

# Design som værktøj for forandring - effektvurdering af design- konsultationer

---

**D2i Working Paper**  
N<sup>o</sup> 10 / 30. marts 2015

ISBN: 9788791070556

**Susanne Jensen**

Postdoc / sjen@sam.sdu.dk

**Poul Rind Christensen**

Professor / rind@sam.sdu.dk



## **Forord**

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

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

Der udarbejdes således analyser, som har til formål at opsamle, bearbejde og formidle den konceptuelle viden, som D2i har genereret. Ligeledes gennemføres 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.

Til dette arbejdsblad har studentermedhjælperne Johan Bidstrup Hansen og Kirstine Tilsted Rahbek stået for tilrettelæggelsen af de kvalitative data, mens designkonsulent Kim Aagaard Holm, Designskolen Kolding, har bidraget til formaliseringen af værktøjerne til indsamling af de evaluerende oplysninger i forbindelse med Designkonsultationerne.

## **1. Introduktion**

Danske virksomheders konkurrenceevne udfordres i disse år i stigende grad af globaliseringen af markederne for både produkter og produktionsfaktorer. Da danske virksomheder, bl.a. på grund af et højt dansk lønniveau, har svært ved alene at konkurrere på prisen, bliver en central kompetence virksomhedens evne til at innovere. Mange forhold kan påvirke innovationsevnen i positiv retning, men i de senere år er der blevet peget på, at design kan levere tilgange og redskaber, der kan hjælpe virksomhederne på vej uanset branche, størrelse og tidligere brug af design (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008; 2011; Jensen, 2013).

Det fireårige D2i - Design to Innovate-projekt blev igangsat i 2011 med det formål at øge anvendelsen af design i små og mellemstore virksomheder for derved at øge deres innovationsevne og konkurrencekraft. Projektet er et samarbejde mellem Designskolen Kolding, Syddansk Universitet samt en række virksomheder. I forbindelse med D2i har virksomhederne i Region Syddanmark haft mulighed for at deltage i forskellige aktiviteter, der kan styrke deres designanvendelse og designkompetencer.

Til disse aktiviteter hører Designkonsultationer, som giver virksomhederne en mulighed for at få et indblik i, hvordan designere arbejder med at forandre processer, løse udfordringer og finde nye veje. Konsultationen afholdes som en endagsworkshop for virksomheden og med udgangspunkt i virksomhedens behov. Det er målet med konsultationerne at give virksomhederne et nyt syn på virksomhedens udfordringer og måder at løse dem på. Derudover bliver virksomheden præsenteret for konkrete designmetoder, som efterfølgende kan bruges i virksomhedens videre arbejde. Virksomhederne introduceres derved både til mulighederne ved anvendelse af design, men også til konkrete designværktøjer.

Formålet med dette arbejdsblad er at samle op på de erfaringer, projektet har høstet ved at gennemføre Designkonsultationerne. Det gælder både i forhold til, om aktiviteten har haft effekt på virksomhedens designforståelse og designanvendelse, samt om deltagelsen i en designkonsultation har haft økonomiske konsekvenser i form af f.eks. øget beskæftigelse eller omsætning. Udover effekterne vurderes der også på, om processen har fungeret optimalt. Til at belyse konsultationerne er anvendt evaluerende oplysninger indsamlet i forbindelse med konsultationen, samt resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt de deltagende personer i forbindelse med den interne slutevaluering af projektet.

I det følgende afsnit diskuteres de metodemæssige overvejelser og den analyse-mæssige tilgang. Herefter følger en præsentation af Designkonsultationerne og de deltagende virksomheder. Selve resultaterne af analysen præsenteres og diskuteres i afsnit 4. Endelig afsluttes med konklusion i afsnit 5.

## **2. Metode, data og analytisk tilgang**

Den allerførste D2i-designkonsultation blev gennemført i marts 2012. På de tre år, indtil D2i-projektets afslutning med udgangen af marts 2015, er der yderligere gennemført 116 konsultationer med primært private virksomheder i Region Syddanmark. Konsultationerne har haft deltagelse af omkring 767 personer. For tilrettelæggelsen og gennemførelsen af konsultationerne har stået en række designkonsulenter ansat ved Designskolen Kolding og i enkelte tilfælde med hjælp fra eksternt rekrutterede designere.

Rekrutteringen af virksomheder til Designkonsultationerne har været en ressourcekrævende opgave. I midtvejsevalueringen blev der peget på, at de første virksomheder primært blev rekrutteret blandt virksomheder, Designskolen kendte i forvejen (Ib analyse, 2013). Siden har rekrutteringen bredt sig til også at udnytte eksisterende netværk i regionen. Der har f.eks. været tale om erhvervskontorerne netværk. Endelig har også mulige ambassadører for projektet været brugt i de senere faser. Rekrutteringsproblematikken illustreres også af, at der i det første år med konsultationer blev gennemført 20, det næste år 38 og det sidste år 59 konsultationer.

Datagrundlaget for analyserne i dette arbejdspapir er to typer af oplysninger. For det første inddrages beskrivende og evaluerende oplysninger indsamlet af designkonsulenterne i forbindelse med gennemførelsen af konsultationen. For det andet er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt deltagerne i forbindelse med den interne slutevaluering af projektet. De to typer data beskrives mere indgående i det følgende.

Som tidligere nævnt har hovedindholdet i en Designkonsultation været en endagsworkshop afholdt enten på virksomheden eller hos Designskolen Kolding. Forud er dog gået et betydeligt arbejde med at identificere, hvilke konkrete problemstillinger der skal arbejdes med på workshoppene. Efter den første indledende kontakt med salgskonsulenten er der afholdt et møde, hvor den konsulent, som kommer til at afholde konsultationen, taler med virksomheden om deres forventninger, behov, og hvor de står i dag med hensyn til design. Herefter planlægges og gennemføres workshoppene med deltagelse af virksomhedens medarbejdere og evt. repræsentanter fra en kunde eller anden samarbejdspartner. Antallet af deltagere ligger fra 4 til 15 personer. Som opfølgning laver deltagerne en evaluering, hvor de svarer på fire spørgsmål om workshoppens forløb, erfaringer høstet, ændret syn på virksomhedens udfordringer samt evt. fremtidig brug af design. Efter konsultationen afholder konsulenten en opfølgningssamtale med virksomhedens kontaktperson.

Ovenstående beskriver et typisk forløb. I starten blev oplysningerne, som man indhentede før, under og efter workshoppene, ikke systematisk opsamlet, men fra omkring august 2013 blev dataindsamlingen mere formaliseret, efterhånden som flere værktøjer hertil blev udviklet. Denne erfaringsopsamling er dog ret tidskrævende for designkonsulenterne, og derfor blev

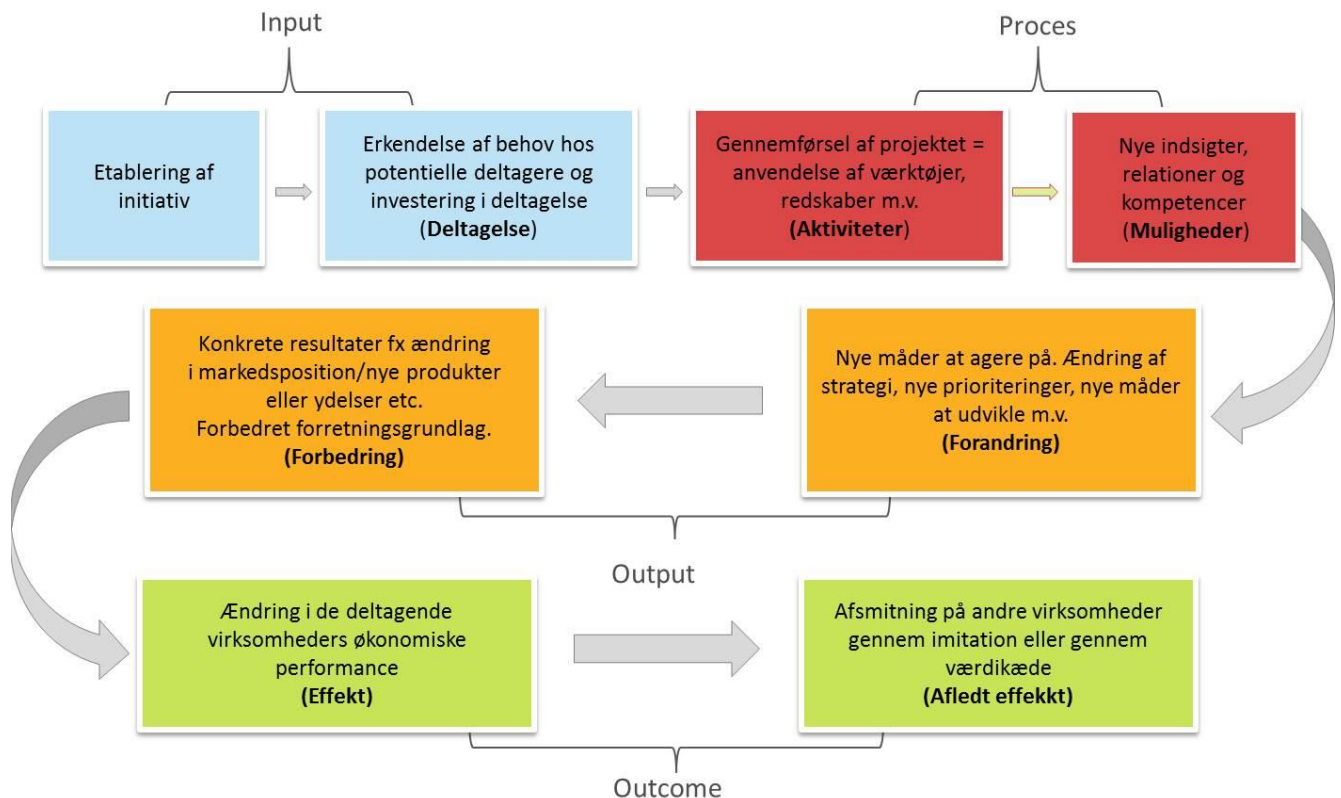
det besluttet at stoppe indsamlingen af materiale i december 2014. Cirka 70 konsultationer er gennemført i perioden med indsamling af oplysninger. Oplysninger fra 44 virksomheder indgår i denne analyse. Frafaldet skyldes, at systematiseringen af indsamlingen ikke har været fuldstændig. Desuden var ikke alle oplysninger tilgængelige på dataindsamlingstidspunktet i februar 2015.

Dataindsamlingen til den interne slutevaluering af D2i-projektet er gennemført i august 2014 i et samarbejde mellem Ib Analyse og Syddansk Universitet. Evalueringen omfatter aktiviteterne Designkonsultationer, Designintroduktioner og Designefteruddannelse samt Design Camps (Ib analyse, 2014). I dette arbejdsrapport bruges alene informationerne om Designkonsultationer. Slutevalueringen er gennemført som en web-baseret spørgeskemaundersøgelse i august 2014. Spørgeskemaet er udsendt til 455 personer, som på daværende tidspunkt havde deltaget i en Designkonsultation, og hvor det var muligt at identificere en gyldig e-mailadresse. 81 respondenter har helt eller delvist besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 17,8 %. Deltagerne repræsenterer 48 virksomheder og organisationer, hvilket svarer til 57,1 procent af de 84 virksomheder, som indtil august 2014 havde deltaget i en Designkonsultation. Når repræsentativiteten er noget højere på virksomhedsniveau kan det skyldes, at medarbejderne kan have aftalt, at ikke alle, der har deltaget, bruger tid på at besvare skemaet.

## **2.1. Analytisk tilgang**

De gennemførte effektvurderinger tager analytisk udgangspunkt i den såkaldte effektkæde (se figur 1). Et erhvervsudviklingsinitiativ som f.eks. D2i giver anledning til, at en proces med en række aktiviteter og muligheder går i gang. Ved gennemførelsen af aktiviteterne anvendes forskellige redskaber og værktøjer fra, i dette tilfælde, designfeltet. Processen kan resultere i nye muligheder for virksomheden via ny erhvervede indsigter, kompetencer og relationer. På den korte bane kan det give anledning til forandringer i, hvordan virksomheden gør tingene. På den lidt længere bane kan det betyde forbedringer i virksomhedens forretningsgrundlag. I sidste ende kan det føre til en bedre økonomisk performance for virksomheden, f.eks. med hensyn til øget omsætning, eksport, beskæftigelse, indtjening mv.

Figur 1. Generel effektkæde for erhvervsudviklingsprojekter



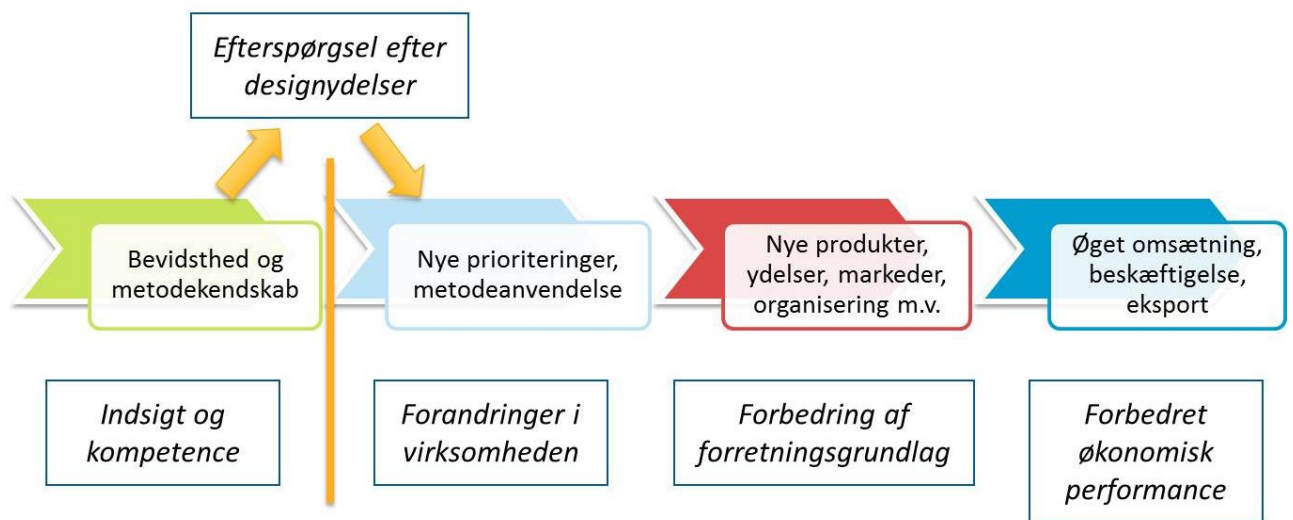
Kilde: LB Analyse 2015

I effektkæden ligger også et tidsperspektiv, hvor der kan gå kortere eller længere tid, før økonomiske effekter kan registreres. Det kan her være væsentligt at skelne mellem direkte og indirekte effekter af en aktivitet. Ved hjælp af et konkret udviklingsprojekt kan der fremkomme direkte effekter, fordi støtten f.eks. kan gives til, at noget nyt kan komme på markedet. Dette kan give anledning til vækst på kort sigt. Indirekte effekter opnås f.eks. ved at støtte en ændring i virksomhedens organisationskultur. Her kan effekten ses som øget innovation. Dette vil ikke på kort sigt give vækst, men kan på længere sigt føre til bedre økonomisk performance med deraf følgende vækst.

Designkonsultationerne sigter primært mod indirekte effekter, fordi konsultationen skal øge virksomhedens forståelse for værdien af design og give dem indsigt i, hvordan de konkret kan anvende design samt øge deres designkompetencer. Direkte effekter - som vækst i forskellige performancemål - vil kun vanskeligt kunne måles på kort sigt. På langt sigt er det spørgsmålet, om indsatsen har haft et omfang og dybde, der gør det muligt at påvise en effekt, da også andre forhold kan have spillet ind i forhold

til en observeret udvikling. Andre aktiviteter i D2i-projektet, f.eks. Designkupon, har været kendetegnet ved længerevarende forløb med virksomheden. Her er det i højere grad muligt at opnå direkte, kortsigtede økonomiske effekter, fordi kuponen har givet tilskud til, at design kunne bruges i et specifikt udviklingsprojekt.

Figur 2. Vejen til økonomisk effekt i D2i-projektet



Kilde: LB Analyse 2014

I D2i-projektet er meget af vejen til økonomiske effekter generelt gået som skitseret i figur 2. Det har for D2i i høj grad handlet om at skabe en bevidsthed om og forståelse af værdien af design hos virksomheder, der enten ikke tidligere eller kun i meget begrænset omfang har arbejdet med design. Via de nye indsigter kan der opstå en efterspørgsel efter at anvende designmetoder til forandringer i virksomheden.

Designkonsultation-aktiviteten er i høj grad gået på at skabe designbevidsthed og metodekendskab og i mindre grad på at skabe et forbedret forretningsgrundlag. Der er derfor en forventet længere vej til økonomiske effekter.

### 3. Karakteristik af de deltagende virksomheder

I det følgende beskrives de deltagende virksomheder med hensyn til størrelse, branche, geografisk lokalisering, deltagelse i andre D2i-aktiviteter samt designbevidsthed og designanvendelse.

Virksomhederne, som har deltaget i Designkonsultationerne, varierer i størrelse fra de helt små med 2-3 medarbejdere til de noget større med

flere hundrede medarbejdere. Da en Designkonsultation bygger på en interaktion mellem deltagerne i workshoppen, har det været en udfordring at gennemføre et tilfredsstillende forløb for de helt små virksomheder. I nogle tilfælde er det blevet løst ved, at virksomheden har inviteret kunder eller andre samarbejdspartnere med til workshoppen for at opnå kritisk masse. For de større virksomheder er det typisk en bestemt afdeling eller projekt, som har været udgangspunkt for workshoppen.

Branchemæssigt spænder deltagerne vidt fra de traditionelle fremstillings- erhverv inden for kompositter og tekstilindustrien til serviceerhverv herunder også offentlige eller halvoffentlige institutioner. Virksomhedernes beliggenhed er typisk inden for Region Syddanmark, men også enkelte udenfor. Der er en koncentration af deltagere fra nærområderne i Trekantområdet.

Virksomhederne har ofte deltaget i andre D2i-aktiviteter end Designkonsultationen. Der er tale om to hovedtilgange. For nogle virksomheder har Designkonsultationen været det første møde med D2i-projektet. Det har så ført andre aktiviteter med sig, som f.eks. deltagelse i Design Updates, som er halvdagsseminarer arrangeret omkring specifikke temaer, eller at én eller flere medarbejdere har deltaget i et længerevarende forløb som Designintroduktion. Ved introduktionen introduceres deltagerne fra forskellige virksomheder til forskellige designværktøjer på 3 gange 2 kursusdage. Den anden tilgang har været, at virksomheden først har deltaget i andre D2i-aktiviteter og ad den vej har fået øjnene op for mulighederne ved en virksomhedsspecifik aktivitet som Designkonsultationen.

#### **4. Effektvurderinger af Designkonsultationer**

I det følgende analyseres, hvorledes Designkonsultationerne har påvirket virksomhedernes syn på og anvendelse af design, samt hvilke typer af output og effekter det har resulteret i. Ligeledes gives en vurdering af, hvordan Designkonsultationerne er forløbet ud fra virksomhedernes tilbagemeldinger og designkonsulenternes refleksioner. Endelig afsluttes med nogle refleksioner over virksomhedens fremtidige designanvendelse.

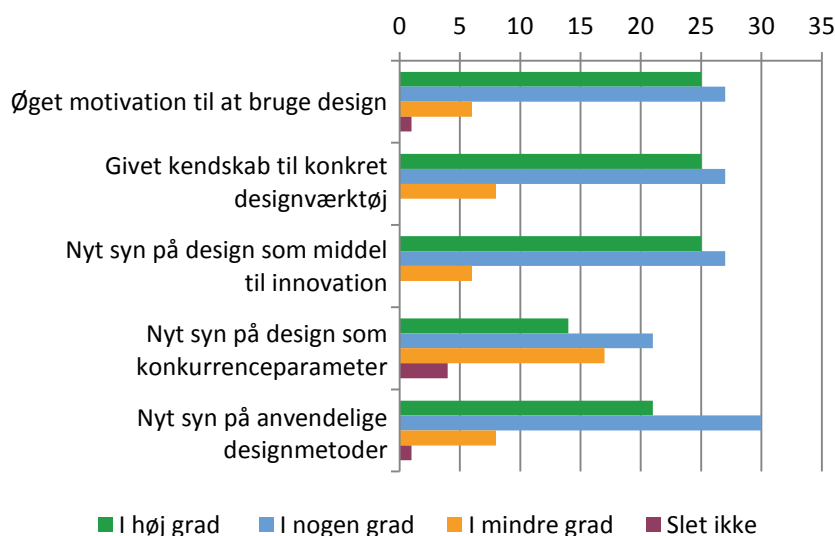
##### **4.1. Indsigt og kompetence**

Grundlaget for udvikling og vækst i virksomheder er læring og opbygning af kompetencer (Chaize, 1994). Til dette hører også, at virksomheden løbende opdaterer sine kompetencer, for hvis virksomhedens viden 'slides op', kan det blive problematisk at fastholde konkurrenceevnen (Chaize, 1994). Et af de bærende elementer i Designkonsultationen har derfor også været at øge virksomhedernes kendskab til designmetoderne. Afhængig af aftalen med virksomheden har et konkret output og dialog dog også været fokusområder.



I forbindelse med slutevalueringen af D2i blev deltagerne i Designkonsultationerne spurgt, om de via deres deltagelse havde opnået nye indsigter. Det er i væsentlig grad tilfældet, da over 40 % af respondenterne i høj grad har øget kendskabet til konkrete designværktøjer, fået et nyt syn på design som middel til innovation samt øget motivationen til at bruge design (se figur 3). Dertil kommer, at over 45 % i nogen grad har opnået nye indsigter inden for de tre nævnte områder. Virksomhederne har også fået et nyt syn på anvendelige designmetoder og design som konkurrenceparameter, selvom graden af indsigt dog for disse to parametre bedømmes lidt mindre positiv end for de tre førstnævnte. Det overordnede indtryk er således, at der er sket en positiv udvikling i deltagernes bevidsthed om design og deres designkompetencer. Dette indtryk understøttes af de mere kvalitative dele fra både slutevalueringen og evalueringerne gennemført i forbindelse med konsultationen (se kommentarboks 1 for en række udvalgte udsagn og de indsigter og kompetencer, de har givet).

Figur 3. Nye indsigter opnået i virksomhederne, antal virksomheder



Kilde: Slutevaluering D2i, efterår 2014, N=60.

I virksomhedernes kvalitative evalueringer lægges vægt på, at brugen af forskellige designmetoder på alle niveauer i virksomheden åbner op for mange nye muligheder. I mange af kommentarerne går det igen, at specielt visualiseringer giver meget, fordi man hurtigt kan formidle meget information, som mange efterfølgende kan arbejde videre med. Den fælles visuelle platform giver således et godt grundlag for kommunikation, fordi fælles forståelse og et fælles sprog gør det nemmere at komme ind til kernen i virksomhedens problemstillinger.

## Kommentarboks 1: Indsigt og kompetencer

"Designkonsultationen gav os nye værktøjer til at se kundens behov og se på os selv med nye øjne" (slutevaluering).

"Vi fik nogle rigtig gode værktøjer til nytænkning... dem har vi flittigt brugt siden" (slutevaluering).

"Fantastisk introduktion til design som metode. Stor inspiration i det daglige udviklingsarbejde, som nu har et endnu mere holistisk fokus" (slutevaluering).

"God teambuilding dag. Blev ikke introduceret til nye og brugbare værktøjer" (slutevaluering).

"At nogle processer ikke behøver at tage lang tid, men kan være værdiskabende her og nu." (kvicevaluering, 70)

"Vi er kommet en lille smule længere hen ad designkrusedullen" (kvicevaluering, 38).

"Ideas seem more easy to come up with through play. Play more! Everybody can be creative" (kvicevaluering, 46).

"Facilitering og værktøjer KAN skabe den ønskede lomme for organisatorisk energi" (kvicevaluering, 61).

"Hvordan man med forholdsvis simple midler kan starte en kreativ proces" (kvicevaluering, 61).

"Hvordan designprocessen kan bruges i alle forretningsområder og basalt set i alle hverdagsudfordringer" (kvicevaluering, 84).

"Måder og metoder at visualisere forskellige udfordringer og problemstillinger" (kvicevaluering, 51).

"Måden at tænke kreativitet. Denne er meget anderledes, end det vi er vant til. Altid være åben for det nye" (kvicevaluering, 59).

"Hvordan man fremmer samarbejde og øger sin kreative/innovative tænkning. - Det er vigtigt at lege (det bliver glemt)" (kvicevaluering, 74).

"At man er åben for muligheder/forandringer. At med samarbejde og godt forarbejde kommer man langt" (kvicevaluering, 74).

"Ideku vil jeg gerne arbejde videre med. Godt med visualisering for at skabe bedre forståelse" (kvicevaluering, 76).

"Jeg har fået et lidt større indblik i, hvordan design begrebet kan bruges. Fået ORD på mange af de ting, vi ubevidst/bevidst gør i hverdagen" (kvicevaluering 52).

"Har givet mig nogle værktøjer til bedre at strukturere og give overblik over opgaver" (kvicevaluering, 60).

"At vi nok har været gode til at sidde med hver vores viden i stedet for at dele som i dag" (kvicevaluering, 60).

"Noget er blevet meget mere synligt, gode refleksioner og mange nye opgaver/værktøjer til at udvikle virksomheden" (kvicevaluering, 88).

"At designtænkning giver super god mening i mange virksomheder" (kvicevaluering 52).

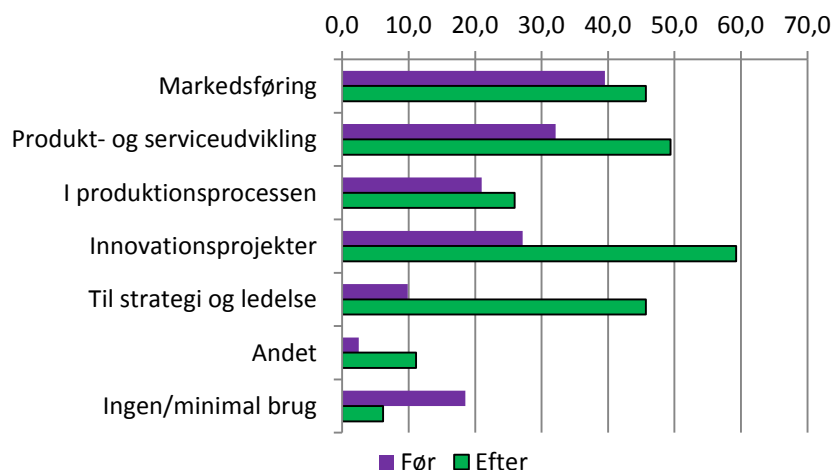
I det hele taget peges der på, at design kan give nye inspirerende og anderledes metoder og værktøjer til arbejdet med virksomhedens forretningsprocesser. Der gælder ikke nødvendigvis kun i forhold til udviklingsopgaver, men også på ledelsesniveau. Værktøjerne vil ikke nødvendigvis erstatte andre værktøjer, men kan supplere andre og kan desuden spille en rolle i forhold til at styrke samarbejdet mellem ansatte forskellige steder



i virksomheden. Enkelte er dog også kritiske og synes ikke, at der har været så meget nyt. Til gengæld har workshopdagen været en mulighed for dialog, som der måske ikke er så meget tid til i en travl og driftsorienteret dagligdag. En anden deltager peger på, at det måske ikke er det at tænke kreativitet, men måden man angriber det på, der er anderledes og kan skabe værdi.

Et interessant spørgsmål er, om de nye designindsigter og kendskabet til designmetoder har givet anledning til ændringer i virksomhedernes anvendelse af design før og efter konsultationen. Det er i høj grad tilfældet for alle typer af designanvendelse (se figur 4), men især anvendelsen i forbindelse med strategi og ledelse er gået markant op. Det er nu således tæt på halvdelen af virksomhederne, der benytter design. Også brugen af design til innovationsprojekter er steget markant, men her var det indledende niveau også højere end for strategi og ledelse. Det betyder desuden, at design i innovationsprojekter er blevet det mest anvendte område med 59 %, hvor design tidligere mest blev anvendt i forbindelse med marketing. Her er andelen stadig høj, men forøgelsen har ikke været så stor. Som en konsekvens af den øgede anvendelse af design bliver andelen af virksomheder, der kun minimalt eller slet ikke anvender design også mindre. Fra at det før var 19 % af virksomhederne, der ikke anvendte design, er det nu kun 6 %.

Figur 4. Udvikling i anvendelse af design før og efter deltagelse i designkonsultation, procent



Kilde: Slutevaluering D2i, efterår 2014, N=81.

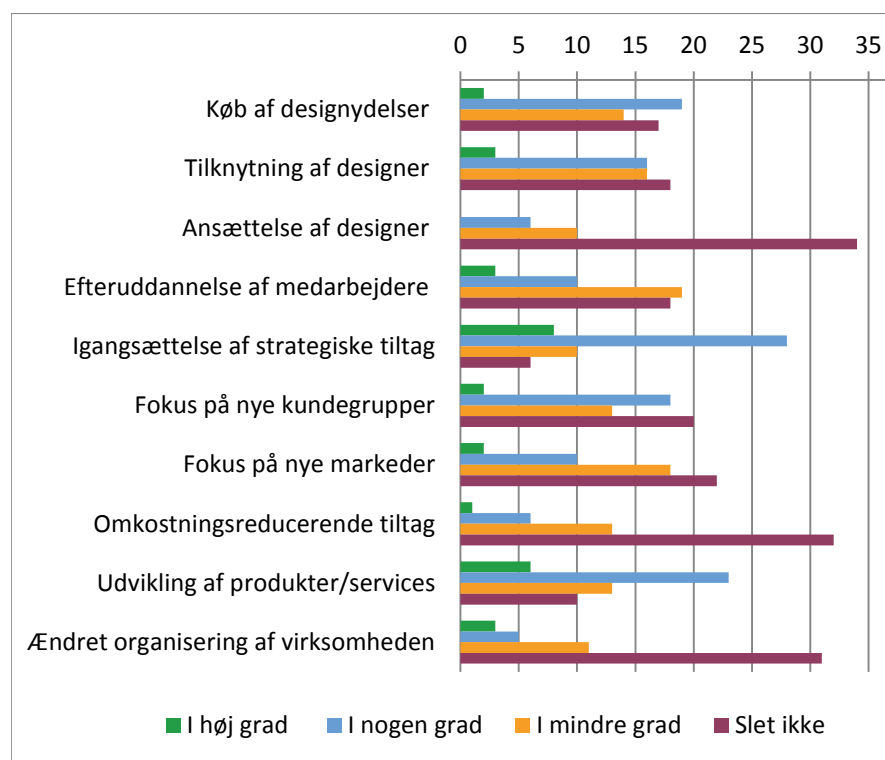
En opgørelse viser, at 48 af de 81 virksomheder (59 %) anvender design i flere sammenhænge efter konsultationen end før, mens 28 virksomheder anvender design i lige så mange sammenhænge nu som tidligere. Dog kan der for sidstnævnte gruppe godt være sket forskydninger i, hvor de

anvender design. Fem virksomheder anvender design i færre sammenhænge end tidligere.

## 4.2. Forandringer i virksomheden

Indsigt og kompetencer via øget bevidsthed og kendskab til designmetoder kan føre til nye prioriteringer og metodeanvendelser i virksomheden og dermed skabe grobund for forandringer. I slutevalueringen blev virksomhederne spurgt, om de havde oplevet sådanne forandringer som konsekvens af deltagelsen i konsultationen (se figur 5).

Figur 5. Forandringer som følge af ny designanvendelse, antal virksomheder



Kilde: Slutevaluering D2i, efterår 2014, N=53.

Det er især omkring igangsættelse af strategiske tiltag og udvikling af produkter og services, at der er sket forandringer som en konsekvens af den nye designanvendelse. For strategiske tiltag er der således 69 % af virksomhederne som i høj eller nogen grad har iværksat initiativer, mens det for udvikling af produkter og services er 56 %. Resultaterne falder i tråd med, hvor designanvendelsen er øget, jf. figur 4.



Virksomhederne har også i nogen grad haft fokus på køb af designydelser eller på at få tilknyttet en eller flere designere. Til gengæld forventer man i mindre grad at efteruddanne medarbejdere i forhold til design, mens man slet ikke har haft forandringer i forhold til ansættelse af designere. Designkompetencerne er således ikke opbygget ved at ansætte designere i virksomhederne. Virksomhederne ser snarere, at design kan inddrages til bestemte opgaver ved, i hvert fald i første omgang, at hente ydelserne eksternt.

Der er ingen tvivl om, at Designkonsultationen har givet anledning til stor refleksion i virksomhederne om, hvordan design kan bruges i virksomhedens forretningsprocesser. Det afspejles tydeligt i virksomhedernes kommentarer både med hensyn til antallet og spændvidden (se kommentarboks 2). Virksomhederne er således blevet mere klare på, hvad der er deres styrker, f.eks. samarbejde, men også hvor deres udfordringer er. Nogle stykker peger f.eks. på, at de måske har været for hurtige til at lægge sig fast på bestemte løsninger, måske endda før de egentlig har fået belyst og forstået hele det bagvedlæggende problem. Det kan design medvirke til ved at være åben for mulighederne længere og med flere vinkler og idéer til følge.

Virksomhederne har fået øjnene op for, at design kan bringes i spil i mange situationer fra idéudvikling over kundeforståelse til ledelse. Enkelte peger dog også på, at det kan være svært at relatere designværktøjerne til det daglige arbejde.



## Kommentarboks 2: Forandringer

"Vi har fået fokus på flere områder og ser det fra flere vinkler. Der er rigtig mange gode ting, vi kan bruge" (slutevaluering).

"Designkonsultationen var god, fordi den åbenbarede problemer, vi havde haft uden at kende til dem" (slutevaluering).

"Vi har nu måske en fælles forståelse for, hvordan vi skal gribe det her an, det synes jeg også er rigtig vigtigt" (kvicevaluering, 38).

"Den største øjenåbner i dag har været, at vi har fået kortlagt vores stærke og svage sider. Vi har fået set på dem sammen og snakket om dem, fået et overblik over, hvad opgaver, udfordringer og opgaver har vi" (kvicevaluering, 44).

"Jeg har bare lyst til at ringe og sige undskyld til vores kunder. Måske er kunderne ikke bare irriterende og dumme" (kvicevaluering, 60).

"Vi er gode til at samarbejde, og vi skal måske benytte det mere" (kvicevaluering, 75).

"Vi forsøger at bruge en mere visuel fortællerstil, når der skal pitches for kunder" (kvicevaluering, 60)

"Der er rigtig mange muligheder for at ændre/forbedre vores produkt, og at det ikke behøver være ens hver gang" (kvicevaluering, 42).

"Vores udfordring er reel, men den er løslbar, har vi fundet ud af" (kvicevaluering, 44)

"Vi spiser før maden er færdig = Vores forberedelse af løsninger er ikke gode nok" (kvicevaluering, 61)

"Den har gjort det muligt at spise elefanten [=virksomhedens udfordring] i småbidder" (kvicevaluering, 71)

"Jeg vil bruge det til fremtidig planlægning og præsentation af vores produkt" (kvicevaluering, 39)

"Prøve at indtænke værktøjerne i processer" (kvicevaluering, 46).

"Simplify the discussion, simplify the problem and no ideas are bad ones" (kvicevaluering, 46).

"Har bedre forståelse for at guide mine ansatte til at tænke ud af boksen" (kvicevaluering, 59).

"Jeg vil benytte mig af, at folk har fået øjnene op for andre måder at gøre tingene på. Jeg håber, det bliver nemmere at komme igennem med skøre/anderledes ideer" (kvicevaluering, 73)

"Jf. lederens udtalelse vil det blive brugt på ugentlige møder, hvor jeg selvfølgelig vil bidrage, men ellers har jeg lidt svært ved at relatere det til mit daglige arbejde" (kvicevaluering, 76)

"Samtlige deltagere var stærk motiverede og positive bagefter. De kom med en erkendelse af, at de ikke er parate til innovation, men efter har der været utrolig god feedback fra samtlige deltagere. Var med til rent politisk at skubbe. Malurten må være, at lige som mange andre kurser er risikoen, at tingene falder til jorden, hvis jeg (lederen) ikke følger op på det" (Evaluering 46).

"Vi har fået inspiration til nye værktøjer og vil afprøve det og muligvis indkøbe materiale, pap og papir" (Udbytte 42).

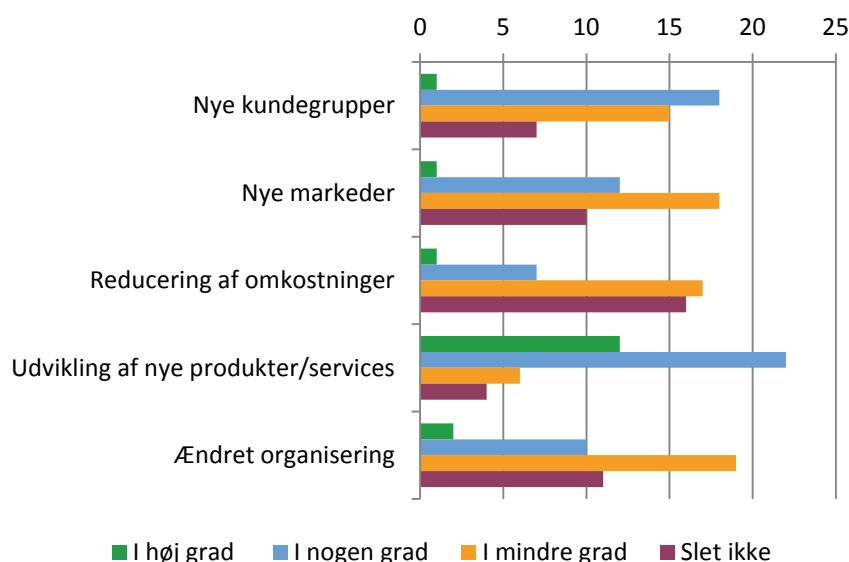
"Der var god stemning, vi blev bragt sammen på en ny måde og udfordret sammen. Selvom vi ikke bruger det så meget, har det givet en ny bevidsthed. Vi refererer meget til eks. lukke og åbne-modellen" (Udbytte 75).

"Vi ville gerne have mulighed for at købe en lignende workshop hos en designer. Vi ville gerne kunne have adgang til designere i en anden prisklasse end de større produktudviklingsprojekter. Vi vil gerne have en mulighed for at købe noget, der koster mindre end en kvart million" (next step 46).

### 4.3. Forbedringer af virksomhedens forretningsgrundlag

Forandringer i virksomhederne kan danne baggrund for forbedringer af forretningsgrundlaget med hensyn til nye produkter, services, kundegrupper, markeder og ændrede processer i forhold til produktionen og det organisatoriske. Analyserne fra slutevalueringen viser, at det især er omkring udvikling af nye produkter og services, at forretningsgrundlaget har udviklet sig (se figur 6). Der er således 77 % af virksomhederne, der peger på, at forretningsgrundlaget i høj eller nogen grad er forbedret på dette område. For både nye kundegrupper, og nye markeder samt organisering ses desuden også, at virksomhederne i nogen grad oplever en forbedring.

Figur 6. Forbedret forretningsgrundlag i virksomhederne, antal virksomheder



Kilde: Slutevaluering D2i, efterår 2014, N=44.

I de kvalitative udsagn kan det være svært at skelne mellem, hvornår noget er en forandring i virksomheden, og hvornår der sker en forbedring af virksomhedens forretningsgrundlag. Der er således en vis grad af overlap mellem de to, hvilket også afspejles i kommentarerne (se kommentarboks 3).

Der, hvor design især ser ud til at kunne gøre en forskel, er i forhold til udviklingsprocesserne, og hvorledes virksomheden organiserer de forskellige forretningsprocesser.

### Kommentarboks 3: Forbedringer af forretningsgrundlag

"Der er endnu mere, vi kan forbedre – gudskelov." (kvikeyaluering, 70).

"Bekræftet i hvilke udfordringer vi har, samt synliggjort at vi er nået langt, men stadig mangler forretningsbeskrivelsen" (kvikeyaluering 39).

"Jeg vil forhåbentlig bruge det en del i udviklingsprocesser" (kvikeyaluering, 70)

[Om to deltagere] "De har siden konsultationen arbejdet konkret med en hel ny målerapport, hvor der er blevet optimeret ud fra brugerindsigterne, samt hvilke fokuspunkter virksomheden vurderer, er de vigtigste. Derudover tegnes alle mødereferaterne, og det gør, at beslutninger træffes hurtigt, alle kan lynhurtigt aflæse, hvor de er nået til, og hvad der mangler" (Udbytte, 47).

"Det er blevet nemmere at lave mere innovative projekter" (Udbytte 46).

Det er lang tid siden, vi har haft en udviklings snak. Når vi har dem, så snakker vi og "får det ikke ned", og så går vi tilbage, og gør det vi plejer. Vi skal kæmpe for at lave om, da vi ikke er vant til det. På konsultationen var det et kæmpe plus, at vi lavede modeller, og vi fandt ud af, hvor godt et dialogværktøj, den proces er. Man tænker mere frit. Vi skal blive bedre til at "kill darlings" og byde ind på fællesskabets vegne" (udbytte 75).

"Rigtig godt engagement og mange nyttige 'findings' specielt med brugerinddragelsesdelen" (Next step, 70)

"Vi skal både arbejde mere med design og innovation. Innovation er mere noget med, at det tager mere tid, og der er større risiko. Der er vi på rette vej, men det er et 'mindset', der skal ændres. Designdelen ligger mere på de enkelte projekter. At vi trækker eksterne designere ind i vores egenproduktion. Vores udfordring er, at vi har en [...] organisation, som er god til at lave kopi-produkter. Det kan være svært at få dem til at designe originale produkter. Vi har ikke brugt processerne i andet end produktudvikling. Men jeg tror på, at vi på sigt kommer til at bruge det i ledelsen også" (next step 46).

#### 4.4. Øget økonomisk performance

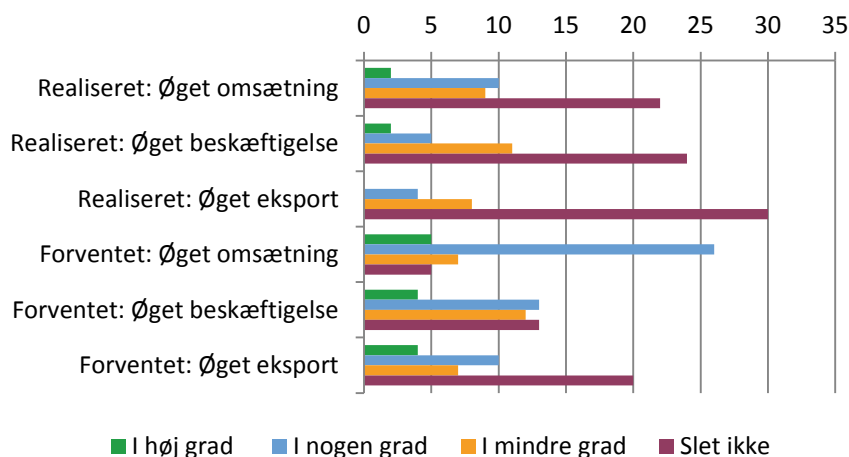
Et forbedret forretningsgrundlag kan ifølge logikken i effektkæden på sigt føre til en forbedret økonomisk performance for virksomheden. I slutevalueringen blev der både spurgt til de realiserede og forventede økonomiske effekter ud fra den betragtning, at det kan tage tid før en indsats kan aflæses på bundlinjen i form af øget omsætning, beskæftigelse eller eksport.

Analyserne viser, at det især er på omsætningen, at virksomhederne enten allerede har eller forventer at få et udbytte. Mindre effekt ses i forhold til beskæftigelsen og mindst i forhold til eksport (se figur 7).

I erfaringsopsamlingerne efter konsultationen refereres kun sjældent til mulige økonomiske effekter, hverken forventede eller realiserede. En enkelt virksomhed fremhæver dog "vi har ansat to studentermedhjælpere, der bygger modeller for os, og det er vi glade for, at vi også investerer i" (Next step 75).



Figur 7. Realiserede og forventede økonomiske effekter, antal virksomheder



Kilde: Slutevaluering D2i, efterår 2014, N=43.

#### 4.5. Processen

I det følgende ses på, hvordan virksomhederne vurderer gennemførelsen af konsultationen ligesom designernes egne refleksioner inddrages. Overordnet set har der i virksomhederne været stor tilfredshed med konsultationernes forløb både med hensyn til strukturen, tilrettelæggelsen, engagementet og facilitatorens måde at gøre det på (se kommentarboks 4). En enkelt peger på, at man godt kunne være blevet udfordret noget mere, mens konsultationen hos en anden virksomhed gav anledning til opfølgende analyser af, hvem der reelt var deres potentielle brugere.

Det bliver også konstateret, at en tidsramme på en dag måske er i underkanten, da tempoet var højt. Dette peger frem mod, at forventningsafstemning har været væsentligt for virksomhedernes vurdering af konsultationens forløb. Nogle virksomheder har således haft en forventning om at kunne gå hjem med en specifik og gennemarbejdet løsning. Dette kan imidlertid ikke være formålet med konsultationen, da D2i derved vil komme i strid med konkurrencereglerne for offentligt støttede indsatsområder.

#### Kommentarboks 4: Processen

"God seance med udveksling af konkrete ideer på tværs af deltagere fra forskellige afdelinger" (slutevaluering).

"Processen under konsultationen virkede, men de udvalgte potentielle brugere var på ingen måde repræsentative, hvilket påvirkede vores verdensbillede noget, så vi måtte lave en større analyse for at få bekræftet, at vore forestillinger var rigtige" (slutevaluering).

"Det var super godt, at det var så stramt struktureret" (slutevaluering).

"Superspændende og inspirerende. Det virkede rigtig godt, at brugerne/kunderne var med og havde en ærlig diskussion af vores produkt. Det er klart en fordel med en designer som facilitator" (slutevaluering).

"Det var en utrolig velplanlagt dag, med et stort engagement. Vi lærte mange nye værktøjer" (slutevaluering).

"Meget dygtige facilitatorer" (slutevaluering).

"Hvis metoder og værktøjer er nyt for deltagerne, kan der opstå en skepsis, og konsultationen fungerer bedst med allerede modtagelige personer. Konservativ "gør-som-vi-plejer" personer kan tabes i forløbet, hvis ikke de vindes fx af små overbevisende eksempler og ender med at sidde med armene over kors" (slutevaluering).

"Helt generelt en god dag. Dejligt at arbejde med mange vinkler på samme problemfelt. Godt organiseret og godt flow" (slutevaluering).

"Den klare forklaring og opdeling af forløbet var godt. Godt med oplæg og hands on bagefter og fremlæggelse til sidst. Dejligt forståeligt undervisningsmateriale. Et godt forløb!" (slutevaluering).

"Absolut positivt. God systematik og god energi" (slutevaluering).

"Det var rigtig godt, men der mangler noget opfølgning fra arrangørens side" (slutevaluering).

"Vi kunne være udfordret endnu mere, end vi blev" (slutevaluering).

"Hele forløbet og arbejdsgangene var mest værdifulde. At vi blev skubbet i gang med designede plakater, der var lavet til os" (kvikeyvaluering, 59).

"A lot in one day for 1 facilitator" (kvikeyvaluering, 87)

"Den levede op til forventningerne, men tempoet var højt" (Evaluering 47).

"1 dag er kort tid/ appetizer, men det vidste vi godt og var briefet" (Evaluering 42).

#### 4.6. Fremtidig designanvendelse – muligheder, hindringer og udfordringer

I det følgende ses på, hvor virksomhederne ser sig selv i fremtiden med hensyn til forståelsen og anvendelsen af design. Til dette hører også at få belyst, hvad der er af hindringer og udfordringer for designanvendelsen (se kommentarboks 5).

I slutevalueringen bliver der i nogle kommentarer peget på, at fastholdelse og opfølgning er vigtigt for, at virksomhederne kan fortsætte med anvendelsen af design. Tilgangene og metoderne har endnu ikke lejet sig på

rygraden, og derfor er opfølgning også en af de ting, som virksomhederne efterspørger. Dette kan f.eks. ske ved, at virksomheden får mulighed for at arbejde med et konkret projekt i en længere periode. I det hele taget er der et behov for forankring og fastholdelse af de nye metoder. Det kræver tid, og at nogle i virksomheden tager initiativet og ejerskabet på sig. I nogle tilfælde kan en kulturændring i virksomheden også være en nødvendighed for, at der kan ske forandringer i måden at arbejde på. En særlig problemstilling er, at ansatte skifter job. Det betyder, at erhvervet viden om design kan gå tabt.

En del af problemet kan også hænge sammen med, at konsultationen som indsats er for kortvarig til at sikre et fortsat fokus på design og tilegnelsen af designkompetencer. En del har sendt medarbejdere på Designintroduktioner, hvor der arbejdes mere dybdegående med designmetoderne, andre har deltaget i Bæredygtige Forstyrrelser eller Designkupon. Alle tre aktiviteter har givet en anderledes mulighed for at arbejde længerevarende med design og derfor givet mulighed for en bedre forankring og forståelse.

Som for tilegnelsen af andre nye metoder kræver design, at man mentalt er parat og har en åbenhed over for mulighederne.

#### Kommentarboks 5: Fremtidig designanvendelse

"Designkonsultationen fungerede ret godt, og vi var omkring mange af de problemstillinger, vi har til dagligt. Det virkede fint at blive introduceret til en masse værktøjer til brug i innovation / markedsforståelse / brugerkontakt. Kunne dog godt bruge, at de kunne uddybes lidt eller en opfølgning af dagen, evt. med 2-3 timer nogle uger efter selve dagen. Det kan give et skub til at bryde vaner og bruge de nye værktøjer mere åbent" (slutevaluering).

"Jeg tænker, at en længere involvering (½ - 1 år -->tid til forankring) vil give en endnu bedre implementering i vores organisation. Ser med nysgerrighed frem til eventuelle nye tilbud" (slutevaluering).

"God pædagogik omkring modellerne, så det virkede fint. Vi kæmper lidt for at fastholde resultater og fremdrift her efterfølgende" (slutevaluering).

"Vi burde lave en opfølgning" (slutevaluering).

"Det var meget at skulle nå på kort tid - havde foretrukket, at der kunne arbejdes i dybden med et konkret projekt i virksomheden" (slutevaluering).

"That the challenge lies in releasing the mental resources that we have to generate ideas, knowledge and find out what we don't know" (kvikeyaluering, 46).

"Vi har en stor udfordring kulturelt internt i virksomheden for at komme videre" (kvikeyaluering, 73)

"Vi er nødt til at prioritere det her meget mere. Og vi skal bruge tid på det" (kvikeyaluering, 94)

"Grundet at  $\frac{2}{3}$  af afdelingen er på vej væk, er fundamentet for implementering ret usikkert, men lysten til at ændre noget er til stede" (Evaluering 42).



## **5. Konklusion**

Formålet med Designkonsultationerne har i høj grad været at skabe designbevidsthed og metodekendskab og i mindre grad at skabe et forbedret forretningsgrundlag. Derfor må der også forventes en længere vej til økonomiske effekter. Dette afspejler sig også i de fundne resultater både fra den kvantitative slutevaluering og den kvalitative gennemgang af evalueringerne gennemført lige efter konsultationerne. Designkonsultationerne har åbnet virksomhedernes øjne for, at design frembyder nogle metoder og værktøjer, der i en lang række situationer kan have værdi for dem. Det gælder både i forhold til strategi og ledelse, men også når der skal ske innovation.

Generelt er Designkonsultationerne et tilbud, som virksomhederne har været glade for. Afviklingen har fået mange positive ord med på vejen. Det har samtidig været en afvejning både at udfordre virksomhederne og at give dem nogle konkrete redskaber med derfra.

Virksomhedernes akilleshæl med hensyn til at kunne omsætte den øgede indsigt i designs mulige bidrag til deres udvikling er, om ledelsen prioriterer at bringe design i spil i udviklingen af virksomhedens forretningsgrundlag. Det kræver blandt andet, at centrale medarbejdere efteruddannes, og at design inddrages i konkrete udviklingsprojekter i virksomheden.



## Referencer

Chaize, J., 1994

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

Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008

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

Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011

*Danske virksomheders brug af design 2011,* København

Jensen, S., 2013

*Er designorienterede virksomheder mere innovative?* I P. Linde (red.), Symposium i anvendt statistik, Aarhus, 28.-29. januar 2013, Aarhus Universitet & Danmarks Statistik, 195-208

LB Analyse, 2013

*Midtvejsevaluering af Design2innovate.* Udarbejdet i samarbejde med SDU

LB Analyse, 2014

*Summary - Evaluering af D2i - Design to innovate.* Udarbejdet i samarbejde med SDU

LB Analyse, 2015

*Evaluering af D2i - Design to innovate.* Udarbejdet i samarbejde med SDU