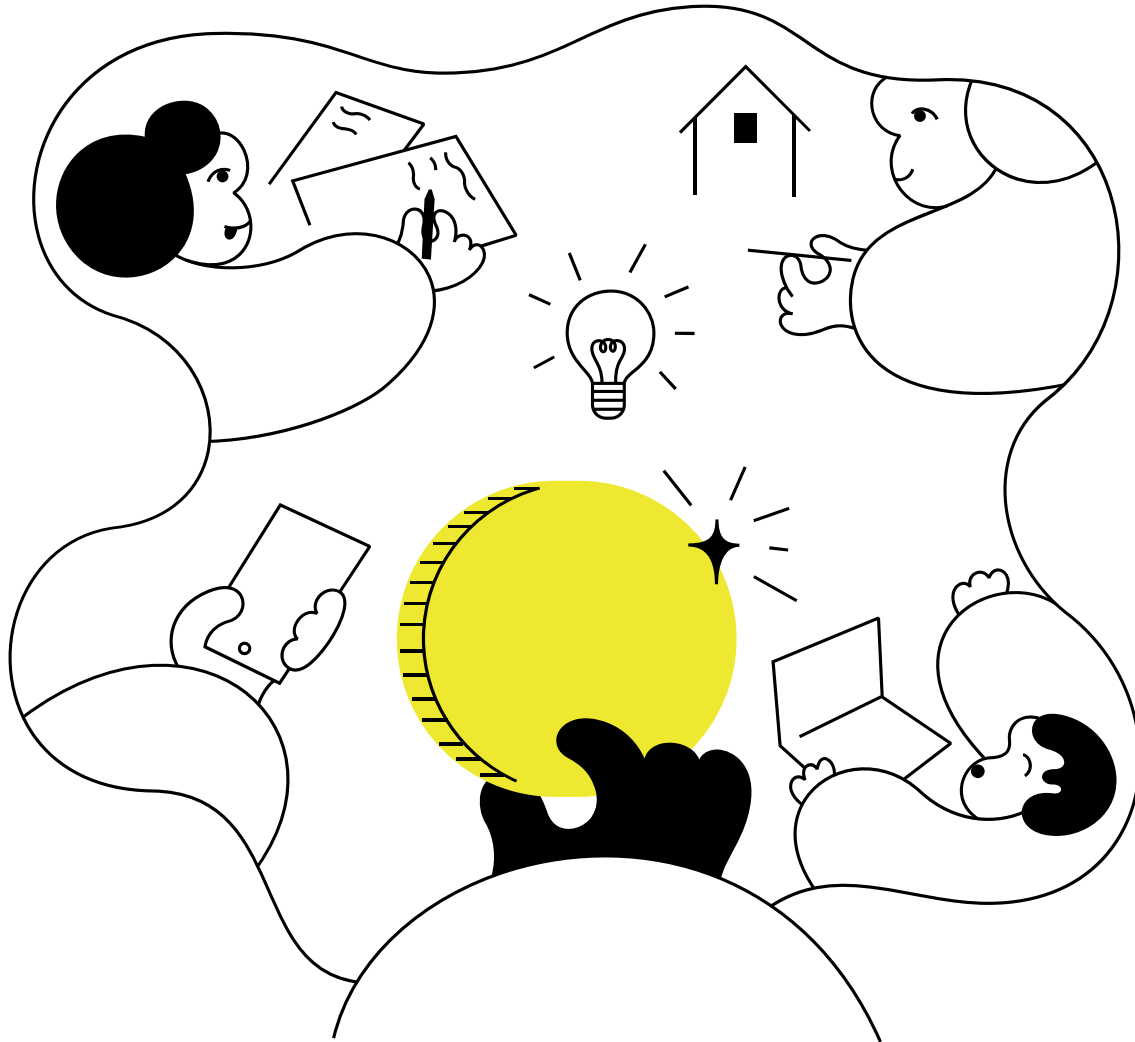


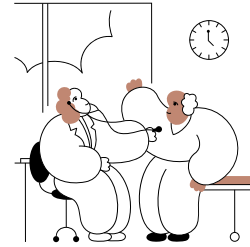


Design som vekstdriver

En dybdestudie med funn fra Norges mest spennende vekstselskaper.

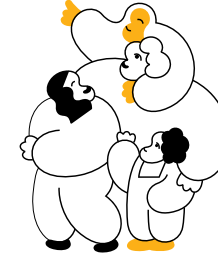
Innhold

Design som vekstdriver



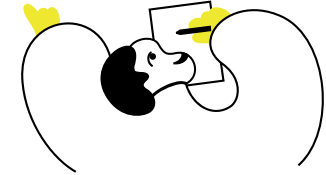
01 Introduksjon

Side 3



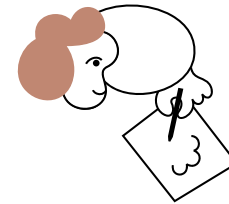
02 Brukersentrert

Side 14



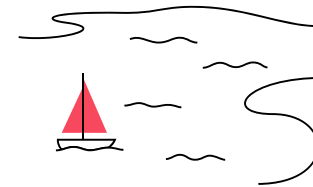
03 Tverrfaglig

Side 31



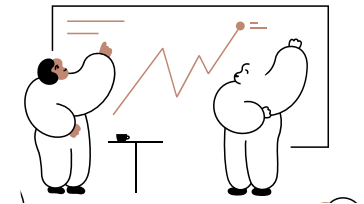
04 Iterativt

Side 48



05 Helhetlig

65



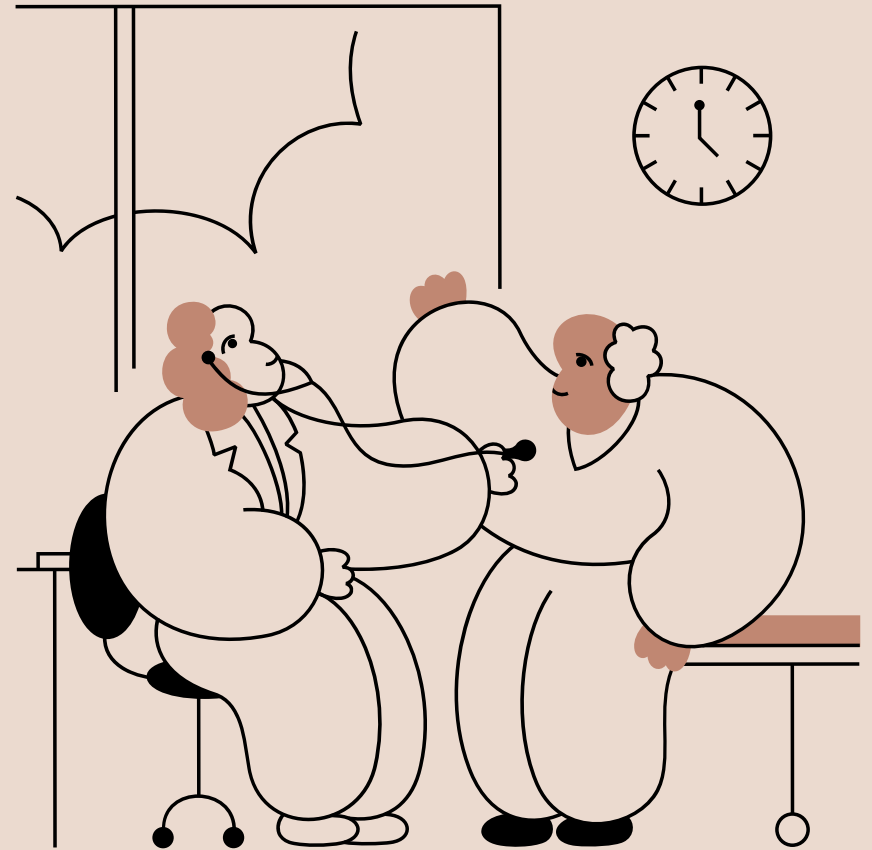
06 Oppsummering

Side 82

Om studien

Bak hver suksesshistorie ligger valg, prioriteringer og erfaringer som andre kan lære av. I denne studien har vi samlet innsikt fra 16 toppledere i vekstbedrifter som viser hvordan designdrevet innovasjon* gir retning og skaper resultater i praksis. Ambisjonen er å inspirere flere selskaper til å lykkes, og bidra til at Norge får flere vekstbedrifter i årene fremover.

*Designdrevet innovasjon omfatter metode og tankesett som til sammen bidrar til innovative løsninger som møter brukerbehov, er bærekraftige og kommersielt levedyktige.



Forfattere av denne studien



Anne Elisabeth Bull
Leder Designdrevet innovasjon
DOGA

aeb@doga.no
+4790619519



Hanne Vaage-Gnilka
Strategisk rådgiver
NoA Ignite, NoA

hanne.vaage-gnilka@noaignite.com
+4741338745



Tone Bergan
Seniorrådgiver og fagansvarlig Designdrevet
næringsutvikling
DOGA

tb@doga.no
+4792690052



Christian Sjøgaard
Tidl. Leder
NoA Consulting, NoA

+4795939814



Julie Sand Fuglum
Leder for kundeopplevelse og strategisk rådgiver
NoA Ignite, NoA

julie.fuglum@noaignite.com
+4790016839

Hvem er vi?

Dette er en samarbeidsstudie mellom DOGA og NoA Ignite. Om du ønsker mer informasjon om studien, vil ha en presentasjon av studien eller sparre på problemstillingene som blir belyst, ta kontakt.

Selskapene kan vise til vekst, investordvilje og kundetilfredshet

Studien har tatt for seg et bredt spekter av selskaper, som alle har lykkes på ulike vis. Det er selskaper i ulike vekstfaser: fra oppstart til skalering, innen B2B og B2C, i ulike bransjer med fysiske og digitale produkter og tjenester. Felles for dem alle er at de på hver sin måte har knekt koder, tatt modige valg og vist at det er mulig å lykkes i den fasen de er i. Og, de jobber designdrevet.

*DN Gaselle er en kåring av Norges raaeste vekstbedrifter i regi Dagens Næringsliv.

Lovende startups

Dette er selskaper som er i startgropa og allerede kan vise til sterke vekstsignaler. De har svar på kundebehov det er lønnsomt å løse og viser et potensial som begeistrer både investorer og partnere. Flere har allerede sikret strategiske partnerskap med etablerte aktører og støtte fra internasjonale forskningsmiljøer og inkubatorer. De selger ut før lansering og bygger sterke bånd til kundene med bærekraft, kvalitet og ledende teknologi i front.

Ambisiøse scaleups

Dette er selskapene som har gått fra oppstartsfasen til å bli ekte scaleups, med årlig dobling eller tredobling i vekst og solide resultater både i omsetning, antall ansatte og brukere av løsningene sine. De har vist at de kan bevise sin levedyktighet, tiltrekke kapital og skalere videre nasjonalt og internasjonalt. Det er gaseller* og serie-gaseller* som driver en stor del av jobbveksten i privat næringsliv og setter tempoet for innovasjon og utvikling i sine bransjer.

Etablerte aktører

Disse selskapene har gått fra å være utfordrere til å bli kraftsentre som former fremtiden, godt etablerte merkevarer både i Norge og internasjonalt. De har bygget sterke produkter og løsninger vi ikke vil være foruten, og viser hvordan norsk innovasjon kan nå ut i verden. Med noen som har oppnådd enhjørning-status og alle som ledende i sine bransjer, setter de standarden med innovasjon og kvalitet som påvirker hvordan vi arbeider, lever og konsumerer.

Selskapene som bidro i studien



Menneskene bak logoene

Tusen takk for at dere delte historier, refleksjoner og læringspunkter, slik at neste generasjons vekstbedrifter, og alle andre som er interessert, kan lære av dere.

O
A
D
G



Bjørn Saunes
Sr. Manager Experience Design
Autodesk



Kristoffer Husøy
Director of Design
Cognite



Truls Brataas
Founder & Board member
Db Journey



Gard Rystad / Kristine Sommerseth
CEO & Founder / Product Manager
Economic Mind



Cecilie Garfalk
CEO
Heymat



Silje Gabrielsen
CEO
HiRO



Elisabeth Matre-Aas
Founder & Chair of the board
Matre



Nima Shahinian
Founder, Chairman & Head of Design
Nåva Space



Egil Anonsen
CPTO
Nofence



Mike Jones
Head of Design
Oda



Mats Herding
CDO og Head of Product Incubation
reMarkable



Simen Svale Skogsrud
CTO & Co-founder
Sanity



Julie Wium Lie
CCO
Tripletex



Bjørn Fjellstad
CEO
Vestre



Hilde Kristin Njåten
COO & Co-founder
Vind AI



Max Schrøder
Head of Design
Vipps MobilePay

Bakteppet

Norge trenger flere lønnsomme vekstbedrifter for å kunne skape flere arbeidsplasser og bære fremtidens velferd. Da er det naturlig å se til de som allerede har lykket med vekst, og hva de gjør riktig. Studier viser at noen av Norges råeste vekstbedrifter jobber strategisk med design, og i tillegg viser internasjonale studier at design gir stor forretningsverdi.



Norge trenger flere lønnsomme vekstbedrifter

Vi vet at Norge trenger flere arbeidsplasser. De siste årene har flere enn 40 % av nye arbeidsplasser i privat sektor blitt skapt av Gasellebedrifter, altså bedrifter som vokser lønnsomt. Dette betyr at mange av disse nye arbeidsplassene vi trenger, må skapes av nye vekstbedrifter.

250 000 nye jobber

For å møte fremtidens velferdsbehov og redusere avhengigheten av enkeltsektorer, må Norge skape minst 250 000 nye jobber, særlig i verdiskapende næringer med eksport- og skaleringspotensial.

NHO / Perspektivmeldingen

47% av jobbveksten

Kun 2 % av norske bedrifter (Gasellene) står for hele 47 % av jobbveksten i privat sektor. Derfor haster det å løfte frem flere vekstselskaper med ambisjoner om lønnsom vekst og skalerbarhet.

DN Gaselle 2023

De råeste vekstbedriftene i Norge jobber strategisk med design

NoA og Dagens Næringsliv har de siste tre årene gjennomført studier av gaselebedrifter for å forstå hva som kjennetegner de som lykkes med å kombinere vekst og lønnsomhet. Funnene viser fem gjennomgående kjennetegn. I denne studien ser vi nærmere på hva som ligger i design som konkurransefortrinn.

1. Visjonært lederskap

Setter retning og bygger lag

2. Kommersiell kultur

Måltrettet fokus på å vinne i markedet

3. Design som konkurransefortrinn

Sikrer tydelighet, differensiering og helhet

4. Teknologisk edge

Omfavner teknologi for å forenkle og skape verdi

5. Skalerbare plattformer

Bygger strukturer og systemer som tåler vekst

Kilde: Gaselestudien 2022 NoA og Dagens Næringsliv

Internasjonale studier dokumenterer at design gir stor forretningsverdi

Ifølge McKinseys “The Business Value of Design” (2018), en analyse av 300 selskaper globalt over fem år, er det en tydelig sammenheng mellom designpraksis og forbedrede finansielle resultater.

En nylig publisert studie fra Dansk Design Center og Dansk Industri “Design Delivers 2025”, basert på data fra over 600 danske virksomheter, viser hvordan systematisk bruk av design bidrar til konkret verdiskaping.

Raskere vekst

32% raskere vekst og 56% høyere lønnsomhet (McKinsey).

Økt lojalitet

Høyere kundetilfredshet og sterkere relasjoner (McKinsey).

Tiltrekker talenter

8 av 10 sier design gir økt attraktivitet som arbeidsgiver (DDC).

Sterkere merkevare

9 av 10 bruker design for å skille seg ut i markedet (DDC).

Fremmer innovasjon

83 % mener design styrker nyskaping og bærekraft (DDC).

Hovedfunn

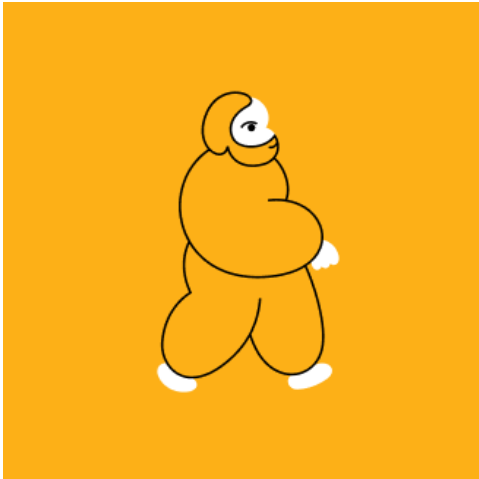
Studien *Design som vekstdriver* presenterer 16 funn knyttet til kjente designprinsipper. Den skiller seg ut ved å samle læringer og eksempler fra noen av Norges mest modne og spennende vekstselskaper. Slik kan vi vise hvordan designrevet innovasjon faktisk ser ut i praksis blant de som gjør det best.

Dette gjør det relevant både for deg med erfaring fra designrevet innovasjon som ønsker inspirasjon og konkrete eksempler, og for deg som akkurat har startet reisen og vil forstå hva det handler om.



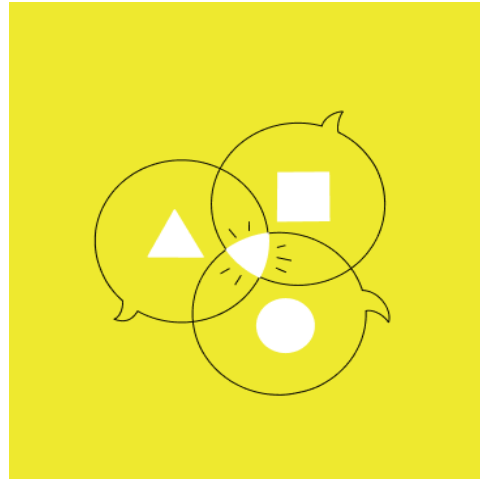
Fire prinsipper kjennetegner hvordan vekstbedriftene jobber med design i praksis

Videre i studien er historiene fra selskapene oppsummert og kategorisert etter de fire prinsippene:



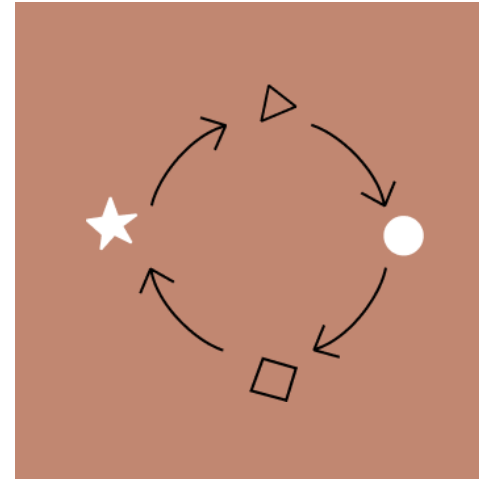
Brukersentrert

Side 14-30



Tverrfaglig

Side 31-47



Iterativt

Side 46-64



Helhetlig

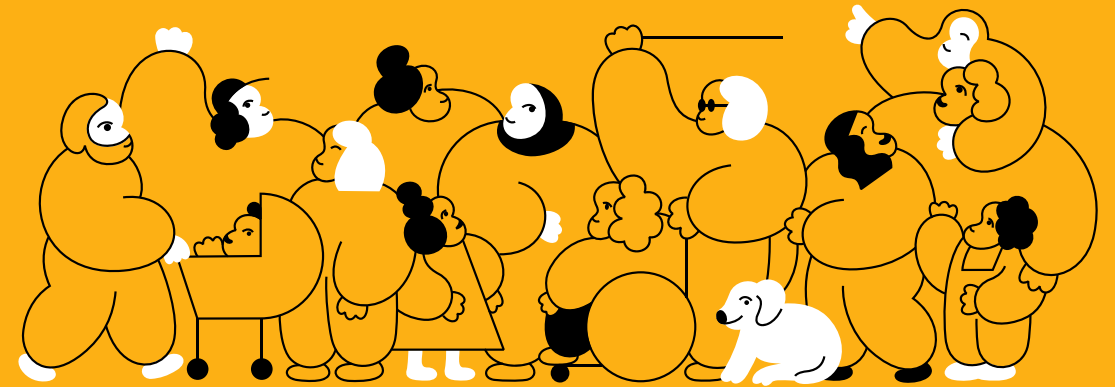
Side 65-81

Brukersentrert

Å jobbe strategisk med brukersentrering handler om *analytisk empati*. Det betyr å forstå brukerbehovene, for så å analysere og oversette disse til noe som bedriften kan navigere ut i fra.

Selskapene vi har snakket med lykkes gjennom:

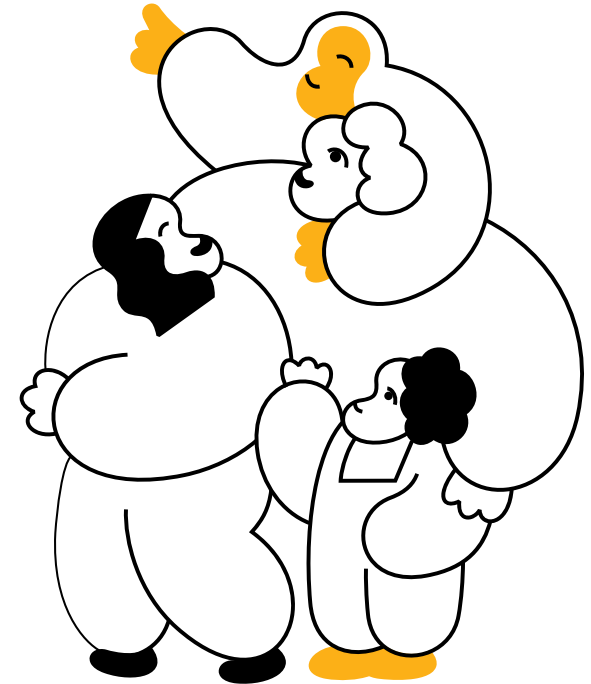
1. Innsikt som felles fundament
2. Start med ekspertene
3. Partnerskap med nøkkelpersoner
4. Observere, ikke bare lytte



1

Innsikt som felles fundament

Kvalitativ og kvantitativ brukerinnsett står sentralt i de mest modne selskapene. De forstår verdien av innsikten, og hvordan den må deles og omsettes for å gi retning. Samtidig settes den alltid i sammenheng med marked, trender, visjon og strategi, og blir på den måten en integrert del av helheten.





Når innsikten baserer seg på en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ data, da er det interessant. Det sier ikke alltid så mye om businessmuligheten som ligger i det, men det forteller oss at det er et problem vi bør se nærmere på.

reMarkable

reMarkable er et norskutviklet, digitalt skrive- og lesebrett som gir en papirlignende følelse for å ta notater, tegne og lese dokumenter uten forstyrrelser fra varslinger og apper.

Foto: reMarkable

Eksempel: Innsikt som felles fundament

Oda jobber ut fra Barrieremodellen

For å forstå hvorfor noen velger dem og andre ikke, utviklet Oda Barrieremodellen. Den bygger på innsikt som peker på tre hovedhindre:

Product fit handler om hvorvidt tjenesten treffer et reelt behov. For mange er verdien å spare tid og slippe butikken, men for andre gir det liten mening. Det kan for eksempel gjelde kunder uten barn, de som bor rett ved butikker eller de som liker å handle fysisk.

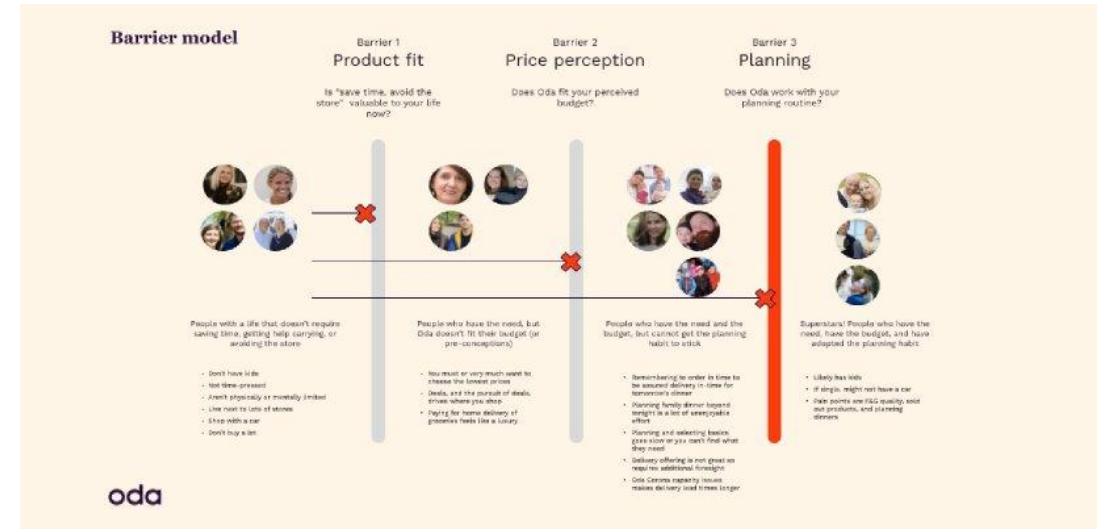
Price perception gjelder kunder som har behovet, men som velger bort Oda av økonomiske grunner. Noen prioriterer alltid tilbud, mens andre oppfatter hjemlevering som dyrt eller luksuriøst, selv om det kanskje ikke er det.

Planning beskriver de som både har behov og budsjett, men som ikke får på plass vanen med å planlegge og handle på Oda.

Barrieremodellen gir Oda et felles språk for å forstå hva som kan løses, og hva som må aksepteres. Den gir retning for strategiske valg som pris, markedsføring og produktutvikling, for eksempel å gjøre middagsplanlegging enklere i appen. Et direkte resultat av barrieremodellen var en tydelig prisstrategi hvor Oda gikk ut og markerte seg som en lavpris-aktør, noe som skulle angripe den andre barrieren om oppfattet pris.



Illustrasjon: Oda



Illustrasjon: Oda

Eksempel: Innsikt som felles fundament

Nofence målstyrer med innsikt som grunnmur

Hos Nofence er kundeinnsikt en naturlig del av strategien. Gjennom tydelige mål og prioriteringer sikrer de både fart og retning.

Nofence lager virtuelle gjerder for beitedyr, med GPS-halsbånd som gjør det mulig å kontrollere hvor dyrene beiter, uten fysiske gjerder. For å sikre effektiv utvikling og at alle jobber mot samme mål bruker Nofence målstyringsmetoden OKRs. Tre ganger i året samles hele selskapet for å definere hva de ønsker å oppnå og hvordan de skal måle fremgang. I forkant samler de inn både ny og eksisterende innsikt, som gir et felles bilde av hvor de står og hvilke muligheter som finnes. På den måten blir målene forankret i et solid grunnlag og fungerer som et tydelig prioriteringskompass for alle team.

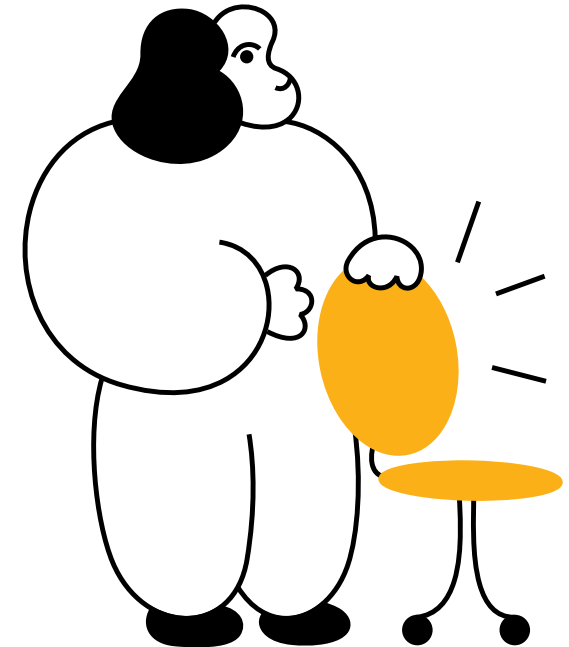


Foto: Nofence

2

Start med ekspertene

Å starte med ekspertene handler om å samarbeide tett med dem som selv er superbrukere eller som har dyp kjennskap til behovene i markedet. Når selskapene involverer disse tidlig i utviklingen, får de rask og presis innsikt i hva som faktisk fungerer, og kan utvikle løsninger som treffer markedet mer effektivt.





Ved å ha en tett dialog med landskapsarkitekter så får vi en unik innsikt i viktige behov knyttet til sosiale møteplasser, og våre produkter. Folk og kulturer er ofte veldig ulike på tvers av land, så vi gjør innsikt flere steder for å forstå hva som er felles og hva som skiller.

Vestre

Vestre er en norsk familieeid bedrift som produserer bærekraftige ute-, park- og bymøbler.

Foto: Vestre

Eksempel: Start med ekspertene

Db Journey jobber med profesjonelle idrettsutøvere

For å finne ut hva en surfer trenger i en bag, tok de kontakt med en av verdens beste surfere.

Db Journey lager sekker og bagasje tilpasset en aktiv livsstil. For å sikre at produktene de lager holder en høy standard og faktisk leverer på behovene til kundene, jobber de tett med ekspertbrukere i produktutviklingen. Da de skulle lage en surfebagen tok de derfor kontakt med en av verdens beste surfere, Jordy Smith, og fikk ham med på laget for å utvikle surfebagen. Ved å jobbe tett med Jordy både i tidlig idéfase og på iterasjoner av produktet kunne de effektivt komme på sporet av noe som ville treffe behovene og markedet godt.



Foto: Db Journey

Eksempel: Start med ekspertene

Tripletex arrangerer “Regnskapsførernes dag”

Tripletex lager et skybasert regnskapsprogram for små og mellomstore bedrifter. For å forstå brukerbehovene bedre, samarbeider de med regnskapsførere.

Regnskapsførere er aktive sluttbrukere av Tripletex og kjenner godt til behov og utfordringer når bedrifter skal føre regnskap. Derfor spiller de en nøkkelrolle i hvordan Tripletex utvikler og forbedrer løsningen.

To ganger i året arrangerer de «Regnskapsførernes dag», hvor en stor gruppe regnskapsførere inviteres til å bidra med brukerinnsikt og perspektiver inn i Tripletex' produktstrategi og utvikling. På disse dagene jobber de aktivt med konkrete problemer og idéer, og Tripletex får dermed en tydelig forståelse av hva som vil fungere og hva som ikke vil fungere for kundene sine.

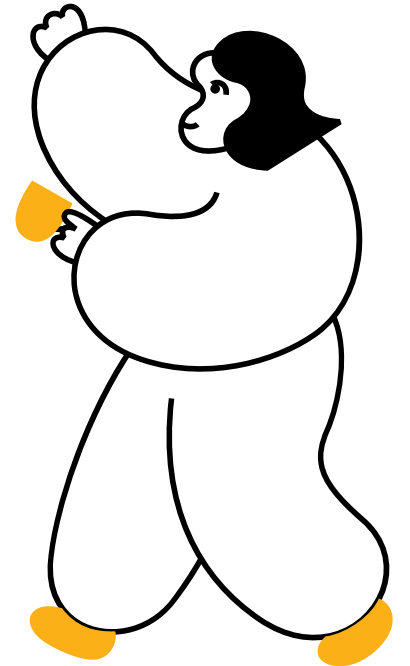


Foto: Tripletex

3

Partnerskap med nøkkelukunder

Å inngå partnerskap med nøkkelukunder handler om å være tett på kundene i produktutviklingen. Når selskapene samarbeider med utvalgte kunder gjennom hele prosessen, får de kontinuerlig innsikt og bygger samtidig felles eierskap til løsningene. Resultatet er både bedre produkter og sterkere relasjoner, noe som gir verdi for begge parter.





INNOVATION PROGRAM

Arkwright

ALTOR

 EquipCapital

 pwc

BearingPoint®

 Driv

 ICP Asset Management

 RystadEnergy

In addition, two Top-Tier Global Consulting Firms, a Nordic PE and a Nordic Investment Bank

OUR STRATEGIC PARTNERS

 Pareto
Securities

strategy&
Part of the PwC network

O A
D G



Vi tror de beste produktene lages i tett samarbeid med brukere, og innspillene, spørsmålene og utfordringene deres gjør at vi bygger noe som faktisk dekker behovene deres.

Economic Mind

Economic Mind er et norsk teknologiselskap som tilbyr avansert markedsintelligens gjennom en digital tvillingmodell av verdensøkonomien.

Illustrasjon: Economic Mind

Eksempel: Partnerskap med nøkkelt kunder

Vind AI har et eget partnerprogram

Vind AI lager en plattform for å designe vindprosjekter på en effektiv måte. For å sikre at de utvikler et produkt som blir brukt av kundene, har de laget et strukturert opplegg for partnerskap med nøkkelt kunder.

De er helt avhengige av å forstå arbeidshverdagen til brukerne og hvilke oppgaver de benytter plattformen til, på et svært detaljert nivå. Gjennom partnerprogrammet har de etablert ekspertpaneler som gir tett kundekontakt og ukentlig tilbakemelding. En bonus er at de samtidig bygger sterke relasjoner og gir kundene eierskap til produktet.



Foto: Vind AI

Eksempel: Partnerskap med nøkkelkunder

Autodesk inviterer til samskappingsuke

Autodesk Forma hadde behov for å sparre med kunder for å få innspill til retningsvalg.

Autodesk Forma, tidligere Spacemaker, er et analyseverktøy for arkitekter, byplanleggere og eiendomsutviklere. De inviterte arkitekter til en uke med samskaping i København, der de jobbet tett sammen i et designstudio for å få tilbakemeldinger og utforske ulike retninger for produktet. På denne måten får de både innsikt fra kundene, og også et felles eierskap til løsningene.

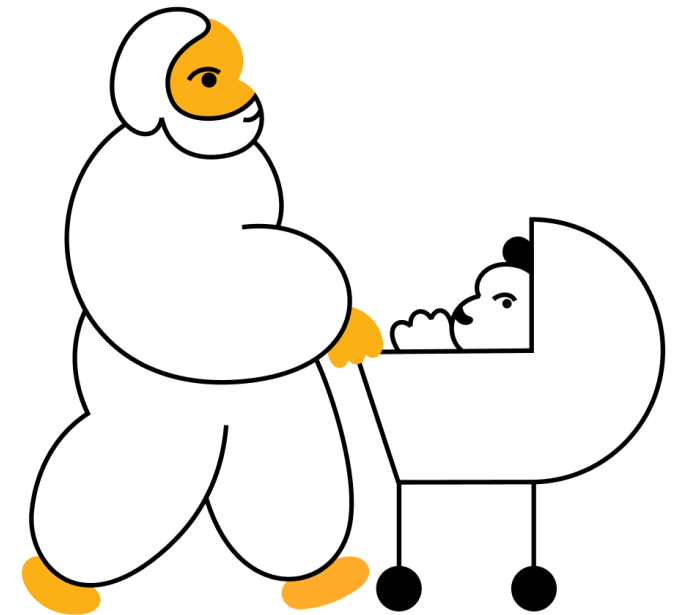


Foto: Autodesk

4

Observere, ikke bare lytte

Å observere brukerne i praksis gir innsikt som ofte ikke kommer frem gjennom intervjuer. Selskapene vet at de må observere for å oppdage behov og utfordringer som brukerne selv ikke er bevisste på eller klarer å uttrykke. Observasjon gjør derfor innsikten mer presis og mindre preget av etablerte antakelser.





Når vi tester noen i romdrakten lager vi et emosjonelt kart over opplevelsen underveis. Da ser vi tydelig hvor i reisen folk kjenner på uro og får innsikt i hvilke områder vi må forbedre.

Nåva Space

Nåva Space er et norsk selskap som utvikler neste generasjon med EVA space suits (det astronauter bruker utenfor romfartøyet) og tilhørende astronaututstyr for romfartsmiljøer.

Foto: Nåva Space

Eksempel: Observere, ikke bare lytte

Cognite observerte i felt og endret produktstrategi

Cognite, som lager AI-løsninger i tungindustri, har kunder og brukere som er mye ute på plattform.

Da de jobbet med å utvikle løsningen sin i starten hadde de snakket med brukere og fått en solid problemforståelse, før de skulle ut å observere i felt. Da ble det umiddelbart klart for dem at de hadde tatt feil på en viktig antakelse. De hadde antatt at de kunne bruke et større device, som iPad, men med en gang de var i felt og observerte, var det åpenbart at det var uaktuelt å kun bruke iPader.

De måtte kunne levere programvaren på et mindre device, for eksempel en mobil. I intervjuene og dialogen i forkant var det ingen som hadde gitt feil informasjon, men spørsmålet hadde ikke blitt stilt direkte. Gjennom observasjon av produktet i felt ble det imidlertid et ufravikelig krav å kunne levere tjenesten på mobil.



Foto: Cognite

Eksempel: Observere, ikke bare lytte

Vipps lanserte QR-koder på et loppemarked

Vipps ville lære av loppis.

Da Vipps skulle teste QR-koden som konsept i betalingsflyten sin, var de nødt til å forstå hvordan den ville fungere i en kontekst med mange brukere som ikke kjente til konseptet, og om det var mulig å bruke både for de som skulle ta betalt, og for de som skulle betale.

Derfor kontaktet de noen som skulle holde loppemarked. De forklarte konseptet, ga dem QR-kodene og lot dem styre selv hvordan de brukte dem. For å forstå hvordan det ble brukt og motatt var et tverrfaglig team til stede både timene før loppemarkedet åpnet og gjennom dagen for å observere. De så på alt fra hvordan lappene ble hengt opp, hvordan folk forstod forklaringstekster, til om den tekniske løsningen fungerte. Resultatet ble et læringsutbytte som ville vært svært krevende å oppnå gjennom intervjuer alene.



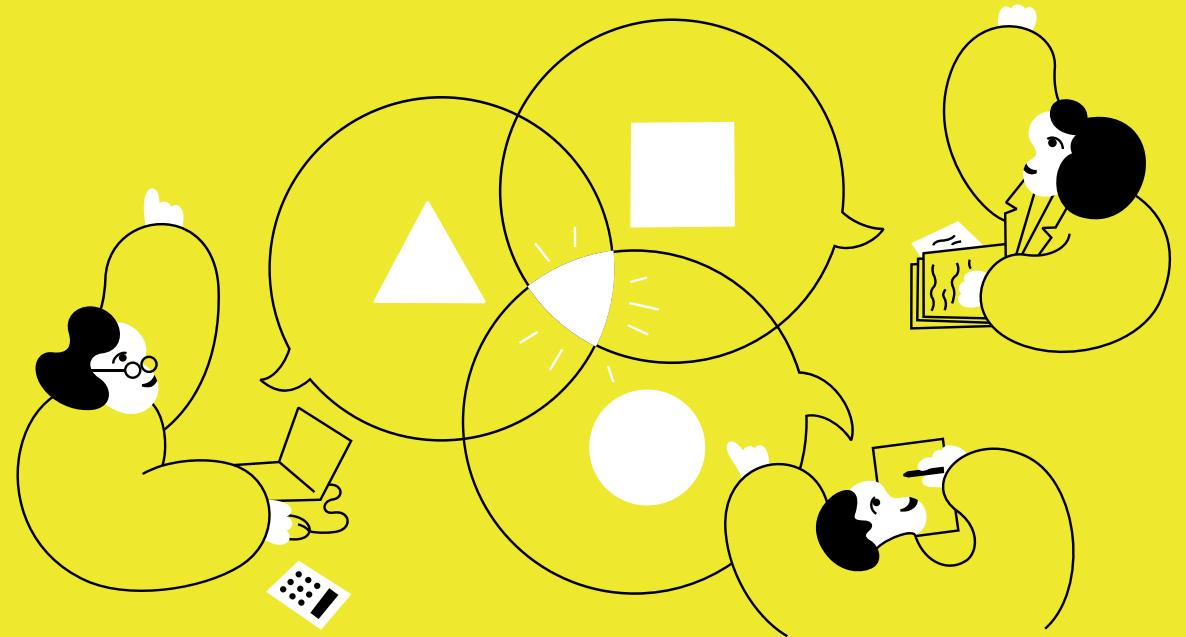
Foto: Vipps

Tverrfaglig

Tverrfaglighet er forståelse og samskaping på tvers av fag, og å få felles eierskap til det man utvikler sammen.

Selskapene vi har snakket med lykkes gjennom:

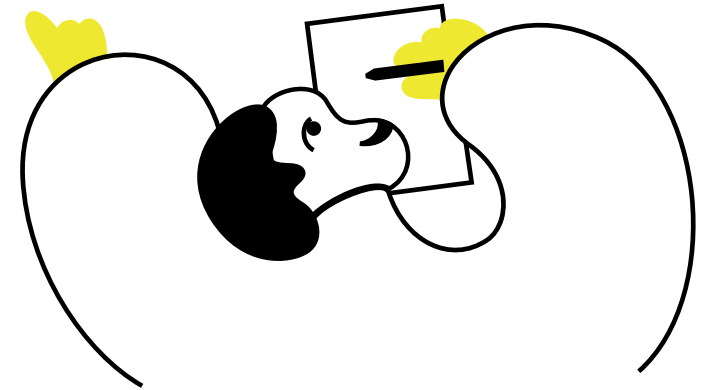
1. Samskaping på tvers av verdikjeden
2. Forankret på toppen
3. Autonomi med retning
4. Visualisering som felles språk



1

Samskaping på tvers av verdikjeden

Selskapene utvikler produkter i samarbeid med hele verdikjeden, fra produsenter til partnere og fra designer til distributører. De viser at felles problemforståelse og utvikling gir produkter som holder høyere kvalitet, og er brukervennlige og kommersielt treffsikre.





Det tverrfaglige samarbeidet er helt avgjørende. Vi klarer ikke å løfte oss på design hvis vi ikke løfter oss i produksjonsleddet.

Matre

Matre er et norsk møbelmerke som produserer møbler i førsteklasses kvalitet som varer i generasjoner, med forankring i norsk designarv.

Foto: Sunnmørsposten

Eksempel: Samskaping på tvers av verdikjeden

Db Journey involverte flyplassansatte i designprosessen

Da Db Journey skulle lage surfebagen jobbet de tett i samarbeid med flyplasser og bakkemannskap for bagasjehåndtering.

I tillegg til å få med en av verdens beste surfere da de utviklet surfebagen, samarbeidet de tett med bakkemannskap på flyplasser for å sikre at designet fungerte i håndteringen av bagasje. Det ga konkrete innspill til blant annet plassering av håndtak og hvordan bagen kunne gjøres enklere å håndtere til tross for høy vekt og stor størrelse. Dette hadde også en positiv effekt på produktets varighet, ved å redusere risikoen for skader under transport.

Ved å involvere aktører på tvers av hele produktets bruksområde kunne de lage et bedre produkt med lengre varighet og høyere designkvalitet.

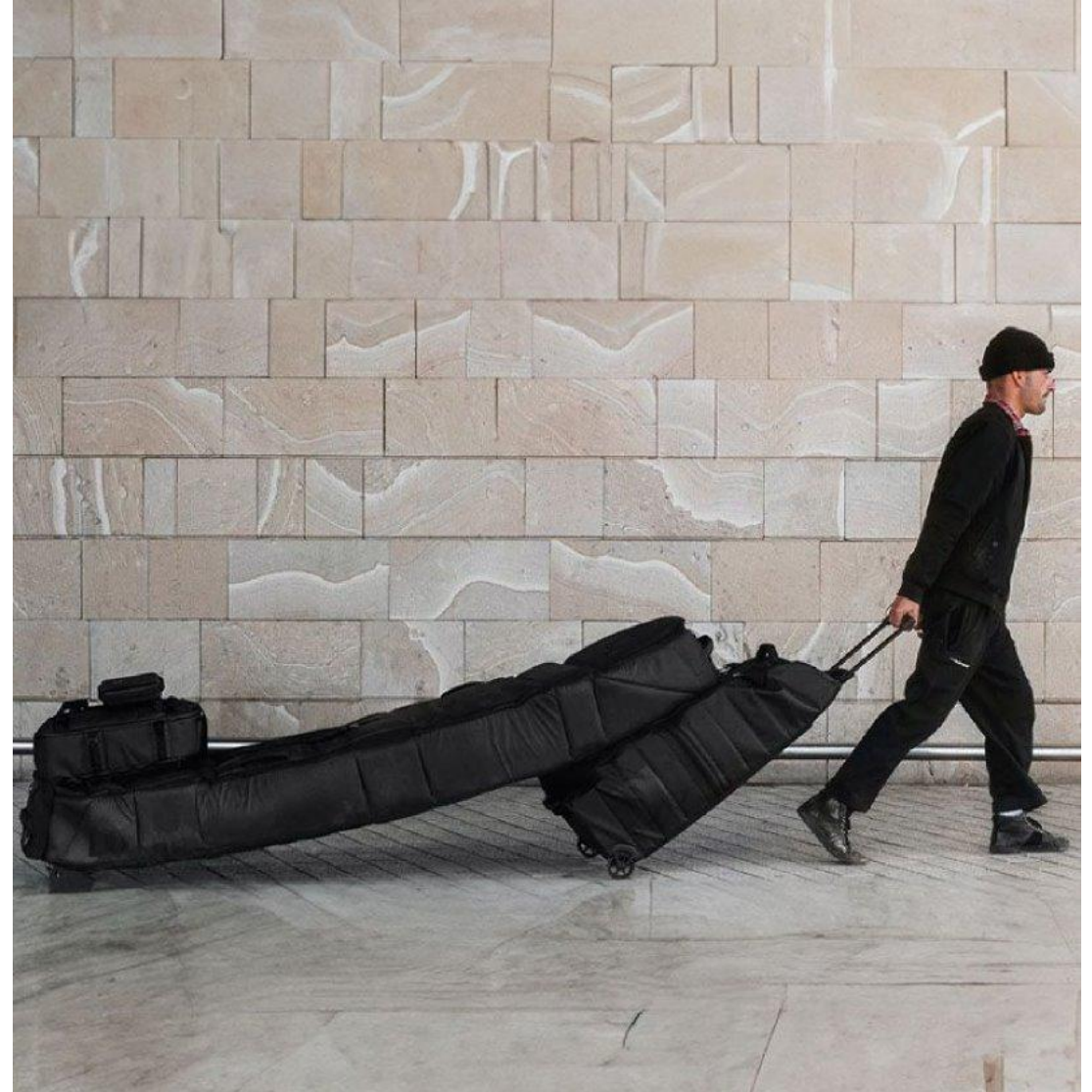


Foto: Db Journey

Eksempel: Samskaping på tvers av verdikjeden

HiRO jobber med fabrikk, forlag og forbruker

HiRO lager en skjermfri og barnevennlig høyttaler som barna kan bruke helt selv.

De jobber tett med hele verdikjeden i utvikling av høyttaleren og HiRO-universet rundt. Utover brukerinnsikt, som de jobber veldig aktivt med, er de opptatt av å forstå hele verdikjeden rundt. Det innebærer å være involvert ned på minste detaljnivå i produksjonen av den fysiske høyttaleren på fabrikken, til å snakke med innholdsprodusenter og forlag for å utforske hva slags innhold de skal tilby, og hvilke betalingsmodeller som er aktuelle. De samler også innsikt fra potensielle utsalgssteder for å forstå kjøpsadferd og konkurransebildet.

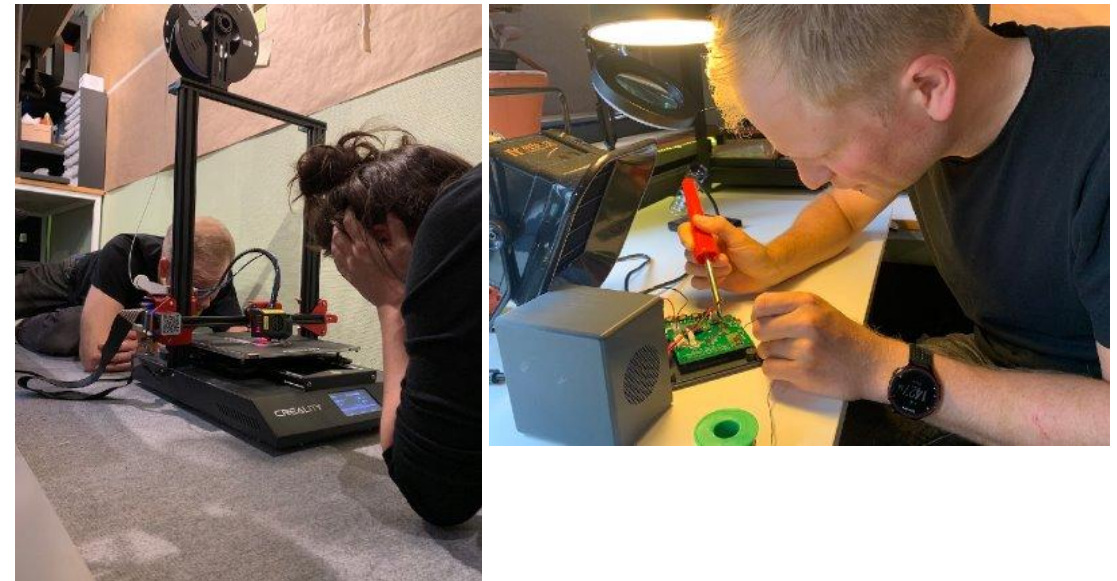


Foto: HiRO

2

Forankret på toppen

Samtlige av selskapene vet at design ikke lenger er en leveransekompetanse, men en ledelseskompetanse. Design er løftet inn i forretningsstrategien og forankret høyt i organisasjonen som rolle, perspektiv og metode. Det er ikke noe som kun brukes til konkret utforming og leveranser, men en del av kulturen og måten de jobber på.





“

Det siste året har brukerorientering blitt pushet ovenfra, som et strategisk grep fra ledelsen for å skille oss ut i et stadig tøffere marked. Det er en tydelig endring, tidligere kom dette engasjementet ofte nedenfra.

Autodesk

Autodesk Forma (tidligere Spacemaker) er Autodesks skyplattform som brukes i de tidlige fasene av by- og byggprosjekter til konsept og skisse, med innebygd AI for analyser som dagslys, vind, støy og klimafotavtrykk.

Foto: Autodesk

Eksempel: Forankret på toppen

Vestreledelsen har en sterk designforståelse

CEO i Vestre, Bjørn Fjellstad, er opptatt av å systematisere hvordan selskapet jobber med design.

Fjellstad har tidligere vært i selskaper som er sterkt formet av designdrevet innovasjon, som Sweet Protection og Norrøna. Han sitter på en dyp forståelse av hva det vil si å jobbe med design i alle deler av et selskap, og har også tatt dette med seg til Vestre.

Fjellstad har etablert en egen design- og utviklingsavdeling, bygget opp en felles kulturplattform og løftet design til å bli et tydeligere strategisk virkemiddel i selskapets videre vekst.



Foto: Vestre

Eksempel: Forankret på toppen

Oda bruker design i organisasjonsutviklingen

Oda er drevne på å jobbe designrevet med sitt eget produkt og tjeneste.

I tillegg har de en forankret forståelse for designrevet innovasjon i ledelsen. Dette gjør at de hele tiden utvikler, tester og lærer også på sin egen organisasjon og egne prosesser, ikke bare på produktene og tjenestene de leverer. For eksempel har de “designet rekrutteringsprosessen”, og de forteller at de opplever en robusthet for endring ikke bare på produkt og tjeneste-nivå, men også kulturelt og organisatorisk.

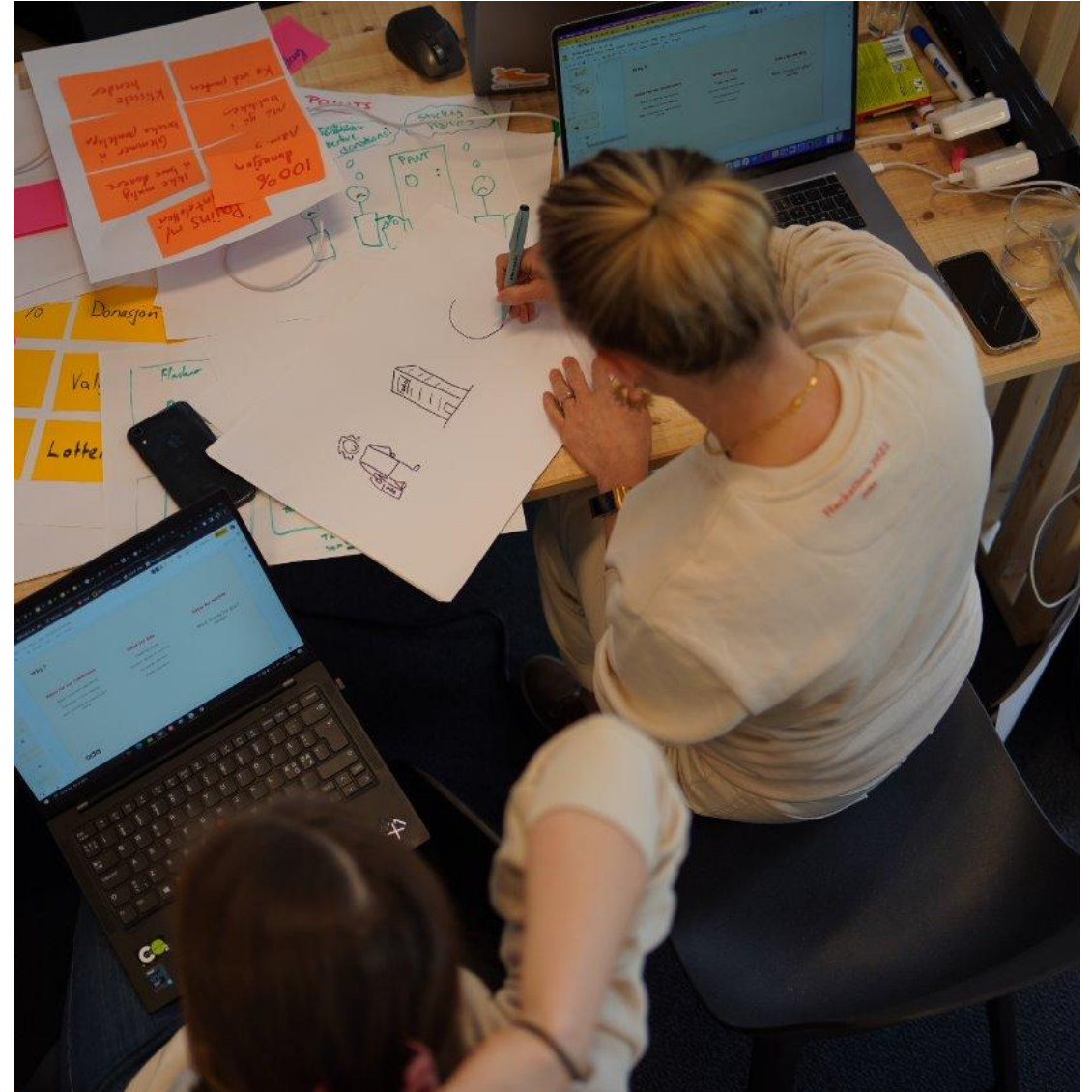
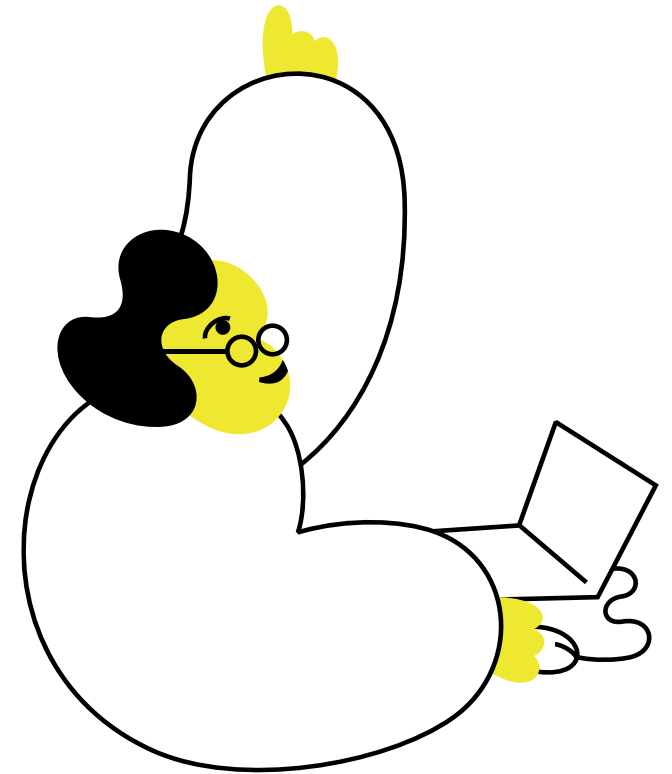


Foto: Oda

3

Autonomi med retning

Å balansere mellom selvstendige team og en helhetlig styring er en utfordring mange av selskapene har møtt. Små autonome produktteam kan gi fart og eierskap, men risikoen er at de trekker i ulike retninger og suboptimaliserer på bekostning av helheten. Flere av selskapene har derfor fjernet noe av friheten, for å sikre felles prioriteringer og en mer sammenhengende opplevelse. Hvordan dette gjøres varierer, men det som går igjen er at gode prosesser, tydelige roller og aktiv brobygging er avgjørende.





Vi har et dedikert experience team
som sørger for at alt henger
sammen, de er helhetens voktere.

Nofence

Nofence er en norsk løsning for virtuelle gjerder til beitedyr. Dyrene går med solcelledrevne GPS-halsbånd som spiller et varslingslyd når de nærmer seg en digital grense du har tegnet i appen.

Foto: Nofence

Eksempel: Autonomi med retning

Vipps bruker Wallet App Strategy for felles retning

Vipps har mange ulike produktteam som har ansvar for ulike deler av Vipps-universet.

For å sikre en tydelig og helhetlig retning for produktteamenes arbeid, har de innført at Head of Design har ansvar for den overordnede appstrategien, kalt "Wallet App Strategy". Gjennom ulike fora samler Head of Design produktteamledere, og de jobber sammen for å sikre at alle er omforent om en felles historie av hvor man skal, og at hvert team i stor grad klarer å hensynta helheten når de gjør sine prioriteringer.

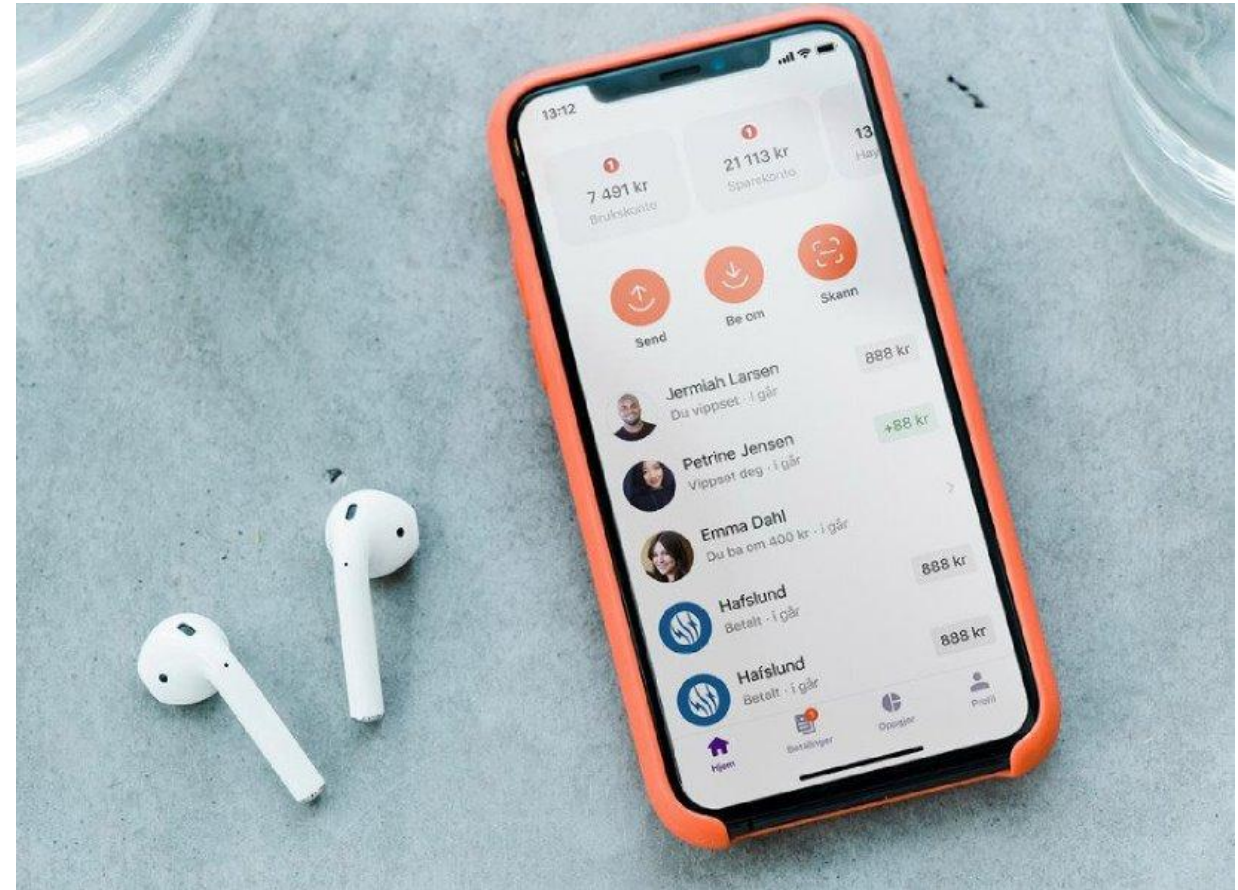


Foto: Vipps

Eksempel: Autonomi med retning

Oda lager større produktteam

Oda har erfart at et større produktteam for kundeappen, med et helhetlig ansvar, gir mer fart og fleksibilitet.

Tidligere hadde Oda flere små produktteam som eide hver sine deler av kundeappen, for eksempel et handlekurvteam og et oppskriftsteam. Nå har de ett større team, som heter Shop, med rundt 25 teammedlemmer. Det krever tydeligere ledelse, mer administrasjon og prosesser enn de små teamene fra tidligere, men det gir et mer helhetlig mandat. Teamet kan bedre prioritere ressurser på de viktigste problemene på tvers av appen og sikre at nye løsninger henger sammen i en helhetlig kundeopplevelse, uten at konsepter kolliderer eller forvirrer brukerne.

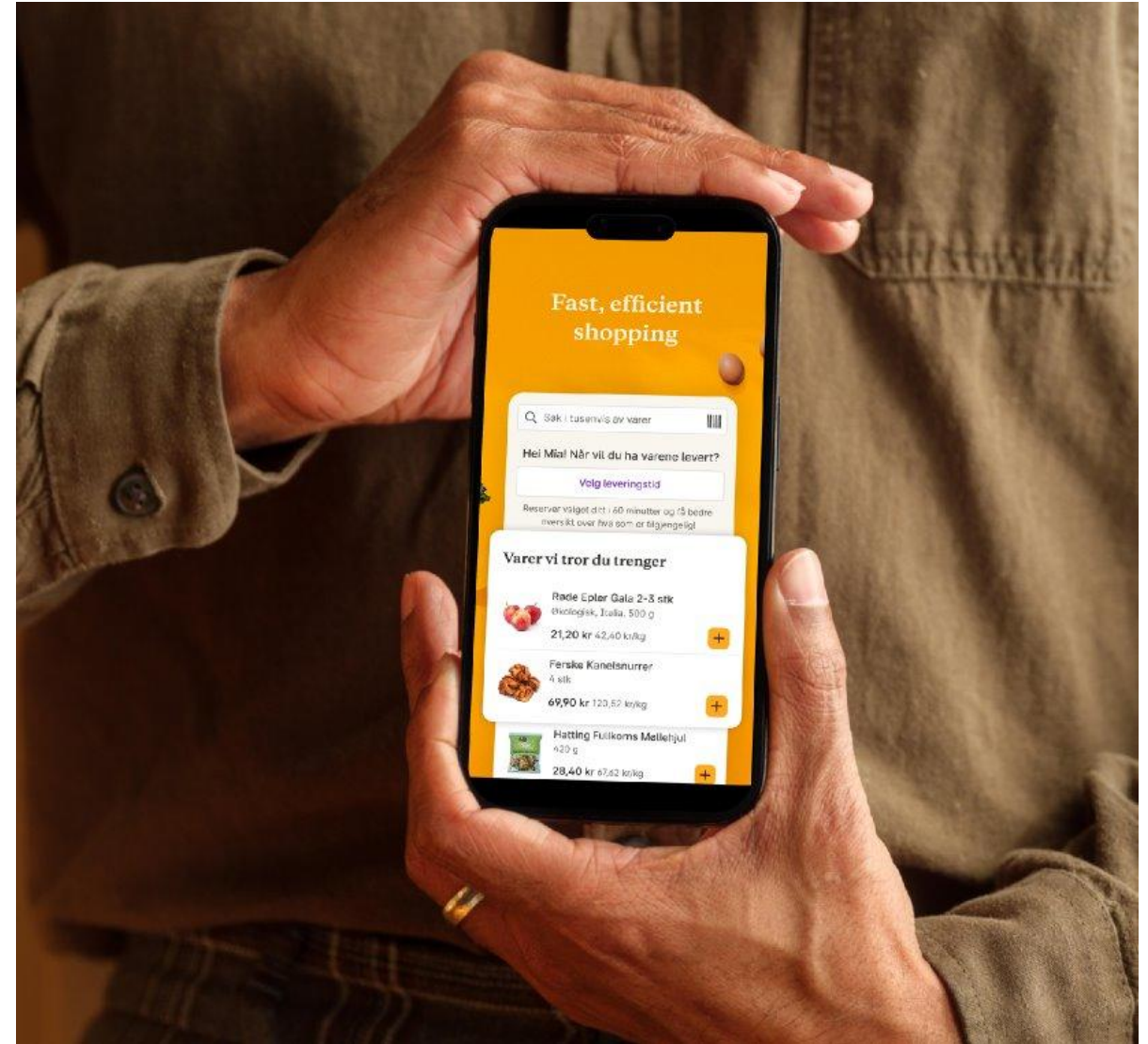
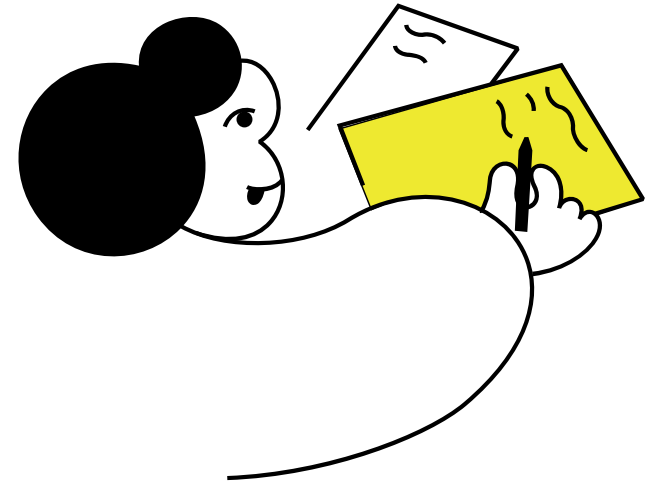


Foto: Oda/NoA

4

Visualisering som felles språk

Selskapene bruker visualisering for å utforske og forankre problemforståelse, ikke bare for å formidle løsninger. Visualisering forenkler det komplekse og gir et felles språk, retning og eierskap som alle kan delta i, uavhengig av fagfelt eller bakgrunn. Det gjør samarbeidet enklere når de skal forstå og innovere sammen.





Å jobbe med andre virkemidler enn ord har vært helt kritisk for oss. Vi lager et ekstremt komplekst produkt til en kompleks arbeidshverdag, så for å sikre at vi snakker om det samme må vi opp på tavla med brukerreiser og blueprints.

Cognite

Cognite er et norsk AI-programvareselskap som hjelper industriselskaper å få verdi ut av dataene sine.

Foto: Cognite

Eksempel: Visualisering som felles språk

Vipps brukte brukerreisen som samlingspunkt

Da Vipps skulle slå seg sammen med MobilePay, var det avgjørende at de klarte å få med seg folka.

Vipps skulle samles på tvers av kulturer, produktvisjoner, løsningsvalg, teknologier, arbeidsmåter, fagfelt og markeder. Det var nok av områder med mulighet for motstand og friksjon. Ett av grepene de gjorde var at de på kickoffen for sammenslåingen, foran 600 ansatte, viste frem brukerreisen som de skulle skape sammen. Istedenfor å kun bruke ord og intetsigende visueller, ble brukerreisen et samlende symbol på hva de helt konkret skulle oppnå i fellesskap. Dette flyttet fokus fra forskjeller og utfordringer til et fremtidig felles målbilde.

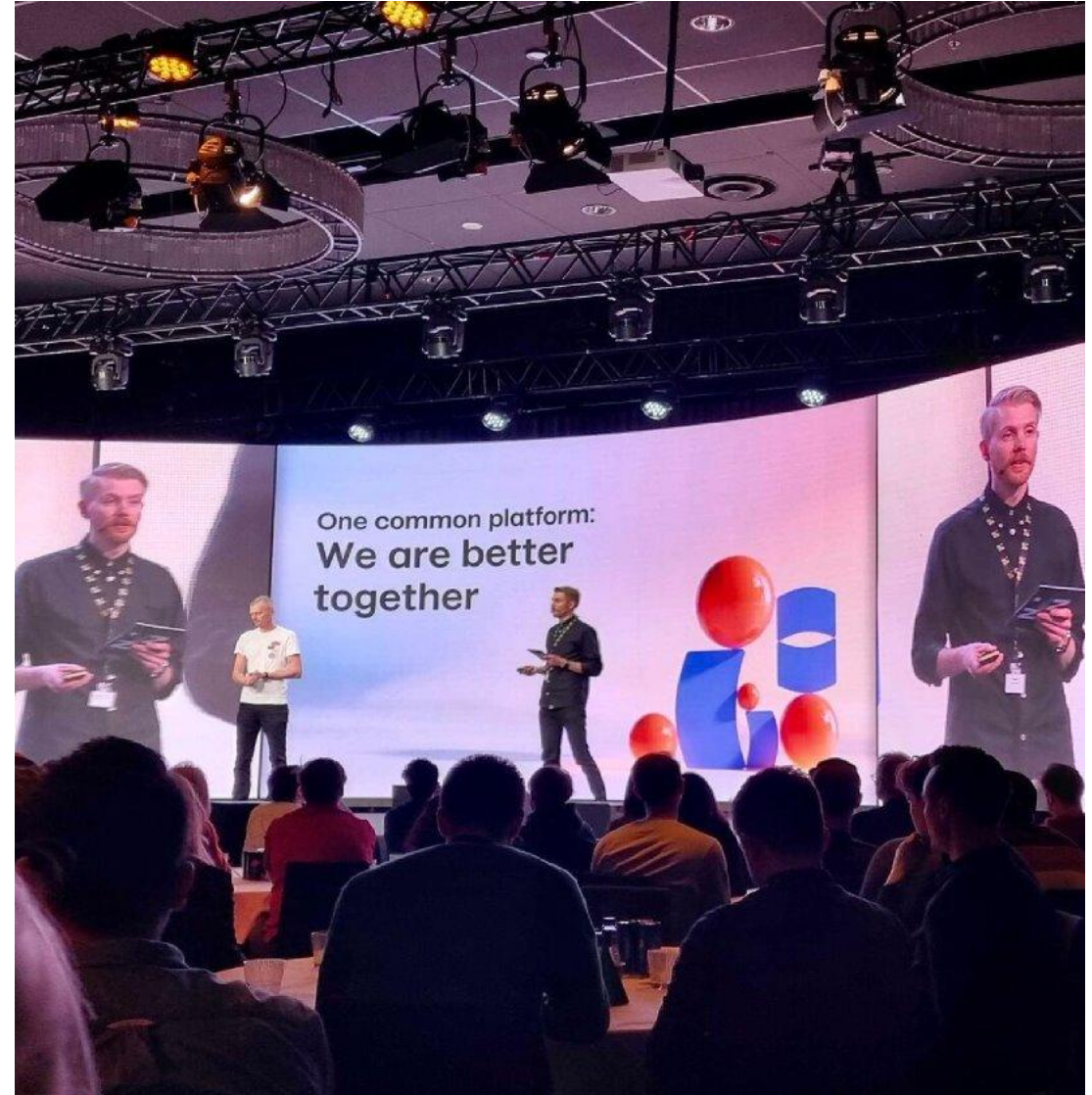


Foto: Vipps

Eksempel: Visualisering som felles språk

Tripletex har “The wall of ideas”

Tripletex legger vekt på å spre innsikt og idéer ut i selskapet for å legge til rette for innovasjon.

På Tripletex Innovation Week samler og strukturerer de opp innsikt og idéer til forbedringer. “The Wall of Ideas” henger i fellesområdet og alle oppfordres til å komme med idéer til forbedring gjennom uka. Det er et kraftfullt visuelt grep for å vise volumet av og innholdet i idéer, som et samlende produkt alle har bidratt inn i. De ansatte kan på torsdagen skrive seg opp på den idéen de ønsker å utvikle videre, og mot slutten av uka jobber de i grupper som skal kna idéen sammen. Etter en pitchkonkurranse kåres vinnergruppa, som får reise på tur til Portugal for å utvikle idéen videre sammen.



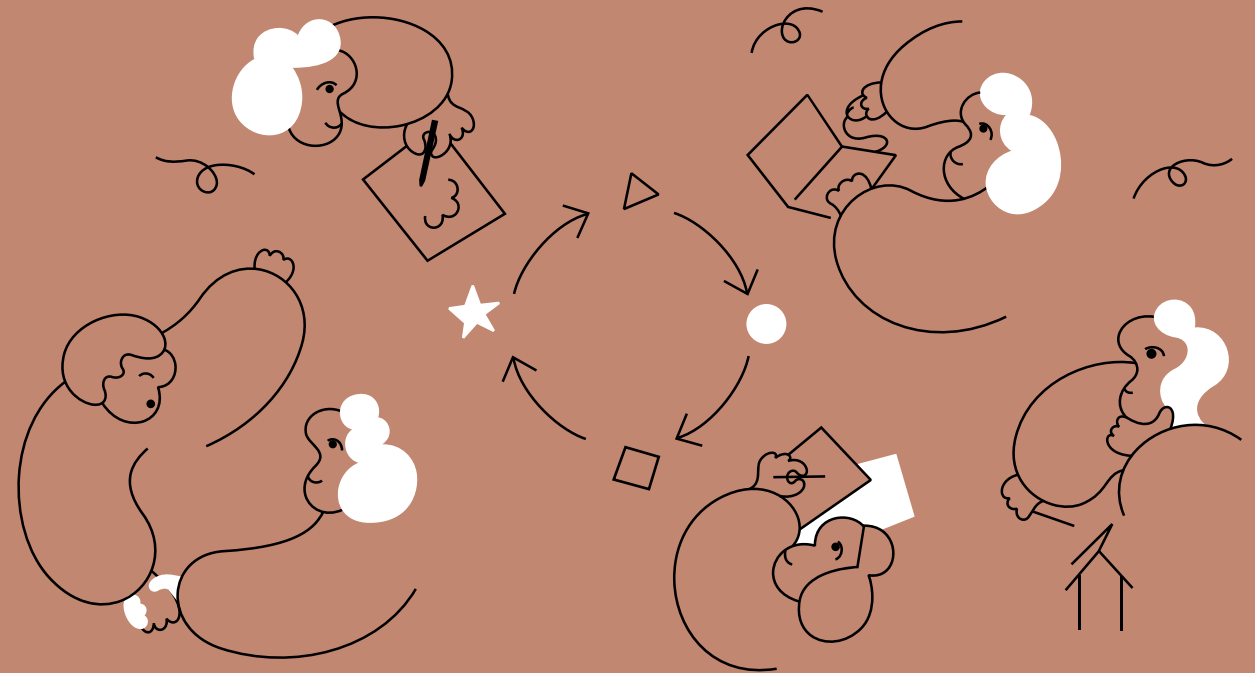
Foto: Tripletex

Iterativt

Å jobbe iterativt handler om legge til rette for kontinuierlig læring og forbedring i organisasjonen: å bygge for å lære, og å lære for å bygge riktig.

Selskapene vi har snakket med har lyktes gjennom:

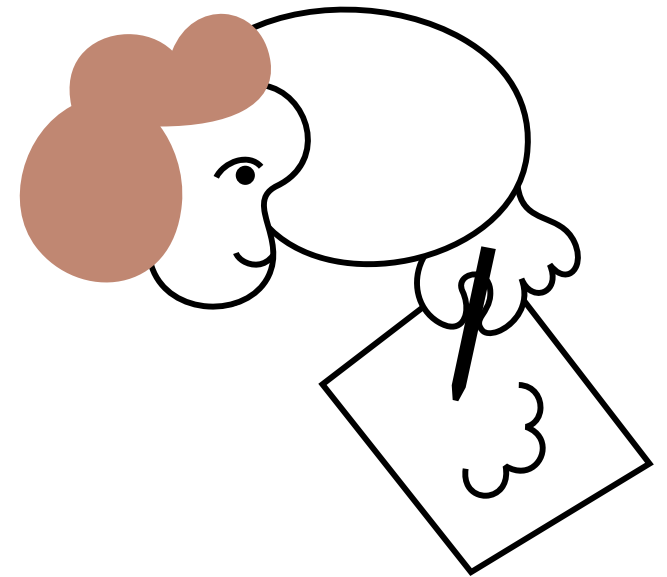
1. Uferdig med vilje
2. Se langt for å bygge riktig nå
3. Forstå hva de må naile
4. Løse nå versus løse senere



1

Uferdig med vilje

Grove skisser og enkle prototyper åpner for å få dypere innsikt. Når noe ser ferdig ut, er det lett å få tilbakemelding på form, men ikke behov. Selskapene forteller at nøkkelen ligger i å balansere nivået av uferdighet: ferdig nok til å skape fremdrift, men enkelt nok til å få tilbakemelding på det man faktisk ønsker å teste.





Med AI kan vi lage noe som ser helt ferdig ut på sekunder, men da må vi virkelig tenke over hva vi eksponerer brukerne våre for. Hvis det ser for ferdig ut, får vi lett input på feil ting, mens en enkel skisse hjelper oss å få svar på det vi faktisk er ute etter.

reMarkable

Foto: reMarkable

Eksempel: Uferdig med vilje

HiROs første høyttaler var en isboks med ledninger

HiRO hadde behov for å se om barn forstod konseptet på hvordan høyttaleren skulle fungere.

For å få testet ut produktidéen raskest mulig brukte de en isboks som utgangspunkt. Ved å lage en prototype hvor de la teknologien inn i en isboks, fikk de testet teknologien og se om barna skjønnte hvordan de skulle bruke «tæpp»-funksjonen. Selv om barna ville åpne boksen for å sjekke om det var is inni, fikk de på denne måten raskt en bekreftelse på at konseptet i hovedsak fungerte. Deretter kunne de gjøre nødvendige justeringer, uten å legge masse ressurser i produktutviklingen.



Foto: HiRO



Foto: HiRO

Eksempel: Uferdig med vilje

Nåva Space har bygd romdrakt i papp

Nåva Space ønsket å raskt kunne iterere på de ulike delene av romdrakten.

For å få nok fart på utviklingsprosessen brukte de papp fra nabobutikken Panduro, sånn at de raskt og kostnadseffektivt kunne prototype delene. Kombinert med moodboards som viste hvordan opplevelsen av produktet skulle være til slutt kunne de effektivt se funksjon og form i sammenheng. Nima, gründer og designsjef, sa: «Det NASA hadde brukt 2–3 år på å løse, har vi klart på 2–3 uker. Fordi arbeidsprosessen vår er mer effektiv.»



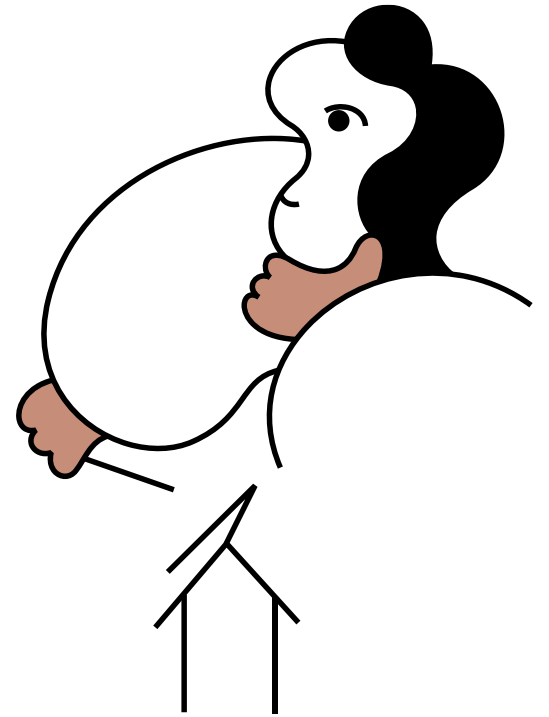
Foto: Nåva Space

2

Se langt for å bygge riktig nå

Selskapene tenker langt frem for å forme nåtiden med større presisjon. Fremtidsbildet gjør det tydelig hva som må bygges riktig fra start, og de utvikler løsninger i dag som blir avgjørende for å realisere fremtidige ambisjoner.

Å se langt handler om å balansere dagens behov med de mulighetene som kan åpne seg, slik at produktene tåler både vekst og nye bruksområder over tid.





Med AI kan du hoppe irrasjonelt langt frem i utviklingen, og så gå tilbake dit du faktisk er. Det åpner for å utforske retningen før du bestemmer deg for veien.

reMarkable

Foto: reMarkable

Eksempel: Se langt for å bygge riktig nå

HiRO planlegger for å være noe mer

HiRO har et mål om å bli en interaktiv, skjermfri spillplattform, ikke bare en moderne kassettspiller.

Denne produktvisjonen setter føringer for dagens produkt, og preger viktige designvalg allerede nå. For eksempel: hvis det bare handlet om å høre på lydbøker eller musikk, hadde det holdt at spilleren spilte lyd når kortet lå på, eller at man satte inn kortet som en kasset slik mange konkurrenter gjør. Det fungerer dårlig i en lek- og spillsituasjon. Derfor har HiRO utviklet en «tæpp»-funksjon helt fra start, med tanke på hvordan barn skal kunne bruke produktet til interaktiv lek på sikt.



Foto: Hiro



Foto: Hiro

Eksempel: Se langt for å bygge riktig nå

Sanity lanserte et meningsløst dashboard

Sanity er et verktøy for å håndtere og publisere innhold på tvers av plattformer.

Da de utviklet og lanserte en dashboard-funksjon, var det egentlig ikke et tydelig bruksbehov ennå. Likevel valgte de å bygge og lansere det. Funksjonen spilte en viktig rolle i lanseringsplanene de hadde videre og produktets visjon, og kom til å bli sentralt etter hvert som Sanity utviklet seg og fikk flere bruksområder. I tillegg kunne brukerne bli kjent med funksjonaliteten og Sanity kunne få tilbakemeldinger på hvordan det ble brukt og gjøre forbedringer før dashboardet fikk en kritisk funksjon.

Meet Dashboard: one workspace for everything

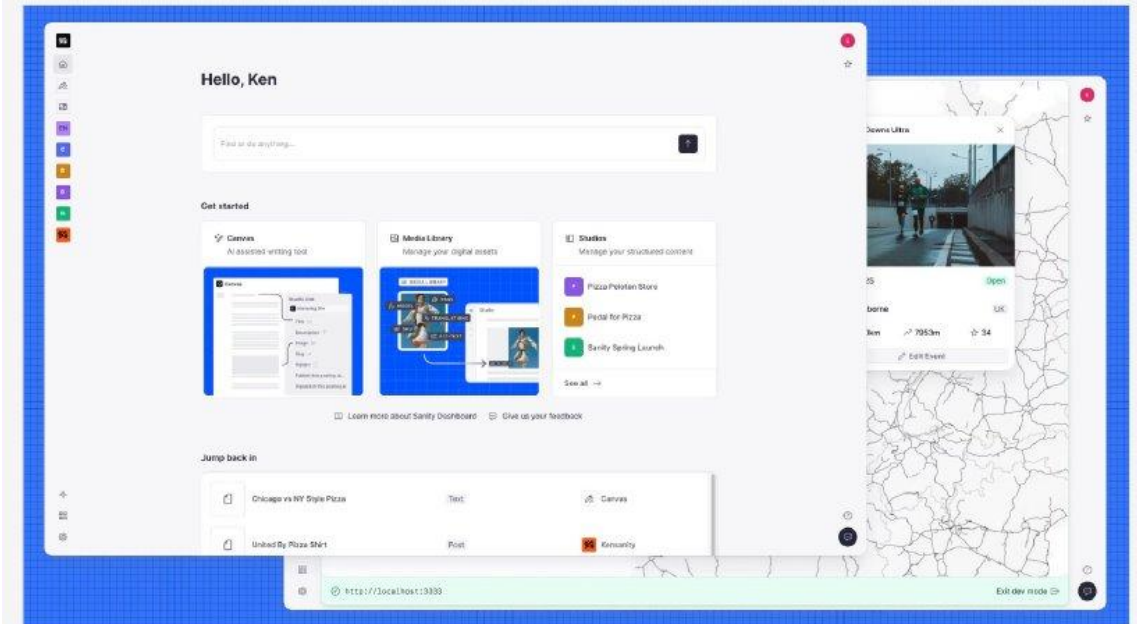
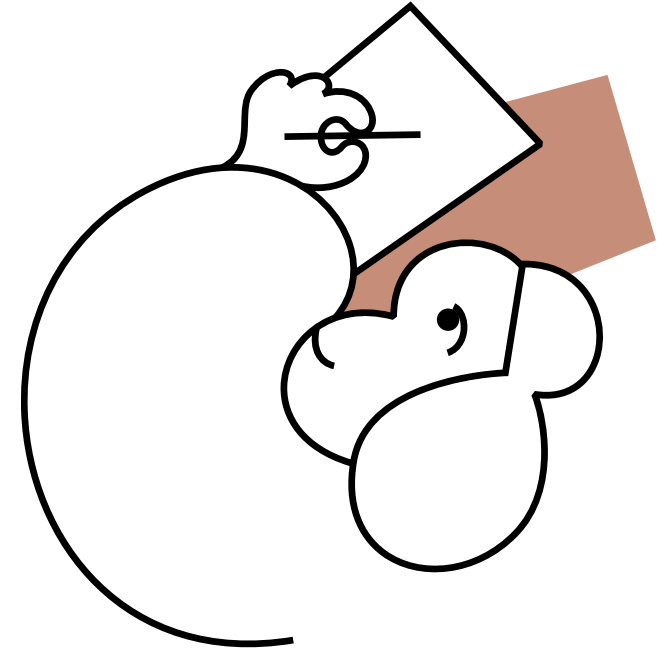


Foto: Sanity

3

Forstå hva de må naile

Selskapene forstår at noen ting ved produktet avgjør alt. Hvis de ikke leverer på disse, faller hele verdiforslaget bort, uansett hvor bra resten er. Derfor handler det om å identifisere de kritiske faktorene tidlig og sørge for at de sitter, for det kan være forskjellen mellom suksess og skivebom.



Our Solution

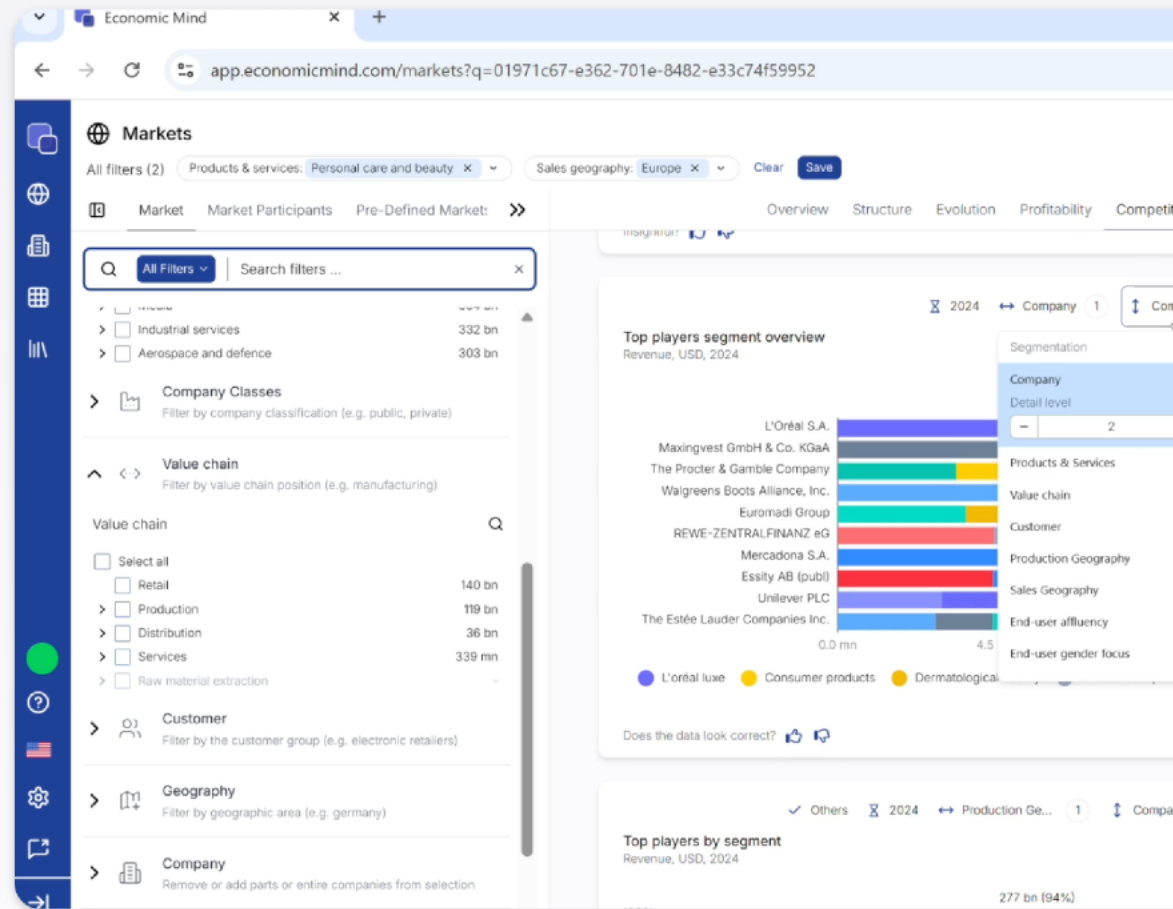
The new way to acquire market intelligence



Kundene våre er kravstore, med god grunn. Vi gir data til beslutningstakere på et høyt nivå, og må kunne stå for det vi presenterer. Datakvalitet er vår #1 prioritet.

Economic Mind

Skjermbilde: Economic Mind



Eksempel: Forstå hva de må naile

For reMarkable var penn-til-papir-tid essensielt

Brukertesting fortalte reMarkable at den magiske grensen lå på 20 millisekunder.

Gjennom tidlig brukertesting oppdaget de at det fantes en terskel for hvor lang tid som kunne gå fra man førte pennen over skjermen til streken faktisk dukket opp. Denne terskelen avgjorde om brukeren aksepterte skriveopplevelsen eller ikke. Hvis de ikke klarte å komme under den terskelen, var det rett og slett ikke noe poeng i å utvikle produktet videre. Skriveopplevelsen måtte sitte, ellers hadde hele idéen falt sammen.



Foto: reMarkable

Eksempel: Forstå hva de må naile

Bra batteritid så bonden ikke må bytte

I dialog med bønder forstod Nofence at det var én enkelt ting de *måtte* levere på.

Det handlet om batteritid. Batteriet på klavene som henger rundt halsen på dyrene måtte kunne vare en hel sesong, slik at bonden slapp å lete etter kuene for å bytte batteri. Hvis de ikke klarte det, falt hele verdiforslaget bort, og alt annet ville være bortkastet.

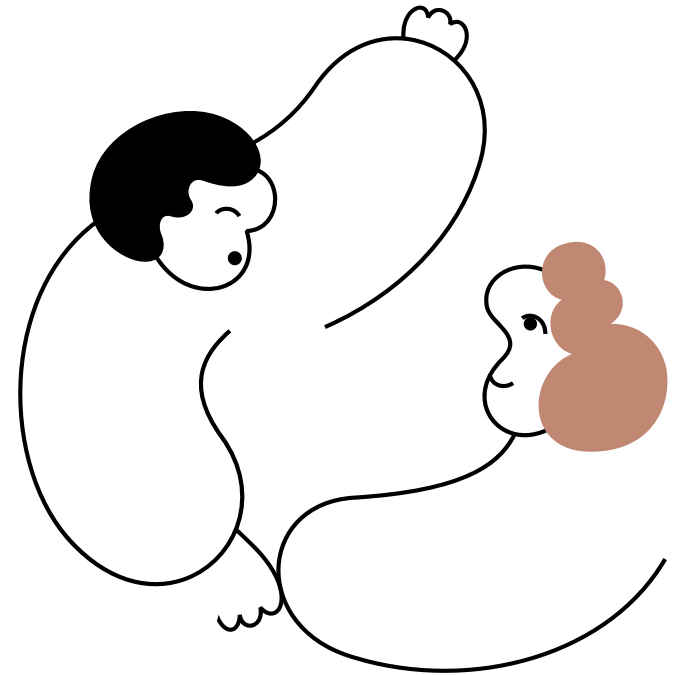


Foto: NoFence

4

Løse nå *versus* løse senere

Selskapene lykkes fordi de klarer å samkjøre ulike utviklingstakt. De vet hva som må ligge fast, som fysiske produkter og datakvalitet, og hva som kan itereres, som digitale flater og brukeropplevelse. Denne balansen krever forståelse for hvordan delene påvirker hverandre og harde prioriteringer underveis.





Hva er viktig i fremtiden, som vi må ha på plass nå og som er vanskelig å endre på i etterkant? Svaret ga oss en grunnmur som er kjernen av produktet og som vi lever fett av den dag i dag.

Sanity

Sanity er en norsk fleksibel, API først composable content platform (headless CMS) som lar deg modellere, redigere og levere innhold til alle flater.

Foto: Sanity

Eksempel: Løse nå *versus* løse senere

HiRO måtte låse produktet for å unngå byråkrati

Et teknologiprodukt som lages for barn må gjennom strenge sertifiseringer.

Sertifiseringsprosessen er omfattende og ressurskrevende, og det er lite rom for å gjøre endringer underveis eller i etterkant når sertifiseringen er på plass. Derfor må deler av det fysiske produktet som påvirker sertifiseringen bli låst tidlig slik at man unngår unødvendige runder med byråkrati, mens innhold, programvare og konsepter slik som spill kan utvikles og forbedres etter hvert.



Foto: HiRO

Eksempel: Løse nå *versus* løse senere

Oda må romme både fart og kvalitet i utviklingen

Betalingsystemer, logistikk-algoritmer og grensesnittet i Oda-appen krever ulik tilnærming når det kommer til hvor mye man kan teste og feile.

Brukerdata og datakvalitet er områder som ikke tåler særlig mye feiling, de må fungere stabilt og være til å stole på. Andre deler, som brukergrensesnittet i appen, kan derimot testes kontinuerlig for å lære og forbedre. Oda må derfor balansere ulike utviklingstakter parallelt.

Etter en justering i algoritmen for innkjøpsestimering ringte bakeren i Oda-bakeriet og fortalte at «det kommer nye bestillinger på loff hele tiden». Endringen hadde ført til at for hver loff han bakte, ble det registrert to nye bestillinger. Det gikk fint, for litt ekstra loff kan man håndtere, men det er ikke alle deler av systemet som tåler en slik feil like godt.



Illustrasjon: Oda

Helhetlig

Helhetlig handler om å forstå hele konteksten man opererer i, fra produktene som utvikles til merkevaren som formidles.

Selskapene vi har snakket med har lykket gjennom:

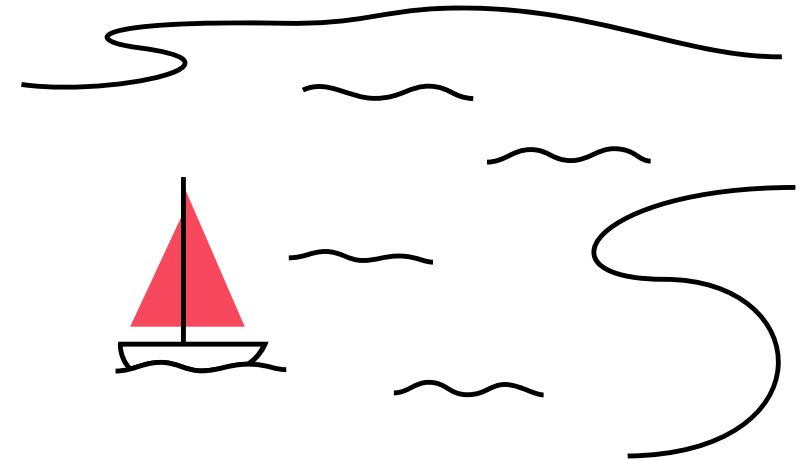
1. Tydelig og intuitiv identitet
2. Verdiforslag som innovasjonskraft
3. Sømløs opplevelse på tvers
4. Samfunnsansvar som konkurransefortrinn



1

Tydelig og intuitiv identitet

Selskapene har et klart «hvem er vi og hvordan jobber vi her», som skaper helhet på tvers av merkevare, kultur, produkt og brukeropplevelse. Identiteten er ikke bare fine ord i et strategidokument, men omsettes til konkrete prinsipper og praksiser som gjennomsyrrer både hvordan de fremstår og hvordan de jobber i hverdagen.





Når du kjenner ting igjen så føler du at du kan bruke nye tjenester uten at du må lære deg noe nytt.

Vipps

Vipps er Norges mest brukte mobilbetalingsløsning som lar deg betale, vipse penger, handle på nett og identifisere deg med Vipps ID på en enkel og sikker måte.

Foto: Vipps

Eksempel: Tydelig og intuitiv identitet

Vestre sine verdier gjennomsyrrer alt fra produkt til fabrikkbygg

Design, Kvalitet og Bærekraft er Vestres kjerneverdier.

Disse tre kjerneverdiene kommuniseres tydelig både internt og eksternt, og hos Vestre beskriver de at særlig kvalitet er en stor inspirasjon i alt de gjør. Det legger føringer for design som resulterer i kvalitetsprodukter som varer, som også er mer bærekraftige. Vestre er opptatt av at kvalitet er en viktig del av merkevaren, og at hvert eneste møte med selskapet skal kjennes gjennomført og solid. Det ser du i alt fra papirkvaliteten i produktkatalogen, til produktene de lager, og ikke minst i fabrikkene deres, som faktisk er verdens mest miljøvennlige møbelfabrikk.



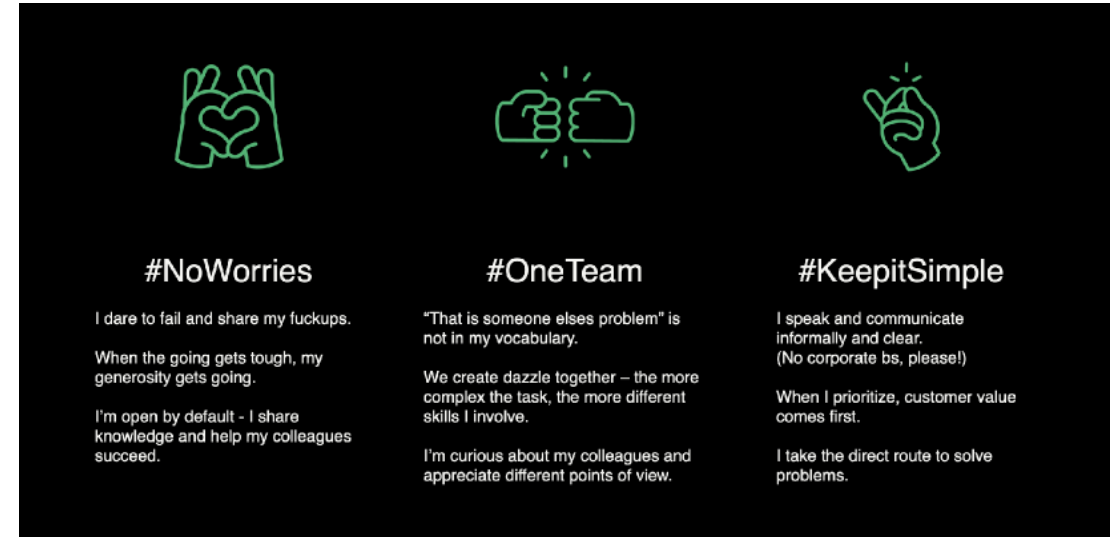
Foto: Vestre

Eksempel: Tydelig og intuitiv identitet

Vipps sine verdier er omsatt til konkrete “Levereregler”

Vipps har definert identiteten sin gjennom tre tydelige prinsipper: NoWorries, og Keep it simple.

No Worries handler om å jobbe effektivt uten unødvendig press, One team handler om å spille hverandre gode, og Keep it simple handler om å gjøre det enkelt både i hvordan man prioriterer, løser oppgaver og kommuniserer med hverandre. Innenfor hvert av disse prinsippene har de helt konkrete eksempler på hva det faktisk betyr, som under “NoWorries” har du “I dare to fail and share my fuckups”. Dette er ikke bare ord, men noe de bruker aktivt i hverdagen som en rettesnor for hvordan de jobber og samhandler.



Illustrasjon / foto: Vipps



Illustrasjon / foto: Vipps

2

Verdiforslag som innovasjonskraft

Verdien selskapene skaper er tydelig definert, som gjør det enklere å samle teamet om en felles retning og samtidig åpne for innovasjon. Det handler ikke bare om hva som produseres, men om mulighetene som skapes ved å tenke på produktet som del av noe større. Utad styrker det både relevans og attraktivitet.





We exist to build the world's most effective retail system to create a society where people have more space for life.

Oda

Oda er Norges største nettmatbutikk, tidligere kjent som Kolonial.no. De leverer dagligvarer hjem på døra, med fokus på effektiv logistikk, lave priser og bærekraftige leveranser.

Foto: Oda

Eksempel: Verdiforslag som innovasjonskraft

Vestre snakker om å lage sosiale møteplasser

For å inspirere ansatte og fortelle en historie ut i markedet har Vestre et tydelig verdiforslag.

De lager ikke utemøbler. De skaper sosiale møteplasser. Det handler om å ha tydelig for seg hvilken verdi de skaper, ikke bare hva de helt konkret lager og selger. Det gir både en mer engasjerende historie å fortelle ut i markedet, men det er også et helt annet utgangspunkt for idéutvikling. For innovasjonen er det mer åpent og inspirerende å tenke nytt rundt sosiale møteplasser enn rundt benker og bord.

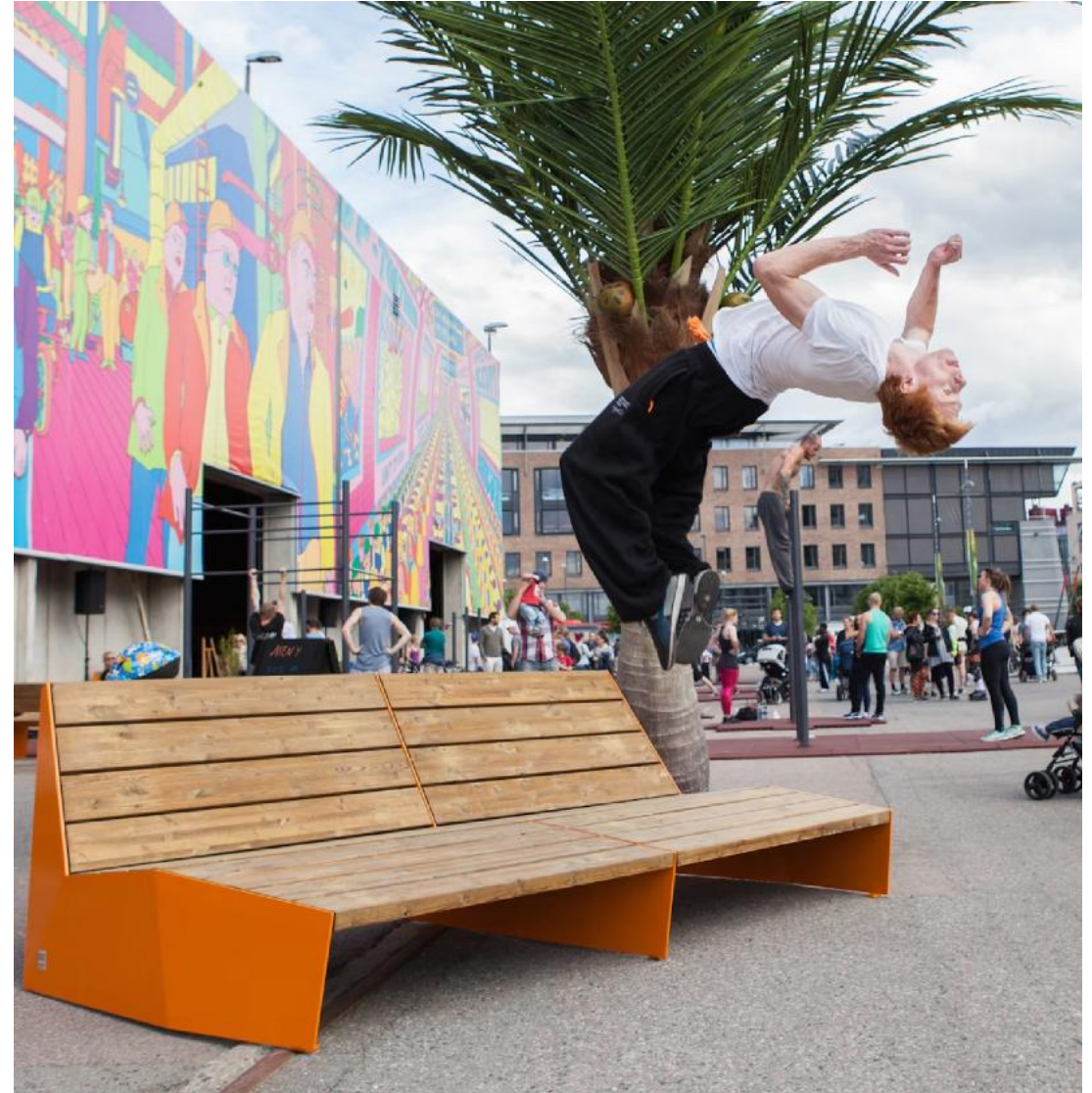


Foto: Vestre

Eksempel: Verdiforslag som innovasjonskraft

reMarkable laget kontorer med Space to think

reMarkable snakker ikke om et digitalt papir, men fokuserer på verdien de skaper for kunden.

De tilbyr Space to think. Det er fortellingen de bruker utad, og de bruker det også i stor grad internt i selskapet. Da de skulle designe sine egne kontorer, ble de ansatte spurt: Hvor tenker du best? Og så bygde de rom og områder ut fra svarene: en hytte, en strand, en togkupé som er illustrert her på bilde, med en skjerm som viser en togreise gjennom vinterlandskap. Det skaper rom for kreativitet, og det gir innovasjonskraft som går langt utover selve produktet.

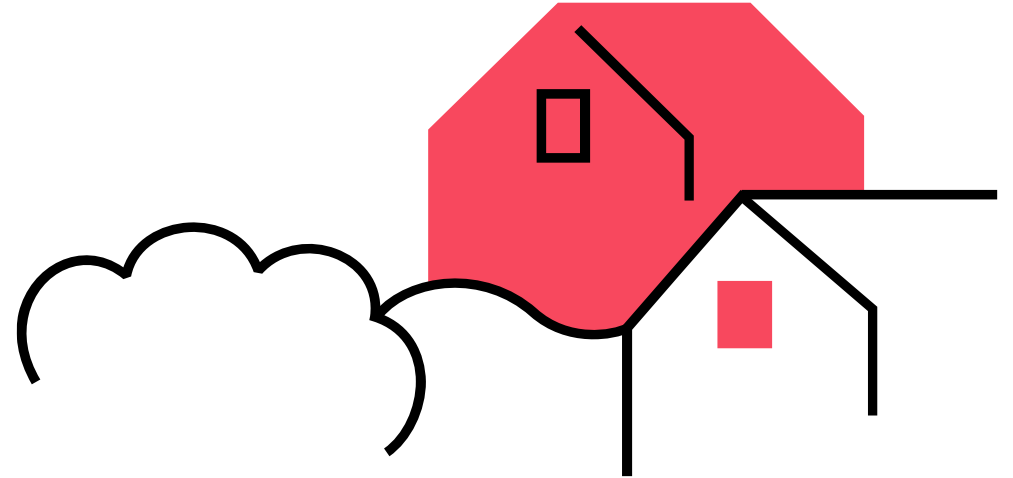


Foto: reMarkable

3

Sømløs opplevelse på tvers

Selskapene har en god helhetsforståelse av kundeopplevelsen, og jobber aktivt med kundereise-metodikk. Dette knytter sammen hvem selskapet er og hva de gjør, og sikrer en sømløs opplevelse på tvers av kanaler og kontaktpunkter.





Folk som lager romdrakter tenker ofte bare på turen ut i space. Vi tenker hele reisen: at du skal trene i den, bruke den i rommet, vedlikeholde den og få den trygt hjem igjen. Alt rundt må med.

Nåva Space

Foto: Nåva Space

Eksempel: Sømløs opplevelse på tvers

Cognite utfordrer bransjens lave designstandarder

Cognite opererer i et marked preget av lav brukervennlighet og lite gjennomarbeidede grensesnitt.

Allikevel prioriterer de å fokusere på sømløs kundeopplevelse i et produkt med høy kompleksitet. De jobber aktivt med kundereiser, flyter og sammenhenger, og beskriver det som helt vesentlig å kunne jobbe slik for å sikre helhetsforståelse på tvers av team, og en god brukeropplevelse. Ved å jobbe aktivt med designmetodikk har de klart å skille seg positivt ut i en bransje med lav standard på brukervennlighet og designkvalitet.

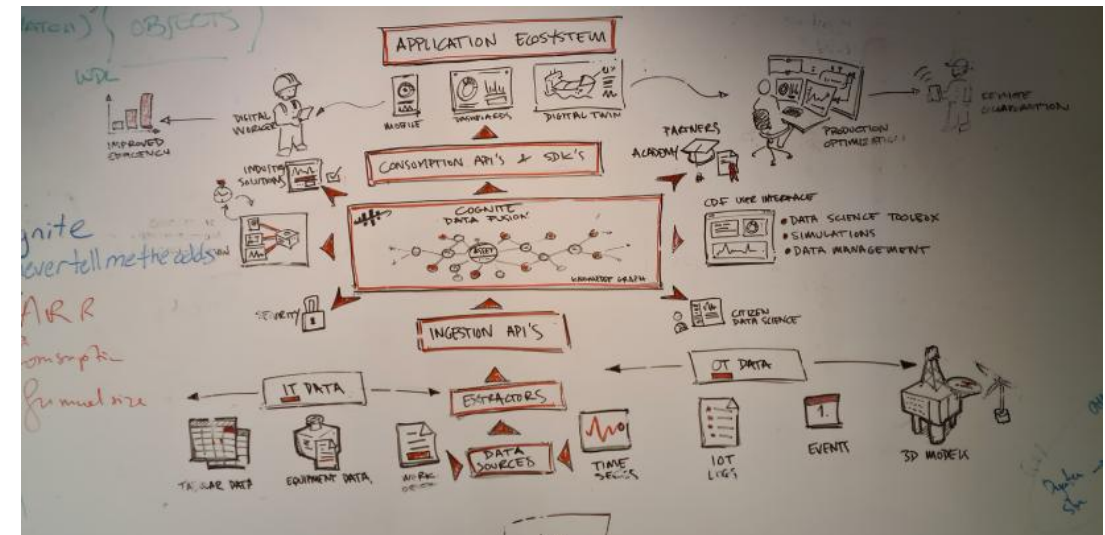


Foto: Cognite

Eksempel: Sømløs opplevelse på tvers

Oda syr sammen fysisk logistikk til en sømløs handleopplevelse

Det er mange brikker som må på plass for at Oda skal kunne levere mat hjem til deg.

Varer må være på lager, handleappen må fungere, bestillingene må plukkes riktig, kjøreruter må lages, de gule Oda-bilene må kjøre rundt til riktig tid, og sjåførene må levere varene helt frem til døra. I en verdikjede som dette er det lett å gå seg bort i kompleksiteten i alle enkeltleddene, og miste fokus på helheten av handleopplevelsen. Ved hjelp av kundereisemetodikk har Oda klart å behold et fokus på handleopplevelsen fra kundens perspektiv, og syr sammen alle komplekse logistikk- og teknologi-systemer til en sømløs kundeopplevelse.

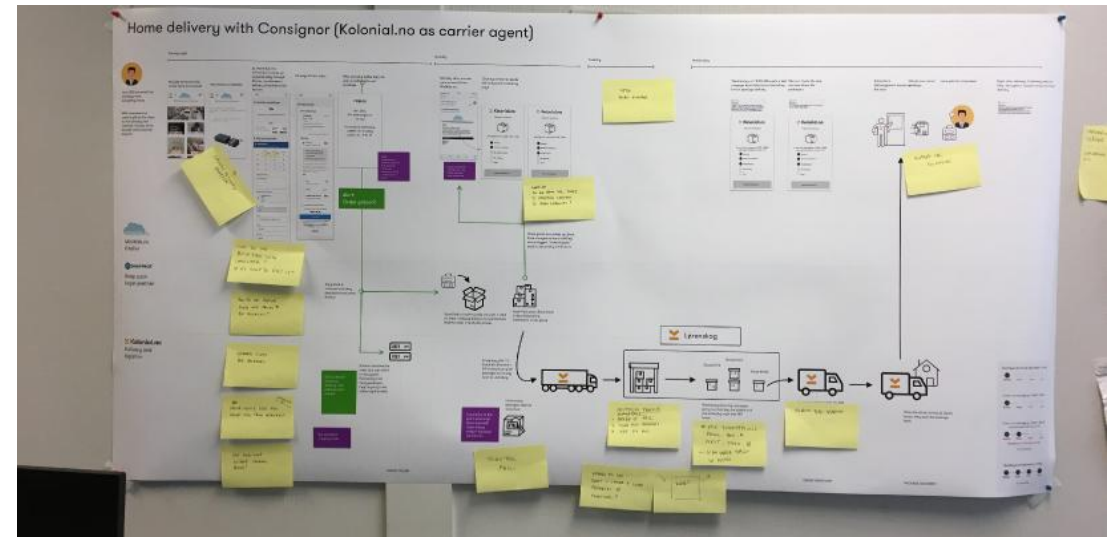
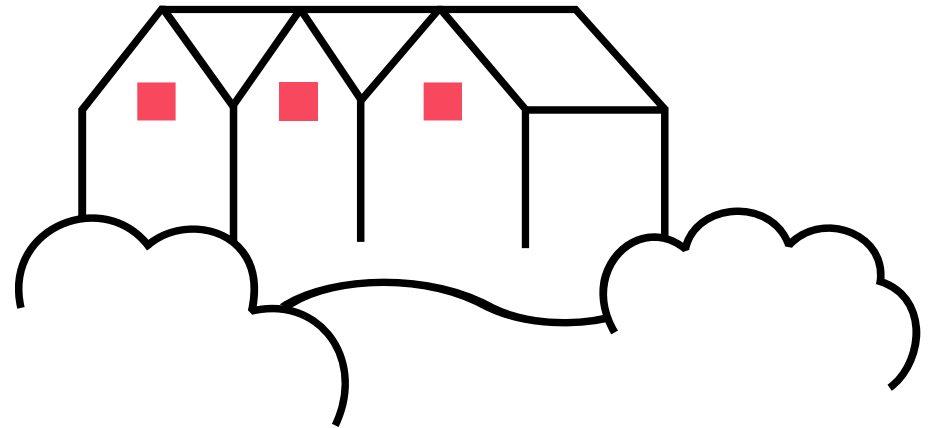


Foto: Oda

4

Samfunnsansvar som konkurransefortrinn

Flere av selskapene uttrykker et sterkt ansvar for hvilke problemer de bidrar til å løse, også på et samfunnsnivå. Dette engasjementet er ikke bare meningsfylt, men det har også ført til økt konkurransekraft.





Det som har vært viktig for vår vekst er ikke bare innovasjon, men vi har turt å komme med fantastiske produkter ut i markedet med bærekraftig design.

Vestre

Foto: Vestre

Eksempel: Samfunnsansvar som konkurransefortrinn

Vipps designet for alle, og derfor bruker alle Vipps

Vipps har hele veien hatt et fokus på tilgjengelighet og inkluderende design.

De har testet løsningene sine med folk som har ulike funksjonsnedsettelse. Da blir det fort tydelig når noe ikke er godt nok. Som Head of design, Max Schrøder sa: «Det er det mest spennende vi gjør, og selve kjernen i innovasjon.» Og ved å lage noe som alle kan bruke, har de også klart å lage noe som er veldig intuitivt og enkelt å bruke. Gjennom å ta et samfunnsansvar, fikk Vipps et tydelig konkurransefortrinn og har revolusjonert betaling.



Foto: Vipps

Eksempel: Samfunnsansvar som konkurransefortrinn

HiRO engasjerer med å tilby skjermfri teknologi

Ved å løse et problem for foreldre som forsøker å unngå skjermtid på barna sine, klarer HiRO å treffe en nerve i et voksende marked.

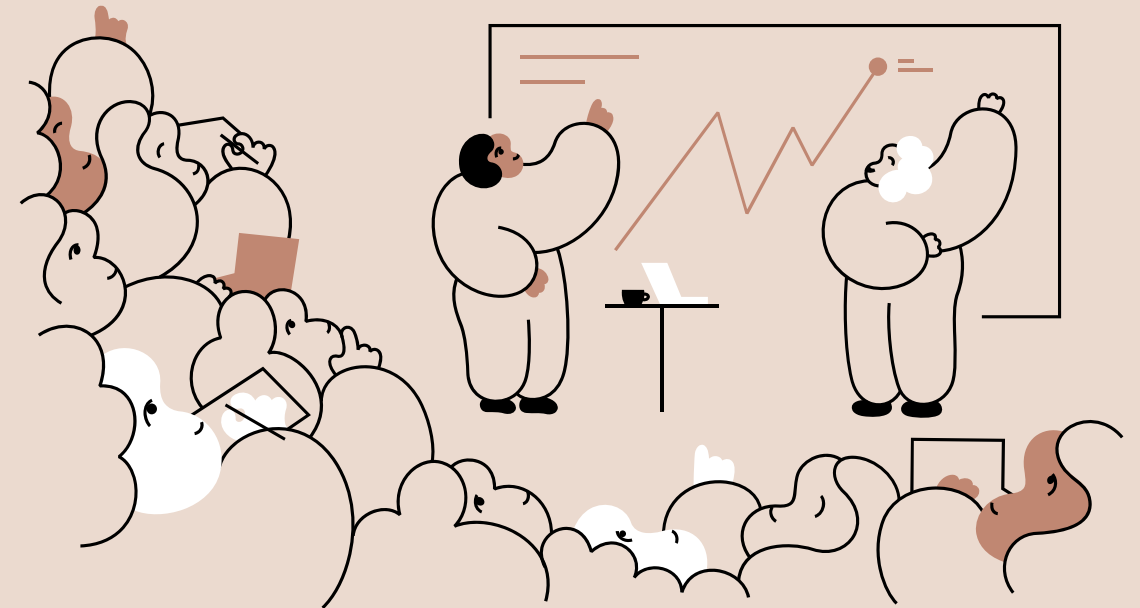
De tar utgangspunkt i å redusere skjermbruk blant barn ved å tilby et engasjerende alternativ. De ønsker ikke å skjerme barn fra det digitale eller teknologien, men heller veilede dem gjennom det, og legge til rette for et sunt forhold til teknologi fra tidlig alder. Ved å gå inn i et marked og en målgruppe innen et tema som engasjerer bredt og som bare blir viktigere i årene som kommer, har HiRO posisjonert seg godt for fremtidig vekst.



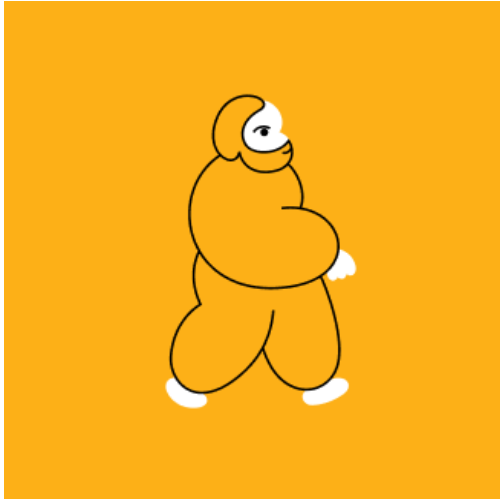
Foto: Hiro

Oppsummering

Gjennom denne studien har vi fått muligheten til å komme tett på noen av Norges mest fremoverlente selskaper og høre hvordan de faktisk jobber med designdrevet innovasjon. Fra romdrakt i papp og beitedyr i app, til sosiale møteplasser og mat på døra, har vi sett hvordan tydelige fellestrekk går igjen til tross for store ulikheter i bransje og vekststadium. Ønsket er at historiene, eksemplene og refleksjonene selskapene har delt, skal bidra til inspirasjon for fremtidens vekstbedrifter i Norge: fra de som har lyktes til de som skal lykkes.

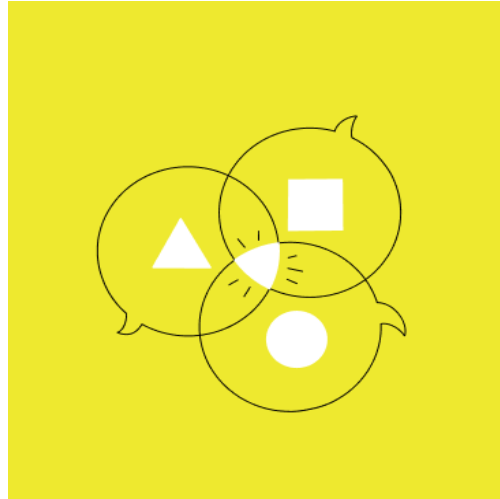


Alle funn oppsummert



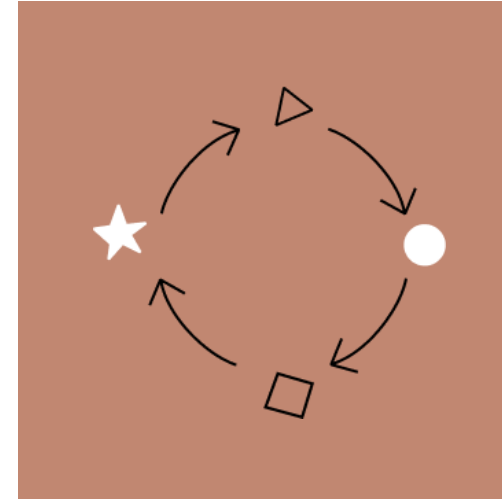
Brukersentrert

1. Innsikt som felles fundament
2. Start med ekspertene
3. Partnerskap med nøkkelpersoner
4. Observere, ikke bare lytte



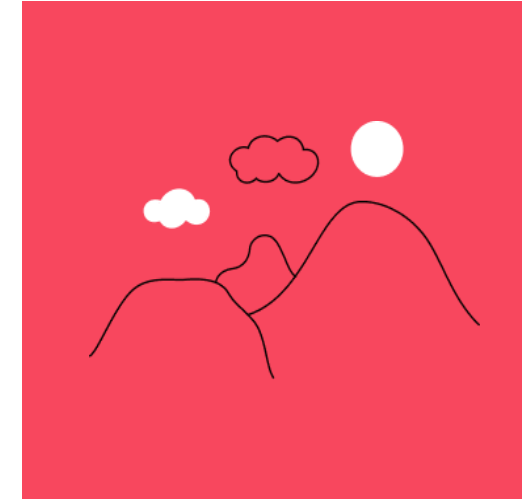
Tverrfaglig

1. Samskaping på tvers av verdikjeden
2. Forankret på toppen
3. Autonomi med retning
4. Visualisering som felles språk



Iterativt

1. Uferdig med vilje
2. Se langt for å bygge riktig nå
3. Forstår hva de må nå
4. Låse nå vs løse senere



Helhetlig

1. Tydelig og intuitiv identitet
2. Verdiforslag som innovasjonskraft
3. Sømless opplevelse på tvers
4. Samfunnsansvar som konkurransefortrinn

Bonus: Vekstfaser og typiske dilemmaer

Studien viser at ulike dilemmaer oppstår i ulike faser av vekstreisen – fra oppstart til vekst og skalering. Det betyr ikke at fasene er lineære, men at utfordringene typisk endrer karakter underveis.

OPPSTART

Har en første løsning i markedet og jobber tett på kundene for å finne product-market fit.

1. Når vet vi nok til å begynne å bygge?
2. Hvordan prioritere design uten dedikert designer?
3. Skal vi lage det pent, eller få det til å funke først?

VEKST

Har etablert etterspørsel og skalerer salg, team og struktur for å møte økende ambisjoner.

1. Hvordan dele innsikt og brukerforståelse på tvers av flere team?
2. Når skal vi innføre et designsystem og hvem eier det?
3. Hvordan balansere tempo i utvikling med dypere innsikt?

SKALERING

Har en fungerende vekstmodell og bygger systemer, ledelse og internasjonal tilstedeværelse.

1. Hvordan sikre felles designretning når teamet vokser raskt?
2. Hva betyr “brukersentrert” når vi jobber i mange markeder?
3. Hvordan balansere standardisering med lokal tilpasning og fleksibilitet?

Bonus: Kompetanse og organisering

Studien viser at det er tydelige fellestrekk i hvordan selskaper organiserer design gjennom vekstfasene.

OPPSTART

Små team, uformelle strukturer, design er ofte en delt oppgave.

1. Design skjer ad hoc, ofte utført av gründer, utvikler eller med ekstern hjelp.

2. Brukerinnsikt og designvalg bygger på tett dialog med kunder.

3. Design og utvikling skjer ofte parallelt – prototype først, raffinering senere.

4. Ingen dedikert rolle til design.

VEKST

Større team, økende kompleksitet, behov for struktur og eierskap.

1. Design blir en egen rolle eller lite team, ofte først ansatt innen produkt eller UX.

2. Brukerinnsikt samles mer systematisk, men er fortsatt spredt mellom funksjoner.

3. Behov for struktur vokser – designsystem og/eller retningslinjer skapes.

4. Design kobles til forretning og utvikling – tverrfaglige squads eller pods etableres.

SKALERING

Strategisk design på tvers av organisasjon, merkevare og produkt.

1. Designteamet deles opp i spesialistroller (UX, UI, brand, research, systems).

2. Innsikt integreres som grunnmur i strategi, produktutvikling og organisasjonsdesign.

3. Designsystemer etableres og forvaltes på tvers av produkter og markeder.

4. Strategisk designledelse (Head of Design, CDO) etableres for å sikre retning og effekt.

Kontakt oss



Anne Elisabeth Bull
Leder Designdrevet innovasjon
DOGA

aeb@dog.no
+4790619519



Hanne Vaage-Gnilka
Strategisk rådgiver
NoA Ignite, NoA

hanne.vaage-gnilka@noaignite.com
+4741338745



Tone Bergan
Seniorrådgiver og fagansvarlig Designdrevet
næringsutvikling
DOGA

tb@dog.no
+4792690052



Julie Sand Fuglum
Leder for kundeopplevelse og strategisk rådgiver
NoA Ignite, NoA

julie.fuglum@noaignite.com

+4790016839

Nysgjerrig på mer?

Om du ønsker mer informasjon om studien, vil ha en presentasjon av studien eller sparre på problemstillingene som blir belyst, ta kontakt.

DOG A