Design Delivers 2018

Sådan rykker design forretningen

Dansk Industri

Dansk Design Center

Godt design er **god forretning**

Design har potentiale til at styrke konkurrenceevnen og skabe øget omsætning i danske virksomheder.

Med Design Delivers får vi et billede af designanvendelsen i danske virksomheder anno 2018. Undersøgelsen viser, at mange forskellige virksomheder anvender design, samt at det giver værdi på mange forskellige forretningsområder.

Mange danske virksomheder arbejder systematisk med design som en nøglekomponent i deres forretningsudvikling og -strategi. De står generelt stærkt herhjemme og i udlandet. Og det er netop disse virksomheder, der oplever størst værdi af arbejdet med design.

Som hos produktionsvirksomheden SKOV kan værdien være opstået gennem et samarbejde med et designbureau med det formål at forny produkter og forretning gennem brugerinddragelse. Eller det kan være som hos ISS, der har valgt at etablere en intern enhed for at skabe nye servicekoncepter og implementere dem hurtigst muligt. Vejene er mange.

Det er dog ikke alle, der har fået øje på værdien af at arbejde med design som en integreret del af det at drive forretning. Det er fortsat ca. halvdelen af virksomhederne, som ikke arbejder systematisk med design, og der er altså et betydeligt potentiale for en mere systematisk tilgang til designanvendelse i de danske virksomheder.

Vi håber, at vi med Design Delivers 2018 kan være med til at inspirere flere virksomheder til at arbejde mere systematisk med design og dermed høste de fordele, som arbejdet med design kan have.

Mette Fjord Sørensen
Chef for forskning
og videregående
uddannelser
Dansk Industri (DI)

Christian Bason
Adm. direktør
Dansk Design Center

Indhold
Design Delivers

01 Undersøgelsen: Design Delivers

Designanvendelse

03 Designtrappen
05 Danske virksomheders designanvendelse i 2018
07 Hvem bruger design?

Designs værdi

09 Design er godt for bundlinjen
11 Strategisk designbrug og økonomisk værdi
13 Design får større betydning
15 *Case: Danfoss*
17 Design skaber værdi flere steder
19 *Case: Matter*

Designs forankring

21 Designbeslutninger rykker ind på direktionsgangen
23 *Case: Cramo*
25 Hvorfor bruger virksomhederne design?
27 Design som innovationsmotor
29 *Case: ISS*

Design internt og eksternt

31 Her løses designopgaverne
33 Hvilke designopgaver løses internt og eksternt?
35 *Case: SKOV*
37 Hvem i virksomheden løser designopgaver?
39 Virksomhedernes køb af eksterne designydelser
43 Digitale kompetencer i høj kurs
45 *Case: Too Good To Go*

Designs potentiale

47 Barrierer for anvendelse af design
49 Potentiale for mere systematisk designbrug
51 Designkompetencer er vigtige for alle

Metode

54 Sådan gjorde vi
55 Designmetoder
56 Inspiration til at rykke

Undersøgelsen **Design Delivers**

Dansk Design Center og Dansk Industri (DI) kortlagde i 2016 danske virksomheders anvendelse af design. I år er det anden gang, vi gennemfører undersøgelsen, og det giver mulighed for at sammenligne danske virksomheders designanvendelse over tid.

Design Delivers fra såvel 2016 som 2018 peger på, at Danmark er en designnation, og at brugen af design giver vækst og værdi for virksomhederne. Der er generelt en høj grad af stabilitet i resultaterne fra 2016 til 2018. Men når det er sagt, peger flere resultater i denne analyse på udvikling i anvendelsen af design, hvilket understreger, at vi fortsat kan blive klogere på, hvordan design i realiteten udfolder sig i de danske virksomheder.

Hvad er design?

En systematisk, skabende proces. Processen er visuel og eksperimenterende og har menneskers oplevelser og adfærd som omdrejningspunkt. Resultaterne kan være grafiske eller fysiske produkter, nye serviceydelser, systemer eller forretningsmodeller.

64%

forventer, at design bliver et vigtigere konkurrence-parameter de næste fem år.

54%

af danske virksom-heder angiver, at de systematisk anvender design.

75%

oplever, at design har positiv betydning for bundlinjen.

For de virksomheder, der anvender design strategisk, er tallet

92%

79%

oplever, at design styrker deres brand.

67%

oplever, at design øger deres konkurrenceevne.

65%

oplever, at design øger kundetilfreds-heden.

50%

vurderer, at design har fået stigende betyd-ning for bundlinjen de seneste fem år.

77%

angiver, at beslut-ninger om design er forankret hos direktionen.

Note: Tallene gælder for designbrugerne blandt virksomhederne (undtagen de 54 pct., der angiver, at de systematisk bruger design).

Designtrappen

Virksomheders anvendelse af design kan have forskellig karakter – fra stort set ingen anvendelse, over formgivning, design som et styrende element i virksomhedens udviklingsprocesser til strategisk brug, hvor design er en nøglekomponent i arbejdet med forretningsudvikling og -strategi.

Til at kategorisere virksomheders designanvendelse bruger vi modellen Designtrappen. Designtrappen bygger på den antagelse, at jo mere systematisk virksomheder anvender designmetoder i de tidlige udviklingsfaser, og jo mere design er forankret i virksomhedernes overordnede forretningsstrategi, des større værdi opnår de.

Virksomhedernes designanvendelse kan placeres på trappens fire trin.

1

TRIN 1

NON-DESIGN

Design er ikke noget, vi arbejder systematisk med.

2 3 4

TRIN 2

DESIGN SOM FORMGIVNING

Design anvendes som en sidste finish, formgivning eller styling, når vi udvikler noget nyt.

TRIN 3

DESIGN SOM PROCES

Design er et integreret element i vores processer, når der udvikles noget nyt.

TRIN 4

DESIGN SOM STRATEGI

Design er et centralt og styrende element i vores forretningsgrundlag.

Danske virksomheders **design-anvendelse i 2018**

Figuren viser danske virksomheders placering på Designtrappen for årene 2016 og 2018. **54 pct.** af virksomhederne tilkendegiver i 2018, at de i forskelligt omfang arbejder systematisk med design (fra trin 2 og op). Det er et lille fald i forhold til sidste undersøgelse i 2016, hvor andelen var 58 pct.

Tilsvarende er der en lille stigning i andelen af virksomheder, der ikke arbejder systematisk med design (trin 1). I 2016 placerede 40 pct. af virksomhederne sig på trin 1, mens andelen i år er steget til **45 pct.**

Andelen af virksomheder, der anvender design som proces (trin 3), er faldet fra 30 pct. i 2016 til **24 pct.** i 2018.

Andelen af virksomheder, der anvender design som centralt og styrende element i deres forretningsgrundlag, er øget fra 13 pct. i 2016 til **15 pct.** i 2018.

1

TRIN 1

NON-DESIGN

Design er ikke noget, vi arbejder systematisk med.

45%

2016: 40%

Hvilket af følgende udsagn passer bedst på anvendelsen af design i jeres virksomhed?

(N2018=802; N2016=805)

TRIN 2

DESIGN SOM FORMGIVNING

Design anvendes som en sidste finish, formgivning eller styling, når vi udvikler noget nyt.

15%

2016: 15%

TRIN 3

DESIGN SOM PROCES

Design er et integreret element i vores processer, når der udvikles noget nyt.

24%

2016: 30%

TRIN 4

DESIGN SOM STRATEGI

Design er et centralt og styrende element i vores forretningsgrundlag.

15%

2016: 13%

Hvem bruger design?

Andelen af virksomheder, der arbejder med design som et centralt og styrende element i forretningsgrundlaget (trin 4), er næsten lige stor blandt små, mellemstore og store virksomheder. Der er en større andel af store virksomheder, der arbejder med design som et integreret element i deres processer (trin 3), end små og mellemstore virksomheder (**42 pct**. sammenlignet med **22 og 20 pct.**).

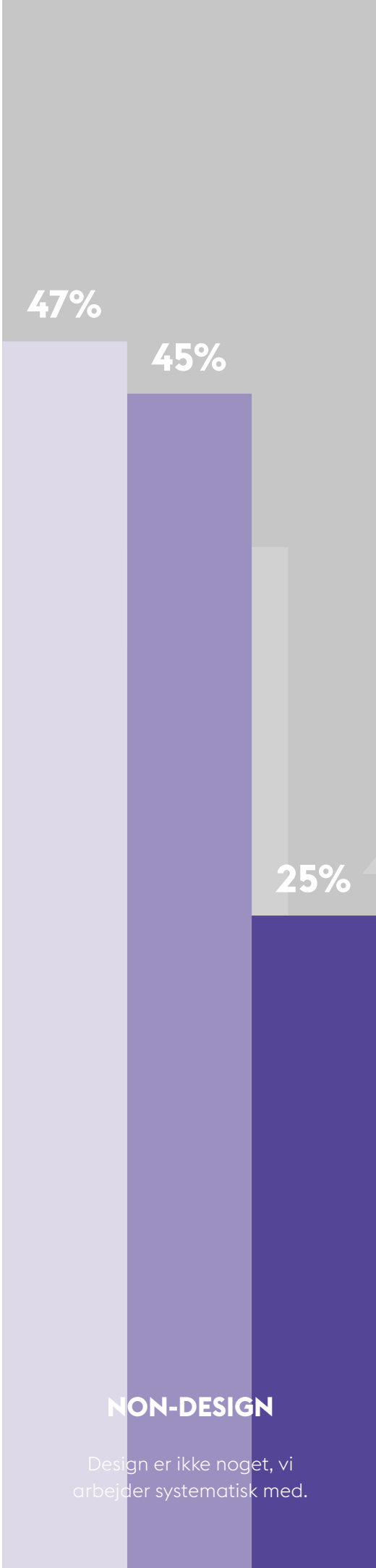
Når det kommer til at arbejde med design som formgivning (trin 2), er andelen af virksomheder, der gør det, nogenlunde lige stor på tværs af virksomhedsstørrelse. Andelen af virksomheder, der ikke arbejder systematisk med design (trin 1), er relativt høj blandt både små og mellemstore virksomheder (hhv. **47 og 45 pct.**). Blandt store virksomheder er andelen kun **25 pct.**

Der er altså ikke en klar sammenhæng mellem en virksomheds størrelse og anvendelse af design, men tallene peger alligevel på, at store virksomheder generelt anvender design mere end små og mellemstore virksomheder.

Små virksomheder
(10-49 ansatte)

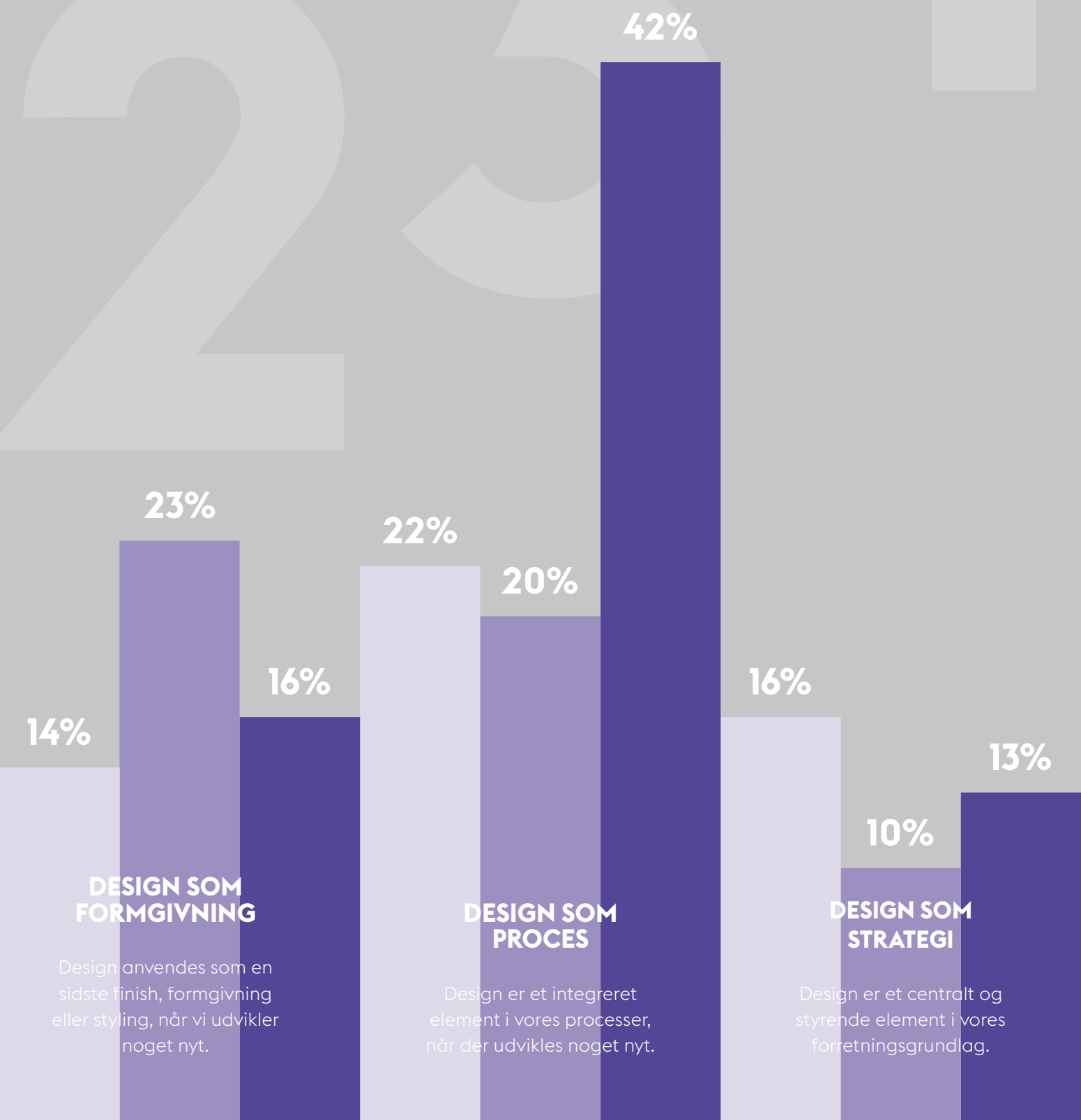
Mellemstore virksomheder
(50-99 ansatte)

Store virksomheder
(100 ansatte eller derover)



Hvilket af følgende udsagn passer bedst på anvendelsen af design i jeres virksomhed?

(N=802)



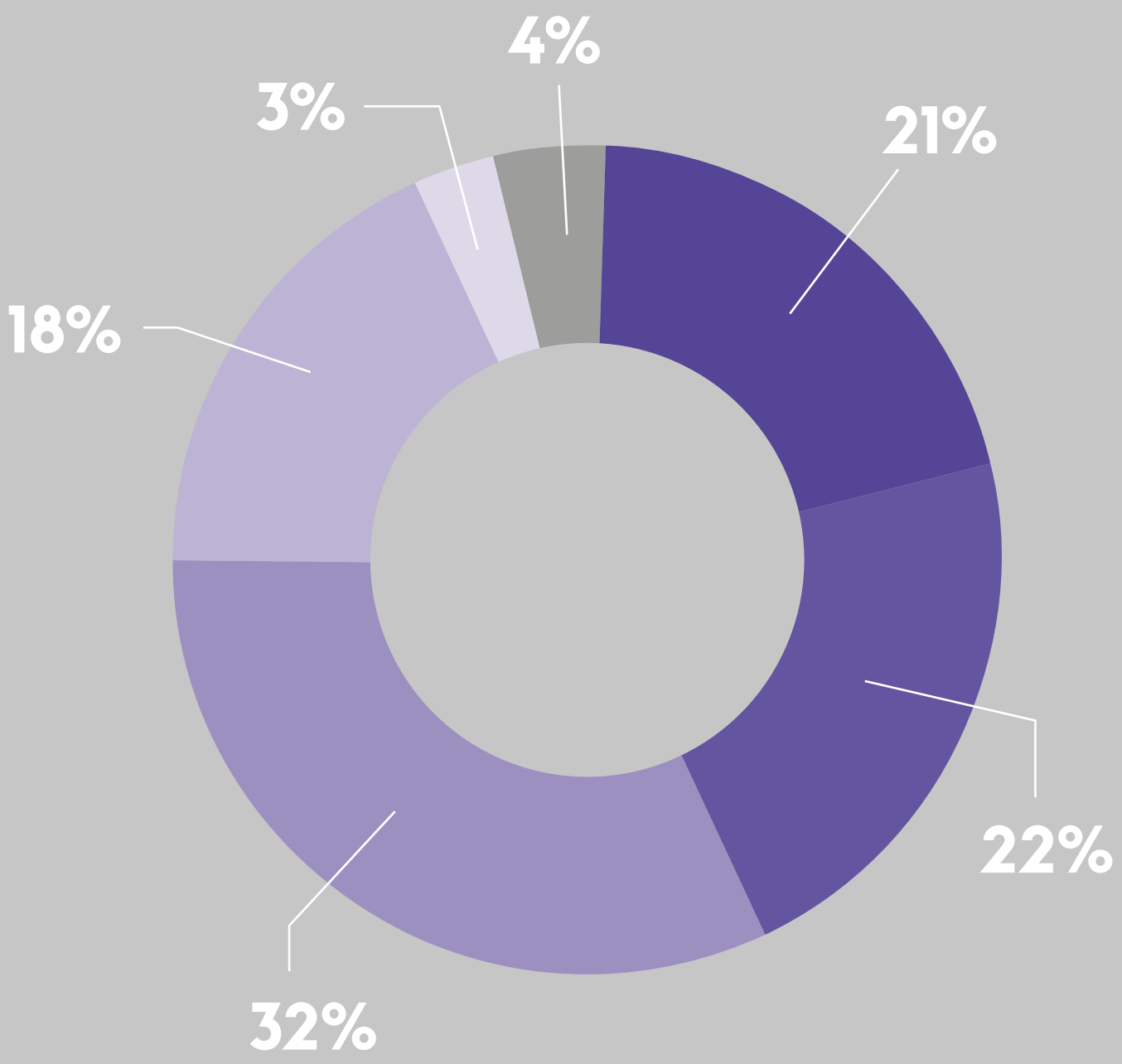
Design er godt for **bundlinjen**

75 pct. af de virksomheder, der bruger design (trin 2 og op), oplever, at design i nogen, høj eller meget høj grad har en positiv indflydelse på deres bundlinje.

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I mindre grad
- Slet ikke
- Ved ikke

I hvilken grad vurderer du, at design har indflydelse på jeres virksomheds økonomiske bundlinje?

(N=442)



Strategisk designbrug og økonomisk værdi

Undersøgelsen viser, at jo mere systematisk virksomhederne arbejder med design, des mere værdi oplever de, at de får ud af det.

92 pct. af de virksomheder, der anvender design som et centralt og styrende element i deres forretningsgrundlag (trin 4), angiver således, at design har en positiv indflydelse på bundlinjen.

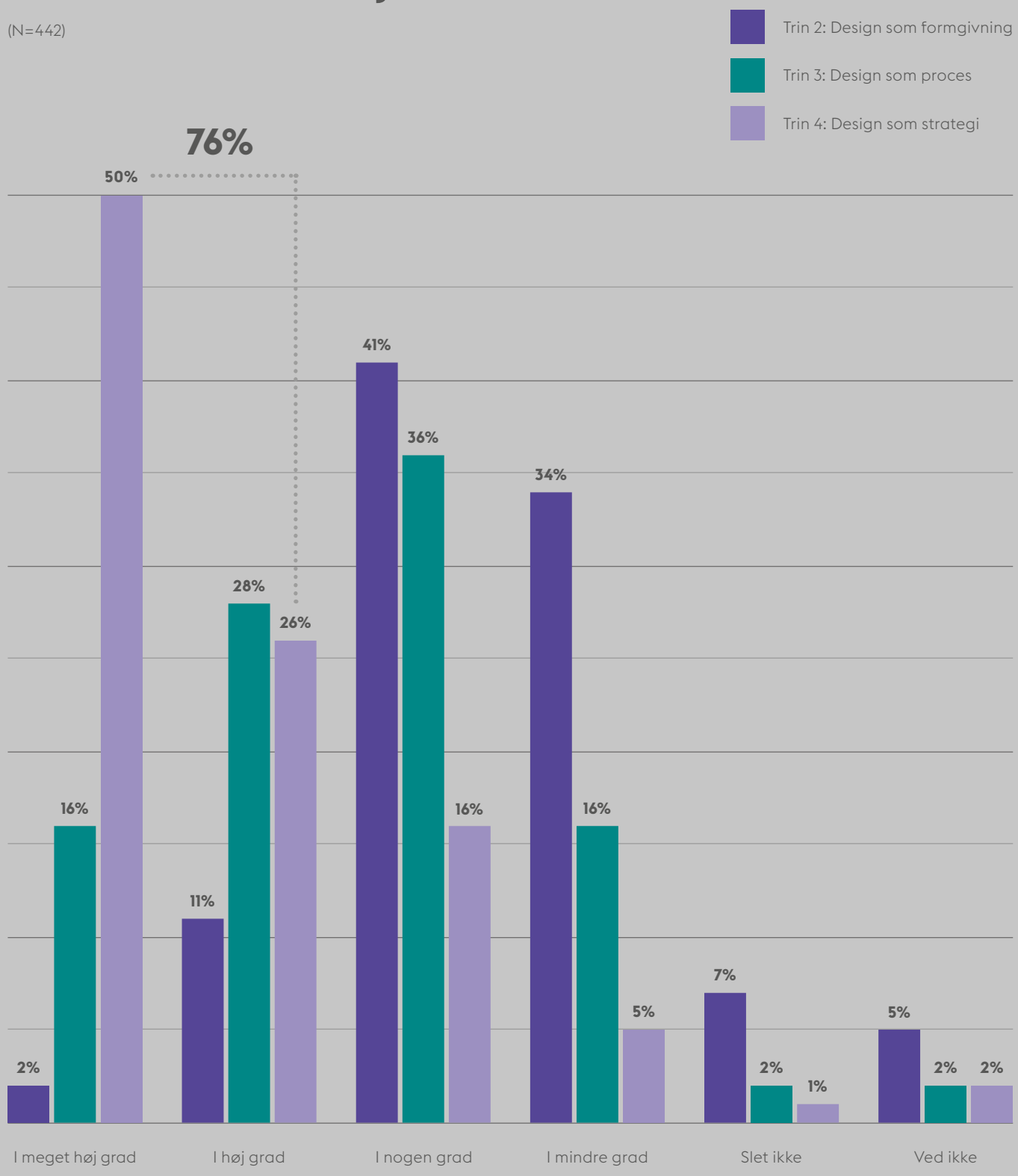
Da kun **15 pct.** af virksomhederne bruger design strategisk i dag, er der potentielt økonomiske gevinster at hente ved mere strategisk designbrug hos resten af virksomhederne.

Hvad er strategisk designbrug?

Virksomheder, der anvender design strategisk, er virksomheder, der ikke blot designer deres produkter og serviceydelser, men som benytter designmetoder og -tilgange til at identificere nye forretningsmuligheder eller måske udvikle helt nye forretningsmodeller med det formål at sikre virksomhedens konkurrenceevne fremadrettet.

I hvilken grad vurderer du, at design har indflydelse på jeres virksomheds økonomiske bundlinje?

(N=442)



Design får **større betydning**

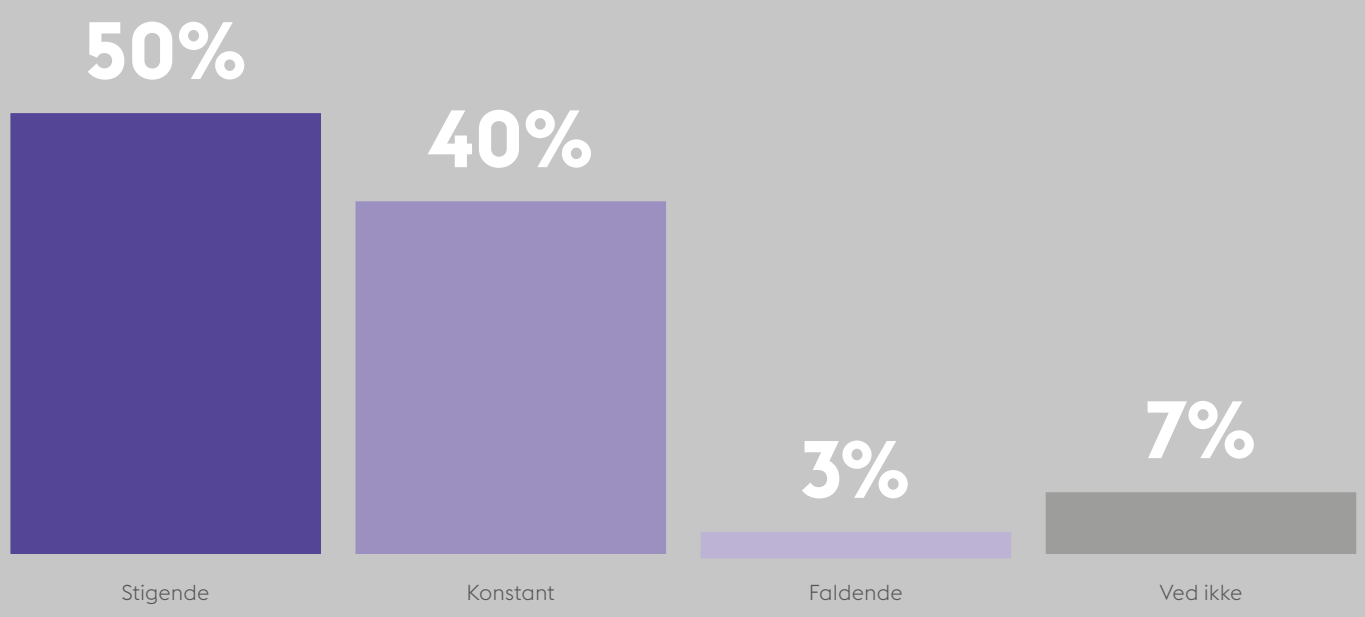
De virksomheder, der anvender design systematisk, vurderer, at design har fået større indflydelse på deres økonomiske bundlinje de seneste fem år, og de forventer desuden, at design bliver et endnu vigtigere konkurrenceparameter i løbet af de næste fem år.

50 pct. af virksomhederne vurderer i 2018, at design har fået stigende betydning for deres bundlinje de seneste fem år.

64 pct. af virksomhederne forventer i 2018, at design vil blive et vigtigere konkurrenceparameter de næste fem år.

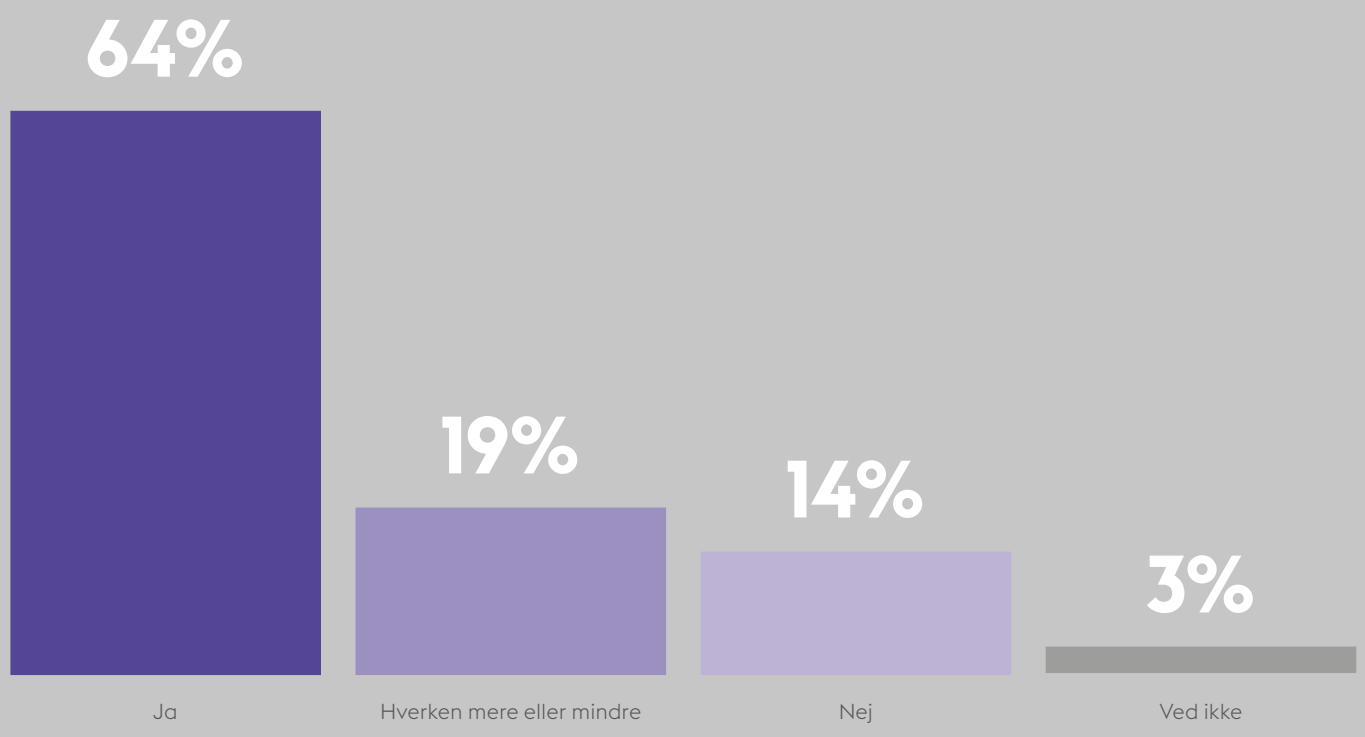
Hvordan vurderer du, at designs indflydelse på den økonomiske bundlinje har udviklet sig de sidste fem år?

(N=442)



Forventer din virksomhed, at design bliver et vigtigere konkurrenceparameter i løbet af de næste fem år?

(N=442)



CASE: **DANFOSS**

Virksomheden har med sit produkt Danfoss Eco™ vundet både en Danish Design Award og en RedDot Award i 2018 (s. 56).

Design har i mange år været en integreret del af produktudviklingen i teknologivirksomheden Danfoss. Men gennem de sidste 10 år har design fået en langt større betydning. Koncernchef og CEO, Kim Fausing, har stået i spidsen for den overordnede strategi Core & Clear, som har fokuseret, optimeret og samlet forretningen og gjort Danfoss til den succesfulde virksomhed, den er i dag. Danfoss består af fire forretningssegmenter (med flere tilkøbte virksomheder), men fælles for virksomheden er et stærkt DNA og én identitet. Ifølge Danfoss er design en helt naturlig del af den strategiske rejse.

Der er ansat Design Managers på hovedkontoret i Danfoss Group, som har til opgave at udvikle og styre hele koncernens designguidelines og sikre, at alt fra produkter, brugerinterface, emballage og brugsanvisninger til websites og apps designes og udvikles i tråd med Danfoss' DNA. Det er med til at give kunderne en god oplevelse og et klart billede

> Vi kommer fra at levere komponenter til at skulle levere systemer, og når man skal levere systemer, så skal det passe sammen. I dag er systemer digitale, og design er det, som sikrer brugervenligheden og gør, at alle elementerne i systemet passer sammen, er forbundne og har det rigtige udtryk. Også rent æstetisk. Design er den røde tråd.

Torben Pedersen
Direktør for Residential Heating, Danfoss

af, hvem Danfoss er. Ifølge Danfoss skaber det øget værdi og er støttet fra den øverste ledelse.

Danfoss opererer i dag med udgangspunkt i, at det først og fremmest er kundernes behov, der definerer udviklingen af nye produkter. I praksis betyder det f.eks., at Danfoss' medarbejdere interviewer kunderne om deres behov, og hvad der giver værdi for dem, og undersøger, hvordan produkterne kan optimeres dér, hvor de bruges.

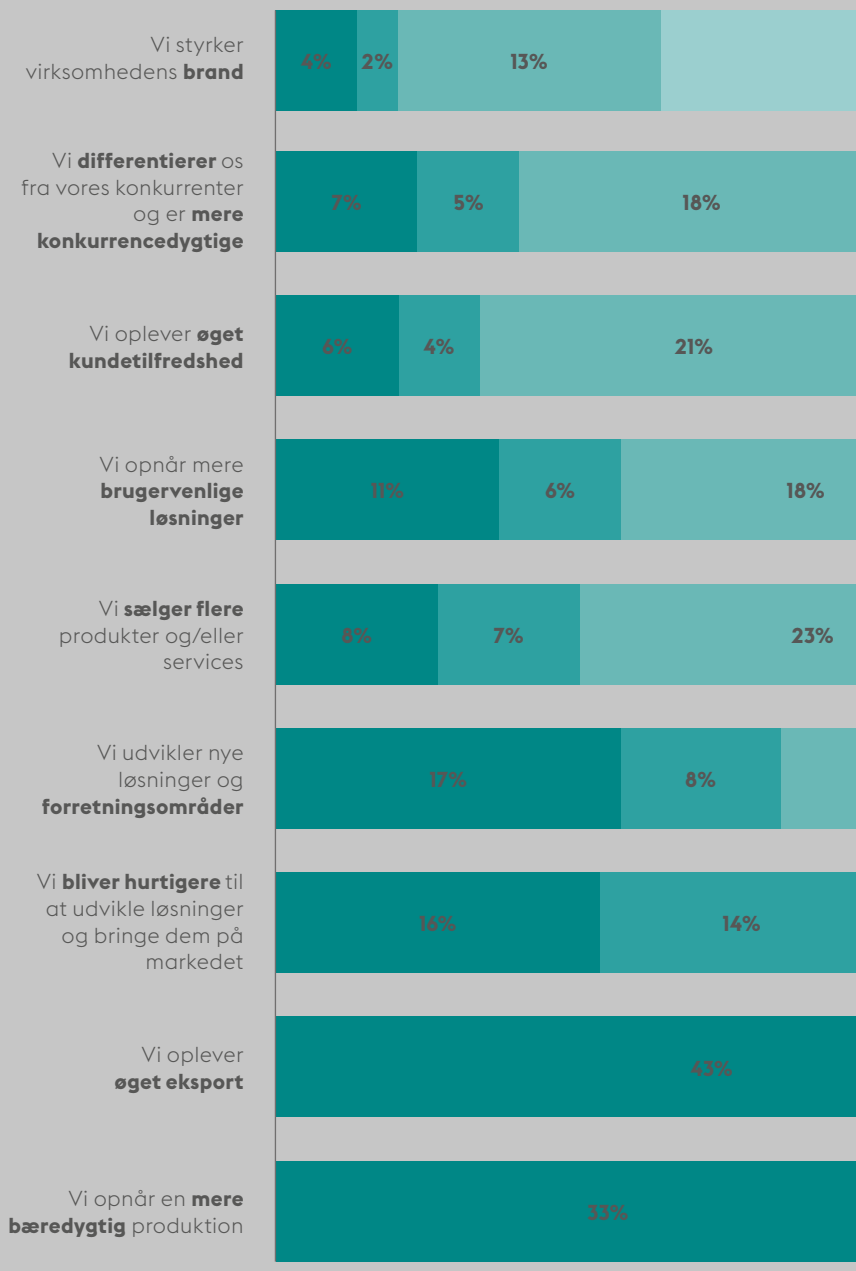
Disse indsigter integreres direkte i produktudviklingsprocesserne. Og jo mere digitale Danfoss' produkter og systemer bliver, jo vigtigere bliver kundeindsigter og design. Når mange forskellige kundegrupper skal bruge et digitalt produkt, kræver det design at udvikle et brugerinterface, som folk forstår, og som er intuitivt.

Design skaber **værdi flere steder**

I undersøgelsen har virksomhederne vurderet, i hvor høj grad design giver værdi for dem på en række områder.

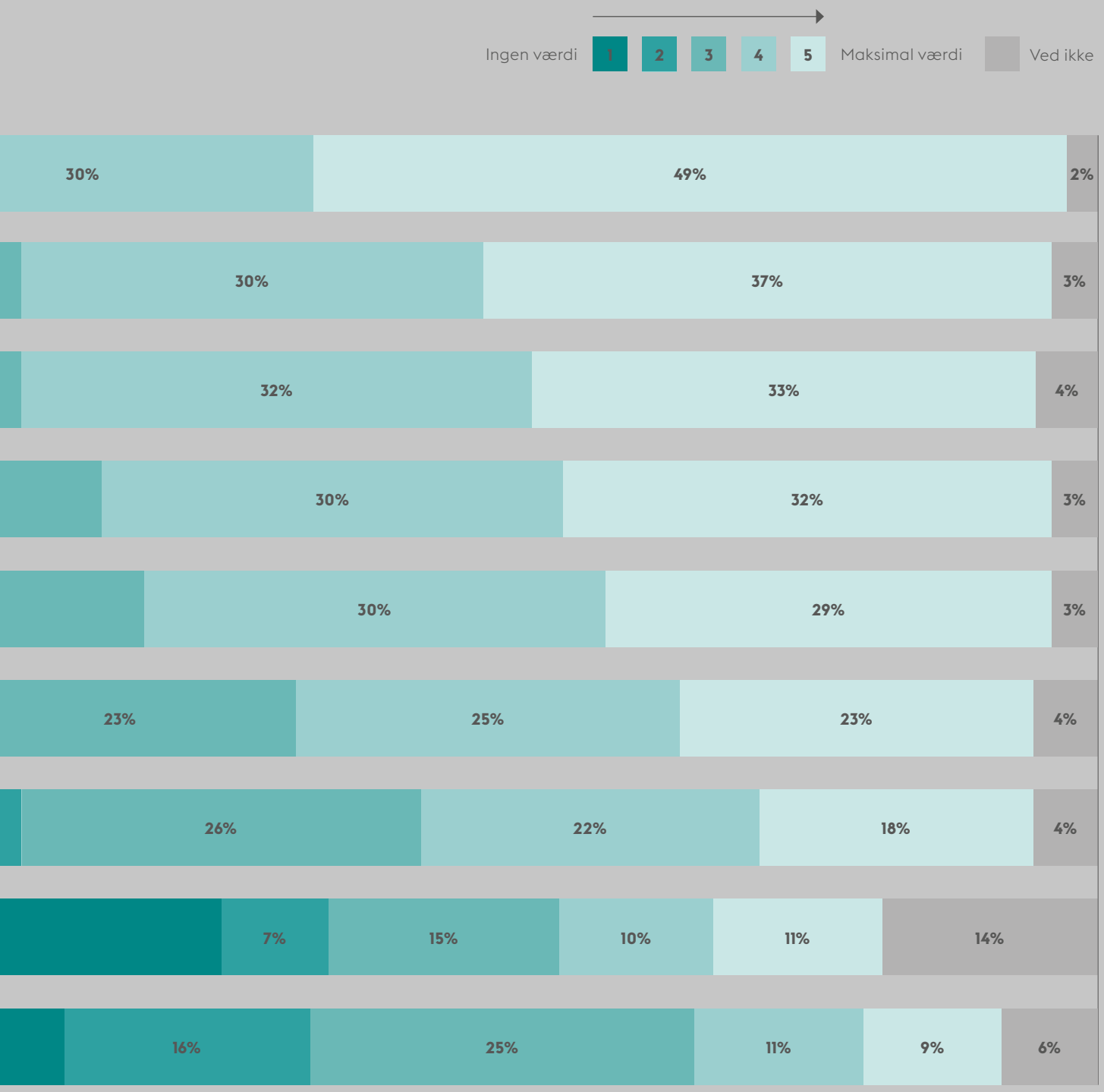
Hele **79 pct.** af de virksomheder, der bruger design, oplever, at design i høj grad eller meget høj grad styrker deres brand.

67 pct. af virksomhederne angiver desuden, at deres brug af design bidrager til en øget konkurrenceevne, og **65 pct.** at design bidrager til øget kundetilfredshed.



Hvordan giver anvendelse af design værdi for virksomheden?

(N=442)



CASE: **MATTER**

Da fintech-virksomheden Matter (tidligere Penstable) i 2018 indgik et samarbejde med pensionsselskabet Skandia, var det med en vision om at revolutionere den måde, pensionsmidler investeres på. Ambitionen var at skabe en bæredygtig pensionsordning, hvor kunderne undgår investeringer i fossile brændstoffer, våben og tobak, og i stedet investerer mere i f.eks. sundhed og bæredygtig energi. Samarbejdet blev et tydeligt bevis på, at man som en nystartet virksomhed kan skalere på relativt kort tid, når man disrupter og videreudvikler et konventionelt produkt.

Pension er et område, de færreste tænker over i hverdagen, og Matter ønskede at gøre pension relevant, især for den yngre kundegruppe. Virksomheden begav sig derfor ud i en designproces og interviewede over 150 respondenter i Danmark og Holland om deres forhold til pension og bæredygtighed. Matter anvendte en metode baseret på en blanding af dybdegående etnografisk-inspirerede interviews, kortere samtaler og brugertests, og identificerede derigennem en række grundlæggende designprincipper for, hvordan pension bliver engagerende og vedkommende.

Matter har deltaget i den designdrevne inkubator for start-ups, InnoFounder (s. 56).

> Vores designproces har givet os en større forståelse for vores kundegruppe og guidet udviklingen af vores nye visuelle identitet og digitale platform. Vi har været overraskede over, hvor meget mennesker gør for at leve bæredygtigt i hverdagen. Med Matter har vi villet lave et alternativ, hvor folk også kan gøre en forskel med deres pension.

Niels Fibæk-Jensen
CEO for Matter

Matter fandt frem til, at rigtig mange mennesker gør en masse i hverdagen for at handle ansvarligt over for deres nære og verden omkring dem, men at de samtidigt mangler en forståelse for, hvordan pension kan være en del af en bæredygtig livsstil. Resultatet af designprocessen blev derfor markedets første digitale platform, hvor folk i realtid kan følge de specifikke miljømæssige effekter af deres pensionsinvesteringer og lære mere om de selskaber, deres penge er investeret i. For at understrege, at man som pensionskunde kan gøre en positiv forskel i dag med sine penge, besluttede Penstable sig for at skifte navn til Matter. Matter kan nu kombinere den solide platform fra samarbejdet med Skandia med et nytænkt produkt og dermed give tryghed og nyskabelse i løftet til kunderne og jagten på vækst.

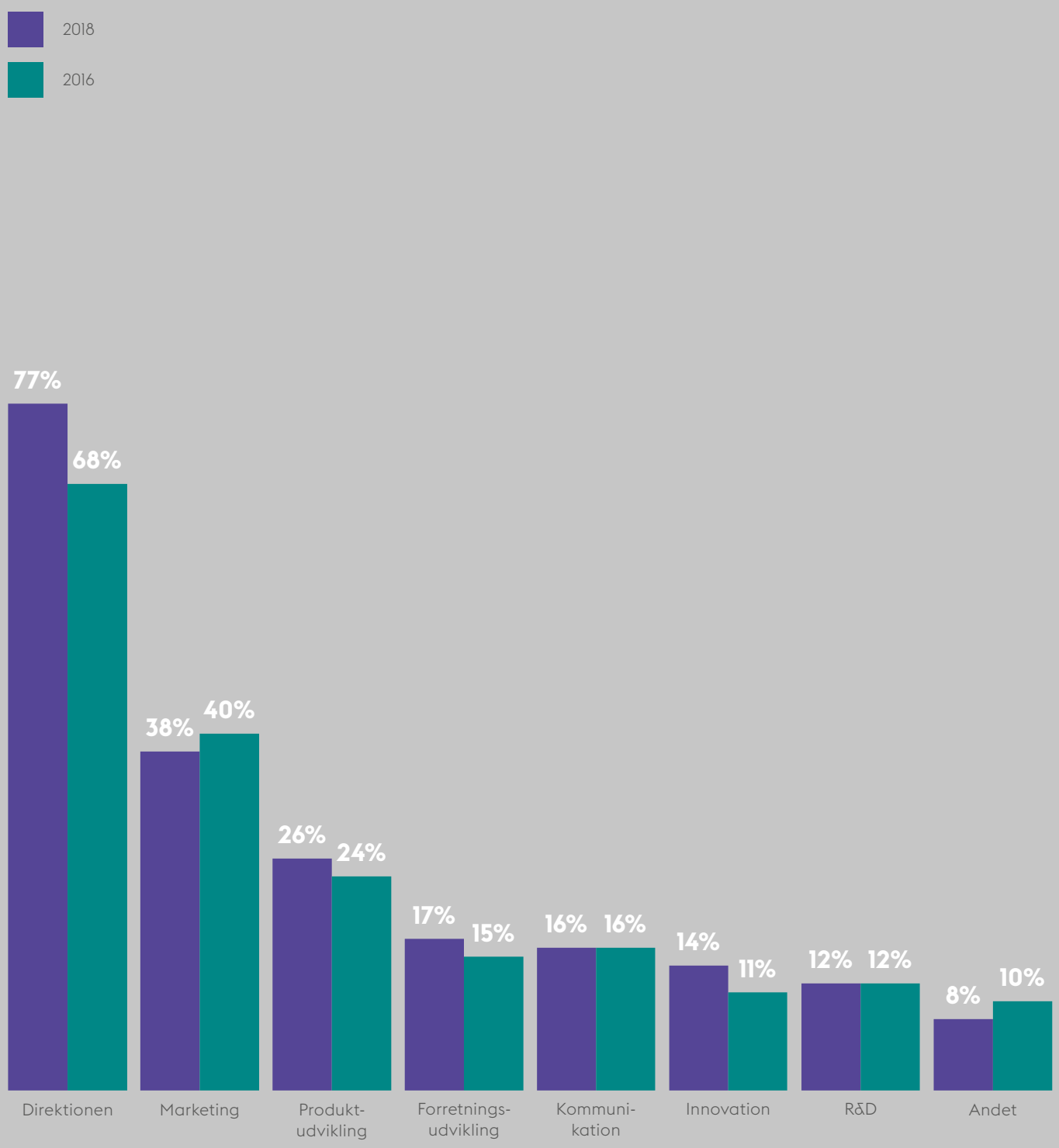
Design-beslutninger **rykker ind på direktionsgangen**

Tre ud af fire virksomheder, der anvender design systematisk, angiver, at beslutninger om design er forankret hos direktionen. Fra 2016 til 2018 er andelen steget fra 68 pct. til **77 pct.**

Der er altså sket en markant stigning i antallet af virksomheder, hvor beslutninger om design ligger på chefgangen. Det indikerer, at design i højere grad end tidligere indgår i virksomhedernes strategiske overvejelser.

Hvor er beslutninger om design forankret i virksomheden?

(N2018=442; N2016=478)



CASE: **CRAMO**

Cramo er en af Europas førende service- og udstyrsleverandører i udlejningsbranchen. De er som virksomhed specialiseret i udlejning af bygge- og anlægsmaskiner og opererer i dag i 14 lande. Da den tidligere CEO for Cramo (nu CFO hos LOXAM) Lasse Wittrup Ludvigsen indledte et samarbejde med konsulentbureauet Gramstrup-+CO, var det iført førertrøjen som intern projektleder. Ambitionen var at udvikle forretningen via en strategisk designtilgang. Samarbejdet blev et bevis på, at når designbeslutninger rykker ind på direktionsgangen, sender det et tydeligt signal til medarbejderne om, at det er en seriøs satsning i virksomheden.

Den indledende hypotese var, at Cramo var for produktfokuseret, og at virksomheden skulle udvikle sig mod at blive mere kunde- og serviceorienteret. Allerede efter få observationer stod det klart, at det modsatte var tilfældet. Ved at kortlægge servicerejsen fra kunden og medarbejdernes perspektiv viste det sig, at nogle af de underliggende systemer og processer var ineffektive, og at de derfor besværliggjorde serviceleverancen. Det førte til et perspektivskift, hvor det ikke kun var selve kundeorienteringen, men også systemet, som skulle redesignes. Som Lasse Wittrup Ludvigsen understreger: "Man skal designe systemet, så det ikke begrænser processen."

Cramo modtog som afslutning på partnerskabet en samlet strategi- og indsatsplan med 11 konkrete anbefalinger til, hvad de kunne arbejde videre med i virksomheden. Anbefalingerne berørte hele virksomheden og udover at muliggøre en øget omsætning, effektiviserede anbefalingerne også organisationen ved at fjerne benspænd, som komplicerede arbejdet for Cramos medarbejdere. Samarbejdet med Gramstrup+Co bidrog ligeledes til en væsentligt bedre indsigt i virksomheden for ledelsen.

Den danske del af Cramo blev i 2017 opkøbt af LOXAM Group.

Jeg har gennem projektet lært at være en autentisk leder. Hvis man tør være sårbar over for sine ansatte og vise, at man ikke selv har alle svarene, men at de lige såvel kan bidrage med den næste afgørende løsning i virksomheden, så giver det så meget tilbage fra medarbejderne.

Lasse Wittrup Ludvigsen
CFO, LOXAM (tidl. CEO, Cramo)

Cramo har tidligere deltaget i et innovationspartnerskab sammen med blandt andre Dansk Design Center og DI. (s. 56).

Hvorfor bruger virksomhederne design?

Virksomhederne har i undersøgelsen vurderet, hvad der motiverer dem til at arbejde med design.

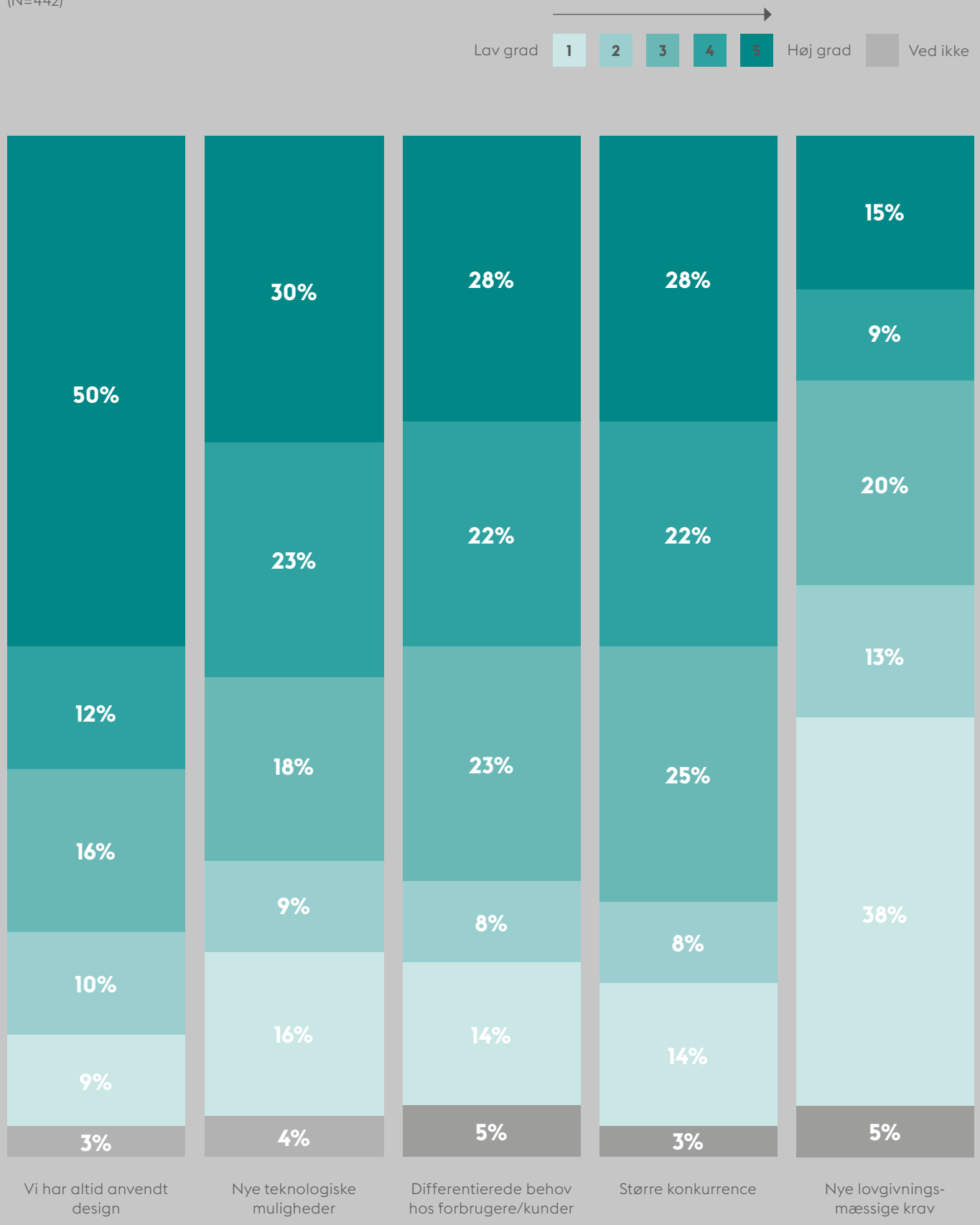
Knap 2/3 angiver, at de altid har anvendt design. Mange af virksomhederne har altså en længere tradition for designanvendelse og ønsker at fastholde den.

Lidt over halvdelen angiver, at fremkomsten af nye teknologiske muligheder har været en udløsende faktor for virksomhedens designarbejde.

Halvdelen angiver, at de i virksomheden arbejder med design, fordi design hjælper dem med at imødekomme differentierede behov hos kunder. Også **halvdelen** angiver, at virksomheden arbejder med design for at kunne håndtere hårdere konkurrence fra andre virksomheder.

Hvad er din virksomheds motivation for at bruge design?

(N=442)



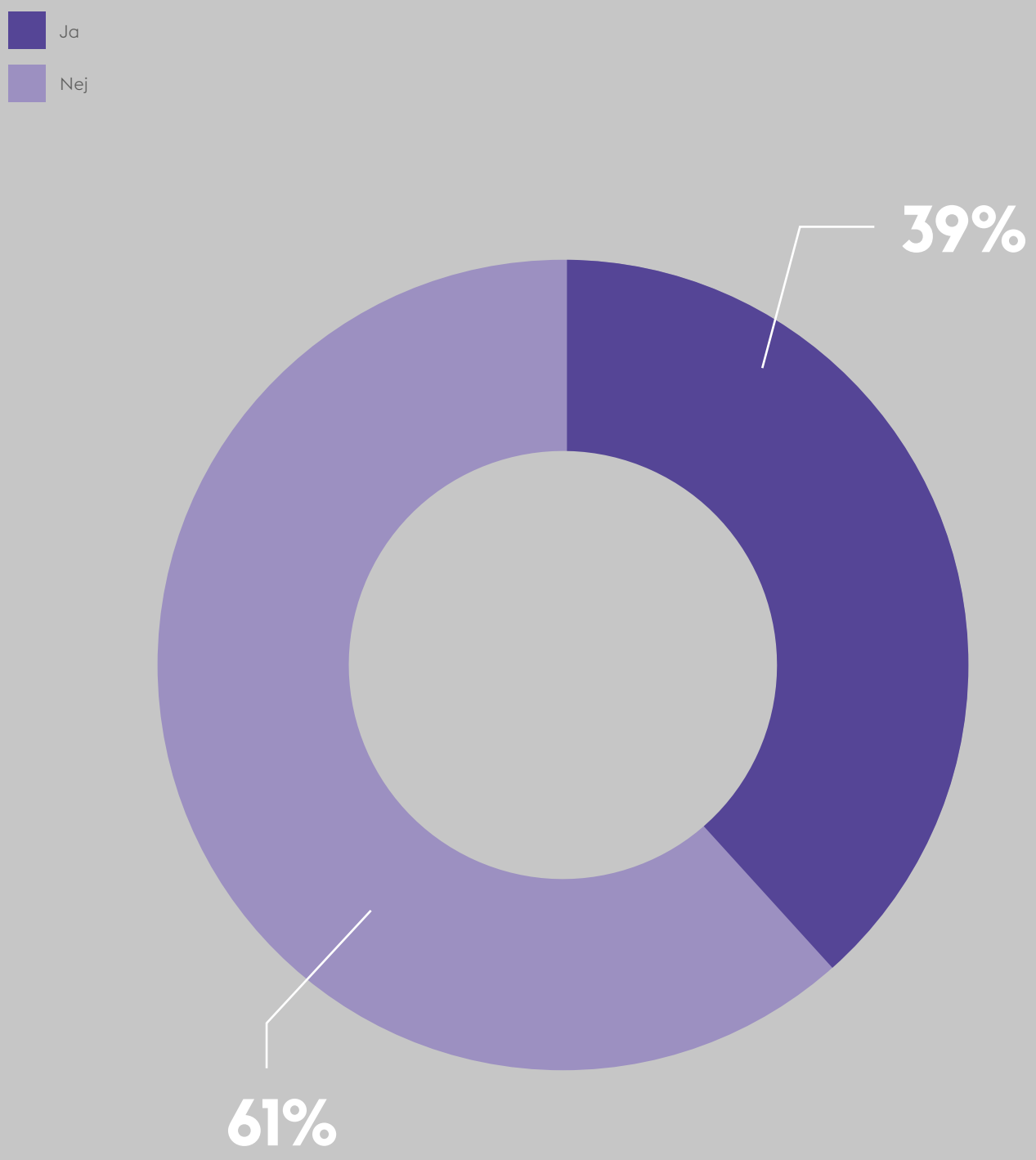
Design som **innovations-motor**

De virksomheder, der anvender design systematisk, arbejder ofte struktureret med innovation af deres forretning i en bredere forstand gennem særlige teams eller enheder. For at forstå den tendens har vi i undersøgelsen spurgt virksomhederne, om de har en enhed særligt dedikeret til at arbejde med innovation.

39 pct. angiver, at de har en intern enhed i deres virksomhed, der beskæftiger sig med innovation, transformation og nye forretningsmodeller. **59 pct.** af de store virksomheder angiver, at de har sådan en enhed, mens tallene er hhv. **35** og **44 pct.** for små og mellemstore virksomheder.

Har I en intern enhed i jeres virksomhed, der beskæftiger sig med innovation, transformation og/eller nye forretningsmodeller?

(N=442)



CASE: **ISS**

De fleste virksomheder bekymrer sig om det fremtidige marked. Bekymringen er ikke blevet mindre i lyset af den eksponentielle udvikling i nye teknologier, digitalisering, globalisering og behovet for udvikling af langt mere bæredygtige løsninger i et hurtigere tempo end tidligere.

Derfor åbnede ISS i 2017 deres egen innovationsenhed, ISS Corporate Garage. Garagen fungerer som en selvstændig enhed med en klar mission: At sikre at gode idéer i ISS hurtigt bliver implementeret, så ISS' fulde innovationspotentiale udløses, og der ikke mistes terræn til nye spillere på markedet i fremtiden. Konkret består ISS Corporate Garage af et lille kerneteam af medarbejdere, der i samarbejde med globale ISS-kollegaer og hele ISS' økosystem arbejder med idéskabelse, markedsvalidering, kommercialisering og skalering af nye innovative løsninger.

Garagen er derfor ofte vært for design sprint-processer, hvor grupper af kollegaer fra forskellige afdelinger i ISS udfordres til at udvikle rigtig mange idéer på meget kort tid ved at udnytte den idérigdom, der opstår, når man bringer mange forskellige funktioner og kompetencer sammen. I løbet af blot fem dage anskues problemer og muligheder fra mange forskellige vinkler, der udvikles et hav af løsninger, som enten forkastes igen, kobles sammen til mulige koncepter eller kan stå selv, og der udvikles konkrete prototyper og eksperimenter, som testes uden for garagen blandt ISS' kollegaer, kunder og brugere.

Hele arbejdsprocessen er kendetegnet ved, at det går stærkt – og at investeringen ikke er ret stor, før der er positive testresultater at bygge videre på. ISS Corporate Garage har via denne proces bl.a. udviklet et nyt servicekoncept, som i dag er solgt til flere globale kunder og ligger på hylden i ISS' portefølje af serviceydelser. Garagens formål er nemlig at skabe ny omsætning til ISS – enten inden for kerneforretningen eller ved at identificere helt nye forretningsmodeller.

Vores idéer er store, men vi starter altid med at prototype og teste småt. Vi crowdsourcer fra vores innovations-community i ISS: Hvad er de mest værdifulde problemer, vi kan forsøge at designe innovative løsninger til? Vi går ikke op i titler, vi går efter "popcorn-brains". Det er de gode kollegaer, der altid udfordrer og sætter spørgsmålstegn. De tør gå nye veje, og de er ikke bange for at udfordre status quo. Det kan vi bruge til noget.

Ulla Riber
Group Vice President
Head of Corporate Garage - Global Operations

ISS er en del af Dansk Design Centers X-lab-net-
værk for større virksomheder (s. 56).

Her løses designopgaverne

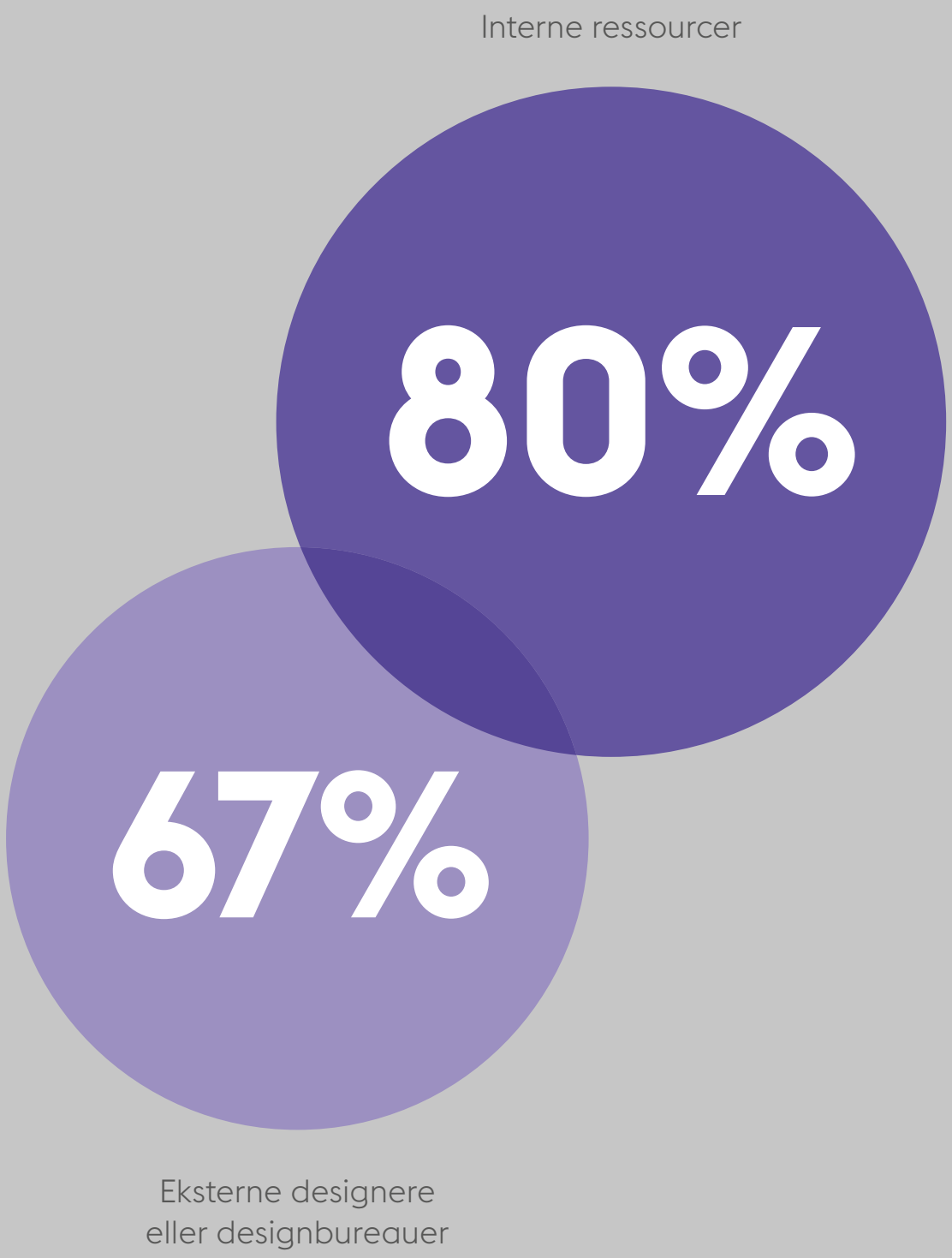
Virksomhederne kan løse designopgaverne internt, de kan gøre brug af eksterne designere eller designbureauer, eller de kan gøre begge dele.

Af de virksomheder, der anvender design, angiver **80 pct.**, at de løser designopgaver internt i virksomheden.

67 pct. af designbrugerne køber designydelser eksternt.

Hvem løser virksomhedernes designopgaver?

(N-interne=442; N-eksterne=442)



Hvilke designopgaver løses **internt og eksternt?**

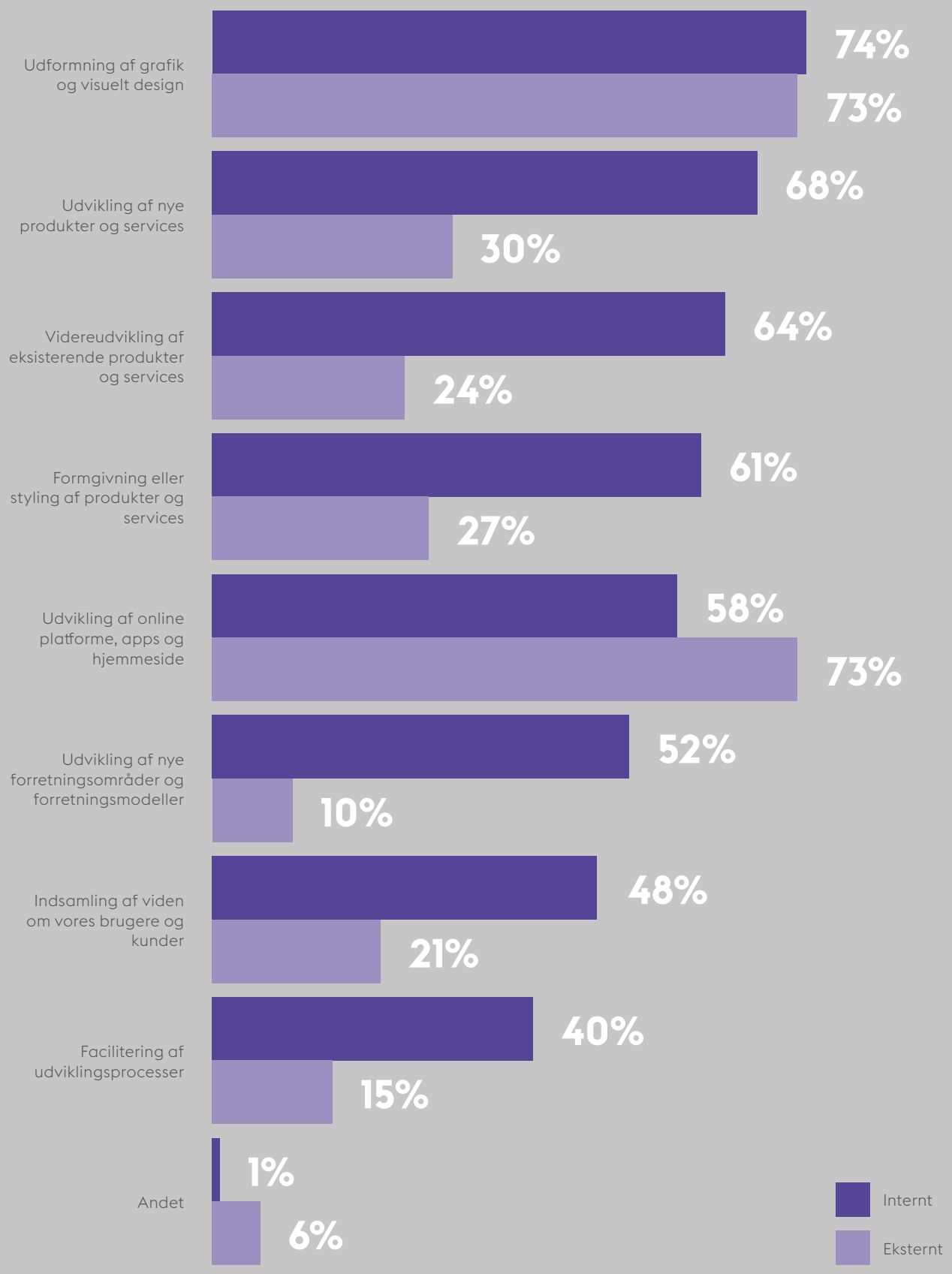
De designopgaver, som virksomhederne oftest løser internt i virksomheden, relaterer sig til udformning af grafik og visuelt design (**74 pct.**), udvikling af nye produkter og services (**68 pct.**) og videreudvikling af eksisterende produkter og services (**64 pct.**).

De designopgaver, hvor virksomhederne oftest benytter sig af eksterne designere eller designbureauer, relaterer sig til udformning af grafik og visuelt design (**73 pct.**) og udvikling af online platforme, apps og hjemmesider (**73 pct.**).

Der er en tendens til, at opgaver, der vedrører udvikling, videreudvikling eller formgivning af produkter og services, løses internt i virksomhederne. Det samme er tilfældet med udvikling af nye forretningsområder og -modeller.

Hvilke typer designopgaver løser I internt/ køber I eksternt?

(N-internt=355; N-eksternt=296)



CASE: **SKOV**

Produktudvikling har altid haft høj prioritet hos SKOV, der siden midten af 1960'erne har udviklet og produceret store ventilationsanlæg til fjerkræ- og svinestalde. Derfor samarbejder SKOV med designbureauer. Oprindeligt var det ønsket, at det første samarbejde med design- og innovationsbureauet Attention skulle lede til optimering af eksisterende og udvikling nye produkter.

Allerede i de indledende faser blev det tydeligt for SKOV, at design som tilgang kunne bidrage til langt mere end optimering og finjustering af tekniske specifikationer. Med øget indsigt i den differentierede gruppe af slutbrugere blev det tydeligt, at SKOVs største udfordring var risikoen for disruption. Samarbejdet med Attention blev derfor udvidet til at omfatte en ny teknologistrategi og input til et organisatorisk setup i form af nye innovationsprocesser og -værktøjer.

At få diskuteret og defineret grundlæggende værdier i virksomheden åbnede for flere spørgsmål: Hvordan kan man sikre, at den viden, der opstår blandt projektgruppen i innovationsprocessen, forankres i virksomheden efterfølgende? Disse diskussioner gav efterskælv helt op til SKOVs ejer, den tyske koncern Big Dutchman (BD). Hidtil havde SKOV og BD ikke haft en fælles udviklingsstrategi på hverken fysiske eller digitale produkter. På baggrund af de erfaringer, SKOV hidtil har gjort sig i

> Det var de gode spørgsmål i designprocessen, som åbnede for nogle ting, der ligger meget dybere end bare teknik. Det handler om vores forretning og vores kunder. Vores arbejde med Value Proposition og brugerrejser har resulteret i et langt mere strategisk samarbejde med vores ejer omkring virksomhedens fremtid.

Niels Riis
Forretningsudvikler, SKOV

SKOV har tidligere deltaget i et innovationspartnerskab sammen med blandt andre Dansk Design Center og DI. (s. 56).

samarbejdet med Attention, er det blevet besluttet, at SKOV og BD fremover skal arbejde langt tættere og mere strategisk sammen.

Med de erfaringer, som samarbejdet med Attention gav dem, har SKOV sammen med BD besluttet at fortsætte udviklingen af deres interne innovationsværktøj NextGen i samarbejde med den strategiske designvirksomhed Designit. Desuden har de ansat to designere, der arbejder internt med User Experience, som fremadrettet skal videreføre dette redskab.

Hvem i virksomheden løser designopgaver?

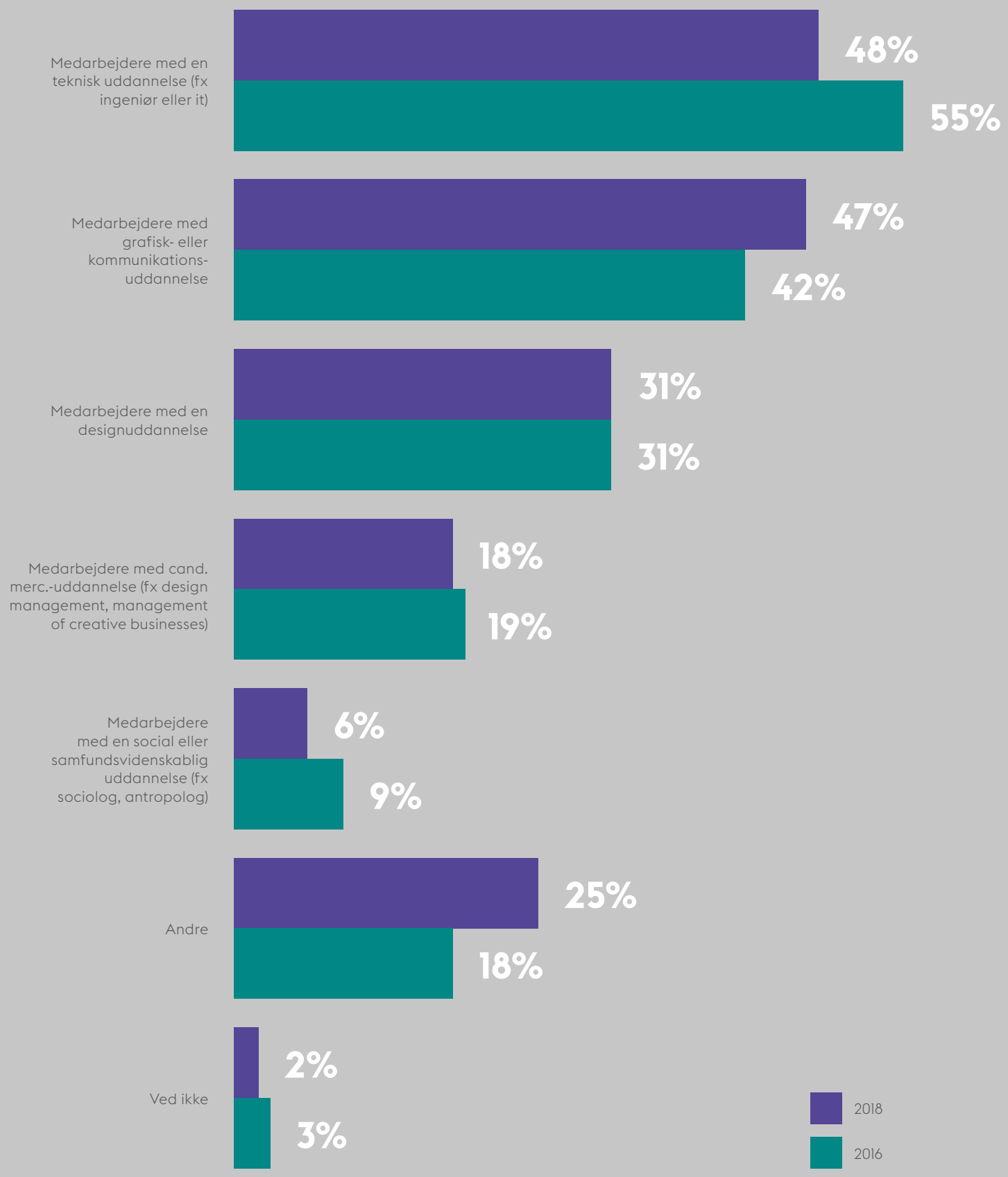
Virksomhederne angiver oftest, at medarbejdere med en teknisk uddannelse (**48 pct.**) eller en grafisk- eller kommunikationsuddannelse (**47 pct.**) løser de interne designopgaver.

Andelen af virksomheder, der bruger grafisk- eller kommunikationsuddannede medarbejdere, er steget fra 42 pct. i 2016 til 47 pct. i 2018, mens andelen af virksomheder, der angiver, at designopgaverne løses af en medarbejder med en teknisk uddannelse, er faldet fra 55 pct. i 2016 til 48 pct. i 2018.

31 pct. af virksomhederne angiver, at medarbejdere med en formel designuddannelse løser interne designopgaver. Det er samme niveau som i 2016.

Hvilke medarbejdere arbejder med designopgaver hos jer?

(N2018=355; N2016=416)



Virksomhedernes køb af **eksterne designydelser**

I 2018 købte to ud af tre af virksomhederne, der anvender design, designydelser eksternt.

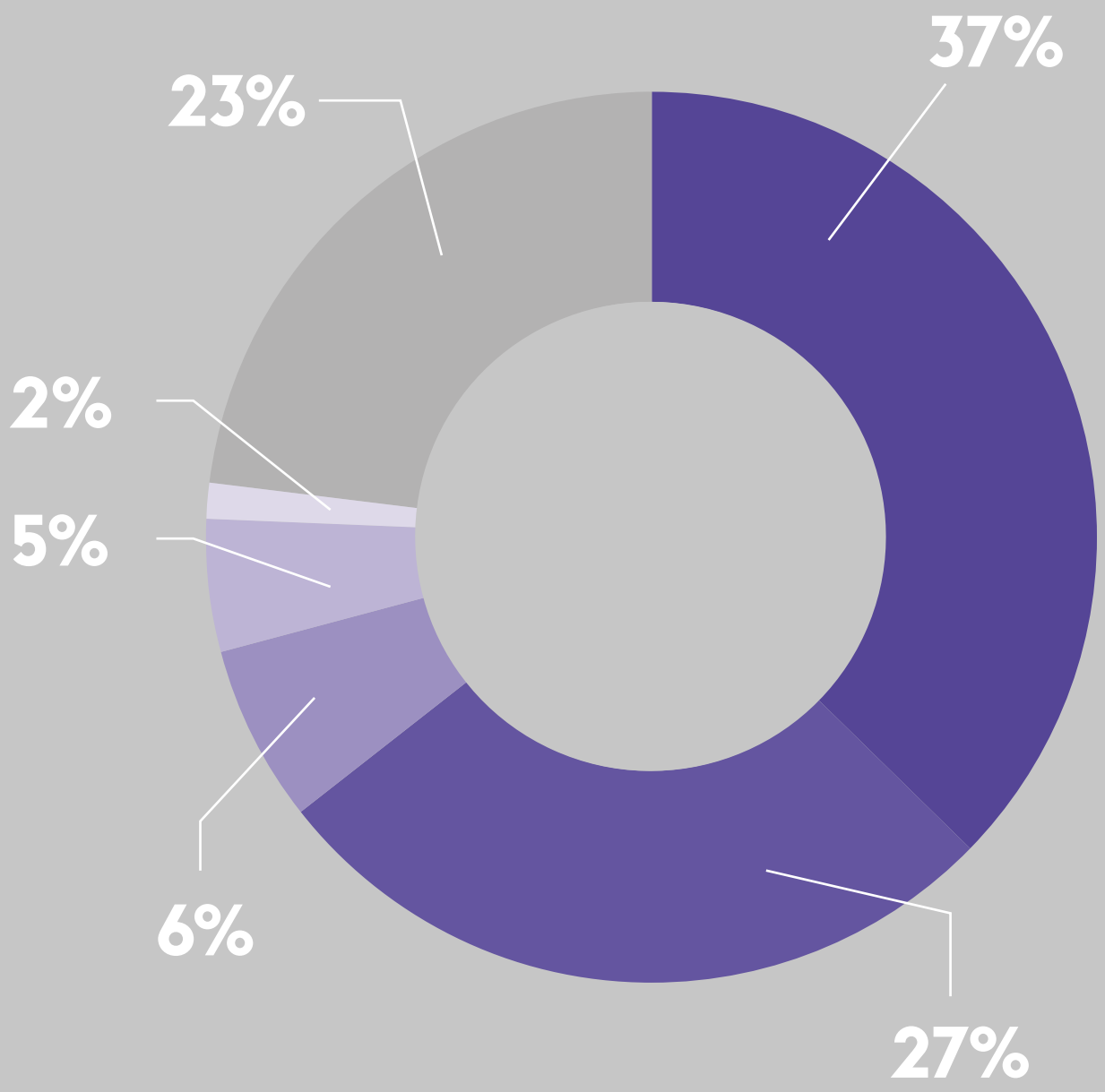
73 pct. af virksomhederne angiver, at de i høj grad eller meget høj grad køber eksterne ydelser, når en opgave er så krævende, at den overstiger deres interne ressourcer. **56 pct.** angiver, at de køber eksterne designydelser, fordi de har behov for at blive udfordret og få "øjne på udefra".

70 pct. af virksomhederne, der køber eksterne designydelser, har brugt under 1 mio. kr. på dette det seneste regnskabsår. **5 pct.** har købt eksterne designydelser for 1-10 mio. kr., og **2 pct.** har købt eksterne designydelser for mere end 10 mio. kr.

- 0-99.999 kr.
- 100.000-499.999 kr.
- 500.000-999.999 kr.
- 1-10 mio. kr.
- Over 10 mio. kr.
- Ved ikke

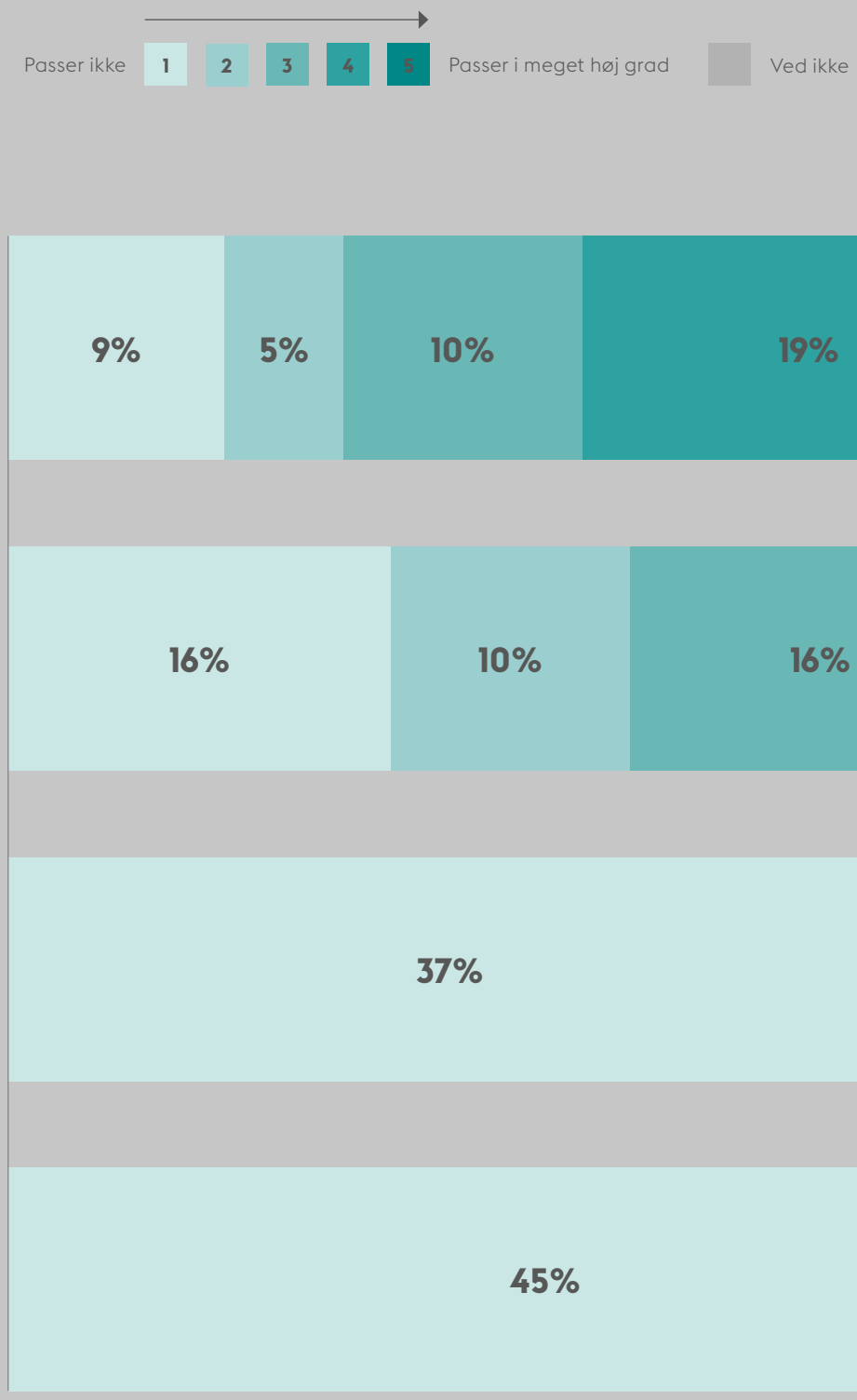
Hvad vil du i runde omtrentlige tal anslå, at virksomheden brugte på køb af eksterne designydelser i det seneste regnskabsår?

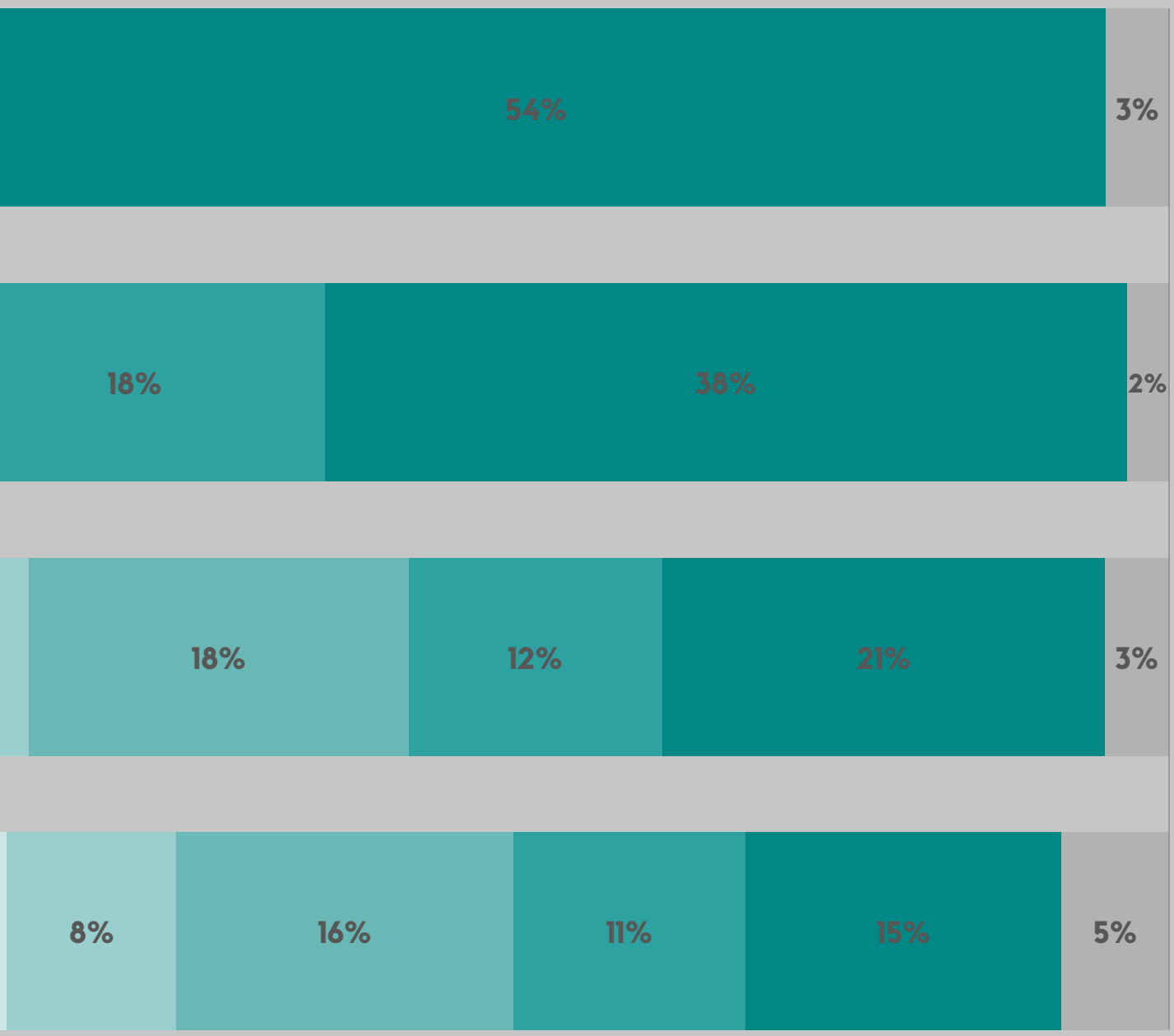
(N=296)



Hvornår køber I eksterne designydelser?

(N=296)




54%
3%
18%
38%
2%
18%
12%
21%
3%
8%
16%
11%
15%
5%

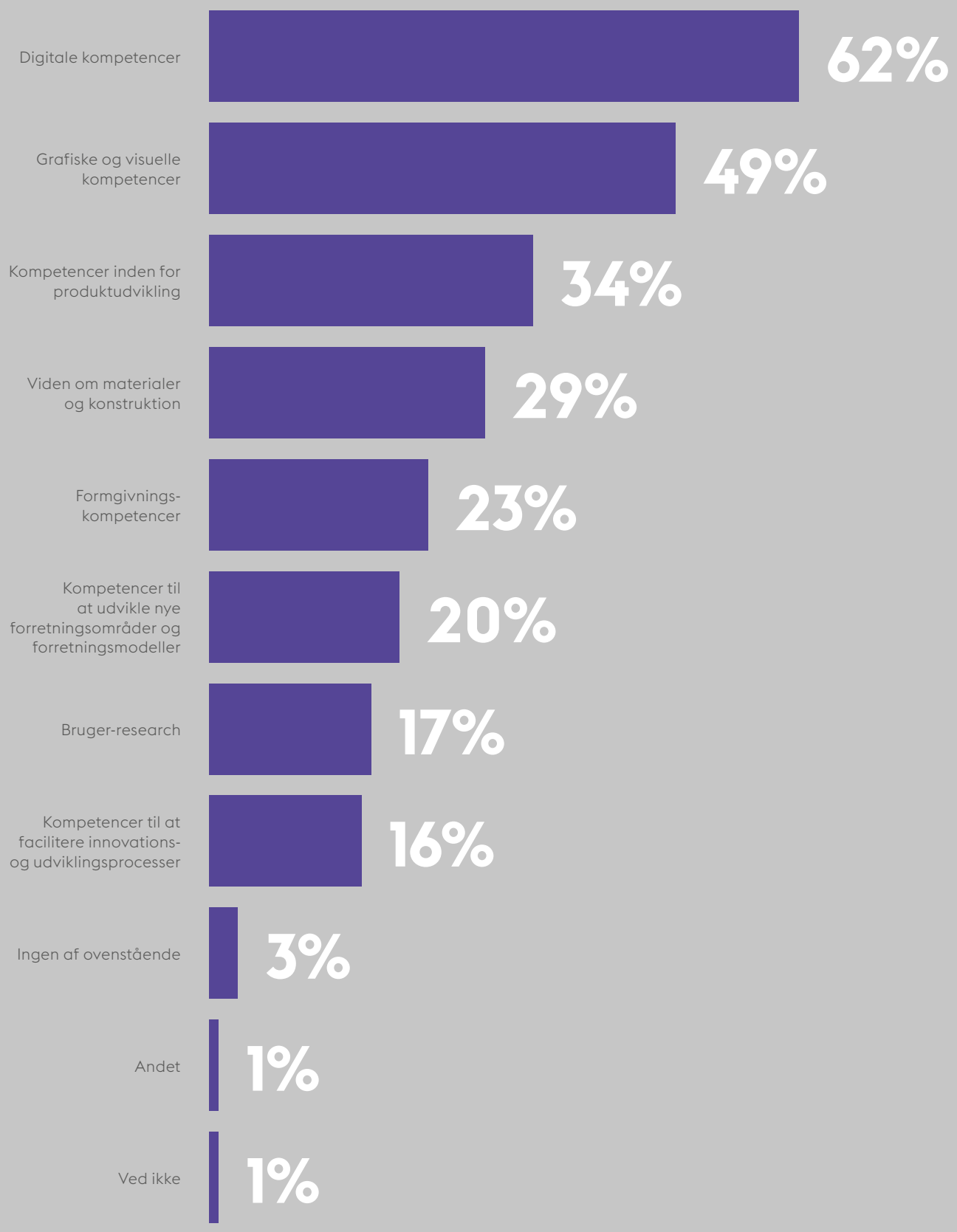
Digitale kompetencer i høj kurs

I undersøgelsen bliver virksomhederne spurgt om, hvilke designkompetencer der er afgørende for at sikre en fortsat udvikling i deres virksomhed.

62 pct. af de virksomheder, der anvender design systematisk, vurderer, at digitale kompetencer er essentielle for at sikre virksomhedens fortsatte udvikling. **49 pct.** angiver, at grafiske og visuelle kompetencer er vigtige, og **34 pct.** vurderer, at kompetencer inden for produktudvikling er vigtige.

Hvilke af de følgende designkompetencer er afgørende for at sikre en fortsat udvikling i din virksomhed?

(N=442)



CASE: **TOO GOOD TO GO**

Startup-virksomheden Too Good To Go er en af de virksomheder, der har bevist, at man med et klart koncept, en socialt funderet vision og et integreret brugerfokus fra begyndelsen kan skabe markant vækst på flere parametre. Med app'en af samme navn som den egentlige platform har ambitionen været at rykke radikalt ved vores "brug og smid væk"-kultur på fødevareområdet og styrke den danske delekultur og cirkulære økonomi.

Fra dag ét har virksomheden arbejdet ud fra designmantraet 'Less is more', hvor brugervenlighed i udgangspunktet har været vigtigere end æstetik, men med en målsætning om, at de to parametre i det endelige produkt skal gå op i en højere enhed.

Hos Too Good To Go har de frem for alt forsøgt at holde tingene enkle. Enkle løsninger på komplekse problemstillinger har således været omdrejningspunktet i designprocessen.

Det er ikke en let opgave at få kundernes opmærksomhed, og derfor betyder øjeblikkelig afkodning og høj grad af brugervenlighed alt. Too Good To Go har forsøgt at gøre alt gennemskueligt, så dem, de kommunikerer til, let har kunnet forstå produktet, budskabet, og hvordan de kan tage del i kampen mod madspild. Virksomheden udvikler ud fra værdien "er du i tvivl, så vælg den enklere løsning".

”

Vi havde i begyndelsen en antagelse om, at det primært var studerende, der brugte vores app. Sidenhen har vores data vist, at vi faktisk appellerer meget bredere. Vi skal altså kunne få et budskab igennem på tværs af aldersgrupper og kulturer. I den sammenhæng er dét at holde både kommunikation, brugeroplevelse og design simpelt noget, der unægteligt er kommet os til gode.

Carl-Emil Jensen
Head of Creative, Too Good To Go

Too Good To Go vandt i 2018 en Danish Design Award i kategorien Share Resources (s. 56).

Barrierer for anvendelse af design

45 pct. af danske virksomheder angiver i 2018, at de ikke arbejder systematisk med design.

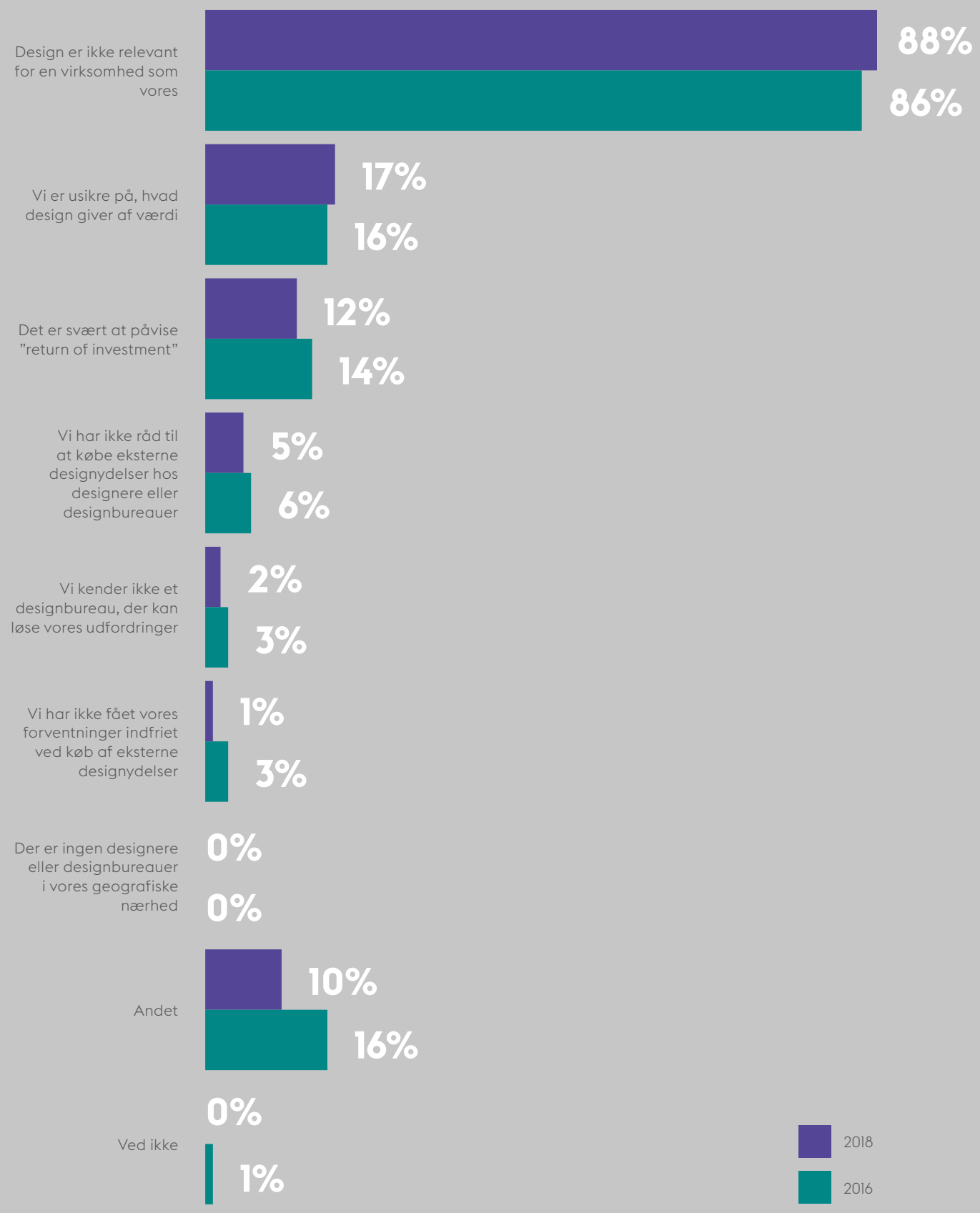
88 pct. af disse virksomheder angiver som begrundelse, at de ikke oplever, at design er relevant for deres virksomhed.

17 pct. angiver, at de ikke arbejder med design, fordi de er usikre på, hvad design giver af værdi til virksomheden.

12 pct. angiver, at det er svært at måle værdien af at investere i design.

Hvilket af følgende udsagn passer på virksomheden?

(N2018=360; N2016=324)



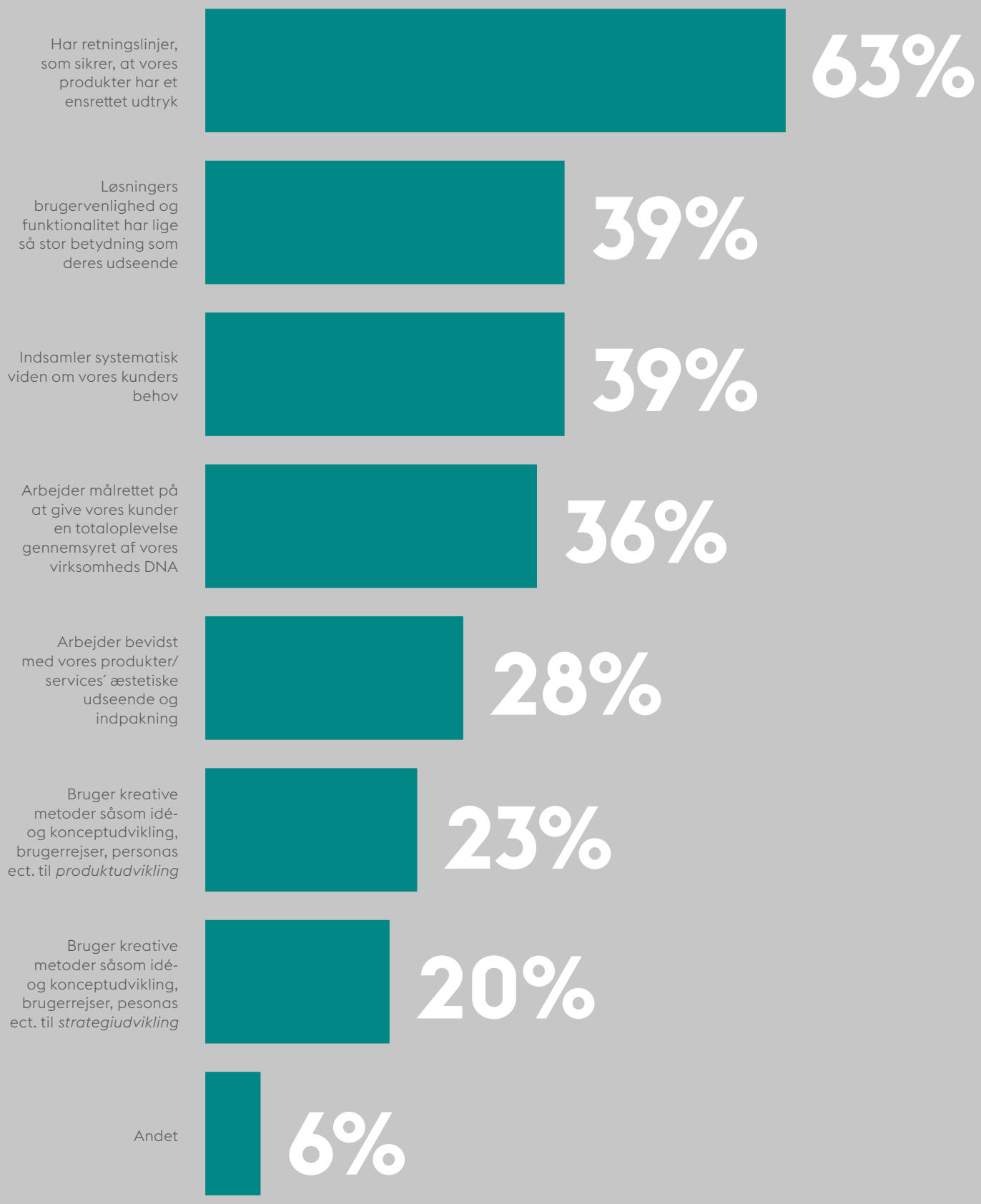
Potentiale for **mere systematisk designbrug**

Mange af de virksomheder, der i undersøgelsen placerer sig på Designtrappens trin 1 og altså tilkendegiver, at de ikke arbejder systematisk med design, fortæller alligevel om designaktiviteter i deres virksomhed.

Hele **63 pct.** af disse virksomheder angiver eksempelvis, at de har retningslinjer, som sikrer, at deres produkter har et ensrettet udtryk. **39 pct.** angiver, at løsningers brugervenlighed og funktionalitet har lige så stor betydning som deres udseende. Ligeledes angiver **39 pct.**, at de løbende indsamler viden om deres kunders behov.

Hvilke af følgende udsagn passer på virksomheden?

(N=360)



Design-kompetencer er **vigtige for alle**

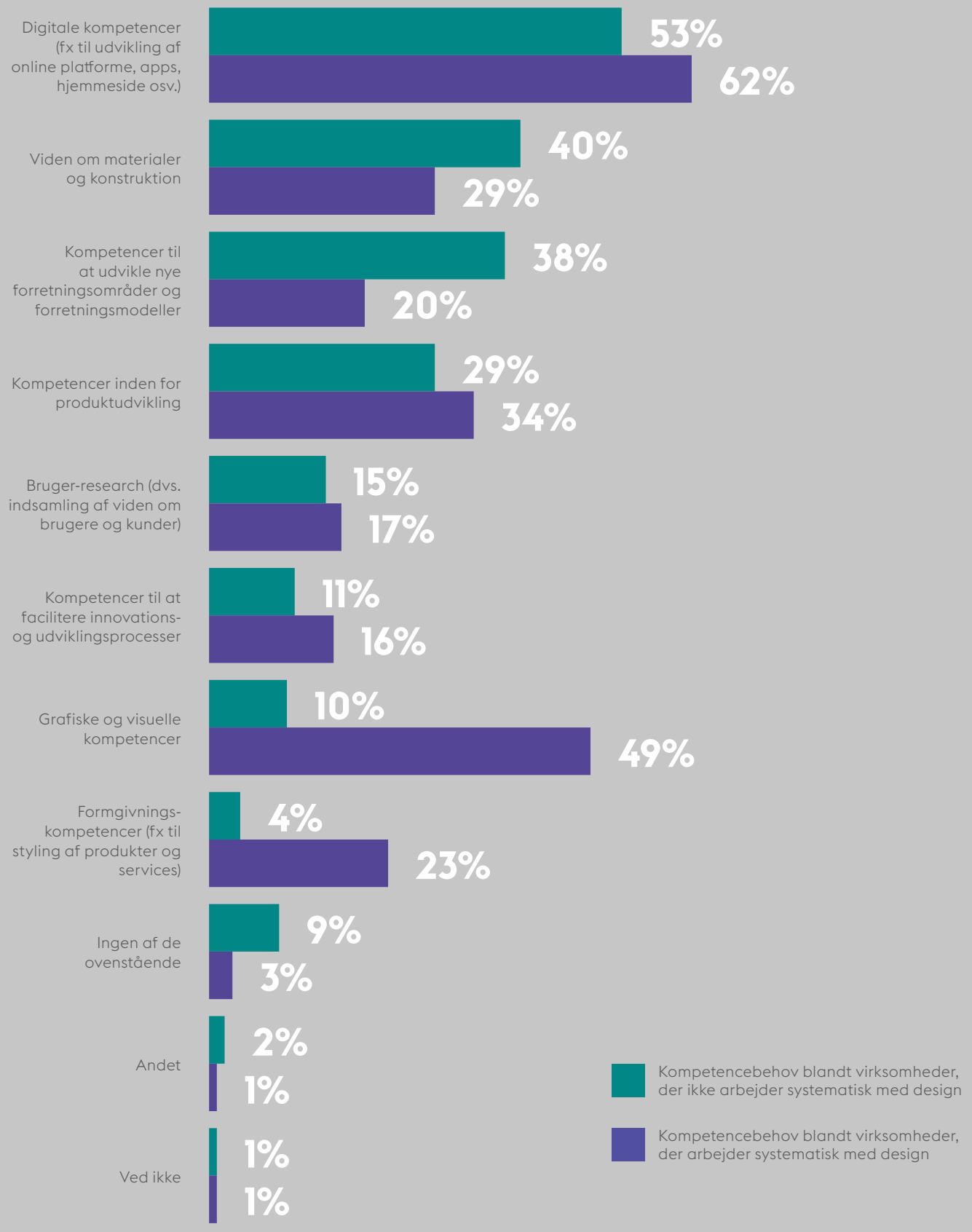
De virksomheder, der angiver, at de ikke arbejder systematisk med design, vurderer alligevel, at kompetencer, som designere besidder, er vigtige for virksomhedens fortsatte udvikling.

53 pct. vurderer således digitale kompetencer som afgørende for virksomhedens fortsatte udvikling. **40 pct.** angiver, at viden om materialer og konstruktion er vigtige, og **38 pct.** vurderer, at kompetencer til at udvikle nye forretningsområder- og modeller er vigtige.

Virksomhedernes svar indikerer, at designkompetencer er efterspurgte og skaber værdi i langt de fleste virksomheder - selv blandt de virksomheder, der ikke arbejder systematisk med design. At nogle designkompetencer er mere efterspurgte blandt de virksomheder, der ikke anvender design systematisk i dag, kunne tyde på, at disse virksomheder er opmærksomme på potentialet i at arbejde mere systematisk med design. Dermed er der potentiale for en fortsat vækst i anvendelsen af design i danske virksomheder.

Hvilke af de følgende kompetencer er afgørende for at sikre en fortsat udvikling i din virksomhed?

(N-ikke-designbrugere=360; N-designbrugere=442)



Sådan gjorde vi

Undersøgelsen er gennemført i perioden fra den 24. maj til den 20. juli 2018 af Epinion for Dansk Design Center og DI. Det er gjort via telefoninterviews med 802 virksomhedsledere med ansvar for innovation og forretningsudvikling i danske virksomheder med mindst 10 ansatte (offentlige virksomheder er ikke med i undersøgelsen).

Spørgeskemaet er udviklet af Dansk Design Center og DI med vejledning fra Epinion og med kvalificering i DI's specialudvalg for design. Mange af spørgsmålene fra Design Delivers 2016 går igen i den nye undersøgelse, hvilket muliggør sammenligning over tid. Der er dog også nye spørgsmål med i Design Delivers 2018.

Virksomhederne er stratificeret efter størrelse (målt på antal ansatte) og hovedbrancher ud fra Dansk Branchekodes 19-gruppering. Inden for hvert strata er virksomheder tilfældigt udtrukket til at deltage i undersøgelsen.

Den indsamlede stikprøve er efterfølgende vægtet "på plads" efter virksomhedernes størrelse og hovedbranche for at gøre undersøgelsens resultater repræsentative for populationen af danske virksomheder. Stikprøven indeholder desuden tilfredsstillende regional spredning i forhold til deltagende virksomheder. I rapporten er alene præsenteret vægtede og altså repræsentative resultater.

Designmetoder

Brugerresearch

Brugerresearch går ud på at observere brugere i deres hverdag og på deres præmisser samt analysere og dokumentere deres adfærd. Metoden tager højde for, at der ofte er forskel på dét, som brugere siger, og dét, de gør. Det er inspireret af etnografiske metoder såsom observationer og feltarbejde.

Brugerrejse

Brugerrejse er en metode, hvor hele processen omkring en brugers "rejse" gennem en produkt- eller serviceoplevelse visualiseres. Designerne identificerer og beskriver centrale situationer, hvor brugeren møder produktet eller serviceydelsen. Derudfra kortlægges forbedringsmuligheder eller forretningspotentialer.

Design sprint

Design sprint er en intensiv metode til at udvikle og teste nye løsninger i løbet af blot fem dage. Design sprint er udviklet af Google og bygger på IDEO's idéer om designtænkning. Processen omfatter faserne Understand, Define, Diverge, Decide, Prototype og Validate.

Co-creation

Co-creation - eller samskabelse - handler om at udvikle løsninger sammen med brugerne i stedet for til brugerne. Det er en aktiv og kreativ proces, som initieres for at skabe værdi for kunden. Idérigdommen udløses ved at bringe mange mennesker og kompetencer sammen på én gang, gerne tidligt i processen.

Value proposition

Value proposition er et værktøj til at få virksomheder til at tænke over, hvilken værdi de gerne vil skabe for deres kunder. Det bliver ofte benyttet tidligt i udviklingsprocessen og kan med fordel gentages flere gange gennem udviklingsforløbet.

Inspiration til at rykke

Mere om Design Delivers
danskdesigncenter.dk/exploring-design-impact

Hvordan kan man som virksomhed komme i gang med eller få mere at vide om design?
danskdesigncenter.dk/hvad-tilbyder-dansk-design-center

Hvordan kan jeg som leder engagere mig i design og designtænkning?
danskdesigncenter.dk/design-academy
d2i.dk/projekt/design-praksis-ledere

Hvordan kan jeg som beslutningstager i en virksomhed komme i gang med en digital transformation?
danskdesigncenter.dk/sprintdigital

X-lab: Sæt gang i din innovationsmotor
danskdesigncenter.dk/x-lab-saet-gang-i-din-innovationsmotor

Innovationsfonden og Dansk Design Centers designdrevne inkubationsplatform InnoFounder
danskdesigncenter.dk/innofounder

Danish Design Award
danishdesignaward.com

DI's specialudvalg for design samler virksomheder, der er med til at udforme DI's designpolitik
di.dk/designudvalg

Interesserede ansatte fra DI-medlemsvirksomheder kan indgå i Netværket for Design og Innovation
di.dk/NetvaerkDesignInnovation

Redaktion

Christina Melander
Programleder, Dansk Design Center

Anders Michael Tetens Hoff
Chefkonsulent, DI

Katrine Hertz Mortensen
Kommunikationschef, Dansk Design Center

Stephanie Joy Hansen
Projektleder, Dansk Design Center

Anders Kold Nielsen
Projektassistent, Dansk Design Center

Clara Bloch Johansen
Studentermedhjælp, DI

My Buemann
Art Director, Dansk Design Center