## Mäta och förbättra, produktutvecklingsresultat och metoder

© Jens Arleth, Stage-Gate.EU ®, 2010

**Produktinnovation – utvecklingen av nya och förbättrade produkter – är avgörande för ett modernt företags överlevnad och framgång. Nya produkter utgör i nuläget i genomsnitt 33 % av företagens försäljning. Dessutom blir produkternas livscykel allt kortare – den har förkortats med 400 % under de senaste 50 åren. Vissa företag har varit oerhört framgångsrika när det gäller att utveckla och lansera nya produkter på marknaden, medan andra har misslyckats gång på gång för att slutligen gå i konkurs. Den stora frågan är om de framgångsrika företagen bara har haft tur medan förlorarna har haft otur.**

Jens Arleth, Founder of Stage-Gate.EU ®

Professor R. G. Cooper och hans medarbetare har under många år utfört omfattande forskning på omkring 2 000 projekt och 500 företag. Forskningen har fokuserat på två huvudfrågor:

* Hur framgångsrika och lönsamma är företagens satsningar på nya produkter?
* Finns det ett samband mellan vissa produktutvecklingsmetoder och framgång och lönsamhet?

Genom statistisk analys identifierades ett antal metoder som hade en avgörande inverkan på resultatet. Vi kallar dessa metoder “bästa praxis”. I den senaste studien identifierades 17 kategorier, som i sin tur består av ett antal underkategorier. Man kunde påvisa att totalt 113 metoder hade inverkan på resultatet.

### Enorm vinstpotential genom förbättrat resultat för nya produkter

De mest framgångsrika företagen (de högst placerade 25 %) lyckas tjäna pengar på 78 % av sina nya produkter medans de som lyckas sämst ligger på en så låg siffra som 38 %. De bäst presterande företagen utför också sina projekt betydligt snabbare och mer effektivt och de slutför även en betydligt större andel projekt enligt tidsplanen.

Vi upptäckte att redan vinstgivande företag vanligtvis kan öka andelen lyckade projekt med 10–30 % och förkorta tiden till marknaden med upp till 30 % genom att jämföra sig själva med likvärdiga företag i den databas vi skapat med utgångspunkt i Coopers forskning. Denna så kallade benchmarking kan öka företagets vinst med miljoner, ofta med lika många miljoner som företagets årliga produktutvecklingsbudget uppgår till.

### Men de flesta företag mäter inte och vet inte hur bra (eller dåligt) de presterar

Att mäta produktutvecklingsresultat och – processer är en av de viktigaste metoderna som ingår i “bästa praxis”. Enligt Coopers forskning är detta dessvärre en av de svagaste länkarna.

1. Ungefär en tredjedel av företagen mäter inte systematiskt hur stor andel av utvecklade produkter som ger vinst eller hur produkterna förhåller sig till budget och tidsplaner i individuella projekt och för företaget som helhet.
2. Utvärdering efter lansering görs i de flesta företag bristfälligt eller inte alls.
3. Den grupp inom företaget som arbetar med utveckling av nya produkter har vanligtvis inte något ansvar för utvecklingsprojektens affärsmässiga resultat.
4. I många fall utvärderar inte högsta företagsledningen NPD (New Product Development) – övergripande NPD-resultat mäts inte och resultatet för nya produkter ingår inte i de högsta chefernas personliga mål eller bonussystem.
5. De flesta företag utvärderar inte hur bra eller dåligt deras produktutvecklingsprocess fungerar.

### *Punkt 1. En handfull företag upprättar nu en “Årlig innovationsrapport”.*

En handfull företag har nu börjat upprätta en särskild, årlig innovationsrapport. I motsats till vanliga årsrapporter, som utvärderar det gångna året, blickar den årliga innovationsrapporten framåt. Huvudinnehållet är:

* innovationsresultat under året, nya produkter och företag som etablerats
* innovationsresultat kontra produktutvecklingsmål och strategi, samt
* förväntade framtida resultat av planerade utvecklingsprojekt

Försenade 51 %

Enligt schema
49 %

Misslyckanden

23%

Framgångar
59 %

Nedlagda

18%

**Några viktiga resultatmått i en årlig innovationsrapport**

**Andel lyckade projekt**

Procentandel projekt som var affärsmässiga framgångar, affärsmässiga misslyckanden respektive lades ned.

**Utfall jämfört med tidsplan**

Procentandel projekt som slutfördes enligt schema kontra var försenade

### *Punkt 2. Utvärdering efter lansering är avgörande, men faktum är att endast 22 % av företagen gör en adekvat utvärdering.*

Att göra en utvärdering efter lansering är ett ypperligt sätt att hitta vägar att förbättra resultatet för nya produkter. Detta är den slutliga resultatmätningen, som bör göras efter varje slutfört projekt och när produkten har funnits på marknaden en tid (ofta 6-12 månader efter lanseringen). Utvärderingen omfattar vanligtvis:

* Finansiellt och operationellt resultat - verklig kontra budgeterad försäljning, marknadsandelar och vinst jämfört med den affärsstudie som låg till grund för beslutet att påbörja utvecklingsprojektet.
* Affärsmässiga lärdomar - vad kan vi lära oss av projektet och vad kan vi förbättra i nästa projekt?

Med utgångspunkt i utvärderingen efter lansering avgörs om projektet har varit en framgång eller ett misslyckande för företaget, och det tas upp i företagets resultattavla och i den årliga innovationsrapporten, där företagets totala andel lyckade projekt och utfall jämfört med tidsplan mäts och rapporteras.

### *Punkt 3. Mindre än 33 % av produktutvecklingsgrupperna har ansvar för det affärsmässiga resultatet*.

Syftet med ett produktutvecklingsprojekt är att skapa nya affärsmöjligheter. Projektledaren (ofta någon från F&U) och hans/hennes arbetsgrupp upprättar en affärsplan och en projektplan innan produktutvecklingen påbörjas. I planerna beskrivs projektets förutsättningar vad gäller tekniska utmaningar och förväntat affärsresultat, t ex:

**A)** vad ska utvecklas? **B)** försäljning och vinst på den färdiga produkten, och **C)** utvecklingsplan samt nödvändiga resurser och investeringar.

Om företagsledningen godkänner affärsplanen kan projektgruppen börja arbeta. I de flesta företag anses tyvärr projektgruppens jobb vara slutfört när produkten är tekniskt färdigutvecklad. Det är inte deras uppgift att se till att försäljning och vinst går enligt planerna. Det jobbet görs av säljarna och produktionsteamet. I alltför många fall ligger försäljningen långt under budget. Det här är dock inte projektledarens problem, även om orsaken är att den ursprungliga affärsplanen var synnerligen optimistiskt utformad för att den skulle bli godkänd av företagets högsta ledning.

I företag som tillämpar “bästa praxis” har projektledaren och projektgruppen ett ansvar som sträcker sig från affärsplanen ända fram till det att produktionsprocessen och marknadsplanen har implementerats och fungerar som de ska. Gruppen har alltså ansvaret och dess resultat utvärderas och jämförs med den ursprungliga affärsstudien. Detta tillvägagångssätt har visat sig leda till mer realistiska affärsplaner och en mycket bättre tvärorganisatorisk hantering av projekt.

### *Punkt 5. Att mäta hur väl ditt företags utvecklingsprocesser fungerar*

Det finns ingen enkel formel som förklarar varför vissa företag når betydligt bättre resultat med sina nya produkter än andra. Vår forskning visar att många av de metoder som går under samlingsnamnet “bästa praxis” måste tillämpas. Ovan har jag beskrivit några viktiga utvärderingsmetoder. Totalt finns det 113 faktorer som har visat sig påverka hur framgångsrikt ett företag är när det gäller att utveckla och lansera nya produkter.

Vi har tagit fram en mätmetod som heter “ProBE® Innovation Benchmarker”. ProBE® är världens bäst validerade metod för att mäta hur effektivt ett företag utför utveckling av nya produkter. Företaget jämförs med företag i vår forskningsdatabas och du får en faktabaserad rapport över ditt företags styrkor och svagheter. ProBE® ger tydliga svar på frågor som:

* Hur bra är du på att skapa innovativa nya produkter?
* Hur stor andel av projekten lyckas och hur förhåller de sig till utvecklingsplanen?
* Hur förhåller sig din utvecklingsprocess till bästa praxis inom branschen?
* Vilka metoder behöver ändras för att du väsentligt ska kunna förbättra resultatet för nya produkter?

Jämförelseprocessen (benchmarking) börjar med ett frågeformulär. Sedan analyserar vi uppgifterna och upprättar en inledande rapport. Tillsammans går vi genom resultatet och förbereder en åtgärdsplan för större framgång och vinst. Rapporten utgör också ett styrkort för produktivitet och en utgångspunkt för framtida mätning och uppföljning av förbättringsåtgärderna. Du kan fortsätta med årliga utvärderingar för att följa upp och dokumentera hur förbättringsarbetet fortskrider. Mer information om ProBE® och innovation audit finns på [www.stage-gate.eu/innovation-audit.asp](http://www.stage-gate.eu/innovation-audit.asp).

### Slutsatser och råd på vägen

De flesta företag har en enorm potential för förbättring. Det är inte ovanligt att företag fördubblar sitt resultat. Börja med att mäta dina resultat. Du kan inte förvalta det du inte mäter. I denna artikel beskrivs ett antal viktiga, mätbara faktorer. Först bör du försöka mäta och utvärdera företagets andel lyckade lanseringar av nya produkter och hur väl produktutvecklingsprocesserna stämmer överens med tidsplaner och affärsplaner. De mest framgångsrika företagen (de högst placerade 25 %) tjänar pengar på 78 % av sina nya produkter och håller tidsplanen för merparten av projekten.

De flesta företag kan öka sin vinst avsevärt genom att förbättra effektiviteten i utvecklingsprocesserna. ProBE® Innovation Benchmarker åskådliggör ett företags aktuella ställning, på vilka områden det kan förbättras och hur mycket mer vinst det kan generera genom nya produkter.

[www.oxyma.se](http://www.oxyma.se)

[www.stage-gate.eu](http://www.stage-gate.eu)

Kontakta Stage-gate.EU eller Hanna Johansson, Oxyma Innovation för vidare information