

DESIGN MANAGEMENT

VERSION 01.2010 RUS

в стиле OM

Usability-тесты дизайн

развивающегося пространства

фрил

Design

thinkin

для веб

информацией зако

полиграфиче

стиле OM

Usability

дизайн развивающегося пространства

фриланс

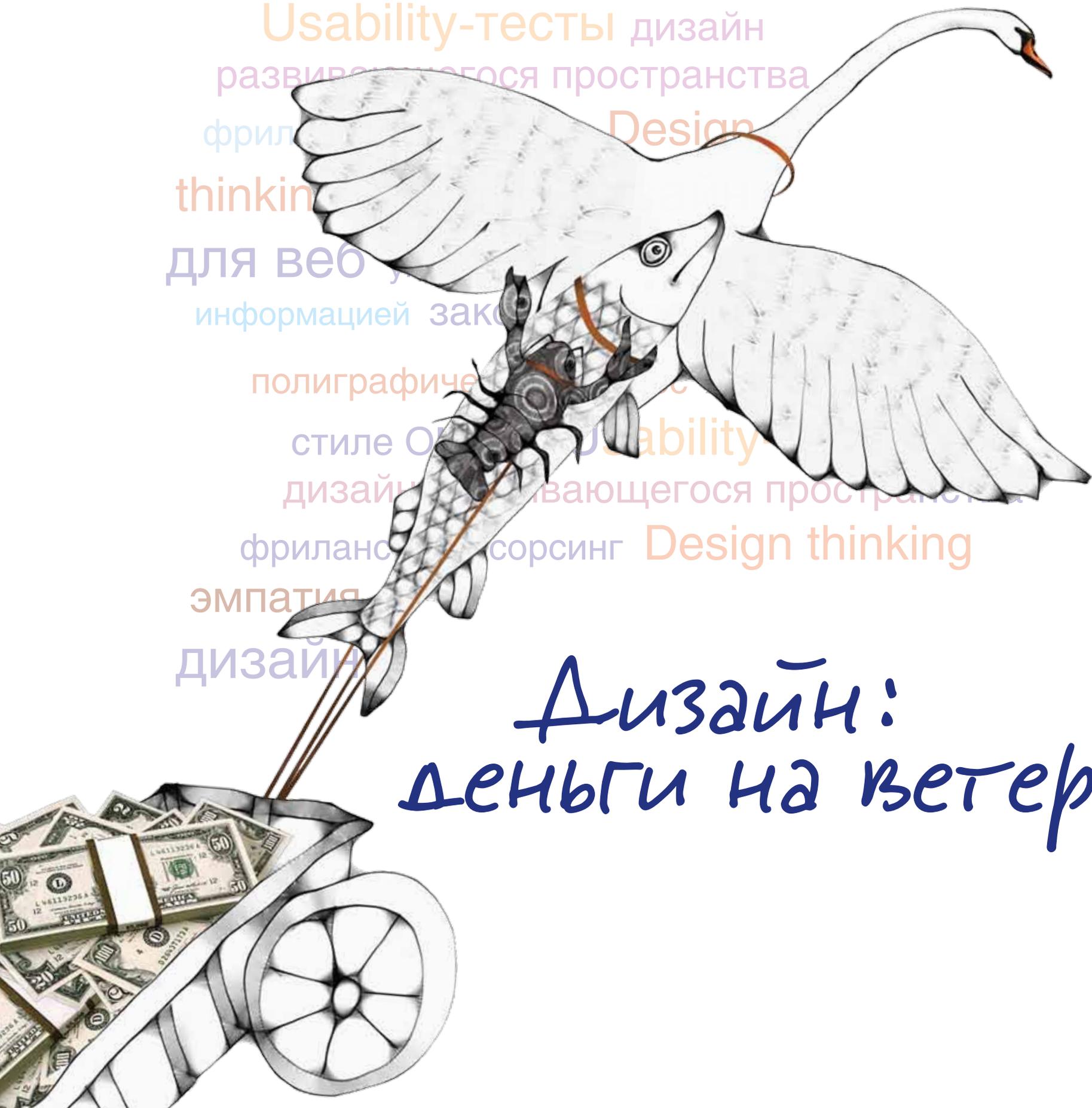
сорсинг

Design thinking

эмпатия

дизайн

Дизайн:
деньги на ветер



... или Дизайн: ДЕНЬГИ ИЗ ВОЗДУХА?

Вступительное слово <i>Мария Сташенко, Елена Ущекова</i>	3
История История дизайн-менеджмента	4
Overview Сценарий твоей стратегии <i>Дэвид Нортон, перевод Веры Борисовой</i>	6
Метод Usability-тесты: сомнительная инвестиция или деньги из воздуха? <i>Александр Павлович</i>	10
Overview Отзыв студента о курсе «Дизайн-менеджмент» в Британской Высшей Школе Дизайна <i>Рустам Газиев</i>	13
Проект Дизайн развивающего пространства для детей <i>Мария Сахоненко, Елена Ущекова</i>	14
Проект Дизайн для глобального рынка: управление лицензированием потребительских товаров <i>Андрей Полосухин</i>	18
Вопрос Дизайн как вид бизнеса <i>Сергей Смирнов</i>	23
Студийный менеджмент Управлять информацией, чтобы управлять агентством <i>Олег Ткачев</i>	24
Студийный менеджмент Дизайн индекс	26
Студийный менеджмент Design thinking подход для полиграфического бизнеса <i>Маргарита Иваненко</i>	27
Про маркетинг Маркетинг в стиле OM <i>Кирилл Обух, Евгения Бутырина</i>	30
Про маркетинг Веб-дизайн: дизайн для веб и его пользователей <i>Евгений Паршин</i>	33
Вопрос Как не пустить деньги на ветер, отдавая работу на аутсоринг <i>Вероника Котышева</i>	36
Тренды Жизнь по законам тенденций <i>Ольга Божко</i>	38
Тренды Осознанность, эмпатия...или чему может научить дизайн <i>Екатерина Храмова</i>	40
По-взрослому Советы начинающим дизайн-менеджерам <i>Роман Воробьев</i>	42

Авторы проекта

Продюсер Елена Ущекова
 Главный редактор Мария Сташенко
 Креативный директор Александр Павлович
 Главный дизайнер Мария Исаева
 Главный художник Светлана Черткова
 Подбор фотографий Вероника Котышева
 Перевод Анна Смушкова, Вера Борисова
 Верстка и пре-пресс Надежда Радько

Журнал отпечатан в компании «КомЛайн»
 Коммерческий директор Маргарита Иваненко





Об авторах:

Мария Сташенко, главный редактор проекта, куратор курса ДПО «Дизайн – менеджмент» Британской Высшей Школы Дизайна, основатель «Organica design consultancy», автор методик по дизайн – аудиту и визуальным исследованиям в дизайне, член Design Management Institute.

Елена Ущекова, продюсер проекта, выпускница курса ДПО «Дизайн – менеджмент».

Гарр Рейнолдс в своей книге «Презентация Дзен» (Garr Reynolds, Presentation Zen, 2008) приводит индийскую притчу, рассказанную ему коллегой:

«Когда Виджай открыл свой магазин, он разместил над дверью вывеску «Мы продаем здесь свежую рыбу». На открытие его пришел поздравить отец и, оценивающе глядя на вывеску, предложил убрать слово «Мы». Нехорошо, когда акцент сделан на продавце – «мы продаем», а не на покупателе. Лучше, если просто будет так: «Здесь продается свежая рыба».

Брат Виджая также пришел навестить его, и, посмотрев на вывеску, предложил сделать текст на ней еще короче. «Понятно, – сказал брат, – что рыба продается «здесь». А где же еще? Я думаю, это лишнее слово, давай избавимся от него». Теперь новая вывеска гласила так: «Продается свежая рыба».

Следующей в гости к Виджаю пришла его сестра, и сказала, что лучше

бы написать просто и коротко «Свежая рыба», так как ясно каждому, что Виджай ее здесь продает.

Наконец, и сосед Виджая пришел к нему, чтобы поздравить с открытием магазина, и, между делом, сказал, что рыба у него действительно свежая, поэтому странно, что на вывеске он пишет «Свежая рыба», как будто в этом можно усомниться. Лишний раз подчеркивая слово «свежая», он только заставляет покупателей задуматься: «А действительно ли рыба такая уж свежая»? Тогда Виджай решил изменить вывеску на простую надпись «РЫБА».

Когда на следующий день Виджай возвращался из города в свою лавку, он обнаружил, что запах свежей рыбы чувствуется далеко на улице, когда и магазина с его вывеской еще не видно. Тут он понял, что в надписи «РЫБА» на его вывеске нет никакой нужды».

Дизайн – менеджеры из Британки взяли на себя смелость сделать печатное издание по теме, которая их

интересует сейчас, наверное, больше всего на свете. Как и герой индийской притчи, мы решили обратиться к нашей «семье», экспертам, которые читали лекции и мастер-классы на курсе дизайн-менеджмента. Чтобы они поделились с нами своим видением того, как можно и нужно управлять творческим процессом. И своим профессиональным слогом отразили темы, о которых пока мало говорят.

В фанзине нет редакции, как нет единой строгой линии повествования. Здесь каждый пишет о том, что считает своим вкладом в развитие «фанатской» дизайн-менеджерской истории. Рядом с профессионалами слова – те, кто первый раз «вышел в тираж». Рядом с методологическими вопросами – советы о том, как решить вполне практические задачи.

Судите строго – мы надеемся, что открытое обсуждение и коллективный разум сделают нашу тему понятной и прозрачной. Такой, что вывеска уже не будет нам нужна.

ИСТОРИЯ ДИЗАЙН- МЕНЕДЖМЕНТА

Материал с сайта www.design-management.ru

Чикагский производитель Уолтер Папке (Walter Paercke) организовал первую конференцию по вопросу самодизайна в г. Аспен, штат Колорадо. Аспеновская конференция подняла вопрос взаимодействия бизнеса и дизайна, обсуждалась тема «Дизайн как функция менеджмента».

Королевское Общество Искусств (The Royal Society of Arts - RSA) на заседании представляет термин «дизайн-менеджмент».

RSA организует и проводит первую церемонию вручения награды в области дизайн-менеджмента DesignManagement Awards.

Выходит в свет книга Майкла Фара (Michael Farr) о дизайн - менеджменте.

Президент «IBM» Томас Уотсон младший (Thomas Watson Jr.) на лекции в Wharton Business School утверждает, что «хороший дизайн - значит, хороший бизнес».

Марк Окли организует инициативный проект «Управляя дизайном» (Managing Design Initiative by Mark Oakley).

Королевское Общество Искусств создает научный департамент исследований в области дизайна.

Публикация книги Виктора Папанека «Дизайн для реального мира» переворачивает представление о дизайне как о коммерческом инструменте: «Дизайнер является ответственным перед обществом в большей степени, чем перед брифом Клиента».

Кнут Юран (Knut Yran) представляет первое руководство по фирменному стилю для Philips.

Основано некоммерческое партнерство по вопросам управления дизайном Институт Управления Дизайном - Design Management Institute (DMI). Организация была создана в рамках Массачусетского Колледжа Искусств в Бостоне.

Питер Горб (Piter Gorb), экс-директор Центра управления дизайном Лондонской Бизнес Школы (London Business School), публикует книгу «Дизайн и его применение в менеджменте».

Прошла первая ежегодная Дизайн Конференция DMI.

Philips разрабатывает систему дизайн-менеджмента на предприятии, которая объединяет дизайн, производство и маркетинг в одну структуру.

Британский Совет по Дизайну совместно с Министерством Торговли и Промышленности спонсируют создание отчета с рекомендациями для бизнеса по эффективному использованию дизайна.

1951 год

1965 год

1966 год

1970 год

1972 год

1972 год

1973 год

1975 год

1976 год

1979 год

1980-1991 год

1984 год

1984 год
Появился персональный компьютер Apple Mac, который сделал первый интерфейс, ориентированный на понимание и интуицию пользователя.

1986 год
В Великобритании основана Ассоциация Дизайна и Бизнеса (Design and Business Association).

1989 год
Опубликован первый номер ежеквартального издания по дизайну - менеджменту Design Management Review (в рамках DMI).

1990 год
Публикуются Design Management: a Handbook of Issues and Methods (ed. by Mark Oakley) и Design Management: Papers From the London Business School (ed. by Peter Gorb).

1994 год
Публикация системы Британских стандартов по управлению дизайном в сфере услуг British Standard BS 7000 Part 3: Guide to Managing Service Design.

1996 год
Опубликован стандарт в области управления дизайном в строительстве - BS 7000-4:1996 Design management systems. Guide to managing design in construction.

1997 год
DMI открывает первую европейскую конференцию по дизайну - менеджменту.

1997 год
Появился стандарт управления дизайном на производственном предприятии BS 7000-Part 4: Guide to managing the design of manufactured products.

2001-2005 год
Британский Совет по Дизайну осуществляет программу поддержки развития дизайна в малом и среднем бизнесе «Дизайн для Бизнеса» (Design for Business).

2004 год
По инициативе новозеландского национального агентства экономического развития стартовал проект Better by Design, направленный на развитие конкурентоспособности предприятий Новой Зеландии с помощью дизайна.

2005 год
Сэр Джордж Кокс, председатель Британского Совета по Дизайну, организует общebritанский исследовательский проект по изучению роли творчества в бизнесе - Cox Review of Creativity in Business.

2006 год
Президент Design Management Institute Эрл Пауэлл (Earl Rowell) посетил Санкт-Петербургскую Государственную Художественно-Промышленную Академию им А.П. Штиглица с выступлением о дизайне - менеджменте.

2006 год
Проведено первое российское исследование «Роль дизайна в бизнесе: эффективный дизайн»

2009 год
Начал работу российский сетевой ресурс по дизайну - менеджменту www.design-management.ru

2009 год
Открывается первая в России образовательная программа по дизайну - менеджменту в Британской Высшей Школе Дизайна (Москва)

История



Переводчик:

Вера Борисова

Род занятий: руководитель региональной студии дизайна «Четвертый Рим».

Образование: высшее - Франко-Российский институт делового администрирования; Государственный Университет Управления, специальность «Менеджмент организации», University of Jyväskylä, Finland, специальность «международный менеджмент».

Хобби: футбол, плавание, кулинария. Отдых и увлечения: геокешинг, эко-туризм, кино, коллекционирование фотографий люков. Новые интересы: Африка, эргономика. Новые профессиональные интересы: Дизайн-менеджмент.

СЦЕНАРИЙ ТВОЕЙ СТРАТЕГИИ

Сценарий потребительского опыта:
подумай, нарисуй и оцени весь комплекс взаимодействия.
Дэвид Нортон, рисунки Джеймса Кранefeldта

Перевод: Вера Борисова



Большинство дизайнеров думают в рамках своего собственного опыта.

Как только начинается разработка новых продуктов – каждый становится дизайнером. И каждый начинает думать о том, как потребитель будет взаимодействовать с этим продуктом. Или лучше сказать, каждый думает о части этого взаимодействия.

Представления проектировщика об опыте потребителя берут свое начало в его собственном опыте, на основе которого разработчик обдумывает, создает и оценивает эффективность продукта.

Это — правда. Сколько раз вы с таким сталкивались? Бизнес — консультанты появляются с устремленными в будущее расчетами, у бухгалтерии наготове таблицы, креативная команда витает в облаках рекламных образов, а дизайнер уже набросал прототип. Каждый из них думает, что вот его-то представление как раз отражает самые важные аспекты представления самого клиента.

Сколько же времени и сил тратится на обсуждение логичных и конкретных проявлений этого представления, без целостного, отталкивающегося от действительных потребностей клиента описания того, что же на самом деле компания собирается создать. Можно долго пенять на сумятицу и расходы, связанные с тем, что каждый играет свою собственную роль. Однако, стоит также задуматься и об эффективности использования привычных методов. К сожалению, компании редко используют приемы, помогающие описать всесторонний опыт потребления.

Покупатели воспринимают опыт комплексно. Компаниям надо этому учиться.

Любой продукт потребители воспринимают в целом. Им может нравиться технология, но не нравится служба поддержки. Им может приглянуться еда, но обстановка навеет скуку. Их может привлечь упаковка, но отторгнуть рекламная кампания. Им может нравиться комната, но разочаровывать служба уборки.

Потребители взаимодействуют с товарами и услугами через последовательность событий или ключевых этапов, а не через параметры, функционал или послания. Дизайн-мышление обычно имеет статус священной ко-

ровы и почему-то не применяется при разработке продукта в компании. Методы, используемые дизайнерами, выглядят более относящимися к материальной составляющей новинки, а не к стратегии. Стратегия должна быть целостной, чтобы дать вам возможность преуспеть в ваших начинаниях и стать полезной для клиента. Вероятно, самая важная часть бренд — платформы как инструмента, помогающего компании бороться за своих покупателей — ее возможность в нескольких словах или кратких фразах раскрывать суть деятельности компании, и ее взаимосвязь с желаниями потребителя. И делать это каждый раз, когда бренд соприкасается с человеком. Бренд-стратегия чрезвычайно важна в передаче смысла потребительского опыта, но она не очень эффективна в объяснении того, как изобразить это взаимодействие.

Сценарий потребительского опыта — очень простой инструмент, позволяющий правильно мыслить

Люди шаг за шагом взаимодействуют с продуктом. Есть «знакомство», «второй опыт» общения и т.д. Большинство компаний сегодня осознают, что существуют ключевые моменты, которым стоит уделять внимание, чтобы привлечь и удержать покупателя. Рассмотрение того, что вы создаете, в формате серии ключевых сцен — стратегических возможностей, которые нужно правильно использовать — позволяет ликвидировать пробел между стратегией бренда и потребительским опытом.

Когда люди, ответственные за стратегию продвижения нового бренда или развитие продукта, собираются вместе, чтобы определить желаемые точки его соприкосновения с потребителем, и набрасывают серию эскизов, наглядно представляющих впечатления от этого взаимодействия, они начинают думать по-другому о своих торговых предложениях. Вместо прототипа, набора свойств или следования ценностям — стандартных драйверов дискуссий, они думают о том, какой опыт общения получает клиент.

Я заметил, что иллюстрирование потребления в стратегических сценариях требует грамотного руководства, направляющего организацию к выработке единого решения.

Проговаривание того, как потенциальный клиент сталкивается с продуктом, моментально обнаруживает возможности для совершенствования продаж или маркетинговых планов. Легче понять дизайн-критерии продукта, когда они раскрыты в формате сценария и иллюстрирующих его эскизов.

Задача руководителя проекта — объединить всех и всю вокруг общего видения взаимодействия продукта и клиента. Когда у вас есть общее видение, эскизы становятся стратегическим документом — средством фиксации при-

обретаемых покупателем благ, которых вы надеетесь достичь. Ваши предложения приобретают больший смысл, чем физический прототип, набор свойств, маркетинговый план или заявленные ценности.

Как думать об опыте через сценарий.

Доказано, что многие руководители не считают сценарии потребительского опыта стратегическими документами. Им нужно преодолеть этот стереотип, если они хотят создать общее видение потребительского восприятия. Части сценария должны быть простыми. Нужен заголовок, визуальная часть, список требований к воспроизведению ситуации и описание от лица потребителя. Заголовок говорит о сути взаимодействия. Текст описывает впечатление покупателя. Перечисляются требования к тому, что и как нужно сделать компании для создания подобной ситуации. Визуализация помогает прочувствовать ключевые моменты и воспринять их как действительно важные.

Есть разница между сценарием потребительского опыта и набором красивых рекламных картинок, являющихся пустой тратой времени. Сценарий должен согласовываться и опираться на бренд-стратегию, на понимание опорных точек бренда и реализуемых функциональных, эмоциональных и социальных задач для покупателя (Кристенсен и Рейнор, 2003).

Последнее требование особенно важно для обеспечения нововведений. Если вы не знаете, что за люди желают выбрать вас для выполнения определенных задач (функциональные), что они надеются получить в результате этого (эмоциональные), и что они сообщат другим по итогам взаимодействия (социальные), то существует большая вероятность того, что вы создадите серию пушисто-рекламных зарисовок. (Чувствуете ли вы мое пренебрежение к этому?) В процессе проработки сценария потребительского опыта постоянно спрашивайте себя: «Как в этой сцене работают эмоциональные, социальные, функциональные аспекты?», «Придерживаемся ли мы бренда?». После проработки нескольких вариантов и их усовершенствования мы получим ясную картину истинных ценностных предложений потребителю.

Привлекайте к созданию сценария потребления целевую аудиторию.

С некоторыми изменениями эскизы потребительского сценария могут быть розданы представителям целевой аудитории, которые помогут найти правильное решение.

Покупатели сразу скажут, решаются их задачи или нет. Грамотно управляйте беседой, в разговоре избегайте вопросов вроде: «Нравится ли вам эта сцена?». Задавайте вопросы, вдохновляющие вашу аудиторию на уточнение ситуации взаимодействия, а не просто на ее принятие или отклонение. Могут быть полезны практически все техники, обычно используемые в подобных совместных инновационных разработках (например, обратитесь к Прахаладу и Кришнан, 2008). Можно также использовать сценарные эскизы для получения обратной связи по общей стратегии, сегментированию, юзабилити, функционалу, внешнему виду, процессу, спецификациям и еще многим параметрам, важным для принятия решения о покупке.

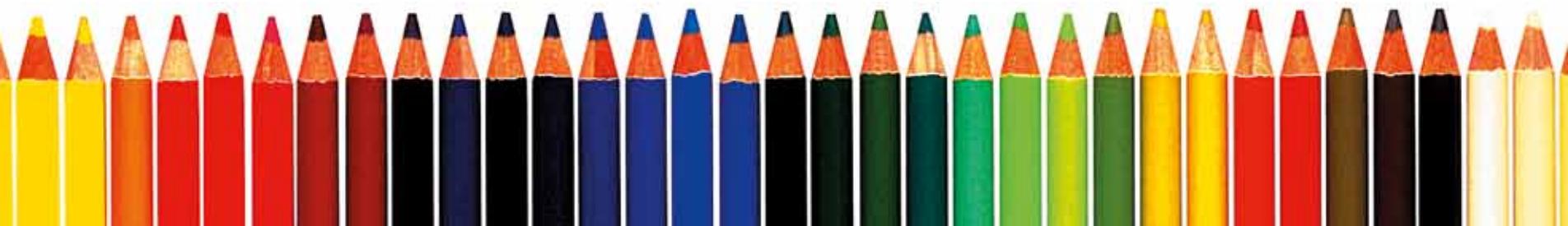
Шаг за шагом, итерация за итерацией, потребитель поможет уточнить впечатления или открыть идеи, которые вам бы никогда и в голову не пришли.

В конце совместного процесса разработки на руках у вас будет несколько хорошо продуманных сцен взаимодействия, усовершенствованный стратегический план и, будем надеяться, некоторая уверенность в том, что вы — на правильном пути.

Измеряйте влияние на целевую аудиторию.

Финансовые преимущества комплексного восприятия потребительского опыта проявляются сразу на количественных тестах. Несколько лет назад я работал на компанию, производящую товары народного потребления. На основе серии эскизов мы проводили тестирование, по итогам которого данные о намерении купить превышали обычные показатели в этой продуктовой категории. Некоторые исследователи жаловались на то, что мы недобросовестно тестировали процессы взаимодействия, поскольку наш метод сильно отличается от привычного. Их замечания были довольно забавными. Лучше уж иметь более высокие показатели при использовании стратегии комплексной оценки опыта! А иначе зачем в это ввязываться? Я также обнаружил, что если часть пользовательского опыта при разработке сценария пропущена, то результаты будут гораздо ниже обычных.

В большинстве количественных тестов по концепциям тестируется именно набор свойств, а не то, с чем действительно сталкивается потребитель. Эскизы сценария могут быть упрощены и переработаны в концепции, через которые можно



тестировать атрибуты бренда, лояльности, потребления – все то, что способствует пониманию оказываемого на покупателя влияния.

Включите в листы оценки вопросы о том, насколько продуктивен данный опыт в области реализации функциональных, эмоциональных и социальных потребностей клиента. И спрашивайте: «Насколько сильно ваше желание посвятить этим впечатлениям больше времени?» Пару лет назад Джо Пайн, соавтор «Экономики впечатлений», предложил мне этот вопрос. Он эффективен. В большинстве случаев, если люди не хотят уделить вам времени, это означает, что вы не представили им состояний, от которых они получают удовольствие.

Введите сценарии потребительского опыта в организационные требования.

Внутри организации команды в смежных видах деятельности также «получают» сценарии потребительского опыта и эскизы к ним. Раз вы заявили о финансовых преимуществах и влиянии нового метода — нужно использовать для будущих улучшений обратную связь из количественных и качественных исследований. Сценарий потребления позднее может быть использован для составления ряда требований к каждому отделу компании. Можно проработать подробный бриф для передачи в креативное агентство — дизайн-рекомендации для упаковки, наборы функций, процессы взаимодействия сотрудниками. В конечном итоге, благодаря сценариям, детали процесса разработки воспринимаются более ясно и целостно.

В большинстве случаев, все равно потребуется уделить некоторое время детализации функций, улучшению прототипов, проработке текстовок, т.к. эскизы сценария в основном нужны как концептуальное объяснение полученной картины впечатлений. Нужен будет следующий виток уточнений. Но вы увидите, что на процесс проработок потребуется времени гораздо меньше обычного. Прежде всего, легко скатиться сразу к проработке функциональности, и в итоге придать ей первостепенное значение. Но если уж вы создаете картину взаимодействия клиента с вашим продуктом, то нужно сохранять баланс между эмоциональными и социальными задачами.

Сценарий потребления для малого бизнеса от компании Deluxe.

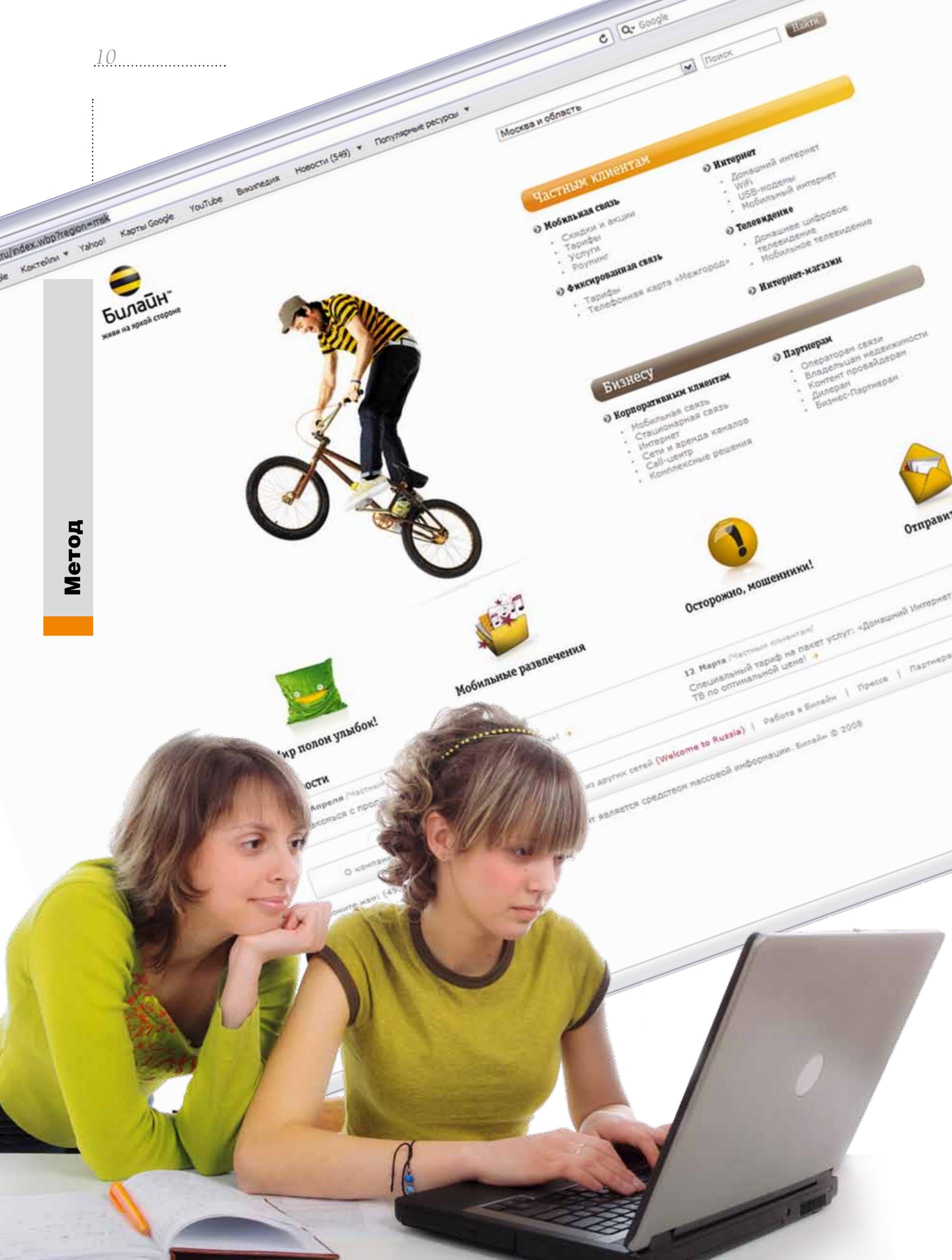
Сценарии потребительского опыта уже сослужили добрую службу в компаниях-производителях различных товаров. В течение многих лет мы работали с брендами товаров народного потребления, производителями компьютерной техники, поставщиками медицинских услуг

и даже небольшим государством. Но одна история, лично для меня, выделяется среди прочих – Deluxe, производитель чековых книжек.

В наше время люди реже пользуются чековыми книжками. Поэтому в Deluxe стартовали с нововведений. Они начали совместный с их клиентами — банками процесс по созданию решений, повышающих лояльность клиентов к обслуживаемому их банку. В итоге, Deluxe решает сконцентрироваться на услугах для малого бизнеса и приглашает нашу команду к сотрудничеству по выработке новых услуг, призванных повысить лояльность владельцев бизнеса к банку. Оказывается, владельцы малого бизнеса склонны занижать оценки деятельности банков по удовлетворению потребностей клиентов больше, чем представители других сегментов. После завершения полевых исследований команда приступила к проработке вариантов сценария потребительского опыта. Затем, мы пригласили владельцев малого бизнеса к сотрудничеству, обращаясь к их идеям по улучшению взаимодействий. Далее, мы количественным образом замерыли концепты и запустили новую программу. Её влияние на лояльность клиентов отражено в цифрах: до ознакомления с концептом 32% аудитории сообщали о том, что порекомендовали бы свой банк партнерам, а после участия в пилотной программе количество положительных оценок возросло до 75%.

Сегодня в инновационном корпоративном процессе буквально каждый считает себя главным. У всех есть свои дополнения к товарному ассортименту. Довольно сложно удержать всех в едином, не говоря уже о верном, русле. И сложно удостовериться в том, насколько точно все понимают, что действительно нужно сделать для удовлетворения потребностей клиента. Проблема осложняется тем, что каждому нужно растолковать клиентский опыт в понятной ему манере. Сценарий потребительского опыта вместе с его ключевыми элементами – эскизами, является одним из самых стратегических, экономящих время и деньги, содержательных способов осмысления комплекса впечатлений и опыта от взаимодействия с продуктом.





Билайн
живи на яркой стороне



Частным клиентам

Мобильная связь

- Скидки и акции
- Тарифы
- Услуги
- Роуминг

Фиксированная связь

- Тарифы
- Телефонная карта «Межгород»

Интернет

- Домашний интернет
- WiFi
- USB-модемы
- Мобильный интернет

Телевидение

- Домашнее цифровое телевидение
- Мобильное телевидение

Интернет-магазины

Бизнесу

Корпоративным клиентам

- Мобильная связь
- Стационарная связь
- Интернет
- Сети и аренда каналов
- Call-центр
- Комплексные решения

Партнерам

- Операторная связь
- Владение недвижимостью
- Контент провайдеров
- Дилеры
- Бизнес-Партнер



Осторожно, мошенники!



Мобильные развлечения



Мир полон улыбок!

12 Марта (Частным клиентам)
Специальный тариф на пакет услуг: «Домашний Интернет
ТВ по оптимальной цене!»

из других сетей (Welcome to Russia) | Работа в Билайн | Прессе | Партнерам
является средством массовой информации. Билайн © 2008

USABILITY-ТЕСТЫ: СОМНИТЕЛЬНАЯ ИНВЕСТИЦИЯ ИЛИ ДЕНЬГИ ИЗ ВОЗДУХА?

Первая реакция на чье-то желание проверить результат твоего труда универсальна: отправить автора вопросов заняться «своими делами», а уж «эти-то вопросы» предоставить решать профессионалам. Реакция прогнозируемая, и большинство читателей, уверен, при легком самоанализе отчетливо вспомнят себя в подобной роли.

Дизайн – не исключение. При попытке оценить его состоятельность извне, автор дизайна склонен отрицать помощь и, как правило, встать на позицию незыблемости некой собственной таинственной, креативной концепции.

Концепции настолько самоценной, что проверять ее гениальность никакого резона нет, а надо всего лишь взять, да и поверить автору, что все будет тип-топ.

Другой вопрос, что автору вряд ли придется отвечать за успешность дизайна на рынке. Будет это продаваться или нет, удобно этим пользоваться или нет, и, в конце концов, – вернется клиент к вам купить что-нибудь еще или забудет о вас при первом удобном случае. За это традиционно поручено отвечать продавцам и маркетологам, которые при всей своей искусности могут становиться заложниками некачественных, неудобных продуктов. Любые инвестиции в рекламу и позиционирование никогда достойно «не отобьются», поскольку не склонны люди покупать неудобную обувь, пользоваться неудобными гаджетами и ходить по странным, непонятным интернет-сайтам. Какими бы красивыми ни были упомянутые объекты.

В такой ситуации владельцам бизнесов, чей интерес находится в более меркан-

тильной, нежели дизайн, области, нужно делать принципиальный выбор. Довестись убежденности дизайнера в качестве своего креативного продукта, или же поискать другой способ увеличения собственных гарантий. А именно – провести соответствующего уровня и глубины тесты, способные добавить вашим сервисам очков в глазах потребителей, а вам

лично – более умелого и аргументированного диалога с дизайнером, который должен собрать волю в кулак и совместить свой, безусловно, очень важный креатив, с соображениями реального клиентского удобства.

По сути, это признанный в мире, и пока еще инновационный для России инструмент, позволяющий любой продукт, услугу, пользовательский интерфейс или сервис проверить на то, насколько он способен решать реальные задачи пользователей, и насколько пользователи в состоянии самостоятельно с ним справляться в реальных жизненных ситуациях.

С чего начать? В первую очередь, с честного ответа самим себе, а в чем же именно вы не уверены. Нужен ли рынку мой продукт или сервис? Кому именно его предлагать? Нужен ли он им и для чего? Нравится ли? В состоянии ли потенциальные клиенты им пользоваться, и насколько легко это удастся? Именно природа вашей неуверенности определяет то, с чего



Об авторе:

Александр Павлович

Руководитель службы дизайна продуктов ОАО Вымпелком (ТМ Билайн), разработал и внедрил для одного из крупнейших телеком-операторов комплексный процесс usability-дизайна. Также создал на базе Билайн наиболее серьезную usability-лабораторию в России для работы с телеком-услугами B2C и B2B рынков. По совместительству студент ДПО Дизайн-менеджмент БВШД. В свободное от работы и учебы время поет в ВИА «MONACO Motion music band».

начать. Маркетинговые классические тесты помогут вам со всеми вопросами, кроме последнего, и если вы хотите максимально угодить вашим потенциальным потребителям – начинайте именно с них. Это уточнит ваш выбор, продиагностирует спрос и ответит на вопрос, стоит ли именно ЭТО предлагать конкретно ЭТОЙ целевой аудитории. Не исключаю, что в ряде случаев до последнего вопроса об удобстве использования речь может даже не дойти.

Другое дело, если ваши вопросы находятся в области удобства использования, и здесь вы автоматически попадаете в клиентуру специалистов по usability-тестам. Именно это определяет степень удобства, а не ощущения, возникающие у экспертов и разного рода уважаемых менеджеров ваших компаний. Строго говоря, проверять удобство продуктов на нецелевой аудитории может быть крайне опасным. Базируясь на ваших личных суждениях, вкусах или

мнениях других уважаемых людей, вы рискуете сделать продукт наугад. Он будет отражать некое личное мнение о дизайне, актуальное лишь на момент его озвучивания и никак не соотносящееся с тем, что в реальной жизни с данным продуктом будет испытывать ваш будущий Клиент. При этом, продукт может быть весьма эстетически привлекателен и оригинален.

Только передача продукта или его прототипа в руки реальных пользователей в состоянии дать вам информацию о том, как ваш Клиент будет жить с ним на рынке. Сможет он с вашим продуктом, сайтом или услугой справиться сам? С какими ошибками и сложностями ему придется столкнуться? Ошибками, которые, оставаясь нерешенными, могут стать фатальными для коммерческой успешности вашего бизнеса? В рамках таких исследований людей не спрашивают об их мнении о продукте, не просят комментировать

какие-либо эстетические аспекты и не устраиваются дискуссии о том, как пользователь относится к вашему бренду и вашей компании. Все это уходит на второй план. Остается только Человек, Услуга и объединяющий их в этот момент Контекст использования. На usability-тестах воспроизводятся реальные жизненные ситуации, люди сами нажимают кнопки, гуляют по сайтам, настраивают себе услуги, читают бумажные инструкции и самостоятельно пытаются разрешать возникающие по дороге ситуации. Все как в реальной жизни. За исключением того, что в процессе тестов происходит полный замер деятельности пользователя, выполняемых им шагов, операций и допускаемых ошибок. В итоге вы получаете полную детальную метрическую картину того, где же людям «сложно», что именно их путает, что мешает легко и просто пользоваться вашим сервисом или сайтом. В качестве еще одного анонса могу сообщить, что тема оценки финан-



совой эффективности от вложений в usability станет одной из тем ближайших номеров журнала.

Работа с usability (англ. удобство использования) является свидетельством зрелости компаний, которые способны отложить в сторону свой личный опыт, свое личное мнение, привычку примерять на себя даже те свои услуги, которые предназначены для абсолютно иной пользовательской аудитории, и предложить свои продукты на пробу реальным людям.

Говоря «предложить», имею виду именно привлечение их к usability-тестам, проводить которые оптимально на самых ранних этапах, когда идея новой услуги только прорабатывается. В этом случае создается ее прототип, и результаты его исследования на людях позволят вам отточить целевой дизайн сер-

виса, исключив из него большинство обнаруженных проблем. А еще лучше – провести повторные тесты

данных тестов, изыскание ресурсов на их проведение и учет полученных результатов в том, как продукт будет

Строго говоря, usability-тесты – это практический инструмент доведения любых продуктов (от стельки до орбитальной станции) до состояния оптимального клиентского удобства, которое, как минимум, исключает ошибки в использовании, и, как максимум, – порождает у людей устойчивую приязнь к вашей продукции, работая на повышение вашей доходности, сокращение издержек и общие вопросы лояльности.

непосредственно перед запуском услуги на рынок, чтобы отладить те аспекты, которые выявились в период ее разработки.

Задача дизайн-менеджера в данном вопросе – это приложение усилий к появлению в общем цикле дизайна

выглядеть и функционировать в итоге.

Что дальше? – А дальше продолжение, следующие номера и серьезное погружение в тему того, как на практическом уровне выстроить ваш Дизайн с учетом usability-аспектов.



Рустам Газиев, студент программы ДПО «Дизайн-менеджмент» БВШД рассказывает о курсе и своем опыте.

Я несколько лет наблюдал за процессом развития Британской Высшей Школы Дизайна, здесь учились многие мои друзья и знакомые. Видел, как Британка меняет их взгляды на дизайн, подход к работе и отношение к себе как к специалисту. Результаты часто удивляли.

• Почему вы решили получать образование именно по программе «Дизайн-менеджмент»?

Как только я увидел информацию о создании курса «Дизайн-менеджмент», понял, что это мне сейчас больше всего интересно.

В нашей стране подход к дизайну меняется значительно медленнее, чем во всем мире, и существует своя специфика отношений в дизайн-индустрии. Хотелось получить

структурированные знания, и применять их на практике. В числе преподавателей оказались специалисты, успешно работающие в разных областях, готовые поделиться своим опытом. Это сыграло большую роль в выборе курса.

• Бытует мнение, что креативом управлять нельзя. Вы согласны с этим?

Я руковожу небольшой студией графического дизайна, и считаю, что креативом управлять можно и нужно. При правильном подходе к рабочему процессу, и ориентированности на клиента, большинство проблем решается на начальном этапе. Результатом работы обычно является продукт, описанный в задании клиентом, или менеджером по дизайну вместе с заказчиком.

Если совместная работа менеджера вместе с дизайнером и другими специалистами не дают должного результата, значит, процесс создания продукта построен неверно. В нашей компании нет одного ответственного, которым обычно бывает менеджер проекта, так как именно он лицо компании перед заказчиком. Каждый сотрудник, будь он менеджером,

дизайнером или арт-директором, ответственен за проект.

Особое внимание нужно уделять креативному мышлению, в такой команде оно должно быть во всем, на каждом этапе. Индивидуальный подход к каждому сотруднику обязателен, потому что сложно создать условия, в которых удобно работать всем. В больших компаниях всё немного сложнее, но это решается правильным распределением обязанностей и организацией рабочего процесса.

• Над каким учебным проектом вы сейчас работаете?

Сейчас я работаю над проектом «Клиент менеджмент в дизайн-индустрии».

Цель проекта – понять, как думают клиенты, что они хотят получить от сотрудничества с нами, каковы их ценности и задачи, и как мы можем им помочь в решении этих задач.

Сценарий поиска и удержания клиентов, точки соприкосновения, повышение лояльности и т.д. Вот несколько пунктов, которые мне бы хотелось проработать.

• Получается ли совмещать учебу и работу?

Совмещать работу и учёбу можно. Нужно расставить приоритеты и учиться, иначе зачем поступать, вводить в заблуждение людей.

• Что нового узнали на курсе?

На курсе было много информации, которую структурно и осмысленно получить где-то ещё невозможно. Понятия «Дизайн-менеджмента», «Стратегического маркетинга», «Брендинга» и т.д. для меня стали более понятными, хотя раньше приходилось что-то читать, слышать.

Но это были обрывки информации, не связанные воедино. Теперь я знаю, что это такое и как это работает. Практически каждый предмет открывал для меня новые направления, о которых я раньше слышал, но мало придавал значения, считая что к дизайну это не имеет ни какого отношения.

Наша группа собрана из людей разного рода деятельности, и все хотели от курса получить что-то своё. Но сейчас я вижу, как менялись взгляды многих из них, думаю, что это к лучшему.

Думаю, что курс каждому из нас дал то, что он хотел.

ДИЗАЙН РАЗВИВАЮЩЕГО ПРОСТРАНСТВА ДЛЯ ДЕТЕЙ

ДЕТСКАЯ КОМНАТА КАК ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ РАЗВИВАЮЩИЙ ЦЕНТР

Проект



Мы все хотим видеть своих детей счастливыми, здоровыми, успешными. И стараемся помочь им в этом всеми доступными способами. В том числе, с помощью методик раннего развития детей. Благодаря design thinking помочь родителям воспитывать чадо может даже обстановка комнаты ребенка – «умная детская». Разработкой таких комнат в России занимается компания «Супер Детки».

Авторы проекта Мария Сахоненко и Елена Ущехова отвечают на наши вопросы.

Об авторах:

Мария Сахоненко

По первому образованию инженер-строитель, по второму инженер-программист. Работала преподавателем на кафедре сопромата в Техническом Университете г. Хабаровска, администратором компьютерной сети Детского санатория, программистом. В Москве работала ведущим программистом в СВОSS, с 2005 года до 2009 в страховой компании «МАКС». Мама троих детей. Автор методики разработки обустройства детского развивающего пространства.

Елена Ущехова

Окончила экономический факультет ВГИК им. С.А.Герасимова, работала на телевидении в качестве продюсера, сценариста, ведущей (телеканалы 2x2, ТВЦ, Страна моя), участвовала в съемках документальных сериалов «Пять великих обманов», «Камчатка. Один раз увидеть», «Соловки». Член Союза кинематографистов.



Расскажите, пожалуйста, подробнее о том, что такое «Умная детская». Как вы пришли к такой идее?



В чем заключаются особенности раннего развития детей?



МАРИЯ САХОНЕНКО:

Разговор про детские комнаты я хочу начать с зоопарка. Однажды, во время очередного посещения с детьми зоопарка, меня поразило там вот что. Для многих животных, таких как волк и лиса, вольеры сделаны многоуровневые, с возможностью лазать, прыгать, прятаться. Есть несколько глубоких нор, лежит доска-мостик. Ну, а клетки для обезьян просто потрясли: вот они - идеальные детские комнаты!

И почему-то маленькие обезьянки, волчата, лисята там не падают. За них не боятся ни сотрудники зоопарка, ни их мамы. А почему мы так не уверены в своих детях? Почему у таких заботливых родителей, как мы, такие слабые, неловкие, и постоянно болеющие дети? Что мы делаем не так с нашими детьми?

Следуя советам врачей, мы кутаем детей, не позволяя им замерзнуть. Плотно кормим, дабы они не голодали. Бережем от бега, прыжков, лазания, чтобы они не упали и не ушиблись. Вопреки ожиданиям, такая тактика приводит к болезням. Потому что это советы для больных детей, чтобы не усугубить болезнь. А какие же еще рецепты могут дать врачи? Для здоровых детей рекомендации надо искать в природе.

Главный и самый известный закон здоровья – это движение. Движение – это жизнь и развитие. И движение должно быть с рождения. На днях детский невропатолог сказала мне: «Поползти ребенок должен в 6 мес., сесть в 7, а встать в 9.». А по теории американского детского врача Гленна Домана, ребенок может начинать ползать через несколько минут после рождения.

Наши дети практически бездвижны. В школе, конечно, есть физкультура, но это скорее пародия на физическое развитие ребенка. Во дворах нет спортивных площадок. Есть кое-где спортивные школы, и это хороший выход, но пользуются им единицы.

Анализируя такую, прямо скажем, невеселую текущую ситуацию мы пришли к выводу о необходимости создания такого домашнего пространства, окружающего ребенка, которое оптимально может компенсировать имеющийся дефицит движения.

С точки зрения design thinking, «умная детская» представляет собой идеальный комплекс для развития у детей навыков ориентации, координации движения, мелкой моторики, способности принимать решение в ситуации выбора.

Разнофактурные материалы, используемые при создании «умной детской» помогают ребенку лучше понять, из каких веществ состоит окружающий мир.

МАРИЯ САХОНЕНКО:

Очевидно, что в современном обществе успеха добиваются люди интеллектуально развитые, образованные. Для этого родители в России тратят \$1 млрд в год на оплату частных учителей при подготовке детей к поступлению в вузы. На самом деле о развитии мозга нужно думать с рождения (или даже до него).

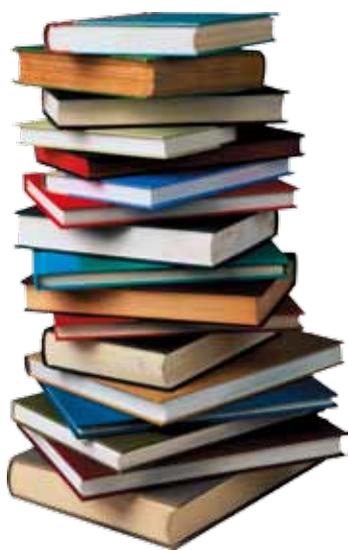
За первые 3 года мозг ребенка достигает 90% размера мозга взрослого человека. Под воздействием внешних стимулов окружающей среды полностью формируются нейрональные связи, которые и отвечают за память, логику, интеллект.

Почему же бытует мнение, что и развитые, и «обычные» дети сравниваются к 16 годам? Потому что в подростковом возрасте происходит два противоположных процесса мозговых связей – дополнительный рост новых путей и одновременная обрезка старых. Отбор проходит по принципу: «Используем? Оставляем! Не используем? Избавляемся!». Т.е., если не продолжить активное развитие ребенка, то действительно, эффект раннего развития сводится на «нет».

Кроме того, Гленном Доманом было сделано очень важное открытие, что путем активной стимуляции одного из органов чувств, можно воздействовать на мозг в целом. Так выяснилось, что бездвиженным помогает, в частности, стимуляция зрения. Детей учили читать и добивались интересного эффекта: приговоренные к неподвижности, немые дети начинали ползать и говорить.

Поэтому планирование детской комнаты (или детского пространства в общей комнате) - это серьезная задача для целой команды специалистов, состоящей из дизайнера, педагога, психолога, специалиста по раннему развитию и физической подготовке.

*Как обстанов-
ка комнаты может
влиять на развитие
ребенка?*



*Как лучше, на ваш
взгляд, оборудовать
детскую комнату?*



Проект

МАРИЯ САХОНЕНКО:

В идеале детское пространство должно стать индивидуальным мини-развивающим центром, который должен всесторонне и гармонично способствовать развитию конкретного ребенка. Нельзя принижать и роль мамы. Развивают в первую очередь родители, а грамотный дизайн пространства помогает им.

Детские должны стать горизонтальными, а не вертикальными. Хорошо, если в системе горизонтальных лестниц, натянутых канатов и мостков продуманы маршруты, как на площадке бабуинов. Прохождение этих маршрутов, требующее физического напряжения и ловкости, очень скоро становится автоматизмом, но это постоянная ровная нагрузка, которая преобразует ребенка.

Все психологи хором говорят: «Не травите детей словами — не лазай, не прыгай, не бегай». Получается, что ни один нормальный живой ребенок не может не бегать, не прыгать и не залезать на шкафы, и ни один живой родитель не в состоянии этого выдержать.

Выход только один, нужно сделать такую детскую комнату, в которой ребенку можно было бы бегать, прыгать, лазать, как Маугли! И это особая задача для дизайнера — интерьерщика.

Важный момент! Очевидно, что мальчишки любят везде лазать, и складывается ощущение, что подобные комнаты нужны только мальчикам. На самом деле мальчикам и девочкам нужны совершенно одинаковые детские. Но эксплуатировать эту территорию они будут совершенно по-разному.

МАРИЯ САХОНЕНКО:

* Спальное место. Другими словами кровать. Многие взрослые (особенно бабушки) не любят двухъярусные кровати. Мы же особенно рекомендуем подобные кровати, даже если места в комнате достаточно. Ну, кто из нас в детстве не любил спать на второй полке в поезде? Это счастье забраться на второй ярус кровати, и оттуда обозревать всю комнату. Подобные кровати могут днем быть частью игрового маршрута, игровыми площадками.

* Игровой уголок. Это место, где ребенок создает свой мир. Там он играет в легио, пазлы, мозаики, маленькими животными, куклами, пластилином. В условиях малого пространства детской комнаты игровой уголок можно оборудовать на стене, создав объемное игровое панно в виде целого города, или подводного мира и др.

* Потайной домик. Для детей чрезвычайно важно иметь убежища, лучше всего на небольшой высоте. Такие укромные уголки являются чем-то сокровенным, в них дети чувствуют себя в безопасности.

* Спортивные снаряды. Среди всех спортивных снарядов, наиболее важный — рукоход (подвешенная горизонтальная лестница для висов и хождения на руках - брахиации). Гленн Доман призывает: «Если в вашей квартире еще нет лестницы для брахиации, прервите все занятия до тех пор, пока вы ее не заведете». Мы твердо настаиваем: лестница должна быть дома, существование ее в соседнем парке, куда вы можете выходить — пусть даже и каждый день, не принесет пользы. Эффективным будет только многократное ежедневное повторение этого упражнения.

Для детей дошкольного возраста и младшего школьного эффективно устраивать дома горки. И дети до умопомрачения забираются по сложным траекториям, что бы скатиться с горки. Также полезно сделать мини-скалодром.

* Творческий уголок. Для творческого развития должны быть специальные места (не там, где ребенок делает уроки и занимается). Неплохо, если будут стоять стационарные мольберты. Для детей старше 3 лет краски, карандаши, фломастеры должны быть в постоянном доступе, без дополнительной подготовки места.

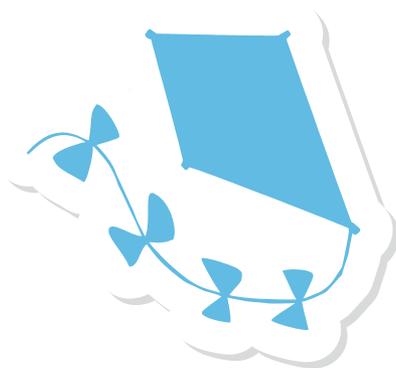
* Место для обучения. Это место, где ребенок школьного или дошкольного возраста занимается уроками, читает. Не желательно смешивать это место с игровым местом или творческим уголком.

* Выставочные стенды. Полезно устраивать выставки работ детей - это мотивирует, побуждает к дальнейшему творчеству.

* Музыкальный инструмент. Очень важно иметь дома музыкальные инструменты, в самом простом случае — синтезатор, он и места мало занимает, и более интересен, чем например, фортепиано. Даже если сами родители не умеют играть, можно учиться вместе!



Что говорят специалисты – медики о ваших «умных детских» и как медицина совмещается с дизайном?



На какую целевую аудиторию рассчитан ваш проект?



Что дает взрослым «умная детская»?



* Места хранения вещей и игрушек. Как правило, именно шкафы, комоды, тумбы занимают неоправданно много места в детской комнате. Хранение игрушек – для многих родителей большая тема. Количество игрушек растет не контролируемым образом.

Как хранить игрушки? Варианты хранения:

- для мягких игрушек: сшить гамак, и повесить его с игрушками под потолком.
- для мягких игрушек: обмотать резинкой стойку у спортивного уголка, или у двухъярусной кровати. Мягкие игрушки закрепить резинкой к стойке.

По поводу мягких игрушек и кукол. Нужно помнить, что это не просто игрушки – это друзья. Поэтому не стоит сваливать наших друзей в одну неопрятную кучу. Храня эти игрушки, мы должны помнить, что таким образом учим ребенка обращению с друзьями и близкими.

Предметы, которые крайне не желательны в детской комнате:

- Телевизор, компьютер,
- Шкафы, комоды и другая мебель для хранения взрослых вещей.
- Холодильники, стиральные машины, и т.п.

ЕЛЕНА УЩЕКОВА:

Когда мы задумывали наш проект, вопрос медицинской экспертизы самой идеи был одним из главных. Поскольку основной нашей задачей является помощь детям в развитии и родителям в процессе воспитания чад. И через это формирование более гармоничного и открытого общества в недалеком будущем, т.к. сегодняшние дети завтра будут основой российского социума. Мы обратились за помощью к практикующему клиническому психологу, кандидату медицинских наук Святкиной Ольге Анатольевне. Вот какой комментарий она нам дала:

«Развивающее пространство, его правильная организация, а также возможность в этом пространстве проводить необходимые для коррекции упражнения, дают ВЫСОЧАЙШИЙ эффект! Даже минимальное, но грамотное дизайнерское решение дает результат...

... Простое чередование на стене рисованных вертикальных и зеркальных полос способствует развитию ориентации и координации у ребенка. Не говоря уже об использовании в «умной детской» материалов с различными текстурами».

Таким образом, дизайн «умной детской» становится делом не только художников, но и специалистов из других областей. В нашем проекте мы постарались максимально эффективно сочетать различные составляющие процесса создания развивающего пространства, опираясь в первую очередь на законы и правила дизайн-менеджмента.

ЕЛЕНА УЩЕКОВА:

Наш проект рассчитан в первую очередь на родителей детей в возрасте от 2 месяцев до 15 лет. Это то время, когда мозг ребенка активно развивается, одаривая своего носителя различными навыками, способностями и талантами. С родителями мы работаем в тесном контакте, начиная с первичной консультации о сути проекта и заканчивая поставкой «умной комнаты под ключ».

Так же мы открыты для партнерских отношений со студиями интерьерного дизайна, включающими в свои проекты планы детских комнат. Коллегам – дизайнерам мы оказываем только консультационные услуги по методике разработки дизайна развивающего пространства, оставляя творческую составляющую в их ведении.

ЕЛЕНА УЩЕКОВА:

На наш взгляд, родители получают от «умной детской» три неоспоримые выгоды.

Во-первых, их ребенок занят полезными делами. В такой комнате он постоянно что-то осваивает, чему-то учится, к чему-то стремится. При этом малыш находится в свободном движении, а не заперт в пределы детского манежа.

Во-вторых, пока ребенок изучает окружающий его мир, родители освобождают часть своего времени на свои собственные дела. Поскольку им уже не надо слишком активно придумывать, чем занять малыша, во что с ним поиграть. С ребенком «играет» развивающее пространство.

В-третьих, родители могут быть спокойны за безопасность своего чада, т.к. модули безопасности включены во все секции развивающего пространства, а предметы изготавливаются только из дружественных малышам материалов.



Об авторе:

Андрей Полосухин

Род занятий:

Менеджер по разработке и дизайну продукции, отдел потребительских товаров The Walt Disney Company Russia & CIS
Образование: Незаконченное высшее (4 курса) в МИРЭА по специальности «Вычислительные машины, комплексы, системы и сети», а также детская художественная школа (на все тройки) ☺

Хобби: путешествия; все, что связано с полетами; горные лыжи. Пройдя в профессиональной карьере от продавца в коммерческой палатке через укладчика асфальта, инженера звуко- и видеозаписи, дизайнера упаковки и рекламы до текущей позиции, каждый раз пытается творчески переосмыслить предыдущий опыт и применить его для достижения оптимальных результатов. Получается не всегда, почему и решил поучиться на курсе «дизайн-менеджмент».

ДИЗАЙН ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА: УПРАВЛЕНИЕ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

Почти все категории индустрии потребительских товаров, так или иначе, сегодня затрагивает кризис конкурентоспособности. В каких-то областях, где рынок еще не насыщен, ситуация чуть лучше, а где-то (например, в продуктах питания) – ситуация крайне тяжелая. Любому бизнесу для выживания нужно развиваться. Но как сделать новый продукт востребованным и при этом с разумными затратами?

Один из способов – лицензирование.

Лицензирование – передача в аренду права на использование объектов интеллектуальной собственности, в частности, применительно к потребительским товарам. Это может быть известный персонаж (Микки-Маус), знаменитая торговая марка (Polaroid), имя дизайнера или художника (Salvador Dali), название спортивной команды (LA Lakers) и т.д. А если коротко – то можно взять в аренду «раскрученный» бренд, пользующийся лояльностью ваших потребителей! Вместо многомиллионных рискованных вложений в создание собственного бренда, занимающего многие годы, можно воспользоваться чужим для решения ряда бизнес-задач: увеличение прибыли, снижение издержек по разработке и продвижению продукции, выход на новые рынки

или в новые сегменты рынка, повышение авторитетности компании-лицензиата в профессиональном комьюнити.

Особенно лицензирование может быть выгодно при выходе на международные рынки – глобальные бренды (Disney, Marvel, Polaroid, Caterpillar, McDonalds) позволяют сразу завоевать лояльность новой аудитории, потому что они широко известны практически во всех странах мира.

А нужен ли нам бренд?

Залог успешного лицензионного проекта – четкое понимание стоящих перед лицензиатом и лицензиаром задач и возможностей. Чтобы сотрудничество оказалось взаимовыгодным и плодотворным, потенциальный лицензиат должен определить, каких целей он будет достигать и как конкретно ему может помочь лицензируемый бренд. Для категории commodity-продуктов, например (картофель, сахар и т.п.), использование лицензионного бренда неоправданно, потому что для потребителя знание того, насколько «фирменный» сахар он употребляет, имеет зачастую малое значение для принятия решения о покупке. Использование лицензии подразумевает выплаты правообладателю интеллекту-

Нужно определить, насколько для вашего потребителя ценен и уместен лицензируемый бренд. Создает ли он реальную добавленную стоимость?

альной собственности, что обычно влечет за собой удорожание продукта. Готов ли будет потребитель заплатить повышенную цену и при этом предпочесть ваш продукт конкуренту? Эти вопросы особенно остро стоят в нижнем ценовом сегменте, где ценовая конкуренция особенно высока, а норма прибыли обычно слишком невелика, чтобы оставлять резерв для маневра.

Лицензиар, с другой стороны, должен выбирать партнеров, которые смогут создать продукты, достойные лицензируемого бренда и способствующие дальнейшему росту его ценности. Потребитель, встретившись с некачественным продуктом под брендом Disney, например, перенесет весь свой негативный опыт на бренд. Поэтому компания-лицензиар должна быть уверена в способности потенциального партнера создать безопасный, качественный продукт, соответствующий всем ценностям лицензируемого бренда. Кроме того, владелец бренда должен быть уверен в том, что лицензиат будет развивать категорию продукции в соответствии со стратегическими планами компании-лицензиара. В случае с Disney, контракт с компанией-производителем кондитерских изделий скорее всего, не будет заключен, потому что стратегическим приоритетом компании Disney являются здоровые и полезные продукты питания, вызывающие доверие у родителей. Если у лицензиара есть партнер, успешно работающий с лицензией в какой-то категории товаров и развивающий ее, другой партнер в этой же категории, использующий лицензию на тот же бренд, будет создавать ненужную конкуренцию. Таким образом, задачей лицензиара является поиск партнеров, выпускающих продук-

цию под одним брендом в непере-секающихся товарных категориях и/или ценовых сегментах. Конечно, в зависимости от потенциальной емкости рынка и масштаба бизнеса лицензиатов, тут могут быть различные стратегические решения.

Ведущие лицензиары, например Disney, проводят значительную работу по оптимизации портфеля лицензируемых брендов, их продвижению и подготовке материалов для разработки продукции.

Таким образом, у компаний, работающих в разных категориях продукции и имеющих разную целевую аудиторию, есть оптимальное решение в большинстве случаев. Например, медвежонок Винни - для новорожденных и младенцев, Принцессы Disney — для девочек возраста 2-8 лет, Феи Disney — для девочек 7-10 лет, Ханна Монтана — для подростков, а Микки-Маус в ретро-стиле для молодежи (Иллюстрация 1). Это отнюдь не исчерпывающий список. Широкий выбор есть и для мальчиков: История Игрушек,

От мечты – к продукту

Важно отметить, что владелец бренда (лицензиар) всегда сохраняет за собой контроль над использованием своей собственности. Таким образом, в той или иной форме, лицензионный продукт всегда должен быть согласован с владельцем бренда перед выходом на рынок. Это следует учитывать при планировании сроков разработки и запуска продукции. Если взаимный интерес перерастает в договоренности, то наступает время для воплощения идей в жизнь.

Эффективный процесс разработки продукции состоит из 4-х этапов: планирования, разработки, воплощения и мониторинга. Посмотрим, как эти этапы реализуются в Disney.

На этапе планирования компании-партнеры обмениваются идеями относительно будущего продукта (или линейки продуктов): кто будет потребителем, где и как будет продаваться продукт, как использоваться, сколько стоить, как долго он будет присутствовать на рынке и т.д. Исходя из всех факторов, выбирают бренды для лицензирования, основ-

Disney Франшизные приоритеты Disney 2010-2011						
	Мать и дитя	Дошкольники	Мальчики	Девочки	Подростки	Взрослые
Вещно-рекламные						
Цифровые						
Фильмы-события						

Иллюстрация 1, 2

Тачки, различные фильмы (Принц Персии, Пираты Карибского Моря) и т.д. (Иллюстрация 2). Остается выбрать из предлагаемой палитры брендов именно то, что максимально соответствует будущему продукту, ожиданиям потребителей и целям бизнеса.

ные стилистические и эмоциональные аспекты будущего продукта. Например, бессмысленно делать тетрадь в 48 листов с Принцессами Disney, потому что такими тетрадями пользуются старшие школьники и студенты, которым этот бренд совсем не близок. А Микки-Маус, на-

против, в зависимости от конкретного стилистического решения, может быть использован на продукции для дошкольников, школьников или молодежи (Иллюстрация 3). Лицензиар предоставляет партнеру маркетинговые исследования по своим брендам, также лицензиатом могут проводиться

исследования этих файлов, это позволяет лицензиату сэкономить на услугах фотографа, иллюстратора, а иногда, даже дизайнера на этапе разработки. Материалы оформлены в виде стайл-гайда: стилистически проработанных графических решений, объединенных общей концепцией. Туда входят изо-

заны по смыслу с лицензируемым брендом или персонажем.

Например, футболка с использованием печати красками, светящимися в темноте или в УФ-свете. Причем этими красками напечатаны глаза или улыбка Чеширского кота из «Алисы в стране Чудес» (пр-во Disney, реж. Тим Бертон), как показано на Иллюстрации 5. В темноте кот «исчезает», оставив после себя улыбку, в полном соответствии с сюжетом.

Такой продукт очень точно соответствует ожиданиям потребителя, лояльного к бренду, что и становится решающим фактором при покупке. Сам продукт, материалы, цвет, используемые шрифты, функционал, должны соответствовать выбранному для лицензирования бренду. Сравните 2 канцелярских продукта – по Принцессам и по Тачкам (Иллюстрация 6). «Девчачий» продукт с замочком в виде сердечка совершенно не подходит для мальчиков и не имеет никакого смысла делать такое изделие с использованием бренда Тачки. Даже если родители купят своему сыну такой продукт, он не будет его использовать, и вместо лояльного клиента мы получим лишь разочарование.



Иллюстрация 3

собственные дополнительные исследования. Нужно обозначить критические места со стороны логистики, ритейла и т.д. (удобство транспортировки и хранения, упаковка). Наиболее эффективными на этом этапе показали себя брейнстормы с участием представителей бренд-менеджмента, маркетинга и специалистов по разработке продукции со стороны лицензиата и лицензиара. Финалом этого этапа является согласованная со всеми сторонами концепция продуктов. На ее основе разрабатывают бриф для дизайнеров и/или конструкторов, в котором описаны цели, задачи, особенности разработки конструкции и внешнего вида продукта, включая план проекта с конкретными сроками. На этом этапе важно правильно оценить время на дальнейшие шаги, чтобы получить готовый продукт вовремя: например, к выходу фильма.

Бренд-конструктор

Так как лицензиар предоставляет материалы для разработки продукта в виде рабочих файлов и четких указаний по допустимости исполь-

бражения персонажей, фоны, узоры и украшения, орнаменты, рекомендуемые шрифты, примеры использования на продукте (Иллюстрация 4).

С другой стороны, не следует думать, что лицензирование освобождает производителя от необходимости иметь профессиональный персонал по разработке продукта. Красивый персонаж, нанесенный на стандартный продукт, не добавит преимуществ по сравнению с конкурентами.

Наиболее благоприятный вариант – когда разрабатываемый продукт по большинству основных функциональных и эстетических параметров равен, или превосходит имеющиеся на рынке. Дополнительно к этому, продукт имеет одну или несколько уникальных добавленных потребительских ценностей, причем именно эти ценности тесно свя-

Тренды и бренды

Следует отметить такие преимущества глобальных лицензиаров, как постоянный анализ потребительских предпочтений и трендов в различных категориях продукции и создание адекватных материалов. Вы можете быть уверены, что стайл-гайды Disney для создания одежды на сезон «Осень-Зима 2011» будут соответствовать всем тенденциям мировой моды, а также будут в доступности осенью 2010 года, что оставит достаточно времени для разработки линейки продукции. К следующему сезону разработают новые материалы. Таким образом,



Иллюстрация 6



Иллюстрация 5



Иллюстрация 4

продукт компании-лицензиата, разрабатываемый по этим гайдам, всегда будет актуален.

При создании стайл-гайдов используются материалы и наблюдения, собранные по всем континентам. Дизайнерские решения, используемые в материалах, приемлемы и релевантны для большинства рынков.

Над созданием стайлгайдов работают проектные группы, собранные из высокопрофессиональных дизайнеров и специалистов по разработке продукции. Как создают эти уникальные документы? Процесс выглядит примерно вот так:

1. Для создания набора стайлгайдов группы сотрудников посещают крупнейшие отраслевые выставки в различных странах мира, проводят аудит ритейла и полевые исследования модных тенденций на улицах городов.

2. Потом отчеты стекаются в центральный офис, где проводится анализ для выделения трендов на следующий сезон. Широко используются веб-ресурсы, как бесплатные (социальные сети, новостные ресурсы, лайфстайл-ресурсы), так и платные аналитические сайты (wgsn.com и пр.)

3. Уже после этого этапа эксперты генерируют гипотезы и создают тренд-борды. Именно они участвуют в процессе рассмотрения совместно со специалистами по маркетингу и бренд-менеджменту, выделяются наиболее перспективные тренды для различных сегментов рынка. Особенно учитывается, насколько тренд может быть реализован с точки зрения лицензируемых брендов (Иллюстрация 7).

4. Итогом является сбалансированное предложение пакета стайлгайдов по разным целевым аудиториям, разным брендам и разным ценовым сегментам на следующий сезон. Подобный комплексный уровень проработки дизайна часто недоступен для средней или даже крупной локальной компании в силу отсутствия глобального взгля-

да и требуемых капиталовложений для получения материалов со столь высоким уровнем экспертизы. В случае с лицензиаром это оправдано, так как расходы распределяются по всем лицензиатам, использующим эти материалы по всему миру.

Аналогичный процесс разработки новых стайлгайдов производится для любых категорий продуктов – игрушек, канцелярии и т.д.

Время Ч: бренд выходит в жизнь

Для передачи материалов партнерам и утверждения продукции используются CRM-системы. Лицензиат имеет доступ на специальный сайт, откуда он может скачать как отдельные изображения, так и стайлгайды целиком. Готовые дизайны выкладываются лицензиатом на сайт с использованием web-интерфейса. Продукту автоматически присваивается уникальный номер, который заносят в базу данных. Платформа позволяет оперативно привлечь для согласования и комментариев любого необходимого специалиста со стороны Disney, в какой бы стране мира он ни базировался. Сайт позволяет отслеживать сроки и приоритетный порядок проектов. Информация об утверждении сохраняется в системе, что облегчает разрешение потенциальных споров, а данные могут быть использованы лицензиатом в случае выхода на другие рынки для подтверждения легитимности своей продукции. Специалист по разработке продукции, со стороны лицензиара, оценивает разработку с точки зрения соответствия достигнутым на первом этапе договоренностям и корректности использования атрибутов бренда – изображений персонажей, логотипов, цветов, композиции и т.д. В случае необходимости, даются конструктивные комментарии.

На этапе воплощения в жизнь происходит передача в производство, доставка на склад и затем в розничную сеть, продажа продукта. Обычно лицензиар требует получения пилотных образцов для подтверждения приемлемого уровня качества материалов и изготовления продукта и упаковки. На этом этапе очень важно подумать о правильных



Иллюстрация 8

механизмах продвижения продукта – рекламе, промо-акциях, оформлении мест продаж и т.д. Disney предлагает стайлгайды по брендингу, которые специально разработаны для создания POS-материалов, каталогов, сайтов и т.п.

Пожалуй, один из важнейших этапов – мониторинг полученных результатов. Здесь партнеры оценивают достигнутые результаты по финансовым показателям и отзывам клиентов. Важно идентифицировать ошибки и проблемные места на пройденном пути, а также постараться учесть их в следующем цикле. На основании анализа производится планирование дальнейших шагов по развитию продуктового предложения, и, далее, мы плавно переходим к первому этапу цикла создания продукта – этапу планирования.

Для достижения хороших результатов важна открытость с обеих сторон, ведь не зная реального положения дел, лицензиар не сможет предложить наиболее подходящие бренды, стайлгайды, идеи, а лицензиат не сможет адекватно оценить имеющиеся возможности и ограничения, чтобы правильно спланировать дальнейшее развитие бизнеса.

Disney + Multi-tabs = Мини-кейс

Как пример эффективного лицензионного проекта можно привести сотрудничество компании Ферросан Интернейшнел (A/C) – одного из лидеров российского рынка в категории витаминов, и компании Disney (Иллюстрация 8). Перед лицензиатом стояла задача выпустить на рынок витамины для детей 2-7 лет. Бренд Multi-tabs прекрасно известен на рынке витаминов и имеет отличную репутацию.



Иллюстрация 7

Но для детского продукта важна эмоциональная составляющая, позволяющая сделать его более «человечным», менее медицинским, для ребенка и родителя. С брендом определились очень быстро – Винни с друзьями (Тигруля, Хрюня, Ушастик) подошли идеально: унисекс, персонажи привлекательны как для детей нужного нам возраста, так и для родителей, которые сейчас находятся как раз в том возрасте, когда возникает эффект «наследия» со времен собственного детства. Ведь телесериал с медвежонком Винни был первым широко представленным на российском ТВ продуктом компании Disney.

Персонажи подобраны таким образом, чтобы охватить разные характеры и предпочтения, как родителей, так и детей. Тут и более «мальчуковый» Тигруля, и более меланхоличный Ушастик, которого очень любят молодые мамы, и смешной Хрюня, импонирующий девочкам, и, конечно, всеми любимый плюшевый мишка. С точки зрения использования товарных знаков остановились на варианте ко-брендинга, чтобы донести до потребителя как общепризнанную экспертизу в функциональном наполнении продукта от бренда Multi-tabs, так и настоящее волшебство Disney. В процессе обсуждения родилась идея использовать внутреннюю поверхность упаковки для придания продукту дополнительной привлекательности. Большинство родителей ценят возможности для развития ребенка. Кроме того, мы хотели создать активность, которая может объединить родителя и ребенка, помочь им провести вместе больше времени, да к тому же, чтобы это было весело, интересно и полезно. На выделенной зоне «для родителей» мы поместили описание активности, которую можно делать вместе с ребенком, а на остальной площади – карточки с изображением разных предметов, кото-

рые при желании ребенок может раскрасить, их названием по-русски и по-английски (Иллюстрация 9).

Таким образом, с помощью взрослых, ребенок может выучить новые слова на английском языке. Причем как активность, так и предметы, взяты не случайно, а подобраны в соответствии с характером и индивидуальными особенностями персонажа, который изображен на упаковке. Например Винни – вечно голодный медвежонок, поэтому на внутренней стороне упаковки мы разместили разные простые, но очень вкусные рецепты, которые будет интересно приготовить ребенку вместе с мамой, а все предметы на карточках – это фрукты, овощи и т.п. Здесь возникли основные сложности – ведь все предметы с карточек должны быть из «мира» Винни – то есть мы не можем говорить, например, об экзотических фруктах. Это разрушило бы аутентичность поля бренда. К тому же понятия не должны быть слишком сложными. На согласование списка понятий мы потратили больше времени, чем планировали, но в итоге достигли устроившего всех результата.

Карточки с изображениями протонированы. Чтобы собрать полный комплект, надо купить несколько упаковок витаминов. Особенное внимание уделили групповой упаковке – она представляет из себя готовое решение для розницы – после открывания превращается в удобный и привлекательный шоубокс с топпером, при необходимости может располагаться как вертикально, так и горизонтально.

Факторы успеха были связаны с отличной подготовленностью лицензиата: четкое артикулирование целей, стоящих перед продуктом; а также понимание того, как для их достижения можно использовать другой, арендованный бренд, обладающий необходимыми для этого качествами.

К тому же, решения, использованные в проекте, оставляют огромный простор для дальнейшего продвижения продукта с использованием различных вовлекающих мероприятий, и неограниченный простор для развития линейки продукции.

Кроме того, – готовность к конструктивному диалогу и эффективное

планирование. Агентство, выполнявшее все дизайнерские работы, смогло получить исчерпывающий бриф, и после одной-двух уточняющих встреч по концепции, быстро подготовить финальные варианты дизайна. Сотрудники Disney, понимая цели проекта, смогли подготовить материалы, наилучшим образом соответствующие поставленным задачам, а также имели четкие критерии для оценки предложенных вариантов. В итоге проектом остались довольны все вовлеченные в процесс стороны.

Я хочу бренд!

В поисках решения проблем конкурентоспособности нового продукта одним из эффективных методов может быть обращение к лицензионной модели. Критически важно определить те цели, которых вы хотите достичь с помощью лицензионного бренда и найти партнера-лицензиара, предлагающего именно те бренды и условия, которые максимально эффективно решают эти задачи. Кроме того, следует быть готовым к тому, что вам потребуются квалифицированные ресурсы для разработки продукции. Вам нужно будет доказать лицензиару способность разработать, произвести и продать продукт, отвечающий определенным требованиям, часто достаточно высоким. Специфика разработки лицензионного продукта, с одной стороны, в том, что большое количество материала и рекомендаций есть в готовом виде, а с другой стороны, есть значительное количество ограничений и запретов. Для дизай-



Иллюстрация 9



Годом основания студии Smirnov Design считается 1994 год. В этот период основатель компании Сергей Смирнов, выпускник МГХПУ им. С. Г. Строганова, выполнил несколько заказов. Один из них — разработка и запуск в производство серии электротехнических изделий для НПО «Электротехника».

В 2003 году была создана компания Смирнов Технологии, которая занимается техническим и технологическим обеспечением дизайна.

В 2006 году Сергей Смирнов стал экспертом Министерства Экономического Развития РФ по вопросам развития дизайна. Компания Smirnov Design заключила партнерство с одним из лидеров мирового дизайна DesignContinuum.

В 2008 году к группе компаний Smirnov Design и Смирнов Технологии присоединилась дизайн студия Желтая Гора, которая занимается брендингом, разработкой фирменного стиля и дизайна упаковки. С 2008 года Смирнов Сергей является членом экспертного клуба Министерства Промышленности и Торговли РФ.

Начиная с 2009 года, все три компании объединены в группу компаний Smirnov Product Development.

Smirnov Design заключила партнерство с немецкой фирмой WildDesign.

ДИЗАЙН КАК ВИД БИЗНЕСА

интервью с Сергеем Смирновым, основателем Smirnov Design

1. Что значит быть «руководителем» в Smirnov Design? Что нужно делать, знать и уметь?

Важно быть высококлассным экспертом во многих областях. Это и дизайн, и конструирование, и материаловедение, и психология и т.д. Важно быть авторитетом и для клиента, и для команды.

2. Как вы справляетесь с управлением творческим коллективом?

Я стараюсь быть очень лояльным руководителем. Стоит отметить, что управлять дизайнерами и, например, конструкторами, это немного разные задачи. Любому человеку важен настрой, но дизайнеру это просто необходимо. Я не всегда сам справляюсь с удержанием тонкого духа творческой команды, но мне везет на помощников. У меня прекрасная команда, с которой легко решать самые сложные задачи.

3. Есть ли у вас «секреты» менеджера мастерства? Можете поделиться с нами одним из них?

Думаю, что секретов нет. Стараюсь не тормозить, не конфликтовать и оставаться авторитетом.

4. Чем отличается менеджмент креативного бизнеса от менеджмента производственного?

В производственном больше математики и логики, а в креативном больше иррационального. Но это не значит, что нужно устраивать балаган. Нужен интеллектуальный менеджмент, понимающий, и умеющий структурировать процессы.

5. Каким вы видите будущее своего бизнеса?

То чем мы занимаемся, это консалтинг в области создания продукта. Как я говорю: «мы межотраслевые интеграторы». Уже сейчас мы обладаем большим опытом и знаниями того, что нужно для успеха бизнеса. И, чем дальше, тем больше мы знаем, тем ценнее мы становимся для инвесторов. Обращаясь к нам, инвестор снижает риски и закладывает больший успех. Этот посыл мы и будем развивать. А также мы будем сами инвестировать свои компетенции в производственные проекты.

6. Сергей, на ваш взгляд, можно ли создать эффективный бизнес, предоставляя услуги и продукты в области дизайна?

Это очень сложная задача, особенно если говорить о промышленном дизайне. Основная беда – отсутствие опыта и бизнес культуры у заказчика в нашей области. Это общая беда российского бизнеса. Инвесторы очень сильно недооценивают различные факторы создания нового продукта. Для многих это первый опыт.

Но время идет. Идет наработка опыта у бизнеса. Мы все цивилизуемся. Думаю, дальше будет больше позитива.

7. Чего бы вы пожелали начинающим предпринимателям и менеджерам в дизайне?

Быстроты ума, таланта, харизмы, терпения, всесторонней развитости. Важно быть психологом. Важно уметь работать в команде и с командой.





Об авторе:

Олег Ткачев

Директор по стратегическому планированию брендингового агентства Wellhead, автор книги «VisualБренд: притягивая взгляды потребителей» (www.visualbrand.ru). В книге последовательно описывается процесс работы над проектом с двух сторон: клиента и агентства. Управление дизайн-проектом внутри агентства, коммуникация с клиентом, причины несогласованности действий и конфликтных ситуаций – вот неполный список тем, поднятых автором. Описание собственного опыта работы с крупнейшими компаниями, такими как Pepsi, Heineken, Объединенные кондитеры, Raisio, Vitek, Clorox, InBev, Auchan, Onix, делают книгу интересной для всех специалистов, имеющих отношение к дизайн-процессам. Wellhead (www.whead.ru) – агентство, образованное в 2009 группой специалистов, многолетний опыт работы на рынке брендинговых услуг и отличная репутация которых позволили за короткие сроки добиться убедительных результатов. За первые полгода работы клиентами агентства стали компании-лидеры рынка – Efes, Sun InBev, United Bakers, Danone, Nutricia, Молоток.ру, Продо, X5Retail Group, Вимм-Билль-Данн и многие другие.

УПРАВЛЯТЬ ИНФОРМАЦИЕЙ, ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ АГЕНТСТВОМ

В управлении креативным или любым другим творческим агентством нет ничего сложного. Всего-то и нужно, что создать продукт, который плохо поддается какой-либо объективной параметризации, а значит и оценке – креатив, используя слабо контролируемые производственные мощности, – вдохновение.

Все это нужно координировать с ценовыми вопросами, таймингами, мнением заказчиков, законодательными и инфраструктурными ограничениями и желаниями потребителя, который говорит, что рекламу ненавидит, а сам регулярно переплачивает за бренды, не разбираясь в сути продукта.

Можно ли этим как-то управлять? Можно. Но при этом менеджмент агентства, как команда жонглеров должна синхронно жонглировать финансами, логистикой агентства, творческими вопросами и информацией.

Мне представляется, что информация – один из ключевых аспектов управления для растущего агентства. Именно эффективное управление информацией и творчеством являются залогом развития и его будущего, тогда как финансы, это скорее тылы, гарантия существования, а логистика (распределение задач) – «текучка» агентства.

Учитывая, что информация и так всегда неполна (рынок меняется, а разрабатываемые решения будут на рынке через несколько месяцев, а может быть и лет), неточна (поскольку мы постоянно сталкиваемся с интерпретациями информации различными внутренними сотрудниками и внешними партнерами) и, кроме того, часто просто субъективна, дополнительные потери внутри агентства, вызванные неэффективной работой с ней, способны ввергнуть агентство в хаос и превратить его работу в чисто интуитивный процесс.

На семинарах в Британской школе дизайна я часто показываю интерактивную иллюстрацию, на которой потребитель и его желания постепенно растворяются за толстым слоем отчетов, брифing, исследований и мнений бренд- и экаунт-менеджеров, стратегов, исследователей и креативщиков.

Снять эту «пелену» – одна из важных задач управления информацией, но также важно обеспечить точную и своевременную информацию и от клиента и от субподрядчиков и партнеров.

По своему опыту могу выделить следующие моменты, когда информация особенно легко теряется, искажается или предоставляется в неполном виде.

Получение информации от клиента. Тут все очень запутано: с одной стороны клиент – промежуточное звено между реальным потребителем креатива (покупателем) и его производителем (агентством и его креативщиками). И с этой точки зрения, задача состоит в «очистке информации» от «примеси» мнения клиента. С другой – клиент это ваш заказчик и управляющий брендом, имеющий соответственно право на собственную интуицию, собственную аналитику и видение бренда и его коммуникации. И здесь ключевым становится мнение клиента, а ответственность за успешность коммуникации, построенной на базе таких пожеланий и аналитики, ложится на его плечи. Задача агентства понять, как видит работу клиент: в опоре на свое мнение или мнение потребителей. К сожалению, простые рецепты, типа «если клиент проводит исследование, то опираемся на мнение потребителей и игнорируем менеджмент клиента» обычно не работают. Редко доводилось видеть, что клиент, не глядя, соглашался на тест всех вариантов агентства. Обычно мы попадаем в фильтр отбора клиента, а часто и его доработок. (1)

Информация от клиента к творческим специалистам. Когда от клиента получено все, что можно получить, наступает этап брифования творческой команды агентства. Тут самое сложное найти золотую середину: дать всю нужную информацию, не «потопив» в ней креативщиков.

Дополнительная сложность: специфика восприятия, вызванная особым образом мышления дизайн-визуалов: текстовый бриф, как показывает мой опыт, зачастую читается до первой заинтересовавшей и вдохновившей фразы, после чего откладывается и начинается работа над проектом.

Однако, в итоге решение может противоречить второй, недочитанной части брифа. Решение «отвезем креативщиков к клиенту, пусть сами слушают – метод полезный, но не является индульгенцией. Не всегда такая встреча дает полную и всестороннюю информацию, и задача менеджера дополнить картину. (2)

В ходе проекта. Запал, драйв креативщиков, спонтанность идей и творческий беспорядок – в процессе работы информации легко затеряться.

Что обычно теряют? Мнюансы брифа, конкурентные решения, технические и бюджетные ограничения.

Теряют двумя способами: физически (документ пропадает или оседает на дно в стопках бумаг и журналов, превращается в основу для эскиза) и психологически (когда о каких-то моментах помнят, но их роль нивелируют, увлекшись своими идеями: «ну и что, что наш дизайн того же цвета, что и у конкурента, зато какой у нас узор!»). (3)

Информация – клиенту. Это вопрос того, насколько полно и, главное, точно вы донесете свою идею до заказчика. Насколько он поймет, что именно вы закладывали в те или иные решения. Ситуация снова двоякая: с одной стороны креатив должен быть понятен без комментариев (если клиент близок к ЦА, креатив делается для заказчика или заказчик компетентно понимает свою ЦА), с другой – комментарии агентства помогают продавать и одновременно привлекать внимание к важным деталям, а также разъяснять специфические моменты по внедрению идеи. Еще одним важным плюсом подобной информации является возможность обсудить с клиентом не только готовое решение, но и более общую идею, заложенную в нем, а значит отделить оценку общей идеи от оценки ее частных элементов и лучше понять вердикт заказчика. Главные риски агентства: остаться непонятыми или услышать «хватит лить воду, давайте картинки смотреть». (4)

Что делать (1):

- Собирайте максимум информации, как классической, в виде брифов, исследовательских отчетов, так и нестандартной. Пытайтесь с клиентом найти подходящие референсы, попытайтесь создать реальный образ потребителя;
- Попробуйте, если есть такая информация, представить максимально широкий диапазон мнений, четко сформулировав для себя каждое из них: и мнение клиента и мнение потребителя, найти точки соприкосновения и расхождений. Делать варианты решений, ориентированные на разные мнения.

Что делать (2):

- Выработайте формат брифинга. Когда процедура знакома и проходит по одной схеме, информация легче усваивается;
- Представляйте информацию наглядно. Не предлагайте брифов клиента. Фильтруйте и переводите их на понятный для креативщиков язык. В частности: больше картинок и схем. Меньше текста.

Что делать (3):

- Тут все относительно понятно.
- Обеспечьте присутствие информации в максимально наглядном виде на протяжении всего проекта, при необходимости в принудительной форме (повесьте на стену перед креативщиками);
- Имейте человека с «холодной» головой, мало вовлеченного в креативный процесс, который мог бы «вернуть всех на землю». Имейте ввиду: креативщики агрессивны в отстаивании своих идей, учитывайте этот параметр при подборе подобного специалиста.

Что делать (4):

- Ищите ключевую мысль каждого решения;
- Подчеркивайте важные элементы;
- Представляйте идеи максимально наглядно и близко к их практическому применению;



Издательства: Альпина Бизнес Букс,
Альпина Паблицерз, 2009 г.
Мягкая обложка, 224 стр.
ISBN 978-5-9614-0957-4
Тираж: 3000 экз.

Технические и функциональные ограничения. Здесь много частных вопросов, которые зачастую рассматриваются в процессе креативной работы, как досадные ограничения. А о досадных вещах хочется.... забыть.

К ним относятся:

- Технологии производства, и связанные с этим креативные решения. Упрощенно говоря, можно ли это сделать так же в производстве, как это выглядит на распечатке;
- Бюджетные возможности. Некоторые идеи работают только при очень больших бюджетах или очень высокой стоимости за единицу рекламного носителя;
- Обязательные элементы. Все эти значки, текстовые блоки и т.п. которые обязательно должны быть на щите, упаковке, в ролике, но которые размывают «чистоту креативной идеи»;
- Креатив в реальной среде, а не на экране монитора. Красивое решение, вокруг которого множество пустого места может совсем по-другому смотреться на переполненной полке супермаркета или на перенасыщенной щитами улице. Помещайте решения в среду.

Наверное, складывается ощущение, что информация – это ограничитель творческой свободы. Если рассматривать цель работы агентства, как поиск абсолютно новых, исключительно фестивальных решений, переходящих из рекламы в сферу современного искусства, то это действительно так. И делает ее таковой цель заказчика, который занят бизнесом, и та среда, в которую попадает и в которой потребляется ваш креатив.

ИНФОРМАЦИЯ КРАЙНЕ ВАЖНА, КОГДА ВАША ЦЕЛЬ — ДЕЛАТЬ ТОЧНЫЕ КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ.

ДИЗАЙН ИНДЕКС

Материал с сайта www.design-management.ru

Экономический вклад дизайна в бизнес наглядно демонстрирует Дизайн Индекс (Design Index), индикатор, предложенный в начале 90-х Британским Советом по Дизайну для измерения роли дизайна в успехе продуктов и услуг. Действительно, трудно поверить в идею «менеджмента дизайна» и ее эффективность, опираясь только на красивые слова. Бизнесмены справедливо спрашивают – «а где реальные цифры? Чем нам поможет ваш дизайн?» Тогда приходит время обратиться к десятилетним наблюдениям системы Дизайн Индекс / Design Index.

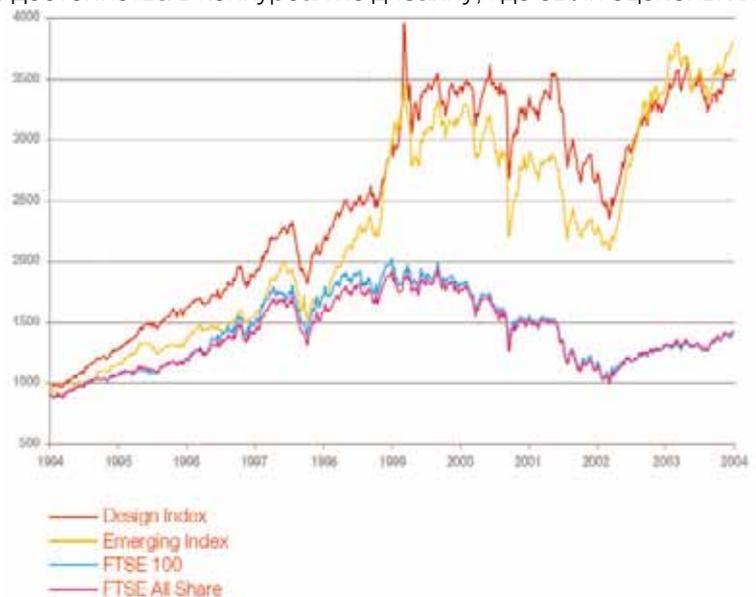
Дизайн Индекс представляет связь между эффективным использованием дизайна и стоимостью акций компаний-участников. График Индекса приводит сравнение предприятий, входящих в систему финансовых индексов FTSE 100 и FTSE Общих (все британские предприятия, имеющие публичное размещение акций) с предприятиями, которые Британский Совет по Дизайну по ряду критериев оценил как «активно использующие дизайн» в своем бизнесе.

Ключевым критерием отбора таких компаний было неоднократное присуждение наград разного достоинства в конкурсах по дизайну, где были оценены их продукты и услуги.

Проще говоря, красный и желтый тренд графика отражают рост стоимости предприятий, активно использующих дизайн (причем с большим отрывом от традиционных не-дизайн-ориентированных компаний).

В красном тренде учтены 63 компании, бизнес которых практически выстроен на дизайне (банки, например, и другие сферы услуг), а в желтом – 103 компании, которые ориентированы на активное использование дизайна. С каждым годом стоимость акций дизайн-приверженцев прирастает со все большим отрывом от классических предприятий, использующих традиционные модели бизнеса, не обращая особого внимания на дизайн как инструмент роста их стоимости.

Пожалуй, можно сказать, что этот график – сильный аргумент для того, чтобы начинать оценивать дизайн в качестве бизнес-инструмента, и не просто включать его в свой арсенал, а сделать его ключевым в борьбе за конкурентоспособность.



DESIGN THINKING

ПОДХОД ДЛЯ

ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО

БИЗНЕСА

Что подтолкнуло нашу компанию искать новые подходы к ведению бизнеса? Прежде всего, неудовлетворенность доходами при внушительных затратах на использование передовых технологий и поддержание высоких стандартов производства и качества. Мега-концентрация типографий в Московском регионе – более 600, избыток «технических специалистов» и недостаток бизнес-образования в России породили конкуренцию не на уровне обслуживания, а на уровне технологий и цен. В итоге: налицо полный разрыв между потребителем, которому важно обслуживание и конечный результат (а не процесс с массой неизвестных), и производителем, которого раздражают «дилетанты» и «необразованные заказчики».

Взглянув на эту историю со стороны, мы захотели изменить ситуацию и внести новое и рациональное зерно в работу своей компании.

Дать клиентам не просто качественный продукт в сжатые сроки, но и удовольствие, позитивные эмоции от совместной работы, создать ценности компании, вызывающие желание возвращаться к нам вновь и сотрудничать с нами продолжительное время.

Для определения, что конкретно в нашей работе может вызвать удовольствие и позитив клиента, и какие изменения в компании позволят это создать, мы решили использовать подход Design Thinking (думай, как дизайнер).

Метод показался интересен необходимостью исследования услуги или продукта. Дизайнер-менеджером (исследователем и дизайнер-разработчиком в одном лице) с позиции потребителя. А также использования креатива в создании привлекательности и внесения изменений с точки зрения эффективности, возмож-

но не стандартных и не привычных для данной отрасли, но создающих неповторимый образ – исключительный и комфортный для потребителя.

По сути, мы должны выполнить ряд задач. Проанализировать свою компанию, продукты и услуги, изучить потребности пользователя, выявить проблемные зоны, которые нужно улучшить, затем подойти креативно – спроектировать изменения или разработать новый продукт или услугу, внедрить и поддерживать стандарты.

Сначала мы проанализировали собственную компанию (конечно, не все, что узнаешь о своей работе может порадовать), описали себя: позиционирование, как «Высококачественная типография», имеем технологию выстраивания отношений с клиентами, используем «активные прямые продажи», выполняем обещанные сроки, применяем контроль качества на всех этапах производства (кроме корректуры и редактуры файлов заказчика), отвечаем за собственные ошибки и не перекладываем их на плечи клиента, работаем 24 часа в сутки без выходных, собственного интернет-сайта нет, рекламы и продвижения компании нет, типография закрыта для посетителей с улицы, узкий

круг клиентов, основные клиенты – бизнес, имеющий собственный отдел дизайна и верстки.

Затем мы опросили постоянных заказчиков. В результате работы пришли к выводу, что основные ожидания клиентов мы оправдываем. Они ценят нас за индивидуальный подход, стремление



Об авторе:

Маргарита Иваненко

Род занятий: ведение собственного полиграфического бизнеса.

Образование: Высшее техническое – Московский Университет геодезии и картографии, специальность Издание карт. Среднее художественное.

Хобби: графика, дизайн, фотография, кулинария.

Отдых и увлечения: горные лыжи, автотуризм. Коллекционирование фарфоровых и керамических кошек.

Новые интересы – возможности человека, культура Востока
Новые профессиональные интересы: Дизайн-менеджмент.

персонала помочь, за высокое качество исполнения заказов, выдерживание обещанных сроков, признание и исправление собственных ошибок, возможность контроля со стороны заказчика и комфортную атмосферу.

Однако, из опроса потенциальных потребителей наших услуг, для удовлетворения их потребностей и привлечения к нашей компании, нам необходимо идти дальше и решить два вопроса: внедрить в свою работу такое понятие, как «... отсутствие возможности брака»; заняться внутренней и внешней атрибутикой компании. Это, по словам клиента, является демонстрацией важности, серьезности предприятия и показателем ориентации компании на задачи и статус клиентов. В результате, сделав выводы, мы решили изменить стратегию развития типографии и подключить к совместной работе Дизайн-специалистов и Дизайн-менеджера, как ответственного за выполнение.

С их помощью поставили одну из задач - разработать услугу «Полиграфия без брака», которая станет преимуществом нашей компании и позволит выйти на новый уровень обслуживания.

Разрабатывая услугу «Полиграфия без брака», понятно, что исключение допустимого производственного брака, без «сумашедших» технологических затрат, трудно осуществимое условие. Поэтому, задачу нужно решать комплексно и творчески, разработав соответствующую программу, совмещающую технологию и креатив.

Если рассмотреть процесс полиграфического производства в целом, мы понима-

ем, что брак возникает в значительной части случаев не в момент полиграфического воспроизведения (это неизбежное последствие), а во время формирования клиентом идеи и файла будущего продукта. Например, некорректные изображения или непродуманный дизайн или верстка. Нюансов, влияющих на качество будущей продукции, очень много, о которых заказчик даже и не подозревает. Поэтому при разработке программы мы рассмотрели всех участников производства, кто оказывает влияние на качество продукции, начиная от клиента и заканчивая логистикой. Основой нашего подхода является начало работы с клиентом на самом раннем этапе, как это только возможно, на этапе медиапланирования, распределении бюджета на средства коммуникации. Мы предоставляем нашего Принт-менеджера компании, как помощника-консультанта, чтобы не допустить возможных ошибок на начальном этапе зарождения идеи или потребности.

Креативность работы заключается в том, что мы в этот момент помогаем клиенту оформить его идею в продукт, который будет реально работать и может быть выполнен с оптимальными инвестициями.

После того, как идея ясна и передается на исполнение в отдел дизайна клиента или freelancer'ам, мы формулируем требования к макетам для дизайнера. Далее, производим технологический контроль на всех этапах макетирования, дизайна, верстки, корректуры и подготовки файлов. И предлагаем сопроводить процесс изготовления макетов и цветопроб для утверждения и контроля, в нужном для заказчика

количестве. Если клиенту необходима работа с электронными цветопробами, для организации этой возможности, предлагаем калибровку просмотрового монитора или монитора дизайнера-исполнителя и работаем с цифровыми цветопробами используя систему их дистанционного утверждения (электронной подписи). Затем производим стандартную для нашей компании процедуру проверки готовых файлов, изготовления заключительных цветопроб и макетов. Далее, заказ остается в нашем производстве до его окончательного завершения. Работа с нашей типографией может перейти и в разряд контроля, сопровождения Принт-менеджером исполнения заказа на другом предприятии.

Немаловажное значение в выполнении программы «Полиграфия без брака», играет работа HR- и Дизайн-менеджера с сотрудниками. Совместно, основное внимание они будут уделять выявлению причин, которые влияют на процесс допущения брака и разработке мероприятий, стимулирующих сотрудников работать более ответственно и с большей отдачей. Например, проводить каждый четверг конкурс на самый «безбрачный заказ».

Призовой фонд, в виде билетов на интересные мероприятия, в кино, театр или галерею, будет являться наградой за хорошую работу и позволит сотруднику увидеть что-то новое, пополнить свои знания.

Такие мероприятия принесут пользу и обойдутся нам дешевле, чем исправление брака или самого страшного – потери клиента.

Бывают случаи, когда брак возникает по причине усталости и перенапряжения исполнителя, потери остроты восприятия цвета или информации на печатном листе. Тогда сотруднику необходимо отдохнуть. Казалось бы, простая мелочь – певчая птица в зоне отдыха персонала, но и она внесет свой позитивный вклад в процесс пятиминутного релакса работ-



ников самых ответственных участков производства, требующих высокой напряженности и трудоотдачи.

«Полиграфию без брака» формирует и внутрикорпоративная атмосфера, настрой коллектива на плодотворную работу. Удовлетворенность сотрудников рабочим пространством и позитивной средой отношений внутри компании, позволяют обслуживать клиентов с большим вдохновением и приверженностью. В этом вопросе Дизайнер-менеджеру «все карты в руки». Он может организовать, например, несложные с точки зрения исполнения мероприятия – развески фотографий путешествий сотрудников с их комментариями. Не сомневаюсь, что это вызовет интерес людей друг к другу внутри коллектива, и оставит позитивные эмоции от компании – второго дома, где проводится большее количество времени.

Также сотрудничество с экспертами в области интерьерного дизайна поможет создать эту обстановку. Если рассмотреть рабочие зоны, здесь каждый метр говорит о технологичности, здесь мало места для живого человека. Можно поработать над интерьером – добавить цвета на стены и повесить иллюстрации, также можно поверхности оборудования и шкафов, которые время от времени передаются на обновление окраски, передать для росписи молодым иллюстраторам, все это внесет свой вклад в оживление производственной обстановки.

На общую рабочую атмосферу влияет и настроение клиента. Особенно при ощущении потери времени в момент ожидания, которое неизбежно при присутствии на приладке в типографии. Ожидание можно превратить в полезное и увлекательное времяпрепровождение в нашей компании, если

клиенту дать возможность расположиться поудобнее и узнать что-то новое и интересное.



Для этого будет хорошо оборудовать места отдыха сотрудников и ожидания заказчиков удобной мебелью, и наполнить интерьер особой атмосферой дизайна.

Можно использовать вещи, привезенные с Лондонских дизайнерских рынков, и сопроводить их фотографиями, комментариями, или, интересно будет начать коллекцию рассказов-заметок о дизайнерских компаниях и дизайнерах, выставляющихся на рынках Лондона. Подготовить для просмотра подборку новостей мира полиграфии и дизайн-индустрии. Рассказать о трендах. Также, Дизайнер-менеджер может выявить увлечения сотрудников и привлечь их к подготовке интересных вырезок и статей по тематике для расширения общего кругозора. Необходи-

мо привлечь и клиентов к участию в обустройстве информативного пространства и обмена информацией. Можно предложить им поделиться своим опытом, уникальным продуктом или услугой, которые будут оформлены Дизайнер-менеджером и креативно представлены на стенде для просмотра персоналом и посетителями. Необходимо будет параллельно переносить эту информацию на страницы нашего интернет-сайта. Который может стать площадкой обмена и источником данных, привлекая к себе дополнительное внимание клиентов.

В чем еще может быть проявление «Полиграфии без брака» как профессионального подхода к производству?

Продукция изготовлена, посчитана, и должна быть упакована. Упаковку мы рассматриваем как средство профессиональной коммуникации, повторной продажи или кросс-продажи, как средство напоминания о себе, если продукция в ней долго

Для Дизайнер-менеджера это широкое поле применения своих талантов – возможность разработать упаковочную бумагу, например, с новостями компании или интересной информацией.

хранится.

Изготовить на упаковку готовой продукции персональные этикетки с портретами в стиле Lush и с подписью «...продукцию выполнил Николай, упаковала Ираида». Дополнительно это позволит сотрудникам лишний раз задуматься о качестве своей работы, и о личной репутации. К упаковкам с продукцией можно добавить информацию о новых продуктах или услугах или акциях. Для особо важных заказчиков можно разработать благодарственную карточку от руководителя компании на личном бланке с тиснением и росписью. Чтобы подчеркнуть важность клиента и показать нашу в нем заинтересованность.

Дизайн как способ демонстрации нашего профессионального подхода должен использоваться для всех служб типографии, включая логистику и финансы. Представьте, приехал от нас курьер с готовым заказом. Если он напомнит специалиста из компании DHL, у вас, скорее всего, не останется сомнений в профессионализме всей компании в целом. То же и с финансовыми документами. Выделенная другим цветом информация или цветная бумага письма привлечет внимание к важным моментам, и позволит сотрудникам финансовых служб или отделов логистики заказчика избежать ошибок и дополнительных расходов.

Продажи, коммуникации, время ожидания, упаковка, производственные и офисные помещения, сотрудники – все вышеописанные точки соприкосновения клиента с нами, требуют Дизайнер Подхода – совокупности творческих и технических разработок в проектировании продукта, услуги и компании в целом для выбора нас, как профессионального, надежного, интересного и креативного партнера.





МАРКЕТИНГ В СТИЛЕ ОМ

Об авторах:

Кирилл Обух и Женя Бутырина.
Профессиональные маркетологи.

Кирилл работал в компаниях Марс (с брендами Pedigree, Whiskas, Chappi, M&M's, Twix), Нестле (с брендами ШОК, Nuts, Nesquik, KitKat), Вымпелком (в качестве организатора и куратора ребрендинга Билайн). Женя работала в компаниях Бестфудс (с брендами

Кнорр, Хеллманс), Марс (проект запуска готовых блюд под брендом Гурмания). С 2007 года в составе независимого маркетингового партнерства NBVK сотрудничали в качестве партнера по стратегии развития и коммуникациям с компаниями «News Outdoor», «Телерадиокомпания 5-й канал», «Ренессанс страхование», «Фонд некоммерческих инвестиций им. Д.Б.Зимины «Династия», «KimberlyClark» (с брендом Kleenex), «Союзмультфильм», «ОримиТрейд» (с брендами Jardin, Жокей, Принцесса Нури).



О маркетинге в стиле ОМ
Под этим мы понимаем в первую очередь Осознанный Маркетинг. Маркетинг, не навязывающий что – либо с позиций «четвертой власти» – массовых коммуникаций, которым современный человек абсолютно не способен противостоять, а другой Маркетинг – помогающий людям выживать, развиваться, организовываться, созидать, радоваться и жить счастливо. Тот маркетинг, в поле которого и рождаются идеи, остающиеся на слуху не в силу того, сколько миллиардов было потрачено на их продвижение, а потому, что в мире живет много людей, благодарных таким брендам и авторам этих идей. Это Маркетинг наблюдающий и любящий, честный и заслуживающий уважения.

Этот маркетинг не претендует на науку и запатентованные методики, он лежит в поле здравого смысла и доступен каждому.

Такой маркетинг строится на понимании простых вещей – «Почему мы это делаем?», «Почему это нужно людям?», «Почему это полезней, чем всё, что уже существует?»

«Почему люди будут нам за это благодарны?» и наконец «Почему они будут с радостью делиться своим опытом с другими?». Как нетрудно догадаться, если на все эти вопросы есть четкие ответы, если качество продукта заслуживает похвалы и уважения, то можно сказать, что это сильный бренд, способный привлекать и удерживать стабильную аудиторию, и показывать планомерный устойчивый рост без бесконечных рекламных вливаний.

Это Маркетинг, несущий в своей основе УМЕСТНУЮ ЦЕННОСТЬ для людей.

Такой Маркетинг уменьшает энтропию во вселенной – как Google, вычищающий всю «херь» и упорядочивающий пространство. Это гуманно, так как позволяет нам с вами

и нашим детям не продирааться часами сквозь потоки лживой или некорректной информации под звучными и смачными лозунгами (типа «Посетите мир плитки и планету унитаза!») и полки «Me too», и не иметь дело с соревнующимися в эпистолярном жанре бизнесменами, которые не в состоянии доступно объяснить суть своего продукта. Это такие продукты, как прекрасное пиво «Жигулёвское» рязанского завода за 18 рублей бутылка в рознице, или чай «Greenfield», имеющий такое же качество, как чай «Newby», но стоящий в рознице 60-70 рублей вместо 150-170.

Маркетинг с этой точки зрения – это прикладное знание, способствующее творчеству.

*Маркетинг контролирует процесс материализации человеческих идей, выраженный простой связкой:
Мысль -> Слово -> Действие*

Бренд или продукт есть изначальный импульс, облеченный в мысленную, словесную и далее материальную форму.

Этот процесс аналогичен биологическому ходу вещей. Сперматозоид оплодотворяет яйцеклетку и понеслось: запланирован человек определенных параметров, статуса, умственного, физического и духовного развития с определенным набором характеристик. Каждую неделю внутриутробного существования идет формирование жизненно важных систем, специально «сдизайнированных» для того, чтобы будущий индивид обладал всем необходимым инструментарием для осуществления предназначенной ему миссии. По мере роста происходит формирование всех необходимых черт организма. С первых дней после появления на свет человек сам начинает принимать первые решения и делать выбор, влияющий на его дальнейшую судьбу и характер развития.

Маркетинг нужен для того, чтобы описать идею, спланировать ее, понять ключ-

Немного про ОМ

Википедия:

«Ом — в индуистской и ведической традиции — сакральный звук, изначальная мантра. Часто интерпретируется как символ божественной троицы Брахмы, Вишну и Шивы, квинтэссенция Слова.

В соответствии с ведическим наследием, считается, что звук «Ом» был первым проявлением неявленного ещё Брахмана (высшая реальность), давшим начало воспринимаемой Вселенной, произошедшей от вибрации, вызванной этим звуком. Звук «Ом» является самым священным звуком в индуизме. Три его составляющих (А, У, М) традиционно символизируют Создание, Поддержание и Разрушение — категории космогонии Вед и индуизма. Они также символизируют три состояния сознания — грезу, сон и явь, — три времени суток и три способности человека: желание, знание и действие».



чевые факторы успешности, создать «дизайн» самой структуры и позже планомерно контролировать формирование скелета, наращивание мышц и плоти, формирование внешней оболочки и всевозможных атрибутов - «одежек», создающих в итоге цельный образ личности. Иными словами, Маркетинг приобретает новую функцию «продюсирования» замысла в процессе создания, запуска и развития идеи.

От беззаветной любви рождаются красивые дети, несущие в мир много новой творческой энергии. Но бывают и другие.

Так и среди брендов бывают «химеры», искусственно оплодотворённые «в пробирках» и возвращенные в лабораториях «win-win бизнес планов» и ничего не несущие людям – сами по себе сильно ограниченные и чахлые.

Маркетинг в стиле ОМ — только про априори уместные вещи, ценные для человека, рожденные в творческой атмосфере любви к себе, к своему делу и к окружающим.

О маркетинге и дизайне

Задаваться вопросом, нужен ли дизайн маркетингу или нет и вести на эти темы беседы уже бесполезно. Дело в том, что мир уже населен людьми, дизайн которых предполагает наличие 5 органов чувств. То есть, хотим мы того или нет, человек получает информацию о мире и формирует весь свой опыт общения с миром посредством этих органов. Любой образ, цвет, символ, слово, закорючка, рюшечка, звук, шероховатость, запах и вибрация несут в себе информацию. От того, что кто-то из нас позволяет себе не знать или не задумываться о том, как это работает, это вовсе не перестаёт работать.

Всё материальное несет в себе информацию и зачастую, сталкиваясь с негативным опытом (спадом продаж, полным отторжением чего-либо), речь идет об ошибках, вкравшихся на уровне фундаментального структурного дизайна, о котором было сказано выше, или на уровне визуально – смыслового оформления, к которому зачастую и ошибочно сводится всё понятие «дизайна».

Дизайн был, есть и будет нужен всегда. Вопрос в том, как управлять им сознательно.

Осознанный Маркетинг как раз позволяет ответственно и с пониманием рассматривать весь бренд в качестве единого организма. То есть описывать систему, основы ее полезности и востребованности, роль, производимую на разные сообщества, способ взаимодействия и то, что реально делает это взаимодействие успешным – то есть приводит к благодарности пользователя. А дальше скрупулезно подбирать необходимые и уместные элементы, определив характер, возраст, тон общения и всё остальное, свойственное бренду, так же, как любому нормальному человеку. Одним из лучших примеров современности является бренд Macintosh.

Но важно также понимать что дизайн — это искусство. И ни один, даже самый продвинутый маркетинг-директор не в состоянии (вопреки тому, что он иногда о себе воображает) справиться с задачей дизайна самостоятельно. Как бы ни казалось легко стоять на лыжах или управлять виндсерфингом, искусству этому можно учиться годами, но так и не

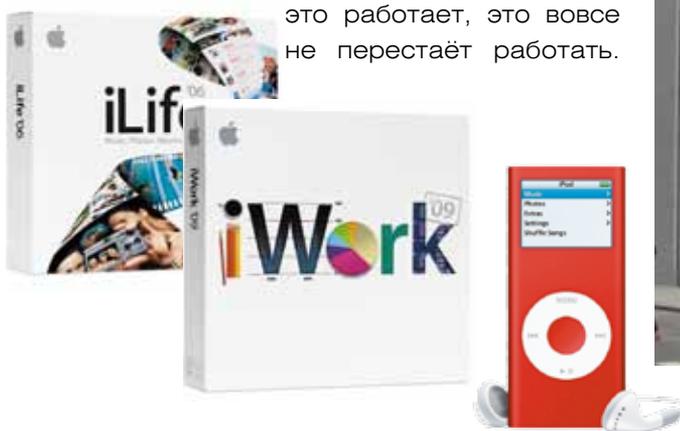
стать профессионалом. Мы, например, еще учимся своему ремеслу. Мы постоянно сталкиваемся с новыми нюансами и тонкостями в работе команд людей с разными навыками и компетенциями. В результате такой работы в одних случаях происходят поистине прекрасные вещи, а в других, казалось бы, во многом похожих, не происходит ничего.

Становится ясно, что дизайн, вопреки существующим о нём представлениям, — предмет, с одной стороны, рациональный и четко структурированный, а с другой — эмоциональный и требующий тонкой настройки.

Но, как мы уже сказали выше, все значимые вещи — это плод коллективной любви и заботы, и наличие последних играет решающую роль в создании действительно качественных вещей и получении достойных результатов.

Для правильного применения дизайна на практике, необходимо сначала многое о нем узнать. Тем более нам в России – стране, где творчество и индивидуальность всегда, со времен основания государства, были сомнительными ценностями в обществе, а в советское время вообще подвергались преследованиям.

Это прекрасно, что сейчас появляется возможность учиться этим навыкам, системно разбирая все составляющие процесса, дизайн которых при изучении дизайн-менеджмента так же важен, как и в любом другом деле.



ВЕБ-ДИЗАЙН: ДИЗАЙН ДЛЯ ВЕБ И ЕГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

Работу над данной статьей я начал с, казалось бы, простого вопроса:
а когда собственно в России появился веб-дизайн?

На мой запрос Яндекс ответил весьма уклончиво - то, что российскому веб-дизайну, как профессии, более 10 лет я знал и сам. В 1999 году, когда я создавал дизайн своего первого сайта, уже было на кого посмотреть, и даже что почитать про такую неизведанную, но такую манящую область творчества, как веб-дизайн. Студия Артемия Лебедева* и ее работы уже тогда будоражили умы интернетчиков, а OZON** (да-да, ozon.ru уже работал и, по слухам, кое-что зарабатывал) предлагал купить книгу «Веб-дизайн: книга Дмитрия Кирсанова» со следующей аннотацией: «Книга автора бестселлера «Факс-модем: от покупки и подключения до выхода в Интернет» - Дмитрия Кирсанова - первый полный курс веб-дизайна на русском языке, написанный профессиональным дизайнером». Эта рекомендация, до сих пор висящая на OZONe, напоминает о том, что в то время причастность автора к бестселлеру про доступ в Интернет (тогда интернет еще уважительно именовали с заглавной буквы) была для будущих читателей, предположительно дизайнеров, важнее причастности автора к непосредственно дизайну. Интернет был глобальной, но замкнутой на саму себя сетью. А книга, кстати, очень неплохая, до сих пор в продаже - последнее издание датировано 2006 годом.

Однако, наличие исключений - популярных и известных, пусть в узкой среде веб-дизайнеров, в данном случае лишь подтверждало правило: веб-дизайна, как направления креативного бизнеса, на стыке веков в России не было. Профессиональные дизайнеры, еще советской школы, на интернет внимания

не обращали. На курсах веб-дизайна учили чему угодно - от html-верстки до настройки модема, но только не дизайну. А сам продукт работы веб-дизайнера - сайт, был, по сути, продуктом в себе, «дизайном ради дизайна». Он мог быть красивым, классным, строгим, необычным, в общем, практически любым. Проблема была в том, что все эти качества проявлялись и реализовывались на стыке Эго заказчика и Эго дизайнера.

Конечные потребители продукта - посетители сайта, а также их первичные потребности (удобство и доступность), в расчет, фактически, не брали. Сайт воспринимался заказчиками как визитка, а дизайнерами - как арт-объект.

Дизайнерами, на тот момент (впрочем, и сейчас ситуация не сильно изменилась), именовали себя практически все, даже начинающие пользователи Photoshop.

«Если я могу создать из ничего графический файл, значит я дизайнер» - думали многие.

До сих пор удивляюсь, почему большинство пользователей Word и других текстовых редакторов не называют себя писателями!

Тенденцию переломил все тот же Лебедев. Пожалуй, единственный на тот момент в России трендсеттер в области веб-дизайна, обратил внимание дизай-



Об авторе:

Евгений Паршин генеральный продюсер и партнер агентства результирующего интернет-маркетинга Artics Internet Solutions. Родился в Санкт-Петербурге, где в 2003 с отличием закончил Инженерно-Экономический Университет по специальности «Информационные системы в маркетинге». С 2009 года живет и работает в Москве. В настоящее время совмещает работу с обучением в БВШД по специальности «Дизайн-менеджмент». Свободное от работы и учебы время Евгений посвящает изучению истории футбола, в частности, спортивной униформы футболистов.

неров своими работами к интересам и нуждам конечных пользователей.

С тех пор уровень российских веб-дизайнеров стал очень высоким. Появилось понимание целей и задач. Дизайн-процесс в студиях (где интуитивно, на собственных ошибках, а где на опыте коллег из полиграфии), приобрел вполне стройный вид, и работа для всех его участников стала более предсказуемой и понятной. Серьезно вырос и профессиональный уровень заказчиков. В начале века существенный бюджет, полученный на веб-дизайн, зачастую означал гарантированное самодурство и «сложность» клиента (господа готовы тратить, но будут бесконечно перебирать варианты, в поисках того, «единственного»).

Отмеченный выше рост качества веб-дизайна, во многом, стал возможен благодаря возникшей специализации как отдельных веб-дизайнеров (технический дизайн, дизайн интерфейса и интерактивный дизайн, моушен-дизайн, иллюстрирование), так и студий. Исполнители и заказчики поняли, что разница между промо-сайтом и корпоративным сайтом весьма существенна, а решаемые проектами задачи - разнятся. Так же, как разнятся профессиональные навыки и умения специалистов, создающих внешний вид сайтов.

Сейчас скромный бюджет на дизайн говорит скорее о непонимании сложности поставленных задач, необходимой квалификации специалистов и тех результатов, которые нужно достигнуть в результате работы.

Пожалуй, можно констатировать, что времена, когда созданием дизайна коммерческого интернет-проекта занимался один единственный дизайнер, прошли. Сейчас над серьезными проектами работают команды,

состоящие из нескольких специалистов по дизайну.

Так что же представляет из себя сегодня дизайн для веб? Чем надо руководствоваться и от чего отталкиваться при разработке дизайна интернет-проекта?

Все проще, чем кажется. Главный принцип эффективного веб-дизайна - целесообразность.

Для задач повышения узнаваемости бренда и имиджевого позиционирования всегда будет первичен креатив вместе с интеграцией визуальной составляющей веб-сайта и другими типами визуальных коммуникаций бренда. Если же речь идет о создании интернет-магазина, информационного проекта или социального сервиса, первостепенным должна стать эффективная и удобная подача контента, простота и интуитивность взаимодействия пользователей с системой.

По сути, в веб-дизайне работают те же принципы, что и в дизайне пространства. При создании интерьера кабинета руководителя или переговорной, уделяется внимание несколько иным вещам, нежели при организации внутреннего пространства магазина или склада. Это очевидно, и данный пример

наглядно иллюстрируют связь дизайна как результата с функцией объекта дизайна, которая с каждым годом все сильнее прослеживается и в интернете.

Usability или удобство использования уже не является необъяснимым, доступным узкому кругу посвященных, шаманством.

*Сподручность*** (именно так, коротко и ясно, на мой взгляд, нужно переводить слово usability) давно предсказуема, измерима и достижима для любого типа интернет-проектов.*

Именно она во многом определяет эффективность веб-дизайна, вне зависимости от поставленных задач (если, конечно, Ваш интернет-проект не является головоломкой).

Давайте рассмотрим конкретный пример:

Планируя поездку в отпуск, мы просматриваем огромное количество предложений, читаем отзывы о курортах и конкретных отелях, сравниваем цены. Глаза обычно разбегаются. Туристические компании, в свою очередь, прикладывают огромные усилия и соответствующие



Рисунок 1

щие рекламные бюджеты для того, что бы Вы стали именно их клиентом. И вот Вы видите на одном из баннеров заманчивое предложение, кликаете и попадаете на сайт тур-оператора. (Рис. 1)

Пожалуй, единственный способ узнать подробности про то, как купить заинтересовавшее Вас предложение – позвонить в единый колл-центр (нашли телефон?). Но насколько удобно это для тур-оператора? Сколько стоит обработка одного звонка в колл-центре? Не проще ли сразу отправлять клиента в ближайшее агентство? Правильные ответы: «неудобно», «дорого» и «проще»!

Что бы решить описанную проблему и повысить показатели конвертации \leq посетителей \geq в \leq клиентов \geq , был разработан отдельный сайт, представляющий собой, по сути, сподручный навигатор (ну правда ведь гораздо лучше звучит, чем юзабельный или удобнoиспользуемый) по агентствам и рекламируемым турам. (Рис. 2)

Сайт не перегружен лишней для целевой аудитории информацией, контент четко структурирован, посетители легко находят информацию о заинтересовавшем их на баннере предложении, а также о том, как и где удобнее это предложение приобрести. Как результат – существенное увеличение конверсии. И все благодаря целесообразному дизайну! Вспомнив прошлое и отметив настоящее, было бы неправильно не заглянуть в будущее. Какие изменения ждут веб-дизайн в ближайшие годы?

В первую очередь, сайты будут становиться все более и более удобными. Простой неискушенный пользователь окончательно обоснуется на троне короля интернета и игнорировать его потребности будет просто невозможно.



Рисунок 2

Активное внедрение широкополосного доступа не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в регионах уже в ближайшем будущем увеличит аудиторию сети до размеров, сопоставимых с аудиторией телевизионной, а скорость доступа позволит дизайнерам активнее использовать мультимедийные возможности.

Вместе с тем, рост числа мобильных устройств со сравнительно небольшой диагональю экрана будет предъявлять повышенные требования к универсальности и гибкости создаваемых дизайнерами решений.

Как следствие указанных тенденций, продолжится усиление профессиональной специализации веб-дизайнеров и требований к уровню выполняемых работ в целом.

До сих пор одной из главных проблем рынка услуг веб-дизайна является довольно низкая, а для фриланс-дизайнеров, фактически нулевая, стоимость вхождения. Подключенный к интернету компьютер и минимальный набор

программного обеспечения (зачастую пиратского) – вот все, что нужно для старта. Вместе с тем, данный фактор уже сейчас создает предпосылки для активной конкуренции и, как следствие, профессионального роста компаний и их сотрудников, что в совокупности с описанными тенденциями позволяет надеяться на формирование в ближайшие годы цивилизованного рынка услуг веб-дизайна, рынка, предлагающего эффективные для заказчиков сервисы и удобные для их клиентов решения.

* www.design.ru – Студия Артемия Лебедева
 ** www.ozon.ru – интернет-магазин OZON.ru
 *** СПОДРУЧНОЕ дело - удобное, достигаемое, исполнимое, что от наших рук (силы, власти, умения) не уйдет (Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля).



Об авторе:

**Вероника
Котышева**

по образованию педагог – дефектолог. С 2006 по 2008 год работала дизайнером на фрилансе с такими клиентами как Microsoft, Xbox 360, Electronic Arts, Disney. С 2009 – в роли менеджера проектов наломала немало дров при работе с фрилансерами. В настоящее время очень креативный директор веб - агентства “WIP” и студентка группы ДПО «Дизайн – менеджмент» Британской Высшей Школы Дизайна.

КАК НЕ ПУСТИТЬ ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР, ОТДАВАЯ РАБОТУ НА АУТСОРСИНГ

В последнее время фриланс становится все более популярным, и для этого есть несколько причин.

Первая: в связи с кризисом и прокатившейся волной увольнений увеличилось количество активных фрилансеров, возросла конкуренция, цены на ряд услуг стали ниже, а выбор среди профессионалов больше. Особенно это характерно для специалистов по дизайну, т.к. первыми под сокращение в компаниях попали отделы дизайна и рекламы.

Вторая: по той же причине стало выгодно отдавать работу на аутсорсинг, привлекая к разовым проектам сторонних специалистов. Такой подход избавил компании от необходимости оборудования дополнительного рабочего места и выплаты регулярной зарплаты. Активно этим пользуются рекламные агентства, студии интернет - проектов и другие творческие компании. Они собирают базу фрилансеров, между которыми распределяют работу, имея в штате одного-двух сотрудников для координации удаленных работников.

Третья: клиенты, которые привыкли работать с одним рекламным агентством, зачастую поручают им непрофильные задачи и те, в свою очередь, не имея возможности отказаться, отдают работу удаленному специалисту, чтобы не «раздувать» штат.

Четвертая: всегда были, есть и будут бизнес-стартапы, которые обращаются к фрилансу из-за низкой стоимости услуг (по сравнению с агентствами).

Мы видим, что фриланс выгоден с экономической точки зрения. Он позволяет ком-

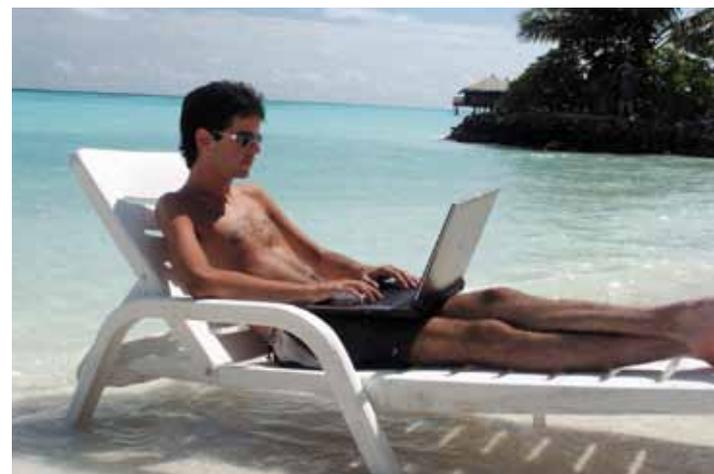
паниям сократить затраты на производство рекламных материалов, а рекламным агентствам получить большую прибыль.

Однако, эта выгода видна лишь в смете, и при неправильном подходе к работе с фрилансерами можно потерять много времени и сил, что так, или иначе, обернется дополнительными расходами.

С какими рисками и проблемами сталкиваются компании, отдавая работу удаленным специалистам?

Давайте рассмотрим основные проблемные зоны и возможные пути их решения. Первая и главная проблема – срыв сроков. Это может происходить сразу по нескольким причинам:

1. Неправильная оценка времени, необходимого для выполнения задания. Во избежание этой проблемы сразу увеличиваем названный исполнителем срок в 1,5-2 раза и получаем реальную картину.
2. Большое количество проектов, которые ведет фрилансер. Эта проблема - следствие средних текущих цен на их услуги, и сказывается она не только на сроках, но и на качестве.



3. Наличие основной работы в офисе. Как следствие, проект делается урывками в рабочее время, из последних сил вечером и полноценно только по выходным.

4. Иногда у фрилансера может просто «не получаться». И тогда все откладывается на неопределенный срок, исчисляемый неделями.

Чтобы этого не происходило, при постановке задачи обязательно нужно определить четкий срок сдачи проекта, на несколько дней раньше дедлайна, и объяснить, почему важно сделать все именно к этому сроку, чтобы у фрилансера появилось чувство ответственности за результат и понимание последствий.

Большинству дизайнеров очень нравится процесс работы. Однако, по ходу работы чувство времени притупляется, поэтому полезно составить план проекта, наметить ключевые точки, дедлайн для каждого этапа. Требование отчетности каждый день или два, как минимум, напомнит ему о том, что есть ваш проект.

Но не переусердствуйте в контроле за его работой. Это может привести к потере интереса к вашему проекту, что скажется на его качестве.

Вторая проблема - это непонимание задачи. Перед началом работы обязательно нужно обсудить все ключевые моменты проекта и оформить их как креативный бриф в свободной форме, или заполнить специальный бланк. Как правило, у опытных исполнителей есть свои требования к информации по проекту. Попросите исполнителя рассказать, как он понимает задачу, и ответьте на возникшие вопросы. Если вопросов нет, это не значит, что ему все понятно. Скорее всего, вопросы возникнут во время работы. Бывает, что заказчик сам не понимает задачу, в этом случае не стоит ждать понимания и от исполнителя. Проект либо не будет в полной мере решать возложенные на него бизнес-задачи, либо придется увеличить бюджет в 2-3 раза, чтобы нанять соответствующего профессионала, который сам соста-

вит бриф, проконсультирует и ускорит работу по проекту.

Третья проблема — переоценка малоопытным исполнителем своих возможностей. Здесь, как и в случае со сроками, нужно уметь самостоятельно оценить его навыки по ранее сделанным проектам. Для этого нужно понимать свою задачу, что требуется для ее решения, и не торопиться верить обещаниям «сделать все быстро, и в лучшем виде».

Однако, если у вас небольшой бюджет, и проект не нужно было «сделать вчера», смело поручайте работу фрилансеру, который хочет учиться.

И обязательно обговорите с ним весь процесс работы, а также какие технологии и средства будут использованы.

Четвертая проблема - бюджет проекта. Есть фрилансеры, которые готовы работать над вашим проектом целый месяц за одну сумму, и она не изменится, даже если работы станет в 3 раза больше (в этом случае вы рискуете стать участником соответствующих рассказов в блогах). А есть те, которые научились оценивать свое время. Они, как правило, до начала работы обговаривают ее объем и сложность, время, которое она займет,

в какие сроки должны быть высланы правки и их количество. Таких очень мало. И этим смело можно пользоваться.

Фрилансер - это специалист, который решает какую-то одну утилитарную задачу: дизайн, или программирование, или верстка, или копирайтинг, или 3D моделинг и т.д.

Но чтобы построить работу и выполнить ее в срок, нужно еще несколько качеств, которых у него нет. И эти качества - менеджерские.

Если вы возьмете эту роль на себя и позволите ему делать свою работу, то получите отличный результат и сэкономите часть бюджета.





фотограф Евгений Гурко для www.openspace.ru

Об авторе:

Ольга Божко, ведущая колонки о дизайне на интернет-портале www.openspace.ru (колонка в разделе «искусство»), редактор теоретического журнала об архитектуре, городском планировании и дизайне «Архитектурный вестник», раздел «дизайн». Преподаватель Британской Высшей Школы Дизайна

ЖИЗНЬ ПО ЗАКОНАМ ТЕНДЕНЦИЙ

Тренд определяют как актуальное (ближайшее, краткосрочное) направление, периодически повторяющуюся тенденцию развития. Тенденции упорядочивают вещи и объясняют их. Они заняли место, где раньше были большие стили. Они навязывают определенную обстановку дома или внешний вид. Под контролем общества приходится идти по узкому пути, очерченному модными тенденциями и критериями хорошего вкуса. «Красота, навязываемая тенденциями, стала практически нашим культурным долгом», - отмечает Брюно Ремори.

Тенденции и мода по мысли французского социолога Гиойма Эрнера неуправляемы, они часто лишены глубинной сути, и поэтому могут принимать какие угодно формы. Появление минимализма по всему миру - от Америки до Японии - объясняют здоровой реакцией на потребительство и борьбой домохозяйек за свое свободное время и чистые от пыли поверхности. В то же время, в России минимализм приживается с трудом, хотя шкафы, полные бессмысленных вещей эпохи дефицита могли бы наконец смениться пустым пространством. Иногда российское недоверие к минимализму объясняют особенностями климата (в таком холоде хочется окружить себя вещами), однако это объяснение легко опровергнуть: в Финляндии порой еще холоднее, а минимализм является основным стилем жизни. Популярность некоторых вещей объясняют тем, что их удобно носить и что они скрывают формы. Этим объясняют успех джинсов (как известно, они красиво очерчивают фигуру) и неуспех мини-шортов, поскольку они чаще являют недостатки, чем достоинства. Однако, леггинсы и топы, открывающие живот, не встретили препятствий на пути к успеху. Часто приводимый аргумент - будто бы моду диктует удобство.

Соковыжималки, зубные щетки и хлипкие пластиковые стулья от Филиппа Старка страшно

неудобны, однако они в моде. Забота о комфорте конечно есть, но как объяснить популярность трусиков-стрингов?

Тенденции лишены предрассудков, им неизвестно слово «никогда». «Фиолетовый? Никогда!» - утверждают историки моды во французских модных журналах, и аргументируют это множеством негативных смыслов цвета: «траур», «священное». И буквально в этом же году мода на фиолетовое достигает даже кетчупа. Фиолетовый начинает «гармонировать с эпохой»: намекает на поиски некоторой отстраненности, превращается в «новый черный» (так уже определяли и серый, и бежевый, вообще любой работающий цвет).

Только и говорят, что о моде на худобу и анорексию, Франк Рюзе пишет книгу о манекенщицах под названием «0% жирности», и тут же появляется как новый идеал Моника Белуччи, Джениффер Лопес и конкурсы красоты выигрывают настоящие толстушки.

Прогнозировать тенденции - дело рискованное. А открыв будущее тенденций, нужно на них еще и влиять. Для этого существует несколько приемов. Одни из них - так называемый «эффект концентрации». К примеру, несколько редакторов модных журналов, заметив несколько (не много) характерных деталей на показах мод в 2001 году, предсказывают возвращение 80-х. Однако большинство считает, что эта эпоха еще слишком близка, и в эту тенденцию не слишком верят. Данная тенденция пока слишком расходится с направлениями текущего момента. Карл Лагерфельд говорит об этом стиле, как об эпохе «неимоверной пошлости, странных пропорций, отвратительной обуви».

Трактовать прогноз возврата 80х можно несколькими способами. Первый. Тенденция не вызовет даже мимолетного увлечения. И разворот в журнале, где собран десяток предметов в духе 80-х появится

только по инициативе редактора и не пойдет дальше журнальных страниц. Второй вариант. Тенденция эта отвечает некоей логике, которую предчувствует каждый кутюрье. Так, независимо друг от друга, изобретают вещи люди в разных концах света. И третья гипотеза, самая смелая. Тенденция – это дух времени. То, что появилось у одного, отзовется ураганом у второго. К примеру, советчица Тома Форда делится, что «Том решил, что зимний сезон пройдет под знаком пантеры». Узкий мир профессионалов настораживается, насколько влиятельная в мире моды особа поддерживает этот тренд? И уже через год четыре страницы в приложении к модным тенденциям посвящены звериным рисункам.

Вопрос – как суждение советчицы Форда влияет на домохозяек? Непосредственно.

Увидев такое количество страниц в журнале, они непременно захотят приобрести себе «леопарда». И конечно, косвенным образом: профессионалы, ознакомившись с мнением влиятельной особы, учтут его при формировании коллекций для своих магазинов.

Характерен пример с радикальной коллекцией итальянского дизайнера Уильяма Саваяя. Когда повсюду царил жесткий минимализм натуральных материалов (камень, дерево, стекло), он выпустил авторскую коллекцию “Baroque&n&Roll”, которая в начале 2000-х считалась верхом безвкусицы: сочетание цветного пластика и позолоты. Все профессионалы недоумевали, но все равно печатали в журналах. Через три года на стендах почти каждой модной фирмы красовалось что-то подобное. Мнение Уильяма Саваяя оказалось настолько влиятельным, чтобы склонить вкусы большинства профессионалов в свою сторону.

У тенденций, несмотря на всю их непредсказуемость, есть и свои законы. Так называемый «Закон Пуарэ»

звучит следующим образом: «переход границ имеет пределы, и всякая крайность в моде – признак конца». Этот закон применим к любому явлению, имеющему физический предел. Когда все стенды на крупных выставках украшены травой или деревьями, призванными символизировать экологию, – этому скоро придет конец. Существует также правило «самореализующегося пророчества». Его лучше всего иллюстрирует пример дизайнера Ора-Ито.



Юноша, своевольно назвавший себя дизайнером, работающим на крупные бренды, вскоре действительно стал таковым. Применял он при этом стратегию «пиратства», то есть использовал логотипы известных модных компаний на вещах собственного дизайнера без разрешения компаний. Правило это действует во многих сферах, не только в дизайне или моде. Чтобы вызвать крах банка, достаточно его предсказать.

Другой важный закон – это закон «конкурса красоты». Согласно ему, в конкурсе нужно отдавать свой голос не за наиболее достойного, а за того, кому отдаст предпочтение большинство.

Это означает, что закупщик должен отобрать не то, что лично он считает самым модным и наилучшим (он может ошибаться), а что найдет наибольший отклик у тех, кому он это представит.

В образовании тенденций довольно беспощаден «эффект апостола Матфея», введенный социологом Робертом Мертоном: «всякому имеющему дастся и приумножится; а у не имеющего отнимется и то, что он имеет». Если интерьеры модные бутики и дизайн-отели сейчас заказывают Марселю Вандерсу, Займе Айону и Филиппу Старку, заказов

у них станет еще больше, а другие дизайнеры, возможно не менее талантливые, останутся в стороне.

Силен также принцип хит-парада: чем больше кругом звучит одна и та же музыка, тем менее заметна остальная. Чем больше кругом мебели от Карима Рашида, тем менее обращают внимание на стоящие рядом лампы Тома Диксона.

Также сильное влияние на тенденции оказывают так называемые concept stores – концептуальные магазины. Их создатели – опытные специалисты, остро чувствующие тенденции и умеющие в любой момент совместить ультрамодное и коммерческое.

В данном случае уместно говорить о тайне человеческой харизмы, наделяющей вещи «модностью». По отношению к концептуальным магазинам типа Колет вопрос «как удается угадывать тенденции» уже не встает. Вопрос о модности вещи уже решен априори, поскольку она попала в этот магазин. Более того, марки, попавшие в такой магазин, распространяют сообщения об этом как о своем возвращении в моду.

Часто для пропаганды тенденций используют знаменитостей. Тенденцию в данном случае реализуют звезды, которым фирмы преподносят дорогие подарки, а те появляются с этими подарками (телефонами, колясками, одеждой, сумками, колье) на страницах светской хроники. И вот эту вещь уже раскупают в магазинах. Мадонна появилась на футуристическом кресле Марка Ньюсона в своем клипе Rain, и уже этот неизвестный дизайнер становится звездой.

Дизайнеры и марки не равны перед тенденциями. Одни их создают, другие им следуют. Но миновать тенденции практически невозможно. Нельзя абстрагироваться от давления общества точно так же, как актер не может быть равнодушным к мнению зрителей.





Об авторе:

Екатерина Храмкова футуродизайнер. Основатель и генеральный директор дизайн-агентства инноваций Lumiknows, специализирующегося на разработке новых продуктов (New Product Development). Екатерина одна из первых в России стала заниматься дизайн-исследованиями потребителя и контекста использования продуктов, услуг, брендов. Автор и преподаватель курса «Дизайн-исследования и прогнозирование трендов» в Британской Высшей Школе Дизайна, заведующая кафедрой «Дизайн и инновации» Московской Финансово-Промышленной Академии.

ОСОЗНАННОСТЬ, ЭМПАТИЯ... ИЛИ ЧЕМУ МОЖЕТ НАУЧИТЬ ДИЗАЙН



Дизайн-мышление как необходимое условие создания успешного инновационного продукта уже давно стало buzz word в самых разных кругах бизнеса на Западе. Такие гуру, как, например, Том Питерс (Tom Peters) призывают, наконец, понять, что «дизайн применим к услугам в той же мере, в какой он применим к «глыбам». Дизайн важен как для внутренних служб компании, так и для внешних. Это понятие применимо к отделу закупок. Отделу обучения. Отделу финансов». Однако есть тема, которую мало кто поднимает и обсуждает даже на Западе, хотя она заслуживает отдельного внимания — особенно в условиях формирования новой экономики, законы и обычаи которой существенно отличаются от общепринятых норм предыдущих десятилетий. Я говорю об особой ценностно-смысловой нагрузке, которую все очевиднее начинает нести на себе современный дизайн, используя в своей работе определенный набор установок. Часть из них разработана эмпирически, часть постигнута интуитивно. Не всегда очевидные даже для самих дизайнеров, эти принципы и обеспечивают дизайн-мышлению рост востребованности со стороны бизнеса.

Я выделяю несколько ментальных принципов-установок, которыми все активнее вооружается в своей работе современный дизайн:

- осознанность,
- эмпатия,
- фокус на неизвестном,
- визуализация информации,
- метафоричность и образность.

Осознанность стоит первой в моем списке, — она необходима для раскрытия потенциала других принципов. Это одновременно и отличительное свойство дизайн-мышления, и превращающаяся в фундаментальную мировоззренческая позиция человека, которому выпало жить в декорациях XXI века. Именно на осознанности я остановлюсь подробнее в этой статье.

В моем понимании настоящий дизайн — это всегда «другой», более высокий уровень присутствия, а истинный дизайнер — это всегда свидетель, осознающий и бдительный.



Суть его профессии — заметить то, мимо чего, как очевидного и само собой разумеющегося, проходят другие. Как сказал нобелевский лауреат Альберт Сент-Дьерди (Albert Szent-Gyorgyi): «Открыть что-то новое — это значит, увидев то, что видели тысячи других, подумать то, что еще никому из них не приходило в голову...». Мой партнер по Lumiknows рассказывал, как в ходе разработки оборудования для эндо-хирургических операций он в течение месяца проводил видеоэтнографические наблюдения за различными хирургическими бригадами, выполняя необходимые предпроектные дизайн-исследования. В результате он выявил ряд моментов, на которые даже сами хирурги не обращали внимания. Скажем, когда их спрашивали, все ли удобно, — те говорили «да». На самом же деле через какое-то время у них, например, затекала шея из-за непродуманного расположения монитора. Вся бригада начинала переминаться с ноги на ногу — тяжело стоять на одном месте много часов. Или слишком длинные провода оказывались на полу, не только теряя необходимую стерильность, но и мешая работе персонала. Думаю, нет необходимости разяснять, почему подобные «мелочи» важны в операционной. А ведь таких примеров из жизни не просто много — мы окружены ими с утра до вечера. Это значит, что почти каждый момент, при внимательном — осознанном — отношении к нему — возможность для создания инновационного продукта.

Умение дизайнера вдумчиво относиться к действиям, которые люди осуществляют, что называется, «на автомате», всегда было его козырной картой. Собственно, это одна из тех ключевых компетенций, которая и отличает дизайнера-исследователя от маркетолога: фокус на «скрытых» потребностях человека, которые сам он не осознает, а потому и не в состоянии донести до кого бы то ни было другого (включая обсуждение в фокус-группе). В свое время мне попала в руки забавная книга *Thoughtless Acts?* Джейн Фултон Сури (Jane Fulton Suri) — директора ведущего в IDEO подразделения, отвечающего за человеческий фактор. Представляющая собой коллекцию фотографий, книга посвящена тем почти бессознательным действиям

(thoughtless), которые каждый из нас совершает ежедневно, адаптируясь, исследуя и реагируя на самые разные обстоятельства жизни. Это примеры взаимодействия человека с окружающим его миром на всех уровнях: физическом и функциональном, социальном и культурном. Многие подмеченные острым глазом дизайнера «зарисовки из жизни» уже превратились в новые продукты: ребенок, запечатленный в тот момент, когда он оседлал взрослую тележку в супермаркете, дал повод разработать специальный детский вариант тележки со множеством разновидностей. Прикрепленную скрепками к рулю мотоцикла карту с начерченным на ней маршрутом можно назвать прообразом GPS.

Здесь уместны слова Марселя Груста: «Чтобы сделать открытие, необязательно открывать новые земли, можно взглянуть на старые — новыми глазами».

Сегодня мощный тренд, связанный с попыткой взглянуть на старые проблемы по-новому — чтобы наконец решить их! — набирает обороты во всем мире. Успех дизайн-мышления во многом связан с тем, что оно предлагает определенный мировоззренческий сдвиг. Очевидно, что «новые глаза» нужны не только для того, чтобы разработать инновационный продукт. Они необходимы и для внутренней трансформации, основанной на повышении уровня осознанности как внутренних мотивов, так и совершаемых поступков. Ведь понимание себя — необходимое условие успеха и в бизнесе, и в личностном становлении. Когда-то Питер Друкер написал в книге, посвященной основным вызовам менеджмента в новом тысячелетии: «Вам наконец придется взять ответственность за понимание себя. Когда вас спросят: «Знаете ли, в чем вы исключительно хороши, а в чем не очень?», не надо смотреть так, как будто вы абсолютно не понимаете, что ответить. Настает время перестать думать в терминах места работы и карьерной лестницы и подумать на тему решения задач — одной за другой». Известные шведы разбавили эту излишне академичную рекомендацию американского гуру каплей эпатажа: они

добавили, что от такого капитализма надо еще и получать удовольствие.

«Новые глаза», «познание себя», «самоосознанность», «бдительность» и «присутствие». Именно с этими ключевыми понятиями многие сегодня — как в обществе, так и в бизнесе — связывают создание пространства для перемен.

По отношению к этим «кодовым» словам выбираются партнеры, как в бизнесе, так и в личной жизни. Я вспоминаю свою беседу с руководителем подразделения Philips Design, отвечающей за «глобальное сканирование культуры» (Global Culture Scanning), которое эта компания проводит ежегодно с целью выработки дизайн-стратегии Philips на ближне- (2—3 года) и долгосрочную перспективу (до 8 лет). После окончания официальной части визита — в штаб-квартиру Philips Design в голландском Эйндове я привозила презентацию, посвященную исследованию трендов потребительских предпочтений россиян, — зашел разговор о современных тенденциях в европейской культуре. На мой вопрос, что читают сегодня в Нидерландах, что кажется перспективным с точки зрения trendwatching, мне назвали книги немца Экхарта Толле (Eckhart Tolle), в частности его «The Power of Now» (в русском переводе «Живи сейчас»). Ключевыми словами этой книги, долгое время возглавлявшей список бестселлеров The New York Times, являются те самые awareness и consciousness... В моем понимании дизайнеры — те самые «новые глаза» общества, столь необходимые ему для перехода на новый уровень осознанности. Помогая компаниям создавать инновационные продукты и новые бизнес-модели, они способны трансформировать не только корпоративную культуру, но и общественное сознание. Однако без перехода на новый, более высокий уровень личностной осознанности самих дизайнеров эту задачу полноценно решить невозможно. И, на мой взгляд, это один из тех базовых навыков, которому необходимо учиться в передовых дизайн-школах.



Об авторе:

Роман Воробьев дизайн - менеджер компании Wrigley. По первому образованию химик, но по этой стезе не пошел. После окончания учебы в МГУ им. М.В.Ломоносова работал в сфере дизайна, прошел путь от простого дизайнера до руководителя дизайн - центра компании Coca-Cola. В свободное время любит готовить, рыбачить, собирать грибы, путешествовать, слушать музыку.

СОВЕТЫ НАЧИНАЮЩИМ ДИЗАЙН - МЕНЕДЖЕРАМ

Профессия Дизайн-Менеджера ещё весьма редка для России. Как в отечественных компаниях, так и в представительствах международных корпораций дело обычно не идет дальше доморощенного отдела дизайна. Основная функция этого отдела - сокращать расходы отдела Маркетинга на разработку POSM, промо-листовок и прочего. Стратегическую роль такие отделы обычно не играют. Право голоса в таком случае придется зарабатывать большим трудом.

Стоит быть готовым к тому, что люди, которые будут вас нанимать на работу, вероятнее всего будут иметь отдаленное представление о роли Дизайн-менеджера в современной организации.

Любая компания - это живой организм. Внедрение любых новых "имплантов" - процесс болезненный. Будьте готовы к "реакции отторжения". Тактика выживания очень проста: старайтесь доказать свою полезность. Практически все отделы, от бухгалтерии до маркетинга, так или иначе, сталкиваются с дизайном. Будь то презентация в Powerpoint, или написание дизайн-брифа на разработку нового продукта. Поверьте, все всегда очень заняты и будут только рады, если вы сможете взять часть работы на себя.

Единственный способ получить больше полномочий в любой организации - взять на себя больше ответственности. Не бойтесь начинать с малого! Увидев результаты, люди захотят применить новый подход к решению более масштабных задач. В конечном счете, это сделает вас осведомленнее о планах компании. Такая осведомленность и вовлеченность критически важна для дизайн-менеджера.

Планируйте начало работ заранее. Гарантировано, любой дизайн проект займет больше времени, чем изначально планировалось. При этом 20% времени уйдет на дизайн, а 80% на согласование, внесение комментариев и утверждение дизайна.

Чем более подробным будет бриф, и чем полнее вовлечение коллег из производственного департамента, торгового отдела и маркетинга в его разработку, тем выше шансы, что результат не придется переделывать.

В брифе обязательно должны быть указаны критерии успеха, с которыми вся проектная команда должна согласиться. Иначе проект может получиться весьма изматывающим, как для Клиента, так и для Агентства.

Иногда кажется, что задача имеет простое и однозначное решение. Не удивительно, что в таком случае результат обычно предсказуем и зачастую попросту скучен. Смотреть на задачу с разных точек зрения - это навык, который каждый Дизайн-менеджер обязан культивировать.

Понимание технологии, которая будет использована для производства, даст вам огромные преимущества. Вы сможете отсеять на начальном этапе нежизнеспособные прототипы. Это сэкономит вам массу времени. Также, это знание может подсказать вам способ модификации прототипа для достижения идеального результата.

Самый страшный кошмар Дизайн-менеджера - это тираж упаковки, напечатанный с ошибкой. Даже если дизайн был утвержден всеми нужными функциями, крайним всегда будет Дизайн-менеджер. В глазах организации Дизайн-менеджер ответственен за комплексный процесс. Поэтому всегда и все перепроверяйте!

Дружите с Юридическим Отделом. Из-за особой замысловатости нашего законодательства только юристы смогут идентифицировать риск нарушения закона и вовремя вас об этом предупредить.



~ 19 декабря 2009 года

в России учрежден
профессиональный праздник
дизайн-менеджеров

~ 19 июня 2010 года

в Британской высшей школе
дизайна прошла защита
дипломных работ
первых выпускников курса
дизайн-менеджеров

