

# Design thinking u pripremi EU projekata

---

**Kurteš, Nevena**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:064593>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-08**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij  
Prilagodba Europskoj uniji: Upravljanje projektima  
i korištenje fondova i programa EU

Nevena Kurteš

**Design thinking u pripremi EU projekata**

**ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD**

**Zagreb, 2021.**

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij  
Prilagodba Europskoj uniji: Upravljanje projektima  
i korištenje fondova i programa EU

**Design thinking u pripremi EU projekata**

**ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD**

**Mentorica: dr.sc. Marijana Sumpor**

**Studentica: Nevena Kurteš**

**Zagreb, rujan 2021.**

Izjavljujem da sam završni specijalistički rad Design thinking u pripremi EU projekata, koji sam predala na ocjenu mentorici dr.sc. Marijani Sumpor, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS-bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštovala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Nevena Kurteš

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1. Studija slučaja: pristup logičke matrice- SWOT analiza institucionalnih kapaciteta Hrvatske obrtničke komore .....	13
Tablica 2. Studija slučaja: pristup logičke matrice- logička matrica .....	18
Tablica 3. Usporedba pristupa logičke matrice i <i>design thinkinga</i> .....	32

### Slike

Slika 1. Studija slučaja: pristup logičke matrice- prikaz problemskog stabla .....	16
Slika 2. Studija slučaja: pristup logičke matrice- prikaz stabla ciljeva .....	17
Slika 3. Studija slučaja: <i>design thinking</i> - oluja ideja, prikaz .....	27
Slika 4. Studija slučaja: <i>design thinking</i> - prototipizacija .....	29
Slika 5. Studija slučaja: <i>design thinking</i> - prototipizacija .....	29

## Sadržaj

1. Uvod.....	6
2. Metodologija .....	7
2.1. Što je projekt?.....	7
2.2. Upravljanje projektnim ciklusom.....	7
2.3. Pristup logičke matrice.....	8
2.4. Što je <i>design thinking</i> ? .....	9
3. Studija slučaja .....	12
3.1. Opis: Hrvatska obrtnička komora.....	12
3.2. Studija slučaja: pristup logičke matrice.....	13
3.2.1. Analiza dionika .....	13
3.2.2. Analiza problema .....	15
3.2.3. Analiza ciljeva.....	17
3.2.4. Analiza strategije.....	18
3.3. Studija slučaja: <i>design thinking</i> .....	22
3.3.1. „Što je“/ Empatija .....	22
3.3.2. Što ako/ Ideacija.....	25
3.3.3. Što očarava/ Prototipizacija .....	27
3.3.4. Što funkcionira/ Testiranje.....	30
4. Rasprava o komparaciji pristupa.....	31
5. Zaključak.....	34
Popis literature.....	36
Sažetak i ključne riječi .....	38
Summary and key words .....	39

## 1. Uvod

U ovom radu ispituje se mogućnost primjene metode *design thinkinga* u kontekstu razrade projektne ideje i pripreme projektnog prijedloga. *Design thinking* tek se odnedavno popularizirao, a počeo se razvijati tijekom 1960-ih godina. Pojam *design thinkinga* definira se kao način rješavanja nekog problema s pomoću unaprijed definiranog procesa te skupa metoda i tehnika. U fokusu pristupa *design thinkinga* je korisnik i njegovo iskustvo te se prema njemu osmišljava inovativno rješenje problema, kroz 4 osnovne faze: identifikaciju problema, stjecanje dubinskog razumijevanja problema, razvoj ideja te izradu prototipa do krajnjeg rješenja. Predloženo inovativno rješenje, osim funkcionalnosti ima dodanu vrijednost utoliko što korisnici (dionici) aktivno sudjeluju u kreiranju rješenja problema. Predloženo rješenje osim toga mijenja se kroz iterativni proces kako bi se što bolje prilagodilo korisnicima.

Europska komisija usvojila je 1992. godine “Upravljanje projektnim ciklusom” (UPC) kao osnovnu skupinu alata za izradu i upravljanje projektima, na osnovi pristupa logičke matrice. Pristup logičke matrice je analitički i upravljački alat koji je veoma učinkovit, no potrebno ga je nadopuniti primjenom posebnih alata (npr. ekonomske i financijske analize, procjene utjecaja na okoliš), kao i kroz primjenu funkcionalnih tehnika koje promiču učinkovito sudjelovanje dionika.

S obzirom da metoda *design thinkinga* naglasak stavlja upravo na aktivno sudjelovanje dionika, može se pretpostaviti da se metoda djelomično ili u potpunosti može primijeniti u razradi projektne ideje.

Radom se kroz studiju slučaja, na primjeru pripreme razrade projektne ideje prikazuje na koji se način *design thinking* može koristiti u pripremi EU projekata. Usporedno se projektna ideja razrađuje pristupom logičke matrice i pristupom *design thinkinga* te se u konačnici analiziraju karakteristike jednog i drugog pristupa, odnosno način na koji bi se predstavljeni pristupi mogli komplementarno koristiti u razradi projektnih ideja i posljedično pripremi projektnih prijedloga.

## 2. Metodologija

### 2.1. Što je projekt?

Osnovna definicija projekta navodi kako je „projekt niz aktivnosti čiji je cilj ostvarenje jasno određenih ciljeva unutar određenog vremenskog roka i s određenim proračunom.

Projekt bi trebao imati:

- jasno utvrđene dionike, uključujući glavnu ciljnu skupinu i korisnike,
- jasno određene strukture koordinacije, upravljanja i financiranja,
- sustav nadzora i evaluacije (kao podršku upravljanju na osnovi rezultata),
- odgovarajuću razinu financijske i ekonomske analize, koja ukazuje na to da će koristi projekta biti veće od troškova“ (Europska komisija, 2008: 15).

Neke od osnovnih osobina projekta, navodi Krpan (2021: 12) su jedinstvenost, privremenost, organiziranost, potreba vođenja, potreba za resursima te nesigurnost. Svaki projekt treba imati jasno i precizno definirane ciljeve iz kojih proizlazi da rezultat koji se projektom planira ostvariti dosad nije napravljen. Osim toga, projekti su privremeni utoliko što imaju jasno definiran početak i kraj, kao i trajanje projekta i aktivnosti koje se moraju provesti u tom periodu. Za provedbu projekta potrebna su znanja i vještine, kao i resursi, koje ponekad organizacija koja planira provoditi projekt ne može sama osigurati. Konačno, svaki projekt zbog svoje okrenutosti budućnosti uključuje određenu dozu nepredvidljivosti, koja se dobrim planiranjem i upravljanjem projektima pokušava svesti na što manju moguću mjeru (Krpan, 2021:12).

### 2.2. Upravljanje projektnim ciklusom

Općenito govoreći, „upravljanje projektnim ciklusom pojam je koji se koristi za opisivanje aktivnosti upravljanja i postupaka odlučivanja koji se primjenjuju tijekom trajanja projekta, uključujući glavne zadatke, uloge, odgovornosti i glavne dokumente“ (Europska komisija, 2008: 24).

„Upravljanje projektnim ciklusom“, kao skupina alata za izradu i upravljanje projektima, usvojena od strane Europske komisije 1992., pomaže osigurati da su projekti u skladu s općenitim ciljevima politike Europske unije, da su relevantni u kontekstu strategija i prepoznatih prioriteta, kao i stvarnih problema ciljnih skupina i korisnika.



Projekti, osim toga, kako se navodi u Smjernicama Europske komisije (2008: 24-25), trebaju biti izvedivi i održivi. Kako bi se osiguralo postizanje ranije navedenih ciljeva, „upravljanje projektnim ciklusom“ zahtijeva aktivno sudjelovanje glavnih dionika, koristi pristup logičke matrice<sup>1</sup> kao podršku glavnim analizama, stavlja naglasak na ocjenu kvalitete u svakoj fazi projektnog ciklusa te zahtijeva izradu kvalitetnog glavnog dokumenta, odnosno projektnog prijedloga.

Projektni ciklus, navodi Krpan (2021: 115), strukturiran je kao slijed aktivnosti prema kojem se projekti planiraju i provode, a započinje idejom i pomaže kod razvoja ideja u plan projekta koji je moguće implementirati i evaluirati. Faze projektnog ciklusa su: programiranje, identificiranje, formulacija, implementacija, evaluacija i revizija.

Faza identificiranja, na koju će se usmjeriti daljnja razrada ovog rada, usmjerena je na „bolje razumijevanje problema, procjenu potreba korisničke skupine, identifikaciju projektne ideje na koje organizacija može odgovoriti poštujući vremenske, ljudske i financijske resurse“ (Bošnjak, 2018:19).

### 2.3. Pristup logičke matrice

Pristup logičke matrice, prema Smjernicama Europske komisije (2008: 62), „analitički je proces i skupina alata koji se koriste kao podrška planiranju i upravljanju projektima“. Pristup omogućuje analizu i organizaciju informacija na strukturiran način, tako da se mogu postaviti važna pitanja, utvrditi slabosti te da oni koji donose odluke mogu donijeti odluke na osnovi svog boljeg razumijevanja argumentacije projekta, njegovih planiranih ciljeva i sredstava kojima će se ti ciljevi postići.

Pristup se koristi tijekom svih faza projektnog ciklusa. Kako se navodi u Smjernicama (2008: 63), u fazi identifikacije koristi se kao pomoć analizi postojećeg stanja te u ispitivanju relevantnosti predloženog projekta i utvrđivanja potencijalnih ciljeva i strategija. U fazi formulacije, podržava pripremu odgovarajućeg plana projekta s jasnim ciljevima, mjerljivim rezultatima, strategijom za upravljanje rizicima i utvrđenim razinama odgovornosti upravljanja. Tijekom provedbe projekta, pruža glavni alat upravljanja kao podršku ugovaranju, operativnom planiranju i praćenju rada. Konačno, tijekom faze evaluacije i revizije, logička matrica pruža

---

<sup>1</sup> Važno je razlikovati „pristup logičke matrice“, koji označava analitički proces koji uključuje analizu dionika, analizu problema, određivanje ciljeva i odabir strategije, od pojma „logička matrica“, koja označava proizvod tog analitičkog procesa.

sažeti zapis onoga što je planirano (ciljeve, pokazatelje, glavne pretpostavke) te time pruža osnovu za ocjenu učinka i utjecaja.

Pristup logičke matrice ima dvije glavne faze, analizu i planiranje, koje se odvijaju progresivno tijekom faze identifikacije i faze formulacije u projektnom ciklusu.

Četiri su elementa **faze analize**, odnosno:

1. **Analiza dionika** - identifikacija i opisivanje pojedinih dionika te ocjena njihove sposobnosti,
2. **Analiza problema** - identifikacija glavnih problema, ograničenja i mogućnosti te utvrđivanje odnosa uzroka i posljedice,
3. **Analiza pojedinačnih ciljeva** - izrada rješenja na osnovi utvrđenih problema te utvrđivanje sredstava za rješavanje odnosa,
4. **Analiza strategija** - usporedba raznih mogućnosti za rješavanje predmetnog stanja te odabir najprikladnije strategije (Europska komisija, 2008:64).

U nastavku rada prikazuje se razrada navedenih faza analize kroz primjer studije slučaja.

## 2.4. Što je *design thinking*?

*Design thinking*, kao način razmišljanja, odnosno metoda rješavanja problema odnedavno se popularizirao, iako se počeo razvijati još šezdesetih godina prošlog stoljeća, a u sebi integrira mnoge alate i tehnike iz područja kreativnosti, društvenih te računalnih znanosti, navode (Antoljak i Kosović, 2018: 16).

U Hrvatskoj je primjena pristupa *design thinking* zapravo u početku i nalazi se tek u tragovima u organizacijskim kulturama tvrtki, kako navode Pap, Vdović i Baletić (2019: 343). Razlog je tomu „nepoznavanje koristi koje se mogu steći integracijom takva metodološkog alata u tvrtku, ali i dalje rigidan mentalni sklop koji iznad svega cijeni kontrolu, predvidljive ishode, donošenje odluka na temelju konciznih i sveobuhvatnih analiza, velikih setova podataka i povijesnih uzoraka kretanja“ (Pap, Vdović, Baletić, 2019: 343).

*Design thinking* počiva na empatiji, kojom se stječe „dubinsko razumijevanje korisnika i stvara osnova za prikupljanje potencijalnih rješenja izazova s kojima se korisnik suočava“ (Antoljak i Kosović, 2018: 20). Navedeni izazovi rješavaju se u izravnoj suradnji s korisnikom koji postaje aktivni sudionik procesa, kako bi se dobio što bolji uvid u to kako korisnik koristi neko rješenje i kako rješava izazove povezane s tim rješenjem, odnosno što ga motivira i emocionalno angažira u njegovom odnosu s proizvodom ili uslugom.

Iako se u promišljanju o dizajnu često misli o vizualnom aspektu nekog predmeta, dobar dizajn tiče se ne samo toga da stvari lijepo izgledaju, već i da su funkcionalne, odnosno da „lijepo rade“ (Martin, 2009: 59).

Pojam *design thinkinga* možemo shvatiti kao „način rješavanja nekog problema s pomoću unaprijed definiranog procesa te skupa metoda i tehnika“ (Antoljak i Kosović 2018: 27). U tom smislu, *design thinking* je optimističan pristup, koji vjeruje da svatko može napraviti ključne promjene, bez obzira na resurse koji su mu na raspolaganju. Također je riječ o pristupu koji je namijenjen timskom radu, koji potiče na razmišljanje i uvođenje izmjena potičući kreativne sposobnosti ljudi kako bi osmišljavali nova rješenja.

*Design thinking* je prije svega humano-centričan pristup. Cilj *design thinkera* je „razumjeti zašto ljudi trenutno rade ono što rade, kako bi se moglo razumjeti što bi mogli raditi u budućnosti“ (Kelley, T. i Kelley D., 2013: 20). Osim toga, *design thinking* se oslanja na eksperiment, pravo da se griješi i uči iz vlastitih grešaka kako bi se iteracijom i daljnjom doradom proizvoda ili usluga došlo do rješenja koje će oduševiti korisnika.

„Uspješan ishod projekta *design thinkinga* jest na raskrižju triju kriterija: onoga što korisnik želi, ono što je tehnološki izvedivo i ono što je komercijalno isplativo“ (Brown i Katz, 2019: 18).

Osnovna načela pristupa *design thinkinga*, koja navode Antoljak i Kosović (2018: 89), su:

- usmjerenost na djelovanje, što znači da potiče multidisciplinarno rješavanje problema uz rad te korištenje različitih pojedinačnih interesa, vještina i sposobnosti,
- spremnost na promjene, što znači da potiče sagledavanje problema iz druge perspektive, promjenu načina razmišljanja i postojećih modela rješavanja problema,
- usredotočenost na čovjeka i promoviranje empatije, što znači da se trudi dobiti što jasniju predodžbu o svemu vezanom za korisnika,
- konstruktivnost procesa, što znači da je sam proces dinamičan i iterativan te zahtijeva neprestano redefiniranje, procjenjivanje i vizualizaciju te konstantno ugrađivanje novih saznanja te gradnju ideja na tim saznanjima,
- manja rizičnost, što znači da umanjuje rizik neuspjeha finalnog proizvoda ili usluge stvarajući ih i dorađujući ih zajedno s korisnikom,
- stvaranje nove dimenzije kreativnosti, što znači da ovaj pristup potiče propitkivanje koje slavi kreativnost i neizvjesnost,
- strateška konkurentska prednost znači da ovaj proces omogućuje stvaranje proizvoda, iskustva, procesa i poslovnih modela koji nisu samo funkcionalnosti već im dodaje

dimenziju željenosti korisnika - obilježje nekog proizvoda koje ih doista izdvaja od konkurencije.

Iako postoji više pristupa *design thinkinga*, većini je zajednički temeljeni proces koji prema Antoljaku i Kosoviću (2018:96) uključuje 4 osnovne faze:

1. Identifikaciju općenitog problema i upoznavanje s njim,
2. Stjecanje dubinskog razumijevanja problema (izazova, potencijala) te njegovo bolje definiranje,
3. Razvoj ideja,
4. Izrada prototipa do krajnjeg rješenja.

U daljnjoj analizi studije slučaja koriste se alati dvaju najpoznatijih metoda *design thinkinga*: one koju razvija Hasso Plattner Institut na Sveučilištu Stanford u SAD-u i na Sveučilištu u Potsdamu (School of Design Thinking) te one koja dolazi sa Sveučilišta u Virginiji i Poslovne škole Darden (Darden Business School).

### 3. Studija slučaja

#### 3.1. Opis: Hrvatska obrtnička komora

Od 2019. godine ponovo se aktivirala tema izmjene zakonskih propisa u vezi obveze članstva u pojedinim komorama. Nastavno na pritiske javnosti i opozicijskih stranaka, Vlada Republike Hrvatske krenula je u izmjene zakonskih propisa koji se odnose na Hrvatsku gospodarsku komoru i Hrvatsku obrtničku komoru (e-Savjetovanja, 2021). Nadolazeće zakonske promjene, prije svega bi komorama trebale biti signal da je došlo vrijeme da reorganiziraju vlastito poslovanje te da preispitaju svoju ulogu i svrhu postojanja. Komorski sustav malo se i sporo mijenjao tijekom godina te je teško išao ukorak s razvojem poslovanja, posebno u digitalnom razdoblju poslovanja. Osim toga, patio je od manjka povezanosti sa svojim članstvom koje najvećim dijelom ne vidi korist od plaćanja komorskog doprinosa.

S obzirom na promjene koje neodgodivo slijede, kao studija slučaja u ovom radu koristi se Hrvatska obrtnička komora (HOK) te se daje prijedlog rješenja problema/ izazova prilagodbe komorskog sustava novim načinima poslovanja te boljeg povezivanja institucije sa članstvom. Navedenom problemu pristupa se usporedno - pristupom logičke matrice te metodom *design thinkinga*, s namjerom da se pripremi projektni prijedlog koji bi se mogao financirati bespovratnim sredstvima Europske unije iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014-2020. (MRRFEU, 2021: 76), u sklopu specifičnog cilja Sc 3a2 Omogućavanje povoljnog okruženja za razvoj poduzetništva<sup>2</sup> ili iz budućeg Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2021.-2027.

Podaci koji se navode u pojedinim analizama sastoje se od: materijala iz pripreme EU projekata koje je autorica rada osmišljavala i provodila, izravnog kontakta i razgovora s obrtnicima u sklopu redovnog posla, kao i prilikom pripreme i provedbe EU projekata s obrtnicima. Konačno, podaci se sastoje i od opažanja autorice rada u vezi problematike koja se studijom slučaja razlaže, a koja su posebno relevantna u dijelu u kojem se problematici pristupa *design thinkingom*.

---

<sup>2</sup> Prihvatljivost troškova pojedinih projektnih aktivnosti ovise o pojedinim pozivima na dostavu projektnih prijedloga. S obzirom da to nije izravna tema rada, kao orijentacijska točka potencijalnih projektnih aktivnosti uzima se navedeni specifični cilj OPKK-a. Pripremljeni projektni prijedlog uostalom može biti polazišna točka za pregovore o raspisivanju i uvjetima poziva na dostavu projektnih prijedloga.

## 3.2. Studija slučaja: pristup logičke matrice

### 3.2.1. Analiza dionika

Krećući u razradu projektne ideje pristupom logičke matrice, prilikom analize dionika utvrđuju se s jedne strane, institucionalni kapaciteti za pripremu i provedbu projekta te s druge strane, svi potencijalni dionici na koje bi predloženi projekt mogao utjecati (pozitivno, negativno, neutralno).

U svrhu analize institucionalnih kapaciteta najčešće se koristi tzv. SWOT analiza. SWOT analiza, prema Smjernicama Europske komisije (2008:68) provodi se u 3 faze, odnosno prvo se predlažu ideje o unutarnjim prednostima i slabostima neke skupine ili organizacije te o vanjskim mogućnostima i opasnostima. Zatim se stanje analizira tako što se traže načini da se prednosti organizacije iskoriste kako bi se prebrodile utvrđene slabosti i iskoristile mogućnosti za smanjenje opasnosti. Konačno, formulira se strategija za unošenje poboljšanja.

Informacije u SWOT analizi ovise o tome tko je u analizu uključen te tko upravlja postupkom. Primjer SWOT analize institucionalnih kapaciteta Hrvatske obrtničke komore<sup>3</sup> može se prikazati na sljedeći način:

*Tablica 1. Studija slučaja: pristup logičke matrice- SWOT analiza institucionalnih kapaciteta Hrvatske obrtničke komore*

SNAGE	SLABOSTI	MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
Znanje i iskustvo djelatnika komorskog sustava u svim područjima poslovanja obrta Teritorijalna rasprostranjenost komorskog sustava	Ustaljenost radnih procesa i odupiranje promjeni Loš PR	Povećanje broja obrtnika u zadnjih nekoliko godina Suradnja HOK-a s državnim i javnim institucijama; prepoznatost od strane tih institucija	Negativna percepcija u javnosti Porast popularnosti drugih organizacija koje imaju iste korisnike

*Izvor: SWOT analiza HOK-a za projekt Erasmus+ KA3 Get involved in EP4A: European Partnerships for Apprenticeships (2016-2018), prilagodila autorica.*

<sup>3</sup> U SWOT analizi izdvojene su samo stavke relevantne uz temu rada.

Kako bi SWOT analiza bila što uspješnija, potrebno je realno sagledati trenutačnu poziciju organizacije. Iz predložene je analize vidljivo da djelatnici HOK-a imaju znanje i iskustvo kojim mogu adekvatno savjetovati obrtnike, kao i to da komorski sustav (HOK sa sastavnicama-područne obrtničke komore i udruženja obrtnika), pokriva cijeli teritorij Republike Hrvatske. Navedene slabosti mogle bi se pretvoriti u prednosti ako se primjerice upravne strukture više angažiraju u motiviranju zaposlenika, orijentirajući radne procese prema ishodima te dajući zaposlenicima povratne informacije o njihovom radu. Posebno je zanimljivo što se prepoznata slabost može promatrati u svjetlu onoga što Krpan (2021: 110) naziva karakteristikama „tromih“ institucija, a to su odabir stabilnosti i sigurnosti kao kriterij uspjeha, reaktivno djelovanje i usmjerenost na sebe umjesto na rezultate, legalistička tradicija kao zaštitni mehanizam, nesklonost promjeni strukture, dugotrajni procesi promjena i konzervativne organizacijske strukture.

Neadekvatnost PR-a mogla bi se riješiti edukacijama zaposlenika, novim zapošljavanjem ili sklapanjem partnerstva s nekim tko bi nadomjestio nedostatak HOK-a u tom području. Navedeno se posebno čini relevantnim s obzirom da je kao prijetnja identificirana negativna percepcija u javnosti, kao i porast popularnosti organizacija koje transparentnije i jasnije prezentiraju u javnosti ono što rade. Prijetnje bi se mogle neutralizirati provođenjem terenskog istraživanja o potrebama obrtnika, kao i boljim povezivanjem s obrtnicima na terenu kako bi postali svjesniji uloge komore. Dobivene informacije mogle bi se iskoristiti za uvođenje novih usluga, poboljšanje postojećih usluga ili poboljšanje vidljivosti postojećih usluga.

Sljedeći korak je analiza dionika, koja obuhvaća sve organizacije, osobe, institucije i sve ostale na koje će projekt koji će organizacija provesti imati neki utjecaj, a provodi se s ciljem razumijevanja različitih problema, sposobnosti i interesa različitih skupina dionika.

Moglo bi se reći da su dionici u projektu koji se priprema sljedeći: **komorski sustav (djelatnici, upravne strukture), obrtnici, državne i javne institucije i organizacije, opća javnost i mediji**. Dionike treba kontaktirati, dogovoriti sastanke, telefonske pozive odnosno potruditi se dobiti od njih što više konkretnih povratnih informacija koje bi pomogle u pripremi projekta. Pritom bi se moglo reći da se posebna pažnja treba obratiti na dvije skupine dionika, a to su obrtnici i mediji. Obrtnici kao primarna ciljna skupina projekta trebaju sudjelovati u pripremi projekta kako bi se osiguralo da su njihovi problemi, potrebe i interesi adekvatno zastupljeni, dok za medije treba pripremiti posebnu strategiju komuniciranja kako bi se osiguralo da opća javnost (uključujući obrtnike i poduzetnike) dobije pozitivnu sliku o projektu koji HOK namjerava provoditi.

### 3.2.2. Analiza problema

Iako se nekad može činiti da nema potrebe analizirati stanje u nekoj zajednici jer kao njen pripadnik osoba zna njezine probleme i potrebe, analiza problema pomaže da se dobije šira i objektivnija predodžba o stanju te omogućuje da se dođe do novih podataka koji mogu definirati novi element postojeće situacije (Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009: 159). Navedeno je posebno relevantno u kontekstu Hrvatske obrtničke komore, s obzirom da institucija ne provodi kontinuirane aktivnosti kojima bi pratila probleme s kojima se obrtnici susreću već često koristi ranije prepoznate probleme prilikom komuniciranja s općom i stručnom javnošću, kao i u razradi projekata.

Analiza problema, prema Smjernicama Europske komisije (2008: 71), određuje negativne aspekte postojećeg stanja i utvrđuje odnose uzroka i posljedica identificiranih problema, kroz 3 glavna koraka: definiranje okvira i predmeta analize, određivanje glavnih problema s kojima se suočavaju ciljne skupine i korisnici te vizualizacija problema u obliku dijagrama koji se naziva „problemsko stablo“.

Kako bi se osiguralo da relevantni problemi budu ispravno prepoznati, bitno je kvalitetno provesti analizu dionika, koje treba aktivno uključiti u ovu fazu pripreme projektnog prijedloga. Problemi s kojima se dionici susreću mogu biti raznoliki i često opširni te ih ponekad nije moguće riješiti jednim projektom. Stoga je ključno u dogovoru s dionicima razjasniti što je problem i koji su mu uzroci.

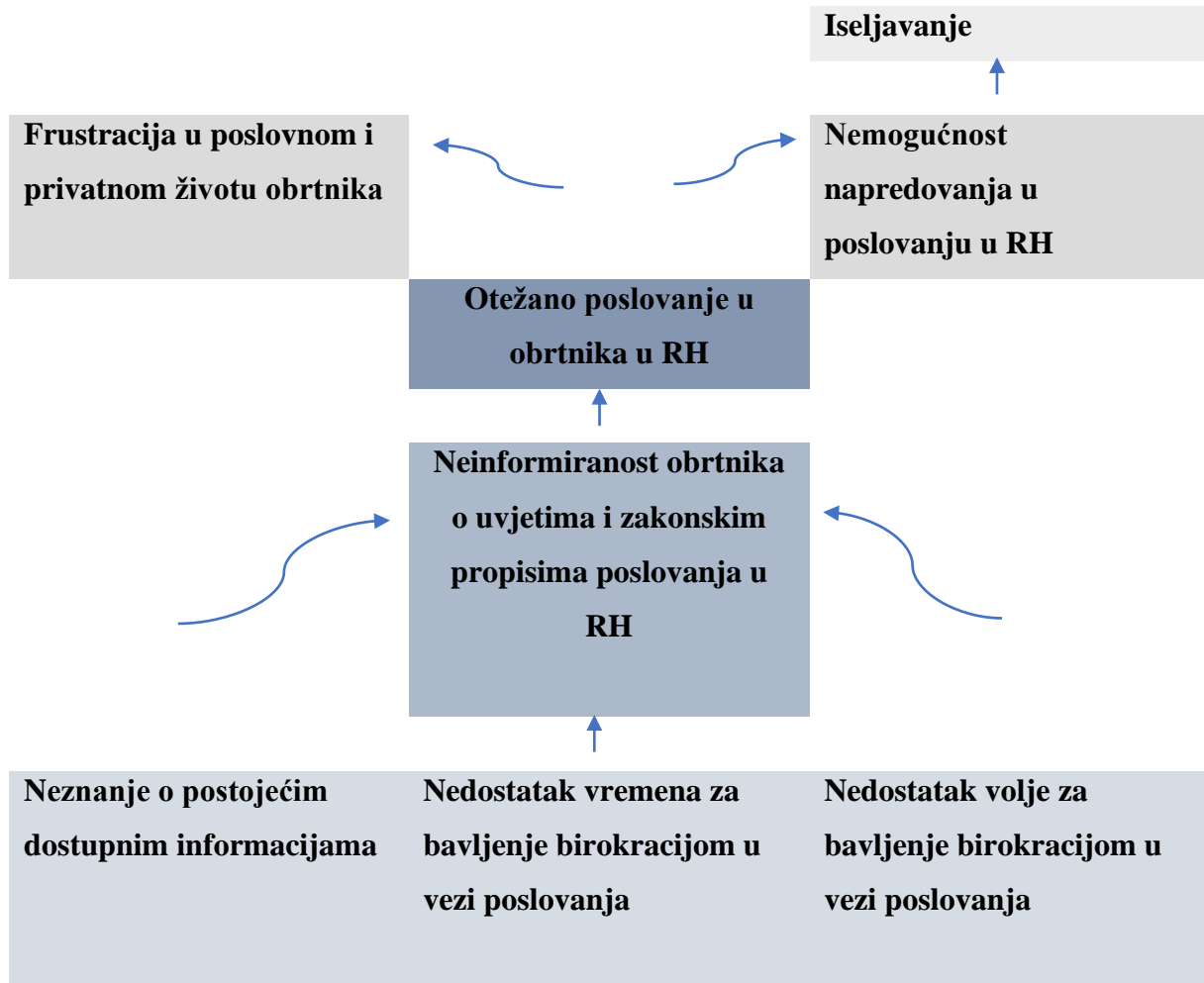
Na temelju iskustva rada i kontakta s prepoznatim dionicima, identificirani su sljedeći problemi s kojima se obrtnici u Hrvatskoj suočavaju:

- opterećenost prevelikom količinom informacija u vezi poslovanja koje nisu striktno vezane uz njihovo zanimanje,
- zakonski propisi koji ih sputavaju u poslu,
- parafiskalni nameti,
- sektorski problemi (npr. problem naplate osiguranja prilikom popravka automobila koji je bio u prometnoj nesreći),
- nepotrebna birokracija,
- nedostatak radnika općenito,
- nekvalitetni radnici koji nemaju odgovarajuće vještine.



U sljedećem koraku utvrđen je ključni problem koji se koristi kao početna točka za izradu problemskog stabla<sup>4</sup> te se u odnosu prema njemu postavljaju uočeni uzroci i posljedice.

Slika 1. Studija slučaja: pristup logičke matrice- prikaz problemskog stabla



Izvor: Zahtjevi hrvatskih obrtnika Vladi RH (HOK, 2020), opažanja i razgovori s obrtnicima, prilagodila autorica.

Nakon razrade problemskog stabla slijedi definiranje izjave o problemu, koja bi mogla glasiti:

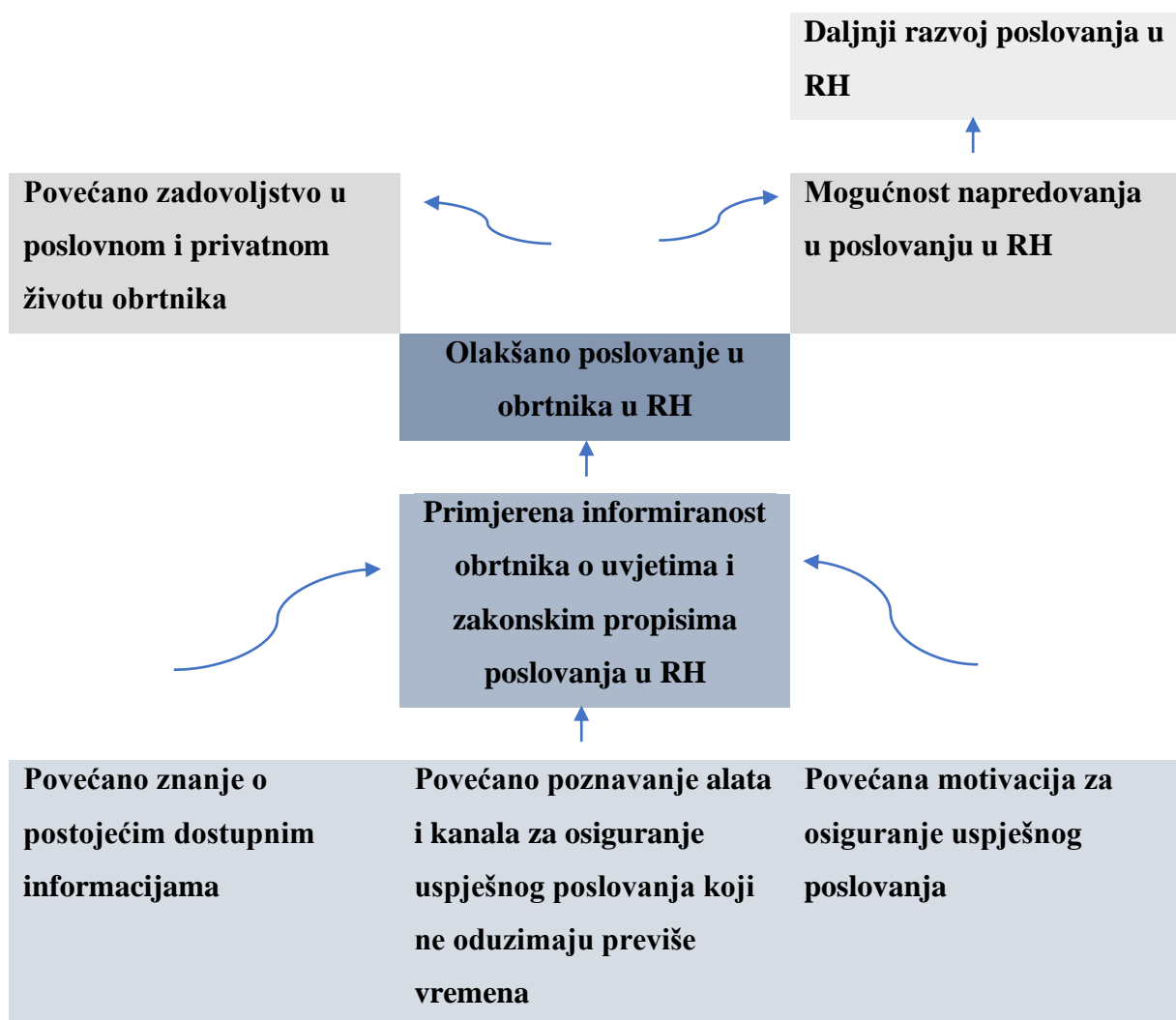
*Obrtnike u Hrvatskoj treba informirati o uvjetima i zakonskim propisima poslovanja u Hrvatskoj kako bi im se olakšalo poslovanje.*

<sup>4</sup> Prikazana je pojednostavljena verzija problemskog stabla, s obzirom da svrha projekta nije razrada projektnog prijedloga već usporedba pristupa u razradi.

### 3.2.3. Analiza ciljeva

Nakon analiziranja problema slijedi postavljanje ciljeva. Analiza ciljeva „metodološki je pristup u kojem se negativna stanja problemskog stabla pretvaraju u rješenja izražena kao pozitivna postignuća, koja su zapravo ciljevi, a predstavljeni su u dijagramu ciljeva kojim se prikazuje hijerarhija sredstava i ciljeva“ (Europska komisija, 2008: 72). Prilikom izrade dijagrama ciljeva treba voditi računa o tome koji ciljevi mogu biti realno ostvareni projektom, a da ih je istovremeno moguće poduprijeti strateškom analizom. U analizi ciljeva vrši se i svojevrsna provjera onoga što je prethodno identificirano analizom problema te je u ovom koraku ponekad potrebno izmijeniti izjave, dodati nove ciljeve ili izbrisati one koji se ne čine relevantnima.

Slika 2. Studija slučaja: pristup logičke matrice- prikaz stabla ciljeva



Izvor: opažanja i razgovori s obrtnicima, prilagodila autorica.

Kada se govori o ciljevima projekata, razlikuju se opći i specifični ciljevi. Opći cilj, kao što je niže navedeni cilj „olakšano poslovanje obrtnika u RH“, dugoročni je cilj projekta koji ukazuje na opću potrebu, čijem će ostvarenju pridonijeti provedba predloženog projekta. S druge strane, specifični cilj projekta, kao što je „primjerena informiranost obrtnika o uvjetima i zakonskim propisima poslovanja u RH“, konkretan je i mjerljiv cilj na temelju kojeg se mogu planirati projektne aktivnosti kojima će se on ostvariti.

### 3.2.4. Analiza strategije

U ovoj fazi analize potrebno je sažeti informacije koje su se prikupile tijekom prethodnih analiza dionika, problema i ciljeva te donijeti odluku o tome na koji će se način osmisliti odnosno pripremiti projektni prijedlog. Pritom, kao što se navodi u Smjernicama Europske Komisije (2008:74), treba uzeti u obzir faktore kao što su različiti interesi pojedinih dionika, političke zahtjeve te praktična ograničenja poput dostupnosti sredstava. Neki od kriterija koji se mogu koristiti za odabir strategije su očekivani doprinos glavnim ciljevima, koristi za ciljne skupine, komplementarnost s drugim tekućim ili planiranim projektima, doprinos izgradnji institucionalne sposobnosti i slično.

Rezultati provedenih analiza koriste se za izradu logičke matrice. Prilikom izrade logičke matrice ključno je kontinuirano testirati logiku okvira (npr. ako se provedu aktivnosti, onda će se ostvariti specifični cilj projekta; ako se ostvari specifični cilj projekta, onda će to pridonijeti ostvarenju općeg cilja projekta). Primjer logičke matrice za predloženi projekt nalazi se u nastavku:

*Tablica 2. Studija slučaja: pristup logičke matrice- logička matrica*

	<b>INDIKATORI</b>	<b>NAČINI PROVJERE</b>	<b>PREPOSTAVKE</b>
Opći cilj: Olakšati poslovanje obrtnika u Hrvatskoj	Povećanje broja obrta za 200 novih obrta godišnje u odnosu na polazišnu godinu	Državni zavod za statistiku, Obrtni registar	

Specifični cilj: Osigurati primjerenu informiranost obrtnika o uvjetima i zakonskim propisima poslovanja u Hrvatskoj	3 nove usluge Hrvatske obrtničke komore pokrenute 20.000 obrtnika informirano o poslovanju u obrtu putem e-Vodiča, newslettera i tematskih webinarara	Kopije izrađenih materijala, e-mail lista Medijska i projektna izvješća Ankete i evaluacijski obrasci o korištenju novih usluga HOK-a	Članovi projektnog tima posjeduju znanja i vještine za osmišljavanje i pružanje novih usluga obrtnicima. Obrtnici su spremni isprobati nove usluge HOK-a te se tako informirati o uvjetima i zakonskim propisima poslovanja u Hrvatskoj.
Rezultat 1. Uvedene nove usluge HOK-a za obrtnike	1 e-Vodič za poslovanje u obrtu 20 izrađenih tematskih newslettera 10 izrađenih tematskih webinarara 20.000 obrtnika uključenih u korištenje novih usluga	Kopija e-Vodiča za poslovanje u obrtu Kopije newslettera Snimke webinarara Članci- tiskani i online	Rezultat 1. Uvedene nove usluge HOK-a za obrtnike
Upravljanje projektom Aktivnost 0.1 Izrada procedura upravljanja projektom i plana nabave Aktivnost 0.2 Organizacija	1 Procedure upravljanja projektom i plan nabave 8 sastanaka projektnog tima u razdoblju trajanja projekta 8	Kopija Procedura upravljanja projektom i plana nabave Zapisnici, potpisne liste i fotografije sa sastanaka projektnog tima	Članovi projektnog tima posjeduju znanja i vještine potrebne za izradu Procedura upravljanja projektom i plana nabave.

<p>sastanaka projektnog tima</p> <p>Aktivnost 0.3. Izrada 8 izvješća o napretku na projektu</p>	<p>8 izvješća o napretku na projektu</p>	<p>Kopije izvješća o napretku i pripadajuće dokumentacije</p>	<p>Članovi projektnog tima spremni su se pridržavati dogovorenih procedura.</p> <p>Članovi projektnog tima spremni su sudjelovati na sastancima projektnog tima.</p> <p>Planirane aktivnosti pravovremeno se i kvalitetno odrađuju.</p> <p>Vrši se redovito financijsko upravljanje projektom.</p>
<p>Vidljivost i promidžba</p> <p>Aktivnost 1.1 Izraditi vizualni identitet projekta</p> <p>Aktivnost 1.2. Izraditi web stranicu projekta kao podstranicu HOK-ove web stranice</p> <p>Aktivnost 1.3. Izraditi komunikacijsku strategiju i plan diseminacije projektnih aktivnosti</p>	<p>1 vizualni identitet projekta</p> <p>1 web stranica projekta</p> <p>1 komunikacijska strategija i plan diseminacije</p> <p>1000 letaka o projektu</p> <p>500 plakata o projektu</p> <p>5 regionalnih promotivnih događanja</p> <p>500 sudionika na regionalnim</p>	<p>Vizualni identitet projekta (knjiga standarda)</p> <p>Web stranica projekta</p> <p>Kopija Komunikacijske strategija i plana diseminacije</p> <p>Objave na HOK-ovim društvenim mrežama</p> <p>Projektne letci i plakati</p>	<p>Članovi projektnog tima spremni su održavati web stranicu projekta aktivnom.</p> <p>Članovi projektnog tima imaju iskustva s društvenim mrežama i znaju ih koristiti.</p> <p>Članovi projektnog tima imaju iskustvo u organizaciji i koordinaciji promotivnih događanja.</p>

Aktivnost 1.4. Izraditi/ nabaviti PR materijale Aktivnost 1.5. Organizirati 5 regionalnih promotivnih događanja	promotivnim događanjima	Program regionalnih promotivnih događanja Fotografije Potpisne liste Članci- tiskani i online	
Aktivnost 1.1.1. Izrada e-Vodiča za poslovanje u obrtu Aktivnost 1.1.2. Pokretanje tematskih newslettera Aktivnost 1.1.3. Izrada tematskih webinarina o poslovanju u obrtu			Članovi projektnog tima imaju znanja i vještine za izradu i ažuriranje e-Vodiča, tematskih newslettera i osmišljavanje webinarina o poslovanju u obrtu.

*Izvor: autorica.*

Logički okvir (matrica) koristi se u različitim fazama projektnog ciklusa. U pripremi projekta koristi se kako bi se jasno strukturirali opći i specifični cilj, rezultati i aktivnosti projekta, kao i indikatori, izvori provjere i pretpostavke. Iako više nije obavezan dio projektne prijave, logička matrica veoma je korisna i prilikom praćenja provedbe projekta kako bi se osiguralo da projekt ostvaruje planirane ciljeve.

U kontekstu ovog rada, prikaz logičke matrice važan je zbog usporedbe planiranih aktivnosti kojima se ostvaruju projektni ciljevi, a do kojih se dolazi koristeći pristup logičke matrice i *design thinking*.

### 3.3. Studija slučaja: *design thinking*

*Design thinkeri* smatraju da je „glavna misija svih tvrtki i organizacija odgovoriti na potrebe svojih korisnika i prilagoditi se njihovim vrijednostima i vjerovanjima“ (Antoljak i Kosović, 2018: 78). Iako su svjesni da će učinkovitost i standardizacija uvijek imati svoje mjesto u poslovnim procesima, vjeruju da se tek empatičnim pristupom korisniku i njegovim iskustvu može osigurati istinska vrijednost proizvoda ili usluge.

Upravo je navedeno polazišna točka iz koje se može pristupiti predloženoj studiji slučaja. Institucije koje svoje ovlasti imaju zahvaljujući tradiciji i ustanovljenom dugogodišnjem zakonskim okviru često ne vide potrebu za reformom svog djelovanja jer je ono unaprijed predodređeno. Međutim, kada se takav status dovede u pitanje, za pretpostaviti je da će vanjski faktori na neki način primorati instituciju kao što je Hrvatska obrtnička komora na promjenu načina poslovanja jer će joj to postati jedini način opstanka. Iako komora pruža niz usluga obrtnicima, one su ili nedovoljno vidljive, nedovoljno jasne ili nedovoljno relevantne zbog čega prosječni obrtnik u Hrvatskoj u najboljem slučaju ima neutralno mišljenje o instituciji čiji je član po sili zakona. Cijeli je komorski sustav zamišljen i ustanovljen s idejom da se obrtnici kroz različite razine udruženja, cehova i sekcija okupljaju i zajednički djeluju kako bi osigurali napredak svoje struke i bolje poslovanje za sebe i svoje kolege (HOK, 2018). Obrtništvo bi prije svega trebalo signalizirati određeno zajedništvo, a svako udruženje, područna obrtnička komora i Hrvatska obrtnička komora trebali bi biti „kuće“ obrtnika. Obrtnici bi se trebali moći obratiti svojoj komori kao „kolegi“ ili „partneru“, nekome tko je „na njihovoj strani“. Kao što navode Antoljak i Kosić (2018: 62), jedini način da organizacija ostane relevantna u očima korisnika jest da u svakom trenutku razumije vrijednosti koje on zastupa i da pravodobno i optimalno reagira na njegove potrebe. S obzirom na navedeno, obrtnici se u smislu ove razrade promatraju kao primjer korisnika u okviru metode *design thinkinga*.

#### 3.3.1. „Što je“/ Empatija

*Design thinking* ne koristi se primjerice SWOT analizom kao takvom da bi utvrdio institucionalne kapacitete. Polazi od pretpostavke da svatko ima potencijal biti kreativan i kreativno promišljati probleme i potencijalna rješenja. Kao što navode braća Kelley (2013: 2), kreativnošću se smatra mašta kojom se stvara nešto novo u svijetu te se u tom smislu o kreativnosti govori svaki put kad postoji mogućnost za stvaranje novih ideja, rješenja i pristupa.

U pristupu *design thinking* inovativne ideje nastaju na temelju spoznaje o trenutnom stanju korisnika, korištenjem **empatije**. Empatija pomaže *design thinkerima* da bolje razumiju probleme svojih korisnika te da saznaju što im je stvarno potrebno da bi se ti problemi riješili. U tom smislu može se reći da se *design thinking* oslanja ponajviše na promatranje i razumijevanje ljudske psihe kako bi se uvidjelo na koji način korisnici funkcioniraju u svom svakodnevnom okruženju, koji faktori utječu na njihov život, što u njima izaziva pojedine emocije te kako se odnose prema drugim ljudima oko sebe zbog toga. Na taj način, kako navode Antoljak i Kosović (2018: 122), fokus se stavlja na motivaciju i način razmišljanja korisnika umjesto na sirove i kvantitativne podatke.

Upravo je u navedenom prva i vjerojatno najznačajnija razlika između pristupa logičke matrice i metode *design thinkinga*. Naime, dok su kod pristupa logičke matrice uobičajeni alati različite postojeće analize, intervju i fokus grupe s korisnicima, *design thinking* osim pisanih i verbalnih podataka fokus stavlja na **promatranje korisnika** imajući u vidu da sami korisnici često nisu svjesni problema koje imaju, iako su neki možda već i pronašli potencijalne mehanizme rješavanja tih problema. Prilikom promatranja korisnika posebno je značajno primijetiti ono što korisnici ne vole, odnosno što u njima izaziva negativne emocije frustracije, nelagode ili ljutnje. Takve spoznaje mogu biti ključne za razvoj dobrih ideja.

Jedan od alata *design thinkinga* koji se u tu svrhu može koristiti jest mapiranje korisničkog iskustva, kojim se dobiva uvid u korisnikove želje i potrebe koji nadilaze pretpostavke i stereotipove koje možda postoje o pojedinim korisnicima.

Naime, kao što navode braća Kelley (2013: 76), u organizacijama koje imaju velik broj korisnika, ili industrijama čije usluge koristi šira javnost, postoji problem stereotipiziranja korisnika, odnosno depersonalizacije korisnika, pri čemu se oni svode na brojke ili podatke. Takvo shvaćanje korisnika jednostavnije je kad se prikupljaju podaci o korisnicima, ali nije korisno kad se osmišljavaju dizajni za stvarne ljude. Kada je riječ o velikoj i raznolikoj skupini kao što su obrtnici ili poduzetnici, logično je da se neće svi susretati s istim problemima te da neće imati iste stavove o pojedinim temama. Upravo je stoga opasno generalizirati bez stvarnog uvida u ono kako pojedini korisnici razmišljaju te s kojim se problemima susreću.

Također, bitno je napomenuti da, kao što primjerice pojedine faze pristupa logičke matrice ovise o tome tko su uključeni dionici, tako ni mapa korisničkog iskustva ne može biti u potpunosti vjerodostojna jer je uvijek vezana uz korisnike koji su u taj proces uključeni, odnosno korisnike čija se iskustva uzimaju u obzir prilikom izrade dizajna.

Iako je promatranje korisnika od iznimne važnosti za ovu fazu *design thinkinga*, informacije od korisnika dobivaju se i drugim alatima. Neke od njih, navode Antoljak i Kosović (2018:129),



su „uranjanje“ u iskustvo korisnika (stavljanje u perspektivu korisnika, korištenje proizvoda ili usluge iz njegove perspektive) te gledanje i slušanje (praćenje načina na koji korisnik obavlja svoj posao uz zamolbu da komentira zašto nešto radi na način na koji to radi).

Konačno, s korisnikom se provodi i intervjuiranje, kako navode Antoljak i Kosović (2018: 129), ali se pitanja pripremaju na sljedeći način: čak i u slučajevima kad osoba koja pitanja postavlja misli da zna odgovor, korisniku treba postavljati dodatna pitanja koja počinju sa „zašto“; korisniku ne treba nuditi odgovore već ga treba pustiti da sam dođe do odgovora, makar to značilo neugodnu tišinu; od korisnika treba tražiti da daje konkretne primjere, a posebnu pažnju treba obratiti na posebno jake riječi koji koristi (npr. nikad, uvijek).

S obzirom na navedene smjernice u vezi postavljanja pitanja, prilikom provođenja ove faze *design thinkinga* s korisnicima studije slučaja, treba voditi računa da se u ispitivanje uključe i obrtnici koji imaju *a priori* negativan stav prema komori, kao i obrtnici različitih dobnih skupina, stupnjeva obrazovanja i obrtnici iz različitih sektora djelatnosti. Uključivanje obrtnika koji nisu dio upravnih struktura komore čini se posebno relevantnim u kontekstu stjecanja novih spoznaja umjesto recikliranja postojećih. Osim toga, osoba koja intervjuira obrtnike ne bi se trebala služiti postojećim materijalima u kojima su već identificirani pojedini problemi već se fokusirati da prikupi što više novih i izvornih informacija.

Primjer pitanja za korisnike studije slučaja navodi se u nastavku:

- *Zašto ste odabrali baviti se djelatnošću kojom se bavite?*
- *Što vas i zašto motivira u poslu/ što vas i zašto veseli prilikom obavljanja posla?*
- *Što vam i zašto stvara probleme prilikom obavljanja posla?*
- *Kakvi problemi u poslovanju vam oduzimaju vrijeme od posla kojeg inače obavljate?*
- *Kako rješavate navedene probleme?*
- *Jeste li skloni tražiti pomoć prilikom rješavanja problema/ od koga očekujete navedenu pomoć i na koji način?*
- *Kako percipirate svoje članstvo u komori i zašto na taj način?*
- *Postoje li davanja koja trenutno plaćate, u kojima vidite smisao utrošenih novaca i zašto je tome tako?*
- *Dajte nam svoje prijedloge usluga koje želite dobiti od komore za sredstva koja uplaćujete?*

Komorski sustav pokriva cijeli teritorij Hrvatske, zbog čega ima olakotnu okolnost da može stupiti u kontakt s ljudima na terenu. Na taj način dolazi se do saznanja koja ne samo da su

ključna za predloženu studiju slučaja, nego bi tako obrtnici postali puno svjesniji sustava koji postoji zbog njih te bi mogli sami izravno sudjelovati primjerice u formiranju novih usluga. Sveobuhvatnim terenskim istraživanjem, mogli bi se identificirati mnogostruki problemi i njihova potencijalna rješenja koja bi se potom mogla implementirati kroz različite faze projekata.

Nakon prikupljanja informacija uživljavanjem, promatranjem, intervjuiranjem, mapiranjem, odnosno drugim alatima *design thinkinga*, potrebno je preciznije definirati izazov na temelju onoga što se saznalo o korisniku i problemu u cjelini, odnosno cilj je dobiti konkretnu i provedivu problemsku izjavu. Kvalitetna problemska izjava, kako navode Antoljak i Kosović (2018: 132-134). trebala bi biti usmjerena na čovjeka, dovoljno široka da nudi prostor za kreativnost, ali dovoljno koncizna i sažeta da bi bila izvediva. Također bi trebala točno definirati problem, ali istovremeno inspirirati one koji problem trebaju riješiti.

Primjer problemske izjave ove studije slučaja mogao bi biti:

*Vrijednim i stručnim obrtnicima moramo pomoći olakšati birokratske i administrativne zahtjeve poslovanja kako bi se mogli više posvetiti svom poslu.*

### 3.3.2. Što ako/ Ideacija

Nakon prikupljanja informacija o problemima s kojima se susreću od korisnika, u sljedećoj fazi potrebno je iskoristiti te informacije i spoznaje kako bi se postavile hipoteze o novim mogućnostima i rješenjima izazova s kojima se korisnici suočavaju. U tom procesu koristi se tzv. oluja ideja. Cilj „ideacije“ je grupno osmišljavanje velikog broja ideja koje mogu biti verbalne, vizualne, konkretne ili apstraktne.

Kako navode Antoljak i Kosović (2018: 2013), da bi se smislile uistinu kreativne ideje bitno je krenuti od prilika koje se pružaju umjesto od ograničenja koja sputavaju. Slično navodi i Cross (2011: 11), kad kaže da ako se na početku pomiri s ograničenjima koja nameću okolnosti, buduća rješenja bit će identična današnjima. Iako se u tradicionalnim institucijama, kao što je Hrvatska obrtnička komora, ako se problemu pristupa uobičajenim putem, najlogičnije čini pogledati već izrađene dokumente, strategije, dopise, vodiče, priopćenja i slično, u ovom koraku se tome treba oduprijeti jer će to dovesti do recikliranja ideja. Umjesto toga treba razmisliti o pristupima problemu koji dosad nisu razmotreni.

Također, bitno je napomenuti, kako navode Antoljak i Kosović (2018: 141) da u procesu osmišljavanja ideja ne postoji tradicionalna hijerarhija organizacija, odnosno za proces nije

bitno koja je pozicija onoga tko je ideju predložio. U procesu ideacije sudionici predlažu vlastite ideje, slušaju i grade na idejama drugih. Navedeno može predstavljati problem institucijama poput Hrvatske obrtničke komore, koje imaju strogo postavljenu hijerarhiju i strukturu upravljanja. Ipak, prilikom ideacije treba voditi računa da su upravo „operativci“ ti koji se najčešće javljaju na telefone i odgovaraju na upite obrtnika, što im daje veći uvid u stvarne probleme obrtnika koji se trebaju riješiti, od primjerice šefova koji se na svojim funkcijama bave upravljanjem zaposlenicima.

Informacije korištene za daljnju razradu ideje prikupljene su prije svega kroz svakodnevnu komunikaciju s obrtnicima u sklopu redovnog posla, kao i kroz provedbu ESF projekta „Implementacija HKO-a i razvoj alata u povezivanju obrazovanja i tržišta rada“ u sklopu kojeg Hrvatska obrtnička komora izrađuje standarde zanimanja kroz organizaciju fokus grupa s obrtnicima i poduzetnicima (ESF, 2019). U periodu provedbe projekta (2019 – danas), osim razgovora tijekom i izvan sastanaka fokus grupa, posebna je pažnja bila usmjerena na opažanje obrtnika i poduzetnika i to posebno načina kako su govorili o svom poslu, svojoj struci te kako su i o kojim temama diskutirali s drugim članovima fokus grupe.

Na primjeru studije slučaje, na temelju informacija prikupljenih od korisnika, može se zaključiti sljedeće:

*Obrtnici su jako ponosni na svoju struku i posao kojim se bave. Posebno cijene kad ih se traže informacije o njihovom zanimanju jer smatraju to posebnom čašću.*

*Obrtnici rado dijele priče o svojoj struci i poslu s drugima te to ne smatraju gubitkom vremena.*

*Obrtnici se rado povezuju s drugim obrtnicima i poduzetnicima.*

*Obrtnike opterećuju pretjerana birokracija i administracija, podjela odgovornosti između institucija vlasti (ne znaju kod koga mogu dobiti koju informaciju i kome se za što trebaju obratiti).*

*Neki obrtnici žele sami pročitati informacije o poslovanju u obrtu. Neki žele više informacija. Neki žele manje informacija.*

*Neki obrtnici žele da im se svi odgovori na pitanja o poslovanju u obrtu daju telefonski. Neki žele da im se jasno i kratko odgovori mailom.*

*Obrtnici koji nisu članovi upravnih struktura komore ne znaju puno toga o tome koje usluge komora nudi obrtnicima, niti imaju predodžbu koje usluge bi komora trebala nuditi.*

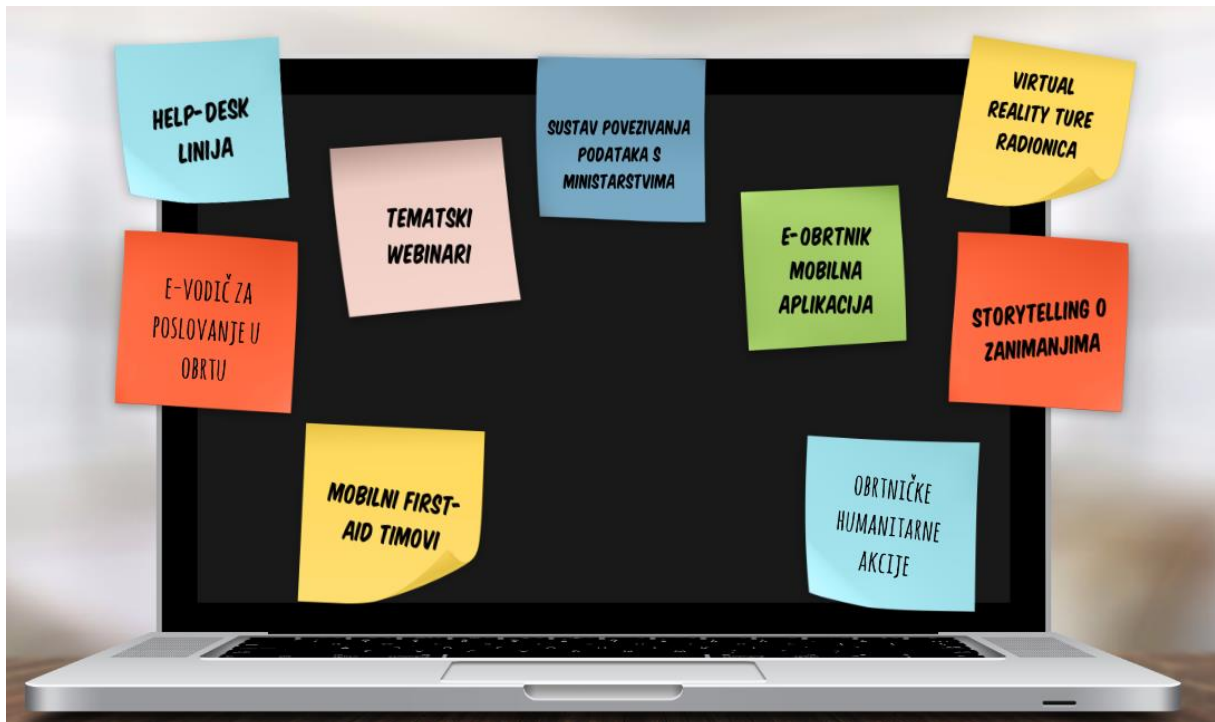
*Obrtnici koji nisu članovi upravnih struktura imaju neutralan ili negativan stav prema komori jer ju poistovjećuju s plaćanjem komorskog doprinosa odnosno s državnom ili javnom institucijom.*

*Obrtnici žele znati na što se troši komorski doprinos koji plaćaju.*

Obrtnici žele unaprijediti svoja znanja iz područja djelatnosti kojom se bave, ali nemaju vremena sami tražiti seminare, edukacije ili tečajeve. Obrtnici smatraju da bi komora trebala organizirati takva događanja.

S obzirom na utvrđene činjenice, osmišljavaju se ideje koje bi mogle odgovoriti na identificirane izazove:

Slika 3. Studija slučaja: design thinking- oluja ideja, prikaz



Izvor: autorica.

### 3.3.3. Što očarava/ Prototipizacija

Kroz prethodne faze *design thinker* je upoznao svog korisnika, izazove s kojima se susreće, kao i potencijalne koncepte/ ideje koje bi mu mogle pomoći u rješavanju tih izazova. Misija *design thinkinga* je „pretvoriti promatranja u spoznaje, a spoznaje u proizvode i usluge koje će poboljšati živote“ (Brown i Katz, 2019: 49).

Kod odabira najboljih koncepata, treba razmisliti o onome što korisnik želi, o onome što se objektivno može proizvesti i isporučiti te onome što je relevantno u kontekstu poslovnih ciljeva projekta ili tvrtke.

Prilikom razmatranja ideja predloženih u studiji slučaja odmah je vidljivo da su neke lakše ostvarive nego druge. Primjerice, iako bi dijeljenim sustavom informacija između različitih državnih i javnih institucija, kao i mogućnošću da, kolokvijalno govoreći, „sve obave na jednom mjestu“, obrtnici zapravo dobili najviše koristi, očigledno je da u trenutnim okvirima to jednostavno nije moguće niti realno. Pokretanje takvog projekta zahtijevalo bi suglasnost i podjelu ovlasti velikog broja aktera te se ne bi moglo učinkovito ni pravovremeno ostvariti jer je riječ o sustavom problemu koji se bez korijentne promjene sustava ni ne može riješiti. Neke od predloženih ideja djelomično zahvaćaju neke od prepoznatih izazova, dok na druge ne odgovaraju. Međutim, iz prikazanog je vidljivo da je neke ideje moguće povezati, odnosno nadograditi jednu na drugu. Tako bi primjerice e-Vodič umjesto da bude dokument objavljen za sebe, mogao postati dio mobilne aplikacije koja bi mogla biti fokalna točka svakog obrtnika kad su u pitanju informacije o poslovanju u obrtu. Mobilna aplikacija bi zbog svoje prilagodljivosti i svestranosti također mogla nadograditi različitim opcijama koje bi korisnicima koristile.

Tako oblikovana ideja u ovoj se fazi mora prototipizirati. Namjera izrade prototipa, navode Antoljak i Kosović (2018: 147-150) je vizualizacija ideje, s ciljem da se od korisnika dobiju povratne informacije o proizvodu, a ne da se proizvod finalizira. Prototipiziranje bi trebalo biti brzo i učinkovito te dati prostor za poboljšanje prototipa. Takvi brzi, jednostavni prototipovi nazivaju se prototipovima niske vrijednosti. Prednost im je što ih je lakše prilagođavati i ekonomično testirati, dok im je nedostatak to što nisu dovoljna realistični pa se može dogoditi da korisnici ne dobiju dobar dojam o tome što se prototipom želi postići. Takvi bi prototipovi bili primjerice različiti vizualni prikazi ili jednostavne makete izrađene od uredskog materijala. S druge strane, prototipovi visoke vrijednosti zahtijevaju više vremena i sredstava za svoju izradu, ali su bolji i realističniji prikaz proizvoda te samim time korisniku bolje dočaravaju iskustvo korištenja. Primjer takvih prototipova bile bi primjerice već izrađene testne verzije različitih mobilnih i web aplikacija koje se potom daju korisnicima na korištenje, bez obzira što još uvijek nemaju sve funkcionalnosti konačnog modela. Svrha je prototipiziranja da se potakne daljnji proces razrade ideje u dogovoru s korisnikom te da se manjkavosti na vrijeme uoče i uklone. Kao što navode Brown i Katz (2019: 146), posvećujući vrijeme izradi prototipa ideja izbjegavaju se skupe pogreške poput preranog razvijanja složenih proizvoda i predugog zadržavanja na idejama bez potencijala.

Vraćajući se na studiju slučaja i odabrani koncept mobilne aplikacije<sup>5</sup>, u fazi prototipiziranja mogle bi se izraditi jednostavne vizualizacije aplikacije i njenih funkcionalnosti koje bi korisnicima dale dojam o sadržaju aplikacije.

Slika 4. i slika 5. Studija slučaja: design thinking- prototipizacija



Izvor: autorica

Mobilna aplikacija e-Obrtnik<sup>6</sup> imala bi nekoliko glavnih dijelova:

- „Sve o obrtu“- informacije bi trebale biti prilagođene obrtnicima početnicima, kao i onima koji već imaju dosta iskustva u poslovanju; osim toga, trebale bi biti segmentirane tako da najbitnije informacije budu posebno naznačene i oblikovane, ali da postoji i opcija za one koji žele znati više; uz svaku vrstu informacija trebala bi postojati mogućnost postavljanja dodatnih specifičnih pitanja koja bi išla direktno stručnim komorskim službama,
- „Aktualno“- u ovom dijelu bi se trebale ažurirati sve aktualne novosti o poslovanju, zakonskim i drugim relevantnim propisima, kao i informacije o nadolazećim seminarima, edukacijama, radionicama i događanjima za promociju; uz navedeno bi trebao postojati filter koji bi obrtnicima omogućio da odaberu koja vrsta informacija ih

<sup>5</sup> Tako je preporučljivo odabrati nekoliko koncepata, s obzirom da se radi samo o primjeru, odabran je jedan koncept za prikaz metodologije *design thinkinga*.

<sup>6</sup> Predložena mobilna aplikacija rezultat je razrade završnog rada autorice te ni u kojem dijelu nije preuzeta iz trenutnih niti planiranih projekata HOK-a.

zanimaju, kao i mogućnost da uključe notifikacije za najvažnije obavijesti (npr. izmjene zakonskih propisa vezane uz njihovu djelatnost),

- **„Komorski doprinos“**- obrtnicima bi trebalo omogućiti plaćanje komorskog doprinosa putem aplikacije; nakon uplate trebale bi im biti dostupne informacije o raspodjeli i namjeni sredstava koje su uplatili kako bi dobili bolji dojam o tome za što se njihov novac troši,
- **„Kontakti“**- umjesto standardne liste kontakata ponovo bi trebala postojati opcija filtriranja prema parametrima kao što su lokacija, vrsta informacije i slično. Osim toga, bio bi dostupan i adresar u kojem bi osim kontakata trebao biti i kratak opis vrste informacija koju pojedina osoba odnosno stručna služba daje.

Dodatne opcije mobilne aplikacije e-Obrtnik mogle bi biti:

- **„Tips& tricks za poslovanje u obrtu“**- mjesto gdje bi obrtnici mogli dijeliti svoje najbolje savjete i iskustva s kolegama
- **„Testimonials“**- uspješne obrtničke priče za inspiraciju starim i novim obrtnicima
- **„Obrtnički Tinder“**- alat za povezivanje s drugim obrtnicima iz Hrvatske.

Prednost ovakve vrste prototipiziranja bila bi u tome što bi se prije samog razvoja aplikacije dobile povratne informacije o tome što obrtnici misle o takvoj aplikaciji i na koji bi ju način najviše koristili.

#### 3.3.4. Što funkcionira/ Testiranje

Faza testiranja najčešće se provodi paralelno s fazom prototipiziranja, a služi tome da se „na temelju prototipa dobije povratna informacija od korisnika, a također je i nova prilika za empatično povezivanje s korisnikom“ (Antoljak i Kosović, 2018: 152).

Vraćajući se na studiju slučaja, s obzirom da bi papirnatim mock-upom aplikacije<sup>7</sup> mogle dobiti samo ograničene informacije, nakon prikupljanja prvog seta informacija i prilagodbi ideja u vezi same aplikacije, najbolja bi opcija bila razviti testnu aplikaciju koja bi se mogla dati korisnicima na testno korištenje. Time bi se svakako prikupile najrelevantnije povratne informacije, posebno u stvarnom svakodnevnom kontekstu u kojem bi ju korisnici i inače

---

<sup>7</sup> Termin mock-up aplikacije odnosi se na „maketu“, odnosno model aplikacije koji je slikovno prikazan kako bi se jasnije prikazale potencijalne funkcionalnosti i izgled aplikacije, a koji se koristi u fazi prototipiziranja kako bi korisnici dobili bolji dojam o predloženoj aplikaciji.

koristili. Prilikom prikupljanja povratnih informacija treba se fokusirati na one informacije koje potencijalno opovrgavaju početnu hipotezu, odnosno one informacije koje daju primjedbe u vezi aplikacije, njenih funkcionalnosti i/ili sadržaja. Navedene informacije su ključne za poboljšanje same aplikacije prije službenog razvoja.

Ako se korisnici suočavaju s poteškoćama tijekom testiranja, dizajnerski tim trebao bi razmotriti ostala potencijalna rješenja te razmisliti o predlaganju alternativnog rješenja.

Testiranje na taj način pomaže prepoznati probleme o kojima se prethodno nije razmišljalo. Povratne informacije korisnika od neprocjenjive su važnosti jer bez razumijevanja onoga što korisnici trebaju kako bi zadovoljili svoje potrebe, projekt zasigurno neće biti uspješan. Kako navode Antoljak i Kosović (2018: 154-155), tijekom testiranja potrebno je aktivno promatrati korisnika kako se služi prototipom, razgovarati s korisnikom (zamoliti ga da kaže o čemu razmišlja), zamoliti ga da uspoređi prototipove, pitati popratna pitanja. Pritom korisniku ne treba objašnjavati kako se služi prototipom nego ga treba pustiti da sam interpretira prototip jer se na taj način dobivaju najbolje informacije o funkcionalnosti prototipa.

Kad je u pitanja predložena studija slučaja, prednost je mobilne aplikacije što ona nudi prostor za kontinuirane dorade i poboljšanja tijekom korištenja, kao i mogućnost nadogradnje novim opcijama ako bi to bilo potrebno.

## 4. Rasprava o komparaciji pristupa

Antoljak i Kosović (2018) daju zanimljivu usporedbu tzv. poslovnog pristupa, kojeg se u kontekstu ovog rada može usporediti s pristupom logičke matrice i dizajnerskog pristupa, odnosno *design thinkinga*.

Poslovni pristup, kako navode Antoljak i Kosović (2018: 58-60), vođen je racionalnošću i objektivnošću. Donošenje odluka jasno je i vođeno ekonomskom logikom, realnost je precizna i može se kvantificirati. To je u suštini analitički pristup u kojem procesi donošenja odluka zahtijevaju dokaze da se do točnog odgovora došlo, odnosno traži se „istina“. Za razliku od poslovnog pristupa, dizajnerski pristup je vođen ljudskim iskustvima te na istinsku objektivnost gleda kao iluziju. Realnost je, za dizajnere, uvijek sastavljena od ljudi koji je žive, dok donošenje odluka pokreću emocije više nego logika. U dizajnerskom svijetu postoji jedino individualna „istina“, a odgovori mogu biti „bolji“ ili „lošiji“. Za razliku od poslovnog razmišljanja, dizajnerski pristup preferira eksperimentiranje naprema pomnome preciznom planiranju. Međutim, kako navode Antoljak i Kosović, kombiniranjem obaju pristupa mogu se



postići zavidni rezultati i dobiti najbolja rješenja za sve složenije izazove s kojima se tvrtke i pojedinci svakodnevno susreću u poslovanju te stvoriti konkurentsku prednost na tržištu kojem će se postavljati novi standardi poslovanja.

Usporedba dvaju pristupa koji se promatraju i analiziraju u ovom radu prikazana je u tablici niže:

Tablica 3. Usporedba pristupa logičke matrice i design thinkinga

	PRISTUP LOGIČKE MATRICE	DESIGN THINKING
„Definicija“	Sveobuhvatni analitički pristup kojim se prikazuju i dokazuju dionici, ciljevi i rezultati projekata financiranih iz EU sredstava.	Specifični dizajnerski pristup koji se adekvatno može primijeniti na ograničeni dio pripreme projektnog prijedloga u kontekstu projekata financiranih iz EU sredstava.
Faze i alati	Analizom dionika teži kategorizirati dionike te od njih kroz ankete, fokus grupe i intervjuje dobiti informacije relevantne za pripremu projektnog prijedloga.	Empatijom pristupa dionicima koje naziva korisnicima te razgovorom i promatranjem korisnika dolazi do informacija relevantnih za pripremu projektnog prijedloga.
	Analizom problema utvrđuje probleme ciljne skupine i krajnjih korisnika te ih smješta u odnose uzroka i posljedice.	<i>Olujom ideja trudi se generirati što je više potencijalnih scenarija za rješavanje prepoznatih problema. Najbolje ideje pretvara u koncepte koji se zatim prototipiziraju i testiraju sa stvarnim korisnicima kako bi se potom poboljšali u skladu s korisnikovim željama.</i>
	Analizom ciljeva ranije navedene probleme pretvara u ciljeve koje zatim po potrebi nadopunjuje ili briše.	
	Logičkim okvirom prikazuje ciljeve, rezultate, aktivnosti projekta, kao i indikatore, izvore provjere i pretpostavke.	
Rezultat	Projektni prijedlog koji je utemeljen na činjenicama i kvantitativnim	Projektna ideja koju su zajednički stvorili dizajneri i korisnici, koja je

	<p>podacima te definiran strateškim okvirom. Ovisno o razini uključivanja dionika u fazi pripreme projekta, u izravni kontakt s ciljnom skupinom i krajnjim korisnicima ponekad dolazi tek kroz provedbu projekta.</p>	<p>zatim prošla testnu fazu s korisnicima na temelju čijih povratnih informacija je dorađena</p>
--	--	--

Iz predložene razrade studije slučaja vidljivo je da se pristupom logičke matrice identificirao ograničeni uzorak problema s kojima se susreću obrtnici, s obzirom da su se početne pretpostavke ticale problema s kojima se susreću u poslovanju. S druge strane, *design thinkingom* su se uzele u obzir dodatne informacije u vezi samih korisnika te se stoga predloženo rješenje odnosi na više područja poslovanja u obrtu, uključujući i one elemente koji nisu striktno poslovni. Navedeno ne znači da se do iste projektne ideje ne bi moglo doći na oba načina, uključivanjem različitih dionika ili postavljanjem različitih pitanja, ali činjenica je da upravo empatični, humano-centrični pristup *design thinkinga* sa svim svojim alatima potiče *design thinkere* da otkriju ono što na prvi pogled možda nije vidljivo. Navedeni pristup stoga bi se mogao uzeti u obzir i prilikom pripreme projekata pristupom logičke matrice, kao dopuna standardnim alatima.

Osim toga, posebno treba istaknuti testiranje i dorađivanje projektne ideje, koje nudi novu definiciju osiguranja kvalitete tijekom same pripreme projektnog prijedloga. Pripremanjem projektne ideje na takav način osigurava se da ona bude što više prilagođena korisniku i njegovim stvarnim potrebama jer mu se daje mogućnost da ju „isproba“ u svakodnevnim okolnostima te na taj način ukaže na potencijalne izmjene koje je potrebno učiniti kako bi mu proizvod ili usluga bolje odgovarao.

S obzirom da takva vrsta aktivnosti, koja bi prethodila samom projektu, vrlo vjerojatno ne bi mogla biti financirana EU sredstvima, isto bi se moglo planirati kao jedna od početnih projektnih aktivnosti, u slučaju pokretanja usluge ili osmišljavanja novog proizvoda. Na taj bi se način i ovaj dio *design thinkinga* mogao primijeniti u postupku pripreme projektnog prijedloga.

## 5. Zaključak

Temeljem spoznaja iz teorijskih tekstova i praktičnog primjera, bilo bi pogrešno usporedno promatrati ovaj pristup logičke matrice i *design thinking* i očekivati da faze, metode i alati jednog pristupa odgovaraju drugima na istim razinama.

Činjenica je da je pristup logičke matrice usustavljen proces koji ima prilično strogo određene elemente koji međusobno ovise jedan o drugome te ih je nužno provesti na određen način. Navedeno se svakako veže usko uz činjenicu da je u svrhu dodjele EU sredstava bilo potrebno osmisлити sustav koji će omogućiti adekvatnu provjeru uvjeta koje je potrebno zadovoljiti da bi se opravdala sredstva koja se troše.

Međutim, u tom smislu javlja se problem da predložena projektna rješenja generalno govoreći nalikuju jedna drugima, što znači da se na slične probleme odgovara sličnim rješenjima jer su ta rješenja poput već isprobanih formula koje su zapisane i u priručnicima, vodičima i primjerima dobre prakse, koji guše kreativnost umjesto da ju potiču. Ovim radom ne dovodi se u pitanje jesu li takvi projekti opravdani već se otvara mogućnost da korištenje pristupa poput *design thinkinga* mogu donijeti novu dimenziju kvalitete i inovativnosti projektima, koju oni zasigurno trebaju. *Design thinking*, osim toga, može pomoći i onima koji izrađuju projekte, i to integracijom njegovih kreativnih metoda u pojedine faze upravljanja projektnim ciklusom.

Iz prethodne analize vidljivo je prije svega da *design thinking* ni na koji način ne može u potpunosti zamijeniti pristup logičke matrice, niti mu je to svrha. Ipak, može se koristiti u jednom dijelu pripreme projektnog prijedloga i to u fazi analize (dionika, problema, ciljeva) te na taj način kao komplementaran pristup obogatiti pristup logičke matrice. *Design thinking* ne odgovara strogim pravilima i propisima te stoga ne mora opravdavati na isti način svoje rezultate kao što je to slučaj s pristupom logičke matrice. Iako je riječ o strukturiranom procesu, njegovi korisnici su ti koji mu daju ocjenu vrijednosti i upravo je u tome njegov značaj. Metoda osigurava aktivnu uključenost korisnika u proces izrade projekta, čak i onda kad korisnik ni sam nije svjestan da posjeduje ključne informacije koje mogu riješiti sustavne probleme. Upravo je višestruki pristup korisniku kroz razgovor i promatranje ono što rezultate analize problema čini posebno vrijednima. Omogućuje *design thinkerima* da dopru do informacija i spoznaja koje na prvi pogled nisu vidljive te da ih primjene u izradi novog rješenja umjesto oslanjanja na „provjerene formule“. *Design thinkeri* ne odbacuju ideje zbog potencijalnih ograničenja već nastavljaju graditi na tim idejama kako bi došli do najboljeg rješenja. Konačno, protipiziranje i testiranje im omogućuju da dobiju stvarne povratne informacije od korisnika prije nego što su se u potpunosti opredijelili i obvezali na određeno rješenje. Taj korak je zapravo ključna potvrda da je ono što se projektom planira izraditi zbilja korisno, potrebno i

vrijedno te bi ga kao takvog bilo korisno ugraditi i u akcijske planove projekata, gdje je to moguće.

Pristup *design thinkinga* može omogućiti organizacijama da promijene svoj način razmišljanja i djelovanja te im pomoći da bolje odgovore na potrebe svojih korisnika, kroz projekte, ali i svoj svakodnevni rad. Iako možda sve elemente ove metode nije moguće kvantificirati u brojke i podatke, koji su uostalom u suprotnosti s njenim temeljnim postavkama, može se zaključiti da to ne utječe negativno na njezinu relevantnost u smislu pomoći u pripremi EU projekata. Štoviše, daje „starom“ pristupu novu dimenziju koja mu zasigurno treba.

## Popis literature

### KNJIGE I PUBLIKACIJE

Antoljak, Vedran i Kosović, Miroslav (2018) Design thinking za nedizajnere: Kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati. Zagreb: Školska knjiga, Sense savjetovanje d.o.o. → (Antoljak i Kosović, 2018)

Bošnjak, Nikolina (2018) EU fondovi i projektni ciklus za apsolutne početnike. Zagreb: Geologika Regulus j.d.o.o. → (Bošnjak, 2018)

Brown, Tim i Katz, Barry (2019) Change by Design, Dizajniranje promjena po mjeri: Kako design thinking transformira organizacije i potiče inovacije. Zagreb: Mate d.o.o. → (Brown i Katz, 2019)

Cross, Nigel (2011) Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work. Oxford. New York: Berg → (Cross, 2011)

Commission of the European Communities (1993) Project Cycle Management Manual: integrated approach and logical framework. Bruxelles: Commission of the European Communities → (Commission of the European Communities, 1993)

Europska komisija (2008) Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU → (Europska komisija, 2008)

Kelley, Tom i Kelley, David (2013) Creative confidence: unleashing the creative potential within us all. New York: Crown Business → (Kelley, T. i Kelley, D., 2013)

Krpan, Ljudevit (2021) Upravljanje i vrednovanje projekata, Koprivnica: Sveučilište Sjever → (Krpan, 2021)

Martin, Roger (2009) The Design of Business: Why Design Thinking is The Next Competitive Advantage. Harvard Business School Press → (Martin, 2009)

Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije (2009) Europski fondovi za hrvatske projekte: Priručnik o financijskoj suradnji i programima koje u Hrvatskoj podupire Europska unija. PHARE 2005-0707-010101. Zagreb: Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije → (Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009)

## ČLANAK

Pap, Morana, Vdović, Roberto, Baletić, Bojan (2019) Design Thinking metoda u znanstvenom istraživanju, edukaciji i poslovnoj praksi. *Prostor* 27 (2019) 2(58): 335-347 [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=335812](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=335812) Pristupljeno 23. rujna 2021. → (Pap, Vdović, Baletić, 2019: 343)

## INTERNET IZVORI

e-Savjetovanja (2021) Savjetovanje o obrascu prethodne procjene za Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o obrtu. <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=17126> Pristupljeno 23. rujna 2021. → (e-Savjetovanja, 2021)

ESF (2019) Potpisan ugovor za projekt Implementacija HKO-a i razvoj alata u povezivanju obrazovanja i tržišta rada. <http://www.esf.hr/potpisan-ugovor-za-projekt-implementacija-hko-a-i-razvoj-alata-u-povezivanju-obrazovanja-i-trzista-rada-vrijedan-vise-od-25-milijuna-kuna/> Pristupljeno 29. rujna 2021. → (ESF, 2019)

Hrvatska obrtnička komora (2018) Statut Hrvatske obrtničke komore. <https://www.hok.hr/o-hok-u/propisi/statut-hrvatske-obrtnicke-komore/statut-hrvatske-obrtnicke-komore-prociscenitekst> Pristupljeno 23. rujna 2021. → (HOK, 2018)

Hrvatska obrtnička komora (2020) Zahtjevi hrvatskih obrtnika Vladi RH. <https://www.hok.hr/novosti-iz-hok/zahtjevi-za-poboljsanje-uvjeta-poslovanja-u-obrtnistvu-upuceni-vladi-republike-hrvatske-i-nadleznim-ministarstvima> Pristupljeno 28. rujna 2021 → (HOK, 2020)

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2021) Operativni program konkurentnost i kohezija 2014.-2020. (verzija lipanj 2021.) <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2021/06/Operativni-program-Konkurentnost-i-kohezija-na-hrvatskom-jeziku-lipanj-2021..pdf> Pristupljeno 19. rujna 2021. → (MRRFEU, 2021)

## Sažetak i ključne riječi

U ovom radu ispituje se mogućnost primjene metode *design thinkinga* u kontekstu razrade projektne ideje i pripreme projektnog prijedloga. Pojam *design thinkinga* definira se kao način rješavanja nekog problema s pomoću unaprijed definiranog procesa te skupa metoda i tehnika. U fokusu pristupa *design thinkinga* je korisnik i njegovo iskustvo te se prema njemu osmišljava inovativno rješenje problema, kroz 4 osnovne faze: identifikaciju problema, stjecanje dubinskog razumijevanja problema, razvoj ideja te izradu prototipa do krajnjeg rješenja. U pripremi projekata financiranih sredstvima Europske unije uobičajeno se koristi pristup logičke matrice, kao dio skupine alata za izradu i upravljanje projektima pod nazivom „Upravljanje projektnim ciklusom“. Iako je pristup logičke matrice kao analitički alat dokazano učinkovit, ovim radom se kroz studiju slučaja prikazuje na koji način metode *design thinkinga* mogu komplementarno dopuniti pristup logičke matrice, dodajući mu elemente kreativnosti koji u konačnici mogu pridonijeti razvoju projektnih ideja koje bi time dobile dodatnu vrijednost bolje prilagođenosti korisniku. Zaključak je rada da se navedeno može ostvariti, između ostalog, promatranjem korisnika i opažanjem onoga što korisnici ne verbaliziraju prilikom intervjua ili fokus grupa te korištenjem pilotiranja odnosno testiranja proizvoda ili usluga prije njihove finalizacije.

Ključne riječi: *design thinking*, pristup logičke matrice, upravljanje projektnim ciklusom, Hrvatska obrtnička komora

## Summary and key words

This paper examines the possibility of applying the design thinking method in the context of developing a project idea and preparing a project proposal. The term design thinking is defined as a way of solving a problem using a predefined process and a set of methods and techniques. The focus of the design thinking approach are the user and his experience. According to the design thinking approach, an innovative solution to the problem is designed through 4 basic phases: problem identification, gaining in-depth understanding of the problem, developing ideas, and prototyping the final solution. A logical matrix approach is commonly used in preparation of projects financed by the European Union, as part of project development and management tools called “Project Cycle Management”. Although the logical matrix approach has been proven to be effective as an analytical tool, this paper examines a case study how design thinking methods can complement the logical matrix approach, adding the elements of creativity that can ultimately contribute to the development of project ideas which are user oriented. The conclusion of the paper is that this can be achieved, among other things, by observing users and especially observing what users do not verbalize during interviews or focus groups, and by using piloting or testing products or services before its finalization.

**Key words:** design thinking, logical matrix approach, project cycle management, Croatian Chamber of Trades and Crafts