

Højaktuelt modelskifte: Fra Stage-Gate til Agil Stage-Gate

Verden har forandret sig siden den første Stage-Gate model, der blev anvendt til innovation i 1980'erne. Det erkender modellens fader, professor Robert G. Cooper, da han i starten af oktober 2016 besøger DI i København. Hans besøg er startskuddet på udviklingen af en ny Agil Stage-Gate model. Det er et modelskifte med høj relevans for de virksomheder, som arbejder med innovation i Danmark og globalt.



Af chefkonsulent Liv Thøger, Ledelsesudvikling og Produktivitet, DI

INNOVATION:

I 1980'erne udvikler canadieren og innovationsekspert professor Robert G. Cooper den første Stage-Gate model. Det er en model, der styrer innovationsprocessen fra idé til lancering. Robert G. Cooper finder på det tidspunkt inspiration til modellen fra succesfulde fodboldhold samt fra konglomerater som kemifabrikken DuPont og high tech virksomheden United Technologies.

Robert G. Cooper er skaberen af den verdensberømte Stage-Gate proces, og han blev udnævnt til "Verdens Top Innovation Management Scholar" af det prestigefyldte amerikanske tidsskrift Product Innovation Management. I mange år har han kombineret forskning og rådgivning i hele verdenen, og han har udgivet en række bøger og artikler om forskning og udvikling samt Innovation Management.

Ideen om at skabe faseopdelt produktudvikling stammer helt tilbage til 1958, hvor American Association of Cost arbejdede med et firefasers udviklings- og godkendelsessystem. Og, allerede i 1960'erne arbejdede NASA med trinvis fasegennemgange i deres projekter.

Stort behov for agilitet

- God innovation handler i høj grad om at stille sig selv spørgsmålet, om vi overhovedet skal lave produktet, og om vi i så fald gør det rigtigt. En af fordelene ved Agil Stage-Gate modellen er, at virksomhederne bliver bedre og langt hurtigere til at vise deres produkter til de relevante brugere. Samtidig får virksomhederne værdifuldt feedback, der kan indarbejdes i den videre udvikling, siger professor Robert G. Cooper.

I dag arbejder over 70 pct. af større amerikanske virksomheder med Stage-Gate modellen, og den er næsten lige så udbredt i Danmark. Nogle af dem, der i mange år har arbejdet med Stage-Gate er Danfoss og Lego. Stage-Gate modellen findes i mange variationer og størrelser og er ofte tilpasset den enkelte virksomhed. Men, verden har forandret sig siden den første Stage-Gate model, og derfor oplever mange virksomheder et behov for en videreudvikling af modellen.

- I Danfoss arbejder vi pt. med Stage-Gate, men vi kan mærke et behov for mere agilitet. Vi ser derfor en ny Agil Stage-Gate model, som noget alle units kan bruge. Samtidig vil modellen betyde større arbejdsglæde hos dem, der arbejder med innovation og dermed give større effektivitet, siger Bo Bay Jørgensen, Head of Product Development fra Danfoss.

DK er blandt first movers

Derfor har DI, DTU og GEMBA Innovation indgået et nyt samarbejde med professor Robert G. Cooper, som er innovationsmodellernes Einstein. Formålet er at udvikle en ny innovationsmodel til at opnå større succes med innovation i danske virksomheder.

- Jeg oplever Danmark som værende blandt first mover'ne inden for innovation. Det var i Danmark, at vi oprindeligt udviklede en del af Stage-Gate modellen bl.a. sammen med Coloplast. Flere store danske virksomheder er allerede i gang med at gøre Stage-Gate mere agil, og nu står jeg her i DI, og vi skal udvikle en ny Agil Stage-Gate til mellemstore virksomheder. Det er et godt match, og det bliver utroligt spændende, siger professor Robert G. Cooper.

Det sagde professoren i starten af oktober på en workshop i DI, hvor han mødtes med initiativtagerne bag udviklingsprojektet. Desuden mødte han ekspertpanelet bestående af innovationschefer og -direktører fra Lego, Coloplast, Grundfos, Danfoss og it-virksomheden ForNAV.

Forskningen viser allerede positive resultater

I Lego Education arbejder de allerede med agile processer i forhold til Stage-Gate modellen. For øjeblikket er Robert G. Cooper også i gang med at udvikle agilitet for bl.a. den canadiske regering. Han fortæller, at ny forskning allerede dokumenterer positive resultater med Agil Stage-Gate¹.

Men en ny model er selvfølgelig heller ikke uden udfordringer. På workshoppen så ekspertgruppen også flere udfordringer ved at arbejde med en Agil Stage-Gate model. Det er f.eks. en udfordring at kunne dedikere ressourcer 100 pct. til udvikling, og det kan blive svært at styre endnu flere teams og sprints.

Hvad er next step i projektet?

På workshoppen i DI pegede ekspertpanelet også på, at der vil blive behov for at definere opgaverne tydeligere, at beslutninger skal bringes til det rette niveau, og der kan opstå forvirring om roller. Sidst men ikke mindst blev der også talt om, at der vil blive behov for en ny incitamentstruktur, og at det kan være et helt mind-set, der skal ændres hos dem, der arbejder med innovation.

Alt sammen spørgsmål som den nye udviklingsgruppe bestående af DI, DTU og GEMBA Innovation vil dykke ned i, i det kommende arbejde med at udvikle den nye Agil Stage-Gate model

¹ Improve Product Development Performance through Agile/Stage-Gate Hybrids by Anita Friis Sommer, Christian Hedegaard, Iskra Dubovska-Popovska and Kenn Steger-Jensen, Research-Technology Management, January-February 2015

- Nu samler vi alle de nye input og inspiration fra forskningsverdenen til et udkast til en ny Agil Stage-Gate-model for mellemstore virksomheder, herunder de første værktøjer. De vil herefter blive syretestet i tre virksomheder i første halvdel af 2017, siger fagleder Jens Kristian Jørgensen fra DI's enhed for Ledelsesudvikling og Produktivitet.

De fem vigtigste styrker ved Stage-Gate-modellen

1. Accelererer speed-to-market
2. Øget organisatorisk disciplin og fokus på de rigtige projekter
3. Færre fejl og gentagelser i projektet
4. Effektiv allokering af knappe ressourcer
5. Definere forventninger og udbytte på et tidligt tidspunkt

State Gate-modellen specificerer hvilken dokumentation, der skal leveres til hvert faseskifte. Systemet sikrer afrapportering ift. forbedret teamwork, forbedrede succesrater, tidlig påvisning af fejl, en bedre start, og endnu kortere cyklustider – de reduceres med omkring 30%

De fem vigtigste fem punkter som Agil kan tilføre Stage-Gate-modellen

1. Øget synlighed og transparens i processen
2. Hurtig prototype
3. Mere dedikerede og energiske teams
4. Hurtigere og fleksibel respons på ændringer i kundebehov
5. Beslutninger træffes på de rigtige niveauer

Denne nye model vil kunne opnå over 20 pct. reducere af udviklingstiden. Hertil kommer over 15 pct. fald i udviklingsomkostninger samt et større overblik og en bedre kvalitet.

Fakta:

About Dr. Cooper

DI, DTU og GEMBA Innovation har netop indgået et nyt samarbejde med den amerikanske professor Robert G. Cooper. Formålet er at udvikle en ny innovationsmodel til at opnå større succes med innovation i danske virksomheder. I udviklingen indgår et ekspertpanel bestående af Lego, Coloplast, Grundfos, Danfoss og it-virksomheden ForNAV.

Målet med projektet er at udvikle en ny innovationsmodel. Den nye model skal kombinere styrkerne fra den klassiske Stage-Gate med klare milepæle og faste beslutningspunkter med hastighed og fleksibilitet, der er kendt fra Agil og Scrum.

Projektet er støttet med godt to mio. kr. fra Industriens Fond og løber fra september 2016 frem til december 2017. Projektgruppen forventer, at en ny model vil kunne opnå over 20 pct. reducere af udviklingstiden. Hertil kommer over 15 pct. fald i udviklingsomkostninger samt et større overblik og en bedre kvalitet. Modellen bliver således et værktøj til at opnå større succes med virksomhedernes innovationsproces, når der udvikles nye produkter i Danmark.