

# Elekta etablerar Design Management

Hur går man från strategisk varumärkesutveckling till konkreta mål för patienternas upplevelse?



*“Review Design’s Design Strategy know-how has been essential to the establishment of the Design Management function at Elekta.”*

Magnus Lindfors, Design Manager, Elekta

**ReView**  
DESIGN



ELEKTA

## Kund:

FÖRETAG: Elekta Instrument AB  
BRANSCH: Med-Tech  
NATIONALITET: Multinationell koncern  
HUVUDKONTOR: Stockholm  
ÅRSOMSÄTTNING: ~ 6 Miljarder Euro  
ANTAL ANSTÄLLDA: ~ 2200  
WEBBSIDA: www.elekta.com

## Projektbeskrivning:

Införande av strategisk designstyrning.

## Utmaningen:

Elektas marknad förändras genom kunnigare patienter och mer konkurrensutsatta kliniker. En organisation skapad genom uppköp och delad i relativt självständiga affärsenheter måste leverera produktsystem som kunden uppfattar som väl sammanhållna lösningar och som uttrycker varumärkets grundläggande värden.

## Lösning:

Efter en initial förstudie valde Elekta att etablera en koncernövergripande ledningsfunktion för design.

Review Design utvecklade en global designstrategi med direkt koppling till affärs mål och varumärkesidentitet. Strategin implementeras nu med hjälp av intern kommunikation, design guidelines, och ändringar i företagets produktutvecklingsprocess.

## Resultat:

- Elekta Design Guidelines lanserades januari 2010 och ger ledning för lokalt designarbete och externa designkonsulter. Resultatet blir både tidsbesparingar och mer sammanhållen design med en tydligare identitet
- Tydligare mål, roller och ansvarsfördelning effektiviserar designarbetet och ger bättre fördelning i Elektas utvecklingsprojekt
- Högsta ledningens djupare förståelse för hur design kan användas ger bättre beslut
- Elektas designstrategi visualiserar företagets nya varumärkesidentitet och gör visionen starkare och mer gripbar för den egna organisationen

**I januari 2010 lanserade Elekta sina första koncernövergripande design guidelines. Elektas ny tillsatte Design Manager, Magnus Lindfors besöker nu alla företagets utvecklingscentra för att presentera Elektas nya designstrategi och de ändringar som gjorts i företagets produktutvecklingsprocesser.**

När Magnus Lindfors först kontaktade Review Design så var han Elektas enda anställda industridesigner och ingick i hårdvarugruppen på en av de tre affärsenheternas utvecklingsavdelning. Elektas erbjudande hade breddats genom en serie strategiska uppköp och man kunde nu erbjuda kompletta systemlösningar inom strålbehandling av bla. cancer. Elektas erbjudande var tekniskt ledande, men kunderna upplevde det som mindre sammanhållet än den främsta konkurrentens system.

*“Ända sedan jag började på Elekta för fem år sedan så har jag sett behovet av en mer strategisk approach till design”, förklarar Magnus. “Elektas produkter har generellt sett mycket bra design, men hur design används är olika på olika platser i organisationen - och produkterna ser ibland ut att komma från olika leverantörer.”*

### En förstudie gav viktiga kundinsikter

På Elektas marknadsavdelning hittade Magnus stöd för sina tankar, och en budget togs fram för en förstudie om hur Elektas designarbete kunde förändras för att göra erbjudandet mer sammanhållet.

Martin Sjöman på Review Design inledde en förstudie om hur kunder och olika delar av den egna organisationen uppfattade Elektas erbjudande på olika marknader.

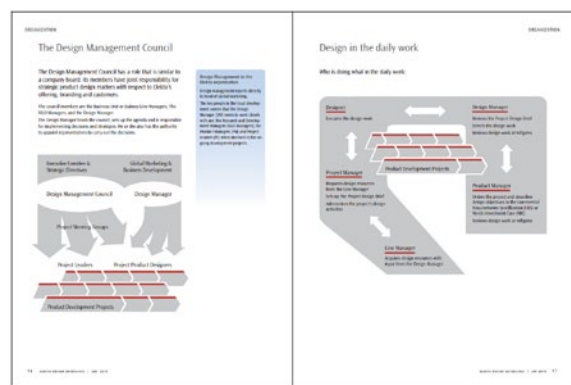
*“Magnus antaganden visade sig vara riktiga”, berättar Martin. “Kliniker- nas inköpsansvariga talade om ‘a mix-and-match solution’. Det syftar främst på Elektas öppna teknikplattform som låter kunniga köpare skräddarsy behandlingslösningar. Men många ansåg att konkurrenternas system kändes mer helgjutna, och vissa uttryckte onödig oro för kompatibilitetsproblem i Elektas lösning.”*

Huvudkonkurrentens system upplevdes av många som enklare att köpa och använda, och som mer robust. Elektas avancerade lösningar för immobilisering av patienter uppskattades av de ledande kliniska experterna, men vårdpersonalen ansåg att patienterna ofta upplevde metoderna som skrämmande.

Förstudien presenterades för Elektas ledning och visade på affärsnyttan med ett mer koordinerat användande av design. I maj 2008 blev Magnus Lindfors Elektas första design manager, med uppdraget att ta fram en global designstrategi.

### Ledningsintervjuer för att förankra strategiarbetet

Nu fördjupades samarbetet med Review Design, Martin Sjöman arbetade in-house med att se över Elektas produktutvecklingsarbete, i nära samarbete med Magnus Lindfors. Viktigast var att engagera ledningen i de delar av organisationen som tidigare varit självständiga bolag. En stor del av arbetet var att sammanföra olika åsikter om hur designarbetet skulle organiseras och vilka målsättningarna för design skulle vara.



Utdrag ur Elekta Design Guidelines

## Varumärkesstrategi och designstrategi kopplas samman

Förstudien hade gjort det tydligt att Elektas affärsenheter hade olika tankar om företagets identitet, och att varumärket Elekta också upplevdes väldigt olika på olika marknader. Dessa insikter var en bidragande orsak till att Elekta nu inledde ett koncernövergripande varumärkesprojekt med en ledande amerikansk varumärkeskonsult. Arbetet med Elektas designstrategi kom nu att drivas parallellt med varumärkesarbetet och båda projekten drevs formellt av chefen för hela koncernens marknadsföring och affärsutveckling.

## Mänsklig teknologi med empati och förståelse för patienten

Elektas nya varumärkesstrategi innebar en relativt stor förändring i hur Elektas varumärke ska uttryckas mot kunder och patienter. Det tidigare starkt teknikdrivna företaget ska nu fokusera starkare på mänskliga värden. Patienterna har genom internet fått större kunskaper och större möjligheter att berätta om sina vårdarenheter för andra. Samtidigt så har patienternas valfrihet blivit större på flera av Elektas viktigaste marknader, och stor vikt läggs nu vid att erbjuda hopp och kommunicera empati och förståelse.

*“Vilken look-and-feel låter Elektas produkter kommunicera omvårdande och optimism?”, frågar Magnus. “För att Elekta ska uppfattas som ett varmt och empatiskt företag så måste det kännas i våra produkter”*

## En andra förstudie om varumärke och visuellt uttryck

När behoven hade konkretiserats och tillräcklig kunskap om marknaden fanns på plats hjälpte Review Design Elekta upphandla konsult hjälp till en ny förstudie. Denna gång för att lägga grunden för designstrategiarbetet ur ett produktdesignperspektiv. Bland de konsulter som lämnade förslag kan nämnas amerikanska Ziba och IDEO. Valet föll på svenska designkonsulten Ergonomidesign.

*“Ergonomidesign kom in som en katalysator”, berättar Martin, “de tog fram en designplattform med mood boards och produktdesignskisser som visualiserade vår tolkning av Elektas nya varumärkesstrategi. Detta lät oss stämma av med företagsledningen inför det fortsatta arbetet.*

## Hur säkerställer man att rätt frågor ställs i produktutvecklingen?

Parallellt med vidareutvecklingen av designstrategin så arbetade Review Design med hur design kommer in i Elektas produktutvecklingsprocess. Efter diskussioner med Elektas största utvecklingscenter i Stockholm och i Crawley utanför London så beslutades att ansvaret framför allt skulle läggas på beställarsidan. Review Design tog därför fram ett nytt kapitel om målsättningar för produktdesign som infogades i mallen för produktchefernas kravspecifikation.

*“Det är viktigt att rätt frågor ställs så tidigt som möjligt i utvecklingsprocessen”, förklarar Martin, “Elekta ska börja arbeta med delvis nya målsättningar för designarbetet, och produktcheferna måste budgetera för de resurser som krävs.”*

” *The product is, after all, the strongest carrier of our values and brand. It creates a long lasting connection to the people around it that will last a long time after the trade show is over.*“

Ur Elekta Design Guidelines. Citatet ingår i en text som beskriver varför design är viktigt på Elekta. Texten har formen av ett brev, som signerats av ledningen för alla företagets affärsenheter.



” *The nurse shuts the door and the room falls silent again. I am alone - alone with this huge, remote apparatus looming above me.*

*A faint click and a soft whirring sound. Nothing more. I'm so empty I can't even think, but I know the machine is working.*

*And then the tears come.*“

Patientberättelsen ovan är sammanställd utifrån flera olika autentiska patientuttalanden på nätet.

Ett viktigt mål för Elekta är att bli bättre på att uttrycka företagets starka engagemang för patienten i de lösningar man erbjuder.

## Samarbetsprojekt kring utvecklingen av design guidelines

Sommaren 2009 var den nya varumärkesstrategin på plats, och man kunde nu färdigställa Elektas designstrategi och inleda utvecklingen av policydokument för att ge alla företagets utvecklingscenter ledning i produktutvecklingsarbetet.

Review Design och Transformator, Sveriges ledande designkonsult inom Service Design, inledde ett samarbete och anlätades av Elekta för att färdigställa designstrategin och utveckla globala design guidelines. Även detta arbete utfördes i nära samarbete med Elektas design manager Magnus Lindfors.

*“Det var viktigt att visa kopplingen till Elektas nya varumärkesidentitet”, säger Magnus, “I slutändan så är det våra system och kliniska lösningar som är beviset för vår omtanke för patienten och den stora vikt vi lägger vid att ge våra användare bästa möjliga funktionalitet.”*



Elekta Design Guidelines innehåller både inspiration och detaljerade föreskrifter.

## The Elekta Design Experience

Designskisser och andra visualiseringar av designlösningar är lätta att förstå och bedöma, men ger inte en tillräckligt generell beskrivning av hur man når samma uttryck i nästa utvecklingsprojekt.

*“Elekta Design Guidelines måste ge alla utvecklingscentra koden till företagets look & feel”, förklarar Martin. “Det är bara då det blir möjligt att hålla samman företagets design. I utvecklingsarbetet lades därför stor vikt vid att ta fram grundläggande principer och riktlinjer som är giltiga för alla produkter och mjukvaror, och som kan användas av alla som arbetar med produktutveckling”*

*“It is vital that a great product is complemented by a design that emphasizes and highlights its benefits.”*

Tomas Puusepp, CEO and President

Ur Elekta Design Guidelines.

## Beslut och ansvar i designprojekt

En annan förutsättning för effektivt designarbete är tydlighet i roller och ansvarsfördelning. Elektas Design Guidelines innehåller därför en beskrivning av den nya design managementfunktionens ansvarsområden och hur designprojekt ska utföras.

Dokumentet har också en pedagogisk funktion, och förklarar både hur design fungerar generellt, och varför det är viktigt för Elekta.

*“Det är skillnad på design guidelines och en designmanual”, berättar Martin Sjöman. “Designstrategi är ett nytt tankesätt på Elekta, och det viktigaste var att få ledningen och alla som arbetar med produktutveckling att förstå hur design kan användas för att stärka Elektas affär.”*

” *Even when ordering a piece of advanced equipment such as a Leksell Gamma Knife, or a linear accelerator, the customer sees a much larger picture. The purchase is likely to include a new treatment room and control room, two or three software products to administer patients and treatment, equipment for testing, peripherals and fixtures; however, the real need of the customer is a solution to help them treat their patients in a better and more efficient manner.*“

Utdrag ur Elekta Design Guidelines

## Färdigställande och lansering

Samarbetsprojektet slutfördes i december 2009, och Elekta Design Guidelines färdigställdes av Review Design, trycktes och lanserades på Elekta i januari 2010.

*“Våra design guidelines kommer att hjälpa oss utveckla produkter och mjukvaror som ger våra patienter och kunder en enhetlig och sammanhållen bild av Elekta.”, säger Magnus Lindfors. “Elektas COO har varit nära engagerad i projektet och är mycket imponerad av det dokument som Transformator och Review Design har levererat.”*

Elekta Instrument AB marknadsför avancerade produkter och systemlösningar för strålbehandling av cancer, och för behandling av sjukdomar i hjärnan. Elekta har utveckling och produktion i sex länder. De mest kända produkterna är Elekta Gamma Knife, mjukvaran och planeringssystemet Impac Mosaiq, och linjäracceleratorerna Synergy, Axesse, och Infinity. År 2009 omsatte Elektagruppen ca 6 miljarder kr.

## Review Designs arbete:

- Förstudie om det potentiella affärsvärdet i strategisk användning av design och presentation av resultatet för Elektas högsta ledning.
- Planering och support vid etableringen av Elektas Design Managementfunktion i samråd med Elektas ledning i Sverige, Storbritannien, USA och Tyskland
- Upphandling och projektledning av underkonsulter.
- Intern och extern brand audit med fokus på upplevelsen av Elektas erbjudande. Bla utfördes kundresearch vid fyra kliniker i Sverige och England.
- Förstudie inför ev. framtida partnerskap för att utveckla Elektas tjänsteerbjudande.
- Utveckling av mallar för kravställning och målformulering för design i styrdokument för Elektas produktutvecklingsprocess.
- Utveckling av Elektas designstrategi och produktion av Elektas design guidelines (styrdokument för design) i samarbete med svenska service designkonsulten Transformator AB.

## Keywords:

Design Management  
Varumärkesstrategi  
Designstrategi  
Kundupplevelse / patientupplevelse  
Intern och extern varumärkesstudie  
Design Guidelines  
Produktutvecklingsprocess  
Projektledning och upphandling

Review Design  
Regeringsgatan 82  
11139 Stockholm  
+46 (0) 734 22 89 89

info@reviewdesign.se  
www.reviewdesign.se

**Re**view  
DESIGN