

Artikelserie om produktutveckling – Del 4

# Att sälja in sina idéer

När man själv har lyckats se, förstå och förutse vad som kan hända med den nya produktidén, så börjar ett svårt arbete. Man måste också få andra att förstå – och hindra dem från att förstöra det hela.

Det gäller helt enkelt att sälja in idén. Om detta handlar Björn Aréns fjärde artikel om produktutveckling, där han poängterar vad som krävs för att lyckas och även tar upp egna projekterfarenheter.

Av Björn Arén  
universitetslektor  
i produktutveckling  
vid Örebro Universitet  
bjorn.aren@tech.oru.se  
aren@tele2.se



LIKSOM PRODUKTEN SKALL SÄLJAS TILL KUNDEN, så måste produktkonceptet säljas till dem som skall besluta om projektet. Idé- och konceptförsäljningen startar hos den enskilde projektarbetaren och skall sedan steg för steg gå mot marknaden, bild 23.

Den första krets (I) där idéförsäljningen bedrivs, är personen själv som tänker efter om budskapet är klokt, innan det förs fram till de övriga i projektgruppen. Sedan skall gruppen övertygas om kvaliteten i mina argument

*Det är inte bara komponenter som skall hanteras – det gäller också kunskap, idéer och relationer.*

Bild 22. Så är det.



Bild 23. Idéförsäljningens olika marknader: I) Personen beslutar vad som skall fram till projektgruppen, II) Projektgruppen väljer vad som skall nå företagsledningen, III) Företagsledningen väljer vad som skall ut på marknaden, IV) Marknaden väljer vad den vill köpa.

Projektgruppen (område II) skall sälja in gruppens budskap till företagsledningen (III), som beslutar om förslaget skall gå vidare, innan en verklig produkt, så småningom kan nå ut på marknaden (område IV). Det är många att övertyga innan idén blir en framgångsrik produkt på marknaden.

Det kan kännas ovanligt att se utvecklingsarbete som en försäljning, eftersom det inte är hårdvara som säljs mot faktura. Men även vid den idé- och konceptförsäljning som skall skapa förtroende att få gå vidare med projektet, så måste ett säljarbete göras. Då sällas också de idéer som får komma fram i processen, eftersom båda parter tvingas att strukturera sig och se om argumenten håller.

#### UNDVIK MISSFÖRSTÅND OCH SABOTAGE

Det är viktigt att kloka idéer inte missförstås, urvattnas, förvanskas eller saboteras. Skall produkten komma fram som förslagsställaren har tänkt, så måste de tankarna vara med genom hela processen. Det kan synas självklart, men ofta blir det inte så.

Utvecklingsprojekt bör aldrig hanteras som en stafettpinne. Ändå kan man tvinga fram en "stafettpinnehantering" av många frågor. Ett exempel är beslutstraditionen på Örebro Universitet. Här får inte den som är berörd vara med då besluten fattas. Detta är naturligt vid utnämningar och befordran,

*Sannolikheten att en idé skall överleva genom hela processen är inte stor – och det är en del av utmaningen*

Bild 24. Att sälja idéer är en utmaning och vi människor drivs av utmaningar...



FOTO: © STEFAN ANDERSSON/BIEL

*Filmen visade en tröska där halmen sögs upp baktill, medan framänden satte tillbaka skörden på fältet.*

Bild 25. Att se saker baklänges kan ge kreativa tankar.

men här nekas även förslagsställare, utredare och föredragande att närvara. Besluten kan då lätt tas på ett missuppfattat beslutsunderlag.

Själv vill jag inte ge välarbetade förslag till dem som inte låter mig följa med ärendet. Erfarenhet av ett par projekt, som jag har fått sabba, är skälet.

#### ATT TÄNKA TVÄRSEMOT

Innan jag går in på det, så vill jag beskriva en händelse, som har bidragit till att jag har blivit den jag är. Det var i småskolan. Vi var sju år och fick se en film om Östergötland, där man skördade vete. Vi fick se filmen baklänges!

Den filmen satte spår hos mig, för nu kan jag även se andra processer baklänges. Och det är en nyttig egenskap om man vill driva produktutveckling, bild 26.

#### SABBADE PROJEKT

Senare i livet ledde filmen i grundskolan till projektet "Upparbetning av spån", som förklarar av bild 27.

Jag hade då en utrustning för att varmsmida

Forts. på sid 16

*Kan man vända den här processen?*



Bild 26. Genom att vända det hela, så får man ibland en bättre produkt. I det här fallet minskar ketchup-effekten.

*Då detaljer tillverkas genom skärande bearbetning, så produceras också mängder av spån. Råvaran kan kosta 15 Skr /kg, medan spånet är värt 0:20 Skr /kg, så det är en dålig affär att göra spån\* Vänder man processen och gör stång av spånet, så finns pengar att tjäna. Det kan vara värt att titta på.*

\* Hade man inte "biprodukter" – tillverkade detaljer – att sälja, så skulle "spånproducenterna" få svårt att överleva.

Bild 27. Kan man göra stång av spånet, så kan man få stora vinster.

Forts. från sid 15

metallfragment till solida detaljer och såg en möjlighet att göra solid stång av spån, som var billigare och enklare än smältmetallurgi. Norrlandsfonden gav ett litet anslag för att förstudera idén.

Tekniskt gick det riktigt bra, men innan vi hade redovisat arbetet, så fick vi veta att projektet var avslutat – av finansären. De hade anlitat en "expert" från SSAB som påstod att vår process inte var tekniskt möjlig. Utan att vi fick visa våra resultat, så lyckades han få finansären att besluta att processen var oanvändbar.

Finansären hade känt sig osäker och försökt att få projektet belyst från flera håll. Det måste ju vara tillåtet, men att beslut tas utan att projektägaren "blir hörd innan domen faller", är inte så objektivt.

Ett liknande fall hände mig en annan gång; även då i metallbranschen.

Jag hade funderat en del över betong; ett material som blir bättre om man armerar med järn. Jag tänkte också på vitt gjutjärn som är hårt och slitstarkt, men väldigt sprött. Kunde även vitjärn bli bättre genom armering?

Jag kände till ett gjuteri som tillverkade vitt gjutjärn och fick dem att göra ett prov. Provet

*Har någon sagt att en process är omöjlig – så blir den ofta det – av prestigeskäl.*

Bild 28. Sedan ekonomerna hade beslutat att processen var tekniskt omöjlig så hade de läst sig. Projektet var därmed "kört".

*Människor vill sällan veta när de är okunniga eller inkompetenta*

Bild 29. Det är svårt att få dem som inte är insatta i problemet att avstå från att vara "duktiga och handlingskraftiga".

gav dock inte genast den förbättring som de kanske hoppades på. Man bestämde att det skulle utvärderas, men ansåg inte att jag, som hade gett dem uppslaget, behövde vara med, utan bestämde direkt att det här inte var något att satsa på.

Att "säga projektet" var en logisk följd av beslutet att utvärdera provet utan min närvaro. På gjuteriet kunde nog inte se hur de tekniska problem, som provet utvisade, skulle kunna lösas – men lösningen fanns.

#### UNDVIK ÖVERKÖRNINGAR OCH SABOTAGE

Vill man inte slösa idéer och kunskap på dem som inte kan förvalta kunskapen, så måste det förebyggas – och då kommer också svårigheterna.

Bild 29 förklarar varför folk lätt förstör goda idéer. Oftast är det inte av illvilja som det sker, men handlingsträngda människor kan av ren okunskap fördärva goda projekt.

Spånprojektet har jag nu förlikats med, eftersom det krävs mycket spån för att en uppbyggnadsanläggning skall bli lönsam. Här i landet hittar man inte de volymerna hos någon spånfabrikant.

Armerat vitjärn tror jag fortfarande kan ha en marknad och att det är tekniskt lösbart. Det finns lösningar som man på gjuteriet knappast förstod, men det är knappast möjligt, av prestigeskäl, att riva upp sådana beslut.

Hur man kan undvika sådana här problem vet jag inte. Den enda gardering jag kan se ligger i ren etik – att ingen döms ohörd. Sedan måste de man är beroende av redan från början vara så välinformerade, att de inte blir besvikna.

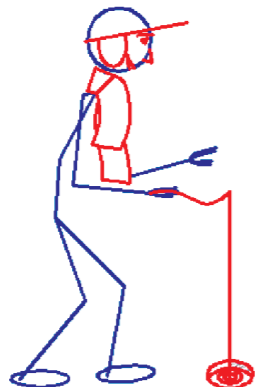


Bild 30. Möjligheten att få fisk bör vägas mot risken för att isen inte håller. Ett mänskligt exempel på möjlighets- och riskkalkylering.

När man inte helt vet i förväg hur resultatet blir och vad det kan kosta, så har projektet också en risk som man måste leva med. Risken att misslyckas får inte ge en handlingsförlamning – lika lite som att en projektgrupp får "stövla på" utan eftertanke. Häri ligger också nyttan att ha erfaret folk i projektets ledning, så att en balanserad insikt om svårigheter och risker – men också positiva möjligheter, finns med i det dagliga arbetet.

Det kan vara svårt att se vilka risker som finns i ett utvecklingsprojekt, men man bör ändå försöka bedöma och ställa dem i relation till nyttan av en eventuell framgång. Man talar då om riskkalkylering, vilket folk också gör i det normala livet, bild 30.

Likt företaget som tappar kunder och intäkter om deras varor har för låg kvalitet, så kommer projektet och dess personal att tap-

*Försök att få din uppdragsgivare att förstå och dela Din uppfattning om vad verkligheten innebär – och försök även förstå deras! Då får Du lättare att arbeta på lång sikt*

Bild 31. Försök att nå en ärlig samsyn med uppdragsgivaren.

pa förtroende om resultaten inte levereras. Som i alla kund – leverantörsrelationer, så måste ett utvecklingsarbete också ha uppdragsgivarens förtroende.

Det är viktigt att finansärer som inte själva kan bedöma projekten, hålls sakligt informerade, så att de inte kommer att känna sig lurade eller förda bakom ljuset. Finansärer brukar komma ihåg sådant och då får man svårt att återkomma.

Ett utvecklingsprojekt är också en investering och välgjorda investeringsförslag brukar en klok företagsledning fråga efter.

- projektets mål och risker
- projektets kostnad
- återbetalningstid
- tidsplaner och projektbudget
- marknadsplaner och kalkyler
- kostnadskontroll
- budgetbevakning
- rapportering

Bild 32. Faktorer som bör redovisas i ett seriöst projektförslag.

## Nya produkter kräver ny kunskap om vad kunden vill ha

IDAG UPPLEVER TILLVERKANDE företag att kundernas sätt att uttrycka sig har förändrats till att innehålla mer oklar information. Kundernas syn på vad de köper har även förändrats så att produkten oftare uppfattas som en hel tjänst än som en traditionell fysisk produkt.

I en doktorsavhandling från Luleå tekniska universitet tydliggörs att kunders behov, och de krav de ställer på en produkt eller tjänst, kan vara av olika karaktär och därmed påverka produktutvecklingen på skilda sätt.

I dag blir det t ex allt vanligare att kunden vill ha hjälp med att effektivisera en process eller att öka välbefinnandet för sina användare. En konsekvens av detta är att dagens produktutvecklare, som i huvudsak arbetar med att utveckla fysiska produkter, sannolikt kommer att sammanföra tjänster och produkter till sk funktionella produkter i allt högre omfattning samt att detta kommer att ske så tidigt som möjligt i produktutvecklingsprocessen.

För att kunna ta in ett tjänsteperspektiv tidigt under produktutvecklingsprocessen krävs att förståelsen för kundens krav och behov blir än viktigare. En ökad förståelse för kundens miljö och problematik möjliggör nya och innovativa produkter, detta är väl känt.

#### ÖPPENHET VIKTIGT

Praktiken för hur kundbehov kan identifieras är dock oklar. En förutsättning för att ta fram nya produkter är att låta frågeställningen om vad det är som ska utvecklas vara mer öppen i början av produktutvecklingsarbetet.

I en kravfokuserad utvecklingsprocess är det viktigt att minska andelen oklar information i ett tidigt skede av processen. Detta görs genom att information från

kunder relateras och kopplas ihop till existerande produkter. Kravspecifikationer spelar en viktig roll för att göra kundens förväntningar tydliga för produktutvecklingsteamet.

#### SÄRA PÅ KRAV OCH BEHOV

Är då behov och krav samma sak?

– Att skilja mellan behov och krav gör det möjligt att åtminstone kunna se två sidor av samma mynt, säger forskaren Åsa Ericson vid Luleå tekniska universitet vars forskning om kundbehov och produktutveckling presenteras i doktorsavhandlingen "A Need-based approach to product development".

– Om krav och behov är samma sak, är det oklart vad som kommuniceras in i produktutvecklingsteamet. Genom att skilja på begreppen får produktutvecklarna en bredare bild av kundens förväntningar. Att skilja på behov och krav gör helt enkelt att produktutvecklarna får ett språk som förtydligar den oklara informationen från kunderna.

#### VIKTIGT STUDERA MÄNNISKOR

– Ibland kan kunderna uttrycka och förklara de förväntningar de har på företagets produkter och ställa krav på förbättringar av den befintliga produkten. Ibland, speciellt när det inte finns existerande lösningar att relatera till, är det inte lika lätt för kunden att tydliggöra behoven. Det är inte enkelt att identifiera, analysera och kommunicera kundernas uttalade förväntningar in i utvecklingsprocessen. Produktutvecklare som är kunniga i att studera människor och inte bara fokuserar på produkten, behövs för att man bättre ska kunna identifiera kundbehov som sedan kommer till nytta i produktutvecklingsarbetet.

Mer info: Åsa Ericson, 0920 - 49 20 61, E-post: asaeri@ltu.se

# Enkla...



...lätta, billiga EasyChains®: tryck helt enkelt in kabeln för hand, från insidan eller utsidan. Snabb installation! Nu ännu fler storlekar och versioner. Inv höjd från 5 till 45 mm, inv bredd från 5 till 140 mm, med flerkammerssystem för kabelförläggning.



igusab.se/easy  
plastics for longer life®

igus® ab  
Tel. 042-32 92 70  
Fax 042-21 15 85  
info@igusab.se

OEM Automatic AB  
Tel. 075-2 42 41 00  
Fax 075-2 42 41 59  
info@aut.oem.se