

Naslov originala

Design Thinking - Kako da stvarate proizvode koje ljudi žele

Autori

Marko Jevtić
Milovan Dekić

Atorska prava za Srbiju, Crnu Goru, Bosnu i Hercegovinu, Sloveniju, Hrvatsku i Makedoniju
Finesa

Izdavač

Finesa d.o.o, Krunska 36, Beograd
tel: +381112645122; +381646454856
www.finesa.edu.rs

Za izdavača

Lidija Maričić Savusalo

Glavni urednik

Lidija Maričić Savusalo

Urednik izdanja

Aleksandra Petrovski

Lektura

Milica Čolović

Dizajn i grafička priprema

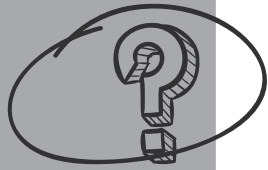
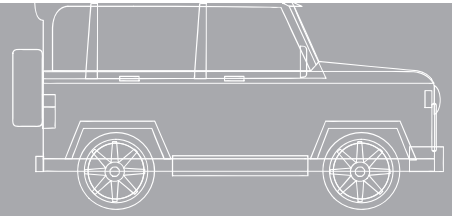
Marija Milenković MIYS

Štampa

DMD Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-053-4



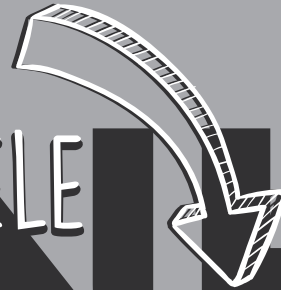
DE-

SIGN

KAKO DA STVARATE

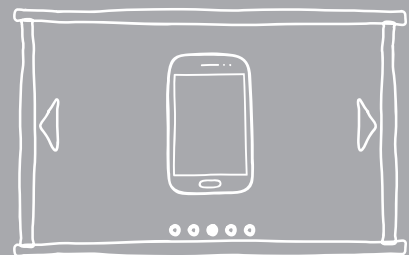
PROIZVODE


KOJE LJUDI ŽELE



THINK-

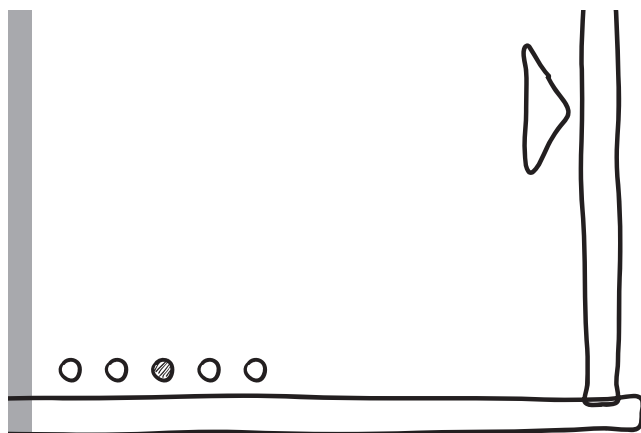
ING



A hand-drawn illustration of a room corner. In the top right, there is a window with a simple frame and a small triangle representing a pane. In the bottom right, there is a door with a handle. The floor is indicated by a series of horizontal dashed lines. The text is centered in the middle of the room.

SVIM KREATIVCIMA,
PA I ONIMA KOJI JOŠ
MISLE DA TO NISU.



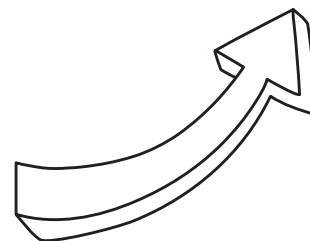
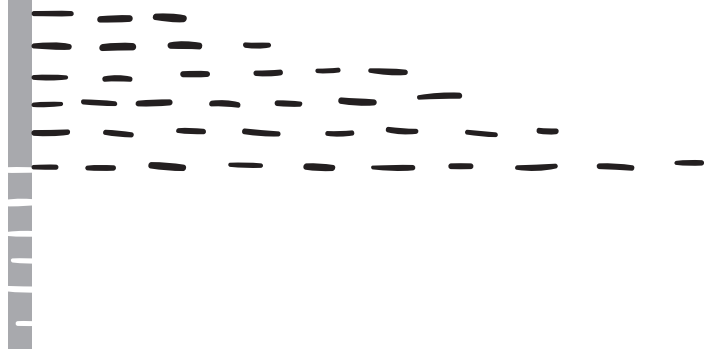


Mnogi ljudi sa kojima smo radili u Nordeusu tokom prethodnih godina zaslužni su na neki način za našu inspiraciju i nastanak ove knjige. Zajedno smo eksperimentisali i otkrivali *Design Thinking*. Bilo bi nepraktično da ih pobrojimo sve pojedinačno, pa u nadi da će se prepoznati, koristimo ovu priliku da im zahvalimo. Njima knjigu i posvećujemo.

Zahvalnost dugujemo recenzentima - Branku, Nebojši i Nemanji, hvala im na temeljnom čitanju knjige i korisnim komentarima.

Takođe, zahvalnost dugujemo i našim porodicama koje su nas tolerisale dok smo noćima, vikendima i na odmorima radili na knjizi. Volimo vas!

Na kraju, knjiga ne bi nastala da nije bilo našeg upornog, a strpljivog i tolerantnog izdavača, tima koji stoji iza kuće Finesa, a koji je naporno radio da bi ova knjiga postala ono što jeste - Lidije, Aleksandre, Marije, Lava i Milice.



SADRŽAJ

Predgovor – Marko Jevtić	13
Predgovor – Milovan Dekić	16

1. UPOZNAJTE *DESIGN THINKING*

1. Proizvodi koje ljudi žele	20
2. Dizajn nije kako nešto izgleda, već kako radi	28
3. Inoviranje podrazumeva komercijalizaciju	31
4. Svi smo mi kreativni	34
5. Radoznalost je ubila mačku?	39
6. Kako da sprovedete <i>design thinking</i>	42
6.1. Definisanje izazova	42
6.2. Timski rad	45
6.3. Sprintovi	50
6.4. Radionice	54
7. Upamtite	57

2. EMPATIJA

1. Šta je empatija?	62
2. Zašto je empatija važna?	63
3. Početnički um ¹ pretpostavka za empatiju	64
4. Četiri načina za razvijanje empatije	65
4.1. Etnografija: provodite vreme s ljudima	65
4.1.1. Do čega je deci stalo?	68
4.1.2. Šta se radi s kockicama?	71
4.2. Moć posmatranja	73
4.2.1. Ljudi uglavnom nisu svesni razloga za svoje ponašanje	73
4.2.2. Ponašanje je konzistentnije od stavova	74
4.2.3. Kako i šta posmatrati?	76
4.2.3.1. Zašto dečje četkice za pranje zuba imaju debele drške?	80
4.3. Ispitivanje ljudi: intervjui	84

¹ Engl.: *beginner's mindset*.

4.3.1. Koja su dobra, a koja loša pitanja za intervju	84
4.3.2. „5 zašto“?	89
4.4. Posao koji proizvod obavlja ²	91
4.4.1. JTBD intervjui: situacije, motivacija i ciljevi ljudi	96
5. Koga tačno istraživati? Izbegavajte „prosečnog“ korisnika	99
6. Tržište kao skup ljudi koji imaju određeni problem	105
7. Istraživanje problema nasuprot istraživanju rešenja	108
8. Kako početi? <i>Bullshit persone</i> i istraživačka pitanja	110
9. Ostali pristupi korisni u fazi empatije	112
9.1. Longitudinalne studije ili korisnički dnevnik (user diary)	113
9.2. Fokus grupe	114
9.3. Istraživanje postojećih podataka (<i>desk research</i>)	116
10. Upamtite	117

3. DEFINISANJE PROBLEMA

1. Tri glavna izazova sinteze podataka	122
2. Ne žurite sa zaključcima!	124
3. Traganje za potrebama korisnika	127
4. Načini sinteze podataka	129
4.1. Mapa empatije	130
4.2. Dijagram po srodnosti	133
4.3. Gde su problemi u korisničkom iskustvu?	137
4.3.1. Mapiranje putovanja korisnika	137
4.3.2. Mapiranje iskustva korisnika	140
4.4. Lanac interakcija	142
4.5. Mape okruženja	144
5. Ugao posmatranja korisnika	146
5.1. Ko je korisnik?	147
5.2. Koje su potrebe korisnika?	150
5.3. Koji uvid imamo?	151
5.4. Šta je dobar ugao posmatranja korisnika?	153
6. Pristupanje izazovu i reinterpretiranje problema	155

² Engl.: *jobs to be done*.

6.1. Abduktivna logika	156
6.2. Prvi principi	159
6.3. Reinterpretiranje problema	162
6.4. <i>Kako bismo mogli da...</i>	167
7. Upamtite	172

4. IDEACIJA

1. Sedam pravila za efikasan brejnstorming	176
2. Metode brejnstorminga	184
2.1. 101 ideja	185
2.2. 635 brejnstorming	186
2.3. Aoki metoda ili Micubiši (MBS) metoda	187
2.4. Mapa korisničkog iskustva	188
2.5. Metoda mešanja (<i>Mash-up</i>)	189
2.6. Tamna strana	190
2.7. Pet čula	191
2.8. Cvetanje lotosa	191
2.9. SCAMPER metoda	193
2.10. Kutija ideja	201
2.11. Ludih 8	203
2.12. Mape uma	205
2.13. Matrica prioritizacije	206
2.14. Volim, želim i pitam se	206
3. Upamtite	208

5. PROTOTIP

1. Ne pričaj o ideji, pokaži je	212
2. Vrste prototipa	216
2.1. Papirni prototip	218
2.2. Interaktivni prototip	222
2.3. Video-prototip	223
2.4. Fizički prototip	224

2.5. Kako izgleda, kako radi	225
2.6. Igranje uloga	227
2.7. Čarobnjak iz Oza	228
2.8. Ostale metode	230
3. Minimalno održiv proizvod (MVP)	232
4. Upamtite	237
6. TESTIRANJE	
1. Predlog vrednosti (<i>value proposition</i>)	242
2. Rizične pretpostavke i eksperimenti	245
3. Vrste testiranja	250
3.1. Test upotrebljivosti (<i>usability test</i>)	253
3.1.1. Kako prioritizovati probleme koje ste pronašli?	260
3.2. Testiranje koncepata	264
3.3. Matrica važnosti i zadovoljstva	267
3.4. Gerila testovi	273
3.5. Heuristička evaluacija	276
3.6. Kognitivni prolazak (<i>cognitive walkthrough</i>)	279
3.7. RITE metoda	281
3.8. Treba li ljudima vaš proizvod?	284
4. Kako organizovati sve korisničke komentare i sugestije?	286
5. Upamtite	290
7. PRINCIPI	294
8. PRILOZI	
1. Vežbe zagrevanja	302
2. Studija slučaja	306
3. Obrasci	318
4. Pojmovnik	326
9. LITERATURA	329

TRIED GOVOR



Marko Jevtić:

Sve čime sam se poslednjih godina u svojoj karijeri bavio proživljavao je *design thinking*, a da toga dugo nisam bio svestan. Na primer, bio sam prvi zaposleni u beogradskoj kancelariji *Eventima*, dela nemačke firme koja je demokratizovala prodaju ulaznica za različite događaje. Sada to izgleda kao daleka istorija, ali nekada su se u Srbiji ulaznice za glavne događaje prodavale isključivo na biletarnici u samom centru Beograda – u *Bilet servisu*. *Eventim* je omogućio da i stanovnik Niša ima istu šansu da kupi ulaznicu za koncert u *Areni* kao i neko ko živi pored samog *Bilet servisa*, putem interneta ili lokalnog prodajnog mesta – najčešće lokalne knjižare.

Sećam se koliko su srećni bili ljudi u nekim mestima kada bi im bilo omogućeno novo prodajno mesto – bilo da je reč o Smederevu, Novom Sadu, Pančevu ili čak Skoplju. Bio je to proizvod koji je rešavao problem i organizatorima događaja, ali najviše ljudima koji su želeli da idu na te događaje. Kasnije sam radio u marketinškim agencijama, pokretao svoje startape, a u svakom od tih poslova bio sam orijentisan na rešavanje konkretnih problema.

Sticajem okolnosti, tada kao novinar B92, imao sam priliku da upoznam Filipa Kotlera prilikom njegove posete Beogradu 2009.

godine. Kotler je imao sedamdeset osam godina, a govorio je s mnogo strasti o promenama koje dolaze, marketingu, inovacijama, novim tehnologijama. Sećam se konkretno njegovog saveta kako moramo ići u korak s vremenom da bismo ostali aktuelni. Na primer, predložio mi je da razmišljam o podkastima, bio ubeđen da će podkast doneti brojne promene. Bio sam fasciniran Kotlerom i što imam priliku da razgovaram s njim, a verovatno je taj trenutak bio presudan da se mnogo više zainteresujem za inovacije.

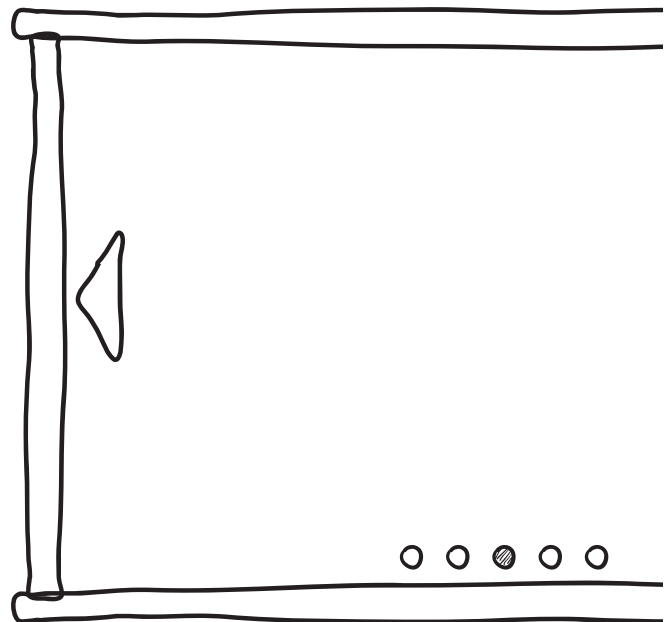
Pet godina kasnije, dolazak u *Nordeus* za mene je značio rad u novoj industriji, s potpuno drugačijim biznis modelom. Naime, model besplatnog korišćenja (*freemium*) promenio je tržišta kompjuterskih igara, što je dovelo do nastanka novih kompanija koje su pobeđivale svojim inovacijama. Samo u Evropi, nastale su kompanije kao što su *Nordeus (Top Eleven)*, *King (Candy Crush)*, *Supercell (Clash Royale, Clash Of Clans)*, *Rovio (Angry Birds)*, *Outfit7 (Talking Tom)*, dok se u Americi pojavila *Zynga (Farmville)*. Milijarde ljudi igralo je igre tih startup kompanija, što je tržište mobilnih igara učinilo danas najvećim delom tržišta zabave.

Želeći da uhvatim korak s novom industrijom, nastavio sam da istražujem različite pristupe inovacijama, da bih kroz *design thinking* našao odgovore na mnoga pitanja koja sam sebi postavljao. Bio je to pristup, filozofija, metodologija, proces, način razmišljanja... sve u jednom. Generalno, nikada nisam voleo rigidne procese ni šabloniziranja jer smatram da iz njih ne proističu stvari koje menjaju svet. U vezi s tim mi je *design thinking* pokazao da sam delimično u pravu. Naime, pomenuti pristup je ljudima ostavio slobodu da ga implementiraju onako kako im odgovara, a ponudio im je i principe na kojima se implementacija zasniva.

Treća i verovatno ključna stvar koja me je i inspirisala da napišem ovu knjigu bila je poseta Dizajnerskoj školi (d.school) Univerziteta Stanford. Kao student Stenforda još bolje sam se upoznao s *desi-*

gn thinkingom, a kada sam video kako ga primenjuju u d.schoolu, poželeo sam to da podelim sa svima vama, verujući da što više ljudi u ovoj regiji primeni *design thinking*, imamo veće šanse da napravimo nove Nordeuse.

Konačno, Milovan i ja smo podelili tu viziju. Time što nismo dizajneri a primenjujemo *design thinking* želimo da pokažemo da taj pristup može pomoći svima, ma kojim se poslom bavili.





Milovan Dekić:

Dva su lična razloga zašto sam želeo da napišem ovu knjigu s Markom.

Još kao student sam kod Karla Popera, u njegovoj knjizi „Pretpostavke i pobijanja”, pročitao sledeću rečenicu: „Mi nismo istraživači nekog predmeta, već istraživači problema.” U filozofskom smislu ta mi je misao bila sasvim jasna, iako nisam mnogo razmišljao o njenoj praktičnoj primeni, i do dan-danas je ostala sa mnom.

Kada sam počeo da se bavim istraživanjem korisnika, imao sam šansu da redovno sarađujem s produkt menadžerima, naročito s Darkom Pavlovićem. On je taj koji je uporno insistirao da se moraju razumeti najdublji problemi korisnika. Da se moraju razumeti svi problemi koje imaju i zašto su to problemi. To sam svakodnevno slušao. Ako bih dao neku dobru ideju za proizvod, odgovor bi bio sledeći: „A koji problem korisnika rešavaš (tom idejom)?”

Da nisam dugo vremena bio izložen problemu *problema*, ne bih ni napisao ovu knjigu. Ona je rezultat prakse i razmišljanja o tome kako sistematično istraživati probleme u oblasti kreiranja proizvoda.

Knjiga je napisana na osnovu iskustva i stoga obiluje mnogim „sitnicama” na koje treba obratiti pažnju u razmišljanju na dizajnerski način. Kad sam radio jedan zajednički projekat s Grejemom Makalisterom, osnivačem najpoznatije istraživačke agencije za video-igre, on mi je sugerisao da je đavo u detaljima. To verovatno svi znamo, ali ako to nemamo u vidu dok *praktično* radimo na rešavanju problema i stvaranju proizvoda, možemo doći u opasnost da upropastimo ceo projekat. Iz tog razloga smo insistirali na mnogim detaljima za koje smo kroz iskustvo naučili da su veoma važni. Te lekcije su rasute po celoj knjizi i one su zaslužne za detaljnost knjige. Mi smo neke od grešaka skupo platili, sada vi imate priliku da ih ne ponovite.

Još jedna stvar na koju smo želeli da stavimo akcenat u knjizi jeste činjenica da je *design thinking* i način razmišljanja. Iako se sam *design thinking* praktično izvodi u timskoj saradnji u seriji radionica, ono što je pretpostavka za uspešnu timsku saradnju jeste upravo način razmišljanja. Šta je u osnovi takvog načina razmišljanja pokušali smo (osim u samoj knjizi) da sumiramo i u Principima *design thinkinga*, u poglavlju 7. Takvim spojem teorijskog i praktičnog izložili smo se nekoj vrsti opasnosti. Bila je to posledica želje da napišemo knjigu i za one koji su sasvim novi u svetu *design thinkinga* i koji bi želeli da upoznaju njegove osnove, ali i za one koji žele da sprovedu *design thinking* ali nisu sigurni kako da to izvedu u pogledu detalja. Da li smo uspeali u tom poduhvatu, procenićete vi koji držite ovu knjigu u rukama.

UPOZNAV

SA ~~DECISION~~

THINKING

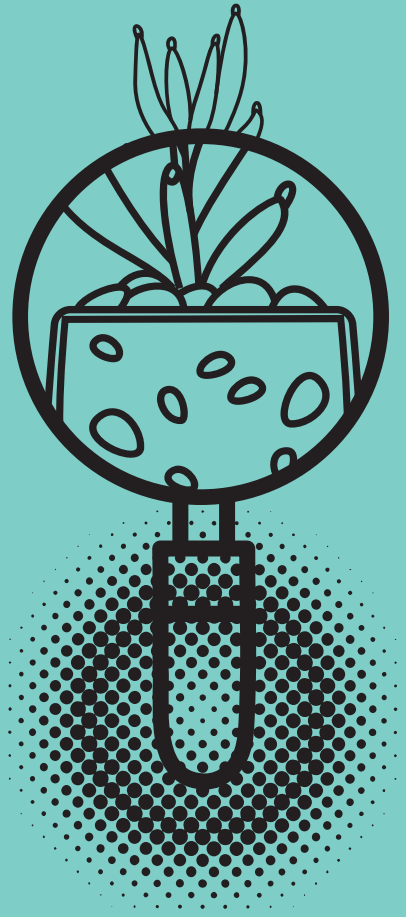
PRISTUPO

WANJE

**NI
TU**

GOM

DM



1. UPOZNAVANJE SA DESIGN THINKING PRISTUPOM

Inovacija je videti nešto što su svi već videli, ali pomisliti ono što dotad niko nije pomislio.

Albert Sent-Đerđi
(Dobitnik Nobelove nagrade za fiziologiju
ili medicinu 1937. godine, za otkriće vitamina C)

1. Proizvodi koje ljudi žele

U životu se svaki dan susrećemo s različitim izazovima. Bilo da su lični, kao što je gužva na Brankovom mostu, poslovni – povećanje prodaje, ili izazovi u nekom neprofitnom sektoru, na primer finansiranje sadnje drveća u Beogradu. Što smo svesniji šta je izazov, veće su šanse da ćemo ga i savladati. Naravno, izazove možete savladavati na različite načine. Nekada potpuno intuitivno, uz vrlo malo truda. Stres zbog gužve na Brankovom možemo rešiti kupovinom bicikla. Ili možda električnog bicikla. Dovoljno bi bilo pretražiti informacije o električnom biciklu i odlučiti se.

Ipak, većina izazova nije tako trivijalna i često ne znamo kako da im pristupimo. Zbog toga smo rešili da skupimo sve što smo naučili o *design thinkingu*, kako bismo vam pomogli da koristite taj pristup kao odgovor na različite izazove s kojima se susrećete. Ono čime se u ovoj knjizi nećemo baviti jeste kako da izaberete izazove. Pretpostavljamo da su oni u skladu s vašim ciljevima, kao i sa ciljevima vaše organizacije.