

Markedsforsøket - Det forlengede produktutviklingsprosjekt

Av Tore H. Wiik

Produktutviklingsprosjekter regnes av mange som en egen prosjekttipe. Den skiller seg ut ved at den normale leveransen er et underlag for et produkt som skal masseproduseres i fremtiden i motsetning til for eksempel et byggeprosjekt der prosjektets leveranse er selve bygget som skapes bare en gang. I tillegg har de fleste produktutviklingsprosjekter høy forretningsmessig usikkerhet.

Med kortere produktlevetid og økende forretningsmessig usikkerhet kan det være fordelaktig å tenke produktutviklingsprosjekter noe videre slik at det kan levere mer en et underlag for videre fremstilling. En slik vinkling kan gi redusert usikkerhet, økt læringseffekt og bedre tverrfaglig samarbeid.

Definisjoner

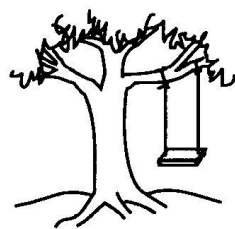
Før vi går videre bør vi ha på plass en del grunnleggende definisjoner som forklarer hvordan vi her velger å beskrive sentrale begreper:

- Produkt: Vare eller tjeneste som produseres repeterbart.
- Produktutvikling: Forbedring eller nyutvikling av produkter.
- Prosjekt: En avgrenset og unik oppgave som skal gi fra seg en (prosjekt)leveranse (resultat). I en organisasjon kreves det at noen tar en beslutning om at en slik oppgave skal gjennomføres som et prosjekt med metoder og samarbeidsformer som det er enighet om.

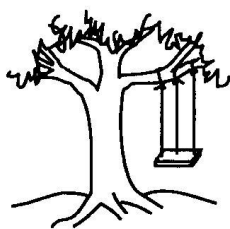
Ut fra dette kan det være slik at i en gitt organisasjon vil en enkel produktforbedring besluttes gjennomført som løpende rutinemessig linjearbeid (ikke-prosjekt), men en mer omfattende endring eller en nyutvikling vil besluttes gjennomført som prosjekt.

Litt historisk bakgrunn om produktutviklingsprosjekter

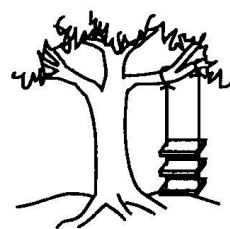
Prosjektarbeid oppsto som et eget fag først etter 2. verdenskrig. Det betyr også at selv om produktutvikling av natur er en avgrenset og unik oppgave, ble den ikke bevisst gjennomført som "prosjekt" før den tid. Selv så sent som på 70- og 80-tallet var man i de fleste bedrifter som drev utvikling av produkter og tjenester ikke særlig orientert mot en prosjektfaglig god prosjektarbeidsform. På den tiden var bedriftene ofte strengt faglig oppdelt, og ansvaret for utvikling av produkter hørte gjerne hjemme i en egen produktutviklingsavdeling med en produktutviklingssjef. Ønskene om hva som skulle utvikles kom ofte fra en salgsavdeling, selve utviklingen ble så utført i produktutviklingsavdelingen og til slutt ble produktet innført i en produksjonsavdeling. Dette førte til en spesialistorientert utvikling i faglige båser og i form av et stafettløp som ofte kunne ta lang tid. Den var altså kjennetegnet av *avdelingsvise prosjekter*. Den velkjente "huske-konstruksjonen" i tegningen under kunne bli resultatet av en slik prosess.



What The Customer Wanted



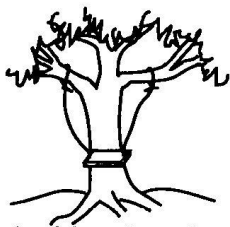
As Sales Ordered It



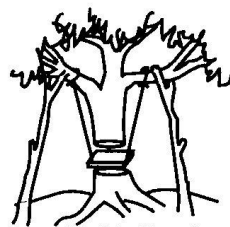
As Market Planning Requested It



As Engineering Designed It



As Manufacturing Made It



As Field Service Installed It

Arbeidsmåten førte også til at produktutviklingsavdelingen fikk et evig vedlikeholdsansvar og lett kunne drukne i resultatet av gamle "synder". En løsning på å unngå dette ble Konfigurasjonssjefen som hadde ansvar for fremtidig endring og versjonshåndtering av det fremtidige produkt slik at utviklingsavdelingen fikk mulighet til å fokusere på nye produkter.

På 80- og 90-tallet begynte man å snakke om *integrert produktutvikling*, eller på amerikansk "*Concurrent Engineering*". Da ble arbeidet langt mer prosjektorientert fordi man arbeidet sammen i tverrfaglige grupper. Ideelt sett skal slik integrert utvikling foregå med samtidige aktiviteter knyttet til selve utviklingen, produksjonsforberedelsen og salgsforberedelsen. Utviklingstiden blir kortere, men risikoen øker fordi endringer i produktet underveis kan gi mye bortkastet arbeid i både salg- og produksjonsforberedelse.

Leveransen i et produktutviklingsprosjekt:

Et prosjekt skal resultere i en leveranse som leveres til en mottaker som selv – eller via noen andre - tar den i bruk. Mange tror umiddelbart at leveransen i et produktutviklingsprosjekt er selve produktet. Det er feil. Den tradisjonelle leveransen i et produktutviklingsprosjekt er "en oppskrift på hvordan en vare eller tjeneste skal produseres", og vi kan også tenke oss "en oppskrift på hvordan en vare eller tjeneste skal selges" som en sideleveranse.

Leveranse som et markedsforsøk

Forretningsmessig usikkerhet er stor i produktutviklingsprosjekter. Over 50 % av igangsatte prosjekter er ikke forretningsmessig lønnsomme i den forstand at projektkostnadene overstiger overskudd fra salg i produktets levetid. Det vil være katastrofalt om utvikling av en helt ny bilmodell mislykkes fordi innsatsen her er enorm både i penger og ressurser. Da vil gode Toll Gate-modeller der prosjektet kan stoppes før for mye penger er brukt være nyttige. Men innenfor produktutvikling vil mange prosjekter være relativt lite kostnadskrevenende. Utvikling av tjenester, ferdigmat, nye varianter med mer vil være lite risikofylte i den forstand at tapt innsats om produktet mislykkes ikke medfører økonomisk katastrofe. I slike tilfeller vil det være mulig å tenke prosjektmessig utradisjonelt og forlenge prosjektets tidsmessige avgrensning til etter at produktet har vært lansert og erfaringer fra både marked og produksjon er tatt med.

I slike prosjekter kan man regne leveransen som "en gjennomført markedstest av et nytt produkt på markedet".

Dette er egentlig ingen uvanlig måte å arbeide på i den del av matvareindustrien som har en høy grad av prosjektmodenhet. I mange organisasjoner med lav prosjektkompetanse utvikles et stort antall varer og tjenester, men ikke på en systematisk prosjektrettet måte. Mulighetene for læring og suksess kan øke sterkt om man i slike tilfeller tenker prosjekt og benytter prosjektrettede metodikker.

Prosjektets konstantstrøm

De fleste prosjekter har ingen inntekter. Prosjekter av denne typen vil ha en konstantstrøm fordi inntekter genereres når produktet forsøksvis selges i markedet. Det er viktig å sette opp et realistisk prosjektbudsjett for både inntekter og utgifter. Prosjektet i seg selv behøver ikke resultere i et positivt resultat, og det bør være et poeng at prosjektet fullføres etter planene selv om inntektssiden er mindre enn planlagt. Det sikrer bedre erfaringsgrunnlag og læring. Derimot bør vi være forberedt på å gjøre driftsmessige endringer (for eksempel salg og produksjon) som en del av prosjektet, men da med en normal prosjektmessig endringshåndtering.

Suksesskriterier

Tidlig i prosjektet bør det settes opp suksesskriterier. Suksesskriterier er målbare kriterier for å kunne bedømme i etterkant om et prosjekt har vært vellykket eller ikke. Suksesskriterier knyttes normalt til ulike interessenter. Prosjektets effektmål er et suksesskriterium, men det begrenser seg til egen organisasjon som interessent. I prosjekter av markedsforsøksstypen vil de viktigste suksesskriteriene dreie seg om å kartlegge kriterier som må være oppfylt for at produksjonen av produktet skal fortsette etter at prosjektet er avsluttet. Uansett oppløses prosjektgruppen, og produktet trekkes tilbake eller overleveres permanent til driftsorganisasjonen.

Viktige suksesskriterier kan være knyttet til:

- Produksjonserfaringer
- Markedsandel
- Kannibalisering
- Synergi
- Distribusjon/distributør
- Kvalitetserfaringer
- Kundereprens

Gode og gjennomtenkte suksesskriterier forenkler den forretningsmessige beslutning om videreføring til permanent produksjon. Den sikrer også at ikke bare de finansielle resultater i prøveperioden blir avgjørende.

Organisering av markedsforsøksprosjekter

For å sikre god gjennomføring av slike prosjekter er det en betingelse å avklare de grunnleggende organisatoriske rollende styrende, ledende og utførende:

- Styrende rolle har det forretningsmessige ansvar og utøves av en prosjekteier eventuelt med støtte av en styringsgruppe
- Ledende rolle har ansvaret for å lede selve utføringen av prosjektarbeidet med de menneskene som skal delta. Den utøves av prosjektledere og delprosjektledere
- Utførende rolle spilles av alle som gjør konkret arbeid i prosjektet. Det vil oftest være prosjektmedarbeidere, men i mindre prosjekter vil prosjektleder også ha en utførende rolle.

Rollene vil i slike bedriftsinterne prosjekter "spilles" av personer som har faste funksjoner i basisorganisasjonen. Dermed kan pyramider snus og prosjektorganiseringen fremmer samspill og ansvarsfølelse og kan være karrierefremmende.

Som i andre bedriftsinterne prosjekter begynner prosjekteierskapet på toppen hos daglig leder, men delegeres eventuelt nedover til noen som har tid, anledning og tilstrekkelig myndighet til å ta på seg rollen. Den typen prosjekter vi snakker om her er oftest så små at det nesten alltid vil være riktig å delegere nedover. Mange slike organisasjoner har en basisorganisasjon som i seg selv er matriseorganisert med produktsjefer som ansvar for ulike produkter eller produktgrupper. Det virker naturlig at en produktsjef får rollen som prosjekteier.

Prosjektleder bør ha en sterk interesse for produktet, men faglig tilhørighet er mindre viktig enn evnen til å lede mennesker og sørge for et godt team.

Prosjektmedarbeidere kan komme fra alle områder i organisasjonen. Det er viktig at dersom man gjør en jobb i prosjektet – det vil si utfører prosjektaktiviteter - hører man med til prosjektgruppen. Like viktig er det at dersom man ikke har tid eller mulighet til å arbeide med prosjektaktiviteter, så hører man IKKE med i organisasjonen.

Eksempel

Et busselskap ønsker å etablere en direkte ekspressrute som et supplement til ekspressrute med stopp 10 steder underveis. Den forretningsmessige usikkerhet er stor, men man vil ha en grundig utprøving før ruten eventuelt kan etableres som en fast rute.

En prosjektgruppe nedsettes bestående av de som skal planlegge og gjennomføre eksperimentet og evalueringen av det.

- Som prosjekteier utpekes markedssjefen som dermed får det forretningsmessige ansvar underveis og ansvaret for stopp og startbeslutninger i prosjektperioden. Det er imidlertid ikke prosjekteier som tar avgjørelsen om videre permanent drift med mindre det er spesielt avtalt.
- Som prosjektleder utpekes lederen for vaskehallen siden hun har erfaring fra prosjektarbeid og har grundig skoleing fra diverse prosjektkurs.
- Naturlige prosjektmedlemmer blir de utvalgte bussjåfører som skal delta i prøvedriften siden det er viktig å få direkte feedback fra så nær kunde og daglig drift som mulig. I tillegg personer fra andre avdelinger knyttet til salg og drift.

Viktige aktiviteter blir

- Utvikling av salgsmateriell
- Utvikling av ruteplaner
- Utvikling av tjenesteplaner
- Avklare suksesskriterier
- Gjennomføring av prøvedrift
- Forberedelse til fremtidig permanent drift
- Endringshåndtering
- Systematiske underveisevalueringer
- Systematisk erfaringsinnhenting
- Skrive evalueringsrapport

Evalueringsrapporten skrives mot slutten av prosjektet og knyttes spesielt opp mot suksesskriteriene som er avklart på forhånd.