



► **СЫСОЕВА Татьяна Леонидовна**
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры маркетинга
и международного менеджмента

Уральский государственный
экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 251-96-46
E-mail: t.i.sysoeva@mail.ru



► **СЕМЁНОВА Дарья Вячеславовна**
Индивидуальный предприниматель

Центр дизайна и печати SUN Studio
623400, РФ, Свердловская область,
г. Каменск-Уральский,
ул. Парковая, 4
E-mail: sunstudio@list.ru

Аннотация

Исследована концепция дизайн-менеджмента и ее влияние на продвижение бренда. Рассматривается развитие различных подходов в определении дизайн-менеджмента, анализируется процесс дизайн-мышления и его результаты. Определяется место дизайн-менеджмента в создании и продвижении бренда. Подробно освещается использование дизайн-менеджмента на практике, процесс дизайн-мышления и работа дизайн-менеджера.

JEL classification

M31, M37

Продвижение бренда на основе концепции дизайн-менеджмента

Ключевые слова

БРЕНД
ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА
БРЕНДИНГ
ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТ
КОНЦЕПЦИЯ ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТА
РАЗВИТИЕ ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТА
В РОССИИ

Современный маркетинг предполагает не только наличие высококачественного товара, его доступность для целевого рынка и рациональную ценовую политику, но и постоянное общение компании с настоящими и потенциальными клиентами, поставщиками и другими заинтересованными лицами. К основным средствам продвижения относятся реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи и прямой маркетинг. Одним из главных механизмов работы с торговой маркой и брендом является дизайн-менеджмент. В данной статье будет рассмотрена структура дизайн-менеджмента и практика его применения в современных рыночных условиях.

Актуальность исследования обусловлена высококонкурентной средой на всех рынках. Создатели теории «голубого океана» Чан Ким и Рене Моборн описали эту ситуацию так, что при современном темпе развития и копирования технологий конкуренция «лоб в лоб» неактуальна и в долгосрочной перспективе губительна для компании [1; 8]. Механизмы повышения конкурентоспособности предпринимательских структур находятся в постоянном процессе совершенствования и развития. Одним из таких механизмов выступает дизайн-менеджмент, проблемы теории и практики которого приобретают все большую значимость.

Стратегия производства главенствовала на рынке вплоть до его перенасыщения. Тогда появилась необходимость перестроить бизнес в соответствии с новыми потребностями. Послевоенные 1950-е годы ознаменовываются появлением бренда.

Типичные американские дома становятся больше и выше, чтобы разместить все продукты, удовлетворяющие новые потребности: стиральную машину, холодильник, пылесос. Вместе с изменением в отношениях производитель-потребитель задачи рекламы переходят от простого информирования к созданию целостного образа определенной «версии» торговой марки [7].

Первой задачей брендинга был нейминг для распространенных групп товаров, которые находились в массовом производстве и вступали в конкурентную борьбу: сахар, мука, мыло и крупы, которые прежде насыпались лавочниками из мешков и бочек.

К 80-м годам XX века, в период очередного экономического спада, некоторые из самых крупных и влиятельных мировых товаропроизводителей столкнулись с кризисом и споткнулись о раздутые производственные мощности. Владея слишком многими ресурсами, корпорации неуклонно слабели на фоне ярких новичков на рынке. Корпорации нового типа вступили в острую конкурентную борьбу с ведущими американскими товаропроизводителями; это были такие компании, как Nike и Microsoft, позднее Tommy Hilfiger и Intel. «Пионеры» провозгласили новую идеологию бизнеса: производство товаров является лишь незначительной частью деятельности благодаря переносу заботы о производстве конечного продукта зарубежным подрядчиком. Они «производили» не товары, но образы, идеи, ценности и стиль жизни, которые отражали их бренды [10]. Идеология производства уступила место идеологии маркетинга. Сегодня мы видим, что такой поворот оказался невероятно эффективным и прибыльным. Как отмечают историки и теоретики дизайна Эллен Лаптон и Дж. Эбботт Миллер, товарные знаки и торговые марки создавались, чтобы вызывать доверие и чувство общности, нейтрализуя тревожность и недоверие, которые вызывали новые и незнакомые товары в однообразной стандартной упаковке. Появляет-

Brand Promotion Based on the Design Management Concept

Modern marketing implies not only availability of high-quality products, their accessibility for a target market and a reasonable price policy, but also regular communication with a company's existing and potential customers, suppliers and other interested parties. The main promotional tools include advertising, sales promotion, PR, personal selling and direct marketing. Design management is one of the major mechanisms to deal with trademark and brand. The article discovers the structure of design management and demonstrates its practical application under the current market conditions.

The topicality of the investigation is due to the highly competitive environment in all markets. The authors of the blue ocean strategy, Chan Kim and Renée Mauborgn, believe that at the present rate of development and technology copying, head-on competition is irrelevant and in the long run detrimental to the company [1; 5]. The mechanisms for increasing the competitiveness of business organizations are subject to constant improvement and development. Design management is one of such mechanisms, and the problems of its theory and practice are of growing importance nowadays.

The production strategy dominated in the market until it was glutted. This created a necessity for business restructuring to get in line with the new conditions. The post-war years, 50s of the XX century, were marked by brand emergence.

Typical American houses were getting bigger and taller in order to accommodate all the products that meet the new needs – washing machines, refrigerators, vacuum cleaners, etc. Along with changes in producer-consumer relationships, functions of advertising move from simple informing to creating a holistic view of a trademarks' certain "version" [7].

The first task of branding was naming of the common product groups which were mass-produced and entered into competition – sugar, flour, soap and cereals that have been previously stored in sacks and barrels.

By the 1980's, during yet another economic downturn, some of the largest and most powerful global producers faced a crisis and suffered from bloated production capacity. Having excessive resources at their disposal, the corporations were constantly losing their economic positions compared to new prospective market entrants. The corporations of the novel type vied with the leading American producers. These were such companies as Nike and Microsoft followed by Tommy Hilfiger and Intel. The "pioneers" proclaimed the new business ideology: production of goods is only an insignificant part of their activity thanks to delegating production of the final product to contractors abroad. They created not goods but images, ideas, values and lifestyle that were reflected in their brands [10]. The production ideology made way for ideology of marketing. Today we can see that this shift has proved to be incredibly effective and profitable. As noted by historians and design theorists Ellen Lupton and J. Abbott Miller, logotypes and trademarks were designed to inspire confidence and a sense of community, neutralizing anxiety and distrust that were caused by new and unfamiliar products with monotonous standard packaging. There appears a famous logotype with the manufacturer's name on it, Campbell's Soup, followed by Heinz pickled products and Quaker Oats cereals.

The following profound shift in identifying the market niche was the understanding that brand is not just a generic name for a number of products. The company itself can have a unique individuality imprinted in the brand (brand identity) or its own "corporate consciousness".

For the last 20 years, there has been a tremendous growth in authority and asset value of international companies that embody a brand or encompass several of them. The crisis of 2008 aggravated the financial situation, especially in car and banking industries, and led to restructuring and acquisitions. So, General Motors acquired Chrysler and Russia's Alfa Bank

► Tatyana L. SYSOEVA

Cand. Sc. (Ec.), Associate-Prof. of Marketing and International Management Dept.

Urals State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 251-96-46
E-mail: t.l.sysoeva@mail.ru

► Darya V. SEMYONOVA

Sole Trader

SUN Studio (Centre for Design and Print)
623428, RF, Sverdlovsk oblast,
Kamensk-Uralsky,
Parkovaya St., 4
Phone: (908) 907-43-38
E-mail: sunstudio@list.ru

Key words

BRAND
 BRAND PROMOTION
 BRANDING
 DESIGN MANAGEMENT
 DESIGN MANAGEMENT CONCEPT
 DEVELOPMENT OF DESIGN MANAGEMENT
 IN RUSSIA

Summary

In the article the research on design management concept and its influence on brand promotion is conducted. The authors consider the evolution of different approaches to the definition of design management and analyze the process of design thinking and its results. They clarify the role of design management in creation and promotion of a brand. The paper scrutinizes the practical issues of design-management, presents the design thinking process and describes the job of a design manager.

JEL classification

M31, M37

ся знаменитый логотип, содержащий имя производителя, суп Campbell's Soup, следом соленья Heinz и крупы Quaker Oats.

Следующим титаническим сдвигом в осознании места на рынке стало понимание того, что бренд – это не просто родовое имя для ряда продуктов. Сама компания может иметь особую индивидуальность, запечатленную в бренде (brand identity), или собственное «корпоративное сознание».

Колоссальный рост влияния и стоимости активов международных компаний, являющихся брендами или собирающих несколько под своим началом, наблюдается последние 20 лет. Кризис 2008 г., сильно пошатнувший финансовое состояние автомобильной и банковской отрасли, привел к реструктуризации и поглощениям. Так, General Motors поглощает Chrysler, а в России Альфа-банк поглотил Белросбанк. Показательно, что в случае с Chrysler процессы никак не повлияли на имидж сильного бренда. Однако про Белросбанк сейчас вспомнит разве что его основатель.

Эта тенденция берет свое начало с простой, но прорывной для 80-х годов XX века идеи о том, что успешные компании должны в первую очередь создавать бренды, а не товары, и чтобы торговая марка стала брендом, сегодня необходимо использовать новые подходы [10]. Корпорации находятся в процессе постоянного совершенствования сервиса. Последнее слово в практике сервисного обслуживания – появление понятия «эмоция». Обратимся к рекламе Coca-Cola. Первые рекламные плакаты изображали сам продукт, затем центром внимания становится акт потребления. Со временем все больше на плакате видно именно эмоцию потребителя. Coca-Cola также патентует право на слово «счастье». Современный бренд предлагает своей аудитории эмоцию, а не материальное содержание.

Потребителю не важна марка телефона или цвет при выборе новой модели, но важно впечатление или эмоция, которую он может испытать, удовольствие, удовлетворение результатом своего выбора. Ценности бренда Apple – независимость, креативность, интуитивность. iPad продает не сервис, но впечатление: продукт одинаково прост как для взрослого пользователя, так и для самого маленького члена семьи. Дизайн-менеджмент, создавая пользовательскую среду (User Experience), меняет отношение к человеку.

Человек перестает быть «Потребителем», становясь равноправным «Пользо-

Продукт	Сервис/Опыт
Производство. Товары материальны. Товары можно хранить. Товар создается без клиента. Товар производится, а потом потребляется	Процесс. Услуги нематериальны. Услуги неосязаемы. Услуги интерактивны. Услуги производятся в процессе потребления
Существуют ошибки производства	Существуют ошибки поведения

вателем». Он выпил весь сок «J7», досмотрел любимый сериал «Папины дочки», насытился пассивным поглощением благ. Бренд должен предложить нечто большее, позволяющее улучшить реальность, участвовать в процессе создания чего-либо.

Дизайн-менеджмент – это такой инструмент бизнеса, ориентированный на рынок и конечного потребителя, который помогает организациям принимать решения по вопросам дизайна как вовне, так и внутри бизнес-процесса [2]. Дизайн-менеджмент выступает в качестве связующего звена между дизайн-мышлением, дизайном, технологией, корпоративным управлением, бренд-менеджментом и управлением маркетингом на внутреннем и внешнем уровне деятельности компании. Это осознанная деятельность на всех уровнях создания конкурентного преимущества.

Понятия «дизайн» и «менеджмент» впервые были соединены еще в середине XX века в г. Аспен, США. Аспенская конференция подняла вопрос о взаимодействии бизнеса и дизайна по теме «Дизайн как функция менеджмента». Официально термин «дизайн-менеджмент» появился в британском Королевском обществе искусств (The Royal Society of Arts - RSA) спустя 15 лет. С XX века дисциплина развивалась в различных направлениях, привлекая бизнесменов, смотрящих в будущее. Таким бизнесменом можно с уверенностью назвать Ричарда Брэнсона. Его методы продвижения бизнеса считаются образцами брендинга. Ричард Брэнсон известен широкой публике своими нестандартными поступками, включая создание собственного ток-шоу, неоднократными попытками побить мировые рекорды скорости и увлечением космическим туризмом [3].

В России дизайн-менеджмент появился в 2006 г., когда президент Design Management Institute Эрл Пауэлл (Earl Powell) посетил Санкт-Петербургскую государственную художественно-промышленную академию им. А.Л. Штиглица с выступлением о дизайн-менеджменте. Затем в Британской высшей школе дизайна (г. Москва)

Различие продуктовой и сервисной экономики

появляется первая и на сегодняшний день единственная образовательная программа по дизайн-менеджменту.

Не случайно дизайн-менеджмент развивался преимущественно в Британии. Различают американский и европейский подход к рекламе.

Американский подход отличается вниманием к упаковке и слогану, тогда как британская школа подробно раскрывает сущность бренда, его особые свойства и именно их демонстрирует в рекламе. Суть европейского подхода основывается на самых важных моментах [8]. Ценность вещи заключается в ней самой, в том, из чего она состоит и какие функции выполняет, в ее внутренних качествах, так же как у человека это выражено убеждениями, словами, привычками, манерами, неповторимым стилем и увлечениями.

Впечатления определяют значимость. Продукт интерактивен, создается вместе с пользователем, отвечает его потребностям в творчестве. Здесь нет места ошибкам производства, но возникает вопрос об ошибке коммуникации.

Это означает переход от продуктовой экономики к сервисной, особенности обеих представлены в таблице.

Дизайн-менеджмент утверждает, что традиционная экономика конечна так же, как сырье. Например, рынок нефти имеет определенный запас сырья, который ограничивается природными ресурсами территорий. Дизайнер – человек с интенцией созидания. Для него вопрос заключается в том, как создать новые и ценные впечатления или как помочь их создавать. Дизайнер улучшает некую практику. Питер Горб разделил дизайн на три дисциплинарных направления [5].

В каждом из них есть свое место для дизайн-менеджмента:

- 1) дизайн продукта (например, промышленный или дизайн упаковки);
- 2) дизайн информации (например, графический дизайн, брендинг, медиа-дизайн, веб-дизайн);
- 3) дизайн окружающей среды (например, дизайн интерьера, выставочный дизайн).

bought Belrosbank. It is interesting that with Chrysler its strong brand was in no way influenced by the acquisition process whereas Belrosbank is hard to remember for everybody except its founder.

This trend originates from a simple but breakthrough, for 1980s, idea that successful companies should create brands in the first place, but not products, and today new approaches are needed to turn a trademark into a brand [10]. Corporations constantly improve their service. The last word in the support service practice is the introduction of the term "emotion". Let's look at Coca-Cola advertisements. The first posters portrayed the product itself and later focus shifted towards the act of consumption. Over time, emotions of consumers became more and more visible on the poster. Coca-Cola also patented its right to the word "happiness". Today the brand offers its audience emotions rather than the material content.

When choosing a new cell phone, a consumer does not pay special attention to the manufacturer's name on it or colour, but impression and emotions which they experience, as well as pleasure and satisfaction with the result of their choice, are always important. The main characteristics of the Apple brand are independence, creativity and intuitiveness. iPad sells not service but impression: the product is user-friendly for adults, as well as for children. When creating user environment (user experience), design management changes the attitude to an individual.

Individuals stop being just "consumers" and become full-fledged "users". They drank up a much-advertised juice, watched a popular TV show and sated with passive absorption of benefits. Brand has to offer something bigger that enables people to enhance their reality and participate in creation of something.

Design management is a business tool oriented towards the market and the end consumer; it helps organizations take decisions on design both inside and outside the business process [2]. Design management is a link between design thinking, design, technology, corporate governance, brand management and marketing management at internal and external levels of the company's activity. This is a conscious activity at all levels of competitive advantage creation.

The terms "design" and "management" were first joined as early as the middle of the XX century in Aspen, USA. The International Design Conference in Aspen entitled

The differences between the product economy and the service economy

Product	Service/Experience
Production Goods are tangible Goods can be stored The product is created with no clients involved The product is produced and then consumed	Process Services are intangible Services are imperceptible Services are interactive Services are produced in the process of consumption
<hr/> Manufacturing errors occur	<hr/> Conduct errors occur

"Design as a Function of Management" brought up the question of interaction between business and design. Officially the term "design management" was coined by the Royal Society of Arts (RSA) 15 years later. Since the XX century, the discipline has been developing in various directions attracting businessmen who look to the future. Richard Branson is one of them. His methods of business promotion are considered to be models of branding. Richard Branson is known to the general public for his non-standard actions including launching his own talk show, multiple attempts to break world speed records and his interest in space tourism [3].

Design management came to Russia in 2006, when Earl Powell, the President of Design Management Institute, visited Saint-Petersburg State Art and Industry Academy with the speech on design management. Then British Higher School of Art and Design (Moscow) initiated the first and to date the only educational program on design management.

It is not fortuitous that design management developed primarily in Britain. They distinguish American and British approaches to advertising.

The American approach is characterized by attention to packaging and slogan while the British school reveals in detail the essence of brand, its special features and teaches to exploit them in advertising. The essence of the European approach is based on the most important points [8]. The value of a thing lies in itself, in what it consists of, what functions it performs, in its inner qualities as with a human it is expressed in beliefs, words, habits, manners, unique style and hobbies.

Impressions determine significance. The product is interactive, created in cooperation with the customer and meets their needs in creative work. It does not admit manufacturing error but brings up the question of communication error.

This indicates the transition from the product economy to the service economy, the advantages of which are systematized in the table.

Design management states that traditional economy is finite as well as raw materials. For example, the oil market obtains certain reserves of crude oil that are limited to natural resources of territories. Designer is a person with an intention of creation. The fundamental question for designers is how to create new and valuable experience or how to help create it. Designer improves some practice. According to Peter Gorb, design is divided into three disciplinary directions [5]. Design management operates in each of them:

- 1) product design (industrial design, packaging design);
- 2) information design (graphic design, branding, media design, web design);
- 3) environment design (interior design, exhibition design).

It is typical of the common management practice to carry out long-term and often ineffective research, the results of which lose their accuracy after two months. Advertising campaigns to promote Teflon-coated pans were supposed to inform consumers that cooking oil was no longer needed for frying. However, further long-term and complex studies indicated that the customers valued quite a different thing about the frying pans, i.e. cleaning them was much easier compared to their forerunners [6]. Through the process of design thinking the producer was able to figure out this peculiarity within a week before the product would be launched. Design thinking lacks tactical aspects. Avoiding a prolonged stage of verification, design managers quickly apply their theory to a limited group of people and adapt its imperfections within a week. Design thinker operates in three overlapping spaces (see the figure):

- 1) space for inspiration. Here impressions and conclusions from a variety of sources are collected;
- 2) space for ideas generation. The existing thoughts and ideas are formed according to a certain direction;
- 3) space for realization. The most viable ideas become full-fledged plans of action.

В обычной практике менеджмента проводятся долгосрочные, часто неэффективные исследования, результаты которых спустя два месяца становятся неактуальными. Появление сковород с тефлоновым покрытием в рекламе было связано с тем, что больше не придется использовать масло в процессе приготовления пищи. Однако дальнейшие долгосрочные и сложные исследования показали, что покупатели оценили совершенно другой плюс – такие сковороды намного легче очищаются по сравнению со своими предшественниками [6]. С помощью процесса дизайн-мышления производитель мог узнать эту особенность еще до выпуска нового продукта и всего в течение недели. Здесь мало тактических вещей. Дизайн-менеджер оперативно, минуя стадию верификации, с помощью дизайн-мышления проверяет свою теорию на ограниченном круге людей и адаптирует всё в течение недели. Дизайн-мыслитель работает в трех пересекающихся пространствах (см. рисунок):

- 1) пространство вдохновения. Здесь собираются впечатления и выводы из самых разнообразных источников;
- 2) пространство генерации идей. Появившиеся представления формируются в определенном направлении;
- 3) пространство реализации. Самые удачные идеи становятся полноценными планами действий.

Эти три пространства живут в одном временном пласте, постоянно пересекаясь, дополняя друг друга.

В результате изучения пользовательского опыта и жизни людей специалисты в области дизайн-менеджмента говорят о сдвигах на трех уровнях. Во-первых, размываются границы между продуктом и услугой. Это означает, что ожидания смещаются от функциональности к желанию ощутить более широкий спектр впечатлений. Во-вторых, дизайн-мышление выходит из рамок работы над конкретным продуктом к целым системам. В-третьих, появляется понимание того, что циклы массового производства и бездумного потребления больше не эффективны.

В Британской высшей школе дизайна дизайн-менеджмент называют не наукой, а практикой. Формат курса – лаборатория. Это означает, что нет однозначно верной комбинации действий. Разработка нового продукта каждый раз ставит новые задачи.

Есть несколько правил, которыми руководствуется дизайн-мыслитель.

1. В первую очередь дизайн-мышление – это командная работа. По аналогии



Работа дизайн-менеджера в трех пространствах

с техникой мозгового штурма участники прорабатывают множество идей. Действует негласный запрет на осуждение идеи коллеги. Однако те идеи, которые по большинству голосов лидируют, становятся приоритетными. Каждый член команды дизайн-мыслителей должен ставить интересы всей группы выше своих собственных.

2. В команду дизайн-мыслителей должны входить специалисты из различных областей. Только так можно получить панорамное видение проблемы и сгенерировать новое решение. Дизайнеры, инженеры, менеджеры по продажам и руководители подразделений работают вместе на равных условиях.

3. Погружение в контекст предполагает, что дизайн-мыслитель проживает опыт обычного пользователя. Выявляют все плюсы и минусы этого процесса.

4. Дизайн-мыслитель в своей работе не доказывает предположения, разработанные на основе показателей в офисе компании. Он действует совершенно иначе, изучая пользовательский опыт человека и вынося заключения из него.

5. Происходит постоянное прототипирование. В пространстве генерации идей прототип может помочь их развитию, включению эмоциональных и функциональных элементов. Цель прототипирования – придание идее формы для выявления сильных и слабых сторон, определения новых направлений для следующего, более детализованного и сложного прототипа. Поэтому первые прототипы должны быть просты и многочисленны.

6. Использование интегративного, целостного и всестороннего мышления. Усложненность – самый надежный источник креативности. Увеличение масштаба вопросов, связанных с проблемой,

позволяет реализовать более сложные задачи. Интегративное мышление помогает синтезировать новые идеи из фрагментированных частей жизненного опыта, эмпатически прочувствовать других людей.

7. Дивергентная и конвергентная фазы и образ мышления разделены. Если конвергентная фаза процесса приближает проблему к решению с помощью сужения количества вариантов, то дивергентная фаза, напротив, служит для генерации большого количества идей и расширения выбора.

В 2000 г. президент медицинского центра SSM DePaul Health Center в Сент-Луисе, США обратился к творческому коллективу компании IDEO со своим замыслом спроектировать новое крыло больницы. Кристиан Самсарян, один из ведущих членов команды, вжился в роль пациента со сломанной ногой. Таким образом, он проделал весь путь от центрального входа до больничной палаты. К его голове была присоединена камера Go Pro, которая повторяла движения головы и запечатлела все то, что видит среднестатистический пациент. Результаты оказались впечатляющими. Кристиан испытал целую палитру чувств, от раздражения, когда на его вопрос никто не мог ответить подробно, до страха, когда безымянный сотрудник перевозил его по безымянным коридорам через несколько двойных дверей [4]. Таким образом, команда дизайн-мыслителей получила взгляд изнутри, который не смогли бы дать врачи, медсестры и тем более руководитель больницы.

Дизайн-менеджер ставит целью внутрикорпоративного брендинга проведение таких мероприятий, которые будут способствовать укреплению бренд-кода и дадут сотрудникам понятные ответы на самые интересующие вопросы:

These three spaces exist within the same time frames, overlap and complement each other.

Having studied the user experience and people's living, the specialists in design management claim that there are shifts at three levels. Blurring boundary between product and service is the first shift. This means that expectations are displaced from functionality towards the desire to experience a wider range of feeling. Secondly, design thinking goes beyond working on a particular product to the whole systems. Thirdly, there is an understanding that the cycles of mass production and thoughtless consumption are no longer effective.

According to British Higher School of Art and Design, design management is considered to be practice but not science. The format of the course is laboratory. This implies that there is no uniquely correct combination of actions. Developing a new product poses fresh challenges every time.

There exist several rules for design thinkers to follow:

1. First of all, design thinking is teamwork. The participants work with a plenty of ideas by analogy with the brainstorm technique. There is an unspoken ban on scoffing at colleagues' ideas. However, those ideas that were welcomed by the majority become prioritized. Each member of the design thinkers team has to put the interests of the whole group above their own.

2. The team of design thinkers should be comprised of professionals from various fields. This is the only way to get a panoramic view of the problem and generate an intelligent decision. Designers, engineers, sales managers and heads of departments work together on equal terms.

3. Immersion in the context implies that a design thinker lives a life of an average user. It reveals all the advantages and disadvantages of this process.

4. In their work design thinkers do not prove the assumption worked out on the basis of indicators in the company's office. They act differently, studying user experience of an individual and reaching definite conclusions.

5. A constant prototyping takes place. In the space for ideas generation a prototype can promote their development and encourage inclusion of emotional and functional elements. The objective of prototyping is shaping the idea in order to identify its strengths and weaknesses,

indicate new directions for the next more detailed and complex prototype. That is why first prototypes should be simple and plentiful.

6. The use of integrative, holistic and comprehensive thinking. Complexity is the most reliable source of creativity. A growing scope of issues related to the problem allows implementing more complicated tasks. Integrative thinking helps synthesize new ideas from fragmented pieces of life experience and feel other people empathically.

7. Divergent and convergent phases and a way of thinking are separated. The convergent phase of a process restricts the number of options and thus finds easier solutions to the problem. The divergent phase, in contrast, serves to generate a large amount of ideas and expand the choice.

In 2000, the President of SSM DePaul Health Center in St. Louis (USA) approached the creative team of IDEO with a vision to design a new wing for the hospital. Christian Samsaryan, one of the leaders of the team, played the part of a patient with a broken leg. He walked all the way from the main entrance to the hospital ward. A Go Pro camera was attached to his head. It followed his movements and recorded everything what an average patient could see. The results were impressive. Christian experienced all emotions from irritation, when nobody could answer his question in detail, to fear, when an unnamed medical worker was carrying him through several double doors [4]. Thus, the team of design thinkers gained an insight, which doctors, nurses and especially the chief of the hospital would failed to provide.

The design manager determines the purpose of internal corporate branding as performing such activities that will

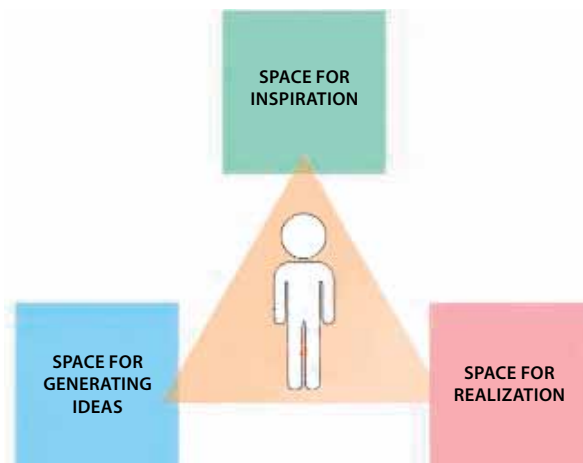
strengthen the brand code and give employees clear answers to the most topical questions:

- What does our product/service/company give to the consumer? (Will my friends appreciate me more for what I do?)
- What is the company's position; what makes it unique? (What can the company do to make me special?)
- What is the company's style? (How am I supposed to behave and how it correlates with how I do now?)
- What is the mission of the company? What is its role in society? (Will it make me feel that I do something important in my life?)
- What is the vision of the company? What future does it have? (What future expects me if I decide to work with these people?)
- What are the values of the company? (What values do I have? How do they correspond to the company's values?)
- And finally, the key idea of the brand code: what do I think about working for a company with such a mission? (Does it inspire me?)

Thus, a designer improves some practice, be it relationships between people, business or designing of public space.

Let's consider Nike iD project. The clients can personalize and design their own shoes. They create design themselves, participate in the process. The customers feel emotions at the moment of using the service, before the finished product is delivered.

There are many such start-ups in Britain, which allow a client to send his/her own photo and become the owner of a unique product. Sometimes, original design is enough to achieve success, but its combination with good management is even better. For instance, Swatch and



Design manager working in three spaces

Источники

1. Аакер Д.А. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд. СПб.: Питер, 2012.
2. Аакер Д.А., Йоахимшталер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2009.
3. Брэнсон Р. Теряя невинность. Как я построил бизнес, делая всё по-своему и получая удовольствие от жизни. М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Валентин Л. Продающая упаковка. Первая в мире книга об упаковке как средстве коммуникации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
5. Горб П. Классификация дизайна. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
6. Гэд Т. 4D брендинг. Взламывая корпоративный код сетевой экономики. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
7. Капустина Л.М., Хмелькова Н.В. Ко-брендинг в системе маркетинговых альянсов компаний. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010.
8. Перция В. Брендинг. Курс молодого бойца. СПб.: Питер, 2009.
9. Просветов Г.И. Поведение потребителей: задачи и решения: учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2010.
10. Lockwood T., Walton T. Building Design Strategy. NY: Allworth press, 2009.

• Что наш товар, услуга или компания дают потребителю? (Станут ли мои друзья больше ценить меня за то, что я делаю?)

• Как позиционирована компания, в чем ее уникальность? (Что она может сделать для того, чтобы я был особенным?)

• Каков стиль этой компании? (Каким, предполагается, я должен быть и как это соотносится с тем, какой я сейчас?)

• В чем заключается миссия этой компании, ее роль в обществе? (Буду ли я чувствовать, что делаю что-то важное со своей жизнью?)

• В чем заключается видение этой компании, какое у нее будущее? (Какое будущее ожидает меня, если я решу работать с этими людьми?)

• В чем заключаются ценности, исповедуемые этой компанией? (Какие ценности исповедую я? Сочетаются ли с ними ценности компании?)

• И, наконец, ключевая идея бренда: что я думаю по поводу работы в компании с такой миссией? (Воодушевляет ли она?)

Таким образом, дизайнер улучшает некую практику, будь то отношения между людьми, бизнес, проектирование общественного пространства.

Обратимся к проекту Nike iD. Потребитель сам заказывает кроссовки. Для этого он высылает фото на сайт, по нему делают рисунок, накладывают эскиз на обувь. Пользователь сам создает дизайн, участвует в процессе. Он получает эмоцию непосредственно в момент общения с сервисом еще до получения готового продукта.

В Британии много таких стартапов, где пользователь может выслать свое фото и получить уникальный продукт. Удачного дизайна может быть вполне достаточно для успеха, но еще лучше, если он будет сочетаться с удачным управлением. Например, Swatch и Nespresso, обязаны успехом не только своим именам, дизайну, проспектам, рекламе и упаковке. Успех этих компаний – единое целое, возникшее благодаря дизайнерскому мышлению во всех сферах. Преуспевающие фирмы, такие как Apple, P&G, Bang&Olufsen, придерживаются определенного метода управления дизайном, распространяющего дизайн повсюду в рамках организации, а не только в процессе продвижения продукта или разработки дизайна упаковки.

Яркий пример – компания Apple. Особое внимание уделяется отношениям с пользователями в точках продаж. В «re:Store» вас встретит не продавец, а консультант. Он никогда не подойдет, пока вы сами не обратитесь к нему. Пространство магазина создано для удобства посетителя. Вы можете зайти в Интернет, назначить здесь встречу, зарядить свой гаджет [9].

Дизайн-менеджмент говорит о том, что если пользователь испытывает удовольствие после работы с ресурсом, значит коммуникация состоялась. В процессе изучения связи реалий рынка и идеи дизайн-менеджмента можно сделать вывод о том, что новый инструмент является не замещением маркетинга, а его реинкарнацией, новой ступенью эволюции.

В основе дизайн-менеджмента лежит прорывное мышление, или дизайн-мышление. Джеймс Гилмор, основатель студии креативного мышления Strategic Horizons LLP, говорит о переходе к «экономике восприятий». Человек переходит от пассивного потребления к сопереживанию, сотворчеству. Задача бренда соответствовать пожеланиям клиента. Создать условие для сотворчества. Восприятие и впечатления не прописываются в корпоративном кодексе, но передаются на местах через поставщика услуги. Соответственно, эти важные вещи должны быть тщательно подготовлены, как и сам продукт.

Фактически дизайн-менеджмент позволяет заглянуть в будущее, что является приоритетной стратегией для бизнеса. Будущее коварно, непредсказуемо и неопределенно, но его нужно уловить и придать форму. Оно должно быть заложено в бренд.

Сегодня брендинг требует личной, дружеской и интерактивной коммуникации, создания легенд и философского подхода. Все это резко противоречит принципам массового маркетинга, когда создатель бренда мог ограничиться внешними показателями.

Дизайн-мышление использует возможности, имеющиеся у каждого человека, но не учитываемые в стандартных методах стратегического планирования и маркетинговых исследований. Этот антропоцентричный механизм основан на способности человека к интуитивному чувствованию, распознаванию причин поведения, созданию идей одинаково функциональных и эмоциональных. ■

Nespresso owe their success to not only names, design, brochures, advertising and packaging. The success of these companies is the result of design thinking in all spheres. Thriving corporations such as Apple, P&G, Bang&Olufsen employ a particular method of design management which spreads design throughout the organization, but is not just used in the process of product promotion or package design.

The classic example is Apple Inc. The company pays particular attention to relationships with users at the points of sales. At re:Store, you will meet not just a salesperson, but a qualified shop assistant. Retail space is designed for convenience of the visitors. Here you can get the Internet access, make an appointment, or charge your gadget [8].

Design management states that communication was successful if the customer felt pleasure after using the resource. Studying the links between market realities and ideas of design management, we can conclude that the new tool is not a replacement for marketing, but its reincarnation and the new stage of evolution.

Breakthrough thinking, or design thinking, represents the basis of design management. James Gilmore, the co-founder of the thinking studio Strategic Horizons LLP, talks about the transition to

“the economy of perception”. An individual moves from passive consumption to empathy and collective creation. The task of a brand is to correspond to the desires of the clients, stimulate conditions for collective creation. Perception and impressions are not mentioned in the corporate code but transferred locally through the service provider. That is why these important aspects should be prepared in detail as well as the product itself.

In fact, design management makes it possible to look into the future that is the priority strategy for business. The future is tricky, unpredictable and uncertain but it should be caught and shaped. It has to be a part of a brand.

Today branding requires personal, social and interactive communication, creation of legends and philosophic approach. All this is strongly opposed to the principles of the general marketing in which the brand founder was able to confine oneself to the external indicators.

Design thinking uses opportunities typical of every person, but which are not taken into account by the standard methods of strategic planning and marketing research. This anthropocentric mechanism is based on the human ability to use intuition, recognize behavioral patterns, and think up ideas that are workable and emotional at the same time. ■

References

1. Aaker D.A. *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. Jossey-Bass, 2011. 400 p. (Russ. ed.: Aaker D.A. Kak oboyti konkurentov. Sozdaem silniy brend. S.-Petersburg, Piter Publ., 2012).
2. Aaker D.A., Joachimsthaler E. *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*. Free Press, 2009. 368 p. (Russ. ed.: Aaker D.A., Joachimsthaler E. Brend-liderstvo: novaya kontsepsiya brendinga. Moscow, Grebenshchikov Publ., 2009).
3. Branson R. *Losing My Virginity: How I Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*. Crown Business, 2011. 624 p. (Russ. ed.: Branson R. Teryaya nevinnost'. Kak ya postroil biznes, delaya vsye po-svoemu i poluchaya udovol'stviye ot zhizni. Moscow, Alpina Publisher, 2013).
4. Vallentin L. Selling package. The first book in the world about packaging as a means of communication. [*Prodayushchaya upakovka. Pervaya v mire kniga ob upakovke kak sredstve kommunikatsii*]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012.
5. Gorb P. Classification of Design. [*Klassifikatsiya dizayna*]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2009.
6. Gad T. *4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*. Financial Times/Prentice Hall, 2000. 256 p. (Russ. ed.: 4D brending. Vzlamyvaya korporativnyy kod setevoy ekonomiki. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2009).
7. Kapustina L.M., Khmelkova N.V. Co-branding in the system of marketing alliances of companies. [*Ko-brening v sisteme marketingovykh al'yansov kompaniy*]. Yekaterinburg: USUE Publ., 2010.
8. Pertsya V. Branding for beginners. [*Brening. Kurs molodogo boytsa*]. S.-Petersburg, Piter Publ., 2009.
9. Prosvetov G.I. Consumer behaviour: tasks and solutions. [*Povedenie potrebiteley: zadachi i resheniya*]. Moscow, Alfa-Press, 2010.
10. Lockwood T., Walton T. *Building Design Strategy*. NY, Allworth Press, 2009.