

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

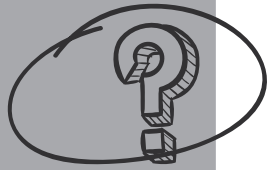
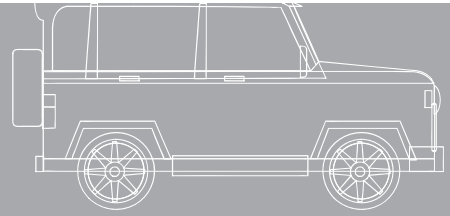
Marija Milenković MIYS

Štampa

DMD Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-053-4



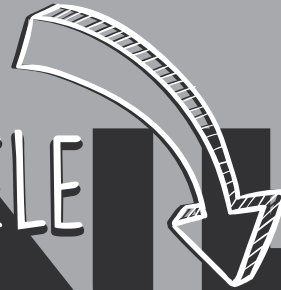
DE-

SIGN

KAKO DA STVARATE

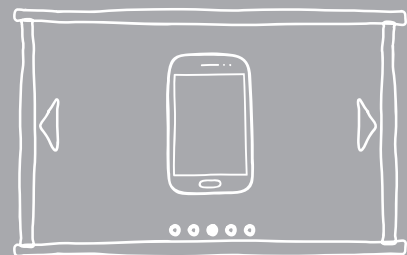
PROIZVODE


KOJE LJUDI ŽELE



THINK-

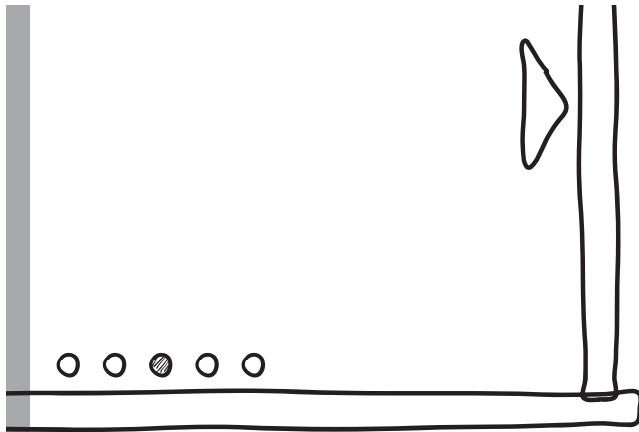
ING



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 page.

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



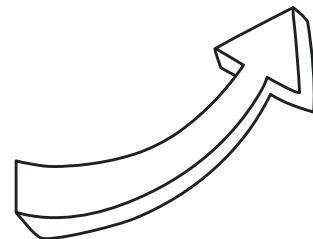


Mnogi ljudi sa kojima smo radili u Nordeusu tokom prethodnih godina zaslužni su na neki način za našu inspiraciju i nastanak ove knjige. Zajedno smo eksperimentisali i otkrivali *Design Thinking*. Bilo bi nepraktično da ih pobrojimo sve pojedinačno, pa u nadi da će se prepoznati, koristimo ovu priliku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

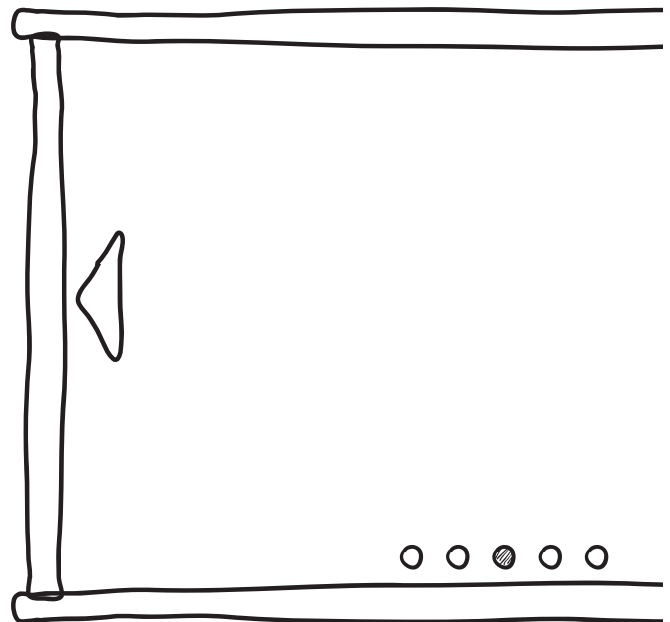
Pet godina kasnije, dolazak u *Nordeus* za mene je značio rad u novoj industriji, s potpuno drugačijim biznis modelom. Naime, model besplatnog korišćenja (*freemium*) promenio je tržišta kompjuterskih igara, što je dovelo do nastanka novih kompanija koje su pobeđivale svojim inovacijama. Samo u Evropi, 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 Stenford. 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

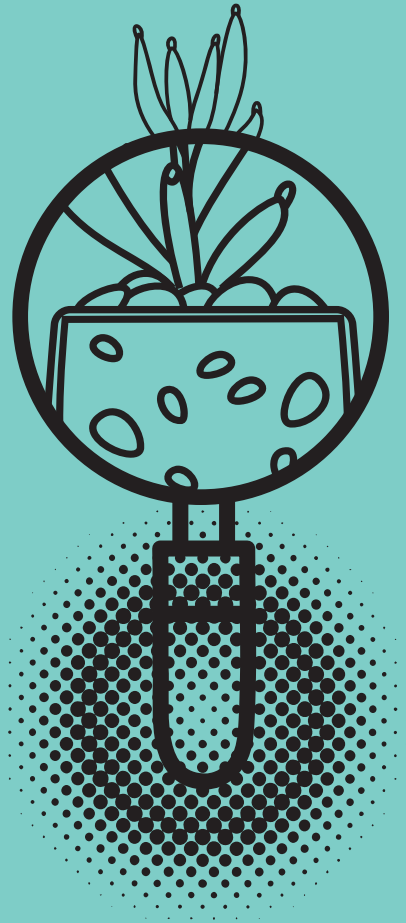
PRISTUPO

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.