




Оливер Кемпкенс

EX-ДИРЕКТОР ШКОЛЫ ДИЗАЙНА СБЕРА

ДИЗАЙН- МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА

Проверенный подход
к созданию устойчивой
среды для инноваций

 **БОМБОРА**
издательство
Москва

УДК 658
ББК 65.290-2
К35

Oliver Kempkens «Design Acumen —
Driving Innovation and Design Thinking in Organisations»
© 2025 by Oliver Kempkens. All rights reserved

Кемпкенс, Оливер.

К35 Дизайн-мышление для бизнеса : проверенный подход к созданию устойчивой среды для инноваций / Оливер Кемпкенс ; [перевод с английского Е. Романенко]. — Москва : Эксмо, 2025. — 272 с. — (Бизнес-мышление. Книги о нестандартных подходах к решению бизнес-задач).

ISBN 978-5-04-216158-2

Хотите, чтобы в вашей компании идеи и продукты появлялись не время от времени, а регулярно? Дизайн-мышление поможет наладить стабильный поток инноваций.

Подход, который уже применяют BMW, Swatch, СИБУР, Лукойл и другие крупные компании, помогает не только разрабатывать продукты, но и запускать новые бизнес-направления, усиливать команду и повышать лояльность клиентов.

Оливер Кемпкенс — советник SAP, Sber и Merck — показывает, как встроить дизайн-мышление в культуру и стратегию, чтобы:

- трансформировать бизнес в адаптивную, быстроразвивающуюся систему;
- превратить сотрудников в источник креативных идей;
- находить точные решения через реальное понимание клиента;
- наладить непрерывную инновационную работу без жесткого контроля.

УДК 658
ББК 65.290-2

© Перевод на русский язык. Романенко Е., 2025
© Оформление.
ISBN 978-5-04-216158-2 ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Посвящается будущему

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛЮДЕЙ, ОРГАНИЗАЦИИ И КУЛЬТУРЫ	13
Мотивированные сотрудники	15
Сильные команды	17
Кооперативные сети	19
Профессиональные модераторы	20
Продвинутые организации	26
Свобода в рамках устоявшихся рутин	33
Почему пространство важно для инноваций	35
Определение творческих пространств	36
Повышение мотивации сотрудников	37
Укрепление сотрудничества и коммуникации	37
Влияние креативных пространств на инновации	38
Культура, способствующая инновациям	40
Четкие стратегические ориентиры	42
Адаптированный подход к управлению	43
Эффективные системы мотивации	49
РЫНОЧНЫЕ ТРЕНДЫ И ИЗМЕНЯЮЩИЕСЯ ПОТРЕБНОСТИ	55
ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ИХ ОБРАТНАЯ СТОРОНА	67
Разрушительные технологии	69
Социальные последствия прорывных технологий	73
Деструктивные бизнес-модели	77
Деструктивный дизайн жизни	81
Социальные последствия слияния реальной и цифровой жизни	84
Экскурс: Общество крайностей	88
ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ	93
Будущее вне рамок конкуренции	99
Экскурс: Ловушка роста	110

Экскурс: Ловушка индустриализации	112
Экскурс: Главные препятствия для инноваций	114
В ПОИСКАХ ИСТИННЫХ ЖЕЛАНИЙ КЛИЕНТОВ ...	119
Клиентоориентированность	124
Как развивалось понимание клиента.....	127
ДВИЖУЩАЯ СИЛА ДИЗАЙНЕРСКОЙ ХВАТКИ.....	143
Эволюция дизайн-мышления	147
Подход дизайн-мышления	158
Инновации создаются людьми:	
формирование дизайнерской хватки	161
Инновации происходят в сетях:	
закрепление дизайн-мышления	169
Внутренняя среда как катализатор	
дизайн-мышления	181
Дизайн-мышление в стратегии и лидерстве	207
Внешняя среда как стимулятор дизайнерской	
хватки	222
Эпилог. Как ориентироваться в неопределенном	
мире с дизайнерской хваткой	254
Список литературы	256
Об авторе.....	268

ВВЕДЕНИЕ

«Дизайн-мышление для бизнеса: проверенный подход к созданию устойчивой среды для инноваций» — продолжение моего первого бестселлера «Дизайн-мышление: все инструменты в одной книге». В нем объяснялось, как применять дизайн-мышление в корпоративной среде. «Дизайн-мышление для бизнеса» посвящена не столько линейным процессам или тому, как добиться ориентированных на пользователя результатов, сколько систематическому внедрению концепций дизайна в организацию.

Работая предпринимателем, консультантом, наемным менеджером, внутренним и внешним экспертом, а также профессором, я неоднократно сталкивался с проблемой: менеджеры часто воспринимают дизайн как нечто субъективное, что позволяет каждому высказывать свое мнение. Вы, конечно, можете это делать. Однако задача коммерческих организаций — продавать. Поэтому «хороший» или «плохой» дизайн можно объективно проверить: через показатели эффективности (конверсию, вовлеченность, удержание и т. д.) или через признание в профессиональной среде.

Многие менеджеры хотят видеть в корпоративных артефактах, интерфейсах, графике, формах продуктов или пользовательском опыте отражение их субъективного мнения. Это разочаровывает дизайнерские команды и приводит к высокой текучке кадров. В США такая проблема встречается реже, чем в остальном мире (несмотря на то что «остальной мир» тоже не стоит на месте).

Некоторые компании уже осознали, как превратить дизайн в фактор успеха. В прошлом Atelier Courbusier или Braun и их известный промышленный дизайнер Дитер Рамс¹, который стал кумиром сэра Джонни Айва², сделали своим конкурентным преимуществом корпоративный дизайн. С момента успеха Apple с iPod и iPhone менеджеры снова обратили на него внимание. В потребительском секторе стали важны коммуникация и дизайн упаковки, тогда как в промышленности все большее значение приобретает дизайн технических продуктов,

1 Дитер Рамс — немецкий промышленный дизайнер, в 1962–1995 годах ведущий дизайнер фирмы Braun, представитель минимализма в промышленном дизайне. — Здесь и далее прим. ред.
2 Сэр Джонатан Пол Айв — американский топ-менеджер. Бывший главный директор по дизайну компании Apple. Известен как дизайнер iMac, PowerBook G4, MacBook, MacBook Pro, iPod, iPhone, iPad.

ориентированный на функциональность, производительность и удобство использования.

Такие компании, как BMW, Zeiss, 3M, Gore, Swatch, KTM, а также российские СИБУР, Сургутнефтегаз и Лукойл Инфоком, доказали, что подходы промышленного дизайна могут не только пригодиться в разработке технических продуктов, но и придавать импульс другим направлениям бизнеса.

ДИЗАЙН НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ ЭСТЕТИЧЕСКИМИ ДОСТИЖЕНИЯМИ: ЭТО ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ, ВЛИЯЮЩИЙ НА КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ, РАЗВИТИЕ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ ТАЛАНТОВ.

Компании в сфере ПО благодаря близости к конечным пользователям (особенно после появления облачных технологий) раньше других осознали, что хороший дизайн заключается в четкой коммуникации визуальных элементов (аффордансов) и ожидаемых результатов (обратной связи). Высокую планку задали Apple с интерфейсом iOS и SAP в B2B-секторе с виджетами и панелями управления, известными как Fiori GUI. Кроме того, мой бывший работодатель Сбербанк также значительно выделяется на фоне национальных и международных конкурентов, создав собственную HR-платформу Pulse.

Дизайнерская хватка как основа для инноваций

Дизайнерская хватка — это применение дизайн-мышления в бизнесе. Ее смысл не в том, чтобы вовлечь большее количество дизайнеров в отделах разработки или побудить технических специалистов уделять больше внимания эстетике. Главная цель — закрепить дизайнерское мышление в «генетическом коде» компании, чтобы сделать ее конкурентоспособнее.

В этой книге дизайн-мышление и создание нового через творческое решение проблем понимаются не как подход к разработке продуктов или услуг, а как лидерский и управленческий подход, то есть стратегические изменения на всех уровнях компании. Для этого недостаточно команды сотрудников, работающих над техническими революциями. Нужно распределять инновации по всем областям и использовать потенциал всех отраслей.

С ДИЗАЙНЕРСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, КОМПАНИИ ТРЕБУЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МИССИЯ, ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ И ПОДХОДЯЩИЕ ПРОСТРАНСТВА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Не менее важны правильные люди, профессиональное взаимодействие с партнерами и способность всей компании принять культуру, ориентированную на дизайн.

Дизайнерская хватка позволяет компаниям активно, слаженно, оптимистично и творчески создавать свое будущее. Для этого необходимы внимательный анализ глобальных вызовов, уважительное отношение к людям, которые с ними сталкиваются, и система, способная добиваться превосходных результатов как внутри компании, так и при сотрудничестве с внешними партнерами. А главное условие долгосрочного успеха — вдохновлять каждого клиента и удерживать внимание в течение длительного времени.

Чтобы развить дизайнерскую хватку, необходимы:

- чуткость к вызовам, которые могут возникнуть в процессе работы;
 - уважительное отношение к людям — как внутри компании, так и за ее пределами, включая тех, кто принимает решения, наблюдает или взаимодействует с организацией;
 - глубокое понимание, как нужно создавать и продвигать инновации;
 - искренний интерес к рынку и страсть к удовлетворению потребностей клиентов;
 - система, адаптированная под особенности компании, которая помогает эффективно внедрять инновации.
-

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛЮДЕЙ, ОРГАНИЗАЦИИ И КУЛЬТУРЫ

«Мы — это то, что мы постоянно делаем. Совершенство, следовательно, — это не действие, а привычка».

Аристотель

МОТИВИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ

Самое важное для инновационной организации — это люди, которые в ней работают.

ОДНАКО, КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О НОВШЕСТВАХ, СПОСОБНОСТИ ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА ПРИОБРЕТАЮТ ОСОБЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ.

Смоделируем ситуацию: торговый представитель находится на ежегодной встрече с ключевым клиентом. Тот делится своим опытом использования продуктов, дает обратную связь по услугам и упоминает проблемы с применением продукта или функциональностью отдельных компонентов. Кроме того, он указывает на пробелы в ассортименте и хочет расширить выбор.

Торговый представитель может отреагировать двумя способами:

- выслушать пожелания клиента и передать их продакт-менеджеру, попросив реализовать;
- обсудить с клиентом, что стоит за этими пожеланиями, какие мотивы им движут, убедиться заранее, насколько важны те или иные требования, и расставить приоритеты. При этом он проявит искренний интерес к проблемам и пожеланиям клиента.

При втором подходе торговый представитель должен увидеть в беседе возможность не только для продажи, но и для совместного развития новых идей с клиентом. В этом примере торговый представитель становится важным ресурсом. Если он проигнорирует разговор, то эта возможность для сбора информации, которая может принести пользу всей компании, будет упущена.

Во втором случае торговому представителю необходимы следующие качества:

- ориентация на будущие услуги: интерес к потенциальным и скрытым потребностям клиентов, а также желание действительно понять их;
- проактивное поведение: вместо того чтобы просто реагировать на существующие запросы клиента, обсуждать и определять новые требования совместно с клиентом. Важное отличие заключается в том, что запросы при этом не только фиксируются,