

DESIGN ER EN INTEGRERET DEL AF VORES FORRETNINGSMODEL

VIRKSOMHED / Dansani
WWW / dansani.dk
DATO / April 2014
FORFATTER / Kiki Mikkelsen, SDU

OM D2i

D2i - Design to innovate er et udviklingsprogram, som har til formål at styrke danske virksomheders konkurrenceevne gennem brugen af design. I tilknytning til programmet gennemføres en række analyser, der samlet set skal styrke og udvikle det vidensgrundlag, som D2i arbejder på. I dette arbejde indgår at belyse danske virksomheders designpraksis, det vil sige deres forståelse af design og måden, hvorpå de anvender - eller ikke anvender - design. Casebeskrivelserne giver et indblik i nogle af de muligheder og udfordringer, virksomhederne står over for, hvis design skal gøre en forskel for dem.

2014 © D2i – Design to innovate

I Haderslev finder man den danske designvirksomhed Dansani, der har specialiseret sig i kvalitetsprodukter til badeværelset. Virksomheden blev etableret af Thomas Bjerrum i 1983 på hans private adresse, men flyttede året efter ind i egne lokaler. Et samarbejde med to designstuderende gjorde Thomas Bjerrums drøm om at levere danske designmøbler i topkvalitet til badeværelset til virkelighed. Den ene designer etablerede efter endt uddannelse



DANSANI®

egen tegnestue, og et solidt samarbejde med Dansani førte til, at Dansani i 1993 opkøbte tegnestuen, der således blev en del af koncernen. Tegnestuen ligger i dag stadig i København, hvor al produktudvikling finder sted. Denne måde at organisere sig på har ifølge udviklingsdirektør Rasmus Kjær nogle fordele. Han fortæller:

"Ønsket er at have en udviklingsafdeling, som ikke er syltet ind i daglig drift, men som stadigvæk er fast tilknyttet. Og så er der selvfølgelig noget historik i, at de sidder i København. Men der er også noget fornuftigt i, at de ikke sidder med alle dagligdags driftsopgaver ind over udviklingen konstant. Vi oplever, at det er nemmere at holde næsen i sporet og få høj produktivitet, ved at de ikke sidder i driftsafdelingen. Der er to forudsætninger, der skal balancere her, for at en "ekstern in-house designafdeling" skal give mening: De skal have den særlige integration og indsigt med salg og supply chain, der skaber hastighed, konkurrencedygtighed i forhold til vores forudsætninger (forretningsmodel, supply chain, kundestruktur mm.) og samtidig være så frit stillet i forhold til den daglige drift, at den ikke bliver en begrænsning, men en ramme, hvori udvikling og inspiration skal kunne indeholdes. Derfor favoriserer jeg vores model fremfor helt integreret eller helt ekstern."

I 1997 havde virksomheden vokset sig til en størrelse, der nødvendiggjorde en udvidelse af faciliteterne. Dansani byggede derfor en ny og moderne fabrik i Haderslev, der med tiden er blevet yderligere udvidet, så den i dag rummer 20.000m² produktionsfaciliteter. Samlet beskæftiger virksomheden i dag over 200 medarbejdere på verdensplan.

DESIGN HOS DANSANI

Æstetik og funktionalitet skal gå op i en højere enhed

Hos Dansani kommer design primært til udtryk gennem virksomhedens produkter. Alligevel mener Rasmus Kjær ikke, at virksomheden kan kaldes en designvirksomhed. Han fortæller:

"Design er en integreret del af vores forretningsmodel, hvor vi siger, at design, dvs. produktet, sammen med supply chain og kundereationer udgør de tre ben, vi har at stå på. Og bedst beskrevet ved en trebenet skammel - den vipper aldrig, den står stabilt, så derfor er det en grundforudsætning for den her virksomhed, at vi har det. Det betyder ikke, at vi er en designvirksomhed, fordi uden en velfungerende supply chain, så kunne vi jo sidde og tegne herfra og til nytårsaften, uden at der skete noget. Så derfor er de lige så vigtig en del."

Design står således ikke alene, men er dybt afhængig af virksomhedens supply chain og kunderelationer. Godt design handler derfor om mere end det fysiske produkt. Rasmus Kjær fortæller:

"Når jeg skal forklare, hvad godt design er, så siger jeg, at det er, når æstetik og funktionalitet går op i en højere enhed... til rimelige penge. Men forudsætningen for at kunne tilbyde værdi for pengene uanset prisniveau er, at det er noget, vi kan frembringe konkurren-



Foto: Dansani

cedygtigt indenfor vores rammer – virksomheden og kollegerne samt vores gode leverandører. Ellers kan vi ikke skabe værdi for vores forhandler ved at tilbyde forbrugeren attraktive produkter. Så godt design er subjektivt, både set i forhold til afsender og modtager.”

UDVIKLINGSPROCESSEN

Kunderne spiller en stor rolle i rammerne for udviklingen

Hovedparten af alle udviklingsaktiviteter karakteriserer virksomheden selv som vedligehold. Det vil sige videreudvikling af eksisterende produkter. Rasmus Kjær forklarer:

”20 % af vores udviklingsaktiviteter er innovation og 80 % er vedligehold. Og det er fordi, vi har en meget stor produktportefølje, som vi skal holde flydende og i live og interessant for vores kunder. Det er interessant for os at arbejde med de her facelifts frem for at skifte ud og lave nye kollektioner, da det er forbundet med større risici. Vores kunder ved, hvad der fungerer, og de vil hellere tage et produkt ind, som har fungeret 80 %, hvor vi kommer med en forbedring.”

En typisk udviklingsproces starter meget konkret med specifikation af det overordnede mål, hvorefter der udarbejdes omkostningskalkuler. Herefter indledes en mere intuitiv funderet fase, der udfoldes gennem skitser og prototyper. Rasmus Kjær fortæller:

”Vi starter med at beskrive, hvad vi vil, hvad vil vi opnå, og hvad det koster. Og så, når det er godkendt, går vi i gang med at konkretisere det. Der er en lang indledende fase, hvor der bliver skitseret og tegnet, og vi prøver at føle os frem. Vi arbejder tidligt hen imod visualiseringer. Vi laver selv 3D-prototyper, som vi bruger til at konfrontere vores omverden med, dvs. udvalgte interessenter, inden der bliver sat en hel produktion i gang. Det er lige så vigtigt at afprøve ideerne med vores underleverandører for at sikre, at det er noget, de kan lave for penge, som det er at spørge ude ved vores salg, om de tror, det er noget, de kan få penge for. Begge dele skal jo hænge sammen.”

Interessenterne spiller en afgørende rolle for udviklingen. På baggrund af erfaringer og for at sikre flest mulige perspektiver opdeles de i to grupper, inden de involveres direkte i processen. Rasmus Kjær fortæller:

”Når vi involverer vores interessenter, deler vi dem gerne op i to grupper: Dem der vender mod markedet, altså marketing, og dem der er mod supply, fordi de har vidt forskellige interesser i projektet og har behov for vidt forskellige informationer. Og så er de med til at produktmodne. Vi har prøvet at køre nogle store gruppemøder, hvor alle var involverede, men ham, der står for forsendelse, har måske ikke samme forståelse og interesse som marketing og omvendt.”

Selvom Rasmus Kjær mener, at det er vigtigt at involvere forskellige typer interessenter, understreger han, at det er vigtigt, at de ikke bliver involveret for tidligt i processen. Det handler om timing, for en for sen involvering kan også have konsekvenser. Han fortæller:

”Du er nødt til ikke at involvere folk for tidligt i processen, fordi så kan de ikke bidrage. Det er spild af ressourcer, og der opstår frustration, fordi de ikke ved, hvad de skal forholde sig til. Og hvis du kommer lidt for sent, så er der nogle gange ikke tid til at gøre det ordentligt, og man kan ikke tage de iterationer eller tilbageløb, hvor de siger, ”Gud, hvis den nu havde været fem cm. smallere, så kunne der have været to på en palle”. Damn, det er for sent, vi har sat støbeværktøjer i gang. Så det skal times rigtigt.”

UDFORDRINGER

Ligesom mange andre danske virksomheder har den økonomiske krise, der ramte verden i 2008, haft stor betydning for Dansani. Men modsat mange af deres konkurrenter er Dansani kommet helskindet igennem. Rasmus Kjær fortæller:

”Den største udfordring for os er det økonomiske klima, der i øjeblikket betyder, at forbrugeren har meget mere fokus på risikostyring af deres liv, og derfor er langvarige forbrugsgoder, hvis man kan kalde et badeværelse det, nedprioriteret i forhold til andre langvarige investeringer, som skaber sikkerhed, tryghed og færre omkostninger i fremtiden såsom solceller på taget, efterisolering, skiftning af vinduer, nye kedler, brændere og alt, hvad der har med sådan noget at gøre. Så hele vores forbrugermønster er skredet helt vildt de senere år.”

Denne udfordring søger Dansani at imødekomme ved at producere produkter til nye segmenter. Rasmus Kjær fortæller:

”Udviklingen har betydet, at vi for nogle år siden introducerede billigere koncepter, som vi havde stor succes med. Så vi simpelthen rettede os mod den del af markedet. Heldigvis på et tidligt tidspunkt. Med det sagt, så er der stadig enkelte markeder og salgskanaler, hvor der er meget stor fokus på pris, og vi må fortsat kæmpe for at øge ”værdi for pengene” for at følge med markedet.”

Virksomheden har dog forventninger om, at markedet snart igen vil ændre sig mod de dyrere løsninger, selvom udviklingen i første omgang lader vente på sig. Rasmus Kjær forklarer:

”Sidste år der lancerede vi et højprofilkoncept, og vi går ud med et nyt inden for en ny produktkategori her i forsommeren. De her projekter er besluttet for 2, 3, 4 år siden. Og der havde vi tænkt, at krisen ikke varer evigt, og så skal vi være klar med de produkter,

som skal lanceres, når den er klinget af. Og der tror jeg, at en af vores udfordringer er, at den økonomiske krise ikke helt er klinget af endnu.”

Udover udfordringer i forbindelse med den økonomiske krise oplever Dansani yderligere, at nye teknologiske muligheder tilbyder udfordringer i forhold til timing og adaption, både i forhold til markedet og produktionen. Rasmus Kjær fortæller:

”Det kan være en udfordring, når nye teknologier ændrer spillereglerne indenfor en branche. Et eksempel kan være LED-lys, der jo giver helt nye muligheder for at indbygge lys i møbler. I starten er teknologien forholdsvis dyr og teknisk umoden, og pludselig vender det. Spørgsmålet er så, hvornår stiger man på, og hvor langt man går i implementering. Ved dette eksempel har vi måske ventet lidt længere end andre på at kunne tilbyde lysteknisk gode og driftssikre løsninger, hvilket betyder, at vi har haft travlt med at tage skiftet, da vi synes, at tiden var moden. Det har været en stor udfordring, og nogle ”first-movers” har haft fordel af at tilbyde dårligere produkter - simpelthen fordi de dermed løb

med nyhedsværdien og ikke skulle leve med sammenligningen til den gode løsning.”

I fremtiden venter der således både ledelsesmæssige og designmæssige udfordringer, der - samtidig med at hjælpe virksomheden helt igennem krisen - også skal imødekomme nye krav om højere hastighed til markedet og de rigtige priser og produkter på de rigtige tidspunkter.



Foto: Dansani