



Екатерина Храмова, к. и. н.
Управляющий директор группы компаний SmirnovDesign

– Алан, расскажите, пожалуйста, о Вашем опыте работы в области сервисных инноваций с первым российским клиентом – телекоммуникационной компанией «Вымпелком». Насколько этот опыт показался Вам отличным от подобных проектов, выполняемых в Европе и США?

Алан Сауф (Alan South): Удивительно, но тот дух, в котором проходило выполнение этого проекта, оказался очень во многом схожим с тем, как проходят подобного уровня проекты в других развитых странах мира – Франции, Германии, Британии или США. То же желание понять душу своего клиента, тот же аппетит в стремлении найти новые способы его удовлетворения. При этом важно отметить и разницу между Россией и, например, Британией и США, где клиенты обращаются к нам в поиске инноваций прежде всего, потому что рост у них резко замедлился. У вас совсем другое дело. Вы растете бешеными темпами, и это, конечно же, накладывает свой отпечаток на ведение проекта и бизнес-задачи.

– Не находите ли Вы тогда, что российская целевая аудитория, представляющая интерес для телекоммуникационных компаний, довольно сильно отличается от западной? У людей в России и на Западе разные вкусы, разные ценности, да и подход к жизни, возможно, совсем другой. Отсюда и потребности пользователя – понимание чего является краеугольным камнем работы IDEO – могут быть весьма различными.

Алан Сауф: Могут, и мы ожидали, что эти различия будут носить более интенсивный характер. Как оказалось, разница была гораздо менее существенной. И я думаю, что это вполне объяснимо, – ведь, если мы говорим о секторе телекоммуникаций, то люди хотят общаться друг с другом, и здесь нет большой разницы между тем, как российский или, скажем, британский пользователь стремится делать это.

– Ожидаете ли Вы найти новых российских клиентов в других отраслях?

Алан Сауф: IDEO – это относительно небольшая компания, и мы не можем иметь много клиентов одновременно. К чему мы стремимся, так это к тому, чтобы постепенно выстраивать грамотное портфолио своих клиентов. При этом мы всегда подчеркиваем, что создание множества больших проектов в кратчайшие сроки не в наших правилах. Таким образом, если следующий подходящий клиент будет в Москве, мы будем открыты ровно так же, как если бы он возник в Стокгольме, однако мы не собираемся сходить с ума и бросаться отстраивать бизнес в России.

– У IDEO несколько офисов по всему миру. Есть ли у компании планы найти партнеров или вступить в альянс с российским дизайн-агентством?

Алан Сауф: Здесь, я думаю, можно разделить этот вопрос на две части: офис IDEO в Москве и сотрудничество с российской ди-

мы найдем подходящую для сотрудничества компанию в Москве, особенно в области коммуникационного дизайна, – мы можем вместе создать действительно сильные вещи. А сегодня у нас нет не только русскоязычных компетенций – у нас очень слабое понимание вашей культуры.

– Есть ли у IDEO какие-то критерии, по которым отбираются клиенты и если да, как их можно применить к потенциальным заказчикам Ваших услуг из России?

Алан Сауф: Да, в общем и целом нам приходится быть довольно требовательными к подбору своих клиентов. Для нас очень важны такие взаимоотношения с заказчиком, которые подразумевают наличие целого ряда возможностей сотрудничества. Нам неинтересны одноразовые проекты – мы ищем компании для долгосрочных отношений, чтобы выполнить серию проектов. Та-

Для нас очень важны такие взаимоотношения с заказчиком, которые подразумевают наличие целого ряда возможностей сотрудничества. Нам неинтересны одноразовые проекты – мы ищем компании для долгосрочных отношений, чтобы выполнить серию проектов

зайн-студией. Скажу честно – сейчас нет планов по открытию офиса IDEO в России. Дело в том, что, прежде чем основать офис где бы то ни было, мы смотрим, есть ли возможности долгосрочного сотрудничества, которое потребовало бы нашего постоянного присутствия на месте. Это должно быть три, четыре, пять сильных клиентов, каждый из которых предоставил бы серию инновационных проектов. Я знаю, некоторые компании говорят: «Давайте найдем партнеров среди местных компаний и вместе создадим офис». Мы абсолютно не заинтересованы в этом – у нас нет амбиций строить империю. Тем не менее, с другой стороны, мы все знаем, что множество успешных проектов стали результатом сотрудничества между несколькими фирмами. Так что, если

ким образом, нам важно следующее:

1. Чтобы знания и методы, используемые IDEO, хорошо ложились бы на бизнес-структуру клиентской организации.

– И Вы считаете, что в России сегодня существуют такие компании?

– Да, их немного, но они есть.

Дальше:

2. Очень важна индустрия, в которой оперирует компания.

3. Потом еще одна значительная вещь связана с типом инноваций, который мы практикуем в IDEO: это сфокусированный на 12-36 месяцев проект. То есть мы работаем так, что должно пройти один – три года, прежде чем появится нечто стоящее новое. А в мире огромное количество компаний,

которым просто не интересен такой временной интервал. Кто-то смотрит на более длительный промежуток времени, а кто-то – особенно в быстрорастущих экономиках – заинтересован лишь в ближайших нескольких месяцах. При этом сегодня существует множество фантастических маркетинговых агентств, которые сделают вам блестящую кампанию к, скажем, Рождеству или летнему периоду. Но все это не подходит IDEO.

4. Следующий немаловажный момент связан с тем, что для нас важно не только сделать что-то новое, но и проанализировать, как это заработало на рынке. Таким образом, прежде чем делать какой-то следующий шаг, мы всегда проверяем проект на жизнеспособность: входит ли он по-настоящему в жизнь людей и приносит ли деньги нашему клиенту.

5. И наконец, в любой индустрии мы должны соблюдать зыбкий баланс интересов компаний, с которыми мы сотрудничали ранее.

Так что, вы видите, что нас интересует относительно небольшой спектр потенциальных клиентов, с которыми мы сможем выстроить успешные деловые отношения.

– Идеи таких бизнес-гуру, как Прэхэлд (Pralhad), Хеймел (Hamel), Минцберг (Mintzberg), пользуются большой популярностью среди дизайнеров. Относится ли это и к IDEO?

Алан Сауф: У нас в IDEO прошла реорганизация, и в 2004 году мы запустили новую структуру компании. Тогда мы пригласили Гэри Хеймела выступить перед компанией по этому случаю. Как вы понимаете, этот факт говорит сам за себя: то, как эти бизнес-мыслители подходят к миру, возможно, не полностью совпадает с нашим миропониманием, однако у нас очень много общего.

– И какие идеи Хеймела Вы нашли наиболее привлекательными для новой структуры IDEO?

Алан Сауф: Из выступления Гэри мне запомнились его размышления о неопределенности, непредсказуемости, которая захватывает сегодня деловой мир. Также он отмечал, что бюджеты на разработку дизайна и запуск новых продуктов становятся сегодня все меньше и меньше, а потому вы вынуждены делать вещи как бы в меньшем масштабе, – и здесь приходит на помощь прототипирование. Это полностью совпадает с тем, что мы делаем у себя в IDEO. Вместо того чтобы выходить с неким генеральным планом и тратить кучу денег на его внедрение, мы должны научиться умению экспериментировать. Отрабатывать прото-

типы, создавать новые модели.

– Какие, на Ваш взгляд, самые большие трудности сегодня испытывают большие корпорации и как IDEO может им помочь в их преодолении?

Алан Сауф: Самое большое препятствие для инноваций сегодня в мире заключается в том, что отличные идеи просто перестают работать в больших организациях. По множеству причин они просто буксуют и все.

– Имеет ли это отношение к бизнес-культуре этих организаций?

Алан Сауф: Частично – да, это связано с бизнес-культурой, частично – с организационной структурой, с ключевыми показателями деятельности (key performance indicators), а также с инструментами и доступом к ресурсам, которыми люди обеспечены. Чем IDEO может здесь помочь? Тем, что наша модель работы создает так называемый момент, импульс проекта (project momentum) – идею и энергетику проекта. Его цель – постоянное продвижение внутри больших корпораций. В этом смысле прототипирование, сторителлинг, которые одушевляют идеи, делают их живыми, отличают идеи от представленного сухими цифрами отчета. И очень часто большая ценность, которую мы приносим своим клиентам, заключается именно в этой нашей помощи по продвижению хорошей идеи сквозь всю организацию к успешному запуску на рынок.

– IDEO, возможно, была первой дизайнерской компанией, которая продемонстрировала миру, что дизайн – это не только «красиво». Что здесь речь может идти и о новых подходах в бизнесе, нацеленных на создание уникального общения пользователя с продуктом, а также на помощь компаниям в области инноваций. Что стало основным фактором, заставившим IDEO уйти из традиционной для дизайнера сферы, двинуться из области эстетики в область стратегий?

Мэт Хантер (Matt Hunter): Наши клиенты заставили нас взглянуть на проблему по-иному. Они стали приходить к нам и говорить, что больше не знают, что делать. А у нас очень разносторонний коллектив. Часто люди думают, что дизайн-компания состоит из одних дизайнеров. На деле, однако, у нас собраны не только специалисты разнообразных дизайнерских компетенций – от инженеров до специалистов, более ориентированных на эстетику, а также дизайнеры, работающие с информацией, например коммуникационные или графические дизайнеры, – у нас есть и другие ключевые дисциплины, такие как специали-



Мэт Хантер (Matt Hunter) –
Руководитель отдела дизайна по
формированию впечатления
потребителя



Алан Сауф (Alan South) –
Руководитель отдела инноваций

сты в области человеческого фактора (human factors) и в том, что мы начинаем называть «дизайн-для-бизнеса». Кстати, мы начинаем нанимать людей и с MBA, а также представителей множества других специальностей, например бренд-стратегов. Это то, что наши клиенты требуют, ведь мы не просто дизайн-организация – мы организация, в основе которой лежит «дизайнерское мышление» (design thinking), а это подразумевает внимание ко всем этим разнообразным дисциплинам.

Надо отметить, что мы в компании никогда не воспринимали бриф на разработку нового изделия как истину в последней инстанции. Если кто-то просил нас сделать новую зубную щетку, мы всегда спрашивали: а