

# En typologi for virksomheders designanvendelse

---

## D2i Working Paper N<sup>o</sup> 5 / 12. januar 2015

ISBN: 9788791070532

**Susanne Jensen**

Postdoc / sjen@sam.sdu.dk

**Poul Rind Christensen**

Professor / rind@sam.sdu.dk

**Marianne Storgaard**

Postdoc

**Pia Storvang**

Postdoc

**Benthe Hilligsø**

Videnskabelig assistent

**Kiki Mikkelsen**

Videnskabelig assistent



## **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, postdoc Marianne Storgaard og postdoc Pia Storvang samt sekretær Jytte Krogh Jørgensen. Desuden har Benthe Hilligsø og Kiki Mikkelsen medvirket som forskningsassistenter i store dele af projektets løbetid.



## 1. Introduktion

Virksomheder er i dag i stigende omfang nødt til at være innovative for at bevare og udbygge deres position på markedet. For at sikre et vedvarende fokus på innovation kan design spille en afgørende rolle. I de senere år har der da også i dansk erhvervs politik været et fokus på den betydning, design kan have som drivkraft for innovation. Udmeldingen fra Erhvervsstyrelsen lyder således:

*Fra politisk side er der fokus på, at danske virksomheder skal have gode muligheder for at skabe vækst og fornyelse ved at inddrage design, oplevelser og kreativitet som innovationsmetoder. Derfor arbejder vi i Erhvervsstyrelsen med at skabe de bedste betingelser for dette.<sup>1</sup>*

Virksomhederne har dog forskellig praksis i deres tilgang til design. Praksis går fra, at design ikke er noget, virksomheden er opmærksom på værdien af, over det bevidste fokus og investering i udvikling af designkompetencer, til virksomheden, som har en ubevidst viden om designs værdi, og hvor de allerede opbyggede designkompetencer bruges uden at tænke over det. Forskellene i praksis har ikke bare betydning for virksomhedernes tilgang til arbejdet med design, men også for hvorledes der kan tilrettelægges relevante erhvervspolitiske tilbud, der kan skabe bedre rammebetingelser og matche praksis i de forskellige grupper af virksomheder.

Formålet med dette Working Paper er at skabe et bedre grundlag for at udarbejde og gennemføre erhvervspolitiske udviklingsprojekter ud fra devisen "samme hat passer ikke alle". For at kunne målrette indsatsen er det derfor vigtigt at kunne identificere og gruppere de forskellige praksisser. Det har tidligere været forsøgt med Dansk Design Centers Designtrappe® (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; Erhvervs- og Byggestyrelsen og FORA, 2011). Der er imidlertid en stigende erkendelse af, at modellen ikke er særlig anvendelig til dette formål. Dels fordi den er for statisk i sin tilgang, dels fordi den kun fokuserer på et relativt begrænset aspekt af design. Designtrappen er ydermere karakteriseret ved, at den bruger output til at måle virksomhedernes præstationer, medens Designkapacitetsmodellen, som danner grundlag for arbejdet i dette papir, tager udgangspunkt i virksomhedernes input til designarbejdet. Derfor udvikles i dette arbejdspapir en typologi for virksomheders ledelse af designprocesser med udgangspunkt i dimensionerne i Designkapacitetsmodellen (Storvang m.fl., under udgivelse; Jensen m.fl., 2013). Denne model tegner på flere punkter et mere nuanceret billede af virksomhedernes aktuelle designanvendelse og designkompetencer.

En typologi kan ses som en forenklet, men overskuelig inddeling af et fænomen i en række typer på grundlag af systematiske forskelle og ligheder (Gyldendals åbne encyklopædi). Den centrale udfordring i artiklen er at

---

<sup>1</sup> [http://erhvervsstyrelsen.dk/styrelsens\\_rolle\\_kreative\\_erhverv](http://erhvervsstyrelsen.dk/styrelsens_rolle_kreative_erhverv), hentet 11. juli 2014.



analysere forskellene i virksomhedernes designanvendelse og ud fra dette identificere en mulig typologi. Her analyseres virksomhedernes designanvendelse ud fra de 32 casevirksomheder, som er blevet interviewet i forbindelse med D2i - Design to innovate-projektet. På baggrund af de 32 virksomheders forskellige designpraksisser opbygges en typologi.

I det følgende afsnit diskuteres de metodemæssige overvejelser. Herefter følger en præsentation af Designkapacitetsmodellen i afsnit 3. Selve typologien præsenteres og diskuteres i afsnit 4, ligesom afsnittet indeholder en diskussion af, hvordan designbevidsthed og -kompetencer supplerer hinanden. Derefter skitseres de mulige indsatsområder for erhvervspolitikken. Endelig afsluttes med konklusion og mulige implikationer i afsnit 5.

## **2. Metode og data**

Som tidligere nævnt, danner virksomhedernes aktuelle designanvendelse og designkompetencer, som det kommer til udtryk ved dimensionerne i Designkapacitetsmodellen, udgangspunkt for udviklingen af typologien. I forbindelse med D2i-projektet blev 32 casevirksomheder i Region Syddanmark (og enkelte udenfor) interviewet om deres designforståelse og designanvendelse. Interviewene blev gennemført i perioden fra sommeren 2012 til foråret 2014. Som en konsekvens af nogle af de første interview blev Designkapacitetsmodellen udviklet for at supplere Dansk Design Centers Designtrappe®. Virksomhederne er i forbindelse med interviewene blevet bedt om at placere sig selv i forhold til Designkapacitetsmodellens dimensioner. Placeringen angav både en status på, hvor virksomheden befandt sig på interviewtidspunktet, men også hvor man gerne så sig placeret i fremtiden. For de få virksomheder, som er interviewet, før modellen var udviklet, har forskerne i D2i-teamet foretaget indplaceringen i modellen efterfølgende. Det kan have givet et slør i billedet, da virksomhedens egen opfattelse ikke nødvendigvis stemmer overens med forskernes opfattelse af situationen.

Virksomhederne i undersøgelsen er udvalgt repræsentativt med hensyn til geografisk lokalisering i Region Syddanmark, størrelse inden for gruppen af SMV'ere, branche, hvor der er skelet til regionens styrkepositioner, og endelig i forhold til placering i værdikæden, hvor det kan have betydning, om det er B2B- eller B2C-virksomheder. Det har ikke været betydningsfuldt for udvælgelsen, om virksomhederne tidligere har vist interesse for design, snarere tværtimod, da det har været et klart formål også at få inddraget de virksomheder, som ikke umiddelbart forbinder deres aktiviteter og processer med design. Udgangspunktet for kontakten til virksomhederne og selve interviewene har derfor også været virksomhedernes innovationsaktiviteter, og derfra har dialogen bevæget sig over mod designs mulige rolle og den forståelse af design, som ligger bag, at virksomheden anvender eller ikke anvender design.

Typologien er fremkommet på basis af oplysningerne om virksomhedernes designanvendelse. For at identificere typerne er hver virksomheds designkapacitet blevet visualiseret i Designkapacitetsmodellen. Herefter er der sket en gruppering ud fra, at virksomhederne inden for en type skal ligne hinanden så meget som muligt på de udvalgte kriterier, dvs. være homogene, mens forskelligheden til andre grupper skal være størst mulig (det vil sige heterogen). Grupperingen er dels blevet foretaget af hovedforfatteren, dels på to workshops. På den første workshop blev de øvrige forskere i D2i-teamet fra Syddansk Universitet bedt om at gruppere virksomhederne i typer ud fra en visualisering af hver virksomheds Designkapacitetsmodel. På den anden workshop blev det tilsvarende spørgsmål stillet til designkonsulenterne i D2i-teamet fra Designskolen Kolding. Designkonsulenterne har i forbindelse med designkonsultationer afholdt med virksomheder i D2i-regi også brugt Designkapacitetsmodellen, og de har derfor et godt kendskab til modellen og også erfaringer med de forskellige virksomheders designforståelse og -anvendelse.

Ved begge workshops har deltagerne selv defineret kriterierne for deres inddeling af virksomhederne i typer. De er desuden ikke blevet pålagt restriktioner med hensyn til, hvor mange typer der skulle defineres. Diskussionerne fra de to workshops er dokumenteret på bånd samt ved forskelligt skriftligt materiale. Arbejdet med grupperingerne har langt hen ad vejen givet nogenlunde enslydende resultater. På baggrund af diskussionerne har vi identificeret en typologi med 6 typer af designpraksisser, som bygger på markante forskelle i virksomhedernes designprofil. Dette vender vi tilbage til i afsnit 4. Først skal den grundlæggende Designkapacitetsmodel præsenteres.

### **3. Designkapacitetsmodellen**

Designkapacitetsmodellen blev udviklet af forskerne i D2i-teamet i 2012 og beskriver danske virksomheders designanvendelse ved at inddrage 5 dimensioner (Storvang m.fl., under udgivelse; Jensen m.fl., 2013). Modellen er inspireret af en lignende model for kinesiske virksomheder (Heskett & Liu, 2012), men har i den danske version i højere grad fokus på små og mellemstore virksomheder. Ligeledes står drivkraften bag virksomhedernes innovation, designkompetencer og designs rolle i de interne processer tydeligere. Dimensionerne indbefatter (se figur 1):

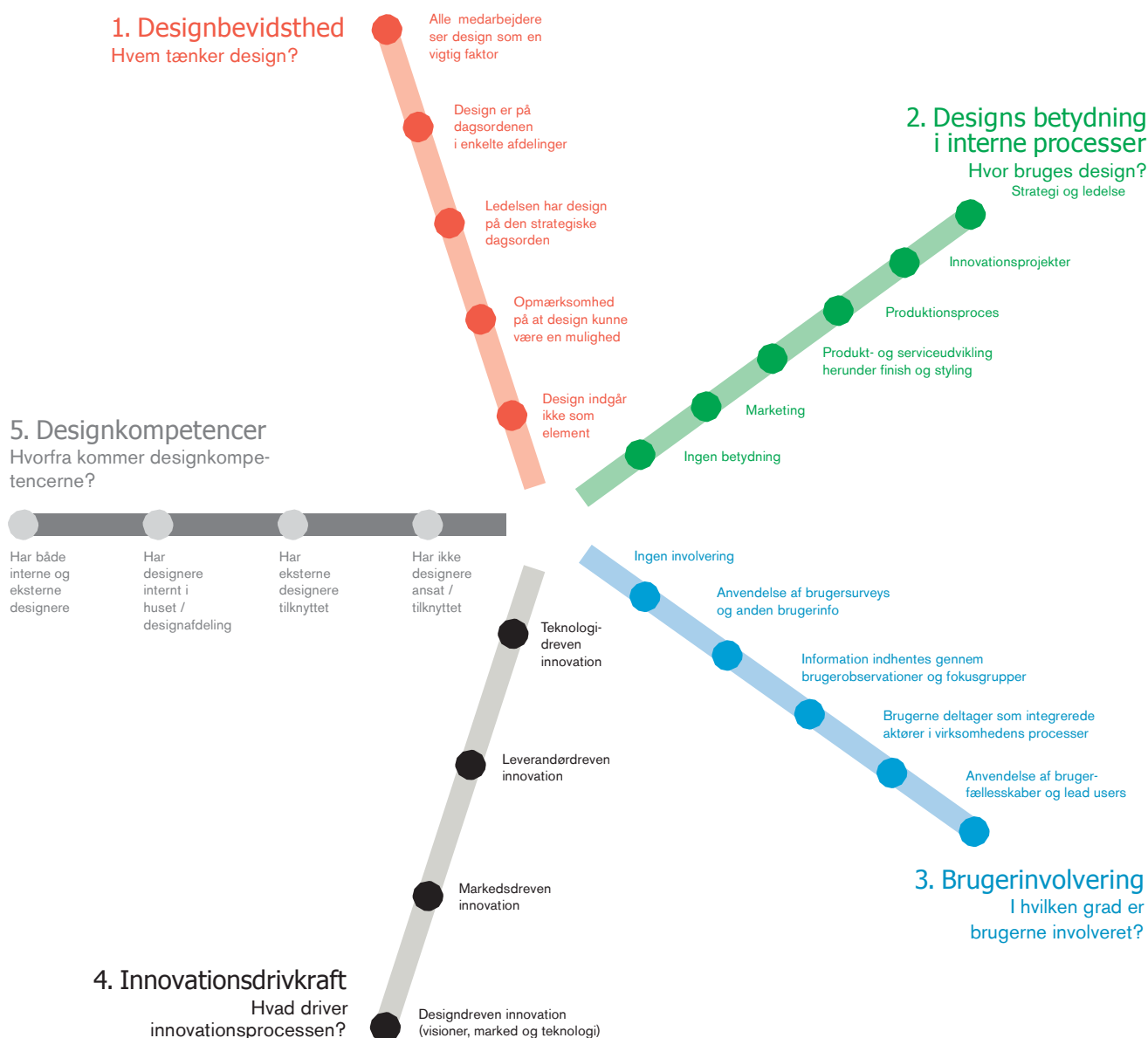
- virksomhedens designbevidsthed
- designs betydning i de interne processer
- graden af brugerinvolvering i udviklingsprocesser
- drivkraften bag innovation
- tilstedeværelsen af designkompetencer

Derudover inddrages også oplysninger om virksomhedens status, da alle virksomheder er underlagt forhold i omgivelserne, som påvirker deres strategi, ledelse og daglige drift. Disse rammebetingelser belyses ved at se på



virksomhedens markedsforhold, de interne ressourcer, som er opbygget, samt relationer til leverandører og kunder. Designkapacitetsmodellen har desuden en dynamisk tilgang, hvor der både ses på status for designanvendelsen, men også ønsket position inddrages, da virksomhederne ikke eksisterer i et vakuum, men er under fortsat udvikling.

Figur 1. Designkapacitetsmodellen





Designkapacitetsmodellens dimension om *designbevidsthed* tager udgangspunkt i, hvem der tænker design i virksomheden. For nogle virksomheder vil denne bevidsthed overhovedet ikke være til stede. Hos andre er der en begyndende opmærksomhed på, at design kunne være en mulighed, og hos andre igen er alle medarbejdere bevidste om design, og man kan tale om, at der i virksomheden er skabt en egentlig designkultur, som alle medarbejdere deler.

*Designs betydning i interne processer* handler om, hvor design mere konkret bruges i virksomheden. Er det i forbindelse med markedsføring til f.eks. at skabe en fælles identitet i virksomhedens visuelle udtryk, eller bruges design i forbindelse med produktudvikling eller på det strategiske og ledelsesmæssige plan? Ved denne dimension kan virksomheden godt afkrydse flere måder at bruge design på.

I hvor høj grad, brugerne er involveret, behandles af dimensionen *brugerinvolvering*. Virksomhederne kan i nogle tilfælde have et meget begrænset fokus på at inddrage brugerne i deres udviklingsprocesser, mens det i andre virksomheder i meget høj grad er brugerne, som er udfarende og endog til en vis grad styrende for processen enten i form af brugerfællesskaber som f.eks. i Lego eller som lead users.

Hvilke faktorer, der driver virksomhedens innovationsprocesser, er grundtanken bag dimensionen *innovationsdrivkraft*. Det kan være markedets behov, som er en drivkraft for virksomhedens innovationsproces. Det kan også være samspillet med en eller flere leverandører, som er drivkraften, eller det kan være teknologisk udvikling. Endelig kan også design via et samspil mellem teknologi og brugerhensyn give nye meninger og dermed være den faktor, som skubber mest til virksomhedens innovation.

Den sidste dimension i Designkapacitetsmodellen handler om virksomhedens *designkompetencer*. Denne dimension giver et billede af, hvorfra designkompetencerne stammer. Er der ansat uddannede designere i virksomheden, eller købes designydelserne eksternt eller ved at have eksterne designere tilknyttet, eller er det en kombination af interne og eksterne designere, der bærer virksomhedens designanvendelse.

Samlet giver Designkapacitetsmodellen et billede af forskellige aspekter af virksomhedens designanvendelse. Det samlede billede kan f.eks. illustrere en virksomhed, hvor der hverken er bevidsthed om design, eller design ingen rolle spiller i de interne processer. Modsat kan billedet også vise en virksomhed, som har design helt inde under huden hos alle medarbejdere, og hvor design er en del af virksomhedens DNA.



## 4. Designtypologi og mulige indsatsområder for erhvervspolitikken

---

### 4.1. Typologien

På baggrund af casene og de afholdte workshops er der identificeret en typologi med 6 typer af designanvendelse (se figur 2). Typerne er kendetegnet ved at være homogene inden for grupperne og heterogene mellem grupperne. Brugerinvolvering er den dimension, som er mest heterogen inden for en type. Det skyldes, at virksomhederne har meget forskellige tilgange til, om det er givtigt at involvere brugerne, og om brugerne faktisk kan formulere eller på anden måde udtrykke deres behov.

I det følgende beskrives, hvad der karakteriserer de 6 typer, og hvordan de kan identificeres.

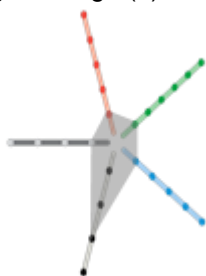
**Type A - Ingen design** har ingen eller meget begrænset opmærksomhed på design, og design anvendes ikke bevidst i virksomhedens processer. Hvis design anvendes, er det i meget begrænset omfang og typisk i tilknytning til marketing og/eller 'styling'. Vi kan tale om tøvende designbrugere og til dels om tilstedeværelsen af tavs design. Virksomheder i denne gruppe er meget ofte markedsdrevne inden for helt traditionelle produkt- og serviceområder, uden at de dog inddrager brugerne i deres udviklingsprocesser.



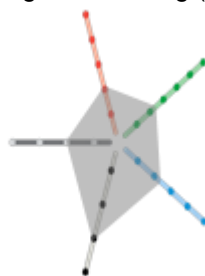


Figur 2. De seks typer af designanvendelse

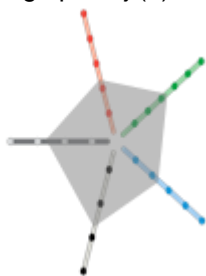
A. Ingen design (4)



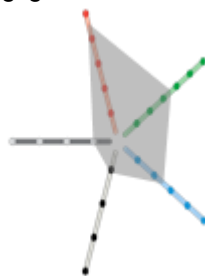
B. Design i marketing (7)



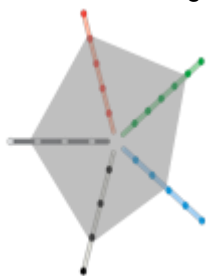
C. Design på vej (4)



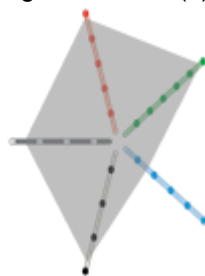
D. Faglighed uden for design (4)



E. Godt kørende design (6)



F. Designkøbmænd (7)



Kilde: D2i – 32 virksomhedscases.

Note: Tal i parentes angiver, hvor mange af de 32 virksomhedscases der befinder sig i den pågældende gruppe.

Virksomhederne under **Type B - Design i marketing** er opmærksomme på design, men deres brug er begrænset til markedsføring. Vi kan tale om markedsorienteret design, hvor design primært bruges i forhold til marketing, branding, kommunikation og til dels 'styling' af virksomhedens produkter. Fokus er således på det visuelle. Opgaverne varetages typisk af eksternt tilknyttede designere hos f.eks. et kommunikationsbureau eller et designbureau. Markedet er drivkraften for innovation for alle virksomheder i denne gruppe. Det betyder også, at virksomhederne som minimum anvender brugerundersøgelser og anden brugerinformation, ligesom nogle få ind-



henter information gennem brugerobservationer, brugerrejser og fokusgrupper.

For **type C - Design på vej** (se figur 2) er der som for gruppe B's vedkommende en opmærksomhed på, at design kan være en mulighed for at fastholde eller forbedre virksomhedens konkurrenceevne. Men i modsætning til gruppe B, hvor design primært bruges til marketing og styling, bruger gruppe C's virksomheder design i forbindelse med produkt- og serviceudvikling og i nogle tilfælde også innovationsprojekter som sådan. Så design har her i meget højere grad end for gruppe B's vedkommende et fokus på de interne forhold, hvor gruppe B primært bruger design i forhold til deres visuelle identitet og deres eksterne forhold. Der er således tale om udviklingsorienteret design. For en del af virksomhederne i denne gruppe er det relativt nyt, at de har fået bevidstheden om, at design kan være en mulighed, hvorfor de endnu ikke er kommet så langt i deres implementering af design i deres processer.

Det interne fokus har som konsekvens, at virksomhederne i højere grad har designere ansat internt i virksomheden, eller de gør sig i hvert fald nogle tanker om, hvordan de kan forankre design i virksomheden. Dette gør sig specielt gældende for virksomheder, som først fornyligt er begyndt med design. Forankringen vil i nogle tilfælde ske hos ansatte, som er designkyndige, men ikke nødvendigvis har en formel designuddannelse. De pågældende ansatte har interessen for design og de nødvendige kompetencer kan (videre-)udvikles f.eks. via efteruddannelsesprogrammer. Desuden vil leverandørerne også ofte være en videnskilde, specielt for SMV'erne.

Virksomhederne i denne gruppe er som nævnt på mange måder 'nybegyndere' inden for design, men de har fået erkendelsen af, at design kan være en mulighed, og derfor har de f.eks. også et begyndende fokus på i højere grad at involvere brugerne i deres udviklingsprocesser. På den måde kan man argumentere for, at virksomhederne her er på vej.

I virksomhederne i **Type D - Faglighed uden for design** er der en stor bevidsthed om design hos alle medarbejdere. Til gengæld har virksomhederne ikke ansatte designere, da de designmæssige kompetencer er forankret hos andre faggrupper som f.eks. ingeniører og faglærte. Virksomhederne i denne gruppe er ofte teknologidrevne og befinder sig på B2B-markedet. Derfor har de også ofte tæt kontakt til deres kunder, men ikke nødvendigvis slutbrugerne. Kontakten til kunderne er ofte præget af usystematiske metoder til indsamling af informationer. Kontakten sker snarere gennem en dialog, hvor man hen ad vejen taler sig frem til kundespecifikke løsninger, så virksomheden er kundetilpasset snarere end kundeudvikler. Design bruges som oftest til produkt- og serviceudvikling samt i innovationsprojekter.



For virksomhederne i **type E - Godt kørende i design** eksisterer der en bevidsthed om design i enkelte afdelinger, og brugen af design knytter sig som oftest også til specifikke projekter. Der er således ikke en egentlig designkultur i virksomheden, som omfatter alle medarbejdere, men afdelingerne arbejder systematisk med design i de interne processer typisk i forbindelse med innovationsprojekter, men det kan også være strategi og ledelse eller produkt- og serviceudvikling. Design vil ofte indgå i flere af de interne processer. Virksomhedens fokus på design betyder også, at virksomheden som oftest har ansatte designere internt i virksomheden, evt. i kombination med tilknytning af eksterne designere. Virksomhedernes innovationsprocesser er i helt overvejende grad drevet af impulser fra markedet. Det betyder, at brugerne i et eller andet omfang involveres i udviklingsprocesserne. Den måde, de inddrager brugerne på, kan dog veksle meget - fra alene at anvende forskellige former for brugersurveys og anden brugerinformation til at inddrage brugerne som integrerede aktører i virksomhedens processer.

**Type F - Designkøbmænd** er kendetegnet ved virksomheder, som er designorienterede og ofte har været det i mange år, eller ved nyere virksomheder, som har været det helt fra starten. Virksomhederne er designorienterede, fordi de har en designkultur, hvor alle medarbejdere ser design som en vigtig faktor. De fleste af virksomhederne bruger også design i forhold til strategi og ledelse, men også andre interne processer. Det kan skyldes, at de har brug for at samordne og integrere designprocesser og andre opgaver i virksomheden. Desuden er virksomhederne kendetegnet ved at være designdrevne i deres innovationsprocesser. Det betyder, at stort set alle virksomheder har interne designere ansatte, i en del tilfælde kombineret med et samarbejde med eksterne designere. Virksomhederne har en godt funderet, men ofte ubevidst designforståelse, der knytter sig forholdsvis tæt til det traditionelle designbegreb, hvor design ses som formgivning af et produkt/service, mens den nyere procesforståelse, hvor design også ses som formgivning af strategier, forretningsmodeller eller innovationsprocesser, er mindre udtalt. Det er desuden bemærkelsesværdigt, at virksomhederne har en lav grad af involvering af brugerne. En del af virksomhederne inddrager slet ikke brugerne i udviklingsprocesserne. Argumentet for dette er ofte, at brugerne ikke kender deres latente behov og kan have svært ved at give udtryk for dem, verbalt eller på andre måder.

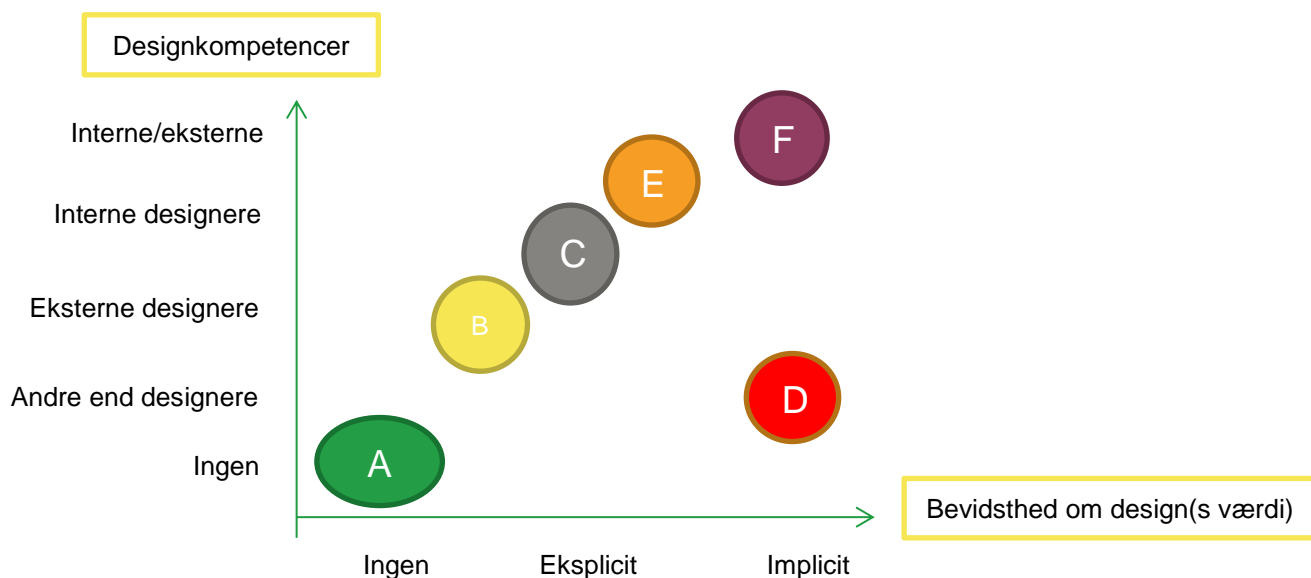
#### 4.2. Designbevidsthed og designkompetencer supplerer hinanden

En forudsætning for, at virksomhederne vil inddrage design på den ene eller anden måde i deres processer, er en bevidsthed om mulighederne ved design, samt at de kan se værdien af design. Dette uanset at der kan være store forskelle i, hvorledes design konkret indlejres i virksomheden, og hvordan det præger virksomheden. Bevidstheden om design kan enten være eksplicit eller implicit. Har man arbejdet med et område eller gjort en bestemt aktivitet i lang tid, vil ens måde at tackle situationen på ofte blive



ubevidst og indlejret i bestemte rutiner og måder at gøre tingene på. Det gælder f.eks. en lille ting som at køre på cykel, men kan også gælde mere komplekse ting som f.eks. arbejdet med design. Som illustreret i figur 3 kan bevidstheden og opmærksomheden på design gå fra at være ikke-eksisterende over at være eksplicit til at være implicit. Typen af bevidsthed kan have betydning for, om design anvendes, men også hvordan design anvendes.

Figur 3. Sammenhængen mellem designkompetencer og designbevidsthed



Bevidsthed om designs værdi kan også have betydning for efterspørgslen efter designydelser, og dermed hvem der kan dække virksomhedernes behov for designkompetencer. Dette behov kan dækkes dels via ansættelse af designere internt i virksomheden, men også ved at eksterne designere tilknyttes for kortere eller længere perioder. I nogle tilfælde vil det være en kombination mellem eksterne og interne designere. Endelig kan andre faggrupper af ansatte end designere også udføre designlignende opgaver.

I figur 3 kombineres bevidstheden om design med, hvorfra designkompetencerne kommer.<sup>2</sup> I figuren er desuden indsat, hvordan de 6 identificerede typer af designanvendelse A til F placerer sig i figuren. I udgangssituationen, hvor en virksomhed ikke er bevidst om designs værdi, eller hvor de mener, at design ikke har værdi, ser de naturligt nok heller ikke behovet for folk med designkompetencer hverken internt eller eksternt.

<sup>2</sup> Denne kombination har bl.a. været brugt af projektleder Karsten Bech til formulering af målgruppen for D2i-projektets aktiviteter.



For virksomheder med en gryende bevidsthed om designs værdi vil man ofte starte med at købe sig til ydelserne eksternt. Det kan have flere årsager, ofte vil virksomheden ikke umiddelbart have kompetencerne internt, og opgaverne kan være så specialiserede og langt fra virksomhedens kerneområder, at det giver god mening at få adgang til kompetencerne eksternt. Dertil kommer, at opgavernes omfang kan være mindre end en fuld stilling. Opgaverne kan også stille krav om så forskellige kompetencer, at de må dækkes af flere personer. Dertil kommer, at brug af eksterne designere kan give større fleksibilitet i forhold til at kunne ændre f.eks. den visuelle identitet eller stilingen af produkterne, da en anden leverandør som regel vil have andre ideer. For virksomheder med en gryende bevidsthed om design kan tvivlen - om design nu er den rigtige løsning - også spille ind i forhold til spørgsmålet om ansættelse af designere, da brugen af eksterne designere kan være en måde at prøve designs værdi uden at skulle binde sig i samme grad økonomisk som ved en ansættelse. For virksomheder som f.eks. type C og F bruges design i højere grad i de interne processer end for type B, hvilket gør det naturligt, at de er mere tilbøjelige til at ansætte personer med designkompetencer, evt. i kombination med brugen af eksterne designere og efteruddannelse af nuværende medarbejdere.<sup>3</sup>

For virksomheder med en implicit bevidsthed om design har det flere implikationer. For det første kan de tilhøre den gruppe af virksomheder, hvor design er bundet op på andre faggrupper end designere. Her er virksomheden ikke egentlig opmærksom på værdien af design, og i egen forståelse arbejder man måske nok med design, men det er deres klare holdning, at de ikke gør det på den måde, designere nu engang gør. For det andet kan virksomheden tilhøre typen af virksomheder, som er designorienterede, og hvor design er så stor en del af både deres forståelse og praksis, at virksomheden går fra en bevidst til en ubevidst brug af design. Der går så at sige 'cykelrutiner' i den måde, hvorpå virksomheden arbejder med design. I figur 3 er de repræsenteret ved gruppe F, hvor designkompetencerne er til stede internt, eksternt eller i kombination, men hvor man ikke længere er specielt eksplicite om designs værdi. I Chaizes optik (1994) svarer det til ubevidst kompetence<sup>4</sup>, hvor virksomheden godt nok har tilegnet sig en viden, men hvor det stadig er væsentligt at holde sig målet med brugen af design og designmetoder for øje for fortsat at kunne udvikle sig ved hjælp af vedvarende læring.

---

<sup>3</sup> Organiseringen af virksomhedernes designkompetencer er mere uddybende analyseret i et andet D2i-arbejdsrapport af Christensen et al (2015).

<sup>4</sup> Chaize (1994) taler også om ubevidst inkompetence, hvor man ikke er klar over sin uvidenhed.



### 4.3. Indsatser

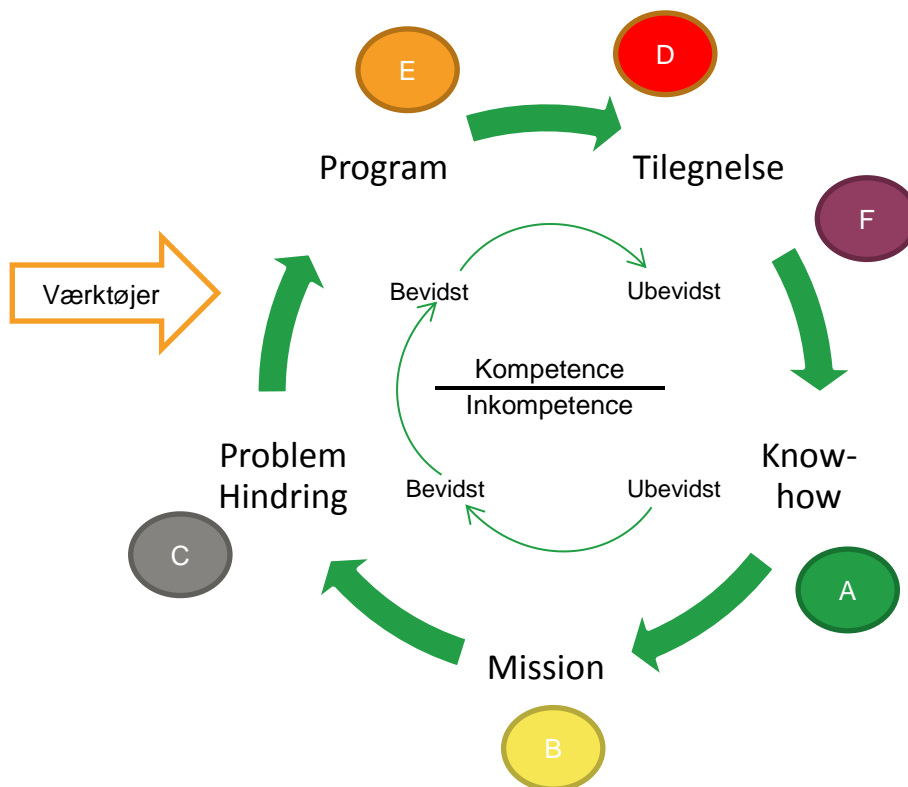
Typologien for virksomheders designanvendelse afslører, at der er store forskelle mellem virksomhederne i deres opmærksomhed på og anvendelse af design i virksomhedens processer. Har man derfor som mål fra politisk hold at øge virksomhedernes brug af design ved hjælp af erhvervspolitikken, vil det være forskellige indsatser og tiltag, som med fordel kan anvendes i forhold til typologiens forskellige grupper af virksomheder.

I det følgende skitseres indsatser, der kan være anvendelige i en sådan erhvervspolitisk kontekst. Indsatserne er bl.a. fremkommet med basis i erfaringerne fra D2i-projektet, hvor udviklingsaktiviteterne på primært Designskolen Kolding har haft forskellige målgrupper og har gjort brug af forskellige typer af designværktøjer. Erfaringerne fra aktiviteterne er bl.a. opsamlet i slutevalueringen af projektet (Ib analyse og SDU, 2015), men også andre typer af effektvurderinger gennemført i projektets levetid, har medvirket til de forslag, som er fremkommet i tabel 1.

Til inspiration er også brugt en variant af Chaizes (1994) kompetencecirkel (se figur 4). Den markerer, hvilke værktøjer der kan bruges i forhold til virksomhedstypernes forskellige behov for en indsats. Den grundlæggende præmis i modellen er, at forandring nødvendiggør tilegnelsen af ny viden. Afhængig af hvor virksomheden befinder sig i kompetencecirklen, vil det kræve forskellige former for indlæring. Chaizes model bygger på, at virksomheden kan besidde en kompetence inden for et felt eller modsat har de ikke kompetencerne. Dernæst kan virksomheden være bevidst om, at de har kompetencerne, eller at de mangler dem, ligesom de kan være ubevidst om både tilstedeværelsen og manglen på kompetencer.

I Chaizes oprindelige model har kompetencecirklen tre ringe (Chaize, 1994). Vi vil dog kun beskæftige os med den inderste ring, selvom vi anerkender at også den midterste ring, som omhandler, hvad der skal til for at virksomheden skal kunne lære, og den yderste ring vedrørende læring foregår i en social kontekst også har stor betydning for indlæringsmulighederne. Den inderste cirkel er dog forudsætningen for de to øvrige. Denne ring handler om, hvad der skal læres ved at blive klar over formålet, hvilke hindringer der eksisterer for læring og identificere, hvad der er de reelle problemer for ud fra dette at kunne tilrettelægge en læringsproces og til egne sig den nødvendige viden og praksis. Til dette kan bruges forskellige værktøjer, som f.eks. kunne være designmetoder. De 6 typer af virksomheders placering i forhold til Chaizes kompetencecirkel er indtegnet i figur 4 og vil blive diskuteret i det følgende.

Figur 4. Kompetencecirkel med de 6 typer virksomheder indplaceret



Kilde: Baseret på Chaize (1994: 232)



Tabel 1. Forskellige indsatser afhængig af type designanvendelse

Type	Type designanvendelse	Indsats
A. Ingen design	Ingen opmærksomhed på design	Italesætte mulighederne for design og designs værdi for at opnå opmærksomhed. Konkrete eksempler i den enkelte virksomhed på, hvor design kunne betyde noget.
B. Design i marketing	Opmærksomhed på design, men kun brugt i marketingøjemed og til styling	Konkrete eksempler i den enkelte virksomhed på, hvor design kan betyde noget for andet end marketing og styling. Italesætte hvordan virksomheden kan få adgang til designkompetencer eksternt eller ved ansættelse af nye medarbejdere eller efteruddannelse af nuværende.
C. Design på vej	Opmærksomhed på design og bruges internt	Konkrete eksempler i den enkelte virksomhed på, hvor design kan betyde noget. Italesætte hvordan virksomheden kan få adgang til designkompetencer - eksterne eller ved ansættelse af nye medarbejdere eller efteruddannelse af nuværende.
D. Faglighed uden for design	Design, men ikke udført af designere	Ser ikke selv, at de gør brug af design - deres faglighed ligger et andet sted. Italesætte designs værdi for at opnå en mere bevidst opmærksomhed. Konkrete eksempler i den enkelte virksomhed på, hvor andre tilgange til design, end den de allerede har, kan betyde noget.
E. Godt kørende i design	Design i enkelte afdelinger	Er allerede godt på vej, men kan inddrage flere medarbejdere og også lade design indgå i flere processer. Efteruddannelse af interne medarbejdere. Pege på værdien af at integrere design på tværs af afdelinger.
F. Designkøbmænd	Design gennemsyrrer virksomheden	De har kompetencerne, men de bruger dem nok ret snævert. Give input til og eksempler på, hvor design kan bruges strategisk



For virksomheder, som ikke har opmærksomhed på design, eller hvor det kun er i sin vorden, handler det om at få gjort virksomhederne bevidste om, at design kunne være en mulighed. I Chaizes terminologi vil vi tale om ubevidst inkompetence. Indsatsen skal med andre ord skabe en bevidstgørelse. Dette gælder f.eks. for type A-virksomhederne. Bevidstgørelsen kan komme fra flere kanaler, dels ved at oplyse om design og komme med generelle eksempler på værdien, dels ved at virksomheden får mulighed for at arbejde med design i forhold til en konkret problemstilling i virksomheden. Det sidste er bl.a. sket i forbindelse med aktiviteten designkonsultationer i D2i-regi, hvor virksomheden ved en endagskonsultation har haft mulighed for at få præsenteret forskellige designværktøjer til løsning af en konkret problemstilling, de selv har været med til at definere. Det har været en øjenåbner for mange virksomheder, der ikke tidligere har været synderligt opmærksomme på design:

*"Designkonsultationen gav os nye værktøjer til at se kundens behov og se på os selv med nye øjne."*  
(Kommentar fra virksomhed i slutevalueringen af D2i).

For virksomheder, hvor man måske nok har en opmærksomhed på design, men f.eks. kun har brugt design i enkelte, begrænsede processer som marketing eller styling, kan et tiltag være at få dem gjort bevidste om, at design også kan bruges andre steder internt i virksomheden. Igen kan en måde være at bruge konkrete eksempler fra virksomheden selv, hvor virksomheden umiddelbart kan se værdien og målet med at arbejde med design. I Chaizes forståelse vil denne type virksomhed have en bevidst kompetence på de områder, de allerede bruger design, men have ubevidst inkompetence på andre. Det betyder, at de ikke får udnyttet potentialet ved design i andre grene af virksomhedens virke (virksomhedstype B i typologien). Fordi virksomheden allerede har en vis forståelse for design, vil det være lettere at tilegne sig den nye viden.

Har den enkelte virksomhed først fået en bevidsthed om design (f.eks. type C og E), og de også ser en positiv værdi, handler næste trin om, hvordan virksomheden kan komme til at bruge design, og hvorfra designkompetencerne skal komme. Derfor opstår spørgsmålet, om virksomheden skal ansætte en designer, købe sig til ydelserne eksternt eller efter- og videreuddanne nuværende ansatte, så de kan varetage opgaverne - og for virksomheder, som allerede længe har arbejdet med design og har designere ansat, kan det handle om videreuddannelse oven på designuddannelsen. For virksomheden kan det derfor være vigtigt at få kortlagt, hvad behovet er, og hvordan de vil bruge design. Ofte vil designkompetencerne komme flere steder fra, og selvom en virksomhed vælger at købe designydelserne eksternt, kan der stadig være et behov for at videreuddanne ansatte til at varetage funktionen som interne tovholdere. I nogen omfang handler det også om "at gå fra nybegynderens bevidste kompetence til de drevne fagfolks ubevidste kompetence" (Chaize, 1994:221). Samtidig er det dog også nødvendigt for denne type virksomhed at have et vedvaren-

de fokus på læring. Chaize (1994) peger således på, at hvis virksomhedens viden 'slides op', kan det blive problematisk at fastholde konkurrenceevnen. Sidstnævnte gælder også i udpræget grad for virksomhederne af type D og F, hvor kompetencerne er blevet ubevidste, og der derfor kan være en tendens til at glemme, hvad der er virksomhedens kerne.

## 5. Konklusion, implikationer og fremtidig forskning

På baggrund af syddanske virksomheders designanvendelse, som det kommer til udtryk i Designkapacitetsmodellen, er der i dette papir identificeret en typologi med 6 typer. Typerne er udtryk for, at virksomhederne har endog meget forskellig designpraksis. Det er derfor nærliggende at konkludere, at 'samme hat ikke passer alle', hvis man f.eks. fra politisk hold ønsker at fremme virksomhedernes brug af design i forhold til innovation og vækst. Der er således meget stor forskel på, hvilken indsats der vil hjælpe en virksomhed, som allerede i mange år har haft fokus på design, og hvor behovet kan være helt anderledes end for en virksomhed, hvor der først er en gryende opmærksomhed på mulighederne ved design, og hvor der kan være tale om at hjælpe virksomheden med at afdække, hvor designkompetencerne findes, og hvordan f.eks. et design brief kan være med til at definere, hvad designopgaverne skal løse af problemstillinger. Derfor skal der også fremover udvikles koncepter og værktøjer, som er rettet mod forskellige målgrupper af virksomheder.

Der er dog stadig indsatsområder, der kan gå på tværs af virksomhedstyper. Et sådant er netværksdannelse. I litteraturen er der mange eksempler på, at ikke kun interne forhold spiller en rolle for virksomheden, men også det eksterne og samarbejdet med andre har betydning. Verganti (2006) peger således på, at for industrivirksomheder i Lombardiet i Norditalien har antallet og styrken af bånd til andre virksomheder, (design)skoler, designere og andre aktører haft stor betydning for områdets fokus på og succes med designdreven innovation. Netværket behøver ikke nødvendigvis være mellem ligesindede virksomheder, også netværk mellem forskellige typer af virksomheder kan have betydning (Stadil & Waldstrøm, 2009).

Typologien for designanvendelse er udviklet på baggrund af casestudier blandt 32 virksomheder i D2i-projektet og med udgangspunkt i Designkapacitetsmodellen. Imidlertid har arbejdet i D2i også omfattet en række udviklingsaktiviteter, hvor specielt designkonsultationerne på Designskolen Kolding også har gjort brug af Designkapacitetsmodellen. Designkonsultationerne er et tilbud til virksomhederne om en endagsworkshop, hvor virksomheden får indblik i, hvordan designere arbejder med at forandre processer, løse udfordringer og finde nye veje, og mere generelt: hvad en designproces kan tilføre virksomheden. Konsultationen tager typisk udgangspunkt i en konkret problemstilling i virksomheden. Designkapacitetsmodellen bruges i de indledende samtaler med virksomheden og som et efterfølgende evaluerende redskab. Som sådan har Designkapacitets-



modellen ført til en nuancering af den rådgivningsmæssige indsats overfor virksomheder på forskellige trin på designtrappen. Samtidig vil der i det fremadrettede arbejde med typologien være mulighed for at teste dens styrke og anvendelighed på yderligere virksomhedscases, hvilket kan være med til at validere typologien.

## Referencer

Chaize, J. 1994

*Døren til forandring åbnes indefra - virksomhedens tre mutationer.* Forlaget Ankerhus og Danfoss a/s, Hinnerup

Christensen, P. R.; Jensen, S.; Storgaard, M.; Storvang, P.; Hilligsø, B.; Mikkelsen, K. D., 2015

*Organisering af virksomhedernes designkompetencer.* Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, D2i - Design2innovate Working Paper; Nr. 08/2015

Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008

*Design skaber værdi - udbredelse og effekter af design,* København

Erhvervs- og Byggestyrelsen & FORA 2011

*Danske virksomheders brug af design 2011,* København

Heskett, J. & X. Liu, 2012

*Models of developing design capacity: Perspective from China, Conference Proceedings, International Design Management Research Conference, August 8-9, Boston, M.A., USA*

Jensen, S.; Christensen, P. R.; Mikkelsen, K. D.; Storgaard, M.; Storvang, P., 2013  
*Måling af virksomhedernes designkapacitet og designpotentiale.* Syddansk Universitet, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, D2i - Design2innovate Working Paper; Nr. 01/2013, s. 1-15

Lb analyse og SDU, 2015

*Evaluering af D2i - Design to innovate,*  
<http://www.d2i.dk/wp-content/uploads/2014/12/Slutevaluering-af-D2i.pdf>

Stadil, C. & Waldstrøm, C., 2009

*Corporate Networking - strategisk ledelse af virksomhedens netværk.* Gyldendal Business

Storvang, P.; Jensen, S.; Christensen, P.R., (under udgivelse)

*Innovation through Design: A Framework for Design Capacity in a Danish Context'. In: Design Management Journal*

Verganti, R., 2006

*Innovation through design.* Harvard Business Review, vol. 84, no. 12, December 2006, pp 114-122