



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

INDUSTRIELL DESIGN *– INNE ELLER UTE?*

En utforskande studie om synen på design som strategisk resurs
hos företag med intern designorganisation respektive företag
som köper in design från extern part

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2008
Handledare: Inga-Lill Johansson
Författare: Sofia Darfeldt
Elisabeth Dreijer
Magdalena Johansson

SAMMANFATTNING

Kandidatuppsats i företagsekonomi, ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, VT 2008

Författare: Sofia Darfeldt, Elisabeth Dreijer och Magdalena Johansson

Handledare: Inga-Lill Johansson

Titel: Industriell design – inne eller ute? En utforskande studie om synen på design som strategisk resurs hos företag med intern designorganisation respektive företag som köper in design från extern part.

Bakgrund och problem: Designens potential som strategisk resurs har på senare tid börjat uppmärksammas allt mer. I takt med att designanvändandet ökar i företagens differentieringsarbete ökar även behovet av kunskap om hur företag på bästa sätt kan tillvarata och utnyttja design som ett effektivt konkurrensmedel. Tidigare forskning kring företags motiv och argument till att outsourca design eller bygga upp en intern designavdelning är begränsad. Därför ansåg vi det viktigt att detta område uppmärksammades och studerades grundligare.

Syfte: Studiens syfte är att identifiera och beskriva skillnader och likheter ur ett design managementperspektiv mellan tre tillverkande företag som använder någon typ av industriell design i sin produktutveckling. Två av dessa har interna designavdelningar och ett företag köper in design på konsultbasis.

Metod: Fallstudier omfattande tre tillverkande företag har genomförts. Fallföretagen valdes främst utifrån kriteriet att två av företagen skulle använda sig av interna designavdelningar och ett skulle köpa in design från extern part. Fallstudierna utgörs av sex intervjuer: två intervjuer per företag där VD och designrepresentant utgör intervjupersonerna. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en teoretisk referensram som omfattar tidigare forskning och teori från designmanagement-, marknadsförings- och företagsstrategiområdena.

Resultat och slutsatser: Genom att identifiera likheter och skillnader hos de tre företagen har vi kunnat påvisa att de två företagen med interna designavdelningar liknar varandra i sitt arbete med att integrera design i företaget och att det företag som köper in design från extern part skiljer sig i detta avseende. Även i argumentationen kring valet av designorganisation kunde likheter i argument och även de för- och nackdelar med valet som de nämner utrönas. Angående företagets syn på designens påverkan på lönsamhet avvek inte resonemanget hos de två företagen med intern designavdelning avsevärt från det företag som köper in design från extern part.

Förslag till fortsatta studier: En fördjupad men mer omfattande studie än denna av företags val av designorganisation och valets eventuella koppling till designens strategiska betydelse kan anses vara angelägen för större generaliserbarhet och säkerställande av slutsatser. Därtill vore det intressant att utforska huruvida designens strategiska ställning i företaget påverkas av ett generationsskifte i företagsledning. Slutligen skulle en fokuserad studie på företags designorganisationsvals eventuella koppling till lönsamheten utgöra ett relevant bidrag till övriga studier på området.

ABSTRACT

Bachelor Thesis in Business Administration, Management and Organization, School of Business Economics and Law, Göteborg University, Spring 2008

Authors: Sofia Darfeldt, Elisabeth Dreijer, Magdalena Johansson

Tutor: Inga-Lill Johansson

Title: Industrial design – in or out? A study of the perception of design as a strategic resource in companies with in-house design and companies that outsource design.

Background and problem discussion: In recent years, the potential of design as a strategic resource has been given more and more attention. Furthermore, as the usage of design as a mean of differentiating ones products on the market is on the rise, the need for knowledge on how to best use design as a competitive tool is increasing. Previous research regarding companies' motives and arguments on whether to outsource their design activities or have them in-house is limited. Thus, we considered it interesting to pay attention to this area and to explore it more thoroughly.

Purpose: By conducting this study, we aim to identify and explain differences and similarities from a design management perspective between three manufacturing companies that use some kind of industrial design in their product development process. Two of the companies in the study have design in-house and the third company outsources its design activities.

Methodology: Three companies were selected to case studies from the criterion that two of them should have design in-house and that the third company should outsource its design activities. Our case study is made up of six interviews. In each company the CEO and design manager were interviewed. The empirical material has been analyzed from a theoretical frame of reference covering earlier research and theory within the design management, marketing and corporate strategy fields.

Empirical results and conclusions: By identifying similarities and differences between the three companies in the study, we have been able to demonstrate that the companies with in-house design resemble each other in their work of integrating design and that the company that outsources design activities deviate from this observation. Moreover, we could also identify similarities in the arguments regarding the choice on how to organize design activities between the two companies that have their design in-house. Concerning the companies' views on how they believe design in general affect profitability, only marginal deviations were found between the two companies with design resources in-house and the company that out-sources design.

Suggestions for further research: In order to better generalize the empirical results and draw more accurate conclusions, we encourage researchers to conduct a profound but more comprehensive study regarding companies' choices on how to organize design activities and their relation to the strategic importance of design. Additionally, it would be of great interest to explore whether the strategic position of design is affected by a succession to the younger generation in the corporate management. Finally, a study focused on a possible linkage between companies' ways of organizing design activities and their profitability would be a relevant contribution to other studies in the field.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.....	1
INLEDNING.....	1
1.1 STUDIENS BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 ÖVERGRIPANDE FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 SPECIFIKT SYFTE.....	3
2.....	4
METOD.....	4
2.1 ÄMNESSTUDIER.....	4
2.2 REFERENSRAM.....	4
2.3 EMPIRISK FORM.....	5
2.3.1 Fallstudier baserade på intervjuer.....	<i>Fel! Bokmärket är inte definierat.</i>
2.4 STUDIEOBJEKT.....	5
2.4.1 Val av företag.....	5
2.4.2 Val av intervjupersoner.....	6
2.4.3 Framtagande av intervjuguide.....	7
2.5 STUDIENS KVALITET.....	7
2.6 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR TOLKNING OCH ANALYS.....	9
2.6.1 Organisering efter empirins innehåll.....	9
2.6.2 Användning av referensram för tolkning och analys.....	9
3.....	11
TIDIGARE FORSKNING OCH TEORI.....	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
3.1 BEGREPP.....	11
3.2 TIDIGARE FORSKNING OCH TEORI.....	13
3.2.1 Vad karakteriserar en strategisk resurs?.....	13
3.2.2 Integrationsprocesser essentiella.....	14
3.2.3 Att organisera designverksamheten internt eller externt.....	18
3.2.4 Design och lönsamhet.....	19
3.2.5 Designtrappan graderar designmognaden.....	19
4.....	21
EMPIRI OCH ANALYS.....	21
4.1 FÖRETAGEN I FALLSTUDIERNAS.....	21
4.1.1 Lindén International AB.....	21
4.1.2 Coffee Queen AB.....	22
4.1.3 Husqvarna AB.....	23
4.2 EMPIRIRESULTAT OCH ANALYS.....	23
4.2.1 Industriell design hos Lindén International AB.....	24
4.2.2 Industriell design hos Coffee Queen AB.....	31
4.2.3 Industriell design hos Husqvarna AB.....	39
5.....	53
SLUTDISKUSSION.....	53
5.1 ANVÄNDANDET AV DESIGN SOM EN STRATEGISK RESURS.....	53
5.2 FÖRETAGENS SYN PÅ ORGANISATIONALTERNATIVEN FÖR DESIGN.....	57
5.2.1 Argument och motiv till organisationsval för design.....	57
5.2.2 Identifiering av och redogörelse för designvalens för- och nackdelar.....	59
5.3 DESIGN OCH LÖNSAMHET.....	60
5.3.1 Företagens övergripande syn på design och lönsamhet.....	60
5.3.2 Synen på hur val av designorganisation påverkar lönsamheten.....	62
5.4 ÖVRIGA FYND OCH RESONEMANG.....	63

5.6 PRAKTISKA IMPLIKATIONER.....	64
5.7 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	65
KÄLLFÖRTECKNING.....	66
BILAGA.....	



1.

INLEDNING

1.1 Studiens bakgrund

Design har blivit alltmer aktuellt på senare år. Genom designdifferentiering av sin produkt kan företag utmärka sig och skapa ett mer unikt erbjudande till kund. Produkter som kombinerar egenskaperna funktion och hög kvalitet ger nöjda, trogna kunder. Produkter som dessutom har en tilltalande och genomtänkt estetisk utformning har en allt större betydelse för försäljningsframgångarna (Grieves 1992). Vad är det som gör att en del företag kan åtnjuta större framgångar från sina designaktiviteter än andra?

Behovet av nya konkurrensmedel växte på 1970-talet då globaliseringen intensifierades och därmed även den internationella konkurrensen (Oakley 1990). I takt med att konkurrensen hårdnade utjämnades produkternas skillnader i prestanda, funktion och pris mellan de internationella aktörerna och behovet av ett nytt konkurrensmedel blev allt tydligare.

Att svenska företag fått en större internationell marknad att agera på är vi väl alla överens om. Konkurrensen har ökat påtagligt, produkter har alltmer fått samma tekniska standard och prisnivåerna börjar närma sig varandra. /.../ Design är ekonomi (Dahlén 1992).

Sveriges regering har insett vikten av design som konkurrensmedel på den internationella arenan och initierade en designsatsning i samarbete med stiftelsen Svensk Industridesign. Satsningen var treårig och pågick under åren 2003-2005. Regeringen anslog 60 miljoner kronor till den - varav 9 miljoner gick till Designåret. Ulla Johansson, skriver följande i sin bok *Design som utvecklingskraft – en utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005* (2006).

Vi är övertygade om att designen idag är ett konkurrensmedel vi inte har råd att bortse från.

Ytterligare ett tecken på designens ökade strategiska betydelse är den uppsjö av specialiserade designutbildningar och tvärvetenskapliga utbildningar som integrerar design, teknik och ekonomi.

More and more business schools are adding design and its management to their curricula (Gorb 1990, s. 15) .

Även konsultbranschen har uppmärksammat och anammat designens ökade betydelse i företags produktutvecklingsarbete. Stora konsultföretag som Semcon Caran, Propeller och Epsilon har valt att specialiserat sig på industridesign och produktutvecklingskompetens.

Då designens strategiska betydelse har ökat i näringslivet har det även uppstått ett ökat behov av att undersöka designens egentliga påverkan på företags lönsamhet. Som citatet nedan antyder existerar det på de flesta håll en stark tro på designens inverkan på försäljningspriser.



"/.../ design is now the major determinant of success in competitive markets. /---/ - styling is often the major factor influencing what people buy, how much they will pay... and how soon they will want to make a repeat purchase." (Oakley 1990, s. 5).

1.2 Problemdiskussion

Som en följd av det alltmer utbredda användandet av design som konkurrensmedel ökar även behovet av kunskap kring hur man bäst tillvaratar designens potential som ett strategiskt verktyg. Studien *10 punkter. Attityd, lönsamhet och designmognad i svenska företag* visar att sättet man väljer att tillvarata design inom företaget är avgörande för i vilken omfattning design kan komma att fungera som ett framgångsrikt konkurrensmedel (Stiftelsen Svensk Industridesign i samarbete med Teknikföretagen 2004). Studien visar med andra ord att det viktiga inte är *om* design används utan tonvikten ligger snarare på *hur* den används. I en litteraturgenomgång har vi studerat vilka olika faktorer som skulle kunna påverka designutnyttjandet och tillvaratagandet av design i företaget. Design managementlitteraturen nämner ofta integration som ett nyckelord till ett framgångsrikt designanvändande. Design behöver integreras på såväl lednings- och styrelsenivå som i produktutvecklingsprocessen (Svengren 1995). Ett nära samarbete mellan olika professioner i produktutvecklingsarbetet bidrar dessutom till andra fördelar, som exempelvis förkortad ledtid.

To use design effectively – and that means pointedly, comprehensively and swiftly – all the right people must be together all the time (Pilditch 1990).

Som en bakomliggande faktor till en lyckad designintegration uppmärksammade vi i ett tidigt skede frågan om huruvida företags användande av interna eller externa designers påverkar framgången i integrationsprocesserna. Detta område visade sig vara relativt utforskat med undantag av de studier Bettina von Stamm presenterar i sin bok (2003), kring vilka för- och nackdelar respektive organisationsval för med sig. Vi såg ett behov av en djupare förståelse kring området.

Är företagens upplevda för- och nackdelarna en konsekvens av, eller orsaken till, organisationsvalet? Vilka faktorer ligger annars till grund för organisationslösningen? Kan det vara så att valet är en funktion av ledningens syn på designens potential som strategisk resurs? Påverkar valet deras förmåga att integrera och därigenom tillgodogöra sig design på bästa sätt? Kan man urskilja några karaktäristiska drag hos de företag som valt en intern designavdelning gentemot de som valt en extern lösning? Dessa frågor väcktes hos oss och vi fann många av dem obesvarade, i synnerhet på den svenska forskningsarenan. På så vis insåg vi ett behov av att belysa och grundligare utforska området. Valet av designarbetsform får konsekvenser i grundförutsättningar som borde påverka alla designaktiviteter inom företaget. I detta resonemang grundar sig vår frågeställning.

Med denna studie vill vi i huvudsak bidra till en ökad insikt i företags val av designorganisation. I tidigare studier (beskrivs utförligare i kapitel 3) har inte urskiljningen mellan intern respektive extern organisationslösning av designverksamheterna belysts ur ett kvalitativt perspektiv. von Stamm (2003) har studerat ämnet och presenterar statistik från tidigare forskningsresultat. Hennes studier bidrar inte med några djupgående argument från företagets sida till deras val och visar heller inte hur företagen resonerar kring detta val. Lisbeth Svengren (1995) har gjort ingående fallstudier av tre företag där hon fokuserat på den modell för integ-



rationsprocesser hon anser ska föreligga för att designen ska utgöra en strategisk resurs för företagen. Svengren drar inga slutsatser från fallstudierna avseende huruvida graden av strategisk användning av design kan kopplas till valet att organisera designverksamheter internt eller externt.

Denna studie avser att kombinera problemdimensionen att organisera företags designaktiviteter internt eller externt med en utforskande, kvalitativ ansats som ska bidra med djupare förståelse av företagens syn på industriell design som strategisk resurs och designorganisationsval.

1.3 Övergripande frågeställningar

Utifrån ovanstående bakgrund och problemdiskussion har vi kommit fram till följande frågeställningar.

Varför väljer vissa företag att organisera sin designverksamhet i interna designavdelningar och andra att köpa in design från extern part?

Hur påverkar valet av organisering av designverksamheten sättet att arbeta med design och möjligheterna att tillvarata designens potential som strategisk resurs?

1.4 Specifikt syfte

Studiens syfte är att med en utforskande ansats skapa en bild av hur man arbetar med designens strategiska kraft och vilken ställning designen får som strategisk resurs i tre tillverkande företag¹ vilka använder sig av någon form av industriell design i sin produktutveckling. Studieobjekten utgörs av två företag med intern designenhet och ett som köper in design från extern part. Vi vill också identifiera och beskriva likheter och skillnader i tillvaratagandet av designens strategiska potential hos företagen.

Vidare syftar studien till att identifiera och beskriva de argument som används hos de tre företagen samt söka mönster i dessa argument och beskriva likheter och skillnader mellan de företag som har intern designavdelning och det företag som köper in designkompetens från externt håll. Vi vill också redogöra för synen på de fördelar och nackdelar med att ha intern designavdelning respektive köpa in design externt från designbyrå som råder på de studerade företagen.

Studien ska slutligen undersöka vilken syn företagen har på relationen mellan design och lönsamhet. Detta avser dels hur man upplever att design i allmänhet kan påverka företags ekonomiska utveckling, dels hur man ser på lönsamhetens roll i valet mellan intern designavdelning och att ha designverksamheten utlagd på extern part.

¹ Att de studerade företagen är tre till antalet är inget egentligt syfte, utan ett metodval.



2.

METOD

Det valda tillvägagångssättet för denna uppsats grundar sig i studiens syfte att bidra med en ökad förståelse av företags val att organisera sin designverksamhet internt respektive externt och vilka konsekvenser detta val får för designintegrationen och designens strategiska betydelse i företaget. Metodvalen bottnar alltså i metodens behov att kunna uppfylla vår önskan att skapa förståelse av, snarare än att förklara, fenomenet designval. Att det valda problemområdet är relativt utforskat i kombination med den angivna begränsningen i tillgång på resurser och tid har resulterat i att studiens syfte och metod framarbetats för att utforska om det går att finna intressanta mönster eller kopplingar. Att grundligare studera sådana är snarare en fråga för vidare forskning än något som är möjligt inom denna studies angivna ramar.

Vi ämnar inte med detta metodavsnitt etikettera metodvalen utifrån olika metodterminologier. Istället beskrivs och motiveras det tillvägagångssätt som tillämpats i uppsatsarbetet för att uppfylla dess syfte samt de val som gjorts.

2.1 Ämnesstudier

För att skapa oss en förståelse av ämnesområdet har vi studerat litteratur på området och tidigare forskning med anknytning till ämnet. Det rör sig om såväl marknadsförings-, företagsstrategi- och design managementlitteratur som tidigare uppsatser, avhandlingar och andra studier vilka i någon form behandlar design ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

Vi har strävat efter att vara så källkritiska som möjligt vid insamlingen av litteraturmaterialet och endast valt information från källor vi anser pålitliga. I den mån vi använt oss av Internetkällor har dessa varit välkända databaser, uppslagsverk, fallföretagens hemsidor samt seriösa institutioners hemsidor. Vi har i största möjliga mån använt oss av aktuell data, men då det visat sig vara svårt att finna information kring vårt ämnesområde, har vi i några fall använt oss av äldre litteratur. Informationsökningen har delvis varit problematisk då tidigare studier, avseende valet av designorganisering, är ytterst få. Vid informationsökningen har fokus därför legat på att finna information kring design som strategisk resurs samt design management. Därefter har vi försökt att knyta ihop inhämtade kunskaper från dessa två områden för att bilda oss en uppfattning kring det valda ämnesområdet.

2.2 Referensram

Ämnet design som strategisk resurs och valet mellan att organisera sin designverksamhet internt eller lägga ut den på extern part är, som tidigare nämnts, relativt utforskat. Vår referensram utgörs av den ovan nämnda litteratur vi har studerat, den tidigare forskning på området som vi har kunnat tillgå samt relevanta teorier vi funnit under ämnesstudierna. Referensramen presenteras i form av den tidigare forskning och teori som framställs i kapitel 3.



2.3 Empirisk form: fallstudier baserade på intervjuer

Då föga forskning genomförts på området tidigare, har vi valt att inhämta ny empirisk data för att finna svar till det specifika syftet med denna uppsats. Datan har erhållits genom fallstudier omfattande intervjuer på tre olika företag (se val av företag i avsnitt 2.4.1 nedan). Fallstudieformen med intervjuarbete tillåter insamling av mer kvalitativ information. Denna typ av information hade varit svår att erhålla genom t ex en survey-undersökning som dessutom hade varit alltför omfattande för att kunna genomföras inom ramen för denna kurs. Att insamla empirisk data genom intervjuer passar studiens specifika syfte väl, då fokus ligger på att beskriva olika motiv till val av designenhet samt bidra med förståelse av dessa. Valet av empirisk form motiveras således av en kombination av vad som gynnar studiens syfte och vad som är genomförbart inom angivna tids- och resursramar.

2.4 Studieobjekt

2.4.1 Val av företag

Då uppsatsens problemområde handlar om skillnader i motiv till valet av designorganisation är studieobjekten indelade i två kategorier. Dessa två kategorier är 1) företag som har intern designavdelning och 2) företag som köper in design externt från designbyråer. I fallstudierna ingår två företag i den förstnämnda kategorin och ett från den senare. Förhållandet hade kunnat vara det omvända, men det visade sig helt enkelt vara svårare att hitta företag i den senare kategorin. Detta 2:1-förhållande har vi valt för att det är den minsta möjliga studie för att jämförelser ska kunna göras. Det tycks knappt finnas några företag som enkom använder interna designresurser, utan de flesta företag med intern designavdelning anlitar även extern kompetens i någon mån. Kategori (1) avser således företag som har intern designavdelning, oavsett om de arbetar isolerat eller tar kompletterande hjälp utifrån.

De studerade företagen är Lindén International AB, Coffee Queen AB samt Husqvarna AB (se avsnitt 4.1). Företagen fanns genom att söka i företagsdatabasen Affärsdata samt genom att studera industridesignbyråers referensprojekt och kunder.

Företagens verksamheter är inriktade på att utveckla, tillverka och sälja produkter. Produkterna är inte uteslutande dekorativa, utan har tydlig funktion och kräver stark användbarhet. Anledningen till detta är att studien handlar om industriell design och inte t ex konstdesign. Industriell design är så mycket mer än bara ett attraktivt yttre (se definition avsnitt 3.1). Produkternas användbarhet är inte enbart riktad till privatpersoner som slutkonsumenter, utan även till professionella användare. Vi tror att denna distinktion inte har någon betydelse för hur designen förbättrar produktutvecklingsprocessen och hur den höjer mervärdet för användaren. Om så emellertid skulle vara fallet – att design exempelvis ökar produktens mervärde för privatkonsument i större utsträckning än i business-to-businesshandel – påverkar detta det designsynsätt företagen förmedlar i intervjuerna i relativt liten utsträckning eftersom samtliga företag i studien arbetar med konsumentprodukter i någon del av verksamheten. Företagen behöver följaktligen ta hänsyn till designönskemål från såväl privatkonsument som professionella användare.

De studerade objekten är, som nämnt, tillverkande företag men i övrigt verkar de i helt olika branscher. För att kunna göra direkta jämförelser hade företag kunnat väljas inom samma bransch. Dock tycks förutsättningarna för integration, och därmed ett lyckat utnyttjande av



designens strategiska potential, i företag i högre grad bero på organisationens karaktär och dess ledning än på branschtillhörighet (Svengren 1995, s. 57). Därför har vi valt att fokusera på organisatoriska och ledningsmässiga omständigheter i olika företag, oavhängigt deras branschtillhörighet.

Företagen som studeras är av varierande storlek, med från ett femtiotal upp till tusentals anställda (se företagspresentationer i avsnitt 4.1). Likaså varierar hur utspridd marknadsnärvaro de har. Naturligtvis kommer vi av sådana skäl få skilda utslag i frågor rörande varför man valt att organisera design internt respektive externt. Ett stort företag har mer resurser och troligtvis mer att vinna på att ha en intern designorganisation, medan ett mindre företag kanske gärna hade haft egen design men helt enkelt inte har råd med det. Samtidigt är inte detta något problem för studien, eftersom sådana skäl helt enkelt framkommer av intervjuerna. Att ta reda på anledningar och argument till val av designorganisation är just vad studien syftar till.

2.4.2 Val av intervjupersoner

Vid valet av intervjupersoner gjordes en bedömning av vilka personer som ansågs nödvändiga att intervjua för att få så relevant empirisk data till studien som möjligt. Valet föll då på två nyckelpersoner, VD samt designansvarig.

VD kan förväntas representera ett mer allomfattande förhållningssätt till designen och svara för designens ställning ur ett ledningsperspektiv. Samtidigt kan VD ha möjlighet att sätta designen i ett större sammanhang och se dess koppling till företagets utveckling. Designansvarig kan med sin designkunskap och designmedvetenhet bidra med värdefulla insikter i hur designarbetet borde organiseras och hur man bäst tillvaratar designens potential. Med designansvarig menar vi antingen en designchef som styr och kontrollerar företagets interna designenhet eller den person som är ansvarig för inköpen av design från designbyråer.

På Husqvarna intervjuades VD och global designchef. På Coffee Queen finns ingen med renodlat designansvar varför R&D-chefen intervjuades utöver företagets VD. På Lindén International intervjuades teknik- och utvecklingschef, av samma anledning som i fallet av Coffee Queen, samt företagets VD som även verkar som produktchef i den arbetsgrupp som tar fram nya produkter.

Företag	Ledningsrepresentant	Designrepresentant
Lindén International	VD	Teknik- och utvecklingschef
Coffee Queen	VD	R&D-chef
Husqvarna	VD	Designchef

Tabell 2.1 Intervjupersoner i fallstudierna.

Det hade kunnat berika studien att även låta ingenjör eller konstruktör medverka i intervjuer för att nyansera fallstudieresultaten. Detta har vi dock varit tvungna att avstå från med hänsyn till begränsningar i tid och resurser. Eftersom två av företagen saknar renodlat designansvar och designfrågorna där sköts av R&D-chef respektive teknik- och utvecklingschef (bland andra) har vi ändå lyckats fånga in konstruktionssidans syn på design. I Husqvarnas fall kan företagets VD, som till utbildningen är ingenjör och som har arbetat med konstruktion och produktion i många år, även anses representera konstruktörens infallsvinkel på design².

² Denna information var inte känd på förhand utan den erfor vi vid intervjutillfället.



Intervjuerna genomfördes under perioden 12-21 maj 2008. Intervjun med Lindén Internationals teknik- och utvecklingschef genomfördes den 14 maj på företagets huvudkontor i Värnamo. Telefonintervju med företagets VD ägde rum den 21 maj. Intervjuerna med Coffee Queens VD respektive R&D-chef var förlagda till den 12 maj på företagets huvudkontor i Arvika. Intervjuerna med Husqvarnas VD respektive designchef skedde den 14 maj på företagets huvudkontor i Husqvarna.

2.4.3 Framtagande av intervjuguide

En intervjuguide arbetades fram med utgångspunkt i arbetets syfte och frågeställningar. Även den teoretiska referensramen bidrog till att finna en lämplig struktur för intervjuguiden. Intervjuguiden (återfinns i bilaga) utformades med avsikt att täcka in följande fyra undersökningsområden som vi ansåg relevanta att behandla med tanke på studiens frågeställningar och syfte.

- A. Biografiska data.
- B. Designintegrering – designens strategiska ställning i organisationen.
- C. Argument kring val av designorganisation.
- D. Syn på design och lönsamhet.

Kring dessa fyra områden arbetades frågor fram, vilka vi strävade efter att göra så öppna som möjligt för att erhålla spontan information om attityder, argument och motiv. Dock ansåg vi det viktigt att inte göra frågorna alltför öppna, och på så vis riskera att svaren inte skulle täcka in relevanta intervjuområden, varför vi använde oss av de fyra undersökningsdimensionerna som stöd. Frågorna är uppbyggda så att intervjupersonen får förklara och exemplifiera i sina svar. Inför varje intervju skickades information ut om syftet med studien och tänkt tillvägagångssätt samt vilka områden som skulle komma att beröras. Även frågeformuläret som skulle användas vid intervjutillfället skickades ut en tid innan utsatt datum för intervjuträff. Samma frågeformulär användes till VD och designansvarig med undantag för en liten modifikation av områden B och C beroende på vilken yrkesroll den intervjuade personen i fråga har (se intervjuguide i bilaga).

2.5 Studiens kvalitet

Val av företag, val av intervjupersoner samt utformning av intervjufrågor har skett så att studiens validitet ska vara så hög som möjligt. Intervjufrågorna har framtagits systematiskt med utgångspunkt i frågeställningar och syfte, samt med hjälp av den referensram vi skapat oss genom ämnesstudierna. På så vis har vi strävat efter att erhålla högsta möjliga validitet i studien.

Vi tror dock att svaren som erhållits vid intervjuerna skulle kunna vara färgade av det faktum att studiens fokus ligger på design. Detta uttalade fokus kan leda till att intervjupersonerna vid mötet lyfter fram design på ett sätt som överdimensionerar dess faktiska betydelse och ställning. Risken för denna typ av överdrift minskas ändå av att vi träffar två olika personer på respektive företag och kan jämföra deras svar. Man kan på så vis ”pröva” om det som t ex VD säger verkligen stämmer överens med designansvariges svar inom varje område. Det är därmed inte sagt att VD och designansvarig inte kan ha olika *syn* på samma sak, vilket snarare kan vara mycket intressant att belysa. Dessutom tror vi att intervjupersoner tenderar vara mer



uppriktiga när man träffas personligen, till skillnad från om t ex frågeformulär hade skickats ut för att besvaras skriftligen eller om telefonintervjuer hade genomförts.

Av praktiska skäl blev vi dock tvungna att genomföra en telefonintervju, vid sidan av de övriga intervjumötena, då Lindén Internationals VD fick förhinder och ställde in intervjun dagen innan vi skulle träffas. Innan telefonintervju hade vi redan träffat företagets teknik- och utvecklingschef, tillika ledningsgruppsmedlem, styrelseledamot och delägare. Inför denna telefonintervju med VD:n bedömde vi att utförlig information på många områden och dessutom ur ett ledningsperspektiv redan erhållits vid den tidigare intervjun på Lindén International. Därför utformades telefonintervjun med VD:n för att komplettera mötet på Lindén International, d v s frågeformuläret kortades ner något för att endast svara mot de kompletteringar som behövdes.

Ytterligare en faktor som påverkar trovärdigheten i svaren positivt är att intervjuerna med intervjupersonernas vetskap och godkännande spelats in, vilket borde minska risken för oegentliga uttalanden. Intervjuobjekten bör förstå att de sannolikt kan komma att bli tagna på orden. Dessutom närvarade alla tre författarna vid intervjuerna på Coffee Queen och två på Lindén International. Även detta borde öka trovärdigheten i svaren och vår tolkning av dessa. Intervjuerna på Husqvarna genomfördes av endast en person.

Ovannämnda faktorer – att två personer intervjuats på samma företag, att vi besökt företagen personligen samt att intervjuerna spelats in – anser vi dessutom bidra till att minska risken för feltolkningar i det sammantagna intrycket från varje företag. Att fysiskt närvara vid intervjuerna förbättrar även möjligheterna att känna av situationen, fånga upp subtila signaler och utveckla intressanta ämnesspår.

Empirin baseras på den primärdata som erhållits genom intervjuer med utvalda personer på de tre företagen i fallstudierna. Intervjufrågorna har utformats med strävan efter hög reliabilitet. Att semistrukturerade intervjuer genomförts, där respondenterna fått tala fritt med stöd av öppna frågor från vår sida, har bidragit till att vi inte har styrt intervjuerna. Frågorna har istället använts som stöd under intervjuerna för att försäkra oss om att alla betydelsefulla områden täcks in. Vi anser även att valet av intervjupersoner är relevant då dessa personer har ledande befattningar, innehar en kunskap och förståelse kring vårt valda ämnesområde samt har tillgång till relevant information.

Vi vill med studien bidra till en ökad förståelse för valet av designarbetsmetod. Därför blir inte den statistiska representativiteten lika viktig som vid en kvantitativ undersökning. Men det betyder inte heller att den är oviktig. Genom ett större antal studieobjekt skulle givetvis tillförlitligheten i studien ökas men med en begränsad budget och på förhand angiven tidsram har vi fått fokusera på ett rimligare antal företag. Därför utförs studien mer i en explorativ ansats för att utforska om det går att finna mönster eller kopplingar mellan de studerade företagen avseende syn på design och resonemang kring val av designorganisation.

Generaliserbarheten i studien är låg. Detta beror i huvudsak på att endast tre företag valts ut för fallstudierna. Naturligtvis kan inga generella slutsatser dras utifrån tre unika fall. Detta är heller inte studiens syfte, utan avsikten är att bidra med ökad förståelse på området. Däremot kan de empiriska resultaten peka på eller antyda mönster vi förväntat oss finna eller stött på i studierna av tidigare forskning. Den typen av slutsatser dras, men därmed är det inte sagt att



samtliga mönster och slutsatser är applicerbara på alla företag beträffande deras val av designorganisering. Detta är inte möjligt med hänsyn till studiens natur.

2.6 Tillvägagångssätt för empiri och analys

2.6.1 Organisering efter empirins innehåll

Datan organiseras i nedanstående ämnesområden efter empirins innehåll. Enligt denna struktur och ordning presenteras sammanställningar av intervjuerna i empiri- och analyskapitlet.

A. Biografiska data Området gäller den specifika intervjupersonen i fråga. Datan innehåller information om intervjupersonens utbildnings- och karriärmässiga bakgrund, hur länge han/hon har arbetat för företaget, vilken roll han/hon har i organisationen osv.

B. Designintegrering – designens strategiska ställning i organisationen Detta område behandlar olika förhållanden i ledning och organisation som har betydelse för tillvaratagandet av designens potential som strategisk resurs. Det handlar ytterst om till vilken grad olika integrationsprocesser föreligger som i sin tur avgör i vilken utsträckning design används som strategisk resurs i företaget (se avsnitt 3.2).

C. Argument kring val av designorganisation Motiv för att organisera designaktiviteter internt respektive köpa in design från externt håll samt fördelar och nackdelar med dessa alternativ.

D. Syn på design och lönsamhet Området innefattar hur intervjupersonerna ser på design och lönsamhet i allmänhet, t ex hur betydelsefull design är för en framgångsrik produkt, samt även hur man anser att det egna valet av designorganisation har påverkat företagets ekonomiska utveckling.

Denna organisering möjliggör en systematisk genomgång av de aspekter uppsatsen syftar till att beskriva och förklara.

2.6.2 Användning av referensram för empiri och analys

Empiriretultaten tolkas och analyseras med bakgrund av och i förhållande till den tidigare forskning och de teorier som kan kopplas till det studerade området. Tidigare forskning och teorier presenteras i nästa kapitel.

Biografiska data är inte föremål för analys i samma utsträckning som övriga ämnesområden. Intervjuinformation som rör detta område beaktas istället direkt i slutdiskussionen där exempelvis vissa kunskapsfynd kan härledas till en viss professionell bakgrund.

Designens strategiska ställning analyseras i huvudsak utifrån Svengrens modell för integrationsprocesser för design som strategisk resurs (se avsnitt 3.2.2). Genom att från intervjuerna hämta kunskap om huruvida funktions-, visuell respektive konceptuell integration föreligger i organisationen, skapas en bild av i vilken grad de studerade företagen använder och betraktar design som en strategisk resurs. De analytiska fynden på detta område sammanfattas i Designtrappan (se avsnitt 3.2.5) som sorterar företagen i fallstudierna utefter designmognad och designens strategiska ställning.

Olika argument kring val av designorganisation jämförs företagen emellan för att finna relevanta likheter och skillnader. Fynden sätts i relation till den tidigare forskning på området som



von Stamm sammanställer i sin studie (se avsnitt 3.2.3) för att belysa om nya motiv till att organisera sin designverksamhet internt respektive externt har identifierats, men även för att verifiera förekomsten av de argument som liknar dem som kan återfinnas även i von Stamms studie. Vidare kan jämförelse med von Stamms resultat peka på om de argument vi funnit är vanliga eller om de avviker från de mest förekommande argumenten och kanske t o m är helt företagsspecifika.

Företagens syn på design och lönsamhet analyseras utifrån två aspekter. I den ena jämförs de studerade företagens syn på designens påverkan på lönsamhet för att finna likheter och skillnader mellan företagen. I den andra, som är mer specifik, jämförs företagens syn på hur deras val att förlägga designverksamheten internt respektive externt påverkar företagens lönsamhet. Vi undersöker också om företagens olika synsätt går i linje med eller strider mot resultat från tidigare forskning kring kopplingen mellan design och lönsamhet.

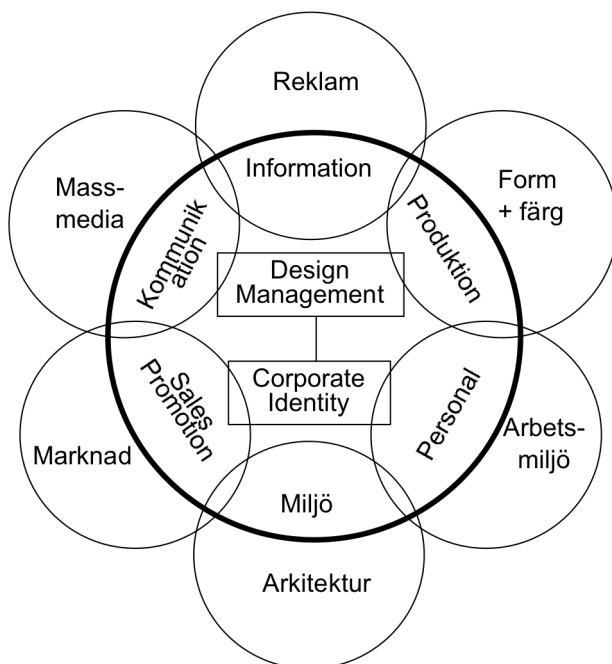
3.

REFERENSRAM

Kapitlet innehåller i huvudsak en genomgång av tidigare forskning och teori med anknytning till studiens problemområde som vi funnit under ämnesstudierna. Det är denna som utgör vår referensram. Den är författarnas egen syn på de ämnesstudier som gjorts. Kapitlets inleds av en genomgång av ett antal centrala begrepp som används i den fortsatta texten. Att ha bekantat sig med dessa begrepp och ha dem klara för sig kan underlätta den fortsatta läsningen.

3.1 Begrepp

Corporate identity Begreppet kan översättas till svenskans ”företagsidentitet”. Corporate identity är att med designens hjälp uttrycka och gestalta företagets identitet. Den återspeglas i företagets grundläggande strategier, ledarstil, produkter och förpackningar, miljö och arkitektur och även i de enskilda medarbetarnas attityder, sätt att uppträda och uttrycka sig (se fig. 3.1) (Magnusson 1992).



Figur 3.1 Illustration av corporate identity (Magnusson 1992).

Designer Person som i en designprocess utför professionell gestaltning av budskap, varor, tjänster, processer eller miljöer. Designern deltar inte själv i produktionen av produkten (www.svid.se).

Designavdelning Avdelning hos ett varu- eller tjänsteproducerande företag vilken levererar designkompetenser till andra funktioner inom företaget. På en designavdelning kan även andra kompetenser än designer ingå för att komplettera eller förstärka designerns insats (www.svid.se).

Design management Handlar om att göra affärsidén tydlig och är en fråga om att leda och styra designaktiviteter. Design management är mycket mer än en fin titel. Det innebär bl a ekonomi, strategi, filosofi, kommunikation, information och design/formgivning (Dahlén 1992). Ef-

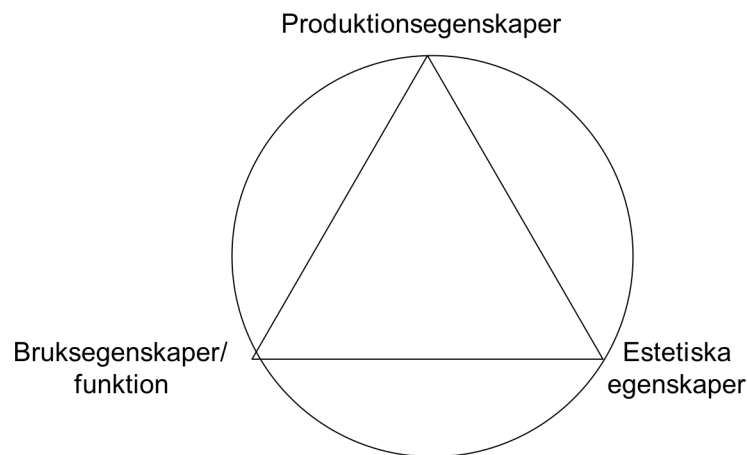
ektiv design management ska förse företagen med en produktdesignprofil som ger uttryck för företagets affärsidé. När denna läggs till grund för ett designprogram som omfattar de flesta av företagets aktiviteter förstärks identiteten. Företaget kan kommunicera på marknaden och får ett försprång före konkurrenterna (Grieves 1992).



Design manager En funktion med övergripande ansvar för designfrågor. Design managern har till uppgift att styra och kontrollera att olika avdelningar levererar produkter i enlighet med en viss designpolicy (Svengren 1995).

Grafisk design Formgivning av tvådimensionella verk, t ex logotyper, mönster och illustration (www.svid.se).

Industridesign Innebär att gestalta funktion, form och färg hos industriellt tillverkade produkter under hänsynstagande av marknadsmässiga, ergonomiska, produktionstekniska, ekonomiska och miljömässiga krav (se fig. 3.2). Denna gestaltning är ett komplement till ingenjörsvetenskapens mera tekniska analys av produktutformningen. Industridesignerns kompetens är skild från ingenjören framför allt genom hans konstnärliga förmåga, hans färdighet att visualisera sina och andras idéer samt fantasi att sätta sig in i användarnas problem (Hampf 1992).



Figur 3.2 Schematisk illustration av industridesign som en relation mellan funktion, produktion och estetik (Johansson 2006, s. 25).

Industridesignen har följande vetenskaper som stödfunktioner i sin kunskapsbas (Hampf, 1992).

- *Ergonomi* – läran om samspelet mellan människan och arbetsredskapen (www.ne.se).
- *Semiotik* – läran om produktens språk, hur man tolkar en produkts funktion genom form och symboler (www.ne.se).
- *Perceptionspsykologi* – sambandet mellan företeelser i omgivningen och det sätt på vilket de varseblivs (www.ne.se).

Produktutveckling Det förlopp som föregår framtagandet av en ny produkt i ett företag eller en organisation. Dess olika faser kan beskrivas olika beroende på författarens utgångspunkt (Svengren 1995) men processen kan sägas innefatta brainstorming, produktutformning, beaktande av miljötåligghetsteknik och marknadsundersökningar till konstruktion, tillverkning och marknadsföring (www.ne.se).

Intern design Med uttrycket avser författarna den organisatoriska lösning av designverksamheten hos ett företag som innebär att man har en egen designfunktion inom företaget med egna anställda designers.



Extern design Med uttrycket avser författarna den organisatoriska lösning av designverksamheten hos ett företag som innebär att man inte har några egna anställda designers utan arbetar med designkonsulter som kopplas in utifrån från en eller flera designbyråer vid behov.

Design Begreppet avser i detta arbete industriell produktdesign.

Miljödesign Begreppet avser arbetsmiljöns design, företagsarkitektur, butiksdesign samt utställningsdesign (Svengren 1995).

3.2 Tidigare forskning och teori

Avsnittet är upplagt så att relevant tidigare forskning och teori på området presenteras följt av en tolkning som redogör för hur respektive teori tillämpas på denna uppsats specifika problemområde.

3.2.1 Vad karakteriserar en strategisk resurs?

Då uppsatsen studerar företags utnyttjande av design som strategisk resurs är det relevant att först definiera vad som utgör en strategisk resurs. En strategisk resurs är en resurs som en organisation äger eller kan tillgå för att stödja sina strategier (Johnson & Scholes 1999). *The Resource-based view* sammanfattar följande kriterier som en resurs ska uppfylla för att vara strategisk (Barney 2002).

- Värdefull (*valuable*). Resursen måste bidra till företagets värdeskapande, antingen genom att göra företaget överlägset sina konkurrenter eller genom att minska företagets egna svagheter.
- Sällsynt (*rare*).
- Oefterhärmlig (*in-imitable*). Om företaget är ensamt om att kontrollera resursen är den en konkurrensfördel. Denna är hållbar om den inte går att härma eller reproducera. I synnerhet kunskapsbaserade resurser är företagsspecifika och således svåra att imitera.
- Oersättlig (*non-substitutable*). Om konkurrenter kan bemöta företagets värdeskapande strategi med ett substitut förloras konkurrensfördelen och företaget kan inte längre ta betalt för ett mervärde i produkten.

Vi gör tolkningen att för företag finns således möjligheten att design kan inta en roll som strategisk resurs. I de företag som differentierar sin produkt med hjälp av design utgör den ett konkurrensmedel (SVID 2004) och måste därmed anses värdefull för företaget. Design kan också vara sällsynt i den meningen att ett företag har designkompetens eller en designaspekt på sina produkter som är ovanlig i branschen eller i produktkategorin. All design är dock inte oefterhärmlig och exemplen är många på designers vars verk har kopierats. Det finns emellertid flera möjligheter att skydda sin design och investeringar i denna. Exempel på dessa är form- och mönsterskydd. Dessutom finns andra skyddsmöjligheter, bl a för tekniska lösningar. Slutligen ska design kunna vara oersättlig för att kunna betraktas som en strategisk resurs. Huruvida detta kriterium uppfylls ligger naturligtvis i betraktarens öga, d v s användarens eller den potentiella kundens uppfattning av designen. Har man lyckats skapa en distinkt och egen design ska dock köpare inte kunna uppleva att den går att ersätta.

Sammanfattningsvis är det möjligt för designen att utgöra en strategisk resurs för företag.



3.2.2 Integration möjliggör framgångsrikt arbete med design

Studier pekar på att design inte är en modevåg utan kan vara en lönsam investering för företag (Svengren 1992). Viktigt att poängtera är dock att i de företag där designen bidragit till lönsamheten har ledningen haft en vid syn på design, d v s som något utöver en kosmetisk förbättring av produkter. En naturlig följdfråga blir då vilka andra egenskaper och inställningar en ledning och hela organisationen skall ha för att designens strategiska potential ska utnyttjas på bästa sätt. Denna fråga är i högsta grad relevant då uppsatsen avses studera hur, och i vilken grad, ett antal företag använder design som en strategisk resurs. Svengren har i sin avhandling från 1995 analyserat hur företags design management bör vara utformat för att skapa de förutsättningar som krävs för ett framgångsrikt användande av design. I avhandlingen nämns integrering som ett nyckelord för ett lyckat designutnyttjande. Svengren menar att integreringen av design inom företaget bör ske på många områden och i många dimensioner. Essentiell är dock integrationen av design och designers i produktutvecklingsprocessen.

En produktutvecklingsprocess där design är integrerad i ett tidigt stadium och fortsatt genomgående i hela processen, sida vid sida med ingenjörsvetenskap och marknadskunskap, bidrar till en effektivare och mer innovativ produktutveckling samt till en produkt med större mervärde för kunden.

Ansvärliga /.../ ska kunna bidra med sina synpunkter och förslag tidigt i processen. Arbetet med de olika specialiteterna måste kunna ske parallellt och inte som tidigare den ena efter den andra (Grieves 1992).

Simultan samverkan mellan olika professioner i produktutvecklingsprocessen har i flera studier visats kunna bidra till att förkorta tiden från produktidé till lansering av produkt, d v s ledtiden (t ex Grieves 1992, Svengren 1995, von Stamm 2003, Kotler 2005). Designers blir ibland anlitade när man investerat så mycket tid och pengar i produktutvecklingen att det enda som återstår är att frisera eller piffa till produktens utseende. För att resultatet ska vara en positiv helhet krävs att designern deltar i början av processen. Designern ska redan i konceptualiseringsstadiet kunna ställa de nödvändiga frågorna och ha medinflytande på de delar som påverkar slutresultatet (Svengren 1992).

Philip Kotler presenterar två olika sätt att organisera produktutvecklingsarbetet. Det ena kallar han *Sequential product development* som kan liknas vid en värdekedja där företagets olika avdelningar jobbar individuellt för att färdigställa varje steg i processen innan den ofärdiga produkten lämnas vidare till nästa avdelning för vidare utveckling. Det finns en risk att detta arbetssätt förlänger produktens ledtid vilket är kostsamt. En undersökning har t ex visat att ett halvt års försening av en ny produkts lansering kan minska dess livstids vinster med en tredjedel (Kotler 2005, s. 603). Genom att de olika avdelningarna är avskiljda från varandra och besitter olika kunskaper riskerar produkten att skickas fram och tillbaka mellan avdelningarna flera gånger om för att revideras enligt senare avdelningars synpunkter och insikter.

Mot detta arbetssätt ställer Kotler *Simultaneous product development*. Detta kan liknas vid en värdestjärna där alla avdelningar eller funktioner jobbar intimt tillsammans i en gemensam process. Produkten utvecklas genom integrerade insatser. Detta sparar bl a tid och ökar effektiviteten. Dessa två arbetssätt för produktutveckling som Kotler framställer sätter namn på de processer man bör undvika (*sequential*) respektive eftersträva (*simultaneous*) när man arbetar med design.

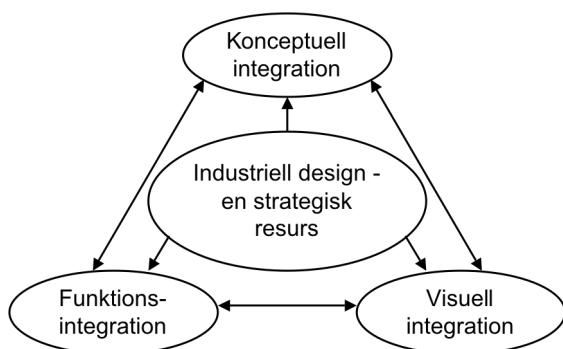


Studier (t ex Svengren 1995) bekräftar Kotlers uppfattning att den simultana processen är den bästa arbetsformen när man arbetar med att ta fram en ny produkt. Simultan produktutveckling främjar integration mellan designkunnande och tekniskt kunnande. Denna arbetsform bidrar till såväl en effektivare produktutvecklingsprocess som mer lönsamma produkter. Integreringen av olika funktioner och discipliner förkortar ledtiden, d v s tiden från produktidé till lansering (Svengren 1995). Rätt design från början ger också lägre kostnader, dels genom att vara produktionsekonomisk och dels genom att det i inledningsfasen av produktutvecklingsprocessen, när utvecklingskostnaderna fortfarande är relativt små, finns möjligheter att göra radikala förändringar utan att dessa behöver förorsaka stora kostnader (Svengren 1995). Designen kan dessutom driva och förmedla innovationer, bl a tack vare att den innefattar kreativitet och nytänkande. Detta är dock omdiskuterat (Svengren 1995). Vidare bidrar designen till mer målgruppsanpassade produkter. Detta sker på två sätt genom en användarorientering. För det första betonas ergonomisk anpassning av produkterna till användarens verkliga situation, miljö och kunskap, för det andra en symbolisk anpassning till användarens psykologiska behov (Svengren 1995). Slutligen identifierar och differentierar designen produkter genom att skapa en viss identitet som länkar produkterna till ett företag eller märke.

När designen först appliceras i slutfasen av en produktutvecklingsprocess, som i det sekventiella arbetssättet, förlorar både själva processen och den slutliga produkten på detta. Däremot verkar det inte så enkelt att företag bara kan bestämma sig för att satsa på design och att den då självverkande kommer att utgöra en strategisk resurs. Företagen måste bl a ha kunskaper om hur denna resurs kan utnyttjas på bästa sätt. I en rapport från SVID kan man läsa:

Vad gör företag lönsamma? Inte enbart en faktor avgör svaret på denna fråga, utan ett samspel mellan flera. Detta gäller även design, som inte visar sig vara ett automatiskt framgångsrecept. Några tydliga ekonomiska effekter av om företag köper eller inte köper design märks inte. Däremot är det tydligt att företag uppvisar en mycket god utveckling om de befinner sig högst upp på designtrappan. Det viktiga verkar alltså vara *hur* design används, inte *om* (SVID 2004).

Svengren (1995, s. 154) har en modell som visar hur integrationsprocesser kan bidra till att industriell design utgör en strategisk resurs. Den uttrycker tre dimensioner som illustrerar tre olika integrationsprocesser som måste ske för att designens strategiska kraft ska kunna tillvaratas. Dessa integrationsprocesser är funktionell integration, visuell integration respektive konceptuell integration. För att få en tillfredsställande integration inom de tre områdena finns det vissa förutsättningar som måste uppfyllas inom företagets organisation och ledning.



Figur 3.3 Integration av design som strategisk resurs (Svengren 1995, s. 154).

Integration är ett nyckelord i de flesta designmanagementteorier. För att få en bättre förståelse för hur integrationen ska användas för att nå ett optimalt resultat har Svengren definierat tre kategorier av integrationsprocesser; funktionsintegration, visuell integration och konceptuell integration. Vidare menar hon att integrationens betydelse i management litteraturen inte är någon ny upptäckt men att den i design sammanhangen kan vara en utgångspunkt för att analysera design management som strategisk process och designens bidrag till strategisk utveckling. Genom att utföra en



analys utifrån nedan visade modell kan man skapa sig en uppfattning om hur väl det aktuella företaget har lyckats med de integrationsprocesser som kan bidra till att industriell design kan utgöra en strategisk resurs.

Viktigt är att förstå den konceptuella integrationens betydelse för att kunna uppnå ett tillfredsställande resultat. För att kunna länka samman funktionsintegrationen som berör produktutvecklingsarbetet och den visuella identiteten som i sin tur berör samordningen av produktinformations- och miljödesign krävs en konceptuell diskussion som ser till att design integreras i företagets konceptuella diskussioner. En utförligare förklaring av de tre integrationsprocesserna följer nedan.

Funktionsintegration Verksamheten i ett företag är traditionellt uppdelad på en rad uppgifter som utförs av olika personer med olika utbildningar och bakgrund. För att få en smidigt fungerande organisation grupperar man ofta ihop dessa olika personer under avdelningar eller funktioner för respektive kunskapsområde. Detta gäller även de olika designaktiviteterna i ett företag där produkt-, informations- och miljödesign ofta utgör olika funktioner. En lyckad integration måste således ske på två funktionsplan, dels genom en integrering av de olika designaktiviteterna i företaget och dels genom en samordning och integrering av olika kunskapsområden, såsom exempelvis design, teknik och ekonomi. Nackdelen med funktionssegrering, där olika funktioner verkar separerade, är att det kan leda till kommunikations- och samordningsproblem i produktutvecklingsarbetet. Genom att använda sig av multidisciplinära team, d v s arbeta i en simultan arbetsprocess, kan företagen motverka sådana problem. I det multidisciplinära teamet utförs alla olika steg i produktutvecklingsprocessen tillsammans och samtidigt. Detta ger ett samarbete där varje representerat kunskapsområde får ge sin syn på tillvägagångssättet och utformningen. Integreringen av designers i teamen har här visat föra med sig ett antal fördelaktiga effekter. En funktionsintegrerad produktutveckling reducerar ledtiden för produkten då denna form av samarbete möjliggör att man redan i ett tidigt skede kan omarbete eventuella felaktigheter eftersom de olika kunskapsområdenas synpunkter kan tillgodoses i varje utvecklingssteg. En annan fördelaktig konsekvens av användningen av tvärfunktionella team där designfunktionen är integrerad är att deras arbetssätt med skisser och modeller ofta anammas av övriga funktioner och därigenom bidrar till en effektivare kommunikation.

Svengren skriver vidare (1995) att Triadprojektet³ påvisar att designprocessen även kan tillföra gynnsamma aspekter vid utvecklingen av flexibla tillverkningssystem. Detta är aktuellt då det skett en ökad efterfrågan på kundanpassade produkter vilket i sin tur har medfört en större efterfrågan på flexibel tillverkning. Omställningskostnaderna mellan tillverkningen av olika modeller har således blivit en designfråga då designen kan bidra till flexiblare tillverkningsprocesser.

Funktionsintegration handlar följaktligen om att samordna och integrera design redan i produktutvecklingsprocessens konceptuella stadium.

³ Ett forskningsprojekt med samarbete över tre kontinenter, inlett 1988 av Design Management Institute och även innefattande Harvard Business School. Projektets syfte var att utveckla fallstudier i design management. 13 avslutade fallstudier från amerikanska, europeiska och japanska sammanhang bildade en plattform för fortsatt design management-forskning (Svengren 1995).



Visuell integration Ett enhetligt designuttryck är grunden för skapandet av en visuell företagsidentitet. För att lyckas med att skapa en enhetlig visuell identitet, och på så vis uppnå både en intern (knyter samman organisationen) och extern (strategisk positionering) konkurrenskraft krävs ett välplanerat och medvetet integrationsarbete i företaget.

Det viktigaste i arbetet med att skapa en visuell identitet för företaget är att säkerställa att någon i organisationen ansvarar för att koordinera och samordna verksamhetens olika designprojekt så att dessa förmedlar en enhetlig bild av vad företaget gör och vilka det vänder sig till. Dock uppstår det lätt problem vid samordningen mellan enheterna i företaget. Designaktiviteter inom produkt-, informations- och miljödesign fragmenteras ofta i olika avdelningar utan någon övergripande samordning. (Svengren 1995, s. 148). För att undvika att designaktiviteterna splittras och skapar en oklar bild av företagets affärsidé (vad företaget gör, för vem och hur) kan en designansvarig tillsättas. Denne ska ha till uppgift att styra och kontrollera att alla avdelningar arbetar efter företagets designpolicy, t ex i samband med produktutvecklingen. Ett vanligt problem som följer av inrättandet av ett sådant ansvarsområde är att personer med ett övergripande ansvar sällan har några större befogenheter att gripa in i respektive funktionsområde. Det gäller t ex produktutveckling, som ofta underordnas en teknisk direktör, och grafisk design, som oftast är en del i marknadskommunikationen och underordnad en marknadsdirektör (Svengren 1995, s. 148). För att undvika detta problem kan företagets designansvarige istället arbeta med att genom utbildning föra ut och förankra ett visst designsynsätt i organisationen.

Visuell integration bidrar vidare till att säkerställa att företagets designprofil (produkt-, informations-, och miljödesign) ligger i linje med dess affärsidé. Ett managementverktyg för att säkerställa detta är en *corporate identity guide*. Här beskrivs utformningen av företagets profil med riktlinjer avseende företagets logotyp, färgsättning och produktformelement. Om den visuella integrationen lyckas ska den visuella företagsidentitet som användaren uppfattar vara identisk med det företaget vill att användaren ska uppleva.

Konceptuell Integration Konceptuell integration i ett designperspektiv innebär att företagets affärsidé visuellt tolkas och integreras i ett företags strategiska koncept (Svengren 1995, s. 151). Den konceptuella integrationen bygger på såväl den funktionella som den visuella integrationsprocessen där de båda understående processerna kan ses som verktyg för att uppnå en konceptuell integration. Konceptuell integrationen kan spåras till behovet av att utveckla en unik och tydlig företagsprofil för att kunna differentiera sig på marknaden. I behovet av företagsprofilering finner man ett paradoxalt samband mellan flexibilitet och stabilitet. Företagens visuella identitet borde vara relativt flexibel för att kunna anpassas efter en föränderlig marknad. Samtidigt behöver den vara förhållandevis stabil för att kunna uppnå en tydlig identitet på marknaden. Det krävs alltså en balansgång däremellan för att lyckas på den konceptuella nivån. Designern behöver kunna följa trender på marknaden samtidigt som gapet mellan företagets design och dess verksamhet inte får bli för stort. Detta kan illustreras av studier som pekar på att framgångsrika företag har ett nära och djupt samarbete när de arbetar med inhyrda designkonsulter (Svengren 1995; t ex Ivers 1992).

Svengren beskriver vidare hur man inom design managementlitteraturen betonar vikten av en lyckad integrering av design i de konceptuella diskussionerna för att kunna tillvarata potentialen i designprocessen. Ett steg i en lyckad konceptuell integration är att låta ett och samma designsynsätt genomsyra hela organisationen. Tolkningen av affärsidén, sättet att konkretisera och visualisera denna är något som sannolikt kräver medvetenhet om designens betydelse på



olika nivåer och att designbeslut ingår i den strategiska beslutsprocessen (Svengren 1995, s. 153).

I företag som lägger tyngdpunkt på att visualisera affärsidén i sin produktdesign kommer med all sannolikhet en specifik designstil utvecklas. Designstilen utmärker företaget och dess identitet vilket är positivt men samtidigt finns risken att designen blir en så självklar del av företaget att den på sikt blir svår att omarbota och anpassa efter rådande trender och efterfrågeförändringar på marknaden. Därför krävs det ett aktivt och kunnigt ledande från den högsta ledningen som ger den designansvarige mandat att arbeta med visuell och konceptuell integration av företagets objekt och affärsidé. För att förstå och utveckla en föreställningsram inom vilken man kan utnyttja design som strategisk resurs är det därför nödvändigt att se kopplingen mellan strategisk ledning och designprocessen, dess resultat och företagets identitet.

3.2.3 Att organisera designverksamheten internt eller externt

Med tanke på SVID:s betoning på *hur* design används, och inte *om* (2004), kan man ställa sig frågan om det gör någon skillnad huruvida företag använder sig av intern designkompetens eller köper in designresurs från externt håll. Tidigare forskning på detta område är relativt begränsad. De få undersökningar som gjorts, bl a en i Storbritannien från 1997 som tas upp i von Stamms bok, studerar för- och nackdelar med respektive designarbetsätt. I boken *Managing innovation, design and creativity* (2003) för hon ett resonemang om vilka faktorer som kan influera beslutet kring hur företag väljer att arbeta med design. Hon nämner bl a företagets storlek som en viktig faktor i valet. Att köpa in designtjänster är ofta dyrt och att ha design in-house skulle kunna vara mer kostnadseffektivt.

Samtidigt ska man vara medveten om att det även är att ha överkapacitet i en intern designavdelning. Således måste företagen göra en avvägning mellan ett köpa dyr extern design och risken att ha en intern designavdelning utan full beläggning. Därtill lyfter von Stamm fram en studie (Coles et al 1997) på den brittiska textilindustrin om valet mellan intern och extern designenhet. Studiens främsta kunskapsbidrag är att valet ofta innebär en trade-off. En intern designenhet tycks ge företag bättre kontroll över designaktiviteterna i produktutvecklingen samt bättre möjligheter att skydda designen. Detta ställs mot tillförseln av nya idéer som externa konsulter i större utsträckning kan bidra med.

Argument för att arbeta med externa konsulter är att de vanligtvis arbetar med och kan hämta intryck från många olika projekt samt ofta utvecklar en expertis kring ett eget område. Företaget som köper tjänsterna kan således få tillgång till specialistkompetens. Dock krävs det en gedigen kunskap i företaget om design och produktutveckling för att kunna utvärdera designarbetet på bästa sätt, något som kan vara svårt att finna i mindre företag. Som en fördel med intern designenhet nämner von Stamm tillgängligheten, att det blir lättare att koordinera designaktiviteterna med andra avdelningar inom företaget. In-housedesignern får en djup och specifik förståelse för företaget och dess verksamhet som skulle vara svårt att få från externt håll.

Vad som ofta kan bli en effekt av att använda sig av externa designbyråer är problem att förverkliga den produktidé som tas fram. Detta beror på att externa designkonsulter ofta saknar familjär förståelse för den tillverkningsteknik som står till buds i företaget. Det blir således en ”mismatch” mellan företagets produktionsresurser och de tillverkningskrav designerns produktidé ställer. Vidare finns argument för att externa designers saknar en djupare förståelse för företaget, vad det står för och vad det förväntas representera, vilket kan leda till en produkt



tas fram som lider av *Not Invented Here syndrome* (von Stamm 2003, s. 353). Detta kan i värsta fall leda till ett ”trovärdighetsglapp” för företaget, där produktdesignen representerar något alltför långt ifrån företagets egen stil och värderingar.

3.2.4 Design och lönsamhet

Eftersom uppsatsen avses studera fallföretagens syn på huruvida design kan anknytas till lönsamhet i företagen är det av betydelse att se till tidigare studier på området. Inga tidigare studier av kopplingen mellan design och lönsamhet fokuserar dock på urskiljningen mellan en intern respektive extern organisering av företags designverksamhet. Oss veterligen har heller inte *synen* på design och lönsamhet studerats tidigare.

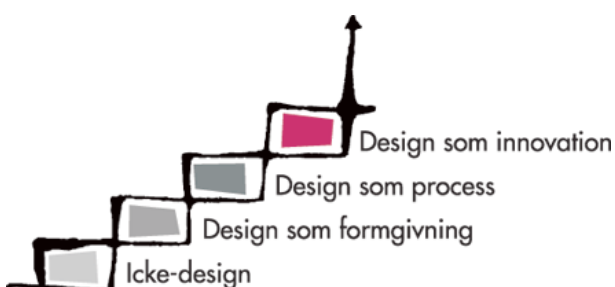
Till försöken att påvisa ett samband mellan design och lönsamhet har brittiska Design Council bidragit med flera studier. En av dessa genomfördes under en tioårsperiod, vilken innehöll såväl en längre kursuppgång som en kursnedgång, följt av en återhämtningsperiod. Resultaten från en sådan period är således oberoende av konjunktursvängningar. Det främsta resultatet från denna studie är att företag som identifierades som effektiva användare av design överträffade ett av Londonbörsens mest betydelsefulla aktieindex (*FTSE 100 index*) med 200 % under den studerade tidshorisonten (Design Council 2004). En annan undersökning redogör för 93 amerikanska företag och hur deras finansiella mått förändrades under en sjuårsperiod. Analysen visade på flera starka samband mellan finansiella mått och designintensiva företag, bland annat att bra design är positivt relaterat till företagets finansiella mått och aktievärde – även efter det att hänsyn tagits till utgifter förenade med industridesignsatsningarna (Johansson 2006, cit. efter Hertenstein et al 2005 s. 3-22).

Många av de tillfrågade företagen i en svensk studie är övertygade om att design lönar sig, men enligt studien beror detta på vilken bransch företagen tillhör (SVID 2004). Samtidigt såg vissa företag inte något samband alls mellan design och lönsamhet. Samma studie visar att större företag satsar mer i design. Några tydliga ekonomiska effekter av om företaget satsar eller inte satsar i design kunde man inte finna i studien, däremot var det tydligt att företag som befinner sig högst upp på Designtrappan (se avsnitt 3.2.5 nedan) uppvisar en bättre ekonomisk utveckling.

Forskningsresultaten på detta område är således något tvetydiga och det tycks vara svårt att påkalla samband mellan design och lönsamhet. Det verkar emellertid finnas anledning att tro att designarbete bidrar till positiva ekonomiska effekter.

3.2.5 Designtrappan graderar designmognaden

Dansk Designcenter har tagit fram modellen Designtrappan som utvecklats av SVID (SVID 2005). Denna graderar företags designmognad i fyra steg. Ju högre upp man befinner sig på trappan desto större är designens strategiska betydelse.



Designtrappan används i detta arbete för att koppla ihop ovannämnda integrationsprocesser och konkludera vad dessa innebär. Modellen är tillämplig i den del av studien då en bild av designens faktiskt strategiska ställning i de studerade företagen skapas, utifrån de empiriska resultaten och analys av dessa. Som tidigare nämnts i

Figur 4.4 Designtrappan (SVID)



metodkapitlet sorteras avslutningsvis de studerade företagen på steg i Designtrappan efter de fynd och slutsatser vi har dragit av studien.

Första trappsteget: *Icke-design*.

Design utgör en oansenlig del av exempelvis produktutvecklingen och det är andra yrkesgrupper än designern som sköter dessa uppgifter.

Andra trappsteget: *Design som formgivning*.

Design uppfattas endast som den avslutande formgivningen. Det kan vara en designer som ombesörjer detta men vanligtvis är det annan personal.

Tredje trappsteget: *Design som process*.

Design är inte ett resultat, utan en arbetsform som integreras tidigt i utvecklingsprocessen. Produktionsresultatet ställer krav på medverkan från flera olika kompetenser.

Fjärde trappsteget: *Design som innovation*.

Designern samarbetar med verksamhetens ägare/ledning i arbetet med att förnya hela, eller stora delar av, verksamhetens affärsidé.

Företagens designmognad och i vilken grad de använder design som en strategisk resurs ökar således ju högre upp i Designtrappan de befinner sig.



4.

EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel framställs studiens empiriska resultat i förening med analys av dessa. Kortare presentationer av de tre företag som ingår i fallstudierna inleder kapitlet. Därpå föreställs sammanställningar av de empiriska data som erhållits vid intervjuerna, följda av analyser av de empiriska resultaten.

4.1 Företagen i fallstudierna

Nedan följer en kort presentation av de företag som ingår i fallstudierna. Den går igenom typisk basfakta, som hur stort företaget är samt vad det ägnar sig åt. Därtill nämns eventuella relevanta händelser som berört företagen på något sätt den senaste tiden.

4.1.1 Lindén International AB

<http://www.lindenint.se>

Anställda: 65 i Sverige, 70 totalt med dotterbolag i USA och Ryssland.

Omsättning: 103,710 Mkr (2007), 89,196 Mkr (2006).

Nettotillgångar: 80,365 Mkr (2007), 79,644 Mkr (2006).

(Siffror på företagets omsättning och nettotillgångar är hämtade från dess årsredovisningar 2006 och 2007 på Affärsdata. För antalet anställda återges de siffror företagets VD uppgivit.)

Lindén International AB har inga anställda designers och arbetar med olika externa designbyråer. Företaget utvecklar, tillverkar och säljer hushållsprodukter för såväl privatpersoner som professionella användare. På företagets hemsida betonas att materialval, formgivning och konstruktion ger hög produktkvalitet. Produktionen bedrivs i Motala och Värnamo, där även huvudkontoret finns. Produkterna säljs på den skandinaviska marknaden och exporteras utöver detta till ett 20-tal andra länder. Dotterbolag med försäljningskontor och lager är förlagda till USA och Ryssland.

”Det vi gör det gör vi redit”. Lindén International AB riktar sig med ett brett program av hushållsprodukter till konsument- och proffsmiljö. Distribution sker via samarbetspartners med grossistfunktion. Med kunnande och flexibilitet strävar vi mot marknadens bästa mix av produkter, service och pris. Detta ger långsiktiga framgångar!

Lindén Internationals affärsidé (Företagets hemsida)

Företaget marknadsför tre olika varumärken. Dessa är Jonas, Twixit!® samt Add®. Mest kända är kanske Lindén International för potatisskalaren Jonas, påsklämman Twixit och sina rostfria köksmätt. Nio av tio svenskar har alla tre hemma. Potatisskalaren har sålt 110 miljoner exemplar på 55 år (Öqvist 2008). Företagets VD säger i ett reportage i Veckans Affärer (2008):

Med den produktmix som vi har kan alla våra sjuttio anställda vara med och produktutveckla.



/---/ Att våra klassiker är så populära är inte bara på gott, sedan några år har en del kunder börjat kopiera dem, särskilt potatisskalaren. Dessbättre lyckas de inte så bra. Vi har varit testvinnare överallt sedan dag ett - vår kvalitet är svår att uppnå.

4.1.2 Coffee Queen AB

<http://www.coffeequeen.se>

Anställda: 120.

Omsättning: 170,171 Mkr (2006).

Nettotillgångar: 73,291 Mkr (2006).

(Samtliga siffror är hämtade från företagets årsredovisning 2006 på Affärsdata.)

Coffee Queen har egna designers som arbetar på en intern utvecklingsavdelning. Företaget designar, producerar och levererar professionella kaffe-, espresso- och juicemaskiner. Vid sidan av egenframtagna produktserier tillverkas även maskiner på beställning av kunder. Kunder är kontor, restauranger och snabbmatskedjor. Dessutom importeras kaffemaskiner för privata hushåll som man har ensam agentur för i Sverige. På företagets hemsida skriver man att man är den största aktören i HoReCa-sektorn⁴ i Sverige, har en stark position på den nordiska marknaden samt marknadsförs av återförsäljare i ca 40 länder över hela världen. Huvudkontor och produktion är förlagt i Arvika medan dotterbolag finns i Kina, Norge och Tyskland. Verksamheten initierades i början av 1980-talet. Sedan dess har omsättningen mer än tiofaldigats och företaget har idag 120 anställda.

Coffee Queen AB utvecklar, tillverkar och marknadsför utrustningar som bygger på dryckesprincipen, till rätt kvalitet för kontor, restaurang, storkök och servicehandel. Med ett brett sortiment och hög servicegrad säljs dessa genom återförsäljare i Norden såsom på den globala marknaden.

Coffee Queens affärsidé (Företagets hemsida)

I mars kungjordes samgåendet med den spanska espressomaskinstillverkaren Crem med målet att inom fem år fördubbla den sammanlagda omsättningen på en halv miljard kronor (TT 2008). Företagen är omsättningsmässigt, och även personalmässigt, jämnstora. Coffee Queens huvudägare, riskkapitalbolaget Accent Equity, är initiativtagare till affären och delägare blir företagets grundarfamiljer samt deras företagsledning.

Coffee Queen ser stor framtidspotential på den kinesiska marknaden. Man hoppas att kaffedrickandet där ska förvandlas från något väldigt ovanligt och exklusivt till en del av den dagliga kulturen (Herin 2007). Ett helägt dotterbolag har därför etablerats i Kina. Management där är svenskt, vilket man tror är en nyckel till framgång. Företagets ansvarige i Shanghai säger i en artikel (Herin 2007) följande:

Vi har sålt i Asien i tio år utan att finnas på plats. Det gick bra i början, men det blev allt viktigare att finnas här, inte minst för att få detaljkunskap kring vilka produkter kineserna verkligen vill ha.

⁴ HoReCa är benämningen på den sektor i matserviceindustrin som förbereder och serverar mat och dryck. Termen syftar till orden hotell, restaurang och café (istället för café åsyftas ibland catering eller canteen).



4.1.3 Husqvarna AB

<http://corporate.husqvarna.com>

Anställda: Genomsnitt 11 412 (2006), 16 000 (2007).

Omsättning: 29,4 Mdr kr (2006) 33,3 Mdr kr (2007).

Nettotillgångar: 16, 3 Mdr kr (2006) 28, 8 Mdr kr (2007).

(Samtliga siffror är hämtade från företags årsredovisningar 2006 och 2007 på Affärsdata.)

Husqvarna har en intern designorganisation bestående av designers, formbestämmare och grafiker. Företaget, med rötter mer än 300 år tillbaka i tiden, är störst i världen inom tillverkning av gräsklippare och motorsågar samt bärbara, bensindrivna trädgårdsprodukter som trimmare och lövblåsare. Koncernen är också en av de främsta i världen inom diamantverktyg och kaputrustning för byggnads- och stenindustrierna. Nordamerika svarar för 60% av den globala marknaden, Europa för hälften av detta och 10% utgörs av resten av världen. Verksamheten är indelad i två affärsområden; konsumentprodukter respektive professionella produkter. Förutom de två affärsområdena omfattar verksamheten fem sektorer.

Husqvarnas affärsidé är att utveckla, tillverka och sälja framför allt motordrivna produkter för skogs-, park- och trädgårdsskötsel samt kaputrustning och diamantverktyg för byggnads- och stenindustrierna. Produktprogrammet omfattar både konsumentprodukter och produkter för professionella användare. Företagskulturen är obyråkratisk och möjliggör snabba beslut. Den kännetecknas av kostnadseffektivitet med fokus på produkter och kunder.

Husqvarnas affärsidé (Husqvarna 2006)

Företagets produktutveckling är fokuserad på att skapa produkter som kombinerar högre prestanda med förbättringar avseende energiförbrukning, avgasutsläpp, säkerhet, bullernivåer, ergonomi, användarvänlighet, återvinning samt underhållsvänlighet (<http://corporate.husqvarna.com>).

Sedan Husqvarna börsnoterades sommaren 2006, då företaget knoppades av från Electrolux, har en mängd förvärv genomförts, bland andra av japanska motorsågstillverkaren Zenoah och tyska bevattningsföretaget Gardena.

4.2 Empirireultat och analys

I det följande presenteras, företag för företag, sammanställningar från de intervjuer som genomförts. Omedelbart efter en sådan sammanställning följer en analys av företaget i fråga. Analyserna växer i omfattning efter varje sammanställning, d v s från företag till företag, eftersom det blir alltmer analysmaterial att förhålla sig till. Den analys som följer efter sammanställningen av intervjuerna på det tredje företaget är sålunda mest extensiv, eftersom den har analysresultat från de två föregående företagen att ta hänsyn till.

De empiriska resultaten med tillhörande analyser framställs efter den sedan tidigare bekanta strukturen:

- A) Biografiska data
- B) Designintegrering – designens strategiska ställning
- C) Argument till val av designorganisation
- D) Syn på design och lönsamhet



Bokstavsdimensionerna A)-D) kommer fortsättningsvis alltid avse samma sak, d v s C) avser ständigt argument till val av designorganisation.

Avsnittet har krävt viss tolkning av empirin från författarnas sida som i övrigt strävat efter neutralitet i texten. Denna sätter resultaten i förhållande till den tidigare forskning och teori som presenterats. Egna tankar kring bl a orsaker till resultaten framställs i det efterföljandet kapitlet (5) som innehåller slutdiskussion och kunskapsfynd. Det är också här vi kan koppla fynd i en bokstavsdimension till belägenheter i en annan.

4.2.1 Industriell design hos Lindén International AB

Sammanställning av intervjuer

A. VD:ns samt teknik- och utvecklingschefens bakgrunder

VD i Lindén International har en ekonomutbildning från Växjö Universitet med inriktning mot logistik. Efter examen har han arbetat på fyra olika företag innan han började på Lindén International 2001. På det första företaget, som sålde konsumentprodukter i plast var han först planerings- och logistikansvarig men blev sedan produktansvarig. Därefter var han anställd på Gnosjö Konstsmide som framförallt gör dekorationsbelysning. Även här arbetade han som produktansvarig. 1994 började han på Skeppshult Gjuteri där han verkade som VD i sex år. VD beskriver sin arbetssituation som hektisk men samtidigt rolig och givande.

Lindén Internationals chef för teknik och utveckling är i botten maskiningenjör med examen från Jönköpings tekniska högskola. Han tillägger även att han gärna ägnar sig åt skulptering och andra konstnärliga aktiviteter på sin fritid. Detta är något som är intressant att uppmärksamma då han själv nämner att både han och de resterande delägarna är stora förespråkare av design, ibland kanske lite för mycket, medger han. Efter examen har han arbetat som teknisk säljare och är i dag senior advisor och en av fem delägare i Lindén International. Hans morfar grundade företaget Mekanoverken 1945. Mekanoverken tillverkade och sålde potatisskalaren Jonas som idag är en av Lindéns paradprodukter. De skötte även legotillverkning åt Brio och Volvo. Mekanoverken såldes senare till investmentbolaget Finnveden med förbehåll för att ägarfamiljen fick köpa loss konsumentdelen. För att utvidga den nu fristående konsumentdelen köpte det nybildade företaget, ägt av nuvarande teknik- och utvecklingschefen med partner, Lindén International vars största produkt var påsklämman Twixit. Lindén International hade tidigare skött Mekanoverkens utlandsförsäljning av hushållsprodukter. Ett år senare skapades det tredje benet inom organisationen, den rostfria serien som köptes upp av Motala Metalltryckning. Dessa tre företag fusionerades sedan och bildade Lindén International AB. Varje företag från fusionen representerar idag Lindén Internationals nuvarande produktområden, Jonas, Twixit!® samt Add®. Företaget har drivits i sin nuvarande skepnad de senaste tio åren.

B. Designens strategiska ställning i Lindén International

Lindén International har inte utvecklat en egen designavdelning utan köper endast in design på konsultbasis. VD:n berättar att design organisatoriskt främst är representerad genom arbetet utifrån det tillsatta produktrådet. Rådet består av VD, teknik- och utvecklingschef och tre medarbetare från marknadsavdelningen. Här fattar man beslut om olika produktprojekt och utifrån dessa beslut kopplar man in externa designers de gånger produktrådet tycker att det



finns anledning till det. Det är då både VD och teknik- och utvecklingsansvarig som sköter kontakterna med designkonsulterna.

Intresset för design i ledningsgruppen är stort, VD:n säger att mer än hälften av ledningsmedlemmarna är designintresserade. Han är själv designmedveten och tycker att design är roligt och läser gärna designtidskrifter. De övriga tre i ledningsgruppen beskriver han mer som brukare av designföremål.

VD:n ser behov av att samordna aktiviteter inom företaget för att skapa ett enhetligt designuttryck i produkterna. Han nämner därefter att han tycker att det är viktigt att företaget har en enhetlig utformning av sin logotyp och sitt sätt att visa sig på för sina kunder. Vidare säger han att man inom företaget arbetar för att skapa ett enhetligt designuttryck även om det inte finns en manual för det.

VD tycker inte att företagets affärsidé gestaltas visuellt genom produktdesignen och det är heller ingen önskan från företagets sida. Företaget är väl etablerat i konsument- och proffsmiljö och det är just tidlösheten som produkterna är kända för, inte trendriktig design:

Vi är i första hand ett företag som gör bra basprodukter. Det gör vi hellre än att följa kort-siktiga trender.

VD menar att designfrågan har sin plats i styrelserummet och diskuteras på möten genom en avrapportering för varje marknad och produkt en gång i månaden. Därtill utför produktrådet en gång om året en fördjupad analys av företagets produktutveckling och design. På varje styrelsemöte fördjupar man sig i ett ämne och en gång per år är ämnet ”Produkt och produkt-design”. Dock finns design inte nedskrivet som en punkt på dagordningen.

På frågan om hur man arbetar med designen inom företaget svarar teknik- och utvecklingschefen:

Vi har det externt i den mån vi har något som man kan benämna design. /---/ Funktionalitet är ju mer det vi representerar än design.

Produktutvecklingen sker samordnat av tidigare nämnt produktråd. Anledningen till att rådet instiftades var att teknik- och utvecklingschefen såg ett behov av diskussion, samordning och koordinering:

Det är nödvändigt för att nå den kvalitet som krävs för att produkten ska bli bra, /.../ annars riskerar det bli jättespretigt då /.../ alla i korridoren springer omkring med sina egna idéer.

Arbetsprocessen vid framtagningen av nya produkter menar han är mycket slumpartad och ofta ett resultat av ett rådande behov från marknaden. Ofta ligger behovet i att förbättra befintliga produkter snarare än att utveckla nya. Men då det redan finns ett överflöd av hushållsprodukter på marknaden är det svårt att sticka ut från mängden och att kunna övertyga om den egna produktens överlägsenhet. En väsentlig risk vid utvecklingen av nya produkter anses vara just designinvesteringen. Detta då det är ovisst om produkten kommer att mottagas positivt av marknaden och således generera avkastning. Teknik- och utvecklingschefen menar att den här risken inte är lika påtaglig vid utvecklingen av befintliga produkter då de redan har en etablerad plats på marknaden.



Ett första steg i en produktutvecklingsprocess är genomgången av olika materialalternativ. Sedan ser man om materialen är anpassningsbara till den typen av produkt som man vill utveckla och om några nya funktioner är aktuella. Därefter övervägs om utvecklingskostnaderna kommer att vara godtagbara för produktidén. När produktgruppen har tagit fram en prototyp kontaktas lämplig designbyrå. Designerns uppgift blir här att bidra med utvecklingen av ett tilltalande yttre till produkten. Som teknik- och utvecklingschefen uttrycker det:

En som är designer på heltid /.../ är duktig på det och som har haft många uppdrag, de får ju en viss blick för de små detaljerna.

Det är en kunskap som man inte anser sig ha i den egna organisationen.

Produktutvecklingsprocesserna i Lindén International sker sekventiellt där funktion och teknik utvecklas först och designen därefter som ett kosmetiskt produktelement. När designern väl kommit in i processen sker dock den vidare utvecklingen genom diskussioner mellan produktgruppen och den aktuella designern. Företaget är alltså högst involverade i designerns arbete. En del av produktutvecklingen sker emellertid utan extern designhjälp genom att delägarna bidrar med egna designidéer.

I Lindén International existerar alltså idag ingen designmanual för att skapa ett enhetligt designuttryck. Teknik- och utvecklingschefen anser att företaget är för litet för att ett sådant behov skulle vara motiverat och att ett enhetligt designuttryck inte är något de eftersträvar inom företaget. Behovet av igenkänning bottnar mycket i behovet av ett starkt varumärke, men detta är inte något som Lindén International jobbar aktivt för. Detta val motiverar teknik- och utvecklingschefen med att den genomsnittliga konsumenten bara kan memorera 50 varumärken och att det inte skulle vara realistiskt att tro att Jonas, Twixit!® eller Add® skulle kunna bli ett av dessa. Han menar alltså att det inte är värt att satsa pengar och resurser på varumärkesbyggande då sannolikheten att nå upp till ”Topp 50” är ytterst liten. Då företaget säljer sina produkter till mycket varumärkesstarka återförsäljare bidrar detta till att det egna varumärket och produktigenkänningen blir än mindre relevant. Denna typ av kunder vill kunna sätta sitt eget varumärke på produkten och kunna sälja den som sin. Återförsäljarna vill därför inte ha en formgivning som är utmärkande för Lindén International. Även om önskan hade funnits skulle det ändå vara svårt för Lindén International att skapa ett enhetligt designuttryck då de har tre skilda produktområden och det därför skulle bli lite krystat att försöka koppla ihop dessa med hjälp av designen. Man kan dock finna en designmässig röd tråd inom varje produktområde. Företaget fokuserar mer på att skapa så bra produkter som möjligt i varje enskilt fall. De vill hellre skapa fulländade produkter än kompromissa med funktionaliteten för att skapa ett enhetligt designuttryck.

Av samma anledningar som nämns ovan har Lindén International inte heller valt att försöka gestalta affärsidén genom sina produkter.

I Lindéns Internationals styrelse och ledning finns givetvis inga designers då företaget inte har några internt anställda designers. Däremot har samtliga medlemmar i ledningen ett starkt intresse för design och teknik- och utvecklingschefen menar att de ser sig själva som designers. Han anser att alla i ledningsgruppen förespråkar design lika mycket.



Teknik- och utvecklingschefen och VD:n uttrycker sig tämligen lika avseende hur design finns representerat och förespråkas på lednings- och styrelsenivå. Även teknik- och utvecklingschefen berättar att design diskuteras ofta och mycket på ledningsmöten och att frågan även tas upp i styrelserummet, dock inte i strukturerad form, d v s inte som en egen punkt på dagordningen.

C. Lindén Internationals argument kring val av designorganisation

Den främsta anledningen till att ha designen externt organiserad är enligt VD att komma vidare. Han menar att företaget karakteriseras av Gnosjöandan där man har för vana att göra allting ”in-house” och att företaget aldrig får fastna i en situation där de själva tror att de är designers. Det är viktigt med självkritik! Han säger:

Någonstans upphör vår egen förmåga att skapa på ett bra sätt.

Vid framtagning av nya produkter bestämmer företaget först vilken funktion eller kvalitetsnivå produkten skall ha. Därefter tar man gärna hjälp av en extern designer, men VD påpekar att detta inte betyder att de själva inte kan ha åsikter om designen. Valet att inte ha en intern designenhet är främst en fråga om att få tillgång till nya idéer och inspiration. Dock påpekar VD:n att det i dagens läge inte heller skulle vara möjligt rent resursmässigt att ha en intern designavdelning. Frågan om organisering av designenheten är inte självklar och VD ser även många möjligheter med en intern designavdelning. Detta kan möjligtvis bli en fråga i framtiden om företaget har större resurser:

Kostnaden är viktig även om man framhåller design.

Av de produktlanseringar som företaget gjort de senaste två tre åren uppskattar VD att ungefär hälften av dessa produkter har tagits fram i samarbete med extern designkompetens. Som exempel på ett externt samarbete nämner han en ny produktserie som ska kännetecknas av en och samma formgivning. Vid framtagning av nya produkter i denna serie arbetar man efter en framtagen formgivningsmall för att säkerställa att alla produkter inom serien har samma formspråk.

VD ser ingen egentlig nackdel med det valda designarbets sättet. Det som dock kan vara problematiskt är att det brukar vara en ganska tuff förhandling om vad ersättningsnivån för designen ska vara. Han återkommer här till fallet med den nya produktserien och menar att de externa designtjänsterna man använde var mycket kostsamma. Företaget har först sina egna overheadkostnader och lägger man därefter till industridesignerns ersättning kommer man upp i tämligen höga produktkostnader. VD menar att för varje öre som designen kostar i produktkalkylen får konsumenten betala 3-5 öre! Dock påpekar VD att han inte tycker att detta är oskäligt i sig, men att då företaget lever i en konkurrensutsatt värld blir varje liten del i en kalkyl oerhört viktig för att stå sig på marknaden:

Priset är en viktig faktor, i synnerhet när man talar om konsumentprodukter idag, en designer emellan kan lätt bli en designer för mycket.

Även teknik- och utvecklingschefen framhåller att valet att köpa in design externt istället för att anställa någon internt främst är en kostnadsfråga. En interndesigner skulle kosta för mycket att underhålla då företaget endast har ett fåtal produktlanseringar per år. Lindén International skulle således inte kunna sysselsätta denna person tillräckligt för att det skulle vara lön-



samt för företaget. Ytterligare en anledning till organisationsvalet är att företaget får större möjligheter och blir mer flexibelt genom en externlösning då de kan välja designers utifrån de specifika projektens karaktär. Exempelvis har olika designers ofta olika specialkompetenser inom materiallära. Lindén International arbetar med många varierande material varför det är fördelaktigt för dem att kunna välja kompetenta designkonsulter efter produktens aktuella material. Under de senaste tio åren har företaget arbetat med ett tiotal designkonsulter, vissa av dessa mer återkommande än andra.

Vidare nämner teknik- och utvecklingschefen behovet av förnyelse som en faktor till valet. Man anser det viktigt att få in nya fräscha idéer till företaget. Om man istället skulle arbeta med en internt anställd designer, hade designern ifråga behövt vara ”extremt talangfull och mångsidig” för att uppväga fördelarna med att köpa in design på konsultbasis.

Valet av designorganisation har aldrig ifrågasatts. Ledningen har varit ense om att inköp är den lämpligaste lösningen för företaget, kanske till och med den enda möjliga med företagets nuvarande resurser och rådande storlek. Detta trots att det finns ett starkt intresse hos designers att arbeta i företaget, vilket märks på alla de spontanansökningar företaget emottager.

Som den främsta nackdelen med att köpa in design nämner teknik- och utvecklingschefen priset på tjänsterna. Timersättningen är mycket hög, men med avseende på det låga antalet produktansökningar per år finns ändå en kostnadsfördel med att köpa in design externt. Designkonsulter kräver dock ofta även royalties på produktförsäljningen, vilket minskar företagets marginaler. En anställd designer skulle aldrig ha liknande anspråk då denna får ersättning i form av lön istället.

D. Syn på design och lönsamhet i Lindén International

Teknik- och utvecklingschefen konstaterar att designsatsningar i synnerhet inte lönar sig för de produkter som riktar sig mot professionella användare, som produktserien i rostfritt. För denna typ av produkter utgör funktionalitet 99% och design 1%, menar han. Detta är en mycket konservativ bransch där det är svårt att övertyga professionella användare att betala mer på grund av produktens designinnehåll.

Vidare förklarar han att det motsatta förhållandet råder för Jonas-serien, vilken riktar sig till konsumentmarknaden. Här är det viktigt att kunna använda design för att differentiera sig inför konsumenterna.

VD:n menar att det är svårt att svara på frågan om hur han tror att valet av designarbetsätt har påverkat företagets lönsamhet. Att arbeta med en intern designenhet är idag inget alternativ med företagets nuvarande resurser och storlek i beaktande, och VD:n menar att företaget måste växa först innan en intern designavdelning kan bli aktuell. Dock anser han att designen i sig har haft betydelse för företagets lönsamhet. Han menar att samarbetet med de externa designkonsulterna kan ha varit avgörande för att företaget lyckats hitta ett formspråk som tilltalar kunder:

Utan en designer får vi väl tro att vi inte fått affären.

Då en intern designenhet inte är en ekonomisk möjlighet för företaget, är det svårt att veta om valet att ha designverksamheten utlagd på extern part har påverkat företagets lönsamhet. Däremot har inköpet av design i sig bidragit till en högre lönsamhet än om man inte hade



utnyttjat sådana tjänster. Som exempel nämner teknik- och utvecklingschefen en av deras storsäljare, påsklämman Twixit!®. Bakom denna produkt står en professionell formgivare och teknik- och utvecklingschefen menar att utan dennes kompetens skulle produkten inte ha varit i närheten av att vara lika storsäljande och framgångsrik som den är idag.

Analys

B. Lindén International använder design som formgivning

För att analysera designens strategiska ställning i de studerade företagen används Svengrens modell av integrationsprocesser för design som strategisk resurs.

Funktionsintegration Lindén International är traditionellt organiserat i olika funktionsavdelningar. Eftersom det är ett relativt litet företag är många funktioner sammanslagna, och många personer ansvarar för ”lite av varje”. Någon designfunktion finns dock inte i företaget utan i den mån man anser sig ens arbeta med design sker detta arbete helt med externa resurser, alternativt av egen personal utan designerprofession. Trots att organisationen är funktionellt fragmenterad har man försökt undvika kommunikations- och samordningsproblem i produktutvecklingsarbetet genom att bedriva denna process i en disciplinärt integrerad produktgrupp. I denna finns funktionerna VD, teknik- och utvecklingschef samt marknad representerade. Initiativ till instiftandet av gruppen kom från företagets teknik- och utvecklingschef. Således har en ansats gjorts att bemöta funktionsfragmenteringsproblem i produktutvecklingsarbetet genom att upprätta en multidisciplinär grupp.

Produktutvecklingen sker hos Lindén International i en sekventiell process där produktmaterial och produktfunktioner sätter villkoren för den fortsatta produktutvecklingsprocessen. Design kopplas in först efter att prototyp tagits fram och bidrar således endast kosmetiskt till produkten. Viss produktutveckling sker emellertid helt utan extern kompetens. Då bidrar istället delägarna själva med designidéer. I sådana fall kan produktutvecklingen anses mer integrerad, eftersom projektinitiativ, funktionskrav och designidéer härrör från samma personer. Det är möjligt att funktionsintegration hos Lindén International, i form av produktrådet, bidrar till effektivare processer tack vare en integration av olika specialistkompetenser och synsätt, men designfunktionen är inte en del av denna integration.

Visuell integration Avsaknaden av en formell designfunktion på Lindén International innebär att det inte finns någon uttalad person som skulle kunna representera ett användarfokuserat tänkande och fungera som koordinator av formspråk. Från företagets sida tycks man inte se designen som ett instrument för att förenkla användningen av produkterna. Det finns heller ingen önskan att kunna presentera ett samordnat designuttryck för var och ett av de tre varumärken man arbetar med. Varumärkena består i sin tur av olika produkter och serier av produkter. Vissa produktserier kan däremot uppvisa gemensamma designattribut inom serien. Detta är då ofta resultatet av önskemål från kunder som beställer hela produktserier. Design används således inte som en strategisk konkurrensfördel hos Lindén International, eftersom den varken används för differentiering eller för att skapa ett mervärde på marknaden.

Lindén International har ingen samordnande funktion som koordinerar designaktiviteter inom produkt-, informations-, och miljödesign. Man eftersträvar inte en enhetlig visuell företagsidentitet eftersom man inte anser sig ha behov av ett starkt varumärke. Det tycks inte finnas någon uppfattning i företaget att en tydlig identitet skulle ha några interna fördelar. Som vi tolkar det tycker emellertid företagets VD att en enhetlig och konsekvent informationsdesign



är angeläget för företaget. Koordinering inom produktserier anses också vara viktigt. Något som dessutom kan påpekas är att man på alla håll i organisationen verkar dela samma designsynsätt. Alla ledningsgruppmedlemmar och tillika delägare har någon form av designbakgrund eller designintresse. Fulländningen i den enskilda produkten ses trots detta som överordnad enhetligheten i designuttrycket. Inom varje produktområde finns medvetet en designmässig röd tråd men någon fullständig visuell integration kan inte anses föreligga hos Lindén International.

Konceptuell integration Eftersom Lindén International inte till fullo arbetar för någon visuell integration kan företaget heller inte uppnå konceptuell integration. Konceptuell integration förutsätter en medverkan av design i de konceptuella faserna i produktutvecklingen och i skapandet av en visuell identitet. Det finns ingen önskan att försöka visualisera företagets affärsidé i dess objekt eller att utveckla det designsynsätt som genomsyrar organisationen. Designens betydelse i den verksamhet Lindén International ägnar sig åt och under företagets omständigheter anses således vara marginell.

För att sammanfatta vilken strategisk ställning design har i de studerade företagen och i vilken grad man på företagen behandlar design som en strategisk resurs vill vi placera in företagen i Designtrappan. I denna sorteras de utifrån vilken strategisk betydelse design har för dem.

Med empirimaterialet och analysen av detta i beaktande förläggs Lindén International till andra trappsteget i Designtrappan, ”Design som formgivning”. Detta kommer an av att företaget använder design i den avslutande formgivningen för att ge slutprodukten ett tilltalande yttre. Placeringen sker också med anledning av att det inte är sällan som produktutvecklingsgrupper inte ens omfattar en designer. Det är vanligt att de produkttestetiska idéerna kommer från andra i företaget.

C. Val av designarbetsätt främst en resursfråga

För Lindén International är valet av designenhet en kostnadsfråga. En intern designer skulle kosta för mycket att sysselsätta då företaget endast engagerar sig i ett fåtal produktanseringar per år. Enligt de studier som von Stamm presenterar är kostnaden en vanlig anledning till varför företag väljer att köpa in design. Hon menar att det finns företag som ser design snarare som en kostnad än en investering och att man sällan reflekterar över designen och dess värdeskapande effekter i företaget, vilket kan tyckas vara fallet för Lindén International. Valet av designenhet har aldrig ifrågasatts då alternativet – att ha en intern designavdelning – helt enkelt inte skulle vara möjligt med Lindén Internationals nuvarande resurser och storlek. Dock påpekar VD:n att han ser många möjligheter med att ha en intern designavdelning men att det i så fall får bli en fråga för framtiden.

Vidare grundar sig valet av designarbetsätt, enligt företagets teknik- och utvecklingschef, i att man använder sig av många olika typer av material till sina produkter vilket kräver breda kunskaper inom materiallära. Genom att köpa in designtjänster ökar företagets möjlighet att välja designkompetens utifrån det specifika projektets karaktär. I sin studie visar von Stamm att företaget genom externa designkonsulter kan få tillgång till expertkunskap. Valet av designorganisation bottnar även i att företaget söker nya spännande idéer till produkterna. Företaget tycks anse - precis i linje med von Stamms framställning - att externa konsulter, då de arbetar med många olika typer av företag och produkter, lättare finner inspiration och uppslag till nya idéer som skulle vara svåra att erhålla som anställd på en intern designavdelning. Teknik- och utvecklingschefen på Lindén International säger själv att om man skulle anställa



en designer in-house så måste denna person vara väldigt talangfull på många områden för att kunna uppväga de fördelar en extern lösning innebär i att vid behov få nya intryck utifrån.

Både teknik- och utvecklingschefen och VD:n på Lindén International anser att den främsta nackdelen med att köpa in design är kostnaden för tjänsterna. Timersättningen är ofta hög och för varje öre som designen kostar i produktkalkylen får konsumenten betala 3-4 öre. Designkonsulterna kräver inte sällan även royalties på försäljningen av de produkter de designat. Detta menar man kan pressa vinstmarginalerna betydligt.

D. Samarbetet med designbyråer möjliggör designdifferentiering vid behov

Att Lindén International köper in design på konsultbasis anses inte vara ett aktivt val som ledningen har gjort. Arbetsformen beskrivs som den enda möjliga för företaget i dagsläget. Teknik- och utvecklingschefen uppger att företaget har för få produktlanseringar per år för att kunna sysselsätta en internt anställd designer. Även företagets begränsade behov av en koordinerad visuell design bidrar med största sannolikhet till den låga beläggningsgraden för en eventuell intern designer. Då arbetssättet med inköp av design har varit Lindén Internationals enda möjliga val är det naturligtvis svårt att svara på hur det har påverkat företagets lönsamhet i förhållande till hur det skulle ha sett ut om man hade valt att arbeta med en intern designavdelning. Vår tolkning är att det externa arbetssättet är en nödvändighet under just detta företags omständigheter för att uppnå lönsamhet vid utnyttjandet av design i produktframtagningen. Att anställa en designer internt skulle vara alldeles för kostsamt för att kunna uppnå lönsamhet. Därför kan man konstatera att det externa designarbetssättet har bidragit till en högre lönsamhet än vad som annars hade varit möjlig att uppnå. Det är också den uppfattning som företagets VD uttrycker.

Lindén Internationals teknik- och utvecklingschef anser även att designsatsningarna i sig är en bidragande faktor till företagets framgång. Han nämner att design kan användas som ett medel för att sticka ut från mängden i den uppsjö av konsumentprodukter som finns på marknaden idag men att design inte är lika viktigt då det handlar om professionella produkter. Han tillägger dock att just designinvesteringen innebär en väsentlig risk vid utvecklingen av nya produkter. Investering i design innebär stora summor pengar, men huruvida produkten mottages positivt av marknaden, d v s om man får avkastning på investeringen, är högst osäkert.

4.2.2 Industriell design hos Coffee Queen AB

Sammanställning av intervjuer

A. VD:ns och R&D-chefens bakgrunder

Coffee Queens VD har under hela sitt yrkesverksamma liv arbetat med kaffe i någon form. 1973 bildade han sitt första företag Möllers Agenturer som levererade kaffemaskiner till kontor. 1983 grundade han Coffee Queen som senare köpte upp kaffemaskinstillverkaren EDEA. I och med köpet specialiserade sig härmed Coffee Queen enbart på tillverkning av kaffemaskiner. Idag har man tre produktområden: *HoReCa* som står för Hotel, Restaurant och Café, *Vendings* som tillverkar kaffemaskiner till arbetsplatser samt *Jura Household* som är espressomaskiner för hemmet. VD:n beskriver sin aktuella arbetssituation som extremt hektisk. Sedan en majoritet av företaget sålts till investmentbolaget Accent Equity Partners har tempot ökat ytterligare och nu är planen att han ska bli koncernchef för Coffee Queen och det nya dotterbolaget, spanska Crem.



Företagets R&D-chef är i grund och botten ingenjör. Hans utbildning består av en femårig gymnasieutbildning där tre av åren ägnades åt maskinteknik och de resterande två åren bestod av studier inom teknisk konstruktion samt produktionsteknik. Efter gymnasiet arbetade han som produktionstekniker inom bilindustrin. För sju år sedan lämnade han dock denna bransch för sin nuvarande tjänst som R&D-chef på Coffee Queen. Som sådan leder han produktutvecklingsarbetet i företaget och ansvarar även för designrådet vilket behandlar alla designrelaterade frågor som uppstår i utvecklingsarbetet. Detta råd utgörs av R&D-chefen själv samt de fyra anställda designers som finns under honom. Även då han har ingenjörsbakgrund har R&D-chefen en konstnärlig ådra och är svag för design.

B. Designens strategiska ställning i Coffee Queen AB

Coffee Queen använder sig av en intern designavdelning. VD:n anser att designen har fått en allt större betydelse i produktutvecklingsprocessen. Företaget inser designens betydelse som konkurrensmedel och har snarare börjat anpassa funktionen efter designen än tvärtom. Dock tillägger VD:n att man alltid insett designens betydelse, men att det är först nu det finns resurser att satsa på design fullt ut. Han menar att tekniken idag är så pass välutvecklad att alla maskiner i princip fungerar likadant. Det blir därför svårt att enbart konkurrera med teknisk prestanda. Som exempel nämner han hur en av konkurrenterna fick ett säljkontrakt med en känd rikstäckande jourbutikskedja på grund av deras starka designprofil. Rent tekniskt är inte denna maskin överordnad liknande maskiner. VD:n säger:

Innanmätet är precis som vilken maskin i världen. /---/ Man fick affären på designen, inte på priset på maskinen, man ifrågasatte det knappast /.../. Nu ska vi ikapp där.

En projektgrupp arbetar efter en tydlig projektplan vid framtagning av nya produkter. I gruppen är alla väldigt engagerade och där råder ett högt tempo. Företaget satsar även alltmer i Kina och etablerar produktionsanläggningar där. Därtill förvärvet av spanska espressomaskintillverkaren Crem bidragit med viktiga designresurser.

Rollen som designsamordnare i organisationen innehar R&D-chefen. Med den nya organisationsstrukturen är tanken att han ska leda och koordinera de R&D-anställda i Arvika, Kina och Spanien. Han ska även få befogenheter att gå ut och köpa in design från externt håll – ”vi kan inte göra allt själva”. Idag avsätts en R&D-budget årligen och denna ska expandera framöver. Företaget har ingen designguide som spänner över alla aspekter på design, men VD:n konstaterar att detta är något som man borde arbeta med att ta fram framöver:

Nej, tyvärr. /---/ Det borde vara det. /---/ Vi måste göra det.

Riktlinjer för grafisk utformning finns däremot framtagna avseende typsnitt, logotyp och karakteristiska färger. Utformningen av företagets produkter är dock inte formaliserad men tanken är att en designmanual ska tas fram. Detta anses särskilt angeläget eftersom företaget genomgått strukturella och ägarmässiga förändringar och det är viktigt med ett gemensamt formspråk för företagets produkter. Det finns en tyst överenskommelse om att svart, guld och rostfritt ska känneteckna Coffee Queen, men det är outtalat och finns inte formaliserat.

VD:n tycker att företagets affärsidé visualiseras bra genom produkterna. Design ligger honom varmt om hjärtat. Han beskriver sig själv som en designförkämpe:



Jag är då den som står upp i barrikaderna när det gäller designfrågorna just nu. /---/ Återigen, jag vet vad det kan ge.

R&D-chefen berättar att Coffee Queens designfunktion organisatoriskt ligger under R&D som en del av R&D-avdelningen och omfattar de fyra designers som ingår i designrådet. R&D-chefen ansvarar för den yttersta kontakten med företagsledning och styrelse även om han inte ingår i någon av dessa grupper. Det är istället VD:n som för fram designfrågorna i första hand. Ett designråd har emellertid nyligen instiftats och är tänkt att fungera som ett rådgivande organ i frågor som rör produktutveckling och marknadstrender.

Utvecklingen av nya produkter inom företaget startar oftast med en kundförfrågan. Utefter en given specifikation av kundens önskemål avseende storlek, funktioner och "look" arbetar Coffee Queen fram ett produktförslag. Företagets grafiska designer brukar utifrån basdatan ta fram en tredimensionell ritning på hur han skulle vilja formge maskinen. Ritningen skickas därefter över till en konstruktör för att få en bedömning om huruvida den föreslagna designen är möjlig att genomföra. Det fortsatta arbetet sker därefter gemensamt i en diskussion där båda parter får ge sina synpunkter. Utvecklingsarbetet sker sålunda i en simultan process. Den färdiga ritningen skickas därefter till kundens inköpsgrupp för att slutligen anpassas efter eventuell kritik. Oftast består projektgrupperna av både designers och tekniker. Då dessa värdesätter olika aspekter av maskinen kan denna process ta mycket lång tid. R&D-chefen poängterar att design och utformning av maskinerna blir allt viktigare för kunderna medan intresset för insidan, det vill säga maskinens tekniska aspekter, ses som mer självklara förutsättningar.

Då Coffee Queen ska utveckla en ny modell till produktserien kommer produktinitiativet oftast från ledningen. Arbetet sker sedan på samma sätt som vid beställningar, förbehållet att ledningen tar kundens plats som utvärderare av resultatet.

Coffee Queens designaktiviteter är idag inte formaliserade i någon corporate identity guide. Hittills har designchefen inte ansett detta nödvändigt då företaget är relativt litet och alla anställda är införstådda i företagets designtradition. Traditionen har tidigare varit att bygga inifrån och ut, men då designens betydelse på marknaden anses ha ökat finns idag planer på att utveckla en designmanual. Designrådet skall utreda om det finns ett reellt behov av att standardisera företagets designuttryck. R&D-chefen påpekar dock att han kan se vissa svårigheter i en sådan standardisering då Coffee Queen har ett stort antal produktgrupper som dessutom säljs på flertalet marknader. Att koppla ihop allt detta till en enhetlighet skulle vara svårt då marknaderna har olika designpreferenser och även marknadssegmenten för produktområdena skiljer sig genom deras olika användningsområden. Olika utformningar av produkten krävs beroende på var den ämnas användas; om det är i kontorsmiljö, storkök eller hem. R&D-chefen ser stora skillnader i kundernas designpreferenser på de olika geografiska marknaderna. Spanien och de latinamerikanska länderna efterfrågar ofta inslag av träpanel på espressomaskinernas sidor. Detta skulle inte alls gå att sälja i Skandinavien och Tyskland där de produktmaterial kunderna föredrar är rostfritt och plast i färgerna svart, vitt och grått. I USA däremot säljer den enkla och funktionella designen. En alltför utstuderad design skrämmer där snarare iväg konsumenterna då de tror att designen inkorporeras på bekostnad av maskinens funktion. Av dessa anledningar kan det vara svårt att utveckla ett tydligt produkt- och familjetänk. Coffee Queens nya ägare kommer däremot att arbeta mycket med att stärka varumärket. Idag säljer företaget majoriteten av sina maskiner utan logotyp. Detta samt avsaknaden av produktigenkänning är ett resultat av Coffee Queens tidigare varumärkespolitik.



C. Coffee Queens argument kring val av designorganisation

Den främsta anledningen till att Coffee Queen valt att organisera sin designverksamhet in-house, enligt företagets VD, är att man internt besitter den kunskap som krävs för att förverkliga produktidéer. Det skulle vara svårt och tidskrävande att få en extern designer lika insatt och medveten om hur designen ska interagera med produktens tekniska funktioner. Även engagemanget från personalen är en viktig faktor. Detta beror till stor del på att många medarbetare är delägare i Coffee Queen vilket troligtvis skapar en extra drivkraft för att ta fram bra produkter. Vidare är närhet och snabbhet viktiga anledningar. Internt kan man agera snabbt om man har en bra produktidé som ska förverkligas. Dock blir företaget mindre flexibelt med en intern designavdelning. Personalen måste därtill alltid underhållas, annars har företaget anställda som inte sysselsätts, vilket är kostsamt. Fördelen med externa resurser är att kapaciteten istället kan anpassas efter behov.

Med en intern designavdelning kan det lätt bli att man inte ser skogen för alla träd. Detta har gjort att företaget genom årens lopp har provat att ta in designkompetens från olika byråer. Man har eftersökt fräscha idéer och då konsulter arbetar med flera olika uppdragsgivare och projekt har de mer kreativ höjd i sitt tänkande. De gånger företaget har anlitat extern designkompetens har det dock kostat för mycket och man har inte varit nöjd med slutresultatet. Produkter som framtagits på detta sätt har heller aldrig lanserats på marknaden:

Det kanske är vi som inte har ork, tålmod, inte har varit tillräckligt tydliga nog, vi har inte haft råd etc. Jag tror framförallt att uthålligheten där, vi har inte känt att byrån varit på väg åt rätt håll och avbrutit.

VD:n anser likväl att det inte har varit ett problem med integreringen av externa designers. De har kommit in väl i produktutvecklingsprocessen, men har inte besuttit den nödvändiga kompetensen som krävs för att förverkliga produktidéer.

Valet av designenhet har hittills inte ifrågasatts, men ändå ser VD:n ett behov av att ta hjälp från externt håll i framtiden. Detta då Coffee Queen är inne i en expansionsfas där många nya produkter ska ut på marknaden. En kombination av en intern designavdelning och nya idéer från externt håll skulle vara en optimal mix enligt honom själv. Han nämner företag som Pininfarina och Bernadotte som intressanta samarbetspartners på sikt.

R&D-chefen anser att deras interna designenhet är ett resultat av företagets historia snarare än ett direkt val. När VD:n köpte upp det företag som idag är Coffee Queen tillverkades tvättmaskiner i den dåvarande fabriken. Vid den tidpunkten lades inte mycket fokus på design. VD:n insåg emellertid designens betydelse i produktutvecklingen, varför han anlidade en extern designbyrå från Stockholm. Samarbetet blev mindre lyckat och det hela mynnade ut i att produkterna inte gick att tillverka även om de hade en tilltalande design. Orsaken till det fruktlösa samarbetet berodde till stor del på att designkonsulternas produktförslag inte anpassades efter de verktyg och maskiner som existerade i Coffee Queens fabrik. VD:n insåg att företaget skulle behöva en designer som även hade konstruktionskompetens varför man anställde en sådan person från Electrolux. Med en in-housedesigner kunde företaget säkerställa att produktdesignen utvecklades efter de maskiner och verktyg som stod till buds i fabriken.

R&D-chefen tror inte att företaget skulle kunna överge sitt nuvarande arbetssätt med interna designers för att ersätta det med externa designinköp. Detta beror på att en designbyrå inte



skulle ha den kunskap som krävs, varken om företaget och produkterna som tillverkas eller om branschen. Exempelvis krävs kunskap om inköp och tradition samt kompetens om maskinernas servicevänlighet för att skapa en framgångsrik produkt. Vidare krävs även förståelse för hur man bäst utformar kaffemaskinernas innanmäten så att de är lätta att rengöra och underhålla. Denna kompetens går överhuvudtaget inte att få tag på hos designbyråerna idag. Däremot ser R&D-chefen en potential i att kunna använda externa designbyråer som bollplank, det vill säga att kunna ta del av nya fräscha idéer som de sedan med sin in-housekompetens kan vidareutveckla och anpassa till Coffee Queen. Men även den här typen av samarbeten har varit svåra att genomföra då de flesta byråer saknar den baskunskap som krävs för tillverkning av kaffemaskiner. Tidigare försök till samarbeten ha resulterat i kosmetiska friseringar av produkterna men den funktionella utformningen har de fått stå för själva. En eventuell nackdel med att ha designkompetensen in-house är att man lätt kan bli hemmablind, att man fastnar lite i sitt eget tankesätt. För att försöka förebygga detta och finna inspiration åker R&D-chefen och hans designers ofta på internationella branschmässor. Valet att arbeta med en intern designenhet har inte direkt ifrågasatts men R&D-gruppens prestationer utvärderas årligen för att se om de håller måttet.

D. Syn på design och lönsamhet i Coffee Queen

På frågan om hur VD:n tror att valet av designenhet påverkat företagets lönsamhet säger han:

Det är klart, hade vi fått en fräsch killer från externt så /.../ men det har gått hyfsat för oss. Vi har klarat oss ganska bra genom åren, de sista tio åren i alla fall.

Han pratar sedan vidare om designens betydelse för att kunna göra lönsamma affärer. Har man bättre design kan man helt enkelt ta bättre betalt. Han återkommer även här till exemplet där man förlorade en affär mot en känd rikstäckande jourbutikskedja och menar att 50 % av det pris man tar ut för maskinen är relaterat till designen.

Analys

B. På Coffee Queen används design som process men betraktas som resultat

Funktionsintegration Coffee Queen är organiserat dels funktionellt och dels efter geografisk marknad. Sålunda är det, liksom i Lindén International, en ganska traditionell lösning där olika funktioner är separerade, om än i något högre grad än i fallet av Lindén International. För produktutvecklingen på Coffee Queen finns emellertid en projektgrupp som integrerar funktioner. Det finns, liksom i Lindén International, ingen funktion som enbart svarar för design. Däremot har Coffee Queen en R&D-chef som har ansvar för produktdesign jämte teknik och konstruktion. Detta i sig kan tolkas som funktionsintegrerande, men är det inte fullt ut.

På Coffee Queen bedrivs produktutvecklingen simultant i ett nära samarbete mellan designers och konstruktörer. Detta möjliggör en integrerad produktutveckling i större utsträckning än för Lindén International. En simultan process är möjlig på Coffee Queen bl a tack vare att företaget har in-housedesigners som, även fast de inte är konstruktörer, har viss kunskap om vilka tekniska villkor det finns för de produkter företaget utvecklar. Vanligast är att man tar fram en ny produkt efter förfrågan från kund. Utgångspunkten är då kundens önskemål om såväl design som funktion. VD:n anser att designen blir allt mer betydelsefull i produktutvecklingen och att funktionen snarare anpassas efter designen än tvärtom. Om detta stämmer



är fallet här det motsatta från i Lindén International, där design kommer in i slutet av produktutvecklingsprocessen för att "frisera" slutprodukten. Trots att man arbetar integrerat i produktutvecklingen, eller just därför enligt Coffee Queens R&D-chef, kan denna process ta mycket lång tid. Detta strider mot Svengrens forskningsresultat (1995, även von Stamm 2003 samt Kotler 2005) enligt vilka funktionsintegrering i produktutvecklingen ska leda till effektivare processer. Produktutvecklingsprocessen kan hos Coffee Queen ta lång tid när projekten utförs funktionsintegrerat men därmed är det emellertid inte sagt att arbetsmetoden inte leder till mer framgångsrika produkter.

Fram till idag har Coffee Queen inte prioriterat design som konkurrensmedel genom att differentiera produktutbudet eller utmärka sig på marknaden. Affärsmöjligheter har gått förlorade på grund av detta. Man har nu kommit till en punkt då man inser att det är dags att satsa ordentligt på design. I Lindén International hävdar man däremot att design inte är särskilt betydelsefullt för den typ av produkter företaget säljer.

Designfunktionen används på Coffee Queen som koordinator för att skapa produktfamiljer istället för serier av separata maskiner. Produkter inom varje produktgrupp är relativt integrerade. Likväl anser man på företaget att man måste arbeta mer med design för att differentiera sig och få ett unikt mervärde på marknaden. Företagets VD är övertygad om att man skulle kunna öka marginalerna betydligt om man kunde erbjuda ett sådant mervärde genom design. Designkompetens måste hos Coffee Queen utnyttjas med en bredare ansats än för differentiering för att den ska kunna utgöra en strategisk resurs. På Coffee Queen betraktas emellertid design som en strategisk resurs i högre grad än på Lindén International.

Visuell integration På Coffee Queen ligger ansvaret för att samordna designaktiviteter på R&D-chefen. Detta ansvar innefattar endast designaktiviteter inom ramen för produktdesign. Informationsdesign är en fråga för marknadsavdelningen, som har en egen grafiker och därtill köper en del reklamtjänster från en extern byrå. Miljödesign saknar ansvarig och därmed funktionstillhörighet. Som en del i att vara R&D-chef på Coffee Queen ingår således att verka som design manager. Det innebär att koordinera designaktiviteter avseende samtliga produkter och geografiska marknader. R&D-chefen styr även de designaktiviteter som bedrivs på företagets enhet i Kina.

Det faktum att ansvar för såväl konstruktion som design ligger hos en och samma person eliminerar den annars vanliga risken att design managern, med sitt övergripande ansvar, inte har några större befogenheter att gripa in i respektive funktionsområde. Av samma anledning ökar chanserna för Coffee Queens R&D-chef att framgångsrikt styra och kontrollera att olika funktioner levererar produkter i enlighet med företagets designvärderingar. Därför finns det på Coffee Queen inte samma behov att låta design managern utbilda berörda personer i designpolicy på samma sätt som i andra företag.

Då Coffee Queens styrning är relativt centraliserad anses det heller inte finnas något större behov att genom visuell integration öka sammanhållningen i organisationen. Detta liknar situationen i Lindén International som också är ett relativt litet företag. Även om det inte finns någon tydlig visuell identitet för företaget är Coffee Queens medarbetare införstådda i företagsidentiteten och företagets tradition tack vare att organisationen är så liten. Historiskt har den visuella integrationen inte haft någon större strategisk betydelse. Detta kan dock komma att förändras inom en snar framtid eftersom företagets ambition är att ge design mycket större plats i organisationen. Av denna anledning kan den visuella integrationen komma att fungera



som katalysator för företagets strategiska förändringsprocesser. Detta skulle dessutom öka chanserna för konceptuell integration.

Design engagerar företagets ledning i mycket hög grad, i synnerhet dess VD och tillika huvudägare. Han tycker att man borde formalisera riktlinjer för hur företagets design ska uttryckas och att man måste ta fram ett slags designguide. För vissa delar av informationsdesignen finns redan riktlinjer utarbetade, men till dess att alla aspekter av design standardiserats är det långt kvar. Ambitionerna att formalisera ett slags designpolicy är emellertid mycket mer utbredda än hos Lindén International.

Konceptuell integration Även om Coffee Queens VD anser att företagets affärsidé uttrycks väl genom dess design är det mycket som saknas för att en tydlig koppling ska finnas mellan affärsidé och designuttryck. När affärsidé och design har en bra anknytning till varandra får man bl a ett konstant designuttryck mellan produkter och över tiden, men detta saknar Coffee Queen. Det finns förvisso ett aktivt engagemang från företagsledningen för design. Detta syftar dock i huvudsak till produktdesign och inte till att arbeta med visuell och konceptuell integration av företagets objekt och affärsidé. Det finns anledning att tro att Coffee Queens affärsidé i framtiden kommer att gestaltas med hjälp av design i större utsträckning än tidigare som ett led i företagets ambition att stärka varumärket. Hittills har emellertid varumärkesbyggande varit svårt då många produkter skräddas till kunder som vill märka dem med sin egen profil.

Designens strategiska ställning i Coffee Queen och i vilken grad man på företaget behandlar design som en strategisk resurs sammanfattas i en placering i Designtrappan. Coffee Queen sorteras in på det tredje trappsteget, ”Design som process”. Företaget integrerar design som en arbetsform tidigt i utvecklingsprocessen. Under det fortsatta produktutvecklingsarbetet arbetar designers och konstruktörer integrerat med att gemensamt ta fram en ny produkt. Denna medverkan från flera olika kompetenser är enligt företaget en förutsättning för att produktionen ska lyckas. Det nämnda läget i Designtrappan får Coffee Queen med en viss reservation. Denna är att design fortfarande betraktas som ett resultat. Först när ett processinriktat synsätt på design implementerats i organisationen kan platsen på det tredje trappsteget anses vara säkerställd.

Coffee Queen placeras således ett trappsteg högre i Designtrappan än Lindén International. Innebörden av detta är att Coffee Queen använder design som en strategisk resurs i högre utsträckning än Lindén International.

C. Produktframtagning kräver kunskap om tillverkningsförutsättningar

För Coffee Queen verkar behovet av tvärvetenskaplig kompetens vara den främsta anledningen till valet av att organisera designarbetet internt. Designern ifråga måste ha såväl design- som konstruktionsförståelse. Detta behov understryker både VD:n och R&D-chefen. Internt anses man besitta den kunskap och förståelse för maskiner och tillverkningsmetoder som skulle vara svåra, om inte omöjliga, att finna på externt håll. Detta ligger i linje med von Stammers resonemang om att en in-housedesigner utvecklar en nära förståelse för företaget och dess produkter och att en produktidé designad av en extern designkonsult kan vara svår att förverkliga i tillverkningen.

Lindén International nämner ny inspiration som en viktig faktor i sitt val av designenhet. Coffee Queen tycks vara inne på samma linje när man resonerar kring eventuella fördelar med



att lägga ut designresurserna och menar att det är lätt att bli hemmablind. Både VD:n och R&D-chefen ser störst potential i att kunna använda sig av externa designers som bollplank eller låta externa designers presentera en produktidé som företaget sedan kan vidareutveckla själva. Även von Stamm påpekar designkonsulters positiva effekt på nytänkandet i produktutvecklingen.

Enligt de studier som von Stamm presenterar bidrar en intern designavdelning till effektiva tillverkningsmetoder, att tiden från idé till färdig produkt blir kortare och att det även är lättare att koordinera designavdelningen med övriga funktioner i företaget. Detta är samma resonemang som intervjupersonerna i Coffee Queen lyfter fram. Dock tycks företaget förlora i flexibilitet med en intern designavdelning. Detta då intern designkapacitet måste matchas med produktutvecklingsbehov så att det blir en balans, annars har företaget mycket kostsam överkapacitet i sysslösa anställda designers. Detta styrks av likheten med von Stamm resonemang som menar att designteamet ständigt måste ha ett pågående utvecklingsarbete för att det ska löna sig att ha en intern designavdelning.

I tidigare forskning (t ex Svengren 1995, von Stamm 2003, Kotler 2005) uppmärksammas dessutom en viktig faktor för att kunna minska ledtiden vid framtagning av nya produkter. Denna är samverkan mellan olika professioner. Det är viktigt att arbetet med produktutvecklingen sker integrerat, dvs att alla medverkande avdelningar arbetar i en simultan process. Coffee Queens VD anser dock inte att det har varit ett problem med integreringen av externa designers de gånger man tagit hjälp av dessa. De har kommit in tidigt i produktutvecklingsprocessen men har emellertid inte haft den för företaget nödvändiga kompetensen som krävs för att möjliggöra framtagningen av en bra produkt.

Coffee Queens VD påpekar dessutom att externa designkonsulter kan bidra till att minska arbetsbördan. Han uttrycker att man skulle kunna tänka sig att ta hjälp av en extern byrå i framtiden eftersom företaget är inne i en expansionsfas där många nya produkter ska ut på marknaden. Företaget skulle kunna förlora mycket intäkter om en produktlansering blir försenad, om så endast med en vecka. Synsättet att en djup förståelse för företaget och ett integrerat samarbete bidrar till en mer lyckad utvecklingsprocess verkar däremot inte vara representerat hos Lindén International där designern introduceras först i slutet av processen. För detta resonemang återfinns stöd i von Stamms studier.

Valet av designenhet i Coffee Queen tycks likaså vara historiskt betingat då designenheten växte fram på ett naturligt sätt som en följd av ett mindre lyckat samarbete med en extern designbyrå. Den interna kompetensen utvärderas kontinuerligt men företaget har än så länge inte haft någon anledning att ersätta den med externa resurser.

D. Övertygade om att man kan ta bra betalt för bra design

Coffee Queens VD är övertygad om att man kan ta mer betalt för sina produkter om de innehåller en hög designhalt och tror att man skulle kunna öka marginalerna betydligt om man kunde erbjuda ett mervärde genom design. Han uppskattar att ungefär 50% av priset grundas i den design man tillför produkten. Lindén Internationals teknik- och utvecklingschef uppskattar däremot motsvarande siffra till endast 1%. Med detta procenttal avser han visserligen de produkter som vänder sig till den professionella marknaden och tillägger att design är av mycket större betydelse på konsumentmarknaden där det är viktigt att kunna differentiera sig. Men Lindén Internationals uttalande om designens 1%-iga betydelse kan ändå jämföras med Coffee Queens motsvarande uppskattning om 50% eftersom även Coffee Queen i huvudsak



tillverkar produkter för den professionella marknaden. En väsentlig skillnad föreligger dock, och det är att för en stor del av de produkter som Coffee Queen tillverkar, i huvudsak kaffeautomater, måste man ta hänsyn till att kund och användare sällan är samma person. Det är ofta ett företag som köper maskinen, men den kan ställas ut på ett kontor och där måste man lika fullt ta hänsyn till att det är vanliga människor som ska tilltalas av och lätt kunna använda maskinen. På så vis blir en välplanerad produktdesign viktigare för Coffee Queen.

Synen på designens betydelse för lönsamheten skiljer sig alltså mellan företagen. På båda företagen har man svårt att svara på hur avgörande valet av designorganisation varit för lönsamheten. Coffee Queens VD:s svar är något mer tveksamt än Lindén Internationals. Av Coffee Queens VD:s resonemang att döma framgår det att han överlag är övertygad om att det valda arbetssättet med interna designers passar företaget bäst. Något motsägelsefullt menar han samtidigt att en extremt talangfull externt anlitad designer säkert hade gjort skillnad i lönsamhet, men att de klarat sig ”hyfsat”.

Coffee Queen har en valmöjlighet avseende designorganisation, vilket Lindén International, med sina resurser och inom sitt verksamhetsområde, faktiskt inte anser sig ha. Därmed kan man på Coffee Queen ställa sig frågan vilket arbetssätt som skulle bidra till högst lönsamhet både gällande skillnader i kostnader och avseende påverkan på försäljningspriset. Det faktum att Coffee Queen aktivt har valt att organisera sin design internt samt utvärderar detta val årligen, vilket leder till fortsatt internt arbete med design, torde säga mycket om företagets övertygelse om hur de olika organisatoriska designlösningarna påverkar lönsamheten. Att Lindén International använder externa designresurser säger inte lika mycket, eftersom man faktiskt inte har haft ett val utan ser det externa organiseringsättet som enda lösning i företagets tidigare och nuvarande situation.

4.2.3 Industriell design hos Husqvarna AB

Sammanställning av intervjuer

A. VD:ns och designchefens bakgrunder

Husqvarnas VD är till utbildningen ingenjör och har tidigare arbetat med produktion och konstruktion. Sedan 30-årsåldern har han innehaft olika chefsjobb i relativt stora verksamheter. 1973 anställdes han i Electrolux och arbetade många år som teknisk direktör, vilket innebar ansvar för produktutveckling, produktion, kvalitet och även design, innan han blev produktlinjechef för utomhusprodukter i USA. Därefter verkade han som produktlinjechef för skogs- och trädgårdsprodukter. För ett år sedan tillträdde han som vice VD i AB Electrolux. Då var han chef för utomhusprodukter för konsument- och den professionella marknaden och när denna verksamhetsgren knoppades av i juni 2006 blev han koncernchef för Husqvarna AB.

Som företagets VD och koncernchef ägnar han sig idag åt jobb mot styrelsen samt utgör extern kontakt mot analytiker och investerare. Internt blir det mycket ordförandeskap i ledningsgrupper. Operativa uppgifter måste däremot läggas ut på de fem sektorcheferna. VD:ns ansvar blir då i huvudsak att hålla ihop den stora matrisorganisationen och sköta den löpande förvaltningen av bolaget. Sedan man lämnade AB Electrolux har mycket av tiden gått åt till att hitta lämpliga organisationsstrukturer. Å ena sidan måste organisationen vara lätt att förstå för finansmarknaden, å andra sidan får man ha en pragmatisk syn och undvika att skapa ”fem vattentäta silos” utan se till att utnyttja synergier. Förutom att styra företaget har VD:n dessutom resultatansvar gentemot styrelsen. Han måste därtill hållas tillgänglig för organisationen



och lägger mycket tid på personlig coachning av sina medarbetare, vid sidan av formaliserade ledningsmöten. En hjärtefråga har varit att försöka utnyttja företagets olika varumärken på ett bra sätt, framför allt Husqvarna-märket som är ett premiumvarumärke. Premiumprofilen gör att man kan ta mycket mer betalt för Husqvarnaprodukter och att maximalt utnyttja Husqvarnas varumärke är en strategisk fråga.

Företagets globala designchef är industridesigner, utbildad på Högskolan för Design och Konsthantverk vid Göteborgs Universitet. Efter utbildningen arbetade hon ett år som egen företagare och därefter i ett mindre konsultföretag. Kring 2001-2002 började hon på Electrolux AB som designchef. Hon var då delaktig i uppstartandet av en ny sektor inom Electrolux; utomhusprodukter för konsumentmarknaden. Några år senare började hon rapportera till Husqvarnas nuvarande VD som på den tiden satt som vice VD i Electrolux ledningsgrupp. När verksamhetsområdet knoppades av från Electrolux blev hon tillfrågad att flytta med ner till staden Huskvarna och bygga upp en designavdelning där. Sedan dess har företaget expanderat, i huvudsak genom förvärv. Dagens designorganisation består av 11 interna designers, formbestämmare och grafiker samt sex externa konsulter som sitter löpande hos Husqvarna.

Designchefen har de senaste två åren sedan Husqvarna blev eget bolag lagt all sin tid på att bygga upp en framgångsrik designavdelning i organisationen. Det arbetet handlar om att få in rätt personer och kompetenser till designgruppen, skapa rätt processer, rätt verktyg och de rätta förutsättningarna för att kunna göra ett bra jobb i verksamheten. Designansvarig ägnar sig också mycket åt intern lobbying och intern utbildning, som enligt henne är nödvändigt då företaget, av historiska skäl, är väldigt ingenjörstyrkt med mycket ingenjörskompetens. Hon upplever att designens nytta och funktion därför behöver förklaras:

Jag tror att /.../ är man designer /.../, så är det inte en så vedertagen kompetens i en företagsstruktur som en ekonom är, eller en jurist, eller en tekniker. Och för många så är begreppet design ett ganska vagt och luddigt uttryck. Och därför så handlar det väldigt mycket om att utbilda och få dem att förstå.

Även designansvarig nämner varumärken som en mycket angelägen fråga och betonar att varumärkeskompetens i designfrågor är otroligt viktigt. Lika viktigt är det dock att kunna anta ett businessperspektiv i det avseendet att man förstår verksamheten, förstår dess struktur och hur man driver sina frågor.

B. Designens strategiska ställning i Husqvarna

Design finns inte representerad i koncernledningen. Som VD:n beskriver det består koncernledningen av divisionscheferna – och därmed den sektorchef till vilken designchefen rapporterar – samt stabschefer och är ingen funktionell ledning. Där finns inga chefer med funktionellt ansvar som t ex marknad eller produktutveckling. Därmed diskuteras inte operationella frågor i koncernledningen. Däremot går man igenom gemensamma funktioner, men design kommer inte upp till diskussion om man inte har några problem på det området eller ingen större förändring föreslås. Design är alltså ingen punkt på agendan vid koncernledningens sammankomster. På samma sätt fungerar det i styrelsen. Däremot finns design representerad i produktträden som är högsta beslutsorgan för produktutveckling.

Betraktar då VD:n design som enbart operationellt utan någon strategisk betydelse? Nej, han anser att alla funktioner är strategiska och således även design men att den i slutändan är väldigt operationell. Han betraktar design som strategisk exempelvis om man diskuterar att



ändra figurspråket på Husqvarna eller att lägga ner sin egen interna designavdelning för att istället börja med att fullständigt köpa in design. Ytterligare ett exempel som han ger på strategisk designfråga är diskussionerna kring hur Gardena och deras unika profil ska tas in i företaget efter Husqvarnas förvärv. Sådant diskuteras naturligtvis, säger han, och Gardenas chef sitter numera också med i koncernledningen. Mellan honom, Husqvarnas designansvarige och designansvariges chef har en diskussion förts kring huruvida Gardena kan puttas in i Husqvarnas globala designorganisation. De flesta sådana frågor löses direkt med de människor som är involverade.

Designchefen har full befogenhet att köpa in design. Fullständig budgetfrihet har ingen, men budgeteringen är en process där designkostnader är starkt kopplade till produktutvecklingskostnaderna. Designavdelningen lägger sina budgetar för hur mycket produktutvecklingen kommer att kosta i industriell design och projektet går sedan till styrelsen. Det finns egentligen ingen som sätter ett tak för vad designen får kosta, utan designchefen får bestämma detta efter eget omdöme. Designkostnaderna varierar mycket över tiden vilket gör att det inte går att sätta ett tak. Däremot förutsätter Husqvarnas VD att designchefens egen chef har en genomgång av detta. Kostnaden för industriell design per produkt är ett måttetal på effektivitet som inte bör fortsätta stiga. Börjar det gå snett reagerar man i koncernledningen. Designchefen kan emellertid säga att hon vill öka den interna kapaciteten med 20% och får då lägga fram argument för detta i förhållande till att köpa in extern kapacitet. Enligt VD:n kan designchefen i ett sådant fall förmodligen enkelt kunna visa hur mycket man sparar på att anställa ett par man istället för att fortsätta köpa tjänsterna. Sådana frågor har VD:n inte upplevt att man haft några problem med.

Designchefen tror att design är väl representerat i företaget på många sätt. Så gott som alla funktioner är uppdelade efter affärsområden eller geografiska områden. Att vara global designchef, med ett ansvar som spänner över samtliga produktsegment, varumärken och geografiska marknader, innebär en unik position vilken gör det möjligt att driva ut designverksamheten på ett sätt i organisationen. För övriga funktioner uppstår lokala förankringar och tolkningar. Designen har däremot en bra och ganska tydlig förankring i organisationen, anser designchefen. Samtidigt medger hon att vissa delar av företaget är mer designorienterade än andra och att man därför får jobba på olika nivåer eftersom det finns olika hög förståelse för varför design finns i organisationen. Hon tycker att det finns en bra plattform inom design men att det är viktigt att förstå att trycka på olika värden, beroende på vem i organisationen man kommunicerar designen mot. I och med att företaget tillverkar så många olika produkter måste man ha förståelse för att dessa har sitt ursprung i olika utgångspunkter och behov.

Designchefen rapporterar till en av de fyra sektorchefer som sitter i koncernledningen. Hon arbetar egentligen lika mycket för alla sektorcheferna, men är organisatoriskt ansvarig gentemot en av dessa. Hon poängterar att det är viktigt för henne att rollen som designchef är oberoende den person hon rapporterar till. Denna roll handlar om varumärkena och produkterna och hon vänder sig till koncernchefen för att diskutera saker av mer strategisk natur medan ovan nämnda affärsområdeschef är hennes operativa chef. Även om hon ser att designen på många sätt representeras i företaget tycker designchefen att någon med designkompetens skulle vara en tillgång i företagsledningen:

Jag tror ju att, och det finns ju många bra exempel på det, alltså att det finns en människa som har den förmågan att titta på företagets produkter utifrån det perspektivet är helt klart en fördel.



Som exempel nämner hon Lindex och ”Emma-effekten” och tror att en designrepresentant i ledningsgruppen är viktigt för företagets profilering och för att kunna poängtera vikten av design. Själv känner hon att hon har det förtroendet inom många områden, ”fast det är inte fullärt”. Hon tror också att det är en naturlig generationsfråga och att yngre personer har lättare för att ta till sig och förhålla sig till design. Den yngre generationen har en bestämd bild av vad design är, gör och står för. Hennes resonemang kring detta lyder enligt följande.

Sen så är det ju många som sitter i vår ledningsgrupp som är vad man kan säga en lite äldre generation. Tittar jag på nya tekniker som kommer ut, nya ingenjörer som kommer ut, eller nya marknadsfolk eller nya yngre, en yngre generation, så har ju de nästan alla med sig design som ett begrepp i sin utbildningsvärld, vilket inte någon som kanske är född på 40-talet har, så naturligt, och då är det ju helt klart att man kan inte ställa det kravet på dem att de ska förstå kanske till fullo lika mycket hur man integrerar det och hur man använder det på ett bra sätt, så att jag tror också att det är en naturlig generationsfråga.

Designchefen framhåller att det handlar om att släppa in design i olika forum, att lyssna på design och låta design ta plats i organisationen. Återigen säger hon sig ha full support i nästan alla sammanhang men tycker att det skulle vara intressant att höra ledningsgruppen formulera sig kring design och designchefens funktion. Olika personer i organisationen har olika tolkningar av design och mellan generationerna betraktas olika kompetenser på olika sätt.

Designchefen berättar att hon har fulla befogenheter att köpa in design. Hon väljer vad som ska köpas. När ett utvecklingsprojekt initieras har man uppstartsmöten där en lanseringsplan tas fram. Här räknar man baklänges från produktlanseringen och ser över hur mycket tid man behöver. Tidsplanen utgör grunden för hur många timmar eller veckor man köper design från en designbyrå. Detta förfaringsätt används också internt mot alla delar i verksamheten.

VD:n berättar att produktutvecklingen är kopplad till produktsektorerna och att var sektors VD ansvarar för dess produktutveckling. En person är lokalt ansvarig för industriell design och denna funktion är historiskt ofta integrerad med produktutvecklingsfunktionen. Dagens designorganisation beskriver han som mer internationell, där designchefens ansvar innefattar att styra även lokala designers jobb, deras designspråk och vad man vill åstadkomma med design. Detta måste samtidigt matchas med krav från produktfunktionerna. Behovet att ta fram en ny produkt uppstår oftast ute i en produktsektor som därpå kontaktar designavdelningen. Ingenjörerna sitter ganska ofta ute på sektorerna, USA har t o m ett eget produktutvecklingscenter för de produkter som de tillverkar. Detta måste hållas ihop genom noggrann planering för att undvika dubbelarbete. I och med alla förvärv utgör detta en ännu större utmaning, konstaterar VD:n. Vidare förklarar han att det för generationsplaneringen av produkter finns en produktkalender i vilken designen kommer in i ett tidigt stadium. Design kräver av naturliga skäl att man måste jobba med framförhållning för att kunna förutse nästa generations designspråk. Designers och konstruktörer sitter fysiskt åtskilda. I tidsplanerade projekt börjar man ofta med design. Konstruktörerna har sina angivelser i vad de behöver för mekaniskt utrymme, men detta växer tidigt ihop med design, berättar VD:n. Att inte arbeta fram produkten gemensamt tror han skulle bli alltför dyrt.

Designchefen förklarar att designorganisationen består av en grupp designers i USA och en grupp i Europa (Sverige). Som global designchef har hon ett övergripande ansvar för hela teamet. Målet är, enligt henne, att jobba med likvärdiga strukturer, processer, metodik och



förhållningssätt. När ett nytt produktutvecklingsprojekt initieras tas en designer in i projektet och en brief tas fram som innehåller produktens tilltänkta målgrupp, vilka behov den ska svara mot, tidshorisont osv. Design kommer ofta in i ett tidigt skede. Detta gynnar projektet, framhåller designchefen, eftersom designen är bra för att visualisera idéer, titta på olika konceptuella lösningar och illustrera en visionär målbild om vart projektet ska gå. Den vidare utvecklingen sker sedan oftast på konstruktionsområdet varefter ett tätt samarbete pågår mellan designers och konstruktörer under projektets fortsatta gång. Designchefen förklarar det med att många av deras produkter är mycket tekniskt komplexa vilket förutsätter ett nära arbete för att resultatet ska bli bra.

Att samordna designaktiviteter inom företaget för att skapa ett enhetligt designuttryck är enligt VD:n en av designchefens främsta uppgifter. Koordineringen är för Husqvarna helt varumärkesbunden; genom designen differentieras de olika varumärkena som ingår i koncernen. Varje varumärkes egen karakteristikum ska vara fastlagd så att man inte behöver uppfinna hjulet på nytt varje gång en produkt ska tas fram. Detta är designens uppgift. Det kan finnas olika produktfamiljer inom varumärket, men gemensamma drag ska ändå kunna identifieras och återkomma i formspråket. VD:n ser designen som ett inslag i arbetet med att framhäva varumärket och påpekar att det är viktigt att hela företagens strategi är konsekvent med detta, såväl vad gäller marknadsföringen som avseende design och specifikationsjobb. Hur vissa karakteristiska drag uttrycks kan förändras över tiden, men ett varumärke måste trots detta hålla kontinuitet genom modenyckerna.

Enligt VD:n är designsamordnandet inte bara formaliserat genom designchefens organisatoriska funktion. Idag finns ”en hel bibel” för varumärkena och olika konstruktionslösningar som ska vara typiska för dessa. Denna designguide omfattar produkt- och informationsdesign. Däremot finns ingen strävan efter en enhetlig miljödesign. Detta vore enligt VD:n omöjligt med tanke på alla förvärv som gjorts och alla kontor som skulle behöva byggas om för att få enhetlighet i arkitektur och kontorsdesign.

Designchefen svarar liksom VD:n att koordineringen för att få ett enhetligt designuttryck är baserad på företagens olika varumärken och vad dessa står för. Man har lagt ner mycket tid på detta och arbetar fortfarande med att utveckla *guidelines* för mer regelstyrda delar än design i verksamheten. Det finns strategier för designformspråken, t ex en *brand design strategy* för Husqvarna. Designchefen betonar att hon tyckte att det var viktigt att inte ta fram en guideline för designen. En guideline hade riskerat att bli ett dokument som lämnas till ingenjörerna vilka sedan kunde göra hela jobbet. Så vill designchefen inte ha det, utan påpekar att design är en evolution, en konstant förändring. Strävan att skapa ett enhetligt designuttryck handlar om att hantera varumärkena så att de inte internkonkurrerar men samtidigt drivs vidare i sin utveckling.

Designchefen säger att hennes roll och befattningsbeskrivning innefattar produktdesign, produkten och produktuttrycket i förhållande till varumärket och slutkunder. Rollen har därmed inget med miljödesign att göra. Hon tycker att det är intressantare att ha processer och säkerställa ett samarbete mellan olika funktioner. Hennes egen chef vill få in design på alla områden, men själv tycker hon att designerna är specialister på produkter inom företaget och att frågor om hur t ex förpackningar, entréer och gemensamhetslokaler ska se ut bör drivas av den som är bäst lämpad för det. Själv vill hon inte göra det och anser sig heller inte ha tid för det.



VD:n får frågan om hur han upplever att Husqvarnas affärsidé (se avsnitt 4.1.3) gestaltas visuellt genom företagets design. Svaret blir att eftersom Husqvarna är ett flervarumärkesföretag handlar det om att särskilja corporate identity och varumärke genom design. En del i affärsidén är att man ska arbeta med flera varumärken varav några ska vara starkare huvudvarumärken. VD:n menar att det då är ännu viktigare att kunna differentiera dessa med hjälp av design.

C. Husqvarnas argument kring val av designorganisation

Husqvarnas VD beskriver lösningen med en intern designavdelning som historiskt betingad, att man sedan urminnes tider och långt innan Electrolux köpte Husqvarna haft designen organiserad internt. Historiskt har Husqvarna bedrivit en väldigt diversifierad verksamhet och förutom utomhusprodukter tillverkat bl a symaskiner, motorcyklar och vitvaror. Därför har det alltid varit viktigt att någon ansvarar för formspråket och håller ihop det. Visserligen har företaget köpt designtjänster i stor omfattning, men VD:n betonar att det måste ske under övervakning av någon som är ansvarig. Man är alltså inte alls främmande för att köpa in design. VD:n beskriver att man bestämmer sig för ungefär hur många in-housedesigners man ska ha för att uppnå full beläggning, men det får inte bli hämmande för den tidsplan som man har i ett produktutvecklingsprojekt. Är den interna designkapaciteten för liten för ett projekt får man istället köpa in design från konsultbyråer. Företagets VD tror att kostnaden har haft en viss betydelse i valet av designorganisation. Han talar om en balans man måste hitta för att uppnå den idealiska bemanningen av in-house och säger att det är lika dyrt att köpa in externa tjänster som att sitta med egna anställda och inte kunna sysselsätta dessa. Ändå menar han att kostnaden inte är så betydelsefull i valet som man tror.

Designchefen förklarar det organisatoriska designvalet med att det i Husqvarna, och med de produkter företaget tillverkar, krävs en hög förståelse för att kunna leverera bra produkter. Även hon anser att valet dessutom handlar om att designen varit organiserad internt inom Electrolux och Husqvarna, men att designens roll i företaget däremot förändrats över tiden.

Enligt företagets VD finns inga meningsskiljaktigheter kring detta val. För de förvärvade företagen är designorganiseringen en tidig fråga där Husqvarnas designchef sätter sig in i hur de förvärvade företagens design fungerar. Man ser över hur designen fungerar i förhållande till vad det förvärvade varumärket står för. VD:n tycker att Gardena, som nyligen förvärvats av Husqvarna, gjort ett bra jobb med sin designorganisering; designen är bra och det finns en väl utformad designstrategi. Gardena köper i huvudsak tjänster på externt håll och han vill låta det förbli så och se hur det utvecklas över tiden. Det är enligt VD:n designchefens roll att övervaka detta och se till att det fungerar.

Husqvarnas designchef tycker, till skillnad från företagets VD, att meningsskiljaktigheter råder kring valet av designorganisation. Hon menar att det är hennes egna visioner och strategier som ibland inte går i linje med vad andra tycker, men känner att hon från högsta ledningen har förtroende för hur hon bedriver sin verksamhet. Skillnaden i hur design uppfattas tycker hon emellertid är stor. Hon menar att alla pratar om design men många gånger inte förstår begreppet till fullo. Hon har aldrig känt att förståelsen för och användningen av design som ett redskap för att lyckas med sin affärsstrategi är fullständigt implementerade. Detta tror hon beror på att vi lever i en värld där akademisk utbildning är prefererat, siffror är fakta, tekniska definitioner är faktum och vokabulär är viktigt för att övertyga och verifiera vad man håller på



med. I denna värld har designers som yrkesgrupp inte samma ”verktygs-kit” för att verifiera det de levererar. Design är emotionella värden som gör den svårare att mäta.

Den främsta nyttan för Husqvarna med att ha design internt jämfört med att endast köpa in design på konsultbasis är enligt VD:n kontinuiteten i designuttrycket. Denna skulle i och för sig möjligen kunna säkras genom att lägga ut designen helt och alltid samarbeta med en och samma byrå. Den interna affärsidén är emellertid lite av en affärshemlighet, vilket gör att VD:n känner sig bekvämare med att diskutera vissa frågor internt. Närheten i Husqvarna från en avdelning till en annan tvärs över gården gör stor skillnad, tycker han, jämfört med att kommunicera med en byrå i t ex Stockholm.

Designchefen ser kompetensen och kontinuiteten som de största fördelarna med att ha design organiserat internt. Jämfört med en konsult så vet en anställd vad som är viktigt för organisationen och kan driva betydelsefulla frågor som man vet att det utifrån ett företagsperspektiv är viktigt att kämpa för. En konsult är alltid köpt, kan bara erbjuda ett förslag och har inte samma rätt att stå på sig i sakfråga. Den betydelsefulla kompetens som en intern designavdelning har avser produktkompetens och kunskap om företaget. De anställda kan produkterna, har respekt för dem, förstår när en ingenjör kan pressas och när man kan stå på sig i en fråga. Vad gäller kontinuiteten handlar det om att varumärkesmässigt kunna förankra design på ett tryggt och bra sätt. Detta anser designchefen visserligen är möjligt även i en extern lösning förutsatt att man arbetar med enbart en konsultfirma, som då i praktiken blir som en in-housebyrå. Då finns en chans att få långsiktighet även i varumärkesbyggandet.

Externa konsulter kan vara bra som en frisk fläkt som kommer in och vänder upp och ner på begreppen, tycker designchefen. Ibland använder man också extern kapacitet helt enkelt som en lösning på intern resursbrist. Internt anställda designers kan dock uppleva det besvärligt att samarbeta med externa konsulter för att de inte förstår verksamheten och produkterna på samma sätt som de anställda. Den främsta fördelen med externa designers är dock enligt designchefen att de ifrågasätter saker på ett sätt som är viktigt. Detta bibehåller mentaliteten i gruppen. Av samma anledning har designchefen varit bestämd med att designavdelningen ska utgöras av ett starkt team där alla designers arbetar med samtliga produkter och varumärken. Detta har hon insisterat på, trots att det på andra håll i organisationen funnits en vilja att placera ut designers på produktområden där de ska fokusera alla sina insatser på en och samma typ av produkt.

Idealbilden för designchefen är att man utnyttjar externa resurser på så vis att idéer köps in för att sedan utvecklas internt. För närvarande har hon sex externa designkonsulter som arbetar löpande för Husqvarna. Att de ska sitta på hennes kontor är ett krav från hennes sida för att konsulterna ska förstå värdegrunden. Det är viktigt, inte minst eftersom konsulterna även representerar vad hon själv står för. Ett beslut man nu står inför är framtiden för Gardenas designorganisation som för närvarande består i att köpa in externa tjänster. Här ska man göra ett övervägande om denna lösning ska behållas eller om designen även för Gardena ska drivas in-house.

VD:n anser inte att man har behövt kompromissa med något på grund av sin organisationslösning av design och att denna lösning heller inte har medfört några nackdelar. Han tycker att Husqvarna har fått en bra blandning av att inte ha alla resurser internt förlagda, men ändå ha en egen designkår som kan ta huvudansvar och driva långsiktig utveckling. Den första eller de två första produkterna i en ny produktgeneration tror han att man kan ta fram in-house för att



sedan lägga ut mycket specifika uppdrag, nästan som att köpa timmar, för att skynda på en produktutvecklingsprocess. Ett projekt får inte bli försenat bara för att det inte finns kapacitet i design. Vidare tror VD:n att det skulle kunna vara gynnsamt att öppna upp för att ta in externa idéer när en helt ny produkttyp ska tas fram. Det måste dock finnas tillräcklig kompetens internt, likafullt, för att man ska kunna göra en bra upphandling. Denna kompetens anser han att konstruktörerna saknar. Han berättar om när han arbetade i USA, där det var konstruktörerna som köpte designen, och hur de inte kunde hantera det vilket resulterade i att produkterna fick helt olika utseende från projekt till projekt. Företag måste göra ett gediget internt jobb, säger han, för att lägga fast ett designspråk som är så tydligt att man ska kunna lägga ut uppdragen utan att det ska gå att se någon skillnad mellan vad som är internt respektive externt framtaget.

De som får kompromissa på grund av att man organiserar designen internt är enligt designchefen ingenjörerna eftersom internt anställda designers kan ta större utrymme i produktutvecklingsprocessen. Detta rättfärdigas med den förståelse, kompetens och mognad som krävs för att kunna köpa en tjänst och vilken man bara kan besitta i en intern designfunktion. Hon poängterar dock att det är väldigt olika beroende på vilken typ av företag man talar om, hur stort det är, hur många produkter det har och hur komplexa produkterna är. I Husqvarnas fall skulle det emellertid bli väldigt "snuttifierat", menar hon, om man inte skötte designen med central styrning. Hon tror också att det hade varit väldigt svårt för företaget att lägga ut designen fullständigt vilket hade krävt en mer spridd designfunktion med en internt ansvarig på varje varumärke eller varje produktkategori. Detta beror inte bara på att man har så många olika varumärken i koncernen utan även på att det finns utvecklingsavdelningar över hela världen, vilket hade varit svårt att styra genom en extern konsultbyrå.

D. Syn på design och lönsamhet i Husqvarna

VD:n säger att han definitivt inte kan kvantifiera designens påverkan på Husqvarnas lönsamhet men anser att en av de absolut viktigaste framgångsfaktorerna har varit att man lyckats växa väldigt starkt i konsumentprodukter med Husqvarna-märket. Denna tillväxt tycker han har uppnåtts mycket tack vare att man fått fram en riktigt bra design. Ett exempel han ger på detta är ett traktorprojekt i USA som innebar en investering på flera hundra miljoner där den egna designavdelningen i USA utnyttjades med resurser och styrning från Husqvarna. Det blev en "kanonprodukt" och det har verkligen märkts, säger VD:n. Därpå medger han att det är svårt att veta hur utfallet hade blivit om man hade kopplat in externa resurser:

Hur vi hade lyckats om vi kört som tidigare, dvs lagt ut designjobbet externt, det vet jag inte, men det kan jag säga är att det blev i alla fall ett klart lyft när vi tog det här steget. Det har alltså bidragit positivt till produktens framgång. Vi fick också ett gemensamt designspråk med övriga produkter i sortimentet, vilket vi inte lyckades med när vi körde externt i tidigare traktorprojekt.

Man vet med andra ord inte hur bra man hade lyckats om designen hade organiserats annorlunda. Ett annat exempel som VD:n ger är designen på Husqvarnas motorsågar som han definitivt tror är en framgångsfaktor. Där anser han att man lyckats tack vare ett mycket bra samarbete mellan designer och konstruktörer. Han säger:

Så jag kan definitivt säga att industriell design har varit en klart bidragande faktor till framgångarna. Hur bra det kunde ha varit om vi köpt, det kan jag inte säga men det här har varit bra.



Vidare menar VD:n att det inte finns någon anledning att ändra på något som fungerar bra. Hade man däremot inte varit nöjd med resultaten hade designfunktionen troligtvis setts över för eventuell omstrukturering.

Designchefen tror att en extern organisering av designverksamheten skulle kunna fungera för mer lokalt förankrade och centralt utvecklade varumärken. Men som situationen ser ut för Husqvarna idag, med utvecklingsavdelningar över hela världen, hade det varit svårt att styra upp designverksamheten genom en extern konsult på ett bra sätt. Möjligen hade det kunnat lösas genom en konstellation som innebär ett nära samarbete med en designbyrå, som i praktiken vore nästan som en in-housebyrå fast man köper designtimmar.

Även designchefen tror att valet av designenhet absolut påverkat företagets lönsamhet. Hon tycker dock att det kanske inte varit tillräckligt tydligt inom väldigt många områden och att man skulle kunna göra mycket mer med design. Design fyller många roller i produktutvecklingen, men man måste ta hänsyn till att det faktiskt finns en användare, påpekar hon. Hon säger att det för företagets högre beslutsfattare är lätt att tala om design när det handlar om deras bilar, pennor eller mobiltelefoner. När det däremot kommer till deras egen verksamhet i vilken de själva har ett ekonomiskt ansvar har de inte riktigt det perspektivet längre. De glömmer bort hur påverkbara de själva var när de valde t ex sin bil. Design handlar om att kliva ur sig själv, tycker designchefen, och ställa sig i konsumentens roll. Då förstår man att designen faktiskt betyder någonting i ett köpbeslut.

Analys

B. Husqvarna använder design som process – men snart som innovation?

Funktionsintegration På Husqvarna kombineras ansvar för en viss produktkategori med ansvar för en geografisk marknad. På detta sätt är företaget uppbyggt i en stor matrisorganisation. Man har således en väldigt traditionell och typisk organisationslösning, om än större och mer komplex än både Lindén International och Coffee Queen vilket är en naturlig följd av företagets storlek. Ansvar för produktdesign och informationsdesign är fördelade på olika funktioner, medan miljödesign saknar funktionstillhörighet. Det som i Husqvarna avses med ”designansvar” är i huvudsak produktdesign. Designfunktionen är därmed mer renodlad än i Coffee Queen där samma person ansvarar för såväl produktdesign som teknik och konstruktion. Ansvar för informationsdesign är på Husqvarna en marknadsfunktion medan miljödesign saknar ansvarig och funktionstillhörighet. Design i sin allra vidaste aspekt är följaktligen fragmenterad i olika funktioner, som hos Coffee Queen. Designers inom Husqvarna är dessutom uppdelade på två avdelningar, en i USA och en i Sverige. Det yttersta ansvaret för produktdesignen är emellertid globalt och integrerar såväl produktsegment och varumärke som geografisk marknad. Detta kan liknas vid det ansvar R&D-chefen på Coffee Queen har vilket spänner över samtliga produkter och geografiska marknader. På så sätt styrs även lokala designers arbete och formspråk centralt i både Coffee Queen och Husqvarna. Detta förbättrar möjligheterna att föra ut ett samfällt designsynsätt i organisationen.

Även produktutvecklingen är i Husqvarna formellt funktionsfragmenterad eftersom designers och konstruktörer sitter fysiskt åtskilda. Detta skiljer sig avsevärt från situationen i Coffee Queen där designers och konstruktörerna sitter jämte varandra på samma avdelning där de delar mötesrum och fikautrymmen. På Lindén International är designers och konstruktörer som i Husqvarna fysiskt åtskilda, men av andra anledningar eftersom det för Lindén Interna-



tional är en naturlig följd av att man använder sig av externa designbyråer. I praktiken interagerar dock Husqvarnas designers och konstruktörer för att få en så effektiv produktutvecklingsprocess och framgångsrik slutprodukt som möjligt.

I Husqvarna sker det löpande produktutvecklingsarbetet i en multidisciplinär form där konstruktörer och designers integrerar sina insatser. Även om förfaringssätt inte är exakt samma som hos Coffee Queen är produktutvecklingsprocessen i Husqvarna funktionsintegrerad såsom på Coffee Queen. Därmed skiljer den sig mycket från tillvägagångssättet vid produktutveckling på Lindén International. Av erfarenhet vet man på Husqvarna att simultan produktutveckling är den mest effektiva samarbetsformen, inte minst för kostnadens skull. Att låta produktutvecklingsobjektet bearbetas i steg, från den ena specialfunktionen till nästa, anses vara kostsamt i termer av arbetskraft samt hur framgångsrik slutprodukten blir. Att företagets produkter är mycket tekniskt komplexa förutsätter ett integrerat arbete genom hela produktutvecklingsprocessens gång.

Initieringen av ett produktutvecklingsprojekt är dock inte simultan. Utgångspunkt är konstruktörers krav på mekaniskt utrymme, vilka anger villkor för det fortsatta produktutvecklingsarbetet för projektgruppens designers. Förutom att tekniska krav formar de allra yttersta ramarerna i begynnelsen av produktutvecklingen, kommer design ofta in i ett tidigt skede. Företagets designchef inser att detta inte bara leder till en bättre slutprodukt utan även effektiviserar hela arbetsprocessen. Här kan en stor skillnad mot de övriga två studerade företagen iakttas. Varken på Lindén International eller på Coffee Queen finns denna förståelse för designen som en ingrediens som kan förhöja kvaliteten och effektiviteten i företagets arbetsprocesser. På dessa två företag ligger istället designförståelsen på ett plan som i huvudsak omfattar slutresultatet av design – produkten.

Design används inom Husqvarna för att differentiera det stora antal varumärken som ingår i företagets produktutbud. Designens uppgift är att fastlägga varje varumärkes eget karaktäristikum. Genom designdifferentiering skapas ett mervärde i produkterbjudandet. Är detta mervärde unikt och av värde för marknaden innebär det en strategisk konkurrensfördel (Kotler, 2005). VD:n kan ge flera exempel på produkter som han anser har varit framgångsrika på marknaden tack vare deras design. Designdifferentieringen är på så vis mer utbredd och i högre grad implementerad än på Coffee Queen.

Husqvarna förstår dock att utnyttja designkompetens med en betydligt bredare ansats än för differentiering. Designchefen är den som förespråkar antagandet av ett användarperspektiv. Dessutom använder designfunktionen visuella metoder för att förmedla och tolka olika funktionella krav på produkten. Designfunktionen fungerar därtill som koordinator för att skapa produktfamiljer istället för en serie av separata maskiner. Även om detta breda synsätt kanske inte finns i koncernledningen är det så designchefen arbetar med att föra ut design i organisationen. Därmed lyckas Husqvarna bättre än de övriga två studerade företagen i att kunna uppvisa integrerade produkter.

Visuell integration För att uppnå visuell integration, med andra ord en tydlig *corporate identity*, i företaget har Husqvarna en global designchef. Att samordna designaktiviteter inom företaget för att skapa ett enhetligt designuttryck är enligt VD:n en av designchefens främsta uppgifter. Dennes ansvar omfattar dock inte informations- och miljödesignområdena. Samma sak gäller på Coffee Queen, där produktdesign och informationsdesign är separerade på företagets R&D- respektive marknadsavdelning. Fullständig visuell integration genom design-



chefsfunktionen åstadkoms därmed varken hos Husqvarna eller hos Coffee Queen. Däremot används hos Husqvarna ett brett angreppssätt av designchefen som såväl styr och kontrollerar det globala designarbetet som utbildar berörda personer i det designsynsätt som ska genomsyra organisationen. Detta bidrar till högre visuell integration hos Husqvarna än hos de två andra studerade företagen.

Förutom genom designfunktionen samordnar Husqvarna de designaktiviteter som innefattar produkt- och informationsdesign i olika *guidelines* vilka anger riktlinjer för varumärkesuttryck och konstruktionslösningar som ska vara karakteristiska för dessa. Med hjälp av *brand design strategies* för man också ut ett enhetligt designsynsätt i organisationen. Vi vågar dock inte påstå att visuell integration används för att öka sammanhållningen i organisationen genom att tydliggöra kvalitativa mål och på så sätt underlätta den interna kommunikationen av företagets mål. På denna punkt liknar Husqvarna både Lindén International och Coffee Queen.

Konceptuell integration Design används i Husqvarna för att särskilja corporate identity från varumärke. Corporate identity omfattar hela Husqvarnakoncernen som samtidigt arbetar med en mångfald av olika varumärken. Det sistnämnda är en del av affärsidén, varför man kan säga att designen används som ett instrument för att förverkliga affärsidén. På så vis gestaltas åtminstone element av affärsidén genom företagets design. Husqvarna lyckas därmed avsevärt bättre än Lindén International och Coffee Queen med att visualisera affärsidén med hjälp av sin design.

Man är på Husqvarna noga med att säkerställa en stabilitet i företagsidentiteten. En sådan strävan finns från såväl koncernledningens sida som företagets designchef. Denna yttrar sig i olika designattribut som är varumärkesspecifika. Att uttrycka varumärkesidentiteten med hjälp av design handlar om att visualisera varumärkestypiska karaktärsdrag. Hur dessa uttrycks varierar mellan tidsepoker varför designen ibland måste anpassas allt eftersom tiden går. Varumärkesspecifika karaktärsdrag ska dock vara konstanta och stå sig genom tidens modenycker. Det finns en högre medvetenhet bland personer på Husqvarna än i de två andra studerade företagen om betydelsen av att säkerställa kontinuitet i företagsidentiteten och vilken innebörd design har i detta.

Husqvarnas designchef engagerar sig i att föra ut ett samfällt designsynsätt i organisationen, bl a genom utbildning. Mycket återstår innan detta arbete är slutfört. Många olika syner på design råder inom företaget och förståelsen för design är dessutom olika hög på olika håll. Engagemanget hos företagsledningen för design är inte särskilt stort men samtidigt har designchefen ett relativt utbrett förtroende hos företagsledningen att arbeta med visuell och konceptuell integration av företagets objekt och affärsidé.

Sammantaget befinner sig Husqvarna på Designtrappans tredje trappsteg, ”Design som process”. Företaget uppfyller kraven för tredje trappsteget så väl att det nästan kan betraktas moget att ta klivet till Designtrappans fjärde trappsteg. Design ses inte enbart som ett resultat utan används som en arbetsform vilken integreras tidigt i utvecklingsprocessen. På företaget ser man integrering av design i produktutvecklingsprocessen som en premiss för att produktionsresultatet ska bli tillfredsställande. Just denna punkt kan anses ha drivits ännu längre hos Coffee Queen där man säger sig utgå från design snarare än funktion i det konceptuella stadiet av produktutvecklingen. Detta kan visserligen bero på att Coffee Queen tillverkar en produkttyp vars tekniska innanmäte inte längre genomgår någon större teknisk utveckling, medan Husqvarnas produkter många gånger är så tekniskt komplicerade samt föremål för ständig



teknisk utveckling att man måste utgå från funktionella krav och låta konstruktionen sätta villkoren för det fortsatta utvecklingsarbetet. På vissa håll i organisationen har man dessutom lyckats komma ifrån synsättet att design enbart är ett resultat, och inser designens kapacitet att effektivisera arbetsprocesser och förenkla organisationsinterna aktiviteter, som exempelvis kommunikation av mål och visioner. Ett aktivt arbete bedrivs för att föra ut denna breda syn på design på fler håll i organisationen.

Designtrappans fjärde trappsteg heter ”Design som innovation”. Husqvarna lever inte upp till detta eftersom den konceptuella integrationen inte är fullständig. Designchefen samarbetar inte med företagsledningen i arbetet med att förnya verksamhetens affärsidé. Det beror inte på designchefen, som visst verkar både kapabel och villig att arbeta med design i en bredare ansats. Snarare tycks det bero på en avsaknad av designmognad i företagsledningen, som inte är förmögen att ta till sig design som ett så vitt begrepp som skulle krävas för att designen ska låtas fungera som katalysator av strategiska utvecklingsprocesser.

C. Intern designorganisation – ett historiskt betingat val

Valet av designenhet i Husqvarna är till stor del historiskt betingat, som i Coffee Queens fall. Företaget har sedan mycket lång tid tillbaka haft designen internt organiserad men i takt med att företaget utvecklats och varumärkesfloran vuxit, har den interna designlösningen fått en allt större strategisk betydelse. Liksom i Coffee Queens fall tycks drömsitsen vara att kunna köpa in designidéer på konsultbasis som ett komplement till den interna designavdelningen. Men inte minst också köpa in externa resurser för att komplettera intern kapacitet då man inte vill att tidsplanen ska bli lidande i ett produktutvecklingsprojekt på grund av underkapacitet. Även här poängterar man, liksom Coffee Queen, att det är viktigt att hitta en balansgång mellan in-housekapacitet och produktutvecklingsarbetet så att man undviker att ha outnyttjade interna designresurser. Både på Husqvarna och på Coffee Queen tycks man även vara bestämd om att man aldrig skulle kunna överge sin nuvarande designorganisationslösning för att enbart köpa in design på konsultbasis. Extern designkompetens har hittills och kommer i fortsättningen endast att användas som ett komplement till den egna designverksamheten.

Även på Husqvarna betraktar man externa konsulter som en inspirationskälla, men liksom man på Coffee Queen påpekar är det ofta så att externa designers inte besitter den kunskap om verksamheten och produkterna som anställda designers gör. Vidare ser man i Husqvarna ett värde i att externa designers kan ifrågasätta saker på ett sätt som inte internt anställd personal kan. Just ifrågasättandet av invanda arbets- och tankesätt är något som von Stamm belyser i sina studier som en fördel med att ta in externa designkonsulter. De bidrar med möjligheter att ändra och utveckla nya förslag och alternativ.

I båda företagen med intern designenhet betonas att det krävs en hög förståelse för företaget och dess tillverkningstradition för att kunna leverera bra produkter. Både Coffee Queen och Husqvarna tillverkar relativt tekniska produkter och detta antyder att förståelse för produkternas tekniska funktioner är en faktor i valet av att ha design internt. Att man får en kontinuitet i designuttrycket som skulle vara svår att åstadkomma med hjälp av extern designkompetens ser Husqvarna som den främsta fördelen med att ha design internt. Med en intern designavdelning verkar det även som att man på ett bättre sätt kan säkerställa att den interna affärsidén, som ses som lite av en företagshemlighet, stannar i företaget.



Till skillnad från Lindén International tycks både Coffee Queen och i synnerhet Husqvarna anse att kostnaden har en mindre betydelse vid valet av designorganisering än man kan tro. På Husqvarna verkar man snarare se valet att ha designverksamheten internt som kostnadseffektivt i den aspekten att produktutvecklingsprocessen kräver färre revideringsvändor och går smidigare.

Husqvarna anser att det är viktigt att deras designteam är starkt sammanlänkade och att samtliga team skall arbeta med alla företagsprodukter och varumärken. Därför har man i så stor utsträckning som möjligt försökt att integrera de externa designers som företaget periodvis tagit hjälp av. Exempelvis kräver man att konsulterna arbetar från Husqvarnas huvudkontor jämte företagets interna designers för att de på så sätt ska få en ökad förståelse för företaget. von Stamm nämner just en minskad förståelse som en nackdel med att köpa in design på konsultbasis. Att designers saknar en förståelse kan ofta resultera i *Not Invented Here syndrome* (von Stamm 2003, s. 353), d v s slutprodukten representerar inte de värden som företaget står för och produkten förknippas med den externa designern som gjort produkten snarare än med företaget. Detta kan enligt von Stamm i värsta fall resultera i ett trovärdighetsglapp för företaget, då designen ligger för långt ifrån de värden och den stil företaget förväntas representera.

I Husqvarna ser man valet att arbeta med en intern designavdelning som strategiskt då en intern designkår anses kunna driva den långsiktiga utvecklingen på ett bättre sätt. Likaså ser man att en intern designfunktion bidrar med företagsspecifik kompetens som är essentiell vid eventuella inköp av designtjänster. Om anställda utan designkunskap köper in designen är det lätt att produkternas utseende ändras från projekt till projekt utan någon röd tråd produkterna emellan.

Något som von Stamm inte nämner bland de studier hon presenterar, men som ändå är en intressant faktor att belysa, är att anställda designers tenderar ta större plats i produktutvecklingsprocessen än externa designers, vilket kan leda till att konstruktörer får kompromissa med sitt eget utrymme till förmån för designernas önskemål och förslag. Husqvarnas designchef nämner vidare att företagets komplexitet, med många produktgrupper och närvaro på flertalet geografiska marknader, försvårar möjligheten att fullständigt lägga ut designverksamheten till en designbyrå. Hon menar dock att valet av designorganisation är helt avhängigt vilken typ av företag man talar om, hur stort det är, hur många produkter man har och hur komplexa dessa är att tillverka.

D. Designen har bidragit till ett framgångsrikt varumärkesbyggande

Till skillnad från Lindén International och Coffee Queen försöker inte Husqvarnas VD kvantifiera designens påverkan på produkters lönsamhet. Däremot anser även han att designsatsningar har bidragit positivt till flera produkters framgång. Vidare berättar Husqvarnas VD att den framgångsrika designen bidragit till ett starkt varumärke och därigenom stärkt företagets ställning på framförallt konsumentmarknaden. Hur stor del av Husqvarnas försäljningspris som kan motiveras med design är oklart men VD:n uttrycker att industriell design har varit en klart bidragande faktor till flera produktframgångar. Som vi tolkar denna kvalitativa värdering ligger Husqvarnas syn på design som ett instrument för att förbättra lönsamheten inte alls i linje med Lindén Internationals synsätt, utan istället närmare Coffee Queens resonemang om att man genom design kan ta bättre betalt.



I synnerhet i ett produktfall betonar Husqvarnas VD att det nära samarbetet mellan designer och konstruktör varit av stor betydelse för det framgångsrika resultatet. Detta hade kanske inte varit möjligt med en extern organisationslösning men VD:n menar att det är svårt att säga, vilket är förståeligt. Tillika hävdar han att det inte finns någon anledning att ändra på något som fungerar bra. Man kan åter konstatera att Husqvarnas resonemang kring design och lönsamhet ligger närmre Coffee Queens än Lindén Internationals.

I Lindén Internationals fall är den externa designlösningen en självklar arbetsform då en intern designavdelning skulle vara alltför kostsam för att kunna generera lönsamma produkter. På Husqvarnas och Coffee Queens krävs en mer omfattande avvägning mellan de två designalternativen. Båda företagen har i dagsläget en god ekonomisk situation men självklart kan man inte veta hur denna skulle ha sett ut om de hade valt att organisera designaktiviteterna på annat vis.

Avslutningsvis anser man på samtliga företag i fallstudierna att designsatsningarna bidrar till en högre lönsamhet än vad man hade erfärut om man inte hade arbetat med design. Som beskrivs i problembakgrunden är det svårt att bevisa ett direkt samband mellan designsatsningar och företags lönsamhet. Det finns dock studier som påvisar ett visst samband och att bra design är relaterat med positiva finansiella mått. Det kan uttydas att man på Lindén International intar en mer skeptisk inställning till designsatsningars påverkan på lönsamheten än på de andra företagen. Även om man på Lindén International erkänner design som ett verktyg för differentiering och värdeskapande ser man även stora risker med designsatsningar i produktutvecklingsarbetet.

Tilltron till designens potential är heller inte lika stor på Lindén International som hos Coffee Queen och Husqvarna. Svengrens studie (1992) visar att i företag där design har bidragit till en förbättrad lönsamhet har ledningen haft en vid syn på design, d v s som något utöver en kosmetisk förbättring av produkter. Detta studieresultat kan användas för att förstå Lindén Internationals inställning till designsatsningar. I Lindén International används de externa designresurserna just för att putsa till det yttre, snarare än som en integrerad del av produkten. Det skulle kunna vara en bidragande faktor till att Lindén International inte upplever samma värde i designsatsningarna som de två övriga företagen. Lindén Internationals låga designmognad, definierad genom företagets placering i Designtrappan, skulle också kunna kopplas till att företaget inte ser samma potential i att arbeta med design som Coffee Queen och Husqvarna.



5.

SLUTDISKUSSION

I detta kapitel framställs de slutsatser som dragits från analysen av studiens empiri. Slutsatserna presenteras i punktform utifrån uppsatsens specifika syfte (se avsnitt 1.4) och i anslutning till varje slutsats följer en diskussion kring möjliga orsaker till resultat. I dessa diskussionsstycken tillåter vi oss resonera friare kring resultaten och uttrycker våra egna tankar och funderingar om dessa.

Varje avsnitt svarar mot en del av syftet. På så sätt går vi igenom bit för bit de slutsatser som dragits från studien. Därefter följer ett avsnitt innehållande råd till praktiker, varpå kapitlet avslutas med ett antal förslag till vidare studier.

5.1 Användandet av design som en strategisk resurs

... skapa en bild av hur man arbetar med designens strategiska kraft och vilken ställning designen får som strategisk resurs i tre tillverkande företag vilka använder sig av någon form av industriell design i sin produktutveckling, varav två företag med intern designenhet och ett som köper in design från extern part.

... identifiera och beskriva likheter och skillnader i tillvaratagandet av designens strategiska potential hos företagen.

- Produktutvecklingen bedrivs i en simultan arbetsprocess hos de studerade företag som har en intern designavdelning medan den sker sekventiellt hos det företag i studien som köper in design externt.

Avseende tillvägagångssättet i produktutvecklingen anser vi att företag med internt organiserade designaktiviteter har lättare att integrera olika professioner och kompetenser i produktutvecklingsarbetet. Detta skulle kunna bero på en fysisk och social närhet mellan olika professioner som befinner sig på samma arbetsplats. Dessutom är alla införstådda i företagets värderingar och vad det representerar och står för. Genom tidigare erfarenhet av att samarbeta över funktionsgränserna har man på företagen insett att produktutvecklingen blir effektivare om man redan från början tar hänsyn till varandras vetenskapers begränsningar och möjligheter. Till detta kan också ett slags socialt hänsynstagande kopplas – man lyssnar på varandra, respekterar varandras synpunkter, vill hjälpa och underlätta varandras arbetsinsatser samt vet att man i framtiden måste kunna fortsätta samarbeta. Detta kan i synnerhet vara fallet på mindre företag där olika funktioner arbetar i samma lokaler, som på Coffee Queens R&D-avdelning, och där graden av gemenskap är hög. I större företag är det troligt att funktionerna är även fysiskt åtskilda och sitter i olika lokaler, som i fallet av Husqvarna. En ”vi-och-dom”-mentalitet riskerar då att växa fram, särskilt om de olika funktionerna har egna budgetar och således konkurrerar om företagets resurser. Likväl kan den geografiska eller mentala närheten mellan funktioner inom samma företag underlätta integreringen i produktutvecklingen, jämfört med förutsättningarna för då en extern designbyrå – som kanske inte finns på samma ort eller ens i samma land – anlitas.



Den integrerade produktutvecklingsprocessen kan även vara ett resultat av en medveten ansträngning att arbeta integrerat. På Husqvarna tycks det finnas en uppfattning om att integrering är viktigt för ett framgångsrikt produktutvecklingsresultat och man anser att den interna designlösningen möjliggör ett framgångsrikt integrerat produktutvecklingsarbete. När man anlitar externa designers kräver designchefen bl a därför att de ska sitta på den interna designavdelningen tillsammans med företagets övriga designers.

Relativt Lindén International tillverkar Coffee Queen och Husqvarna dessutom mer tekniskt komplexa produkter. Vi tror att den typen av produkter kräver en mer integrerad produktutveckling där designers och konstruktörer sammanför sina arbetsinsatser i en simultan process. Om vår uppfattning att företag med internt organiserade designaktiviteter har lättare att integrera olika professioner och kompetenser i produktutvecklingsarbetet stämmer, innebär det att företag med komplexa produkter har ett större behov av en intern designorganisation.

Ett företag som Lindén International, vilket använder sig av externa designkonsulter, har enligt detta resonemang svårare att integrera design tidigt i produktutvecklingsprocessen. Detta kan bero på dels fysiskt avstånd mellan två olika organisationer; det tillverkande företaget och designbyrån. Det kan också bero på ett slags mentalt avstånd; att designkonsulten inte är införstådd i verksamheten på samma sätt som en intern designer. Orsaken till det sekventiella arbetssättet i Lindén International kan också ligga på ett helt annat plan och handla om att man från ledningshåll i företaget helt enkelt inte har samma välvilja och tilltro till design. Alternativt har man så god kännedom om sin produkt och dess marknad att man vet att design inte är särskilt betydelsefullt, även om man inser att design kan betyda mycket för andra företag. Följden av detta blir att design först kopplas in i slutet av produktutvecklingsarbetet. Utifrån det vi har erfårit av intervjuarbetet tror vi att det sistnämnda är den främsta orsaken till att man på Lindén International arbetar så som man gör med produktutveckling.

- Hos fallföretagen med interna designavdelningar är koordineringen av designaktiviteterna formaliserad respektive avses att formaliseras. Hos det fallföretag som köper in design är designaktiviteterna däremot inte formaliserade.

Vi tror att företagets storlek spelar in i vilken betydelse design tillägnas i organisationen. Coffee Queen är till antalet anställda och omsättning dubbelt så stort som Lindén International. Husqvarna är hundratals gånger (133 gånger antalet anställda, 374 gånger omsättningen) större än Lindén International.

Vad koordinering och designfunktion anbelangar tror vi att behovet av samordning av designaktiviteterna växer ju större företaget blir. Man tvingas tänka över sina designambitioner, vad man vill åstadkomma med designen och grundligt planera sina designaktiviteter. Detta kan vara en förklaring till varför man finner designfunktioner i de fallföretag som har interna designavdelningar. Det kan även förklara varför Coffee Queen och Husqvarna är medvetna om behovet av att inte nöja sig med en outtalad designpolicy utan påpekar vikten av att formalisera något slags designmanual. Ett företag som Husqvarna måste formalisera sin designpolicy för att säkerställa att design hanteras på likvärdiga sätt på alla håll i organisationen. Designsynsättet har där inte samma möjligheter att outtalat genomsyra organisationen som i ett mindre företag. Designchefen på Husqvarna upplever ett stort behov av att utbilda berörda personer om design och lägger stor energi åt att föra ut ett samfällt designsynsätt i organisationen.



- De studerade företagen som har en intern designavdelning har även utsett en designansvarig. Denna funktion existerar inte på det företag i studien som köper in design från extern part.

På både Coffee Queen och Husqvarna har man utsett en person att ansvara för styrningen av designaktiviteterna. Denna person är hos Coffee Queen emellertid även ansvarig för teknisk och konstruktionsmässig utveckling, men ansvarar hos Husqvarna enbart för design. I ett stort företag anser vi att behovet och möjligheterna att renodla funktioner är större. Därför kan man på Husqvarna finna en specifik designfunktion, vilket varken återfinns hos Lindén International eller Coffee Queen. På Husqvarna har man därmed tillsatt en utbildad designer på designchefspositionen, som har en mycket bredare syn på begreppet design och en djupare förståelse för designens villkor och möjligheter. Husqvarnas designchef är t ex den enda intervjupersonen i studien som har påtalat designens potential att förenkla interna processer, genom att exempelvis effektivisera produktutvecklingsprocessen.

Lindén International arbetar med tre olika varumärken, Husqvarna med 17. Detta är givetvis inte bara en fråga om företagets storlek utan även vad de har för strategi. Ett större företag vars strategi är att arbeta med flera varumärken kan emellertid rimligtvis visa upp en större mångfald varumärken än ett mindre företag med liknande strategi. Husqvarnas stora mängd varumärken är enligt företagets VD en del av affärsidén. Detta kräver en större designansats. Designen används för att särskilja varumärkena från varandra samt skapa enhetlighet inom varje varumärkesgrupp.

Att det inte finns någon formell designfunktion hos Lindén International, som har designverksamheten utlagd på externa designbyråer, anser vi kan bero på två saker. Den ena orsaken kan, enligt storleksresonemanget ovan, vara att företaget är så litet – hälften så stort som Coffee Queen – att designaktiviteterna inte är tillräckligt omfattande för att motivera att ett eget funktionsområde tilldelas designen. Någon samordning anses inte behövas då designen bedrivs i sådan liten omfattning att den kan kontrolleras ändå. Den andra orsaken kan vara just att designaktiviteterna är utlagda på externt håll, varför man inte anser sig behöva ägna sig åt dessa frågor inom företaget.

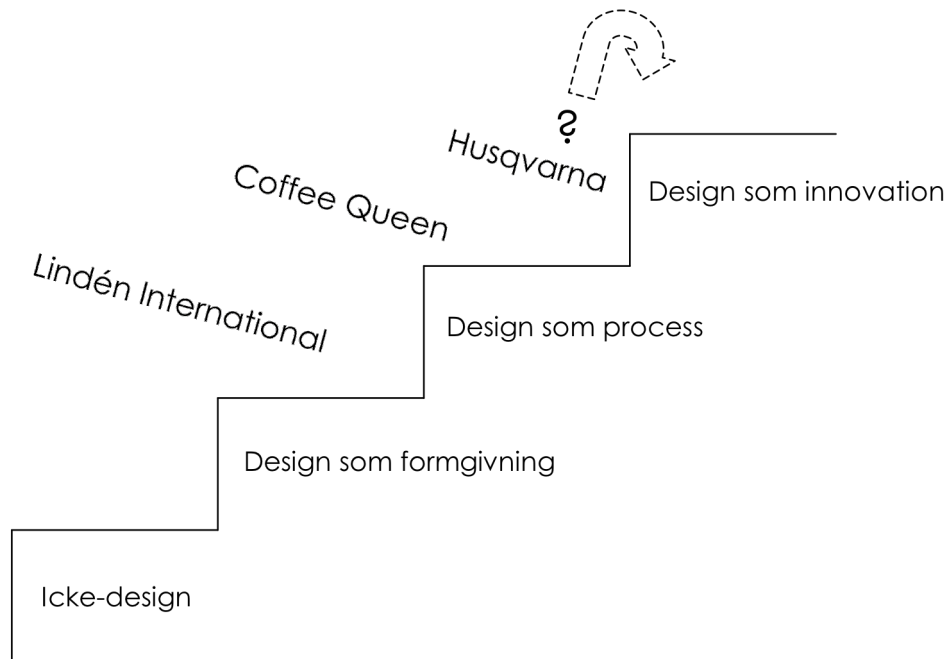
Storleksresonemanget kan också förklara varför Lindén International inte har, och inte avser framta, något slags designmanual. Det finns inte samma behov av detta som i ett större företag då ett mer eller mindre uttalat, men underförstått designsynsätt genomsyrar hela organisationen.

- På de fallföretag som har en intern designavdelning anser man att designen visuellt gestaltar företagets affärsidé. Detta anser man däremot inte hos det fallföretag som arbetar med en extern designavdelning.

Avseende den visuella gestaltningen av affärsidén genom företagets designuttryck skulle vi vilja återkomma till storleksresonemanget då vi tror att företags storlek påverkar designmognaden. Hos Coffee Queen och i synnerhet hos Husqvarna finns en bredare syn på design än hos Lindén International där designen endast anses tillföra en kosmetisk dimension till företagets produkter. Coffee Queen tror på designens förmåga att differentiera företagets produkter, skapa ett mervärde för kunden och tillvarata affärsmöjligheter. På Husqvarna anser design-

chefen att designen därtill kan bidra till effektivare arbetsprocesser och att det finns ytterligare outnyttjad potential i design.

- De företag i studien som har en intern designorganisation använder således design som en strategisk resurs i större utsträckning än det företag som har designen utlagd på extern part.



Figur 5.1 Fallstudiernas tre företag placerade i Designtrappan.

Designens strategiska ställning kan visas dels genom till vilken grad företagen uppfyller Svengrens olika integrationsprocesser, men även konkluderas något överskådligare i Designtrappan.

Om det är designmognaden hos Coffee Queen och Husqvarna som är orsaken till att man har sina designaktiviteter internt organiserade, eller om det är den interna designlösningen som bidragit till att man utvecklats vid syn på design kan vi inte svara på. Vad vi kan konstatera är att vi ser en koppling mellan designmognad och att ha sin designverksamhet internt organiserad. Denna koppling uppvisar sig alltså hos de två större företagen, Coffee Queen och Husqvarna.

Fullständig konceptuell integration föreligger emellertid inte i något av företagen. Vi tror att det har att göra med företagets designmognad, men att det även beror på företagsledningens personliga designmognad. Som Husqvarnas designchef framför vid intervjutillfället kan det röra sig om en generationsfråga där de personer som traditionellt sitter i dagens företagsledningar och styrelser inte har samma naturliga förhållningssätt till design som den yngre generationen har. Det finns således anledning att tro att design kommer få ökad och fördjupad betydelse i företagen i framtiden och att möjligheterna för konceptuell integration följaktligen kommer att förbättras.

Husqvarnas designchef påtalar att en intern designorganisation många gånger tvingar konstruktörer att kompromissa i produktutvecklingsarbetet då interna designers är benägna att ta



större plats i denna process än externa konsulter. Vi tar oss friheten att utveckla detta konstaterande. Kan det vara så att en produktutveckling där designers ”breder ut sig” med sina idéer leder till bättre design, en bättre arbetsprocess och bättre produkter? Bidrar det i så fall till att företaget, kanske utan att vara fullt medvetet om det, lyckas bättre med sina designaktiviteter och därmed är mer nöjda med hur de organiserat sin designverksamhet? Om så är fallet kan det vara fråga om en positiv spiral där det faktum att man har en intern designorganisation leder till att man är nöjd med designens bidrag till verksamheten, varför designsynsättet odlas vidare i en positiv riktning. Allteftersom utvecklas därmed designmognaden och designen betraktas och används med tiden som en strategisk resurs i företaget i allt högre grad.

Om det omvända resonemanget appliceras på Lindén International skulle situationen där vara en ond cirkel där det faktum att man har designverksamheten externt gör att man inte lyckas integrera designen väl i produktutvecklingen (under premisen att företag med interna designavdelningar lyckas integrera designen bättre i produktutvecklingsarbetet än företag med externa designlösningar). Detta leder till ett sämre designutfall, som i sin tur spår på den reserverade inställning till designens positiva potential för verksamheten som redan råder i företaget, varför man fortsätter att tillämpa design i väldigt liten skala i organisationen. En följd blir t ex att man på Lindén International betraktar designsatsningar som riskabla.

5.2 Företagens syn på organisationsalternativen för design

... identifiera och beskriva de argument som används hos de tre företagen.

... söka mönster i dessa argument och beskriva likheter och skillnader mellan de företag som har intern designavdelning och det företag som köper in designkompetens från externt håll.

... redogöra för synen på de fördelar och nackdelar med att ha intern designavdelning respektive köpa in design externt från designbyrå som råder på de studerade företagen.

5.2.1 Argument och motiv till organisationsval för design

- Valet av designenhet i de studerade företagen är relaterat till produkternas komplexitet.

Komplexiteten hos de produkter som företagen tillverkar är ett argument som både Coffee Queen och Husqvarna framhåller som anledning till valet av deras interna designenheter. Båda företagen tillverkar produkter som är tekniskt komplexa, i synnerhet relativt Lindén International som valt att ha sin designverksamhet utlagd på designbyråer. Enligt Coffee Queen och Husqvarna ställer de produkter man tillverkar mycket höga krav på designers specifika förståelse för produkten och den tillverkningstradition företaget har avseende de maskiner och resurser som finns till buds. De gånger man tagit hjälp av externa designers i utvecklingen av nya produkter har dessa saknat en förståelse för företaget och interna designers har upplevt svårigheter i att samarbeta med dem. Detta skulle kunna antyda att företag som tillverkar mer tekniskt krävande produkter är mer benägna att organisera designen internt än de företag som tillverkar relativt enkla produkter.

- Att designvalet är historiskt betingat är ett vanligt argument hos de studerade företagen.

Ett återkommande argument som vi har identifierat i fallstudierna är att företags historiska rötter har en påverkan på valet av designenhet. Både Coffee Queen och Husqvarna förklarar valet med att ha en intern designenhet som ett resultat av företagets historia. Företagen har



funnits länge och designenheten har vuxit fram som en naturlig del i deras utveckling. Lindén International nämner däremot inte företagets historia som ett argument till varför man valt att ha designen organiserad på externt håll.

- Företagen i studien som har hög kontinuitet i sin produktframtagning använder sig av interna designavdelningar emedan det fallföretag som genomför färre produktutvecklingsprojekt har designverksamheten utlagd på extern part.

Samtliga företag anser att kostnaden har spelat in i valet av designorganisation. Det handlar då om två dimensioner av kostnad. Den ena är den fasta kostnad som internt anställda designers för med sig och hur kostsamt en låg beläggning i designavdelningen därför blir. Den andra är den kostnad det innebär att anlita en extern designbyrå, vars designers ofta kräver höga timersättningar och har royaltyanspråk. Företagen med intern designverksamhet å ena sidan, dvs Coffee Queen och Husqvarna, framställer den förstnämnda dimensionen av kostnad och påpekar att man måste hitta en ekonomiskt motiverad balans mellan produktutvecklingsbehovet och storleken på den interna designavdelningen. Lindén International å andra sidan, som har sin designverksamhet utlagd på designbyråer, talar om den andra dimensionen, att timersättningarna för designers ofta är höga. Med tanke på det låga antalet produktlanseringar man har per år så anses emellertid inte en intern designavdelning vara motiverat. Detta tycks peka på att företag som kontinuerligt produktutvecklar och lanserar många produkter på marknaden i större utsträckning använder sig av en intern designavdelning.

- Behovet av en intern designavdelning ökar i takt med de studerade företagens storlek.

Ett mönster som vi har identifierat i argumenten för att ha en intern designavdelning är att ju större företaget är desto större verkar behovet av en intern designavdelning vara. En förklaring till detta kan vara att större företag arbetar mer aktivt med att skapa en kontinuitet i sitt designuttryck över tiden, vilket möjliggörs i högre grad genom att arbeta med en intern designavdelning där berörda personer är införstådda med företagets verksamhet och de värden företaget står för. Husqvarna har dessutom ett mycket stort antal varumärken i sitt produktutbud, mer än fem gånger så många som Lindén International, vilket kräver grundlig och eftertänksam planering av bl a designen.

Nedan sammanställer tabell 5.1 de argument fallföretagen använder för att motivera sitt val av designorganisation.



Intern designorganisation	Extern designlösning
<i>Coffee Queen:</i>	<i>Lindén International:</i>
Historiska skäl	Behov av nya idéer till produktutseende
Kompetens krävs kring produkterna och företagets produktionsmöjligheter	Behov att kunna anlita specialistkompetens efter det specifika projektets karaktär
	Intern designavdelningen ej befogad beaktat det ringa antalet produktlanseeringar per år – kostnadseffektivitet
<i>Husqvarna:</i>	
Kompetens krävs kring produkternas tekniska komplexitet och tillverkningsvillkor	
Historiska skäl	
Behov att kunna säkra ett enhetligt uttryck över tiden – kontinuitet	
Förståelse krävs för verksamheten och företagets värderingar	

Tabell 5.1 Argument som används för att motivera valet att ha intern designavdelning respektive köpa in design externt från designbyrå.

5.2.2 Identifiering av och redogörelse för designvalens för- och nackdelar

- Inspiration och nya idéer är enligt alla studerade företag den främsta fördelen med att köpa in designtjänster.

Samtliga företag i studien påtalar den fördel det innebär att ta in designhjälp från externt håll, genom de nya idéer och den inspiration man kan få utifrån. Lindén International använder detta som ett av sina främsta argument för sitt val att ha sin designverksamhet externt organiserad, jämte tillgång till specialistkompetens i t ex materiallära. Coffee Queen och Husqvarna, som har interna designavdelningar, nämner att man ibland kan behöva en frisk fläkt utifrån för att utvecklas i sitt produktarbete. Det verkar som att företag med interna designavdelningar ser ett arbete med en extern designbyrå som ett medel för att hjälpa dem att ta fram nya, lite mer radikala idéer som de med sin interna kompetens kan utveckla på egen hand.

- Förkortad tid i produktutvecklingen nämns inte i fallstudierna som en fördel med simultana, funktionsintegrerade arbetsprocesser.

Under studiens gång har detta ”icke-fynd” gjorts som vi anser intressant att belysa. Tidigare studier (t ex Svengren 1995, von Stamm 2003 samt Kotler 2005) hävdar att ett integrerat arbetssätt produktutvecklingen fortkortar ledtiden för den produkt som tas fram. Detta nämndes dock inte på något av företagen i studien. På något plan kanske man är medveten om detta, men det är inget som man på de studerade företagen lade fram som ett argument för sitt designval eller som fördel med ett visst designarbetsätt.



På Coffee Queen tyckte man t o m att det funktionsintegrerade produktutvecklingsarbetet förlängde tiden för framtagningen av en ny produkt. Detta är intressant, då det strider rakt emot tidigare studier på området. På Husqvarna sade man sig t o m ibland utnyttja extern kapacitet för att påskynda utvecklingsprocesser.

Nedan följer en översikt av den syn som råder på företagen avseende de fördelar och nackdelar som finns med att ha intern designavdelning respektive köpa in design externt från designbyrå. Många av tidigare diskuterade argument till att organisera sin designverksamhet internt respektive externt återfinns även som fördelar och nackdelar nedan.

	Intern designorganisation	Extern designlösning
Fördelar	Kompetens om produkt och tillverkningsbehov	Nya idéer utifrån, mer inspiration
	Kontinuitet i designuttryck över tiden	Flexibilitet – designresurser kan anpassas efter produktutvecklingsbehov
	Förståelse för verksamheten och företagets värderingar	Specialistkompetens inom t ex materiallära
	Snabbare uppstart av projekt, effektivare utvecklingsarbete	
	”Affärshemligheter” – vissa saker vill man hålla inom företaget	
	Interna designers kan ta större plats i projekten och kämpa för designen	
Nackdelar	Kostsamt om ej full beläggning	Produktidéer som ej går att förverkliga i produktion
	Lätt att bli hemmablind och tappa inspiration	Dyrt att anlita designkonsulter – hög timersättning, royaltyanspråk
		Internt anställda designers kan uppleva svårigheter att samarbeta med externa designer som saknar viss förståelse
		Externa designers inte samma ”rätt” att stå på sig för designen

Tabell 5.2 Företagens syn på fördelar och nackdelar med att ha intern designavdelning respektive köpa in design externt från designbyrå.

5.3 Design och lönsamhet

... undersöka vilken syn företagen har på relationen mellan design och lönsamhet, dels hur man upplever att design i allmänhet kan påverka företags ekonomiska utveckling och dels hur man ser på lönsamhetens roll i valet mellan intern designavdelning och extern designkompetens.

5.3.1 Företagens övergripande syn på design och lönsamhet

- På samtliga tre fallföretag anser man att design bidrar till högre lönsamhet.

Av de genomförda fallstudierna har vi kunnat urskönja vissa likheter och skillnader i fallföretagens syn på designens bidrag till företagets lönsamhet. Av empirins resultat framgår att



man på samtliga tre företag anser att design bidrar till en högre lönsamhet än vad som annars skulle vara möjligt att uppnå. Denna uppfattning avser alltså design i allmänhet och huruvida den har möjlighet att positivt påverka företags ekonomiska utveckling. På den här övergripande nivån föreligger sålunda *inte* någon skillnad mellan de tre företagen. På alla företagen uttalar man sig om design som ett kraftfullt konkurrensmedel.

- De studerade företagens designvärderingar skiljer sig åt avseende *graden* av designtilltro.

Om man däremot tränger in lite djupare i företagens övergripande ståndpunkt upptäcker man att deras designvärderingar skiljer sig åt avseende graden av designtilltro. Designtilltron är något större hos de två företag som använder sig av interna designavdelningar än hos det företag som använder sig av designtjänster inköpta på externt håll. De företag som har interna designavdelningar, d v s Coffee Queen och Husqvarna, är konsekvent positivt inställda till design och designens möjlighet att bidra till ökad lönsamhet. Skillnaden mellan deras och Lindén Internationals synsätt ligger i att man på Lindén International, som inte har någon intern designavdelning, inte är enkom positivt inställd till designinvesteringar utan även påpekar den risk de innebär, i att en sådan investering kanske inte ger avkastning.

Att samtliga företag anser att användandet av design i produktutvecklingen kan förbättra lönsamheten i företaget säger egentligen inte speciellt mycket. Alla företagen använder sig av design i sitt produktutvecklingsarbete och detta borde i sig vara ett bevis på att de anser designbidraget vara viktigt. Däremot är det faktum att Lindén International trots detta bara använder design i hälften av sina produktlanseringar något som stärker resonemanget ovan om att Lindén International inte har en lika stark tilltro till design som företagen med interna designavdelningar.

Skillnaderna i företagens syn på design och dess påverkan på lönsamheten verkar alltså kunna kopplas till deras val av designorganisation. Därmed är det inte sagt att det är just valet av designorganisation som är den avgörande faktorn. Coffee Queen och Husqvarna har säkert fler gemensamma faktorer som skiljer dem från Lindén International. Vi tror dock, med beaktande av empirieresultatet, att de två företagen med interna designavdelningar faktiskt värderar designen högre än vad Lindén International gör, som har sin designverksamhet utlagd på externa designkonsulter. Vi tror även att valet att organisera design internt bottnar i detta synsätt, d v s uppfattningen att designkompetensen är elementär för att lyckas med framtagningen av nya produkter och att den därför vore riskabel att outsourca. Lindén International, som inte värdesätter designanvändandet i lika hög grad, nöjer sig däremot med att köpa in designtjänster sporadiskt och efter behov.

Det faktum att Lindén International inte enkom betraktar design som en strategisk resurs utan även som en riskabel investering tror vi även det är en funktion av deras sätt att organisera sina designaktiviteter. Varje inköp av designtjänster från designbyrå innebär en ökad kostnad vilken sätter produktens lönsamhet på spel då försäljningsframgångarna är osäkra. Därför kan det tänkas att företaget försöker att undvika designsatsningar största möjliga mån.

För företag som har en intern designavdelning för de interna designresurserna med sig höga fasta kostnader och måste därför utnyttjas till det yttersta då en låg beläggning skulle leda till för höga enhetskostnader för att avdelningen skulle kunna motiveras. I detta fall ligger det alltså i företagets intresse att i högsta grad utnyttja designkompetensen.



5.3.2 Synen på hur val av designorganisation påverkar lönsamheten

- Samtliga företag i studien är överens om att deras val av designorganisation har bidragit positivt till lönsamheten men har svårt att svara på hur utfallet hade blivit om designorganiserats annorlunda.

Återigen sammanfaller företagens uppfattningar på det övergripande planet, d v s att deras respektive val har bidragit till en högre lönsamhet än vad de tror att de hade kunnat uppnå genom att organisera designarbetet annorlunda.

Uppmärksammas bör dock att det *sätt* på vilket företagen anger att deras val har påverkat lönsamheten i företagen skiljer sig mellan företagen med interna designavdelningar och det företag som köper in design på konsultbasis. Coffee Queen och Husqvarna å ena sidan uppger att de tror att deras interna designavdelningar bidrar till mer framgångsrika produktlanseringar än vad som hade varit möjligt med extern designkompetens då företagen själva besitter en konstruktions- och företagsförståelse som en extern konsult inte har i samma utsträckning. Lindén International å andra sidan uppger däremot att deras val att ha designen externt främst är en kostnadsfråga. Den kostnad en intern designavdelning innebär hade minskat företagets vinstmarginaler och arbets sättet skulle därmed inte bli lönsamt – förutsatt oförändrad omsättning. Lindén Internationals val ligger alltså inte enbart i de fördelar med inspiration och nya idéer som de anser att det externa arbets sättet i sig medför. Valet handlar också om att den externa lösningen är den enda som möjliggör ett designarbete och därmed enda sättet för företaget att använda design för att påverka sin lönsamhet.

Att samtliga företag är överens om att deras designarbets sätt påverkar lönsamhet en positivt är kanske inte så överraskande. En sådan fråga är i sig ganska ledande och vi inser att det antagligen skulle krävas mycket för att ett företag skulle erkänna att deras strategiska organisationsval inte är det bästa för verksamheten. Dessutom är det företagsspecifikt vilket designarbets sätt som är mest lämpligt då företag har olika typer av designbehov och olika resursmässiga begränsningar. Begränsade resurserna i kombination med sporadiskt behov av designkompetens motiverar Lindén Internationals val av designorganisation. I intervjun med företagets VD nämner denne dock att det absolut inte är en omöjlighet att man omvärderar sitt arbets sätt den dag företaget är stort nog att kunna sysselsätta en intern designavdelning. Detta skulle kunna tyda på att även Lindén International anser att en intern designavdelning kan tillvarata designens potential på ett mer önskvärt sätt än vad det externa alternativet gör och därigenom bidra till ett ökat mervärde och högre lönsamhet.

Slutligen har man på företagen haft svårt att föreställa sig vilket utfallet hade blivit om designverksamheterna hade varit organiserade på det alternativa sättet. Husqvarna exemplifierar framgången av att ha designen internt organiserad med ett traktorutvecklingsprojekt där man helt arbetade med interna designresurser. Utfallet var riktigt lyckat och företagets VD säger att designen spelade en stor roll, men att man däremot inte vet hur resultatet hade blivit om man hade tagit hjälp utifrån med designen. Detta resonemang återkommer i alla företag. Man har svårt att föreställa sig hur lönsamheten hade påverkats om man hade organiserat sin designverksamhet annorlunda. Coffee Queen, som tidigare anlitat designkonsulter men inte varit nöjda med utfallet, verkar emellertid ganska bestämda om att deras produkter inte hade kunnat tas fram lika framgångsrikt om man utnyttjat externa designresurser.



I tidigare studier av kopplingen mellan design och lönsamhet har det visat sig svårt att påvisa ett direkt samband mellan dessa två faktorer. Vi har i vår studie även funnit det svårt att dra slutsatser om mönster mellan fallföretagen avseende deras *syn* på design och lönsamhet. Detta har ytterligare komplicerats av vår ambition att studera denna syn utifrån urskiljningen mellan att ha designverksamheter internt respektive externt organiserade. Det måste medges att det har varit svårt att dra välgrundade slutsatser på detta område. Inom studiens angivna ramar har det kanske varit alltför optimistiskt att ta på sig den ambitionen. Vi menar likväl att det rör sig om intressanta frågor som är väl värda att utforskas varför vi gör förslag till framtida studier av någon som kan fördjupa sig i området och kanske studera det utifrån ett större urval företag.

5.4 Övriga fynd och resonemang

Nedan följer ytterligare iakttagelser som gjorts under arbetets gång som inte har någon direkt koppling till uppsatsens syfte, men som vi ändå finner intressanta och således vill nämna.

- Synen på designens betydelse i urskiljningen mellan professionella produkter och konsumentprodukter tycks övergå val av designorganisation.

Om man har sina designaktiviteter internt eller externt organiserade tycks inte påverka hur man ser på designens betydelse för produkter som vänder sig till professionella användare kontra produkter avsedda för privatkonsumenter. Inom samtliga företag var uppfattningen att design i större utsträckning kan bidra till framgång på konsumentmarknaden där det krävs att man utmärker sig från andra företag och deras erbjudanden. För produkter riktade till professionella användare anses emellertid funktionen eller prestanda vara jämställd alternativt överordnad design.

- Det verkar anses omodernt att inte förstå designens betydelse.

När vi besökte företagen i fallstudierna för att genomföra intervjuerna fick vi en känsla av att det inte anses "korrekt" att uttrycka att man inte tror på design. Lite krasst uttryckt föreligger en uppfattning om att det vore omodernt att inte inse att design är högaktuellt och utgör en verkligt stor potential för företagen. Även om man kanske inte har full förståelse för designens alla aspekter och de möjligheter dessa medger, uttrycker man ändå gärna en positiv inställning till design.

Det är emellertid inget fel i detta, eftersom det kan antyda begynnelsen av det paradigmskifte som krävs för att konceptuell integration ska utvecklas i företagen.

- Designkompetens i ledningsgruppen kan vara en generationsfråga.

Vi vill lyfta fram Husqvarnas designchefs resonemang om att det kan röra sig om en generationsfråga att ha designkompetens representerad i företagsledningar. Hon menar att den yngre generationens ingenjörer och företagsekonomer har med sig designbegreppet som en naturlig del från deras utbildningsvärld. Därmed är de öppnare för design och ser design som mer självklart. Den äldre generationen, som är den som i huvudsak representeras i företagsledningsgrupper och styrelser, har inte samma naturliga förhållningssätt till design och upplever det som ett luddigt begrepp man inte till fullo förstår. Husqvarnas designchef tror att designkompetens i företagsledningar skulle vara en stor fördel, men att det kanske kommer krävas ett generationsskifte av företagsledarna för att detta ska kunna accepteras.



- Bra att ta sig tid att fundera över företagets designangelägenheter.

Flera av dem vi intervjuade verkade tycka att det kändes bra att behöva tänka över sitt företags designsituation eller att få ventilera sina designfunderingar i intervjusamtalet för någon som lyssnade. Kanske är det så att företagen behöver forum för design. Utvecklingen i designmognad skulle troligtvis kunna ske snabbare om man dedikerade mer tid åt att diskutera designfrågor skiljt från andra företagsangelägenheter. Vi upplevde även att intervjupersoner ändrade sin syn på design under samtalets gång allteftersom de tog ställning till våra frågor.

5.6 Praktiska implikationer

Lite krasst kan man säga att det går att sköta sin designverksamhet på ett sådant sätt att det inte spelar någon roll om man väljer att ha en intern designavdelning eller väljer att lägga ut designaktiviteterna på en extern designbyrå. Det finns inget som säger att den interna organisationslösningen skulle vara bättre än externa, så länge man på företaget har en anställd person som uteslutande ansvarar för design, noga överväger sina designambitioner och planerar sina designaktiviteter väl och ser till att föra ut ett samfällt designsynsätt i organisationen. Har man dessutom ett nära samarbete med en och samma designbyrå som man återkommande anlitar är förutsättningarna ännu bättre att lyckas väl med designen.

Denna studie har emellertid bidragit med vissa fynd som antyder att det skulle vara *enklare* att nå framgång med sin design om man har organiserat sin designverksamhet internt. Dessa fynd är följande.

Förutsättningarna för att få en simultan arbetsprocess i produktutvecklingen verkar se bättre ut för företag som har en intern designavdelning. Från ämnesstudierna har vi funnit att det simultana arbetssättet är att eftersträva då det förbättrar chanserna för såväl en lyckad design som en snabbare produktlansering.

Koordineringen av designaktiviteterna tycks underlättas av att ha designen organiserad internt. Det blir enklare att styra och kontrollera att designaktiviteterna är i linje med företagets designpolicy. Därtill ökar chanserna att föra ut ett enhetligt synsätt på design i organisationen. Behovet av sådan designkoordinering verkar dessutom öka med företagets storlek.

Har man ett mer frekvent behov av att ta fram nya produkter verkar det gynnsamt att bedriva produktutvecklingen med en intern designavdelning. Inte minst för att säkerställa kvaliteten i design och att den ständigt, över tiden, svarar mot företagets identitet, men även för att det anses mer kostnadseffektivt jämfört med alternativet att ständigt köpa in dyra designtjänster.

Företag som tillverkar tekniskt komplexa produkter tycks ha mer att vinna på att ha designverksamheten internt organiserad. Sådana företag har större behov av produktutvecklare som förstår produkten, dess tekniska villkor och kanske framför allt tillverkningsteknikens begränsningar. Interndesigners verkar ha bättre förutsättningar för att ha denna förståelse.

Det kan även vara bra att tänka över om man betraktar sina designaktiviteter och andra företagsangelägenheter som avser utvecklingsarbetet som interna ensaker eller kanske rentav företagshemligheter som man inte vill att någon annan ska ta del av. I sådana fall passar en



intern designenhet bättre än att lägga ut designaktiviteterna på extern part. Åtminstone kan det upplevas som bekvämare och smidigare att kunna kommunicera öppet i fullt förtroende.

Vilken form av designorganisering – intern eller extern – som passar bäst är sammanfattningsvis beroende av vilket slags företag det gäller, företagets storlek, storleken på dess produktutbud samt hur komplexa dessa produkter är.

5.7 Förslag till fortsatta studier

Redan i ett tidigt skede av denna studie erfor vi att den måste begränsas för att vara möjlig att genomföra inom kursens angivna ramar. Här i botten ett av våra förslag till fortsatta studier; att göra en mer omfattande undersökning kring valet av designorganisering. Vi hade önskat att vår egen studie skulle ha kunnat omfatta ett större antal företag. Detta hade ökat möjligheterna att generalisera kunskapsfynden och säkerställa de slutsatser analysen hade resulterat i. Därför uppmuntrar vi till en lika djupgående men mer omfattande studie som utforskar hur företagens val av en intern eller extern designlösning påverkar företagens designarbete.

Vid ett av våra intervjumöten fördes ett samtal kring huruvida det skulle vara fördelaktigt för företaget som helhet att ha en designkompetens representerad i företagsledningen. Det påpekades då att det faktum att designrepresentation i ledningsgruppen är ovanligt kan vara en generationsfråga. Vi tycker att detta är en intressant tankegång som säkert kan återknytas till resonemang i managementlitteraturen. Denna typ av böcker och skrifter har vi själva emellertid inte studerat utförligare utifrån denna uppsats ramar. Vi skulle däremot vilja lyfta fram frågan som föremål för framtida studier då vi tror att den skulle vara intressant att utforska grundligare.

Slutligen har vi i vår studie funnit svårigheter i att dra slutsatser om mönster mellan fallföretagen avseende deras *syn* på design och lönsamhet. Detta har ytterligare komplicerats av vår ambition att studera denna syn utifrån urskiljningen mellan att ha designverksamheter internt respektive externt organiserade. Utifrån denna studie omfattande tre fallföretag har det varit svårt att dra välgrundade slutsatser på detta område. Vi menar emellertid att det rör sig om intressanta frågor som är väl värda att utforskas varför vi gör förslag till framtida studier av någon som kan fördjupa sig i området och kanske studera det utifrån ett större urval företag.



KÄLLFÖRTECKNING

Affärsdata, databas. Årsredovisningar 2006 och 2007 för Lindén International AB, Coffee Queen AB samt Husqvarna AB. URL: <http://www.ad.se>. Hämtat 23 maj 2008.

Barney, Jay B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.

Coles, A-M., Dickson, K & Woods, A. (1997) *Not designed here? Decision making over design sources of UK textile firms*. Academy of Management Annual Conference.

Dahlén, Curt (1992) "Corporate identity". I *Design management. En vägledning i effektiv styrning av affärsidé och företagskultur*. Stockholm: Informationsförlaget.

Design council (2004), artikel. *The impact of design on stock market performance. An analysis of UK quoted companies 1994-2003*. URL: <http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/Research/Design-Index/>. Hämtat 17 april 2008.

Gorb, Peter (1990) "The Future of Design and its Management". I *Design Management. Papers from the London Business School*. London: Architecture Design and Technology Press.

Grieves, John (1992) "Verktyg för design". I *Design management. En vägledning i effektiv styrning av affärsidé och företagskultur*. Stockholm: Informationsförlaget.

Hampf, Jan (1992) "Industridesign". I *Design management. En vägledning i effektiv styrning av affärsidé och företagskultur*. Stockholm: Informationsförlaget.

Herin, Pontus (2007) *Special: Kina – Konsumtion – Svenska kök heta bland medelklassen*. Veckans affärer, 27 september.

Hertenstein, Julie H., Platt, Marjorie B., Veryzer, Robert W. (2005) *The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance*. *Journal of Product Innovation Management*. Volym: 22 Nr: 1 s. 3-22.

Husqvarna (2006) *Bolagsstyrningsrapport 2006*. URL: http://64.233.183.104/search?q=cache:i3mQYYZhQuEJ:www.husqvarna.com/files/Husqvarna_Bolagsstyrningsrapport.pdf+husqvarna+bolagsstyrningsrapport+2006&hl=sv&ct=clnk&cd=1&client=safari. Hämtat 22 maj 2008.

Ivers, R.L. (1992) *The Corporate Image. Strategies for effective identity programmes*. London: Kogan Ltd.

Johansson, Ulla (2006) *Design som utvecklingskraft. En utvärdering av regeringens design-satsning 2003-2005*. Växjö: Växjö University Press. Också tillgänglig på URL: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/67981>. Hämtat 22 maj 2008.



Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) Exploring corporate strategy. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Kotler, Philip et al (2005) Principles of marketing. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

Magnusson, Olof (1992) "Corporate identity stärker konkurrenskraften". I Design management. En vägledning i effektiv styrning av affärsidé och företagskultur. Stockholm: Informationsförlaget.

Nationalencyklopedin "Ergonomi", "Perceptionspsykologi", "Produktutveckling", "Semiotik". URL: <http://www.ne.se>. Hämtat 25 maj 2008.

Oakley, Mark (1990) "Design and Design Management". I Design Management. A handbook of issues and methods. Oxford: Basil Blackwell.

Pilditch, James (1990) "Using Design Effectively". I Design Management. Papers from the London Business School. London: Architecture Design and Technology Press.

von Stamm, Bettina (2003). Managing Innovation, Design and Creativity. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Svengren, Lisbeth (1995) Industriell design som strategisk resurs. En studie av designprocessens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling. Lund: Lund University Press.

Svengren, Lisbeth (1992) "Design för konkurrenskraft". I Design management. En vägledning i effektiv styrning av affärsidé och företagskultur. Stockholm: Informationsförlaget.

SVID - Stiftelsen svensk Industridesign, Designordlista. URL: <http://www.svid.se/Foretag/Vad-design-ar/Designordlista/#Grafisk%20design>. Hämtat 24 april 2008.

SVID, Designtrappan (2005). URL: <http://svid.gatecompany.com/wlt/DA7D9378-D047-4A40-81AC-7B9C7A228E67.wlt>. Hämtat 22 maj 2008.

SVID i samarbete med Teknikföretagen (2004) 10 punkter. Attityd, lönsamhet och designmognad i svenska företag. URL: <http://svid.gatecompany.com/wlt/9BD1FAF8-58F5-40F6-AC86-E94A2351DCD6.wlt?id=5D29C00D-F408-4B51-8358-C18155C0B890>. Hämtat 17 april 2008.

TT (2008) Svensk-spansk kaffejätte skapas. TT Nyhetsbanken, 13 mars.

Öqvist, Per (2008) Insider: 3 röster från frontlinjen – Vardagsvirtuoser. Veckans Affärer, 27 mars.



Hemsidor för de företag som ingår i fallstudierna

Lindén International . URL: <http://lindeint.se>. Hämtat 12 maj 2008.

Coffee Queen. URL: <http://www.coffeequeen.se>. Hämtat 12 maj 2008.

Husqvarna. URL: <http://corporate.husqvarna.com>. Hämtat 12 maj 2008.

BILAGA

Intervjufrågor VD

A. Hur ser din bakgrund ut?

När kom du in i företaget?

Hur ser din arbetssituation ut?

B. På vilket organisatoriskt sätt är design representerat i företaget?

Hur samarbetar ni mellan olika avdelningar i produktutvecklingsarbetet?

Hur ser processen ut i ett typiskt produktutvecklingsprojekt?

Hur samordnar ni aktiviteter inom företaget för att skapa ett enhetligt designuttryck?
(Designsamordnare, corporate identity guide?)

Hur upplever du att företagets affärsidé gestaltas visuellt genom er design?

Hur blir design en fråga i styrelserummet?

Hur finns design representerad i företagsledningen?

C. Varför har ni valt att ha er designverksamhet internt/externt organiserad?

Har detta val ifrågasatts/ifrågasätts det?

Fanns/finns det meningsskiljaktigheter kring detta val?

Spelade kostnaden någon roll i valet?

Vilken ser ni som den främsta nyttan för er med att ha design internt organiserad jämfört med att endast köpa in design på konsultbasis (alt. köpa in design på konsultbasis jämfört med att ha design internt organiserad)?

Med vad har ni fått kompromissa – eventuella nackdelar?

D. Hur tror ni att valet av designenhet har påverkat företagets lönsamhet?

Tror ni att lönsamheten i företaget skulle ha sett annorlunda ut om ni organiserat er designverksamhet externt/internt istället och i så fall på vilket sätt?

Intervjufrågor designansvarig

A. Hur ser din bakgrund ut?

När kom du in i företaget?

Hur ser din arbetssituation ut?

B. Hur samarbetar ni mellan olika avdelningar i produktutvecklingsarbetet?

Hur ser processen ut i ett typiskt produktutvecklingsprojekt?

Hur samordnar ni aktiviteter inom företaget för att skapa ett enhetligt designuttryck?

C. Varför har ni valt att ha er designverksamhet internt/externt organiserad?

Har detta val ifrågasatts/ifrågasätts det?

Fanns/finns det meningsskiljaktigheter kring detta val?

Vilken ser ni som den främsta nyttan med att ha design internt jämfört med att endast köpa in design på konsultbasis (alt. köpa in design på konsultbasis jämfört med att ha design internt organiserad)?

Med vad har ni fått kompromissa – eventuella nackdelar?

D. Hur tror ni att valet av designenhet har påverkat företagets lönsamhet?

Tror ni att lönsamheten i företaget skulle ha sett annorlunda ut om ni organiserat er designverksamhet externt/internt istället och i så fall på vilket sätt?