

Virksomhedernes organisering af designkompetencer

D2i Working Paper N^o 8 / 13. marts 2015

ISBN: 9788791070501

Poul Rind Christensen

Professor / rind@sam.sdu.dk

Susanne Jensen

Postdoc / sjen@sam.sdu.dk

Marianne Storgaard

Pia Storvang

Kiki Mikkelsen



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 analyser, som har til formål at vurdere effekterne af de udviklingsaktiviteter, D2i udfører. Andre analyser har til formål at analysere den rolle, design spiller som fundament og drivkraft for virksomhedernes innovation og konkurrenceevne.

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

Analyseenheden i D2i består af professor Poul Rind Christensen, postdoc Susanne Jensen, post Doc Marianne Storgaard og post Doc Pia Storvang, forskningsassistent Kiki Mikkelsen samt sekretær Jytte Krogh Jørgensen. Desuden har Benthe Hilligsø medvirket som forskningsassistenter i store dele af projektets løbetid.

Vi er de deltagende virksomheder stor tak skyldig for deres imødekommenthed og tiden, de har sat af til vores interviews og casearbejde.

1. Introduktion

Formålet med denne artikel er at forstå den organisatoriske praksis i mindre og mellemstore virksomheders arbejde med design. Denne praksis er knyttet til det strategiske og ledelsesmæssige syn, virksomhederne har på design. Men der er også andre forklaringer på variationerne i den organisatoriske praksis. Dem vil vi se nærmere på i denne artikel.

Virksomhedernes måde at organisere designarbejdet på er meget forskellig og afspejler de brancher, virksomhederne arbejder i, det marked, de adresserer, og den dynamik, som præger den tekniske udvikling og den internationale konkurrence.

Artiklen indledes med et afsnit, som giver et historisk rids af de hovedtræk, der har præget lokaliseringen af designarbejdet i virksomhederne, idet dynamikken i erhvervsstrukturen har betydning for de brydninger, der består mellem tradition og fornyelse af virksomhedernes organisering af deres designaktiviteter.

Videre frem i artiklen gives først et overblik over de forskellige organiseringsformer, de 32 casevirksomheder har implementeret. Det efterfølges af et afsnit, som drøfter de tvetydigheder, designarbejdets organisering kan give anledning til i virksomhederne. Derefter ses nærmere på, hvorledes de 32 virksomheders organisering af designarbejdet forbinder sig med deres positioner på designtrappen.

På grundlag af analyserne, som de 32 casevirksomheder har givet anledning til, trækkes en linje fra deres organisering af designarbejdet til tre forskellige strategiske synsvinkler, som ligger bag de forskellige organisationsmønstre, vi kan iagttage.

Artiklen afsluttes med en sammenfattende vurdering af den rolle designarbejdets organisering har i forhold til virksomhedens innovative samarbejde med kunder og leverandører og de interne samarbejdsrelationer mellem virksomhedens medarbejdere.

Grundlaget for undersøgelsen er de virksomhedsinterviews, medarbejdere ved D2i-analyseenheden har gennemført med 32 virksomheder i og omkring Region Syddanmark, samt de designkapacitetsskemaer, som en række virksomheder har udfyldt¹.

¹ De virksomhedscases, som danner grundlag for artiklen kan ses på www.cdcm.dk bortset fra de, som har udbedt sig anonymitet.



2. Historiens lange spor

Produkter og serviceydelser har altid været designet. Det være sig i det førindustrielle håndværkssamfund, under manufakturen i tiden op til det industrielle gennembrud, såvel som i den industrielle epoke og i det servicedominerede samfund, vi nu står midt i.

Som en følge af de overordnede ændringer i samfundets produktionsstruktur er der også sket markante ændringer i den måde, designarbejdet er lokaliseret i virksomhederne - og i samfundet. Man kan groft taget iagttage to perioder med store skift i den måde, designarbejdet organiseres. De er forbundet med kraftige ændringer i erhvervsstrukturgrundlaget.

Det første skift skete i overgangen fra håndværks- til industrisamfund. Det andet skift står vi midt i med samspillet mellem den dynamiske globalisering af produktionssystemet og den digitale revolution.

2.1. Det første skifte – til det industrielle samfund

Medens designarbejdet var tæt forbundet med og integreret i selve produktionen i håndværkssamfundet, blev design udskilt som en særskilt *produktionsforberedende* funktion allerede tidligt under industrialiseringens fremkomst².

Design blev på den ene side knyttet tæt til de ingeniørfaglige kompetencer, som blev så centrale med industrialiseringens fremkomst. Men samtidig opstod begrebet industrielt design. Walsh (1996) skelner således mellem 'engineering design' og industriel design³.

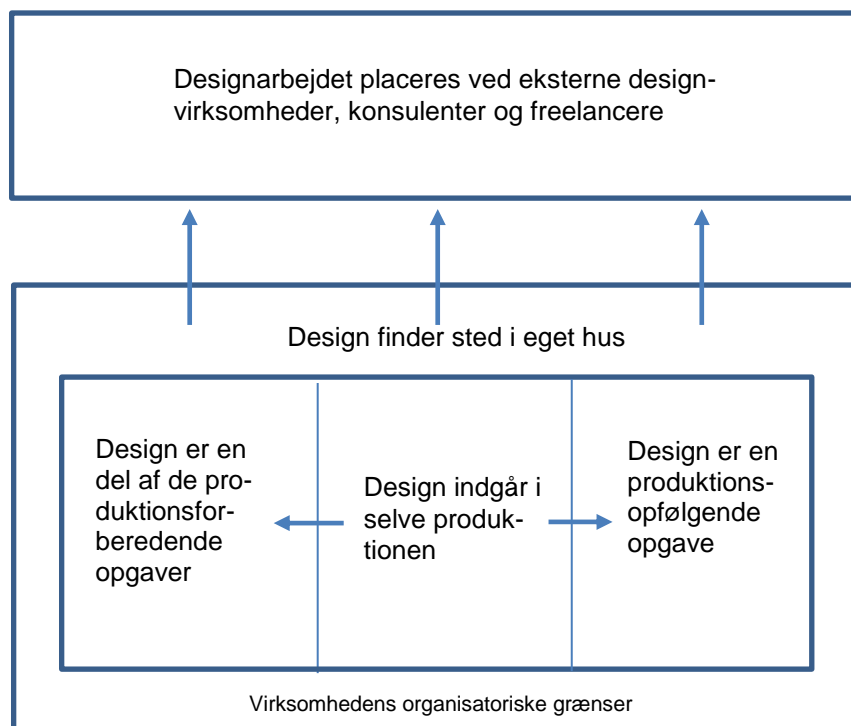
I denne udskillelse af design som en særskilt produktionsforberedende funktion er design med tiden blevet lokaliseret i tæt tilknytning til virksomhedernes produktudvikling. I det produktionsforberedende design indgår såvel 'engineering' design som industriel design og efterhånden også en række andre designfaglige specialer. I figur 1 er denne funktionelle adskillelse af produktion og design illustreret.

² Det er faktisk her, at selve begrebet design får luft under vingerne. Siden da har opfattelsen af, hvad design er, været delte. I dette WP overlader vi til læserne at danne deres egen opfattelse på grundlag af den mangfoldighed, som kommer til udtryk i virksomhedernes designpraksis.

³ Walsh citerer Moody (1981): 'Industrial design seeks to rectify the omissions of engineering; it is a conscious attempt to bring form and visual order to engineering hardware where the technology does not of itself provide these features'.



Figur 1. Designarbejdets organisering i og udenfor virksomhedens eget hus



Kilde: Baseret på Christensen, 2005

Samtidig får design også en stigende rolle som en *produktionsopfølgende* opgave i overgangen fra håndværkssamfundets lokale fundament, hvor 'mester' kendte alle, og alle kendte ham, til industrisamfundets anonyme masseforbrugere, hvor såvel kendskab til virksomhed og produkt skal formidles udover det lokale kendskab og omdømme. Den direkte personlige tillid erstattes af en kommunikeret tillid.

Kommunikationen af virksomhedens kunnen og omdømme og dermed design af virksomhedens identitet, dets mærkevarer, reklame og marketing bliver vigtige 'hot spots' for udviklingen af designbranchen op gennem industrialiseringen. Også denne udskillelse af design fra produktionen er illustreret i figur 1. Her knyttes lokaliseringen af design tæt til salg, markedsføring og senere virksomhedens kommunikationsafdeling, for så vidt virksomhederne udvikler en sådan funktionsopdeling.

Som det antydes i figuren, knyttes lokaliseringen af de designfaglige kompetencer på den ene side til funktionsområder som forskning, udvikling og produktionstilrettelæggelse, på den anden side til funktionsområder som salg, 'aftersales' service, montage, markedsføring og 'branding'.

I hele denne udvikling er der samtidig opstået en lang række designbureauer, som betjener virksomhederne,

Alt i alt betyder det historiske skift i designopgavernes lokalisering væk fra de produktionsgennemførende enheder, at mange virksomheder den dag i dag står med et grundlæggende ledelsesdilemma, som handler om, hvor designaktiviteterne skal placeres. Skal de købes i byen eller lokaliseres i eget hus? Hvor i organisationen skal de i givet fald placeres, og hvorledes kan virksomhedens designaktiviteter samordnes og i sidste ende integreres, så de fremstår som en helstøbt repræsentation af virksomheden? Disse dilemmaer sætter naturligvis også spørgsmålet om, hvorledes designaktiviteterne organiseres bedst på ledelsens strategiske dagsorden. Som sådan afhænger de i høj grad af de billeder af designs rolle, som kommer til at præge organisationen, jf. Morgans navnkundige bog "Images of Organization" (1997).

Skal kernen i virksomhedens design og designopgaverne rettes frem mod markedet, kunderne og brugerne? Eller skal kernen i virksomhedens design fortrinsvis rettes mod udviklingen af nye produktgenerationer og bidrage til at formgive de teknologiske kilder til produktfornyelse, herunder leverandørernes viden og kunden?

Lokaliseringsbeslutningerne kompliceres yderligere af, at de fleste virksomheder også anvender eksterne designbureauer og freelancere til en række designopgaver. Skal deres ydelser erstatte designopgaver i huset, eller skal de tvært om understøtte dem og støttes af dem?

Der gives ikke generelle svar på disse dilemmaer. Derfor er en del af designledelsens opgave at skabe et beslutningsgrundlag for, hvor, hvornår og hvordan designopgaver skal lokaliseres i og udenfor huset.

2.2. Det andet skifte – til det senindustrielle samfund⁴

Det lokalisermæssige dilemma forstærkes yderligere i takt med globaliseringen. Når virksomheden engagerer sig i internationale salgs- og produktionsopgaver, kommer spørgsmålet om den rolle design skal spille op til overfladen på ny: Hvilken rolle skal design spille som platform for samarbejdet med kunder og leverandører, og hvordan skal udviklings- og driftsopgaver fx koordineres med leverandører eller mellem hovedkvarter og datterselskaber, og hvor skal designopgaverne lokaliseres i organisationen – funktionelt såvel som geografisk?

⁴ Her foretrækkes termen det 'senindustrielle' samfund fremfor 'servicesamfund', fordi industrierhvervene fortsat spiller en afgørende rolle i den internationale arbejdsdeling.



På den ene side rejser det spørgsmålet om, hvorledes de designfaglige kompetencer skal tilpasses, så de matcher de kunder og markeder, som virksomhederne adresserer. Skal virksomheden fx tilpasse produkter og markedsføring til de enkelte markeder og kunder, eller skal virksomheden snarere søge at opbygge en ensartet, standardiseret global markedsprofil?

På den anden side outsourcer og udflager flere og flere virksomheder deres produktion til virksomheder i andre lande. Det indebærer en fundamental ændring i ledelsesopgaven fra at lede aktiviteter i eget hus og under ejermæssig kontrol til at lede og samordne aktiviteter hos eksterne leverandører. De produktionsforberedende opgaver - herunder design - skal nu understøtte og styrke samarbejdet med leverandørerne om såvel udvikling som drift. Nu drejer designledelsen sig ikke alene om de aktiviteter, der er i eget hus, men ændres til også at omfatte relationerne til såvel leverandører som salgsagenturer og kunder.

Man kan indvende, at de lokaliseringmæssige dilemmaer, som opstår, når konteksten internationaliseres, næppe har den store betydning for små og mellemstore virksomheder. En række af de cases, vi har arbejdet med, viser imidlertid, at denne indvending ikke er holdbar. Mange har outsourcet opgaver og samarbejder med såvel danske som internationale leverandører og agenturer. Det kræver et klart fundament for såvel virksomhedens identitet som de konkrete udviklings- og driftsopgaver, som skal leveres. Små, danske virksomheder opererer også i stigende grad på internationale markeder, og flere har både salgs- og produktionsenheder i udlandet. Samtidig udgør markedsføring og salg via internettet en forretningsmulighed af stadig stigende betydning.

I takt med internettets stigende betydning for virksomhedens kommunikation med omgivelserne - det være sig i salgøjemed eller i samarbejdet med leverandører og andre samarbejdspartnere - har interaktionsdesign, altså design af digitale brugerflader i huset og ud af huset, fået stigende betydning. Ikke mindst at skabe platforme for deltagelsen på de sociale medier er en krævende designopgave.

Sammenfattende kan man sige, at der er mindst to historiske skift på spil.

For det første skiftet fra håndværkssamfund til det masseproducerende industrisamfund, hvor designbegrebet fødes og designopgaverne omlokaliseres i virksomhedens eget hus, og hvor designbureauer opstår og servicere de fremstormende industrivirksomheder.

For det andet det globale skift vi har været vidne til de sidste par årtier, hvor stadig flere virksomheder outsourcer og udflager produktionsopgaver til andre lande, og hvor evnen til at række ud på de internationale markeder og til internationale kunder får stigende betydning. I dette skift sker der en nedbrydning af virksomhedens grænser mod omverdenen. Grænserne bliver mere amøbeagtige og bevæger sig hele tiden. Samtidig indtager



design en stadig mere central rolle som en platform for virksomhedens samspil med omgivelserne.

I det følgende belyses, hvorledes de 32 casevirksomheder har organiseret deres designaktiviteter i lyset af de samfundsmæssige skift i produktions-systemets organisering.

3. Virksomhedernes aktuelle organisering af designarbejdet

Der er en betydelig vækst i antallet af små og mellemstore virksomheder, som anvender design aktivt til løsningen af kreative opgaver i Region Syddanmark. Det viser en undersøgelse gennemført af Region Syddanmark (2014)⁵. Andelen af mindre virksomheder, der inddrog design til innovation, branding og dekoration steg således fra 54 procent i 2010 til 68 procent i 2013.

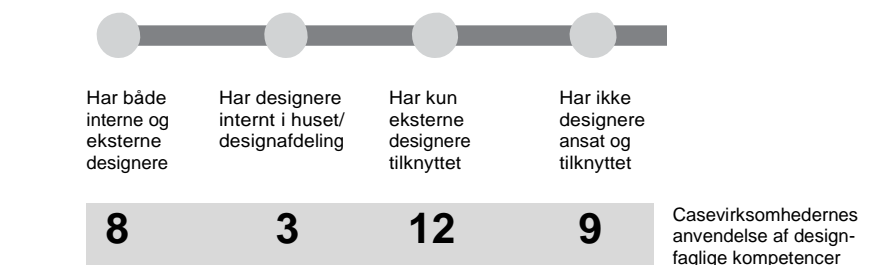
De virksomhedscases og det statistiske datamateriale, vi har indsamlet i Region Syddanmark (se WP 3) giver anledning til at peje nogle overordnede træk, som præger den praktiske organisering af designaktiviteterne i specielt mindre virksomheder.

I nedenstående figur, som er baseret på designkapacitetsmodellen (se WP 1⁶), vises det overordnede mønster for, hvorledes de 32 virksomheder har opbygget og lokaliseret deres designfaglige kompetencer.

Figur 2. Lokaliseringen af casevirksomhedernes designfaglige kompetencer.

Designkompetencer

Hvorfra kommer designkompetencerne?



Kilde: Forfatterne

⁵ Se også Working Paper 6 – Designs anvendelse i virksomhederne i Region Syddanmark. Link til alle D2i Working Papers: <http://www.cdcm.dk/?cat=20>

⁶ Designkapacitetsmodellen med guidelines for brugen af den, kan også findes på: <http://www.cdcm.dk/?cat=18>

Som det fremgår af figuren, har et flertal af virksomhederne (21/32) ikke designere ansat i eget hus. Nogle af de 21 virksomheder har slet ikke designfaglige kompetencer tilknyttet (belyses i afsnit 3.1.). Nogle har eksterne designere tilknyttet som substitut (belyses i afsnit 3.2). Endelig er der en række virksomheder, som har eksterne designere tilknyttet som supplement til de interne designere (belyses i 3.3.). Der er nogle få virksomheder, som har valgt kun at lokalisere designaktiviteterne i eget hus. Derfor belyses samspillet mellem den interne og eksterne lokalisering af designkompetencer samlet i afsnit 3.4.

Inden vi går i detaljer i vores belysning af de forskellige kategorier af designfaglig organisering, er det væsentligt at indskyde, at lige såvel som mange virksomheder ledes uden ledere med en formel lederuddannelse, varetages designopgaver i mange virksomheder af ansatte uden formel designuddannelse – de kaldes videre frem for designkyndige.

3.1. Det tavse design - virksomheder uden designfaglige kompetencer i huset eller tilknyttet

I en del virksomheder finder ledelsen slet ikke, at design spiller nogen rolle. Alligevel har de etableret sig med hjemmesider, har indrettet lokaler, udviklet produkter, produktionsgange og markedsføring og salg mm., som uvægerligt implicerer en designbaseret stillingtagen. På basis af et studie i en række organisationer, introducerede Gorb og Dumas allerede i 1987 begrebet 'silent design' (det tavse design), som omfatter alle de aktiviteter lokaliseret rundt omkring i organisationen, som kræver en designbaseret samordning, der går på tværs af afdelinger og ledelsesområder, men som ikke ses som design.

Der er design i langt mere, end vi tror

"Der er mange flere designprocesser i selv ingeniørvirksomheder, end folk selv tror. Og der bliver tænkt proportioner og dimensioner og funktionalitet meget mere, end de selv tror, og derfor er de ligesom for forlegne overfor at sige: "Ja, vi bruger design". Hvor de siger: "Nej, det gør vi ikke".

Interview med indehaveren

Case: Producent af udstyr

Ovenstående citat peger på, at designkyndige overvejelser spiller en upåagtet rolle for en lang række funktioner i virksomheden, men præger virksomhedens aktiviteter på en diffus, udtalt måde og berører afdelinger på tværs af organisationen. Dermed glider virksomhedens designaktiviteter

ned under ledelsens radar og unddrager sig en aktiv samordning og profilering.

Der er imidlertid tale om et ret varieret mønster, hvor virksomhederne ofte har tilknyttet medarbejdere, som varetager designfaglige opgaver i virksomheden, uden at der tænkes nærmere over det. De opnår en grad af designkyndig viden gennem varetagelsen af disse opgaver.

Design er egentlig en naturlig del af det, vi laver

"Altså både ja og nej, vil jeg sige. Jeg tror, det er noget, der ligger i vores baghoveder hele tiden, med design, så det, måske er det bare egentlig blevet en naturlig del af det, vi laver, vil jeg sige. Man forsøger bare at lave tingene smartere i bund og grund. Kan man fjerne en skrue og lave en eller anden snipløsning, det sparer tid, og det er jo egentlig design også. Så et eller andet sted bruger man jo design."

Henrik Sandahl Christensen, Project Manager i udviklingsafdelingen

Case: Fiberline Composites AS

3.2. Brugen af eksterne designere – som en substitut

Når en virksomhed ser et behov for designfaglige kompetencer, står den overfor et grundlæggende organisatorisk valg: Skal vi lokalisere kompetencerne i eget hus, eller skal vi købe dem i byen? Men der er et skel mellem de, som køber eksterne designfaglige kompetencer uden at have designfaglig viden i eget hus, og de som har. Som det fremgår af figur 2, har 12 ud af de 32 virksomheder kun eksterne designere tilknyttet. Dertil kommer de indirekte tilkøb, som sker ved, at der købes designydelser gennem fx reklamebureauer eller trykkerier o.l.

Disse virksomheder køber designydelser, enten fordi de ikke har kapacitet til selv at varetage opgaverne i huset ved at ansætte designere, eller fordi designopgaverne kan være rutineprægede (fx tryksager; brochurer o.l.) eller ad hoc-prægede, så det ikke kan betale sig at ansætte egne designere. Det kan også skyldes, at opgaverne er så specialiserede, at det er naturligt at tilknytte eksterne designere.

I Dan-Grit's tilfælde (se case-vinduet nedenfor) erkender ejerne, at kommunikationsdesign ligger udenfor deres kernekompetencer. Det bliver starten på tilknytning af designfaglig viden, som lokaliseres hos et designbureau. En intern ressourceopbygning substitueres med en ekstern tilknytning, som understøttende kompetence for de interne kernekompetencer.

Dan-Grit – fokus på kernekompetencer

Dan-Grit er en familiejet virksomhed, som producerer tørmørtel i siloer. Virksomheden er i rivende vækst og udvikling. Virksomheden har de sidste par år forsøgt at forbedre hjemmesiden og deres kommunikationsmateriale, men de har i dag måttet erkende, at de ikke er stærke på dette område. Maibrith Andersen beskriver det således:

”Det eneste, vi faktisk har at sende til kunderne, er et Excel-ark, det virker, men...”.

De har derfor taget en strategisk beslutning om at fokusere på deres kernekompetencer og overlade udviklingsarbejdet indenfor hjemmeside og kommunikation til eksterne kræfter.

Dangrit har valgt et lokalt designbureau, som kan indfange virksomhedens DNA og indarbejde det i den konkrete opgave. Bureauet ses som en varig sparrings- og samarbejdspartner på området.

Case: Dan-Grit AS. I rivende udvikling med fokus på vækst

Dan-Grit eksemplificerer meget godt en hovedstrømning i virksomhedernes tidlige brug af eksterne designydelser, som ofte sker som et led i markedsføring og kommunikation. På dette område er væksten høj blandt andet pga. den digitale 'revolution', vi har været igennem.

Når der ikke er opbygget en intern designkompetence, står virksomheden imidlertid i den situation, at det kan være vanskeligt at vurdere kvaliteten og mulighederne knyttet til ydelsen og udbuddet på markedet. Udvælgelse og evaluering af de eksterne designeres arbejde sker typisk hos medarbejdere og afdelinger, som designopgaven udspringer fra. Som sådan er brugen af eksterne designere en del af afdelingens ordinære drift. Erfaringer og viden har en tendens til at lejre sig der.

Der er fordele og ulemper ved tilknytningen af eksterne designere. På den ene side ses den eksterne designer som en aflastning eller en mulighed for at få tilført viden, der ikke er råd til i organisationen. På den anden side er det svært at udnytte den eksterne designers kompetencer, hvis virksomheden ikke har designere eller designkyndige ansat i virksomheden.

3.3. Brugen af eksterne designere – som et supplement

Som det fremgår af figur 2, har en del virksomheder imidlertid både interne og eksterne designere tilknyttet. I disse tilfælde er det typisk – men ikke



altid – tale om et supplement mere end en substitut for intern kompetenceopbygning.

Derfor er karakteren af de eksterne designydelser ofte også radikalt forskellige fra de forrige, som typisk er knyttet til virksomhedens kommunikation og markedsføring. Her er der tale om virksomheder, som anvender eksterne designere til at gennemføre opgaver knyttet til produkt- og serviceudvikling eller fx virksomhedens udvikling af faciliteter og virksomhedens identitet.

Flere virksomheder anfører, at tilknytningen af eksterne designere giver et betydningsfuldt og fleksibelt bidrag til udvidelsen af det innovative rum, som virksomheden kan arbejde i.

De fordele, der ses ved at anvende eksterne designere, er ofte ret forskellige. Kvadrat⁷ bruger eksterne designere for at skabe en kreativ dynamik i virksomheden. Det sker gennem et organiseret samspil mellem designafdelingen i Kvadrat og en omskiftelige myriade af selvstændige designere, som løbende inddrages i udviklingen af nye kollektioner. Nogle – ikoniske designere – inddrages for at brande virksomheden, andre – nye og 'up coming' – designere inddrages for at 'høre græsrodderne gro' og inkludere avantgarden i styling.

Vækst gennem design

Den innovative dynamik i Kvadrat er funderet på samspillet mellem det kreative og kunstneriske frirum, som Kvadrat giver de eksterne designere, og de benspænd, som designafdelingen i Kvadrat stiller op i form af tekniske krav, overflader, farvesætning og æstetiske fordringer til såvel produkt, kollektion som interiør. Designdirektør Anne Jørgensen:

"De [eksterne designere] har frie hænder og et stort æstetisk råderum. Det kan godt være, vi slår designere tilbage til start nogle gange. Hvis opgaven ikke er løst og opfylder de krav, vi stiller, så må man starte forfra igen.

Dialogen er det vigtigste - det er en proces og et kendskab. Vi går tingene igennem med designerne. Lige meget hvor meget papir vi skriver, så vil dialogen og tilliden være afgørende. Min største opgave er at fortælle, at nok laver vi retningslinjer, men det er kun for at vide, hvor vi bryder dem."

Case: Kvadrat AS

⁷ Se casen på <http://www.cdcm.dk/wp-content/uploads/2015/02/Kort-case-KVADRAT.pdf>

Det, denne case peger på, er, at et stærkt designfagligt modspil i huset giver videre rammer for, hvilke eksterne designere der kan tilknyttes.

Behovet for en tæt dialog understreges også af direktør Thomas Graversen fra Fredericia Furniture, der peger på, at det er af afgørende betydning, at relationerne til de eksterne designere organiseres, så de understøtter en tæt dialog, som også involverer leverandører, testarbejde og eksperimenter med mock-ups og prototyper. Det er forudsætningen for, at udviklingsopgaverne kan omsættes til produktion og kommerciel søsætning.

Design er en ledelsesopgave

Design hos Fredericia Furniture står på tre ben: idé, funktion og æstetik, der sammen skal gå op i en højere enhed. Direktør Thomas Graversen fortæller:

"Jeg ryger hele tiden ind og ud af udviklingsprocessen. Designeren ringer måske på et tidspunkt og siger, at nu har han noget at vise mig, og så tager jeg hen og ser det. Nogle gange har jeg selv en tekniker med, og så starter designprocessen, for så begynder vi at kommentere på det, og han kommenterer tilbage. Så dialogen er altafgørende i designprocessen."

"Der sker jo mange forskellige designprocesser i en designproces... også sammen med producenterne. Og i mine øjne er det den vigtigste proces, og det er i den dialog, langt de fleste guldkorn falder, fordi der sker rigtig meget i den praktiske modellering, som jeg også kalder designproces."

Case: Fredericia Furniture

De eksterne designere kommer med nye øjne på materialemuligheder, funktionsduelighed og fx det visuelle udtryk. På den anden side har de eksterne designere ikke den faglige tekniske hverdag inde på livet. Derfor er det væsentligt, at de eksterne designeres udviklingsarbejde ledes og gives de benspænd, som såvel tekniske som kommercielle udfordringer stiller. Det er i den interaktive proces, at nye ideer og koncepter fødes.

Flere af virksomhederne peger imidlertid også på dilemmaer knyttet til samspillet med eksterne designere. Det har adskillige forskningsrapporter også peget på. Jevnaker (2014) peger fx på det paradoksale i, at eksterne designere kan berige virksomhedens kultur med nye perspektiver, men samtidig ikke kan få accept på grund af organisationskulturelle barrierer, som Swope (2014) kalder 'The Culture of Sameness'. Samtidig peger flere af virksomhederne på, at det kan være svært at drage nytte af eksterne



designere, da de ikke kender de tekniske eller forretningsmæssige detaljer i virksomheden.

Design i et komplekst landskab

R&D manager Merete Kristensen, Personal Protection Equipment, beretter:

"Vi har nogle rigtig gode produkter på markedet, og de vinder også diverse tests rundt omkring, men vi kan bare ikke blive ved med at leve på det. Rent designmæssigt, sådan modedesignmæssigt, der er vi ved at halte lidt bagefter.

Hvis vi skal have mere fokus på udseendet på vores produkter, så kan vi ikke nøjes med kun at have vores konstruktører til at lave designdelen. Vi har brug for at få andre øjne på den. Det, der giver den største udfordring, det er at få freelancere til at forstå de udfordringer, vi møder i forhold til regelsæt, godkendelser og den funktionalitet, vores produkter skal leve op til. Så man skal have stor produktforståelse også for at kunne designe produktet, og det er svært at hive ind udefra."

Case: Viking Life-Saving Equipment

Samarbejdet med de eksterne designbureauer og udbyttet af det afhænger således i høj grad af, hvorledes virksomhederne har organiseret designarbejdet i eget hus.

3.3. Lokaliseringen af designaktiviteterne i eget hus

Der er flere forhold, som præger lokaliseringen af design i virksomhedernes eget hus.

For det første peger casematerialet på, at det kun er få virksomheder, som vælger udelukkende at lokalisere design i eget hus. De fleste virksomheder med designere i eget hus, har også eksterne designere tilknyttet.

Begrundelserne for at holde designaktiviteterne i eget hus er typisk af strategisk art: Ledelsen ønsker at holde unik viden og ressourcer i eget hus. Og de ønsker at understøtte effektivitet, kontinuitet og særegenhed i udviklingsarbejdet ved at holde drift og udvikling under samme tag. Som Dansani-casen nedenfor viser, indebærer det også et lokaliseringsmæssigt dilemma.

Dansani peger på, at det er vigtigt, at udvikling og drift holdes adskilt, men dog under samme ledelse. Dermed berøres en klassisk problemstilling i



forskningen om innovationsledelse. Tesen er, at jo tættere udviklingsfolkene er på driftsfolkene, jo mindre er sandsynligheden for, at de udvikler løsninger, der kan bryde med det spor, virksomheden er lejet i. Innovatorerne bliver inkrementelle, dvs. små skridt ad kendte stier. Derfor anbefaler Christensen og Overdorf en adskillelse (2000), medens Hamel (2000) tvært om anbefaler en tæt lokalisering for at forstyrre driftens rutiner og sikre træfsikkerheden i udviklingsafdelingen.

For det andet peger casematerialet på, at designarbejdets lokalisering i huset præges af virksomhedens historik, dvs. af hvor i huset de første designaktiviteter blev lanceret. Jagten på nye kunder medfører derfor, at salg og markedsføring bliver det primære satsningsområde for de fleste virksomheder i startfasen, medens produktudviklingsperspektivet er drivende i færre, mere teknologi- og designdrevne virksomheder.

Derfor er design ofte tæt knyttet til salg og markedsføring (de produktionsopfølgende aktiviteter) i mange virksomheder, medens færre har knyttet designopgaverne tæt på det team eller den afdeling, som varetager produktudvikling (de produktionsforberedende opgaver). Det ændrer sig dog ofte med virksomhedens vækst.

Design er en integreret del af vores forretningsmodel

Et samarbejde med to designstuderende gjorde Thomas Bjerrums drøm om at levere danske designmøbler i topkvalitet til badeværelset til virkelighed. Den ene designer etablerede efter endt uddannelse egen tegnestue, og et solidt samarbejde med Dansani førte til, at Dansani i 1993 opkøbte tegnestuen, der således blev en del af koncernen. Udviklingsdirektør Rasmus Kjær:

"Ønsket er at have en udviklingsafdeling, som ikke er syltet ind i daglig drift, men som stadigvæk er fast tilknyttet. Og så er der selvfølgelig noget historik i, at de sidder i København. Men der er også noget fornuftigt i, at de ikke sidder med alle dagligdags driftsopgaver ind over udviklingen konstant. Vi oplever, at det er nemmere at holde næsen i sporet og få høj produktivitet, ved at de ikke sidder i driftsafdelingen."

Case: Dansani AS

I andre, typisk yngre og mindre, ejerledede virksomheder varetages designopgaven ganske enkelt af ejeren i nær tilknytning til produktionens gennemførelse.



Fokus på brugerbehov og funktionalitet

Fokus for designprocessen er kundernes behov og ønsker. Kunden kommer ofte med en fast ide om, hvad de ønsker sig af varebilens indretning. Dette afholder dog ikke Flemming Porsgaard og Lone Porsgaard fra at stille kritiske spørgsmål til kundens behov for at finde den optimale løsning. I denne proces benytter de sig ofte af fotos af andre kunders varebilsindretninger til at hjælpe kunden med at forstå deres ideer. Denne dialog gør, at kunden ofte får en ny forståelse af sine egne behov og må hjem i tænkeboks for at fastlægge ønskerne til varebilens indretning.

Case: Dansk Varebil-Inventar

I atter andre, større divisionsopdelte, virksomheder er design- og udviklingsopgaverne ofte organiseret efter de funktioner, de skal støtte og lokalisere i de enkelte afdelinger, produktlinjer og mere eller mindre selvstændige forretningsenheder, som er etableret i Danmark og i udlandet. En sådan spredt lokalisering, leder let til en manglende integration og koordinering af virksomhedens designaktiviteter og understøtter dermed et 'split management' perspektiv.

I et par af de lidt større casevirksomheder (Isabella og Kvadrat) har man søgt at løse det dilemma, der er forbundet med designs integration i organisationen, ved at etablere en central designafdeling eller et centralt designteam, som har ansvaret for ledelse og koordinering af designaktiviteterne på tværs af virksomhedernes øvrige afdelinger og selskaber, således som fx virksomheden Isabella AS beretter om.



Vores konkurrenter skal vide, at vi er de bedste

Isabella A/S producerer fortelte til campingvogne og har i dag ca. 135 ansatte, hvoraf 90 sidder i virksomheden i Vejle, hvor alt er samlet under ét tag.

Hertil kommer Isabellas søsterselskab Campion, der producerer rørkonstruktioner til telte o.l. Isabella har også datterselskaber i Norge, Tyskland, England og Holland. De har egen salgsafdeling, reparations- og serviceafdeling samt økonomistyring. Alt andet foregår i Vejle, hvor der udvikles produkter til de enkelte lande på baggrund af deres ønsker til produkter, farver m.v. Det betyder dog ikke, at et produkt, der oprindeligt er udviklet til et land, ikke kan lanceres i andre lande. For at sikre, at produkter og andre tiltag bedst muligt kan gøre sig gældende i samtlige lande, har Isabella etableret, det de kalder, en produktgruppe. Udviklingschef Martin Stoltze fortæller:

"Vi har dannet en produktgruppe, hvor der er en repræsentant fra hvert af vores datterselskaber. Derudover sidder alle fra udviklingsafdelingen, nogle sælgere, en repræsentant fra marketing samt vores administrerende direktør, Lars Bilde, i produktgruppen."

Case: Isabella AS

3.4. Virksomhedens designlokaliteter og deres samspil

En række virksomheder har designopgaver lokaliseret forskellige steder i huset. De former samspillet med eksterne partnere, det være sig designbureauer, salgsgenter, leverandører, testenheder og laboratorier etc.

Det skaber ofte forskellige domænespecifikke opfattelser af, hvad design er, og hvem der skal involveres i hvad. Det fører på sin side til tvetydigheder i organisationen. Nu er tvetydigheder ikke nødvendigvis af det onde. De bidrager ofte til at skabe nye synsvinkler, som kan give anledning til uforudsete, frugtbare løsninger (Stacey, 2007). Men tvetydigheder i organisationen kan også lede til ukoordinerede handlinger, skabe kulturkløfter i organisationen og i sidste ende virke handlingslammende.

Derfor har designledelsen en stor opgave i at skabe fodslag mellem de forskellige lokale designdomæner, som opstår og præger en virksomheds udviklingsforløb. Hvis organiseringen af designaktiviteterne på tværs af organisationens domæner (afdelinger, selskaber og projekter o.l.) skal medvirke til, at de enkelte designområder understøtter hinanden, som fx branding, produktdesign og markedsføring, så kommer design på ledelsens bord og får strategisk betydning for virksomhedens forretningsmodel.



Sælgerne er for gode

Henrik Sandahl Christensen, project manager i udviklingsafdelingen, forklarer:

"Jeg tror, vi er utrolig meget låst af vores kunder, fordi det er ofte dem, der egentlig kommer med de første tegninger og siger: 'Vi vil gerne have den her'. Sådan er det i mange tilfælde, og så tilpasser vi det egentlig til vores produktion. Så det kan være svært at gå ind og præge på en kunde, vil jeg sige."

"Men jeg tror altså også ofte, at sælgerne, de er simpelthen for gode, når de er ude ved kunderne. Altså så sidder man egentlig og fastlåser produktet og kommer hjem og siger til os: 'Vi skal have det og det'. Jamen så er det jo for sent at lave alt det her, fordi det har sælgerne jo egentlig lige siddet og gjort ude ved kunden. Hvor de bliver enige om, at den bare skal se sådan og sådan ud. Så får vi et stykke papir: 'Her'."

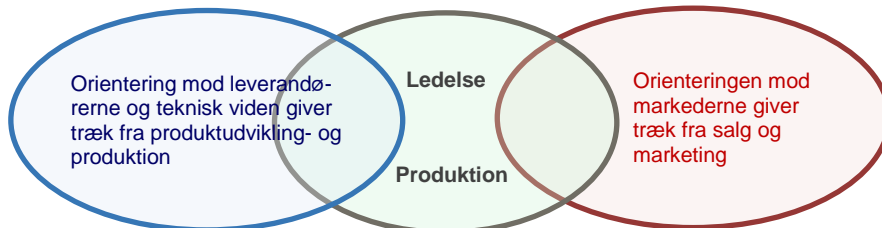
Case: Fiberline Composites AS

Der er en mange virksomheder, hvor flere forskellige interne aktører har sat en snor fast i designopgaverne. Den hiver de i, fordi de mener, designopgaverne skal ligge ved dem. Resultatet er, at der er flere, der hiver i hver deres snor. Hvem der er mest succesfuld i den leg, afhænger selvsagt af mange forhold. Jo længere tid givne designopgaver har været placeret et sted, jo tykkere bliver snoren. En anden faktor er, at ændringer i ledelsesforholdene og ikke mindst ledelsens udsyn kan gøre snorene tyndere. Det kan give anledning til ændringer i designs organisatoriske lokalisering. Det kan ofte også give anledning til en fornyet arbejdsdeling, rammer og rutiner for designaktiviteterne.

Nedenfor er legen søgt illustreret ved hjælp af marketing og produktudvikling, som typisk er de to centrale aktører, der går igen i virksomhederne.

Medens virksomhedens markeds- og brugerorientering trækker design mod marketing og salg, trækker orienteringen mod teknologi- og materialekilder samt innovation og udvikling mod udviklingsenheden og videre mod leverandører af materialer, teknologi og viden for løbende at holde trit med udviklingsmulighederne.

Figur 3. Træk fra markederne og leverandørerne påvirker organiseringen af designopgaverne



Kilde: Forfatterne

Det er en udfordring for mange virksomheder at få de forskellige designdiscipliner i virksomheden til at spille sammen til en sammenhængende indsats. Det er en problemstilling, som melder sig i takt med, at virksomheden vokser, hvorfor også den interne koordinationsopgave vokser.

Designledelsens rolle er at skabe den klarhed og balance, som kan skabe en integreret designaktivitet i virksomheden gennem koordinering af de designprocesser, som finder sted i forbindelse med produktudvikling, produktion, salg og branding.

Design er en integreret del af vores forretningsmodel

Dilemmaet om integrationen af designaktiviteterne berøres af udviklingsdirektør Rasmus Kjær:

"Der er to forudsætninger, der skal balancere, for at en "ekstern in-house designafdeling" skal give mening: De skal have den særlige integration og indsigt med salg og supply chain, der skaber hastighed, konkurrencedygtighed i forhold til vores forudsætninger (forretningsmodel, supply chain, kundestruktur mm.) og samtidig være så frit stillet i forhold til den daglige drift, at den ikke bliver en begrænsning, men en ramme, hvori udvikling og inspiration skal kunne indeholdes. Derfor favoriserer jeg vores model fremfor helt integreret eller helt ekstern."

Case: Dansani AS

Hen over tiden bliver 'snorelegen' imidlertid mere kompliceret end som så. Flere virksomheder har etableret egne salgsenheder i de markeder, der opereres på. Det trækker også i ressourcer og opmærksomhed og kræver nye koordinationsformer. Derfor begynder det for alvor at være uheldigt for organisationen og ledelsen, hvis der ikke findes en balance, som sikrer et koordineret træk og et ledelsesmæssigt fodslag om, hvorledes design på de forskellige felter kan understøtte hinanden. Det nytter fx ikke, at designerne i udviklingsafdelingen tænker i radikale meningsinno-



verende designløsninger (Verganti, 2008), hvis salg og marketing prioriterer nye varianter af den eksisterende produktportefølje, eller hvis fx hjemmeside, salgsmateriale, udsalg eller supportmateriale til agenter ikke matcher de visioner, produkter og emballager, der bringes i spil.

Vores kunder ved, hvad der fungerer

”20 % af vores udviklingsaktiviteter er innovation og 80 % er vedligehold. Og det er fordi, vi har en meget stor produktportefølje, som vi skal holde flydende og i live og interessant for vores kunder. Det er interessant for os at arbejde med de her facelifts frem for at skifte ud og lave nye kollektioner, da det er forbundet med større risici. Vores kunder ved, hvad der fungerer, og de vil hellere tage et produkt ind, som har fungeret 80 %, hvor vi kommer med en forbedring.”

Udviklingsdirektør Rasmus Kjær

Case: Dansani

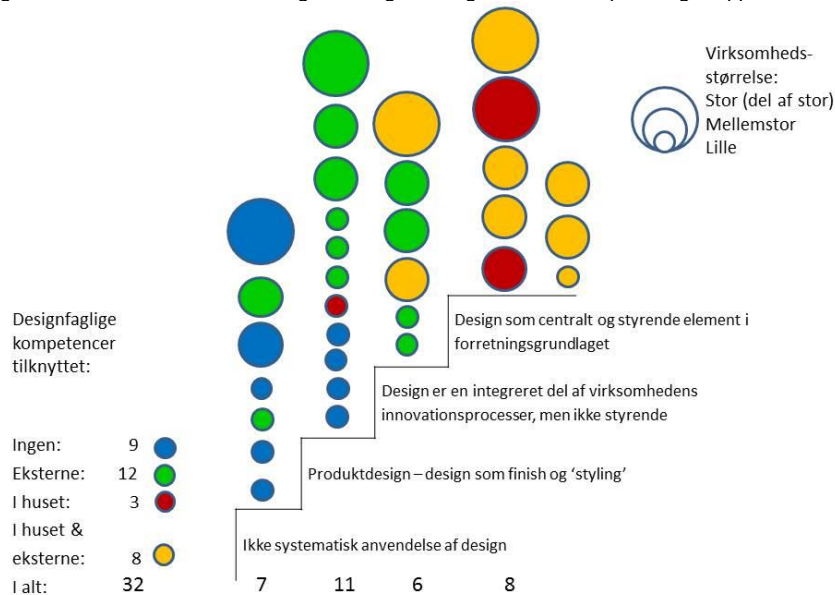
4. Det innovative råderum - samspillet mellem design og produktion

Det historiske skift i produktionsstrukturen, som blev nævnt indledningsvist, som har ført til en voldsom outsourcing af tidligere centrale produktionsgennemførende opgaver og udhulet prisen som konkurrenceparameter, har også betydning for, hvorledes virksomheder organiserer deres designaktiviteter.

Hvis man ser casevirksomhedernes organisering af designaktiviteterne i sammenhæng med deres placering på designtrappen, fremkommer et klart billede af et skift i det organisatoriske mønster.

Medens de to nederste trin på trappen domineres af virksomheder, som ikke har designkompetence tilknyttet, eller som benytter eksterne designvirksomheder uden et internt beredskab, fremgår det tydeligt, at billedet ændrer sig på de to øverste trin. En række af disse virksomheder arbejder systematisk på at udvide deres innovative råderum. Ifølge virksomhedernes beretninger sker det på flere forskellige måde.

Figur 4. Casevirksomhedernes organisering af designaktiviteterne på designtrappen.



Kilde: Designtrappen udviklet af Danmarks Design Center, 2002; Erhvervs- og Byggestyrelsen, Design skaber værdi - udbredelse og effekter af design, 2008.

Kilde: Egen tilvirkning

Flere virksomheder har gennemført en bevidst oprustning af deres interne designaktiviteter, herunder også deres designledelse, som gør dem i stand til at indgå i en stærkere faglig og kreativ dialog med de eksterne designere, de har valgt at tilknytte.

Flere virksomheder udfordrer leverandørerne til at bidrage med nye proces- og materialetekniske løsninger. Designerne og brugerne bruges som løftestand for denne proces. Det sker gennem de kreative mulighedsrum, brugerne og designerne skitserer og eksperimenterer med.

En tredje dimension i udviklingen af det innovative råderum har flere virksomheder fundet i en forstærket samordning af designaktiviteterne internt i eget hus. Det har i flere virksomheder ført til, at de forskellige grene af virksomhedernes designaktiviteter spiller bedre sammen og dermed er gensidigt understøttende.

Som det fremgår, er der virksomheder, som har ekspanderet deres innovative råderum ved hjælp af outsourcing af såvel produktion som centrale dele af deres designaktiviteter. De har dermed opnået en fleksibilitet og et fokus på deres udviklingsarbejde, således at det står som den centrale værdiskabende aktivitet i disse virksomheder.

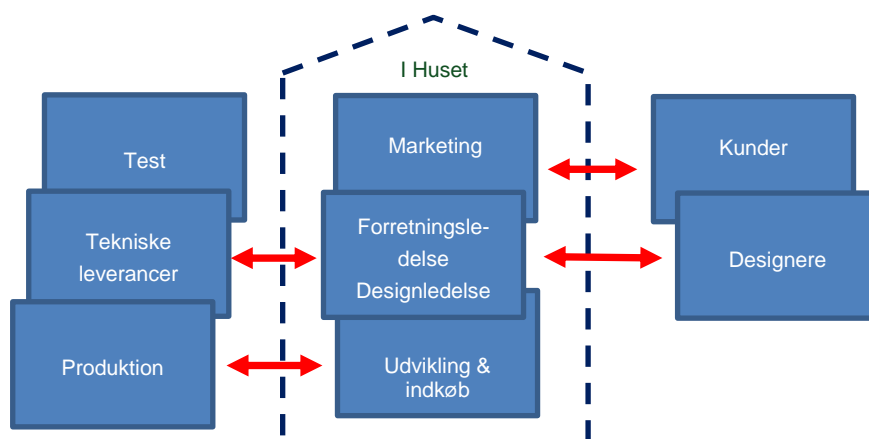


Det er virksomheder, hvor ledelse, designledelse og marketing – med variationer omkring dette grundtema - de facto er de eneste aktiviteter tilbage i huset. Her spiller design en ny og central rolle i virksomhedens udvikling af nye forretningsmodeller. Der er grobund for en helt ny type af virksomheder, som får større udbredelse i takt med globaliseringen af markederne og ikke mindst udbygningen af de globale produktionsnetværk. I disse virksomheder er såvel ledelsen som organiseringen af designopgaverne radikalt forskellig fra ledelsesopgaven, som den normalt opfattes, jvf. figur 4.

Figuren illustrerer, hvorledes det historiske skifte til det senindustrielle samfund præger den rolle, design har indtaget i en række af casevirksomhederne.

Der er en meget stor variation omkring dette billede i den måde, hvorpå virksomhederne har knyttet de designkompetencer, de har opbygget, sammen med organisering og tilrettelæggelse af deres produktionsgennemførende aktiviteter. I nogle virksomheder er de produktionsgennemførende opgaver fuldstændig outsourcet. I andre holdes kritiske opgaver i huset.

Figur 4. Designledelse i et industrielt netværksperspektiv



Kilde: Baseret på Christensen, 2005

Medens såvel produktion som design kan outsources, er ledelsen af virksomhedens aktiviteter bundet til huset. Derfor er det afgørende, at ledelsen bringer den viden om materialer og procestekniske kompetencer, som ligger hos leverandører, i spil med de visioner, virksomheden ser for næste generation af produkter, eller de indsigter og behov, virksomheden identificerer hos brugerne. Fredericia Furniture er et eksempel på en virksomhed, som blev ramt af den økonomiske krise i 2008 og valgte at outsource hele produktionen. Nu satses på produktionen af mock-up's og prototyper i huset. Afdelingen for produktion af prototyper i huset kan ses som det

eksperimentelle bindeled mellem Fredericia Furniture, producenterne og de eksterne designere, som er tilknyttet. Sammen med marketing er designledelsen således den eneste centrale funktion tilbage i virksomheden. Samtidig er de IPR-retteligheder, virksomheden har skabt sammen med husets eksterne designere, afgørende for, at der kan skabes exitbarrierer hos leverandørerne. De kan fx ikke sælge Nana Ditzel-stolen – Trinidad – udenom Fredericia Furniture.

Outsourcing gør det meget lettere at produktudvikle

Vi markerer os på at lave de gamle klassikere og nye kommer til. Det gør, at det er vigtigt for os at udvide det kreative råderum for vores designere så meget som muligt. Derfor presser vi hele tiden de proces-tekniske grænser og de materialer, vi bruger. Det gør vi ved at opsøge og samarbejde med de leverandører, som kan bidrage med de metoder, vi søger. Det mindsker afstanden mellem papir og et mock-up, som fungerer.

Thomas Graversen, indehaver af Fredericia Furniture

Case: Fredericia Furniture

Det er en udbredt opfattelse, at den lokaliseringsmæssige nærhed mellem produktion og design spiller en afgørende rolle for virksomhedernes eksperimentelle udviklingsarbejde. Som casen om Fredericia Furniture viser, kan udlægning af alle produktionsopgaver opfattes som en befrielse og et løft for en designdreven virksomhed. Gennem den fleksible adgang til produktionstekniske kompetencer har Fredericia Furniture udvidet det innovative råderum i forhold til det, de havde, da produktionen lå i huset.

Men det stiller nye krav til ledelsen, idet den centrale ledelsesopgave nu er at engagere eksterne partnere i virksomhedens udviklings- og driftsopgaver. Det stiller krav om andre kontrolmekanismer og andre former for incitamenter end dem, som kendes fra ledelsen af aktiviteter i eget hus. Driften af dette netværk af samarbejdspartnere kan kun gennemføres ved hjælp af basale elementer af co-creation. Liz Sanders udtrykker det således:

“The existing power structures in companies today are built on hierarchy and control. Co-creative thinking threatens the existing power structures. It is very difficult for those who have been successful while being in control to give it up now”. Liz Sanders (2014, side 131).

Flere af casevirksomhederne – Isabella, Dansani, Fredericia Furniture, Kvadrat og Seidenfaden Design – er eksempler på, at nye former for ledelse og kontrol spiller en central rolle i den senindustrielle æra. Co-

creation, med deltagelse af såvel leverandører, designere og andre interessenter i virksomhedens netværk, leder til nye perspektiver for designledelsen, hvor relationsledelse erstatter traditionel hierarkisk ledelse i eget hus.

I virksomheder som Dansani indgår designledelsen således som en integreret del af virksomhedens forretningsmodel, fordi alle virksomhedens centrale produktionsgennemførende ressourcer på nær samling og montage er lagt ud til et fleksibelt netværk af underleverandører, som der arbejdes tæt sammen med.

Den industrielle dynamik, som omgiver virksomhederne, leder således til nye toner, hvad angår designaktiviteternes lokalisering, organisation og ledelse af designaktiviteterne i huset såvel som i det netværk af leverandører, kunder og brugerfællesskaber, som virksomheden adresserer.

Det er disse nye toner, som leder frem til den strategiske rolle, design er på vej til at indtage i organisationen.

5. Strategiske billeder af design

De casevirksomheder, som har dannet grundlag for dette Working Paper har arbejdet ud fra hver deres strategiske rationale. Til tider er det tydeligt artikulert, andre gange er det mere implicit. Men i alle virksomheder gælder, at designarbejdets organisering spiller sammen med de strategiske billeder, virksomhedens ledelse har skabt for fremtiden, og den rolle, design tillægges.

For det første er en række virksomheder lejret i et markedsstrategisk paradigme. I det spor ses virksomhedens positionering i markedet som afgørende for den rolle, design spiller. Disse virksomheder ønsker at differentiere sig i forhold til konkurrenterne. Man kan sige, at de søger at skabe barrierer for deres konkurrenter i markedet. Derfor er designaktiviteterne typisk tæt knyttet til salg og marketing og har til formål at positionere virksomheden synligt i forhold til nære konkurrenter.

For det andet er flere virksomheder funderet i en ressourcebaseret tilgang, hvor det tillægges stor betydning at udvikle særegne ressourcer, der er svære for andre at kopiere. Disse virksomheder søger således at skabe imitationsbarrierer for andre virksomheder. I dette spor spiller design en rolle som det lim, der bidrager til at binde tekniske kompetencer og viden i virksomheden sammen til unikke ydelser. I det spor optræder design også som en legal beskyttelse mod imitation.

Der er imidlertid et tredje strategisk spor, som aktualiseres i den senindustrielle epoke. Det følger flere virksomheder. Det er det relationsbaserede spor, hvor virksomheden bevidst søger at tiltrække og kombinere eksterne

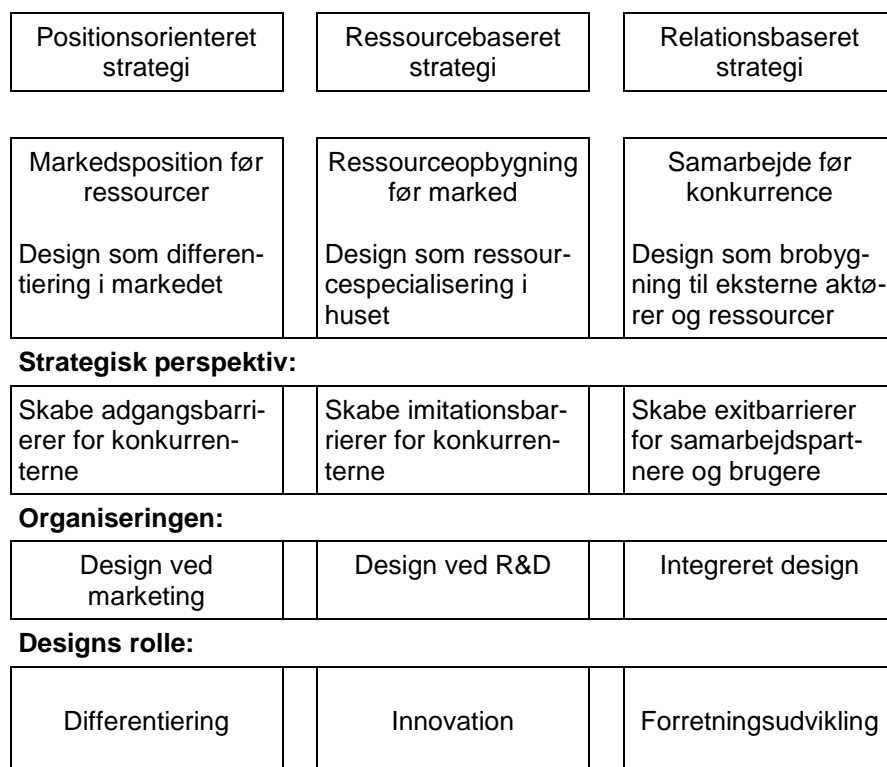


ressourcer gennem udviklingen af samarbejdsrelationer og partnerskaber i deres netværk af leverandører, designere og videnspartnere. Samtidig inddrager de kunder og brugere i forskellige former for markedsskabende aktiviteter. I disse virksomheder spiller design en central rolle som en platform for co-creation, således at leverandørerne involveres i udvikling af løsninger i samarbejde med designere, kunder og brugere.

Denne type af virksomheder indgår i det, vi kalder det fleksible innovatonsystem, som formentlig kommer til at præge væsentlige dele af det fremtidige produktionssamfund i Danmark. Ikke mindst blandt små og mellemstore virksomheder.

I figuren nedenfor er de tre strategiske spor skitseret med en markering af den rolle, design spiller i hvert af de tre spor.

Figur 5. Tre designstrategiske hovedspor



I virkelighedens praktiske verden, som den de 32 casevirksomheder bevæger sig i, finder man næppe den rene strategiske vare. Det afgørende i denne sammenhæng er, at de strategiske perspektiver, virksomhedsledelsen ser for virksomhedens konkurrencekraft og udviklin, præger synet på den rolle, design spiller for virksomhedens udvikling, og dermed også den måde hvorpå designaktiviteterne lokaliseres.

6. Opsummering og perspektivering

Mindre virksomheder har færre ressourcer og en mindre, men mere overskuelig organisation, ligesom ejerlederen ofte er det naturlige midtpunkt for beslutningerne i virksomheden.

Fra dette typiske udgangspunkt har de her belyste casevirksomheder inddraget designfaglige kompetencer i varierende grad og med forskelligt sigte.

I nogle – typisk små – virksomheder købes designkompetencer i tilknytning til konkrete projekter som fx design af hjemmeside, salgsmateriale, emballage o.l. Dialogpartnere i virksomheden opnår derved indsigter, som kan bane vejen til en stærkere fundering af design i organisationen. Men hvilken rolle, design kommer til at spille i disse virksomheders videre udvikling, afhænger i høj grad af ejerledernes opmærksomhed og dialog med eventuelle ildsjæle i organisationen.

Andre virksomheder har så at sige fået design ind med modermælken. Deres udviklingsbaner i organisering og ledelse af designkompetencerne i og omkring virksomheden er markant anderledes. I disse virksomheder er design på den strategiske dagsorden fra stort set dag ét. Og organiseringen af design er præget af den centrale plads, design har på virksomhedens strategiske landkort.

Mellem disse yderpunkter befinder en lang række virksomheder sig, hvor organiseringen af designaktiviteterne lejrer sig i afgrænsede organisatoriske domæner som fx salg og marketing, kommunikationsafdelingen og/eller virksomhedens produktudvikling. Derfra udvikler designaktiviteterne sig. Casene giver flere eksempler på, at designfunderet viden og kompetencer har svært ved at sætte videre fodspor i organisationen. De viser også, at det kan være svært at skabe fodslag mellem de forskellige afdelingers arbejde med konkrete designopgaver og deres opfattelser af, hvad der skal tegne virksomhedens samlede designprofil.

I studiet her kan vi også konstatere, at der går et skel mellem den måde, hvorpå virksomhederne på trin 1 og 2 på designtrappen organiserer deres designaktiviteter, og den måde virksomheder på trin 3 og 4 griber organiseringen an på. Det skel er der ikke nogen enkle forklaringer på.

Det er fx svært at svare entydigt på, om væksten i virksomhederne er et resultat af, at de har en integreret designorganisation, eller om denne organisationsform modsat er et resultat af væksten og den stigende organisatoriske kompleksitet, som følger med.

Globaliseringen har udvidet virksomhedernes råderum betydeligt, både på kundesiden, på leverandørsiden og på adgangen til viden. Innovation og



produktudvikling har vundet momentum. Det har stor indflydelse på virksomhedernes organisering af designaktiviteterne.

Mindre og mellemstore virksomheder har et reservoir af ressourcer og viden placeret ved deres netværk af kunder og leverandører. Deres konkurrencefordele hviler i stigende grad på evnen til at udvide det innovative råderum ved at inddrage relevante eksterne aktører i deres forretningsudviklende netværk. Co-creation med relevante eksterne aktører bliver dermed ikke blot en mulighed, men et fundamentalt led i at drive forretning i den senindustrielle æra, vi er midt i.

Det har givet designerne en ny rolle at spille i danske virksomheder.



Referencer

- Christensen, C. M. og Overdorf, M. (2000)
Meeting the Challenge of Disruptive Change.
Harvard Business Review, March-April.
Side 3-12.
- Christensen, P. R. (2005)
Underleverandørers positioner i globale produktionsnetværk - I: *Fremtidens produktion i Danmark*. Antologi under redaktion af J. Johansen og J. O. Riis. Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet, DI. København.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008)
Design skaber værdi - udbredelse og effekter af design, Kbh.
- Greiner, L. E. (1998)
Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May-June. Side 55-67.
- Gorb, P. and Dumas (1987)
Silent Design. *Design Studies*, vol. 8, no. 3, side 151-156
- Hamel, G. (2000)
Intrapreneurship – Spinning off a New Company.
Interview with Gary Hamel, Inc.com, September.
- Jevnaker, B. (2014)
The Paradoxical Road to Innovation – The Role of Creative Design. I: *The Highways and Byways to Radical Innovation – Design Perspectives*. Designskolen Kolding/SDU. Side 39-66.
- Moody, S. (1984)
The role of industrial design in the development of new science based products. In R. Langdon (ed.) *Design and Industry*. London: The Design Council, side 62.
- Morgan, G. (1997)
Images of Organization. Sage Publications California, USA
- Region Syddanmark (2014)
Oplevelseserhverv. Kreative erhverv – og design. Regional udvikling/Strategi & analyse. Vejle.
- Sanders, L. B. (2014)
Co-designing can Seed the Landscape for Radical and Sustainable Change. I: *The Highways and Byways to Radical Innovation – Design Perspectives*. Designskolen Kolding/SDU. Side 131- 151.
- Stacey, R. D. (2007)
Strategic Management and Organisational Dynamics. 5th edition. Pearson Education
- Swope, C. (2014)
The Way we innovate needs innovation. I: *The Highways and Byways to Radical Innovation – Design Perspectives*. Designskolen Kolding/SDU. Side 97-113
- Verganti, R. (2008)
Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25. Side 436–456
- Walsh, V. (1996)
Design, Innovation and the Boundary of the Firm. *Research Policy*, vol. 25, side 509-529
- Öberg, C. (2013)
Competence integration in creative proces, *Industrial Marketing Management*, 42, 113-124.