



Книга Дизайн как конкурентное преимущество

Роль дизайна в создании положительного впечатления у клиентов

Роберт Бруннер, Стюарт Эмери, Расс Холл
FT Press, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Для того, чтобы компания приобрела особое значение в глазах потребителей, у них должен сформироваться уникальный опыт общения с ней. Именно таковы взаимоотношения с потребителями у компаний, сделавших ставку на дизайн своей продукции. Руководители этих компаний хорошо понимают, что уникальный дизайн – единственное, что может спасти их продукцию от превращения в ширпотреб. Благодаря креативному дизайнерскому решению продукт превращается в нечто большее, нежели сумма составляющих его частей. Определяющая роль дизайна в формировании уникального потребительского опыта показана в этой книге на примере таких культовых товаров, как плеер iPod, мотоцикл Harley-Davidson и др. Живой интерес к дизайну как важнейшему элементу корпоративной культуры ощущается в каждом абзаце книги. Хотя изложение в ней порой страдает от повторов, этот недостаток с лихвой компенсируется наличием главы, в которой авторы описывают практическую методику создания уникального дизайнерского решения. Эту книгу *BooksInShort* рекомендует прежде всего менеджерам, так как большинство дизайнеров и без нее прекрасно знают, какие выгоды для бизнеса сулит удачная дизайнерская идея.

Основные идеи

- Дизайн продукции помогает создать эмоциональную связь с потребителями.
- Каждый сотрудник является дизайнером в той степени, в какой вносит вклад в формирование впечатления клиентов от продукции компании.
- Чтобы понять, насколько важна ваша компания для клиентов, представьте, кому ее будет не хватать, если она исчезнет.
- Создание у клиентов положительного впечатления – единственная стратегия, которую не смогут с легкостью скопировать конкуренты.
- В основе дизайна – удачные находки, своевременность и инновации.
- Компании, сделавшие ставку на дизайн, отличаются четким пониманием целей, готовностью к риску, инновационностью и бдительностью.
- Главный фактор успеха Apple – дизайн ее продукции.
- Бренд есть воплощение “духа” компании.
- Дизайн продукции открывает для потребителя путь к получению уникального потребительского опыта.
- Чтобы дизайн стал конкурентным преимуществом компании, требуются целеустремленность, долгосрочная стратегия, искренность, бдительность, оригинальность и умение воспроизводить главные элементы успеха.

Краткое содержание

Почему дизайн так важен

Тайным оружием компании Apple стал необычный дизайн продукции, надежно защитивший ее от превращения в товары массового спроса. Уникальный дизайн помогает сформировать у потребителя такое же уникальное впечатление от обладания продуктом. Вся корпоративная культура Apple основана на выразительном дизайне продуктов компании и нацелена на формирование у потребителя позитивного эмоционального отклика. Сотрудники этой компании свято верят, что дизайн – нечто гораздо большее, чем просто внешний вид товара.

“Успешный продукт есть воплощение идеи, которая понятна людям и вызывает у них живой эмоциональный отклик”.

Такое расширенное понимание дизайна помогло Apple избежать ловушки, в какую попала Motorola со своим сверхтонким мобильным телефоном RAZR. Вместо того, чтобы успех этого продукта взять за основу новой концепции бизнеса, Motorola начала выжимать из успешной модели как можно больше прибыли. В итоге компания–изобретатель мобильного телефона, так и не сумев сделать дизайн продукции своим основным преимуществом, сегодня вынуждена довольствоваться незначительной долей рынка.

“Формирование потребительского опыта начинается с определения конечного результата: что именно должен увидеть, услышать и почувствовать потребитель?”

Необычные продукты, имеющие успех у потребителей, чаще всего появляются на свет вместе с дизайнерским решением, определяющим их внешний вид и функционирование. Это целостное решение затрагивает не только маркетинг продукта, но и его брендинг, а также определяет время его вывода на рынок. Дизайн – связующая нить между производителями и потребителями. Создавая новый продукт, вы формируете целостное впечатление потребителя. В этом смысле любого сотрудника, какую бы должность он ни занимал, можно рассматривать в качестве дизайнера. Так, конструкторы автомобильного концерна BMW проектируют не просто автомобиль, а целостный опыт обладания им. Звук закрываемой дверцы или ощущение от прикосновения к рулевому колесу оказываются при этом важны не меньше остальных характеристик модели.

“Дизайн продукта выходит далеко за рамки его внешнего вида”.

Компании IKEA и Nike – другие примеры того, как могут быть реализованы целостные дизайнерские решения. IKEA продает мебель собственного изготовления по доступным ценам. Уникальные магазины этой компании оказывают полную поддержку всего спектра ее продукции, а продавцы-консультанты обучают покупателей ею пользоваться. Хотя большинство клиентов компании Nike не являются спортсменами, это не мешает ей продвигать дизайн своей продукции в стиле “подлинного спортивного духа”. Этот дизайн, в свою очередь, трансформируется в коммерчески успешный бренд, вызывающий живой отклик у потребителей.

Оценка взаимоотношений с клиентами

Установила ли ваша компания прочные эмоциональные связи с клиентами? Как можно определить, стала ли ваша продукция значимой в их жизни? Чтобы в этом разобраться, попробуйте предельно искренне ответить на следующие вопросы.

- Если ваша фирма завтра закроется, сильно ли огорчатся клиенты?
- Лояльны ли клиенты к вашей компании и ее продуктам?
- Положительное ли у них впечатление от взаимоотношений с ней?
- Делает ли ваша продукция их жизнь лучше?
- Насколько активно сотрудники стремятся удовлетворять потребности клиентов?
- Могут ли ваши клиенты перейти к конкурентам?
- Рассматривают ли клиенты вашу компанию в числе своих друзей?

Дизайн и потребительский опыт

Единственная стратегия, которая защищает товар или услугу от превращения в продукт массового спроса, – это стратегия по созданию у потребителей неповторимого впечатления. Уникальное дизайнерское решение не смогут с легкостью перенять конкуренты. Хотя имитаторы и попытаются его скопировать, чтобы обмануть потребителей, у них не получится воспроизвести единственное в своем роде очарование оригинала. К созданию каждого продукта следует подходить с точки зрения опыта пользования и обладания им. Потребитель должен ощущать, что, приобретая ваши товары или услуги, он приобщается к некоему целостному видению, выходящему за рамки индивидуальности.

“Компании, выбравшие дизайн продукции в качестве своего главного преимущества, подстраивают производство к поиску дизайнерских решений, а не наоборот”.

В 1999 году Procter & Gamble создала швабру Swiffer, которая мгновенно стала хитом продаж. Пользоваться этой шваброй оказалось легче, чем традиционной, – она в самом деле облегчала людям жизнь. Этот продукт вызвал у потребителей сильный эмоциональный отклик. Как гласит известное в рекламе правило, люди покупают, подчиняясь эмоциям, а затем пытаются рационально оправдать покупку. Люди готовы переплачивать за товар, если знают, что его приобретение будет сопровождаться яркими положительными впечатлениями. Пример этому демонстрирует крупная американская розничная сеть Whole Foods Market, торгующая натуральными продуктами питания. Витрины и полки с товарами в магазинах сети оформлены с тонким вкусом, а их сотрудники всегда готовы помочь покупателям найти нужные продукты. Если посетитель проголодался, у него есть возможность тут же за столиком пообедать свежеприготовленным блюдом с чашкой отличного кофе. Заслужив высокую репутацию в глазах потребителей, компания должна относиться к ней как к самому прибыльному активу. Рано или поздно особые отношения с потребителями превращаются в источник реального дохода.

Apple и iPod

Успех не всегда бывает результатом осуществления тщательно продуманного плана. Интуиция, удачно выбранный момент и везение часто играют не менее важную роль. Поэтому разрабатывать перспективную идею стоит до тех пор, пока не возникнет серьезная преграда, которая заставит изменить направление поисков. Главное – помнить о том целостном потребительском опыте, который вы хотите сформировать. Например, цифровой плеер iPod с момента своего возникновения продолжает совершенствоваться, подстраиваясь под запросы потребителей. До появления iPod людям приходилось покупать целый компакт-диск, когда они хотели прослушать всего одну песню. С появлением файлообменных сетей и

интернет-файлов с возможностью платного доступа. Способы доставки музыки потребителям радикально изменились, однако удобное мобильное средство для ее прослушивания отсутствовало.

“Если вы хотите, чтобы ваш бренд стал значимым для потребителя, начните с разработки дизайна, который выступает неотъемлемым элементом этого бренда”.

В 2001 году независимый разработчик Тони Фаделл предложил Apple создать мини-тюрный цифровой плеер с жестким диском, который бы позволял пользователям легально скачивать музыку и создавать собственные плей-листы. Фаделл и Apple заключили договор с компанией RealPlayer, также работавшей над MP3-плеером, и поставили цель вывести новый продукт на рынок в рекордно короткий срок – один год. Глава Apple Стив Джобс принимал личное участие в создании дизайна плеера. Он пристально следил за тем, чтобы каждая деталь проектируемого продукта – от регулятора громкости до размера колеса прокрутки – работала на формирование положительного впечатления у пользователей. Возникавшие трудности лишь стимулировали поиск креативных решений. На волне первоначального успеха iPod компания выпустила несколько новых и значительно более совершенных поколений продукта. Все усовершенствования были ориентированы на обогащение потребительского опыта владельцев плеера.

“Лишь тогда можно считать, что ваш бренд прочно занял свое место в жизни потребителей, когда они начинают соперничать вашим успехам и неудачам, желая вашей победы”.

Сегодня iPod – культовый продукт. Этот плеер не только изменил само представление о том, как можно получать и прослушивать музыкальные файлы, но и продемонстрировал целостность дизайнерского процесса. Пример iPod показал, что задаче по удовлетворению запросов потребителей должна быть подчинена каждая деталь в механизме работы компании, малейший сбой в котором чреват остановкой всего бизнеса.

Уникальный дизайн как преимущество

Если ваша компания намерена сделать дизайн продукции своим основным конкурентным преимуществом, прежде всего следует проанализировать, соответствуют ли этой цели корпоративная структура и культура, а также механизмы стимулирования и распределения ресурсов. Поиск дизайнерских решений – это непрерывный процесс со следующими особенностями.

- Четкое понимание текущей ситуации и стоящих перед компанией целей.
- Готовность к смелым, рискованным шагам.
- Постоянное опробование новых методов, поэтапное приближение к цели.
- Бдительность, нежелание стоять на месте, знание запросов потребителей.

“Восприятие бренда связано с неким внутренним чувством, которое возникает у потребителей. Если это чувство совпадает у большого числа людей, значит, бренд оказался удачным”.

Продумайте, какие элементы вашей продукции нельзя легко и быстро скопировать. Владелец сети отелей Конрад Хилтон придумал ряд нововведений для создания впечатления у клиентов – например, оттиск буквы “H” на песке в напольных пепельницах и загибание кончика туалетной бумаги в виде треугольника, однако другие сети отелей моментально их скопировали. Поддержание репутации “культовой” компании требует предельной концентрации сил, бдительности и бесперебойного притока свежих идей.

“Хорошее дизайнерское решение воплощает в себе ключевые ценности компании, формируя потребительский опыт и вызывая эмоциональный отклик у целевой аудитории”.

Особенность Apple состоит в том, что деятельность всех ее подразделений объединена уникальным дизайнерским стилем компании. Как и гласит ее слоган, Apple “думает иначе”, чем конкуренты. Она быстро создает опытные образцы и так же быстро запускает их в производство, значительно опережая своей оперативностью конкурентов. Вначале компания изучает новые запросы потребителей, затем разрабатывается новый продукт, который в состоянии удовлетворить эти запросы. Этот продукт проектируется, запускается в производство и выводится на рынок – при этом первоочередное внимание уделяется формированию целостного потребительского опыта. Наконец, компания вновь изучает запросы рынка и разрабатывает новые продукты.

Бренд как гештальт

Бренд компании означает нечто гораздо большее, чем фирменный логотип – это своего рода обещание исполнить ожидания потребителя продуктов компании. Бренд обладает свойством гештальта, т.е. он не сводится к сумме своих частей. Иными словами, потребительский опыт трудно разложить на составные элементы. На формирование впечатлений аудитории от бренда можно в определенной степени повлиять, но полностью контролировать их невозможно.

“Дизайн – это непрерывная эволюция, способность учиться на своих ошибках, стремление к новому и готовность к риску”.

Уникальный дизайн открывает доступ к целостному потребительскому опыту. Совокупные впечатления потребителей от обладания брендовой продукцией нередко превращаются в самый главный актив компании. Один из примеров – Harley-Davidson. Этот бренд уже давно начал жить собственной жизнью. Сегодня бренд Harley-Davidson для множества преданных поклонников олицетворяет не только качественно сделанный мотоцикл, но и особый образ жизни, главные черты которого – свобода и независимость. Все сотрудники компании-производителя сами ездят на мотоциклах Harley и отлично понимают, что продают не столько товар, сколько целостный стиль жизни.

“Чем бы ни занимались люди, они исходят из предположения, что эти занятия сделают их жизнь лучше и интереснее”.

Дизайн – это язык, на котором продукты говорят с потребителем, и история, которую они ему рассказывают, должна отвечать его ожиданиям. Задача компании-производителя – сделать так, чтобы эта история имела счастливый конец в виде положительного потребительского опыта. В процессе общения потребитель должен узнать, кто вы, чем занимаетесь и почему ваша продукция играет такую важную роль в его жизни.

Дизайн как комплексный процесс

Следующие элементы являются основополагающими в деятельности компании, основным конкурентным преимуществом которой выступает дизайн продукции.

- **Целеустремленность.** Все без исключения сотрудники должны стремиться к единой цели – формированию нужного потребительского опыта у целевой аудитории.
- **Долгосрочность стратегии.** У компании должна быть долгосрочная стратегия, задающая ориентиры для того, чтобы не только сегодня, но и в течение многих лет удовлетворять запросы потребителей.
- **Искренность.** Потребители немедленно чувствуют любую фальшь, поэтому отношение компании к дизайну своей продукции должно быть искренним, а ее действия должны соответствовать ее обещаниям.
- **Бдительность.** Компании, выбравшие дизайн в качестве своего основного преимущества, должны с неослабным вниманием следить за ситуацией на рынке, действиями конкурентов и реакцией потребителей.
- **Оригинальность.** По-настоящему инновационный дизайн всегда непривычен, и по этой причине его успех трудно предсказать заранее, так как люди сторонятся всего непривычного. Дизайнерские инновации связаны с определенным риском.
- **Воспроизводимость.** Не стоит раз за разом повторять одну и ту же удачную идею. Воспроизводить следует только те элементы, благодаря которым оказался успешным предшествующий продукт.

“Наихудшая форма высокомерия – уверенность в том, что мнение потребителей ничего не значит”.

Работая над преобразованием компании в организацию, конкурентным преимуществом которой являются нестандартные дизайнерские решения, помните:

- Дизайн имеет большое значение для бизнеса.
- Дизайн – это живой процесс, а не результат.
- Если бы дизайн был простым делом, им бы занимались все.

Об авторах

Роберт Бруннер возглавлял отдел промышленного дизайна в Apple Computer. Один из авторов дизайна первого Macintosh PowerBook и основатель Ammunition – компании по оказанию консалтинговых услуг в области дизайна. **Стюарт Эмери** – бизнес-тренер, один из авторов книги “Успех, построенный навечно”, автор книг “Актуализации” и “Жизнь: руководство пользователя”, один из руководителей Belvedere Consultants. **Расс Холл** – писатель, редактор рукописи этой книги.
