

Новое в мировой практике: предпроектные дизайн-исследования



ХРАМКОВА

Екатерина Людовиковна,
генеральный директор
стратегического дизайн-
агентства Lumiknows,
эксперт комиссии по развитию
промышленного дизайна
при Министерстве
экономического развития
и торговли РФ,
преподаватель Британской
Высшей Школы Дизайна,
координатор reddot Design
Concept в России, кандидат
исторических наук,
Master of Arts

В последние три-пять лет мировой бизнес самым коренным образом пересмотрел свои взаимоотношения с дизайном: там, где раньше им пользовались лишь как тактическим инструментом, сегодня происходит обращение к дизайну как к важнейшему стратегическому ресурсу компаний¹. Больше того, о роли дизайна в экономике и обществе на Западе заговорили все, включая госструктуры и политические партии. Бум вокруг дизайна и тесно связанных с ним тем «креативности» и «инноваций» в западной экономике приобрел такой размах, что даже Всемирный экономический форум в Давосе в 2006 году прошел под лозунгом дизайна и прямо-таки безотлагательной необходимости использовать его приемы и методы в условиях формирования нового экономического мироустройства. Таким образом, Форум, собравший множество ключевых игроков мирового сообщества в области бизнеса, политики и культуры, предоставил дизайнерам трибуны для выступления и места для проведения мастер-классов. В разрез привычному формату мероприятий такого уровня состоялось 22 сессии по «Инновациям, креативности и дизайн-стратегиям», и дизайнерами же был проведен семинар для глав компаний на тему «Как создавать инновационную корпоративную бизнес-культуру».

Что же послужило причиной такого взрывоподобного интереса к дизайну, до недавних пор воспринимавшегося большинством компаний лишь как элемент украшения и формотворчества?

КАРДИНАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Причина изменений во взаимоотношениях дизайна с бизнесом кроется в кардинальной трансформации культуры потребления, которую переживает сегодня мировая экономика и которая превращает потребителя из пассивного и принимающего практически все, в активного и очень требовательного соучастника всех бизнес-процессов компании. И ни одна индустрия, ни одно направление бизнеса не остаются в стороне от этого процесса. Безвозвратно проходит то время, когда только лишь западная экономика изобилия могла «похвастаться», что ее среднестатистический потребитель обладает 59% необходимых ему вещей и предметов². Этот высокий показатель, самым существенным образом влияющий на баланс сил между теми, кто производит, и теми, кто потребляет, имеет очевидную тенденцию к росту как в странах со сложив-

¹ В данной статье речь идет о дизайне, как об инструменте создания *продукта*, независимо от того, является он материальным, осязаемым (мобильный телефон, холодильник, предмет мебели) или неосязаемым (услуга предоставления связи, банковский продукт, интерфейс MP3-плеера).

² Данные глобального сетевого агентства Fitch (2005).



шимися рыночными отношениями, так и в быстроразвивающихся экономиках, подобных российской.

Как следствие, не только производственный сектор экономики, но и такие сервисные индустрии, как телекоммуникации и банковские услуги, страхование, туризм и здравоохранение сталкиваются с потребителем, у которого есть практически все и для того, чтобы восполнить недостающее, ему предоставляется огромный, ничем неограниченный выбор. Более того, слияние виртуальной и мобильной культур дает потребителю возможность самым активным образом управлять своим маркетинговым пространством и принимать решение о покупке независимо от бизнес-задач компаний³. Однако, самое главное, это то, что современный человек перестает получать удовольствие от потребления только того, что

1. Создание доступной среды для жизнедеятельности людей с ограниченными возможностями: «Лифтовое и подъемное оборудование»

Проект выполнялся по заказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ для Тринева, реализован во всех ведущих музеях Санкт-Петербурга и некоторых частных банках.

Традиционно, решение проблемы связывается с созданием специализированных средств, предназначенных для обеспечения отдельных частных функций.

Функциональная специфика человека изначально рассматривается здесь как отклонение от нормы и неполноценный человек как бы «достраивается» с помощью искусственных средств.

На основании предпроектных дизайн-исследований была изменена устоявшаяся идеология проектирования, в частности, разработаны принципы универсальной предметной системы открытого типа — набора средств, способных по принципу «Конструктора» подстраиваться под специфику субъекта и среды.

Презентация проекта с успехом была представлена на крупнейшей международной специализированной выставке RENACARE-2002 в Дюссельдорфе на стенде «Россия», который открывала В.И.Матвиенко.

ему предлагается — особенно если это придумано искусственно, вне реалий повседневной жизни для некоего статистически усредненного потребителя. Человек хочет создавать свой — удобный и понятный, зачастую уникальный только для него, опыт общения с материальным объектом, услугой, брендом⁴.

И это меняет все правила игры, ибо выясняется, что у современных компаний огромные проблемы с выявлением тех потребностей пользования, которые могут привести к созданию действительно нужных, действительно захватывающих человека продуктов — будь это мобильный телефон, интерфейс дисплея, банковский или даже образовательный продукт. Так, по данным Harvard Business Review (2005), из 30 тысяч новых продуктов, которые запускаются на рынок каждый год, 90% проваливаются, несмотря на самым тща-

³ Так, например, по данным британской Ocean Consulting (2006), в период с 2000 по 2004 год количество людей, для которых тема «как уйти от рекламы» стала одной из наиболее актуальных, выросло более чем на 200%.

⁴ В англоязычной практике для обозначения всей палитры ощущений, которые человек получает в процессе общения с продуктом, услугой или брендом, используется такое важнейшее понятие, как experience — отсюда product experience, customer experience, brand experience, retail experience и т.д.

тельным образом проведенные дорогостоящие маркетинговые исследования...

В чем же дело, неужели так трудно узнать, а каким же, собственно говоря, видит вожделенный продукт будущий потребитель? Оказывается, да, трудно, ведь просто спросив в фокус-группе потенциального пользователя, например, технологической новинкой, какими характеристиками должен обладать продукт будущего, вы получите ответ, лежащий в границах уже известного. В лучшем случае, вам подскажут, как усовершенствовать уже имеющиеся аспекты пользования предметом, скажем, дрелью, но ведь покупатель приходит в магазин не за дрелью, а... за дыркой в стене. И вы можете до бесконечности модернизировать пресловутую дрель, пока не найдется кто-то, кто решит проблему «дырки в стене» совсем иным — то, что мы называем сегодня, инновационным — способом. Таким образом, традиционные маркетинговые методы исследования рынка, нацеленные на отшлифовывание уже существующих решений, а не на выявление возможностей создания новых продуктов, оказываются слабым попутчиком в экономике, где, как известно, инновации решают все. Не зря поэтому, наверное, еще на заре становления мировой автоиндустрии Генри Форд как-то сказал: «Если бы я спросил людей, что им нужно, они бы попросили лошадь, которая бежит быстрее нынешних».

ДИЗАЙНЕРСКОЕ МЫШЛЕНИЕ: ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКЕ

И вот именно здесь — и это тенденция всего лишь последних нескольких лет — в западной экономике на помощь традиционным маркетинговым методам исследования рынка приходят новые дизайнерские методики понимания потребителя. В их основе лежит стремление интерпретировать человеческую жизнь во всей ее целостности и неоднозначности, не ограничиваясь исключительно «актом потребления», с одной стороны, а с другой — анализ процессов общения человека с продуктом в естественной среде их протекания. На первый взгляд простые, для своей реализации эти принципы требуют междисциплинарной подготовки и системности, синтетичности мышления, тонкого умения наблюдать и способности творчески, нестандартно подходить к привычным вещам, а также такого чисто че-

ловеческого качества, как эмпатия — искусство поставить себя на место другого и попытаться понять жизнь другого человека — потребителя — как свою собственную.

Именно с этими аспектами и связывают сегодня так называемое «дизайнерское мышление» (design thinking), которому посвящены многочисленные публикации в ведущих деловых журналах, конференции, семинары для бизнеса, а также инициативы на государственном уровне. Больше того, «умение мыслить как дизайнер», наряду с преподаванием дизайн-менеджмента и развитием креативности, становится сегодня неотъемлемой составляющей учебного расписания MBA-программ Стэнфорда, Пратт Института, Калифорнийского университета Беркли в США, The Rotman School of Management в Канаде, а также ведущих бизнес-школ Финляндии, Италии, Новой Зеландии и других стран.

Скорость, с которой происходит переосмысление принципов, на которых базировался старый уклад, поразительна, ведь еще несколько лет назад слов «креативность» и «воображение» не было в лексиконе топ-менеджмента и госструктур на Западе. Новая тенденция стала обозначаться с приходом нового тысячелетия, приобрела явные черты в 2004–2005 годах. Вот что написало одно из ведущих деловых изданий мира BusinessWeek в августе 2006 года: «Экономика Знания быстро трансформируется в Экономику Креативности. И это меняет все будущее, все правила игры. То, что было раньше важным для корпораций: цена, качество — все, что требовало аналитического склада ума — быстро уплывает к получающим достаточное образование и не требующим высокой оплаты китайцам, индийцам, а также венграм, чехам и русским. Отныне ключевые слова — креативность и воображение. Синтетический склад ума — вот что компании-лидеры пытаются использовать всю».

Госструктуры на Западе не отстают от переоценки ценностей, которые происходят сегодня в бизнесе и также существенным образом пересматривают приоритетные направления своего развития. Если раньше различные государственные инициативы были направлены на стимулирование таких направлений, как технологии, предпринимательство, то сегодня способность страны эффективным образом мобилизовывать «дизайнерское мышление»

своего бизнеса начинает рассматриваться как жизненно важный вопрос долгосрочного конкурентоспособного развития нации. Так, например, с 2005 года президент британского Совета дизайна (Design Council) — организации, которая работает над имплантацией дизайна в бизнес, в госструктуры, в общество готовит ежегодные доклады премьер-министру на тему эффективного использования дизайна как основного национального ресурса в условиях ожесточенной мировой конкуренции.

ПРЕДПРОЕКТНЫЕ ДИЗАЙН-ИССЛЕДОВАНИЯ

Каким же образом бизнес применяет сегодня дизайнерское мышление?

Компании начинают обращаться к дизайнерам на самой первой, так называемой «нулевой фазе» создания нового продукта⁵, когда только необходимо понять, какими потребительскими свойствами должно обладать будущее изделие, какие группы людей он будет затрагивать, как будет работать на имидж и бренд компании, какие бизнес-задачи решать. Это именно тот этап с наибольшей степенью неопределенности и рисков, который и вызывает сегодня у компаний наибольшие сложности: ведь в ходе него необходимо выявить нужды потребителя и интерпретировать их в виде дизайн-брифа — согласованного всеми участниками задания на дальнейшую разработку. Являясь одним из самых критичных в цепочке создания нового продукта, этот «нулевой» этап нацелен на стратегическое планирование всего комплекса последующих действий и от того, насколько четко и профессионально проведены предпроектные исследования на этой фазе, во многом зависит успех или неуспех будущего продукта.

Вовлечение дизайнеров на гораздо более ранних — стратегически важных — этапах разработки нового продукта⁶ являет собой разительный контраст по сравнению с предыдущими бизнес-моделями, когда дизайнеру «спускали» заказ из отделов маркетинга, рекламы и технической поддержки проекта. Интересно проанализировать, какая схема срабатывала

раньше для того, чтобы запустить на рынок успешный продукт. Можно было, просто сидя в офисе, придумать нечто новое, потом провести фокус-группу, чтобы удостовериться в том, что люди готовы покупать этот продукт по такой-то цене. После этого проверить технологическую, производственную часть вопроса. Могли быть проведены дополнительные фокус-группы, происходило обращение в рекламные или бренд-агентства, и только после этого проект попадал непосредственно к дизайнерам, которые жестко контролировались отделами маркетинга, технической поддержки и рекламы.

Сегодня эта схема перестает работать, как показывают приведенные выше цифры Harvard Business Review, и лидирующие дизайн-агентства постепенно аккумулируют в себе функции менеджмента проекта, маркетинга и выработки стратегии продвижения на рынке. Они — а не их клиенты — определяют суть и возможности нового изделия, составляют бриф на его разработку, проводят соответствующие исследования, занимаются стратегическим дизайн-планированием, разрабатывают платформу для дальнейших инноваций, а также брифуют рекламные и бренд-агентства для проведения промо-кампаний. Более того, сегодня ведущие дизайн-агентства постепенно забирают часть функций у таких компаний, представляющих стратегические услуги в области менеджмента, как McKinsey, Boston Consulting, Bain, так как интегрируются в бизнес-процессы заказчика на самых первых, стратегически важных этапах разработки нового продукта.

Таким образом и формируется в западной практике рынок предпроектных дизайн-исследований протяженностью, минимум, несколько месяцев и требующих вовлечения группы не только высококвалифицированных, но и очень разных специалистов, имеющих компетенции в таких областях, как:

■ исследование *потребителя* с целью выявлению новых возможностей уже существующих продуктов или создания принципиально новых изделий и даже новых рынков;

⁵ В английском языке эта фаза еще получила название «The Fuzzy Front End of Innovation», которое дословно можно перевести как «Полный неопределенности начальный этап проекта, нацеленного на создание инновационного продукта».

⁶ Вся цепочка действий по разработке нового продукта на Западе получила емкое название New Product Development (NPD). Эта устоявшаяся аббревиатура применяется повсеместно и включает в себя формулирование идеи нового продукта, стратегическое планирование, создание дизайн-брифа, разработку непосредственно дизайна изделия, конструирование, запуск в производство и появление на рынке.



2. Разработка портативного аппарата искусственной вентиляции легких

В ходе предпроектных наблюдений была выявлена необходимость применения аппарата в самых разных условиях и безотказность работы в любых климатических условиях. Это обеспечило универсальность разработки: прибор может переноситься в руке, на плече при помощи ремня, крепиться на переносимые носилки различных типов, а также крепиться после переноски пострадавшего в транспортное средство в салоне на своё штатное место.

Штатным аппаратом ИВЛ оснащены все машины скорой помощи и служб спасения города С.-Петербурга, Ленинградской области и других регионов России.

■ понимание целей и задач бизнеса, которые он ставит перед собой, разрабатывая новый продукт и, что немаловажно, умение коммуницировать с бизнесом на одном, общем языке;

■ точный просчет всех составляющих, связанных с технологическими и производственными возможностями заказчика.

Специалистов в области исследования потребителя еще называют специалистами в области human factors, занимающихся изучением того, как человек реагирует на окружающий его мир, какие аспекты взаимодействия с предметом для него наиболее важны, чего он ждет от использования. Именно поэтому в штате многих компаний-разработчиков появляются

такие новые штатные единицы, как когнитивные психологи — специалисты, изучающие, как человек познает мир, социальные антропологи — люди, изучающие модели взаимоотношений в обществе, культурологи, адаптирующие продукцию глобальных брендов для рынков с разными культурами и моделями восприятия, этнографы, умеющие наблюдать за человеком. Так, например, Intel в своем штате насчитывает более 20 дипломированных этнографов, Microsoft, British Telecom, AT&T, HP, IBM — все сегодня имеют штатные единицы этих специалистов. Последние как раз и необходимы для участия в проведении дизайн-исследований, которые еще также называют этнографическими по аналогии с тем, как когда-то, когда этнографии стали тесны университетские кабинеты, ученые поехали на далекие острова, чтобы провести немало времени среди коренных жителей и проникнуться их образом жизни, обычаями и моделями мироощущения. Аналогия здесь очевидна: дизайнерское «погружение» в среду — наблюдение за реальным контекстом использования продукта — противопоставляется искусственному контексту фокус-групп точно так же, как выводы антропологов, проводивших не один день бок о бок с аборигенами, противопоставляются «озарениям» кабинетных ученых, пытавшихся интерпретировать жизнь далеких племен, сидя в тиши своих библиотек.

ОСНОВНЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ ДИЗАЙНА: РОССИЯ — ЗАПАД

Эволюция сферы дизайна в России обусловлена развитием, как минимум двух неразрывно связанных составляющих: уровнем деловой культуры предпринимательства, с одной стороны и, с другой — количеством потребителей, перешагнувших тот рубеж, когда решение о приобретении принимается исключительно на основании цены. Как показывает мировой опыт, только лишь после достижения экономикой достаточной зрелости, подразумевающей внушительную массу опытных потребителей или «профессиональных покупателей», для которых продукт — это не просто commodity⁷, можно ожидать серьезного отношения к инвестициям в дизайн. В западных экономически развитых странах такой пере-

⁷ Commodity — биржевой товар, основным дифференциатором которого является цена.

лом произошел уже к середине 90-х годов прошлого столетия. И тогда же появилась крылатая фраза Rodney Fitch — основателя агентства Fitch: «На рынке только одна компания может быть самой дешевой. Всем остальным придется использовать дизайн».

Важно понимать при этом, что, говоря о дизайне, Rodney Fitch имел в виду те междисциплинарные навыки, которые позволяют создавать *успешный продукт для массового производства*, а не просто арт-объект или даже эстетически приятное изделие. И чем дальше, тем больше дизайн, вместе с мировой экономикой, уходит из области создания продуктов материальных в область нематериального, неосязаемого: трудноизмеримая «легкость пользования», эфемерный «опыт потребителя», невесомая «эмоциональная привязанность к бренду» — вот что создает сегодня дизайнер на Западе.

К слову сказать, получившее распространение в западной практике выражение *product design*, уже давно перешагнувшее границы создания только лишь материальных объектов, в России все еще переводится как «промышленный дизайн» — дизайн электроники, медицинской техники, электротехнического оборудования, корпусов различных изделий и т.п., существенно сужая, тем самым, современное наполнение дизайна. Больше того, непосредственно «промышленный дизайн», как эскизирование, моделирование, конструирование и производство оснастки, для западной экономики уже и вовсе вчерашний день: для этого существует «мировая фабрика» — Китай, соревноваться с которой в скорости, цене, а теперь уже и в качестве, совершенно бесполезно. Отчетливое понимание кризиса традиционного промдизайна на Западе и необходимость поиска иных путей развития этой индустрии в условиях, диктуемых Китаем, были сформулированы впервые, пожалуй, в 2004 году в статье обозревателя BusinessWeek Bruce Nussbaum. Там же был четко обозначен вектор дальнейшего развития: не имея возможности противостоять китайскому натиску в области создания формы продукта, западный дизайн переориентируется на создание его содержания, — того самого неосязаемого *product experience*. Вот

как красноречиво автор завершает свою статью: «Профессия дизайнера поменяла свою суть, переместившись из области рисования в область мышления, от стилизации к инновации, от придания вещи формы к визуализации новых парадигм в бизнесе».

Находящаяся в стадии становления российская экономика пока не может противопоставить своему азиатскому соседу наработанный десятилетиями рыночных взаимоотношений западный опыт промдизайна. В свою очередь, культура потребления в нашей стране, оставаясь на относительно невысоком уровне, также не является тем стимулом, который бы заставил бизнес вовлекать инструментальный дизайн в свои процессы. Иначе говоря, российский потребитель еще готов потреблять продукт среднего уровня, — оптимизированный с точки зрения внешнего вида, цены и качества, но не обладающий какими-то инновационными характеристиками.

Бизнес при этом во многих отраслях все еще имеет возможность расти гигантскими шагами вширь, в регионы или просто наращивая ассортиментный портфель и, соответственно, инвестировать в такое недешевое удовольствие, как дизайн или проведение дизайн-исследований может показаться совсем не критичным.

Однако все это до поры до времени и последний год показал интересную динамику. Так, отмечен рост заинтересованности к более глубокому пониманию особенностей российского потребителя со стороны глобальных брендов, и постепенное изменение отношения к дизайну среди отечественных компаний-производителей.

Автору этой статьи довелось стать организатором, непосредственным исполнителем и докладчиком первого в мировой практике дизайн-исследования визуальных особенностей и эмоциональных предпочтений россиян, которые должны лечь в основу линейки бытовой техники и электроники по заказу Samsung Electronics. Эта компания, следуя стратегии глобальной кастомизации⁸, видимо, одной из первых поняла, что российский потребитель становится все более пристрастным в своем выборе и запускать на российский рынок про-

⁸ Глобальная кастомизация — создание для каждого рынка ассортиментного ряда с уникальными характеристиками, отвечающими как культурным особенностям, так и «странностям» использования в данном регионе.

дукцию, которая оказалась успешной в других, пусть даже и развитых, регионах мира, неверно. Именно в таких выражениях и прокомментировал финальную презентацию четырехмесячного исследования вице-президент Samsung после представления ее в штаб-квартире этой компании в Сеуле: «Да, действительно, российская ментальность имеет свои особенности, которые уже нельзя не учитывать при создании новых продуктов, если мы хотим быть действительно успешными на Вашем рынке». Важно отметить, что, располагая собственным огромным, разбросанным по всему миру, штатом дизайнеров, в том числе исследователей и имея возможность пригласить дизайн-агентства мировой величины, Samsung Electronics намеренно обратился к услугам российских дизайнеров. Сейчас на очереди еще два подобных исследования для крупнейших западных брендов, которые сталкиваются как с проблемой неприятия многими российскими потребителями некоторых особенностей «оригинального» дизайна, так и с неудобством применения продуктов, разработанных в условиях других стандартов, иных климатических условий, да и просто другой ментальности.

Примером сдвига мышления среди отечественных компаний можно считать возросший интерес к проведению семинаров для бизнеса, рассказывающих о том, как стратегически использовать инструментарий дизайна и дизайнерского мышления в процессе создания нового продукта. Кроме того, прошедший год оказался переломным и для рынка предпроектных дизайн-исследований в нашей стране: отечественные компании-производители сами, путем проб и ошибок, пришли к пониманию того, что мало просто «нарисовать» красивый продукт, — необходимо провести соответствующие предпроектные исследования и разработать грамотный дизайн-бриф. Так, под руководством автора, в ту пору управляющего директора «СмирновДизайн», было проведено первое дизайн-исследование, — уже по заказу отечественного бренда-производителя металлической мебели, нацеленного на репозиционирование и попадание в премиум-сегмент. Знаменательно, что этому исследованию предшествовала серия семинаров, в ходе которых выработывался единый язык общения дизайнеров и заказчика.

Все это могло бы означать, что российские компании уже готовы предложить отечественному дизайнеру разделить с ними риски по созданию нового продукта — то есть вместе анализировать рынок, изучать потребителя, выявлять новые возможности изделия, формулировать формат донесения всех ценностей бренда заказчика. Дело, однако, в том, что такие важнейшие составляющие дизайна на Западе, как умение интерпретировать действия потребителя, фактически, «залезать» в его черепную коробку, не нарушая при этом ее целостности, а также умение общаться с бизнесом на одном языке, — на языке менеджмента, маркетинга и брендинга, в постперестроечной практике российского, прежде всего, промышленного дизайна развито не было. Достаточно сказать, что только два-три года назад компании, оперирующие в области промышленного дизайна в России, начали выходить из состояния студийности и репозиционировать себя как product design and development компании — то есть компании, предоставляющие почти полный комплекс услуг, начиная от инжиниринга и заканчивая производством прессформ и оснастки. Однако фаза предпроектных дизайн-исследований, требующая вовлечения специалистов с образованием и в области human factors, и в области брендинга, менеджмента, пока является чем-то совершенно новым и неизведанным в нашей стране.

Таким образом, подразумевая под «промышленным дизайном» лишь умение хорошо держать маркер в руках, фотореалистично визуализировать картинку и умело создавать пластилиновые макеты, подавляющему числу производителей в нашей стране пока и в голову не приходит, что дизайнер может быть полезен не только на этом, очень узком отрезке всей цепочки создания нового продукта. В свою очередь и отечественный дизайнер только начинает задумываться о том, что дизайн — это не просто умение хорошо рисовать или безукоризненное владение стилем: в конце концов, сам процесс «отрисовки», при всей важности этого этапа, не более чем визуализация грамотно и четко сформулированного дизайн-брифа нового продукта. Первая в России международная конференция «Дизайн как стратегический инструмент бизнеса XXI века» в рамках Московского Международного конгресса мебельной индустрии, которая прошла

в ноябре 2007 года по инициативе Lumiknows, была призвана стать первым шагом на пути понимания дизайна по-новому как для отечественных производителей, так и среди дизайнеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мировой дизайн, как в зеркале, отражает постоянную трансформацию культуры потребления, которая заставляет бизнес быть в постоянном поиске, отвечая на вызовы времени. Отечественный дизайн не является в этом отношении исключением — катализатором всех процессов по модернизации отечественного дизайна в нашей стране также выступает медленная, но верная трансформация культуры потребления, что неизбежно повлечет ломку устоявшихся моделей бизнеса.

Нам есть чему поучиться на Западе, ведь там эта ломка уже происходит. И проявляется это, прежде всего, в том, что изменяется стратегия поведения компаний на рынке. Так, например, если раньше в основе деятельности подавляющего большинства компаний-производителей лежало снижение технологических издержек и оптимизация производственных мощностей (*technology driven strategy*), сегодня эти компании видят основным залогом успеха своей деятельности на рынке выявление новых потребностей пользования и создание на этой базе инновационных продуктов (*consumer driven strategy*). Можно с уверенностью прогнозировать, что и в нашей стране все большее количество российских компаний будет приходить к пониманию необходимости следовать второй идеологии, а, значит, обращаться к дизайнерам не только для визуализации концепций, разработанных в недрах маркетинга и рекламы, но и на гораздо более ранних этапах создания продукта.

Следует помнить, что дизайн в традиционном понимании этого слова, как формотворчество, как эргономика⁹ или разновидность эстетики изменился навсегда. Сегодня дизайн — это не только стиль и создание яркого образа продукта, создающего целостное представление о бренде. Современный дизайн — это тот стержень, который придает прочность всей конструкции под названием «Создание и

разработка продукта», ибо привносит реальное знание о потребителе, с одной стороны, а с другой — материализует это знание в виде изделий, услуг, брендов. Нарботанное годами дизайнерское умение коммуницировать сложную и разноликую информацию на визуальном и вербальном уровнях, доносить ее до самой разной целевой аудитории оказывается также незаменимым.

Таким образом, мировые компании-лидеры начинают сегодня использовать дизайнерское мышление в двух, на первый взгляд, совсем не традиционных для дизайна направлениях:

■ за пределами компании, чтобы лучше понять потребителя и его потребности, которые впоследствии могут привести к созданию инновационных продуктов и услуг;

■ внутри компании — как интегратора, оптимизирующего всю цепочку NPD и трансформирующего корпоративную культуру в более инновационную. Это становится возможным благодаря тому, что появляется единый фокус, единая точка приложения множества разрозненных сил, участвующих в сложнейшем процессе создания нового продукта: брендинг, маркетинг, реклама, производство, финансы, сбыт. Все эти силы выстраиваются в единую систему, фокус которой на потребителе, на человеке.

Междисциплинарные навыки дизайнера, позволяющие ему находить общий язык и с маркетологом, и с бренд-менеджером, и с топ-менеджментом существенно облегчают диалог всех сторон, участвующих в процессе создания нового продукта. Так что те компании, которые сумеют интегрировать ресурс дизайна в полной мере, смогут рассчитывать не только на создание действительно нужного и полезного потребителю продукта, но и на позитивные изменения самой культуры ведения проекта, его менеджмента. Именно этому — созданию инновационной бизнес-культуры — и был посвящен тот семинар, проведенный дизайнерами для глав компаний в Давосе, ибо, как известно, инновационный продукт можно создать только тогда, когда у вас инновационная бизнес-культура...

⁹ От греч. «ergos» — работа и «nomos» — законы. Эргономика — прикладная наука, изучающая законы взаимодействия человека и машины, всегда считалась краеугольным камнем промышленного дизайна.