



Foto: Johnner AB

När konsultbolagen förvärvar designbolag: Fjord och Veryday

Under de senaste åren har management- och teknikkonsulter som traditionellt inte fokuserat på design gjort uppmärksammade uppköp av designbyråer. Vad ligger bakom de här förvärven, hur integrerar man designbyråer i ett globalt konsultbolag, och inte minst – hur ser framtiden ut?

av Jon Engström

ÅR 2013 FÖRVÄRVADE ACCENTURE, EN AV VÄRLDENS STÖRSTA KONSULTBYRÅER med 400 000 anställda, designbolaget Fjord. Fjord var då ett brittiskt bolag med studior i olika delar av världen, inklusive en studio i Stockholm med nio anställda. Managementkonsultbolaget McKinsey förvärvade 2015 det amerikanska designbolaget Lunar, och i slutet av förra året köpte man svenska Veryday. Dessa uppköp är del i en större trend där globala bolag gör stora satsningar på att förstärka sin designkompetens. I den här artikeln träffar vi Fjord och Accenture, samt Veryday och McKinsey, för att förstå vad som ligger bakom förvärven, vad de har lärt sig under integrationen av bolagen, och hur de ser på designmarknadens framtid.

Fjord och Accenture

Jag intervjuar Daniel Freeman, Group Director för Fjord Stockholm, och Mattias Boman, Managing Director Accenture Interactive Nordics' på Fjords studio i centrala Stockholm. Lokalen är tydligt präglad av designer – en öppen, kreativ och färgglad miljö.

Nya digitala kanaler skapade nya behov

De senaste årens förvärv är enligt Daniel Freeman och Mattias Boman en konsekvens av förändringar på marknaden som startade för 10–15 år sedan. Nya digitala kanaler för att möta kunderna skapades. De företag som var ledande skapade kundupplevelser som drev på förväntningar på marknaden.

– Att klara av att leverera positiva kundupplevelser i alla kanaler har blivit en otrolig utmaning för företagen, säger Mattias Boman.

Intresset för kundcentrering flyttade högre upp i företagens hierarkier och ledde till mer omfattande designuppdrag.

– När vi var fristående på Fjord, innan Accenture, märkte vi att vi gradvis pratade med mer och mer seniora representanter hos våra kunder. De bad oss att hjälpa dem med kundcentrering och allt mer komplexa problem, berättar Daniel Freeman. Det skapade en frustration hos oss – vi kunde designa en upplevelse, men det var svårt att få vår design genomförd i stor skala.

På samma sätt blev kundupplevelse allt mer viktigt även för Accentures kunder. Accenture hade de tekniska plattformarna och det strategiska kunnandet, men deras kunder hade ofta inte tillräcklig förståelse för vad kundcentrering innebär eller värdet av design.

– Vi behövde kunna förklara värdet av design, och vi behövde själva integrera design i leveransprocessen, säger Mattias Boman.

Den tekniska utvecklingen skapar en komplex verklighet för designbolagen. Det finns fördelar att vara del av, eller samarbeta med, företag med större tekniskt fokus och kompetens.

– Det handlar om att kunna hantera all ny utveckling – som virtual reality, augmented reality och artificiell intelligens. Man kan ha tur och satsa rätt teknik, men det är inte uthålligt, säger Mattias Boman.

Design är avgörande för att skapa attraktiva tjänster.

– Fler och fler företag förstår vikten av design och kundupplevelser. Samtidigt behöver man hjälp med att kombinera kundfokus med affärsmässiga behov och tekniska förutsättningar, konstaterar Daniel Freeman.

Behovet av att integrera fler kompetenser i utvecklingen har också ökat. Tidigare kunde exempelvis marknadsföring och kommunikation drivas separat från produktutvecklingen. Nu är de inbyggda i tjänsten, och kompetensen behöver därför integreras i utvecklingsarbetet. Daniel Freeman ger exempel på hur man med design kan integrera teknik, kommunikation och marknadsföring:

– Tillsammans med designer kunde vi förmänskliga processen med att använda artificiell intelligens. När vi utvecklade en chatbot åt en kund såg vi inte bara till att den var användarvänlig, utan också att den kommunicerade på ett sätt som uttryckte företagets image.

Samtidigt som komplexiteten har tilltagit har även innovationstakten ökat markant.

– Företag behöver kunna utveckla och sätta en ny produkt eller tjänst på hundra dagar. Det är svårt om man som företag är uppdelat på olika avdelningar där kanske en grupp arbetar med design, en annan med teknik och andra med marknadsföring och strategi. Då behövs en partner som klarar av att binda ihop allt.



Daniel Freeman, Group Director för Fjord Stockholm, och Mattias Boman, Managing Director på Accenture Interactive Nordics – här i Fjords studio i Stockholm.

Fjord och Accenture firar fyraårsjubileum

I somras var det fyra år sedan Fjord och Accenture slogs samman.

– Resan har inte alltid varit enkel, särskilt som det inte fanns några tydliga modeller för hur den skulle gå till, säger Daniel Freeman. Det här var det första uppköpet av det här slaget som skedde globalt.

Fjord och Accenture ritade upp ett manifest för grundprinciper kring sammanslagningen. Den omfattade allt från att personalen skulle få behålla sina Mac-datorer till att studiostrukturen, kulturen och ritualerna skulle bibehållas.

– Vi har arbetat för att behålla vår identitet och vårt sätt att jobba. Att skapa förståelse för vårt teambaserade arbetssätt var särskilt viktigt att fajtats för, säger Daniel Freeman.

Fjords Stockholmsavdelning hade nio personer vid uppköpet. Idag är man femtio anställda.

– En sådan tillväxt skapar mycket stress på kulturen och identiteten, säger Daniel Freeman. När man är jäktad med många uppdrag finns risken att man börjar ta genvägar. En

av de största utmaningarna vi har haft är att förklara både för kunder och internt på Accenture hur man säljer design och att även låta personer som är annorlunda (läs designers, förf. anm.) hålla i presentationer för viktiga kunder, påpekar Mattias Boman.

En annan utmaning har varit att hitta en kompromiss mellan designerns vilja att skapa den ultimata designen och konsultens fokus på leverans.

– Som designer är det svårt att acceptera kompromisser, eftersom uppgiften är att utmana gränser. Då kan det vara smärtsamt att först designa, sedan leverera och därefter gradvis förbättra. Det är något som vi definitivt har fått lära oss under de senaste åren, säger Daniel Freeman.

– Designer och konsulter använder olika språk och det är något som kräver tid att mogna. Styrkan ligger i kombinationen, framhåller Mattias Boman. Nu har vi gjort det här i fyra år och vi har kommit ganska långt. Vi har fokuserat på att skapa samarbeten underifrån – att människor lär känna varandra och kan skapa förtroende för varandra.

För Accenture har förvärvet av Fjord också inneburit en förändring mot en mer kundorienterad form av verksamhetsutveckling i hela bolaget, där fokus tidigare ofta låg på processer, strategier och teknik.

– Genom uppköpet av Fjord blir vårt erbjudande betydligt mer modernt. Vi kan utgå från kunden, där värde skapas, och därefter förstå hur organisationen ska leverera den upplevelsen. Det är givetvis ett mycket bättre sätt att driva verksamhetsutveckling på.

En guldålder – som fortsätter

Daniel Freeman och Mattias Boman tycker att det idag är en guldålder för design, med stark efterfrågan och brist på utbud. Det skapar möjligheter för olika typer av aktörer.

– Vissa vill hyra in en designer, vissa vill ha nischade designer, andra vill ha andra typer av samarbeten. Ju bredare designbegreppet blir och ju mer diversitet som finns, desto bättre. Samtidigt tror Mattias Boman att marknaden står inför en konsolidering inom vissa områden.

– För de mer omfattande och transformativa uppdragen kommer det att vara ett mer begränsat antal spelare som kan delta.

Mattias Boman spår också att relationen mellan olika aktörer kommer att ändras.

– Vi måste vara ödmjuka och säga att vi inte kan lösa allt. Vi måste öppna upp oss till samhället i stort, till startups och hela ekosystemet. Det kommer vi att se mer av i framtiden.

Veryday och McKinsey

Jag träffar Peter Andén, partner på McKinsey och vd för Veryday, samt Anna Bäck, COO på Veryday, i företagets karakteristiska lokal – en ombyggd missionskyrka i Bromma. Som gäst möts

man av mängder av utmärkelser för god design. Här finns allt från SAS klassiska kaffekannor till IKEA:s nya cykel "Sladda".

Konvergerande design avgjorde

Precis som på Accenture/Fjord ser Anna Bäck och Peter Andén den digitala utvecklingen som en viktig drivkraft till uppköpen på designmarknaden. Ny teknik har skapat grunden till mängder av innovationer och har gjort kundcentrering allt viktigare. Kunder kan idag enkelt dela med sig av sina upplevelser och jämföra olika produkter.

– Den digitala utvecklingen skapade en boom för användarcentrerad design där några aktörer har varit pådrivande. Med hjälp av användarvänliga produkter har de kunnat slå undan benen på konkurrenterna, säger Anna Bäck. Nyckeln är att leverera något extra som kunderna själva inte insett att de vill ha – då får kundupplevelsen en högre strategisk betydelse.

McKinseys satsning på design startade med uppköpet av Lunar, en av de ledande designbyråerna i USA, men man har också vuxit organiskt genom McKinsey Digital Labs med över hundra designers.

– McKinsey har varit en traditionell managementkonsultbyrå, men under ganska lång tid har vi lagt till specialistfunktioner inom design, digitalt och avancerad dataanalys, säger Peter Andén. Särskilt de senaste fem åren har vi expanderat inom digitala tjänster, och globalt är vi idag 800 utvecklare och över 300 designers. Det är ett led i en långsiktig satsning.

Veryday såg fördelar med en partner som är van vid att diskutera med högsta ledningen hos kundbolag.

– Vi ser att hela området kring design och kundupplevelse nu hamnar mycket högre upp på agendan, säger Anna Bäck. Tidigare var det kanske någon produktchef som pratade om kundupplevelse, medan det idag är något som vd och styrelse diskuterar. Då är det bra att vi har McKinsey med oss.

Att McKinseys val föll på just Veryday berodde till stor del på bolagets redan starka position inom vad som kallas "konvergerande design", där fysiska produkter, det digitala och tjänster kopplas samman (läs mer om detta i artiklarna om servitization i detta nummer, sid 26).

– Många företag är duktiga på produktdesign, men när man ska kombinera det fysiska med digital design och service-design så är det ett unikt område där Veryday var helt ledande. Ofta är det just där som kundernas utmaningar finns.

Förenas av en passion för kunden

När McKinsey köpte upp Veryday gick det att luta sig mot erfarenheterna från Lunar-förvärvet. Hittills har samarbetet gått oväntat bra, där ett gemensamt fokus på kunden varit en nyckelfaktor.

– Passionen för kunden är gemensam. Både för slutkunden, det vill säga användaren, och klienten, vår direkta upp-

dragsgivare. McKinsey och Veryday har olikheter i arbetssätt, men visionen är densamma. Och då hänger det ändå ihop, säger Anna Bäck.

Någon fullständig integration eftersträvas inte.

– Syftet är att bygga det mest framstående designbolaget, inte att tillgodose interna behov. Vi tittar på hur vi kan ”turbo-ladda” Veryday och skapa det mest spektakulära designbolaget, säger Peter Andén.

Att behålla identiteten är viktigt.

– Vi vill behålla kulturen och lokalen, som har väldigt mycket passion och själ. Vi tror att det är viktigt för att skapa bra design.

Även om McKinseys förvärv av Veryday skedde för bara drygt ett halvår sedan har man redan arbetat i många gemensamma projekt. Där kombineras kompetenser från Veryday och McKinsey, exempelvis design med strategi och avancerad dataanalys.

– Den kombinationen är väldigt kraftfull. Vi har fått resultat som varken Veryday eller McKinsey hade klarat av på egen hand, säger Peter Andén.

Som exempel nämner han ett kundsegmenteringsprojekt för att utveckla en produkt inom vården. McKinsey genomförde en kvantitativ segmentering med hjälp av olika datakällor. Veryday gjorde en kvalitativ undersökning med djupintervjuer och kundresekartläggningar. Verydays designer kunde snabbt skapa tredimensionella prototyper och testa på användare, medan McKinsey fokuserade på delar i produktutvecklingen som till exempel vad olika komponenter skulle kosta. Tillsammans kunde man ta fram en användarvänlig och kostnadseffektiv produkt.

– Det är samma frågeställningar, men utifrån helt olika tankesätt. Vi får en rikare bild av hela kundupplevelsen och kan addera värde i flera dimensioner till vår klient, säger Peter Andén.

Anna Bäck och Peter Andén tycker att sammanslagningen gör att olika kompetenser kan mötas. Det har gett många lärdomar.

– Jag tror att många medarbetare inspireras av att lägga till fler dimensioner i de projekt som vi driver, tillägger Anna Bäck. Det går att komma upp på en högre strategisk nivå och att påverka vilka produkter som görs. Tidigare fick vi göra det ibland, men inte alltid. Nu kommer vi in tidigare i strategidiskussionen.

Peter Andén lyfter fram Verydays fokus på detaljer som särskilt lärorikt.

– Att gå så djupt är imponerande. Jag tänker till exempel på SAS kaffekanna och alla prototyper. Att förstå vinklar. Att förstå handen. Eller Verydays arbete med Gillette, att verkligen förstå rakvanor i olika länder. Det gedigna arbetet och djupet fascinerar mig.

För de anställda öppnar sammanslagningen möjligheter till utbyten mellan McKinsey och Veryday, men också mellan Veryday och exempelvis Lunar.

– Många tycker att det vore spännande att arbeta en tid i San Francisco, säger Peter Andén.



Anna Bäck, COO Veryday, och Peter Andén, Partner McKinsey och vd på Veryday, framför Verydays studio i Bromma.

Fortsatt konsolidering väntar

Anna Bäck och Peter Andén ser stora möjligheter på designmarknaden framöver och på ytterligare konsolidering på marknaden.

– Veryday kontaktas allt oftare i affärsstrategiska frågor, och kunderna efterfrågar alltmer avancerade och komplexa tjänster. Det är ett tecken på att designkonsultmarknaden blir alltmer avancerad, och det handlar om att kombinera det fysiska och digitala med tjänster, säger Peter. Jag tror att det finns väldigt mycket att göra för designbolag. Samtidigt tror jag på en fortsatt trend med förvärv och konsolidering.

– Vi jobbar mycket med att hjälpa till att transformera bolag. Andra konsulter kanske fokuserar mer på att exempelvis leverera en specifik IT-lösning, men vi utvecklar nya produkter och tjänster som driver en transformation av bolaget. McKinsey och Veryday är väldigt starka inom det här tillsammans.

Anna och Peter betonar vikten att skapa förståelse för betydelsen av design.

– Vi vill få fler att förstå vidden av design. Designtänkande kan användas i relation till mängder av ett företags frågeställningar, säger Peter Andén. Idag kommer globala bolag till oss och frågar ”Vi står inför en stor omställning av hela vårt arbetssätt och vårt sätt att möta våra kunder. Hur kan ni hjälpa oss att implementera design i olika arbetssätt?”.

– Vi tror på design som arbetsmetod och tillsammans har vi kapacitet att leverera något helt fantastiskt för våra klienter, säger Peter Andén. ■