ارزش تجاری طراحی

McKinsey
& Company

The Business Value of Design

چطور عملکرد خوب در طراحی، درآمد شرکت و سود سهامداران آن را در مقایسه با همتایان تقریباً دو برابر می‌کند؟

نویسندگان: بندیکت شپارد، گرن کویومجیان، هوگو سرازین و فابریسیو دور.

فهرست

ارزش تجاری طراحی ۳

پاداشی که رسیدن به آن آسان نیست ۷

بیشتر از یک احساس: رهبری تحلیلی ۱۰

بیشتر از یک محصول: تجربه‌ی کاربر ۱۲

بیشتر از یک حوزه: استعدادی چندمنظوره ۱۳

بیشتر از یک مرحله: آزمون و خطای مداوم ۱۶

اولین قدم به‌سوی طراحی فوق‌العاده ۱۷

ارزش تجاری طراحی

ما همگی با نمونه‌های بد طراحی محصولات و خدمات آشنا هستیم: پورت USB (همیشه بعد ازچندین بار موفق به استفاده از آن می‌شویم)؛ تجربه‌ی عجله در فرودگاه برای رسیدن به هواپیما در پروازهای غیرمستقیم؛ خروجی دود ستاره‌ی مرگ در فیلم جنگ ستارگان.

همه‌ی ما طراحی‌های شاخص را هم می‌شناسیم، مثلاً چاقوی همه‌کاره، صفحه‌ی خانه‌ی گوگل یا تجربه‌ی بازدیدکنندگان دیزنی‌لند. همه‌ی این‌ها به ما یادآوری می‌کند که طراحی قوی چطور می‌تواند در قلب موفقیت‌های تجاری تحول‌آفرین و پایدار در محیط‌های فیزیکی، خدماتی و دیجیتالی باشد.

علی‌رغم فواید تجاری آشکار طراحی خوب محصولات و خدمات، همواره رسیدن به این هدف سخت دیده می‌شود و هر روز سخت‌تر می‌شود. به دلیل افزایش سریع انتظارات مصرف‌کنندگان، به خاطر شرکت‌هایی مثل آمازون، حالا فقط بهترین طراحی‌ها به چشم می‌آیند؛ دسترس آنی به اطلاعات و دیدگاه‌های جهانی؛ کمرنگ شدن مرز بین سخت‌افزار، نرم‌افزار و خدمات. شرکت‌ها بیشتر از همیشه به ظرفیت‌های طراحی نیاز دارند. چگونه برخی شرکت‌ها یکی پس از دیگری طراحی‌های استثنائی ارائه می‌دهند؟ ارزش طراحی چیست؟

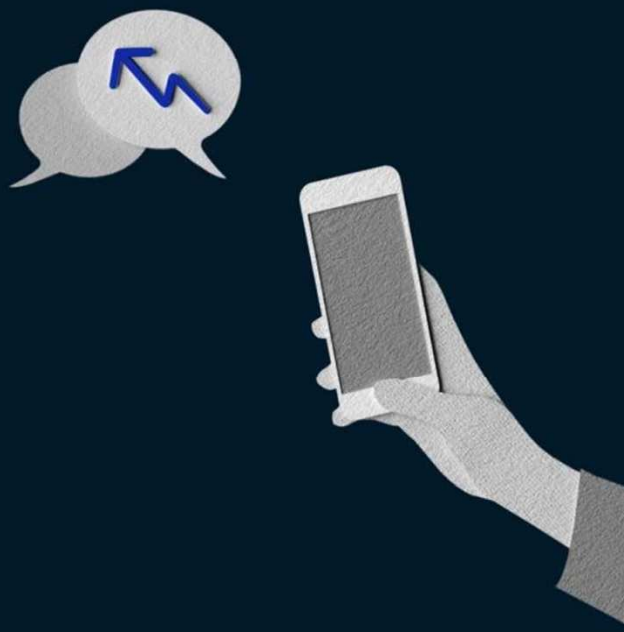
برای پاسخ به این سؤالات، پژوهشی را ترتیب دادیم که باور داریم (در زمان نوشتن این مطلب) گسترده‌ترین و دقیق‌ترین تحقیقی است که برای مطالعه‌ی عملکردهای طراحیِ موردنیاز مدیران برای ایجاد ارزش تجاری، انجام شده است. ما می‌خواستیم به مطالعات و شاخص‌های گذشته (برای مثال موسسه مدیریت طراحی) مواردی را اضافه کرده و آن‌ها را قدرتمندتر کنیم.

ما عملکرد طراحی ۳۰۰ شرکت سهامی عام را که در کشورها و صنایع مختلف فعالیت می‌کردند در دوره‌ای پنج‌ساله بررسی کردیم.

مدیران ارشد تجاری و طراحی این شرکت‌ها در مصاحبه‌های ما شرکت کرده و یا مورد بررسی قرار گرفتند. تیم ما بیش از دو میلیون داده‌ی مالی جمع‌آوری و بیش از صد هزار فعالیت مرتبط با طراحی ثبت کرد.[1]

تحلیل رگرسیون پیشرفته آشکار کرد که ۱۲ فعالیت، بهترین ارتباط متقابل را با بهبود عملکرد مالی نشان می‌دهند و کمک کرد این فعالیت‌ها در چهار زمینه‌ی کلی دسته‌بندی شوند.

چهار زمینه‌ی توصیف‌شده در پایین زیربنای شاخص طراحی مکنزی (ام‌دی‌آی) را تشکیل می‌دهند که به شرکت‌ها بر اساس قدرت آن‌ها در طراحی و ـ برای اولین بار ـ ارتباط آن با عملکرد مالی شرکت، امتیاز می‌دهد (تصویر ۱).



۱- مثال این فعالیت‌های طراحی می‌تواند قرار دادن شخصی در هیئت‌مدیره با مسئولیت طراحی، تجربه‌ی کاربر و یا هر دو باشد. مثال دیگر گره زدن پاداش‌های مدیریتی به معیارهای کیفیت طراحی و رضایت مشتری است.

"گسترده‌ترین و دقیق‌ترین تحقیقی که برای مطالعه‌ی عملکردهای طراحیِ موردنیاز مدیران جهت ایجاد ارزش تجاری، انجام شده است"

پژوهش ما به نتایج قابل‌توجهی رسید:

۱. به رابطه‌ی متقابل قدرتمندی بین امتیاز ام‌آی‌دی و عملکرد برتر تجاری دست پیدا کردیم. امتیاز آوران چارک بالایی ام‌دی‌آی در دوره‌ای پنج‌ساله شاهد افزایش قابل‌توجه و سریع‌تر درآمد و سود سهام‌داران (تی‌آراس) نسبت به همتایان دیگر خود در صنعت بودند ـ به‌طورکلی افزایش درآمد به میزان ۳۲ درصدی و رشد تی‌آراس به میزان ۵۶ درصدی.

۲. این نتایج در هر سه صنعت موردبررسی مشابه بودند: فناوری پزشکی، کالاهای مصرفی و بانکداری خرد. این موضوع نشان‌دهنده‌ی اهمیت طراحی، فارغ از زمینه‌ی فعالیت شرکت شما در حوزه‌ی کالاهای فیزیکی، محصولات دیجیتال، خدمات یا ترکیبی از آن‌ها است.

۳. تفاوت تی‌آراس و درآمد بین چارک‌های چهارم، سوم و دوم کم بود. به‌عبارت‌دیگر، بازار به شکلی نامتناسب به شرکت‌هایی که واقعاً برجسته‌تر از بقیه باشند پاداش می‌دهد (تصویر ۳).

۵

سال طول کشید.

۳۰۰

شرکت سهامی عام رصد شدند.

۱۰۰ هزار<

فعالیت مرتبط با طراحی ثبت شد.

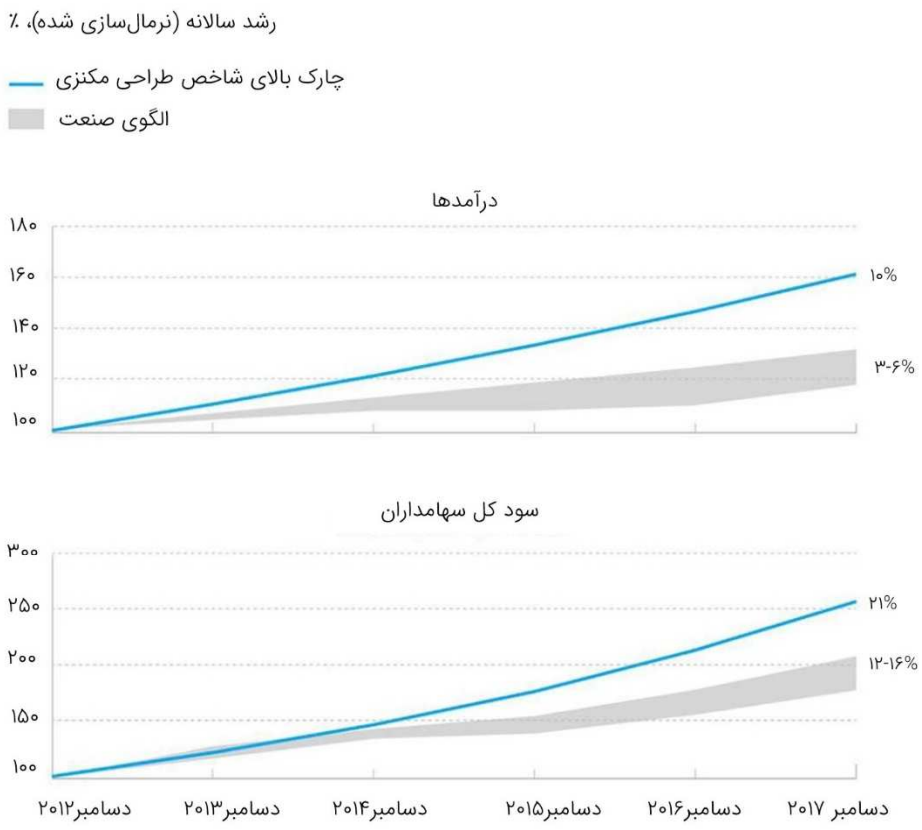
۲ میلیون<

قطعه داده‌ی مالی جمع‌آوری شد.

تیم‌های ترکیبی مشغول به کار در استودیوی طراحی مکنزی، استکهلم

تصویر ۱

شرکت‌های چارک بالای شاخص طراحی مکنزی عملکردی تا دو برابر بهتر از الگوی رشد صنعت داشتند.

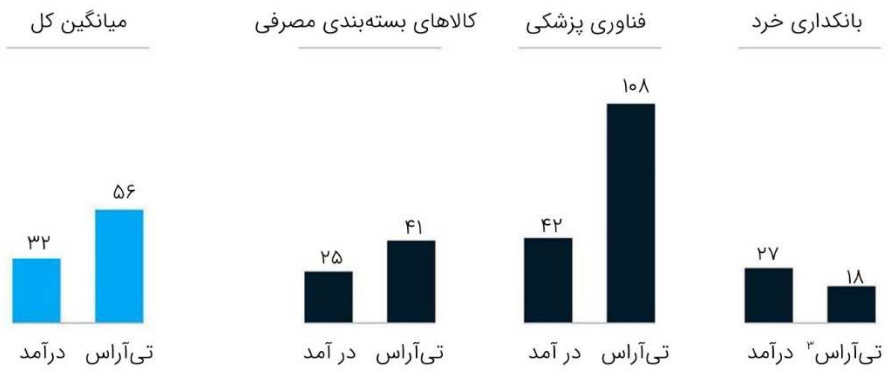


۲- منحنی محاطی با استفاده از کمینه و بیشینه‌ی سه مجموعه داده‌ی مستقل ترسیم شده است: چارک‌های دوم، سوم و چهارم ام‌دی‌آی؛ S&P۵۰۰، پایگاه داده‌ی شرکت مکنزی که دربرگیرنده‌ی ۴۰ هزار شرکت است.

تصویر ۲

عملکرد مالی بهتر شرکت‌های چارک بالا در سه صنعت موردمطالعه مشابه بود.

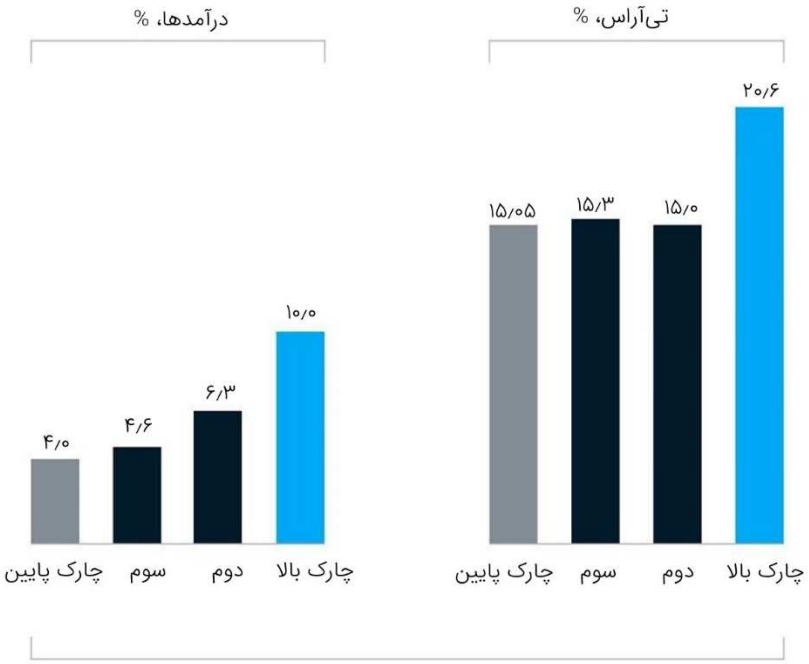
شاخص طراحی مکنزی: تفاوت بین چارک بالا و همتایان آن‌ها، ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۸



۳- سود کلی سهامداران.

تصویر۳

نمره‌های بالاتر شـــاخص طراحی مکنزی ارتباط متقابلی با رشـــد بالاتر درآمد و سود سهامداران در چارک بالا دارند.



امتیازهای شاخص طراحی مکنزی

پاداشی که رسیدن به آن آسان نیست

به‌طور خلاصه، پتانسیل رشد مبتنی بر طراحی، هم در بخش کالا و هم در بخش خدمات ، چشمگیر است (تصویر ۲). خبر خوب این که امروزه فرصت دنبال کردن طراحی کاربر محور و بر پایه‌ی دانش تحلیلی بیش از همیشه است. مشتری‌ها می‌توانند نظرات خود را به‌صورت آنی به شرکت‌ها (و یکدیگر) انتقال دهند؛ که این امکان را فراهم میکند تا طراحی‌ها توسط خود مشتری‌ها سنجیده شوند، چه شرکت‌ها بخواهند گوش کنند و چه نخواهند!

استارت‌آپ‌های کارآمد نشان داده‌اند که می‌توان با ساخت نمونه‌های اولیه و یادگیری از طریق آزمون‌وخطا تصمیم‌های بهتری گرفت. منابع گسترده‌ی داده‌های کاربر و پیشرفت هوش مصنوعی (اِی‌آی)، ذخایر جدید و گسترده‌ای از اطلاعات را فراهم کرده و راه را برای خلق ارزش از طریق تکنیک‌های جدید، مانند طراحی محاسباتی و تجزیه و تحلیل، هموار کرده است.

دسترسی سریع به مشتری‌های واقعی از طریق چندین کانال، به‌خصوص شبکه‌های اجتماعی و دستگاه‌های هوشمند، به‌آسانی امکان‌پذیر است. تمام این پیشرفت‌ها باید به همان که رهبران طراحی همیشه آرزو داشته‌اند، کاربر را در مرکز تصمیم‌های تجاری قرار دهد.

اما پژوهش ما نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌ها در این زمینه آهسته عمل می‌کنند. بیش از ۴۰ درصد شرکت‌های تحت بررسی هنوز در فرآیند شکل‌گیری کالا و خدمات با مصرف‌کنندگان نهایی خود در ارتباط نیستند. بیش از ۵۰ درصد آن‌ها اعتراف کردند هیچ شیوه‌ی واقع‌بینانه‌ای برای ارزیابی یا مشخص کردن اهداف تیم‌های طراحی خود ندارند. به دلیل نبود شیوه مرتبط کردن طراحی به موفقیتهای تجاری، مدیران ارشد معمولاً تمایلی ندارند منابع مالی خود را به فعالیت‌های مرتبط با طراحی اختصاص دهند.

این موضوع مشکل‌آفرین است. بسیاری از عوامل کلیدی ایجاد محیط طراحی قدرتمند و پایداری که در پژوهش خود شناسایی کردیم نیازمند تصمیم‌ها و سرمایه‌گذاری‌هایی در سطح بالای شرکت هستند. با اینکه بسیاری از طراحان درواقع از بعضی یا تمام زمینه‌های ام‌دی‌آی اطلاع دارند، عموماً نمی‌توانند به‌تنهایی به آن‌ها بپردازند و معمولاً برای اجرایی کردن آن‌ها به سال‌ها تعهد مدیریتی نیاز است.

شرکت‌های چارک بالا که از نظر طراحی و عملکرد مالی پیشرو هستند در هر چهار حوزه خوب هستند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد مدیران تا حدی از زمینه‌های ام‌دی‌آی اطلاع دارند. وقتی از مدیران ارشد خواسته شد بزرگ‌ترین ضعف طراحی شرکت خود را نام ببرند ۹۸ درصد پاسخ‌ها را می‌شد با چهار زمینه‌ی ام‌دی‌آی تطبیق داد (تصویر ۴.الف و ۴.ب).

"خبر خوب این که امروزه فرصت‌های دنبال کردن طراحی کاربر محور و بر پایه‌ی دانش تحلیلی بیش از همیشه است."

واکاوی ام‌دی‌آی

در ادامه‌ی این مقاله چهار دسته از فعالیت‌های مرتبط با طراحی که بیشترین ارتباط متقابل را با بهبود عملکرد مالی داشتند توصیف می‌کنیم:

- سنجش و هدایت فعالیت‌های مرتبط با طراحی با همان دقت به‌کار رفته در درآمد و هزینه.

- خراب کردن دیوارهای داخلی بین طراحی فیزیکی، دیجیتالی و خدماتی.

- تبدیل طراحی کاربر محور به وظیفه‌ای که بر دوش همه است.

- خطر زدایی از توسعه‌ی کالا با گوش کردن به مصرف‌کنندگان نهایی، آزمایش و آزمون‌وخطا

بیش از

٪۴۰

شرکت‌های تحت بررسی هنوز در فرآیند شکل‌گیری کالاها و خدمات با مصرف‌کنندگان نهایی خود در ارتباط نیستند.

بیش از

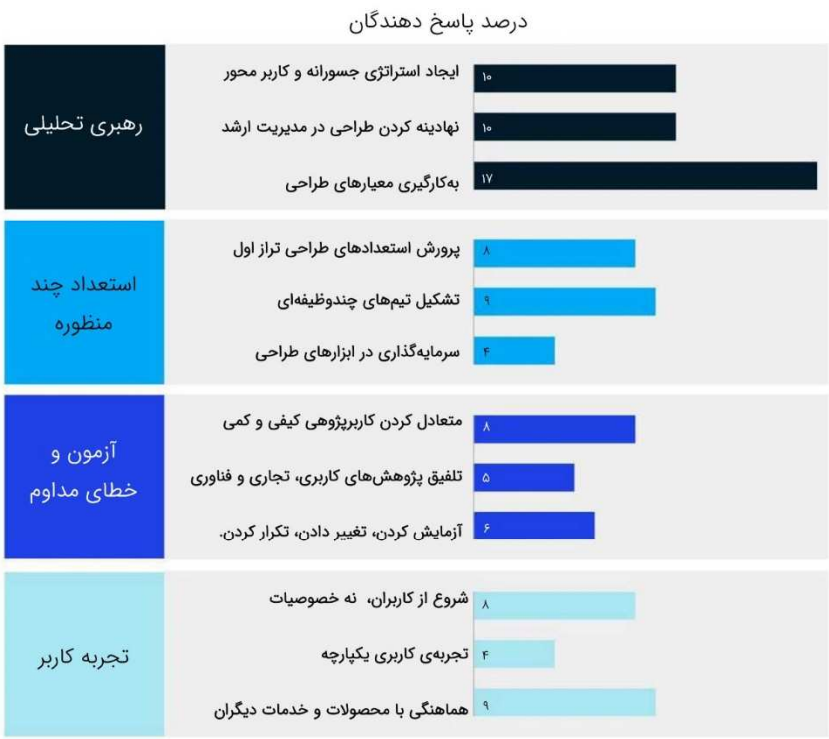
٪۵۰

آن‌ها اعتراف کردند هیچ شیوه‌ی واقع‌بینانه‌ای برای ارزیابی یا مشخص کردن هدف برای نتایج تیم‌های طراحی خود ندارند.

طراحان منکنزی در استودیو ما در استکهلم

۴.الف

وقتی از مدیران ارشد خواسته شد بزرگ‌ترین ضعف طراحی شرکت خود را نام ببرند، پاسخ‌های خودجوش آن‌ها نشان می‌داد کمی با چهار زمینه‌ی ام‌دی‌آی آشنا هستند.



یادداشت: پاسخ‌های ۲ درصد از مدیران که خارج از چهار زمینه‌ی ام‌دی‌آی بودند ذکر نشده است.
منبع: تحقیقات ارزش طراحی مکنزی از ۳۰۰ شرکت در سراسر جهان، جولای ۲۰۱۸.

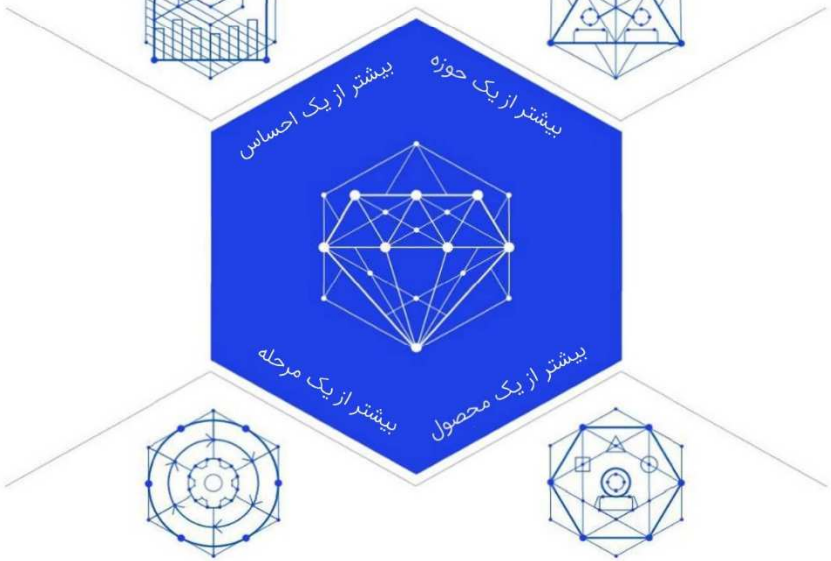
۴.ب

استعداد چندمنظوره

تبدیل طراحی کاربر محور به وظیفه‌ای که بر دوش همه است، نه عملکردی جدا.

رهبری تحلیلی

سنجش و هدایت فعالیت‌های طراحی با همان دقت درآمد و هزینه.



تجربه‌ی کاربر

خراب کردن دیوارهای داخلی بین طراحی فیزیکی، دیجیتالی و خدماتی.

آزمون‌وخطای مداوم

خطر زدایی از توسعه‌ی کالا با گوش کردن به مصرف‌کنندگان نهایی، آزمایش و آزمون و خطا.

بیشتر از یک احساس:

رهبری تحلیلی

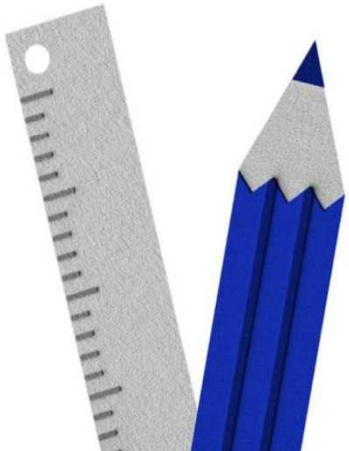
شرکت‌هایی که بهترین عملکرد مالی را در فهرست ما داشتند دریافتند طراحی مسئله‌ی مدیریت ارشد است و فعالیت‌های طراحی خود را با همان دقتی که برای درآمد و هزینه به کار می‌بردند، رصد می‌کنند. اما در بسیاری از تجارت‌های دیگر، مدیران طراحی می‌گویند با آن‌ها مانند شهروندان درجه‌دو برخورد می‌شود. مسائل طراحی در مدیریت میانی متوقف می‌شوند و به‌ندرت به مدیریت ارشد می‌رسند. وقتی هم به این سطح می‌رسند مدیران ارشد به‌جای شواهد عینی بر پایه‌ی احساس درونی خود تصمیم می‌گیرند.

در گذشته طراحان نیز تا حدی مقصر بوده‌اند: آن‌ها گاهی معیارهای طراحی را نپذیرفته‌اند و به شکلی فعال به مدیران نشان نداده‌اند چطور طراحی آن‌ها با رسیدن به اهداف تجاری مرتبط هستند.

بااین‌حال پژوهش ما صراحتاً نشان می‌دهد شرکت‌هایی که که بیشترین سود مالی را دارند، مدیریت طراحی و مدیریت تجاری را از طریق نگرش جسورانه و طراحی محور، در همفکری‌های تیم‌های ارشد نهادینه و ترکیب کرده‌اند.

نگرش قدرتمندی که شرکت‌ها را متعهد کند به خاطر مشتری طراحی کنند، مانند یادآوری همیشگی برای تیم ارشد عمل می‌کند. برای مثال، شعار شخصی مدیرعامل تی-موبایل این است: «ساکت باش و گوش کن.»

آیکیا کار می‌کند «تا زندگی روزمره‌ی بهتری برای بسیاری از مردم فراهم کند.» ادوین کتمول، یکی از هم‌بنیانگذاران پیکسار در مصاحبه با فصلنامه‌ی مکنزی به خوانندگان گفت همیشه سعی می‌کنند تماشاگران سینما را شگفت‌زده کنند و شرکت او تیم‌ها را تشویق می‌کند در پروژه‌های جدید خود خطر کنند: پیکسار باور دارد در بقای بلندمدت، تکرار فرمول موفقیت‌های تجاری گذشته، خطر به‌مراتب بزرگ‌تری از شکست‌های موردی است.



"مدیران ارشد می‌توانند با مواجه شخصی یا تعامل با محققان، به‌عنوان سرمشقی برای تجارت خود عمل کنند و بدون واسطه یاد بگیرند چه چیزی بیش از همه مشتری‌ها را درمانده و هیجان‌زده می‌کند."

البته تنها چسباندن این کلمه‌ها به دیوار اتاق‌های مدیران ارشد کافی نیست. شرکت‌هایی که بهترین عملکرد را در این حوزه از پژوهش ما داشتند سطحی از شناخت مشتری را بین تمام مدیران حفظ می‌کنند. همچنین رهبران این شرکت‌ها درباره‌ی آنچه کاربران نیاز دارند کنجکاو هستند، نه تنها چیزی که کاربران می‌گویند می‌خواهند.

یکی از تیم‌های ارشدی که می‌شناسیم مشتری‌ها را به جلسه‌های ماهانه‌ی همیشگی خود دعوت می‌کند، تنها به این خاطر که درباره‌ی مزایای کالاها و خدماتش با آن‌ها گفتگو کند. مدیرعامل یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های جهان یک روز در ماه را با مشتری‌های بانک می‌گذراند و همه‌ی مدیران ارشد را به این کار تشویق می‌کند.

مدیران ارشد می‌توانند با مواجه شخصی یا تعامل با محققان، به‌عنوان سرمشقی برای تجارت خود عمل کنند و بدون واسطه یاد بگیرند چه چیزی بیش از همه مشتری‌ها را درمانده و یا هیجان‌زده می‌کند. اما بسیاری از شرکت‌ها تصدیق کردند که شکاف نگران‌کننده‌ای در شناخت مشتریان در رده‌های بالای شرکتشان وجود دارد. کمتر از ۵ درصد شرکت‌های که بررسی کردیم گزارش دادند مدیران آن‌ها می‌توانند تصمیم‌های واقع‌بینانه‌ای برای طراحی بگیرند (برای مثال، توسعه‌ی محصولات جدید یا ورود به بخش جدید). در عصر فراگیری ابزارهای آنلاین و بازخوردهای داده‌محور مشتری، عجیب است که طراحی هنوز با همان دقتِ زمان و هزینه سنجیده نمی‌شود.

٪۵۰

شرکت‌های که بررسی کردیم گزارش دارند مدیران آن‌ها می‌توانند تصمیم‌های واقع‌بینانه‌ای برای طراحی بگیرند (برای مثال، توسعه‌ی محصولات جدید یا ورود به بخش جدید).

شرکت‌ها حالا می‌توانند معیارهای طراحی (مانند میزان رضایت و ارزیابی کاربردی) را مانند الزامات کیفیت مواد و زمان‌های هدفی که برای رسیدن به بازار تعیین می‌کنند، به مشخصات کالاها اضافه کنند.

ارزش این شناخت دقیق چشمگیر است. یکی از شرکت‌های بازی آنلاین متوجه شد افزایش جزئی کارآمدی صفحه‌ی خانه‌ی وب‌سایت آن‌ها منجر به رشد قابل‌توجه ۲۵ درصدی در فروش شده است. علاوه بر این شرکت به این نتیجه رسید که تغییراتی بیش از این اصلاحات کوچک، تقریباً هیچ تأثیر بیشتری بر ارزش ادراک‌شده‌ی کاربر ندارد، پس از تلاش بیشتر که نتیجه‌ی کمی به دنبال داشت اجتناب کردند.

بیشتر از یک محصول: تجربه‌ی کاربر

"تنها ۵۰ درصد شرکت‌های که بررسی کردیم قبل از تولید اولین ایده‌ها یا مشخصات طراحی، کاربرپژوهی می‌کردند."

شرکت‌های چارک بالا تجربه‌ی کامل کاربری را پذیرفتند و موانع درونی میان طراحی فیزیکی، دیجیتال و خدمات را از بین بردند. کاربر محوری به دلیل اهمیت خود نیازمند نگاهی گسترده برای یافتن قسمت‌هایی است که طراحی می‌تواند در آن‌ها تغییر ایجاد کند. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که تلفن‌های هوشمند می‌توانند به شما هشدار دهند به خاطر ترافیک زودتر برای رسیدن به قرار بعدی خود راه بیفتید و خانه‌ی شما می‌داند چه زمانی برمی‌گردید تا سیستم گرمایشی را روشن کند. مرزهای بین محصولات و خدمات در حال تبدیل شدن به تجربه‌هایی یکپارچه هستند.

در عمل، این به معنای مشخص کردن نقشه‌ی راه مشتری است (نقاط ضعف و منابع بالقوه‌ی رضایت)، نه شروع کردن با «کپی» کردن ویژگی‌های فنی آخرین محصول. این رویکرد طراحی نیازمند شناختی قوی از مشتری‌ها است که با مشاهده ـ و از آن مهم‌تر ـ درک بی‌واسطه‌ی نیازهای بنیانی کاربران بالقوه در محیط آن‌ها به دست می‌آید. در تمام جلسه‌ها باید از این شناخت‌ها حمایت شود. بااین‌حال تنها ۵۰ درصد از شرکت‌های که بررسی کردیم قبل از خلق اولین ایده‌ها یا مشخصات طراحی، کاربرپژوهی می‌کردند.

ترکیب محصولات فیزیکی، ابزارهای دیجیتال و فعالیت‌های صرفاً خدماتی، فرصت‌های جدیدی برای شرکت‌ها مهیا می‌کند تا این طیف از تجربه‌ها را به خود اضافه کنند. برای مثال، هتل‌ها ممکن است علاوه بر تمرکز بر برهه‌ی زمانی میان ورود و خروج مهمان‌ها (عنصر خدمات) کارهای دیگری هم انجام دهند؛ برای مثال ارتقاء تعامل اولیه از طریق شبکه‌های اجتماعی یا اپلیکیشن خود هتل (بعد دیجیتال) و تهیه‌ی یادگاری‌های فیزیکی برای ترغیب مشتری‌ها به اقامت دوباره. تیم پذیرش یکی از هتل‌های بزرگ زنجیره‌ای به مهمان‌هایی که هتل را ترک می‌کنند اردکی پلاستیکی می‌دهد که با تصویری از شهر میزبان تزیین شده است (مثلاً کفش چوبی و لاله برای آمستردام). تیم پذیرش به همراه اردک یادداشتی ارائه می‌کند که به مهمان‌ها پیشنهاد می‌دهد اردک را به‌عنوان یادگاری نگه دارند و با اقامت در بقیه‌ی هتل‌های شرکت کلکسیونی برای خود بسازند. این حرکت کوچک موجب بهبود ۳ درصدی وفاداری مشتریان در طول زمان شد.

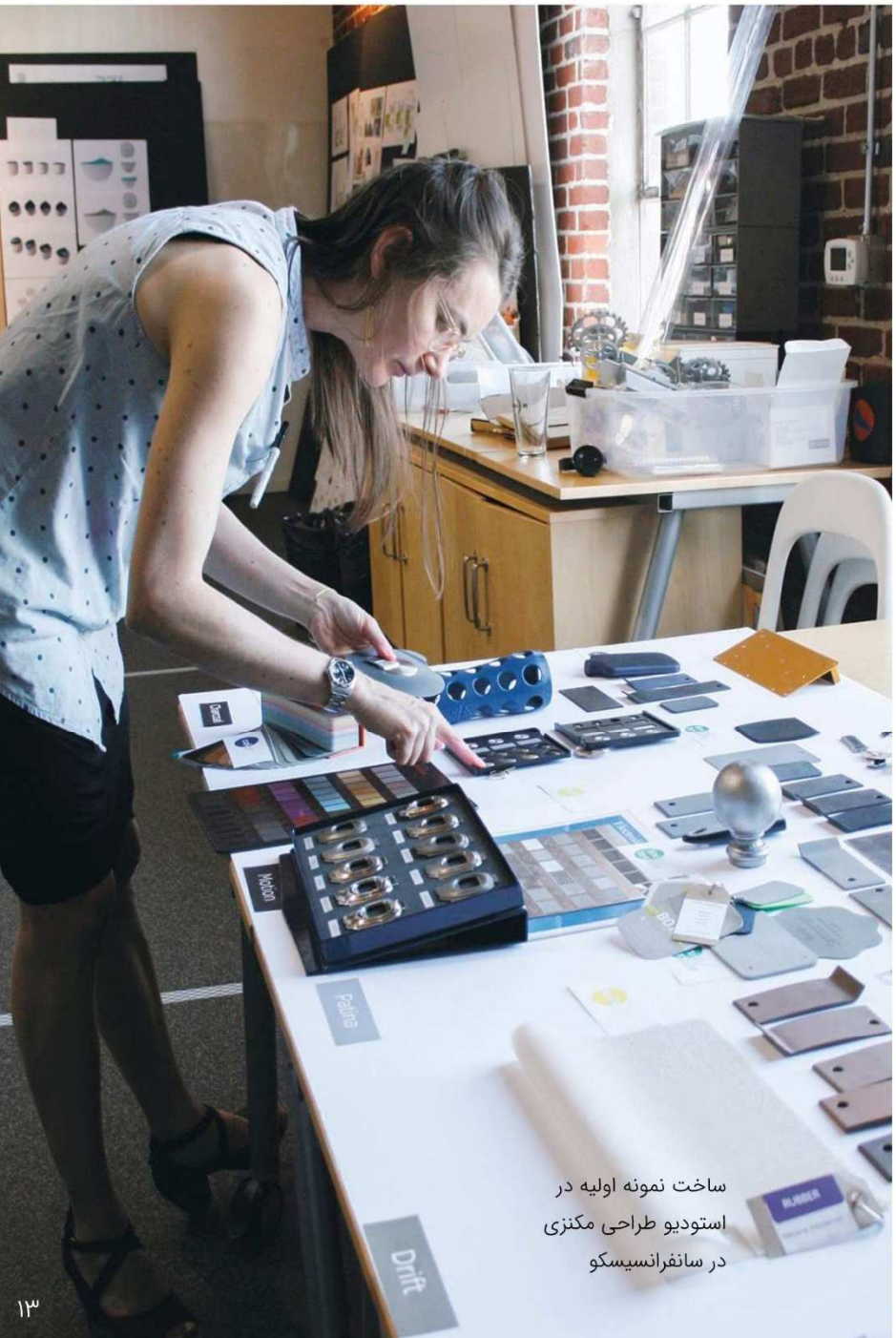
شرکت‌های طراحی محور نباید خود را به محیط اطرافشان محدود کنند. تجارت‌های برتری که با آن‌ها مصاحبه کردیم گسترده‌تر فکر می‌کردند. برای مثال غذاهای آماده برای مجردهای سخت‌کوش که در راه خانه آن‌ها را تهیه کنند محبوب هست. یکی از خرده‌فروشان این غذاها تصمیم گرفت با همکاری نتفلیکس سیستم سفارش غذایی یک مرحله‌ای راه‌اندازی کند که بعدازظهرها، بعد از دو ساعت تماشای نتفلیکس، اعلانی را برای مشتری روی صفحه به نمایش می‌گذارد. خدمات پرداخت همراه مانند گوگل پِی یا اپل پِی، نتیجه‌ی تمایل به فکر کردن ورای مرزها بودند تا راه‌های آسان‌تری برای دسترسی به پول فراهم کنند. به همراه داشتن کارتی پلاستیکی در کیفتان یکی از راه‌حل‌ها است، اما استفاده از وسیله‌ای که همیشه در جیبتان است آسان‌تر نیست؟

بیشتر از یک حوزه:
استعدادی چندمنظوره

شرکت‌های چارک بالا، طراحی کاربر محور را وظیفه‌ی همه می‌دانند، نه عملکردی جدا. در کاریکاتوری قدیمی که از واحدهای طراحی مرسوم در شرکت‌ها کشیده می‌شود، گروهی از آدم‌های خالکوبی‌شده و گوشه‌گیر را می‌بینیم که جدا از بقیه‌ی شرکت، در حاشیه کار می‌کنند. این کارمندها، که همکارانشان (در کاریکاتور) آن‌ها را یاغی و نامتعارف می‌دانند، اجازه‌ی دسترسی به ایده‌هایشان را نمی‌دهند، چون همیشه از مهندسان یا مدیران بازاریابی کوته‌فکری که نمی‌خواستند (یا نمی‌توانستند) دیدگاه‌های بزرگ طراحان را درک کنند زخم خورده‌اند.

نمی‌خواهیم بگوییم این کلیشه هنوز رایج است ـ یا اینکه ضرورتاً می‌توان عملکردها سایرین را سرزنش کرد، اما می‌تواند به طرز شگفت‌آوری مقاوم باشد. برای مثال یکی از شرکت‌هایی که می‌شناسیم از استودیوی طراحی فوق‌العاده‌ای پرده‌برداری کرد که با خوشحالی گروه طراحی همراه بود. خیلی زود تمام طراحان میزهای خود را به استودیو انتقال دادند و درهای دسترسی گروه‌های بازاریابی، مهندسی و کیفیت را به آنجا غیرفعال کردند. این حرکت‌ها سطح همکاری را به‌شدت کاهش داد و عملکرد کلی تجارتشان را تضعیف کرد.

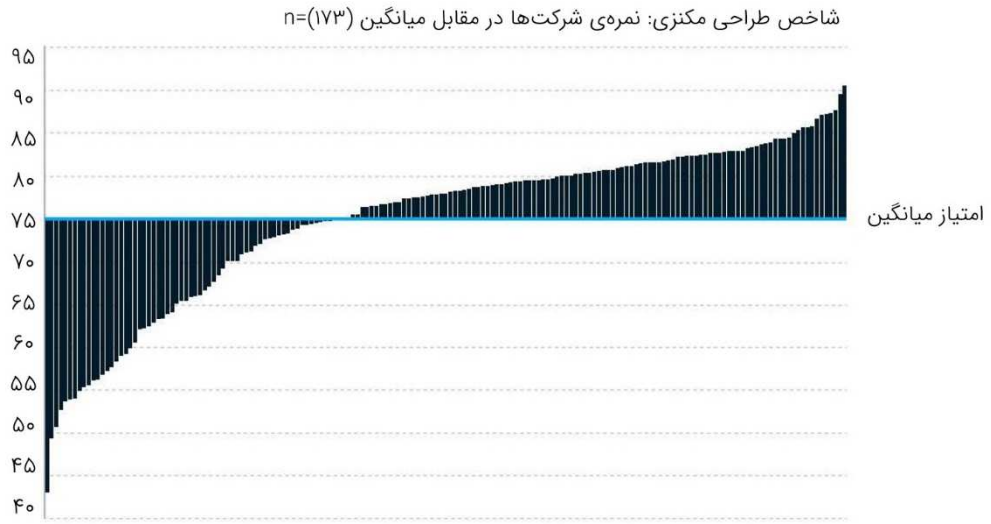
تحقیقات ما نشان می‌دهد غلبه کردن بر گرایش‌های انزواطلبی بسیار ارزشمند است. یکی از قدرتمندترین ارتباطات متقابلی که یافتیم بین عملکرد برتر مالی و شرکت‌هایی بود که می‌گفتند می‌توانند بخش‌هایی را که جزیره‌ای کار می‌کنند تفکیک کرده و طراحان را با عملکرد بقیه یکپارچه کنند.



ساخت نمونه اولیه در
استودیو طراحی مکنزی
در سانفرانسیسکو

تصویر۵

نتایج اولیه‌ی بررسی ما نشان‌دهنده‌ی طیف گسترده‌ای از عملکردهای طراحی است.



منبع: پژوهش ارزش طراحی مکنزی درباره‌ی شرکت‌های سراسر جهان، جولای

این موضوع به‌خصوص در تجارت کالاهای بسته‌بندی مصرفی (اصطلاح صنعتی برای کالایی که مشتریان به طور مکرر استفاده و جایگزین می‌کنند.) قابل‌توجه بود. پاسخ‌دهندگان در چارک بالا، گاهی تا هفت درصد نرخ رشد مرکب سالانه بیشتر از شرکت‌هایی که در این موضوع ضعیف بودند گزارش دادند. پرورش استعدادهای برتر طراحی (۲ درصد از کارکنانی که در هر تجارت بیشترین مشارکت را دارند) یکی دیگر از ابعاد مهم پویایی تیمی است.

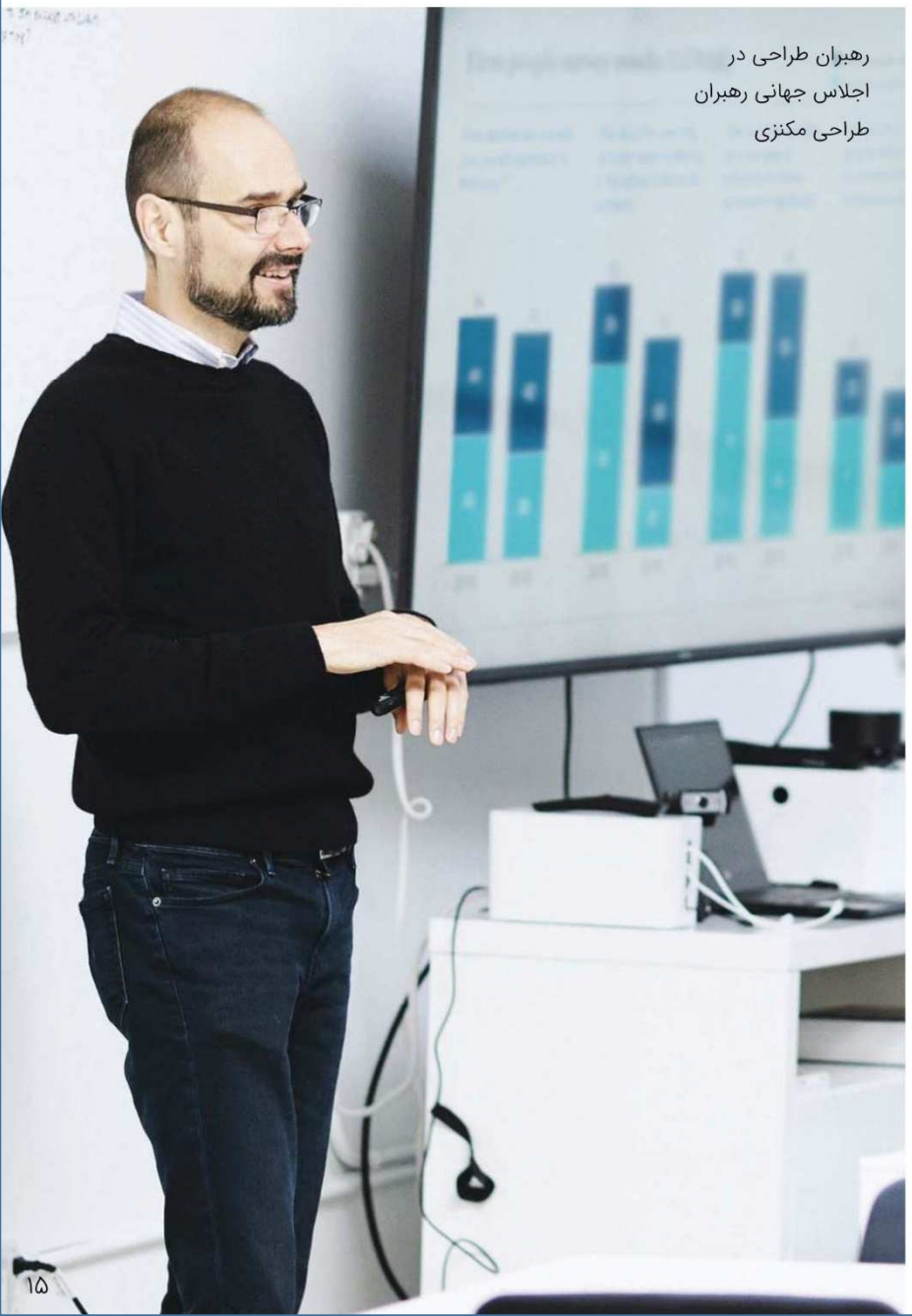
تعیین صحیح تشویقی‌ها بخشی از این فرآیند است: در بررسی ما، احتمال اینکه شرکت‌های چارک بالای طراحی، برنامه‌های تشویقی خاصی برای طراحان داشته باشند به‌طورکلی سه برابر بیشتر بود. پاداش‌های این برنامه‌ها منوط به خروجی طراحی است، مثلاً معیارهای رضایت مشتری یا بردن جایزه‌های بزرگ.

اما باید بدانید که نگه داشتن استعدادهای بزرگ طراحی نیازمند چیزی بیش از وعده‌ی پاداش‌های بزرگ یا مسیر شغلی به‌عنوان مدیر ارشد است. بزرگ یا مسیر شغلی به‌عنوان مدیر ارشد است. مشوق‌ها اگر همراه با مواردی چون آزادی در کار کردن در پروژه‌هایی که برای آن شور و شوق دارند، زمانی برای حرف زدن با همکاران در کنفرانس‌ها و موقعیت‌هایی برای ارتباط با جوامع بزرگ‌تر طراحی، همراه نباشند برای نگه داشتن استعدادهای برتر کافی نیستند.

طراحان بااستعداد یکی از شرکت‌های سی‌پی‌جی که به خاطر قابلیت‌های طراحی‌اش مورداحترام بود به دلیل زمانی که باید برای طراحی اسلایدهای تیم بازاریابی صرف می‌کرد شروع به ترک شرکت کردند. در مقابل، جذابیت اسپاتیفای برای طراحان برتر معمولاً به دلیل فرهنگ استقلال ارتباط آن و محیط کاری متنوع، جذاب و سرعت رسیدن محصول‌ها به بازار است.

طراحی تاکنون بخش‌های زیادی از تجارت را تحت تأثیر قرار داده است: تعاملات انسان و ماشین، هوش مصنوعی، اقتصاد رفتاری، روانشناسی مهندسی، نوآوری و توسعه‌ی مدل‌های جدید تجارت.

بااینکه مفهوم جدیدی نیست، طراحانی که دارای «مهارت‌های تی» ترکیبی هستند (طراحان T شکل کلی‌گرایان قوی هستند که می‌دانند چگونه تمام جنبه‌های طراحی را به اندازه کافی در نظر بگیرند و به ویژه در یک رشته عالی هستند) و هم‌زمان با حفظ عمق درایت طراحی خود با سایر تیم‌ها نیز همکاری می‌کنند، کارمندانی هستند که بیشترین تأثیر ملموس را بر شغل خود دارند. اما آن‌ها تنها وقتی قادر به انجام این کار هستند که ابزارها، ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های مناسب فراهم باشد. این موضوع نیازمند مواردی مانند نرم‌افزار طراحی، اپلیکیشن‌های ارتباطی، تحلیل عمیق داده و نمونه‌سازی فناوری‌ها است که بازدهی را بالا برده و به چرخه‌ی آزمون‌وخطا در طراحی سرعت می‌بخشند. همه‌ی این‌ها نیازمند زمان و سرمایه‌گذاری است. ارتباط با مدیران طراحی مورد موافقت قرار گیرد. متقابل قدرتمندی بین شرکت‌های موفق و شرکت‌هایی یافتیم که در مقابل وسوسه‌ی قطع کردن بودجه‌ی تحقیق، نمونه‌سازی و ایده‌پردازی در برخورد با اولین نشانه‌های مشکل مقاومت کرده‌اند. بودجه‌های طراحی به جای اینکه در ردیف بودجه‌ی بازاریابی یا مهندسی باشد (که معمولاً این‌گونه است) باید در همکاری با مدیران طراحی مورد موافقت قرار گیرند.



رهبران طراحی در اجلاس جهانی رهبران طراحی مکنزی

"یکی از قدرتمندترین ارتباطات متقابلی که یافتیم بین عملکرد برتر مالی و شرکت‌هایی بود که می‌گفتند می‌توانند بخش‌هایی را که جزیره‌ای کار می‌کنند تفکیک کرده و طراحان را با بقیه‌ی عملکردها یکپارچه کنند."

بیشتر از یک مرحله: آزمون‌وخطای مداوم

طراحی در محیطی بهتر پرورش می‌یابد که یادگیری، آزمایش و آزمون‌وخطا با کاربران را تشویق کند ـ تمرین‌های که شانس خلق محصولات و خدمات چشمگیر را افزایش داده و هم‌زمان خطر اشتباهات بزرگ و پرهزینه را کاهش می‌دهند. این رویکرد در تضاد با هنجارهای رایج در بسیاری از شرکت‌ها است که هنوز بر مراحل طراحی مجزا و غیرقابل‌بازگشت در توسعه‌ی کالا تأکید دارند. این شکل از دسته‌بندی خطر از دست دادن صدای مشتری یا تکیه‌ی بیش‌ازحد بر یکی از آزمون‌وخطاهای مبتنی بر صدای آن‌ها را افزایش می‌دهد.

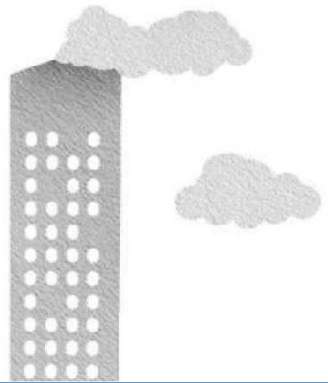
بهترین نتایج از تلفیق مستمر کاربرپژوهی به دست می‌آید ـ کمی (مانند تحلیل مشترک) و کیفی (مانند مصاحبه‌های قوم‌شناختی). این اطلاعات باید با گزارش‌های گروه تحلیل بازار درباره‌ی رقبا و بررسی ثبت اختراع‌ها به منظور بررسی فناوری‌های نوظهور، نگرانی‌های تیم مالی و غیره ترکیب شود. بدون این کشمکش‌ها و تعاملات، ممکن است عملکردهای توسعه در فضایی ایزوله شکل بگیرند و محصولات بالقوه فوق‌العاده‌ای را به وجود بیاورند که هیچ‌وقت رنگ روز را به خود نمی‌بینند یا مشتری را خوشحال نمی‌کنند.

یکی از شرکت‌های حمل‌ونقل دریایی در تلاشی موفق برای بهبود تجربه‌ی کاربر مستقیماً با مسافران حرف زد، داده‌های پرداخت را تحلیل کرد تا بداند کدام غذاها و فعالیت‌ها در زمان‌های مختلف پرطرفدارتر هستند و الگوریتم‌های هوش مصنوعی را بر تصاویر دوربین‌های امنیتی اعمال کرد تا کاستی‌های موجود در نقشه‌ی کشتی را شناسایی کند.

تقریباً

٪۶۰

شرکت‌های موردبررسی ما گفتند از نمونه‌های اولیه در انتهای پروسه‌ی توسعه و تنها برای آزمایش داخلی محصول استفاده می‌کنند.



«طراحی در محیطی بهتر پرورش می‌یابد که یادگیری، آزمایش و آزمون‌وخطا با کاربران را تشویق کند.»

در یکی از شرکت‌های فناوری پزشکی، ترکیب منابع الهام، مشورت با طراحان اسباب‌بازی درباره‌ی ارگونومی فیزیکی و طراحان اپلیکیشن دوست‌یابی برای طراحی رابط کاربری دیجیتال بود. این فعالیت‌ها به شرکت کمک کرد دستگاهی را به کمال برساند که موردپسند مشتریانی قرار گرفت که محدودیت حرکتی داشتند. محصول به‌دست‌آمده نه‌تنها برای استفاده، آسان‌تر و ایمن‌تر بود بلکه در زمان ارائه، باقی رقبای بازار را با اختلاف چهار درصدی شکست داد.

علی‌رغم ارزش آزمون‌وخطا، تقریباً ۶۰ درصد شرکت‌هایی که موردبررسی گفتند از نمونه‌های اولیه در انتهای پروسه‌ی توسعه و تنها برای آزمایش داخلی محصول استفاده می‌کنند. در مقابل، شرکت‌های موفق آگاهانه فرهنگ به اشتراک‌گذاری نمونه‌های اولیه با افراد خارج از شرکت و تجلیل از ایده‌های اولیه آنان را پرورش می‌دهند. همچنین آن‌ها به مدیران اجازه نمی‌دهند طراحان را مجبور کنند ساعت‌های زیادی را صرف رفع اشکال نمونه‌های اولیه برای ارائه‌های داخلی کنند.

شرکت‌های طراحی محور می‌دانند که شروع تولید به معنای پایان آزمون و خطا نیست. تقریباً تمام توسعه‌دهندگان نرم‌افزارهای تجاری بعد از تولید، به‌روزرسانی‌های مستمری برای بهبود محصولات خود ارائه می‌دهند. ساعت هوشمند اپل نمونه‌ای از هزاران محصولی است که با توجه به نحوه‌ی استفاده‌ی «عملی» مشتری‌ها اصلاح می‌شود.

اولین گام به سمت طراحی خوب

متوجه شدیم بسیاری از شرکت‌ها بعضی از این کارکردهای طراحی را به کار می‌گیرند ـ برای مثال، داشتن صدایی قوی در مدیریت ارشد یا فضاهای اشتراکی طراحی. اما نتایج ما نشان می‌دهد عملکرد عالی در هر چهار بعد، که برای رسیدن به چارک بالا ضروری است، تقریباً کم پیدا می‌شود. این موضوع به‌خوبی نشان می‌دهد چرا طیف عملکرد طراحی در نمره‌های امدی‌آی این‌قدر وسیع است و حداقل به ۴۳ و حداکثر به ۹۲ می‌رسد (تصویر ۵).

تنوع در شرکت‌هایی که از نظر عملکرد امدی‌آی در چارک بالا قرار داشتند نشان می‌دهد تمام تجارت‌های محصول محور، خدماتی و دیجیتالی می‌توانند به سطح متعالی طراحی برسند. مصاحبه‌ها و تجربه‌ی کار کردن با شرکت‌ها، به منظور دگرگون کردن قدرت آن‌ها در طراحی، به ما نشان داد یکی از قدرتمندترین قدم‌های ابتدایی، انتخاب یکی از محصولات یا خدمات مهم آینده و تعهد به استفاده از آن به‌عنوان راهنمایی برای تحقق چهار عنصر است.

این رویکرد نتایج مالی بسیار بهتری در مقایسه با تلاش برای بهبود طراحی در کل محصولات شرکت است. برای مثال انجام فعالیت‌های چندمنظوره در فضایی ایزوله و دور از محصولات و خدمات واقعی.

در یکی از گروه‌های تجهیزات پزشکی، کارکنان مشغول فعالیت گروهی برای طراحی ماشین جراحی جدیدی بودند که قرار بود با تهدید روزافزون رقبا مواجه شود. مدیر اجرایی و مدیران ارشد با جدیت مشغول بودند: پاداش‌های مدیریت مشروط به معیارهای کارآمدی و امتیاز رضایت جراحان بود.

تیم‌های چندوظیفه‌ای شرکت که در فضای مشترکی جمع شده بودند در طول دو سال، از زمان ایده‌های اولین تا طراحی دقیق ویژگی‌ها بیش از ۲۰۰ تست کاربری انجام داده بودند. در کل بیش از ۱۱۰ ایده و نمونه‌ی اولیه خلق و آزمون‌وخطا شده بود. میزان رضایت مشتری طراحی نهایی از ۹۰ درصد عبور کرده بود و نمره‌ی ماشین‌های دو رقیب اصلی کمتر از ۷۶ درصد بود. ماشین نهایی حاصل ترکیب دستگاه فیزیکی و صفحه‌ی دیجیتالی داده بود و می‌توانست به‌آسانی به بیش از ۴۹ دستگاه اتاق عمل از شرکت‌های دیگر متصل شود و مشمول قرارداد خدمات نیز می‌شد.

در شش ماه گذشته سهم بازار شرکت ۴۰ درصد افزایش یافته است، تا حدی به دلیل این‌که سرمایه‌گذاران توانستند محصولات و خدمات کاربر محور آینده‌ی شرکت را که باعث تمایز آن‌ها از رقبایش می‌شوند و از آن مهم‌تر زندگی بیماران را بهبود می‌بخشند، درک کنند.

شاخص طراحی مکنزی چهار حوزه‌ی عملکردی را که شرکت‌ها باید برای رسیدن به چارک بالا در طراحی مدنظر قرار دهند مشخص می‌کند.

یک

در مدیریت ارشد شرکت، رویکردی تحلیلی برای طراحی اتخاذ کنید و عملکرد شرکت خود در این زمینه را با همان دقتی که برای درآمد و هزینه به کار می‌برید هدایت کرده و بسنجید.

دو

با کمرنگ کردن مرزهای درونی شرکت که برای مشتری وجود ندارند (برای مثال بین محصولات فیزیکی، خدمات و تعاملات دیجیتالی) تجربه‌ی مشتری را در مرکز توجه فرهنگ شرکت قرار دهید.

سه

طراحان برتر خود را پرورش دهید و جایگاه آن‌ها را در تیم‌های چندوظیفه‌ای شرکت که مسئولیت جمعی بهبود تجربه‌ی کاربر را بر عهده دارند تقویت کنید و هم‌زمان روابط کارکردی بین اعضای آن‌را حفظ کنید.

چهار

آزمون‌وخطا کنید، آزمایش کنید و سریع یاد بگیرید. از زمان شکل‌گیری ایده‌ی اولیه تا مدت‌ها بعد از آغاز تولید، از نظرات کاربران استفاده کنید.

شرکت‌هایی که این چهار اولویت را به کار می‌گیرند شانس خود را در تبدیل شدن به شرکت خلاقی که همیشه محصولات و خدماتی فوق‌العاده طراحی می‌کند افزایش می‌دهند. شرکت‌هایی که خود را به چارک بالای امتیاز امدی‌آی می‌رسانند به پاداش‌هایی فوق‌العاده‌ای مانند دو برابر شدن درآمد و سود سهامداران در مقایسه با همتایان خود در صنعت دست می‌یابند.

"طراحی چیزی بیشتر از احساس است: اولویتی در سطح مدیران ارشد برای رشد و عملکرد طولانی‌مدت است."

دوست دارید بدانید شرکت شما در چه جایگاهی قرار دارد؟
این ارزیابی ۳۰ دقیقه‌ای را در سایت
designindex.mckinsey.com انجام دهید تا بدانید
توانمندی‌ها و فرصت‌های طراحی شما کجاست و در
پیشرفت‌های بیشتر چه ارزش‌های حائز اهمیتی وجود دارد.

ترجمه: دفتر طراحی ایران

irandesignoffice.ir

@irandesignoffice