

# Anders Lilands snuoperasjon i Wilfa

FOTO: JØRGEN LIE FURUHOLT

Wilfa var en gammel merkevarestorhet som hadde sovnet. I 2009 var krisen var i ferd med å banke på døra. Den ferske toppsjefen Anders Liland forsto at han ikke hadde noe valg, noe drastisk måte gjøres. De neste to årene opplevde den norske produsenten en eventyrlig vekst på opptil 400 prosent i enkelte produktsegmenter.

AV BÅRD ANDERSSON

**Wilfa er på full fart** inn i det nordiske markedet for forbrukerelektronikk etter en omfattende snuoperasjon og omstilling av merkevare og design.

Ledelsens ambisjon er at 30 prosent av omsetningen skal komme fra egenutviklede produkter, og at de nye produktene skal bidra til en økning i totalomsetningen på 20 prosent.

– Det er vi på vei til å klare, sier Anders Liland, administrerende direktør i Wilfa.

Selskapet har vokst med over 30 prosent i Sverige i løpet av ett år. Det er dessuten på vei inn på et dansk marked der selskapet ikke har hatt fotfeste tidligere. På kort tid har produsenten kapret over 30 prosents markedsandel innenfor enkelte produktsegmenter i Danmark. Også på Island har Wilfa gjort strandhugg.

– Vi har gjort det virkelig sterkt med våre nydesignede blendere, kaffekverner, vaffeljern og klimaprodukter. Designprosessen vi har vært igjennom har en stor del av æren for resultatene vi har oppnådd i Norge og resten av Norden. Design har vært en døråpner for oss, sier Liland.

## Hadde tre valg

Den nå 64 år gamle norske produsenten hadde forsømt sine egne merkevarer og i stedet satset på å selge andres produkter, blant

## Wilfa

Familiebedriften Wilfa ble etablert som produsent av støvsugere i 1948. Sortimentet ble raskt utvidet og bedriften var en ledende aktør i det nordiske markedet for husholdningsmaskiner og elektrisk kjøkkenutstyr i flere tiår. I 2008 omsatte Wilfa for 290 millioner kroner, likevel tjente de ikke penger. Det var nødvendig å stake ut en ny kurs.

annet trakterne til Moccamaster. Lave priser og tøffere marginer gjorde at selskapet ikke lenger tjente penger. Ifølge Liland sto selskapet overfor tre valg:

**1.** Selskapet kunne melke merkevaren, si opp medarbeidere og være forhandler for produkter.

**2.** Det kunne intensivere markedsføringen av enkeltprodukter, men ledelsen var sikre på at det ikke ville bedre lønnsomheten.

**3.** Alternativt kunne de snu skuta og satse på å utvikle egne produkter som de hadde designet selv.

Valget falt på det siste alternativet, og Wilfa trengte dermed profesjonell hjelp. Den norske produsenten kontaktet rådgivningstjenesten til Norsk Designråd for å se hvilke muligheter som fantes.

**«Det å velge det riktige konseptet krever mot, spesielt hvis man vil være innovativ»**

Carsten Eriksen, senior product designer i Designit



## Nøkkelsspørsmål

– Vi gikk i oss selv og stilte en rekke helt nødvendige spørsmål: Hvem er vi? Hvor skal vi? Hva er våre verdier? sier Liland.

Etter hvert ble byrået Sculler koblet inn for å hjelpe Wilfa med å lage en ny strategi og løfte fram merkevarene. Designit ble valgt for å bistå i selve designprosessen.

Rådgiver Benedicte Wildhagen i Norsk Designråd mener Wilfa-ledelsen har tatt modige – og helt nødvendige – grep for å sikre sin fortsatte eksistens som én av få norske produsenter av forbrukerelektronikk.

– Utgangspunktet var alt annet enn rosenrødt. Wilfa var på vei ut av bevisstheten til norske forbrukere, og produkter og emballasje var ikke spennende nok. Gjennom langsiktighet, entusiasme og stor innovasjonsvilje har Wilfa kommet ut av en negativ spiral og lagt grunnlaget for en lysende fremtid, sier Wildhagen.

– Dette har vært en veldig nyttig og



**SNUDE:** Anders Liland (t.h.) snudde Wilfa, blant annet ved hjelp av en gjennomgripende designprosess. Her står han sammen med rådgiver Knut Bang i Norsk Designråd (t.v.) og Arild Jørgensen i Wilfa.

lønnsom prosess for oss, og jeg tror alle bedrifter – nesten uansett sektor – kunne hatt godt av å sette seg ned og ta en skikkelig gjennomgang, sier Liland.

### Nordisk kaffeherrerdomme

I april tar den norske produsenten det den håper blir første steg mot nordisk kaffeherrerdomme. Da lanseres den første av flere nyutviklede traktere – siktet inn mot entusiaster som gjerne vil flagge sin kaffeinteresse for familie og venner. Den er utviklet i nært samarbeid med den kjente kaffeeksperten Tim Wendelboe, og har vunnet pris under nordisk baristamesterskap i København.

### Tydelig identitet

– Vi anbefalte Wilfa å gjennomføre en merkevareprosess for å spisse en strategi og løfte frem merkevaren. En slik prosess leder frem til en merkevarestrategi, som er en

beskrivelse av idé, visjon, verdier, posisjon og kritiske faktorer. Dette er rett og slett nødvendig for å kunne navigere i markedet etter strategisk valgte retningslinjer og dermed oppnå økt oppmerksomhet og bedre lønnsomhet i designinvesteringen. Sculler ble anbefalt og valgt som samarbeidspartner i denne prosessen, forteller Knut Bang i rådgiverteamet til Norsk Designråd.

Anders Liland forteller at Wilfa var skeptisk til å gjennomføre en hel merkevareprosess på dette stadiet, men samtaler med rådgiverne i Norsk Designråd overbeviste ham om at denne prosessen ikke trengte å ta lang tid.

– I dag er jeg glad for at vi tok oss tiden til dette. I enkelte segmenter har vi hatt så mye som 400 prosent vekst i perioden 2009–2011, sier han.

Etter flere workshops med Sculler, og mange diskusjoner senere, ble Wilfa enige om hvilken posisjon de ønsket å ta i markedet.

– Befriende enkelt ble vårt mantra. Vi klarte

også å enes om en ny visjon. Den fikk ordlyden Wilfa skal gi gode hverdagsopplevelser, og omfatter både medarbeidere, kunder, leverandører, sluttbrukere og produktene som utvikles. For å bygge opp under dette løftet, kom vi frem til et sett med kjerneverdier vi mener vi kan stå for i dag og som tar med seg det viktigste fra vår historie, sier Anders Liland.

### Fra ord til handling

Først nå var det klart for selve designprosessen. Sammen med rådgiverne i Norsk Designråd kom Wilfa frem til at de hadde behov for et byrå med nordisk markedsforståelse og god kompetanse på produktdesign, visuell identitet og produkt-DNA. Sistnevnte betyr forsterket identitet som oppnås gjennom synergi mellom produkt, visuell identitet, pakningsdesign og websider. Europas største strategiske designbyrå, Designit, ble hyret inn. Samarbeidet ble innledet med brukerundersøkelser. Brukernes





opplevelser er viktige innspill fordi de identifiserer hva man kan bli bedre på, avdekker behov og preferanser hos eksisterende og potensielle kunder og man får konkrete tilbakemeldinger på visuell identitet.

### Krever mot

Selskapets løfte om produkter som er befriende enkle skal innfris ved hjelp av produktenes egenskaper sammen med innovasjon, kompetanse, begeistring og fleksibilitet. I tillegg må man ha mot til å velge de løsningene som lever opp til verdiene, og både vilje og evne til å sette dem ut i live. Noe beslutningstakerne i Wilfa har vist at de har, sier Carsten Eriksen, senior product designer i Designit.

– Det å velge det riktige konseptet krever mot, spesielt hvis man vil være innovativ, sier Eriksen. – Det er vanskeligere å utvikle produkter enn å velge standardløsninger, men belønningen er at man til slutt kan presentere innovative produkter med stor nyhetsverdi og lang levetid, slår han fast.

Hvordan konkluderer Wilfa?

Et tradisjonsrikt selskap har vært igjennom en omfattende selvransakelse. Resultatet er et helt nytt tankesett, implementering

**SUPERBRUKER:** Wilfas nye trakter for filterkaffe, Wilfa Svart Manuell, er utviklet i samarbeid med superbrukeren Tim Wendelboe.



FOTO: WILFA

av gode, felles verdier og holdninger hos alle ansatte, pluss et sterkt engasjement og tro på fremtiden. Alle i Wilfa skal nå jobbe mot samme mål, som er å lage produkter som folk gjerne vil ha stående fremme. Produktene skal gi brukerne merverdi gjennom en god opplevelse av design og funksjon. De

skal være robuste, og på den måten ivareta kvalitet også i forhold til et miljøperspektiv, sier Anders Liland, som selv har fått følgende aha-opplevelse etter prosessen de har vært gjennom:

– Når ting blir gjort i riktig rekkefølge, blir det faktisk befriende enkelt.

## Proessen

**Det tverrfaglige** rådgiverteamet i Norsk Designråd består av Knut Bang, Monica Fossnes Petersson og Benedicte Wildhagen. Monica Fossnes Petersson forteller at prosessen med Wilfa er et veldig godt eksempel på hvordan teamet jobber.

– Vi ønsket å gi beslutningstagerne i bedriften en forståelse for helhetlig bruk av design. Vi ville få dem til å se den unike Wilfa-arven og potensialet for ny identitet og posisjon tuftet på denne. Hvem skal de være? For hvem? Et overordnet mål var å gjøre Wilfa til gode designkjøpere, slik at de kunne forvalte designinvesteringen og bidra aktivt til bedre lønnsomhet i bedriften i fremtiden, sier Benedicte Wildhagen.

Workshopen med Norsk Designråd begynte med en designanalyse. Den går ganske dypt og stiller krav til deltagerens åpenhet, evne til refleksjon og evne til å se begrepenes innhold i forhold til hverandre på flere nivåer. Målet er å avdekke potensialet, for så å kunne gi gode anbefalinger om veien videre. Et viktig resultat av designanalysen, er at alle som har vært med i den kjenner begrunnelsen for beslutningene som blir tatt og får et eierskap til dem.

– Etter flere workshops med Sculler og mange diskusjoner senere, var vi enige om hvilken posisjon vi ønsket å ta i markedet. Befriende enkelt ble vårt mantra. Vi klarte også å enes om en ny visjon. Den fikk ordlyden Wilfa skal gi gode hverdagsopplevelser, og omfatter både medarbeidere, kunder, leverandører, sluttbrukere og produktene som utvikles. For å bygge opp under dette løftet, kom vi frem til et sett med kjerneverdier vi mener vi kan stå for i dag og som tar med seg det viktigste fra vår historie, sier Anders Liland.



FOTO: NORSK DESIGNRÅD

**TEAMET:** Rådgivningsteamet hos Norsk Designråd bisto Wilfa med snuoperasjonen. Fra venstre Monica Petersson, Benedicte Wildhagen og Knut Bang.

### Fra ord til handling

Først nå var det klart for selve designprosessen. Sammen med rådgiverne i Norsk Designråd kom Wilfa frem til at de hadde behov for et byrå med nordisk markedsforståelse og god kompetanse på produktdesign, visuell identitet og produkt-DNA. Sistnevnte betyr forsterket identitet som oppnås gjennom synergi mellom produkt, visuell identitet, pakningsdesign og websider. Europas største strategiske designbyrå, Designit, ble hyret inn. Samarbeidet ble innledet med brukerundersøkelser. Brukernes opplevelser er viktige innspill fordi de identifiserer hva man kan bli bedre på, avdekker behov og preferanser hos eksisterende og potensielle kunder og man får konkrete tilbakemeldinger på visuell identitet.

### Krever mot

Selskapets løfte om produkter som er befriende enkle skal innfris ved hjelp av produktenes egenskaper sammen med innovasjon, kompetanse, begeistring og fleksibilitet. I tillegg må man ha mot til å velge de løsningene som lever opp til verdiene, og både vilje og evne til å sette dem ut i live. Noe beslutningstakerne i Wilfa har vist at de har, sier Carsten Eriksen, senior product designer i Designit.

– Det å velge det riktige konseptet krever mot, spesielt hvis man vil være innovativ, sier Eriksen. – Det er vanskeligere å utvikle produkter enn å velge standardløsninger, men belønningen er at man til slutt kan presentere innovative produkter med stor nyhetsverdi og lang levetid, slår han fast. ■