

Produktutveckla till en viss punkt

Ingenjörstyrda bolag riskerar att aldrig bli färdiga med produktutvecklingen. Det finns fördomar bland investerare mot ingenjörer som ledare av innovationsföretag. Ibland ligger det faktiskt en del i deras misstro mot alltför ingenjördominerade företag. Som ledare för ett företag som utvecklar ett nytt koncept måste du se upp med risken att ni aldrig blir nöjda med vad ni åstadkommit. Inom detta område, liksom när det gäller finansieringsstrategier och frågor om marknadskommunikation, är "timing" en helt avgörande faktor.

En vettig princip är att lägga lite extra tid på att övertyga sig om att den kravspecifikation man tänker utveckla produkten efter, är tillräckligt genomarbetat för att de avsedda vinsterna ska uppnås. Är man inte nöjd med produkten när man uppnått målsättningarna enligt kravspecifikationen, har man inte gjort ett tillräckligt bra initialt arbete. Men bristande analys i samband med att man tar fram kravspecen, är inte det enda skälet till att många innovationsföretag aldrig blir klara med produktutvecklingen. Inte sällan kommer man under själva utvecklingsarbetet att identifiera nya spännande applikationer på den teknik man håller på att ta fram. Då gäller det att hålla huvudet kallt och inte utan vidare bara fatta beslut om att avsätta ytterligare pengar och tid på fortsatt forskning och utveckling.

Man kan inte utesluta att arbetet visar på möjligheter eller i värsta fall brister, som man missat i den tidigare fasen. Av den anledningen kan det finnas skäl till att den nya informationen ska ligga till grund för ytterligare analyser och överväganden. Det skulle kunna inträffa att man har identifierat brister i kravspecifikationen som man bara måste åtgärda och det skulle även kunna hända att man hittat marknadsmässiga möjligheter, som är ännu större än de man utgått ifrån när arbetet började. Med andra ord kan det vara nödvändigt att byta strategi och ändra inriktning i utvecklingsprojektet. Men i det flesta fall är det inte på det sättet. Normalsituationen är den att man gör bäst i att hålla sig till planen och vänta med fortsatt utveckling.

När man väl har introducerat produkten på marknaden och så småningom kanske börjar skönja konkurrenter som vill vara med och dela på den marknad man håller på att skapa, kan det finnas väldigt starka strategiska skäl att lansera uppgraderade varianter av den ursprungliga versionen. Med andra ord kan det vara väldigt smart att avvakta med att utveckla förbättringar till dess att du fått in ett antal vettiga synpunkter från dina kunder.

Detta är dock inte främsta skälet till varför man ska avvakta med fortsatt utveckling när man väl har generation 1 färdig. Den viktigaste anledningen är att du sannolikt är beroende av andras pengar. Bolaget har en begränsad kassa och den kommer att ta slut. Så länge du inte kan finansiera utvecklingen med pengar från försäljning, är du beroende av andra människors välvilliga inställning och det är en svaghet och ett avsevärt hot mot allt du vill uppnå med ditt bolag. För att minska risken att förlora bolaget eller kontrollen över bolaget bör du vara stenhårt fokuserad på att utveckla marknaden och nå ett kommersiellt genombrott så snabbt som möjligt. Först när bolaget har stadig tillväxt under lönsamma betingelser, har man lyckats bli från beroendet av likviditetstillskott utifrån.

Detta betyder inte att man ska arbeta kortsiktigt när man utvecklar ett innovationsföretag. Man ska alltid sträva efter att arbeta långsiktigt. Men i den situationen företaget inte av egen kraft kan få in pengar till att täcka omkostnaderna, är risken som störst för att företaget inte ska överleva. Då måste man prioritera att arbeta sig ur den situationen. Väl ur den bör man fokusera mer på de långsiktigt viktigaste frågorna. I ett längre perspektiv kommer företaget inte att klara att bibehålla en stark position på marknaden utan en framgångsrik forsknings- och utvecklingsverksamhet och ett lika skickligt marknadsföringsarbete.