

Bragt i Børsen 16. februar 2006.
Tjen penge på innovation

Af Tonny R. Danielsen og Lars Rygaard, Design Business Group.

Alle virksomheder ved, at de skal udvikle i forhold til kundernes efterspørgsel, men ofte er opgaven ikke beskrevet og udviklingsarbejdet sker for virksomhedens egen regning og risiko – uden at kunden er forpligtet. Det er ikke god business for hverken kunde eller producent. Vi har nedenfor beskrevet et virkelighedsnært forløb, som mange sikkert kan nikke genkendende til:

1. Ingen aftale og struktur

Vi har en produktionsvirksomhed, hvor sælgere hører fra en kunde, der vil have et produkt, som kan andet og mere end det, der leveres. Sælgerne vil selvfølgelig hjælpe for at tjene penge til virksomheden.

På virksomheden går man i gang uden, at der er afsat ressourcer til projektet og ingen leder af projektet. En medarbejder udvikler nogle forslag. Sælgerne viser disse til kundens repræsentant, der er indkøber, der og ikke har beslutningskompetence og primært fokuserer på prisen. Indkøberen kommenterer og sælgerne går tilbage til udvikleren, der arbejder videre – nye møder – nye kommentarer - nye forslag, uden at ”det virker”.

Der går et år og tilfældigt kommer ledelsen hos producent og kunde i kontakt. Hos producenten har ledelsen tilfældigt hørt om projektet, mens ledelsen hos kunden ikke aner noget. Få dage senere stoppes projektet til anslået kostet 1 mio. kr. uden et resultat.

2. Aftale med kunder i 4 steps og en struktur

Ledelsen har ansat en person med kompetencer til at være projektleder på udviklingsopgaverne og vil skabe en struktur på projekter pba 10-20 årlige kundeforespørgsler. der i gennemsnit koster omkring kr. 100.000 i interne ressourcer.

Et idéudvalg vurderer og ved accept laves et udkast til opgavespecifikation. Udkastet afstemmes med kunden, og idégenereringen starter med både in -og eksterne ressourcer f.eks. designere. Idéerne samles til koncepter og tidsaspekter, økonomi mv. vurderes inden forelæggelse i virksomhedens produktudvalg. Accepteres løsningen forelægges den for kundens beslutningskompetente repræsentant og kontrakt skrives. Det varer nu 4-5 uger.

3. Tidligere aftale og færre steps

Næste skridt for virksomheden er tidligere aftale med kunden. Derved mindskes tiden inden kundens forpligtelse til projektet. Producenten sikrer sig derved mod at skulle bruge en masse ressourcer, som ikke kan faktureres, lige som der er større sikkerhed for at blive leverandør. For kunden ligger fordelene i, at man vil kunne få en billigere løsning ved at slutproduktet, da man tidligere er forpligtet.

4. Tidlig aftale og kunden er med til at betale

Viser samarbejdet sig godt og producenten bliver kendt for at skabe løsninger, der dækker kundernes behov kan næste skridt blive, at kunderne betaler for udviklingen. Producentens prioritering af ressourcer og opbygning af kompetencer indenfor området kan derved sikre virksomhedens overlevelse i et marked, hvor der bliver stillet stadig større krav til vidensindhold i produkterne.

Det er nu en win-win situation. Producenten bruger ikke 1 mio kr., men får sin udvikling betalt. Kunden opnår en bedre løsning til en bedre pris, da der ikke betales for producentens ustrukturerede udviklingsarbejde.

Det beskrevne virker som en meget simpel form for struktur, men vores erfaring er at mange virksomheder ikke arbejder struktureret med produktudvikling og ej heller med at købe kompetencer udefra til at hjælpe sig. Prøv at se udvikling som en investering på lige fod med alle andre investeringer og som en ledelsesdisciplin som økonomistyring, IT, logistik mv.