

Uporaba dizajnerskega načina razmišljanja na primeru zagonskega podjetja in večje hotelske verige

Dejan Uršič¹, Anja Svetina Nabergoj²

e-pošta¹: dejan.ursic@ef.uni-lj.si

e-pošta²: anja.svetina@ef.uni-lj.si

Povzetek

Namen članka je analizirati, kako podjetja v turizmu in nastanitveni industriji uporabljajo dizajnersko razmišljanje, in primerjati, kakšne so ključne razlike pri inoviranju v zagonskem podjetju in večji hotelski verigi. Zaradi čedalje večje kompleksnosti poslovnega sveta so turistična podjetja prisiljena h konstantnemu inoviranju. Kljub temu da je dizajnersko razmišljanje znana metoda inoviranja, pa je malo pozornosti posvečene njeni uporabi v turizmu in nastanitvenih dejavnostih. Na podlagi analize obstoječe literature in dveh študij primerov v članku prikažemo, kako se dizajnersko razmišljanje uporablja v panogi turizma. Poleg tega pa poudarimo, kakšne so razlike med uporabo dizajnerskega razmišljanja in inoviranjem v zagonskem podjetju in večji hotelski verigi. V zaključku predstavimo korake, kako lahko podjetja v nastanitveni dejavnosti uporabijo dizajnersko razmišljanje za razvoj inovativnih idej.

Ključne besede: dizajnersko razmišljanje, inovativnost, turizem, zagonsko podjetje, hotelska veriga

1. Uvod

S pojavom globalizacije, digitalizacije in čedalje večjega vpliva visoke tehnologije postaja svet čedalje bolj kompleksen in podvržen konstantnim spremembam (Mortati et al., 2023). Velik vpliv na poslovanje podjetij pa je imela tudi kriza, povezana z epidemijo covid-19 (Škare et al., 2021). Trendu nenehnih sprememb sledi tudi panoga turizma in z njo povezane industrije. Podjetja znotraj njih se morajo poleg prej omenjenih pojavov soočiti tudi z novimi izzivi, kot so podnebne spremembe, mobilna družba, novi modeli odnosov skozi družbena omrežja in delitvena ekonomija (Budeanu et al., 2016).

Kljub spopadanju s temi izzivi so v zadnjem obdobju turistične industrije zabeležile močno rast. Turizem je med letoma 2012 in 2018 znotraj Evropske unije povečal rast za 47 %, število podjetij v tej industriji se je povečalo za 29 %, promet za 30 % in število zaposlenih v tej panogi za 21 % (Eurostat, 2021). Posledica tega pa je, da morajo biti ponudniki turističnih proizvodov in storitev stalno bolj inovativni pri razvoju svojih produktov, saj jim le to omogoča preživetje

podjetja in izboljšanje tržnega položaja (Magadan & Rivas, 2018). Pogosto podjetja v iskanju konkurenčne prednosti začnejo tekmovati predvsem s ceno ali pa iščejo inovacije v izboljšanju produktov, ki zahtevajo visokotehnološke rešitve (Breier et al., 2021). To pa je povezano z visokimi investicijami. Poleg tega takšen pristop privede do tega, da so v procesu izboljšanja proizvodov in storitev spregledane želje in potrebe končnih uporabnikov, ker so ponudniki usmerjeni v izboljšave predvsem s svojega vidika.

Prav zato je v ospredje prišel drug pristop k inovativnosti, imenovan dizajnersko razmišljanje, ki je osredotočen na iskanje rešitev z vidika končnega uporabnika. Tukaj govorimo o inovacijah, usmerjenih v uporabnika (angl. user-driven innovation) (Hjalager & Nordin, 2011). Znotraj koncepta dizajnerskega razmišljanja se tako podjetja osredotočijo na uporabnika, kjer je glavni namen ugotoviti potrebe, ki jih želijo zadovoljiti kupci, in nato najti rešitev, ki rešuje problem, s katerim se sooča končni uporabnik. S tem podjetja ugotovijo boleče točke uporabnikov, ki jih lahko definiramo kot identificiran problem, s katerim se uporabnik sooča in ki ga podjetje lahko reši (Salminen et al., 2022).

Kljub temu da je inovativnost ena izmed ključnih komponent poslovanja, saj lahko predstavlja pomemben dejavnik pri razvoju konkurenčne prednosti podjetij (Porter, 1985) in ima ogromen vpliv na okolje, trženje in marketing, javno politiko in regionalno znanost (Hall & Williams, 2019), je v literaturi razmeroma malo pozornosti posvečene vlogi inovativnosti na področju turizma. Konsistentno s tem v literaturi primanjkuje empiričnih raziskav, ki preučujejo uporabo dizajnerskega razmišljanja na področju turizma in nastanitvenih storitev.

Glavni cilj članka je narediti primerjavo uporabe dizajnerskega razmišljanja med zagonskim podjetjem v nastanitveni panogi in v večji hotelski verigi. Tako na podlagi identificirane raziskovalne vrzeli in z namenom prispevanja k razumevanju uporabe dizajnerskega razmišljanja v turizmu ta članek poskuša primerjati, (1) kako dizajnersko razmišljanje uporabljajo na eni strani zagonska podjetja in na drugi večje hotelske verige in (2) kako poteka celoten inovacijski proces v zagonskih podjetjih in kako v večjih hotelskih verigah. Z našim člankom prispevamo k boljšemu razumevanju konceptov inovativnosti in ustvarjalnosti na področju turizma (Gabriel et al., 2016; Jernsand et al., 2015; Pikkemaat et al., 2019) in dodajamo empirične rezultate k literaturi o razvoju in izvajanju organizacijskih inovacij (Damanpour, 1991).

2. Pregled literature in raziskovalna vprašanja

V poslovni literaturi se pojavlja veliko definicij fenomena inovacije. Inovacija je nov ali izboljšan izdelek ali postopek (ali njuna kombinacija), ki se bistveno razlikuje od prejšnjih izdelkov ali postopkov posamezne enote in je na voljo potencialnim uporabnikom (kot izdelek) ali ga je enota začela uporabljati (postopek) (OECD/Eurostat, 2018). Inovacijo ločujemo od drugih konceptov, kot je na primer invencija, saj je treba inovacijo izvesti, in sicer tako, da se začne aktivno uporabljati ali da je na voljo za uporabo drugim strankam, podjetjem, posameznikom ali organizacijam (OECD/Eurostat, 2018). Na področju dizajnerskega razmišljanja se najbolj uporablja definicija inovacije po Brownu (2008), ki meni, da inovacija ni samo nova ideja, temveč mora biti ta ideja uresničljiva z ekonomskega in tehnološkega vidika ter zaželeno s strani uporabnikov. Ta definicija tako izhaja predvsem s podjetniškega vidika na inovativnost in na njen pogled glede uspešne vpeljave proizvoda ali storitve na trg.

Dizajnersko razmišljanje lahko razumemo kot ustvarjalno metodo, ki se ukvarja s kompleksnimi in nejasnimi problemi, ki običajno nimajo zgolj ene rešitve (Buchanan, 1992). Ta metoda obstaja že dolgo (Beckman & Barry, 2007; Brown, 2008; Dorst, 2011; Dunne & Martin, 2006; Dym et al., 2005; Kimbell, 2011), vendar pa je pomen dobila šele v zadnjih 15 letih. Danes je dizajnersko razmišljanje splošno prepoznavna metoda, ki se uporablja za ustvarjalno reševanje problemov (Martin, 2009) in vključuje tudi človeka, empatijo in prototipiranje (Mortati et al., 2023). Njen glavni namen je razviti inovacije, ki so pogojene z razumevanjem tega, kaj ljudje kot končni uporabniki nekega proizvoda ali storitve potrebujejo, si želijo in kaj imajo radi (Brown, 2008). Tako proces dizajnerskega razmišljanja s pomočjo ustvarjalnosti in pristopa, usmerjenega v končnega uporabnika, pomaga podjetjem pri oblikovanju boljših rešitev, nižanju stroškov in tveganj ter povečuje vpletenost in zavzetost zaposlenih (Liedtka, 2018). Podjetja, ki uporabljajo dizajnersko razmišljanje, lahko poleg procesa inoviranja močno izboljšajo tudi učinkovitost preostalih procesov (Martin, 2009). To pa posledično lahko vodi tudi v oblikovanje konkurenčne prednosti.

V zadnjih dveh desetletjih je mogoče opaziti večjo prisotnost koncepta inovacij v povezavi s storitvenim sektorjem (Peters & Pikkemaat, 2005). Inovacije v turizmu lahko delimo na inkrementalne in radikalne (Breier et al., 2021). Inkrementalna inovacija pomeni manjše in postopno izboljševanje proizvodov in procesov, ki znižujejo stroške in izboljšujejo zaželenost proizvoda (Norman & Verganti, 2014). Radikalna oz. disruptivna inovacija pa pomeni popolno spremembo trenutnega poslovanja (Norman & Verganti, 2014). Podjetja, ki delujejo v turizmu in nastanitvenih storitvah, velikokrat zaradi omejenih finančnih sredstev in kapacitet uvajajo inkrementalne inovacije, ki se predvsem nanašajo na razvoj tehnologije (na primer razvoj pametnih telefonov), in ne radikalnih inovacij, ki bi imele večji vpliv na trg (Breier et al., 2021). V nasprotju z večjimi podjetji pa je Airbnb kot zagonsko podjetje uvedel radikalno inovacijo na trg. Airbnb je spletna platforma, ki povezuje osebe, ki oddajajo nastanitve, in osebe, ki iščejočasne nastanitve (Öberg, 2023). Na podlagi svojega inovativnega poslovnega modela, ki temelji na uporabi internetne tehnologije, zniževanju stroškov, uporabi stanovanjskih dobrin in ki stremi k bolj avtentični lokalni izkušnji, je Airbnbju uspelo radikalno spremeniti panogo (Guttentag, 2015). Poleg tega je večja turistična podjetja prisilil v inoviranje, ki so se mu prej lahko izogibala.

Ker je dizajnersko razmišljanje proces, ki je usmerjen v razvoj novih načinov ustvarjanja vrednosti za uporabnike, je cilj dizajnerskega razmišljanja v turizmu osredotočen na izboljšanje turistične izkušnje (Fesenmaier & Xiang, 2016). Še posebej v zadnjem času, ko je mogoče zaznati velik vpliv družbenih omrežij na poslovanje podjetij (Dwivedi et al., 2021), morajo podjetja dati poudarek izboljšanju uporabniške izkušnje. Uporabniki te izkušnje, ki so bodisi pozitivne bodisi negativne, delijo s preostali uporabniki na različnih platformah, kar lahko močno vpliva na ugled blagovne znamke podjetij. Prav zato je dizajnersko razmišljanje ključno pri izboljšanju turističnih izkušenj, saj uporabnik v večini turističnih aktivnosti tudi sam sodeluje (Hjalager & Nordin, 2011). Uporaba dizajnerskega razmišljanja omogoča turističnim podjetjem, da natančneje definirajo problem uporabnikov in nato pripravijo rešitve, ki dejansko rešujejo problem uporabnikov in zadovoljijo njihove želje. To posledično vodi v večje zadovoljstvo in zaupanje uporabnikov, saj se ti zavedajo, da so prav oni v središču pozornosti.

Hjalager in Nordin (2011) menita, da je pridobitev povratnih informacij glede uporabnikove izkušnje ključnega pomena za možnost izboljšanja storitev. Podjetja lahko v okviru dizajnerskega razmišljanja uporabijo različne metode kvalitativnega raziskovanja, da pridobijo podrobnejše informacije o uporabnikih in dosežejo njihovo poglobljeno razumevanje. Kot na primer zbiranje pritožb in njihova analiza, poglobljeni intervjuji z uporabniki, intervjuji o kritičnih incidentih, fokusne skupine, opazovanje, paneli in zapisi uporabnikov. Podjetja lahko s pomočjo dizajnerskega razmišljanja pripravijo različna vprašanja, na podlagi katerih lahko bolj natančno definirajo problem, s katerim se soočajo uporabniki. Tako hkrati zadovoljijo potrebe ciljnih skupin in ohranijo smer strateškega razvoja podjetja (Zieliński & Studzińska, 2015). S takšnim pristopom k inovacijam podjetja ugodijo preferencam uporabnikov, poleg tega pa jim nudijo edinstveno turistično izkušnjo.

Na podlagi pregleda literature in identificirane raziskovalne vrzeli bomo v tem članku odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako se dizajnersko razmišljanje uporablja za inoviranje v panogi turizma?
- Katere so ključne razlike med inoviranjem v zagonskem podjetju v primerjavi z večjimi turističnimi podjetji?
- Kakšne so glavne razlike med uporabo dizajnerskega razmišljanja v zagonskih podjetjih in večjih turističnih podjetjih?

3. Metoda raziskovanja

Ta članek vsebuje dve študiji primera, ki sta v razpravi nato primerjani med seboj. Študijo primera lahko definiramo kot poglobljeno proučevanje in raziskovanje kompleksnosti in edinstvenosti točno določenega projekta, strategije, organizacije, programa ali sistema v realnem okolju, iz različnih perspektiv (Thomas, 2021). Primarni namen je pridobiti poglobljeno razumevanje specifične teme, z namenom deljenja pridobljenega znanja s proučevanim podjetjem.

Prva študija primera o zagonskem podjetju Airbnb izhaja iz nabora informacij, ki so bile pridobljene iz sekundarnih virov. Te predvsem izhajajo iz pisnih intervjujev in videoposnetkov intervjujev ustanoviteljev in različnih direktorjev opisanega podjetja. Vsa dejstva pa so podprta še s pomočjo člankov in raziskav, povezanih s podjetjem (Bilgihan & Nejad, 2015; Gebbia, 2013, 2015; Guttentag 2015; Guttentag et al., 2017). Druga študija primera pa je oblikovana na podlagi delno strukturiranega intervjuja z nekdanjo vodjo inovativnosti v večji hotelski verigi H. Trenutno je intervjuvanec zaposlen v svetovalni agenciji, ki podjetjem svetuje o inovativnosti in dizajnerskem načinu razmišljanja. Intervju je potekal v ponedeljek, 16. avgusta 2021, ob 15. uri po našem času prek aplikacije Zoom. Trajal je 38 minut in 21 sekund. Hotelško verigo H smo izbrali, ker je bila ena izmed prvih večjih hotelskih verig, ki je v svoje poslovanje vpleljala dizajnersko razmišljanje. Intervju je bil posnet tako z videom kot s snemalnikom glasu na pametnem telefonu.

4. Ugotovitve in razprava

V tabeli 1 je prikazana primerjava osnovnih podatkov o obeh podjetjih.

Delitvena ekonomija je v zadnjih dveh desetletjih eden izmed najbolj pomembnih in inovativnih poslovnih modelov na področju nastanitvenih storitev (Bilgihan & Nejad, 2015). Razvoj delitvene ekonomije in platform »peer-to-peer« je izkoristil Airbnb (Zervas et al., 2017), ki se je od svoje ustanovitve leta 2007 razvil v mednarodno podjetje, ki ponuja nastanitve po skoraj vsem svetu (Airbnb, 2023; Bilgihan & Nejad, 2015). Airbnb lahko razumemo kot disruptivno inovacijo, saj je s svojim inovativnim poslovnim modelom, ki temelji na internetni platformi in edinstveni izkušnji, popolnoma spremenil sektor turističnih nastanitvev in spremenil strukturo tržnega deleža (Guttentag 2015; Guttentag et al., 2017). Kljub trenutnemu

Tabela 1: Primerjava podatkov o obeh podjetjih

Podjetje	Airbnb	Hotelska veriga H
Leto ustanovitve	2008	1957
Velikost/kapacitete	6.600.000 nastanitev	1.350 nastanitev
Število lokacij	Nastanitve v več kot 100.000 krajih po svetu v več kot 220 državah	Nastanitve v 70 državah po svetu
Število zaposlenih	6.811	130.000
Glavni vir konkurenčne prednosti	Mreža nastanitev	Blagovna znamka

Vir: lastno delo

uspehu se je podjetje, še posebej na začetku svojega poslovanja, soočalo s številnimi težavami zagonskega podjetja, predvsem z zagotavljanjem ustreznega in zadostnega financiranja (Gebbia, 2013, 2016). Tabela 2 prikazuje problem oz. boleče točke, ki so jih imeli uporabniki, in rešitve, ki so jih pri Airbnbju razvili z uporabo dizajnerskega razmišljanja.

Gebbia (2013) meni, da je Airbnb klasičen primer dizajnerskega razmišljanja. Ustanovitelji so bili postavljeni pred problem, kako svojim gostom pripraviti edinstveno bivanje in izkušnjo, s katero bodo izkusili svet in kulturo na bolj avtentičen in povezan način. Skupaj so nabrali ideje, ki so jih nato testirali na prvih uporabnikih. Pomembno je bilo, da so se postavili v čevlje svojih gostov, torej kaj bodo potrebovali, katere poti bodo izbrali, kako bo potekal njihov dan. Na podlagi teh vprašanj pa so poskusili ugotoviti glavne izzive, s katerimi se bodo gosti soočili v času svojega bivanja. Tako so se usmerili v uporabnika in lastnosti storitve prilagodili njegovim potrebam in željam.

Pri hotelski verigi H so zaznali trende, da se poslovno okolje spreminja vsak dan, globalna konkurenca povečuje in lojalnost gostov zmanjšuje. Z namenom sprememb in prilagajanja trendom se je

vodstvo hotelske verige odločilo za uporabo dizajnerskega razmišljanja, da bi povečali inovativnost znotraj organizacije in da bi se razlikovali od svojih konkurentov. Vpeljava dizajnerskega razmišljanja v takšno hotelsko verigo pa je precej dolgotrajen postopek, z več ovirami kot pri zagonskem podjetju, kot je Airbnb. Za uspešno vpeljavo dizajnerskega razmišljanja sta potrebni precejšnja transformacija uporabniške izkušnje in sprememba organizacijske kulture.

Namen vpeljave dizajnerskega razmišljanja v hotelsko verigo H je bil predvsem prehod od rigidne blagovne znamke in operativnih standardov k izboljšani izkušnji tako gostov kot zaposlenih (Bowman & Lute, 2014). Pri verigi so v 10 nastanitvah, vključno s hoteli v San Franciscu, Sao Paulu in Hongkongu, eksperimentirali z razsvetljavo, pohištvom in opremljenostjo hotelskih sob. Poleg tega so poskušali spremeniti organizacijsko kulturo s poudarkom na večjem sodelovanju med različnimi oddelki in hitrem prototipiranju novih idej (Bowman & Lute, 2014). Dizajnersko razmišljanje služi zaposlenim kot orodje, s katerim se lahko zaposleni drugače pogovarjajo z gosti in razumejo njihove boleče točke (angl. pain points) v točno določenem hotelu. Intervjuvanec meni, da je bolje, da se razvijejo inovativne ideje znotraj posameznih ho-

Tabela 2: Problemi uporabnikov in rešitve, ki so jih razvili pri podjetju Airbnb z uporabo dizajnerskega razmišljanja

Problem oz. boleče točke uporabnikov	Rešitev, razvita z uporabo dizajnerskega razmišljanja
Fotografije nastanitev so bile narejene z mobilnim telefonom pri slabi osvetlitvi, zato so bile slabe kakovosti. To je zmanjševalo privlačnost nastanitve in posledično zmanjševalo število rezervacij.	Ustanovitelji so najeli profesionalno fotografsko opremo in znova fotografirali nastanitve. Posledično so v enem tednu podvojili prihodke.
V začetku poslovanja je bila glavna težava zmožnost zaupanja uporabnikov. Uporabniki bi delili slike in informacije o svojih nastanitvah in dovolili popolnim neznancem, da prespijo pri njih.	Ustanovitelji so oblikovali sistem ocenjevanja, kjer morata tako gostitelj kot gost oddati oceno. Na podlagi takega sistema se nato uporabniki lažje odločijo, komu zaupati.
Gosti so poleg nastanitve iskali tudi lokalne izkušnje.	Ustanovitelji so goste hodili iskat na letališče, pripravili seznam najboljših kavarn z namenom pripraviti nepozabno izkušnjo. Pozneje se je iz tega razvil Airbnb Experiences.

Vir: Gebbia, 2013, 2016

telov kot pa na ravni celotne organizacije. Tako imajo manjše baze, kjer zaposlene učijo mišljenja in procesov, s katerimi lahko rešujejo probleme edinstvenih in točno določenih tipov gostov, ki bivajo v njihovih hotelih. Intervjuvanec da primer, da se gosti v prestižnem delu New Yorka močno razlikujejo od gostov manjšega hotela na Karibih.

Intervjuvanec meni, da je v današnjem času inkrementalna inovacija nujno potrebna za poslovanje podjetij, da lahko ta preživijo. Za povečanje konkurenčne prednosti pa je potrebna radikalna inovacija, za katero pa je potreben popolnoma drugačen nabor spretnosti. Poleg tega meni, da inovacije storitev, v primerjavi z inovacijami proizvodov, zahtevajo večjo mero discipline znotraj organizacij. Ključnega pomena pri razvoju inovacij storitev pa je vplivanje na vedenje zaposlenih znotraj hotelov, saj ti dostavljajo storitev končnim uporabnikom. Sprememba vedenja je gotovo eden izmed največjih izzivov pri inovacijah, saj gre za spremembo poslovanja, delovanja in praks, ki jih nekateri zaposleni izvajajo že vrsto let in so zaradi tega uspešni pri svojem delu ter v panogi kot celoti. Inovatorji se tega lotijo s pomočjo inspiracije in pripovedovanja zgodb, da se lahko zaposleni poistovetijo z novostmi in se vključijo v proces inoviranja. Ključnega pomena zanje sta sodelovanje in sooblikovanje inovativnih idej, saj so v takem okolju veliko bolj navdušeni nad njimi.

Na podlagi prebrane literature, poslušanja intervjujev z ustanoviteljem Airbnbja in opravljenega intervjuja z vodjo inovativnosti v večji hotelski verigi je mogoče trditi, da vsa podjetja v turistični panogi in panogi nastanitev stremijo po inovacijah. Inovacije so tisto, kar podjetjem omogoča preživetje v da-

našnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Kljub temu je mogoče zaznati kar nekaj razlik v procesu inoviranja in uporabe dizajnerskega načina razmišljanja med zagonskim podjetjem Airbnb in večjo hotelsko verigo. Tabela 3 prikazuje primerjavo med različnimi vidiki inoviranja med Airbnbjem in hotelsko verigo H.

Večje, globalne in svetovno prepoznane hotelske verige izvajajo bolj inkrementalne inovacije. Tukaj gre predvsem za inovacije znotraj posameznih procesov operacij in aktivnosti hotela. S pomočjo dizajnerskega razmišljanja lahko ugotovijo, kako lahko neke procese postopoma izboljšajo, povečajo učinkovitost in produktivnost, hkrati pa ohranijo enako raven zadovoljstva svojih gostov. Ali pa se odločijo za reševanje problema, ki ga imajo uporabniki, ob tem pa še vedno ohranijo kakovost izvajanja storitev.

Razlog za vpeljavo različnih tipov inovacij je, da imajo večje hotelske verige neki utečen sistem poslovanja, ki ga razvijajo skozi desetletja delovanja. Takšen sistem jim omogoča učinkovito izvajanje aktivnosti, poleg tega pa je prav to eden izmed razlogov, zaradi katerega so hoteli razvili kakovost svojih storitev in si na podlagi te kakovosti zgradili svoj ugled. V takšen sistem poslovanja je težko vpeljati inovacijsko kulturo. Inovacijska kultura je pomemben dejavnik inovacij proizvodov in storitev (Martin-de Castro et al., 2013). Kljub temu da večje hotelske verige poskušajo usmeriti svojo organizacijsko kulturo k spodbujanju inovacij, je kultura, ki istočasno ceni učenje skozi napake in nadpovprečno poslovanje, težko ustvariti (Pisano, 2019). Z vpeljavo inovacij, ki bi popolnoma spremenile način poslovanja in celotno izkušnjo uporabnika storitev, hoteli, v primeru

Tabela 3: Primerjava vidikov inoviranja med podjetjem Airbnb in hotelsko verigo H

	Airbnb	Hotelska veriga H
Način organiziranja inovacijske ekipe	Vsi v podjetju so odgovorni za inovacije.	Centralni inovacijski tim, ki poroča upravi.
Način prepoznavanja priložnosti za inoviranje	Opazovanje, vživiljanje v izkušnjo stranke.	Analiza kvantitativnih podatkov o gostih.
Način testiranja inovativnih idej	Testiranje prototipov in iteracija na podlagi povratnih informacij.	Ankete, fokusne skupine.
Vrsta inovacij	Inkrementalne in radikalne inovacije.	Inkrementalne inovacije.
Pripravljenost na tveganje	Veliko.	Majhno.
Hitrost inovacijskih ciklov	Visoka.	Nizka.
Velikost inovacijskega portfelja	Velika.	Majhna.
Način vpeljave inovacij	Specifičen za posamezno lokacijo.	Posplošen pristop.
Fokus inoviranja	Fokus na celotno izkušnjo gosta.	Fokus zgolj na aktivnosti znotraj hotelskih objektov.

Vir: Gebbia, 2013, 2016

neuspešne inovacije, tvegajo poslabšanje ugleda in slabo ime blagovne znamke. Prav zaradi tega pa se velikokrat odločijo za manj tvegane inovacije, ki ne zadoščajo za izjemno izboljšanje zadovoljstva končnih uporabnikov in ne vodijo v dramatično izboljšanje poslovnih izidov in povečanje tržnega deleža.

Tako pri Airbnbju kot v hotelski industriji uporabljajo dizajnersko razmišljanje z namenom izboljšanja izkušnje končnih uporabnikov. Ključno orodje dizajnerskega razmišljanja je empatija. Tako Airbnb kot hotelske verige uporabljajo empatijo in etnografske pristope kvalitativnega raziskovanja s svojimi uporabniki, da lažje razumejo končnega uporabnika, prepoznajo boleče točke in neizpolnjene želje. Razlika, ki se pojavi, je, da pri Airbnbju uporabljajo koncept dizajnerskega razmišljanja za celotno izkušnjo gosta. Od pristanka na letališču, njegovega bivanja v nastanitvi do prehrane, obiska znamenitosti in drugih aktivnosti. Pri hotelih pa se uporaba dizajnerskega razmišljanja predvsem osredotoča na aktivnosti in procese znotraj hotela. Torej na sprejem gosta, čistočo sobe in aktivnosti, ki jih je mogoče opravljati znotraj in v okolici objekta. Tukaj so v hotelski verigi povsem omejeni v svojem fokusu inoviranja in velikokrat zanemarijo izboljšanje storitev zunaj svojih objektov.

Še ena razlika med uporabo dizajnerskega razmišljanja in inoviranjem med hotelom in Airbnbjem je, da se pri hotelih osredotočajo na oblikovanje takšnih rešitev, ki so dolgoročno vzdržne in prenosljive po celotni verigi hotelov. To pomeni, da morajo hotelske verige zastaviti proces dizajnerskega razmišljanja tako, da lahko inovirajo in rešujejo probleme uporabnikov na vseh njihovih destinacijah. Intervjuvanec pravi, da so takšne inovacije »vanilla«. Tukaj misli na to, da so takšne inovacije preveč varne in nimajo tako velikega učinka, kot bi ga lahko imele. Problem, ki se pojavi, je, da se uporabniki na različnih destinacijah, ki jih ponuja hotelska veriga, močno razlikujejo med seboj. To pa pomeni, da imajo različne probleme, želje, preference in navade. Prav zaradi tega so inovacije, ki nastanejo v procesu inoviranja, velikokrat preveč posplošene in namenjene vsem potrebam vseh uporabnikov, kar popolnoma izniči namen uporabe dizajnerskega razmišljanja, ki naj vedno izhaja iz jasno in ozko definirane potrebe (Liedtka, 2018).

Gebbia (2013) v svojem intervjuju pove, da so se pri Airbnbju zavestno odločili, da ne bodo delali stvari, ki so dolgoročno vzdržne. Takoj, ko so odstranili to omejitev, se je proces inoviranja popolnoma spremenil in močno se je povečala ustvarjalnost idej, ki so nastale. Inovatorji znotraj Airbnbja so prišli do precej večjega nabora možnih rešitev, ki omogočajo izboljšanje turistične izkušnje končnega uporabnika.

5. Zaključek

Inovacije so in bodo ostale pomemben dejavnik uspešnosti organizacije. Ta študija prispeva k razpravi o inovacijah v nastanitveni industriji s primerjavo med uporabo dizajnerskega razmišljanja in inovacijskim procesom v zagonskih podjetjih in v večji hotelski verigi. Čeprav si oba tipa podjetij prizadevata za nenehno inoviranje, se inovacijski proces v obeh podjetjih bistveno razlikuje. Podobno se razlikuje tudi inovacijska kultura. V zagonskih podjetjih so zaposleni bolj spodbujeni k eksperimentiranju in učenju na napakah kot zaposleni v večjih hotelskih verigah, kjer je inovacijski proces veliko bolj nadzorovan. Prav zato se v obeh vrstah podjetij razlikujejo tudi inovacijski rezultati. Medtem ko je v večjih hotelskih verigah poudarek na manjših inkrementalnih inovacijah, je cilj zagonskih podjetij radikalnejša sprememba na trgu. Prav to je uspelo podjetju Airbnb.

Glavna prispevka študije sta dva. Prvi prispeva k literaturi o dizajnerskem razmišljanju v turizmu, saj smo k obstoječi literaturi podali empirične raziskave, ki omogočajo vpogled v to, kako in za kakšne namene podjetja v turizmu in nastanitvenih dejavnostih uporabljajo dizajnersko razmišljanje. Drugi prispevek pa je v primerjavi načinov, kako različni tipi podjetij v nastanitveni industriji inovirajo, kakšna je njihova inovacijska kultura in posledično kakšni so njihovi inovacijski rezultati.

5.1 Omejitve raziskave in smeri prihodnjega raziskovanja

Naša študija ima nekaj omejitev. Ugotovitve o zagonskih podjetjih se nanašajo na analizo sekundarnih podatkov in poslušanja že opravljenih intervjujev z ustanovitelji podjetja, poleg tega je bil opravljen zgolj en poglobljeni intervju z vodjo inoviranja v večji hotelski verigi. Prihodnje raziskave bi lahko odpravile te omejitve z večjim številom intervjujev, tako na strani ustanoviteljev zagonskih podjetij kot managerjev hotelskih verig. Ne samo, da bi to povečalo reprezentativnost populacije podjetij, ampak bi pripomoglo tudi k večji posplošljivosti ugotovitev. Prihodnje raziskave bi lahko uporabile tudi druge metodološke pristope, na primer eksperimente. Tako bi lahko spremljali turistična podjetja pred vpeljavo dizajnerskega razmišljanja v podjetje in po njej. To bi omogočilo boljši vpogled v to, kaj so glavni izzivi pri vpeljavi takšnega pristopa k inoviranju. Poleg tega bi pripomoglo k razumevanju tega, na katere procese in faze inoviranja ima dizajnersko razmišljanje največji vpliv.

5.2 Predlogi za prakso

Naše ugotovitve so pomembne tako za podjetnike, ki ustanovljajo svoja lastna podjetja, kot za managerje večjih hotelskih verig. Ugotovitve pomagajo pri prepoznavanju in informiranju o različnih metodah, ki jih podjetniki in managerji lahko uporabijo. Poleg tega služijo tudi kot smernice o tem, kakšen tip inovacij je bolj primeren za določen tip podjetja. Tako lahko podjetniki uporabijo dizajnersko razmišljanje za razvoj novih idej in storitev. Managerji pa lahko dizajnersko razmišljanje uporabijo za optimizacijo obstoječih procesov in storitev.

Za izboljšanje inovativnega procesa lahko tako zagonska kot večja podjetja v turizmu najprej začnejo izvajati poglobljene intervjuje s svojimi uporabniki ter tako ugotovijo njihove želje, boleče točke in vedenje. Na podlagi zbranih informacij lahko natančneje opredelijo glavni problem, ki ga imajo uporabniki, ali pridobijo vpogled v področja, kjer so možnosti za izboljšave. V naslednjem koraku lahko podjetja izvedejo viharjenje možganov, kjer spodbudijo iskanje širokega nabora idej, ki bi najbolje zadovoljile potrebe uporabnikov. Sledi faza oblikovanja različnih prototipov potencialnih rešitev, kot so fizični modeli, digitalne rešitve in načrti storitev. V naslednjem koraku podjetja pridobijo pomembne informacije skozi testiranje prototipov s svojimi uporabniki. Še posebej pomembni pri storitvenih dejavnostih sta igranje vlog in spremljanje čustvene poti uporabnika. Na podlagi ugotovitev nato podjetja spremenijo svoje prototipe in znova izvedejo fazo testiranja, da potrdijo svoje rešitve. Ko imajo podjetja razvite rešitve, ki so veliko bolj usmerjene v končnega uporabnika, je treba te rešitve še vpeljati v poslovanje podjetja, kar včasih zahteva tudi spremembe prostorov, storitev in procesov znotraj podjetja. V zadnjem koraku podjetja določijo smernice za ocenjevanje novih rešitev (npr. določitev ključnih kazalnikov uspešnosti) in na podlagi povratnih informacij uporabnikov izvedejo dodatne spremembe vpeljanih rešitev.

Literatura in viri

Airbnb. (2023). About. Pridobljeno 29. maja 2023 s <https://airbnb.design/about/>

Beckman, S. L. & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review*, 50(1), 25–56.

Bilgihan, A. & Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3), 137–141.

Bowman, E. & Lute, J. (2014). Great Place to Work. Design Thinking and the Transformation of Hyatt's Cultu-

re. Pridobljeno 3. septembra 2021 s <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/design-thinking-andthetransformation-of-hyatt-s-culture>

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S. & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.

Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G. & Ooi, C. (2016). Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: an introduction. *Journal of Cleaner Production*, 111, 285–294.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532.

Dunne, D. & Martin, R. (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512–523.

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A. & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.

Dym, C. L., Agogino, A. M., Eris, O., Frey, D. D. & Lifer, L. J. (2005). Engineering Design Thinking, Teaching, and Learning. *Journal of Engineering Education*, 94(1), 103–120.

Eurostat. (2021, 15. marec). EU tourism halved in 2020. Pridobljeno 29. maja 2023 s <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210315-2>

Fesenmaier, D. R. & Xiang, Z. (2016). Design science in tourism: Foundations of destination management. Springer: Cham.

Gabriel, A., Camargo, M., Monticolo, D., Boly, V. & Bourgault, M. (2016). Improving the idea selection process in creative workshops through contextualisation. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1503–1513.

Gebbia, J. [FirstRoundCapital]. (2013, 1. maj). How design thinking transformed Airbnb from falling startup to billion-dollar business [YouTube]. Pridobljeno 29. maja 2023 iz <https://www.youtube.com/watch?v=RUEjYswwWPY>

- Gebbia, J. [TED]. (2016, 5. april). How Airbnb designs for trust | Joe Gebbia [YouTube]. Pridobljeno 11. avgusta 2021 iz <https://www.youtube.com/watch?v=16cM-RFid9U>
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217.
- Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L. & Havitz, M. (2017). Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study. *Journal of Travel Research*, 57(3), 342–359.
- Hall, C. M. & Williams, A. M. (2019). *Tourism and Innovation* (2. izd.). London: Routledge.
- Hjalager, A. M. & Nordin, S. (2011). User-driven Innovation in Tourism – A Review of Methodologies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 289–315.
- Jernsand, E. M., Kraff, H. & Mossberg, L. (2015). Tourism Experience Innovation Through Design. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1), 98–119.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285–306.
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
- Magadan, M. & Rivas, J. (2018). *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage* (3. izd.). Cambridge: Harvard Business Press.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E. & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363.
- Mortati, M., Magistretti, S., Cautela, C. & Dell’Era, C. (2023). Data in design: How big data and thick data inform design thinking projects. *Technovation*, 122, 102688.
- Norman, D. A. & Verganti, R. (2014). Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Design Issues*, 30(1), 78–96.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Öberg, C. (2023). Towards a typology of sharing economy business model transformation. *Technovation*, 123, 102722.
- Peters, M. & Pikkemaat, B. (2005). *Innovation in hospitality and tourism*. London: Routledge.
- Pikkemaat, B., Peters, M. & Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184–196.
- Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative. *Harvard Business Review*, 97(1), 62–71.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78.
- Salminen, J., Mustak, M., Corporan, J., Jung, S. & Jansen, B. J. (2022). Detecting Pain Points from User-Generated Social Media Posts Using Machine Learning. *Journal of Interactive Marketing*, 57(3), 517–539.
- Škare, M., Soriano, D. R. & Porada-Rochon, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.
- Thomas, G. (2021). *How to Do Your Case Study* (3. izd.). London: SAGE.
- Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–705.
- Zieliński, G. & Studzińska, M. (2015). Application of design-thinking models to improve the quality of tourism services. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 13(2), 133–145.

Dejan Uršič, mag. posl. ved., je doktorski kandidat v 3. letniku doktorskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Na isti šoli je zaposlen kot mladi raziskovalec, kjer sodeluje pri različnih akademskih raziskovalnih projektih. Kot asistent na katedri za management in organizacijo poučuje predmete strateškega managementa. Njegovi glavni področji zanimanja so digitalne inovacije in uporaba umetne inteligence v organizacijah.

Anja Svetina Nabergoj, je izredna profesorica na Univerzi v Ljubljani, kjer poučuje predmete s področja podjetništva in inovacij. Zadnjih 15 let razvija pedagogiko za poučevanje inovacijskega procesa in vzgojo ustvarjalnega razmišljanja. S svojo ekipo je razvila pedagogiko za negovanje ustvarjalnega potenciala pri mladih znanstvenikih in jih opolnomočila za združevanje znanstvenega procesa z dizajnerskimi načeli in ustvarjalno prakso za ustvarjanje izvirnih raziskav na svojem področju. Je soavtorica knjige *Creativity in Research: Cultivate Clarity, Be Innovative, and Make Progress in your Research Journey*. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na inovacijske prakse v organizacijah in prispevala je poglavja v knjige, ki so izšle pri založbah Edward Elgar in Routledge, ter v znanstvene revije s področja managementa, vključno z *European Management Journal*.