

Дизайн-мышление в международном бизнесе: практика и тенденции использования в российских и французских компаниях

УДК 339.5(100)
ББК 65.428(0)
К-630

Анна Викторовна КОМАРОВА,
кандидат экономических наук, Всероссийская академия внешней тор-
говли (119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А), кафедра менеджмен-
та и маркетинга - профессор, тел.: 8(499) 143-2541;

Маркос ЛИМА (Франция),
Бизнес-школа SKEMA, Франция
(Париж / Франция, Espl. Mona Lisa, 92400 Courbevoie) -
Директор магистерских программ по направлению
«Развитие международного бизнеса и маркетинга»,
Email: marcos.lima@skema.edu

Аннотация

Статья посвящена дизайн-мышлению – современной кросс-функциональной технологи-
гии управления, основанной на методах креативного мышления и человекоориентирован-
ного подхода к решению профессиональных задач и созданию инноваций в различных
сферах экономики. Обоснована актуальность и представлены ключевые этапы развития
дизайн-мышления в современном мире. Проанализированы основные аспекты методоло-
гии дизайн-мышления. Приведены результаты международного исследовательского про-
екта по оценке эффективности использования дизайн-мышления в современном бизнесе,
реализованного Всероссийской академией внешней торговли Минэкономразвития России
и французской Бизнес-школой SKEMA.

Ключевые слова: дизайн-мышление, человекоориентированный подход, создание ин-
новаций, гибкие подходы к управлению, креативное мышление, междисциплинарные ко-
манды, принципы IDEO.

Design thinking in international business: practices and tendencies of its implementation in Russian and French companies

Anna Viktorovna KOMAROVA,
Candidate of Economic Sciences, Russian Foreign Trade Academy
(119285, Moscow, Vorob`evskoe shosse, 6A),
Department of Management and Marketing - Professor,
E-mail: av-komarova@yandex.ru

Marcos LIMA (France),
SKEMA Business School Lille (Paris, France, Espl. Mona Lisa, 92400 Courbevoie, Office B208),
Director of the IMBD MSc Programme, E-mail: marcos.lima@skema.edu



Abstract

The article is devoted to design-thinking, a modern cross-functional management technology based on creative thinking and a person-oriented approach to solving professional problems and developing innovations in various sectors of the economy. The article also emphasizes the importance of design thinking in the modern world, outlines the main stages of its development and analyzes the key aspects of the design-thinking methodology. The article presents the results of the international research project evaluating the effectiveness of using design thinking in modern business implemented by the Russian Foreign Trade Academy of the Ministry for Economic Development of the Russian Federation and the French Business School SKEMA.

Keywords: design-thinking, human-oriented approach, innovations, flexible management approaches, creative thinking, interdisciplinary teams, IDEO principles.

АКТУАЛЬНОСТЬ И КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Устойчивое экономическое развитие современных компаний различной функциональной направленности в условиях динамично меняющейся внешней среды и высокой конкуренции невозможно без поиска новых инновационных методов управления. Одним из таких подходов является дизайн-мышление, которое рассматривается современным научным и бизнес сообществом как новая кросс-функциональная технология управления, основанная на методах креативного мышления и человекоориентированного подхода к решению профессиональных задач в различных сферах экономики¹.

Можно с уверенностью сказать, что практически каждая компания из списка Fortune 100 использует определенный набор инструментов дизайн-мышления для решения задач в различных сферах деятельности, таких как:²

- разработка новых продуктов и сервисов;
- оптимизация бизнес-процессов компании;
- развитие культуры инноваций и креативного мышления при решении профессиональных задач;
- разработка стратегий развития.

Эволюция развития дизайн-мышления прошла не простой путь, насчитывающий несколько десятков лет. Траектория развития дизайн-мышления начинается с первых попыток его применения в области архитектуры и заканчивается современным использованием данной технологии в различных сферах экономики. Рассмотрим ключевые этапы становления дизайн-мышления как кросс-функционального подхода, нацеленного на эффективную командную работу, внимательное отношение к клиентам и высокие бизнес-результаты.

Идею дизайн-мышления впервые сформулировал лауреат нобелевской премии по экономике Герберт Саймон в 1970-е годы в книге «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial). В частности, он говорил о быстром прототипировании и тестировании продуктов, основанных на наблюдениях³. По сути, эти принципы легли в основу технологии дизайн-мышления.

Позднее этот подход начали использовать в образовании. Ученые Стэнфордского университета развили данную концепцию и основали школу дизайна, которая и сейчас ведет активную деятельность по обучению и практическому использованию этой технологии в бизнесе. Профессор Стэнфордского университета Ларри Лейфер формулирует дизайн-мышление как «образ мышления, культуру и процесс создания продуктов, услуг и бизнес-моделей, основанный на итеративном проектировании и обширных исследованиях, ориентированных на пользователя»⁴. Стэнфордский метод дизайн-мышления основан на творческом процессе, в котором неожиданные идеи приводят к лучшему решению проблемы. Этим он отличается от аналитического мышления с его критическим анализом ситуации.

В середине 90-х годов выпускник Стэнфордского университета Дэвид Келли создает IDEO – одну из самых известных дизайн-компаний в мире, которая стала активно использовать данную технологию в бизнесе. Официальной доктриной компании является дизайн-мышление: сотрудники IDEO учат своих клиентов думать, как дизайнеры, чтобы улучшить качество работы⁵. Годами разрабатывая собственный набор методов, компания IDEO широко популяризировала дизайн-мышление в мире.

Как отмечает директор АНО «Центр Дизайн-мышления» Мария Стащенко, произошел прорыв этой технологии в практику организации деятельности компании. «Этот метод помог перейти от аналитического (структурированного и выверенного) подхода бизнеса к принятию решений, к практическому методу, основанному на быстрых и полезных действиях (итерациях) с использованием макетов и тестов»⁶.

Сейчас можно с уверенностью сказать, что престижные университеты, бизнес-школы и передовые компании во всем мире приняли дизайн-мышления как новый подход к решению профессиональных задач, который в той или иной степени используется в различных отраслях экономики.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРИНЦИПЫ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

Анализ различных научных взглядов на понятийный аппарат дизайн-мышления позволяет позиционировать его как кросс-функциональную технологию управления междисциплинарной командой, основанную на методах креативного мышления и человеко-ориентированного подхода к решению профессиональных задач.

При этом необходимо отметить, что дизайн-мышление не имеет принципиальных противоречий с классическими или каскадными (Waterfall), а также гибкими (Agile) мо-



делями проектного управления. В этой связи Оливер Кемпкнес отмечает, что «дизайн-мышление скорее работает внутри управления проектами, устанавливая рамки сотрудничества и создания инноваций командой проекта»⁷. Таким образом, дизайн-мышление выступает в качестве технологии, которая может быть использована при реализации проектов любой функциональной направленности для повышения их эффективности.

Дизайн-мышление принципиально отличается от традиционного образа мышления, так как основано не на стандартном аналитическом подходе к анализу проблем и построении ментальных моделей, а на глубоком погружении в опыт пользователей или клиентов. В решении любых задач дизайн-мышления отталкивается от опыта людей и понимания их потребностей.

В основе методологии дизайн-мышления лежит пятиступенчатая модель, которая была впервые предложена институтом дизайна при Стэнфордском Университете. Эта общепризнанная модель дизайн-мышления широко используется и по сей день, как отдельными людьми, так и компаниями для решения различных задач и проблем, а также создания инноваций (см. рисунок 1).

Последовательное прохождение командой проекта этих этапов позволяет пройти путь от понимания проблемы и заканчивая предложением путей ее решения. При этом цикл дизайн-мышления носит итерационный характер и может повторяться до тех пор, пока не будут найдены наиболее оптимальные пути решения поставленной задачи. Следует отметить, методология дизайн-мышления располагает разнообразным набором методов и инструментов, которые используются командой проекта на различных этапах его реализации.

Рисунок 1

Пятиступенчатая модель дизайн-мышления



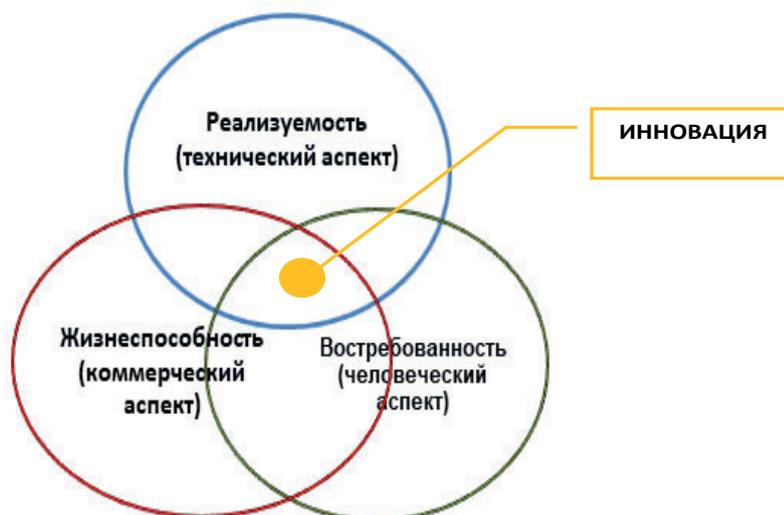
Источник: Тим Браун. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – с. 51-54.

Все решения, принимаемые на основе технологии дизайн-мышления, должны быть сбалансированы по трем ключевым направлениям, включая (см. рисунок 2):

- человеческий аспект – востребованность данного решения, будет ли оно полезно и удобно в использовании людям;
- коммерческий аспект – способствует ли это решению достижению коммерческих целей организации в долгосрочной перспективе;
- технический аспект – реализуема ли эта идея практически, достаточно ли у организации технических, организационных, финансовых и иных ресурсов для ее воплощения на практике.

Рисунок 2

Функциональная схема принципов дизайн-мышления



Источник: Оливер Кемпкенс. Дизайн-мышление: все инструменты в одной книге. - М.: БОМБОРА, 219. - с. 45.

Следует отметить, что технология дизайн-мышления предъявляет определенные требования к участникам данного процесса. Командная работа в дизайн-мышлении основана на горизонтальной структуре управления и распределенного лидерства между членами команды. Это способствует формированию творческой атмосферы и креативного мышления членов команды. При этом в дизайн-мышлении большое значение имеет междисциплинарность команды. Наличие различных знаний и опыта у членов команды позволяет создавать не стандартные инновационные решения, находящиеся на стыке профессий, областей науки и сфер деятельности.



В этой связи необходимо упомянуть термин «Т-образных» людей (в пер. с англ. T-shaped people), который ввел в оборот Дэвид Гэст в конце XX века. Популярность концепция «Т-образных» специалистов приобрела благодаря Тиму Брауну, CEO компании IDEO. Сущность ее состоит в том, что человек является экспертом как минимум в одной области, но при этом разбирается во многих других сферах деятельности, так что может свободно поддерживать общение с другими специалистами на базовом уровне.⁸ Это очень важный аспект, поскольку позволяет идентифицировать проблему и пути решения ее с других точек зрения, не ограничиваясь рамками компетенций в одной сфере деятельности. Наличие подобных компетенций у членов команды способствует междисциплинарному сотрудничеству, поиску креативных решений и созданию инноваций.

РОССИЙСКО-ФРАНЦУЗСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПО ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Основные задачи и методика исследования

Технология дизайн-мышления получила применение не только в бизнесе, но и стала востребованной дисциплиной в бизнес-образовании. Вместе с тем, говорить о том, что в настоящее время навыки дизайн-мышления имеет большинство сотрудников компаний, а данная технология широко используется на корпоративном уровне пока преждевременно. Внедрение дизайн-мышления в деятельность компаний требует не только наличие у сотрудников навыков в данной области, но и существенных преобразований в системе управления и корпоративной культуре. В связи с этим существует потребность более детальных исследований в данной области и определении путей повышения результативности использования дизайн-мышления в различных сферах деятельности современных компаний.

Именно по данной проблематике Всероссийская академия внешней торговли (далее по тексту ВАВТ) и французская Бизнес-школа SKEMA (далее по тексту SKEMA) реализовали исследовательский проект по оценке актуальности и потенциальной эффективности дизайн-мышления в современном бизнесе. В проекте принимали участие более 180 студентов магистерских программ из ВАВТ и SKEMA, представляющих 107 российских и французских компаний различной функциональной направленности.

Основные задачи международного исследовательского проекта заключались в следующем:

- Определение степени осведомленности и актуальности применения инструментов дизайн-мышления в практической деятельности современных специалистов/менеджеров.
- Оценка потенциальной эффективности использования инструментов дизайн-мышления в деятельности современных компаний различной функциональной направленности.

В качестве инструмента исследования было использовано онлайн анкетирование, включающий в себя ряд вопросов по следующим направлениям:

- степень осведомленности в области дизайн-мышления;
- широта использования методов дизайн-мышления в компаниях;
- дизайн-мышление в компаниях: общие методы и инструменты;
- дизайн-мышление в компаниях: специальные методы и инструменты;
- барьеры в использования дизайн-мышления в компании;
- сферы применения дизайн-мышления в компании;
- оценка потенциальной эффективности использования дизайн-мышления в современных компаниях.
- актуальность применения дизайн-мышления в деятельности современного менеджера/сотрудника.
- предпочтительные формы обучения технологии дизайн-мышления.

Основные результаты исследования, представленные в данной статье, проанализированы с учетом кросс-странового сравнения ответов респондентов из России и Франции.

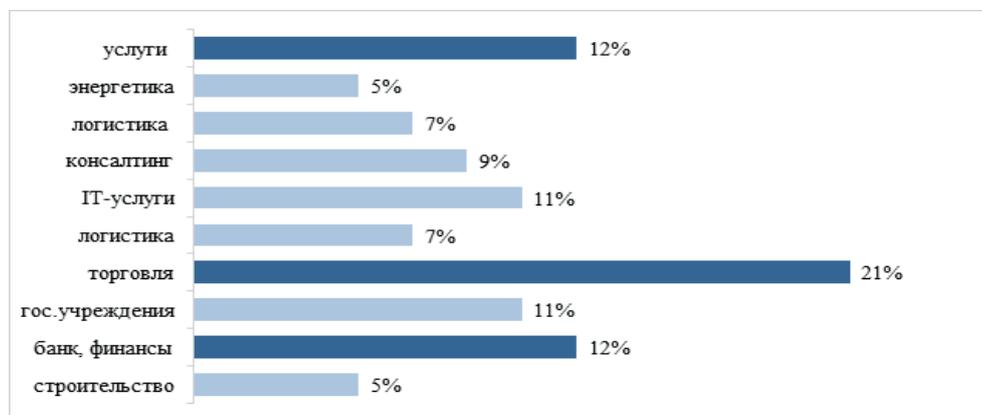
Участники исследования

С российской стороны в исследовании принимали участие представители 57 компаний, структурированных по 10 секторам экономики. В наибольшей степени были представлены такие сферы деятельности, как (см. рисунок 3):

- торговля 21%);
- банковская сфера, финансы, кредитование (12%);
- услуги (12 %).

Рисунок 3

Сферы деятельности российских компаний



Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция.



В качестве участников исследования из Франции были представлено 50 компаний различной функциональной направленности, из которых 42% – относятся к индустриальному сектору экономики, а остальные 58% – осуществляют деятельность в сфере услуг, сервиса и торговли. Среди них можно отметить такие крупные международные компании, как: Air France, Total, Groupe Renault, The Walt Disney Company France, L’Oreal, Coca Cola European Partner и многие другие.

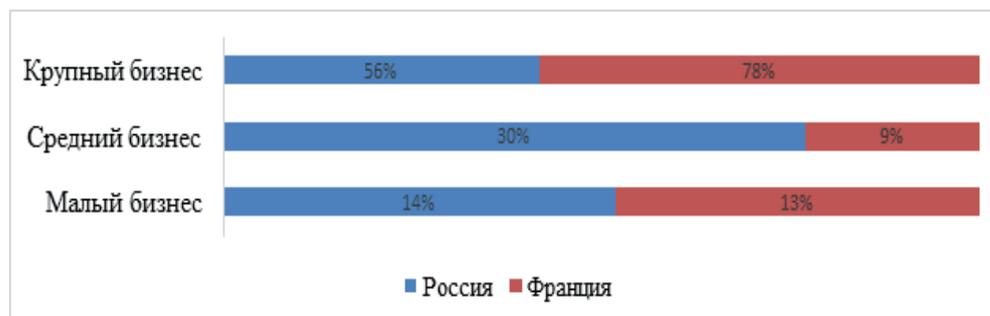
Все компании, принимавшие участие в исследовании, были классифицированы по размеру бизнеса исходя их численного штата сотрудников на три категории:

- малый бизнес – количество сотрудников до 100 человек;
- средний бизнес – количество сотрудников от 100 до 250 человек;
- крупный бизнес – количество сотрудников от 250 человек.

Как свидетельствуют полученные данные, большинство компаний, принимавших участие в исследовании с российской и французской сторон, относятся к категории крупного бизнеса и представляют более половины респондентов (см. рисунок 4): компании из Франции – 78%; компании из России – 56%.

Рисунок 4

Кросс-страновое сравнение размера компаний

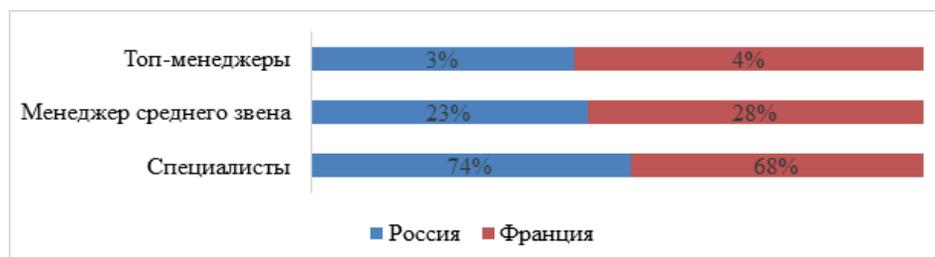


Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция.

Все респонденты были структурированы по иерархическому уровню занимаемой должности на три категории. В соответствии с данной классификацией большинство из них являются специалистами: из России – 74%; из Франции – 68%. И это не случайно, так как участниками исследования были молодые люди, являющиеся работающими студентами магистерских учебных программ (см. рисунок 5).

Рисунок 5

Структура респондентов по занимаемой должности



Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция

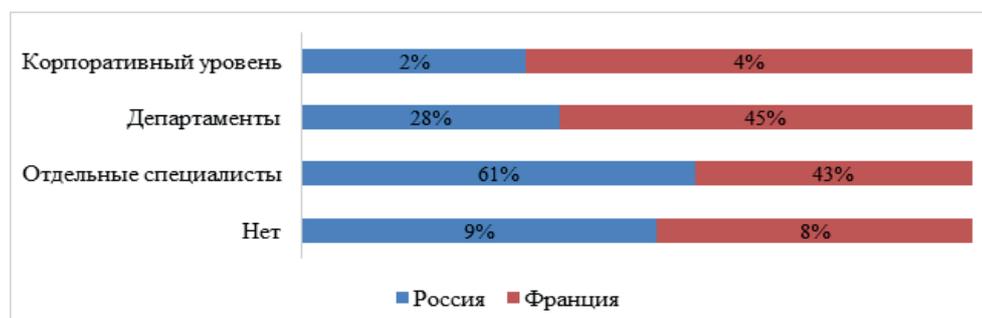
Практика и барьеры использования дизайн-мышления в бизнесе

Более половины участников опроса из России (61% респондентов) отметили, что в основном инструменты дизайн-мышления в их компаниях используют лишь отдельные специалисты, имеющие навыки в данной области (см. рисунок 6). Вместе с тем, в деятельность французских компаний данный подход интегрирован более глубоко, т.е. дизайн-мышление используют на постоянной основе отдельные структурные подразделения. Об этом свидетельствовали 45% респондентов из Франции. Российский показатель по данному критерию существенно ниже и составляет всего 28%.

При этом, лишь незначительная часть участников исследования, как из России (2%), так и из Франции (4%) сообщила, что дизайн-мышление является одним из элементов системы управления компании и используется на корпоративном уровне.

Рисунок 6

Широта использования инструментов дизайн-мышления в деятельности компаний



Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция.



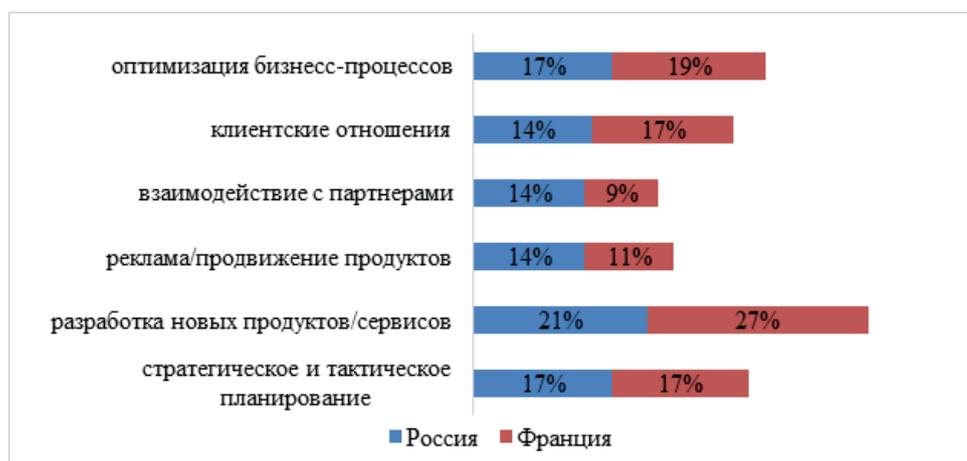
Как известно, дизайн-мышления носит кросс-функциональный характер, что позволяет широко использовать данный метод в различных сферах деятельности современных компаний. Исследования показали, что российские и французские участники были единогласны в определении трех ключевых направлений, где в наибольшей степени используются инструменты дизайн-мышления (см. рисунок 7):

- разработка новых продуктов и сервисов;
- оптимизация бизнес-процессов компании;
- стратегическое и тактическое планирование.

При этом в качестве ключевой сферы применения дизайн-мышления была отмечена «разработка новых продуктов и сервисов», что подтвердили 21% респондентов из Франции и 27% участников из России. Эти результаты еще раз подтверждают тот факт, что в наибольшей степени современные компании используют дизайн-мышление в сфере маркетинга.

Рисунок 7

Сферы применения дизайн-мышления в компаниях



Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция.

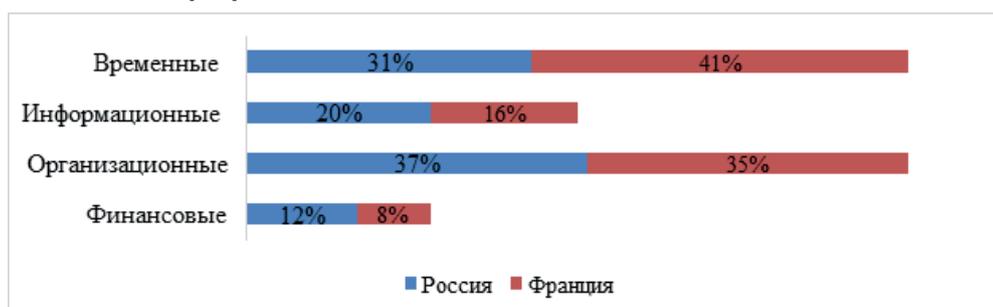
В качестве 3-х основных барьеров, препятствующих эффективному использованию дизайн-мышления на корпоративном уровне участники опроса отметили (см. рисунок 8):

- отсутствие времени, необходимого для прохождения всех этапов дизайн-мышления;

- недостаточный уровень знаний и компетенций сотрудников в данной области;
- организационный фактор, связанный с необходимостью изменения корпоративной культуры компании и адаптации ее к использованию гибких подходов к управлению.

Рисунок 8

Барьеры использования дизайн-мышления в компаниях



Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция.

Оценка потенциальной эффективности использования дизайн-мышления в деятельности современных компаний

Большинство участников исследования из России (84% респондентов) и Франции (87% респондентов) отмечает актуальность и большую практическую значимость навыков дизайн-мышления для профессиональной деятельности современных менеджеров и специалистов, осуществляющих деятельность в различных сферах экономики (см. рисунок 9).

Рисунок 9

Практическая значимость навыков дизайн-мышления для современных менеджеров/специалистов



Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция.



Оценка потенциальной эффективности от использования дизайн-мышления в компаниях различной функциональной направленности показала, что в тройку ключевых факторов вошли (см. рисунок 10):

- Развитие креативного мышления сотрудников;
- Повышение эффективности разработки новых продуктов и сервисов;
- Повышение уровня взаимодействия с партнерами и клиентами.

Рисунок 10

Оценка потенциальной эффективности использования дизайн-мышления в компаниях



Источник: составлено авторами по результатам проведенного международного исследования ВАВТ Минэкономразвития России и Бизнес-школы SKEMA, Франция.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Объективность данных, полученных в ходе исследования, подтверждается репрезентативной выборкой респондентов из России и Франции, представляющих 107 компаний, в основном относящихся к категории крупного бизнеса и осуществляющих деятельность в различных секторах экономики.

Кросс-страновое сравнение результатов исследования позволило сформулировать основные выводы, характерные как для России, так и для Франции:

□ Высокая востребованность навыков в области дизайн-мышления для специалистов/менеджеров современных компаний.

□ Потенциальная эффективность дизайн-мышления для успешной деятельности современных компаний в различных сферах экономики.

□ Кросс-функциональный характер дизайн-мышления позволяет использовать его в различных направлениях деятельности компании.

Вместе с тем следует отметить, что в большинстве современных компаний дизайн-мышление пока не используется на корпоративном уровне, то есть носит фрагментарный и не системный характер. Причина этого кроется в том, что успешное внедрение дизайн-мышления в деятельность компаний требует определенных изменений в области корпоративной культуры, управления персоналом, организационной структуры, бизнес-процессов и деловых коммуникаций. Именно эти факторы выступают в качестве основных барьеров, препятствующих эффективному внедрению и использованию дизайн-мышления в современных компаниях.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о высокой востребованности и практической значимости инструментов дизайн-мышления в современном бизнесе. Однако только комплексный подход к внедрению дизайн-мышления в деятельность компаний позволит обеспечить его эффективное использование и принесет ощутимые результаты.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Claude Diderich. Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage/Series: Management for Professionals/ Publisher: Springer, 2019. - p. 15-16.

² Материалы международной конференции «Design Thinking Camp», Москва июль 2019. [сайт]. URL: <https://lab-w.com/dtcamp2019/online> (дата обращения 25.08.2019.)

³ Hasan Dincer, Ümit Hacıoğlu, Serhat Yüksel. Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations. Series: Contributions to Management Science. Publisher: Springer International Publishing, 2018. - p. 21- 22.

⁴ Михаэль Леврик, Ларри Лейфер, Патрик Линк. Дизайн-мышление: от инсайта к новым продуктам и рынкам. – СПб.- Питер, 2019, с. 56.

⁵ Field Guide to Human-Centered Design, IDEO - <https://www.designkit.org/resources> (accessed: 25.12.2019.)

⁶ Материалы международной конференции «Design Thinking Camp», Москва июль 2019. [сайт]. URL: <https://lab-w.com/dtcamp2019/online> (дата обращения 25.08.2019.)

⁷ Оливер Кемпкенс. Дизайн-мышление: все инструменты в одной книге. - М.: БОМБОРА, 219.- с. 17.

⁸ IDEO CEO Tim Brown: T-Shape Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture. - https://chiefexecutive.net/ideo-ceo-tim-brown-t-shaped-stars-the-backbone-of-ideoes-collaborative-culture__trashed/ (accessed: 01.02.2020.)



БИБЛИОГРАФИЯ:

Леврик Михаэль, Лейфер Ларри, Линк Патрик. Дизайн-мышление: от инсайта к новым продуктам и рынкам. – СПб.: Питер, 2019.- 320 с. (Levrik Michae`l, Lejfer Larri, Link Patrik. Dizajn-my`shlenie: ot insajta k novy`m produktam i ry`nkam. – SPb.: Piter, 2019.- 320 s.)

Кемпкенс Оливер. Дизайн-мышление: все инструменты в одной книге. - М.: БОМБОРА, 219.- 220 с. (Kempkens Oliver. Dizajn-my`shlenie: vse instrumenty` v odnoj knige. - M.: BOMBORA, 219.- 220 s.)

Браун Тим. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 256 с. (Braun Tim. Dizajn-my`shlenie v biznese. Ot razrabotki novy`x produktov do proektirovaniya biznes-modelej. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2018. – 256 s.)

Claude Diderich. Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage/ Series: Management for Professionals/ Publisher: Springer, 2019. – 223 p.

Hasan Dincer, Ümit Hacıoglu, Serhat Yüksel. Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations. Series: Contributions to Management Science. Publisher: Springer International Publishing, 2018. – 463 p.

Материалы международной конференции «Design Thinking Camp», Москва июль 2019. [сайт]. URL: <https://lab-w.com/dtcamp2019/online>. (дата обращения 25.08.2019.)

IDEO CEO Tim Brown: T-Shape Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture. - https://chiefexecutive.net/ideo-ceo-tim-brown-t-shaped-stars-the-backbone-of-ideoes-collaborative-culture_trashed/ (accessed: 01.02.2020.)

Field Guide to Human-Centered Design, IDEO. - <https://www.designkit.org/resources> (accessed: 25.12.2019.)

