

Danske virksomheder skal blive langt bedre til at integrere design i forretningen – Danmark taber konkurrencekraft – Designbranchen er i vækst, men det store potentiale forbliver uforløst – En række mentale og kulturelle barrierer står i vejen – Nye partnerskaber kan være løsningen

Opråb til designere og direktører

“VI TABER KONKURRENCEKRAFT, for hver dag vi venter.”

Den dystre dom, kommer fra direktøren for foreningen Danske Designere, Steinar Valade-Amland. Og han er ikke alene om at pege på det store innovationspotentiale, som danske virksomheder går glip af, fordi de ikke formår at integrere design i forretningen. Både danske og internationale undersøgelser viser, at når virksomheder integrerer design i virksomheden, forbedres resultatet med ca. 22 pct. brutto. Virksomhederne ansætter desuden flere medarbejdere og eksportandelen af omsætningen stiger markant.

“Jo længere virksomhederne venter med at bruge design bevidst og målrettet – desto senere får de del i de resultater, vi ved, at design fører til, og desto senere kommer vi som samfund i gang med at skabe den værdi, vi skal leve af i fremtiden,” siger designdirektøren.

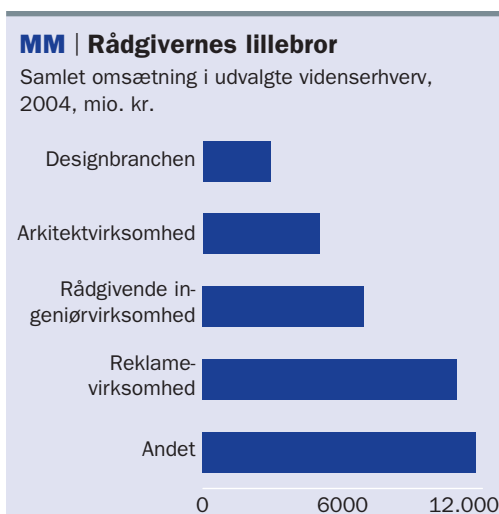
Danske virksomheder er da også blevet bedre til at sende bud efter eksterne designere. Erhvervslivet har opdaget, at designere kan tilføre meget i de tidlige udviklingsfaser og bidrage til at skabe innovation. Også i projekter, der ikke handler om at udvikle et fysisk produkt, men inden for processer – det man kalder servicedesign og immaterielt design. Designråd-

giverbranchen har de seneste år oplevet en stabil vækst, fra 2005 til 2006 var væksten på 18 pct. Men sammenlignet med andre vidensrådgivere, er design fortsat en lille branche. Se figur 1.

Mens brugen af eksterne designere er i vækst, er der derimod så godt som ingen udvikling i ansættelsen af *in-house*-designere i danske virk-

Lilleput med vokseværk

Trods vækst i brugen af eksterne designere er branchen stadig ingen sværvægter.



Figur 1: På trods af høj vækst i brugen af eksterne designere, er det stadig en lille branche – også i sammenligning med andre vidensrådgiverbrancher.

Kilde: "Et billede af dansk design – udfordringer og perspektiver", Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2007.

En langsom dans

Danske virksomheder har ikke formået at udnytte de gunstige muligheder.

somheder. I 2003 havde blot hver tiende danske virksomhed mindst en designer ansat, og det er stadig kun de helt store virksomheder, der gør det. Dermed går for mange virksomheder fortsat glip af oplagte innovationskompetencer. For der er en risiko ved kun at *insource* designere til ad hoc-opgaver.

“De kender ikke nødvendigvis virksomheden, historien og kunderne, og det kan være et problem, særligt i forhold til en strategisk udvikling af en virksomhed og dens forretningsmodel,” siger forskningspolitisk chef i Dansk Erhverv Jannik Schack Linnemann.

Ekspertene er enige om, at design handler om meget mere end formgivning af produkter, og jo før man sætter design ind i værdikæden, desto større er værdiskabelsen.

“Danmark har været velsignet med en veluddannet befolkning fuld af kloge hoveder, men det er ikke den, der ved mest, der vinder. Det er den, der handler først. Danske virksomheder har ganske simpelt været for optagede af det, man kunne kalde *slow dancing in a burning ro-*

om,” siger den herboende amerikaner James R. Lee, partner i rådgivningsfirmaet Lee & Partners, tidligere jury-medlem for INDEX: AWARD og medlem af Samsungs internationale rådgivende udvalg.

Truslen udefra

Erhvervs- og Byggestyrelsen udgav i foråret en kortlægning af den danske designbranche. Den dokumenterer, at Danmark halter bagefter i forhold til placeringen af de store internationale virksomheders designafdelinger. Danmark har for få designafdelinger til at kunne manifestere sig som førende internationalt designland. Det har konsekvenser for hele hjemmemarkedet for designydelse, at der ikke er internationalt stærke virksomheder i Danmark, der kan levere en kvalificeret efterspørgsel af designydelser.

USA, Tyskland, Japan og Storbritannien er de førende designlande i verden. Storbritannien er det land i Europa, hvor designbranchen har gennemgået den mest markante positive udvikling. Der er væsentligt flere selvstændige designvirksomheder, og væksten i antallet af beskæftigede og omsætning ligger væsentligt over resten af Europa. Men den største udfordring for både dansk erhvervsliv og danske designere kommer fra Østen.

Kina er hastigt på vej væk fra at være et produktionsland, der bare kopierer andres ideer og produkter, til at blive verdens største designfabrik. De mere end 400 designskoler i Kina uddanner hvert år 10.000 nye industrielle designere. Dertil kommer et tilsvarende antal inden for andre designretninger. Foreløbigt handler design i Kina dog mere om produktets fremtoning og mindre om funktionalitet og brugernes behov, men det må formodes at være et spørgsmål om tid, før kinesiske virksomheder for alvor begynder at integrere design i deres innovationsprocesser.

“Accepten af design og kreativitet som en resource spredes hurtigt til lande som Singapore, Kina og Korea. De kan stort set springe hele den læringskurve, de gamle industrialiserede lande har været igennem, over. Kineserne har aldrig haft videoafspillere, de gik direkte til dvd. De er fri for mange af de levn fra industrisamfundet, som mange vestlige lande slås med,” siger James R. Lee, der selv har boet og arbejdet i Kina i en årrække.

Han konstaterer samtidig, at kinesiske uvekslingsstuderende lærer de bedste og nyeste forretningsmodeller at kende på universiteter og business schools bl.a. i Danmark, herunder vig-

MM | Nye samarbejdsformer

En undersøgelse, som Designskolen Kolding har foretaget blandt virksomheder i Region Syddanmark, viser, at mange små og mellemstore virksomheder opfatter det som ressourcekrævende at indlede et samarbejde med designere. Men blandt de virksomheder, der indleder et samarbejde med Designskolen Kolding, er der generel stor tilfredshed og et ønske om at fortsætte samarbejdet.

Meget taler derfor for, at den danske erhvervsstruktur med mange små og mellemstore virksomheder skaber et behov for mere fleksible samarbejdsformer, så virksomhederne kan benytte sig af forskellige ansættelses- og samarbejdsformer. Der er grundlæggende tre forskellige måder at organisere brugen af designere i erhvervslivet på:

- In-house-designere, der er ansat i en virksomhed, og derfor har et tæt kendskab til virksomheden, dens kultur og produkter, men kan have svært ved at holde deres designfaglige kompetencer ved lige. In-house designere bruges kun i meget begrænset omfang i danske virksomheder.
- Eksterne designrådgivere, der hyres som konsulenter, når virksomheden har behov for det. De er som regel meget opdaterede på, hvad der rører sig på designfeltet, men har ikke samme føling med virksomheden som in-house-designerne. De eksterne rådgivere er den traditionelle og mest anvendte måde at bruge designere på.
- Partnerskaber er det nyeste, spæde skud på stammen. Tanken er, at en designer er ansat halv tid to steder – f.eks. i en virksomhed og en vidensinstitution. Det er en ny kombination, der endnu kun ses få steder, men som kan give det bedste fra begge verdener: lokalt kendskab og opdaterede kompetencer. Det kan være fremtidens samarbejdsmodel.

“Man risikerer nemt at designere kommer til at sidde meget alene særligt i større virksomheder og lave alt muligt andet arbejde, hvor de ikke bruger deres uddannelse. Det kan blive svært at fastholde sin faglige integritet, hvis man sidder som ene designer i en stor virksomhed. Derfor handler det kort sagt om, hvordan man sikrer, at vi som designere får vores praktiske kernekompetencer i spil,” siger institutleder på Designskolen Kolding Elle-Mie Ejdrup Hansen.

Modellen kendes allerede fra andre sammenhænge. Det er f.eks. ikke ualmindeligt i reklamebranchen, at folk officielt arbejder freelance, men i praksis sidder hos en virksomhed og derfor hele tiden er opdateret på, hvad der rører sig. Også på de videregående uddannelser ser man lignende modeller, hvor forskere er konsulenter ved siden af arbejdet på universitetet.

tigheden af kreativitet og design. Det tager de med sig hjem, hvor virksomhederne er lynhurtige til at implementere den viden.

Designeren udfordrer direktøren

Design har undergået en forvandling de seneste ti år. Fra at være formgivning, indpakning og kunsthåndværk, som virksomheder primært brugte i den sidste fase af en udviklingsprojekt, til at blive et strategisk udviklingsredskab for erhvervslivet.

Den rådgivende ingeniørvirksomhed Grontmij | Carl Bro er en af de danske virksomheder, der har designere ansat. Og her har man opdaget, at designere kan udfordre vanetænkningen – også på direktionsgangen.

Virksomhedens designere er placeret i traditionelle stabsfunktioner i produktionslinjen, hvor de kører projekter særligt med fokus på processer, men også mere utraditionelle steder, som virksomhedens HR-afdeling. Her blev designeren oprindeligt ansat til at køre et projekt om forebyggelse af stress. Nu bliver hun primært brugt til udviklingsopgaver af forskellig art, men særligt til leder- og organisationsudvikling, hvor virksomheden drager stor nytte af designerens proces- og relationsforståelse.

Designere kan også have en fremtid i mere overordnede og strategiske sammenhænge. Og erhvervsorganisationen Dansk Erhverv så gerne flere designere på direktionsgangene og i bestyrelseslokalerne: "Både fordi de kan bidrage med nye perspektiver, men også for at skabe større forståelse for, hvad det er, designerne kan – nemlig videnstung rådgivning med et kreativt afsæt. Men man skal selvfølgelig ikke tro, at de er én stor totalløsning for dansk erhvervsliv," siger Jannik Schack Linnemann.

Ned med barriererne

Erhvervslivet er naturligvis heller ikke ene om at stå med ansvaret for, at designere kun i begrænset omfang er at finde på lønningslisten. Der er tale om to parter, der skal finde hinanden.

"De krøllede hjerner skal blive i stand til at tale erhvervslivets sprog. Det handler ikke kun om kunst, men selvfølgelig heller ikke kun om forretning. Det er en hårfin balance," siger Jannik Schack Linnemann.

Og erhvervslivet er fortsat usikre på, hvad designerne kan. Det viser en undersøgelse fra Designskolen Kolding blandt virksomheder i regionen. Virksomhederne efterlyser generelt en større forretningsforståelse blandt designerne, mens designerne omvendt er usikre på, hvilket

rammer de kommer til at arbejde under og om de får lov at bruge deres kernekompetencer.

"Danske designere vil med fordel kunne forbedre kommunikationen om deres uddannelse. De skal simpelthen blive bedre til at fortælle, hvad det er, de kan, og i et sprog, som erhvervslivet kan forstå," siger Ulrik Langermann, HR-chef i Grontmij | Carl Bro.

Både erhvervslivet og designerne skal turde begive sig ud i det ukendte og lære at samarbejde for at nedbryde rækken af mentale og kulturelle barrierer.

"Begge parter har myter og fordomme om hinanden. På den ene side står billeder af en sortklædt, formummet kunstner, og på den anden side en kapitalistisk købmand, der kun tænker på profit. De billeder og fordomme vil vi fra Dansk Erhverv side gerne være med til at bryde ned. Og vi ser frem til, at det sker," siger Jannik Schack Linnemann.

Danske virksomheder, der ønsker innovation, skal altså over en bred kam vænne sig til et mere differentieret hold af medarbejdere og kompetencer. For innovation sker i miljøer, hvor kompetencer mødes og "kommer op at slås", som Steinar Valade-Amland udtrykker det.

Og det handler ikke bare om at ansætte designere, men også humanister, indvandrere og meget andet, påpeger han: "Man skal tænke i miljøer, som tiltrækker mennesker, der har kreative gener. Det er ikke nok at ansætte 98 pct. ingeniører og et par sekretærer. Men det samme kan siges om en virksomhed kun med designere. Det er heller ikke godt nok. Begge går glip af synergierne mellem forskellige måder at tænke på."

Designeksperten James R. Lee slår fast, at det er nu, der skal handles. Danske virksomheder bliver nødt til at turde satse mere på design. Ellers risikerer vi at blive indhentet og kørt agterud:

"Vi har alle de fornødne ressourcer og rigtig gode kort på hånden for at skabe en konkurrencemæssig fordel, men vores konkurrenter har også været vidne til de fordele, design kan generere, og de er klar til at handle nu for at differentiere sig."

MM

MM | Designkonference

I morgen, den 27. november, afholder Mandag Morgen og Designskolen Kolding vækstkonferencen "From Beauty to Business" i Kolding.

Konferencen sætter, med en række førende designeksperter og -praktikere i spidsen, fokus på, hvordan design kan være nøglen til at skaffe viden om brugernes behov og adfærd – og dermed skabe innovative og unikke løsninger, der matcher markedets behov. Målet er at sikre fortsat vækst i dansk erhvervsliv gennem øget brug af design.

Morten Hyllegaard | mh@mm.dk

Ida Strand | is@mm.dk