



Книга От замысла к потребителю

Как превратить идею в деньги

Фил Бейкер
FT Press, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Фил Бейкер помог многим известным компаниям вывести на рынок инновационные продукты. Основываясь на своем опыте сотрудничества с Polaroid, Apple, Fuego и многими другими фирмами, он показывает, как воплотить удачный замысел в коммерческий успех. Приглашая читателя за кулисы бизнеса, Бейкер рассказывает о том, как за последние десятилетия изменился подход к созданию новых изделий. Наибольшую ценность представляют размышления автора о том, почему необходимы партнеры в Азии, где их искать, как их выбирать и как строить с ними отношения в условиях географической удаленности. Книга содержит полезные приложения, включая “Десять основных правил развития продукта от замысла до потребителя”, описание воздействия некоторых изделий на здоровье людей и окружающую среду, перечень полезных ресурсов, а также краткое исследование о влиянии Китая на производителей в других странах. Эту информативную и увлекательную книгу, написанную вполне доступным языком, *BooksInShort* рекомендует изобретателям, инженерам, предпринимателям и всем, кому интересна данная тема.

Основные идеи

- Удачная идея обеспечивает коммерческий успех продукта не более чем на 5%.
- Прислушивайтесь к мнению потребителей и предлагайте им именно то, чего они хотят, не увлекаясь дополнительными функциями.
- Этапы создания продукта состоят из разработки концепции, общего дизайнерского решения, уточнения деталей, подготовки производства, производства.
- Каждый этап крайне важен для успешного осуществления последующего.
- Выразительный, запоминающийся дизайн изделия формирует восприятие потребителями вашего продукта, бренда и компании.
- Занимайтесь лишь теми аспектами развития продукта, в которых вы действительно сильны, а все остальное передавайте на аутсорсинг.
- Не тратьте много времени на получение патентов; лучший способ защититься от плагиата – как можно быстрее вывести на рынок очередную инновацию.
- Организовав свой интернет-магазин, не отказывайтесь от других способов онлайн-продаж.
- Не полагайтесь всецело на советы юриста.
- Успех – это всего лишь очередная веха на долгом пути, поэтому продолжайте работать над следующей идеей.

Краткое содержание

Вчера и сегодня

В шестидесятых–семидесятых годах прошлого века компания Polaroid достигла вершины своего коммерческого успеха. Основатель компании Эдвин Лэнд зарегистрировал сотни патентов, и его фирма последовательно превращала эти изобретения в различные фототовары, пользовавшиеся огромной популярностью. Бизнес-модель Polaroid вполне соответствовала своему времени. В те годы крупные компании выпускали потребительские товары (в том числе длительного пользования) гигантскими партиями, продавая их под брендами, которым покупатели доверяли на протяжении десятилетий. Компании сами генерировали идеи и сами делали все остальное, включая разработку концепции, инженерное проектирование, дизайн, серийное производство, гарантийное обслуживание и маркетинг продукта.

“Самую важную информацию о продукте вы получите лишь после того, как им начнут пользоваться потребители. Можно гадать, спорить и строить предположения, но истинное положение вещей станет понятным только после этого”.

Этот последовательный процесс уже не оправдывает себя сегодня. В условиях глобальной экономики, стремящейся к узкой специализации, инновационный продукт, с триумфом прошеествовав по миру, может бесследно исчезнуть через несколько лет или даже месяцев. Теперь компании должны заниматься проектированием, производством, планированием и маркетингом своей продукции параллельно. Если свести воедино все значимые для успеха нового товара факторы, окажется, что вопреки распространенному мнению на долю оригинального замысла приходится не более пяти процентов. В наше время разрабатывать и внедрять инновации нужно быстро, пока кто-нибудь другой не опередил вас, не оставив вам ничего, кроме потерянных вложений и убитой идеи.

Лучшее – враг хорошего

Чтобы разработка нового продукта шла быстро, этой работой должны заниматься небольшие группы из пяти – десяти человек. Такие группы позволяют обеспечить необходимое сочетание таланта, опыта и специальных знаний и в то же время избежать излишней бюрократизации процесса. С самого начала изучайте мнение реальных потребителей – они способны заметить то, что не заметит ни один из ваших сотрудников, которые смотрят на проблему под другим углом. Обратная связь с потребителями обычно оказывается куда более полезной, чем мнение отраслевых журналистов или ваше собственное восторженное отношение к находке.

“Подробно описав все детали продукта на бумаге, вам будет проще... принимать решения о том, какими свойствами и характеристиками он будет обладать, что важно, а от чего стоит отказаться”.

Необходимо в совершенстве овладеть методами использования всех доступных внешних ресурсов. Определите, какую часть работы вы способны сделать сами лучше других, и поручите сторонним специалистам те составляющие разработки продукта, в которых вы менее компетентны или которые могут потребовать от вас чрезмерных затрат времени и средств. Стремитесь к тому, чтобы изделие было как можно проще. Слишком большое количество функций только мешает пользователю. К примеру, множество дополнительных опций в фотоаппарате очень часто приводит к тому, что из-за неверно выбранных настроек или упущенного на подготовку аппарата времени не удастся сделать хороший снимок. Не тратьте время на то, чтобы довести продукт до полного совершенства, – сразу выводите его на рынок.

Разработка продукта от А до Я

Процесс разработки продукта состоит из пяти этапов:

1. **Разработка концепции.** Придайте своему общему замыслу конкретные очертания. Создание нового продукта обойдется в сотни тысяч, если не миллионы, долларов, поэтому постарайтесь не сделать ошибок в самом начале.
2. **Разработка общего дизайнерского решения.** Сформируйте проектную группу, которая создаст на основе вашей концепции макеты внешнего вида и недействующие модели изделия, используя которые вы можете начать предварительные испытания.
3. **Проработка деталей.** Продолжайте работать над продуктом, пока он не приобретет законченный вид. После этого проведите испытания и оцените его функциональные качества, возможности продвижения на рынке и жизнеспособность.
4. **Предпроизводственная подготовка.** Внесите коррективы в окончательный дизайн с учетом результатов испытаний. Составьте схему производственных операций. Окончательно уточните технические характеристики продукта.
5. **Производство.** Выпустите пилотную партию продукции, используя имеющиеся комплектующие и оборудование. Оцените, соответствуют ли ваши реальные возможности производства вашим планам. Сделав необходимые выводы, окончательно доработайте проект и приступайте к серийному производству.

Самый лучший промышленный дизайн

Дизайн – это та оболочка, которая определяет внешний вид, эстетичность и функциональность изделия. Если он выполнен на высоком уровне, потребители будут легко распознавать и использовать ваш продукт. Компания Apple является признанным лидером в области промышленного дизайна. С годами набор ее визуальных средств меняется, но принципы подхода к дизайну остаются прежними. Именно поэтому мы безошибочно узнаем iPod, стоит нам только на него взглянуть. Сравните интенсивные цвета и полупрозрачные корпуса, которые Apple использовала раньше, и лаконичную, почти монохромную отделку с металлическими деталями, характерную для сегодняшней продукции компании. Каждое изделие Apple – это яркий, запоминающийся образ; оно легче, стройнее и элегантнее аналогичных изделий конкурентов. Среди других удачных образцов дизайна можно назвать офисные кресла Aeron компании Herman Miller и недорогую, но очень привлекательную кухонную утварь марки OXO с большими удобными ручками. Благодаря выразительному дизайну вы сможете завоевать больший сегмент рынка для вашего бренда и всей будущей продукции.

Все, что вам нужно – это партнер в Азии

Сегодня аутсорсинг стал реальностью, хотим мы того или нет. Компании, производящие изделия для заказчиков, которые продают их под своей собственной торговой маркой, называются “производители оригинальной комплектации” (ОЕМ-производители) и “производители оригинального изделия” (ODM-производители). Разница между ними состоит в том, что первые только изготавливают компоненты или готовые изделия, а вторые еще и проектируют их. Порой возникает ситуация (как, например, на рынке ноутбуков), когда непримиримые конкуренты закупают изделия у одного и того же производителя. В частности, 90% всех ноутбуков в мире выпускаются в Тайване. В таких условиях практически невозможно производить собственную продукцию, которая была бы конкурентоспособной. В Тайване, где уровень предпринимательства очень высок, уже существует развитая инфраструктура по производству некоторых высокотехнологичных продуктов.

“Любое проектное решение неизбежно оказывает влияние на себестоимость. Если вы запланировали продавать изделие в розницу за 100 долларов, то увеличение расходов на материалы на 1 доллар приведет к повышению розничной цены на 5 долларов”.

Континентальный Китай также является центром выпуска потребительских товаров, особенно портативной электроники. Если вы намерены выпускать тысячи электронных устройств в месяц, если у вас есть качественные разработки, достаточные средства и хорошо продуманный бизнес-план, вы окажетесь в выигрыше, передав ряд функций в рамках аутсорсинга азиатским компаниям. Главное, чтобы у вас были время, деньги и люди для контроля за ходом производственных процессов в столь отдаленном регионе. Чтобы избежать проблем, сотрудничайте с солидными OEM- и ODM-производителями, имеющими опыт работы с нужной категорией продукции. Налаживать производство своих товаров в другой части света имеет смысл по нескольким причинам:

- Вы сможете выйти на рынок быстрее, не сталкиваясь с таким количеством бюрократических препятствий, как в США и Европе.
- Ваш партнер, скорее всего, уже имеет опыт производства аналогичной продукции.
- Необходимые вам дополнительные компоненты также выпускаются в Азии.
- В азиатских странах уже сосредоточены квалифицированные кадры в области инженерного проектирования, технической поддержки, производства и логистики.
- Организовав выпуск товаров в Азии и обеспечив их поставки на мировые рынки, вы добьетесь экономии средств.

“Как стать конкурентоспособным? Не жалейте усилий на дизайн и маркетинг инновационных продуктов, которые обязательно будут востребованы потребителями, даже если они еще об этом не знают”.

При выборе кандидатов для аутсорсинга следует внимательно изучить то, что они производят. Неважно, что они говорят или обещают, — об их реальном опыте и кадровом потенциале в первую очередь свидетельствует выпускаемая ими продукция. Старайтесь обеспечить тесный контакт ваших сотрудников с азиатскими партнерами, чтобы контролировать развитие отношений и следить за соблюдением плана реализации проектов. Проверку качества и испытания на износостойкость продукции проводите самостоятельно.

Маркетинговая часть

Составляя маркетинговый план, вы должны рассматривать компанию, ее продукцию и клиентов как единое целое, принимая в расчет каждый из этих элементов на всех этапах маркетинга. Чтобы окончательно уточнить технические и эксплуатационные характеристики изделия и провести всесторонние рыночные испытания, потребуется время. По мере необходимости используйте метод фокус-групп и анализируйте мнения отраслевых экспертов. Кроме того, полезную информацию от потребителей можно получать через Интернет. Некоторым компаниям удастся приобрести бесценные знания благодаря обратной связи с ключевыми клиентами, которая поддерживается с помощью корпоративных интернет-порталов и блогов. Позиционируйте продукт и планируйте рекламную кампанию на основе полученной от потребителей информации. Обслуживание клиентов необходимо организовать на высшем уровне; один-единственный неприветливый консультант способен свести на нет все ваши усилия. Не стоит недооценивать общественное мнение, которое играет настолько важную роль, что для его формирования вам могут понадобиться услуги PR-специалиста. Поощряйте обсуждение и освещение бренда в независимых СМИ, тем самым активно способствуя созданию имиджа вашей торговой марки.

“В контрактах... оговариваются все условия сотрудничества, однако на практике у небольшой компании оказывается не так уж много средств правовой защиты, в случае, если крупный партнер решит изменить свою позицию”.

Тщательно проанализируйте свою ценовую политику. Завысив цену, вы рискуете отпугнуть покупателей. Однако, если в погоне за объемами продаж вы назначите цену, которая окажется ниже себестоимости, результат будет еще хуже. Управлять затратами нужно так, чтобы обеспечить установление плановой цены и получение запланированной прибыли.

Современные возможности и особенности дистрибуции

Следует использовать различные каналы дистрибуции продукта, в частности:

1. **Обычные магазины.** При реализации товара через традиционные магазины необходимо привлекать дистрибьюторов, имеющих собственный автотранспорт и складские помещения. Для формирования спроса вам придется оказывать им рекламную поддержку. Соответствующие затраты повлекут за собой снижение прибыли.
2. **Дистрибьютор.** Став поставщиком компании, специализирующейся на маркетинге и дистрибуции, вы передадите ей все вопросы, связанные с логистикой и рекламой.
3. **Интернет.** Можно создать собственный сайт или продавать товары через сайты других компаний. Объемы онлайн-продаж постоянно растут, и это стоит учитывать.
4. **Продажа лицензий.** Вместо того, чтобы самостоятельно заниматься производством, маркетингом и реализацией продукта, порой выгоднее продать соответствующую лицензию компании, которая сможет обеспечить изделию коммерческий успех и будет выплачивать вам часть выручки от продажи каждой единицы продукции.

Почему нужны юристы и не нужны патенты

Задача юриста состоит в том, чтобы защищать ваши интересы и оберегать вас от неприятностей. Однако правоведа далеко не всегда хорошо разбираются в бизнесе, поэтому нужно научиться самостоятельно определять, когда к их советам стоит прислушаться, а когда — пропустить их мимо ушей. Особенно ценной помощь юриста оказывается при подготовке контрактов и заключении соглашений. Обратитесь к юристу, знающему специфику именно тех контрактов, соглашений и лицензий, которые вам необходимы. Как правило, на переговорах каждая из сторон декларирует готовность к взаимовыгодным условиям. Пусть это не мешает вашему трезвому отношению к делу — стремитесь к тому, чтобы сформулировать

условия соглашения по правилу: “Орел – я выиграл, решка – ты проиграл”. В состоянии эйфории, часто сопутствующем первому этапу сотрудничества, невозможно помыслить ни о чем плохом, и все же безукоризненно составленный контракт будет совсем не лишним. При возникновении конфликта с партнером лучше уже заранее иметь соглашение, в котором оговорен порядок урегулирования споров.

“Возлагая ложные надежды на всемогущество патента, вы рискуете впустую израсходовать свои ресурсы. Я знаком с изобретателями, которые потратили огромные суммы, подавая заявки на получение патентов во многих странах”.

Патенты традиционно считаются надежным средством защиты изобретений и интеллектуальной собственности. Но в современном бизнесе события развиваются быстро, а патентная процедура отличается медлительностью и дороговизной. Можно истратить десятки тысяч долларов, но так и не успеть получить патент до завершения жизненного цикла изобретения. Не лучше ли направить эти средства и усилия на то, чтобы вывести на рынок новое поколение продукта, пока ваши конкуренты будут старательно копировать то, что уже выпущено? Помимо всего прочего, даже если у вас есть патент, профессиональные инженеры скорее всего сумеют найти хитроумный способ переделать и воспроизвести изделие, формально не нарушая ваших прав.

“Самое лучшее средство против плагиата состоит в том, чтобы быстро вывести продукт на рынок, расширить сеть дистрибуции и незамедлительно приступить к созданию нового изделия”.

Не стоит эмоционально привязываться к своему детищу, забыв о разработке нового поколения изделий. Прислушивайтесь к мнению потребителей и делайте именно то, что считают важным они, не тратя время на решение технических задач, интересных только для вас и ваших инженеров. Не упускайте из виду страны Азии. Возможно, наступит момент, когда вам понадобятся партнеры из этого региона, чтобы выйти в своей товарной категории на мировой уровень. Строго говоря, приступать к развитию отношений с потенциальными азиатскими партнерами следует задолго до того, как в них возникнет реальная необходимость, чтобы потом в спешке не сделать ошибочный выбор.

Об авторе

Фил Бейкер помогает ведущим компаниям выводить на рынок новые технологии и сотрудничает со многими азиатскими фирмами. Кроме того, он ведет рубрику, посвященную развитию технологий, в одной из газет Сан-Диего.
