



Det Kongelige Danske Kunstakademi  
Kunstakademiets Arkitektskole

## “Brugerdrevet? Aldrig i livet!”

En undersøgelse af designtænkning og designdrevet  
innovation i designintensive danske møbelvirksomheder

Anders Brix & Irene Lønne

Kunstakademiets Arkitektskole  
Center for Designforskning

marts 2011

## Indholdsfortegnelse:

### 1. Indledning

|  |   |
|--|---|
| 1.1. Overordnede tendenser i projektet | 2 |
| 1.2. Forskningsspørgsmål               | 3 |
| 1.3. Projektets opbygning              | 3 |

### 2. Metode

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 2.1. Indsamling af empiri             | 5 |
| 2.2. De udvalgte virksomheders bidrag | 6 |
| 2.3. Anvendelse af empiri og teori    | 6 |

### 3. Analyse af empirisk materiale

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 3.1. Gennemgang af interview  | 7  |
| 3.2. Strategi                 | 7  |
| 3.2. Design                   | 9  |
| 3.3. Teknologi                | 11 |
| 3.4. Marked                   | 13 |
| 3.5. Gennemgang af designspil | 15 |
| 3.6. Resultater – designspil  | 20 |

### 4. Teori

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 4.1. Design thinking         | 21 |
| 4.2. Designdreven innovation | 22 |

## **1. Indledning**

Dette projekt er en undersøgelse, der fokuserer på hvordan design anvendes i den designintensive del af dansk møbelindustri.

Med 'designintensiv' menes her en parallel til det accepterede danske ord 'vidensintensiv' <sup>1</sup>, som bruges om virksomheder, der er baseret på anvendelsen af teknologi og forskning. Tilsvarende definerer vi her designintensive virksomheder som virksomheder, som er baseret på anvendelsen af design. Det vil sige virksomheder, som anvender design og designtænkning strategisk og ledelsesmæssigt, som har fokus på produktudvikling på højeste internationale design-niveau og som agerer på et marked præget af designfaglig konkurrence.

Projektet spørger til, hvordan der i disse virksomheder, som opererer på designscenens forkant, arbejdes med og tænkes om design?

### **1.1. Overordnede tendenser i projektet**

Syv danske virksomheder i den designintensive del af dansk møbelindustri har deltaget i undersøgelsen.

Undersøgelsen viser at den designtænkning, der anvendes i disse virksomheder har sammenfald med, hvad der i nyere designlitteratur <sup>2</sup> kaldes 'designdreven innovation' – dvs. en type innovation, der hverken bygger på teknologisk udvikling eller markedsundersøgelser, men i stedet på at nye produkter er innovative og nyskabende i kraft af deres form; produkter der udfordrer det eksisterende og skaber ny betydning.

Projektet peger desuden på, at det er karakteristisk at ledelsen i de involverede virksomheder selv tager meget aktivt del i designprocesserne, bl.a. ved at involvere sig personligt og anvende deres helhedssyn i bedømmelse af muligheder og strategier. Det er et yderligere karakteristisk træk ved designdrevet innovation.

Resultaterne giver input til diskussioner om, hvordan design bidrager til erhvervslivet, samt hvilke kompetencer designintensive virksomheder efterspørger hos fremtidens designere.

## 1.2. Forskningsspørgsmål

Intentionen i projektet er at belyse hvordan design – forstået som formgivning og som ideskabelse i forbindelse med nye produkter – samvirker med innovation, markedsorientering, strategi og teknologi i den designintensive del af dansk møbelindustri. Projektet sigter mod en specifik del af en bestemt branches forhold til disse spørgsmål, for herigennem at kunne bidrage med viden om designs betydning i virksomheder dels generelt, dels på det avancerede designniveau, de involverede virksomheder repræsenterer.

Forskningsspørgsmålet er formuleret således:

Hvordan anvendes design(begrebet) og designere i den danske designintensive møbelindustris strategier, innovation og markedspositionering?

I de udvalgte virksomheder indgår design selvklart som kvalitetsparameter ved produkter, men hvordan tænkes der om, arbejdes der med og træffes der beslutninger om design på strategisk niveau? Bliver nye produkter fx til efter designbriefs udarbejdet på baggrund af kvantificerbar markedsresearch, eller reageres der intuitivt på forslag, virksomhederne præsenteres for? Er design bare noget man køber, når man har lagt en strategi, eller er design en aktiv medspiller i formuleringen af sit eget program?

## 1.3. Projektets opbygning

Projektet er gennemført som en kvalitativ analyse på baggrund af empiri indsamlet i de syv respondent virksomheder. Empirien består af interview samt en slags spilleplade, et diagram eller brætspil, hvor respondenterne visuelt har markeret deres prioritering af forskellige parametre i produktudvikling. Interviewene fokuserer på virksomheden mens designspillet fokuserer på produkterne. Interviewene er struktureret så de belyser fire overordnede emner.

I interviewene undersøges:

- Virksomhedens strategiske grundlag og anvendelse af strategi
- Virksomhedens brug af design, designere og designmetode
- Virksomhedens anvendelse af teknologi i forhold produktinnovation
- Virksomhedens markedsorientering og markedsresearch-metoder

Denne rapport redegør for projektets resultater, metode og teori. Rapporten er struktureret i tre afsnit:

- Metodeafsnittet redegør for projektets metodiske grundlag.
- Resultat af undersøgelsen gennemgår empirien og identificerer de vigtigste hovedpointer
- Teoriafsnittet gennemgår to relevante teoretiske områder, der relaterer sig til design og innovation

## 2. Metode

Projektets resultater bygger på indsamling af empirisk materiale i form af interview og designspil. Dette materiale har dannet grundlag for udvælgelsen af den teori, der er anvendt. Dvs. at teorien følger empirien.

Der er ikke på forhånd opstillet en hypotese eller en teori, som undersøgelsen skal påvise eller afvise. Indsamlingen af materialet er sket i et åbent rum, hvor det er forsøgt at identificere mønstre og metoder, der kendetegner respondenternes opfattelse af og arbejde med design.

Projektet er gennemført som en kvalitativ interviewundersøgelse i syv danske møbelvirksomheder. Interviewene er suppleret med oplysninger om de deltagende virksomheder indsamlet fra web-sites etc.

### 2.1. Indsamling af empiri

Projektet er afgrænset sådan, at der kun er medtaget virksomheder med en vis produktvariation og en produktportefølje primært inden for stole.

Virksomheder, der måske kunne kaldes møbelproducerende, men som fx hovedsageligt producerer køkkener, senge el. lign, er altså ikke medtaget i undersøgelsen.

Kriterierne for udvælgelsen af undersøgelsens deltagere kan sammenfattes til:

- De udvalgte virksomheder arbejder professionelt med design
- Design spiller en afgørende rolle i virksomhedernes produktportefølje<sup>3</sup>
- Både større og mindre samt yngre og ældre virksomheder er repræsenteret

På dette grundlag er syv virksomheder udvalgt som et repræsentativt udvalg for den danske møbelbranches designintensive virksomheder:

- Engelbrechts A/S
- Magnus Olesen A/S (inkl tidl. Bent Krogh A/S som er opkøbt af Magnus Olesen)
- Globe Zero4 A/S
- Fritz Hansen A/S
- Fredericia Furniture A/S
- Erik Jørgensen Møbelfabrik A/S
- Hay A/S

## **2.2. De udvalgte virksomheders bidrag**

I hver virksomhed er der gennemført et interview med virksomhedens administrerende direktør, der i alle tilfælde undtagen ét også er virksomhedernes designansvarlige. I det tilfælde har vi desuden interviewet den designansvarlige.

Interviewene er gennemført på grundlag af en spørgeramme, der har været ens for alle interviews og som derfor giver et sammenligneligt materiale. Interviewene er optaget på bånd og derefter transkriberet. Vi har efterfølgende udvalgt karakteristiske og repræsentative citater (bilag 2).

Interviewene er suppleret med et designspil, hvor respondenterne har angivet sine prioriteringer af forskellige parametre. De gennemførte designspil er fotoregistreret på stedet og herefter optegnet. Designspillet resultat fungerer i denne rapport som en række sammenlignelige grafer, der viser hvordan respondenterne har prioriteret i design- og strategiarbejdet i forskellige konkrete udviklingsforløb og i forbindelse med udviklingen af hele virksomheden.

Alt interviewmateriale er behandlet fortroligt og respondenterne har givet tilladelse til anvendelsen af det i denne rapport. Interviewene er sket i forbindelse med besøg på de pågældende virksomheder, således at der samtidig har været lejlighed til at få et indtryk af virksomhedernes kultur og hverdag.

## **2.3 Anvendelse af empiri og teori**

Det indsamlede materiale er løbende blevet gennemgået og diskuteret. Materialet er i sin rå form anvendt som grundlag for at identificere mønstre i virksomhedernes svar. Materialet er sammenlignet, efterfølgende analyseret og perspektiveret i forhold til udvalgt teori. Teorien er udvalgt med særligt fokus på design i forbindelse med strategi, innovation og identitet. Da projektets omfang er begrænset, er teorien primært anvendt til at belyse, reflektere og diskutere, hvad der er på spil i forhold til de mønstre og resultater, vi har identificeret i det empiriske materiale.

### 3. Analyse af empirisk materiale

Det empiriske materiale er indhentet i de syv respondentvirksomheder, og består dels af kvalitative interview, dels af designspil. Alle interviews er gennemført i 2009. Designspillet supplerer interviewet ved at vise hvordan virksomheden konkret har prioriteret i forskellige produktudviklingsforløb og cases.

Interviewene er udført efter en fast spørgeramme (bilag 1). Efterfølgende har vi med udgangspunkt i spørgerammen grupperet, sammenfattet og sorteret svarene i et skema (bilag 2). Skemaet giver et samlet, sammenligneligt og inddampet overblik over virksomhedernes svar. Designspillet er dokumenteret som fotos og derefter omsat til en række grafer, der viser respondenternes prioriteringer diagrammatiske. Diagrammerne er indsat nedenfor.

#### 3.1. Gennemgang af interview

I det følgende gennemgås resultaterne fra interviewene grupperet efter emne. Emnerne er:

- Strategi – belyser bl.a. respondentvirksomhedernes strategiske grundlag, grad af professionalisering, type og historie. Laves strategiarbejdet med værktøjer eller mere intuitivt?
- Design – belyser bl.a. hvordan der arbejdes med design og designere, hvordan respondenterne identificerer og vælger deres designsamarbejdspartnere, med hvilken plads eller vinkel design indgår i produktudvikling, strategi og markedsføring.
- Teknologi – belyser bl.a. på hvilket niveau respondenterne integrerer teknologi og ny teknologisk udvikling og/eller -innovation i deres produktudvikling.
- Marked: Emnet afdækker hvordan respondenterne forholder sig til markedet og hvilke markedsresearchmetoder (om nogle) de anvender.

#### 3.2 Strategi

De syv respondenter repræsenterer forskellige typer af virksomheder indenfor den designintensive møbelindustri - bl.a. er ejerforhold og alder/tradition forskellige. De er sammenlignelige fordi de agerer på samme delmængde af et bestemt marked: møbelmarkedet, særligt det designintensive del. To af respondenterne er familieejede virksomheder, mens de øvrige repræsenterer andre typer ejerforhold. I alle virksomheder bortset fra én, som er en betydeligt større virksomhed end de øvrige, er den administrerende direktør ejer eller partner i virksomheden. Alle virksomheder arbejder professionelt og

systematisk med deres strategiske forretningsplanlægning i forhold til økonomiske mål, mens der i forhold til marked, produktudvikling og design ofte anvendes andre værktøjer (som det vil fremgå i gennemgangen af de øvrige emner). I de ældre og familieejede (eller oprindeligt familieejede) virksomheder er der stadig en del inhouse møbelproduktion tilstede, mens de nyere virksomheder outsourcer al produktionen til underleverandører i Danmark og udlandet. Alle virksomhederne eksporterer deres produkter, men der er forskel på til hvor mange markeder og hvor globalt de orienterer sig.

Det er karakteristisk at respondenterne er fælles om, at det de 'lever af' er deres mest succesfulde produkter – klassikere – som, når de er virkelig vellykkede, kan sikre omsætning mange år frem. Virksomhedernes strategiske tænkning er således præget af en målsætning om at frembringe nye produkter, der har det højeste mål af designkvalitet. Dette er en væsentlig drivkraft og kerne i alle respondentvirksomhedernes forhold til virksomhedsstrategi.

- "Omsætning er ikke vores mål. Det er indtjening som er vores mål, fordi det er indtjening, som muliggør produktudvikling og muliggør opfyldelsen af drømme."

*respondent 7*

- "Vi har ... en strategi for, hvad produkterne skal indeholde: at det skal være skulpturelle produkter. De skal have en høj funktionalitet – de skal være noget som beriger markedet. Vi skal ikke komme ud med noget andre har lavet."

*respondent 6*

- "... man [er] som virksomhed nødt til at have en underskov af projekter i gang, så man hele tiden har måske ti produktudviklinger eller produktovervejelser i gang. Og på et tidspunkt kommer de så igennem en fase, hvor vi vælger to ud, som kan blive til noget – og så er det dem vi satser på. Det er lidt ligesom talentudvikling i en fodboldklub."

*respondent 5*

- "Vi benchmarker os selv, men der ligger ikke sådan en 10 sideres rapport, hvor det står - det gør vi ikke."

*respondent 4*

- "Vi er ikke en virksomhed, der fra starten af fik brugt det første halve år på at skrive en forretningsplan. På den måde er vi en meget lavpraktisk virksomhed."

*respondent 3*

- “Rygraden er at vi trækker på de gamle koncepter og traditioner. Vi har stor omstillingsevne og stor kvalitet – den lille der løber imellem benene på den store.”

*respondent 2*

- “Det er en rullende 3 års plan, som vi strategisk arbejder med, og udmønter sig i en handlingsplan og et budget, som er meget konkret i forhold til det år, der så går igang.”

*respondent 1*

### **3.2 Design**

Det mest gennemgående fællestræk i undersøgelsen er betydningen af design i respondentvirksomhederne. Alle uden undtagelse ser design som deres væsentligste konkurrenceparameter. Og virksomhedernes tilgang til design og designere meget lig hinanden – opfattelsen af hvad design er og hvad design kan gøre for virksomheden. I alle virksomheder undtagen den største er det den administrerende direktør (ofte sammenfaldende med ejeren af virksomheden), der har ansvaret for design. Designudviklingen sker i tæt samarbejde mellem producenten og designeren uden at bestyrelse, salgsorganisation eller andre involveres. Hos den største respondentvirksomhed er dette dog organiseret anderledes, betinget af virksomhedens størrelse og et øget fokus på branding og salg. Til gengæld har denne virksomhed også konstateret, at noget er gået tabt i deres produktudvikling, efter de har indført en mere professionaliseret forretningsmodel. Derfor er virksomheden i færd med at genindføre nogle af deres oprindelige metoder, hvor designudviklingen sker uafhængigt af salgsorganisationen.

Respondenterne blev spurgt hvordan virksomhederne finder og udvælger deres designsamarbejdspartnere – om der er tale om tilfældigheder (fx at designeren selv henvendte sig med en idé) eller en strategisk beslutning. Svarene peger på, at det er en blanding. Alle virksomheder oplever, at de får uopfordrede henvendelser fra designere - og indimellem vælger de at satse på en idé, der på den måde ‘kommer dumpende’. Men det mest typiske er at respondenterne trækker på deres netværk. De scanner konstant både marked, vækstlag og internationale trends for at finde frem til den eller de designere, de mener passer til deres virksomhed og virksomhedens strategi, identitet og historie. Flere af respondenterne har eller har haft langvarige samarbejder med den/de samme designere, som leverer væsentlige input på flere niveauer i virksomhederne. Det handler ikke kun om design forstået som formgivning, men griber ind i felter som teknologiudvikling, markedsudvikling og virksomhedsstrategi.

I forhold til innovation betragter respondenterne design som den væsentligste faktor i deres produktinnovation. Det er ofte designsamarbejdspartnerne, der introducerer en ny teknologi - eller opsøger en ny teknologi for at opnå det resultat der stræbes efter i designudviklingen.

Der tegnes et klart og entydigt billede i den måde design og designere opfattes og anvendes på i de syv respondentvirksomheder, selv om der også er forskelle virksomhederne imellem. Fælles er, at respondenternes arbejde med design kan karakteriseres som designdreven innovation.<sup>4</sup>

Designdreven innovation er en form for integration af design i virksomhedens strategiske lag, hvor selve designudviklingen og den viden designeren bidrager med griber dybt ind i virksomhedens idegrundlag. Ingen af respondenterne referer til dette som en klar eller bevidst metode, men alle beskriver hvordan ideudvikling, identifikationen af hvilke produkter, der skal udvikles samt udformningen af nye produkter foregår i et tæt samspil mellem producent og designer.

Citater fra interviewene om respondenternes anvendelse af design:

- “Design er af meget stor værdi for os, ikke kun forretningsmæssigt, men også i den historie vi fortæller, når vi sælger vores produkter. Historier om hvorfor det blev designet – hvorfor det ser ud, som det gør, hvordan det kom til det. Det handler det meget om.”

*respondent 1*

- “Det, der mere interesserer os, er den lille fine ide – den lille smukke, rene ide. Vi har aldrig nogensinde lavet et møbel på et brief. Vi har haft et stor felt af designere, som vi taler med, rejser med, og lever med.”

*respondent 3*

- “Altså – når den er der, er der ikke noget at komme efter. Det er lige det dér sekund, hvor tiden den står stille. Da designeren kom og viste mig de første prøver, de første forsøg, der blev lavet af hans ting, var det lige det dér. Det, som man ikke kan skrive ned. Det er det, vi skal ind og have fat i.”

*respondent 3*

- “Vi formår ikke at scanne og opleve verden, som de [designerne] oplever den. De ser tingene med andre øjne, end vi gør. Så vi kan bidrage med vores input til en proces, og de kan bidrage med deres øjne, erfaringer og visioner, på en proces – på den måde at vi er mere forretningsorienterede, og de er mere kreative, ser nogle andre ting, som vi måske ikke har set, eller bemærket, eller har fundet at anvende i

den sammenhæng. På den måde bliver det et ekstremt spændende, dynamisk miljø at udvikle i.”

*respondent 4*

- “Design indgår på den måde, at vi kun vil arbejde med dygtige internationale designere. Ikke dermed sagt, at de skal være udlændinge, de kan sagtens være danskere allesammen. Vi vil allerhelst arbejde med nogen der i forvejen er brandet. Og det er fordi, vi er en virksomhed, som er lille, så det vil sige, at vores brand ikke er særlig stærkt ude omkring. Vi går ud og finder nogle store designernavne, som i forvejen er kendte, slår kloen i og rider med på den vogn. Kendskabet til vores nye produkter bliver ad den vej noget nemmere.”

*respondent 6*

- “Hvis jeg nævner alle de designere som jeg samarbejder med, vil du kunne finde én fællesnævner, og det er, at det alle er utrolig søde og dejlige mennesker. Jeg ender jo altid med at blive super gode venner med dem alle sammen.
- Vi excellerer i hjertebanken, ikondyrkelse og i møbler med et stort grad af særkende”

*respondent 7*

### **3.3 Teknologi**

Teknologisk innovation, udviklingen af nye materialer og produktionsmetoder har ikke et centralt fokus hos respondentvirksomhederne. Til gengæld indgår det som en sekundær faktor. Virksomhederne bruger ikke ressourcer på selv at opsøge eller udvikle nye teknologier, men ofte bliver de via designere eller udviklingen af et produkt introduceret til og involveret i teknologisk innovation. Respondenterne er enige om, at teknologisk innovation ikke er central eller essentiel, som den kan være det for andre typer industrier. De mener heller ikke at en teknologisk innovation i sig selv vil være nok til at frembringe det næste unikke produkt for virksomheden. Derfor væver respondenterne innovation sammen med designudvikling og ser at denne nogle gange går hånd i hånd med en teknologisk udvikling - og andre gange ikke. Det handler i højere grad om hvorvidt en særlig formgivning eller et æstetisk udtryk, materiale eller overflade kan skabes med en kendt teknologi eller om en ny teknologi skal afprøves for at skabe det ønskede resultat. Der er dog altid tale om at de anvender en eksisterende teknologi - måske på en ny og anderledes måde, men der er ikke tale om at respondentvirksomhederne driver en teknologisk udvikling.

Man kan konkludere at respondentvirksomhederne ikke er direkte drevet af teknologisk innovation. Derimod er produktudviklingen drevet af design, som i nogle tilfælde er tæt relateret til teknologisk udvikling. Teknologi spiller ligeledes ind i forhold til virksomhedsstrategiske tiltag, såsom fx bæredygtighed i produktionen.

Citater fra interviewene om teknologi:

- “Det er ikke et fokusområde for os. Jeg kan huske, at da jeg kom til virksomheden, var det noget af det, som på det tidspunkt lå i visionen, i udviklingsstrategien, at der gerne skulle være nye materialer og teknologier. Men den måde hvorpå vi har udviklet vores brand og vores position i markedet, da er det ikke relevant for os at tale om nye teknologier. Det er meget mere relevant for os at sikre den håndværksmæssige, høje kvalitetsstandard, end det er at udvikle nye teknologier.”

*respondent 1*

- “Vores interesse for teknologisk udvikling er begrænset. Vi har brugt formstøbt skumteknik siden 1980'erne. Designerne skabte design som fordrede nye teknikker. Vi følger med – men det er ikke ‘rocket science’ – det er teknologisk set et ret begrænset område, hvor udviklingen sker i spring med en kadence på ca 20 år.”

*respondent 2*

- “Jeg tror, at forbrugeren er ligeglad, om det er produceret i hånden eller om det er produceret med et teknologisk setup – fuldstændig ligeglad. Jeg tror ikke forbrugerne er ligeglade med, hvad tingene koster. Jeg tror heller ikke, at forbrugeren er ligeglad med miljødelen. I virkeligheden tror jeg, at forbrugeren interesserer sig lige så meget for, om man sidder godt i den, om den kan holde, altså alle de der gamle værdier. Og når det så er sagt, på toppen af det hele, så er der ingen forbruger der køber noget, de ikke kan lide. Så jeg tror også, man skal passe på med at tillægge teknologi for stor betydning.”

*respondent 3*

- “Det her [ventemøbel] er for mig et tydeligt eksempel på produktinnovation. Innovation fordi vente-møblet altid har været tænkt sofamæssigt, eller firkantet-bænk-mæssigt, og så pludseligt er der nogen, som går ind og redefinerer, hvad et vente-møbel kan bidrage med ud over den funktion at sidde på det. Det kan det her møbel pludseligt, fordi man kan arbejde med former og farver, og skabe grafiske udtryk i indretningen, i helheden, ikke kun set i firkanter ...

Dette er helt anderledes fordi man har redefineret, hvad et vente-møbel er - og det er produktinnovation for mig at se.”

*respondent 4*

- “For os opstår det som regel gennem det nye design, vi arbejder med. Der har vi nogle nye problematikker, som vi skal ud og finde nye løsninger på. Det er der den opstår, ret tidligt i stadiet, hvor vi siger, okay det er sådan her du gerne vil have det til at se ud, men det er ikke lavet før, det er der faktisk ingen som kan, og der kommer det ind.”

*respondent 6*

- “En gang imellem kan det godt være en teknologi, som ansporer en arkitekt til at få en bæredygtig, troværdig ide. Det er ikke tit, at det mig der kommer med inputtet. Det er designdrevet.”

*respondent 7*

### **3.4 Marked**

Alle respondentvirksomhederne har deres øjne på markedet og forsøger at identificere de næste behov og trends. Men samtidig er det gennemgående i samtlige svar, at respondenterne synes traditionelle markedsanalyser kun i ringe grad kan anvendes. Virksomhederne bruger markedsanalyserne som en del af deres strategiske arbejde, når de lægger planer for de nærmeste år - men dette sker på et overordnet niveau, fx. i forhold til hvilke produktkategorier de vil satse på. Derfor er de svar, de giver på, hvordan de arbejder med markedsresearch, præget af, at respondenterne alle ved, at det kun kan anvendes i ringe grad, og de anvender derfor alternative og ikke så veldefinerede metoder til at finde frem til hvad deres næste satsning skal være. Der er tale om at bruge sin ‘mavefornemmelse’, rejse og iagttagelse, inddrage designere - og i det hele taget trække på den viden og de ressourcer, der findes i netværket omkring den enkelte virksomhed. Salgsorganisationen indgår ofte for at få et indblik i, hvad der kan sælges nu. Men samtidig er der en helt klar erkendelse af, at salgsorganisationen ikke kan afspejle hvad der vil sælge i fremtiden.

Virksomhederne anvender som helhed ikke brugerorienterede metoder til at identificere hvilke produkter der ‘mangler’ på markedet. Alle respondenterne er enige om, at brugerinddragelse ikke kan anvendes i den designintensive møbelindustri, men mener at den kan være relevant for møbelvirksomheder, der producerer kontormøbler, køkkener etc. Respondent 1, som repræsenterer den største virksomhed i undersøgelsen, har erfaring med omfattende markedsundersøgelser, hvor også nyere og antropologiske vinkler blev anvendt. Men konklusionen var, at selvom dette gav et værdifuldt indblik i

markedet, virkede det ikke i forhold til produkternes succes. En anden respondent (respondent 5) har en klar produktcase, hvor et produkt blev udviklet i tæt samarbejde med fremtidige brugere. Men selv om produktet blev vellykket i forhold til alle de opstillede parametre, havde det ingen succes på markedet.

Respondenternes svar peger tydeligt på, at det er utrolig svært at foretage egentlig markedsresearch for den designintensive møbelindustri. For at identificere nye produktmuligheder er virksomhederne nødt til at trække på en helt anden type viden. Her kommer bl.a. designerne ind i billedet. Design er helt centralt for alle respondentvirksomhederne og det er igennem arbejdet med design og designere, at virksomhederne skaber produkter der rammer markedets endnu uopdagede muligheder. Man kan kun være med forrest i det designintensive felt ved at risikere fremsættelsen af det, man tror på. Det er også karakteristisk, at respondenterne opfatter sig selv som kunstnere, som mæcener eller som kreative.

Citater fra interviewene om markedsresearch:

- “Vi har lavet store internationale studier med konsulenter, som har arbejdet med den antropologiske vinkel, har fulgt folk i op til 24 timer, og drøftet alt fra børnemishandling til møbelindkøb med dem. Og jeg tror nok, at man et langt stykke hen ad vejen kan få et indblik i, hvorledes man selv, som virksomhed, både kan positionere sig og agere. Det hjælper til at give en højere grad af forståelse for, hvordan ens produkter kan bruges. Men du kan ikke bruge dem i forhold til produktudvikling. Det tror jeg faktisk ikke. Der er det mere legen og mavefornemmelse for, hvad der ser godt og flot ud.”

*respondent 1*

- Min markedsresearch? Det er ved at være i en af vores butikker om lørdagen ... Jeg har det privilegium. Nu er der ved at være langt mellem dem, men de første 3-4 år, der var jeg altid i butikkerne om lørdagen. Så det er min markedsanalyse ... at finde ud af, hvad folk de reflekterer over.”

*respondent 3*

- “Vi bruger ikke markedsundersøgelser, altså ikke videnskabeligt baserede markedsundersøgelser. Vi orienterer os. Hvis vi har nogle ting, så vender vi det med vores eksterne salgsorganisation, vi vender det med vores designere. Vi bruger den form for markedsundersøgelser hele tiden. Men vi har ikke sådan analysefirmaer til at foretage markedsundersøgelser, eller konsulenter, eller hvad der ellers er af folk, der laver sådan noget.”

#### *respondent 4*

- “Brugerorienterede produkter gør vi os overhovedet ikke i. Aldrig i mit liv! Jeg vil ikke lave et produkt, og få 20 folk til at fortælle mig om det er pænt eller ej. Der må vi tage kløene bagefter, hvis ikke folk kan lide det. Jeg kan godt lide, at vi har holdninger til det, og det er os, som sætter dagsorden, men det er klart, at du ikke kan ramme rigtigt hver gang. Men det kan du alligevel ikke. Hvis du går ud og spørger 200 mennesker kan du s’gu ikke ramme rigtigt alligevel, det tror jeg ikke.”

#### *respondent 6*

- “Jeg laver meget lidt markedsresearch på udvælgelsen af et nyt produkt. Fordi jeg har den holdning, at hvis jeg går meget på messer for at se, hvor verden går hen af, så kan jeg kun definere min verden ud fra noget, der ligger i slipstrømmen. Jeg kan ikke selv definere noget. Og hvis jeg har en ambition om, at jeg selv kan rykke noget, har så godt et øje for det – det bliver man jo nødt til at bilde sig selv ind – så kan det ikke nytte noget, at jeg bliver inspireret af noget andet. Det jeg laver er rigtig intuitivt, og jeg har lavet rigtig mange flops på den bekostning, men vi har også lavet rigtig mange succeser.”

#### *respondent 7*

### **3.5 Gennemgang af designspil**

Den anden del af det indsamlede empiriske materiale består af syv designspil. Hvert interview er suppleret af et sådant designspil. Her er respondenterne blevet bedt om at tænke på et produkt inden for kategorierne: Største succes, største fejl, næste lancering, fremtidig satsning samt den samlede produktportefølje. For hver af kategorierne har respondenterne markeret, hvordan der er prioriteret i forhold til en række parametre. Parametrene er grupperet i fire hovedgrupper: Tradition, design, innovation og teknologi. Hver gruppe har tre underkategorier:

- Tradition - kategorierne er: “klassiske materialer og håndværk”, “In-house produktion” og “lokal produktion”. Disse parametre er valgt for at belyse ligheder og forskelle i prioriteringerne imellem de nyere respondentvirksomheder og dem med en lang historie og tradition.
- Design - kategorierne er: “En designer kom forbi”, “Berømt eller upcoming designer” og “Målstyret strategisk designudvikling”. Parametrene afspejler tre forskellige blik på design. Om design opstår tilfældigt, er der tale om en form for strategisk co-branding med designikoner eller er der lagt en designstrategi for virksomhedens næste produkt og anvendelse af design og designere.

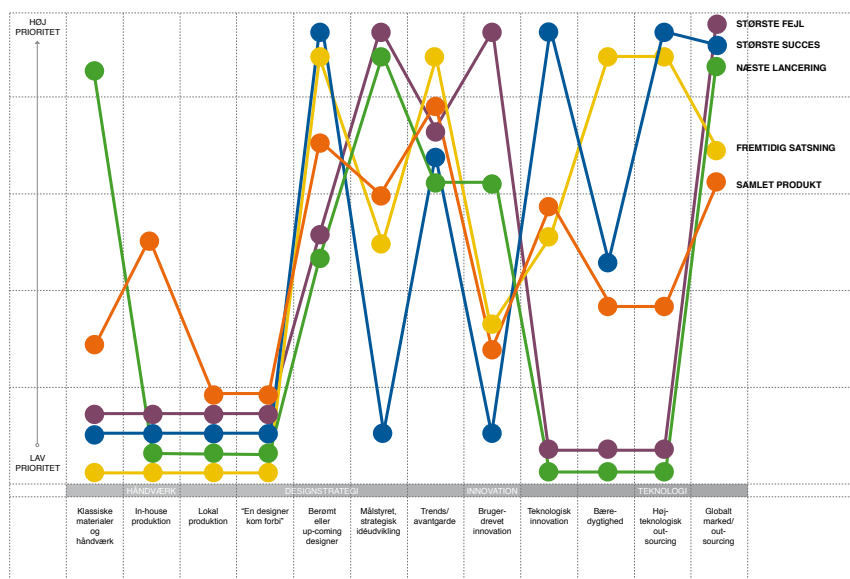
- Innovation - kategorierne er: "Trends - avantgarde", "Brugerdrevet innovation" og "Teknologisk innovation". Parametrene skal afspejle hvilke type innovation respondenterne prioriterer og bl.a. vise om der er tydelige forskelle mellem de forskellige virksomhedstyper.
- Teknologi - kategorierne er: "Bæredygtighed", Højteknologisk outsourcing" og "Globalt marked/outsourcing".

Respondenterne har med brikker på en spilleplade illustreret, hvordan virksomheden har prioriteret og vil prioritere i fremtiden. Spillet foregik ved hjælp af en spilleplade og brikker. Spillepladen er opbygget som et koordinatsystem, hvor kategorierne tradition designstrategi, produktinnovation og teknologi er beskrevet ud ad x-aksen mens y-aksen viser, hvor højt den enkelte kategori var prioriteret i forhold til de enkelte parametre - eller i hvilken grad parameteren spillede ind i forhold til produktet.

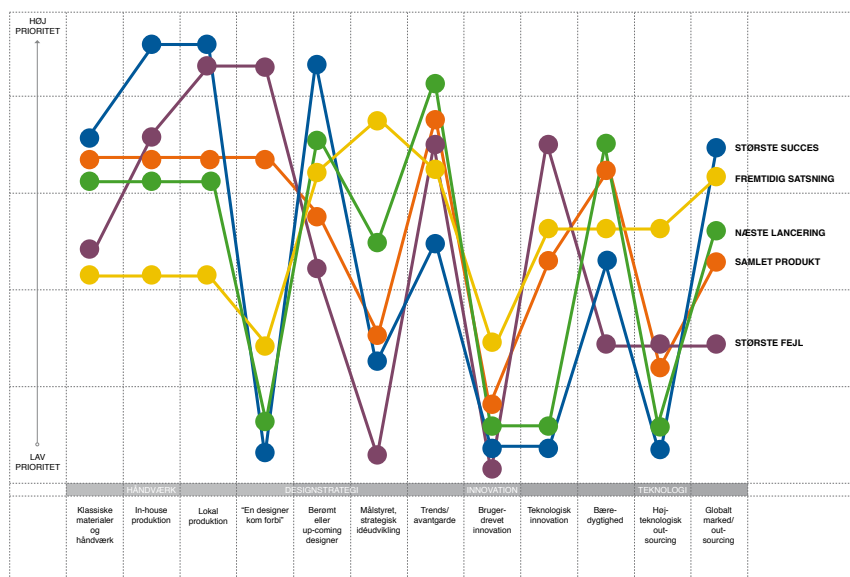
Hver farve afspejler en kategori:

- Blå er virksomhedens mest succesfulde produkt
- Violet er virksomhedens dårligst sælgende produkt/største fejlsatsning
- Orange er virksomhedens samlede produktportefølje
- Grøn er virksomhedens næste lancering (pipeline) og
- Gul viser hvordan virksomheden vil satse fremover

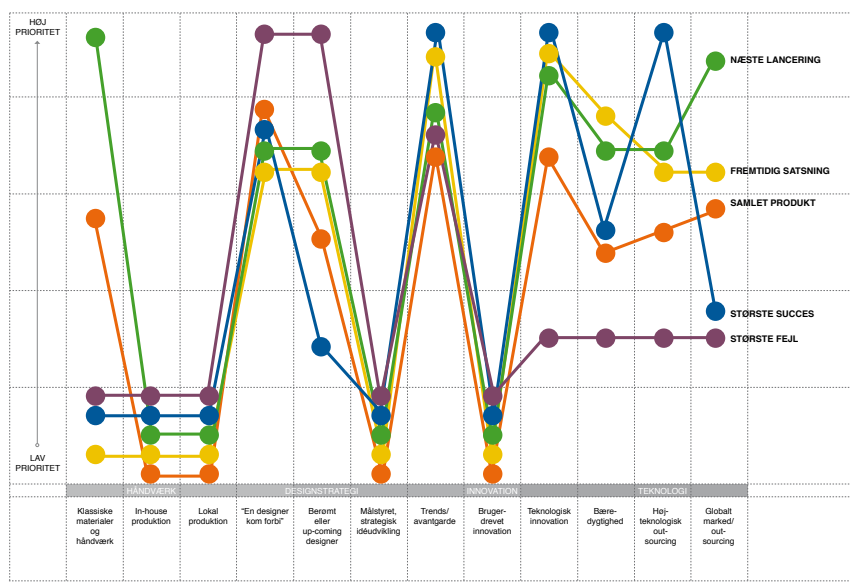
Spillepladerne blev fotograferet og er her omsat til diagrammer, der viser virksomhedernes prioriteringer.



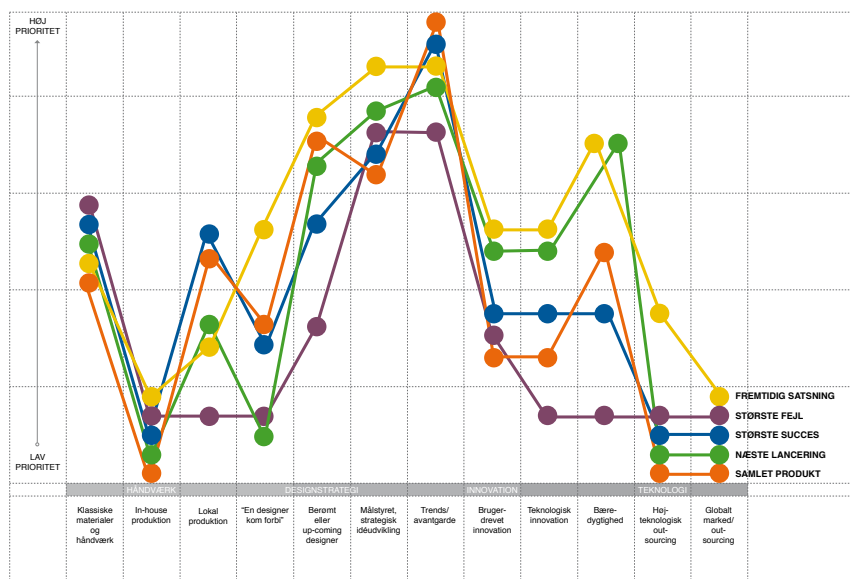
Respondent 1: Virksomhed med lang tradition og mange produktsucceser. Tidligere familieejet. Oprindeligt privatmarkedet, men nu også kontraktmarkedet. Mellemstor dansk virksomhed. Har egen produktion.



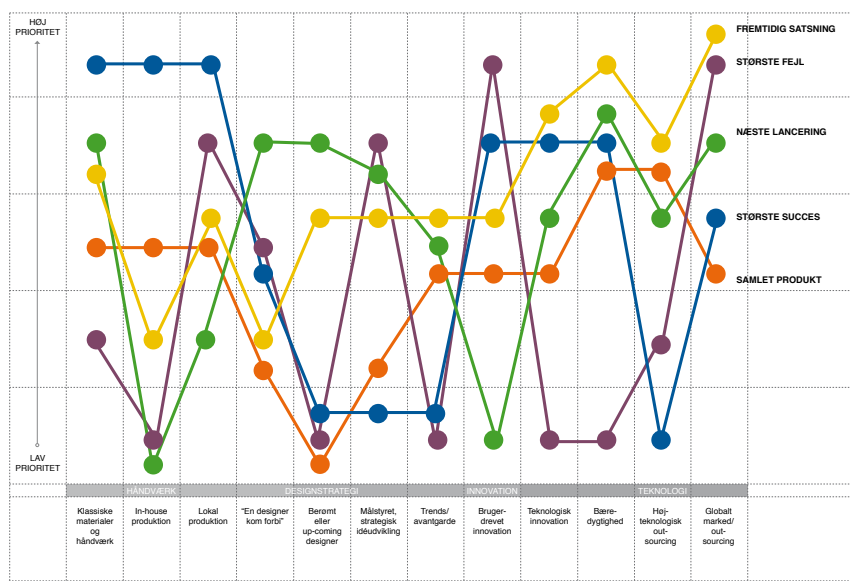
Respondent 2: Virksomhed med lang tradition og mange produktsucceser. Primært privatmarkedet men også kontraktmarkedet. Familieejet. Mindre dansk virksomhed. Har egen produktion.



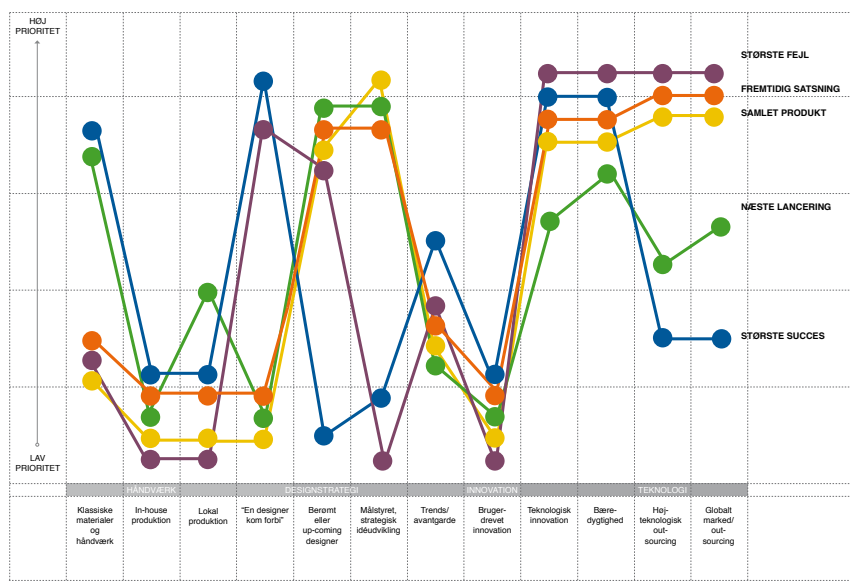
Respondent 3: Nyere virksomhed, mange nyere produktsucceser på privatmarkedet. Outsourcer al produktion. Mindre dansk virksomhed, del af en koncern.



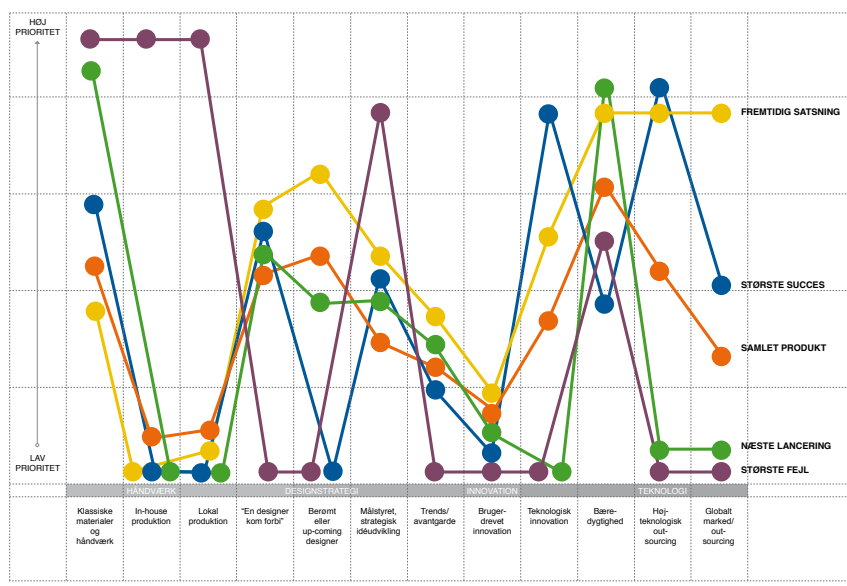
Respondent 4: Nyere virksomhed. Satser især på eksport og kontraktmarkedet. Outsourcer al produktion.



Respondent 5: Nyere virksomhed hvor en del af produktporteføljen er overtaget fra tidligere virksomhed. Outsourcer produktion.



Respondent 6: Virksomhed med lang tradition og mange produktsucceser med nyt ejerskab. Tidligere familieejet. Har egen produktion. Mindre dansk virksomhed.



Respondent 7: Virksomhed med lang tradition og mange produktsucceser. Familieejet. Mindre dansk virksomhed. Har egen produktion.

### 3.6 Resultater – designspil

Resultatet af designspillet underbygger de konklusioner der er fremkommet i interviewene.

De ældre virksomheder med historie, tradition og et nuværende eller tidligere familieejerskab viser et sammensat billede. Dette skyldes ofte at det produkt respondenterne har valgt som "største succes" ligger et stykke tilbage i tiden. To af disse virksomheder er fortsat familieejede

## 4. Teori

Herunder gennemgås to teorier, der har relevans for det empiriske materiale. Teorierne tilbyder forståelserammer og perspektivering af to karakteristiske træk ved de indsamlede svar: dels respondenternes betoning af at anvende et personligt funderet helhedssyn, frem for – eller i tillæg til – mere tekniske redskaber ved vurderingen af design og deres strategiske satsninger, dels respondenternes vægt på design som primær innovationsparameter.

Man kunne forfølge andre træk ved de indsamlede svar, ligesom man kunne anvende andre teorier. Disse er valgt fordi de har forklaringskraft i forhold til det i indledningen stillede spørgsmål: Hvordan anvendes design og designere i den danske designintensive møbelindustri strategier, innovation og markedspositionering?

### 4.1. Design thinking

'Design-thinking' er et nyt og omdiskuteret begreb, der drejer sig om feltet imellem formgivning, innovation og købmandsskab. Design thinking, som det for eksempel beskrives i bogen 'The Design of Business - why design thinking is the next competitive advantage' (Martin, 2009),<sup>5</sup> er at indføre 'designerens' tænkning eller tankegang, i ledelsen.

Bogen tager udgangspunkt i to måder, hvorpå ledelsen af en virksomhed kan træffe beslutninger og lave strategi: Enten efter analytisk tænkning, hvor beslutninger træffes på baggrund af kalkulationer og regnearksanalyser. Eller med lederens kreative instinkt eller helhedsfornemmelse. Og bogen baserer sin sondring mellem forskellige tankegange på Peirces tre logiske modi: deduktion, induktion og abduktion, illustreret ved hans berømte syllogismer – dvs. treleddede udsagn, hvor de to første led udgør præmis for det tredje:

Deduktion (streng logik):

Alle bøtter fra denne sæk er hvide. Disse bøtter er fra denne sæk. Slutning: Disse bøtter er hvide.

Induktion (anvendt videnskab eller her: den kalkulerede tankegang):

Disse bøtter er fra denne sæk. Disse bøtter er hvide. Slutning: Alle bøtter fra denne sæk er hvide.

Abduktion (hypotesens eller her: designerens tankegang):

Alle bøtter fra denne sæk er hvide. Disse bøtter er hvide. Slutning: Disse bøtter er fra denne sæk.

I følge Martin drejer det sig for fremtidens innovative virksomhedsleder sig om at balancere mellem 'exploration' og 'exploitation' - mellem at søge og turde det nye og kreative modsat at udnytte det gamle og optimere det. Det kreative er drevet af intuition, følelse, hypoteser om fremtiden og originalitet. Der er mulighed for stor gevinst, men der er også stor risiko for fejltagelse. Og udviklingen forløber ujævnt med mange afbrudte projekter, men også pludselige spring fremad. Det udnyttende er derimod drevet af analyse, ræsonnement, data fra fortiden og beherskelse af det kendte. Risiko minimeres og udviklingen sker i ud- og afmålte skridt.

Udsagnene fra denne undersøgelses respondenter savner ikke karakter af exploration og intuitiv tænkning. Hos enkelte er der overvægt af intuitiv tænkning, hos de fleste er der en balance mellem intuition og kalkulation, og en enkelt respondent (respondent 1) omtaler direkte erfaringer med og overvejelser angående denne balance.

Samlet set praktiserer de fleste af undersøgelsens virksomheder design-tænkning, som Martin definerer den.

Når Martin taler om design gør han det imidlertid i en amerikansk kontekst. Design er for ham først og fremmest funktionel, indholdsmæssig innovation, sekundært formgivning. Design sættes lig med 'det kreative instinkt' og abduktiv tænkning.

Men det er både er give design for meget og for lidt. Hos Peirce er abduktiv tænkning eller *hypotesen* en grundlæggende kreativ figur, der fx er uundværlig i videnskab, hvor teorier ikke følger af data men må 'udkastes'. Abduktiv tænkning tilhører altså ikke design, men betegner generelt idemæssig skaben. Omvendt er det en reduktion og blindt over for det i konteksten af denne undersøgelses formgivningsbaserede designbegreb blot at lade design stå for 'det kreative'.

Men der er andre teorier som kan kaste lys over de formgivningsmæssige aspekter.

#### **4.2. Designdreven innovation**

Designdreven innovation er et nyt begreb fremsat af Roberto Verganti.<sup>6</sup>

*We may define design-driven innovation as an innovation in which the novelty of a message and of a design language prevails over the novelty of functionality and technology.*

Ved designdreven innovation skabes altså produkter, der giver nye betydninger og ny mening for brugeren/publikum. Innovation sker ikke på det funktionelle område – produkterne tilbyder ikke nye funktioner, der ikke er set før, men kan i hovedsagen det samme som mange andre produkter. De er

heller ikke teknologisk innovative, men kan betjene sig af velafprøvede teknologier. Men de er innovative i kraft af den måde de er formet på. Det er produktets betydnings- og meningsdannende egenskaber, der ligger til grund for innovationen, og det innovative ligger i at flytte på forventningerne til, hvordan noget kan eller bør se ud eller opføre sig.

Det kræver i følge Verganti mod af ledelsen, som bevæger sig ud hvor ting muligvis ikke forstås af publikum eller af egen salgsorganisation. For at skabe designdreven innovation må der derfor være et tæt samspil mellem designer og producent. Uden fælles forståelse af det nye meningsindhold intet nyt produkt. Et træk der ses tydeligt i respondenternes svar.

Vergantis tilgang til designdreven innovation bygger hovedsagligt på en analyse af en række italienske virksomheder og hvordan disse gennem design har opbygget konkurrencefordele, bl.a. møbelvirksomheder, men også andre typer virksomheder som for eksempel Alessi. Lige som de virksomheder vi her undersøger, handler Verganti's undersøgelser om designintensive brancher og/eller virksomheder.

Det er i følge Verganti videre et typisk træk ved 'designdreven innovation' at teknologisk udvikling drives af design og designere, og typisk retter sig mod teknologioverførsel - at anvende materialer, processer eller metoder, som er udviklet til anden brug, men som kan give nye, relevante muligheder. Sådant teknologioverførsel er i det hele taget karakteristisk for møbelområdet <sup>7</sup>, da møbelfremstilling grundet små til moderate stykantal (antal ens repeterede enheder) sjældent er i stand til at drive teknologisk udvikling, og er desuden tydeligt i respondenternes svar i denne undersøgelse.

I designdreven innovation har brugeranalyser og markedsresearch ikke nogen anvendelse. Virksomhederne søger at tilbyde markedet noget radikalt nyt, noget markedet ikke selv efterspørger endnu. Man kalder i den sammenhæng designere for mæglere, der kan oversætte tendenser, fornemmelser for kulturel udvikling og endnu uudtrykte behov hos brugerne. Det er kombinationen af det visionære, evnen til at tænke i fremtidsscenerier og oversætte dette til fysisk form og materialer - som designeren byder ind med - og producentens erfaring og adgang til et produktionsapparat, der kan udvikle og virkeliggøre ideerne.

Den læring man får både fra undersøgelsen i den italienske designindustri og i den danske møbelbranche er, at design for disse virksomhedstyper spiller en central rolle for innovationen - denne metode er tæt indvævet i virksomhedernes kultur og historie.

Design anvendes her, lige som i strategisk design, til at skabe innovation. Metoderne til at opnå innovation er forskellige, men bagved begge ligger en designtænkning, der driver processen.

De her undersøgte virksomheder er meget lig de virksomheder, Verganti har undersøgt. Virksomhederne producerer møbler med høj designkvalitet og dette har været en del af flere af virksomhedernes kerneidentitet i generationer og er indoptaget i virksomhedernes DNA. Virksomhederne har opbygget en stor implicit viden om og metode til at anvende design. Denne metode er netop ikke eksplicit, men en del af virksomheds- og ikke mindst ledelseskulturen.

Som der også peges på i den italienske undersøgelse, har den designdrevne innovation svært ved at finde sted, hvis producenten ikke selv anvender designtænkning og har stor åbenhed, kendskab og forståelse for design og designviden.

## Noter

1 Viden(s)intensiv virksomhed: Virksomhed, der i høj grad baserer sine aktiviteter på højtuddannede og erfarne medarbejdere, som hovedsageligt løser komplekse og forskelligartede problemer. Sådanne virksomheder har ofte adgang til viden i form af patenter, samarbejdsrelationer mv., der giver dem særlige konkurrencemæssige fordele. Ud fra en regnskabsmæssig betragtning vil videnintensive virksomheder ofte have en væsentlig højere markedsværdi end aktivernes bogførte værdi, og aktivernes afkastningsgrad vil være relativt høj. Ledelsesmæssigt er videnintensive virksomheder ofte kendetegnet ved at have stor fokus på kompetencer, megen opmærksomhed på teknologianvendelse, betydelig forsknings- og udviklingsindsats og tætte relationer til både kunder og leverandører. Denne virksomhedstypes betydeligste produktionskompetencer er idéer, problemløsningskapacitet og en medarbejderstyrke, som forstår at anvende moderne teknologi på nye problemstillinger. Videnintensive virksomheder kan principielt findes i alle brancher, men forbindes ofte med IT-virksomheder, rådgivningsvirksomheder samt medicinal- og biotekvirksomheder.

*Ordbog over det danske sprog, internet version*

2 Se teoriafsnit

3 Indikatorer: lang tradition for anvendelse af arkitekter og formgivere og/eller konsekvent anvendelse af højt profilerede arkitekter og formgivere. Omtale af virksomhedernes produkter i designfaglige tidsskrifter.

4 Se teoriafsnit

5 The design of Business, Roger Martin 2009

6 Designdriven Innovation, Roberto Verganti 2009

7 Spatial Conceptions, Brix og de Gier 2009

| Interviewspørgsmål   | Formål m spørgsmålet   |
|--|--|
| 1. <b>Personen</b><br>Navn/stilling/ansvarsområde  | <i>Viden om personen, placering i virksomhedens hierarki.</i>  |
| 2. <b>Virksomheden</b><br>Kan du beskrive virksomheden, helt overordnet.<br>Type, størrelse, overordnede mål m virksomheden?<br>Den overordnede mission i en sætning?  | <i>Viden om hvordan respondenter ser virksomheden<br/>Hvordan vil respondenter beskrive virksomhedens mission (hvorfor er de "i verden")</i>   |
| 3. <b>Virksomhedsstrategi</b><br>Er virksomheden baseret på overordnede strategiske mål?<br>- økonomiske mål, størrelse, vækst etc.<br>- markedsorienterede mål, nye markeder etc.<br>Hvordan udvikles strategier i virksomheden?<br>Hvilke værktøjer anvendes (fx swot, benchmark o.lign)?<br>- foretages der fx research i markedet og analyser og brugere og trends?<br>Bliver der i strategiarbejdet identificeret mål – og fulgt op på målene? – og hvordan bliver det gjort?   | <i>Hvordan forklarer respondenter virksomhedens overordnede strategiske arbejde.<br/>Hvordan arbejdes der med strategi.<br/>Arbejdes der med professionelle/kendte værktøjer. Fastlæggelse af virksomhedens professionelle niveau.<br/>Validitet af det strategiske niveau.</i>  |
| Er virksomheden orienteret mod det globale marked eller primært nationalt?<br>Hvis globalt, hvordan indgår det så i strategiudvikling? – er det udelukkende opsøgende salgsaktiviteter – eller indgår produktion o.a.  | <i>Viden om hvordan virksomheden er orienteret – og hvordan det håndteres.</i>   |
| 4. <b>Delstrategi: Design</b><br>Hvordan indgår design i de overordnede virksomhedsstrategier?<br>Hvordan vil du beskrive betydningen af design for virksomheden strategisk set?<br>Hvordan vil du definere "design" – (og hvad betyder det for jer)?<br>Er strategien og fx markedsanalyser el. lign. bestemmende for hvilke designere I vælger at samarbejde med?<br>- eller vælges designere "mere tilfældigt", fx ved at de selv kontakter jer, via netværk eller andet?<br>Ser du design som et potentielt vigtigt område når I skal innovere og udvikle nye produkter? Hvorfor/hvorfor ikke? | <i>Feltets placering strategisk set.<br/>Hvordan ser respondenter designs betydning for virksomheden og hvordan står det i forhold til en designdefinition – ses design bredt eller kun i forhold til produkter.<br/>Hvor målrettet er virksomhedens designarbejde.<br/>Hvor planlagt er virksomhedens udvælgelse af designere?<br/>Respondentens syn på sammenhængen mellem design og innovation.</i> |

| Interviewspørgsmål  | Formål m spørgsmålet   |
|---|--|
| <p>Hvordan placeres ansvar for design i virksomheden?<br/>           Er der designere, eller designfaglige (fx arkitekter) personer ansat i virksomheden?<br/>           Hvis – har den person/en af disse personer så ansvaret for designledelse og udvælgelse af designere?</p> | <p><i>Placeringen af designansvar og omfanget af designfaglig ekspertise i virksomheden – belyser på hvilket niveau virksomheden arbejder med design og hvorvidt der er fagpersoner internt som kan validere designarbejdet og udvælgelsen af designere.</i></p> |
| <p><b>5 Delstrategi: Teknologi</b></p>  |  |
| <p>Hvordan indgår teknologiudvikling i de overordnede virksomhedsstrategier?</p>  | <p><i>Feltets placering strategisk set.</i></p>  |
| <p>Arbejder I proaktivt med teknologi – dvs. arbejder I med forskning og initierer afprøvning af nye materialer og teknikker<br/>           - og holder I jer orienteret om nye muligheder indenfor materialer og teknologi?</p>  | <p><i>Hvordan er virksomhedens teknologiske fokus – er det via teknologi og materialeudvikling at der opstår innovation?</i></p>   |
| <p>Ser du den teknologiske del, materialeudvikling etc. som en vigtig del af jeres forretningsudvikling?</p>  | <p><i>Hvordan forholder respondentens sig til dette område set i forhold til virksomhedens forretningsgrundlag.</i></p>  |
| <p>Ser du dette område som potentielt vigtigt for jer når I skal innovere og udvikle nye produkter? Hvorfor/hvorfor ikke?</p>   | <p>-</p>   |
| <p>Er I villige til at tage chancer og afprøve og udvikle nye produkter/materialer – uden sikkerhed for at det fører til et nyt godt produkt ?</p>  | <p><i>Virksomhedens risikovillighed mht teknologisk udvikling og materialeudvikling.</i></p>   |
| <p>Hvordan vil du definere produktinnovation?<br/>           - og hvad betyder det for jer?</p>   | <p><i>Hvordan vil respondenten selv definere produktinnovation og dets betydning for virksomheden.</i></p>   |
| <p><b>5 Delstrategi: marked og brugere</b><br/>           (Under henvisning til respondentens svar på spørgsmål 3).</p>   |  |
| <p>Er markedsundersøgelser bestemmende for hvordan I orienterer jer mht. udvikling af nye produkter?</p>  | <p><i>Hvordan indgår analyser af markedet i overvejelser om teknologi og designudvikling.</i></p>  |
| <p>Indgår brugeranalyser i udviklingen af nye produkter?<br/>           Hvordan? (fx trends, ergonomiske afprøvninger etc.)</p>   | <p>-</p>   |
| <p>Anvender I ”brugerorienterede designmetoder” dvs. udviklingsmetoder hvor observationer af fremtidige brugere indgår i produktudviklingen.</p>  | <p><i>Udfører virksomheden analyser der konkret involverer brugere.</i></p>  |

| Interviewspørgsmål  | <i>Formål m spørgsmålet</i>   |
|---|---|
| Er jeres markeds- og brugerundersøgelser bestemmende for hvordan I bruger: <ul style="list-style-type: none"><li>- Design og designere?</li><li>- Teknologi?</li></ul>  | <i>Hvordan opstår innovation og nytænkning i virksomheden – ud fra markedsbehov og analyser – eller på andre måder?</i> |
| 6 <b>Case</b>   | <i>Case der kan beskrive hvordan virksomheden arbejder med design og produktinnovation.</i>                             |
| Kan du beskrive et produkt/møbel som er en godt eksempel/case på hvad der er optimalt for jer mht. <ul style="list-style-type: none"><li>- Design</li><li>- Produktinnovation</li><li>- Salgs/markedssucces</li></ul> |   |

|   | Respondent 1   | Respondent 2   | Respondent 3   | Respondent 4   | Respondent 5  | Respondent 6   | Respondent 7   |
|---|--|--|--|--|---|--|--|
| <p><b>Strategi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fakta om virksomheden</li> <li>- Markeder</li> <li>- Outsourcing</li> <li>- Hvordan arbejder virksomheden med strategi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden betegnes som en "stor dansk virksomhed"</li> <li>- Har 250 ansatte</li> <li>- Omsætning på en halv milliard årligt</li> <li>- Er fokuseret på 17 markeder (hvor virksomheden er fysisk tilstede med en salgs-organisation) og betragter sig selv som en internationalt orienteret virksomhed, men ikke global</li> <li>- Ser primært sig selv som en salgs- og markedsføringsvirksomhed, der sælger livsstilprodukter, fremfor en møbelvirksomhed.</li> <li>- Har stadig en del produktion i DK, men outsourcer også mange opgaver, fx alt polsterarbejde</li> <li>- Virksomheden benytter professionelle strategiske metoder</li> <li>- Arbejder ud fra helt fastlagte strategier/handlingsplaner for tre-årige perioder, fastlagt af direktionen</li> <li>- Benytter primært balance scorecard og handlingsplaner</li> <li>- Fokuserer på salg og branding og har fuldt beskrevet mission, vision og værdier</li> <li>- Foretager grundige analyser før de placerer sig i et nyt marked</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familievirksomhed, ejet af respondenten (adm direktør) sammen med hans bror (salgsdirektør) 50/50</li> <li>- 60 ansatte, alle aktiviteter placeret i lokalt + produktion</li> <li>- Kerneproduktet er polstermøbler</li> <li>- Bruger en professionel bestyrelse som sparringspartner i familiestrukturen</li> <li>- Vil fastholde familiestrukturen også i fremtiden</li> <li>- Arbejder pt pga krisen med mere kortsigtede mål og taktik fremfor langsigtede strategier</li> <li>- Benchmark og anvender netværk, men bruger ikke professionelle analyser og eksterne konsulenter til at udvikle strategier</li> <li>- Navigerer efter nøgletal og fastsætter økonomiske og strategiske mål den baggrund</li> <li>- Koncentrerer sig primært om hjemmemarkedet og de nordiske lande. - men vil på sigt gerne ekspandere til flere markeder</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden er konstrueret som selskab ejet af personlige investorer og management.</li> <li>- Organiseret med en wholesaleafdeling og en retailafdeling</li> <li>- Eksporterer til 18 - 20 markeder</li> <li>- Beskæftiger 45 - 50 mennesker</li> <li>- Har ikke egentligt definerede strategier men arbejder i tæt samspil med ejere, bestyrelse etc.</li> <li>- Økonomi, logistik, bogholderi etc er outsourcet</li> <li>- Produktion er outsourcet til forskellige underleverandører</li> <li>- Beskriver sig selv som en designrevet virksomhed ansætter bla medarbejdere der brænder for design og møbler, hvilket skaber en stærk designkultur i virksomheden</li> <li>- Fokuserer på produkterne fremfor forretningsplaner og strategier.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindre virksomhed med 4 ansatte og 2 partnere (adm. dir. samt en investor).</li> <li>- Outsourcer al produktion, lager, bogholderi etc.</li> <li>- Eksporterer til 30-35 lande. Omsætter for et to-cifret mill. beløb.</li> <li>- Strategisk plan i forhold til økonomiske mål og vækst.</li> <li>- Analyserer og vurderer på grundlag af egen erfaringer og tilbagemeldinger fra marked og samarbejdspartnere.</li> <li>- Professionel bestyrelse.</li> <li>- Investerer i forhold til størrelse meget i salgsarbejde, markedsføring og messer - går bevidst efter at åbne nye markeder.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden er opkøbt af respondenten sammen med en kapitalfond. Tidligere en familievirksomhed.</li> <li>- En anden familievirksomhed blev tilkøbt kort efter</li> <li>- Respondenten er del-ejer</li> <li>- Professionel bestyrelse</li> <li>- Strategien afgøres ud fra analyser som SWOT etc</li> <li>- Respondenten er erhvervsmand og trækker på sin erfaring fra at vækste og satser på udvikling</li> <li>- Arbejder ud fra en stærk designfilosofi med afsæt i virksomhedernes kerneidentitet og forandring</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden er ejet af to holdingselskaber</li> <li>- Ejerkredsen indgår aktivt i virksomhedens daglige arbejde</li> <li>- Der er ansat en administrerende direktør - som også indgår i ejer kredsen</li> <li>- Virksomheden eksporterer en del primært til Europa</li> <li>- Er professionelt organiseret med klar strategisk metode, kontinuerlig opfølgning og økonomiske og strategiske mål (fx vedr marked, indsatsområder etc)</li> <li>- anvender flere strategiske værktøjer som benchmarking og SWOT</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familievirksomhed hvor nuværende ejer er 2. generation</li> <li>- Egenproduktion/fabrik</li> <li>- Arbejder med en 5 årig handlingsplan med økonomiske mål</li> <li>- Anvender benchmarking i forhold til de nærmeste konkurrenter</li> <li>- Sætter strategiske mål som løbende tilpasses omverdenens forandringer</li> <li>- Manøvre frem for strategi</li> <li>- Arbejder på at etablere et internationalt brand (har bl.a. skiftet navn)</li> <li>- Anvender SWOT som strategisk værktøj</li> <li>- Advisory board sammensat af kreative og erhvervsfolk</li> </ul> |
| Citat strategi  | <p><i>"For det første har vi en årlig strategiproces, det vil sige, at det hele starter og slutter med, at der skal være lavet en plan, og et budget for næste år. Når man arbejder bagud i tiden, så bliver der visse tidspunkter undervejs, hvor forskellige dele af huset involveres i en strategiproces. Og den starter som regel cirka 6-7 måneder før det egentlige finansår, med at direktionen sætter sig ned, og prøver at lave nogen overordnede målsætninger for den næste 3 års plan. Så det er en rullende 3 års plan, som vi strategisk arbejder med, og udmønter sig i en handlingsplan, og et budget, som er meget konkret i forhold til det år, der så går igang."</i></p>  | <p><i>"Taktik har for øjeblikket overvundet strategi – hvordan overlever vi krisen? Vi håber at genoptage en langsigtet strategi med stærk markedsføring, professionel ledergruppe og skabe en platform for langsigtet overlevelse. Bevægelser i udlandet går imod at små familie virksomheder opkøbes at små familievirksomheder opkøbes af store. Det vil vi gerne undgå. Rygraden er, at vi trækker på de gamle koncepter og traditioner. Vi har stor omstillingsevne og stor kvalitet – "den lille der løber imellem benene på den store".</i></p>   | <p><i>"Vi er ikke en virksomhed, der fra starten af fik brugt det første halve år på at skrive en forretningsplan. På den måde er vi en meget lavpraktisk virksomhed. Det ligger meget i kulturen. Vi har nogle nøglesætninger. Vi har egentlig ikke valgt at kalde det vores vision, men der var nogle nøglesætninger. Det viser egentlig også meget, at verdenen omkring [virksomheden] er meget praktisk orienteret. Vi skrev på et tidspunkt noget om, at vi gerne vil bidrage til, at danske møbler retunerer til det design- og kvalitetsniveau, der blev udleveret i 50'erne og 60'erne, men i en moderne kontekst."</i></p>  | <p><i>"Vi forsimpler ikke (...) sammenligner ikke de andre kontra os - det er ligesom at sammenligne æbler og bananer. Vi analyserer markedet i forhold til det, vi er gode til at producere (...). Hvad sker der er, hvad rører sig der, (...) hvilket prisleje bevæger det sig i, hvilke muligheder opstår der, hvad er mega-trends'ene på arkitektur, på indretning, på de arbejdsformer, der opstår i kontorerne. Det er alt det, vi refererer til, og der går vi ind, og måler os selv op i mod. Der hvor vi ikke er gode nok, er vi nødt til at udvikle. På den måde analyserer vi meget"</i></p> <p><i>"Vi benchmarker os selv, men der ligger ikke sådan en 10 siders rapport, hvor det står - det gør vi ikke."</i></p> | <p><i>"Størrelsen er det, som skal give os, at vi kan skabe fornyelse, at vi har pengene til at investere i nye produkter. Og der tror jeg, at man som virksomhed er nødt til at have en underskov af projekter i gang, så man hele tiden har, måske, ti produktudviklinger, eller produktovervejelser, i gang. Og på et tidspunkt kommer de så igennem en fase, hvor vi vælger to ud, som kan blive til noget, og så er det dem vi satser på. Det er lidt ligesom talentudvikling i en fodboldklub. Der er nogen, som der pludseligt er et marked til."</i></p>          | <p><i>"Vi har en helt klar strategi nu. Vi har også en strategi for, hvad produkterne skal indeholde - at det skal være skulpturelle produkter. De skal have en høj funktionalitet, de skal være noget som beriger markedet. Vi skal ikke komme ud, med noget andre har lavet. Andre har selvfølgelig lavet en stol med fire ben, men jeg mener bare, at der skal være noget nyhed i det, man skal sige, okay, nu kan vi noget andet, vi kan noget mere. Det er uinteressant at komme med et produkt, der ikke har en grundlæggende god ide, det er vores strategi omkring produktet."</i></p> | <p><i>"Vi har en 5-årig handlingsplan, som ruller, og som vi følger op på hele tiden. I den handlingsplan indgår både marked og økonomi. Der er EBIT mål,(...) som viser om du har en virksomhed, hvor driften kan kaste af sig (...) for en designvirksomhed i vores størrelse, er det et højt mål at have, at 10 procent af din omsætning, skal blive et overskud, for renter og sådan noget. Omsætning er ikke vores mål, det er indtjening, som er vores mål. Fordi det er indtjening som muliggør produktudvikling, og muliggør opfyldelsen af drømme."</i></p>   |

|   | Respondent 1   | Respondent 2  | Respondent 3  | Respondent 4  | Respondent 5   | Respondent 6   | Respondent 7   |
|---|--|---|---|---|--|--|--|
| <p><b>Design</b><br/>           Ansvar for design<br/>           Udvælgelse af designer<br/>           Betydning for virksomheden</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansvar for design er placeret hos designchefen, som refererer direkte til respondenten, som er adm. dir.</li> <li>- Design er en væsentlig konkurrenceparameter og differentiering</li> <li>- Design er historisk centralt - en del af virksomhedens kernefortælling.</li> <li>- Varetages af en afdeling, der vælger designere og hvor designudviklingen pågår.</li> <li>- Designere udvælges ved at virksomheden scanner markedet og de henvendelser, de får.</li> <li>- De valgte designere får specifikke opgaver der passer ind i virksomhedens strategi.</li> <li>- Designudviklingen foregår i et forløb, hvor ca tre designere udvælges til at stille forslag til det samme produkt, én vælges til at færdiggøre projektet</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Designansvaret er placeret hos den administrerende direktør</li> <li>- Designere findes i en kombination af at virksomheden anvender netværk, selv holder sig orienteret / er opsøgende og at de bliver kontakten direkte af designere</li> <li>- Virksomheden designer selv indimellem</li> <li>- Har en "mæcen-agtig" holdning til designere og tager helt unge, "skæve" designere ind og udvikler produkter, der mere er tænkt som showcases end salgsobjekter</li> <li>- Design er centralt og en integreret del af virksomhedskulturere</li> <li>- Design er en strategisk parameter - succeser skabt igennem innovativt design er virksomhedens levebrød</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansvar for design er placeret hos adm. dir. (respondenten)</li> <li>- Respondenten har fri dispositionsret til at vælge møbeldesignere/produkter i forhold til hans vurdering</li> <li>- Virksomheden designer selv møbler - (in-house design)</li> <li>- Har opbygget et netværk og viden om design og designere gennem mange år i branchen</li> <li>- Lægger stor vægt på samspillet mellem design og arkitektur</li> <li>- Er selv involveret i designprocessen - tæt samarbejde mellem designerne og producent</li> <li>- Har in-house designere der designer tekstiler samt holder sig orienteret om ny udvikling indenfor design, teknologi og materialer.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansvar for design er placeret hos adm. dir. (respondenten)</li> <li>- Etablerer designkomite til at vurdere design, hvis opgaven passer til det</li> <li>- Tæt samarbejde med ét bestemt designteam, som også indgår i forretningsudvikling.</li> <li>- Vælger designere ved at scanne markedet selv samt kigge på de henvendelser der kommer.</li> <li>- Arbejder kun med skandinaviske designere - gerne unge og ukendte for at differentiere sig og bruge designere der ikke skaber møbler for andre virksomheder.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansvar for design er placeret hos respondenten (ejer/adm direktør)</li> <li>- Designere udvælges i en kombination af at virksomheden opsøger designere og designere henvender sig selv</li> <li>- Der foretages research af portefølje og interviews med designere</li> <li>- Centralt at der er basis for et godt samarbejde og at designeren forstår virksomhedens designfilosofi.</li> <li>- Produktionschefen overtager designudviklingen i forhold til produktion.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansvar for design er placeret hos respondenten (ejer af virksomheden og direktør) - som har det overordnede ansvar for valg af designere og samarbejdet med designere</li> <li>- Virksomheden arbejder strategisk og udvælger designsamarbejds-partnere i en kombination mellem en fastlagt strategi og afsøgning af designtalenter</li> <li>- Designere vælges på grundlag af strategien, hvor virksomheden har indkredset, hvilket produkt de ønsker at sende på markedet</li> <li>- Produkt/designstrategi fastlægges i ledelsen, hvor der er fokus på branding via produktdesign</li> <li>- Ud fra strategien identificeres en række designere som kunne være de rette til opgaven.</li> <li>- Det undersøges igennem samtaler hvem der er den rette samarbejdspartner.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansvar for design er placeret hos den adm. direktør (respondenten)</li> <li>- Har opbygget en database med verdens 10-25 mest interessante arkitekter/designere lige nu</li> <li>- Vurderer uopfordrede henvendelser fra designere, men i mindre grad end tidligere da der kommer mange (fra hele verden)</li> <li>- Identificerer selv hvilke designere der er relevante - set i forhold til hvor virksomheden ønsker at bevæge sig hen - fx har virksomheden valgt at arbejde med flere udenlandske designere pga et øget fokus på et globalt marked</li> <li>- Har et stort engagement i designprocessen, hvor også kemien og den gensidige udveksling mellem designer og producent er central</li> <li>- Kører produktudviklingen ude af huset og præsenterer det for advisory board og sælgere når produktet er næsten færdigt.</li> </ul>   |
| Citat design  | <p><i>"Rent historisk og dermed også kulturelt er design en meget vigtig ingrediens i [vores] designfilosofi, og dermed også i den overordnede forretningsfilosofi."</i></p> <p><i>"Vi sælger design, og dermed indgår design jævnlgt og årligt i vores strategiske analyse af os selv, er vi dygtige nok til at udvikle nye produkter, er vi i stand til at sikre den høje standard af design, som vi har ambitioner om. Hvordan vi gør det, er mere en operationel ting. Det er en integreret del af strategien."</i></p> <p><i>"Og så er det i høj grad en historisk del. 70 procent af [vores] omsætning er møbler, der er mere end 20 år gamle. Design er af meget stor værdi for os, ikke kun forretningsmæssig, men også i den historie vi fortæller, når vi sælger vores produkter. Historier om hvorfor det blev designet, hvorfor det ser ud, som det gør, hvordan det kom til det, det handler det meget om."</i></p> <p><i>"De (designerne) kommer meget ofte forbi, og vi sætter også meget stor pris på, at komme forbi dem. Vi møder i størrelsesordenen 30-40 arkitekter og designere om året, som vi seriøst kontakter eller kontakter os. Det er med henblik på, at vi snakker, og evaluerer gensidigt, om der en dag kunne blive et samarbejde ud af det. "</i></p> | <p><i>"Design er løsningen af et problem, dækning af et behov. – el. Design kan opstå pga en mangelsituation – altså for at dække et behov. Men dette gælder også på et højere kunstnerisk plan. Idéer kommer når der er "tomt". Design kommer ud af kedsommeligheden – fordi man keder sig – der er behov for noget nyt/spænding. Fx produkter som Seasaw og Ditte Hammerstrøms sofa – de er udtryk for en sådan "mangelsituation" – på et andet plan."</i></p> <p><i>"Det hænder indimellem at der knyttes bånd mellem designerne og vores sælgere – og på den måde sker der så alligevel en markedstilpasning. Men det er ikke planlagt – tværtimod. Fremtiden ligger i at komme med produkter der udfordrer – måske endda skuffer! Noget der gør en forskel."</i></p> | <p><i>"Det, der mere interesserer os, er den lille fine ide, den lille smukke, rene ide. Vi har aldrig nogensinde lavet et møbel på et brief. Vi har haft et stor felt af designere, som vi taler med, rejser med, og lever med."</i></p> <p><i>"Altså, den når er dér, er der ikke noget at komme efter. Det er lige det dér sekund, hvor tiden den står stille. Da designeren kom og viste mig de første prøver, de første forsøg, der blev lavet af hans ting, var det lige det dér. Det, som man ikke kan skrive ned, det er det, vi skal ind og have fat i."</i></p> <p><i>"Godt design, det er gåsehud. Når jeg kommer ind (og ser dette møbel - en skammel), så får jeg gåsehud. Den er smuk, man sidder godt i den, de ting er afstemte, materialevalg er interessant, og alle de der ting. Men jeg tror meget, også at det er overraskelsen. Det med at blive introduceret for en uventet vinkel, er meget fedt."</i></p> <p><i>"Det er i virkeligheden, den energi der er, når noget svinger, og det svinger godt, og det kører, og lige pludseligt, boom, bliver der bare tegnet fem fede stole og så siger jeg, "hvorfanden kom de fra?", og det er der ikke rigtig nogen der ved. Men det handler om at være sammen med nogle mennesker, som kan give noget god energi, det er i virkeligheden det, det handler om."</i></p> | <p><i>"For os er design lig med kvalitet, og det at vi hele tiden afspejler de trends, der er og retter os efter de overordnede megatrends, som er i arkitektur og de bygninger, som vores møbler skal stå i. Så design er for os meget centralt. "</i></p> <p>Om at inddrage designere i forretningsudviklingen:<br/> <i>"Vi formår ikke at scanne og opleve verden, som de (designerne) oplever den, de ser tingene med andre øjne, end vi gør. Så vi kan bidrage med vores input til en proces, og de kan bidrage med deres øjne, erfaringer og visioner, på en proces, på den måde at vi er mere forretningsorienteret, og de er mere kreative, ser nogle andre ting, som vi måske ikke har set, eller bemærket, eller har fundet at anvende i den sammenhæng. På den måde bliver det et ekstremt spændende dynamisk miljø at udvikle i."</i></p> | <p><i>"Strategisk set er design jo helt afgørende for virksomheden, det er det rigtige design. Derfor er design helt, helt afgørende. Og hvis man skal se på designprocessen, som i en eller anden udstrækning nok er krydret lidt af tilfældigheder, kan jeg sige, at udvælgelsen af designere, og designerne tilgang, er meget, meget forskellig. I og med at vi er så afhængige af det, er det nok lidt problematisk, at det rent faktisk er så tilfældighedsbaseret at få den rigtige designer, men det er helt afgørende for virksomheden. Når du kigger på den her virksomhed inden samarbejdet med de to tidligere "husdesignere". Da man ramte samarbejdet med dem, fik det løftet virksomheden, og er jo et fantastisk eksempel på, at hvis de to parter ikke havde mødt hinanden, og ikke havde fundet den samarbejdsmodel, så havde denne virksomhed formentlig ikke været i live."</i></p> <p><i>"Designere der kommer med de rigtige ting, ser det markedet efterspørger og har de lyttet på den rigtige måde i forhold til markedet, så er der en god sandsynlighed for, at de også kan omsætte det, fortolke det, på en måde, så man siger, ja det er den rigtige designer. "</i></p> | <p><i>"Tidligere har vi valgt produkter med hjertet, det gør vi stadigvæk. Men der har været meget med, at hvis der kom en ind af døren, og havde et pænt, et eller andet møbel med, som kunne være meget sjovt at lave, gjorde vi det. Det gør vi ikke mere. Nu lægger vi simpelthen en strategi og siger, hvad er det for nogle områder, vi gerne vil betjene?"</i></p> <p><i>"Det indgår på den måde, at vi kun vil arbejde med dygtige internationale designere. Ikke dermed sagt, at de skal være udlændinge, de kan sagtens være danskere alle sammen, det har vi ikke nogen krav til, men vi vil allerhelst arbejde med nogen der i forvejen er brandet. Og det er fordi, vi er en virksomhed, som er lille, så det vil sige at [vores] brand ikke er særlig stærkt ude omkring. Vi går ud og finder nogle store designernavne, som i forvejen er brandet, slår kloen i og ridder med på den vogn. Brandingen af vores nye produkter, bliver af den vej noget nemmere."</i></p> <p><i>"Du kunne finde andre brancher, hvor man kan spørge, hvordan man bruger design i virksomheden, og der vil nogle af dem sige, "vi tegner altså også selv pænt". Men det er klart, at i og med vi er i møbelbranchen, er det hjertet at bruge designere og arkitekter."</i></p> | <p><i>"Hvis jeg nævner alle de designere som jeg samarbejder med, vil du kunne finde en fællesnævner, og det er, at det alle er utrolig søde og dejlige mennesker. Jeg ender jo altid med at blive super gode venner med dem alle sammen."</i></p> <p><i>"Vi excellerer i hjertebanken, ikondyrkelse og i møbler med et stor grad af særkende, stående på skulderne af en helvedes masse ting."</i></p> <p><i>"Der er kun mit eget filter, og engang imellem min kones. Nogen gange tager jeg en prototype med hjem, og stiller i stuen, går vi rundt om den, og snakker om den. Hun er tandlæge og meget god, fordi jeg kan mærke på hendes umiddelbare reaktion, om det er noget oppe af bakke at skulle overbevise folk om, eller hvad det er. Hun kan ikke lide [nyt produkt], og når hun heller ikke kan det, bliver det heller ikke nogen stor salgssucces, det tror jeg ikke. Men engang imellem kan det være nødvendigt at lave nogle ting af andre strategisk årsager."</i></p> |

|   | Respondent 1  | Respondent 2   | Respondent 3   | Respondent 4  | Respondent 5   | Respondent 6  | Respondent 7   |
|---|---|--|--|---|--|---|--|
| <b>Teknologi</b><br>Hvad betyder ny teknologi for virksomheden<br>Forskning<br>Nye materialet | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser ikke teknologisk produktinnovation som central idag</li> <li>- Produktinnovationen handler om form og overflade</li> <li>- Innovation anses for vigtigt i forhold til hele virksomheden også som en del af strategien</li> <li>- Ser ikke teknologi som et konkurrenceparameter</li> <li>- Holder øje via messer etc men har ikke fokus på området</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologisk udvikling er vigtigt for virksomheden i et integreret samspil med designudviklingen</li> <li>- De teknologiske spring indenfor polstermøbler er ikke så store, sker kun ca hvert 20. år</li> <li>- Har fokus på materialer i forhold til trends, mode og overflader</li> <li>- Åbne overfor at tage risiko i forhold til teknologisk innovation - men kun når og hvis økonomien er til det</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er meget interesserede i teknologisk udvikling og nye muligheder</li> <li>- Primært agerer virksomheden på input fra designere der har idéer til nye materialer/produktionsformer</li> <li>- Er risikovillige (kalkuleret risiko)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er ikke selv proaktive på teknologi men anvender det via deres designere.</li> <li>- De er risikovenlige overfor ny teknologi men kun til en vis grænse (kalkuleret risiko) - ikke centralt.</li> <li>- Ser design og produktinnovation som tæt relaterede.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologi har betydning i forhold til overvejelser om produktion og optimering af de enkelte produkter</li> <li>- Virksomheden søger at finde den mest optimale at producere på men er ikke proaktive i forhold til nye teknologier</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er ikke selv proaktive omkring at opsøge nye teknologiske muligheder</li> <li>- Teknologi, materialer og produktion er centralt for virksomheden når deres produkter skal differentieres fra andre</li> <li>- Er risikovillige overfor ny teknologi - det har stor betydning for produktudviklingen</li> <li>- Ser design, produktinnovation og produktdifferentiering som tæt relaterede</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden får primært sin viden om ny teknologi og nye materialer fra arkitekter og designere samt underleverandører</li> <li>- Teknologi, udvikling og materialer ses som en naturlig del af produktudviklingen men det er ikke et fokusområde for virksomheden</li> <li>- Ser designeren som det centrale og vigtige mellemlid i forhold til at indsamle viden og anvende nye teknologier</li> </ul> |
| Citat teknologi   | <p><i>“Jeg tror meget mere på form, at det er formen, der i virkeligheden kan gøre, at noget bliver karakteristisk i en eller anden faktor. Hvor [...] med [...] bare blev ved med at skubbe på teknologien og sige, jo mere tre-dimensional i sin form jeg laver den, jo bedre bliver den. Hvor i virkeligheden formen blev noget sekundært i forhold til det at bruge materialet, og i min verden, er tingene omvendt nu.”</i></p> <p><i>“Men hos [os] taler vi meget om, det vi gerne vil, og det som kunderne forventer af os, det er noget som har en vis grad af uniqueness, noget som kan stå alene. Også selv om vi kigger væk fra [klassikerne], bare indenfor det vi har lavet de sidste 10 år, er der, hvor vi har mere succes, der hvor det er noget, der er simpelt, enkeltstående, og har en karakter. Der hvor det går hen og bliver kompliceret møbelstruktur, noget der kan kobles sammen, strækkes fra og ligges til, på hjul og med arme, så gør det.”</i></p> <p><i>“Det er ikke et fokusområde for os. Jeg kan huske, at da jeg kom til [...], var det noget af det, som på det tidspunkt lå i visionen, i udviklingsstrategien, at der gerne skulle være nye materialer og teknologier. Men den måde hvorpå vi har udviklet vores brand og vores position i markedet, da er det ikke relevant for os at tale om nye teknologier. Det er meget mere relevant for os at sikre den håndværksmæssige, høje kvalitetsstandard, end det er at udvikle nye teknologier.”</i></p> | <p><i>“Vores interesse for teknologisk udvikling er begrænset. Vi har brugt formstøbt skumteknik siden 80'erne. Designerne [...] skabte design som fordrede nye teknikker. Vi følger med men det er ikke "rocket science" – det er teknologisk set et ret begrænset område, hvor udviklingen sker i spring med en kadence på ca 20 år.”</i></p>  | <p><i>“Jeg tror, at forbrugeren er ligeglad, om det er produceret i hånden, eller om det er produceret med et teknologisk setup, fuldstændig ligeglad. Jeg tror ikke, forbrugeren er ligeglad med, hvad tingene koster. Jeg tror heller ikke, at forbrugeren er ligeglad med miljødelen. I virkeligheden tror jeg, at forbrugeren interesserer sig lige så meget for, om man sidder godt i den, om den kan holde, altså, alle de der gamle værdier. Og når det så er sagt, på toppen af det hele, så er der ingen forbruger der køber noget, de ikke kan lide. Så jeg tror også, man skal passe på med at tillægge det for stor betydning.”</i></p> <p><i>“Vi skal også være opmærksomme på, at når vi tager denne diskussion omkring teknologi, så er det meget, meget problematisk, at vi outsourcer alting til Kina. Der forsvinder så meget viden ud af landet, så når der skal produktudvikles, så er der ikke nogen at tale med”</i></p> | <p><i>“Det her (ventemøbel) er for mig et tydeligt eksempel på produktinnovation. Innovation fordi vente-møblet altid har været tænkt sofamæssigt, eller firkantet-bænk-mæssigt, og så pludseligt er der nogen, som går ind og redefinerer, hvad et vente-møbel kan bidrage med ud over den funktion at sidde på det. Det kan det her møbel pludseligt, fordi man kan arbejde med former og farver, og skabe grafiske udtryk i indretningen, i helheden, ikke kun set i firkanter. (...) Dette er helt anderledes fordi man har redefineret, hvad et vente-møbel er - og det er produktinnovation for mig at se.”</i></p> | <p><i>“Vi har jo ikke en forskningsafdeling, vi har ikke nogen designafdeling, vi har ikke nogen afdeling, hvor vi har tid til at stå og eksperimentere med forskellige løsninger, som vi burde have. Teknologi ligger meget på produkterne, i stolene, ved at der er nogen, der er gode til at lave en mekanisme, så den kan bevæge sig, og der er nogen, som er dygtige til arbejdsbordene, at lave et bord der kan køre op og ned. Og så ligger teknologien i produktionsapparatet. Det er de steder, hvor man kan sige at den ligger. Og ellers ikke.”</i></p> | <p><i>“For os opstår det som regel gennem det nye design, vi arbejder med. Der har vi nogle nye problematikker, som vi skal ud og finde nye løsninger på, det er, der den opstår, ret tidligt i stadiet, hvor vi siger, okay det er sådan her du gerne vil have det til at se ud, men det er ikke lavet før, det er der faktisk ingen som kan, og der kommer det ind.”</i></p>  | <p><i>“En gang imellem kan det godt være en teknologi, som anspore en arkitekt til at få en bæredygtig troværdig ide. Det er ikke tit, at det mig der kommer med inputtet. Det er designdrevet.”</i></p>   |

|  | Respondent 1   | Respondent 2  | Respondent 3   | Respondent 4  | Respondent 5  | Respondent 6  | Respondent 7  |
|--|--|---|--|---|---|---|---|
| <b>Marked</b><br>Markedsanalyser<br>Brugere<br>Markedstype (kontrakt/privat) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er både på kontrakt og privatmarkedet</li> <li>- Har brugt mange ressourcer på at aflæse markedet og behov men har ikke haft succes med det og er ved at ændre strategien.</li> <li>- Tror nu på et market-push - fremfor market-pull, dette sker ved at opruste designafdelingen og lægge mere vægt på design og "gut-feeling"</li> <li>- Bruger fortsat mange ressourcer på markedsføring og branding og har professionelle værktøjer til dette.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primært privatmarkedet, i mindre grad kontraktmarkedet</li> <li>- Bruger ikke markedsanalyser, men anvender netværk til at identificerer nye behov/trends</li> <li>- Arbejder ikke med brugerorienteret research</li> <li>-</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden orienterer sig i et internationalt "trendsegment" fremfor fokus på det danske marked.</li> <li>- Primært møbler til privatmarkedet</li> <li>- Ikke nogle konkrete markedsundersøgelser, baseret på "gefull"</li> <li>- Arbejder ikke med brugerorienteret research og tror ikke umiddelbart det har relevans</li> <li>- kræver bla mange ressourcer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden er 100 % på kontraktmarkedet.</li> <li>- Anvender markedsanalyse og research i forhold til virksomhedens kerneområde (bench og lounge-polstrede møbler). "Egen research/ analyse" anvender ikke analysefirmaer eller eksterne konsulenter.</li> <li>- Udvikler kun med henblik på et globalt marked</li> <li>- Anvender ikke brugerorienterede research men mener det kunne være anvendeligt for virksomheden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden er på kontraktmarkedet og forsøger at blive større på privatmarkedet bl.a. for at få større eksponering i "de hvide butikker"</li> <li>- Er tilstede på 16 markeder og satser på større eksport</li> <li>- Anvender SWOT-analyse</li> <li>- Har gennemført et stort projekt med brugerinvolvering, men konstateret at selvom produktet blev virkelig godt, var det ingen salgssucces</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden er primært på kontraktmarkedet</li> <li>- Afsøger markedet for at finde mulige behov</li> <li>- Lægger strategier for branding og marked</li> <li>- Anvender analyseværktøjer som SWOT</li> <li>- Arbejder efter konkrete produktstrategier, hvor det er fastlagt hvad virksomheden vil lancere 4-5 år frem</li> <li>- Arbejder ikke med brugerorienterede metoder og finder dem helt irrelevante for virksomheden.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Virksomheden er både på kontraktmarkedet og privatmarkedet</li> <li>- Anvender SWOT som markedsanalyseværktøj</li> <li>- Anvender ikke brugerorienterede metoder da virksomhedens produkter og marked ikke er egnet til det (ville gøre det hvis de producerede skolemøbler, kontormøbler etc)</li> <li>- Bruger intuition - egne fornemmelser når der skal udvikles nye produkter og markeder.</li> </ul>   |
| Citat marked   | <p><i>"Vi har lavet store internationale studier med konsulenter, som har arbejdet med den antropologiske vinkel, har fuldt folk i op til 24 timer, og drøftet alt fra børnemishandling til møbelindkøb med dem. Og jeg tror nok, at man et langt stykke hen ad vejen, kan få et indblik i hvorledes man selv, som virksomhed, både kan positionere sig, agere. Det hjælper til at give en højere grad af forståelse for, hvordan ens produkter kan bruges. Men du kan ikke bruge dem i forhold til produktudvikling, det tror jeg faktisk ikke, der er det mere legen og mavefornemmelse for, hvad der ser godt og flot ud."</i></p> <p><i>"Vores brandgenkendelse, bl.a. blandt arkitekter og indrettere, er langt større i dag, end hvad den var for 10 år siden. Og vores salg er steget i sig selv, og det først og fremmest udenfor landets grænser. Det var noget firmaet var fuldt ud klar over, i hvert fald da jeg kom til, at der her var tale om et verdensbrand, som bare kun var kendt i Danmark."</i></p> | <p><i>"Vi bruger ikke egentlige markedsanalyser eller fx brugerorienterede design eller research-metoder. Vi holder dog øje med markedet og især med hvad det kvindelige segment ønsker – vi ved at det er helt centralt når der skal vælges møbler til hjemmet, hvad kvinderne mener."</i></p> | <p><i>Min markedsresearch - Det er ved at være i en af vores butikker om lørdagen (...). Jeg har det privilegium, Nu er der ved at være langt mellem dem, men de første 3-4 år, der var jeg altid i butikkerne om lørdagen. Så det er min markedsanalyse. (...) At finde ud af, hvad folk de reflekterer over. Er det vigtigt for folk? F.eks. sådan noget med miljø."</i></p>                                       | <p><i>"Vi bruger ikke markedsundersøgelser, altså, ikke videnskabelig-baseret markedsundersøgelser. Vi orienterer os, hvis vi har nogle ting, så vender vi det med vores eksterne salgsorganisation, vi vender det med vores designere, vi bruger den form for markedsundersøgelser, hele tiden. Men vi har ikke sådan analysefirmaer til at foretage markedsundersøgelser, eller konsulenter, eller hvad der ellers er af folk, der laver sådan noget."</i></p>                | <p><i>"Møbelindustrien, i modsætning til andre industrier, er jo en anden kategori, vi er sat sammen på en hel anden måde, her bruger man væsentlig flere penge på at lave et nye produkt, og har en holdning til det produkt, som man har frembragt, og bruger næsten ingenting på markedsføring."</i></p>   | <p><i>"Brugerorienteret produkter gør vi os overhovedet ikke i. Aldrig i mit liv, jeg vil ikke lave et produkt, og få 20 folk til at fortælle mig om det er pænt eller ej, der må vi tage kløen bag efter, hvis ikke folk kan lide det. Jeg kan godt lide, at vi har holdninger til det, og det er os, som sætter dagsorden, men det er klart, at du ikke kan ramme rigtigt hver gang. Men det kan du alligevel ikke, hvis du går ud, og spørger 200 mennesker, kan du sgu ikke ramme rigtigt alligevel, det tror jeg ikke."</i></p> <p><i>"På produktsiden har vi lavet en produkt-guideline, som går fem år frem. Vi ved allerede nu, hvad vi skal begynde og lancere i forskellige kvartaler, fem år frem. Og det er klart, at når vi kommer ud på tre-fire-fem år, kan det godt være lidt svært at se, om vi når de forskellige ting, eller. For der kan jo sagtens komme nogle nye produkter ind undervejs. Det har vi heller ikke haft for, der har vi taget måske en ting i år og ti ting næste år."</i></p> | <p><i>"Jeg laver meget lidt markedsresearch på udvælgelsen af et nyt produkt. Fordi jeg har den holdning, at hvis jeg går meget på messer for at se, hvor verden går hen af, så kan jeg kun definere min verden ud fra noget, der ligger i slipstrømmen, jeg kan ikke selv definere noget. Og hvis jeg har en ambition om, at jeg selv kan rykke noget, har så godt et øje for det, det bliver man jo nødt til at bilde sig selv ind, så kan det ikke nytte noget, at jeg bliver inspireret af noget andet. Det jeg laver er rigtig intuitivt, og jeg har lavet rigtig mange flops på den bekostning, men vi har også lavet rigtig mange succeser."</i></p> |