

МОДЕЛ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ДИЗАЙН МИСЛЕНЕТО ВЪРХУ СТОПАНСКИТЕ РЕЗУЛТАТИ В БЪЛГАРСКИ СТОПАНСКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Гергана И. Колева

Университет за национално
и световно стопанство

ORCID 0009-0001-8817-6558 

Матилда Александрова

Университет за национално
и световно стопанство

ORCID 0000-0001-7235-2433 

Резюме: Необходимостта от обновяване на процесите на работа в съвременните български стопански организации нараства с всеки изминал ден и се превръща в жизненоважно условие за тяхната устойчивост и просперитет. Интегрирането на нови подходи и методи за управление като „дизайн мисленето“, съобразени с потребностите на съвременния човешки фактор в България (млади служители, нови потребители и партньори) провокира настоящото изследване и създаването на *модел на въздействието на дизайн мисленето върху стопанските резултати*, в който ангажираността на посочените заинтересовани страни и мениджърите се оказва решаващ фактор, влияещ върху степента на интегриране на бизнес дизайн иновации в компаниите като цяло. На базата на детайлизиран преглед на литературата по темата са систематизирани дефиниции на понятието „дизайн мислене“ от гледна точка на практическото му приложение във фирменото управление. Проучени са успешни практики на използването на метода, като на тяхна основа са изведени шест подходящи инструмента за решаване на различни бизнес ситуации и подпомагане на дейността на мениджърите. Разработеният модел е апробиран, направена е проверка на формулираните хипотези чрез корелационен анализ. Обобщени са изводи от апробацията на модела, полезни за стопанската практика.

Ключови думи: дизайн мислене; управление; интегриране на дизайн; бизнес дизайн; дизайн методи; бизнес методи

JEL codes: C92; D02; L2; M1; M5

DOI: <https://doi.org/10.56497/etj2570204>

Received 25 February 2025

Revised 31 March 2025

Accepted 30 April 2025

Въведение

Дизайнерите са изключително търсени специалисти и всяка успешна бизнес организация в света се стреми да привлече най-добрите от тях. Присъствието на дизайн директор е станало задължително като длъжност със съответни функции в организациите, които дори не са известни като „ориентирани към дизайн“. През последните години бизнес компаниите проследяват тенденциите във възвръщаемостта на инвестициите от добър дизайн и организационна „дизайн зрялост“, което провокира настоящото проучване, проведено с фокусни групи от български стопански организации (БСО) от различни сектори на икономиката ни. Целта му е запознаване с използваните в България дизайн практики в бизнеса и откриване на връзки и закономерности, които да способстват за създаването на модел, показващ въздействието на инструментите от дизайн мисленето върху стопанските резултати, така че те да могат да бъдат ефективно управлявани.

Смисъл и значение на понятието „дизайн мислене“

Понятието „дизайн мислене“ вече се е наложило в редица сфери на бизнеса отпреди повече от 20 години, а в момента набира скорост в контекста на организационното управление. По своята същност дизайнът винаги се е свързвал с проектирането и е възприеман преди всичко като вид човешка трудова и повече творческа дейност. Това означава, че може да се извършва от представители на различни професии, където дизайнери могат да бъдат още строителите, програмистите, икономисти, законодатели и др. Във всеки случай те заедно ще разработят проект, който е комбинация от различни алгоритми, свойства или параметри, които могат да се прилагат за една или друга цел (Александрова, 2015). С добавянето на „мислене“ към думата „дизайн“ е показано включването и на умствена, логическа дейност, която пресъздава действителността в нови представи и съждения до нови резултати. При използването на понятието не става дума толкова за „дизайн“ и за „мислене“ (всяко със своето значение), колкото за метод или подход за решаване на проблеми и за мисловна нагласа, към която човек се настройва, за да разбира по-добре света на другите (Иновейшън стартър, 2015). Връзката с управлението е именно решаването на проблеми, все по-нестандартни и комплексни в съвременния бизнес.

През годините множество учени са давали различни определения и интерпретации на понятието „дизайн мислене“ (ДМ), като някои от последните вече се свързват с мениджмънта. След обстоен литературен обзор са намерени представените в табличен вид най-често споменавани дефиниции за него (табл. 1).

Таблица.1. Сравнителна таблица на най-често споменаваните в литературата дефиниции на понятието „дизайн мислене“

Автор	Дефиниции и тълкуване на понятието „дизайн мислене“
Брус Арчър	Творческо вземане на решения (Archer, 1965).
Хърбърт Саймън	Начин на мислене. Мисловна и логическа дейност , която може да се отнесе в различни сфери на бизнеса (Simon, 1969).
Робърт МакКим	Способ за изследване на въпроси и достигане до решения по визуален начин (McKim, 1972).
Дан Кoberг	Творческо решаване на проблеми и ясно мислене. Паспорт за успех (Koberg, 1974).
Питър Роу	Специфичен модел за решаване на проблеми (Rowe, 1987).
Том Кейли и Джонатан Литман	Многостранен подход , вдъхновен от начина, по който дизайнерите мислят и работят (Kelley, Littman, 2001).
Тим Браун	Дисциплина , която използва чувствителността и методите на дизайнера, за да отговори на нуждите на хората с това, което е технологично осъществимо, и още каква жизнеспособна бизнес стратегия може да се превърне в стойност за клиента и пазарна възможност (Brown, 2009).*
Рим Раззук и Валери Шут	Аналитичен и творчески процес , който въвлеча човек във възможности за експериментиране, създаване и прототипиране на модели, събиране на обратна връзка и редизайн (Razzouk, Shute, 2012).
Артур Лугмайр, Бьорн Щоклебен, Янинг Зу, Соня Анценхофер и Мика Ялонен	Метод между художествено творческо мислене и „рационално аналитично мислене“ (Lugmayr et al., 2013).
Жана Лиедка	Хибрид, който се състои от нагласа на духа и процес (фази), представляващ концептуално уникален вид „ пачуърк “, който обединява съществуващи нагласи, инструменти и подходи (Liedtka, 2015).
Лео Фришберг и Чарлз Ламбдин	Евтино, мощно средство за намаляване на риска чрез бързо и итеративно формиране на хипотези, предприемане на действия, улавяне и анализиране на резултатите и бързо предлагане на прозрения и тестове на тези хипотези (Frishberg, Lambdin, 2016).*
Хасо Платнер, Кристоф Мейнел и Лари Лейфър	Гъвкаво работно пространство за сътрудничество (Plattner et al., 2016).
Стефан Зоненбург	Работен процес , който следва специфични фази и инструменти (Sonnenburg, 2017).
Сара Бекман и Майкъл Бари	Дизайн мисленето всъщност е форма на организационна култура , тъй като представлява набор от поведения, ценности и ритуали, които определят как членовете на една организация правят нещата (Beckman, Barry, 2007; Mindhatch, 2018).*
IDEO	Процес за творческо решаване на проблеми, в чийто център стои човекът.* Успешен метод за решаване на необичайни проблеми при управлението на хора, продукти или услуги, иновации и др.* Ориентиран към човека подход към иновациите, който черпи от инструментариума на дизайнера, за да интегрира нуждите на хората, възможностите на технологиите и изискванията за бизнес успех (www.ideo.com).*
Interaction Design Foundation	Нелинеен, итеративен процес , който екипите използват, за да разберат потребителите, да предизвикат предположения, да предефинират проблемите и да създадат иновативни решения за прототипиране и тестване.* Начин за справяне с неизвестни (привидни, многостранни, неопределени) проблеми (www.interaction-design.org).
Бхауна Велтуркар	Процес на проектиране на решения на проблеми, използвайки творческо мислене. Подход за решаване на проблем, който се състои от начини на мислене и работа , както и колекция от практически методи (Welturkar, 2020)*
Емили Стивънс	Дизайнерското мислене е както идеология , така и процес , свързан с решаването на сложни проблеми по силно ориентиран към потребителя начин (Stevens, 2023).
MJV Technology & Innovation	Структуриран подход към иновациите, който поставя фокуса върху човешкото същество и се стреми да генерира решения, привеждащи в съответствие желанията и нуждите на потребителя с генерирането на стойност за бизнеса* (www.mjvinnovation.com).
Harvard Business Review	Социална технология (www.hbr.org).

* Дефиниция на понятието „дизайн мислене“, която най-точно го описва в контекста на настоящото изследване.

Източник: Изготвена от авторите.

От представените в табл. 1 определения се вижда, че дизайн мисленето е многостранен подход, вдъхновен от начина, по който дизайнерите мислят и работят (Brown, 2009; Kelley, Kelley, 2013; Kelley, Littman, 2001), насочен към иновации. Може да се обобщи, че основните елементи на ДМ, които са част от емпиричните изследвания, „включват сътрудничество на мултидисциплинарни, разнообразни и нейерархични екипи“ (Beckman, Barry, 2007), „гъвкаво работно пространство за сътрудничество“ (Plattner et al., 2011) и „работен процес, следващ специфични фази и инструменти“ (Sonnenburg, 2017). Идеята е основните елементи да се разглеждат не в изолация, а във взаимодействие, за да се изпълни многостранното иновационно активно търсене (Иванова, Попова, 2012).

Въздействието на ДМ е различно при всяка индустрия, но стратегически помага на брандовете да предлагат по-качествени продукти и услуги от конкурентите си. С негова помощ отделните компании могат да подобрят бизнеса си в различни направления, като разнообразят продуктите и усъвършенстват услугите си, изградят фирмена стратегия за мотивиране на служителите и тяхното обучение, както и за привличане на нови клиенти или за по-добро профилиране на клиентската аудитория.

Степен на прилагане на дизайна в бизнес дейностите

В множество проучвания, проведени от Датския дизайнерски център (DDC) и от Бюрото на европейските дизайнерски асоциации (BEDA), се доказва, че степента, до която дизайнът повишава творчеството, нововъведенията и конкурентоспособността, зависи пряко от степента на използване като цяло на дизайна в компанията. За да се оцени икономическата полза от него и да се измери нивото на дизайнерска дейност в компаниите, DDC са разработили методологията „Design ladder“. Тя представлява модел с четири стъпки, където: *първа степен* означава липса на дизайн (изобщо няма дизайн или той има много ограничена роля); във *втора степен* дизайнът е като стайлинг (за визия); при *трета степен* дизайнът се третира от гледната точка на процес за създаване на услуга или продукт, но се използва само в началните етапи на разработването им; *четвъртата степен* се определя за организации, в които дизайнът е интегриран в обновяването на бизнес концепцията и в резултат от това се формират необходимите предпоставки за иновации, водени от дизайна.¹ Процесът на проектиране в последните два етапа е свързан със стратегическите насоки на компаниите и играе важна роля във всяка фаза от развитието на устойчива конкурентоспособност (Volkova, Jäköbsone, 2016).

¹ При трета и четвърта степен на интегриране на дизайна в организацията се има предвид именно прилагането на дизайн мислене в управлението на бизнеса, където е насочено и нашето внимание.

Компаниите, които прилагат дизайна като централен елемент в своята стратегия, е много по-вероятно да са въвели всеки тип иновация. Данните сочат, че 65% от тези компании са въвели иновативни стоки, докато делът на неизползващите дизайн за иновации е едва 28%. Същото се отнася и за компаниите, които използват дизайна редовно – 47% от тях посочват, че дизайнът е неразделна част от дейността им, а 51% от използващите дизайн като финален елемент, заявяват, че са въвели иновативни маркетингови стратегии. За сравнение по отношение на въвеждането на дизайн практики в дейността си делът на компаниите, които не прибегват систематично до дизайн, е 29%, а на тези, които изобщо не го използват 22% (Innobarometer, 2015).

В специализираната литература често се откриват *три основни нива на използване на дизайн*, които потвърждаваме с изследването си: *дизайн на продукти* (припокрива се с втора степен), *дизайн на процеси* (припокрива се с трета степен) и *дизайн за трансформация* (припокрива се с четвърта степен). Когато приложението на дизайн е за *трансформация*, тогава се разглежда в най-широкия му смисъл, а именно според начина, по който работят дизайн мисленето и дизайнерският опит. В този случай дизайнът се интегрира в цялостни процеси за създаване на стойност и иновации, което е особено важно, за да се открият факторите, стимулиращи или възпрепятстващи развитието на дизайна до най-високи степени за неговото прилагане в дейността на стопанските организации (CO) (Volkova, Jakobson, 2016).

Конкретни инструменти от ДМ за пряко прилагане в дейността на стопанските организации

На базата на проучената и анализираната информация, както и на установения опит от прилагането на метода в различните индустрии, приемаме, че *всяка СО, която се стреми към растеж и към сериозни позиции на пазара, може да оптимизира управлението на своите продукти и услуги, като въведе показаните шест инструмента от ДМ в един универсален модел на работа, включващ:*

- *Организиране на семинари за проучване на продуктовата концепция.* Разработването на успешен продукт или услуга изисква внимателно подготвен набор от функции с висока стойност за клиентите. Независимо дали са физически или цифрови, с идеите трябва да се демонстрират нови продуктови концепции и тяхното стойностно предложение за навлизане на нови или на съществуващи пазари чрез силно интерактивен семинар за съвместно създаване.

- *Въвеждане на изисквания към продукта и към неговата документация.* Изискванията към продукта са от решаващо значение за определяне на техническите и на логистичните пречки. Тези пречки трябва да се вземат предвид и да бъдат отстранени при изграждането на проверяем прототип или на най-опростената работеща версия на продукт, която може да се пусне на пазара, за да се тества с минимални ресурси (т.нар. минимално жизнеспособен продукт – МЖП). Продуктовите изисквания трябва да представляват подробен документ, който очертава всичко – от данни и приложно-програмния интерфейс до параметрите за достъпност и до самата „пътна карта“ на характеристиките.
- *Изработване на продуктови прототипи и симулации.* Най-добрият начин за тестване на нов продукт или услуга е да бъде изготвен негов прототип –интерактивен или максимално опростен, той винаги е повече от полезен. С разработването на такива прототипи се демонстрира как продуктът или услугата ще изглеждат, как ще се усещат и ще функционират в ръцете на клиентите. Това е необходимо, за да се получи позадълбочена обратна връзка, която може да бъде полезна за извършване на подобрения преди пълното разработване на МЖП.
- *Дизайн на потребителския опит (UX).* Документирането, схематизирането, създаването и въвеждането на всички предвидени изисквания за функционалност и интеграция чрез анотирани рамки с висока точност е ключова необходимост, която трябва да бъде осигурена на клиента за улеснение и подобряване на преживяването му с продукта или по време на потребяването на услугата. Всичко това трябва се наблюдава внимателно и да бъде своевременно отразявано в дизайна на решението.
- *Разработване на система за проектиране.* Системите за проектиране обхващат принципите, визуалните елементи на потребителския интерфейс и кодираните компоненти, необходими за разработване на характеристиките на продуктите и на услугите. Това са всички компилирани такива в достъпно цифрово хранилище за всеки, който ще разработва и ще поддържа продукта с течение на времето – вътрешно или външно (www.digitalsurgeons.com).
- *Стартиране на минимален жизнеспособен ценен продукт (МЖЦП).* Понякога най-късият път до пазара е бързо повтаряне и доставка на най-ценните функции, превърнати в лесен за използване опит. Екипите трябва да обхващат, да изпълняват и да пускат МЖЦП на пазара, като същевременно проследяват как най-добре да се поддържа и мащабира във времето.

Методика на изследването

В настоящото изследване вниманието е насочено към изследователския въпрос, свързан с приложението на подхода ДМ в управлението на СО в България. Извършените първоначални проучвания са проведени поетапно с няколко различни целеви групи. Получената информация относно популярността и необходимостта от подхода ДМ има ориентиrowъчен характер. В контекста на проучването ни и изграждането на авторски *модел на въздействието на дизайн мисленето върху стопанските резултати* като краен резултат от цялостното изследване е разработена следната методика:

Въпросникът, представляващ методически инструмент на проучването, е предназначен за изследване на приложението на ДМ в управлението, насочено към иновативно решаване на проблемни ситуации и вземане на решения от БСО в съвременната бизнес среда.

Целта на проучването е да се получи информация за степента на познаване и прилагане на този подход, ориентиран към повишаване на ефективността на бизнес процесите и към постигане на по-висока степен на удовлетвореност на клиентите. Очакването е отговорите на зададените въпроси да осигурят информация относно характеристиките на СО, вземането на управленски решения, управлението на дизайн процеса и възможностите за приложение на ДМ като управленски подход.

Използвани са разнообразни изследователски методи за идентифициране на проблемите, които стоят зад идеите и практиките. Тези техники позволяват да се разгледат свързаните с ДМ решения, дейности и ресурси, както и да се разкрият основните принципи, които надграждат планираните ползи при практическото прилагане на този подход.

Целевата група в емпиричното проучване е от мениджъри на СО, избрани на случаен принцип от регистъра на Българската асоциация за управление на проекти (БАУП), на Българската стопанска камара (Съюз на българския бизнес), на Българската търговско-промишлена палата (БТПП), на Браншовата камара на дървообработващата и мебелна промишленост (БКДМП) и др.

Структурата на анкетната карта (АК) включва специално разработен за целите на проучването въпросник, който се състои от пет тематични блока с различен брой въпроси, обхващащи следното съдържание:

- БЛОК А – характеристики на стопанската организация, чийто представител е респондент в емпиричното изследване;

- БЛОК В – интегриране на дизайна в комплекса от бизнес процеси на организацията;
- БЛОК С – ДМ в управленските дейности;
- БЛОК D – дизайн стратегия и проектиращи системи;
- БЛОК Е – въздействие на ДМ върху стопанските резултати.

Въпросникът е генериран в Google forms, а потенциалните респонденти са получили активен линк към него. Дистанционното му попълване отнема около 10-15 минути.

Извадката има случаен характер, тъй като е получена на базата на отзовалите се мениджъри от БСО.

Методика за обработване и анализ на данните

Научноизследователската методика за обработка и анализ на данните от анкетното проучване обхваща следните статистически методи:

А) Описателен (дескриптивен) анализ (в таблична и в диаграмна форма). Чрез приложението на този предварителен анализ се предоставя възможност за пълноценен преход към търсенето на закономерни зависимости, представляващи интерес за проучването. Обобщаването на емпиричните резултати от отговорите на отделните въпроси е осъществено чрез следните описателни статистически методи: характеристики на честотното разпределение, измерители за средно равнище, измерители за дисперсия.

Резултатите от приложените описателни методи за предварителна обработка на данните са представени чрез подходящи таблични и графични средства (стълбовидни, кръгови и пръстеновидни диаграми), като при разглеждането им е спазена същата последователност като тази на въпросите в анкетата.

Б) Корелационен анализ. За целите на емпиричния анализ са приложени различни форми на този метод, който се използва за количествено измерване на силата на интересувачи ни зависимости (Гоев, 2019). Това е осъществено чрез статистически измерители (коефициенти на корелация), които по абсолютна стойност могат да бъдат от 0 до 1. Корелационният коефициент отразява степента на зависимост между двойки изследвани променливи – например между отговорите на въпросите „Степен на съгласие с твърдението: Дизайн процесът се извършва съвместно с потребителите“ (променлива, измерена по скала от 1 – много висока, до 4 – много ниска) и „Големината на компанията“ (променлива, измерена по скала 1 – по-малко от 10 служители; 2 – 10 до 49 служители; 3 – 50 до 249 служители; 4 – над 250 служители). Той е нормиран в границите от 0 до 1

и може да се приеме, че когато стойността му е от 0 до 0,3, е налице ниска степен на зависимост, от 0,3 до 0,7 има умерена, а при корелация над ниво 0,7 се установява висока степен на зависимост. За да е коректно това тълкувание, коефициентът на корелация трябва да е статистически значим, когато изчисленото по извадкови данни с емпирично равнище на значимост на коефициента (Significance) е по-малко от риска за грешка алфа (обикновено 0,05 или 5%).

За целите на настоящия анализ са използвани версиите коефициент на рангова корелация на Спирман, коефициент на корелация „ета“ (дисперсионно отношение) и коефициент на контингенция V на Крамер.

Интерпретацията на резултатите е осъществена в основните направления на изследователската работа. На базата на тези резултати са тествани издигнатите хипотези, описани в следващата част, като е оценено влиянието на ДМ върху бизнес процесите и върху постигнатите бизнес резултати в изследваните организации.

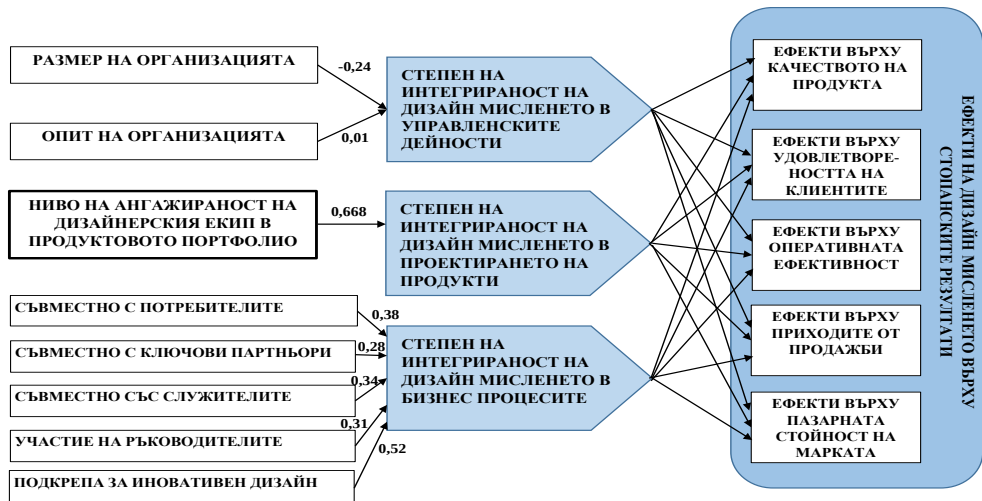
Емпирични резултати – корелационен анализ

Методичният инструмент (анкетна карта) за провеждане на това проучване на дизайн мисленето е създаден въз основа на получените и анализирани резултати от предходни проучвания. Направените емпирични и методични обобщения от проведените предварителни проучвания относно степента на познаване на ДМ като подход и неговото приложение в управлението на БСО са отправна точка за изграждане на *модел за въздействието на дизайн мисленето върху стопанските им резултати*. Моделът е представен графично на фиг. 1, като са показани връзките между неговите параметри и влиянието на отделните фактори върху резултатите (резултативните променливи величини).

Задълбоченото изследване на проблема в това проучване има за цел да измери степента на интегриране на подхода ДМ в цялостното управление на БСО. В модела фокусът е поставен върху три аспекта на управлението с инструменти от дизайн мисленето: в управленските дейности, в проектирането на продукти и в бизнес процесите.

На фиг. 1 е представен концептуалният модел на въздействието на ДМ върху стопанските резултати с нанесени стойности за корелацията, измерена между всички променливи, за които се очаква конкретно взаимодействие. Тъй като променливите са преимуществено с ординално скалиране, на схемата са показани коефициенти на рангова корелация на Спирман. От представения графичен модел е видно, че факторите, които се очаква да влияят върху степента на интегрираност на ДМ в управленските дейности, са: размер (мащаб) на органи-

зацията; опит на организацията (жизнен цикъл), зрялост в използването на иновативни методи в управлението ѝ; наличие и активност на дизайнерския екип вътре в организацията; комуникации с вътрешни (служители и ръководители) и външни (клиенти и бизнес партньори) за организацията публики.



Източник: Изготвена от авторите.

Фигура 1. Модел на въздействието на дизайн мисленето върху стопанските резултати

Върху степента на интегрираност на ДМ в проектирането на продукти и в проектния мениджмънт като цяло решаващ фактор е наличието на екип от дизайнери в СО и степента му на ангажираност в изграждането на продуктовото ѝ портфолио (Александрова, 2018). Присъствието на дизайнерски екип в организационната структура означава, че той изцяло е ангажиран с процеса на проектиране, който остава вътре в организацията, и не се аутсорсва към външни изпълнители, дизайнерски студия или независими дизайн и бизнес консултанти.

Степента на интегрираност на ДМ в бизнес процесите е зависима от няколко променливи величини, които са вградени като фактори в модела. Това са процеси и взаимоотношения, свързани с потребителите (индивидуални и бизнес потребители), с важни бизнес партньори, както и със служители и ръководители вътре в организацията.

Ключов момент в създадения модел е определянето на резултативните променливи и на връзката между разгледаните фактори и тяхното влияние върху резултатите на организацията като: качество на продукта, удовлетвореност на

клиентите, оперативна ефективност, приходи и печалба от продажби и пазарна стойност на марката. Чрез оценяване на степента на интегрираност на ДМ в управлението на организацията в посочените аспекти (управленските дейности, проектирането на продукти и бизнес процесите) се отчита и влиянието му върху посочените резултати.

Целта на модела е да се измери въздействието на факторите, определящи ДМ, върху стопанските резултати на изследваните организации. Това е осъществено чрез апробирането му и чрез използването на корелационен анализ. В хода на изследването и при апробацията на модела са проверени следните хипотези:

1. Размерът и опитът на организацията влияят положително върху степента на интегрираност на дизайн мисленето в управленските дейности.
2. Степента на интегрираност на дизайн мисленето в управленските дейности повишава оперативната ефективност в работата на БСО, техните приходи, имидж и пазарната стойност на марката им.
3. Интегрирането на ДМ в БСО се изразява основно в ангажиране на дизайнерските екипи с продуктовото им портфолио, а не с другите дейности като стратегически мениджмънт, управление на работни процеси и вземане на бизнес решения, например дали съществува необходимост от интегриране на ДМ в други бизнес дейности, а не само при разработването на продукти.
4. Нивото на ангажираност на дизайнерския екип в изграждането на продуктовото портфолио и степента на интегрираност на ДМ в неговото разработване определят до голяма степен качеството на продукта и степента на удовлетвореност на клиентите.
5. Участието на мениджърите и тяхната подкрепа за възприемане на иновативния дизайн и за интегриране на ДМ в работата на организациите обуславят удовлетвореността на клиентите и за в бъдеще.

Авторският концептуален модел е апробиран с помощта на корелационен анализ, като е проверена истинността на формулираните хипотези.

Табл. 2 съдържа корелационните коефициенти, изчислени за зависимостите между всяка една от ключовите променливи в модела и петте променливи, отразяващи ефектите на дизайн мисленето върху стопанските резултати. Тъй като стойностите на променливата, съставена за измерване на степента на интегрираност на ДМ в управленските дейности, са средни величини, тя се третира като количествена. По тази причина за измерване на корелации между количествена и категорийна (бинарна) променлива е използван специфичен коефициент на корелация „ета“, продукт на дисперсионен анализ на зависимостта между две такива променливи. Другите две колони на табл. 2 съдържат коефици-

циенти на контингенция V на Крамер, тъй като тук се изследват зависимости между две категорийни променливи (една на ординална и една на номинална скала). При този случай коефициентът на Крамер се изчислява въз основа на проведен хи-квадрат анализ за зависимостта между променливи от слабите скали (номинални и ординални) (Гоев, 2019).

Таблица 2. Рангови коефициенти на корелация на Спирман относно зависимостите между трите ключови променливи в модела и оценените крайни ефекти на ДМ върху бизнес резултатите

Ефекти върху	Степен на интегрираност на дизайн мисленето в управленските дейности*	Степен на интегрираност на дизайн мисленето в проектирането на продукти**	Степен на интегрираност на дизайн мисленето в бизнес процесите**
Качеството на продукта	0,248	0,236	0,072
Удовлетвореността на клиентите	0,277	0,109	0,251
Оперативната ефективност	0,321	0,174	0,150
Приходите от продажби	0,198	0,022	0,056
Пазарната стойност на марката	0,296	0,137	0,067

Забележка: * Коефициент на корелация „ета“; ** Коефициент на контингенция V на Крамер.

Източник: Изготвена от авторите.

1. Зависимости между характеристиките на организациите и степента на интегрираност на дизайн мисленето в управленските дейности. Съгласно концептуалния модел очакванията са променливата „степен на интегрираност на ДМ в управленските дейности“ да бъде корелирана с две ключови характеристики на организациите: тяхната големина (брой заети лица) и техния опит (продължителност на действие в бизнеса). Незначителната корелация между ключовата променлива и тази за опита на организациите (0,01) показва, че предважителното очакване за такава зависимост не се потвърждава от проведеното проучване. Респондентите – представители както на организации с голям опит, така и на тези със сравнително много по-малък опит, дават разнопосочни отговори и тук не е открита закономерна зависимост. Макар и в ниска степен, такава закономерност се установява между променливите „степен на интегрираност на ДМ в управленските дейности“ и „големина на организацията“ (корелация 0,24). Особеното тук е, че тази, макар и слабо изразена зависимост ($|r|=0,24 < 0,30$), е

обратна – респондентите от по-малките организации сравнително по-често посочват по-висока степен на интегрираност на ДМ в управленските дейности! Този резултат е индикация, че е много вероятно по-малките организации да са по-гъвкави и по-ефективно да усвояват и да прилагат съвременни управленски концепции като ДМ, или пък че когато един и същи служител се поставя в условия да упражнява няколко длъжности едновременно, това може да стане причина за използването на по-нестандартни и експериментални похвати за работа и справяне с необичайни проблеми.

2. *Зависимост между нивото на ангажираност на дизайнерския екип в продуктовото портфолио и степента на интегрираност на дизайн мисленето в проектирането на продукти.* Тук се установява най-високата корелация между две от променливите в концептуалния модел – умерена корелация при стойност на коефициента почти до границата на силната корелация ($0,30 < r=0,668 < 0,70$). Това свидетелства, че за организациите е валидно систематично покачване на нивото на *интегрираност на ДМ при проектирането на продукти*, успоредно с повишаване на нивото на ангажираност на дизайнерския екип към продуктовото портфолио. Получен е важен резултат за организационното поведение, свързан с ключов аспект на интеграцията на ДМ, който отразява целенасочения фокус на дизайнерския екип към продуктовото портфолио на организацията. Този резултат е и показател за необходимостта от интегриране на ДМ в другите дейности на БСО, необвързани с продукцията им.

Интересното в случая е, че респондентите са отбелязали ангажираността на дизайнерския екип към продуктовото портфолио като силно въздействаща върху интегрирането на ДМ в проектирането на продукти, но в същото време са определили, че това е недостатъчно за удовлетвореността на клиентите им (корелация 0,109), и са посочили като по-съществени фактори за нея *степента на интегриране на ДМ в управленските* (корелация 0,277) и *в бизнес дейностите* (корелация 0,251). Това показва, че те осъзнават необходимостта от адекватна, гъвкава и съобразена с потреблението оперативна и мениджърска дейност в организациите у нас и че за тях не е достатъчно продуктите просто да са много добри. Те са установили нуждата и от подходящ сервиз с усъвършенстван дизайн на услугата си, плюс далновидно дизайн ръководство на всички бизнес и организационни процеси.

3. *Зависимости между степента на интегрираност на дизайн мисленето в бизнес процесите и техните главни аспекти.* За всеки важен процес, включен за оценка в анкетната карта, е изчислен ранговият корелационен коефициент на Спирман с променливата за степен на интегрираност на ДМ в бизнес процесите. Основните резултати тук са:

- *Дизайн процесът се извършва съвместно с потребителите* – установената умерена положителна корелация (0,38) показва, че е налице закономерно покачване на степента на интегрираност на ДМ в бизнес процесите с по-високата оценка на респондентите за такава практика.
- *Провеждат се съвместни работни сесии по дизайн с ключови партньори* – тук е констатирана умерена зависимост (0,28), под долния праг на умерената зависимост (0,3–0,7), което е показателно за все още недостатъчното участие на ключовите партньори в процеса на ДМ и интегрирането му в управлението на организацията.
- *Служителите участват в процеса на проектиране* – установена е умерена зависимост (0,34), малко по-висока от тази, цитирана по-горе, с важните партньори. Обнадеждаващо е постепенното включване на служителите в интегрирането на ДМ в бизнес процесите на организацията.
- *Ръководителите участват лично в процеса на проектиране* – резултатите от корелационния анализ показват, че все още ръководителите не участват активно в процеса на проектиране. Установената зависимост е умерена (0,31), по-ниска от стойността на коефициента при служителите. Очевидна е необходимостта от познаване, осмисляне и включване на интегрирането на ДМ в бизнес процесите като стратегическа насока в управлението на организацията.
- *Висшето ръководство подкрепя иновативните дизайнерски практики* – установена е сравнително висока степен на зависимост, макар и в границите на умерената (0,52), което е показателно за иновационната активност на организацията и за приемането на новаторски дизайнерски практики от висшето ръководство като възможност за постигане на устойчиво развитие и конкурентоспособност. Вижда се как това повлиява позицията и подкрепата на мениджмънта в БСО при интегрирането на променящи стереотипите методи на работа като ДМ и как това би могло да способства за цялостно изменение на начина на работа и на фирмената култура в организацията. Установена е необходимост от възприемане и одобрение на дизайн мисленето от българските мениджъри, което има решаващо значение за prosperитета им.

Изводи от получените резултати

Въз основа на представените резултати от мениджъри на БСО в различни сектори на икономиката и от апробирания *модел на въздействието на ДМ върху*

стопанските резултати с цел проверка на поставените хипотези могат да се формулират следните обобщения и изводи:

1. Съществува добро възприемане на дизайна като стратегически инструмент за постигане на целите на организацията и респондентите влагат коректен смисъл в понятието „дизайн мислене“.
2. Практиките на организациите и на дизайнерските екипи у нас са насочени предимно към създаване на продукти и продуктово портфолио, а не толкова към управленски и бизнес дейности, както и към разработване на стандарти за индустрията.
3. Мениджърите в БСО не свързват в достатъчна степен интегрирането на дизайна в организацията с управлението ѝ. Използват се някои инструменти от методиката на ДМ в управленските дейности и бизнес процесите, като мениджърите внедряват дизайнерски подход при разрешаване на неструктурирани ситуации (неопределени обстоятелства), а именно визуализиране на условията на средата и по-задълбочено опознаване на заинтересованите страни.
4. В БСО не се отчита работата със стилови ръководства и модели за проектиране, както и тази в системата за проектиране като цяло. Пренебрегва се и прилагането на писмена обработка на данни извън задължителната счетоводна. Съкращава се работата по документалната обработка на повечето дейности, което е предпоставка за повтаряне на грешки.
5. Отчита се, че ДМ като управленски подход има ефективно положително въздействие върху цялостното развитие на БСО. Резултатите от проучването показват повишен интерес по отношение на практиките и на прилагането на инструменти от ДМ в управленските дейности.
6. Проучването потвърждава извода за необходимостта от създаване на модел, показващ въздействието на ДМ върху стопанските резултати, който лесно да се следва от мениджърите в управлението на всички процеси в БСО.

От апробирания модел на въздействието на ДМ върху стопанските резултати с цел проверка на поставените хипотези се оформят следните изводи:

- По-малките стопански организации усвояват по-ефективно и гъвкаво съвременни управленски концепции като ДМ.
- БСО трябва да интегрират ДМ в другите им дейности, които не са обвързани с продуктовото портфолио.
- Налице е закономерно покачване на степента на интегрираност на ДМ в процеси, извършвани съвместно с потребителите.

- Нивото на участие на ключовите партньори в процеса на ДМ и в неговото интегриране в организационното управление е ниско.
- Служителите постепенно се включват в интегрирането на ДМ във всички работни процеси на организациите.
- Създадена се е необходимост от опознаване, разбиране и интегриране на ДМ в развитието и в стратегическото управление на БСО.

Заклучение

Според нас използването на инструменти и на умения от ДМ може значително да помогне за елиминирането на много бизнес проблеми. Затова търсим възможности в интегриране на методологията на ДМ във всички бизнес и производствени дейности, както и в управлението на самите стопански организации, като следваме три посоки: опознавателна (когнитивна чрез креативността на дизайна), организационна (участници и потребители) и стратегическа (мениджмънт). Данните след апробирането на създадените във връзка с това *методика и модел на въздействието на дизайн мисленето върху стопанските резултати* показват, че те са напълно приложими в БСО и могат успешно да бъдат използвани и за други научноизследователски цели, които засягат въпроси, свързани с бъдещото организационно управление, главно в посока към интегриране на иновационни методи в мениджмънта.

Резултатите от проведеното проучване показват още, че практиките на БСО и на дизайнерските екипи са насочени предимно към създаване на продукти и на продуктово портфолио, а не толкова към управленски и бизнес дейности и към разработване на стандарти за индустрията. Отчита се, че като управленски подход дизайн мисленето има ефективно положително въздействие върху цялостното развитие на организациите, което предизвиква повишен интерес към практиките и към прилагането на инструменти от ДМ в управленските дейности.

Добрите продукти и добрата комуникация с потребителите доказано са в основата на степента на тяхната удовлетвореност – те водят до повторното търсене на продукти от БСО, до изграждане на устойчиви връзки между тях и клиентите им, както и до създаване на привързаност и лоялност към марката. Поддържането на тези добри и ефективни взаимоотношения с бизнес партньорите е част от организационната култура, елемент на корпоративната социална отговорност и фактор за интегрирането на дизайн мисленето и на иновациите в управлението на бизнес процесите на организациите.

Принос на авторите

Д-р Гергана И. Колева извърши анкетното проучване, анализа на данните от вторичното и емпиричното проучвания, структурира изводи, полезни за изграждането на авторския модел, и заключения от апробирането му.

Проф. д-р Матилда Александрова предложи елементите и взаимовръзките в разработения модел на въздействието, създаде методиката за апробация на модела чрез корелационен анализ и изведе зависимостите между трите ключови променливи в модела и оценените крайни ефекти.

Конфликт на интереси

Авторите декларират липса на конфликт на интереси.

Използвана литература

- Aleksandrova, M. (2015). *Proektno upravlenie. Proektno mislene i proektno deystvie*. Sofiya: Vezni-4. [Александрова, М. (2015). *Проектно управление. Проектно мислене и проектно действие*. София: Везни-4] (in Bulgarian).
- Aleksandrova, M. (2018). Upravlenie na proektno portfolio: effektivnost na prilagane v balgarski stopanski organizatsii. *Upravlenie i ustoychivo razvitie*, 1 (68). [Александрова, М. (2018). Управление на проектно портфолио: ефективност на прилагане в български стопански организации. *Управление и устойчиво развитие*, 1 (68)] (in Bulgarian).
- Archer, L. B. (1965). *Systematic Method for Designers. Technological innovation: a methodology*. Frimley: Inforlink Ltd (New publication on January 01, 1972).
- Beckman, S., Barry, M. (2007). *Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking*. ResearchGate. Retrieved February 24, 2024 from https://www.researchgate.net/publication/241064588_Innovation_as_a_Learning_Process_Embedding_Design_Thinking
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness.
- Frishberg, L., Lambdin, C. (2015). *Introducing Presumptive Design. Design Provocations*. Burlington: Morgan Kaufmann.
- Goev, V. i kol. (2019). *Statisticheski analiz v sotsiologicheski, ikonomicheski i biznes*

- izsledvaniya. Sofiya: IK na UNSS, gl. 7, 8 i 9. [Гоев, В. и кол. (2019). *Статистически анализ в социологически, икономически и бизнес изследвания*. София – ИК на УНСС, глави 7, 8 и 9 (in Bulgarian).
- Innobarometer. (2015). *The innovation trends at EU enterprises*. Retrieved March 25, 2024 from <http://ec.europa.eu/COMFrontOffice/PublicOpinion/index.cfm/%20ResultDoc/download/DocumentKy/67409>
- Inoveyshan startar. (2015, 4 June). *Design Thinking*. [Иновейшън стартър. (2015, 4 юни). *Дизайн мислене*] (in Bulgarian). Retrieved January 15, 2024 from <http://innovationstarterbox.bg/resources/kakvo-e-dizain-mislene/>
- Ivanova, D., Popova, R. (2012). Prouchvane na inovativnata aktivnost na malkite i sredni predpriyatiya ot mebelniya sektor v Bulgariya. *Dizayn, materiali, tehnologii*, br. 6/2011, 62-65. [Иванова, Д., Попова, Р. (2012). Проучване на иновативната активност на малките и средни предприятия от мебелния сектор в България. *Дизайн, материали, технологии*, бр. 6/2011, 62–65] (in Bulgarian).
- Kelley, D., Kelley, T. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Sydney: Currency Press.
- Kelley, T., Littman, J. (2001). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Sydney: Currency Press.
- Koberg, D. (1974). *The Universal Traveler: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals*. Publisher W. Kaufmann.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (6), 925–938.
- Lugmayr, A., Stockleben, B., Zou, Y., Anzenhofer, S., Jalonen, M. (2013). *Applying "Design Thinking" in the context of media management education*. ResearchGate. Retrieved February 20, 2024 from https://www.researchgate.net/publication/257627371_Applying_Design_Thinking_in_the_context_of_media_management_education
- McKim, R. H. (1972). *Experiences in Visual Thinking*. Boston: Cengage Learning.
- Mindhatch. (2018, February 6). *Design thinking: the key to improving organizational culture*. Retrieved February 25, 2024 from <https://www.mindhatchllc.com/design-thinking-organizational-culture-change/>
- Plattner, H., Meinel, Ch. & Leifer, L. (2011). *Design Thinking: Understand – Improve – Apply*. Berlin: Springer.
- Razzouk, R., Shute, V. (2012, September 1). *What Is Design Thinking and Why Is It Important?* Retrieved January 17, 2024 from <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0034654312457429>

Rowe, P. (1987). *Design thinking*. Cambridge: The MIT Press.

Simon, A. H. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: The MIT Press Ltd.

Sonnenburg, S. (2017). From Zero to Hero: A Narrative Amplification of Design Thinking. *Journal of Genius and Eminence*, Vol. 2, Issue 2, 105–115.

Stevens, E. (2023). *What Is User Experience (UX) Design? Everything You Need to Know*. Careerfoundry. Retrieved January 17, 2024 from <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/what-is-user-experience-ux-design-everything-you-need-to-know-to-get-started/>

Volkova, T., Jākobsone, I. (2016, July). *Design Thinking as a Project Management Tool to Ensure Continuous Value Generation*. Retrieved April 06, 2024 from https://www.researchgate.net/publication/305043945_Design_Thinking_as_a_Business_Tool_to_Ensure_Continuous_Value_Generation

Welturkar, B. (2020, September 9). *Design Thinking: Meaning and Application*. Retrieved April 15, 2024 from <https://cstep.medium.com/design-thinking-meaning-and-application-f459aba831a4>

Интернет източници

Digital Surgeons, www.digitalsurgeons.com (официален сайт).

Harvard Business Review, www.hbr.org (официален сайт).

IDEO, www.ideo.com (официален сайт).

Interaction Design Foundation, www.interaction-design.org (официален сайт).

MJV Technology & Innovation, www.mjvinnovation.com (Retrieved March 27, 2024 from <https://www.mjvinnovation.com/design-thinking/>)

Гергана И. Колева е доктор по икономика, асистент в Университета за национално и световно стопанство. ORCID 0009-0001-8817-6558, gergana.koleva@unwe.bg

Матилда Александрова е доктор по икономика, професор в Университета за национално и световно стопанство. ORCID 0000-0001-7235-2433, matilda@unwe.bg

Gergana I. Koleva, PhD, is an Assistant Professor at the University of National and World Economy. ORCID 0009-0001-8817-6558, gergana.koleva@unwe.bg

Matilda Alexandrova, PhD, is a Professor at the University of National and World Economy. ORCID 0000-0001-7235-2433, matilda@unwe.bg

MODEL OF THE IMPACT OF "DESIGN THINKING" ON BUSINESS RESULTS IN BULGARIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract: There is a growing need to update labour processes in leading Bulgarian enterprises. This has become a vital condition for their sustainability and prosperity and involves integrating tailored new approaches, including management methods such as "design thinking" to make use of the human capital available in the country (young employees, new users and partners). It has provoked the search for and creation of a model highlighting the impact of "design thinking" in all business endeavours wherein the activities of relevant stakeholders and managers are a decisive factor influencing the degree of design integration with business practices in the company as a whole. Based on a detailed review of the literature on the topic, definitions of the "design thinking" concept were systematized from the point of view of its practical application in corporate management. Successful methodological practices were studied, resulting in the development of six tools appropriate for resolving various business issues and supporting the activities of managers. The developed model regarding the impact of "design thinking" on business outcomes was tested, and the formulated hypotheses were verified through correlation analysis. Conclusions based on the testing of this model which could be useful to businesses are summarized at the end of this paper.

Keywords: design thinking; management; design integration; business design; design methods; business methods

JEL codes: C92; D02; L2; M1; M5

Как да се цитира тази статия: How to cite this article:

Koleva, G. I., Alexandrova, M. (2025). Model na vazdeystviето na dizayn misleneto varhu stopanskite rezultati v balgarski stopanski organizatsii (Model of the Impact of "Design Thinking" on Business Results in Bulgarian Business Organizations). *Economic Thought Journal*, 70 (2), 213-232 (in Bulgarian). <https://doi.org/10.56497/etj2570203>