

Aantrekkelijke economie vraagt om New Product Development

INNOVEREN MOET, MAAR LET OP DE VALKUILEN

De teruggang van de economie is in veel bedrijven niet goed geweest voor innovatie. Maar nu de markt weer aantrekt, starten veel organisaties opnieuw met productontwikkeling. Maar de 'oude' organisatiestructuur en processen voor productontwikkeling zijn daar niet zonder meer klaar voor, zo betogen de auteurs. Zij attenderen op een aantal valkuilen.

DOOR MARC GILL'ARD EN JAN-WILLEM SIPS

Dit artikel beschrijft een vijftal veel voorkomende valkuilen bij *New Product Development* (NPD), met aanbevelingen hoe een organisatie deze kan vermijden. Het geeft concrete handvatten voor het inrichten van een productontwikkelproces dat een solide basis vormt voor succesvolle innovatie.

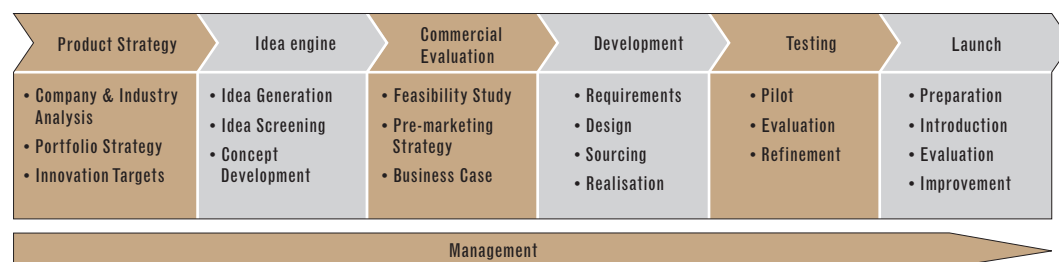
Valkuil 1:

Het creatieve proces strak besturen

Innovatie is lastig in een tijd van focus op Planning & Control cycli. Het risico bestaat dat de organisatie nieuwe ontwikkelingen te strak bestuurt om fouten te voorkomen of om te voorkomen dat budgetten worden overschreden. Dan kan de creativiteit volledig doodslaan. Organisaties moeten een balans vinden tussen creativiteit en besturing bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Veel organisaties hanteren een productontwikkelproces dat lijkt op het proces uit figuur 1. Creativiteit is vooral nodig in de startfasen van NPD. Tijdens het NPD-proces neemt de creativiteit langzaam af en maakt

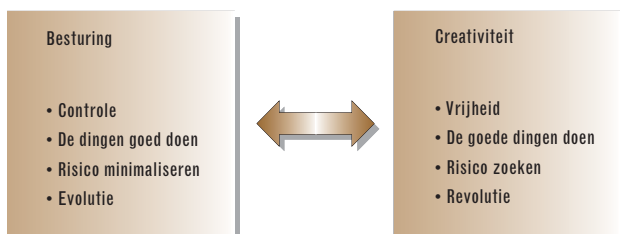
plaats voor een sterke business sturing: de risico's zijn immers bekend en in de laatste fase komt het erop aan resultaat te boeken. Te veel besturing aan de voorkant of te weinig aan de achterkant leidt tot falen. Figuur 2 illustreert deze balans. Nokia heeft haar kortcyclische innovatieproces gestructureerd door een aantal basisprincipes te hanteren: er zijn doelgroepen gedefinieerd die gemonitord worden, prijsmodellen leggen de grenzen voor verkoopprijzen vast en de basisfunctionaliteit in elke telefoon is hetzelfde. Toch besteedt Nokia juist bij de start van productontwikkeling veel aandacht aan creativiteit: creatieve geesten vertalen de basisprincipes naar nieuwe extra functionaliteit, stemmen nieuwe vormgeving af op de doelgroep en introduceren nieuwe technieken, bijvoorbeeld gaming en video. Als de nieuwe modellen zijn uitgekristalliseerd zijn de massaproductieontwerpers al betrokken en wordt de inrichting van massaproductie onder scherpe projectbesturing gerealiseerd.

TomTom vat het productontwikkelproces ruim op en kiest



Figuur 1
Opportunity development-model
 (bron: VKA Research)

een inspirerende omgeving voor het ontwikkelen van haar producten: het centrum van Amsterdam. De gedachte is dat de bruisende (maar dure) omgeving prikkelt en stimuleert, en bovendien de juiste productontwikkelaars aantrekt. Een huisgrijs kantoor op een doorsnee industrieterrein is daarmee voor TomTom geen optie.



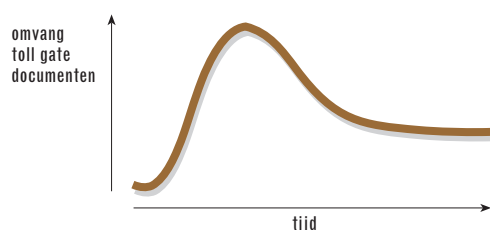
Figuur 2
Balans tussen creativiteit en besturing

Valkuil 2:

Een te ver geformaliseerd productontwikkelproces

Elke organisatie moet het productontwikkelproces blijven evalueren en innoveren om met succes nieuwe producten te kunnen blijven ontwikkelen. In de praktijk formaliseren veel organisaties het productontwikkelproces na introductie steeds verder. Een te ver geformaliseerd productontwikkelproces remt innovatie in plaats van dit te faciliteren. Het productontwikkelproces moet de betrokkenen stimuleren aandacht te besteden aan de relevante aspecten bij innovatie, niet meer en niet minder. Het productontwikkelproces is noodzakelijk om te voorkomen dat voor elke productontwikkeling ‘het wiel opnieuw wordt uitgevonden’: wat zijn de belangrijkste stappen binnen het bedrijf, hoe beheerst het bedrijf het proces en de risico’s, wie zijn er betrokken, enzovoort?

Toch worstelen veel bedrijven en overheden met dit proces: organisaties die starten met productontwikkeling beginnen vaak met een te weinig geformaliseerd productontwikkelproces. De productmanagers hebben dan onvoldoende houvast bij productontwikkeling. Naarmate de ervaring met NPD toeneemt, slaat vaak de balans door naar een te ver geformaliseerd proces, met complexe besluitvorming en dikke rappor-



Figuur 3
Ontwikkeling omvang toll gate-documenten in de tijd

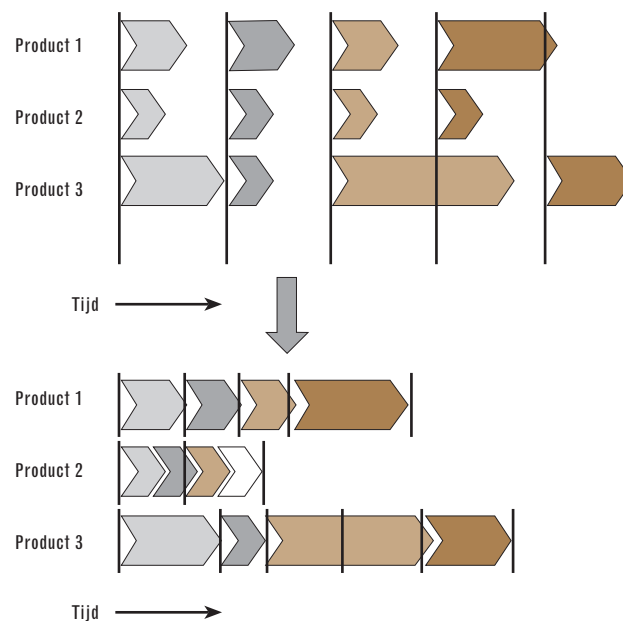
tages die opgeleverd moeten worden voor elk beslistmoment om door te gaan of te stoppen (*toll gates*). Figuur 3 illustreert de consequenties hiervan.

Organisaties moeten een balans vinden tussen een te ver geformaliseerd proces dat de innovatie remt en een te weinig geformaliseerd proces dat het risico van fouten en budgetoverschrijdingen vergroot. Variatie in besturingsmodel en beslistijdstippen zijn hiertoe middelen.

Afhankelijk van de verwachte impact op de eigen organisatie en de markt van het nieuwe product kan een lichtere of zwaardere variant van het proces worden gevolgd. Het proces kan ook flexibeler worden gemaakt door niet uit te gaan van vaste beslistmomenten, maar door deze aan te passen aan de timing van het ontwikkelproces, zoals in figuur 4 wordt geïllustreerd.

In figuur 4 zijn de verticale lijnen toll gates. In het bovenste deel zijn de toll gates op vaste tijdstippen gepland. Sommige productvernieuwingen hebben echter minder tijd per fase nodig dan tussen twee toll gates vaststaat en wachten onnodig lang op goedkeuring. Andere productvernieuwingen kennen lange fases die niet stroken met de planning van toll gates. In het onderste deel van de figuur zijn daarom flexibele toll gates aangebracht, waarbij soms zelfs mandaat is gegeven om meerdere stappen in het productontwikkelproces uit te voeren alvorens verantwoording af te leggen bij een toll gate.

Ook kan bij het passeren van een toll gate het mandaat worden gegeven voor het realiseren van de resultaten voor de volgende



Figuur 4
Effect van flexibiliseren van beslistmomenten

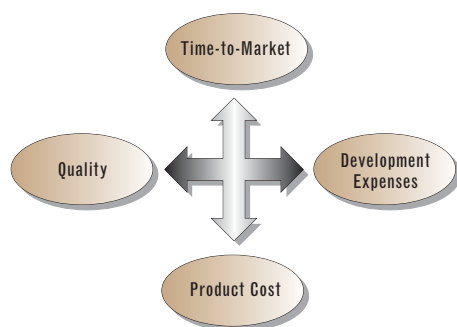
toll gate, aangevuld met de periode tussen het opleveren van de documenten voor besluitvorming en het moment van besluitvorming. Dit voorkomt dat het project weken stil komt te liggen en dat projectleden starten met andere projecten. KPN hanteert op dit moment een all-IP-strategie die de totale bedrijfsvoering van het bedrijf omgoot. KPN hanteert hiervoor een zwaar aangezet portfolio-ontwikkelproces dat voortgang en risico's streng bewaakt. In twee tot drie jaar wordt hiermee de all-IP-strategie verwezenlijkt. Eenvoudige productaanpassingen, zoals features toevoegen of billing wijzigen, kennen een veel lichter en eenvoudiger proces van veelal zes maanden van idee tot realisatie in de markt.

Valkuil 3:

Sneller is altijd beter

Time-to-market is nog steeds een veelgehoord begrip. De doorlooptijd om een nieuw product te introduceren is zeer zeker relevant. Een te snelle introductie brengt echter risico's met zich mee, zoals onvoldoende kwaliteit of te hoge kosten. Ook hier is balans het sleutelwoord. Deze balans van snelheid en kwaliteit is echter gerelateerd aan de volwassenheid van de branche en de kernwaarden van een bedrijf. Banken en verzekeraars zullen vanwege hun kernwaarde 'vertrouwen' nooit de eerste willen zijn als dit ten koste gaat van de kwaliteit van hun nieuw te introduceren producten. Bij de opkomst van Internet Service Providers daarentegen leek het bieden van producten met slechte handleidingen en lange wachtrijen bij de helpdesk eerder regel dan uitzondering.

Belangrijk is op de businesscase voor elke innovatie te blijven sturen. De aspecten die hierbij een rol spelen zijn weergegeven in figuur 5. De essentie is of de 'cost-of-delay' opwegen tegen de extra investering om het product snel op de markt te brengen, tegen concessies in de kwaliteit van het nieuwe product of tegen hogere productiekosten voor het nieuwe product. Als bedrijven sturen op time-to-market moeten zij deze afweging telkens bewust maken.



Figuur 5

Afwegingen bij productontwikkeling

Het sturen op de businesscase is goed. Het is onverstandig noodzakelijke ontwikkelstappen, bijvoorbeeld gebruikers-testen, over te slaan om snelheidswinst te bereiken of het aantal betrokken disciplines te reduceren.

De HogeSnelheidLijn (HSL) is een mooi voorbeeld van kiezen voor kwaliteit en zelfs uitbreidingen in kwaliteit (tunnels, geluidsschermen en een nieuw beveiligingssysteem) waardoor de ontwikkelkosten explodeerden, en daarmee ook de kostprijs. Daarbij is de time-to-market uiteindelijk geen issue van betekenis gebleken.

TomTom kiest een inspirerende omgeving voor het ontwikkelen van haar producten: het centrum van Amsterdam

Versatel heeft een hoge prijs betaald bij de introductie van haar Triple Play pakket (televisie, telefonie en internettoegang). Vanwege de voetbalrechten was time-to-market geen discussie. Het product moest er aan het begin van het voetbalseizoen gewoon zijn. De eerste afnemers kregen te vaak een niet-werkende oplossing voor zowel televisie als telefonie en bovendien een zeer beperkt televisieaanbod. Bovendien kon het bedrijf de orders en de storingen moeilijk verwerken. Ook de helpdesk kon het aantal klachten vaak niet aan.

Valkuil 4:

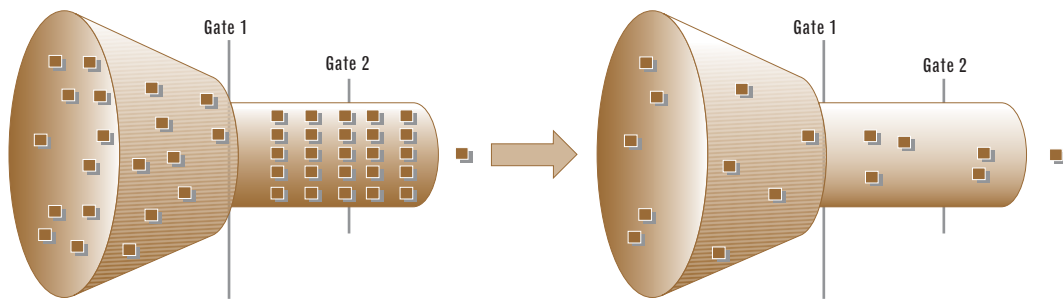
Perfekte technologie waar niemand op zit te wachten

We kennen allemaal wel de voorbeelden van de technologisch perfecte producten van Philips, die desondanks niet succesvol werden vanwege onvoldoende aandacht voor marketing.

Regelmatig 'vergeten' bedrijven essentiële disciplines bij het ontwikkelproces. Alle relevante disciplines zouden, in meer of mindere mate, vanaf de start bij het productontwikkelproces moeten worden betrokken. Kansen en risico's kunnen dan vroegtijdig worden herkend.

Voorkom onterechte focus op één aspect. Dit is lastig, want de basishouding van bedrijven is vaak dat zij zich richten op de disciplines waarmee zij het meest succesvol zijn, waardoor andere disciplines onderbelicht worden. Kodak is bijna ten onder gegaan omdat het werkte aan perfectionering van foto-rolletjes, terwijl de hele wereld massaal digitaal ging fotograferen.

Ook de overheid heeft kostbare fouten gemaakt door één aspect onder te belichten. In 1993 werd tussen Muiden en



Figuur 6

Maak keuzes en beperk het aantal producten in de pijplijn

Amsterdam de eerste carpoolstrook van Europa geopend. Een jaar later ging de carpoolstrook dramatisch ten onder toen oud-minister van Verkeer en Waterstaat Tjerk Westerterp een proefproces uitlokte door in zijn eentje over de carpoolstrook te rijden. De rechter bepaalde dat de verkeerswet het begrip ‘carpoolers’ niet kent en dat het gelijkheidsbeginsel was aangetast. Hierdoor werd het principe van de carpoolstrook onderuit gehaald. De investering werd later nog enigszins benut door de carpoolstrook in te zetten als een extra ‘gewone’ rijbaan.

Valkuil 5: Meer ideeën resulteren in meer succes

Een groot aantal ideeën vergroot de kans dat er een winnend idee tussen zit. Niet kiezen verkleint echter de kans dat het juiste idee met voldoende focus en resources in de markt wordt gezet. De essentie is tijdig keuzes te maken, waardoor een bedrijf voorkomt dat het te veel investeert in een idee dat verderop in het productontwikkelproces alsnog afvalt en juist investeert in de potentieel succesvolle ideeën. Figuur 6 geeft dit grafisch weer.

Regelmatig zien we bedrijven die gelijktijdig honderden projecten uitvoeren om nieuwe producten te ontwikkelen. Voor een grote organisatie hoeft dit aantal op zich geen probleem te vormen. Als het echter angstvallig stil blijft na eenvoudige vragen als ‘hoe is de besturing georganiseerd?’, ‘op welke plek of plekken is het overzicht aanwezig?’ en ‘is er voor elk project een heldere businessjustificatie?’, dan is er reden tot zorg. Veel bedrijven hebben te veel producten in de pijplijn. Een bedrijf moet altijd ‘in control’ zijn over de projecten om nieuwe producten te realiseren.

Bij sommige mobiele operators wordt veel geïnvesteerd in relatief dure prijsmodellen, die in de praktijk slechts door enkele honderden klanten worden gebruikt. Andere operators daarentegen houden vast aan enkele goeddoordachte prijsmodellen, waarmee ze wellicht delen van de markt laten liggen, maar wel efficiënt opereren.

Conclusie

Helaas kunnen bedrijven niet volstaan met het afstoffen van de New Product Development-processen voor een succesvolle volgende innovatie. Innoveren van uw NPD-proces is de sleutel. NPD is geen standaard Planning en Control cyclus. Het is eerder een balans die volgens de regelen der kunst in evenwicht moet zijn. Een balans met creativiteit aan de linkerkant en besturing aan de rechterkant.

Als u uw productontwikkelproces gaat innoveren overweeg dan de volgende aanbevelingen:

- ~ Zoek telkens naar een balans in ruimte voor creativiteit in de voorkant van het proces en sturing op resultaten.
- ~ Kies voor een productontwikkelingsproces dat innovatie prikkelt en niet afremt.
- ~ Stuur op de businesscase voor elk nieuw product en niet alleen op time-to-market met mogelijk onacceptabele consequenties voor kwaliteit en kosten.
- ~ Betrek vanaf de start alle relevante disciplines in meer of mindere mate bij de productontwikkeling.
- ~ Beperk het aantal producten in de pijplijn om de potentieel succesvolle producten die aandacht te kunnen geven die noodzakelijk is voor succes.

Deze aanbevelingen bieden u geen garanties, maar creëren wel essentiële randvoorwaarden voor een evenwichtig productontwikkelproces en succes van uw volgende innovatie.

Ir. M. Gill'ard MBA (marc.gillard@vka.nl) en ir. J.W. Sips (janwillem.sips@vka.nl) zijn respectievelijk partner en senior consultant bij Verdonck, Klooster & Associates (www.vka.nl).