

Naslov originala

Design Thinking - Kako da stvarate proizvode
koje ljudi žele

Autori

Marko Jevtić
Milovan Dekić

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

Izdavač

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

Za izdavača

Lidija Maričić

Glavni urednik

Lidija Maričić

Urednik izdanja

Aleksandra Petrovski

Lektura

Milica Čolaković

Dizajn i grafička priprema

Marija Milenković MIYS

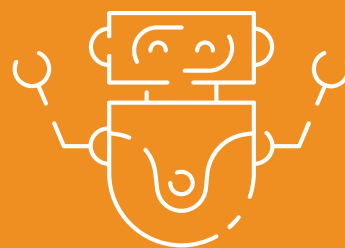
Štampa

DMD Beograd

Tiraž: 1000

Deseto dopunjeno izdanje

ISBN: 978-86-6303-135-7



DE-

SIGN

KAKO DA STVARATE

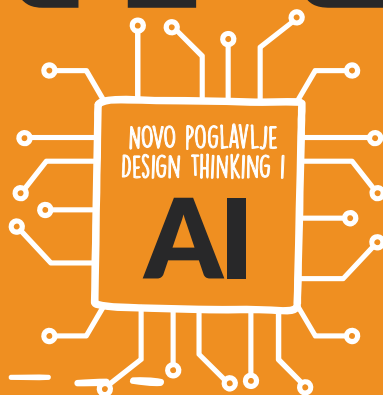
PROIZVODE

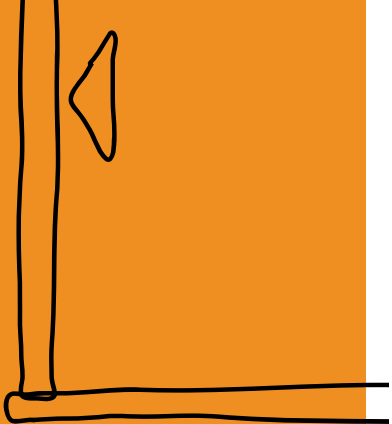
KOJE LJUDI ŽELE



THINK-

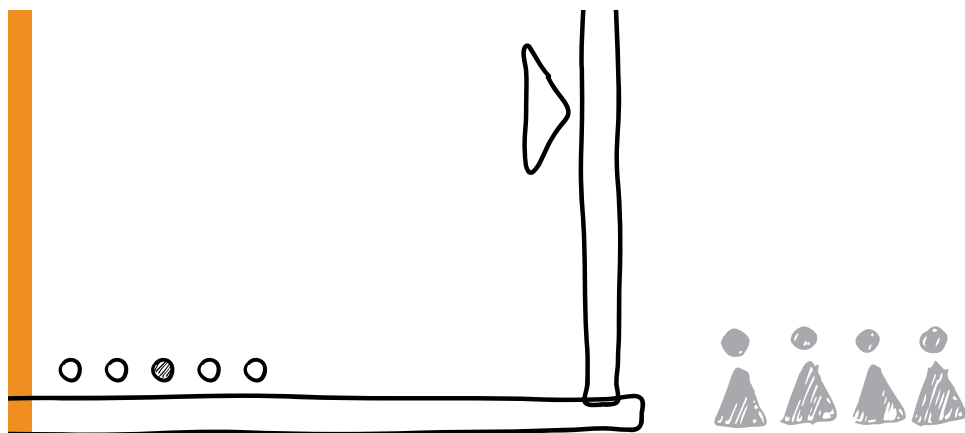
ING





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



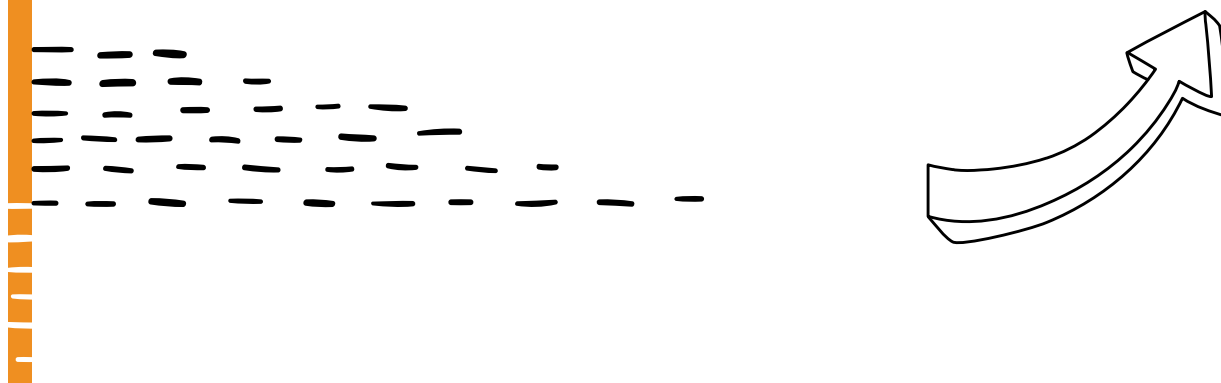


Mnogi ljudi sa kojima smo radili u Nordeusu tokom prethodnih godina zaslužni su na neki način za našu inspiraciju i nastanak ove knjige. Zajedno smo eksperimentisali i otkrivali *Design Thinking*. Bilo bi nepraktično da ih pobrojimo sve pojedinačno, pa u nadi da će se prepoznati, koristimo ovu priliku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

Zahvalnost dugujemo recenzentima - Branku, Nebojši, Nemanji, Milošu i Nenadu, 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 - Lidiје, Aleksandre, Marije, Lava i Milice.



SADRŽAJ

Predgovor – Marko Jevtić	14
Predgovor – Milovan Dekić	16

1. UPOZNAVANJE SA *DESIGN THINKING* PRISTUPOM

1. Proizvodi koje ljudi žele	20
2. Dizajn nije kako nešto izgleda, već kako radi	26
3. Inoviranje podrazumeva komercijalizaciju	28
4. Svi smo mi kreativni	31
5. Radoznalost je ubila mačku?	35
6. Kako da sprovedete <i>design thinking</i>	37
6.1. Definisanje izazova	37
6.2. Timski rad	39
6.3. Sprintovi	43
6.4. Radionice	46
7. Upamtite	48

2. EMPATIJA

1. Šta je empatija?	52
2. Zašto je empatija važna?	52
3. Početnički um ¹ pretpostavka za empatiju	53
4. Četiri načina za razvijanje empatije	54
4.1. Etnografija: provodite vreme s ljudima	54
4.1.1. Do čega je deci stalo?	57
4.1.2. Šta se radi s kockicama?	59
4.2. Moć posmatranja	60
4.2.1. Ljudi uglavnom nisu svesni razloga za svoje ponašanje	61
4.2.2. Ponašanje je konzistentnije od stavova	61
4.2.3. Kako i šta posmatrati?	63
4.2.3.1 Zašto dečje četkice za pranje zuba imaju debele drške?	66
4.3. Ispitivanje ljudi: intervju	69
4.3.1. Koja su dobra, a koja loša pitanja za intervju	69

¹ Engl.: *beginner's mindset*.

4.3.2. „5 zašto“?	72
4.4. Posao koji proizvod obavlja ²	74
4.4.1. JTBD intervju: situacije, motivacija i ciljevi ljudi	78
5. Koga tačno istraživati? Izbegavajte „prosečnog“ korisnika	80
6. Tržište kao skup ljudi koji imaju određeni problem	85
7. Istraživanje problema nasuprot istraživanju rešenja	88
8. Kako početi? <i>Bullshit persone</i> i istraživačka pitanja	89
9. Ostali pristupi korisni u fazi empatije	90
9.1. Longitudinalne studije ili korisnički dnevnik (user diary)	91
9.2. Fokus grupe	92
9.3. Istraživanje postojećih podataka (<i>desk research</i>)	93
10. Upamtite	94

3. DEFINISANJE PROBLEMA

1. Tri glavna izazova sinteze podataka	98
2. Ne žurite sa zaključcima!	99
3. Traganje za potrebama korisnika	102
4. Načini sinteze podataka	103
4.1. Mapa empatije	104
4.2. Dijagram po srodnosti	107
4.3. Gde su problemi u korisničkom iskustvu?	109
4.3.1. Mapiranje putovanja korisnika	109
4.3.2. Mapiranje iskustva korisnika	113
4.4. Lanac interakcija	114
4.5. Mape okruženja	115
5. Ugao posmatranja korisnika	117
5.1. Ko je korisnik?	118
5.2. Koje su potrebe korisnika?	120
5.3. Koji uvid imamo?	121
5.4. Šta je dobar ugao posmatranja korisnika?	123
6. Pristupanje izazovu i reinterpretiranje problema	124
6.1. Abduktivna logika	124
6.2. Prvi principi	127
6.3. Reinterpretiranje problema	129

² Engl.: *jobs to be done*.

6.4. <i>Kako bismo mogli da...</i>	132
7. Upamtite	137

4. IDEACIJA

1. Sedam pravila za efikasan brejnstorming	141
2. Metode brejnstorminga	146
2.1. 101 ideja	147
2.2. 635 brejnstorming	147
2.3. Aoki metoda ili Micubiši (MBS) metoda	149
2.4. Mapa korisničkog iskustva	149
2.5. Metoda mešanja (<i>Mash-up</i>)	150
2.6. Tamna strana	151
2.7. Pet čula	152
2.8. Cvetanje lotosa	152
2.9. SCAMPER metoda	153
2.10. Kutija ideja	159
2.11. Ludih 8	162
2.12. Mape uma	163
2.13. Matrica prioritizacije	164
2.14. Volim, želim i pitam se	165
3. Upamtite	166

5. PROTOTIP

1. Ne pričaj o ideji, pokaži je	170
2. Vrste prototipa	173
2.1. Papirni prototip	174
2.2. Interaktivni prototip	178
2.3. Video-prototip	178
2.4. Fizički prototip	179
2.5. Kako izgleda, kako radi	180
2.6. Igranje uloga	181
2.7. Čarobnjak iz Oza	183
2.8. Ostale metode	184
3. Minimalno održiv proizvod (MVP)	185
4. Upamtite	189

6. TESTIRANJE

1. Predlog vrednosti (<i>value proposition</i>)	193
2. Rizične pretpostavke i eksperimenti	195
3. Vrste testiranja	199
3.1. Test upotrebljivosti (<i>usability test</i>)	202
3.1.1. Kako prioritizovati probleme koje ste pronašli?	207
3.2. Testiranje koncepata	211
3.3. Matrica važnosti i zadovoljstva	213
3.4. Gerila testovi	217
3.5. Heuristička evaluacija	220
3.6. Kognitivni prolazak (<i>cognitive walkthrough</i>)	222
3.7. RITE metoda	223
3.8. Treba li ljudima vaš proizvod?	226
4. Kako organizovati sve korisničke komentare i sugestije?	227
5. Upamtite	230

7. DESIGN THINKING I AI

1. AI i faza empatije	234
2. AI i definisanje problema	251
3. AI ideacija	253
4. AI i prototajping	261
5. AI i testiranje	266
6. Upamtite	269

8. PRINCIPI

274

9. PRILOZI

1. Vežbe zagrevanja	280
2. Studija slučaja	283
3. Obrasci	293
4. Pojmovnik	301

10. LITERATURA

304

מחנה
מסלול GO

VOR



Marko Jevtić:

Kada smo 2020. godine objavili prvo izdanje ove knjige, svet je bio zaključan, maske su bile obavezna oprema, a “Zoom party” je zvučao kao dobra ideja. Danas, deset izdanja kasnije, svet izgleda kao naučna fantastika u koju smo se uselili preko noći. Prošli smo put od paničnog pranja kesa iz prodavnice do toga da nam veštačka inteligencija piše mejlove, planira putovanja i, plašim se, počinje da razume moj humor bolje od mojih ukućana.

Činjenica da jedna knjiga o biznisu preživi ovakav šestogodišnji roler-koster i dočeka svoje deseto izdanje, govori mi da su principi design thinkinga otporni na tehnološke potrese. Dok veštačka inteligencija danas može da nam generiše sliku astronauta koji jaše konja na Marsu za tri sekunde, ona i dalje ne može umesto nas da oseti empatiju prema korisniku ili da razume zašto neki proizvod ljudima suštinski ne treba.

Ispostavilo se da, dok se tehnologija menja svetlosnom brzinom, ljudske potrebe ostaju prilično konstantne. To što ova knjiga opstaje dok trendovi oko nje nestaju brže nego baterija na starom iPhone-u, dokaz je da je razumevanje čoveka jedina investicija koja ne gubi na vrednosti.

Sve čime sam se poslednjih godina u svojoj karijeri bavio prožimao 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.

Ta nit rešavanja problema nastavila se kroz marketinške agencije i moje startape, ali je prelomni trenutak stigao iznenada.

Kao novinar B92, imao sam privilegiju da 2009. godine intervjuišem Filipa Kotlera. Iako je tada imao 78 godina, njegova energija i strast prema budućnosti su bile zarazne. Dok sam ja razmišljao o tekućim vestima, on mi je govorio o podkastima i inovacijama koje će srušiti stare modele. Taj susret je bio moj "poziv na buđenje" – shvatio sam da, ako želiš da ostaneš aktuelan, moraš biti korak ispred vremena.

Pet godina kasnije, ulazak u *Nordeus* me je bacio u središte revolucije. Free-mium model je potpuno presložio karte u industriji zabave. Gledao sam kako evropske kompanije poput *Nordeusa*, *Kinga* i *Supercella* pobeđuju globalne gigante ne samo snagom kapitala, već snagom inovacije. Milijarde ljudi su počele da igraju naše igre, a ja sam grozničavo tražio metodologiju koja bi objasnila taj uspeh i omogućila nam da ga ponovimo.

Odgovor je bio – *design thinking*.

Pronašao sam pristup koji je istovremeno filozofija, proces i način razmišljanja. Kao neko ko prirodno zazire od rigidnih šablona i birokratije, u DT-u sam pronašao savršen balans: on daje principe koji drže strukturu, ali ostavlja slobodu kreativnosti koja menja svet.

Ipak, ključni "klik" desio se na Univerzitetu Stanford. Boravak u njihovoj čuvenoj d.school bio je poslednji delić slagalice. Videvši kako se teorija pretvara u najpraktičnije moguće rešenje, osetio sam potrebu da to znanje prenesem kod nas. Ova knjiga je nastala iz te želje – da u našem regionu podstaknemo stvaranje nekih novih *Nordeusa*, naoružanih alatima koji empatiju pretvaraju u uspeh.

Dobrodošli u deseto, jubilarno izdanje. Idemo dalje.



Milovan Dekić:

Ova knjiga je rezultat prakse i razmišljanja o tome kako sistematično istraživati probleme u oblasti kreiranja proizvoda.

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)?”

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 uspeli u tom poduhvatu, procenićete vi koji držite ovu knjigu u rukama.

Iako je plod slučajnosti - činjenica da veštačka inteligencija doživljava potrošački procvat u doba kada se bliži i deseto izdanje ove knjige - to je i privilegija. Tako je i pisanje novog poglavlja knjige na ovu temu privilegija. S druge strane, trenutni uspon veštačke inteligencije podseća na doba uspona kompjutera ili interneta. Biti na samom početku te revolucije je uzbudljivo.

Nažalost, i trenutno stanje razvoja veštačke inteligencije je samo početak. Dok pišem ovaj dodatak predgovoru, čitam intervju Marka Andrisena, suosnivača a16z poslovnog inkubatora koji tvrdi da "pravi AI bum nije još ni počeo". Takođe, dok pišem ovaj predgovor shvatio sam da je neko lansirao društvenu mrežu za AI agente - gde AI agenti dele ideje i diskutuju.

Ovo pišem iz razloga što je sasvim sigurno da će AI pejzaž izgledati drugačije za godinu dana. Od trenutka kada smo napisali ovo poglavlje - do trenutka njegovog izlaska - već se pojavilo nekoliko novih proizvoda koji bi mogli biti obrađeni u posebnim poglavljima. Glavna lekcija ovog poglavlja svakako stoji - veštačka inteligencija je tu i treba uložiti vreme da razumemo kako da je najbolje iskoristimo, kao pomoć za ubrzanje, ali i kvalitet onoga na čemu radimo.

Kada budemo stigli do dvadesetog izdanja ove knjige, možda će ona cela morati da bude iznova napisana. Nadam se.

