

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**Галузь знань
Спеціальність**

Міжнародний бізнес

07 Управління та адміністрування
076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Дизайн-мислення у реалізації стартап-проекту (на прикладі «Inter
IKEA Holding»))»

здобувачки Юрченко Віолетти Олегівни

(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Євдоченко Олена Олександрівна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Київ 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Міжнародний бізнес»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

О.О. Євдоченко

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Юрченко Віолетті Олегівні

Очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Дизайн-мислення у реалізації стартап-проєкту (на прикладі «Inter IKEA Holding»)

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" 20__ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

«Inter IKEA Holding»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи дизайну мислення
Розділ 2	Аналіз дизайну мислення в бізнес-діяльності компанії «IKEA»
Розділ 3	Посилення інтеграції дизайн-мислення в практику міжнародної діяльності компаній

Об'єкт дослідження:	процеси дизайну мислення та особливості його застосування для розвитку міжнародної діяльності компанії, включаючи стартапи.
Предмет дослідження:	дизайн мислення в діяльності компанії ІКЕА з моменту виникнення її як стартапу, його принципи та методи.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідити дизайн мислення компанії ІКЕА з моменту виникнення її як стартапу та обґрунтувати ефективність та перспективи використання даного методу для розвитку міжнародної діяльності компанії.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	необхідно дослідити сутність дизайну мислення, вивчити його етапи, проаналізувати види, висвітлити приклади успішного використання дизайну мислення в різних сферах.
У розділі 2	доцільно проаналізувати дизайн-мислення та його реалізацію в діяльності міжнародних компаній та стартап-проектах, охарактеризувати діяльність компанії ІКЕА, дослідити дизайн-мислення в діяльності компанії ІКЕА, а також проаналізувати вплив дизайн-мислення на ефективність діяльності та розвитку компанії ІКЕА.
У розділі 3	потрібно узагальнити тенденції розвитку та застосування дизайну мислення в стартапах, обґрунтувати перспективи розвитку компанії ІКЕА та визначити напрями посилення використання дизайн-мислення в її діяльності.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

О.О. Євдоченко

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержала
здобувачка**



(підпис)

В.О. Юрченко

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 70 сторінок, 2 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань, додатки.

«Дизайн-мислення у реалізації стартап-проєкту (на прикладі «Inter IKEA Holding»)

Об'єктом дослідження є процеси дизайну мислення та особливості його застосування для розвитку міжнародної діяльності компанії, включаючи стартапи.

Предметом дослідження є дизайн мислення в діяльності компанії ІКЕА з моменту виникнення її як стартапу, його принципи та методи.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження дизайну мислення компанії ІКЕА з моменту виникнення її як стартапу та обґрунтування ефективності та перспектив використання даного методу для розвитку міжнародної діяльності компанії.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- вивчити теоретичні основи дизайну мислення, їхню історію та еволюцію,
- визначити основні принципи дизайну мислення та їхню застосовність для розвитку міжнародної діяльності компанії, в тому числі стартапу,
- дослідити практику використання дизайну мислення в компанії ІКЕА, включаючи впровадження та результати застосування даного методу,
- проаналізувати вплив застосування дизайну мислення на розвиток міжнародної діяльності компанії ІКЕА,
- обґрунтувати перспективи використання дизайну мислення для розвитку міжнародної діяльності компанії.
- узагальнити висновки щодо ефективності та перспектив використання дизайну мислення для розвитку міжнародної діяльності компанії.

Практичне значення отриманих результатів. Можливість використання підходів дизайн-мислення для реалізації інноваційних стартап-проєктів. Аналіз досвіду компанії «Inter IKEA Holding» дозволяє зрозуміти, як застосування дизайн-мислення може сприяти розвитку бізнесу та збільшенню його конкурентоспроможності.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи - 2023

Рік захисту роботи - 2023

Ключові слова: дизайн-мислення, стартап, інновації, ІКЕА, конкурентоспроможність, людиноцентричність, креативність, дизайн-процес, емпатія, прототипування, клієнтоорієнтованість.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

_____ Юрченко Віолетти Олегівни _____
(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)
на тему **«Дизайн-мислення у реалізації стартап-проекту (на прикладі «Inter IKEA Holding»)»** _____
(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів):

10

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів):

10

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів):

13

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів):

13

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.):

10

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів):

7

7. Позитивні сторони дипломної роботи: автором досліджено процеси дизайну мислення у діяльності компанії ІКЕА – від моменту створення стартапу до сучасного етапу її розвитку. Автором узагальнено основні напрями інтеграції дизайну мислення в бізнес-діяльність компанії.

8. Недоліки роботи: робота містить несуттєві недоліки в графічному оформленні результатів аналізу та викладенні інформації.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів):

63

Допущення КБР до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам написання кваліфікаційних робіт та може бути допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник _____ доцент, к.е.н. _____
(посада, учене звання, науковий ступінь)



Євдоченко О.О.

“ 15 ” травня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИЗАЙНУ МИСЛЕННЯ.....	5
1.1 Сутність та етапи дизайн мислення.....	5
1.2 Види дизайн мислення.....	16
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ДИЗАЙНУ МИСЛЕННЯ В БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОПАНІЇ «ІКЕА».....	21
2.1 Реалізація дизайну мислення в діяльності міжнародних компаній та стартап- проектах.....	21
2.2 Характеристика діяльності компанії «ІКЕА»	28
2.3 Дизайн мислення в бізнес-діяльності компанії «ІКЕА»	38
РОЗДІЛ III ПОСИЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПРАКТИКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ.....	44
3.1 Тенденції розвитку та застосування дизайну мислення в стартапах.....	44
3.2. Перспективи розвитку компанії «ІКЕА» та напрями посилення використання дизайну мислення в її бізнес-діяльності	49
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТОК А.....	64
ДОДАТОК Б.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. В епоху, коли інновації є ключем до успіху та зростання бізнесу, частий термін, який використовують для характеристики певних процесів - це «дизайн-мислення». Хоча дизайн-мислення - це ідеологія, заснована на робочих процесах дизайнерів для відображення етапів проєктування, його мета полягає в тому, щоб надати всім професіоналам стандартизований інноваційний процес для розробки творчих рішень проблем - пов'язаних з дизайном чи ні.

Навіщо ж потрібне дизайн-мислення? Інновація визначається як продукт, процес, послуга або бізнес-модель, що має дві критичні характеристики: нову і корисну. Однак, немає сенсу створювати щось нове, якщо люди не будуть цим користуватися. Дизайн-мислення пропонує інновації, необхідні для натхнення значущих та ефективних рішень.

Дизайн-мислення не є виключною властивістю дизайнерів - всі великі новатори в літературі, мистецтві, музиці, науці, техніці та бізнесі практикували його. Але особливість дизайн-мислення полягає в тому, що робочі процеси дизайнерів можуть допомогти нам систематично навчати, вивчати та застосовувати їх для творчого та інноваційного вирішення проблем - у дизайнах, у бізнесі, в країнах, у реальному житті.

Деякі з провідних світових брендів, такі як Apple, Google і Samsung, швидко застосували підхід дизайн-мислення, а провідні університети по всьому світу викладають відповідну методологію, включаючи Стенфорд, Гарвард, Імперський коледж Лондона та Інститут Шрішті в Індії. Перш ніж включити дизайн-мислення у робочі процеси, потрібно знати, що це таке і чому сьогодні такий підхід стає все більш популярним у бізнес-процесах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток дизайн-мислення зробили голова фірми IDEO - Tim Brown, засновник IDEO та Stanford d.school - David Kelley, канадський бізнесмен та професор університету

Rotman - Roger Martin, автор книги "Ефективний менеджмент" та один з найвідоміших менеджерів XX століття - Peter Drucker, американський дизайнер та вчений-дослідник - John Maeda.

Метою роботи є дослідження дизайну мислення компанії ІКЕА з моменту виникнення її як стартапу та обґрунтування ефективності та перспектив використання даного методу для розвитку міжнародної діяльності компанії.

Відповідно до мети було визначено наступні *завдання* дослідження:

- вивчити теоретичні основи дизайну мислення, їхню історію та еволюцію,
- визначити основні принципи дизайну мислення та їхню застосовність для розвитку міжнародної діяльності компанії, в тому числі стартапу,
- дослідити практику використання дизайну мислення в компанії ІКЕА, включаючи впровадження та результати застосування даного методу,
- проаналізувати вплив застосування дизайну мислення на розвиток міжнародної діяльності компанії ІКЕА,
- обґрунтувати перспективи використання дизайну мислення для розвитку міжнародної діяльності компанії.
- узагальнити висновки щодо ефективності та перспектив використання дизайну мислення для розвитку міжнародної діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є процеси дизайну мислення та особливості його застосування для розвитку міжнародної діяльності компанії, включаючи стартапи.

Предметом дослідження є дизайн мислення в діяльності компанії ІКЕА з моменту виникнення її як стартапу, його принципи та методи.

Методами дослідження є аналіз, синтез, узагальнення, методи табличної та графічної інтерпретації.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційний сайт компанії ІКЕА; сайти інших компаній, наукові публікації, підручники, посібники, книги бізнесменів-практиків.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИЗАЙНУ МИСЛЕННЯ

1.1 Сутність та етапи дизайн мислення

Витоки дизайн-мислення лежать у роботі відомого інженера, дизайнера та автора популярного нині терміну «синергетика» Бакмінстера Фуллера. Розмірковуючи про теорію дизайну, він дійшов висновку, що в цій сфері необхідно спробувати застосувати наукові методи, які здатні зробити дизайн ефективнішим. Проте Фуллер не був лише теоретиком. Він працював в Креативній інженерній лабораторії МІТ, і власноруч намагався перетворити дизайн на царину науки. Також Фуллер першим почав залучати до роботи над дизайном міждисциплінарні команди з інженерів, індустриальних дизайнерів, матеріалознавців та хіміків. Міждисциплінарний підхід згодом став одним зі стовпів дизайн-мислення. Результати роботи Фуллера і його команд далися взнаки. Винайшовши архітектурну форму геодезичного купола, Фуллер здійснив революцію в інженерній справі і став відомим на весь світ. Настільки відомим, що нову форму вуглецю, яку відкрили в 1985 році назвали фуллереном через те, що її молекулярні з'єднання дуже подібні за конструкцією до геодезичних куполів Фуллера. [1]

Для розуміння сутності дизайну мислення приведемо наступний кейс. Кілька років тому стався інцидент, коли водій вантажівки намагався проїхати під низьким мостом. Але йому це не вдалося, і вантажівка міцно застрягла під мостом. Водій не зміг продовжити рух або виїхати заднім ходом. [2]

Історія свідчить, що коли вантажівка застрягла, це спричинило масові проблеми з дорожнім рухом, що призвело до того, що аварійний персонал, інженери, пожежники та водії вантажівок зібралися, щоб розробити та

обговорити різні рішення для витіснення транспортного засобу, що потрапив у пастку.

Працівники екстреної допомоги дискутували, чи варто демонтувати частини вантажівки або відколоти її на частинах мосту. Кожен говорив про рішення, яке вписувалося в його або її відповідний рівень знань.

Хлопчик, який проходив повз і був свідком напружених дебатів, дивився на вантажівку, на міст, потім дивився на дорогу і нечутно сказав: «Чому б просто не випустити повітря з шин?» на абсолютне здивування всіх фахівців і експертів, які намагалися розв'язати проблему.

Коли рішення було випробувано, вантажівка змогла з легкістю проїхати під мостом, зазнавши лише незначних пошкоджень. Історія символізує боротьбу, з якою ми стикаємося, де часто найбільш очевидними рішеннями є ті, які найважче знайти через самонакладені обмеження, в яких ми працюємо.

Таким чином, дизайн-мислення - це мислення та підхід до вирішення проблем із застосуванням інновацій. Саме тому цей підхід часто використовують при роботі над ідеєю стартапу, оскільки потрібно вирішити проблему інноваційними методами. Хоча застосування дизайну мислення можна простежити також й в минулі століття - а можливо, навіть раніше - він набув популярності в сучасному діловому світі лише після того, як Тім Браун, генеральний директор і президент дизайнерської компанії IDEO, опублікував статтю про це в Harvard Business Review.

Дизайн-мислення відрізняється від інших інноваційних та ідейних процесів тим, що воно засноване на рішеннях і орієнтоване на користувача, а не на проблему. Це означає, що воно зосереджується на вирішенні проблеми, а не на самій проблемі.

Наприклад, якщо команда бореться з переходом на віддалену роботу, методологія дизайн-мислення спонукає їх подумати, як підвищити залученість співробітників, а не зосереджуватися на проблемі (зниження продуктивності).

Дизайн-мислення орієнтоване на людину і специфічне для користувача. Йдеться про людину, яка стоїть за проблемою та її вирішенням, і необхідно

знайти відповіді на питання: «Хто буде використовувати цей продукт?» та «Як це рішення вплине на користувача?»

Першим, і, мабуть, найважливішим кроком дизайн-мислення, є побудова емпатії з користувачами. Розуміючи людину, на яку впливає проблема, ви можете знайти найбільш дієве рішення. Крім емпатії, дизайн-мислення зосереджене на вивченні взаємодії користувача з продуктом, складанні висновків на основі досліджень і забезпеченні того, щоб користувач залишався в центрі уваги при реалізації продукту.

Крім того, дизайн-мислення - це ітераційний і нелінійний процес, який містить п'ять фаз: співпереживання, визначення, ідея, прототип і тестування (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи дослідження потреби користувачів [3]

Етап	Характеристика
Етап 1. Співпереживання	Тут необхідно отримати чуйне розуміння проблеми, яку ви намагаєтеся вирішити, як правило, за допомогою досліджень користувачів. Емпатія має вирішальне значення для процесу дизайну, орієнтованого на людину, такого як дизайн-мислення, оскільки це дозволяє відкласти власні припущення про світ і отримати реальне уявлення про користувачів та їхні потреби.
Етап 2. Визначення потреби та проблеми користувачів	На цьому етапі необхідно накопичити інформацію, зібрану на етапі Співпереживання. Потім потрібно проаналізувати свої спостереження та синтезувати їх, щоб визначити основні проблеми, які ви та ваша команда визначили. Ці визначення називаються проблемними твердженнями. Можна створити персон, які допоможуть зберегти свої зусилля в центрі уваги людини, перш ніж приступити до ідей.
Етап 3. Ідея — виклик припущенням та створення ідей	Цей етап характерний тим, що на ньому відбувається генерація ідей. Міцний фон знань з перших двох фаз означає, дає нам можливість почати «мислити нестандартно», шукати альтернативні способи перегляду проблеми та визначати інноваційні рішення створеної постановки проблеми. Тут особливо корисний мозковий штурм.

Продовження таблиці 1.1

Етап 4. Прототип — початок створення рішень	Це експериментальна фаза. Мета полягає в тому, щоб визначити найкраще можливе рішення для кожної знайденої проблеми. Команда фахівців повинна створити кілька недорогих, зменшених версій продукту (або конкретних функцій, знайдених у продукті), щоб дослідити згенеровані ідеї. Це може включати просто паперове прототипування. <i>Мета етапу прототипування</i> – зробити успішний прототип. Якщо не вдалось, треба повернутись на будь-який попередній етап. Можливо, було не правильно визначено персону.
Етап 5: Тестування — використання рішень	Оцінювачі ретельно тестують прототипи. Хоча це завершальна фаза, дизайн-мислення є ітераційним: Команди часто використовують результати для перевизначення однієї або декількох подальших проблем. Таким чином, можна повернутися до попередніх етапів, щоб зробити подальші ітерації, зміни та уточнення – знайти або виключити альтернативні рішення. Загалом, необхідно розуміти, що ці етапи є різними фазами, які мають вплив на весь дизайн-проект. Мета цього дослідження - отримати найглибше розуміння користувачів і того, яким буде їх ідеальне рішення / продукт.

Дизайн-мислення - це ітераційний процес, в якому важливо зрозуміти своїх користувачів, кинути виклик припущенням, перевизначити проблеми та створити інноваційні рішення, які можливо прототипувати та тестувати. Загальна мета полягає у визначенні альтернативних стратегій та рішень, які не миттєво виявляються на початковому рівні розуміння. [4]

Дизайн-мислення - це більше, ніж просто процес; він відкриває абсолютно новий спосіб мислення і пропонує набір практичних методів, які допоможуть застосувати це нове мислення.

По суті, дизайн-мислення:

- обертається навколо глибокого інтересу зрозуміти людей, для яких ми розробляємо продукти та послуги;
- допомагає спостерігати та розвивати емпатію до цільових користувачів;
- покращує здатність ставити запитання: у дизайн-мисленні проблема, припущення та наслідки ставляться під сумнів;

- є дуже ефективним, коли необхідно вирішити проблему, яка є нечітко визначеною або невідомою.
- передбачає постійні експерименти за допомогою ескізів, прототипів, тестування та випробування нових концепцій та ідей.

Дизайн-мислення може допомогти людям мислити нестандартно. Люди, які використовують цю методологію:

- *Намагаються розробити нові способи мислення - способи, які не дотримуються домінуючих або більш поширених методів вирішення проблем.*
- *Мають намір вдосконалювати продукти, послуги та процеси.* Вони прагнуть проаналізувати та зрозуміти, як користувачі взаємодіють з продуктами, щоб дослідити умови, в яких вони працюють.
- *Ставлять важливі запитання і кидають виклик припущенням.* Одним з елементів нестандартного мислення є фальсифікація попередніх припущень, тобто надання можливості довести, чи є вони дійсними чи ні.

Таким чином, дизайн-мислення пропонує мислити нестандартно та більш глобально. Це допомагає проводити правильні дослідження, створювати прототипи та тестувати продукти та послуги, щоб виявити нові способи задоволення потреб користувачів.

Дон Норман, який також ввів термін User Experience, дає своє трактування дизайну-мислення і його особливостей:

"... чим більше я розмірковував над природою дизайну і розмірковував про свої нещодавні зустрічі з інженерами, діловими людьми та іншими, які сліпо вирішували проблеми, з якими, на їхню думку, вони стикалися без запитань або подальшого вивчення, я розумів, що ці люди можуть отримати користь від хорошої дози дизайн-мислення. Дизайнери розробили ряд прийомів, щоб уникнути використання надто химерних рішень. Вони сприймають початкову проблему як пропозицію, а не як остаточне твердження, а потім широко думають про те, якими насправді можуть бути реальні проблеми, що лежать в основі цієї

постановки проблеми (наприклад, використовуючи підхід «П'ять причин», щоб отримати першопричини). Найголовніше, що процес є ітераційним і експансивним. Дизайнери встають перед спокусою негайно перейти до вирішення заявленої проблеми. Замість цього вони спочатку витрачають час на визначення основного, фундаментального (корінного) питання, яке потребує вирішення. Вони не намагаються шукати рішення, поки не визначать реальну проблему, і навіть тоді, замість того, щоб вирішити цю проблему, вони зупиняються, щоб розглянути широкий спектр потенційних рішень. Тільки тоді вони нарешті зійдуться зі своєю пропозицією. Цей процес називається «Дизайн-мислення».

Скільки людей задіяно в процесі проектування, коли ваша організація вирішує створити новий продукт або послугу? Команди, які створюють продукти, часто складаються з людей з різних відділів. З цієї причини може бути важко розробити, класифікувати та організувати ідеї та рішення для проблем, які ви намагаєтесь вирішити. Один із способів, як ви можете тримати проект у курсі та організовувати основні ідеї, — це використовувати підхід дизайн-мислення, де кожен може долучитися до цього.

Тім Браун, генеральний директор відомої інноваційної та дизайнерської фірми IDEO, підкреслює це у своїй успішній книзі *Change by Design*, коли каже, що методи та стратегії дизайн-мислення використовують на кожному рівні бізнесу.

Дизайн-мислення призначене не тільки для дизайнерів, але й для креативних співробітників, фрілансерів та лідерів, які прагнуть впровадити його в усі рівні організації. Таке широке впровадження дизайн-мислення сприятиме створенню альтернативних продуктів та послуг як для бізнесу, так і для суспільства.

«Дизайн-мислення починається з навичок, які дизайнери засвоїли протягом багатьох десятиліть у своєму прагненні відповідати людським потребам з наявними технічними ресурсами в рамках практичних обмежень бізнесу. Інтегруючи бажане з людської точки зору з тим, що є технологічно доцільним та

економічно вигідним, дизайнери змогли створити продукти, якими ми насолоджуємося сьогодні. Дизайн-мислення робить наступний крок, який полягає в тому, щоб передати ці інструменти в руки людей, які, можливо, ніколи не думали про себе як про дизайнерів, і застосувати їх до набагато більшого кола проблем».

Тім Браун також показує, що дизайн-мислення призначене і стосується всіх. Процес міцно базується на тому, як ви можете створити цілісне та емпатійне розуміння проблем, з якими стикаються люди. Дизайн-мислення передбачає неоднозначні, і за своєю суттю суб'єктивні, такі поняття, як емоції, потреби, мотивації та рушійні сили поведінки.

При виключно науковому підході (наприклад, аналізі даних) люди зводяться до репрезентативних чисел, позбавлених емоцій. Дизайн-мислення, з іншого боку, розглядає як кількісні, так і якісні виміри, щоб отримати більш повне розуміння потреб користувачів. Наприклад, можна спостерігати за людьми, які виконують таке завдання, як покупка продуктів, і можна поговорити з кількома покупцями, які відчують розчарування процесом оформлення замовлення в магазині (якісні дані). Можна також запитати їх, скільки разів на тиждень вони ходять по магазинах або відчують себе певним чином на касі (кількісні дані). А потім об'єднати ці точки даних, щоб намалювати цілісну картину больових точок, потреб і проблем користувачів.

Тім Браун підсумовує, що дизайн-мислення дає третій спосіб поглянути на проблеми. По суті, це підхід до вирішення проблем, який сформувався в області дизайну, щоб поєднати цілісну перспективу, орієнтовану на користувача, з раціональними та аналітичними дослідженнями - і все це з метою створення інноваційних рішень.

«Дизайн-мислення використовує можливості, які ми всі маємо, але які не беруться до уваги більш звичайними практиками вирішення проблем. Він не тільки людиноцентричний; він глибоко людський сам по собі. Дизайн-мислення спирається на людську здатність бути інтуїтивним, розпізнавати шаблони, конструювати ідеї, які мають емоційне значення, а також функціональність,

вираження в засобах масової інформації, відмінних від слів або символів. Ніхто не хоче вести бізнес, заснований на почутті, інтуїції та натхненні, але надмірна залежність від раціонального та аналітичного може бути такою ж небезпечною. Комплексний підхід, що лежить в основі процесу проектування, передбачає «третій шлях».

Дизайн-мислення - це і мистецтво, і наука. Вона поєднує дослідження неоднозначних елементів проблеми з раціональним і аналітичним дослідженням — іншими словами, науковою стороною. Ця магічна вигадка розкриває раніше невідомі параметри і допомагає розкрити альтернативні стратегії, які призводять до дійсно інноваційних рішень.

Науковці аналізують, як користувачі взаємодіють з продуктами, і досліджують умови, в яких вони працюють. Вони включають в себе такі завдання як: [5]

- Дослідження потреб користувачів.
- Об'єднання досвіду з попередніх проектів.
- Розгляд нинішніх і майбутніх умов, специфічних для продукту.
- Перевірка параметрів задачі.
- Тестування практичного застосування альтернативних рішень задач.

Щойно ви приходите до ряду потенційних рішень, процес вибору підкріплюється раціональністю. Як дизайнеру, вам рекомендується проаналізувати та сфальсифікувати ці рішення, щоб знайти найкращий доступний варіант для кожної проблеми або перешкоди, виявленої на етапах процесу проектування.

Маючи це на увазі, правильніше сказати, що дизайн-мислення полягає не в нестандартному мисленні, а в його краю, його «кутку, клапті та під штрих-кодом» - як висловився Клінт Рунге.

Нестандартне мислення може забезпечити інноваційне рішення проблеми. Однак нестандартне мислення також може бути справжньою проблемою, оскільки люди, природно, розвивають моделі мислення, які моделюються на повторюваних видах діяльності та загальнодоступних знаннях, які нас оточують.

Дизайн-мислення - це ітераційний і нелінійний процес. Це означає, що команда дизайнерів постійно використовує свої результати для перегляду, сумніву та покращення своїх початкових припущень, розуміння та результатів. Результати завершального етапу початкового робочого процесу інформують наше розуміння проблеми, допомагають нам визначити параметри проблеми, дозволяють нам перевизначити проблему і, можливо, найголовніше, надають нам нові ідеї, щоб ми могли бачити будь-які альтернативні рішення, які могли бути недоступні з нашим попереднім рівнем розуміння.

Це процес, який трохи глибше занурюється у вирішення проблем, коли ви прагнете зрозуміти своїх користувачів, кинути виклик припущенням і перевизначити проблеми. Процес дизайн-мислення має як наукову, так і художню сторону, оскільки він просить нас зрозуміти та кинути виклик нашим природним, обмежувальним моделям мислення та генерувати інноваційні рішення проблем, з якими стикаються користувачі.

Дизайн-мислення - це, по суті, підхід до вирішення проблем, який має намір вдосконалювати продукти. Це допомагає оцінити та проаналізувати відомі аспекти проблеми та виявити більш неоднозначні або периферійні фактори, які сприяють умовам проблеми. Це контрастує з науковим підходом, коли перевіряються більш конкретні та відомі аспекти, щоб прийти до рішення.

Ітераційний та ідейно-орієнтований характер дизайн-мислення означає, що знання постійно ставляться під сумнів і здобуваються протягом усього процесу. Це допомагає перевизначити проблему, щоб мати можливість визначити альтернативні стратегії та рішення, які не є миттєво очевидними з початковим рівнем розуміння.

Дизайн-мислення часто називають нестандартним мисленням, оскільки дизайнери намагаються розробити нові способи мислення, які не дотримуються домінуючих або більш поширених методів вирішення проблем — так само, як це роблять художники.

Процес дизайн-мислення стає все більш популярним протягом останніх кількох десятиліть, оскільки він був ключем до успіху багатьох гучних,

глобальних організацій. Це нестандартне мислення зараз викладається в провідних компаніях.

Успішні фахівці з дизайн-мислення повинні бути готові до ризику та експериментів. Вони мають бути емпатичними до поведінки та звичок людей і уважно спостерігати за ситуацією або контекстом певної дії. Якщо відчуваєте, що ваша робота не готова на 100%, то важливо поділитися цим з командою та замовником. Відповідні рішення можуть бути глибоко сховані, тому необхідно залишатися у стані пошуку проблеми якнайбільше часу. Пошук правильних рішень вимагає бажання, терпіння, часу та правильних запитань.

Розглянемо приклад застосування моделі 4W Design Thinking. В Данії населення становить близько 5,7 млн, з яких 1,5 млн - літні люди. Органи державного управління, які відповідають за допомогу цій категорії населення, відзначили, що 60% пенсіонерів стикаються з проблемами неякісного харчування, а 20% літніх людей повідомили, що відчувають стан голоду. [6]

Міська влада Гольстебро звернулась до консалтингової компанії «Hatch & Bloom» з проханням редизайну меню компанії, яка забезпечує пенсіонерів їжею, за кошти держави. Компанія використала модель 4W для своєї роботи, яка складається з чотирьох компонентів: What is? What if? What WOW? What works?

На етапі *What is?* Команда створила Journey map. Задля цього вони використовували *техніку passive observation та interview*. Розмовляли не лише з кінцевими користувачами, але й з працівниками державної кухні. Окрім того, компанія виявила певну особливість поведінки пенсіонерів, з'ясувалось, що ця категорія сподівається на допомогу держави в останню чергу. Спершу такі люди розраховують на допомогу родичів, якщо таких немає, то вони намагаються найняти людину, яка займатиметься їхнім побутом і лише після цього пенсіонери звертаються у державні заклади харчування.

На стадії *What is?* вдалось з'ясувати, що працівники кухні відчували себе відмежованими. Вони не отримували жодного фідбеку про свою роботу і вважали її не надто престижною. Разом з тим працівники готували якісно і намагались урізноманітнити меню.

На етапі *What if?* команда використала інструмент *co-creation*. Зібрали воркшоп, на який запросили не тільки працівників компанії з харчування літніх людей, але й чиновників, які дбають про проблеми пенсіонерів, дієтологів, волонтерів та інших. Згідно з результатами цього етапу *запровадили певні зміни*: звичайні працівники кухні мали стати шеф-поварами, канал доставки їжі мав змінитись на офіціантів, тоді як звичайний опис страв меню з переліком інгредієнтів мав перетворитися ще й в опис приготування цих страв. І наостанок – кухня мала стати рестораном.

На етапі *What WOW?*, використовуючи *prototyping*, команда створила нове меню, покращила канал доставки та додала можливість пенсіонерам дякувати працівникам сервісу. Отримуючи пакет їжі, користувачі могли віддати стікери, які клеїли на робочі місця кухарів.

На останньому етапі *What works?* відбулось тестування придуманих рішень. Використавши такий дизайн-інструмент як *experimentation*, продукти почали розфасовувати в окремі упаковки. Це допомогло продовжити їхню свіжість. Сервіс отримав нову назву та меню. Окрім того, надали можливість користувачам впливати на сервіс, який їм надають, тим самим підвищивши статусність посади. Додалась також новинна розсилка, яка покращила комунікацію між користувачами сервісу та його працівниками.

Після запуску проєкту, вже протягом першого тижня, кількість замовлень зросла на 500%. Цей успіх було досягнуто завдяки тому, що компанія "Hatch & Bloom" повністю переробила весь процес роботи сервісу - від етапу замовлення їжі до поліпшення процесу споживання їжі.

Отже, дизайн мислення є методом, який допомагає людям зосередитися на потребах користувачів та знайти креативні та ефективні рішення проблем. Використання дизайн мислення може допомогти вирішити навіть складні проблеми та стимулює нестандартне мислення. Цей підхід дозволяє інноваційним способом розв'язувати завдання та забезпечує залучення різноманітних ідей та підходів до вирішення проблем. Таким чином, дизайн мислення дійсно допомагає мислити нестандартно при вирішенні проблем.

1.2 Види дизайн мислення

Сьогодні розрізняють наступні види дизайн мислення [7]:

Design Thinking в соціальному підприємництві. Соціальне підприємництво — це багатопарова система (співробітники, ринок, виробництво, соціум та його проблеми), бізнес, метою якого передусім є не збагачення власників, а формування інноваційних та позитивних змін у суспільстві, та вирішення соціальних проблем. Дизайн-мислення з його критеріями (мультидисциплінарність, адаптація до змін) якраз чудово підходить для створення продуктів, покращення наявних ідей чи пошуку нових альтернативних шляхів.

Design Thinking в бізнесі. Якщо компанія краще розуміє клієнтів – вона може повніше задовольнити їхні потреби. Це найнадійніше джерело довгострокової прибутковості та сталого зростання. У світі бізнесу кожна ідея, якою благородною вона не була би, повинна пройти перевірку фінансовим результатом. Чому дизайн-мислення є таким важливим для бізнесу? Тому що воно допомагає компаніям бути більш інноваційними, розумніше диференціювати свої бренди, а також швидше створювати продукти та послуги і виводити їх на ринок.

Design Thinking в недержавних організаціях. Як не дивно, у цій сфері дизайн-мислення затребувано найбільше. Й ось чому – багато НКО не мають можливості наймати спеціальних консультантів (проектувальників, дизайнерів). Крім того, розробка дизайну програм для великих НКО пов'язана з досить тривалою фазою досліджень, погодженням пропозицій і фінансуванням. У підсумку, рішення про програму може прийматися через декілька років після проведених досліджень, тобто на основі застарілих даних і часто змінених потреб. Тут на допомогу і приходить дизайн-мислення зі своїми швидкими результатами, недорогими прототипами й можливістю в разі провалу повторити весь процес наново.

Design Thinking в державному секторі. Сучасна глобальна економіка базується не тільки на знаннях, а й на винахідливості. Успіх усе менше залежить від матеріальних ресурсів, і все більше від того, як ними користуються.

Уряди країн розуміють, що запровадження інновацій, які ґрунтуються на дизайні, є ключем до зростання, конкурентоспроможності та підтримання високого рівня життя своїх громадян. Прийняття політичних рішень та надання послуг починають виглядати інакше: зменшуються витрати, створюються прості та зручні для користувачів сервіси, для кожної проблеми знаходиться персональне рішення, стає зрозумілим які департаменти та фахівці мають відношення до тих чи інших питань.

Design Thinking в житті. Цей пункт можна сміливо вважати найбільш цікавим. Доволі зрозуміло, як застосовувати стратегію дизайн-мислення для розвитку бізнесу. Але як перенести цей метод на наше з вами повсякденне життя? Бернард Рот, засновник Стенфордської d.school і автор книги «Звичка досягати» (The Achievement Habit), вважає, що дизайн-мислення може сформувати певні навички, які будуть допомагати розв'язувати проблеми, досягати цілей та робити життя кращим.

Отже, припустимо, що ви шукаєте собі партнера. Спочатку важливо розуміти свої потреби та бажання. Згідно з Бернардом Ротом, варто задати собі питання: "Що я отримаю від партнера?".

Однією з можливих відповідей може бути бажання знайти дружні стосунки. Таким чином, наступним кроком є переформулювання проблеми: "Як знайти друзів?" З цим питанням вже легше працювати. Наприклад, можна шукати друзів онлайн, записуватися на курси, приєднуватися до клубів, брати участь у групових туристичних поїздках, відвідувати заняття спорту, завести собаку та зустрічатися з іншими собачниками тощо. Ідей може бути безліч, але варто обрати кілька найцікавіших і почати їх реалізовувати. Важливо експериментувати та коригувати плани, доки не знайдете те, що задовольняє вас найбільше.

Чудово підсумовує вище вказану інформацію цитата Бернарда Рота: «Дизайн мислення в найвищому розумінні є способом переосмислення того, як ви дивитесь на світ і розв'язуєте проблеми, але головне – це ідея емпатії. Якщо ви щось спробували, і це не спрацювало, то ви працюєте над неправильною проблемою».

Основними здібностями, які дуже важливо освоїти при практикуванні дизайн-мислення є: [8]

1. Орієнтація у неоднозначності

Це здатність розпізнавати і зберігати дискомфорт не-знання, і розробляти тактику для подолання неоднозначності, коли це необхідно. Дизайн заповнено невизначеністю. Як результат, це передбачає присутність в даний момент, перероблення проблем і пошук шляхів у інформації. Двозначність може виникнути в багатьох місцях — в межах проекту, процесі або всередині себе. Важливо поставити студентів у неоднозначні ситуації і дати їм тактику виходу з них.

2. Навчатися у інших (люди та контексти)

Це означає співчування та охоплення різних точок зору, тестування нових ідей з іншими, спостереження та вивчення з незнайомих контекстів. Протягом всього дизайнерського проекту важливо визнати та використати можливість навчитися у інших — як кінцевих користувачів, так і інших зацікавлених сторін та членів команди.

3. Синтезувати інформацію

Це вміння розуміти інформацію та знаходити можливості. Дані надходять із кількох місць і мають багато різних форм, як якісних, так і кількісних. Ця здатність вимагає навичок у аналізі даних та може займати багато часу.

4. Експериментувати швидко

Ця спроможність полягає в тому, щоб мати можливість швидко генерувати ідеї — письмові, нарисовані або побудовані. Для того, щоб швидко експериментувати, ви повинні бути в змозі розслабити свій розум. Це дозволить усунути природну тенденцію блокувати ідеї, які здаються нездійсненними. Тоді

ваші дії будуть направляти ваше мислення. Ця здатність поєднується з навчанням від інших. У багатьох випадках ви експериментуєте, створюючи потік нових концепцій з низькою роздільною здатністю (мозковий штурм) та тестуєте деякі з цих концепцій з потенційними користувачами.

5. Переміщення між конкретним та абстрактним

Ця здатність передбачає розуміння зацікавлених сторін та цілей, щоб визначити характеристики продукту або послуги. Все пов'язано. Коли студенти складають нову концепцію — будь-який продукт, послугу або досвід — їм потрібно вміти розмістити концепцію в рамках більшої екосистеми, яка пов'язана з нею.

6. Цілеспрямоване будівництво та вдосконалення

Ця здатність полягає у продуманому будівництві: показує роботу на найбільш прийнятному рівні розповсюдження для аудиторії та бажаних відгуків. Існує багато піддисциплін дизайну, кожна з яких має власний набір інструментів і технік. Ця здатність вимагає чутливості до інструментів, необхідних для створення значущої роботи у вашій сфері. Дизайнери UX мають спеціальний набір інструментів для створення цифрових інтерфейсів, орієнтованих на людину. Архітектори мають набір конкретних прийомів для створення нових структур. Кожна дисципліна — імунологія, макроекономіка, освіта — має свої методи побудови, і в кожному конкретному випадку деталі мають значення.

7. Продумана комунікація

Це вміння формувати, захоплювати та співвідносити історії, ідеї, концепції, роздуми та навчання з відповідною аудиторією. Зв'язок відбувається в різних контекстах. Це може включати відображення результатів вашої роботи для команди проекту або створення відео, щоб показати ваш продукт потенційному інвестору. Спілкування та розповіді є найважливішими.

8. Дизайн вашої роботи

Полягає в тому, щоб розпізнати проект як проблему дизайну, а потім прийняти рішення про людей, інструменти, методи та процеси, необхідні для її вирішення. Ця здатність розвивається з практикою. Вона виникає у досвідчених

людей і вимагає використання інтуїції, адаптації старих інструментів до нових контекстів та розробки оригінальних методів для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, дизайн-мислення - це мислення та підхід до вирішення проблем та інновацій, закріплених навколо дизайну, орієнтованого на людину. Хоча його можна простежити в минулі століття - а можливо, навіть довше - він набув популярності в сучасному діловому світі після того, як Тім Браун, генеральний директор і президент дизайнерської компанії IDEO, опублікував статтю про це в Harvard Business Review.

Дизайн-мислення відрізняється від інших інноваційних та ідейних процесів тим, що воно засноване на рішеннях і орієнтоване на користувача, а не на проблему. Це означає, що він зосереджується на вирішенні проблеми, а не на самій проблемі.

Суть дизайн-мислення орієнтована на людину і специфічна для користувача. Йдеться про людину, яка стоїть за проблемою та її вирішенням, і вимагає задавати такі запитання, як «Хто буде використовувати цей продукт?» та «Як це рішення вплине на користувача?».

Сьогодні розрізняють такі види дизайн-мислення: Design Thinking в соціальному підприємництві, Design Thinking в бізнесі, Design Thinking в недержавних організаціях, Design Thinking в державному секторі, Design Thinking в побутовому житті тощо.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ДИЗАЙНУ МИСЛЕННЯ В БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОПАНІЇ «ІКЕА»

2.1 Реалізація дизайну мислення в діяльності міжнародних компаній та стартап-проектах

Дизайн мислення – це той метод, який можна застосувати в будь-якій сфері. Його основна ідея полягає у використанні елементів дизайну для створення інноваційних та ефективних рішень у різних галузях, від бізнесу та технологій до мистецтва та соціальних проблем. Дизайн-мислення сприяє розвитку креативного та системного мислення, сприяє збільшенню кількості ідей, їх якості та реалізації. Воно стає все популярнішим серед компаній та організацій, що прагнуть до інновацій та досягнення успіху в сучасному світі. Розглянемо декілька прикладів з різних сфер бізнес-діяльності.

Capital One - американська фінансова компанія. Важливим моментом у її розвитку стало рішення закріпитися в цифрових форматах. З цією метою у 2014 році вона придбала компанію Adaptive Path, яка займається UX-консалтингом та дизайном. У 2015 році Capital One придбала ще одну компанію зі схожою сферою діяльності - Monsoon. [9]

Звісно, внесок цих компаній мав значний вплив на дизайн Capital One. Сьогодні веб-сайт компанії надає численні докази її культури дизайнерського мислення, так як сайт повністю адаптовано під споживача, враховуючи всі особливості інтерфейсу та наявність зрозумілої та корисної інформації про продукт. Було проведено тестувальне опитування щодо ефективності дизайну, що мало досить високі показники збільшення конверсій та відвідування сайту споживачами. Це свідчить перш за все, що залучення спеціалістів сфери дизайну та консалтингу справді може допомогти у створенні “user friendly” дизайну, який

би не тільки зацікавлював споживача своєю структурою, але й спонукав його зробити певну дію на сайті (покупка, співпраця).

Компанія Netflix використала дизайн-мислення, щоб революціонізувати спосіб використання споживачами DVD-дисків. Експерт з цифрових технологій Гайдн Солльман поділився з підписниками історією про те, як один з його друзів забув про існування DVD-дисків після того, як знайшов кнопку "Netflix" на пульті дистанційного керування свого нового DVD-плеєра. Компанія дотримується чотирьох основних правил у дизайн-мисленні: [9]

- Глобальне мислення - компанія відкрила абсолютно новий підхід до перегляду фільмів.
- Початок з малого - компанія запустила свій продукт у потрібний час.
- Навчання на помилках - невдалі спроби розглядалися компанією та аналізувалися.
- Швидке зростання - оригінальний контент дозволив компанії швидко розвиватися.

Для корпорації PepsiCo дизайн-мислення став провідною інновацією, яка допомагає зіставити продукт і очікування споживачів.

Компанія PepsiCo використала дизайн-мислення для перегляду та зміни багатьох своїх продуктів, від снєків до напоїв. Один з цих продуктів, Tostitos Cantina, є прикладом використання дизайн-мислення. Команда співробітників застосувала підхід дизайн-мислення, щоб зрозуміти потреби та бажання споживачів, та створити інноваційний продукт, який задовольнить їхні очікування. Вони провели дослідження ринку та інтерв'ю зі споживачами, щоб зрозуміти, які інгредієнти та смаки найбільш популярні. На основі цих даних вони розробили нову лінійку чіпсів Tostitos Cantina, яка була успішно запущена на ринок. [9]

Компанія провела тестування дизайн-мислення на японському та китайському ринках, щоб перевірити його ефективність. Протягом трьох місяців нові смаки, які погано продавалися, були припинені виробництвом.

CEO PepsiCo визнав, що велика масштабність корпорації ускладнює розробку культури дизайну. Раніше децентралізація допомагала компанії, проте з часом вона переросла в проблему, особливо в умовах швидких змін в світі. Координація діяльності великої компанії стала викликом.

У Кумасі є туалети Clean Team для дому. Хоча для європейців це є стандартом мати туалет вдома, для більшості жителів Гани це є розкішшю. Публічні туалети не є популярними, оскільки вони зазвичай дуже брудні та незручні. У Гані дуже мало варіантів, як задовольнити природну потребу, і часто відходи просто виливають у канави біля будинків.

Команда IDEO разом з британською організацією "Вода та санітарія для міської бідноти" (Water & Sanitation for the Urban Poor) та компанією Unilever взяли на себе вирішення проблеми дефекації. Протягом шести тижнів вони спілкувалися з фахівцями у галузі санітарії, працівниками громадських туалетів та досліджували історію асенізації у Гані, збираючи думки про те, як повинен виглядати туалет та як оптимально збирати відходи. [7]

Цікавою історією є те, що протягом багатьох років у Гані існували спеціальні люди, які щоночі вибирали відходи з унітазів. Проте ця система була заборонена у 90-х роках через загрозу громадського здоров'я, оскільки всі відходи викидалися прямо на вулиці.

Під час своїх досліджень, команда IDEO прийшла до висновку, що, незважаючи на те, наскільки важливим є туалет, жодна людина не захоче самотійно його чистити кожен раз.

В результаті дослідження, було прийнято рішення про створення комплексного сервісу "Чиста команда", як системи санітарного контролю, яка надає в оренду спеціально розроблені автономні туалети та послуги з їх обслуговування за символічну плату. На даний момент, близько 4500 осіб скористалися цим сервісом, що складається з 600 туалетів.

Компанія Vlisco успішно працювала з 1846 року, виробляючи та постачаючи тканини з традиційними принтами в західноафриканські країни. Однак в останні роки велика конкуренція від китайських товарів, зміна

технологій виробництва та поведінки покупців змусили керівництво компанії переглянути свою звичну бізнес-модель та зосередитися на нововведеннях. [7]

Компанія Vlisco вирішила діяти самостійно і створила новий підрозділ з інноваційними підходами. Команда розпочала проведення обширних етнографічних, кількісних та якісних досліджень. Вона здійснила багато інтерв'ю зі споживачами у чотирьох африканських країнах (Габон, Гана, Конго, Нігерія), використовуючи метод «таємного покупця», організувала фокус-групи та спілкувалася з кравцями та дизайнерами одягу.

По мірі дослідження обриси проблем та можливих рішень з'являлися дедалі чіткіше. Однією з основних складнощів для клієнтів було те, що Vlisco відповідала тільки за продаж тканин, а після цього клієнти мусили шукати кравців самостійно і сподіватися на успішний результат. Часто кінцевий продукт не відповідав їх очікуванням. Тому клієнти шукали комплексний сервіс, який включав би всі етапи індивідуального створення одягу.

Vlisco розробила два сервіси для творчого вирішення проблеми. Перший з них - Prêt-à-Couture, працює за принципом "все в одному місці". Замовники можуть обрати тканину та бажану модель одягу в магазині. Тут же кравець проводить заміри та виготовляє одяг в ательє. Після цього готовий одяг надсилається назад в магазин, де його забирає задоволений клієнт.

Другий сервіс, який Vlisco запровадила - мобільний додаток, який дозволяє клієнту в магазині підібрати різні комбінації тканин та моделей одягу, і відправити результати на свій смартфон.

У Данії існує спеціальний онлайн-сервіс Служби Внутрішніх Доходів (СВД) для платників податків. Однак, хоча Данська податкова служба сподівалася, що цей сервіс буде особливо популярним серед молоді, виявилось, що структура сайту та складна термінологія відлякували потенційних користувачів. [7]

Лабораторія ідей MindLab, організована трьома данськими міністерствами: міністерством економіки та бізнесу, міністерством податків та міністерством питань зайнятості, була відповідальна за вирішення питання. Відібрана група

молоді мала відповісти на різноманітні запитання, зокрема, про їхнє розуміння податкової системи загалом, про їхній досвід користування сайтом і те, як їм, на їхню думку, може допомогти онлайн-сервіс.

Виявилося, що більшість опитаних не розумілися на темі податків та складних визначень, і вважали, що онлайн-сервіс СВД має виконувати всю роботу за них. Тож компанія використала в своєму підході дизайн-мислення для вирішення проблеми. Спершу MindLab переглянули структуру та навігацію сайту та покращили її аби відвідувачі могли легко знайти та отримати необхідну інформацію. Також вони подбали про те, щоб термінологія була більш зрозумілою, для цього компанія використала просту мову, щоб зробити інформацію більш зрозумілою та легкодоступною. MindLab створили сервіс підтримки користувачів, що включав як онлайн-чат так і телефонну лінію, що в результаті допомогло відвідувачам сайту отримати необхідну інформацію та відповіді на їх запитання. Такі дії, справді покращили комунікацію з клієнтами та розуміння споживачами взаємодії з сайтом.

Для компанії IBM вже давно немає відмінностей між дизайном і бізнес-стратегіями. Розвиток дизайну в даній компанії пройшов багато етапів і тепер IBM спеціалізується на дизайнерських послугах. Також керівництво IBM інвестує величезні суми в розвиток компанії, що працює за правилами дизайн-мислення. [9]

IBM відрізняється від інших компаній своїм підходом до дизайну, де кожен співробітник має завдання орієнтуватися на потреби користувача. Навіть якщо не всі працівники є дизайнерами, їхні дії повинні бути націлені на покращення користувацького досвіду. Компанія також застосовує цей підхід у навчанні співробітників. За останні чотири роки штат дизайнерів зріс втричі і складає 1300 співробітників. IBM також перебудувала внутрішні системи і перейшла на платформи Slack, MURAL і GitHub.

Історія Airbnb почалася з того, що компанія заробляла лише близько 200 доларів на тиждень. Після деяких спостережень його засновники визнали, що

рекламні фотографії, які власники житла публікували в Інтернеті, були недостатньо високої якості, що часто стримувало клієнтів від оренди кімнат. [10]

Щоб співпереживати клієнтам, засновники витрачали час на поїздки в кожен локацію, уявляючи, що шукають користувачі в тимчасовому місці для проживання. Їх рішення - інвестиції в якісну камеру і розміщення того, що хочуть бачити клієнти, ґрунтуючись на своїх спостереженнях за подорожами. Наприклад, можна показувати кожен кімнату, а не кілька вибраних, перераховувати в описі спеціальні функції, такі як гідромасажна ванна або басейн, і виділяти околиці або райони в безпосередній близькості від резиденції. Який результат? Через тиждень виручка Airbnb подвоїлася.

Замість того, щоб зосередитися на охопленні більшої аудиторії, засновники Airbnb використовували дизайн-мислення, щоб визначити, чому їхня існуюча аудиторія не використовує їхні послуги. Вони зрозуміли, що замість того, щоб зосереджуватися на традиційних бізнес-цінностях, таких як масштабованість, їм потрібно просто поставити себе на місце користувачів для вирішення бізнес-завдань.

Після використання процесу дизайн-мислення, Apple стала більш прибутковою компанією і збільшила продажі до 11%. Ідея дизайн-мислення змінила весь пакет компанії та спосіб роботи працівників. Вони отримують 58.1 мільярда доларів чистого доходу, змінивши свою політику в новому стилі за допомогою команди дизайнерського мислення.

Вони дослідили клієнтську поведінку та розробили продукти, які відповідають тим потребам, які хочуть користувачі. Крім того, створення прототипу та їх тестування так само важливо для компанії, як і дизайн-мислення. Вони ставлять мету, а потім з'ясовують, як вони можуть досягти цих цілей, вносячи в них зміни.

Однією з основних проблем архітектурної освіти сьогодні є розуміння та вирішення її ролі та впливу на втручання людини в екологію. Це пов'язано, перш за все, з прагненням задовольнити потреби людського суспільства в середовищі існування, включаючи зростання, виробництво та споживання. Архітектура,

будівництво та інфраструктурна галузі є одними з основних факторів, що сприяють вирішенню критичних проблем. [11]

Дизайн-мислення є одним з багатьох інструментів, доступних для студентів Його прийняття відкриває можливості мислити в дійсно трансдисциплінарних рамках. Дизайн-мислення робить такі аспекти, як емпатія та розуміння потреб використання, певною частиною процесу, яку потрібно вирішити, але це не означає, що важливість інтуїції в процесі проектування може бути знецінена.

Інструменти дизайн-мислення можуть дозволити студентам архітектури під час проблеми архітектурного проектування. Картографування емпатії може допомогти зрозуміти користувачів та їхні потреби, які можуть вийти за межі очевидного та принести нові ідеї в програму. Такі інструменти, як Lotus Bloom і Five WHYs, можуть допомогти поглибити свої проблемні постановки, щоб виявити невідомі аспекти користувача і програми. Інструменти конвергентного та розбіжного мислення принесуть свідоме дослідження багатьох рішень або можливостей для будь-якої конкретної проблеми дизайну.

Рамки дизайн-мислення в будівельних проектах сприяють інноваціям, залученню користувачів і закривають «цикл зворотного зв'язку».

Найчастіше будівля не відповідає очікуванням кінцевого споживача або з функціональної або з естетичної точки зору. На жаль, рідко можна віднести ці засвоєні уроки або зворотний зв'язок до майбутніх проектів. Команда розробників Vera Living порушує цю тенденцію, зосереджуючи усі зусилля на розумінні очікувань та досвіду кінцевих користувачів, а потім застосовуючи ці знання до своїх проектів. [12]

Дизайн-мислення забезпечує набір принципів ділової практики та вирішення проблем. Це сприяє співпереживанню користувачам, дисципліні прототипування та толерантності до невдач. Це фантастичний інструмент для розвитку взаємодії між користувачами та постачальниками, який допомагає створити підхід до бізнесу та проектів, який буде орієнтований на людину.

Практика дизайн-мислення стала невід'ємною частиною підходу Vera Living до проектування та розвитку будинків і квартир.

Компанія функціонує, взаємодіючи з ключовими зацікавленими сторонами, такими як SIL, координатори підтримки, ерготерапевти, майбутні орендарі, архітектори та підрядники, щоб розробити бриф дизайну будинків та квартир. Головною метою компанії є надання будинку, яким будуть захоплюватися орендарі. Vera Living характеризують цю взаємодію із зацікавленими сторонами як «Спільний дизайн», пропозицію, яка дозволяє майбутнім орендарям проектувати свій будинок спільно з компанією.

Коли орендарі займають будинки, компанія взаємодіє з ними та вивчає їхній досвід, інформуючи про зміни та оновлення, які будуть включені в майбутні проекти. Це життєво важливо для успіху Design Thinking. Після того, як ключі вручені орендарю, з ним продовжується активна взаємодія щоб зрозуміти його досвід і внести корективи в будинок, де це можливо. Вся ця інформація вноситься в дизайн-бриф для майбутніх проектів, закриваючи «петлю зворотного зв'язку» та забезпечуючи підхід до будинків, орієнтований на людину.

2.2 Характеристика діяльності компанії «ІКЕА»

ІКЕА (IKEA) - голландська виробничо-торговельна компанія, власник однієї з найбільших у світі роздрібних мереж з продажу меблів і товарів для дому. Офіційна назва - IKEA International Group. Штаб-квартира компанії знаходиться в Делфті, Південна Голландія. [13]

За останні 60 років ІКЕА (заснована в 1943 році) виросла зі скромної приватної компанії на півдні Швеції до найбільшого ритейлера з офісами в 40 країнах світу. (рис. 2.1. Присутність ІКЕА у країнах світу)

керується цими цінностями на роботі в усьому — від ставлення до людей і планети, до прийняття рішень, великих чи малих.

У 1950-х роках ІКЕА вперше продемонструвала свій особливий стиль меблів у пласкому пакуванні. Незалежно від того, подобалася споживачам ця концепція чи ні, це був блискучий хід і найефективніший спосіб змусити покупців оцінити бренд. Справа не лише в очевидних аспектах практичності та ефективності такої упаковки, а й у її впливі на підсвідомість споживача.

Коли ІКЕА відмовилася від продажу готових або зібраних меблів, мало хто міг передбачити, наскільки сильно це змінить ставлення покупців. Однак науковці виявили, що простий дотик до меблів (збирати їх власноруч - найкращий спосіб забезпечити сенсорну взаємодію з покупцем) може підвищити їхню загальну цінність. До цього слід додати той факт, що чим більше зусиль споживачі докладають до створення чогось, тим більше воно їм подобається. Тож це, безумовно, виграшна формула.

Творча здатність ІКЕА вплинути на підсвідомість покупців, безсумнівно, є великою частиною її успіху. І це те, що було запозичено багатьма компаніями. Незважаючи на те, що Інгвара Кампрада більше немає в живих, ІКЕА успадкувала від нього нестандартний спосіб комунікації зі споживачами. [16]

"Ідеальні умови для шопінгу і для сімейного дозвілля" - такий девіз ІКЕА, а тому перед проектувальниками було поставлено цілком конкретне завдання: зробити торгові зали та допоміжні приміщення синьо-жовтого комплексу максимально комфортними абсолютно для всіх відвідувачів, від мала до велика. І для тих, хто пересувається бігом і підстрибом, і для тих, кому не осилити круті сходи або вузькі коридори.

ІКЕА також надає відвідувачам, страждаючим від порушень слуху і зору абсолютно унікальний сервіс: слухові апарати, фільтруючі "фонові" шуми, "розмовляючі" ліфти і спеціальні звукові сигнали, які сповіщають про прибуття ліфта.

ІКЕА використовує особливу стратегію планування своїх магазинів, яка полягає у розміщенні покупців у лабіринтах демонстраційних стендів, що

пропонують меблі, предмети побуту та кухонне начиння, перш ніж дозволити їм вийти. Цей метод можна вважати "психологічною зброєю".

Основними складовими стратегії компанії ІКЕА є:

- Модель самообслуговування, що дозволяє покупцям самостійно ознайомитися з продукцією без залучення сторонньої допомоги;
- Низька цінова політика на меблі;
- Надання особливих зручностей для покупців, таких як продовжений робочий день магазину, дитячі садки та можливість скористатися інвентарем для полегшення доставки меблів;
- Незалежність від постачальників;
- Оптимізація витрат на виробництво, транспортування та матеріали.

ІКЕА є найбільшою у світі роздрібною мережею, що торгує меблями й товарами для дому. Простота й доступність товарів зробили з маленької шведської компанії міжнародного гіганта. Компанія продає велику кількість різних товарів для дому, таких як меблі, текстиль, посуд, освітлення, аксесуари та багато іншого. Точна кількість найменувань товарів, які продає ІКЕА, не визначена оскільки асортимент може різнитися залежно від регіону та країни, в якій знаходиться магазин. Проте, на офіційному сайті ІКЕА можна знайти понад 20 тисяч товарів, які продаються в їхніх магазинах по всьому світу. [17]

Кожного року компанія ІКЕА публікує каталог товарів, який є ключовим інструментом маркетингу компанії. Каталог вже став частиною популярної культури, який відомий тим, що головний герой "Бійцівського клубу" переглядав його у власній квартирі. Люди з усього світу приєдналися до онлайн-спільноти, досліджуючи каталоги різних десятиліть на наявність цікавих та дивних збігів, посилок та містичних об'єктів.

Компанія ІКЕА проводить експерименти з комп'ютерно згенерованими зображеннями, які часто додаються до каталогу поряд з реальними фотографіями товарів. В останні роки компанія також використовує елементи доповненої реальності, які включають символи та QR-коди, що дозволяють користувачам побачити "рентгенівський знімок" певного товару або навіть спроектувати

предмети домашнього вжитку в камері своєї кімнати. Все це входить до складу каталогу, який за останні роки став більш інноваційним і вражаючим.

У 1953 році ІКЕА відкрила свій перший виставковий зал, де клієнти мали можливість побачити меблі до покупки. Ідея народилася внаслідок конкуренції з іншими компаніями, які знижували ціни, що призводило до погіршення якості продукції. ІКЕА вирішила продемонструвати функціональність та якість своїх меблів за доступними цінами, відкривши виставкові зали. [18]

Компанія ІКЕА розширилася на сусідні скандинавські країни, а потім на всю Європу та світовий ринок. Її магазини більше не є просто каталогом товарів, тепер, завітавши до них, можна отримати широкий спектр розваг. Крім того, в магазинах з'явилися кав'ярні та ресторани, де деякі страви стали культовими.

Мітбол став визнаним брендом компанії ІКЕА, з яким люди пов'язують цей магазин. Інгвар Кампрад переймався тим, що покупці, обираючи меблі, можуть зголодніти, тому вирішив створити меню зі швидкими, ситними та доступними стравами. Мітболи стали найбільш популярним рішенням в цьому меню, які ІКЕА продала більше 150 мільйонів порцій щорічно. У меню з'явилася навіть веганська версія, а деякі люди навіть намагалися відтворити рецепт вдома, користуючись відео в інтернеті. [17]

Комунікації ІКЕА відображають цінності та стиль бренду. У кожній країні компанія має свій департамент з реклами, який створює кампанії для місцевого ринку. У рекламних матеріалах часто використовуються стереотипи про ІКЕА. Зазвичай меблі продаються у розібраному вигляді, а збирання їх самостійно — це виклик. Ця тема неодноразово використовувалась ІКЕА, що знайшло відображення в рекламі їхнього сервісу збирання меблів.

У своїй зовнішній рекламі ІКЕА використовує сміливі рішення та інтегрується з міською інфраструктурою. Наприклад, у 2010 році французький підрозділ компанії перетворив автобусну зупинку в Парижі на міні-кімнату з меблями ІКЕА. Під час пандемії та закриття більшості магазинів, компанія активно прискорила свої дії та переключилася на цифрові рішення. Те, що

зазвичай займало місяці чи навіть роки, ІКЕА змогла здійснити за декілька днів чи тижнів.

Цифрова трансформація ІКЕА - це не тільки використання технологій, але й стратегічне перетворення бізнесу. Компанія досліджує нові можливості для клієнтів, розробляє нові способи комунікації та ведення бізнесу. І для досягнення успіху, цифрові технології мають бути використані в усіх сферах діяльності компанії - як спосіб управління та прийняття рішень.

У 2022 році бренд ІКЕА оцінювався в 17,4 мільярда доларів США, в порівнянні з роком раніше, коли вартість становила майже 18 мільярдів доларів (рис.2.2).

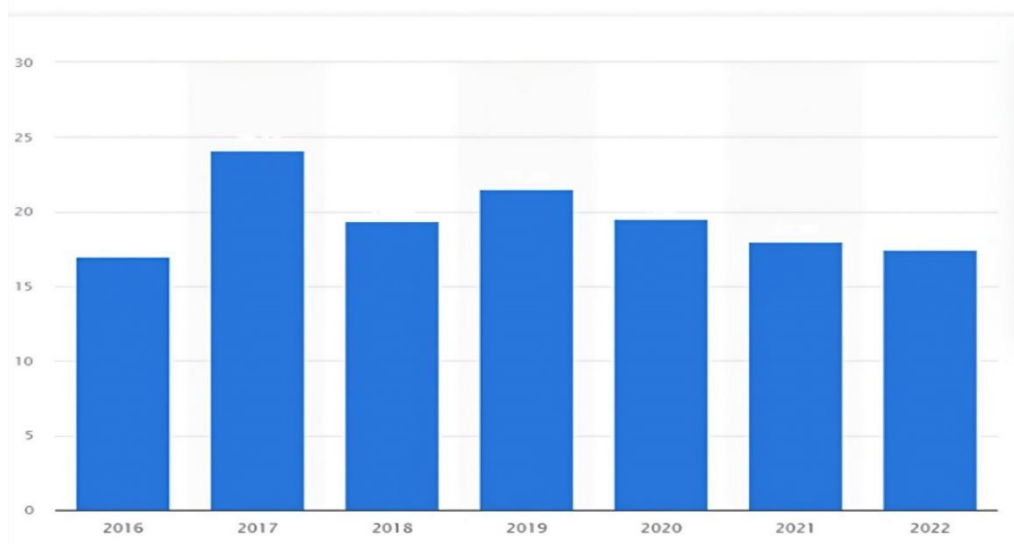


Рис. 2.2 Динаміка вартості бренду ІКЕА з 2016 по 2022 рік, млрд. дол. США [19]

На рис.2.3-2.5 зображені показники діяльності компанії в різних країнах.

Меблева мережа ІКЕА і взуттєва компанія Nike є єдиними нетехнологічними брендами, які посіли топ-10 в щорічному глобальному рейтингу здоров'я брендів за версією YouGov BrandIndex. У звіті зазначалося, що ІКЕА (сьоме місце) також продемонструвала міцну структуру бренду в минулому році, а Nike (восьме місце) викликала ажіотаж своєю рекламною кампанією в 2018 році. Тим часом технологічні бренди домінують у топ-10, Google знову займає перше місце. [20]

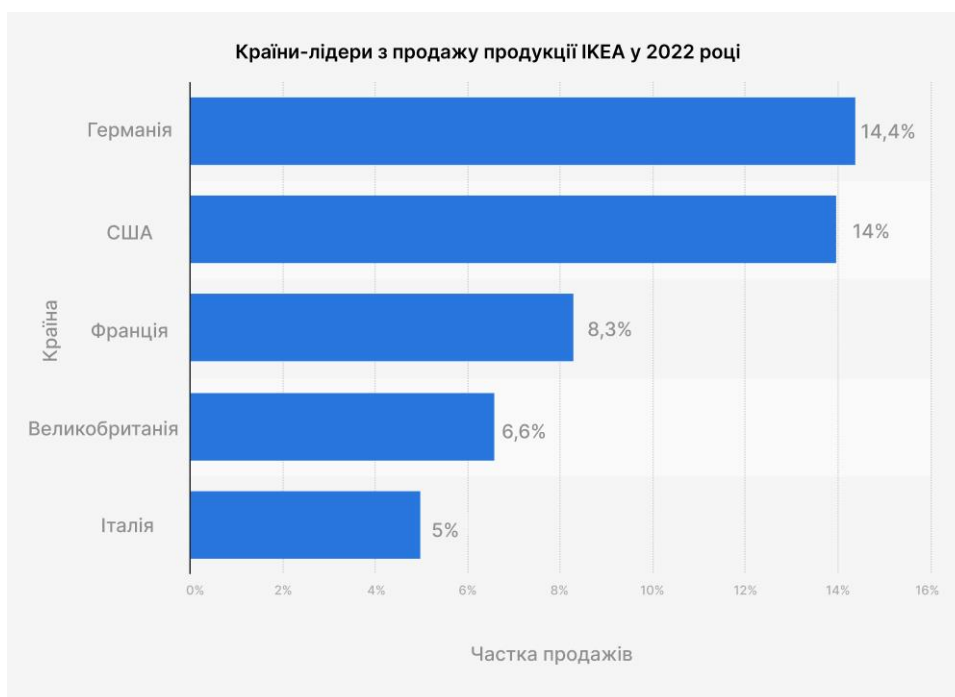


Рис. 2.3 Країни-лідери з продажу продукції IKEA у 2022 році, % [19]

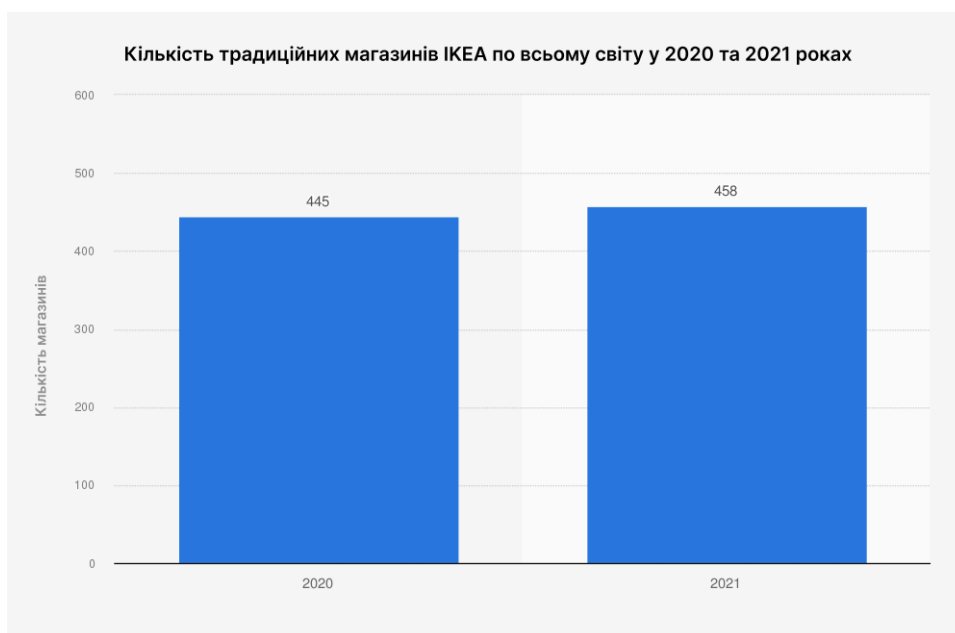


Рис.2.4 Кількість традиційних магазинів IKEA у світі в 2020 і 2021 роках [19]

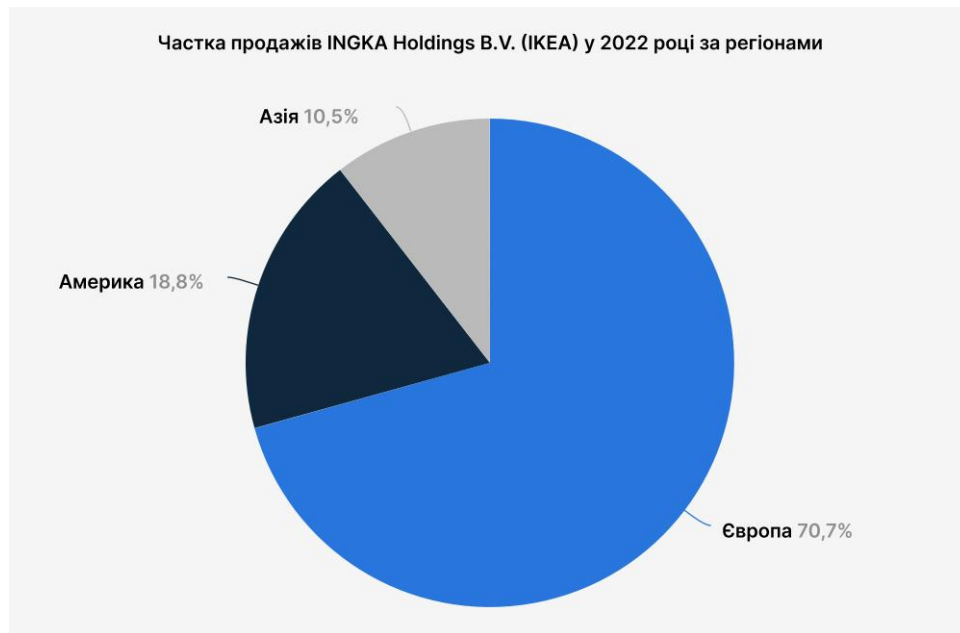


Рис 2.5 Частка продажів INGKA Holdings B.V. (IKEA) у 2021 році по регіонах, % [19]

У 2014 році IKEA представила функцію доповненої реальності у своїх додатках для iOS та Android. Завдяки цьому користувачі могли побачити, як виглядатимуть меблі в їхній кімнаті. Це дало користувачам 180-360 градусів огляду своєї кімнати та 3D-візуалізацію меблів. Це допомогло користувачам приймати більш обґрунтовані рішення. Це також покращило залучення користувачів до компанії та представило IKEA як інноваційну компанію. [21]

Низька ціна є ключовим фактором розробки товарів в IKEA. Компанія також приділяє увагу якості, екологічності та зовнішньому вигляду, але ключовим елементом є ціна. В компанії встановлюють цільову ціну і розробляють дизайн навколо неї.

IKEA знижує ціни на меблі на 2-3% щороку, починаючи з 2000 року. Цього вдалося досягти, інвестуючи значну частину зекономлених коштів у вдосконалення процесів. у 2008 році, під час рецесії, 100% зекономлених коштів було інвестовано в бізнес для підтримання рівня цін. Незважаючи на низькі ціни, IKEA зберегла зростання на рівні 10%. Це допомогло залучити клієнтів під час

економічних потрясінь. Реклама ІКЕА, створена німецьким рекламним агентством Thjnk Hamburg, відповідає цінностям і філософії компанії.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності компанії на світовому ринку (табл.2):

Таблиця 2 - SWOT-аналіз діяльності компанії ІКЕА на світовому ринку

Сильні сторони	Можливості
– Економія від масштабу; – Сильна ідентичність бренду; – Широкий асортимент продукції; – Ефективний ланцюг постачання; – Інноваційне планування магазинів та клієнтський досвід; – Глобальна присутність; – Прихильність до сталого розвитку; – Цифрова трансформація та електронна комерція.	– Експансія на ринки, що розвиваються; – Посилення присутності в Інтернеті та електронної комерції; – Кастомізація та персоналізація; – Менші та міські формати магазинів; – Сталий розвиток і циркулярна економіка; – Інтеграція технологій "розумного дому"; – Співпраця з дизайнерами та митцями
Слабкі сторони	Загрози
– Складний процес складання; – Сприйняття якості продукції; – Обмежена можливість кастомізації; – Залежність від великих форматів магазинів; – Вплив на довкілля; – Проблеми культурної адаптації; – Насиченість ринку та конкуренція; – Порушення в ланцюгу поставок.	– Інтенсивна конкуренція; – Економічні спади; – Коливання цін на сировину; – Регуляторні та політичні ризики; – Зміна споживчих уподобань; – Екологічні проблеми; – Технологічні збої; – Порушення в ланцюжку поставок.

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Бізнес-модель компанії є основною стратегією, яку вона передбачає для отримання комерційної та економічної цінності. У ній задіяні всі ті складові, які потрібні для того, щоб бізнес став успішним. Девіз ІКЕА щодо просування «кращого життя для всіх» зосереджений на тому, щоб зробити життя якісним, а також доступним, щоб кожен клієнт міг його собі дозволити. ІКЕА також пропагує ексклюзивний дизайн, який відображає модернізм.

ІКЕА - це некомерційна організація, мета якої - зробити кожен день кращим для людини. Бізнес-підхід ІКЕА відзначається своїми інноваційними конструкціями для різних типів техніки. Послуга дизайну інтер'єру ІКЕА дуже цінується завдяки своїй екологічній простоті.

Успіх бізнес-моделі ІКЕА базується на її увазі до контролю витрат, регулярної розробки продукту та операційних деталей, які дають можливість бізнес-моделі знизити ціни на продукцію на 2-3%.

Компанія збільшувала свій прибуток протягом багатьох років завдяки успішній стратегії бізнесу, яка полягає у виробництві та продажі якісних меблів за доступними цінами. ІКЕА також активно використовує інновації в дизайні та виробництві, щоб збільшити ефективність та знизити вартість своїх продуктів. За останні роки компанія розширила свою діяльність на нові ринки та інвестувала у створення онлайн-магазинів та цифрові ініціативи. У результаті, як ми можемо побачити з рисунку 2.6, ІКЕА збільшувала свій прибуток протягом багатьох років та продовжує бути одним з найбільших та найуспішніших роздрібних продавців меблів у світі.

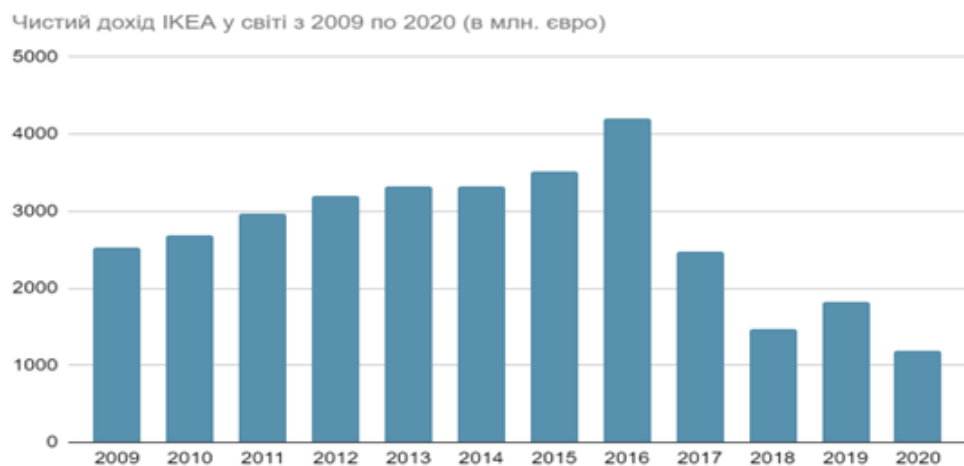


Рис 2.6 Динаміка чистого доходу компанії ІКЕА у 2009-2020 роках, млн. євро [19]

На кінець 2017 року ІКЕА володіла та управляла 355 магазинами у 29 країнах, тобто 90% магазинів (решта належать власникам франшизи). У випадку ІКЕА її франчайзі виплачують фірмі 3 відсотки річних роялті від їх чистих продажів. ІКЕА заробляє гроші за рахунок продажу товарів та інших доходів на додаток до плати за франшизу. Товари, що реалізуються франшизами ІКЕА, пов'язані з оптовим продажем продукції ІКЕА. Доходи ІКЕА від плати за франшизу, продажу товарів та інших доходів склали 23,7 млрд євро у 20 фінансовому році. Однак, якщо враховувати доходи онлайн-підрозділу ІКЕА,

магазинів IKEA, що працюють самостійно, і продажі ресторанів, то продажі 20 фінансового року становлять 39,6 млрд євро.

Таким чином, IKEA є могутньою компанією, яка виросла зі стартапу та наразі успішно функціонує і розвивається на ринку. Вона має багато сильних сторін та успішно розвивається як глобальна компанія, проте існують також деякі виклики та ризики, з якими компанія повинна зустрітися.

2.3 Дизайн мислення в бізнес-діяльності компанії «IKEA»

Усі знають IKEA як провідного ритейлера товарів для дому, що має хист до креативу. Але репутація IKEA поширюється і на сферу маркетингу, де вона визнана першопрохідцем. Шведський супермаркет вийшов за рамки маркетингу, коли перейменував свої товари на честь проблем, які часто можна зустріти в пошуку google. Раніше вони були названі загальними родовими дескрипторами. Тож "біла кушетка з шухлядами" стала "мій партнер хропе". Хоча IKEA зробила ці зміни жартома в рамках своєї кампанії "Retail Therapy", вони є чудовим прикладом того, як фактичні дані можуть перетворитися на практичні - з видатними результатами.

Дизайн-мислення також застосовується до програм винагород і комунікацій.

Розуміння того, що спонукає людей діяти, як вони мислять і як змінити поведінку, є класичними принципами дизайн-мислення, які IKEA вправно продемонструвала у своїй рекламній кампанії. Коли фахівці з управління пільгами застосовують цей тип нестандартного мислення у своїй роботі, вони часто бачать результати, які вражають уяву.

Останній посібник "Дизайн продукту для корпоративних пільг: 5-кроковий посібник зі створення програм, якими захочуть користуватися ваші співробітники", розглядає принципи дизайн-мислення та навчає керівників

відділів соціального забезпечення та управління персоналом, як застосовувати його для розробки програм соціального забезпечення.

З причини того, як майстерність ІКЕА в «дизайн-мисленні всередині коробки» робить їх більш підготовленими до процвітання в цифровому світі. [23]

Причина №1: Практика дизайну старої школи проти дизайну, народженого необхідністю

У 1940-х – 1950-х роках в Америці, під час економічного буму після Другої світової війни, Герман Міллер співпрацював зі знаменитою командою дизайнерів Eames, щоб поставити собі за мету зробити промисловий стандарт офісних меблів. При цьому Еймс застосував метод, що складається з поєднання спостереження користувачів, експериментів з новими матеріалами та хорошої дози Баухауса... випробуваний і вірний рецепт для визначення рішень, які багато дизайнерів досі наслідують як правильний спосіб проектування. Це стало основою для найпоширенішого визначення «дизайн-мислення», і тому ми б назвали цей підхід «Старою школою». Відвідування шоу-руму Германа Міллера для вибору та розміщення замовлення на доставку було і є захоплюючим досвідом.

Паралельно ІКЕА народилася з розореної війною Європи, однієї з багатьох компаній, що відбудовуються в суворих, конкурентних умовах. У ІКЕА з'явилася нова ідея - проектувати і продавати меблі, які покупець забирає би з розподільчого центру, привозив додому і збирав їх самостійно. Дизайнерам були пред'явлені жорсткі вимоги до проектування виробів за встановленою ціною (низька вартість) і вимога, щоб вона помістилася в плоску коробку, щоб будь-який споживач міг легко знайти коробку в складському центрі, покласти її в свій транспортний засіб і взяти з собою. Опинившись вдома, вони могли відкрити коробку і зібрати її самостійно, використовуючи легко зрозумілі інструкції з піктографа, надруковані як англійською, так і шведською мовами.

Причина №2: бренд Германа Міллера майже залишився замороженим у часі, тоді як ІКЕА продовжує досліджувати та розширювати свою діяльність, щоб залишатися актуальними з часом

Наразі, IKEA розширює свою діяльність у сфері гостинності через відкриття ланцюгу готелів, що зветься IKEA Hotels & Resorts. Перший готель компанії було відкрито в Стокгольмі, Швеція, в 2014 році. IKEA пропонує своїм гостям просторі номери з дизайном відповідним до їхніх принципів щодо естетики та функціональності, а також ресторани, спа-центри та інші додаткові послуги. Цей крок дає компанії можливість розширити свій бізнес та відкрити нові джерела доходу, та також позиціонувати себе як бренд, що пропонує повний спектр рішень для дому та комфорту життя.

Підхід IKEA до поєднання дизайну, бізнесу та бережливого виробництва для вирішення проблем, наповнених конкурентними викликами та обмеженнями, також підготував їх до швидкого розвитку та нових викликів, представлених цифровою епохою. Наприклад, компанія запустила додаток для смартфонів, що дозволяє переглядати продукти та замовляти їх онлайн, а також впроваджує технології розширеної реальності та віртуальних приміщень для кращої візуалізації своїх продуктів та поліпшення досвіду покупців. Крім того, IKEA також активно використовує соціальні медіа та інтернет-маркетинг для залучення нових клієнтів та підтримки зв'язку з вже існуючими. Також, обсяг клієнтського трафіку, який взаємодіє з IKEA, забезпечить аналітику великих даних та вимоги користувачів, що дозволить постачати нові інноваційні продукти по всьому ланцюжку створення вартості. Скоріш за все, найближчим часом дизайн IKEA та роздрібна торгівля «розумним тостером» або «розумною лампочкою» буде представлена в конкуренції з Philips під брендом IKEA. Саме такий підхід до дизайну, визначить концепцію «Нового дизайн-мислення», яка розширить маркетинговий слід компанії як у цифровому, так і у фізичному світах.

Причина №3: *Вигравати нагороди та догоджати критикам приємно, але домінувати на ринку корисніше.*

Вигравати нагороди - це добре, і Герман Міллер буде продовжувати це робити. Але здатність IKEA постійно перевизначати ринок це більш вражаюче досягнення. Приймаючи методологію дизайну з великою дисципліною у

виконанні, ІКЕА здатна бути дуже адаптивною до нових викликів, а отже, з більшою ймовірністю процвітати, ніж Герман Міллер у цифровому світі.

Підхід ІКЕА до «демократичного дизайну». Процес дизайн-мислення ІКЕА базується на 5 основних принципах, яких дотримуються для всіх її конструкцій – форма, функція, стійкість, якість та низька ціна. Цей підхід ІКЕА називає підходом до «демократичного дизайну».

ІКЕА, приділяючи жвавий інтерес процесам дизайн-мислення, придумала меблі, створені таким чином, щоб користувачеві було легко їх транспортувати і зібрати. Цей підхід з'явився як успішний зручний продукт, вартий ціни, за яку він був запропонований. Практично клієнтам стало дуже зручно упаковувати і відправляти меблі.

Дуже часто, розробники продукції також мають дизайнерські навички. Вони не працюють як дизайнери, але ведуть проекти з точки зору дизайн-мислення» - поділився Маркус Енгман, керівник відділу дизайну ІКЕА.

Одним з найуспішніших кейсів в Design Thinking є перша в світі компанія з виробництва меблів і аксесуарів для декору ІКЕА. Ключ до успіху полягає в тому, щоб поставити людей в центр робочого плану. Знання того, чого вони хочуть та що вони вважають за краще, є основоположним для того, щоб достукатися до серця аудиторії і підкорити його назавжди.

Відносини між компанією і клієнтом повинні бути позначені емпатією, яку здатний генерувати Стартап. ІКЕА досягла цього завдяки інсайтам, тобто навчилася дивитися з точки зору клієнта. Якщо клієнт прагне отримати економічну, але якісну продукцію - ІКЕА пропонує продукцію високої якості і низькі ціни. Як? Якщо компанії вдасться знизити витрати на виробництво, це обов'язково відіб'ється на кінцевій ціні для замовника.

Щоб дизайн-мислення працювало, динаміка повинна бути інтерактивною. Стратегія полягає в тому, щоб тримати весь виробничий ланцюжок під постійним наглядом, аналізувати результати, бути уважним до реакції оточуючих, переформулювати і заново впроваджувати. Дизайн-мислення - це

постійний пошук задоволеності клієнтів і поліпшення бізнесу, ІКЕА знадобилося 10 років, щоб досягти цього.

Ще одна зі стратегій ІКЕА полягала в тому, щоб присвятити себе тому, щоб дуже добре знати своїх клієнтів, хоча зростання не є експоненціальним. Кожен магазин ІКЕА підлаштовується під конкретний регіон, оскільки кожен регіон має свої унікальні культурні, соціальні та економічні особливості, які впливають на споживання та споживачів. Це означає, що продукція та дизайн магазинів можуть відрізнятися залежно від місцевих потреб та пристрастей, а також надаються додаткові послуги, що відповідають певним місцевим контекстам. Наприклад, в індійських магазинах ІКЕА можна знайти спеціально розроблені меблі для маленьких просторів, які є дуже популярними в місцевих умовах, а в китайських магазинах можна придбати предмети зі знаками зодіаку або елементами китайської культури. Таким чином, ІКЕА створює персоналізований досвід покупців та забезпечує свою конкурентоспроможність на різних ринках.

У випадку з ІКЕА Ibérica директор з маркетингу Габріела Діас стверджує, що Design Thinking дозволило їм працювати більш кооперативно з кожним відділом, виходити із зони комфорту, зосереджуватися на точках зору, які залучають споживача, співробітників (які є найближчими до клієнтів), крім тестування на набагато більш контрольованій місцевості. За словами Діаса, програма ІКЕА «People Revolution» є продуктом Design Thinking, присвяченим розширенню можливостей як співробітників, так і клієнтів шляхом заохочення їх до участі в нових процесах виробництва та співпраці, створених ХХІ століттям.

Габріела Діас переконана, що успіх ІКЕА обумовлений тим, що її бізнес-база орієнтована на пропозицію низьких цін шляхом виробництва і розподілу величезних обсягів. Раніше дизайн продукту займав вісімнадцять місяців, тепер Design Thinking дозволило їм зробити це за менший час, оскільки конкурентоспроможність полягає в швидкості, що є великим викликом.

Дизайн-мислення - це стратегія прогресивного успіху, і ІКЕА це знає, тому вона витратила десятиліття, присвячуючи себе супроводу, розумінню, аналізу та

задоволенню своєї клієнтури. Крім виявлення ефективних інсайтів для бізнесу, які не обов'язково повинні бути такими ж, як інші, важливо задуматися про застосовні рішення і їх впровадження, а також повторювати знову і знову динаміку взаємодії з іншими, які допомагають попередити проблеми, знаходити рішення і задовільняти клієнтів. Не дарма ІКЕА залишається на ринку з 1943 року.

РОЗДІЛ III

ПОСИЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПРАКТИКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

3.1 Тенденції розвитку та застосування дизайну мислення в стартапах

Дизайн-мислення - одне з найважливіших завдань технологічних продуктів, оскільки воно створює перше враження про ваш продукт. Його ніколи не слід ігнорувати, оскільки воно підвищує рівень успіху стартапів. 42% стартапів зазнають невдачі через відсутність ринкової потреби. Ідея може бути унікальною та вражаючою на перший погляд. Але вона не вирішує проблему клієнта. Дизайн-мислення має зіграти свою роль у цій ситуації. Це процес пошуку проблеми та її вирішення. [24]

Дизайн-мислення для стартапів є ефективним і підвищує шанси на успіх, оскільки вимагає мультидисциплінарних команд:

- Команди разом розуміють аудиторію та її очікування, що є етапом емпатії процесу.
- Команди заглиблюються в корінь проблеми, а не просто обертаються навколо неї. Популярною технікою, що використовується на цьому етапі, є техніка "Чому".
- Після того, як проблема визначена, на етапі розробки ідеї, перераховується широкий спектр рішень.
- Потім команди створюють прототипи і тестують їх, щоб знайти унікальне та ефективне рішення.

Процес триває доти, доки команда не знайде унікальне та гідне рішення найпоширенішої проблеми, що відбувається шляхом ретельного доопрацювання ідей.

Весь п'ятифазний процес дизайн-мислення для стартапів можна розділити на дві частини - етап постановки проблеми та етап пошуку рішення. На етапі визначення проблеми визначаються потреби клієнтів і виявляються прогалини у зручності використання продукту. На цьому етапі розробляються варіанти покращення юзабіліті. А на етапі рішення ідеї тестуються та перевіряються за допомогою таких інструментів, як Agile, Six-Sigma та Total Quality Management.

Дизайн-мислення багато в чому залежить від вашої здатності розрізняти, що працює, а що ні. Відбувається зміна парадигми в потребах клієнтів, що зумовлює актуальність дизайн-мислення вже на ранній стадії розвитку стартапів.

Дизайн-мислення розкриває структуру того, як сформулювати постановку проблеми та дослідити шляхи пошуку відповідних рішень. Дизайн-мислення для стартапів - це процес співпереживання, визначення, створення ідеї, прототипу, перевірки та повторення.

Сьогоднішні тенденції розвитку дизайн мислення в стартапах полягають в тому, щоб використовувати цей підхід для знаходження інноваційних рішень та розв'язання складних проблем. Дизайнери, менеджери та розробники використовують методи дизайн мислення, такі як емпатія, спостереження та прототипування, щоб розробляти продукти, які відповідають потребам користувачів та мають конкурентні переваги. Крім того, стартапи використовують дизайн мислення для створення інноваційних бізнес-моделей, залучення інвесторів та збільшення своєї конкурентоспроможності на ринку.

До основних тенденцій розвитку дизайн-мислення можна віднести: [25]

Системне мислення. Сьогодні світ більш пов'язаний і взаємозалежний, ніж будь-коли раніше, а інформація поширюється швидко і практично миттєво. Оскільки все тісно пов'язано і швидко змінюється, навіть незначні зміни в одній сфері можуть мати великий (зазвичай негативний) вплив на всю систему. Таким чином, в гру вступає системне мислення.

Дизайнери використовують системне мислення для оцінки проблем у відповідному контексті. Адже в цьому випадку, вони можуть розкрити фундаментальні причини і уникнути лікування симптомів, виходячи за межі

очевидних несправностей і аналізуючи систему в цілому. Таким чином, вони вирішують більш складні проблеми і з більшою ймовірністю розробляють ефективні рішення. Крім того, ця дисципліна дозволяє визначити інтереси та потреби кожного стейкхолдера системи. Хоча це стало трендом у дизайн-мисленні, воно також наголошує на розумінні факторів, необхідних у бізнес-системі, послугах та продуктах.

Стійке мислення. Однією з найважливіших складових стійкості є здатність гнучко мислити про труднощі та негаразди і точно вирішувати проблеми. Стійкість мислення зараз стала рішенням для побудови та виживання в мінливих обставинах, яких не уникнути. Як наслідок, критично важливо мислити за межами поточних викликів.

Дизайн, орієнтований на людину. Дизайн-мислення, орієнтоване на людину, - це ще одна нова тенденція, яка є корисною для робочого процесу продуктових команд. Це процес врахування відгуків та вподобань клієнтів на всіх етапах розробки та дизайну продукту. В інших джерелах цей підхід описується як метод, що заохочує дизайнерів визначати та вирішувати проблеми з точки зору кінцевих користувачів. Дизайн, орієнтований на людину, слугує концепцією, яка в першу чергу фокусується на пропонуванні сталих рішень. Як наслідок, дуже важливо розробити рішення, яке дарує фантастичний досвід і водночас веде до довгострокового успіху.

Інклюзивне мислення. Хоча бізнес націлений на творчість, він повинен надавати пріоритет різноманітності під час дослідницьких етапів дизайн-мислення. Дизайнери повинні подумати, чи залучили вони до визначення проблеми потрібних людей. Вони повинні подумати, чи не ігнорують вони якусь частину проблеми, і чи роблять вони те, що може виправити рішення. В результаті, оскільки інновації міцно пов'язані з творчістю, краще розуміння різноманітних витоків і джерел має вирішальне значення. Як наслідок, інклюзивне мислення стало основним трендом у цій сфері. Ця концепція має дві сторони: вона вітає як співавторів, так і користувачів. Таким чином, інклюзивна співпраця дозволить стартапам отримати вигоду з багатьох точок зору та досвіду.

Правильне визначення проблеми. Перенесення фокусу з вирішення проблеми на її ідентифікацію та формулювання є ключовим компонентом методу дизайн-мислення, популярного та затребуваного процесу. Хоча дизайн-мислення є важливим інструментом для інновацій та творчого підходу до структурування того, як компанії дивляться на проблеми, воно також важливе для формулювання перешкод перед тим, як розробляти відповіді. Таким чином, майстерне формулювання проблеми стало новою тенденцією в компаніях, які інтегрують дизайн-мислення у свою бізнес-модель.

Для того, щоб будь-який стартап міг впровадити дизайн-мислення, він повинен створити культуру. Нижче наведено кілька напрямків, які допоможуть впровадити дизайн-мислення для стартапів. [26]

- Навчання команди: Розповісти команді про важливість дизайн-мислення - це перший крок до створення культури дизайн-мислення.
- Заохочення кожного: Необхідно переконатися, що всі дотримуються дизайн-мислення. Якщо ні, то важливо знайти способи заохотити інших та адаптувати до змін.
- Звертання за допомогою до дизайн-радників: Ці консультанти допомагають компаніям збалансувати зусилля, щоб відповідати очікуванням клієнтів.

Після вищезазначених кроків, буде створена екосистема дизайн-мислителів. Надалі ці дизайн-мислителі допомагатимуть підтримувати культуру та надихатимуть команду новими ідеями на кожному етапі.

Ось приклад того, як стартапи використали дизайн-мислення для створення перших версій своїх рішень.

ForestCar - стартап, що займається послугами каршерінгу в аеропортах. Основна ідея компанії полягає в тому, щоб запропонувати власникам автомобілів безкоштовну парковку в аеропорту в обмін на оренду їхнього автомобіля на час їхньої відсутності. Протягом свого шляху вони вдосконалювали свою ідею, використовуючи підхід дизайн-мислення, і змогли кілька разів переосмислити свій MVP.

У своїй розробці, ForestCar використовував дизайн-мислення для створення перших версій своїх рішень. Вони проводили етап спостереження та інтерв'ювання користувачів, щоб зрозуміти їх потреби та проблеми.

Після цього, команда ForestCar провела етап визначення проблем, де вони аналізували всі дані, зібрані на попередньому етапі та визначили ключові проблеми користувачів.

Далі, вони провели етап генерації ідей, де зосередились на створенні рішень, які могли б вирішити виявлені проблеми користувачів. Вони використовували техніки брейнштормінгу та мапування, щоб згенерувати якомога більше ідей.

Останнім етапом було прототипування та тестування. Вони створили прототипи своїх рішень та проводили тестування з реальними користувачами, щоб отримати фідбек та вдосконалити свої продукти.

Таким чином, ForestCar успішно використав дизайн-мислення на етапі створення перших версій своїх рішень, що дозволило їм створити продукт, який відповідає потребам та проблемам своїх користувачів.

Ще одним прикладом є компанія RealtimeBoard. Компанія RealtimeBoard – стартап по створенню інструментів організації робочих процесів. Складний і не упорядкований процес співпраці віддалених команд і фрілансерів, відсутність своєчасного зворотного зв'язку були основними проблемами в діяльності компанії. Як інноваційне рішення був спеціальним чином організований збір інформації, її пересування і синхронізація робіт на основі аналізу отриманої інформації. Цей процес був організований як робочий процес з використанням двох інструментів: онлайн дошки і онлайн стікерів для збору всієї інформації, з її пересуванням по каналах і синхронної роботи з можливістю миттєво обмінюватися інформацією. В результаті таких інновацій у компанії з'явилася можливість швидко створювати бази знань, які весь час оновлюються та для створення і функціонування яких не потрібна спеціальна навігація і відомості про архіви. Також, зросла ефективність спільної роботи віддалених команд. Компанія RealtimeBoard стала на своєму сайті регулярно проводити тестування

прототипів, рішень, гіпотез, форм реєстрації, функцій, що в кінцевому результаті в довгостроковому періоді відображається на зменшенні ризиків, як матеріальних та технологічних, так і людських витрат часу. [27]

Отже, дизайн-мислення постає як важливий інструмент для інноваційних рішень різних проблем. Чим більше ми дізнаємося про те, що потрібно виправити, що не так і що підводить нас як людей, тим ближче ми до створення інновацій. Розуміння потреб клієнтів у дизайн-мисленні для стартапів - це перший крок до становлення компанії.

3.2. Перспективи розвитку «IKEA» та напрями посилення використання дизайну мислення в її бізнес-діяльності

IKEA - це компанія, яка виробляє меблі та предмети інтер'єру, відома своєю шведською простотою та доступністю для широкої аудиторії. Однією з можливих перспектив розвитку IKEA є розширення їх асортименту товарів, які вони пропонують. Наприклад, компанія може розширити свої продукти, що пов'язані з домом, такі як електроприлади, текстиль, посуд, декоративні елементи та інші предмети побуту.

Одним з найбільш успішних продуктів IKEA в категорії електроприладів є серія "SMART" для дому, що включає в себе різноманітні "розумні" прилади, які можуть бути керовані з мобільного пристрою. Серія "SMART" включає в себе "розумні" настільні лампи, розетки, датчики, вимикачі та інші пристрої, які дозволяють автоматизувати певні рухи в домі.

Крім того, компанія IKEA продовжує розширювати свій асортимент текстилю, декору та інших предметів побуту. Наприклад, IKEA має широкий вибір різних килимів, штор, різноманітних виробів з текстилю, таких як постільна білизна, рушники та інші.

Що стосується посуду, то компанія ІКЕА пропонує широкий асортимент столових приборів, тарілок, чашок та склянок. Крім того, ІКЕА займається розробкою нових декоративних елементів для дому, таких як світильники, карти, плакати та інші.

Також, компанія може розширити свої магазини та відкрити нові точки продажу в різних країнах світу. Наприклад, вони можуть розглянути можливість входу на ринки країн, де ще немає їхніх магазинів. Для компанії ІКЕА вхід на нові ринки є важливим кроком у розвитку їхньої глобальної бізнес-стратегії. Існує багато країн, де ще немає магазинів ІКЕА, і ці ринки можуть стати перспективними для компанії у майбутньому. Основними перевагами входу на нові ринки є збільшення обсягів продажів, розширення географії присутності на ринку, залучення нових клієнтів та збільшення частки ринку.

Одним із варіантів входу на новий ринок є будівництво нових магазинів та складів, а також розвиток мережі постачальників. Інший варіант - це розвиток електронної комерції та інтернет-магазинів, що дозволить компанії ІКЕА залучати нових клієнтів, які не можуть відвідувати магазини особисто.

ІКЕА є однією з найбільших меблевих компаній у світі, і вже присутня в понад 50 країнах. Проте, компанія все ще має потенціал для розширення на нові ринки. Один з напрямків розширення ІКЕА - це входження на ринки країн з швидко зростаючою економікою і населенням. Такими країнами можуть бути, наприклад, Індія, В'єтнам, Філіппіни, Пакистан, та інші. Важливо, щоб компанія враховувала особливості кожної з цих країн, їхню культуру та звичаї, і забезпечувала доступні ціни, щоб привернути місцевих споживачів.

Іншим напрямком може бути розширення на ринки країн, де компанія вже присутня, але має незначну кількість магазинів або низький рівень продажів. Такими країнами можуть бути, наприклад, Мексика, Іспанія, Туреччина та інші. Важливо звернути увагу на конкуренцію та розробити ефективну стратегію розвитку, щоб забезпечити успіх на цих ринках.

Також, компанія може розглянути можливість партнерства з місцевими компаніями або брендами, що вже мають сильну позицію на ринку. Це може допомогти компанії ІКЕА швидко встановитися на новому ринку та залучити місцевих клієнтів.

Крім того, ІКЕА може розвиватися у напрямку сталого розвитку та зеленої енергетики. Наразі, компанія активно працює над зменшенням свого впливу на навколишнє середовище і займається розвитком сталого бізнесу. Компанія має амбітну мету стати повністю вуглекисотно нейтральною до 2030 року і вже сьогодні вкладає значні зусилля в досягнення цієї мети.

Для досягнення цих цілей, ІКЕА вже зробила кілька кроків, таких як використання відновлюваної енергії, енергоефективність у виробництві та логістиці, та зменшення відходів та використання вторинної сировини в упаковці. Крім того, компанія створила фонд для інвестування у відновлювальні джерела енергії, та запустила програму збору старих меблів та їх переробки на нові товари.

Окрім зменшення свого власного впливу на навколишнє середовище, ІКЕА також прагне допомогти своїм клієнтам бути більш “сталими та зеленими”. Компанія пропонує широкий асортимент продуктів, які допоможуть клієнтам зменшити своє використання енергії та води вдома, а також зменшити свій відходи. Наприклад, у продажу є продукти для енергоефективного освітлення, екологічні посудомийні машини та пральні машини з низьким використанням води.

Аби й надалі розвиватися у напрямку сталого розвитку та зеленої енергетики, ІКЕА варто звернути увагу на наступне:

- Збільшення використання відновлюваної енергії: ІКЕА може інвестувати у власні системи відновлюваної енергії, такі як сонячні панелі та вітрові турбіни, щоб забезпечити енергетичну незалежність та зменшити викиди вуглекислого газу.
- Використання екологічних матеріалів: ІКЕА може зосередитися на використанні екологічних матеріалів, таких як дерево, бамбук, бавовна,

льон та інші натуральні матеріали, які не тільки є екологічно чистими, але й мають довгий термін експлуатації.

- Розвиток програми вторинної переробки: ІКЕА може продовжувати розвивати свою програму вторинної переробки, щоб зменшити кількість відходів та зберегти ресурси. Компанія може також розширити свої програми прийому використаних товарів та реалізувати їх на більшій території.
- Забезпечення зручності для споживачів: ІКЕА може допомогти споживачам зменшити свій вплив на навколишнє середовище, забезпечивши зручність та доступність екологічних альтернатив. Компанія може розробити продукти, які дозволять споживачам зменшити використання енергії та води, а також зменшити викиди вуглекислого газу.

Компанія також може розглядати можливість розширення своїх послуг, таких як дизайн інтер'єру, монтаж та доставка меблів, адже тут ІКЕА має багато перспектив.

По-перше, компанія може продовжувати розвивати свої сервіси з дизайну інтер'єру, зокрема, запускати нові онлайн-інструменти та додатки, що дозволяють клієнтам створювати власний дизайн кімнат. ІКЕА може також розширювати свій асортимент товарів для декорування інтер'єру, щоб забезпечити клієнтам більше можливостей для персоналізації свого простору.

По-друге, ІКЕА може розширювати свої послуги монтажу та доставки меблів. Наприклад, компанія може працювати з підрядними компаніями для забезпечення швидкої та якісної доставки та монтажу меблів для клієнтів в усьому світі. Додатково, ІКЕА може розширювати свої послуги зі збірки меблів, надаючи клієнтам можливість замовити монтаж прямо на сайті або у магазинах.

По-третє, компанія може розвивати свої послуги післяпродажного обслуговування. Наприклад, ІКЕА може надавати підтримку клієнтам з проблемами, що виникають після покупки меблів, а також надавати гарантію

на свої продукти. Крім того, компанія може розробляти програми обміну та переробки старих меблів, що допоможе зменшити відходи та зберегти ресурси.

Загалом, компанія ІКЕА зробила значний крок у розширенні свого асортименту товарів для дому. Її продукти мають відмінну якість та дизайн, а також доступні ціни, що дозволяє залучити до своєї аудиторії різні категорії споживачів. Інновації у розробці "розумних" пристроїв та екологічних матеріалів. ІКЕА має багато можливостей для розвитку у різних напрямках та вирішенні різних викликів, що стоять перед ними. Ключовим є збереження їхнього бренду та інноваційності, які є основою їхнього успіху вже більше півстоліття.

Однією з найбільш обговорюваних перспектив, наразі є відкриття нових магазинів в США, витративши \$2,2 млрд, щоб кинути виклик Walmart і Wayfair.

Шведська компанія ІКЕА, яка відкрила свій перший американський магазин у 1985 році поблизу Філадельфії, прагне завоювати частку ринку в США, оскільки споживачі з обмеженими фінансовими можливостями шукають більш доступні товари.

"Ми бачимо можливості у всіх штатах США, але особливо на півдні, де ми бачимо великий попит, на який ми досі не могли відповісти", - сказала Толга Онку, керівник відділу роздрібної торгівлі ІКЕА в Ingka Group.

Ingka планує відкрити вісім нових великих магазинів ІКЕА та дев'ять менших магазинів, а також модернізувати існуючі магазини в США, які є другим найбільшим ринком ІКЕА за обсягом продажів після Німеччини, повідомила компанія. [28]

Оскільки споживачі витрачають менше, великі роздрібні мережі Walmart та онлайн-рітейлер меблів Wayfair скорочують робочі місця та закривають магазини, створюючи можливість для ІКЕА зайняти дешевші торгові та складські площі. За словами Інжки, розширення ІКЕА створить 2 000 робочих місць. Заплановані магазини збільшать присутність ІКЕА в США приблизно на третину.

ІКЕА вже застосовує дизайн-мислення для створення нових продуктів та покращення користувацького досвіду, але компанія може знайти більше можливостей для його використання. Ось деякі можливі напрями:

Розробка нових продуктів.

Ікеа може використовувати дизайн-мислення для створення нових продуктів, які відповідають потребам споживачів та вирішують проблеми, з якими вони стикаються в їх повсякденному житті. Наприклад, меблі, які можна легко скласти та розкласти для економії місця.

Ось кілька кроків, які ІКЕА може використати для розробки нових продуктів за допомогою дизайн-мислення:

- Спостереження та збір даних. Компанія може зібрати дані про те, як споживачі використовують їхні продукти та які проблеми вони можуть мати. На основі цих даних дизайнери можуть розробляти нові продукти, які враховують потреби та бажання клієнтів.
- Взаємодія зі споживачами. ІКЕА може спілкуватися зі своїми клієнтами, щоб краще зрозуміти їхні потреби та бажання. Дизайнери можуть використовувати цю інформацію, щоб створювати продукти, які відповідають потребам та бажанням споживачів.
- Прототипування та тестування. Компанія може розробити прототип нового продукту та перевірити його на споживачах. Такий підхід дозволяє виявити проблеми та додаткові можливості для вдосконалення продукту.
- Розробка інноваційних продуктів. Дизайн-мислення може допомогти ІКЕА створювати інноваційні продукти, які відповідають потребам та бажанням споживачів, а також допомагають розв'язувати соціальні проблеми, такі як екологічні проблеми та проблеми доступності для людей з обмеженими можливостями.

Покращення користувацького досвіду.

ІКЕА може застосовувати дизайн-мислення для покращення користувацького досвіду в магазинах та на сайті компанії. Наприклад, використання дизайну, що допомагає знайти продукти швидше та

ефективніше, або створення візуалізацій для допомоги клієнтам уявити, як будуть виглядати меблі в їхній оселі.

Дизайн-мислення може допомогти створити інтуїтивно зрозумілий та привабливий інтерфейс для електронного каталогу ІКЕА, що дозволить користувачам швидко знайти та придбати потрібні товари. Також, за допомогою дизайн-мислення, можна покращити дизайн меблів та інших продуктів зробивши їх більш привабливими та зручними для користувачів.

Вдосконалення процесів виробництва.

ІКЕА може використовувати дизайн-мислення для покращення процесів виробництва та зменшення впливу на довкілля. Наприклад, використання нових матеріалів, які можуть бути більш екологічними та довговічними.

Розвиток нових бізнес-моделей.

ІКЕА може застосовувати дизайн-мислення для розробки нових бізнес-моделей, які можуть відповідати змінюючимся потребам споживачів. Наприклад, ІКЕА може розглядати можливість пропонувати послуги встановлення та монтажу меблів для споживачів, які не мають можливості це зробити самостійно.

Розвиток екологічної продукції.

ІКЕА може застосовувати дизайн-мислення для розробки більш екологічної продукції, яка відповідає вимогам збереження довкілля. Наприклад, компанія може розробляти більш енергоефективні та екологічні матеріали для своїх меблів, а також розробляти більш стійкі до зносу та механічних пошкоджень продукти, що дозволить зменшити кількість відходів.

ВИСНОВКИ

Дизайн-мислення - це системне мислення, яке комбінує творчі та логічні підходи з метою створення нових ідей та продуктів. На сьогодні відомо, що престижні університети, бізнес-школи та провідні компанії у всьому світі використовують дизайн-мислення для вирішення професійних завдань в різних галузях економіки. В майбутньому, важливо розглядати можливості та досвід впровадження дизайн-мислення у вітчизняних компаніях та досліджувати їх результати.

Застосування дизайн-мислення у сфері будівельних матеріалів, меблів та інших галузях є дійсно ефективним підходом до вирішення професійних завдань. Провідні світові компанії вже взяли на озброєння дизайн-мислення як новий підхід до вирішення професійних завдань, що в тій чи іншій мірі використовується в різних галузях економіки. У майбутньому слід звернути увагу на можливості та результати використання дизайн-мислення у вітчизняних компаніях. Впровадження дизайн-мислення може покращити якість продуктів, зробити користувацький досвід більш зручним та сприяти підвищенню конкурентоспроможності компаній на сучасному ринку.

Однією з основних тенденцій є зростання зацікавленості бізнесу в застосуванні дизайн-мислення для вирішення різноманітних завдань, таких як розробка нових продуктів, поліпшення користувацького досвіду та забезпечення сталого розвитку. Дизайн-мислення постійно еволюціонує та знаходить нові способи застосування в різних галузях економіки, допомагаючи компаніям та організаціям ефективно вирішувати свої завдання та досягати успіху на ринку.

Дизайн-мислення може допомогти стартапам успішно пройти через початкові стадії розробки та випуску продукту. Це дає змогу створити продукт, який буде більше орієнтований на користувача та який відповідає реальним потребам ринку. Крім того, дизайн-мислення допомагає стартапам виконати технічні та естетичні вимоги виробництва, що дозволяє виробникам стати більш

конкурентоспроможними та привабливими для споживачів. Загалом, використання дизайн-мислення є ефективним інструментом для створення інноваційних та успішних стартапів.

Великий успіх «ІКЕА» зумовлює її майбутню стратегію. ІКЕА є прикладом внутрішньої ефективності, схильності до зовнішньої конкурентоспроможності і спритності. Поєднання інноваційного дизайну продукту, економічно ефективного підходу, структури ціноутворення, відмінної пропозиції продажів, управління людськими ресурсами та виграшної корпоративної філософії є успішною роботою цієї організації. Майбутнє компанії важке – екологічні виклики, які ставлять під сумнів соціальну та екологічну відповідальність фірм із сировиною, такою як деревина або пластмаси. Це, ймовірно, підвищить ціни на сировину і вплине на структуру ціноутворення ІКЕА. Саме завдяки цьому здатність ІКЕА генерувати та впроваджувати інновації є найважливішою майбутньою потужністю. Інновації були б основоположними для успіху ІКЕА, оскільки вони повинні підтримувати свою економічну ефективність та відмінну якість дизайну та матеріалів для підтримки своїх глобальних характеристик.

За допомогою дизайн-мислення, компанія створила інноваційні та екологічно чисті продукти, знизила витрати на виробництво та оптимізувала процеси внутрішньої роботи. Більше того, з використанням дизайн-мислення ІКЕА покращує користувацький досвід та розширює свої послуги, що відображається на збільшенні продажів та відвідуваності магазинів.

Застосування дизайн-мислення компанією ІКЕА виявилось дуже ефективним у розвитку її продуктів та послуг, покращенні користувацького досвіду та зменшенні негативного впливу на довкілля. Компанія активно використовує дизайн-мислення в розробці нових продуктів, розширенні своїх послуг та зменшенні витрат на виробництво. Також, ІКЕА використовує дизайн-мислення в розвитку сталої енергетики та зменшенні викидів CO₂ в атмосферу.

У майбутньому, можна очікувати ще більшого застосування дизайн-мислення у всіх сферах діяльності компанії, включаючи розширення географії

присутності, покращення управління ланцюгом постачання та підвищення задоволення клієнтів.

На підставі аналізу діяльності компанії ІКЕА можна зробити висновок, що вона використовує тенденції дизайн-мислення в різних аспектах своєї діяльності. Зокрема, ІКЕА вдається до підходу, що дизайн має бути доступним і придатним до використання, що відповідає її основному принципу - пропонувати високоякісні товари за доступною ціною.

Крім того, ІКЕА активно використовує дизайн-мислення в розробці нових продуктів, зокрема, шляхом включення користувачів у процес дизайну. Компанія також ставить акцент на розробку стильних, естетичних та функціональних меблів, що відповідає потребам сучасного споживача.

Також, ІКЕА використовує дизайн-мислення у покращенні користувацького досвіду, включаючи оптимізацію процесу монтажу та доставки меблів. Компанія використовує дизайн-мислення як інструмент для вирішення різних завдань, що дозволяє їй ефективно працювати в різних напрямках та зберігати лідерські позиції на ринку.

Дизайн-мислення є важливим інструментом для розв'язання складних проблем та створення інноваційних продуктів і послуг, який поєднує творчість з логікою і сприяє зростанню бізнесу. Використання дизайн-мислення дозволяє компаніям зосередитись на потребах користувачів та розробити продукти, які відповідають їхнім потребам і побажанням, що в свою чергу забезпечує популярність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Саліженко Ю., Акименко К., Фронощук М. Як виникло та розвивалося дизайн-мислення. URL: <https://platfor.ma/specials/uroky-istoriyi-yak-vynyklo-ta-rozvyvalos-dyzajn-myslennya/>
2. Academy of Design Thinking. The Truck that Couldn't!! URL: <https://www.academyofdesignthinking.com/post/the-truck-that-couldn-t> (accessed: 13.05.2021)
3. Центр бізнес технологій TOT. Дизайн-мислення — пошук нестандартних рішень. URL: <https://www.tot.com.ua/post/design-thinking-searching-for-non-standard-solutions> (дата звернення: 15.02.2022).
4. Interaction design foundation. What is Design Thinking? URL: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
5. Reka Forgach. 3 Powerful Examples of Design Thinking in Startups in Action. URL: <https://www.ilab.ceu.edu/articles/3-powerful-examples-of-design-thinking-in-startups-in-action> (accessed: 01.08.2021)
6. Вахрамєєв В. Що таке дизайн-мислення: Стенфордська модель та модель 4W URL: <https://www.intellias.ua/blog/design-thinking-models> (дата звернення: 21.04.2020)
7. Саліженко Ю., Акименко К., Фронощук М. Як виникло та розвивалося дизайн-мислення. URL: <https://platfor.ma/specials/50-vidtinkiv-dyzajn-myslennya-u-yakyh-sferah-vykorystovuvaty-metod/>
8. DesignKIDS. Натхнення: дизайн-мислення. URL: <https://medium.com/designkidsedu/> (дата звернення: 26.03.2018)
9. muskat. Приклади успішного використання дизайн-мислення з досвіду відомих брендів. URL: <https://107.com.ua/marketing-i-reklama/pryklady-uspishnoho-vykorystannia-dyzain-myslennia-z-dosvidu-vidomykh-brendiv/> (дата звернення: 21.05.2020)

10. Get paid for your pad. The Airbnb Founder Story: From Selling Cereals To A \$25B Company. URL: <https://getpaidforyourpad.com/blog/the-airbnb-founder-story/>
11. Muralidhar K. Design thinking in architecture. URL: <https://www.thehindu.com/education/design-thinking-in-architecture/article65413469.ece> (accessed: 18.05.2022)
12. Conor Nix. Application of Design Thinking in Construction. URL: <https://www.veraliving.com.au/application-of-design-thinking-in-construction/> (accessed: 01.06.2021)
13. Wikipedia. IKEA. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA> (accessed: 28.04.2023)
14. Dr Rafiq Elmansy. Exploring IKEA's Sustainable Design Strategy: Part One. <https://www.designorate.com/ikea-sustainable-design-strategy/> (accessed: 14.07.2020)
15. Meeting the needs of the consumer: An IKEA Case Study. URL: <https://www.studymode.com/essays/Maketing-1795563.html>
16. Катрін Янссон-Бонд. У чому секрет IKEA. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/ikeya-u-chomu-sekret-uspihu-magaziniv-ikea-ostanni-novini-2450222.html> (дата звернення: 02.02.2021)
17. Альтман Дарина. Кейс IKEA: історія і комунікації шведського бренду. URL: <https://bazilik.media/kejs-ikea-istoriia-i-komunikatsii-shvedskoho-brendu/> (дата звернення: 20.11.2020)
18. Tiffany Regaudie. IKEA's approach to marketing: Then and now. URL: <https://hashtagpaid.com/banknotes/ikeas-approach-to-marketing-then-and-now> (accessed: 28.06.2022)
19. IKEA Statistics. URL: <https://www.statista.com/> (accessed: 2023)
20. staff-writer. Nike and IKEA the only non-tech brands in top 10, says global YouGov study. URL: <https://www.marketing-interactive.com/nike-and-ikea-the-only-non-tech-brands-in-top-10-says-global-yougov-study/> (accessed: 22.08.2019)

21. simconblog. IKEA Brand Analysis. URL: <https://simconblog.wordpress.com/2016/08/01/ikea-brand-analysis/> (accessed: 01.06.2016)
22. The Strategy Story. IKEA SWOT Analysis. URL: <https://thestrategy.com/blog/ikea-swot-analysis/>
23. Corey Glickman. 3 Reasons On How IKEA's Mastery of "Design Thinking Inside the Box" Makes Them More Prepared Than Herman Miller To Prosper In The Digital World. URL: <https://customerthink.com/3-reasons-on-how-ikeas-mastery-of-design-thinking-inside-the-box-makes-them-more-prepared-than-herman-miller-to-prosper-in-the-digital-world/> (accessed: 02.02.2015)
24. Jimmy Jain. Design Thinking for Startups: A Handbook for Readers and Workbook for Practitioners, Kindle Edition, 2018, 75 p.
25. EquityMatch. Five Emerging Trends in Design Thinking. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/five-emerging-trends-design-thinking-equitymatch-co/> (accessed: 27.03.2023)
26. Siam Computing. Using Design Thinking for Startups. URL: <https://siamcomputing.com/startups/design-thinking-for-startups/>
27. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf> (accessed: 2022)
28. Helen Reid. IKEA plans new US stores in \$2.2 billion push to challenge Walmart and Wayfair. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/ikea-plans-new-us-stores-22-bln-push-challenge-walmart-wayfair-2023-04-20/> (accessed: 20.04.2023)
29. Ткаченко А. М., Плинокос Д. Д. Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/25.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/25.pdf) (дата звернення: 14.05.2021)
30. Бик Я. Сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій в умовах глобальних викликів. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46455/1/> (дата звернення: 2022)

31. Економічний аналіз діяльності "IKEA" URL:
http://4ua.co.ua/economy/vb2ad68a4d43a88521216d36_0.html
32. Peter Fisk. Design thinking in action ... 35 great examples of companies using “design thinking” to drive innovation and growth. URL:
<https://www.peterfisk.com/2017/05/design-thinking-in-action-35-great-examples-of-companies-using-design-thinking-to-drive-innovation-and-growth/> (accessed: 07.05.2017)
33. Esther Han. 5 Examples of design thinking in business. URL:
<https://online.hbs.edu/blog/post/design-thinking-examples> (accessed: 22.02.2022)
34. GovInsider. How Makassar will use design thinking to improve transport. URL:
<https://govinsider.asia/intl-en/article/how-makassar-plans-to-use-design-thinking-to-improve-transport> (accessed: 06.12.2016)
35. Дехтяренко Н. Застосування методу дизайн-мислення з досвіду роботи педагога закладу позашкільної освіти. URL:
<https://naurok.com.ua/zastosuvannya-metodu-dizayn-mislennya-z-dosvidu-roboti-pedagoga-zakladu-pozashkilno-osviti-192124.html> (дата звернення: 03.07.2020)
36. Jennifer Benz. The IKEA Parable: A Primer for Applying Design Thinking to Benefits Communication. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ikea-parable-primer-applying-design-thinking-benefits-jennifer-benz> (accessed: 18.05.2018)
37. Aditya Shastri. Deconstructing The Global Furniture Giant – Absolute Business Model of Ikea Explained. URL: <https://iide.co/case-studies/business-model-of-ikea/> (accessed: 27.09.2021)
38. Abdo Riani. How To Implement Design Thinking In Your Startup. URL:
<https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2020/07/30/how-to-implement-design-thinking-in-your-startup/?sh=182fa37d2fe9> (accessed: 30.07.2020)
39. Саліженко Ю., Акименко К., Фронощук М. Все буде дизайн: як знаходити рішення, яких не існувало раніше. URL: <https://platfor.ma/specials/vse-bude-dyzajn-yak-znahodyty-rishennya-yakyh-ne-isnuvalo-ranishe/>

40. Michael Lewrick. Design Thinking for Business Growth: How to Design and Scale Business Models and Business Ecosystems (Design Thinking Series), 1st Edition. 2022. 352 p.

Огляд зарубіжної літератури

1. The article: 3 Powerful Examples of Design Thinking in Startups in Action. Author: Reka Forgach. URL: <https://www.ilab.ceu.edu/articles/3-powerful-examples-of-design-thinking-in-startups-in-action> (accessed: 01.08.2021)

The article "*3 Powerful Examples of Design Thinking in Startups in Action*" highlights the importance of design thinking in the success of startup businesses. The article provides three case studies of startups that have used design thinking to create successful products and services. The first case study discusses the design thinking approach used by Airbnb to solve the problem of finding affordable and comfortable accommodation. The second case study focuses on how the company ff.next applied design thinking to its fintech app Ecomate, an eco-friendly personal finance management tool that helps users track and reduce their carbon footprint. The third case study demonstrates which 3 design thinking processes UberEats has integrated into its product development. The article explains how each of these startups used design thinking to understand their customers' needs, create innovative solutions, and test their ideas through prototyping and iteration. The article also provides insights into how design thinking can be integrated into the startup process and how it can help businesses create products and services that are truly customer-centric.

2. The article: Design thinking in architecture. Author: Muralidhar K. URL: <https://www.thehindu.com/education/design-thinking-in-architecture/article65413469.ece> (accessed: 18.05.2022)

"*Design thinking in architecture*" is an informative article that highlights the role of design thinking in the field of architecture. The article explains how design thinking can help architects create more sustainable and user-centric buildings by emphasizing empathy, collaboration, and iterative prototyping. In addition to discussing the role of design thinking in architecture, the article "Design thinking in architecture" also provides information about the tools that architects can use to make their design process more effective. The article explains how architects can use methods such as empathy mapping, convergent and divergent thinking to create solutions that are both functional and aesthetically pleasing.

3. The article: Application of Design Thinking in Construction. Author: Conor Nix - Head of Development at Vera Living. URL: <https://www.veraliving.com.au/application-of-design-thinking-in-construction/> (accessed: 01.06.2021)

"*Application of Design Thinking in Construction*" is an insightful article that explores the key principles of design thinking and their application in the construction industry. The article focuses on how the company Vera Living takes a human-centric approach to its developments by prioritizing the needs and experiences of its users. The article discusses the key principles of design thinking, including empathy, ideation, prototyping, and testing. It explains how these principles can be applied in the construction industry to create buildings and spaces that are not only functional but also user-friendly and sustainable. The article provides several examples of how Vera Living has used design thinking to create user-centric developments. The article provides practical examples and insights into how design thinking can be used to create user-centric and sustainable developments, making it a must-read for anyone interested in the intersection of design and construction.

4. The article: Exploring IKEA's Sustainable Design Strategy: Part One. Author: Dr Rafiq Elmansy. URL: <https://www.designorate.com/ikea-sustainable-design-strategy/> (accessed: 14.07.2020)

"*Exploring IKEA's Sustainable Design Strategy*" is an informative article that delves into the sustainable design principles and practices of the popular furniture retailer IKEA. The article provides a brief history of the company's founding and its early emphasis on affordable, functional design. In addition to discussing IKEA's sustainable design strategy, "Exploring IKEA's Sustainable Design Strategy" also outlines the four dimensions that should be balanced in product design to achieve both design and sustainability strategies. The article also includes information on how IKEA works with its suppliers and the company's own code of conduct. The article highlights the strict standards that IKEA sets for its suppliers, including requirements for sustainable materials, labor practices, and environmental impact. Overall, the article provides a comprehensive overview of IKEA's approach to sustainable design, from its use of renewable and recycled materials to its circular design initiatives and work with suppliers. It is a valuable resource for anyone interested in sustainable design and the role of businesses in promoting sustainability.

5. The article: IKEA's approach to marketing: Then and now. Author: Tiffany Regaudie. URL: <https://hashtagpaid.com/banknotes/ikeas-approach-to-marketing-then-and-now> (accessed: 28.06.2022)

"IKEA's approach to marketing: Then and now" is an engaging article that takes a comprehensive look at the evolution of IKEA's marketing strategies over time. The article explores various aspects of the IKEA brand and marketing, including the concept of "The IKEA Effect," which emphasizes the idea that if customers invest time and effort into building a product, they are more likely to love it. The article provides a detailed timeline of the IKEA brand and marketing initiatives, from the company's early days to its more recent efforts to expand its brand and reach new audiences. It explores the company's innovative marketing strategies, such as the launch of its restaurant and play areas for children, as well as how IKEA modifies its products and marketing campaigns to cater to different locations and audiences. Overall, this article is a fascinating look at IKEA's approach to marketing and how it has evolved over time. Whether you're a marketer or just interested in the IKEA brand, this article is a valuable resource for gaining insights into how one of the world's largest retailers has built and maintained its iconic brand.

6. Design Thinking for Startups: A Handbook for Readers and Workbook for Practitioners, Kindle Edition, Author: Jimmy Jain, Year: 2018, Pages: 75

According to a study, there are 472 million entrepreneurs in the world and about 100 million startups open up annually of which 75 percent of venture-backed startups fail. More than 50% of the businesses fail in the first year, another 30% of new businesses fail during the first two years of being open, another 50% of the total businesses during the first five years. *Design Thinking for Startups - A handbook for readers and a workbook for practitioners*— is a hands-on practical guide to facilitate journey from the first step to scaling up. There are various simple and easily implementable concepts discussed in the book which will carve out success.

7. The article: Five Emerging Trends in Design Thinking. Author: EquityMatch. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/five-emerging-trends-design-thinking-equitymatch-co/> (accessed: 27.03.2023)

"*Five Emerging Trends in Design Thinking*" is an insightful article that highlights the significance of design thinking in startups and businesses. The article delves into the five emerging trends in design thinking and their potential impact on various industries. In addition to highlighting the importance of design thinking and the five emerging trends, the article also provides detailed information about each trend. The article goes beyond a surface-level overview and offers a comprehensive explanation of each trend. Moreover, the article features insights from Tim Brown, Executive Chair of IDEO, who provides further explanation and context for each trend. Brown is an expert in the field of design thinking, and his insights help to deepen the reader's understanding of the emerging trends and their potential impact on design. Overall, this article is a valuable resource for anyone interested in design thinking, whether you are a seasoned designer or just starting out. The inclusion of expert insights and detailed explanations make it a valuable read for both seasoned professionals and those just starting out in the world of design.

8. The article: 5 Examples of design thinking in business. Author: Esther Han. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/design-thinking-examples> (accessed: 22.02.2022)

The article "*5 Examples of Design Thinking in Business*" explores the concept of design thinking and its application in various companies. The article covers the stages of design thinking and provides interesting examples of companies that have used design thinking to their advantage. The article examines five companies, including GE Healthcare, Oral B, Netflix, Airbnb, and UberEats, and explains how they applied design thinking to improve their products and services. Each example is described in detail, highlighting the specific ways in which design thinking was used to achieve success. Overall, the article provides insightful and practical examples of how design thinking can help businesses to innovate and improve their offerings.

9. The article: How To Implement Design Thinking In Your Startup. Author: Abdo Riani – Forbes Contributor, Year: 2020 URL: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2020/07/30/how-to-implement-design-thinking-in-your-startup/?sh=182fa37d2fe9> (accessed: 30.07.2020)

"*How To Implement Design Thinking In Your Startup*" is an article that provides a practical and actionable guide for startups to incorporate design thinking into their product development process. The article emphasizes the importance of putting the customer at the center of the product development process and creating solutions that address their needs and pain points. The article first introduces the concept of design thinking and its relevance to startups. It highlights the benefits of incorporating design thinking, such as creating more innovative and effective products, improving customer satisfaction, and increasing revenue. The article then outlines the five main steps that startups can follow to implement design thinking effectively. These steps include defining the problem, conducting research, ideating and brainstorming, prototyping and testing, and iterating and refining. Throughout the article, the author provides practical tips and examples to illustrate each step and guide startups through the process. The article also emphasizes the importance of collaboration and cross-functional teamwork in implementing design thinking successfully.

10. Design Thinking for Business Growth: How to Design and Scale Business Models and Business Ecosystems (Design Thinking Series), 1st Edition, Author: Michael Lewrick, Year: 2022, Pages: 352

Design Thinking for Business Growth delivers an eye-opening, fresh approach to designing and scaling business models and ecosystems. In this book, Michael Lewrick delivers a comprehensive procedural model for the design, development, and implementation of business ecosystems. He also presents the most critical design methods and tools you'll need to make your own ecosystem a success. Fleshed out case studies and examples of companies with successful business ecosystem initiatives. Mindset for business growth, including the use of "design lenses" and the exploitation of momentum and speed to facilitate innovation. Practical exercises to better understand and implement the ideas discussed in the book. Perfect for founders, managers, and executives in industries of all types, *Design Thinking for Business Growth* also belongs in the libraries of product managers, department heads, and non-profit professionals who wish to better understand how to develop new and innovative ideas that lead to company growth and success.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Yurchenko V.O. “Design thinking in the implementation of a startup project (on the example of IKEA)”. Manuscript.

This paper is devoted to the study of the impact of design thinking on the implementation of a startup project on the example of IKEA. The paper examines what design thinking is and how it affects the development of innovative ideas and the creation of products that meet customer needs.

The work also explores how IKEA uses design thinking in its operations and how it helps it succeed in the market. The author draws attention to the features of design thinking used by IKEA, human-centeredness, innovation and experimentation.

After conducting this research, the author concluded that the use of design thinking is an important element of the successful implementation of a startup project. It allows you to focus on customer needs and create products that meet their expectations.

Based on the work done, the author formulated recommendations that will help companies use design thinking to successfully implement a startup project. These recommendations can be useful for companies seeking to create products and services that meet the needs and desires of customers and provide them with a competitive advantage in the market.

Key words: design thinking, startup, innovation, customers, ideas, design methodologies

Year: 2023

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1014899221

Дата перевірки:
03.05.2023 12:02:17 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
03.05.2023 12:06:07 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Юрченко В.О..Дизайн-мислення у реалізації стартап-проекту (на прикладі «Inter IKEA Holding...

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 14417 Кількість символів: 109549 Розмір файлу: 724.78 KB ID файлу: 1014596265

10% Схожість

Найбільша схожість: 3.13% з Інтернет-джерелом (<https://medium.com/designkidsedu/%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%B0>)

9.68% Джерела з Інтернету 191 Сторінка 65

0.93% Джерела з Бібліотеки 248 Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел