

## Метрики и достоверные измерения по всей концептуальной рамке «От проблемы к росту и масштабированию»

Книга «**Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам**» познакомила читателей с методологией дизайн-мышления в общем — от формулировки проблемы до выработки масштабируемых решений, а методы из книги «**Дизайн-мышление: канвасы и упражнения. Полный набор инструментов**» дополнили её. Книга «**Дизайн-мышление для роста бизнеса**» описала смену образа мышления, с которой в ближайшие годы столкнутся многие компании в отношении инноваций бизнес-моделей, определения потоков создания ценности и роста бизнеса. Эта книга — «**Дизайн-мышление. Метрики успеха**» — служит логичным продолжением других книг издательства Wiley из серии о дизайн-мышлении. Она посвящена конкретным подходам к измерению, выбору и прогнозированию определённых действий от формулирования задачи до масштабирования решений.



[WWW.DESIGN-METRICS.COM](http://WWW.DESIGN-METRICS.COM)



# Предисловие



## ЭШ МАУРЯ

*Автор бестселлеров и создатель бережливого шаблона для построения бизнес-модели бережливого стартапа Lean Canvas*

Дизайн-мышление — один из самых многообещающих подходов к решению непростых проблем, существующих в различных контекстах и областях науки и бизнеса. Тем не менее измерение креативности, инноваций и коммерческого успеха по-прежнему вызывает сложности, независимо от того, какая стадия цикла выполняется, будь то постановка правильной проблемы, за решение которой стоит браться, или развитие идеи до уровня «продукт соответствует рынку».

Мой метод решения таких проблем заключается в непрерывном внедрении инноваций, в рамках которого сочетаются учёт инноваций, бережливое ведение бизнеса, эджайл-методики и гибкое развитие клиентов. Предложенные в этой книге концептуальные модели и описания идеально вписываются в мой подход.

Михаэль Леврик проделал огромную работу, описав единый набор полезных методик измерения в зависимости от целей, культуры и уровня зрелости организации.

**Довольные клиенты платят реальные деньги, и цель любого бизнеса — получать эти деньги регулярно, оперативно и полностью.**

**На мой взгляд, следующие четыре особенности делают эту книгу незаменимым помощником, особенно для практикующих предпринимателей. Она научит:**

- 1) принимать решения на протяжении всего цикла проектирования и на разных этапах стратегий «Эксплорация» и «Эксплуатация»;
- 2) отслеживать и измерять успех задач по проектированию, инновационных проектов, культурных и организационных изменений;
- 3) оценивать влияние инноваций на организацию, сотрудников и стратегию;
- 4) применять на практике инструменты и модели управления для внедрения систем измерения инноваций, а также целей и ключевых результатов (OKR).

Умение измерять свою инновационную деятельность, снижать риски и создавать реальную ценность — ключевой навык стартапов и команд разработчиков инноваций, применяющих методологию дизайн-мышления.

Желаю вам больших успехов в применении методологии дизайн-мышления и метрик инноваций на протяжении всего цикла проектирования и на последующих этапах.

**Эш Маурья**

## *Ориентируйтесь на текущие и будущие потребности клиентов*

- Поставьте клиента или пользователя в центр всех процессов, исключите разобщённость внутри корпоративной структуры и устранили барьеры на пути внешних партнёров, дабы создавать наиболее привлекательные ценностные предложения.
- Пользуйтесь методологией дизайн-мышления для решения проблем клиентов, стратегических проблем и бизнес-задач, а также для разработки физических, цифровых и виртуальных продуктов, услуг и клиентского опыта.



# ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ И ИЗМЕРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ: ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ

## *Определите минимально жизнеспособный набор метрик стратегии «Эксплорация»*

- Разработайте критерии оценки эффективности стратегии «Эксплорация» в несколько итераций, но с профессионализмом, проявленным в отношении стратегии «Эксплуатация».
- Устраните риски, сопутствующие процессу развития, путём постоянного интегрирования фактических данных в такие критерии, как привлекательность, целесообразность и осуществимость для оценки трансформационных инноваций с высокой степенью неопределённости.



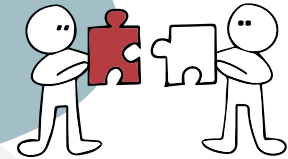
## *Развивайтесь вместе с командой, выходя за пределы пространства проблем и решений*

- Нарращивайте компетенции в области дизайн-мышления и обяжите все команды определять собственные OKR.
- Создайте многопрофильные команды разработчиков инноваций, применяющих методологию дизайн-мышления, которые в рамках инициатив по исследованию возможностей для инноваций будут ориентироваться на «путеводную звезду».



## *Преобразуйте традиционные метрики в значимые системы измерения*

- Поощряйте правильное поведение и соответствующий образ мышления, которые способствуют как радикальным, так и постепенным инновациям.
- Осуществляйте стратегическое управление, указывая на возможную смену приоритетов.
- Управляйте распределением (и перераспределением) ресурсов и оценивайте эффективность расходов на инновации.
- Анализируйте и поощряйте продуктивность и культуру инноваций.

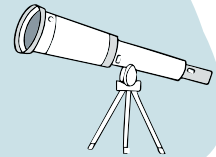


**НОВЫЙ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ.  
НОВАЯ ПАРАДИГМА.  
ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ.**

**WWW.DESIGN-METRICS.COM**

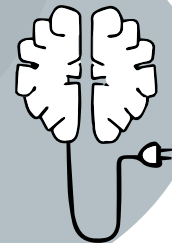
## *Применяйте мышление типа «дотянуться до луны» и «Эверест» для инновационных команд*

- Начните увязывать цели с реальными проектами и инициативами.
- Формируйте команды с учётом желаемого результата, а не текущей деятельности.
- Поставьте амбициозные и вдохновляющие цели и определите измеримые ключевые результаты, используя заранее оговорённую шкалу оценки.
- Создайте атмосферу, где неудача — это часть успеха исследовательской деятельности, чтобы команды не боялись стремиться к выдающимся результатам.

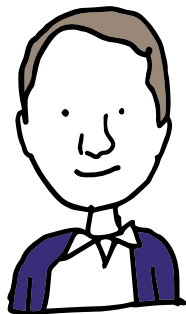


## *Добивайтесь реальных результатов благодаря сочетанию аналитики больших данных, искусственного интеллекта (ИИ) и нейродизайна на протяжении всего цикла проектирования*

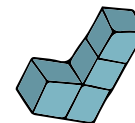
- Используйте весь потенциал автоматической обработки данных и автоматизации с использованием ИИ, чтобы получать значимые сведения из данных и прогнозировать «неизвестные неизвестные» благодаря возможности исследовать миллионы гипотез за очень короткое время.
- Раскройте весь потенциал методологии дизайн-мышления с помощью нейродизайна или начните с удовлетворения формальных ожиданий относительно поступков человека, которые все еще до конца не понятны.



## Что сподвигло автора написать эту книгу?

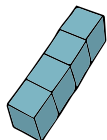


Последние несколько лет **Михаэль Леврик (PhD, MBA)** основательно изучает образ мышления, позволяющий решать различные виды проблем. Михаэль — автор бестселлеров, лауреат премий в области дизайн-мышления и проектирования бизнес-экосистем, предприниматель и преподаватель. Его идеи, книги и компания Lewrick & Company вдохновляют людей по всему миру увереннее управлять инновациями, цифровой трансформацией и ростом бизнеса в нашу эпоху стремительных перемен. В своих международных бестселлерах «Дизайн-мышление для роста бизнеса», «Дизайн-мышление: канвасы и упражнения. Полный набор инструментов» и «Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам» он описывает осознанную трансформацию людей, команд, экосистем и организаций. Он тесно сотрудничает с университетами и компаниями, помогая клиентам поверить в свои силы, чтобы качественно менять себя и свои организации. За последние несколько лет его арсенал инструментов для измерения креативности, инноваций и успеха в бизнесе значительно пополнился. Михаэль Леврик является экспертом с мировым именем в области цифровой трансформации и управления инновациями. Он помог многим компаниям разработать и масштабировать стратегии роста.

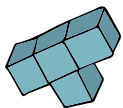


*Ключевые мысли об управлении креативностью, целями и ключевыми результатами, продуктом и коммерческим успехом*

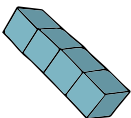
*Сбалансированное применение стратегий «Эксплорация» и «Эксплуатация» помогает реализовать новые рыночные возможности и одновременно поддержать существующую предпринимательскую деятельность.*



*Согласно современному взгляду и в рамках применения систем измерения инноваций, считается, что работа команд разработчиков инноваций, использующих методологию дизайн-мышления, подвержена постоянным изменениям.*

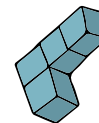


**Компании-лидеры роста используют** минимально жизнеспособный набор метрик стратегии «Эксплорация» и оптимальный микс подходящих метрик стратегии «Эксплуатация», при этом **избегая ловушек, присущих любой системе измерения.**

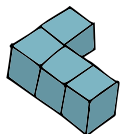
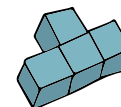


Современная система измерения инноваций должна **допускать разумные риски**, которые являются неотъемлемой частью **культуры и образа мышления**, приветствующих риск и неудачи.

**Передовой ИИ** позволит сделать метрики инноваций и коммерческого успеха **более перспективными**, а не ретроспективными.



**Нейронаука** — это неотъемлемая часть будущего дизайн-мышления и метрик инноваций. Понимание её принципов изменит методы работы творческих команд и способы разработки новых продуктов, услуг и клиентского опыта.



Современная система измерений должна увязать «**путеводную звезду**» и цели, которые стоят перед командами и группами команд.

## Почему для меня дизайн-мышление и измерение инноваций играют центральную роль?

Название этой книги может вызвать горячие споры. Руководители инновационных подразделений, инновационные и творческие команды, а также интрапренеры ежедневно пытаются отвоювать для себя чуть больше свободы, чтобы проводить исследования и эксперименты, которые позволят в итоге реализовать радикальные инновации, ранее неизвестные клиентам и рынку.

С одной стороны, для обоснования — важной! — инновационной деятельности и бюджетов на исследования компаниям приходится придумывать красиво звучащие ключевые показатели эффективности (КПЭ). А с другой стороны, многие руководители и лица, принимающие решения, следуют принципу «невозможно управлять тем, что нельзя измерить».

*Необходим разумный подход к измерениям: метрики не должны стать самоцелью или превратиться в инструменты оправдания, самозащиты и власти, но должны выполнять своё истинное предназначение, то есть помочь вдумчиво определять направление.*

Я же работаю как над оптимизацией существующего бизнеса (стратегия «Эксплуатация»), так и над поиском новых рыночных возможностей и бизнес-экосистем, которые ломают статус-кво (стратегия «Эксплорация»). Адекватные принципы измерения гарантируют, что ресурсы компании приносят наибольшую прибыль.

Задача этой книги — перекинуть мостик над пропастью, разделяющей креативность, инновации и измерения, и предложить комплексный ассортимент действенных инструментов для управления креативностью, целями и ключевыми результатами (OKR), продуктами и успехом в бизнесе. Такую потребность я наблюдал во многих проектах: в какой-то момент цикла проектирования (между поиском правильной проблемы и масштабированием решения) естественным образом возникал вопрос о необходимости оптимальных метрик.

В некоторых организациях потребность в метриках возникает на ранних этапах цикла проектирования, в других — позже, например, когда приходит время инвестировать в создание начальных прототипов. Дело в том, что точки данных помогают принимать решения, и даже небольшие исследования, незначительно снижающие неопределённость, представляют большую ценность и влияют на развитие событий. Таким образом, нужно стремиться применять подходящие метрики, системы измерения и рамки, которые позволяют надёжно оценить прогресс и успех. В обоих случаях на их основании сотрудники должны совершать правильные действия.

За последние 20 лет работы с многочисленными компаниями мне в основном приходилось уделять внимание двум целям: развитию новых способностей (обучению) и одновременно достижению высоких результатов в рамках проекта. Этот подход, называемый «проектное обучение», ориентирован на людей, которых учат верить в свои творческие силы и применять правильные инструменты и методы в нужное время, а также принимать взвешенные решения в конце инновационного пути.

Путь от постановки проблемы до её решения важен не только для участников команды, но и для реализации идеи на рынке. Этот трансформационный путь заключается в налаживании контактов с другими командами, использовании сильных сторон каждого члена команды в меру его компетенции и предоставлении командам возможности выйти за пределы пространства проблем и решений, очерченного в сознании каждого участника. Таким образом, общение и взаимодействие обычно поощряются, что даёт возможность каждому внести ценный вклад в организацию и её стратегические задачи.

Оценка эффективности трансформации, создание сети взаимовыгодных отношений и новых возможностей — это непрерывные и связанные между собой виды деятельности. Поэтому не все метрики одинаковы, и их характер может варьироваться от второстепенных до главных, от финансовых до нефинансовых.

Один из способов создать значимую систему оценки эффективности деятельности — использовать цели и ключевые результаты, которые принимают во внимание основную стратегию компании и помогают командам фокусировать свои время и энергию на решении актуальных проблем клиентов. Эта книга не только научит разрабатывать и применять метрики для стратегий «Эксплорация» и «Эксплуатация», но и предложит практические инструменты, позволяющие согласовать цели компании и команды при создании систем оценки эффективности деятельности.

*Применение традиционных КПЭ на каждом этапе, ещё до начала изучения и тестирования новых рыночных возможностей, разрушает творческий потенциал ещё в зачатке.*

Кроме того, эта книга продолжает исследовать методологию дизайн-мышления, которая меняет наше мышление, чтобы мы могли поставить себя на место клиента; учит применять радикальные формы сотрудничества; и, наконец, избавляет от страха неопределённости. Если вы читали другие мои книги, то знаете, что современный образ мышления объединяет аналитику больших данных и различные типы мышления (системное мышление и дизайн-мышление), например при создании бизнес-экосистем.

Эта книга учит читателя эффективнее работать с метриками, а также глубже раскрывает темы книг «Дизайн-мышление для роста бизнеса», «Дизайн-мышление: канвасы и упражнения: Полный набор инструментов» и «Дизайн-мышление. От инсайта к новым продуктам и рынкам». В частности, в ней описаны дополнительные методы, инструменты и подходы для отбора идей и измерения успеха на всём протяжении применения концептуальной рамки «от проблемы к росту и масштабированию», что облегчает принятие решений, и для сравнения вариантов и возможностей. Одним словом, эта книга — передовой набор инструментов, позволяющий поддерживать повседневную работу над инновациями. Профессиональным фасилитаторам и экспертам по инновациям она пригодится в качестве вдохновляющего набора сценариев.



В то же время книга побуждает читателей переосмысливать существующие взгляды и системы оценки инноваций и не заикливаться на бессмысленных КПЭ, таких как метрики тщеславия для подсчёта новых идей, генерируемых командами в течение года.

Я жду ваши отзывы о применении этих инструментов, методологий и метрик и желаю удачи в вашей текущей и будущей работе по поиску новых возможностей и достижению успеха в бизнесе.

*Михаэль Леврик*

*Присылайте отзывы о книге и делитесь идеями о применении дизайн-мышления и способах оценки креативности, инноваций и успеха в бизнесе.*

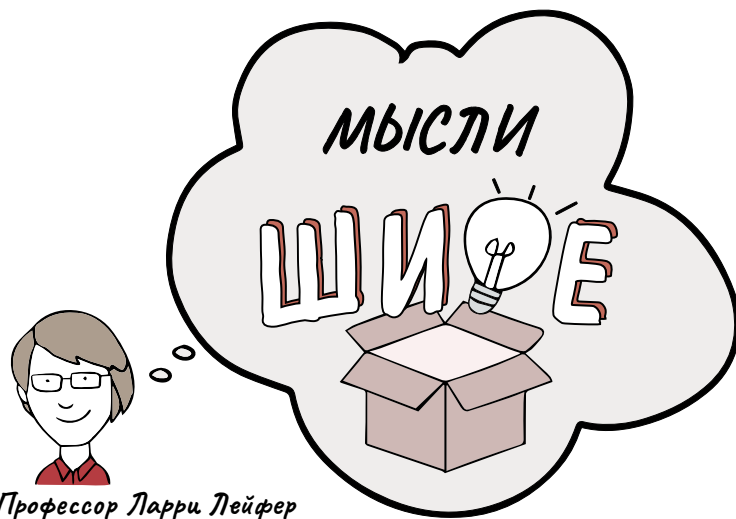
## Истоки дизайн-мышления

Способы мышления, инструменты и методы, описанные в этой книге, главным образом относятся к принципам дизайн-мышления, применяемым в Стэнфордском университете. Учебные программы по дизайн-мышлению появились в Стэнфордском университете в 1950-х годах, и с тех пор университет оказывает влияние на многие компании по всему миру. В то же самое время в Стэнфорде интересуются подвижками и изменениями, которые происходят в профессиональной среде в области применения дизайн-мышления для разработки продуктов, услуг, процессов и бизнес-экосистем. Исследовательские и образовательные программы Стэнфорда стали мировым стандартом в области дизайн-мышления и его применения на практике. Изначально на техническое проектирование в Стэнфорде повлияли исследования в сфере креативности и дизайна, ориентированного на человека. Одним из первых студентов такой аспирантской программы был профессор Ларри Лейфер, который на протяжении десятилетий развивал академическое видение инженерного конструкторского мышления в Стэнфорде и в итоге в 1984 году основал при университете Центр исследований дизайна. За прошедшие годы центр провёл огромное количество исследований, связанных с дизайн-мышлением, уделяя основное внимание эффективности сотрудничества, командной работе и в последнее время применению нейродизайна. С конца 1980-х годов Ларри Лейфер вёл культовый курс «Техническое проектирование» (ME310), отметивший в 2022 году своё 55-летие. В рамках курса студенты изучают различные аспекты, которые сегодня ассоциируются с дизайн-мышлением. На протяжении 20 лет курс преподавали студентам со всего мира, и на его основе сложилась благоприятная среда, воспитавшая сотни последователей «дизайн-мышления по-стэнфордски». В 2005 году Дэвид Келли, основатель IDEO и бывший аспирант Ларри Лейфера, окончивший курс ещё в 1970-х годах, открыл школу d.school. Школа d.school и центр остаются ведущими учреждениями Стэнфорда, предлагающими целостный взгляд на дизайн-мышление.

Под влиянием исследований, инструментов и методов Стэнфордского университета за прошедшие годы появилось множество инструментов стратегического управления, таких как канва бизнес-модели и разработка ценностного

предложения. Кроме того, CX/UX/UI-дизайнеры используют методологию дизайн-мышления для выявления проблем и выработки креативных решений. Этот подход помогает им разбираться в потребностях клиентов и пользователей, отыскивать их болевые точки и задачи, которые им необходимо решить.

На методы, представленные в этой книге, оказал осязаемое влияние мой наставник, друг и коллега Ларри Лейфер, с которым мы работаем уже не один десяток лет. В результате нашего сотрудничества появились совершенно новые исследования, практические модели и подходы, такие как проектирование бизнес-экосистем, которые основаны на изящном сочетании системного мышления и дизайн-мышления с целью создания основы для решений, обеспечивающих масштабируемость, и экспоненциального роста. В будущем дизайн-мышление приобретёт ещё большее значение и будет взаимодействовать с технологиями ИИ при поиске ответов на самые сложные вопросы человечества — от остановки глобального потепления и борьбы с пандемиями до установления и изменения политического строя.



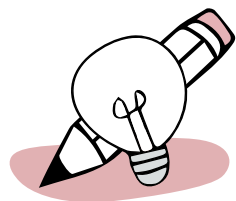
Профессор Ларри Лейфер

# Эволюция дизайн-мышления



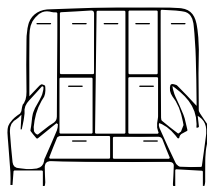
## ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ

*[Дизайн-мышление – это особый образ мышления для творческого решения проблем и внедрения прорывных инноваций.]*



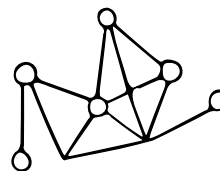
### ПРОШЛОЕ

Акцент на (пере)проектировании продуктов, услуг, процессов, бизнес-моделей и пользовательского опыта



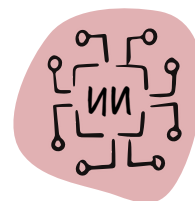
### НАСТОЯЩЕЕ

Создание цифровых платформ, бизнес-экосистем, нового корпоративного поведения и пользовательского опыта



### БУДУЩЕЕ

Проектирование иммерсивного пользовательского опыта, конвергенция с ИИ, автоматизация и массовая кастомизация; формирование образа мышления, подходящего для решения самых непростых проблем человечества



1960

1980

2000

2020

2040

ВРЕМЯ

## История метрик инноваций

Системы измерения инноваций, как и методология дизайн-мышления, развивались на протяжении последних нескольких десятилетий. Измерение инноваций зародилось в 1960-х годах, когда установились международные стандарты оценки достижений компаний в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Однако вскоре стало ясно, что оценка НИОКР сама по себе не охватывает всего многообразия инноваций. Поэтому появилась необходимость в адаптируемых моделях. В 1970-х и 1980-х годах было предпринято несколько попыток уйти от линейных моделей инновационных процессов и создать новые экономические теории инновационной деятельности в промышленности. Затем последовал период возрождения теорий Шумпетера, заложивших основу новой экономической теории инноваций. Одновременно профессионалы в области инноваций и измерений стали уделять особое внимание классификации типов инноваций. В результате количественные и качественные измерения проводились для конкретных направлений деятельности компании, и любое улучшение в рамках конкретного направления рассматривалось как свидетельство инноваций. На данном этапе в приоритете стояло измерение результатов инновационных мероприятий. Признаками инновационного процесса считались определённые ожидаемые результаты, такие как новая бизнес-модель, новый продукт или новый процесс. Оценка по этим параметрам казалась актуальной в тот конкретный период. С началом цифровой трансформации появились системы с различными метриками, рассматривающие инновации и инвестиции в нематериальные активы как два тесно взаимосвязанных явления. К ним относились различные виды коммерческой деятельности, связанной с технологиями, оцифровкой, экологической и социальной ответственностью, пользовательским опытом и брендингом, внутрикорпоративными командами, реализующими инновации, целеполаганием и внешними инновационными экосистемами.

Говоря о системах измерения инноваций, мы предполагаем, что работа команд разработчиков инноваций подвержена постоянным изменениям. Поэтому, с одной стороны, необходимо использовать весь спектр статистических инструментов, чтобы поспевать за этими изменениями. А с другой стороны, измерение необходимо проводить на двух уровнях: тщательно описанный

объект и продуктивность как мера инновации. Следовательно, не только качественные, но и количественные показатели результатов необходимы для оценки эффективности отдельных действий, таких как наращивание новых возможностей или реализация стратегии.

Таким образом, в будущем возникнет гораздо больше подходов к различным методам измерения и оценки, которые позволят учитывать многочисленные результаты инноваций, включая количественные и качественные аспекты работы и опыта отдельных людей, команд и организаций.

Кроме того, некоторые системы измерения появляются под новыми названиями, подчёркивающими важность определенных элементов, например «устремления и ключевые инсайты» (aspirations and key insights).



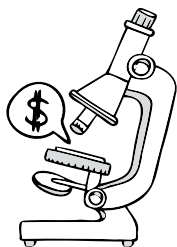
Йозеф А. Шумпетер

# Эволюция метрик инноваций



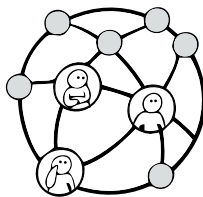
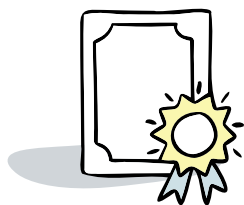
## СИСТЕМА ИЗМЕРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

*Сегодня организации создают нестандартные системы оценки инновационной деятельности и производительности на основе определённого минимально жизнеспособного набора метрик стратегии «Эксплорация».*



**ПРОШЛОЕ**

На первом плане расходы на НИОКР, капитал, использование новых технологий, патенты, количество публикаций и новые продукты



**НАСТОЯЩЕЕ**

На первом плане результаты, процессы, портфели, риски и доходность, кластеры, сетевые эффекты, способности к дизайн-мышлению и системному мышлению, а также эффективность работы команды



**БУДУЩЕЕ**

Развитие в сторону динамики систем, сотрудничества, новых бизнес-возможностей при поддержке ИИ, аналитики больших данных и появление новых систем измерений для сообществ и экосистемного капитала

1960

1980

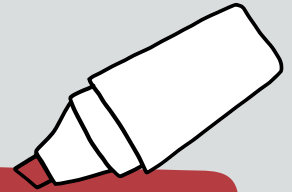
2000

2020

2040

ВРЕМЯ

По существу!



*В эпоху стремительных перемен, непростых задач, необычайных возможностей для роста бизнеса и позитивных изменений методология дизайн-мышления помогает сформировать новый образ мышления.*

*Отдельным людям, командам, организациям и целым экосистемам все ещё сложно правильно определять успешность творческой работы, инноваций и предпринимательской деятельности.*

*Зачастую компании применяют метрики тщеславия, например подсчитывают количество случайно сгенерированных идей, не имеющих общего направления. При этом большинство подобных традиционных метрик не связаны с потребностями клиентов, не помогают принимать лучшие решения или совершать полезные действия.*

*С одной стороны, наша книга представляет собой продвинутый набор инструментов для поддержания повседневной работы над инновациями, с другой — развивает мышление, необходимое для постановки правильных целей, совершения верных действий и достижения долгосрочных результатов, имеющих большое значение для клиентов, сотрудников, каждого человека и общества в целом.*