

Designkupon

– støtte til virksomhedernes konkrete arbejde med design

D2i Working Paper

N^o 4 / 23. marts 2015

ISBN: 9788791070495

Susanne Jensen

Postdoc / sjen@sam.sdu.dk

Poul Rind Christensen

Professor / rind@sam.sdu.dk

Johan Bidstrup Hansen

Studerterassistent

Kirstine Tilsted Rahbek

Studerterassistent



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 data samt medvirket til analysen.



1. Introduktion

I de senere år har design været i fokus som et muligt middel til at øge danske virksomheders innovationsevne og dermed på længere sigt konkurrenceevne¹. Tankegangen afspejles også i tilgangen bag det fireårige D2i - projekt. Projektet er et samarbejde mellem Designskolen Kolding og Syddansk Universitet, og det har til formål at øge anvendelsen af design i små og mellemstore virksomheder for derved at øge deres innovationsevne og konkurrencekraft. I forbindelse med D2i - Design to innovate har virksomhederne i Region Syddanmark haft mulighed for at deltage i forskellige aktiviteter, der kan styrke deres designanvendelse og designkompetencer.

Til aktiviteterne hører Designkupon-ordningen, som blev udviklet relativt sent i forløbet. Dette hænger sammen med, at Designkupon-ordningen i højere grad end andre D2i-aktiviteter kræver en erkendelse af, hvor design specifikt kan gøre nytte i virksomheden. Da D2i's målgruppe er defineret bredt og uden hensyntagen til branche, størrelse og ikke mindst tidligere brug af design i virksomhedens forretningsprocesser, har det derfor i første omgang været D2i'-projektets formål at øge virksomhedernes bevidsthed om mulighederne ved anvendelse af design. Først når denne bevidsthed om design er skabt, kan udviklingen af designkompetencer tage fart. Til dette hører også en afklaring af, hvordan designkompetencerne skal organiseres. Det er således spørgsmålet, om virksomhederne vil ansætte designere, efteruddanne designkynige, som allerede arbejder i virksomheden, eller vil hyre eksterne designere, når de finder det nødvendigt². Designkupon-ordningen knytter sig i høj grad til sidstnævnte mulighed, da kuponen giver virksomheden mulighed for at få offentligt tilskud til udgifter til køb af en ekstern designydelse i forbindelse med et konkret udviklingsprojekt. De første virksomheder deltog i en Designkupon i august 2014, og de sidste afsluttede deres forløb i marts 2015.

Designkupon-ordningen udspringer af Videnkupon-ordningen, som siden 2008 har kørt i flere omgange under Innovations- og Forskningsstyrelsen. Videnkupon er dog i løbet af 2014 ophørt som selvstændig ordning, og i gangværende projekter færdiggøres og afrapporteres til Innovationsfonden i løbet af 2015³. Formålet med Videnkupon-ordningen var at 'fremme nyt samarbejde med SMV'ere og videninstitutioner'⁴. Kuponen gav virksomhederne tilskud op til 100.000 kr. til køb af viden og projektsamarbejde med

¹ Se f.eks. Erhvervsstyrelsens udsagn om sin rolle i forhold til brugen af design: <https://erhvervsstyrelsen.dk/styrelsens-rolle-kreative-erhverv>, set 11. februar 2015.

² Denne tematik er yderligere belyst i Christensen et al, 2015.

³ Oplysninger på Innovationsfondens hjemmeside, 11. februar 2015. Tankerne bag Videnkupon-ordningen føres til dels videre i InnoBooster-initiativet.

⁴ Forsknings- og Innovationsstyrelsens retningslinjer for basisvidenkupon.



videninstitutioner som f.eks. universiteter og GTS-institutter. Virksomhederne skulle selv bidrage med mindst 60 % af projektsamarbejdets budget.

Som sagt ligner Designkupon-ordningen under D2i i høj grad Videnkupon-ordningen. Med en Designkupon kan virksomheder få økonomisk støtte til indkøb af designydelser til konkrete udviklingsprojekter. Det maksimale støttebeløb er 100.000 kr., og der ydes kun støtte op til 50 % af projektets samlede budget. Støtten gives til SMV'ere med en idé til en konkret designbaseret udviklingsopgave, som vil styrke forretningsudviklingen.

De to ordninger adskiller sig ved, at Videnkupon-ordningen handlede om at styrke virksomhedernes brug af og samarbejde med forskellige typer af videninstitutioner, mens Designkupon-ordningen handler om, at virksomhederne skal gøre mere brug af designydelser ved at købe det hos designudbydere som designbureauer o.l. Designkuponen er derfor noget mere business-to-business orienteret, hvor målet er at styrke brugen af og samarbejdet mellem udbydere og efterspørgere efter designydelser.

Videnkupon-ordningen har været en stor succes både målt på, at mange virksomheder har villet deltage, men også fordi virksomhederne efterfølgende selv vurderer, at deltagelsen har været en succes. 95 % af 330 deltagere i 2013 vurderer det således til at have været en succes, mens 76 % skønner, at projektet kan føre til positive ændringer i bundlinieresultatet i løbet af de næste tre år (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014).

Spørgsmålet er i den forbindelse, om Designkupon-aktiviteten kan leve op til samme succes? Formålet med dette Working Paper er derfor at vurdere effekterne af Designkupon-ordningen for at få en viden om, hvordan aktiviteten fungerer, hvad har været dens styrker, og hvad har været forhindringerne og udfordringerne for at opnå de ønskede resultater.

I det følgende afsnit 2 diskuteres de metodemæssige overvejelser og den analyse-mæssige tilgang. Herefter følger i afsnit 3 en præsentation af de deltagende virksomheder og de projekter, de har gennemført under Designkupon-ordningen. Selve resultaterne af analysen præsenteres og diskuteres i afsnit 4 med et fokus på effekterne, processens forløb samt en eventuel blivende forankring af design i virksomhederne. Endelig afsluttes med konklusion og mulige implikationer i afsnit 5.

2. Metode, data og analytisk tilgang

I forbindelse med tildelingen af midler fra Designkupon-ordningen skal virksomhederne beskrive projektet, dets formål og forventede effekter. Analyserne i dette arbejds-papir bygger på disse informationer, da analyse-teamet for hver virksomhed har haft adgang til de fire dokumenter: design-brief, kontrakt, ansøgning og afrapportering. **Designbrief'et** indeholder en beskrivelse af virksomhedens karakteristika, målets med projektet, forven-



tede resultater samt en nærmere beskrivelse af den konkrete designopgave. Designbrief'et bruges til at indhente tilbud fra minimum tre designudbydere. **Kontrakten** indeholder oplysninger om, hvilke(n) designer(e) der skal udføre opgaven, en handlingsplan for de aftalte indsatsområder, samt budget og finansiering. **Ansøgningen** er den formelle ansøgning til D2i om Designkupon-midler og indeholder overvejende oplysninger, som allerede er afgivet. Dog kan der være sket tilpasninger af projektet undervejs. Ved tildelingen af midler forpligter virksomheden sig yderligere til at vurdere de mulige effekter af gennemførelsen af aktiviteten. Dette gøres i **afrapporteringen**, hvor projekts gennemførelse, indsatsområder, udviklingspotentiale og resultater beskrives. Udgangspunktet for analyserne har alene været virksomhedernes oplevelse af forløbet, da vi har valgt ikke at supplere denne tilgang ved også at kontakte designudbydere for at høre deres vurdering af projekterne og de eventuelle effekter.

Designkupon har været administreret af D2i-sekretariatet ved Finn Christensen og Lotte Paungreen. Begge er indgået i en dialog i forbindelse med evalueringen samt har været behjælpelige med at fremskaffe det nødvendige materiale.

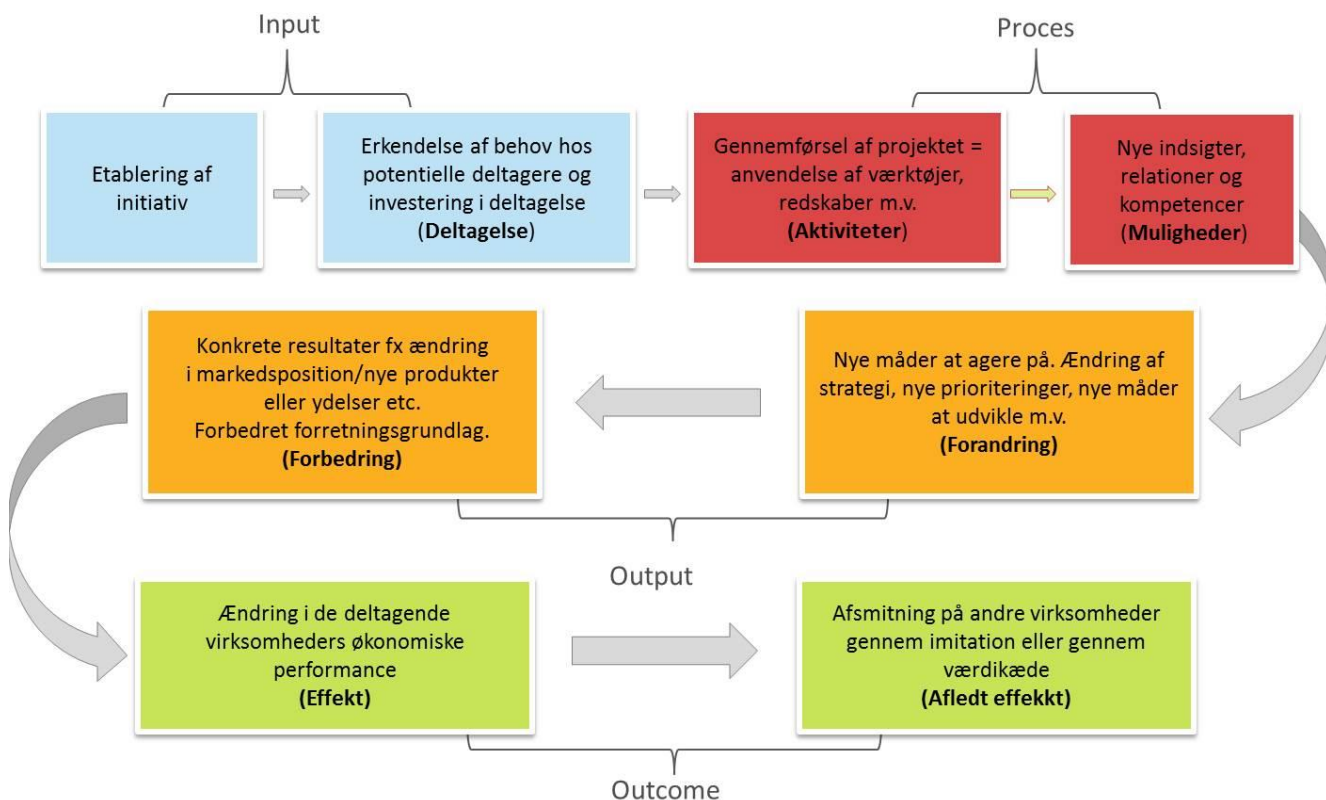
Mellem august 2014 og februar 2015 har 13 virksomheder fået midler til gennemførelse af en Designkupon. Det er materiale fra disse forløb, som indgår i analysen. Yderligere 7 forløb er gennemført i marts 2015, men fordi de afsluttes efter deadline på dette arbejdsrapport, kunne de ikke medtages i analysen.

2.1. Analytisk tilgang

Det følgende indeholder en beskrivelse af den analysemæssige tilgang til evalueringen. Evalueringen tager udgangspunkt i de såkaldte effektkæder (se figur 1), hvor et initiativ som f.eks. D2i giver anledning til, at en proces går i gang. Processen indeholder en række aktiviteter med anvendelse af redskaber og værktøjer - i dette tilfælde fra designfeltet. Denne proces 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, og 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



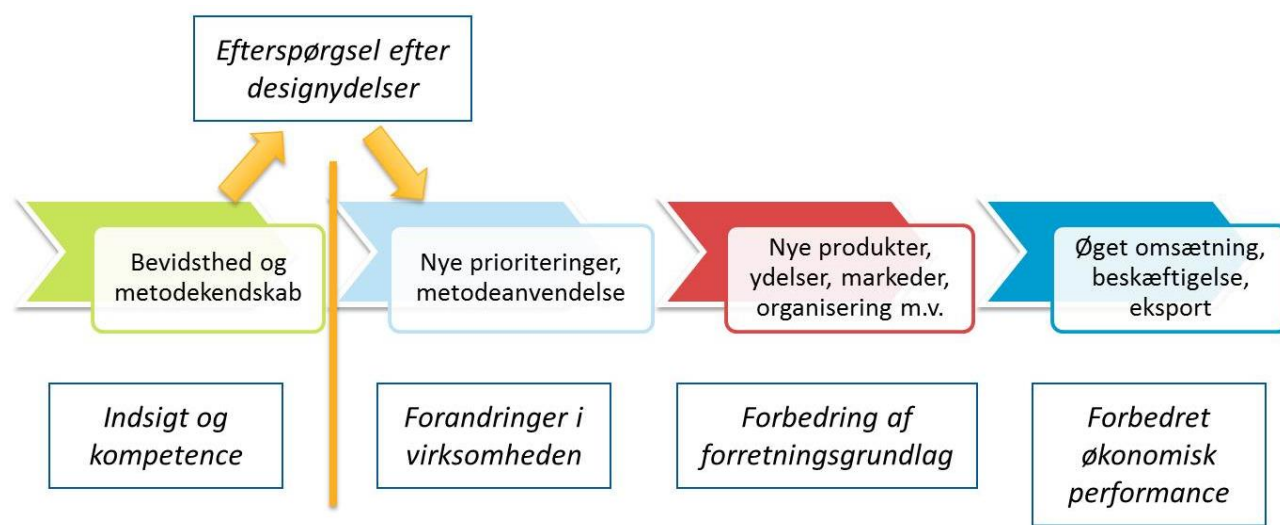
Kilde: LB Analyse 2015

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 til et konkret udviklingsprojekt kan der fremkomme direkte effekter, fordi aktiviteten kan understøtte, at f.eks. et nyt produkt kan komme på markedet. Dette kan give anledning til vækst på kort sigt. Indirekte effekter opnås ved at støtte en ændring i virksomhedens organisationskultur. Her kan effekten ses som øget innovation. Dette vil ikke på kort sigt give vækst i virksomhedens økonomiske performance, men først på den længere bane.

Designkupon-ordningen retter sig mod et konkret udviklingsprojekt. Der vil derfor kunne fremkomme direkte effekter, og en eventuel vækst i forskellige performance mål vil også kunne iagttages på kort sigt. Dette er i modsætning til en del andre aktiviteter i D2i-projektet, hvor fokus har været på de indirekte og mere langsigtede effekter.

Generelt har meget af vejen til økonomiske effekter i D2i-projektet gået som skitseret i figur 2. Det har i høj grad handlet om for D2i 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.

Figur 2. Vejen til økonomisk effekt i D2i-projektet



Kilde: LB Analyse 2014

Designkupon-ordningen har i mindre grad end andre aktiviteter i D2i gået på at skabe designbevidsthed og metodekendskab. I stedet har fokus været på at skabe et forbedret forretningsgrundlag. Der er derfor en forventet kortere vej til økonomiske effekter, og det er derfor også relevant i undersøgelsen at belyse, om sådanne effekter faktisk kan identificeres. Det er dog stadig væk væsentligt at huske på, at en observeret effekt kan have forskellige årsager. Selvom en virksomhed har deltaget i en aktivitet med en bestemt forventet effekt for øje, kan en registrering af effekten måske skyldes andre begivenheder i virksomheden, eller omgivelserne har udviklet sig til gunst for virksomheden, og derved kan vi ikke isolere en enkelt årsag.

I afrapporteringen af Designkupon-midlerne har virksomheden skullet besvare en række spørgsmål om projektets forløb og resultater. Projektets forløb belyses bl.a. ved en beskrivelse af projektafviklingen, og om de planlagte mål er nået. Det er herudfra muligt at analysere, hvad der gik godt i projektet, og hvor udfordringerne og hindringerne har været. Virksomheden har også skullet besvare spørgsmål om projektets økonomiske resultater med hensyn til jobskabelse, meromsætning, mereeksport og merindtjening. Afrapporteringen af Designkuponen er typisk sket inden for den



første måned efter projektets afslutning. Det er derfor i højere grad forventede økonomiske effekter, virksomhederne har rapporteret, end allerede indtrufne. Et spørgsmål om 'udviklingspotentialet for den gennemførte aktivitet' er brugt til at belyse, om der er sket forbedringer af virksomhedens forretningsgrundlag. Skabelsen af forandringer, indsigter og designkompetencer er sket ud fra den samlede beskrivelse. Endelig ses der på, om der som en konsekvens af projektet er lagt op til en blivende forankring af design efter projektet. Det gøres ved at sammenligne forankringen før og efter ud fra de fremtidige indsatsområder i relation til den udførte aktivitet.

3. Karakteristik af de deltagende virksomheder og de gennemførte projekter

I det følgende beskrives de deltagende virksomheder og de gennemførte projekter (se tabel 1 for en oversigt). I alt var der på analysetidspunktet uddelt tilskudsmidler for næsten 824.000 kr. til 13 projekter med en samlet projektsum på næsten 2,2 mio. kr. For langt de fleste af projekterne har tilskudssummen udgjort det maximale 50 % af projektsummen. Tre projekter har fået maximal støtte på 100.000 kr., mens det lavest uddelte beløb er 18.000 kr. I gennemsnit har projekterne fået lidt over 63.000 kr. udbetalt i tilskud.



Tabel 1. Beskrivelse af virksomhederne og deres projekt, D2i Designkupon 2014-2015

Virksomhed	Type virksomhed	Antal DK ansatte	Eksport i %	Tilskuds- sum kr.	Samlet pro- jektsum kr.	Type projekt
Virksomhed A	Redskaber til sportsudøvelse, producent samt servicering, B2C, gazellevirksomhed	18	23	100.000	262.440	Produktudvikling
Virksomhed B	Møbelproducent, offshore produktion, rekonstruktion i 2010, fokus innovation og design	69	90	75.500	151.000	Møbeldesign
Virksomhed C	Rådgivning, men vil gerne supplere med handel via udvikling af klassiske luksus-produkter	2	5	100.000	236.000	Produktudvikling
Virksomhed D	Tekstilvirksomhed, producent, flere brands efter fusion og opkøb	72	71	50.000	100.000	Kommunikati- onsdesign
Virksomhed E	Forhandling af redningsudstyr samt ser- vice; Mange år med status quo	4	0	95.850	191.700	Kommunikati- onsdesign
Virksomhed F	Handelselskab inden for møbler til kon- traktmarkedet; Konkurs 2011, videreført af største kunde	4	90	75.000	231.000	Møbeldesign
Virksomhed G	I dag ren handelsvirksomhed inden for rengøringsartikler, rekonstruktion i 2013	26	3	36.200	73.450	Industrielt design
Virksomhed H	Maskiner til rengøring, iværksættervirk- somhed	1	90	41.649	84.000	Produktudvikling
Virksomhed I	Specialkøretøjer/maskiner samt service og styresystemer	206	80	18.000	36.000	Service Design
Virksomhed J	Udstyr, maskiner og services til offshore- industrien	13	1	100.000	571.250	Produktudvikling
Virksomhed K	Handelsvirksomhed bl.a. produkter til kæledyr. Får specialprodukter produceret efter behov	6	65	20.300	40.600	Industrielt design
Virksomhed L	Interaktive produkter til leg og læring	3	70	90.000	180.000	Interaktions- design
Virksomhed M	Produktion af drikkevarer til salg i detail- handlen	1	28	21.185	42.370	Industrielt design
I alt 13 virk- somheder		425		823.684	2.199.810	
Gennemsnit		33	47	63.360	169.216	

Designkuponmidlerne er primært brugt til produktdesign som produktudvikling, industriel design og møbeldesign samt kommunikationsdesign i form af branding. Der er kun i mindre grad tilført midler til forretnings- og procesdesign og interaktiv design, mens ingen midler er brugt på interiørdesign. Fokus har således primært været på at få udviklet noget forholdsvis håndgribeligt.

Virksomhederne, som har fået støtte fra Designkupon-ordningen, varierer fra den mellemstore virksomheder med over 200 ansatte til den helt lille, forholdsvis nystartede iværksættervirksomhed med en enkelt ansat. Hovedvægten er dog på de små virksomheder, og gennemsnitsstørrelsen er på 33 ansatte, fraregnes en enkelt større virksomhed med 206 ansatte, falder gennemsnitsstørrelsen til 18 ansatte.



Branchemæssigt er spændet vidt fra fremstillingsvirksomheder stadig med egen produktion i Danmark, over virksomheder, der tidligere har haft produktion i Danmark, men nu enten har flyttet den til udlandet (offshore) eller er overgået til at være en decideret handelsvirksomhed. Der er også en enkelt rådgivningsvirksomhed. Et par enkelte virksomheder har inden for de senere år gennemgået en egentlig rekonstruktion, mens andre er meget opmærksomme på, at udvikling, forandringer og nye tiltag er nødvendige, for at de ikke skal havne i en tilsvarende økonomisk krisesituation.

Virksomhederne står i forskellige konkurrencesituationer. For halvdelen udgør eksporten således totredjedele eller mere af omsætningen, mens det for den anden halvdel er på under en tredjedel af omsætningen, og for nogle få nul eller tæt på. De støttede virksomheder er lokaliseret over hele Region Syddanmark, dog med en lille overvægt i Trekantområdet. Enkelte har deltaget i andre D2i-aktiviteter.

4. Effektvurderinger af designkupon

I det følgende ses på, hvilke mulige effekter der har været af Designkuponordningen for den enkelte virksomhed, hvordan selve processen er forløbet, samt om design er et af de værktøjer og metoder, som virksomheden vil inddrage i deres forretningsprocesser i fremtiden. Spørgsmålet er, om design har nogen blivende værdi.

4.1. Effekter

På baggrund af gennemgangen af virksomhedernes aktiviteter og den afrapportering, de har skullet udarbejde efter afslutningen af projektet, sammenholdt med de forskellige typer af effekter jf. effektkæden, har vi identificeret tre mulige effektområder. Det er for det første, om ordningen har medført **forandringer, nye indsigter og kompetencer**. For det andet ses der på, om der er sket en **forbedring af forretningsgrundlaget**, og endelig for det tredje ses der på forbedret **økonomisk performance**. Med hensyn til det sidste område er det som oftest en forventet effekt, som virksomhederne har beskrevet, da afrapporteringen for langt de fleste virksomheder er lavet lige efter afslutningen af projektet. Der har derfor endnu ikke kunnet måles en effekt. En oversigt over effekterne for hvert af elementerne i effektkæden kan ses i tabel 2.

De fleste virksomheder har haft svært ved at sætte konkrete tal på en eventuel forbedret **økonomisk performance** i form af øget beskæftigelse, øget omsætning, eksport og indtjening, da de først forventer at kunne se det i løbet af 2015. En enkelt virksomhed har ansat en ny medarbejder, andre forventer at kunne ansatte en til to medarbejdere på sigt. Nogle af virksomhederne peger desuden på, at det primært handler om at fastholde



de nuværende jobs eller at kunne fastholde dem i Danmark. Med hensyn til de økonomiske nøgletal har virksomhederne også svært ved at sætte konkrete beløb på, men en del har dog ganske høje forventninger både til omsætningsfremgang og forøgelse af indtjeningen, ligesom et par virksomheder, som ikke tidligere har haft eksport, ser nye muligheder her. Ud fra de givne oplysninger om markedspotentialet er det svært at vurdere, hvor realistisk de forventede mål er.

Hvor det kan være svært endnu at sige noget om de økonomiske effekter i effektkæden, er det nemmere for virksomhederne at pege på output-effekter i form af **forbedringer af forretningsgrundlaget**. Alle virksomheder peger her på, at designkuponen har medvirket til et forbedret grundlag. Denne forbedring kan dog gå i forskellige retninger. Nogle virksomheder peger således på, at designkuponen har givet dem mulighed for at opdyrke et nyt forretningsområde. Eksempelvis har en rådgivningsvirksomhed nu tilføjet salg af egne designede luksusprodukter som en mere skalerbar forretningsmodel, mens en anden virksomhed vil øge fokus på mulige serviceydelser i tilknytning til deres produkt. En tredje forventer at gå fra ikke kun at have agentur på diverse produkter til også selv at være producent.

Andre virksomheder peger på, at deres markedspotentiale bliver større med de initiativer, de har taget. Det kan skyldes flere forhold, bl.a. at der ikke er tilsvarende produkter på markedet. Virksomheden bliver således 'first mover' med de fordele, det nu kan give for at erobre markedsandele fra produkter med mindre avancerede løsninger. For andre virksomheder handler det om at positionere sig og via differentiering skille sig ud fra mængden, så prisen ikke bliver deres kunders eneste købsparameter. Differentieringen kan gå både på produkttegenskaberne, men også selve designet med hensyn til det æstetiske udtryk omfattende udseende og funktionalitet. Sidstnævnte kan både omfatte produktet, men også emballagen. En virksomhed er nået så langt, at de har nytænkt meningen med produktet i forhold til konkurrenterne.



Tabel 2. Effekter, Designkupon 2014-2015

Virksomhed	Forandringer, indsigter og kompetencer	Forbedring af forretningsgrundlag	Forbedret økonomisk performance
Virksomhed A	Løsning af et specifikt problem ved produkt; tilføring af nye kompetencer i design og elektronik	Forventer ud fra prototypen, at produktet kan give et markant salg fremadrettet; ikke tilsvarende produkt på markedet pt.	0 nye jobs, 1-2 % stigning i årlig omsætning, ca. 60 % fra eksport
Virksomhed B	Strategisk vigtigt projekt; bygger videre på resultater fra antropologisk undersøgelse; tværfaglighed har været vigtig	Ser stort markedspotentiale, også globalt og via alle deres salgskanaler	Målet er fastholdelse af de ca. 60 job i Danmark. Mangler lancering for at se effekt på omsætning mv.
Virksomhed C	Rådgivning skal suppleres med handel; Konkrete produkter udviklet	Nyt forretningsområde med bedre muligheder for at skabe en skalerbar forretningsmodel	Forventet 1-2 ansatte mere; 12,5 mio. kr. i meromsætning, mest fra øget eksport; merindtjening 1 mio. kr.
Virksomhed D	Positionering og differentiering via brandingstrategi	Hvert brand får en mere klar profil, hvorved sælgerne lettere kan sælge det rette produkt til den rette kunde	Ingen ændring i ansatte eller økonomiske nøgletal pt.
Virksomhed E	Samlet brand via innovative koncepter og emballager; eksport	Mulighed for nye kunder allerede forbedret; producent og ikke kun agenturer	1 nyt job; ca. 80.000 kr. i meromsætning og eksport; merindtjening 20.000 kr.
Virksomhed F	Indblik, erfaring og træning i samarbejde med designere blev prioriteret; Værdien af produktfamilier	Første produkt i en familie af dansk designede og producerede produkter. På udenlandske markeder være 'døråbner' for også at kunne sælge mere simple generiske produkter	Potentiale for yderligere ansatte stort; Meromsætning 300.000 kr. i 2015, 2 mio. i 2016; Hovedpart fra eksport; merindtjening i 2015 87.000 kr., i 2016 0,6 mio. kr.
Virksomhed G	Et led i at genetablere samhandel med mistede kunder via bl.a. fokus på emballagedesign	Mere fokus på design og produkttegenskaber for at undgå pris som eneste salgsparameter	Effekter vil først kunne ses i 2015
Virksomhed H	Produktets æstetik, funktionalitet, ergonomi og effektivitet skal være god	Fortsat teknologi- og produktudvikling; dækker med deres modeller nu hele markedssegmentet. Global markedsmulighed stor	Forventet 2 ansatte, samt 3,5 mio. kr. i meromsætning mest fra eksport, ca. 0,9 mio. kr. i merindtjening
Virksomhed I	Fokus på servicekvalitet; hele virksomheden skal tage tiltaget til sig, og derefter skal det udbredes til forhandleret i udlandet	Nye forretningsområder inden for serviceydelser via bedre kompetencer og evnen til at tænke nye tanker	Fastholdelse af nuværende jobs; pt. ingen effekter på økonomiske nøgletal
Virksomhed J	Som markedsleder vil de gerne være først med innovative løsninger; design inddrages for at udfordre traditionelle løsninger	Tilegnet sig ny arbejdsmetode, som kan bruges i fremtidige processer. Fra komponentleverandør til løsningsorienteret partner	Forventer først at se effekter ultimo 2015
Virksomhed K	Markedet trænger til nytænkning og nye designs; nyt marked for virksomheden	Nytænkning af produktets design og mening ift. konkurrenterne. Marked generelt i vækst.	Forventer at ansætte eksportmedarbejder sommer 2015; ikke tal på økonomiske effekter pt.
Virksomhed L	Grafiske side væsentlig for samlede produkt	Mulighed for nye markeder	Inden for 12 måneder forventes 2 jobs, 1. mio. kr. i omsætning, 0,3 mio. kr. i eksport; Investering vil først give overskud i år 3
Virksomhed M	Er blevet skarpere på deres brandprofil og på hvad der giver produktet værdi for kunderne og slutbrugerne	Forventer vækst på eksisterende markeder og at komme ind på nye.	Endnu ingen nye jobs, men snart behov for sælgere, samt ekstra hænder på kontor og produktion; Forventer 0,5 mio. kr. i meromsætning og 0,2 mio. kr. i eksport.



En enkelt virksomhed peger desuden på, at de udover et produkt med markedspotentiale også har tilegnet sig en arbejdsmetode, som de kan bruge i fremtidige processer, og at de i øvrigt allerede har brugt det i et andet projekt. Det kan være med til, at virksomheden får mulighed for at gå fra ren komponentleverandør til at blive en løsningsorienteret partner.

Kigger vi i effektkæden på trinnene før forbedring af forretningsgrundlaget, nemlig **forandringer, indsigter, kompetencer**, så er virksomhederne opmærksomme på, at design kan være en mulighed for f.eks. at udfordre traditionelle løsninger. For den markedsledende virksomhed kan det betyde, at de kan være først med de innovative løsninger. Ligeledes kan design bidrage med nye kompetencer.

4.2. Processen

Generelt er næsten alle forløb foregået planmæssigt. For alle virksomheder er de planlagte mål og opgaver nået eller vil blive det inden for kort tid. For en enkelt har der været forskydninger på enkelte elementer i planen, mens en anden oplevede tekniske udfordringer, som dog blev løst (se tabel 3). For en tredje gik designudbyderen konkurs sent i forløbet, men ved hjælp af andre partnere blev en løsning alligevel nået. Flere virksomheder beretter om et godt samarbejde med designudbyderen. En virksomhed fremhæver, at et valg af partner, som havde alle de ønskede kompetencer 'in-house', har virket godt, fordi det har gjort, at faseskiftene i projektet er foregået gnidningsfrit. En virksomhed benyttede tre designvirksomheder til opgaven. De peger på, at designerne supplerede hinanden godt, og at 'dette tværfaglige samarbejde betød, at vi står med et stærkt og gennemtænkt produkt' (virksomhed B). For en anden virksomhed tæller det på positivsiden, at designeren har haft stor forståelse for deadlines.

De generelt meget positive forløb kan skyldes flere forhold, bl.a. at udgangspunktet for forløbet har været et designbrief, som har skullet specificere den konkrete opgave. I kombination med at der skulle indhentes tilbud fra tre designudbydere, har denne opgavebeskrivelse betydet, at der har været noget konkret at gå i dialog omkring, og der derved via forhandling kunne lægges en holdbar plan. Ud fra virksomhedernes beskrivelser kan det desuden konstateres, at de opgaver, som Designkuponen er givet til, ganske ofte er en del af et større projekt med flere faser. I den forbindelse kan designkuponen være søgt til den mest konkrete del. Eksempelvis har en virksomhed fået midler til produktudvikling, men nu forestår arbejdet med at færdiggøre emballagen, udarbejde markedsføringsmateriale og igangsætte salgsprocessen.



Tabel 3. Processen, Designkupon 2014-2015

Virksomhed	Processens forløb inklusiv evt. hindringer	Forankring af design
Virksomhed A	Tæt samarbejde og rigtig god sparring. Valg af partner med alle kompetencer in-house fra idé til slutprodukt har sikret glidende forløb. Forskydning på enkelte elementer i planen	Ikke designkompetencer internt; projekt med til at fastholde position som den førende og innovative producent; forventer, at design og udformning vil få stor opmærksomhed, derfor vægtes det højt
Virksomhed B	Afviklet som planlagt. De tre designudbydere har suppleret hinanden godt og betyder et stærkt og gennemtænkt produkt	Har været på vej i nogle år med brug af eksterne designere; det skal være en naturlig del fremover; produktet betyder alt, så oprustet på produkt- og designsiden, men organisationen også blevet gearret
Virksomhed C	Meget styret forløb; samarbejde med designer forløb som planlagt. Tekniske udfordringer, men nu løst.	Virksomheden har retten til at sælge og modtage royalties for produkterne
Virksomhed D	Planmæssigt forløb; klar til implementeringsdelen dels internt, og derefter skal brandingstrategien ud at arbejde i markedet	I fremtiden holde brandsne skarpt adskilte; blive ved med at holde de klare profiler
Virksomhed E	Planlagte mål nået til fulde, godt samarbejde, god opfølgning, stor forståelse for deadlines	Vil forsætte samarbejde med nuværende leverandører for at bibeholde 'et lækkert og innovativt design'
Virksomhed F	Designer gik konkurs sidst i forløbet; Har betydning at virksomheden selv med hjælp for underleverandører har måttet udvikle de sidste dele	Designet af produktet vigtigt, dertil kommer designerens kontakt, netværk og erfaring på udenlandske markeder. Denne viden ikke internt, men her kan ekstern designere bidrage
Virksomhed G	Afviklet planmæssigt	Vil fastholde designinput i deres arbejde med produkter, emballager og visuel kommunikation; ny ledelse med erfaring med design og marketing, vil gerne bruge disse redskaber til forandring af virksomheden
Virksomhed H	Samtlige mål og delmål blev nået inden for den aftalte periode; har tidligere samarbejdet med samme designer	Produktudvikling fortsætter med basis i eksisterende modeller; bag nogle af deres teknologier ligger et patent
Virksomhed I	Alle planlagte mål og opgaver er opnået og udført	Vil gerne fastholde bevidstheden omkring brugen af design i dagligdagen, så det bliver naturligt for de involverede medarbejdere
Virksomhed J	Projektet er forløbet planmæssigt	Har allerede brugt den tilegnede arbejdsmetode i et andet projekt. Vil gerne fastholde brugen i fremtiden; kompetenceløft i intern udviklingsafdeling
Virksomhed K	Alle mål næsten nået; de sidste nås inden for den næste måned	Samarbejde med ekstern designer nødvendig, da man ikke selv har kompetencen; har tidligere fået designet unikt produkt, som gav boost til omsætningen
Virksomhed L	Tre mål nået til tiden og i den ønskede kvalitet.	Kan på sigt få behov for yderligere designressourcer da produktet skal tilpasses andre markeder samt opdateres ud fra brugernes erfaringer med brugen
Virksomhed M	Gnidningsløst og inspirerende samarbejde, som foregik i tæt dialog	Vil fortsætte arbejdet mod nye kundegrupper i ind- og udland samt nye emballagetyper

4.3. Blivende værdi af design

Designkupon-ordningen retter sig mod at få virksomhederne til at benytte designydelser ved at give dem et tilskud til at købe ydelserne hos en ekstern designudbyder. I den forbindelse er det interessant, om designkuponen kan forventes at give design en forankring i virksomheden. En forankring der både kan være helt ny, men også dybere eller anderledes end tidligere. En oversigt kan ses i den sidste søjle i tabel 3.



En del af baggrunden for at deltage i Designkupon-ordningen er, at virksomhederne forventer, at design kan tilbyde nogle relevante løsninger, men også at virksomhederne ikke selv har designkompetencerne internt. For et par af virksomhederne er der et klart mål om at bruge eksterne designere kontinuerligt i fremtiden. En virksomhed fortæller om, hvordan de har set andre møbelvirksomheder have held med arbejdet med eksterne designere. Det vil de gerne kopiere og få succes med inden for deres specifikke forretningsområde. En anden virksomhed, som for et par år siden blev rekonstrueret, peger på, at for dem betyder produktet alt, så derfor har de allerede oprustet på produkt- og designsiden samt gearret organisationen til de fremtidige udfordringer. Det er også den vej, de vil fortsætte fremadrettet, og her kommer de eksterne designere til at spille en helt central rolle.

En tredje virksomhed er blevet så begejstret, at de vil forsætte samarbejdet med de nuværende designleverandører for at bibeholde 'et lækkert og innovativt design, da dette er blevet en del af vores kunders ønsker og krav' (virksomhed E).

Som en af begrundelserne for at arbejde med eksterne designere peger en af virksomhederne på, at designeren - hvis de kan finde den rette person - kan bidrage med sine kontakter, netværk og erfaringer med udenlandske markeder. Denne viden har man i dag ikke internt, men er nødvendig fordi man bl.a. gerne vil ind på det amerikanske marked.

Som tidligere nævnt har en af virksomhederne taget designerens arbejdsmetoder til sig, og de beretter i den forbindelse også om et kompetenceløft i deres interne udviklingsafdeling. I en anden virksomhed er der efter en rekonstruktion i 2013 kommet ny ledelse til. Denne ledelse har erfaring med at arbejde med design og marketing og vil gerne bruge disse redskaber til at skabe forandringer i virksomheden. Design vil dermed komme til at få en langt større betydning i virksomheden, men modsat andre virksomheder via en forankring internt.

5. Konklusion

På baggrund af syddanske virksomheders brug af Designkupon-ordningen og deres vurderinger af aktiviteten kan vi konkludere, at det for virksomhederne har været en succes. Ikke nødvendigvis fordi Designkuponen har resulteret i en bedre økonomisk performance i form af øget beskæftigelse og højere omsætning, men fordi den gennemførte indsats har givet virksomheden bedre mulighed for at klare sig på længere sigt. Det skyldes, at forretningsgrundlaget er blevet mere stabilt, og at indsatsen måske især har åbnet virksomhedernes øjne for nye muligheder både med hensyn til nye forretningsområder, markeder og arbejdsmetoder.



Ifølge Chaize (1994) nødvendiggør forandring tilegnelsen af ny viden, fordi viden ellers kan 'slides op'. Også Tidd & Bessant (2009) i deres model for 'innovationskapabilitet' peger på, at virksomheder skal have en bevidsthed om, hvordan de kan forandre sig, men også en bevidsthed om, at forandringer er nødvendige for, at de evner at være innovative og kan styre processen. I forhold til virksomhederne i Designkupon-ordningen ser vi både en erkendelse af, at ændringer er nødvendige for at overleve og skabe vækst. Samtidig har virksomheder også en opfattelse af, at design kan spille en rolle for dem.

Evalueringer af videnkupon-ordningen (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014) har vist, at deltagerne har været utroligt tilfredse med ordningen, og hovedparten forventer også at kunne se resultater på bundlinjen. Der er også tilfredshed med Designkupon-ordningen, om end det for de fleste virksomheder endnu er lidt for tidligt til at kunne sige noget om effekterne på bundlinjen, men virksomhederne har givet udtryk for, at ordningen vil bidrage til forbedring af forretningsgrundlaget. Dermed er et første skridt også taget til en bedre økonomisk performance på længere sigt, jf. effektkædemodellen. Virksomhedernes tilfredshed med både videnkupon- og designkupon-ordningerne kan hænge sammen med, at virksomhederne i høj grad selv har været med til at definere projekterne. Det er således noget de brænder for, og tiltaget kan tilpasses deres egen virkelighed. Man har således fået et råderum til at forbedre sit forretningsgrundlag på den måde, man selv ønsker.

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

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

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

Storvang, P.; Jensen, S.; Christensen, P.R., 2014

Innovation through Design: A Framework for Design Capacity in a Danish Context. In: Design Management Journal, vol. 9, no 1, pp 9-22

Tidd, J. & Bessant, J., 2009

Managing Innovation, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, 4th edition

Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014

Evaluering af videnkuponordningen, <http://ufm.dk/aktuelt/nyheder/2014/filer/evalueringssrapport-videnkuponordningen-2013.pdf>, tilgået 11. februar 2015.