

УДК 338

Дизайн-мышление в бизнес-стратегиях корпораций

Канд. экон. наук **Щетинина Е.А.** hshchetinina@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)
190013, Россия, Санкт-Петербург, Московский проспект, д. 26

В настоящей статье исследовано и уточнено понятие и сущность дизайн-мышления, проанализированы пути и особенности применения данного подхода в современном бизнесе, при построении устойчивых бизнес-стратегий корпораций. Обосновано применение дизайн-мышления в качестве методологии поиска компаниями конкурентных преимуществ и в качестве драйвера инноваций в сегодняшней турбулентной бизнес-среде, характеризующейся ограниченной полезностью и применимостью еще вчера работавших стратегий и методов их построения. Автором рассмотрены и прокомментированы этапы процесса дизайн-мышления согласно модели Стэнфордского института дизайна. Проведен анализ примеров применения дизайн-мышления в практике некоторых современных мировых корпораций, демонстрирующий многообразие направлений и форм реализации рассматриваемого подхода. Установлено, что объединяющим элементом здесь выступает клиенто-центричность, стремление компаний к получению глубокой эмпирической информации о своих потребителях и проектирование решений, максимально отвечающих выявленным требованиям, а также порой превосходящих их. Как правило, эти решения характеризуются высокой степенью новизны, уникальностью и эффективностью. Сделаны выводы о том спектре возможностей, которые предоставляет данный подход к осмыслению, пересмотру и стратегическому управлению бизнесом. Определено, что ключевая задача дизайн-мышления для бизнеса – обеспечить инновационные решения, не поддающиеся прямому копированию конкурентами, персонализированные для конкретной компании. Таким образом компанией может быть достигнуто конкурентное преимущество наивысшего порядка, позволяющее выстраивать эффективную бизнес-стратегию даже в условиях изменчивой внешней среды, побеждать в конкурентной гонке. В результате проделанной работы подтверждено, что дизайн-мышление целесообразно к применению при разработке устойчивых и успешных бизнес-стратегий современных корпораций.

Ключевые слова: дизайн-мышление, стратегия, бизнес, корпорация, клиенто-центричность, конкурентное преимущество, инновации, персонализированные инновации.

DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-1-85-93

Design thinking in business strategies of corporations

Ph.D. **Shchetinina E.A.** hshchetinina@gmail.com

Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)
190013, Russia, St. Petersburg, Moskovsky prospect, 26

This article explores and clarifies the concept and essence of design thinking, analyzes the ways and features of the application of this approach in modern business, when building sustainable business strategies for corporations. The use of design thinking as a methodology for companies' search for competitive advantages and as a driver of innovation in today's turbulent business environment, characterized by the limited usefulness and applicability of yesterday's strategies and methods of their construction, has been substantiated. The author has reviewed and commented on the stages of the design thinking process according to the model of the Stanford Institute of Design. The analysis of examples of the application of design thinking in the practice of certain modern world corporations, demonstrating the variety of directions and forms of implementation of the approach has been carried out. It has been established that the unifying element here is customer-centricity, the desire of companies to obtain deep empirical information about their consumers and the design of solutions that meet the identified requirements as much as possible, and sometimes anticipate them. As a rule, these solutions are characterized by a high degree of novelty, uniqueness and efficiency. Conclusions are made about the range of opportunities that this approach provides to understanding, revising and strategic management of a business. It was determined that the key task of design thinking for business is to provide innovative solutions that cannot be directly copied by competitors and are personalized for a specific company. Thus, a company can achieve a competitive advantage of the highest range, which allows it to build an effective business strategy even in a changing external environment, to win the competitive

race. As a result of the work done, it was confirmed that the design thinking is appropriate for use in the development of sustainable and successful business strategies of modern corporations.

Keywords: design thinking, strategy, business, corporation, customer centricity, competitive advantage, innovation, personalized innovation.

Введение

Современный мир характеризуется высокими темпами происходящих изменений, большой долей неопределенности и нестабильности окружающих факторов, нетипичными состояниями, и как следствие, уникальностью возникающих перед людьми и компаниями вызовов.

В этих условиях в начале 2000-х годов в качестве практического инструмента для поиска путей выживания и проектирования успешного развития компаний, создания ими инноваций и конкурентных преимуществ в своих бизнес-стратегиях стал активно применяться подход дизайн-мышления.

Необходимо сразу обозначить, что значение слова «дизайн» в русском языке гораздо более узкое, чем в оригинале. В русском под термином «дизайн» чаще всего понимают создание красивых изображений, графическое оформление какого-либо продукта, либо же – как максимум – придание продукту некоей особенной формы, особого внешнего вида. При этом английское design имеет более широкое значение: это замысел, план, результат проектирования, причем не только материальных объектов, но и бизнес-процессов, сервисов, бюджетов или корпоративной стратегии. То есть, дизайн в таком контексте можно понимать как процесс моделирования, предвосхищения и сотворения лучшего будущего в целом.

Поэтому и термин «дизайн-мышление» следует понимать максимально широко: это процесс поиска креативных решений для задач любого уровня сложности в любой сфере деятельности. Современному бизнесу в его стратегиях необходимы такие конкурентные преимущества, которых нет ни у кого больше, но которые при этом действительно интересны и важны потребителям. Следовательно, эти преимущества должны быть с одной стороны – инновационными, а с другой – максимально рабочими, и сегодня этого все труднее добиваться традиционными путями. Вот здесь то на помощь и приходит такой подход как дизайн-мышление.

Как именно этот подход помогает в отношении разработки бизнес-стратегий корпораций, позволяющих им эффективно конкурировать в конкретной отрасли или на конкретном рынке, достигать превосходства, будет рассмотрено в основной части настоящей статьи.

Основная часть

Впервые идею дизайн-мышления сформулировал лауреат Нобелевской премии Герберт Саймон в 1969 году в своей книге «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial). Он пишет: «Техника, медицина, промышленность и торговля, архитектура и живопись имеют дело не с непреложно данным, а с условным и зависящим от обстоятельств – не с тем, каковы вещи, а с тем, *какими им следует быть*, – короче говоря, с конструированием (дизайном).» [1, с. 7]

«Инженер думает о том, какими *должны* быть вещи – с точки зрения достижения определенной *цели...*» [1, с. 13].

Вот как определил данное понятие Тим Браун – CEO и президент дизайн-компании IDEO¹, а также автор ряда публикаций и книг о дизайн-мышлении: «Говоря простым языком, дизайн-мышление это дисциплина, которая использует дизайнерские чутье и методы, чтобы соединять потребности людей с тем, что технологически осуществимо и что жизнеспособная бизнес-стратегия может конвертировать в потребительскую ценность и рыночные возможности.» [2, с. 2]

То есть, в результате применения дизайн-мышления в бизнесе должно появляться решение, отвечающее трем базовым принципам. Оно должно: а) действительно быть нужно потребителям, б) быть технически осуществимо и в) быть коммерчески жизнеспособно (рис. 1).

¹ IDEO – дизайнерская и консалтинговая фирма с офисами в США, Англии, Германии, Японии и Китае. Основана в штате Калифорния, США, в 1991 году. Компания практикует подход дизайн-мышления к проектированию продуктов, услуг, сред и цифровых технологий. На счету компании разработка более 5 тыс. продуктов, среди которых компьютерная мышь для Apple, детская зубная щетка для Oral B и многое другое. Сайт компании: <https://www.ideo.com/>



Рис. 1. Три базовых принципа дизайн-мышления в бизнесе [3]

Поиск неудовлетворенных или удовлетворенных лишь частично потребностей это, в общем-то, традиционная задача маркетинга, маркетинговых исследований. Однако исходной предпосылкой для проведения маркетинговых исследований, как правило, является допущение, что реальность четко описана и поддается количественному измерению. А подход дизайн-мышления отличается тем, что он носит более абстрактный характер, его драйверами являются не логика, статистика и числовые модели, а эмпатия, интуиция, эмоциональные инсайты, экспериментальные модели, стремление к новизне.

Согласно модели Стэнфордского института дизайна², процесс дизайн-мышления может быть представлен в виде 5 этапов (рис. 2).



Рис. 2. Этапы процесса дизайн-мышления [4]

Итак, первый этап это эмпатия, глубокое погружение в проблемную область и опыт пользователей. Согласно определению, «эмпатия – это способность войти в эмоциональное состояние другого лица,

² Официальное название: Институт дизайна Хассо Платнера в Стэнфордском университете (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University). Основан в 2004 году. Широко известен как d.school (<https://dschool.stanford.edu/>)

«вчувствоваться»; интеллектуальная идентификация собственных чувств с чувствами, мыслями и установками другого человека.» [5, с. 578]

По мнению Тима Огилви и Жанны Лидтка, авторов книги «Думай, как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров», дизайн начинается с эмпатии – глубокого понимания тех людей, для кого мы его делаем [6].

Основа эмпатии – наблюдение. Причем не только за самим объектом, но и за контекстом, в котором данный объект находится и ведет свою деятельность, взаимодействует с другими объектами. Блестящие бизнес-идеи не возникают в вакууме и не рождаются в умах гениев, они являются результатом тщательной работы: необходимо понаблюдать, вникнуть в обстоятельства, изучить образ жизни людей, их мнение и отношение к предметам и явлениям, прежде чем вы сможете понять проблему, которую будет призван решить ваш новый продукт или услуга.

Далее, фокусировка или формулировка конкретной задачи. Важной составляющей дизайн-мышления здесь является способность увидеть и вычленить действительно значимую задачу, которой при этом ранее не ставилось. Постановка задач и формулировка проблем очевидным, традиционным способом – неудивительно – чаще всего ведет к очевидным, стандартным решениям. **Формулируя более интересный вопрос**, вы можете помочь командам найти более оригинальные идеи [7].

По словам Тима Брауна – CEO упомянутой выше компании IDEO – в любом случае, предсказуемость ведет к скуке, а скука ведет к потере талантливых людей. Кроме того, она приводит к результатам, которые конкуренты легко копируют. Лучше применять экспериментальный подход: обмениваться процессами, поощрять коллективное владение идеями, позволять командам учиться друг у друга [8].

После конкретизации задачи – на третьем этапе – необходимо предложить варианты ее решения, при этом – если предыдущий этап был выполнен верно, то и решения здесь по умолчанию уже не могут быть стандартными. Это рождение и предложение новых идей, инноваций. На четвертом этапе создаются прототипы, проверяется работоспособность идей на практике. И на пятом – тестируются лучшие решения, которые были отобраны в ходе прототипирования, получается обратная связь от клиентов, пользователей, а результаты такого тестирования показывают к какому из предыдущих этапов следует вернуться для корректировки или улучшения решения.

Дизайн-мышление – это не линейный процесс. С любого из этапов можно вернуться к любому из предыдущих в случае, если текущие результаты будут оценены как неудовлетворительные. «Процесс дизайн-мышления может помочь организациям увидеть системный контекст поставленных задач, чтобы принимать более обоснованные решения даже в условиях экстремальной неопределенности.» [9, с. 11]

Рассмотрим пример решения бизнес-задачи с помощью методики дизайн-мышления в Kaiser Permanente [2, 10].

Kaiser Permanente – американский консорциум интегрированной управляемой медицинской помощи³, состоящий из коммерческих и некоммерческих организаций; является крупнейшей организацией по оказанию управляемой медицинской помощи в США. В рамках своего стремления к повышению качества обслуживания пациентов и работы медперсонала (чтобы пациентам было уютнее в больницах, а персоналу легче работало) компания прибегла к дизайн-мышлению. Одним из первых – но не единственных – проектов, возникших в результате, стала разработка единой системы передачи информации между сменами медсестер (получила название Nurse Knowledge Exchange).

До ее внедрения процесс передачи информации между сменами персонала занимал в среднем от 45 минут, задерживал приход медсестер к пациентам (отчего последние чувствовали себя брошенными), кроме того, медсестры обменивались информацией о пациентах своеобразными и порой ненадежными способами (например, оставляли записки или передавали часть информации устно), и в каждой больнице сети – на свой манер. Таким образом, времени тратилось много, однако часто упускались из виду важные детали: например, когда и что пациент ел, кто его навещал, какие процедуры или анализы были выполнены.

Система Nurse Knowledge Exchange представляет собой стандартизированный процесс передачи высококачественной информации быстро и надежно, с использованием специальной программы. Теперь обмен данными происходит непосредственно у постели пациента вместо поста медсестер. Поощряется участие пациентов в нем, что снижает вероятность ошибок или неполной информации. Система была внедрена во всех больницах Kaiser Permanente.

Данный пример показывает сколь широк, может быть, спектр идей, возникающих в результате применения дизайн-мышления, и что конкретные результаты сильно варьируют, тяготеют к специфике сферы применения, зависят от глубины погружения в изучаемую область. Приведем некоторые другие примеры использования дизайн-мышления в бизнесе крупных компаний, чтобы проиллюстрировать разнообразие возможных форм реализации данного подхода (табл. 1).

³ Термин «управляемая медицинская помощь» (managed care или managed healthcare) – используется для описания группы мероприятий, направленных на снижение затрат на предоставление коммерческих медицинских услуг и услуг американского медицинского страхования при одновременном повышении качества этой помощи.

Примеры применения концепции дизайн-мышления в бизнес-стратегиях корпораций

№	Корпорация	Реализация дизайн-мышления
1	<p>IBM – американская корпорация, один из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения, а также IT-сервисов и консалтинговых услуг.</p>	<p>С 2012 г. IBM начала стремиться – более агрессивно, чем любая корпорация таких размеров – стать дизайн-ориентированным бизнесом и инвестировала в это более 100 млн. долл. за 4 года. До этого в компании преобладала инженерно-центричная культура, теперь же было решено сосредоточить внимание на результатах пользователей.</p> <p>IBM создала специальную внутреннюю лабораторию инноваций с 30 студиями, где сотрудники используют методы дизайнерского мышления. В результате уже к 2016 году было разработано около 100 новаторских продуктов (наиболее известным является Bluemix – облачная платформа для разработки приложений) [11].</p> <p>Трансформация IBM охватывает не только внедрение дизайн-мышления внутри самой компании, но и становление IBM в качестве лидера в растущей экосистеме дизайн-ориентированного бизнеса. Для достижения такой амбициозной цели IBM разработала собственную методику дизайн-мышления, применяемую сотрудниками при консультировании клиентов и помогающую им решать реальные проблемы мирового бизнеса, оставаться современными и прибыльными в динамичной корпоративной среде.</p> <p>В 2018 году IBM провела исследование экономических выгод, которые 64 ее клиента-организации получили в результате внедрения решений, разработанных консультантами по методике дизайн-мышления компании. Оно показало, что проектные команды добились огромной экономии времени и средств, увеличения прибыльности портфеля и высокой рентабельности инвестиций, вплоть до 300% [12].</p>
2	<p>Procter & Gamble (P&G) – американская транснациональная корпорация, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров.</p> <p>Ключевые бренды: Fairy, Tide, Ariel, Pampers, Always, Blend-a-Med, Oral-B, Max Factor, Gillette и др.</p>	<p>Пример применения дизайн-мышления компанией P&G является контраргументом мнению о том, что инновации и масштаб несовместимы.</p> <p>В 2000-х годах цена акций компании стремительно падала, рост выручки практически прекратился, а большинство ее ведущих брендов теряли долю рынка. В частности, Oil of Olay переживал трудные времена: его начали с иронией называть «Масло старой леди» (Oil of Old Lady) – и в этом была доля правды, поскольку возраст потребителей, пользовавшихся им, становился с каждым годом все старше.</p> <p>Впервые за 165-летнюю историю компании совет директоров уволил генерального директора. Новый генеральный директор решил заняться инновациями и эффективностью одновременно, превратив P&G в проектную организацию и наняв специалистов по дизайн-мышлению. Вследствие этих шагов бизнес компании был подвергнут серьезной трансформации. Были изменены подходы к инновациям, бизнес-модели, бренды, упаковка продуктов, предложение ценности и т.д.</p> <p>Что касается конкретно Oil of Olay – были проведены исследования, выяснены и переосмыслены потребности целевой аудитории, в результате чего было значительно расширено ценностное предложение данной категории продуктов (добавлены новые свойства и т.п.), изменена сама марка (оставлено только Olay), упаковка и средства маркетинговых коммуникаций с потребителями.</p> <p>Результаты всех изменений в компании были впечатляющими: практически весь органический рост продаж за последующее десятилетие обеспечивался за счет новых брендов или улучшенных продуктов. P&G также добилась значительного преимущества в масштабе на всех уровнях. Эти достижения сопровождались хорошими финансовыми результатами [13, 14].</p>
3	<p>Cisco – транснациональная компания, занимающаяся разработкой и</p>	<p>Cisco стала первой компанией, которая провела хакатон нетехнического характера – хакатон по управлению персоналом (HR-хакатон, получивший собственное название «Breakathon») – в 2016 году. В компании использовали методику дизайн-мышления, чтобы «сломать», а затем переосмыслить HR-решения для 71 тысячи сотрудников Cisco по всему миру.</p>

	<p>продажами сетевого оборудования для крупных организаций и телекоммуникационных предприятий.</p>	<p>В результате «Breakathon» было разработано 105 новых решений в области управления персоналом, охватывающих привлечение талантов, поиск и найм новых сотрудников, обучение и развитие сотрудников, укрепление команд и лидерство [15].</p>
<p>4</p>	<p>Philips – нидерландская транснациональная корпорация. Несколько раз меняла приоритетное направление деятельности: изначально выпускала электрические лампочки, затем переключилась на бытовую электронику, после 2000-х годов начала специализироваться на медицинском диагностическом оборудовании и консалтинге в сфере здравоохранения.</p>	<p>Рядовой потребитель может и не знать, что Philips это давно не только и не столько бренд бытовой техники, сколько производитель медицинского диагностического оборудования мирового уровня, также предоставляющий консалтинговые услуги медицинским организациям по трансформации их бизнес-моделей, в том числе с помощью дизайн-мышления.</p> <p>Одним из примеров консалтинговой услуги Philips является кейс по применению дизайн-мышления для частной медицинской группы по обновлению их медицинских и оздоровительных центров (28 клиник, 3 больницы, 8 пунктов скорой помощи и 6 санаториев и фитнес-центров) [16].</p> <p>Консультанты Philips провели исследования непосредственно в клиниках типичных ежедневных сценариев. На первом этапе они собирали инсайты через интервью с медицинским и немедицинским персоналом, менеджерами; анализировали типы и количество процедур, диагностических тестов, среднее время посещения и т.п. Далее консультанты Philips сосредоточились на исследовании поведения самих клиентов медицинских центров: эксперты провели исследование, включающее глубинные специализированные интервью с клиентами. Одним из ключевых – но не единственных – результатов услуги, предоставленной консультантами, стала разработка модели оказания услуги для данной группы медицинских организаций. В результате комплексной услуги организация получила всесторонне проработанную, инновационную и – что самое важное – эффективную и реально достижимую бизнес-модель.</p>
<p>5</p>	<p>AirBnb – онлайн-площадка для размещения, поиска и краткосрочной аренды частного жилья по всему миру.</p>	<p>В 2009 году Airbnb был близок к банкротству. Как и многие стартапы, они запустились, но почти никто не заметил. Доходы компании составляли 200 долл. в неделю и не росли, а такая динамика, как известно, венчурных инвесторов не привлекает.</p> <p>Тогда три сооснователя из Сан-Франциско (Брайан Чески, Джо Геббиа и Нейтан Блечарзик) решили прибегнуть по сути к методам дизайн-мышления – представить себя на месте клиентов: они провели большое время на своем сайте, изучая размещенные там 40 объявлений об аренде недвижимости в Нью-Йорке, и пришли к выводу, что размещаемые владельцами фотографии не очень хороши. Люди не бронировали жилье, потому что толком не могли увидеть за что платят.</p> <p>Результатом стало следующее решение: самим отправиться в Нью-Йорк и сделать качественные снимки домов. Безусловно, данное решение трудно масштабируется, но в дизайн-мышлении надо принять, что пробовать вещи, которые пусть даже не масштабируются – нормально. Неделю спустя после размещения новых фотографий количество бронирований возросло, и доходы компании удвоились с 200 долл. в неделю в 400 долл., и инвесторы ее заметили.</p> <p>Данное решение еще и потому подходит под концепцию дизайн-мышления, что встреча и общение с людьми (в данном случае, владельцами помещений для аренды) это человеко-центричный компонент. С помощью дизайн-мышления они также решили проблему недоверия к «чужакам»: отзывы с двух сторон и рейтинги разрушили этот барьер.</p> <p>Сегодня Airbnb предлагает жилье в 65 тыс. городов 191 страны мира, ее капитализация – 31 млрд долл., а сервисом пользуется 200 млн человек [17].</p>
<p>6</p>	<p>PepsiCo – американская транснациональная корпорация в сфере пищевой промышленности, производитель безалкогольных напитков и других продуктов питания.</p>	<p>Когда Индра Нуйи была CEO корпорации PepsiCo (2006–2018), она преобразовала вторую по величине в мире компанию по производству продуктов питания и напитков, внедрив дизайн-мышление в бизнес-стратегию. В 2012 году она наняла известного дизайнера Мауро Порчини в качестве первого директора по дизайну PepsiCo, и быстро сделала дизайн и ориентацию на клиента частью каждого важного решения, которое принималось в корпорации. В интервью для Harvard Business Review от 2015 года она объясняет, как взгляд на продукцию компании с позиции матери, а не генерального директора, дал ей более ориентированный на человека взгляд на линейку продуктов, и что ей пришлось сделать для</p>

		<p>преобразования культуры PepsiCo, чтобы сотрудники всех уровней ставили потребителей в центр каждого решения.</p> <p>Дизайн-мышление очевидно, например, в Pepsi Spire⁴ – автомате компании с сенсорным экраном, который дает возможность потребителям наблюдать как ингредиенты смешиваются в напиток непосредственно перед розливом готового продукта в стакан.</p> <p>По словам Нуйи, дизайн это далеко не только о том, как продукт выглядит. «Теперь наши команды используют дизайн во всей системе, от создания продукта, упаковки и маркировки до того, как продукт располагается на полке и как потребители взаимодействуют с ним после покупки» [18].</p>
7	<p>Aravind Eye Care System (AECS) – одна из крупнейших в мире организаций, специализирующихся в области восстановления и коррекции зрения. Оказала большое влияние на искоренение слепоты, связанной с катарактой, в Индии.</p>	<p>С целью предоставления доступных офтальмологических услуг в стране, где проживает около 20 миллионов слепых граждан, 80% из которых – из-за излечимой катаракты, в 1976 году в возрасте 58 лет индийский офтальмолог Говиндаппа Венкатасвами (Govindappa Venkataswamy) основал больницу Аравинд. Начав с 11 больничных коек в собственном доме, Венкатасвами организовал работу 5 специализированных клиник, создал производство офтальмологических продуктов, учредил исследовательскую организацию и учебный центр [9].</p> <p>Широко известная сегодня как «Макдональдс хирургии катаракты», с количеством коек более 4000 и обслуживающая порядка 250 тысяч пациентов ежегодно, Aravind Eye Care System это одна из крупнейших в мире систем офтальмологической помощи, ориентированная в основном на бедное население. Оттолкнувшись от исходных предпосылок: бедность и географическая удаленность большинства пациентов, и недоступность дорогостоящих решений для самой компании, Aravind методом дизайн-мышления выработала свою собственную инновационную бизнес-модель.</p> <p>Компанией были организованы мобильные пункты диагностики в отдаленных районах Индии, а также налажено производство офтальмологических продуктов по относительно недорогой технологии. (В 2002 году производственное подразделение компании Aravind – Aurolab – произвело 6-7% бюджетных линз во всем мире, которые были проданы более чем в 100 странах [19]).</p> <p>Этот пример продемонстрировал, что при правильном подходе на практике можно сочетать высокое качество, низкую стоимость, масштаб и устойчивость.</p>

Как видно из представленных примеров, использование дизайн-мышления в бизнесе может осуществляться во множестве направлений и форм. Можно спроектировать стиль лидерства, способ управления, создания и внедрения инноваций, бизнес-модель или что угодно иное [20]. Есть ли что-либо, что при этом их будет объединять? Ответ – есть, это максимальное погружение в проблемную область. Получение новой нестандартизированной информации служит трамплином, оттолкнувшись от которого с помощью методов дизайн-мышления можно спроектировать такие управленческие решения, которые позволят серьезно дифференцироваться конкретной компании на своем рынке и победить в конкурентной борьбе. Корпорации, которые ориентированы на устойчивое развитие и рост, которые мыслят и действуют стратегически, сегодня полностью осознают необходимость вкладывать средства в такого рода исследования, обучать дизайн-мышлению своих сотрудников различных уровней, так как эти затраты имеют инвестиционный характер, выливаются в востребованные инновационные продукты и услуги, эффективные и адекватные среде бизнес-модели и т.д.

Заключение

Итак, в рамках рассматриваемого аспекта – применения подходов и методов дизайн-мышления к управлению бизнесом, разработке бизнес-стратегий корпораций – мы установили, что дизайн-мышление является легко адаптируемой и надежной методологией решения задач, приносящей ощутимую выгоду для продуктов, услуг и организационных уровней крупного бизнеса [21]. Компании могут применять инсайты, полученные в результате дизайн-мышления, для разработки стратегий, которые удовлетворяют потребности клиентов, используют доступные возможности, соответствуют требованиям к финансовой результативности и обеспечивают конкурентное преимущество [22].

⁴ <https://www.pepsispire.com/>

Ключевая задача дизайн-мышления для бизнеса – обеспечить инновационные решения, не доступные или не сразу доступные конкурентам, обеспечение конкурентного преимущества, позволяющее выстраивать эффективную бизнес-стратегию даже в условиях повышенной неопределенности. Ибо компания без стратегии – это всего лишь набор активов, обремененных обязательствами [13]. Важно отметить, что дизайн-мышление это один из методов обеспечения корпорацией себе передовых и одновременно **персонализированных** для нее (то есть подходящих именно для данной компании) **инноваций**. Конкурентные преимущества такого типа относятся к категории преимуществ наивысшего порядка и являются гораздо более устойчивыми в стратегической перспективе, поскольку не поддаются прямому копированию. Чем больше компаний будет применять принципы дизайн-мышления при решении своих бизнес-задач и разработке стратегий, тем в большей степени корпоративная практика будет уходить от шаблонности и традиционности, будет более гибкой, инновационной и результативной.

Литература

1. Саймон Г. Науки об искусственном: Пер с англ. Изд. 2-е. — М.: Едиториал УРСС, 2004. – 144 с.
2. Brown T. Design Thinking // Harvard Business Review, June 2008.
3. Онлайн-школа по дизайн-мышлению IDEO U. [Электронный ресурс]. – URL: ideou.com (дата обращения 01.12.2020)
4. Институт дизайна Хассо Платтнера в Стэнфордском университете. [Электронный ресурс]. – URL: dschool.stanford.edu (дата обращения 01.12.2020)
5. Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов : [Более 4500 слов и выражений] / Н. Г. Комлев. – М.: ЭКСМО, 2006. – 669 с.
6. Огилви Т., Лидтка Ж. Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров. – Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 240 с.
7. Liedtka J. Why Design Thinking Works // Harvard Business Review, Sept-Oct, 2018.
8. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун; пер. с англ. Владимира Хозинского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
9. Андреев Г. Дизайн-мышление. Проектирование будущего. Монография / Георгий Андреев. – М.: Де’Либри, 2020. – 104 с.: ил.
10. McCreary L. Kaiser Permanente’s Innovation on the Front Lines // Harvard Business Review, 2010.
11. Stinson L. (2016, Jan 21) IBM’s Got a Plan to Bring Design Thinking to Big Business.
12. The Total Economic Impact Of IBM’s Design Thinking Practice. Forrester. February 2018. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf> (дата обращения 04.12.2020)
13. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле / Алан Лафли и Роджер Мартин; пер. с англ. Н. Яцюк. [науч. ред. И. Лазукова]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
14. Brown B., Anthony S.D. How P&G Tripled Its Innovation Success Rate // Harvard Business Review, June 2011.
15. Meister, J. Cisco (2016, Mar 10) HR Breakathon: Reimagining The Employee Experience. Forbes. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2016/03/10/the-cisco-hr-breakathon/?sh=8008014f5eec> (дата обращения 07.12.2020)
16. Philips Healthcare Transformation Services. Strategy and Governance Case Study. – [Электронный ресурс]. – URL: http://images.philips.com/is/content/PhilipsConsumer/Campaigns/HC20140401_DG/Documents/HTS_strategy_and_governance_casestudy.pdf?_ga=2.74596434.116938147.1607689375-1497408976.1606231369 (дата обращения 07.12.2020)
17. How Design Thinking Transformed Airbnb from a Failing Startup to a Billion Dollar Business. [Электронный ресурс]. – URL: <https://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/> (дата обращения 08.12.2020)
18. How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo’s CEO. [Электронный ресурс]. – URL: <https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy> (дата обращения 08.12.2020)
19. Chaudary B., Modi A.G., Reddy K. Right to Sight: A Management Case Study On Aravind Eye Hospitals // International Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 2, Issue 1, January 2012.
20. Naiman L. Design Thinking as a Strategy for Innovation // The European Business Review, May 2019. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.europeanbusinessreview.com/design-thinking-as-a-strategy-for-innovation/> (дата обращения 09.12.2020)
21. Tomlinson M. The Impact of Design Thinking on Driving Innovation Within Large Businesses. March 2018. [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.researchgate.net/publication/324569820_The_Impact_of_Design_Thinking_on_Driving_Innovation_Within_Large_Businesses (дата обращения 11.12.2020)

22. Diderich, C. Design Thinking for Strategy : Innovating Towards Competitive Advantage. – Publisher: Springer Nature Switzerland AG, 2020.

References

1. Saymon G. Nauki ob iskusstvennom: Per s angl. Izd. 2-ye. — M.: Yeditorial URSS, 2004. – 144 s.
2. Brown T. Design Thinking // Harvard Business Review, June 2008.
3. Onlayn-shkola po dizayn-myshleniyu IDEO U. [Elektronnyy resurs]. – URL: ideou.com (data obrashcheniya 01.12.2020)
4. Institut dizayna Khasso Plattnera v Stenforskom universitete. [Elektronnyy resurs]. – URL: dschool.stanford.edu (data obrashcheniya 01.12.2020)
5. Komlev N. G. Slovar' inostrannykh slov : [Boleye 4500 slov i vyrazheniy] / N. G. Komlev. – M.: EKSMO, 2006. – 669 s.
6. Ogilvi T., Lidtka ZH. Dumay kak dizayner. Dizayn-myshleniye dlya menedzherov. – Izd-vo Mann, Ivanov i Ferber, 2015. – 240 s.
7. Liedtka J. Why Design Thinking Works // Harvard Business Review, Sept-Oct, 2018.
8. Braun T. Dizayn-myshleniye: ot razrabotki novykh produktov do proyektirovaniya biznes-modeley / Tim Braun; per. s angl. Vladimira Khozinskogo. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. – 256 s.
9. Andreyev G. Dizayn-myshleniye. Proyektirovaniye budushchego. Monografiya / Georgiy Andreyev. – M.: De'Libri, 2020. – 104 s.: il.
10. McCreary L. Kaiser Permanente's Innovation on the Front Lines // Harvard Business Review, 2010.
11. Stinson L. (2016, Jan 21) IBM's Got a Plan to Bring Design Thinking to Big Business. – [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.wired.com/2016/01/ibms-got-a-plan-to-bring-design-thinking-to-big-business/#:~:text=All%2Dtold%2C%20the%20company%20is,completely%20overhaul%20IBM's%20corporate%20ethos.> (data obrashcheniya 04.12.2020)
12. The Total Economic Impact Of IBM's Design Thinking Practice. Forrester. February 2018. – [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.ibm.com/design/thinking/static/Enterprise-Design-Thinking-Report-8ab1e9e1622899654844a5fe1d760ed5.pdf> (data obrashcheniya 04.12.2020)
13. Igra na pobedu. Kak strategiya rabotayet na samom dele / Alan Lafli i Rodzher Martin; per. s angl. N. Yatsyuk. [nauch. red. I. Lazukova]. — M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014.
14. Brown B., Anthony S.D. How P&G Tripled Its Innovation Success Rate // Harvard Business Review, June 2011.
15. Meister, J. Cisco (2016, Mar 10) HR Breakathon: Reimagining The Employee Experience. Forbes. [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2016/03/10/the-cisco-hr-breakathon/?sh=8008014f5eec> (data obrashcheniya 07.12.2020)
16. Philips Healthcare Transformation Services. Strategy and Governance Case Study. – [Elektronnyy resurs]. – URL: http://images.philips.com/is/content/PhilipsConsumer/Campaigns/HC20140401_DG/Documents/HTS_strategy_and_governance_casestudy.pdf?_ga=2.74596434.116938147.1607689375-1497408976.1606231369 (data obrashcheniya 07.12.2020)
17. How Design Thinking Transformed Airbnb from a Failing Startup to a Billion Dollar Business. [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/> (data obrashcheniya 08.12.2020)
18. How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo's CEO. [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy> (data obrashcheniya 08.12.2020)
19. Chaudary B., Modi A.G., Reddy K. Right to Sight: A Management Case Study On Aravind Eye Hospitals // International Journal of Multidisciplinary Research, Vol. 2, Issue 1, January 2012.
20. Naiman L. Design Thinking as a Strategy for Innovation // The European Business Review, May 2019. [Elektronnyy resurs]. – URL: <https://www.europeanbusinessreview.com/design-thinking-as-a-strategy-for-innovation/> (data obrashcheniya 09.12.2020)
21. Tomlinson M. The Impact of Design Thinking on Driving Innovation Within Large Businesses. March 2018. [Elektronnyy resurs]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/324569820_The_Impact_of_Design_Thinking_on_Driving_Innovation_Within_Large_Businesses (data obrashcheniya 11.12.2020)
22. Diderich, C. Design Thinking for Strategy : Innovating Towards Competitive Advantage. – Publisher: Springer Nature Switzerland AG, 2020.