

# Virksomheders strategiske tilgang til design

---

## D2i Working Paper N<sup>o</sup> 2 / 20. december 2013

ISBN: 9788791070471

**Benthe Kristina Hilligsø**

Videnskabelig assistent / [bhi@sam.sdu.dk](mailto:bhi@sam.sdu.dk)

**Poul Rind Christensen**

Professor / [rind@sam.sdu.dk](mailto:rind@sam.sdu.dk)

**Susanne Jensen**

Postdoc / [sjen@sam.sdu.dk](mailto:sjen@sam.sdu.dk)



## **Forord** /

D2i - Design to innovate er et udviklingsprogram, som har til formål at styrke danske virksomheders konkurrenceevne gennem brugen af design. Programmet har særlig fokus på mindre virksomheder i Region Syddanmark.

I tilknytning til de mange udviklingsaktiviteter, D2i tilbyder virksomheder, organisationer og designere, gennemføres en række analyser, der samlet set har til formål at styrke og udvikle det vidensgrundlag, som D2i arbejder på.

Der udarbejdes således analyser, som har til formål at opsamle, bearbejde og formidle den konceptuelle viden, som D2i har genereret. Ligeledes gennemføres der analyser, som har til formål at vurdere effekterne af de udviklingsaktiviteter, D2i gennemfører. Andre analyser har til formål at analysere den rolle, design spiller som fundament og drivkraft for virksomhedernes innovation og konkurrenceevne.

Denne D2i Working Paper-serie har til formål at samle og formidle resultaterne af de analyser, som forskere og analysemedarbejdere ved D2i har gennemført.

God læselyst.

Poul Rind Christensen  
Projektleder, D2i - Design to innovate  
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet



## **Abstract**

Denne artikel har til formål at vurdere effekten af de designkonsultationer, som gennemføres i D2i - Design to innovate. Det sker ved at undersøge fire virksomheders strategiske tilgang til design før og efter en designkonsultation med D2i. Artiklen har ligeledes til formål at øge forståelsen for strategisk design som fænomen. Undersøgelsen af D2i's arbejde viser, at en hyppig dialog omkring designs værdiskabende egenskaber med et særligt fokus på, hvordan design kan bidrage indenfor virksomhedens processer og forretningsudvikling, kan fremme en forståelse for, hvordan strategisk design kan anvendes. Endvidere tyder undersøgelsen på, at det har stor betydning, at virksomheden opfordres til at reflektere over, hvordan design kan styrke deres virksomhed.

## **Indledning**

Erhvervs- og Byggestyrelsen har gennem en årrække undersøgt danske virksomheders brug af design. I alt er det blevet til tre rapporter i hhv. 2003, 2008 og 2011. Rapporterne støtter op om samme konklusion, nemlig at design kan bidrage til virksomheders værdiskabelse. Rapporten fra 2011 viser, at virksomheder, som systematisk anvender design, har en forretningsmæssig fordel i form af øget produktivitet og flere gennemførte innovationsprojekter. Ifølge undersøgelsen gennemfører hele 96 % af de virksomheder, som anvender design strategisk, innovationsprojekter, mens dette kun er gældende for 57 % af de resterende virksomheder. Endvidere viser rapporten, at virksomheder, som anvender design som en integreret del af virksomhedens forretningsgrundlag, er markant mere produktive sammenlignet med virksomheder, som ikke anvender design eller kun anvender det i begrænset omfang.

Selvom rapporterne indeholder en række potentielle fejlkilder, er konklusionerne dog så markante, at de er vanskelige at sidde overhørig. Resultaterne understøttes også af lignende undersøgelser gennemført i andre lande (DME, 2009; Irland (2007); UK (2005); Sverige (2008)). Nogle af rapporternes usikkerheder ligger i at kunne henføre den øgede værdiskabelse udelukkende til design. Dette skyldes, at kun en mindre del af den værdi, design tilfører en virksomhed, er måleligt i form af et konkret økonomisk afkast (Lockwood 2009). Borja de Mozota (2006) angriber denne udfordring ved at kombinere designs værdiskabende potentiale med Kaplan og Nortons (1992) 'balanced scorecard' og viser hermed, hvordan design giver værdi indenfor både det økonomiske såvel som operationelle område. Borja de Mozota ser design som andet end den visuelle formgiv-



ning af et produkt, nemlig som et middel til at styrke strategien. Det ligger langt fra den traditionelle forståelse af designbegrebet, men ifølge Erhvervs- og byggestyrelsen (2008) er det denne forståelse, som kan bidrage med den største værdiskabelse i virksomhederne. Ifølge rapporten befinder ca. 48 % af alle virksomheder sig i den kategori, hvor design udelukkende anvendes som middel til styling, hvilket kan tages som en indikation af, at ca. halvdelen af alle danske virksomheder ikke ser design som en strategisk mulighed.

I denne artikel analyseres små og mellemstore virksomheders (SMV'eres) tilgang til strategisk design, og hvordan den påvirkes af en designkonsultation med D2i. Analysen vil særligt fokusere på, hvordan designkonsulentens formidling af designs værdiskabende potentiale påvirker de muligheder, som deltagerne fra virksomheden ser i design som et strategisk værktøj.

## **Baggrund**

D2i er et regionalt projekt, der arbejder med at formidle designviden til SMV'ere i Region Syddanmark. Et af projektets tilbud er designkonsultationer, som er af én dags varighed. Formålet er at skabe en viden omkring, hvordan design kan anvendes strategisk. Det gør D2i-designkonsulenterne ved at tage udgangspunkt i virksomhedernes konkrete situation og opbygge et skræddersyet dagsprogram, som kan belyse en konkret udfordring. Hertil bruges forskellige designmetoder. Målet er, at virksomhederne efterfølgende kan anvende den nye viden i deres hverdag, hvilket ofte er en udfordring for virksomhederne. D2i har derfor valgt at lave en følgeanalyse af et antal konsultationer. Det er disse følgestudier, som danner baggrunden for denne artikel. Undersøgelsen peger på nogle spændende mønstre for, hvordan der tales om designs strategiske potentiale i konsultationerne, og hvordan virksomhederne efterfølgende arbejder med design.

Men inden vi kaster os ud i at se på resultaterne af undersøgelsen, vendes blikket mod det teoretiske fundament for artiklen. Med andre ord, hvad er strategisk design, og hvorledes kan det formidles til virksomhederne? Derefter præsenteres de indsigter, som designkonsultationerne i fire virksomheder har givet. Artiklen afsluttes med et overblik over undersøgelsens resultater.



Billede 1: DesignCamp. D2i er medarrangører af dette arrangement på Designskolen Kolding. Kilde: D2i billedarkiv.



Billede 2: Design-updates. Gå-hjem-møder afholdes af D2i flere gange årligt. Kilde: D2i billedarkiv



Billede 3: Nonference. En workshop-opbygget konference, ligeledes afholdt af D2i. Kilde: D2i billedarkiv



## **Hvad er strategisk design?**

I takt med at samfundet ændrer sig, sker der også en ændring i designfagets rolle. Strategisk design er således et relativt nyt begreb, som er opstået som følge af, at det klassiske designfelt, som har fokus på produkt-design og fx grafisk design, er ekspanderet ind på nye områder. Design har fået flere domæner, som fx kommunikationsdesign, interaktionsdesign, servicedesign og organisationsdesign blandt flere andre. Strategisk design er et af disse nye felter. Warwick Business School & Design Council (2014, s 11) forholder sig til strategisk design på følgende måde: "Strategic use of design refers to whether design is embedded in organisational processes and informs strategic choices; whether it is used as a means to differentiate from competition, and whether senior management has a good understanding and appreciation of design". Den danskudviklede designtrappe inddrager dette felt, dels fordi designsatsningen kræver ledelsens opmærksomhed, dels fordi design har et forretningsudviklende potentiale. Dansk Design Center ser derfor strategisk design som den højeste form for designanvendelse (Dansk Design Center, 2001), fordi design på dette trin indgår som en central faktor i ledelsen af virksomheden. Designtrappen anvendes til at differentiere virksomhederne i forhold til designanvendelse.

Figur 1. Designtrappe over virksomheders designanvendelse



Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008)

Trappens øverste trin afspejler de virksomheder, der inkluderer design som et centralt og styrende element i udviklingen af forretningsgrundlaget. I praksis er der næppe tvivl om, at designs bidrag til det strategiske råderum vil være meget forskelligt. I nogle tilfælde vil det fx være afgrænset til udviklingen af nye produkter, serviceydelser og lignende. I andre tilfælde kan design være centralt lejtret som en del af virksomhedens værdisæt og kulturelle arv.



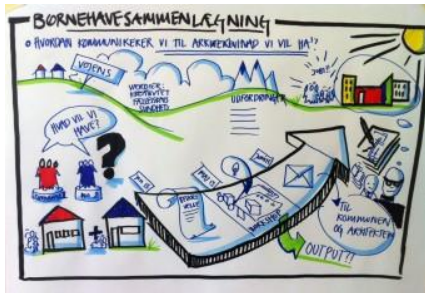
Borja de Mozota & Kim (2009) har set på denne forskel i, hvordan design kan bruges strategisk. De tager udgangspunkt i to dominerende strategiske paradigmer, den markedsdrevne strategi (Porter, 1980) og den ressourcebaserede strategi (Grand, 1991) og viser, hvordan virksomheders tilgang til design afspejler sig i disse paradigmer.

Virksomheder, der ser design som et værktøj til markedsdifferentiering, læner sig op ad Porters markedsdrevne paradigme og fokuserer i deres strategiske arbejde på, hvordan de skal positionere sig i forhold til konkurrenter (de Wit & Meyer, 2005). Disse virksomheder tager udgangspunkt i markedsforholdene og søger at positionere sig i forhold til de trusler og muligheder, de ser. Virksomhedens ressourcer får dermed en taktisk rolle til at styrke virksomhedens strategiske positionering. Design bliver i det syn set som et taktisk middel, som det er specielt aktuelt for virksomheden at aktivere, når virksomheden søger at differentiere sig i markedet. Design kan dog også spille en rolle i 'cost leader' strategien. Virksomheder med denne tilgang til design vil som oftest befinde sig på designtrappens trin 2 og 3. Kotler og Rath (1984) italesætter denne tilgang i artiklen "Design: a powerful, but neglected strategic tool" og argumenterer her for, at designerne skal bringes ind i innovationsprocessen på et så tidligt tidspunkt som muligt. Dette sætter virksomheden i stand til at kombinere design og marketing og derigennem skabe overlegne produkter, som er bygget på brugerbehov, er brugertestet og kan være med til at differentiere virksomheden fra konkurrenterne.

Konkret kan design bruges som middel til at skabe markedsdifferentiering, ved at design anvendes til visuel og funktionel udformning af produkter eller serviceydelser. Ligeledes er markedsføring, fælles visuelle retningslinjer for hele virksomhedens produktportefølje og virksomhedens visuelle identitet også en måde at anvende design som middel til markedsdifferentiering (se figur 2, side 9).

I den ressourcebaserede strategi ser virksomheden design som middel til at styrke virksomhedens indre ressourceopbygning. Her satser virksomheden på at udvikle særegne interne ressourcer og kompetencer, som det er vanskeligt for andre at kopiere, og som er afgørende for, hvordan virksomheden skal positionere sig på marked. I et dynamisk marked skal disse sikre en stabil kerne af unik viden og kompetence og dermed en strategisk førerposition gennem længere tid. Dette kaldes for dynamiske kompetencer. Det er særligt her, at design får sin berettigelse som en intern ressource (Rosenweig 2012). Dette medfører, at design ikke blot ses som et arbejdsværktøj, men bliver betragtet som en kompetence, som er med til at gøre virksomheden fleksibel og omstillingsparat. Den ressourcebaserede tilgang argumenterer for, at design skal bruges i udformningen af virksomhedens strategi. Brown (2009) foreslår for eksempel, at design skal flytte helt ind i bestyrelseslokalerne, for at virksomhederne kan få det fulde udbytte af design. Virksomheder med en ressourcebaseret tilgang vil som oftest befinde sig på designtrappens trin 3 og 4.

En måde at anvende design som en ressource på er at anvende design som et procesværktøj til at skabe nytænkende produkter eller effektivisere arbejdsgange (se figur 2). Det kan f.eks. ske ved, at design bruges som et værktøj til at facilitere og inddrage interessenter. Et eksempel kunne være at inddrage leverandører og medarbejdere fra forskellige grene af virksomheden i udviklingen af nye løsninger, produkter, koncepter og derved bringe viden og ressourcer sammen. Her anvendes design med andre ord som middel til ressourceintegration. Nogle virksomheder har kapacitet og vilje til både at anvende design som middel til at skabe markedsdifferentiering og unikke ressourcekombinationer. Ved at kombinere disse to tilgange sker der et løft i virksomheden, hvor design kan virke som løftestang for virksomhedens forretningsudvikling og strategiske profil.



Billede 4: Eksempel på grafisk facilitering. Metoden bruges som et grafisk værktøj til gengivelse af møder, strategi eller lignende. Kilde: designkonsistens.dk

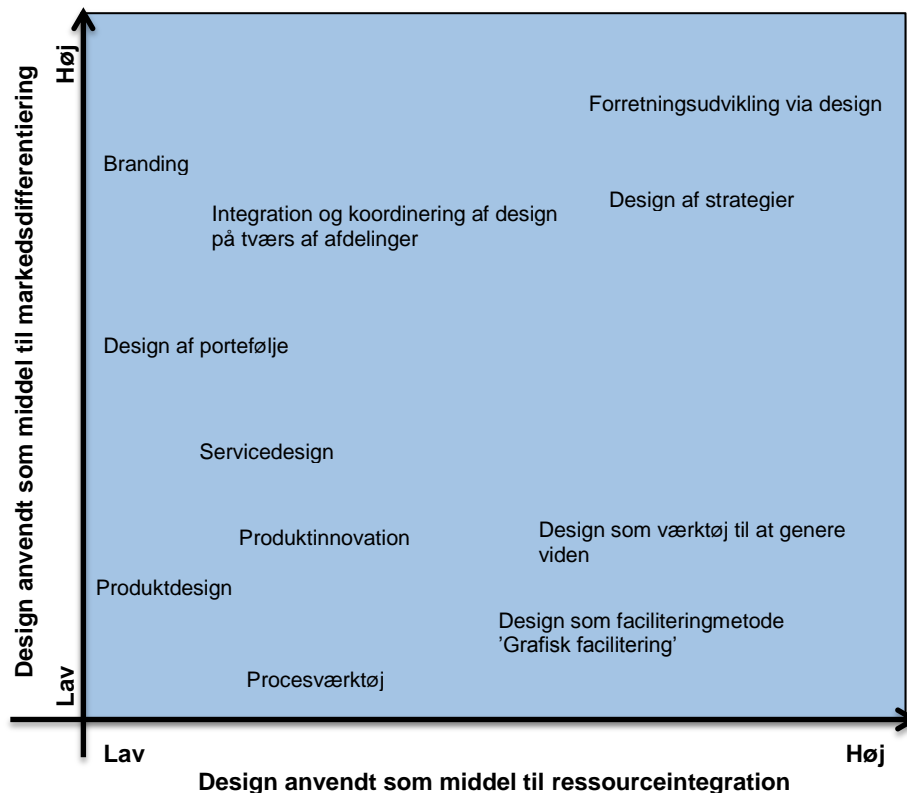


Billede 5: Rollespil kan bruges som en metode til at skabe co-design og brugerinvolvering. Kilde: Eget foto

Mange danske virksomheder kan have nytte af at inddrage design som et ressourcegenererende middel. Derfor er det relevant at lave en model, som kan rumme forskellige strategiske tilgange til design. Med udgangspunkt i de to strategiske paradigmer opstilles i figur 2 et diagram. Y-aksen måler i hvilken grad design anvendes som middel til markedsdifferentiering., mens x-aksen måler i hvilken grad design anvendes som middel til at skabe unikke kernekompetencer, herunder designs rolle for innovation i virksomheder. De indtegnede designaktiviteter placeres i forhold til arbejdsopgavens kompleksitet. Jo mere kompleks en aktivitet er, og jo større organisatorisk indflydelse aktiviteten har, jo længere ude ad akserne vil designaktiviteten placere sig. Et sådant diagram vil give et mere nuanceret billede af virksomhedernes tilgang til strategisk design end det kontinuum, som Borja de Mozota & Kim (2009) anvender.



Figur 2. Diagram over virksomheders tilgang til strategisk design



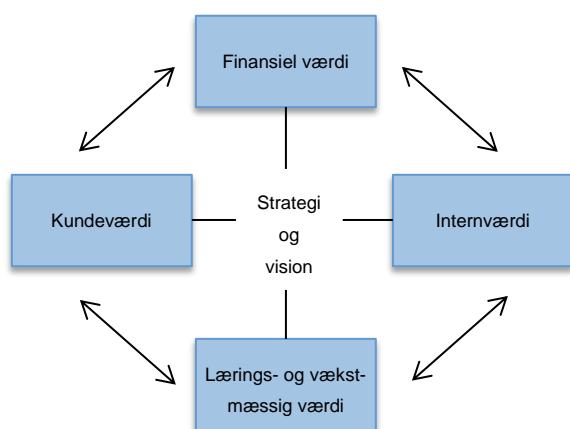
### Formidling af strategisk design og virksomhedernes læreproces

Med denne viden om strategisk design står D2i's designkonsulenter overfor at skulle hjælpe virksomheder med at få en forståelse for, hvordan design kan bruges strategisk i deres virksomhed. Her skal to aspekter tages med i overvejelserne: hvad formidles, og hvordan formidles det? Med andre ord er både indhold og form væsentlig for den kommunikation, som sker mellem virksomhed og D2i. Indholdsmæssigt kan designs strategiske potentiale fremhæves ved at fokusere på den værdiskabelse, som design kan tilføre. Som tidligere nævnt, så er udfordringen ved designs værdiskabelse dog, at den sjældent er økonomisk målelig (Lockwood 2009), og derfor kræver det en tilgang, som tager højde for den umålelige værdi. Borja de Mozota løser denne udfordring ved at koble designs værdiskabelse med 'the balanced scorecard' (Kaplan og Norton, 1992). Hun har i en tidligere artikel fra 2003 lokaliseret fire værdiskabende kræfter indenfor design. Disse er 'design som differentiator', 'design som integrator', 'de-

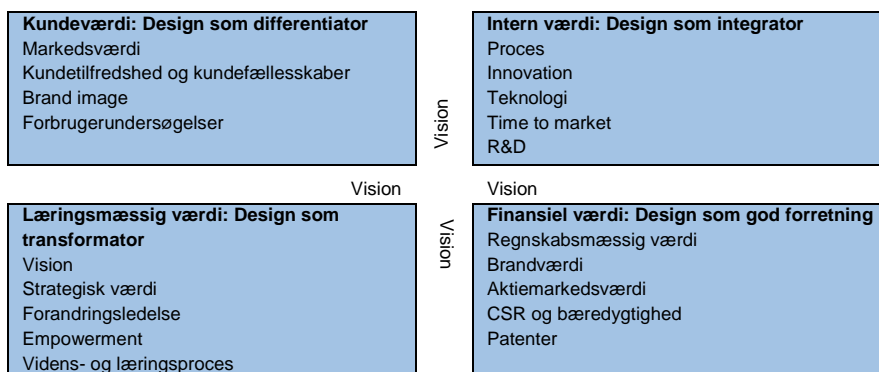
sign som transformator' og 'design som god forretning'. Disse fire værdiskabende kræfter kobles med 'the balanced scorecard'

Et 'balanced scorecard' tager sit udgangspunkt i virksomhedens strategi og forbinder denne med virksomhedens operationelle såvel som finansielle værdimålinger. Modellen måler fire værdiperspektiver. Det finansielle perspektiv forholder sig til, hvordan virksomheden kan gøres attraktiv for aktionærer og investorer gennem et økonomisk incitament. Kombineret med design kaldes dette perspektiv for 'design som god forretning'. Kundeperspektivet søger at skabe mest mulig værdi til kunden gennem produkt, service, kvalitet og pris. Dette kalder Borja de Mozota for 'design som differentiator'. Det interne perspektiv ser på virksomhedens muligheder for forbedringer indenfor performance, optimering og processer. Dette kaldes 'design som integrator'.

Figur 3. Forenklet model over 'the balanced scorecard' efter Kaplan & Norton (1996)



Figur 4. Model over 'the balanced scorecard' kombineret med designs værdiskabende potentiale efter Borja de Mozota (2006)





Endeligt ser lærings- og vækstperspektivet på, hvordan virksomheden kan udvikle sig og skabe vækst. Dette kalder Borja de Mozota for 'design som transformator'. Her undersøges, hvilken infrastruktur virksomheden skal opbygge for at skabe langvarig vækst og udvikling. Det er her værd at bide mærke i, at tre af værdiperspektiverne kan kobles til det strategiske designdiagram (figur 2). Design som differentiator kobler til en markedsdrevet strategi, mens design som integrator og design som transformator kobler til en ressourcebaseret strategi. Det sidste perspektiv, design som god forretning, kan ses som den driftsøkonomiske værdi, som de øvrige tre perspektiver genererer tilsammen.

Som nævnt tidligere er kommunikationsformen vigtig at tage med i betragtning. Designkonsulenternes kommunikationsform kan trække på eller opfordre til at bringe forskellige former for viden i brug. Jensen et al (2007) præsenterer to vidensformer, STI-læring (science, technology and innovation) og DUI-læring (doing, using and interacting). STI-læring er udtryk for en læreproces, som baserer sig på en teknisk og videnskabelig viden, som behandles i en veldefineret kontekst. DUI-læring er derimod udtryk for en erfaringsbaseret videnstillæring, som udvikles på baggrund af handling, brug og interaktion, som er indlejret i en lokal kontekst. Jensen et al (2007) argumenterer for, at virksomheder, som anvender både DUI- og STI-viden aktivt i deres innovationsprojekter, har en større sandsynlighed for at udvikle nye produkter.

I afsnittet om de fire virksomheders strategiske tilgang til design vil figur 2 blive anvendt, mens Borja de Mozotas (2006) kombination mellem designværdi og 'the balanced scorecard', samt Jensen et al's (2007) teori omkring STI- og DUI-læring vil blive anvendt til at belyse virksomhedernes udbytte af designkonsultationen.

## **Metode**

Artiklens empiriske materiale indgår som en del af en større undersøgelse af D2i's arbejde. Denne undersøgelse er sammensat af flere forskellige empiriske studier, herunder indledende interviews med tre medarbejdere hos D2i, seks observationsstudier af arbejdsprocessen omkring designkonsultationen, samt opfølgende interview med de medvirkende virksomheder. Denne artikels analyse er baseret på observationsdata fra fire designkonsultationer samt opfølgende interviews med disse virksomheder. Der er således foretaget en reduktion i virksomhedsantallet. De to fravalgte observationer udgør et forstudie, som har til formål at teste fremgangsmåden i følgestudiet. Virksomhedsinterviewene bruges til at effektvurdere de afholdte designkonsultationer. Interviewene blev afholdt mellem 5-10 uger efter designkonsultationen, idet det er vurderet, at der skal gå lidt tid, før erfaringerne fra konsultationerne lejrer sig i virksomheden. Alle virksomheder stilles spørgsmål om deres tilgang til design før og efter design-

konsultationen, samt deres oplevelse af konsultationens forløb. Dette indarbejdes i det strategiske designdiagram (figur 2).

Undersøgelsen forholder sig ikke til, hvilken strategisk designforståelse som er 'den rigtige'. Nogle virksomheder vil ikke kunne vinde noget ved at anvende design, mens andre virksomheder vil kunne opnå en konkurrencemæssig fordel herved. Det betyder, at det er den enkelte virksomheds situation, som er afgørende for, hvilken position i det strategiske designdiagram (figur 2), som er ideel.

### **De fire virksomheders strategiske tilgang til design**

Der er stor forskel på de fire casevirksomheder. De kommer fra forskellige brancher, opererer på forskellige markeder og beskæftiger sig til hverdag i varierende grad med design. Endnu et punkt, hvor virksomhederne er forskellige, er i forhold til størrelsen målt ved antal ansatte, som varierer fra 3 medarbejdere op til 150 medarbejdere. Virksomhederne har også visse fælles træk. De har blandt andet alle en udviklingsafdeling.

Figur 5. Oversigt over vigtige elementer ved de fire casevirksomheder

	Antal ansatte	Branche	Kundetype	Konkurrence	Design-trappe	Strategi
Virk. A	40	Uddannelse	B2b	Middel	Trin 2	RBS*
Virk. B	3	Specialindretning	B2b	Lav	Trin 3	RBS*
Virk. C	7	Fødevarer en gros	B2b	Høj	Trin 2	MDS**
Virk. D	150	Byggebranchen	B2b	Høj	Trin 2	RBS*

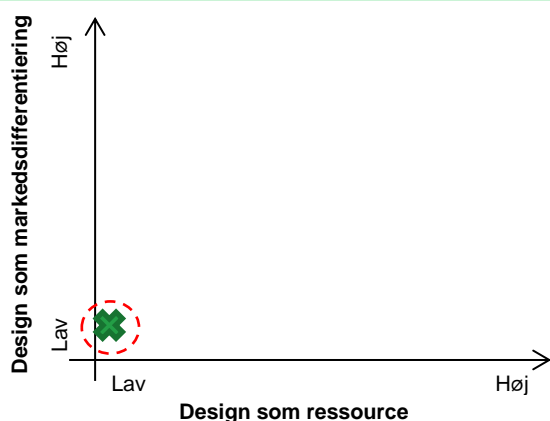
\*RBS= ressourcebaseret strategi

\*\*MDS= Markedsdrevet strategi



### Virksomhed A: Uddannelsesinstitution med omkring 40 ansatte

Virksomhed A er en succesfuld virksomhed og har i dag fuld belægning på sine uddannelser placeret på skolen. Dette skaber en udfordring omkring, hvorledes virksomheden kan vækste yderligere uden at skulle udvide sine fysiske lokaliteter. Her satser skolen på at udvikle tilbud om e-learning. Virksomheden har dog svært ved at få gang i salget af e-learningkurser. Uddannelsesinstitutionen har sin egen udviklingsafdeling. Her arbejdes der med de nye produkters visuelle fremtoning, hvor der indhentes den nødvendige arbejdskraft til opgaverne ude i byen ad hoc. Dette kan være professionelle skuespillere til små undervisningsvideoer, eller det kan være grafiske designere, som kan "komme lidt pynt på". Design betragtes altså som et middel til markedsdifferentiering. Virksomheden vælger at afholde en konsultation med D2i for at få belyst udfordringen omkring salg af e-learningprodukter. Designkonsulenterne opbygger workshoppen, så den belyser svagheder i virksomhedens hjemmeside. Dette gør de ved at inddrage bruger-drevne innovationsmetoder. Virksomheden kommer gennem øvelser, som belyser virksomhedens produkter og deres nuværende potentiale, samtidig med at der udvikles nye brugerflader til hjemmesiden, som afprøves gennem rollespil for at belyse brugerfladens styrker og svagheder. Designkonsultationen med D2i har efterfølgende affødt en lang række strategiske beslutninger, som skal være med til at skærpe virksomhedens strategi, fx har virksomheden besluttet ikke længere at udvikle e-learningprodukter uden at have en storkunde til produktet på forhånd. Virksomheden giver ikke udtryk for at have ændret sin tilgang til design. Virksomheden fastholder en opfattelse af design som en visuel finish, hvorimod de ikke kan se, at designkonsultationens forløb har noget med design at gøre. Uddannelsesstedets rektor siger følgende: "At I så kalder det design, det er så den måde, I ser det på, det siger nok ikke os andre så meget, ikke mig i hvert fald".

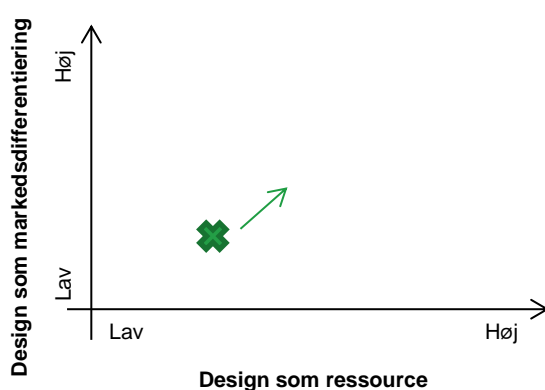


◆ angiver virksomhedens position før konsultation, mens → indikerer den retning virksomhedens tilgang til strategisk design har bevæget sig. ○ indikerer, at virksomheden ikke har ændret tilgang til strategisk design.



### Virksomhed B: Produktionsvirksomhed indenfor indretning med tre medarbejdere

Virksomheden er en familieejet virksomhed, som gennem de sidste 30 år har arbejdet med kundetilpasset indretning. Virksomhedens ejer er ikke uddannet designer, men har påtaget sig denne rolle gennem hele virksomhedens levetid. I dag er datteren også engageret i virksomheden og sidder ligeledes med designprocessen. I designprocessen arbejder virksomhed B med at visualisere og skitsere deres ideer, så kunderne har mulighed for at forstå virksomhedens ide, samtidig med at det danner grundlag for virksomhedens arbejdstegninger. Design udgør således en af virksomhedens kernekompetencer, da det er denne evne, som sætter dem i stand til at skabe deres unikke brugertilpassede løsninger. Virksomheden ønsker en konsultation med D2i, da virksomhedens ejer indenfor kort tid går på pension. Virksomheden vil derfor gerne have hjælp til, hvordan de kan udvikle virksomheden i den forbindelse i stedet for at afvikle. Programmet for designkonsultationen har tre fokuspunkter: kompetenceafklaring med inddragelse af virksomhedens brugere, virksomhedens forretningsmodel, samt konkrete designmetoder til at udvikle nye produkter. Designkonsulenterne har således et bredt fokus med designkonsultationen, hvor de sigter efter at give virksomheden en fornemmelse af den alsidighed af opgaver, som design kan inddrages i. Virksomhed B er efterfølgende meget begejstret over konsultationen, og som konsekvens heraf er der også sket visse ændringer i virksomheden. Virksomheden er blevet bevidst om at holde designprocessen åben i længere tid og at være skarp omkring fravalg såvel som tilvalg. Virksomheden påpeger selv, at de er blevet mere opmærksomme på vigtigheden af deres visuelle kommunikation, og at de er begyndt at arbejde mere bevidst med dette. En sidste ting, som virksomheden har fået en større forståelse for, er at indtænke design i hele den salgskæde, som virksomhedens produkter skal igennem.

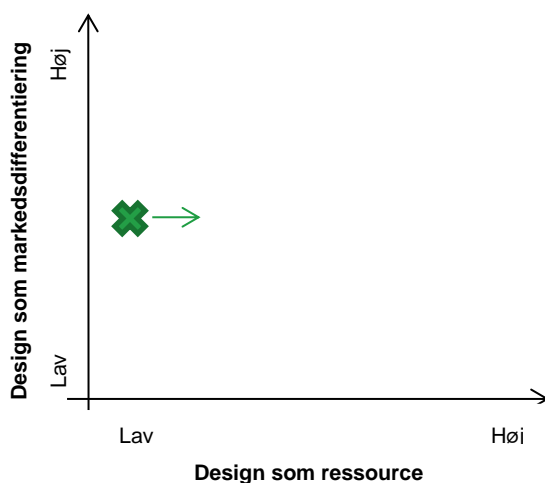


✕ angiver virksomhedens position før konsultation, mens → indikerer den retning virksomhedens tilgang til strategisk design har bevæget sig. ○ indikerer, at virksomheden ikke har ændret tilgang til strategisk design.



### Virksomhed C: Fødevarer en gros

Virksomheden har 7 medarbejdere og køber alle sine produkter færdigproduceret, hvorpå de designer emballage og får produkterne pakket. Produktudviklingen tager sit udgangspunkt i nye trends, som virksomheden ser en mulighed for at kapitalisere af. Det vil sige, at virksomheden er markedsdrevet. Virksomheden lægger sig i kølvandet af markedsledende virksomheder, hvilket betyder, at de kun i begrænset omfang forsøger at differentiere sig fra andre virksomheder. Der, hvor virksomheden aktivt arbejder på differentiering, er i produkternes udseende. Virksomheden har en grafisk designer ansat til at varetage denne opgave. Design spiller en strategisk betydning, da det netop er emballagedesignet, som skal skaffe virksomheden en konkurrencemæssig fordel gennem markedsdifferentiering. Virksomhed C's direktør ønsker en konsultation med D2i, for at udviklingsafdelingen kan få ny inspiration til sit arbejde. Selve afdelingen er dog skeptisk omkring konsultationen, da de ikke helt føler, at de ved, hvad de går ind til. Designkonsultationen bygges op omkring metoder til at skabe en fælles visuel dialog og læringsplatform, som skal sætte virksomheden i stand til at arbejde mere effektivt og med færre misforståelser. Virksomheden kommer igennem en gruppering af sine nuværende produkter, udarbejdelse af et visuelt brand image med udgangspunkt i brugeren, samt idegenerering af nye produkter. Virksomheden udtrykker sidst på dagen, at de er meget positivt overrasket over konsultationen. Efterfølgende er virksomheden begyndt at bruge design mere bevidst på andre områder end tidligere. Virksomheden oplever, at design kan bruges til at skabe arbejdsprocesser, som kan sætte virksomheden i stand til at være effektiv såvel som grundig på én gang.

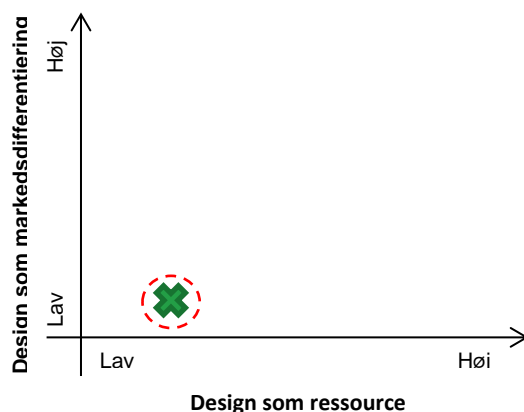


✕ angiver virksomhedens position før konsultation, mens → indikerer den retning virksomhedens tilgang til strategisk design har bevæget sig. ○ indikerer, at virksomheden ikke har ændret tilgang til strategisk design.

### Virksomhed D: Producent af materialer til byggebranchen

Virksomhed D er uden sammenligning den største af de fire virksomheder, idet den har 150 medarbejdere ansat. Virksomheden er i dag markedsledende indenfor sit område og får ca. halvdelen af sine ordrer fra det tyske marked, mens resten hovedsagligt kommer fra hjemmemarkedet. Tidligere har virksomheden været teknologidrevet, men i forbindelse med finanskrisen har virksomheden valgt at fokusere sine aktiviteter og flytte en del af sin opmærksomhed fra teknologien over til markedet. Dette afspejles også i virksomhedens udviklingsafdeling, som består af to dele, hvor den ene beskæftiger sig med udvikling af ny teknologi, mens den anden beskæftiger sig med udvikling af nye produkter. I udviklingsafdelingen inddrages design hovedsagligt som en måde at forbedre brugervenligheden på. Derudover benytter afdelingen sig af skitsering af nye produkter og udvikling af arbejdstegninger. I samarbejde med designkonsulenten beslutter virksomheden, at konsultationens fokus skal ligge på slutbrugerne, så virksomheden kan udvikle mere brugerorienterede løsninger. Under designkonsultationen arbejder virksomheden med en proces- og kompetenceafklaring efterfulgt af en analyse af et af sine nuværende produkter. Disse øvelser danner springbræt for, at virksomheden inddrager slutbrugeren som udgangspunkt for at arbejde med funktion og brand image. Dagen slutes af med en ideudvikling til nye produkter relateret til slutbrugeren.

Efter konsultationen er virksomhed D positiv omkring dagens forløb, men de synes ikke, at design har yderligere strategisk potentiale for deres virksomhed. Et eksempel er inddragelsen af slutbrugeren. Virksomheden siger, at de har fået en forståelse for, hvorfor og hvordan brugeren kan inddrages, men siger også, at hvis de kommer til at gøre dette fremadrettet, bliver det uden at koble det til design på nogen måde.



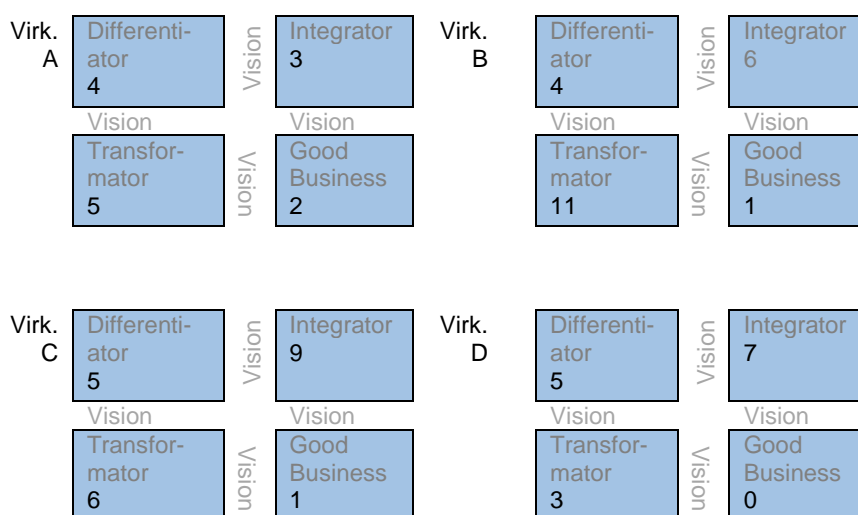
✚ angiver virksomhedens position før konsultation, mens → indikerer den retning virksomhedens tilgang til strategisk design har bevæget sig. ( ) indikerer, at virksomheden ikke har ændret tilgang til strategisk design.



### Virksomhedernes udbytte af designkonsultationen

Et nærmere kig på casevirksomhederne afslører, at to af virksomhederne har ændret på sit syn på og tilgang til design efter designkonsultationen. De to virksomheder er virksomhed B og virksomhed C. Begge virksomheder har - efter eget udsagn - fået en større forståelse for, hvordan virksomheden kan anvende design internt i virksomheden og har dermed fået en større forståelse af den ressourcebaserede tilgang til at anvende design strategisk. Virksomhed B har set værdien i at arbejde mere bevidst og systematisk i den indledende, definerende proces og synes selv, at de har fået værktøjer, som er med til at gøre deres innovationsprocesser mere kontrollerede. Blandt andet peger virksomheden selv på, at konsultationen har gjort dem opmærksomme på at være bevidste omkring sine prioriteringer. Virksomhed C er begyndt at anvende designmetoder til at systematisere og effektivisere sin udviklingsproces på lidt større projekter, for at skabe et samlet overblik over processen. Virksomhed A har derimod ikke oplevet nogen ændring og har holdt fast i sin oprindelige opfattelse af design som et værktøj, der ikke har nogen strategisk relevans for virksomheden. Det samme er gældende for virksomhed D. Virksomhed D har en ressourcebaseret strategi og kan se et potentiale i design, men uden at anse det for relevant at implementere det i virksomheden. Virksomheden siger, at de allerede har værktøjer, som er velegnet til at håndtere og styre deres processer med.

Figur 6. Figuren gengiver, hvor mange gange designs værdi blev omtalt i hver konsultation



Analysen af designkonsultationens kommunikation foretages med udgangspunkt i den dialog, som foregår mellem virksomheden og designkonsulenterne under konsultationen. Dette er sket ved at optælle antal gange, de forskellige værdiperspektiver berøres i samtalen under konsultationen. Når der fokuseres på værdiperspektivet (Borja de Mozota, 2006) i



dialogen, fremgår det, at dette varierer i høj grad i løbet af de fire konsultationer. I alle designkonsultationer behandles værdien af design som integrator, differentiator og transformator, mens design som god forretning stort set ikke omtales (se figur 6). Gennem alle fire konsultationer bliver dette område kun berørt fire gange. En mulig forklaring på dette bringer designkonsulenterne selv på banen under konsultationen med virksomhed B. Her bringer designkonsulenten perspektivet frem for at gøre det klart, at det ikke vil blive berørt mere i dag, da det ikke er designerens styrke. Styrken derimod ligger i designs tilgang til brugeren. I konsultationerne med virksomhed A og virksomhed D anvendes de tre øvrige perspektiver næsten ligeligt, mens konsultationerne med virksomhed B og virksomhed C i højere grad har fokus på design som integrator og transformator. Det varierer dog for de to konsultationer, hvilken designværdi der vægtes højest. Virksomhed D oplever også et markant fokus på design som integrator. Endnu en markant tendens kan lokaliseres i hyppigheden af italesættelsen af designværdi. For virksomhed B og virksomhed C sker dette op mod 50 % oftere, end det sker for virksomhed A og virksomhed D.

Når denne viden kobles med virksomhedernes strategiske designtilgang, og hvorvidt den har ændret sig efter designkonsultationen, ses det, at virksomhed B og virksomhed C, som har oplevet en ændring i deres strategiske designforståelse, også er de virksomheder, som oplever en mere fokuseret formidling af nogle perspektiver. Samtidig er det også disse to virksomheder, som oplever den hyppigste italesættelse af designs værdiskabende potentiale.

Ses der på den vidensform, der anvendes, ses det, at også brugen af DUI-viden spiller ind. I analysen heraf vil der blive skelnet mellem, om design bliver diskuteret på et generelt niveau eller et specifikt niveau, hvor der tages udgangspunkt i bestemte designmetoder. Brugen af STI-viden er den gængse vidensform, som bringes i spil, mens en generel tilgang til DUI-viden næsten ikke bruges. Den specifikke brug af DUI-viden er særligt udpræget for de to af virksomhederne, som ændrer den strategiske tilgang til design. Virksomhed C oplever brugen af DUI-viden dobbelt så ofte sammenlignet med virksomhed A og D. Dette sker i lidt mindre grad for virksomhed B. Til gengæld viser observationerne, at de samtaler, som indeholder denne form for viden, er af væsentlig længere varighed for hver gang vidensformen berøres hos virksomhed B end ved virksomhed C.



Figur 7. Modellen er en kvantitativ gengivelse af læringsperspektivet i designværdi-itaesættelsen for de enkelte virksomheder

Virk. A	STI	DUI
Generelt	7	0
Specifikt	8	2

Virk. B	STI	DUI
Generelt	10	0
Specifikt	7	6

Virk. C	STI	DUI
Generelt	7	1
Specifikt	7	10

Virk. D	STI	DUI
Generelt	8	0
Specifikt	4	4

### Diskussion

Man kan spørge sig selv, hvorvidt virksomhedens overordnede strategi stemmer overens med måden, hvorpå virksomheden anvender design. I nogle tilfælde er der en overensstemmelse, fx virksomhed D.

Virksomhed D har overordnet set en ressourcebaseret strategi. Dette gør sig også gældende for deres tilgang til design. Her ses design som en måde at forbedre produktets kvalitet og brugbarhed på gennem en iterativ proces, og ikke som et middel til differentiering. Efter designkonsultationen kan virksomheden se potentialet i at arbejde med slutbrugeren som mål, idet de giver udtryk for, at det kan give mere målrettede produkter. Alligevel fravælger de den konkrete designmetode, som de er blevet præsenteret for af D2i. Dette indikerer, at de kunne være interesseret i at tage design ind som et mindset, mens de konkrete værktøjer er mindre interessante for virksomheden. Også virksomhed C er et tydeligt eksempel på en sammenhæng mellem virksomhedens overordnede strategiske tilgang og den specifikke tilgang til design. Virksomheden arbejder konstant med en repositionering af sig selv i forhold til de dominerende markedstrends. Dette ses også tydeligt i deres tilgang til design, idet design udelukkende bruges som et visuelt differentieringsværktøj.

Analysen indeholder dog også et eksempel på en virksomhed, hvor den overordnede strategiske tilgang ikke stemmer overens med måden, hvorpå de anvender design. Her er der tale om virksomhed A. Virksomheden tillægger sig en ressourcebaseret tilgang, mens virksomhedens brug af design mere afspejler en markedsdrevet strategi. Dette kan skyldes, at designfunktionen er isoleret til en enkel afdeling i virksomheden. Dette medfører, at design ikke er på ledelsens dagsorden og dermed ikke indtænkes i virksomhedens overordnede strategi. Design får i stedet rollen



som den sidste finpudsning i forhold til markedet, hvor produkterne skal virke konkurrencedygtige og professionelle. Design indtager simpelthen en markedsdifferentierende rolle.

Ses der nærmere på, hvordan designværdiens perspektiver omtales, indikerer analysen, at det er væsentligt at lægge vægt på virksomhedens interne forhold såsom produktionsprocesser, innovationsprocesser og arbejds gange, samt virksomhedens lærings- og vækstpotentiale. Analysen viser, at virksomhed B og C oplevede en markant større vægtning på det interne perspektiv og læringsperspektiv, men samtidig viser det også, at vægtningen af de to perspektiver er forskellige i de to konsultationer. Virksomhed B oplever størst vægtning af design som transformator, mens virksomhed C oplever størst fokus på design som integrator. Det er altså svært at sige, hvorvidt perspektiverne spiller en egentlig rolle i forhold til en ændring i virksomhedernes strategiske opfattelse af design. Dette besværliggøres yderligere af, at virksomhed D også oplever en markant vægtning af det interne perspektiv, dog uden at det medfører konkrete ændringer i deres brug af design. Det er også væsentligt at lægge mærke til, at stigningen i, hvor ofte designværdien omtales, netop placerer sig indenfor disse områder og derfor gør det yderligere besværligt at lokalisere den udløsende faktor eller faktorer.

Der ses væsentlige indikationer på, at en specifik DUI-viden er af afgørende karakter for dannelsen af en ny strategisk tilgang til design. Det er bemærkelsesværdigt, at DUI-viden på det generelle niveau kun berøres en enkelt gang under alle fire designkonsultationer. Umiddelbart ville det være forventeligt, at virksomhederne ville snakke generelt om design med udgangspunkt i den forståelsesramme, som virksomheden kommer med til designbegrebet. Det kan dog ikke spores. Det kan der være flere forskellige årsager til. For det første kan det skyldes, at virksomhederne ikke har et dybdegående kendskab til design, og at det derfor er svært for virksomhederne at koble en lokal DUI-viden hertil på grund af usikkerhed omkring begrebets betydning. Men det kan også skyldes, at designkonsulenterne ikke har tilstrækkelig tid til at lære virksomheden at kende til at kunne relatere den enkelte virksomhed og design til hinanden på et generelt plan. Virksomhederne og designkonsulenterne kan derimod finde et fælles grundlag gennem de designmetoder, som konsultationen præsenterer. Dermed bliver deres dialog præget af denne mere specifikke tilgang til DUI-viden.

Rasmussen et al (2011) skriver om at skabe en forståelse for strategisk design hos virksomheder. De foreslår, at man anvender deres "Strategic Design Matrix" ved at tage udgangspunkt i områder, hvor virksomheden endnu ikke indtænker design. Dette foreslår de, fordi de oplever, at hvis der tages udgangspunkt i virksomhedens nuværende brug af design, kan det være svært at nytænke designs strategiske potentiale. Denne metode står i opposition til den arbejds metode, som D2i benytter sig af, da de netop bygger designkonsultationen op omkring virksomhedernes nuværende



arbejde. På denne måde bliver den nye viden, som virksomheden erhverver sig under konsultationen, en videreudvikling af den viden, som virksomheden allerede har. Alligevel erfarer D2i, at nogle af de medvirkende virksomheder oplever en ændring i deres strategiske designforståelse. En mulig årsag til dette kan være, at D2i anvender konkrete designmetoder, som giver virksomhederne ny DUI-viden, som de bringer med sig videre i deres refleksioner omkring, hvordan design kan inddrages i deres virksomhed. Rasmussen et al (2011) baserede derimod deres workshop på deres "Strategic design matrix", som er opbygget som et dialogværktøj. Virksomheden får dermed ikke en ny DUI-viden, som de kan indtænke i deres organisation.

Det er dog værd at bemærke, at ændringerne i den strategiske tilgang til design kun er mindre ændringer for denne artikels casevirksomheder, og at de kun i begrænset omfang afviger fra deres oprindelige designforståelse. Man kunne overveje om D2i's arbejdsform generelt er velegnet til inkrementel innovation, hvorimod et bevidst fokus på en helt ny tilgang til design måske kan være vejen til en radikal ændring i virksomhedens tilgang til design strategiske potentiale.

En mindre ændring i virksomhedens tilgang til design kan dog have sine fordele, da det betyder, at virksomheden bedre kan implementere ændringen i organisationen. Virksomheden får så at sige mulighed for at udvikle sig der, hvor de er, i stedet for at skulle starte fra bunden. Dermed vil flere virksomheder også finde det relevant at arbejde videre med design efter konsultationen. D2i vil dog kunne have glæde af at arbejde bevidst med at formidle sine øvrige tilbud som supplement til designkonsultationen. Dette giver virksomhederne mulighed for kompetenceudvikling, så de er klædt på til at håndtere en ny tilgang til design. D2i er allerede ved at øge sin indsats på dette punkt.

Analysen viser nogle tendenser, som er værd at tage med i arbejdet med strategisk design, men der er også faktorer i undersøgelsen, som sår tvivl omkring resultaternes validitet. Foruden den begrænsede empiriske datamængde er virksomhedernes kontekst også en vigtig faktor. Her er det værd at bide mærke i, at virksomhed B og C er de to mindste virksomheder i undersøgelsen med henholdsvis 3 og 7 medarbejdere, mens de to øvrige virksomheder har henholdsvis 40 og 150 medarbejdere. Man kan dermed stille spørgsmålstejn til, hvorvidt det er designkonsulenternes italesættelse af designværdien, som gør forskellen, eller om den snarere beror i, at virksomhed B og virksomhed C er to små fleksible virksomheder. Her kan forandringer hurtigere implementeres, mens lidt større organisationer, som virksomhed A og D, er mere rigide i organisationsstrukturen, og dermed har sværere ved at skabe hurtige ændringer. En anden faktor, som også karakteriserer virksomhed B og C, er, at design har en væsentlig rolle i deres virksomhed, idet design allerede har strategisk signifikans i virksomheden. Dette er ikke tilfældet med virksomhed A og virksomhed D. Man kan derfor heller ikke udelukke, at ændringerne i virksom-

hed B's og virksomhed C's tilgang til design skyldes den rolle, som design har i virksomhederne inden konsultationen.

## **Konklusion**

Artiklens analyse viser, at de fire virksomheder alle anvender design på forhånd i større eller mindre grad, både bevidst og ubevidst. Virksomhederne anvender design både som middel til markedsdifferentiering og middel til ressourceintegration. Denne tilgang behøver ikke stemme overens med virksomhedens overordnede strategiske paradigme. Analysen viser endvidere, at det er de virksomheder, som allerede tillægger design en signifikant rolle i deres organisation, som også oplever en ændret tilgang til strategisk design.

I forhold til designkonsultationen var to aspekter af formidlingen vigtig, nemlig hvad der formidles, og hvordan det formidles. Analysen viser, at det indholdsmæssigt er af afgørende betydning, hvordan D2i og virksomhederne snakker om design. Det er vigtigt, at konsulenten formidler, hvordan design kan bruges til at skabe læring og vækst internt i virksomheden. Derudover viser analysen, at det er væsentligt, at virksomheden reflekterer over, hvordan de kan anvende de enkelte designmetoder i deres arbejde. Med andre ord er det vigtigt, at formidlingsformen trækker på DUI-viden, fx ved at virksomheden aktivt forsøger at forbinde sin nyerhvervede DUI-viden med virksomhedens hverdag.

Artiklens analyse tager sit udgangspunkt i designkonsultationen, som kun varer en enkelt dag. Konsultationens korte varighed betyder, at den reelle påvirkning, som kan opstå som følge af konsultationen, vil være begrænset. Det er derfor vigtigt at styrke den kontekst, som designkonsultationen indgår i, hvis den skal have en større påvirkning på virksomhederne. En måde at gøre dette på vil være ved at fastlægge en procedure omkring opfølgende kontakt med virksomheden og introduktion til projektets andre tilbud. Dette er D2i allerede godt i gang med at implementere.

En anden tilgang kunne være at øge den indledende kontakt mellem D2i og virksomheden inden designkonsultationen. Dette kunne være en observationsdag ude i virksomheden, hvor designkonsulenten kan skabe sig et mere nuanceret billede af virksomhedens kontekst. På denne måde vil designkonsulenten kende virksomheden mere dybdegående.

En tredje mulighed for at styrke designkonsultationen kunne være at udvikle materiale, fx en spilleplade, som anvendes under designkonsultationen, til at formidle, hvordan virksomheden kan bruge design strategisk. Denne plade vil også kunne understøtte designarbejdet tilbage i virksomhedens egne rammer.



Undersøgelsen åbner op for en række nye spørgsmål. Et af disse spørgsmål omhandler, hvilken grad virksomhedens kontekst spiller ind på udfaldet af designkonsultationen. Her vil man kunne undersøge, hvorvidt virksomhedens størrelse og forudgående kendskab til design spiller ind på udfaldet af designkonsultationen. En sådan undersøgelse vil kunne hjælpe D2i i sit arbejde med at målrette og tilpasse designkonsultationen til den enkelte virksomhed.

Et andet spørgsmål, som er særligt relevant at få belyst, omhandler det strategiske designdiagram (figur 2). Pt. er diagrammet et simpelt værktøj til at skabe overblik over virksomheders tilgang til design. Det vil dog være relevant at videreudvikle diagrammet. Virksomheder står overfor en stor udfordring med at få design implementeret såvel som indlejret i organisationens processer. Ved en videreudvikling af modellen kan den blive et nyttigt værktøj for virksomhederne i deres arbejde med at anvende design strategisk. En kobling af modellens to strategiske tilgange med konkrete designmetoder vil gøre det let og enkelt for virksomhederne at lokalisere relevante designmetoder, ligesom en kobling til forandringsledelse og innovationsteorier kan være med til at styrke virksomhedens forandrings- og innovationsevne.



## Referencer

- Borja de Mozota, B.  
(2003) "Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs". *Design Management Journal*, reprint from *Academic Review* (2), s. 88–103[Titel]
- Borja de Mozota, B.  
(2006) *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management*. *Design Management Review*, 17(2) s. 44-53
- Borja de Mozota, B. & Kim, B. Y.  
(2009) *Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea*. *Design Management Review*. 20(2) s. 66-76
- Boztepe, S.  
(2010) *Management, Innovation and Strategy in Danish Design Consultancies*. S. 1-18, Hentet 13/10 2013 fra [www.dcdr.dk/Materiale/Dokumenter/Suzan+Boztepe+DCDR+Report.pdf](http://www.dcdr.dk/Materiale/Dokumenter/Suzan+Boztepe+DCDR+Report.pdf)
- Brown, T.  
(2008) *Design Thinking*, *Harvard Business Review*, 86(6) s. 84-92
- Brown, T.  
(2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business
- Celaschi, F. et al  
(2011) *The Extended Value of Design: An Advanced Design Perspective*. *Design management Journal* 6(1) s. 6-15
- DME  
(2009) *The incorporation of design management in today's business practices - An analysis of design management practices in Europe 2009*, Centre for brand, reputation and design management, University of applied science, Rotterdam, Holland
- De Wit, B. & Meyer, Ron.  
(2005) *Strategy Synthesis concise version Resolving strategy paradoxes to create competitive Advantage*. Hampshire: South-Western Cengage Learning s. 100-127
- Erhvervs- og Byggestyrelsen  
(2007) *Design skaber værdi – Udbredelse og effekter af design*.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen  
(2011) *Danske virksomheders brug af design 2011"*
- Grand, R.M.  
(1991) *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, Spring.
- Irish Centre for Design Innovation  
(2007) *The design difference – A survey of design and innovation amongst Ireland's SMEs*. *Institute of Technology, Sligo*
- Jensen, M. B. et al  
(2007) *Forms of Knowledge and Modes of Innovation*, *Research Policy* 36 (2007) s. 680-693





Kaplan, R. S. & Norton D. P.  
(1992); *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), s.71-80

Kaplan, R. S. & Norton, D. P.  
(1996) *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review*, 39(1)

Kotler, P. & Rath, G. A.  
(1984) *Design: a Powerful but Neglected Strategic Tool*. *The Journal of Business Strategy* 5(2) s. 16-21

Lockwood, T.  
(2009) *Transition: How to Become a More Design-Minded Organisation*. *Design Management Review* 20(3) s. 28-37

Porter, M.E.  
(1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press

Rasmussen, J. et al  
(2011) *Prototyping Design and Business*. Presenteret på konferencen: *Designing Pleasurable Products and Interfaces*, Milano Juni 2011

Rosenweig, R. R.  
(2012) *More than Heroics: Building design as a Dynamic Capability*. *Design Management Journal*, 7(1), s. 16-26

Swedish Industrial Design Foundation  
(2008)

UK Innovation Survey of 2005  
*Innovation Active Firms, Weighted Analysis*

Warwick Business School and Design Council  
(2014) *Leading business by design why and how business leaders invest in design*. Januar 2014 s. 1-87 (Tilgængelig Dec 2013 på Web)