УДК 339.138.

Д. О. Пенья

магистрант направления «Менеджмент: Смарт-маркетинг: международное развитие бизнеса» ТюмГУ, г. Тюмень
e-mail: danielo.penat@utadeo.edu.co

М.А. Радион

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса ТюмГУ г. Тюмень
e-mail: m.a.radion@utmn.ru

ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация: Концепция дизайн-мышления широко используется в мировой предпринимательской практике в течение последних лет, особенно в сфере инноваций. Компании все чаще требуют использования этой концепции, объединяя ее с бизнес-стратегиями в соответствии со своими потребностями и задачами. Цель данной статьи – на основе анализа мирового опыта проанализировать текущую ситуацию по применению методологии дизайн-мышления стартапами – малыми инновационными предприятиями Тюменской области, выявить проблемы и возможности внедрения методологии дизайн-мышления на местном рынке, сформулировать рекомендации по повышению ее результативности.

Ключевые слова: дизайн-мышление, инновации, предпринимательство, дизайн-менеджмент, дизайн, креативность.

Современный глобальный социально-экономический ландшафт представляет собой сложную бизнес-среду, основанную на событиях глобализирующегося мира и эволюции технологий, поэтому предприятиям постоянно необходимо обновлять концепции управления, чтобы адаптироваться к новым сценариям. Чрезвычайно важно, чтобы компании улучшали свою способность воспринимать и исследовать рыночные возможности раньше конкурентов [7]. Примером современной практики, связанной с этим контекстом, является использование дизайна для создания решений в сотрудничестве

с пользователями, упрощенным и объективным способом, направленным на потребности предпринимателя, что является эффективным использованием так называемой «конкурентной разведки». Кроме того, столкнувшись со всеми новыми вызовами, организации ищут профессионалов, которые могут генерировать ценность благодаря творчеству и проницательности, которые мыслят многомерно, тем самым более эффективно, имея в своем распоряжении лучшие стратегии, создавая больше возможностей для инноваций.

Инновационное предпринимательство априори является более рисковым по сравнению с традиционными направлениями бизнеса, что обусловлено высокой степенью неопределенности результатов внедрения нового продукта на рынок. Около 30-40% начинающих компаний ликвидируют все активы, теряя средства инвесторов, в то время как 70-80% не могут обеспечить прогнозируемую отдачу от инвестиций [5]. Недостаточно идеи, необходимо реализовать ее конкурентоспособным продуктом, важную роль в котором играет бренд. Создание бренда - это не проект с началом, серединой и концом, он требует постоянной бдительности и должен контролироваться на протяжении всей жизни бренда.

В процессе создания компании стартапы часто слишком сосредоточены на привлечении капитала для роста, а не на создании бренда, ориентированного на пользователя, который привлечет и создаст большую лояльную потребительскую базу. Когда дизайн интегрирован в организацию, он помогает построить устойчивое будущее для этой компании. Стартапы должны быть в одинаковой степени ориентированы как на бизнес, так и на дизайн [9]. Дизайн должен быть частью бизнес-модели с самого начала, и дизайнеры должны сотрудничать с основателями бизнеса для разработки продуктов в долгосрочной перспективе.

Методология дизайн-мышления пронизывает весь спектр инноваций духом дизайна, ориентированного на потребителя. Это говорит о том, что инновациями движут глубокие знания, полученные в результате непосредственного наблюдения. Предпринимателям необходимо знать, чего хотят и в чем нуждаются люди, что им нравится или не нравится в том, как производятся, упаковываются, продаются определенные продукты и как происходит поддержка клиентов после покупки продукта [1]. В качестве подхода дизайн-

мышление опирается на потенциал, который есть у всех, но который упускается из виду более традиционными методами решения проблем. Они не просто сосредоточены на создании продуктов и услуг, они основаны на способности быть интуитивными, распознавать шаблоны, создавать идеи с эмоциональным, функциональным значением и выражать себя не словами или символами. Никто не хочет управлять организацией, ориентированной на чувства, интуицию и вдохновение, но чрезмерная уверенность в рациональном и аналитическом также может быть рискованной. Дизайн-мышление масштабируется и постепенно применяется для улучшения существующих рыночных идей. Это может быть радикально применено для создания уникальных решений, которые удовлетворяют потребности людей совершенно по-новому [2]. Кроме того, дизайн-мышление начинается с формализации новых идей, которые не могут зависеть от предрассудков и / или предыдущих суждений. Таким образом, сокращается количество неудач и поощряется обучение участников, участвующих в этом процессе.

Стартапы терпят неудачу в той же степени, в какой они игнорируют или недооценивают ценность эмпатического дизайна и исследований, ориентированных на пользователя. В частности, дизайн-исследования - это механизм, с помощью которого стартапы могут получать информацию и обратную связь от своих пользователей, и который, к сожалению, часто отсутствует. В книге «Где рабочие места: предпринимательство и душа американской экономики» [3] автор перечисляет пять самых больших проблем построения бизнеса:

1. недостаточный доступ к капиталу
2. трудности в поиске людей с нужными навыками
3. иммиграционная политика, которая не допускает талантов
4. обременительные налоги и правила
5. экономическая неопределенность

Согласно его исследованиям, из всех малых предприятий, созданных в 2014 году 80% дожили до второго года (2015), 70 процентов до третьего года (2016), 62 процента до четвертого года (2017), и 56 процентов до пятого года (2018).

Учитывая эти цифры, чуть больше половины всех стартапов фактически доживают до четвертого года, в то время как частота не-

удач стартапов в течение четырех лет составляет около 44%. К основным причинам, почему стартапы не «выживают» на рынке, многие отмечают следующие [3]:

1. Отсутствие потребности рынка - 42%
2. Закончились деньги - 29%
3. Плохая команда - 23%
4. Осталась незавершенная технология - 19%
5. Некорректное ценообразование - 18%
6. Отсутствие продуманной бизнес-модели - 17%
7. Некачественный маркетинг - 14%
8. Игнорирование клиентов - 14%
9. Продукт несвоевременный - 13%

Пять основных причин связаны с клиентами - не удовлетворяли их потребности, не слушали их или даже игнорировали их.

После этого можно было бы сказать, что включение дизайна в эволюцию бренда дает прямую экономическую выгоду. В 2003 году Датский центр дизайна в сотрудничестве с Копенгагенским университетом провел исследование экономического воздействия дизайна, используя датскую экономику в качестве эталона. Опрос был основан на более чем 1000 интервью с частными датскими компаниями, состоящими по меньшей мере из десяти сотрудников.

Для целей исследования Датский центр дизайна определил дизайн как «стратегию, разработку и стиль - все, что происходит до производства или продажи продукции». Результаты исследования выявили сильную корреляцию между использованием дизайна и положительными экономическими показателями. Организации, в которых дизайн является основной ценностью, показали более высокие результаты деятельности. Компании, участвовавшие в увеличении проектной активности, добились дополнительного увеличения валового дохода на 40% по сравнению с компаниями, где проектная активность низкая. Дизайн - это больше, чем просто применение эстетики к готовому продукту, когда он гармонично интегрирован в организацию, он создает долгосрочный положительный экономический эффект.

В 2007 году The Design Council провел исследование для анализа ценности дизайна в бизнесе. Результаты показывают, насколько

большое влияние дизайн может оказать на деловой мир. Проще говоря, «дизайн может напрямую и значительно улучшить продажи, прибыль, оборот и рост. Использование и оценка дизайна приносит конечные выгоды, и те, кто понимает и действует в соответствии с этим пониманием, имеют конкурентное преимущество перед другими» [10] Некоторые из определяющих результатов включают:

- Компании, в которых дизайн является неотъемлемой частью деятельности, в два раза чаще разрабатывают новые продукты и услуги;
- Акции компаний, ориентированных на дизайн, превысили ключевые индексы фондового рынка более чем на 200%;
- На каждые 100 фунтов, которые компания тратит на дизайн, оборот увеличивается на 225 фунтов.

В рамках исследования The Design Council также работал с начинающими компаниями, чтобы научить их интегрировать дизайн. В отличие от известных компаний, участвовавших в исследовании, успех не мог быть измерен улучшением продаж или оборота, и для определения успеха использовались различные показатели. Результаты дают представление о том, как интеграция дизайна может принести большую пользу начинающей организации.:

- 50% предприятий увеличили свои возможности по привлечению инвестиционного финансирования;
- 80% изменили свое стратегическое направление и перешли от чисто технической ориентации к более ориентированной на клиента;
- Половина видела лучшее управление или снижение коммерческого риска.

Кроме того, в современных конкурентных условиях, когда организации становятся ориентированными на показатели и стремятся количественно оценить свои процессы принятия решений, сбор данных о ценности дизайна для бизнеса является ключевым. Опыт многих компаний на сегодняшний день докуазывает, что удачный дизайн - это прибыльный бизнес. Так консалтинговая фирма McKinsey провела одно из самых обширных исследований финансовой ценности дизайна в 2018 году, собрав более 2 миллионов единиц финансовых данных и записав более 100 000 проектных действий

[8]. Сопоставляя действия по проектированию (например, назначение главного директора по проектированию или создание матрицы удовлетворенности пользователей) и финансовые показатели (например, доходы акционеров), McKinsey обнаружила прямую корреляцию между инвестициями в проектирование и улучшением финансовых показателей.

Отчет Института управления дизайном за 2016 год «Индекс ценности дизайна», основанный на портфеле из 16 публично торгуемых акций компаний, которые считаются «ориентированными на дизайн» и зависят от набора критериев, отражающих лучшие практики управления проектами, показывает, что в течение трех лет подряд доходность акций этих компаний на 200% выше индекса S&P 500 [6].

На протяжении последних лет Тюменская область входит в число лидеров по развитию малого бизнеса в России. Рейтинг видов экономической деятельности по количеству малых предприятий Тюменской области (в порядке убывания): торговля; операции с недвижимостью; строительство; обрабатывающие производства; транспорт и связь; научные исследования и разработки. Одним из факторов развития предпринимательского ландшафта в этом регионе является государственная (региональная) поддержка.

В целях выявления степени применения методологии дизайн-мышления малыми инновационными предприятиями Тюменской области, нами было проведено анкетирование 20 резидентов бизнес-инкубатора Тюменского технопарка. Всем участникам был задан список вопросов, касающихся их предполагаемых знаний и ценности дизайн-мышления в их предпринимательской деятельности.

Качественные данные были собраны от группы предпринимателей, состоящей в основном из лиц в возрасте от 25 до 35 лет (70,6%) и от 35 до 50 лет (23,5%), с высшим образованием (88,2%). Согласно результатам опроса, значительная часть опрошенных предпринимателей (68,4%) до сих пор не знает о методологии дизайн-мышления, однако, уточняющие вопросы позволили нам выяснить, что фактически методики и инструменты дизайн-мышления инновационными тюменскими предприятиями используются, однако, они не знают, что эти действия относятся к данной методологии.

В нынешнем контексте все еще существует очень сильная идея о том, что дизайн и инструменты или методологии, связанные с этой сферой, известны как более визуальные и эстетические, чем реальные инструменты для развития, инноваций или решения проблем внутри компании, но можно было увидеть, что большинство предпринимателей, участвовавших в опросе, имеют действительно четкое представление о потенциале дизайн-мышления как полезного инструмента для понимания потребителя, рынка и его потребностей, а также преимуществ, которые оно приносит в процессе разработки продукта.

Действительно важным аспектом, который можно противопоставить общепринятой теории, является то, что предприниматели рассматривают предлагаемую методологию как инструмент для решения конкретных проблем, а не как постоянный процесс, который должен развиваться по мере развития компании, таким образом, полностью сводя ее к эстетике, применяемой к готовому продукту, чтобы помочь отличить его от конкурентов на поверхностном уровне, а не для действительно глубокого решения основных проблем компании, как это было показано и как это сделали большинство крупных международных компаний.

На вопрос «Используете ли вы дизайн-мышление на предприятии?» только 15,8% ответили «да, на постоянной основе», по 21,1% применяют дизайн-мышление либо периодически при решении определенных проблем или разработке новых продуктов, либо при решении трудноразрешимых проблем. Большинство отметили, что не знают и соответственно не применяют инструментов дизайн-мышления, которые в первую очередь ориентированы на применение в инновационной сфере.

Следуя идее продвижения и предоставления информации о методологии и ее правильном использовании предпринимателям, мы столкнулись со следующей проблемой: как правильно было бы повысить ожидания предпринимателей от такого метода, потому что можно было увидеть низкий уровень доверия к нему благодаря опросу, где почти 50% респондентов считают возможным применение методологии в своих компаниях от 20 до 40%.

Организации, которые хотят стать ориентированными на дизайн и достигать положительных результатов междисциплинарной работы, должны понимать, что должно быть постоянное взаимодействие между бизнесом и дизайном. Анализ проведенных исследований позволяет сформулировать несколько рекомендаций по наиболее результативному внедрению методологии дизайн-мышления в любой компании.

Компании, ориентированные на дизайн, интегрируют дизайн в каждый аспект своего бренда. Организации, которые успешно делают это, стимулируют инновации и успешно улучшают качество обслуживания клиентов.

Традиционно дизайнеры занимали очень узкое место в бизнесе как часть творческой команды, которая работает в отделе маркетинга. Но дизайнеры и дизайн-мышление способны на гораздо большее. Поэтому желательно не ограничивать дизайн-мышление небольшой частью компании. Это не одноэтапный процесс, но он должен влиять на каждый элемент бизнеса и стратегии, от пользовательского опыта до разработки продукта, обслуживания клиентов и соблюдения требований. Независимо от того, является компания разработчиком продукта или осуществляет только его сбыт, методики дизайн-мышление должны использоваться для каждого аспекта бренда.

Ориентирование на дизайн-мышление должно начинаться с самого высокого уровня управления, с целостным видением бренда и среды на рабочем месте. Сильная поддержка сверху организационной иерархии необходима, если компания стремится принять единые принципы проектирования во всей компании.

91% компаний, занимающихся дизайном, делают дизайн неотъемлемой частью своей стратегии цифрового взаимодействия с клиентами. Точно так же, как проектное мышление должно присутствовать в культуре всей организации, оно должно быть в состоянии поддерживать каждую часть клиентского опыта. Не просто внедряйте дизайн – мышление в начальной или конечной точках маркетинга - оно должно влиять на весь процесс от начала до конца (и за его пределами).

Компании, ориентированные на дизайн, должны поощрять и облегчать сотрудничество между командами и отделами в организации. Поддержка командной работы и совместной рабочей среды, в которой коллеги могут делиться творческими идеями, значительно повысит производительность и результаты. Облегчите бесперебойную коммуникацию между различными командами и стимулируйте дизайн-мышление как организационное усилие.

Инновации, основанные на дизайне, зарекомендовали себя как катализатор роста и дифференциации. По всему миру организации стремятся создавать и масштабировать проектные возможности для решения текущих проблем и формирования будущего. Междисциплинарные рамки, такие как дизайн-спринты, действительно помогают демократизировать дизайн, снижая дизайн до уровня, к которому могут относиться недизайнеры. Тем не менее, сокращение дизайна может фактически ограничить его способность решать трудноразрешимые задачи и долгосрочную интеграцию в бизнес-контекст.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. BROWN, T. Design Thinking. Harvard business review, vol. 86, no. 6, pp. 84–92, 141, Jun. 2008.
2. BROWN, T. Design Thinking: a powerful methodology to enact the end of old ideas. Elsevier. Rio de Janeiro. RJ. 2010.
3. DEARIE, J., GEDULDIG, C. Where the Jobs Are. Entrepreneurship and the Soul of the American Economy, Hoboken, New Jersey, Wiley. 2013.
4. GABAY, R. Breaking the wall between business and design—Becoming a hedgefox. Design Management Journal 13, 1 (2018), 30–39.
5. NOBEL, C. (2011, March 7). Why companies fail – and how their founders can bounce back. Harvard Business Review, Retrieved from http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6591.pdf
6. RAE, J. Design value index exemplars outperform the S&P 500 index (again) and a new crop of design leaders emerge. dmi: Review - Design Management and Innovation 27, 4 (2017), 4–11.
7. ROCHA, L. C. Creativity and Innovation: How to adapt to changes. LTC: Rio de Janeiro, 2009.
8. The Business Value of Design - McKinsey Report. 2018; https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design

9. WILSON, M. (2012, January 11). Ideo launches a start-up incubator (but don't call it an incubator).Company, Retrieved from http://www.fastcodesign.com/1670261/ideo-launches-a-start-up-Fastincubator-but-dont-call-it-an-incubator
10. ZALTMAN, G; R DUNCAN; J HOLBEK. Innovations and organizations. New York: Wiley. 1973.

УДК 339.138

Е. С. Сидорина

студентка кафедры рекламы и связей с общественностью СПБГУПТиД
г. Санкт-Петербург
e-mail: sidorinaa.c@gmail.com

Т. А. Попова

Старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса ТюмГУ,
г. Тюмень
e-mail: 612744@mail.ru

DIGITAL-ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ)

Аннотация. В статье рассматриваются основные понятия Digital-технологий, их проблемы в современном мире и адаптация в сфере нефтегазовой отрасли. Проанализированы статистические данные о состоянии цифровых технологий и их использовании в России, отмечены плюсы и минусы Интернет-продвижения.

Ключевые слова: Digital-маркетинг, Интернет-продвижение бренда, маркетинг, нефтегазовая отрасль, коммерческая организация.

Актуальность темы определяется необходимостью изучения возможных путей Интернет-продвижения для коммерческих организаций, сферой которых является нефтегазовая отрасль. Это обосновывается ростом интереса представителей нефтегазовой от-