

Организационные методы оптимизации процесса создания новых продуктов

© 2010 Е.Н. Чудаев

Самарский государственный экономический университет

E-mail: eugenec@inbox.ru

Для успешного функционирования предприятия должны активно запускать новые продукты на рынок. Для обеспечения бесперебойности этого процесса в компаниях создаются отдельные группы, ориентированные только на разработку новых продуктов. Создание межфункциональных проектных групп и виртуальных предприятий способствует оптимизации процесса разработки новых продуктов.

Ключевые слова: выпуск нового продукта, обновление ассортимента, оптимизация процесса создания, рынок косметики и бытовой химии, инновации.

Для успешного функционирования предприятий на рынках процесс разработки новых продуктов должен быть поставлен на “поток”. Сотни идей, рождаясь внутри организации, фильтруются через призму существующих ограничений, и только единицы “выливаются” на рынок. Для обеспечения бесперебойности этого процесса в компаниях создаются отдельные группы, ориентированные только на разработку новых продуктов, так как цели и задачи управления устоявшимся бизнесом значительно отличаются от принципов ведения нового дела. В первом случае все усилия направляются на эффективность и контроль, а во втором – на минимизацию рисков и творчество.

Один из эффективных методов решения подобных задач – возложение ответственности за реализацию инновационных проектов на особую команду – *межфункциональную проектную группу*, которая свяжет весь процесс и всю компанию в единую систему. В большинстве преуспевающих компаний проектные группы являются важнейшим инструментом инновационной политики. Такая команда должна состоять из опытных конструкторов, производственников, специалистов в области исследований, маркетинга и торговли, каждый из которых несет долю общей ответственности за успешное внедрение проекта. Первоочередная задача проектной группы – определение конкретных задач увеличения добавленной стоимости компании, товара и исполнение четкого графика его рассмотрения всеми отделами компании. Потенциал межфункциональной проектной группы должен быть полностью задействован на каждом этапе работы – от исследований и конструкторских работ этапа производства и реализации продукта конечному потребителю. Важно, чтобы все ключевые стадии разработки товара протекали не последовательно, а параллельно друг другу, что существенно

сокращает затраты времени и сводит к минимуму организационные просчеты.

Межфункциональные команды представляют собой коллективы, где сведены специалисты разных подразделений организации, отвечающих за задачи, которые требуют “несистемных решений”. Для таких команд характерны: более совершенная система внутриорганизационного логистического взаимодействия; четкая координация целей, затрагивающих разные сферы деятельности подразделений; консолидация знаний, навыков и умений сотрудников, представляющих различные области компании; высокий уровень качества принимаемых управленческих решений в сжатые сроки; повышенная степень взаимодействия между сотрудниками разных подразделений организации; упрощенная реализация групповых решений; усиленная степень сплоченности команды специалистов, способствующей эффективному выполнению групповых заданий различными способами и методами.

Результативность совместной работы сотрудников различных функциональных подразделений зависит от реализации в командах следующих правил:

1. Руководитель и члены команды разделяют идеи, составляющие суть деятельности команды.

2. Команда имеет ясное понимание целей, при этом эти цели достигаются только командной работой.

3. Существует потребность в каждом члене команды.

4. Деятельность каждого члена команды подчинена целям команды.

5. Команда получает точную, конкретную, быструю, непосредственную, надежную и адекватную обратную связь и отдачу от своей деятельности.

6. Имеются конкретные виды поощрений за деятельность всей команды, а не отдельных членов.

7. Члены команды компетентны и как отдельные личности, и как команда.

Инновации следует отделять от текущего производства. Но когда работа над новым проектом завершена, он должен быть интегрирован в общую деятельность компании, так как для его реализации потребуются достаточные ресурсы. Многие исследования доказывают, что правильное распределение ролей внутри коммерческих организаций помогает добиться равновесия между необходимостью дифференциации нового товара и его интеграцией в производство и маркетинг.

Для обеспечения качественного функционирования проектной группы в организациях, как показывает практика, происходит иногда хаотичный, иногда директивный процесс распределения менеджеров по соответствующим “ролям”, а именно появляются “защитники” товара, которые отстаивают новинку и способствуют ее продвижению через неизбежно возникающие многочисленные препятствия. Обычно защитники продукта выдвигаются из числа членов проектной группы. Кроме того, новшеству необходим “спонсор” из числа высших менеджеров организации, предоставляющий защитникам необходимые полномочия, поддержку и ресурсы для реализации проекта и превращения его в источник прибыли. Наконец, компании требуется “организатор проекта”, который призван координировать инновационную политику и обеспечивать финансирование разработок. Ключевым менеджером проекта обычно выступает представитель высшего руководства, как правило, исполнительный директор. В конечном счете инновация должна пройти все организационные ступени. Горизонтальная или функциональная интеграция проекта осуществляется проектной командой; вертикальная, или иерархическая, интеграция достигается путем распределения ролей защитников, спонсоров и менеджеров проекта.

Создание межфункциональных проектных групп является не единственным организационным методом оптимизации процесса разработки новых продуктов. С развитием информационных технологий, изменением конкурентной ситуации на рынке и все более узкой специализации отдельных предприятий широкое применение находит модель “виртуального предприятия”.

Виртуальное предприятие представляет собой сетевую, компьютерно-интегрированную организационную структуру, объединяющую неоднородные ресурсы, расположенные в различ-

ных местах, создаваемую зачастую на ограниченный период.

Часто главная стратегия виртуального предприятия связывается с ориентацией на заказчика, поскольку ее основные характеристики - это быстрота выполнения заказа (minimal time-to-market) и полнота удовлетворения требований клиента. С включением заказчиков и исполнителей в единую открытую сеть границы между взаимодействующими организациями становятся нечеткими, прозрачными и подвижными.

Таким образом, важнейшей характеристикой виртуальной организации является гибкая, адаптивная, динамичная сетевая структура. Поскольку такая сеть не существует в реальном физическом пространстве, а создается путем информационной интеграции ресурсов партнеров, ее нередко называют квазипредприятием. В то же время виртуальное предприятие объединяет цели, культуру, традиции, ресурсы, опыт ряда предприятий-партнеров, координируя их развитие и представляя собой “предприятие над предприятиями”. Ключевой проблемой обеспечения эффективности виртуальных предприятий является управление знаниями, циркулирующими в сетях.

Классическими примерами виртуальных предприятий служат европейский консорциум Airbus Industries, изготавливающий широко известные аэробусы, а также объединившие усилия при работе над проектом Powerbook фирмы Apple и Sony.

Итак, в случае виртуального предприятия речь идет об интенсивном взаимодействии специалистов и подразделений юридически оформленных предприятий в виртуальном пространстве. Возникает искусственное сообщество, сформированное электронным путем. При этом продлевается жизненный цикл отдельного предприятия (причем одни и те же предприятия могут одновременно входить в состав нескольких виртуальных объединений).

На российском рынке модель виртуального предприятия не получила должного развития. Однако данный факт является больше упущением, чем правилом. Так, на основе рассматриваемого предприятия ОАО ПМК “Весна” может быть создано виртуальное предприятие по разработке новых продуктов. Объединяя свои знания и амбиции по укреплению позиции на рынке косметики, ОАО ПМК “Весна” может стать ядром “Кремовой долины” (вариант ее структуры см. в таблице) - инновационного центра по разработке новых продуктов в сегменте *средств по уходу за кожей* (приведена аналогия с “Силиконовой долиной” - регион в штате Калифорния,

Структура виртуального предприятия "Кремевая долина"

| № п/п | Предприятие (категория) | Обоснование появления | Роль в структуре виртуального предприятия |
|-------|--|--|---|
| 1 | Поставщики сырья: 1.1. IFF (Голландия) 1.2. Symrise (Германия) 1.3. Givaudan (Франция) | Отсутствие знаний об актуальных тенденциях на рынке косметики за рубежом (предпочтения потребителей, опыт успешных марок) | Международные поставщики сырья (прежде всего отдушек) являются ключевыми носителями тенденций, которые имеют место на рынке парфюмерии и косметики за рубежом. Привлечение последних может значимо усилить позиции виртуального предприятия в части выпуска востребованного на рынке продукта |
| 2 | Поставщики упаковки: 2.1. Meridian (Польша) 2.2. Миран (Белоруссия) 2.3. JEDLICE (Польша) | Отсутствие опыта разработки и производства современной тары и упаковки, отвечающей запросам самого требовательного покупателя | Имея опыт общения с производителями косметики и упаковки для нее по всему миру, данный пул компаний способен привнести новые линии в упаковку косметических продуктов, придав ей большую функциональность и удобство |
| 3 | <u>Разработчики, поставщики оборудования:</u> 3.1. Pack Line (Израиль) 3.2. PFM (Италия) 3.3. Gruppo FABBRI (Швейцария) | Отсутствие глобального взгляда на проблему современного типа продукта (форма, консистенция) | Поставщики оборудования фактически являются новаторами в технологиях производства продукта (новых видах консистенций, вариантах хранения и использования продукта). Поэтому они, безусловно, способны привнести современные идеи в общий вклад создания нового продукта |
| 4 | <u>Разработчики рецептуры:</u> 4.1. Научно-производственная компания "АС-КОМ" (Россия) 4.2. Лаборатория инновационных технологий "Кора" (Россия) | Появление новых знаний и предложений в части рецептуры самого продукта | ОАО ПКК "Весна" обладает квалифицированной и сертифицированной лабораторией по разработке нового продукта, в том числе средств по уходу за кожей. Однако дополнительные консультации в данной части никогда не могут быть лишними |
| 5 | <u>Консультанты по брендингу и упаковке:</u> 5.1. Soldis Communications (Россия) 5.2. Студия "Гвоздь" (Россия) | Отсутствие опыта разработки и производства продуктов международного класса | Международные агентства с представительствами в России готовы предоставить полный сервис по сопровождению и созданию брендов с нуля. Основываясь на опыте создания последних, виртуальное предприятие приобретает квалифицированных консультантов, которые могут снизить риски в части маркетингового сопровождения |
| 6 | <u>Производитель:</u> 6.1. ОАО ПКК "Весна" | ОАО ПКК "Весна", выступает в качестве <u>органа координации</u> создаваемого виртуального предприятия | Координация деятельности всех агентов внутри виртуального предприятия (установление правил и механизмов кооперации) для достижения конечной цели (разработка нового продукта) в короткие сроки и с минимальными затратами |
| 7 | <u>Торговый агент:</u> 7.1. Торговый дом "МАК-ДАК" | ОАО ПКК "Весна" обладает развитой системой дистрибуции собственных продуктов на территории России за исключением двух ключевых рынков сбыта - Москва и Санкт-Петербург | Введя в систему распределения продуктов профессионалов с рынка Северо-Западного и Центрального федеральных округов, можно значимо повысить представленность уже существующих и новых продуктов компании. При этом данные исследований показывают, что непокрытые рынки (указанные выше) занимают около 1/3 всех продаж косметики на территории РФ |
| 8 | <u>Транспортное предприятие:</u> 8.1. Торговый дом "МАК-ДАК" | Для бесперебойных поставок продуктов на новые рынки (п. 7) требуется организация логистики | В рамках предложенных вариантов по кооперации с торговым домом "МАК-ДАК" может быть также осуществлена логистика продуктов на рынки Москвы и Санкт-Петербурга |
| 9 | <u>Агент по продвижению:</u> 9.1. Медийное агентство OMD Media Direction | Получение выгодных условий по размещению рекламных бюджетов в СМИ | Осуществление медиабайнга, сопровождения процесса размещения в СМИ, сопровождение разработки креативных концепций и стратегий продвижения |

отличающийся большой плотностью высокотехнологичных компаний, связанных с разработкой и производством компьютеров и их составляющих).

Для определения места каждого члена виртуального предприятия они сегментированы на категории (поставщики сырья и упаковки, раз-

работчики оборудования, разработчики рецептуры, консультанты по брендингу и упаковке, производитель, торговый агент, транспортное предприятие, агенты по продвижению), описана их роль в структуре, а также дано обоснование необходимости появления данного предприятия в цепи виртуального взаимодействия (обоснование связано с отсутствием у ОАО ПМК "Весна" тех или иных компетенций, недостаток которых может отразиться на качестве конечного продукта).

Важнейшими критериями интеграции предприятий, предложенных в таблице, в одно виртуальное послужили следующие: *юридическая самостоятельность предприятий* (каждое предприятие самостоятельно ведет финансово-хозяйственную деятельность, отвечая за результаты своей работы) *отраслевая общность* (предложенные предприятия являются профессионалами в области косметических продуктов в той или иной части этих продуктов), опыт ведения совместной хозяйственной деятельности (предприятия, представленные к интеграции, уже имели практику взаимодействия в рамках каких-либо проектов в прошлом).

Интегрируясь в единое виртуальное предприятие "Кремевая долина", члены этого предприятия получают ряд преимуществ: возможность выбирать и использовать наилучшие ресурсы, знания и способности, в которых они не сильно компетентны, с меньшими временными затратами. Таким образом, основными конкурентными преимуществами предложенного объединения могут быть:

- скорость вывода нового продукта на рынок;
- возможность снижения совокупных затрат;
- возможность более полного удовлетворения потребностей покупателей;
- возможность гибкой адаптации к изменениям окружающей среды;
- возможность снизить барьеры выхода на новые рынки.

Очевидно, что для планирования, организации и координации деятельности подобного виртуального предприятия необходимы и соответствующие управленческие подходы. Важно отметить, что в предложенной структуре виртуального предприятия место центрального органа координации отведено для ОАО ПМК "Весна". В данном случае это предприятие должно обладать как минимум следующими способностями:

- уметь идентифицировать и привлекать ключевые компетенции, необходимые для реализации проекта (*аспекты менеджмента знаний*);
- на основе привлеченных компетенций организовать процесс создания и сбыта продукции (*аспекты функционирования сети*).

На основе сказанного можно в общем виде сформулировать основные функции управления виртуальным предприятием как сетью партнеров:

- 1) определение требований (задач) проекта;
- 2) поиск и оценка возможных партнеров (исполнителей);
- 3) выделение исполнителей, которые оптимально соответствуют задачам;
- 4) привлечение и распределение исполнителей;
- 5) постоянное отслеживание и перераспределение (если это необходимо) партнеров и ресурсов по задачам.

В данном случае для выполнения поставленной задачи (разработка нового продукта в сегменте средств по уходу за кожей) был представлен ряд компаний, однако в процессе работы возможны корректировки.

Стоит также отметить, что основными принципами предложенного виртуального предприятия являются:

- открытая распределенная структура;
- гибкость;
- приоритет горизонтальных связей;
- автономность и узкая специализация членов сети;
- высокий статус информационных и кадровых средств интеграции.

Таким образом, создание межфункциональных проектных групп и виртуальных предприятий способствует оптимизации процесса разработки новых продуктов. Используя описанные выше методы и инструменты, руководство компании может добиться значимого сокращения сроков выпуска новых продуктов, а также повышения эффективности бизнес-идей.

1. Ефимов В.В. Процессы и процессно-ориентированный подход: учеб. пособие. Ульяновск, 2005.

2. Кленси К.Дж., МакГерри В.М., Крейг П.С. Моделирование рынка: как спрогнозировать успех нового продукта. М., 2007.

3. Стаханов В.Н., Ивакин Е.К. Логистика в строительстве. Ростов н/Д, 1997.