) Design thinking, Harvard Business Review (hbr.org) str. 88 Dostupno na: hbr.org

12. Brown T., Martin L.R. (2015) Design for action. *Harvard Business Review* Dostupno na: https://hbr.org/2015/09/design-for-action

13. Brown T. & Wyatt Jocelyn (2010) Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation* Dostupno na: https://pdfs.semanticscholar.org/5873/101c6573b89e567432f8722bb17863a03553.pdf

14. Charles R. Taylor, (2017) Native Advertising: The Black Sheep of the Marketing Family, *International Journal of Advertising*, 36 (2), str. 207 – 209

15. Cho Yoon Y., Santana A, Livingstone R.M. (2012) Adverrtising Affinities: An Analysis of reader engagement of advertisements in print and online news meda. *American Academy of Advertising Conference; Proceedings*

16. Chung Y.J., Eunice K., Hongmin A. (2017) Going Native (Or Not): Antecedents of consumer avoidance of native advertising on social networking sites. *American Academy of Advertising. Conference. Proceedings* str. 106 – 118

17. Dam R., Siang T. (2018) 5 Stages in the Design Thinking Process. *Interaction Design Foundation* Dostupno na: https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process

18. Dam R., Siang T., (2018). Design Thinking: Get a Quick Overview of the History. *The Interaction Design Foundation.* Dostupno na: https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history

19. eMarketer, (2017). *eMarketer Unveils Estimates for Native Ad Spending*, Dostupno na: https://www.emarketer.com/Article/eMarketer-Unveils-Estimates-Native-Ad-Spending/1015457

20. eMarketer, (2019) eMarketer Global Digital Ad Spending, Dostupno na: https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019

21. Fang, X., Singh, S., & Ahluwalia, R. (2007). An examination of different explanations for the mere exposure effect. *Journal of consumer research*, *34*(1), 97-103

22. Farry S. (2010). The Design of Business: Why Design Thinking is the next Competitive Advantage by Roger Martin. *Graziado Business Review*. Dostupno na https://gbr.pepperdine.edu/book-corner/the-design-of-business-why-design-thinking-is-the-next-competitive-advantage-by-roger-martin/

23. Garfield, B. (2007). Bob Garfield's chaos scenario 2.0. The Post Advertising Age *Advertising Age*. str. 12 - 14

24. Gerd Waloszek, (2012) Introduction to Design Thinking. Dostupno na:https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/

25. HND (2017) Reuters institute: Medijski trendovi u 2017 Dostupno na: http://www.hnd.hr/reuters-institute-medijski-trendovi-u-20171

26. Hoetzel M., (2015) Spending on native advertising is soaring as marketers and digital media publishers realize the benefits Dostupno na: https://www.businessinsider.com/spending-on-native-ads-will-soar-as-publishers-and-advertisers-take-notice-2014-11

27. Howe, P., & Teufel, B. (2014). Native advertising and digital natives: The effects of age and advertisement format on news website credibility judgments. *ISOJ Journal*, *4*(1), 78-90.

28. Hunt Katherine (2013) Native Advertising and Disclosure. *University of Arkansas*

29. Hyojin K. (2012) The Current Status of Digital Media Education in Advertising and Other Communication Disciplines. *Journal of Advertising Education*; Colombia 16 (2) str. 27-36

30. IAB (2014) Native Advertising Playbook, Six Native Ad Categories, Six Marketplace Considerations, and IAB Recommended Disclosure Principles [online] Dostupno na: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/06/IAB-Native-Advertising-Playbook2.pdf

31. Ipsos Puls (2017) *Medijske navike u Republici Hrvatskoj;* Dostupno na: http://pero.24sata.hr/docs/istrazivanje.pdf

32. Kara Bloomgarden-Smoke (2014). Orange is the New Sponsored Content. *Observer* Dostupno na: https://observer.com/2014/06/netflix/

33. Keller, G. (2002) Promocija – materijal za izučavanje. Zagreb: Mikrorad; str. 215 - 216

34. Kesić T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, *Opinio*, Zagreb; str 315 – 316

35. Ketter P. (2016) Design thinking: A company's DNA. *Association for Talent Development* Dostupno na: https://www.td.org/magazines/td-magazine/design-thinking-a-companys-dna

36. Kurnit, Rick, (2014). Communications Lawyer: Publication of the Forum Committee on Communications Law, *American Bar Association*, [online] 30 (4), str. 34 – 38

37. Kumar, Nikkita Mahato (2017). Design thinking for innovation: How creativity can solve our biggest problems. *Allied Academies International Conference. Academy of Management Information and Decision Sciences* 21 (1) str. 21-26

38. Laursen J. (2017) Native Advertising Trends in News Meida. *Native Advertising Institute* Dostupno na: https://nativeadvertisinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/12/inma_2017NativeAdvertising.pdf

39. Leavy Brian (2010) Design thinking – a new mental model of value innovation. *Strategy & Leadership; Chicago* 38 (3) 5-14

40. Manic, Marius. (2015) The Rise of native advertising Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V; Brasov 8 (57) , Iss. 1, str. 53-58

41. Marušić, M, Vranešević, T. (2001) *Istraživanje tržišta*, Adeco, 5. Izdanje, str. 109

42. Matalia Ned. (1994) Journal advertising works! Three studies say so! Medical Marketing and Media 29 (5) str. 12

43. Matteo, S., & Dal Zotto, C. (2015). Native advertising, or how to stretch editorial to sponsored content within a transmedia branding era. *Handbook of media branding* 169-185

44. Mu Wu, Huang Y., Roubing et. (2016) A Tale of Two Sources in Native Advertising Examining the Effects of Source Credibility and Priming on Content, Organizations and Media Evaluations. *American Behavioral Scientist* 60 (12), str. 1492 – 1509

45. Natale, D. (2019). Recognition and Perceptions of Native Advertising in Media. str. 12

46. Navdeep S.S., Harikesh S.N. (2016) Native Advertising, Sponsorship Disclosure and Consumer Deception: Evidence from Mobile Search-Ad Experiments, Stanford University str. 1 – 33

47. Nigel Cross (2001), Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science; *Design Issues*, 17 (3), str. 49 – 55

48. Olbrich R., Schultz C.D. (2013) Multichannel advertising: does print advertising affect search engine advertising? European Journal of Marketing [online] 48 (9) str. 1731 – 1756

49. Owen Charles (2007) Design Thinking: Notes on its Nature and Use. *Design Research Quarterly* 2 (1) 16 – 27 Dostupno na: https://www.id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Design-thinking-notes-on-its-nature-and-use-owen_desthink071.pdf

50. Peter Rowe (1987), Design Thinking, *The Mit Press* str. 3-19 Dostupno na: https://mitpress.mit.edu/books/design-thinking

51. Pike, George H. (2014) Love It or Hate It: Native Advertising on the Internet, *Information today, Medford* [online] 31 (5), str. 24

52. Publication info: PR Newswire (2016) Five Things We Learned About Native Advertising at Advertising Week New York 2016; *PR Newswire Association LLC; New York [New York] 30 Sep 2016.*

53. Razzouk R., Shute V., (2012) What is design thinking and why is it important? *Sage Journals*, 82 (3) str. 22-23

54. Richard Buchanan (1992), Wicked problems in Design Thinking, *Design Issues*, 8 (2), str. 5-21

55. Sam Del Rowe (2016). Native Ads: Balance Brand Promotion with Compelling Content. *destinationCRM* Dostupno na: https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=114392

56. Schi.org (2019) Dostupno na: http://scihi.org/johann-carolus-first-newspaper/

57. Smith, T. (2009). Conference notes-The social media revolution. *International journal of market research*, *51*(4)

58. Shen,F. (2002). Banner advertisement pricing, measurement, and pretesting practices: Perspectives from interactive agencies. *Journal of Advertising*, *31*(3)

59. Speck, Paul Spurgi, Elliot, Michael T (1997); *Predictors of advertising avoidance in print and broadcast media*; Journal of Advertising; Abingdon 26 (3)

60. Suprobo P.F.,Araujo G.C. (2018) Design thinking as a medium of professionalism and learning: A case of business incubator. *Journal of Cogent Arts & Humanities* 5 (1)

61. Steel, E. (2007). Advertising's brave new world. *Wall Street Journal*, *25*. Pp B1

62. Talafuse A. (2014) *Traditional and Digital Media Advertising Preference: A Descriptive Evaluation of Billings, Montana Mothers*,Proquest Dissertations. Nortcentral University

63. Taylor Charles R. (2009) The Six Principles of Digital Advertising. International Journal of Advertising 28 (3) str. 411 – 418

64. Weevur (2017) Applying Design Thinking to the Course Creation Process; Dostupno na: https://blog.weevur.io/applying-design-thinking-to-the-course-creation-process-e133fc89f675

65. Wearesocial (2018) Dostupno na: https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018

66. Wojdynski, B. W., & Evans, N. J. (2016). Going native: Effects of disclosure position and language on the recognition and evaluation of online native advertising. *Journal of Advertising*, *45*(2), 157-168

67. Wojdynski, B. W., Evans, N. J., & Hoy, M. G. (2018). Measuring sponsorship transparency in the age of native advertising. *Journal of Consumer Affairs*, *52*(1), 115-137

68. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Verčić, A. T., & Laco, K. (2004). *Odnosi s medijima*. Masmedia doo.

69. Vranešević, T. (2014); *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*, Accent, Zagreb str. 140

70. Zarzosa, J. (2018). ADOPTING A DESIGN-THINKING MULTIDISCIPLINARY LEARNING APPROACH: INTEGRATING MOBILE APPLICATIONS INTO A MARKETING RESEARCH COURSE. *Marketing Education Review*, *28*(2), 120-125

POPIS SLIKA

Slika 1. Digitalna potrošnja u svijetu za razdoblje od 2018. – 2023.
Slika 2. Cjenik crno bijelih oglasa za novinu „Slobodna Dalmacija“
Slika 3 . Prikaz porasta potrošnje na prirodno oglašavanje u SAD-u
Slika 4. Prirodni oglas u The New York Timesu
Slika 5. Design thinking: A non-linear process
Slika 6. Model design thinking – Business Incubators (DT-BI)
Slika 7. Karta polja: Razlikovanje konteksta i procesa
Slika 8. Prikaz detaljnog desing thinking procesa i vrmena trajanja
Slika 9. Prikaz naslovne fotografije kampanje „Zagreb Smart City“
Slika 10. Proces design thinkinga kroz kampanju
Slika 11. Izgled podrubrike Zagreb smart city
Slika 12. Demografija čitatelja portala jutarnji.hr
Slika 13. Prikaz mapiranja persona
Slika 14. Primjer članka u svrhu prirodnog oglasa s CTA Zagrebačke banke
Slika 15. Prikaz zasebnog microsite-a pojekta „Hrvatski stvaratelji“ na portalu jutarnji.hr

POPIS GRAFOVA

Graf 1. Prikaz konzumacije sadržaja dnevnih novina
Graf 2. Prikaz zastupljenosti različitih vrsta informacija po pojedinim medijima
Graf 3. Potrošnja prirodnog digitalnog oglašavanja prema segmentima
Graf 4. Prikaz korištenja metrika

POPIS TABLICA

Tablica 1. Statistika podrubrike zagreb smart city s člancima

Tablica 2. Statistika članka glasovanja za rješenja

Tablica 3. Rezultati članka o važnosti design thinkinga

Tablica 4. Rezultati članka o transformaciji gradova uz pomoć design thinkinga i digitalnih tehnologija

Tablica 5. Rezultati posjete microsite-a Hrvatski stvaratelji

PRILOZI:

Zabilješke tijekom razgovora sa stručnjacima:

Za potrebe pisanja diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu na diplomskom studiju smjer «Marketing» provodim istraživanje s kojim se želi spoznati uloga metodologije kreativnosti i inovativnosti (*design thinking)* u prirodnom oglašavanju.
Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno.

Što je Native Ad Hanza media studio i čime se bavi?

Stručnjak 1: *To je kreativni odjel unutar medijske kuće koji kreira i distribuira native kampanje primjenjujući metodu design thinkinga i multichanel komunikciju u svojim projektima i kampanjama. Između ostalog odjel je i nagrađen s prestižnim nagradama dodijeljenim od strane Native Advertising Instituta.*

Tko je sačinjavao tim stručnjaka u kampanji Zagreb Smart City?

Stručnjak 1: *Tim je bio multidisciplinaran. Sačinjen od: arhitekata, dizajnera i programera. Važnu ulogu imali su i građani kako bi na umu imali čiji se problemi rješavaju i zašto. Imali smo i članove gradske uprave kako bi pomogli u određivanju granica mogućnosti realizacije.*

Stručnjak 2: Potvrđuje što je ranije rekao Stručnjak 1 i dodaje: *svaki od njih je imao svoju ulogu kako bi se rješenja vizualizirala. Inženjeri su pomogli u sistematskom razmišljanju i donošenju rješenja.*

U koliko timova su bili podijeljeni sudionici i koliko osoba je sačinjavalo tim?

Stručnjak 1 i **Stručnjak 2** na postavljenu pitanje daju isti odgovor: *Svi sudionici su podijeljeni u 4 tima po 6 ljudi u svakom timu.*

Koji je bio glavni cilj kampanje?

Stručnjak 1: *Izazov koji je predstavljen pred nas bio je otkriti kako se može uz pomoć digitalne tehnologije, građanima Zagreba olakšati kretanje kroz grad autobusom, tramvajem i osobnim automobilom i omogućiti jednostavan pristup informacijama i komunikaciji s gradskim tvrtkama.*

Stručnjak 2: *Prije kretanja u sam proces kreativnog razmišljanja i promišljanja ideja, postavljeni su mikrociljevi koji bi se krajnjim rješenjem trebali ostvariti, to su bili: e-karta, gdje je bio cilj stvoriti digitalnu centralnu platformu kako bi se na jednom mjestu, jednim klikom, mogle kupiti sve potrebne karte, komunikacija s gradskim tvrtkama što znači omogućiti kvalitetniju komunikaciju građana s*

gradskim tvrtkama, stvoriti centralnu platformu za informacije o stanju u prometu: koje ceste su zatvorene/zaobilazni pravci, gdje se sada nalazi tramvaj/autobus, gdje su gužve/zastoji…

Možete li objasniti kako je konkretno korištena metoda design thinkinga u kreiranju kampanje?

> **Stručnjak 1:** *Prije samog odlaska na teren sastavljena su pitanja s kojim su timovi izašli na ulicu i razgovarali s građanima te pokušavali otkriti koje su im potrebe, kako se ponašaju u određenom kontekstu i što im smeta. Kasnije je bilo potrebno izgraditi personu, odnosno profil prosječnog građanina kojem su se obraćali.*
> **Stručnjak 2:** *U terenskom istraživanju važno je bilo shvatiti građane, pokušalo se staviti u ulogu čovjeka za kojeg se dizajnira proizvod. To se provodilo na način da su se postavljala otvorena pitanja, slušalo se, ali se nije nudilo rješenje, već se pustilo građane da sami neometano govore, obraćala se pozornost na neverbalnu komunikaciju, odnosno na govor tijela. Ukoliko bi došlo do tišine ona se nebi prekidala, ljude se nije ispravljalo u njihovim pretpostavkama već se nastojalo shvatiti njihovo mišljenje te se to fotografiralo i skiciralo.*

Stručnjak 1: *Zatim je išla faza definiranja problema u kojem su se sve informacije sistematizirale. Zapisivali su se dojmovi, analizirale su se situacije s ljudima s kojima smo se susreli, interpretiralo se zašto su se određeni ljudi ponašali na određene načine.*
Stručnjak 2: *U ovoj fazi stvari su se povezivale i spajale. Dobili smo upute da ne donosimo prerano zaključke, bilješke sa terena su trebali držati na vidljivom mjestu,, grupirali su se uvidi koji su se ponavljali i gledalo ih se kao područja s potencijalom za inovaciju. Sljedeći korak je bilo pisanje pitanja za generaciju ideja koja se direktno odnosila na područja s potencijalom za inovaciju. Svako pitanje se započinjalo sa: „Što ako bi…". Korišten je i postupak sinteze, a to je spajanje nespojivih ideja kako bi se kreirale nove teme. To je kaotičan proces i ponekad frustrirajući, jer često nije jasno što se želi saznati i koliko dugo će trajati dok se to ne sazna. Tokom ovog procesa bilo je važno koristiti dosta zabilješki i „post-it-a" kako bi se lakše grupirali i regrupirali uvidi.*
Stručnjak 1*: Nakon te faze slijedila je faza ideacije rješenja u kojoj je najvažnije bilo pronaći najoptimalniju ideju.*
Stručnjak 2*: Na početku smo izabrali sve teme te ih se pokušalo sortirati i isfiltrirati, time smo željeli pronaći najbolje rješenje odnosno ideju koju bi i proglasili najboljom. Nakon tog koraka izrađivali smo customer journey map s kojim se prolazio put korisnika, te se pokušavalo pronaći problematična mjesta tzv. pain-points odnosno ono što korisnike muči i koji problem žele riješiti. Iako smo tražili najbolju ideju, naš fokus je bio na generiranju što više ideja, a ne toliko na kvaliteti ideja.*
Stručnjak 1: *U zadnjoj fazi sva rješenja su se pokušala maksimalno ispraviti i usavršiti prototipiranjem. Rješenja su se skicirala i ponovo slala na teren kako bi se dala građanima na ocjenu. Ljudima su se pokazivali prototipi te sui m se objašnjavala rješenja, građani su tada govorili da li bi im ta rješenja mogla koristiti i funkcionirati u stvarnom životu.*

Na koji način su rješenja promovirana i kako je tekla promocija kampanje prirodnog oglašavanja nastala design thinkingom?

Stručnjak 1: *Sve kampanje koje su korištene metodom design thinkinga su promovirane putem Hanza Media portala i tiskanih izdanja. U kampanji Zagreb Smart City zakupljena je posebna zona na naslovnici portal sa člancima koji su promovirali samu kampanju te je otvorena posebna podrubrika*

Smart City u rubrici biznis. Uz sami sadržaj na webu promocija kampanje išla je i serijom članaka kroz tiskano izdanje novine Jutarnji List i Globus, te organiziranjem konferencije panela i glasovanja čime se postigla 360° komunikacija.

Stručnjak 2*: Važno je za istaknuti da su građani birali pobjedničke rješenja*.

<u>Na koji način je korištena metoda design thinkinga u kampanji Zagrebačke banke i koji je bio cilj kampanje?</u>

Stručnjak 1: *Kampanja Zagrebačke banke nastala je na temelju kampanje koja je rađena za jednu od najvećih čeških banaka ČSOB.. Cilj kampanje je bio izbliza proučiti kako mladi građani Hrvatske razmišljaju o novcu i kako planiraju svoje financije. S njima su provedena tri tjedna te ih se promatralo kako žive, kako troše novac te kako ga posuđuju i vraćaju. Design thinking metoda provodila se kroz četiri faze, u prvoj fazi, terenskom istraživanju spoznali smo da su: očekivanja korisnika u digitalnoj eri, tehnološki kapaciteti, demografske promjene i ekonomija ključni faktori koji zahtjevaju promjenu u bankarskom sektoru. U drugoj fazi, definiranju problema važno je bilo utvrditi strategije i same ciljeve u prijedlogu kampanje. Oni su bili povećanje profitabilnosti postojećih SME klijenata Zagrebačke banke, jačanje pozicije Zagrebačke banke kao stabilnog partnera i akvizicija novih klijenata.*

<u>Na koji način se kampanja promovirala?</u>

Stručnjak 1: *Ton komunikacije je bio: aspirativno, relevantno i personalizirano. Kampanja je promovirana putem web portala jutarnji.hr, 100posto.hr te tiskanih izadanja Jutarnji List i Slobodna Dalmacija, izradom ZABA microsite-a na portalu jutarnji.hr te dodatno propagiranje kroz društvene mreže, prvenstveno Facebook.*

<u>Kakav je bio rezultat kampanje?</u>

Stručnjak 1*: Kroz sintezu prikupljenih uvida i mnogobrojnih ideacijskih radionica zajedno s klijentom osmišljeno je šest novih produkata za mlade. Na kraju je odabran objedinjeni modificirani projekt za kampanju Zagrebačke banke „Moj ZABA start" koji se sastojao od objava priča izumitelja i mladih poduzetnika inovatora kako bi potakli mlade da se odluče na poduzetništvo i ostvarivanje vlastitih. Zagrebačka banka se tu predstavila kao sponsor projekta.*

<u>Na koji način je metoda design thinkinga pomogla i doprinijela u kreiranju kampanje prirodnog oglašavanja?</u>

Stručnjak 1: *Metoda design thinkinga uvedena je kako bi prirodne oglašivačke kampanje učinile kreativnijima i inovatnijima. Važna je jer polazi od korisnika i njegovih potreba a*

različitim fazama koje se sastoje od istraživanja tržišta, definiranja problema, pronalaženja ideja i prezentacije rješenja. Tim se postiže multichanel komunikacija u 360 stupnjeva kroz promoviranje takve kampanje na različite načine i kroz više kanala.

ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE	Rončević Bruno
	bruno.roncevic@gmail.com
	Bribirska 25, 22000 Šibenik (Hrvatska)

RADNO ISKUSTVO	
2015–2015	Community Manager 404 agencija
2016–2016	Community & Content Manager Kontra agency
2017–2018	Digital Media Sales Specialist HANZA MEDIA d.o.o.
2018–2019	Traffic Manager HANZA MEDIA d.o.o.
2019–danas	Ad Traffic Coordinator RTL Hrvatska
OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE	
2009–2012	Stručni pristupnik poslovne ekonomije - Računovodstvo i Financije Ekonomski fakultet Zagreb
2012–2015	Sveučilišni prvostupnik poslovne ekonomije Ekonomski fakultet Zagreb
2015–danas	Diplomski studij - smjer Marketing Ekonomski fakultet Zagreb
OSOBNE VJEŠTINE	

Materinski jezik	hrvatski				
Strani jezici	RAZUMIJEVANJE	GOVOR	PISANJE		
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B2	B2	B2
francuski	A1	A1	A1	A1	A1
	Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik Zajednički europski referentni okvir za jezike				