**Глянцевые уроки бизнеса**

Гэри Райнер (Gary Reiner) и Шикхар Гош (Shikhar Ghosh), консультанты по организационному управлению Boston Consulting Group.

В различных отраслях — от производства автомобилей до бытовой электроники — американские компании ищут пути для более быстрой разработки новой продукции. За последнее десятилетие жизненные циклы товаров существенно сократились — частично за счет ускорения процессов разработки благодаря усовершенствованным конструкторским технологиям и ускорения процессов реализации за счет легко заменяемых компонентов. Агрессивные конкуренты идут в авангарде процесса, принимая подходы ориентированного на время менеджмента, приводящие к гигантскому прыжку в скорости разработки новой продукции.

«Быстродействующие» конкуренты выходят на рынок с продуктовыми линейками, предлагающими большее разнообразие, используют новейшие технологии и новейшие тенденции в области дизайна. Они привлекают внимание покупателей и могут устанавливать более высокие цены, увеличивая таким образом свою долю и доходность. Некоторые из этих игроков — прогрессивные американские компании, многие — азиатские. Эти компании создают новые конкурентные преимущества, которые превосходят преимущества от использования дешевого труда.

Опыт сотрудничества BCG с компаниями, умеющими быстро разрабатывать новые продукты в таких отраслях, как бытовая электроника, автомобили, строительное оборудование, офисное оборудование и издание журналов, показывает, что успешные игроки приняли на вооружение многие из тех же принципов, которые дали возможность издателям еженедельных журналов заставить работать газетные киоски как часовой механизм.

Первое и главное: разработка новой продукции — образ жизни для еженедельника. Организационная структура, навыки и все системы направлены на поставку все новой и новой продукции (то есть новостей) все лучшего качества и в режиме реального времени.

В «быстродействующих» организациях новая продукция разрабатывается непрерывно. Любое усиление свойств или функциональности, недоступное для одного поколения, может быть быстро применено в следующем.

Урок 1. Подобно журналу, управляйте развитием нового продукта как непрерывным процессом, а не как изолированным событием.

Еженедельник никогда не пропускает сроков своего выхода в свет. Действительно, время является ключевой переменной менеджмента, и организация приспосабливается к агрессивным временным целям.

«Быстродействующие» организации сами дифференцируют себя от «медленных», уделяя чрезвычайно много внимания времени. Парадоксально, но некоторые из «быстродействующих» компаний, такие как Honda и Toyota в автомобилестроении, Compaq в производстве персональных компьютерах и Panasonic в бытовой электронике, имеют также самые низкие издержки и наиболее высокий уровень качества. Жизнь с плотным и неизменным графиком заставляет организации хорошо выполнять свои основные функции.

Урок 2. Для ускорения разработки новой продукции сделайте время ключевой переменной. Издержки и качество должны безусловно поддерживаться на приемлемом уровне, но самое главное — это время.

Каждый еженедельный журнал своевременно подает информацию, освещая самые свежие события. Этого бы не произошло без мощной и хорошо отлаженной организационной машины, которая делает возможным продвигать качество от концепции до конечного продукта. Компьютерная система коллективного доступа показывает текущий статус журнала в режиме реального времени. Схемы передаются редакторам в течение 15 минут, а те немедленно дают обратную связь журналистам — часто с помощью компьютера. Большая библиотека содержит информацию по темам, относящимся к публикации.

«Быстродействующие» компании инвестируют в возможности для поддержания быстрого развития продукта — например, разрабатывают библиотеки, хранящие опыт, приобретенный в предыдущих проектах; в рыночное исследование и развитие технологии для будущих семейств продуктов; в базы данных по оценке издержек для минимизации времени, необходимого для расчетов. Такие «превентивные» инвестиции делают путь развития продукта более коротким и менее рискованным. Главной целью топ-менеджмента в «быстродействующих» компаниях является построение этих возможностей с таким расчетом, чтобы каждый цикл развития был быстрее и лучше предыдущего.

Урок 3. Компаниям нужно активно инвестировать в деятельность, которая поддерживает быструю разработку продуктов, с тем чтобы процесс никогда не замедлялся. Успешное управление этими инвестициями является ключевой функцией старшего менеджмента.

Чтобы быстрее сдать номер, репортеры, фотографы и художники работают в тесно связанных межфункциональных командах, вместе со старшими редакторами, уполномоченными принимать окончательные решения. Например, выбор фотографий делается совместно редакторами по фотографиям и художниками.

Honda, самый быстрый разработчик новых автомобилей, задействует систему SED (Sales, Engineering, and Development — Продажи, Инжиниринг, Разработки), управляемую маленькой командой, состоящей из членов каждого из этих трех отделов. Основной задачей команды является оценка потребностей покупателей, разработка дизайна машин и планирование ресурсов предприятия.

Урок 4. Проект разработки новой продукции должен управляться командой, члены которой привносят навыки из всех относящихся к вопросу функций (например, разработка, дизайн, производство).

В еженедельнике команда работает совместно и тесно взаимодействует. Весь персонал часто располагается на одном этаже. Имеют место частые собрания команды, а решения принимаются без формального написания приказов и доносятся до исполнителей немедленно.

Обычно успешные команды имеют три характеристики. Они расположены близко друг к другу — если возможно, в одном помещении. Они оцениваются только по общему успеху проекта, а не по индивидуальному вкладу. И они имеют полномочия принимать ключевые решения, оказывающие влияние на продукт.

Урок 5. Дайте возможность членам команды работать как одна команда. Они должны иметь общие цепи и систему вознаграждения, полномочия принимать решения, а также подходящую среду для работы пленом к плечу.

В еженедельном журнале исполнители принимают решения, и они действуют быстро. Каждый, кто имеет дело с продуктом, непосредственно добавляет ценность.

Обычно в «быстродействующих» организациях минимизирована роль персонала в процессе разработки. Решения по продукту принимают непосредственно те, кто его разрабатывает; старший же менеджмент сфокусирован на организационных возможностях дальнейшего сокращения цикла.

Урок 6. Члены команды по продукту должны иметь опыт, умение, навыки и полномочия, необходимые для принятия важных решений. Роль старших менеджеров заключается в первую очередь в создании среды, способствующей развитию навыков команды.

Предприятиям в США часто рекомендуют подражать азиатским конкурентам, чтобы снизить издержки, повысить скорость и улучшить качество. В принципе это хороший совет — особенно в отношении скорости. Но хорошие модели можно найти и здесь, на внутреннем рынке. Компании, желающие быстрее вывести продукцию на рынок, могут многому научиться у некоторых своих соседей, умеющих хорошо распоряжаться временем, — таких как издатели еженедельных журналов.