

**VIRKSOMHED** / KRUUSE A/S

**WWW** / kruuse.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

Langs den fynske motorvej tæt ved Odense stråler den danskejede virksomhed KRUUSEs massive bygninger. Den familieejede virksomhed flyttede ind i de prægtige lokaler på 14.400 kvadratmeter i 2006 som et led i en ny strategi om at samle alle sine aktiviteter på et sted. Virksomheden udvikler og sælger alt, hvad dyrlægerne hjerter måtte begære af produkter til dyr, og med et produktsortiment på omkring 12.000 produkter er KRUUSE markedsførende i Skandinavien. Virksomheden producerer en del af produkterne selv, men samarbejder også med nogle af branchens bedste mærker. KRUUSE beskæftiger ca. 240 medarbejdere fordelt på hovedsædet i Danmark og datterselskaber i Norge, Sverige, England, Polen og Kina.

## DESIGN HOS KRUUSE

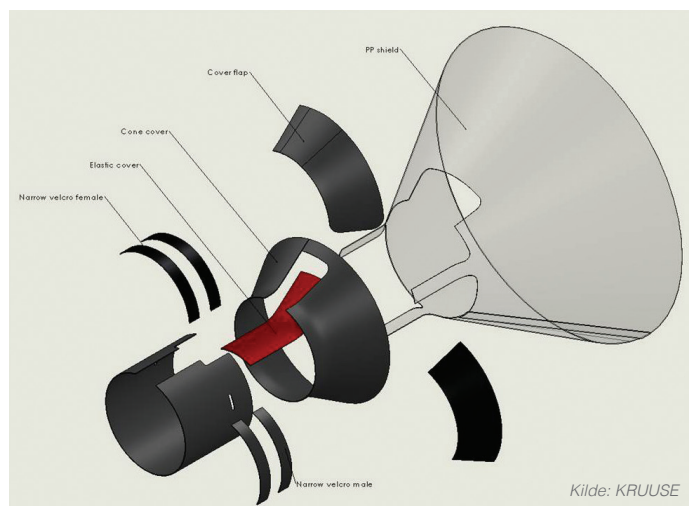
Hos KRUUSE spiller design en stor rolle i produkt- og marketingafdelingen (P&M) specielt i forbindelse med emballage, men traditionelt set ikke så meget i selve produktudviklingen, hvilket kan ses som et resultat af, at produktudvikling var noget, der kom udefra og ikke internt. Kommerciel direktør Martin Lassen fortæller:

*"Innovation eller design har vi historisk set fået udefra. Dvs. der har været nogle dygtige folk udefra, der er kommet og har banket*

*på døren hos Kruuse og sagt, "Vi har det og det og det", og så har Kruuse taget det ind, fordi man syntes, at det så spændende ud. Og det er jo fordi, Kruuse har ageret som grossistvirksomhed. Design har kun været et element i enkelte projekter."*

KRUUSE er så småt begyndt at ændre denne tilgang til produktudvikling ved at fokusere mere på egenudvikling og dermed være med til at diktere markedet. Her er ambitionen, at design skal på dagsordenen, ikke blot som tilgang til innovation, men også i forbindelse med formgivning af produkter. Martin Lassen fortæller:

*"Vi forsøger nu at gå væk fra at være afhængige af andre. Så i stedet for at kigge på, hvad får vi af tilbud, så vil vi kigge mere på, hvad markedet har behov for. Og det er jo klart, når vi tager den drejning, så bliver vi også nødt til at forholde os anderledes til innovation og design."*



I forbindelse med en række nye projekter det seneste år - bl.a. nyt udendørstøj til hunde og et nyt postoperationsprodukt - er virksomheden blevet mere bevidst om de designkompetencer, de har internt i virksomheden, hvor de grafiske designere i marketingafdelingen således er blevet involveret i produktudviklingen.

Overordnet set er der i KRUUSE en helt klar opfattelse af, at design ikke kan stå alene, men skal indgå som et element i implementeringen af virksomhedens produktstrategi. Fundamentet for produktstrategien er, at virksomheden i højere grad end tidligere skal sætte rammerne og selv diktere, hvad der skal udvikles, og hvilke produkter der er behov for. Dette sker ofte ud fra forskellige markedsanalyser, hvor virksomheden søger at identificere markedsudviklingen og derved mulighederne. Martin Lassen fortæller:

*"Jeg mener, at design er nødt til at bygge på et strategisk fundament. Det med at sætte sig ned og sige, "Nu er vi en designvirksomhed,*

og nu laver vi en proces, der hedder designprocessen”, det tror jeg ikke på. Vi har en klar prioritering af produktkategorier og til dels markeder, og det er klart, at vores egne KRUUSE-produkter, indenfor hvad vi kalder forbrugsvarer, er vores førsteprioritet. Vi har i dag en god produkt- og markedsforståelse for forbrugsvarer, som selvfølgelig altid kan blive bedre. Men det er vigtigt at vide krav til surnåle i USA, hvem vores konkurrent indenfor hundekraver er i Frankrig, og hvor meget prisen på sprøjter og kanyler kan bære i Thailand. Ud fra de mange produkt- og markedsinformationer og en analyse af potentialet udvælger man så sine udviklingsprojekter. Jeg tror, at den proces er nødvendig, for at man for alvor kan komme frem til at arbejde seriøst med produktudvikling, innovation og design. Ellers bliver valgene for tilfældige.”

I forbindelse med, at KRUUSE ønsker en større egenudvikling og dermed at være med til at skabe behov og nye markeder, ser de det nødvendigt at arbejde mere konkret med brugernes behov og på baggrund heraf udvikle produkter. Martin Lassen fortæller:

”Jeg tror, man har en forholdsvis kort fremtid, hvis man ikke hele tiden arbejder med og forstår kundernes behov og udvælger eller udvikler sine produkter ud fra det, frem for at gå og vente på hvem der banker på døren, eller hvad man ser på en konference, eller hvad der lige er tilgængeligt.”

## **ERFARINGER MED D2I**

I efteråret 2013 indgik KRUUSE og D2i - Design to innovate et samarbejde, hvor KRUUSE deltog i en designkonsultation på Kolding Designskole. Om forløbet fortæller Martin Lassen:

”På en skala fra 1-5 giver jeg workshoppen et 5-tal. Der er ingen tvivl om, at samtlige deltagere var stærkt motiverede og enormt positive. Og takket være D2i var folk også engagerede. Efter workshoppen har der været utrolig god feedback fra samtlige deltagere. Det var virkelig et motivationspust, og det var også med til rent politisk at løfte forståelsen for, hvorfor innovation er vigtig. Men som med mange andre kurser og workshops, så er risikoen, at det ender i skuffen, hvis ikke der bliver fulgt op.”

Virksomheden har haft en god oplevelse, men deltagelsen har ikke resulteret i noget konkret. Rent mentalt har deltagelsen givet resten af organisationen indsigt i produktudvikling og vigtigheden i innovation, hvilket har givet nogle gode diskussioner i forhold til KRUUSEs udvikling i fremtiden. Virksomheden er blevet mere bevidst om den mulige værdi af design, men det kræver mere end blot præsentation af nogle få designmetoder på en workshop-dag at få sat design i spil. Det kræver en kulturændring. Martin Lassen fortæller:

”Vi skal have mere design og innovation i virksomheden. For mig at se hænger innovation sammen med virksomhedskulturen, og det tager længere tid at ændre. Det er forbundet med risici, og derfor er det vigtigt at være bevidst om, at minimum 50 % af alle udviklingsprojekter vil fejle, og det skal vi så lære noget af. Det kan være svært for en handelsvirksomhed at forstå, hvor man gerne vil se resultaterne fra dag til dag eller i hvert fald inden for samme finansår. For mig at se handler innovationsprocessen således om virksomhedsforståelse, hvor design for mig stadig er noget, der sker i de enkelte projekter, hvor vi aktivt gør brug af designere og design. Det burde måske være noget, der gennemsyrede alt, hvad vi laver? Jeg tænker, at jo mere egenudvikling vi laver, jo mere design vil der være. På den måde vil det blive nemmere at ”antænde” hele virksomheden med design. Det ville være optimalt.”

Selvom KRUUSE har opnået nogle gode indsigter i forbindelse med deres deltagelse i D2i, har virksomheden også indset, at det vil kræve en del at løfte design fra blot at spille en rolle i produkt- og marketingafdelingen til at gennemsyre alt, hvad de laver. Martin Lassen mener, at dette især skyldes virksomhedens historiske ageren som grossistvirksomhed. Han afslutter:

”En kæmpe udfordring er, at vi er en grossistvirksomhed med 12.000 produkter, som gerne vil være en virksomhed, der har et stærkt og velkendt brand og nogle meget stærke egne produkter, der gør, at kunderne ikke kan komme uden om os. Og det er en rejse at gå fra grossistvirksomhed og over til udviklings-, produkt- og mærkevarevirksomhed. Du kan ikke bare lukke den ene dør og åbne den anden fra den ene dag til den anden. I KRUUSE vil det være nødvendigt, at begge døre er åbne.”

