
DESIGN THINKING - A CREATIVE CONCEPT FOR THE SUCCESSFUL BUSINESS MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Gergana Ivanova Koleva

University of Forestry, Sofia, Bulgaria, g.koleva@ltu.bg

Abstract: The “Design thinking” concept has generated considerable interest in academically and business areas as a new approach to address unusual business problems. It is an appropriate method to address the many challenges that business organizations face in fostering innovation and growth. A human-centered innovation process that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping, and concurrent business analysis

The quantity of practitioner writing on the topic of “Design thinking” has grown voluminously over the past five years, both in terms of popular management books explicitly focusing on the subject and in articles of note appearing in major business practitioner publications. Design thinking is becoming increasingly popular as a methodology and as way of thinking. It has been used successfully in the management of modern organizations.

This report gives a brief overview of the nature and scope of design thinking, principles and basic tools used in practice. The opportunities and areas for its application are discussed in more detail, as well as some rather successful real business practices. In general, the problems that design thinking deals with are wide ranging - from the creation of new products, services and experiences, through the solution of practical cases from daily work in the fields of innovation, marketing, human resources, etc. In this sense, Design thinking is a creative process for finding innovative and non-standard solutions such as: new market - based solutions that generate additional revenue for the organization, new ways to attract and serve customers to meet their expectations and experiences, and increase their loyalty and more. Design thinking is a set of methods and attitudes for work, making it a powerful weapon in business that develop intuition, creativity, confidence and motivation for change.

The purpose of the report is to present the nature, potential and usefulness of “design thinking” as an approach to improve organizational performance across different functional areas.

Keywords: design thinking, business methodology, areas of application in the organization, good practices.

ДИЗАЙН МИСЛЕНЕТО – КРЕАТИВНА КОНЦЕПЦИЯ ЗА УСПЕШНО УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Гергана Иванова Колева

Лесотехнически университет, България, g.koleva@ltu.bg

Резюме: Концепцията „Дизайн мислене” предизвиква значителен интерес в научните среди и бизнеса като нов подход за решаване на необичайни бизнес проблеми. Тя е подходящ метод за справяне с редица предизвикателства, с които бизнес организациите се сблъскват в насърчаването на иновациите и растежа си. Интензивен иновационен процес, който наблюдава на наблюдението, сътрудничеството, бързото учене, визуализацията на идеите, бързото създаване на концепции и съпътстващия бизнес анализ.

Количеството практикуващи, пишещи по темата „Дизайн мислене“, нарасна значително през последните пет години, както по отношение на популярни книги за управление, изрично фокусирани върху темата, така и в бележки, публикувани в основни публикации за бизнес. Дизайн мисленето набира все по-голяма популярност като методология и начин на мислене, използвани успешно в управлението на съвременните организации.

В настоящия доклад е направен кратък преглед на същността и обхвата на дизайн мисленето, принципите и основните инструменти, които се използват в практиката. По-обстойно се разглеждат възможностите и областите за неговото приложение, както и няколко доста успешни практики от реалния бизнес. Като цяло проблематиката, с която работи дизайн мисленето е обширна - от създаването на нови продукти, услуги и преживявания, през решаването на практически казуси от ежедневната работа в сферата на иновациите, маркетинга, човешките ресурси и др. В този смисъл Дизайн мисленето е креативен процес за намиране на новаторски и нестандартни решения като: нови пазарни решения, които генерират допълнителни за организацията приходи, нови начини за привличане и обслужване на клиенти, които да удовлетворят очакванията и преживяванията им, както и да повишават тяхната лоялност и др. Дизайн мисленето е съвкупност от методи и нагласи за работа, което го прави силно оръжие в бизнеса, развива интуицията, творчеството, увереността и мотивацията за промяна.

Целта на доклада е да се представи същността, потенциала и полезността на „дизайн мисленето“ като подход за подобряване на организационните резултати, свързани с различни функционални области.

Ключови думи: дизайн мислене, бизнес методология, сфери на приложение в организацията, добри практики

1. УВОД

„Дизайн мисленето“ става все по-популярен подход и начин на мислене, използвани успешно в управлението на съвременните организации. То е широкоспектърна методология, която има приложения, както в частния, така и в общественния сектор, в различни индустрии, в установени и стартиращи бизнес компании. Интересът към него в научните среди и бизнеса нарасна значително през последните пет години, както по отношение на популярни книги и учебници за управление, така и в основни публикации на бизнес практики като *The Economist*, *Harvard Business Review*, *Business Week*, *The Wall Street Journal* и *The New York Times*. В изданията се констатира големият потенциал и полезността на Дизайн мисленето, като подход за подобряване на организационните резултати в различни сфери на бизнеса.

Това, което го отличава е фокусът му върху разбиране нуждите на всички заинтересовани страни - крайни потребители, клиенти, служители. Идентифицирането на тези нужди и дефинирането на конкретния проблем е в основата на разработването на нови решения.

2. СЪЩНОСТ И ОБХВАТ НА ПОНЯТИЕТО “ДИЗАЙН МИСЛЕНЕ”

Общоприето определение за дизайн мисленето (ДМ) все още няма и дори самият термин е обект на спор между практикуващите го и неговите поддръжници. Първата поява на понятието „дизайн мислене“ се приписва на американския икономист, психолог и нобелов лауреат Хърбърт Саймън (Herbert A. Simon's 1969 book *The Sciences of the Artificial*), а понастоящем като мисловен процес и подход за работа се използва първоначално в бизнес речника от Тим Браун (Браун, 2009 г.) и Дейвид Кели (Kelley and Littman, 2005), свързани с IDEO – консултантска компания в областта на дизайна, архитектурата и иновациите. От 2005 г. САП (SAP) започва да прилага ДМ като философия за решаване на проблеми и като новаторски метод, при който крайният потребител е на фокус и в резултат проектирането и разработката на иновации води до желани и харесвани от потребителите продукти и услуги. Основателят на SAP – Хасо Платнер става и инвеститор и съосновател на Училището по Дизайн мислене към Университета в Станфорд – *d.school*. Ресурсите са отворени и споделени за всеки, който иска да се самообучава или да прилага методологията в работата си.

От гледна точка на *бизнес развитието* ДМ често се описва като бизнес методология за развитие на съвременни и същевременно желани пазарни решения, които генерират нови приходи. Относно *взаимоотношенията с клиенти и клиентските преживявания*, дизайн мисленето е бизнес методология, която позволява да се подобрят услугите, маркетинга и начина на обслужване на клиента, водещо до повишаване на клиентската удовлетвореност. Във връзка с *практическото използване* на ДМ е добре да се изхожда от постановката за екипна работа, където всеки участник допринася с различните си знания и таланти: някои умеят да разбират, да вникнат в дълбочина в проблема – те са по-наблюдателни, по-емпатични, по-аналитични, по-абстрактно мислещи, други са силни в действието и управлението. Успешното прилагане на ДМ изисква да се владеят и двете способности, за да се постигне желания резултат. Затова ДМ като подход към работата, най-добре може да се опише с две стъпки –1) разбери повече и 2) действай бързо – процес, който изкуствено се разделя на четири малки поддейности, и към всяка от тях се предлагат практични инструменти, а именно:

1. Изследване на средата и потребителите.
2. Идентифициране на проблем и първопричина.
3. Генериране на креативни идеи.
4. Прототипиране и тестване идеите.

Като цяло ДМ е креативен процес за решаване на свързани, на пръв поглед нерешими проблеми и намиране на иновативни и нестандартни решения за тях. Един радикален подход към иновации, който поставя в центъра си потребителските опит и преживяване (*human – centered design*). ДМ има способността да превръща абстрактните идеи в практически приложения за максимален растеж на бизнеса, използвайки технологично възможното и постижимото с наличните ресурси. Може да бъде дефинирано като комбинация от емпатия към човека и контекста на изследвания проблем, креативен творчески подход при търсенето на идеи и рационалност при анализа и подбора на решения.

3. СТРУКТУРНА РАМКА И ФАЗИ НА ПРОЦЕСА “ДИЗАЙН МИСЛЕНЕ”

ДМ според Линда Наймън (основател на „Креативност на работното място“ в Канада) добавя реална стойност за клиентите и може да се структурира в рамка удобна за разбиране и постигане на успешни резултати относно иновациите (Фиг.1). Тя подчертава някои специфични особености, характерни само за ДМ, като:

- започва се с клиента, а не с идея за нов продукт;
- в първата стъпка се използват методи за директно проучване - интервюта, наблюдения и др.;
- чрез емпатия и други похвати се търсят начини за съпреживяване от позицията на клиента;
- целта е да бъдат открити често неосъзнати нужди, които да станат основа за иновативно решение.

Рамка за Дизайн мислене



Фиг. 1. Структурна рамка на процеса на дизайн мислене.

ДМ се концентрира върху нуждите на потребителите, съчетавайки в себе си рационалното и креативното, а като стратегия, то следва този алгоритъм (Фиг.2): 1) Дефиниране на проблема от човешка гледна точка и емпатия; 2) Обхващане от различни страни и обсъждане на всички възможности с множество решения в хетерогенен екип; 3) Създаване на прототип на продукта и тестване; 4) Повторение на стъпките и достигане до максимален брой грешки; 5) Избор на идеята-победител и нейното реализиране.



Фиг.2. Фази на дизайн мисленето, като процес.

Следвайки ясният алгоритъм от прости и визуализирани действия, ДМ е много достъпно и лесно приложимо в различни области на реалния живот. Това го превръща в необходим творчески подход за прогресивно развиващите се предприемачи с новаторска ориентация.

4. ДОБРИ ПРАКТИКИ В ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ДИЗАЙН МИСЛЕНЕТО

ДМ се преподава във водещи международни университети и се ползва системно от много компании, в които дизайнът отдавна е преминал извън правенето само на продукти и играе вече водеща роля. Примери за такива компании са Apple, Coca-Cola, IBM, Nike, Procter&Gamble и Whirlpool, които през последните години надминават Standard&Poog's 500 с около 219% според оценка на Design Management Institute през 2014 г. А технологични компании-гиганти като SAP, GOOGLE, AMAZON, бързо разбират ползите от мотивацията на служителите си и за успеха в битката с конкуренцията, благодарение на ДМ, поради което бързо създават свои вътрешни екипи, които системно да го прилагат при възникване на проблеми, нови казуси и необходимост от иновации. Постепенно популярността и приложението му се разпространява в неправителствения сектор и в политиката.

Конкретни приложения на дизайн мисленето в различни бизнес ситуации са :

- обогатяване на продуктово портфолио;
- подобряване на предлаганите услуги;
- изготвяне на по-добра бонус програма за служители;
- подобряване на обучението;
- привличане на нови клиенти;
- по-добро профилиране на клиентската база.

Към момента вече хиляди компании ползват метода, без ограничение от сектора си на работа. Някои от най-известните успехи и култови продукти са свързани с Bank of Amerika, ИКЕА, Vodafone, Audi, Allianz, Toyota, Swarovsky, Kenzo, Fendy, Philips, Mayo Clinic, State Farm, eBay, Уникредит Булбанк, Еконт, А1, Теленор, Телерик, Райфайзен банк и много др.

ИКЕА

Дизайн мислене – продуктови иновации

Във франчайзинг компанията за обзавеждане на дома - ИКЕА за всеки нов продукт предварително се прилага концепцията на ДМ, като по този начин се отправя иновативно предизвикателство към дизайнери, служители и доставчици. Така добрият дизайн става достъпен за повече хора, а клиентът участва онлайн в проектирането и става сам дизайнер. За целта е инсталирана в сайта на ИКЕА програма за аранжиране на помещения, включваща продаваните от компанията артикули. Така се проследява търсенето и най-вече клиентските потребности и предпочитания, на база на които се създават новите продукти с вече установен интерес към тях.

В конкурси организирани от ИКЕА децата рисуват своята играчка-мечта, а най-добрите се внедряват за производство и пласмент, както и стават част от специалната лимитираната колекция с кауза „Плюшени играчки в помощ на образованието”, наречена SAGOSKATT.

С помощта на ДМ в ИКЕА се създават допълнителни иновативни услуги и се подобрява цялостното преживяване на клиента в търговските им площи и онлайн. Това става възможно с реализираните вече гъвкави процеси и екипи вътре в компанията, които могат с бързи темпове да разработват тези идеи, да ги подлагат на реални тестове и да ги моделират без това да струва цяло състояние.

ТЕЛЕРИК

Дизайн мислене – адекватна работна и обучаваща среда

Телерик е компанията с най-голямата индустрия за алтернативно обучение на софтуерни инженери и специалисти по разработване на софтуер в България. Те използват ДМ за създаване на по-добро преживяване за обучаващите се и служителите си, родени в дигиталната ера, както и за справяне с предизвикателствата по създаване на иновации и нови концепции за получаване на бизнес стойност. Компанията много успешно прилага този начин на учене чрез ускоряване на споделеното знание и аналогии. Стремещът на екипите да привлекат, развият и задържат талантите, които принадлежат на дигиталната ера е причината за най-активно прилагане на подхода и директното му залагане в стратегиите на отделите „Обучение“ и „Човешки ресурси“. Изхожда се от стремеша на компанията да се трансформира, търсейки нови по-ефективни и най-вече дигитални начини за създаване на стойност в бизнеса си, тъй като дигитализацията създава навици и нагласи за работа и живот у младите хора, които са различни на ценностно ниво от тези на миналите поколения.

Учащите и служителите в компанията се въвличат като основни действащи лица в създаването на тяхната нова реалност в компанията и извън нея. Използва се методологията на ДМ с цел разработка на мобилно приложение, което да направи живота и преживяванията на хората в организацията по-приятни и лесни. Резултатът е създаване на привлекателна работодателска марка и адекватна обучаваща среда за хората от дигиталната ера.

УНИКРЕДИТ БУЛБАНК

Дизайн мислене – клиентски преживявания

Банка УниКредит Булбанк, която се занимава с потребителско кредитиране, издаване и обслужване на кредитни и дебитни карти и др., започва да прилага ДМ, за да обнови своята дейност на ниво клиентски преживявания, като ги поставя в центъра на вниманието си. Фокусът е върху очакванията и потребностите на клиентите им. За целта се организират специализирани програми за набавяне на необходимата информация от потребителите. Една от тях е програмата „Моята банка на бъдещето“, в която се спускат шест проекта, около които се сформират екипи от общо 33 студента, които разработват идеи и очертават детайли от своите очаквания към бъдещите банки. Студенти от университети в Свищов, Благоевград, Пловдив, София и Варна в продължение на два месеца и половина работят по създаване на своя визия за: 10 начина за употреба на банката на бъдещето, визия за клиентското преживяване на новото поколение, иновации в разплащанията за корпоративни клиенти, защо банката трябва да е част от „интернет на нещата“, иновативно взаимодействие с банката чрез дигитални канали и дизайн на дигитално работно място за бъдещата ви работа.

„Моята банка на бъдещето“ е програма, която е стартирала през 2012 г., когато е проведена за първи път чрез платформата за социално споделяне Koshеr.bg. Следват три издания с повече от 80 ученика и много реализирани студентски проекти.

УниКредит Булбанк реализират утрешната си успешна визия, ориентирана към сегашното дигитално поколение и неговите нови и нестандартни потребности, благодарение на различния подход на ДМ, иновативно и с разработване на технологии.

МАЙО КЛИНИК (Mayo Clinic)

Дизайн мислене – оздравяваща среда и подобряване на предлаганите услуги

Най-често ДМ се ползва за подобряване на предлаганите услуги или за създаване на изцяло нови такива. Това е и основната посока, в която то работи. Концепцията е много подходяща, тъй като обръща фокуса на всички звена на компанията към клиента и стимулира съвместната работа между екипи, които често дори не общуват помежду си. Един впечатляващ пример от света на медицината е този на Mayo Clinic, която в класацията на американските новини и световния доклад за най-добрите болници постоянно се класира сред най-добрите в света. Стартирайки с интервюта на пациенти и служители, както и с наблюдения в реална среда, клиниката стига до практични идеи как би могла да подобри трите най-важни елемента на своята услуга - организационната култура, процесите на работа и работното пространство. Всеки аспект на грижата в Mayo Clinic е координиран и екипи от експерти работят заедно, за да осигурят точно необходимите грижи и това, което може да отнеме месеци на друго място, често може да се направи за дни при тях. Друга успешно работеща платформа е дизайн решението да се създадат в клиниката онлайн общности, където могат да се споделят опит и да се намери подкрепа, да се прочетат блогове на експерти в клиника Mayo и да се участва в образователни събития. Платформата Connect се управлява от екип от модератори на общността, които я поддържат безопасна и приветлива. Те също са иницирали доброволческа група от търпеливи наставници, които споделят своите истории, помагат за свързване на членове и изграждане на общност, която определят като “семејство”. Не на последно място се насърчава присъствието на близки и роднини, съвместното отпразнуване на празници с тях и в общностите. Резултатът е не просто клинична услуга, а впечатляващо преживяване от общуването и работния интериор, повлияващо положително на пациентската психика и нагласа – състояние достатъчно за постигане на оздравително въздействие като цяло върху пациентите.

СТЕЙТ ФАРМ (State Farm)

Дизайн мислене – привличане на нови клиенти

Много са факторите, които определят успеха на една компания - подбор на качествени служители, инвестиции, култура на управление и фирмено поведение, умение да се поема риск и много др. Но най-важният винаги си остава клиентът. Когато клиентската база не се подновява, бизнесът е обречен на провал. Но новото поколение клиенти са по-труднодостъпни. Те не се интересуват от "старите неща", не гледат телевизия, не четат обичайните медии, не си купуват коли, къщи, застраховки и не са склонни да си отворят спестовна сметка и често нямат такава. В следствие на това, много компании страдат от липса на нови клиенти в тази категория. State Farm - американско застрахователно и финансово дружество е една от тези компании. С помощта на ДМ, тя успява да създаде едно изцяло ново пространство, наречено NextDoor, което привлича тълпи от млади хора. По време на интервюта с тях директният контакт помага на State Farm да промени разбирането си за нуждите им и да създаде адекватно решение, а именно да предложи точната привличаща ги услуга, адаптирана към индивидуалните потребности на всеки отделен клиентски сегмент.

ИБЕЙ (eBay)

Дизайн мислене – профилиране на клиентската база

В различните отдели на една организация, „Разработване на продукти“, „Маркетинг“, „Реклама“ и др., липсата на контакт с реалния потребител води до по-малко адекватни продукти, услуги и програми. ДМ промотира директен контакт с потребителя, но в една голяма компания е невъзможно всеки да се възползва от това. Един от начините този проблем да се реши е разработването на вътрешно-фирмено приложение, което да дава достъп на всеки един работещ в компанията до информация от различните профили клиенти. Интерактивното приложение, което интегрира данни, бизнес способности и клиентски истории от реално проведени интервюта, може да помага на служителите да разберат по-добре клиентите си. Една от първите организации, която прави подобно приложение е eBay, като генерира нов цифров инструмент, на който поставя т.н. човешко лице. Компанията си партнира с IDEO за създаване на дигитална екосистема, която интегрира Big Data, бизнес възможности и истории от клиенти, изготвени от IDEO интервюта, за да даде на служителите по-задълбочен поглед върху това как и защо хората използват сайта.

Приложението, което стартира през септември 2012 г., може да се ползва от настолни и мобилни устройства на всички работещи в eBay по целия свят. Това е лесно достъпен ресурс за служителите, където те могат да добият информация за своите клиенти, разпределени по ключови типове. Приложението оживява нуждите на потребителите, като използва думи, изображения и видео интервюта от избрани участници в изследването. Силата на този опит кара eBay да преработи уебсайта си, като му придаде свежа привлекателност, насочена към човека.

5. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

ДМ е творчески подход за иновативни ръководители, поставящи човека в центъра на иновациите, което предполага разбиране на потребителите и техните неосъзнати потребности. Използваните методи са взаимствани от други дисциплини като проектиране, дизайн, маркетинг, иновации и др., които развиват творчеството, интуицията, увереността и мотивацията за новаторство.

Като цяло проблематиката, с която работи ДМ е обширна - от създаването на нови продукти и услуги, през решаването на практически казуси от ежедневната работа в сферата на иновациите, маркетинга, човешките ресурси и др., до провокирането на конкретно емоционално преживяване у потребителите. В този смисъл ДМ е необходим креативен процес за намиране на новаторски и нестандартни решения като: нови пазарни решения, които генерират допълнителни за организацията приходи, нови начини за привличане и обслужване на клиенти, които да удовлетворят очакванията и желанията им, както и да повишават тяхната лоялност и др.

Основно предимство на ДМ е, че в значителен процент намалява несигурността и риска от иновациите, тъй като се набавя предварително критично важна бизнес информация, още преди да се стигне до пазарна реализация на взетото решение, чрез активно и пряко ангажиране на заинтересованите страни. Това е подпомогнато и в последната фаза на процеса – тестването на новата идея, където често проблемът е вече решен, но и всички възможни добри идеи са експлоатирани до край. Резултатът е достигане до желани пазарни решения с явна стойност за потребителя, гарантирана реализация и печалба.

Чрез ДМ се обръща погледа към конкретната бизнес организация, нейния имидж и възприемане от потребителя, а именно как тя работи в неговите очи. В този смисъл е необходимо да се отдаде нужното внимание на ДМ, като решаващ фактор за устойчив растеж и развитие на организациите. Ако целта на компанията е да бъде сред лидерите на пазара, то трябва да инвестира не само в оборудване, технологии, квалифицирани служители, но и в нови бизнес подходи. Когато поема риск с оглед на развитието си в бъдещето, организацията трябва да взема решения не само на база фактически доказателства, но и да се води от решения генерирани с помощта на ДМ, които отчитат факти, свързани с емоционални потребности и експерсии, фрустрации, мислене и асоциативност на потребителя.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дизайн мисленето е съвкупност от високо ефективни методи и нагласи за работа, което го прави силен конкурентен инструмент в бизнеса. Самият процес остава един и същ в различните области на приложение: проучване на нуждите на клиентите чрез интервюта, наблюдения и поставяне в позицията на потребителя, дефиниране на истински важните проблеми, креативни сесии за търсене на най-адекватно решение и изготвяне на множество нискобюджетни прототипи за оптимизирането му. Разглеждането, както на теоретичните постановки, така и на действителната управленска практика разкрива процес, който е вътрешно последователен и съгласуван и който успешно се е наложил със забележителни практически

резултати. Принципите на дизайна, приложени в стратегиите за иновации, допринасят за значителен успех на компаниите.

Като цяло Дизайн мисленето, позволява откриването на потенциални проблеми навреме и осигурява приемственост и устойчивост на новите програми. То се оказва подходяща концепция за всяка дейност и бизнес, които разбират, че в днешната икономика на преживяванията, хората са повече от важни, а клиентът е водещ и определящ на посоката на развитие.

БЛАГОДАРНОСТИ

Този документ е осъществен с подкрепата на Договор № BG05M2OP001-2.009-0034-C01, финансиран от ОП „Наука и образование за интелигентен растеж“ (2014-2020), съфинансирана от ЕС чрез ЕСИФ.

ЛИТЕРАТУРА

Behal C. & A. Moore (2018). *Design Thinking: A Key to Improving Organizational Culture*.

Best K. (2006). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*.

Best K. (2010). *The Fundamentals of Design Management*.

Buchanan J.M. (1992). *The integrative business*.

Cooper R. & M. Press. (1995). *The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century*.

Hollins, B. (2004). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*.

Mchugh J. (2016). *How Can Design Thinking Help Organizations Become More Innovative?*

Naiman L. (2018). *Design Thinking as a Strategy for Innovation*.

Lemberg B. (2015) *Creative problem solving: how to develop creative thinking*

Lalova O. & D. Ducat (2015) *Customer machine: proven successful methodologies for attracting customers to small and medium businesses*

Internet sources.