

МОЕ ДЕЛО

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ *Спрос на дизайн-услуги объясняется желанием заказчика заработать деньги на массовых потребностях*

В ПОИСКАХ СВОЕЙ ФАЗЫ

ЛЮБОВЬ ПАВЛОВА

Промышленных дизайнеров единицы. Клиент, попада на рынок, мгновенно их находит. Но профессионально работают одна-две компании. «Мы единственные занимаемся только промышленным дизайном», — говорит Сергей Смирнов, председатель совета директоров SmirnovDesign Group. — Больше никому это не интересно. А мне интересно. Я хорошо знаю современный рынок изнутри и вижу, что, несмотря на отсутствие в стране достойной промышленности, заметна тенденция к появлению конкуренции.

Сергей Смирнов дважды пытался поступить в Строгановку на факультет дизайна. Первый раз после школы — тогда не было ни одного бала. Второй — работая на заводе гипсометаллистов. Эта попытка оказалась удачной. Так, в середине 1990-х годов, Сергей наконец начал заниматься промышленным дизайном.

Коллеги Смирнова в то время отдавали предпочтение интересам и рекламе. Многие однокурсники, кинувшись в компьютерный дизайн, где были деньги, так и не смогли вернуться к своему призванию. Сергей тоже мог выбрать другой бизнес, но знал, что все это не его.

— Мой отец — художник, дизайнер, ювелир, — говорит Сергей. — Он сделал кинокамеру для полета на Луну. То, чем сейчас гордятся американцы, отец изобрел в 60-е годы прошлого века. Один дел строил вертолеты, другой — катера. Все детство я был окружен эскизами и художественными решениями.

Во время учебы в Строгановке Сергей увлекся компьютерами. Изучил 3D-моделирование настолько, что его пригласили повысить квалификацию проектировщиком торговых помещений за небольшой гонорар.

— Знание оказалось очень эффективным, и я серьезно стал обгонять своих коллег в скорости и качестве. Терпеливо занимаясь промышленным дизайном, учился этому бизнесу и ждал, когда придет мое время.

И оно пришло. В 1994 году, на третьем курсе, Сергей сделал первый коммерческий проект разработки серии выключателей и розеток для МПО «Электротехника». Их было продано более 20 млн. Они выпускаются и до сих пор. До 2000 года Сергей активно работал как фрилансер и подыскивал партнеров-конструкторов, так как давно понял, что просто рисование красивых картинок — дело бесперспективное.

— В 2000 году появилась компания SmirnovDesign. У нас была комната на четверых-пятерых человек в холл-институте на «Тимирязевской», где сильно пахло рыбой, но это уже можно было назвать студией дизайна. Нулевая прибыль — нормальное состояние первых лет.

Отсутствие заказов не раз выбивало почву из-под ног Сергея со товарищи. Но постепенно появились серьезные заказчики и новый офис на Варшавке. Там могли и комфортно разместиться 15 сотрудников. Правда, через год снова переехали помещаться.

— Я не ожидал такого стремительного расширения кадров. Это произошло в 2003 году за счет открытия SmirnovTechnology. В этот раз мы не стали никуда переезжать, а просто отстранили и наняли еще один офис в 300 м от первого.

SmirnovTechnology появился не случайно. Любой промышленный дизайн-проект заканчивается необходимостью сделать пресс-форму. Далее заказчик находит ищет компанию, которая их делает.

— Зачем ему искать, — говорит Сергей. — Мы сами можем организовать этот процесс. Тем более это весьма прибыльно. Я встретил хорошего специалиста по пресс-формам и понял: у меня не хватает ресурсов его купить как сотрудника. И предложил ему создать совместный бизнес. Он согласился.

Сейчас SmirnovTechnology занимается подготовкой и серийным производством изделий мощностью по латунью корпусу.

— Например, электронщик, приходя к нам с платой, может получить корпус, в который он будет ее вкладывать. А это уже готовое изделие. Мы первыми перешли от дизайн-услуг к созданию собственного продукта и совершенно неожиданно получили патент на ручку для продуктовых паяетов. История эта весьма интересная. Пришел заказчик

и говорит: «Есть идея, вы нам ее разработайте, а мы продадим». В итоге мы разработали, а заказчик так и не появился. Приняли решение сделать проект, вложив собственные инвестиции. Сегодня товар выдвигается на рынок по схеме NPD (New Product Developer). Мы пытаемся научиться продавать эту услугу. Но в России ни у одной компании нет такого реального практического опыта, поэтому нам на помощь пришел мировой лидер в области промышленного дизайна и Product Development. В июле 2006 года SmirnovDesign Group и Design Continuum Milan заключили договор о стратегическом партнерстве.

«Фаза ноль»
Промышленные товары с российским дизайном занимают на рынке менее 1%. Отечественных производителей, пользующихся услугами промо-дизайнеров, можно считать по пальцам одной руки. Большинство реализованных коммерчески успешных проектов в этой области — это продукты от SmirnovDesign Group.

Сергей Смирнов работает в двух форматах: SmirnovDesign и SmirnovTechnology. В числе его партнеров — бренды «Барьер», «Пилот», «Интеко». Годовой оборот двух компаний составляет \$600 тыс. По словам Сергея, спрос на его услуги объясняется желанием заказчика сэкономить деньги на разработке массовых изделий.

— Заказчики считают себя великими дизайнерами, — говорит Сергей. — Им важно, чтобы было красиво. Но для товаров массового спроса это не самое главное. Их нужно уметь грамотно позиционировать на рынке. Например, если мы сделаем дешевый выключатель лучше дорогого, и продали последнего заказчик потеряет убытки, а в этом сегменте основная маржа. Поэтому дизайн-студии за рубежом имеют отдельную аналитическую фазу в креативном процессе. Заказчик приходит со своими идеями или проблемами, а дизайнеры и маркетологи думают над тем, как эту идею реализовать максимально эффективно, прежде чем приступить

к творчеству. У нас мало развит и мало информирован заказчик, поэтому «фаза ноль» не востребована и недооценена.

Проанализировав ситуацию, Сергей Смирнов решил от «слохонного эксперимента» перейти к цивилизованному бизнесу. Если ему удастся сделать ставку на эксклюзивность NPD в России, то прибыль увеличится.

— Насколько?
— Пока трудно прогнозировать. Можно лишь говорить о том, что это более интеллектуальный и высокооплачиваемый процесс, востребованный на Западе, но малоизвестный в России.

— В чем он заключается?
— Процесс «фаза ноль» — это маркетинговые исследования и анализ, выработка стратегии, на выходе — четкое задание дизайнеру. Следующий этап — создание дизайн-концепции. Далее — уточнение дизайна, дизайн-прототипирование, конструирование, подготовка производства, изготовление пресс-формы и оснастки, предпроектирование партии и т. д. Также в процессе могут ходить этапы брендинга. По-хорошему, с этого надо начинать. Создание дизайна упаковки и рекламных материалов. Каждый этап соответственно оплачивается.

— Каков уровень цен?
— Дизайн-исследование больших и сложных объектов без изготовления пресс-форм на Западе обходится в 0,5 млн

рублей направлена на выявление новых возможностей. Когда заказчик их игнорирует, он рискует «не попасть в рынок».

Бизнес есть бизнес

Промышленный дизайн в чистом виде имеет низкую стоимость рынка. Пока это малый бизнес для компаний из двух-четырех человек. В штате SmirnovDesign Group 30 сотрудников. Есть и интересные реализованные проекты. Например, тренажер дыхания для пловцов.

— Его производители обратились за разработками в институт, связанный с атомной энергетикой. Получилась гжелька банура на 12 винтах. Заключив посыл в таком виде продукт не может быть использован по назначению. Только для эстетических излучений. Шесть лет они мятурались и в итоге обратились ко мне. За восемь месяцев мы сделали продукт полностью из пластика. И приняли решение делать еще один вариант для фитнес-клуба. Получилась серия продуктов с разными модификациями. Заказчик требовал минимизировать расходы. Мы придумали два изделия на основе одной конструкции. Это было совершенно новое решение, потому что первоначальный проект имел жесткую конструкцию, а наш — мягкую. Из испытаний взяли молодого спортсмена. Он полгода ездил в маске и в результате занял призовые места в соревнованиях.

— Как вы оцениваете рынок?
— Сейчас идет первая промышленная партия 4 тыс. штук.

— На каких условиях сотрудничаете?
— Контракт на несколько десятков тысяч долларов. Мы дали скидку 50% при условии, что будем получать с каждого проданного экземпляра по \$2. Партия задерживается на несколько недель. Будем платить штрафные санкции. Что делать, истраиваемся в бизнес-процесс. Заказчик планирует свои инвестиции. И мы понимаем, что должна быть отдача.

— Кого вы считаете своими конкурентами?
— Конкуренция крайне мало, — говорит Сергей. — Основной — «Студия Артемия Лебедева». Но мы никак не соперничаем в работе, потому что: во-первых, и конкурентных действий нет. Что касается остальных, то я уверен: они внимательно следят за нашими действиями и потихонечку меняют акценты в своем бизнесе. Козней можно ждать от заказчиков, у которых внутри компании работают корпоративные дизайн-группы. Их тоже можно назвать конкурентами. У нас дважды перекупили сотрудников целевой бригадами.

— И вы остаетесь в минусе?
— Бизнес есть бизнес. Но не все так просто. Мало просто перекупить группу сотрудников, это подтверждает практика. Ни одна перекупка не была удачной.

Такие инциденты весьма болезненны для бизнеса, так как вопрос кадров здесь стоит остро.

— Найти готового специалиста практически невозможно, — убежден Сергей. — Приходится воспитывать кадры самому. Причем целые цепочки специалистов: дизайнеры, конструкторы. А потом заказчики видят эти готовые решения для своего бизнеса. Но самая главная проблема — отсутствие рынка как такового. Мы работаем не благодарно, а вопреки. Когда сюда приходит молодой дизайнер из других областей, то оказывается в диететическом положении. Им не хватает ни скорости, ни умения. То, что они делали в институте за три месяца, заказчику нужно через неделю. Учим сами, крайне редко приходят готовые самородки со стороны. Дизайнер должен быть постоянно на пике информации. Он должен знать и чувствовать тенденции и моду времени, даже предчувствовать. Это очень сложно и дано не каждому. Сейчас даже наматывается тенденция обращения западных специалистов. А вот у иностранных компаний, работающих на российском рынке, практически нет интереса к местным разработкам. Они приходят со своими технологиями и со своим дизайном.

— Из чего складывается окончательная стоимость дизайна?
— Мы долго шли к пониманию того, сколько должен стоить дизайн. Пробовали разные схемы. В среднем час работы над проектом стоит 1-1,5 тыс. руб. Дороже продать время практически невозможно — заказчик не готов. На Западе эта цифра составляет 70-150 евро.

— Во сколько вы оцениваете сегодня свой бизнес?
— Не менее \$2-3 млн. Сложно оценить интеллектуальную капитализацию, ведь основная цена — это время и накопленный опыт.



Заказчики считают себя великими дизайнерами. Им важно, чтобы было красиво. Но для товаров массового спроса это не самое главное. Их нужно уметь грамотно позиционировать на рынке. Например, если мы сделаем дешевый выключатель лучше дорогого, в продаже последнего заказчик потерпит убытки, а в этом сегменте основная маржа

ево. Наш производитель не готов к таким объемам. Вылетел один дизайнер, а линия стоит \$700 тыс. Дизайнер нанявал ее так, что все стало дороже (оснастка, пресс-форма).

Детальность SmirnovDesign Group охватывает всю цепочку: от исследований и дизайна до пресс-форм и литья из пластика.

— Я хочу поставить дело так, чтобы заказчик уходил с готовыми изделиями и возвращался с новыми заказами, — говорит Сергей. — Процесс должен быть взаимовыгодным для обеих сторон. На сегодняшний момент прибыль получается за счет колесных проектов. В год их около 20. Самый высокобюджетный из историко-фирмы — 12 млн руб. Но обычно заказчик инвестирует средства в производство и изготовление пресс-форм. Эта услуга составляет 80% бизнеса. Фактически SmirnovTechnology уже кормит. В самом дизайне рентабельность очень низкая, иногда все уходит на зарплату и аренду офиса.

А вот в пресс-формах маржа — 10-20%.

Причины отсутствия стабильной прибыли в области дизайна Сергей видит в незрелости российского бизнеса в целом.

— Сейчас я в принципе стараюсь развивать направление бизнес-аналитики и расширять дизайн до глубоких профессиональных исследований рынка. Ведь как сейчас в России прогнозировать? Есть некий большой блок, который заказывает нам солонку. Мы его спрашиваем: «Какой она должна быть?» Отвечает: «Минималистичной». Уточняем: «Почему?»

А он не знает, просто есть у него такое желание — и все. А может, она должна быть в стиле барокко! А может, нужно сделать шаг вперед и сделать что-то новое! Или другой пример: ко мне обратился разработчик электроники из Зеленограда. Хотели сделать дорогие удлинители. Мы стали проводить аналитическую работу. В итоге, увидев ситуацию на рынке, заказчик отказался от своей идеи. Нерентабельно. Такой продукт был бы в три раза дороже китайского, а выпускать бы те же функции. Ну и кому он нужен? А человек ведь думал о серийном производстве. Мы помогли минимизировать риски и реально сэкономить \$300 тыс.

«Пробить» заказчика на аналитику очень сложно еще и потому, что он часто уверует: мои маркетологи уже все просчитали. Но в промышленности есть свои повадки: если маркетинговые исследования констатируют существующие факты, то дизайн

уже идет по инерции.

— Как вы оцениваете рынок?
— Сейчас идет первая промышленная партия 4 тыс. штук.

— На каких условиях сотрудничаете?
— Контракт на несколько десятков тысяч долларов. Мы дали скидку 50% при условии, что будем получать с каждого проданного экземпляра по \$2. Партия задерживается на несколько недель. Будем платить штрафные санкции. Что делать, истраиваемся в бизнес-процесс. Заказчик планирует свои инвестиции. И мы понимаем, что должна быть отдача.

— Кого вы считаете своими конкурентами?
— Конкуренция крайне мало, — говорит Сергей. — Основной — «Студия Артемия Лебедева». Но мы никак не соперничаем в работе, потому что: во-первых, и конкурентных действий нет. Что касается остальных, то я уверен: они внимательно следят за нашими действиями и потихонечку меняют акценты в своем бизнесе. Козней можно ждать от заказчиков, у которых внутри компании работают корпоративные дизайн-группы. Их тоже можно назвать конкурентами. У нас дважды перекупили сотрудников целевой бригадами.

— И вы остаетесь в минусе?
— Бизнес есть бизнес. Но не все так просто. Мало просто перекупить группу сотрудников, это подтверждает практика. Ни одна перекупка не была удачной.

Такие инциденты весьма болезненны для бизнеса, так как вопрос кадров здесь стоит остро.

— Найти готового специалиста практически невозможно, — убежден Сергей. — Приходится воспитывать кадры самому. Причем целые цепочки специалистов: дизайнеры, конструкторы. А потом заказчики видят эти готовые решения для своего бизнеса. Но самая главная проблема — отсутствие рынка как такового. Мы работаем не благодарно, а вопреки. Когда сюда приходит молодой дизайнер из других областей, то оказывается в диететическом положении. Им не хватает ни скорости, ни умения. То, что они делали в институте за три месяца, заказчику нужно через неделю. Учим сами, крайне редко приходят готовые самородки со стороны. Дизайнер должен быть постоянно на пике информации. Он должен знать и чувствовать тенденции и моду времени, даже предчувствовать. Это очень сложно и дано не каждому. Сейчас даже наматывается тенденция обращения западных специалистов. А вот у иностранных компаний, работающих на российском рынке, практически нет интереса к местным разработкам. Они приходят со своими технологиями и со своим дизайном.

— Из чего складывается окончательная стоимость дизайна?
— Мы долго шли к пониманию того, сколько должен стоить дизайн. Пробовали разные схемы. В среднем час работы над проектом стоит 1-1,5 тыс. руб. Дороже продать время практически невозможно — заказчик не готов. На Западе эта цифра составляет 70-150 евро.

— Во сколько вы оцениваете сегодня свой бизнес?
— Не менее \$2-3 млн. Сложно оценить интеллектуальную капитализацию, ведь основная цена — это время и накопленный опыт.