

Erhvervs- og  
Byggestyrelsens  
enhed for  
erhvervsøkonomisk  
forskning og analyse

FORA

Pernille Johansen, Tobias Lau, Casper  
Høgenhaven og Jørgen Rosted

## Baggrundsrapport

”Concept Design -  
how to solve complex  
challenges of our time”

August  
2007





Pernille Johansen, Tobias Lau,  
Casper Høgenhaven og Jørgen Rosted

# Baggrundsrapport

”Concept Design -  
how to solve complex  
challenges of our time”

August 2007

# Indholdsfortegnelse

|                  |  |           |
|------------------|--|-----------|
|                  | <b>Indledning</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Kapitel 1</b> | <b>Den danske designbranche</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.1</b>       | <b>Baggrund</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.2</b>       | <b>Identifikation/kortlægning af relevante designvirksomheder</b>                  | <b>11</b> |
| <b>1.3</b>       | <b>De danske konceptdesignvirksomheder</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.4</b>       | <b>Konceptdesignvirksomheder er i vækst</b>  | <b>19</b> |
| 1.4.1            | Største eksportandel   | 21        |
| <b>1.5</b>       | <b>Karakteristika ved konceptdesignvirksomheder</b>                                | <b>22</b> |
| 1.5.1            | Kompetencer  | 22        |
| 1.5.2            | Metoder og værktøjer   | 25        |
| 1.5.3            | Indgang til klienten   | 27        |
| 1.5.4            | Netværksrelationer   | 28        |
| 1.5.5            | Kundesegment   | 29        |
| <b>1.6</b>       | <b>Sammenfatning</b>   | <b>30</b> |
| <b>Kapitel 2</b> | <b>Sammenligning af førende danske og internationale konceptdesignvirksomheder</b> | <b>32</b> |
| <b>2.1</b>       | <b>Kortlægning af internationalt førende konceptdesignregioner</b>                 | <b>32</b> |
| <b>2.2</b>       | <b>Internationale konceptdesignregioners placering og størrelse</b>                | <b>35</b> |
| <b>2.3</b>       | <b>Pointgivning af danske og internationale konceptdesignvirksomheder</b>          | <b>39</b> |
| 2.3.1            | Den internationale spørgeskemaundersøgelse   | 39        |
| 2.3.2            | Kriterier for konceptdesignvirksomheder  | 40        |
| 2.3.3            | Konceptdesignvirksomhedernes placering i pointsystemet                             | 41        |
| 2.3.4            | Sammenfatning  | 43        |
| <b>2.4</b>       | <b>Væsentlige forhold for en konceptdesignregion</b>                               | <b>43</b> |
| 2.4.1            | Klientvirksomhedernes behov  | 44        |
| 2.4.2            | Universiteternes uddannelse  | 45        |
| 2.4.3            | Netværksdannelse   | 46        |
| <b>2.5</b>       | <b>Sammenfatning</b>   | <b>50</b> |

|                   |  |           |
|-------------------|--|-----------|
| <b>Kapitel 3</b>  | <b>Strategier og kompetencer i konceptdesignvirksomheder</b>   | <b>52</b> |
| <b>3.1</b>        | Udvikling af forretningsstrategi                               | 52        |
| 3.1.1             | Den strategiske konceptdesignvirksomhed                        | 53        |
| 3.1.2             | Den designkyndige konceptdesignvirksomhed                      | 56        |
| 3.1.3             | Den holistiske konceptdesignvirksomhed                         | 59        |
| 3.1.4             | Konceptdesignvirksomhedens arbejdsproces                       | 60        |
| <b>3.2</b>        | <b>Anvendelse af kompetencer</b>                               | <b>61</b> |
| 3.2.1             | Tre kompetence-kombinationer                                   | 62        |
| <b>3.3</b>        | <b>Udforskning af samarbejds muligheder</b>                    | <b>64</b> |
| 3.3.1             | Industrivirksomhedernes fokus på konceptdesign                 | 64        |
| 3.3.2             | Konceptdesign skaber løsninger på tværs af industrier          | 66        |
| <b>3.4</b>        | <b>Sammenfatning</b>   | <b>69</b> |
| <b>Appendix A</b> | <b>Repræsentativitet</b>                                       | <b>70</b> |
| <b>Appendix B</b> | <b>Pointsystem til udvælgelse af konceptdesignvirksomheder</b> | <b>72</b> |
| <b>Appendix C</b> | <b>Typisk arbejdsproces i en konceptdesignvirksomhed</b>       | <b>74</b> |

# Indledning

Denne publikation udgør baggrundsrapporten for bogen "Concept Design - How to solve complex challenges of our time", der blev udgivet i forbindelse med INDEX: AWARD i august 2007 i København

Formålet med denne baggrundsrapport er at afdække den danske designbranches vækstpotentiale. Findes der en særlig type af vækstorienterede virksomheder, der arbejder med kombinationen af innovation og design? Og hvad karakteriserer denne type af virksomheder?

Analysens resultater viser, at potentialet for designbranchen rækker langt ud over den klassiske fokus på formgivning. Design er en vigtig disciplin for at konkretisere innovation og for at skabe nye produkter og services – det betyder, at virksomhedernes øgede fokus på innovation har åbnet nye muligheder for designbranchen.

Det skal dog understreges, at design ikke alene kan drive virksomhedernes innovation. Andre brancher, som for eksempel reklame- og konsulentbranchen, benytter discipliner, som er vigtige i udviklingen af innovative løsninger. Virksomheder, der hjælper andre virksomheder med at innovere, er derfor nødt til at kunne arbejde med værktøjer fra forskellige fagdiscipliner. Det er netop denne type af virksomheder, der i dette studie defineres som konceptdesignvirksomheder. Se rapporten "Concept Design - how to solve complex challenges of our time" for en præcis beskrivelse af begrebet konceptdesign og konceptdesignvirksomhederne.

Konceptdesignvirksomheder har rødder i en række brancher, som konsulentreklame- og designbranchen. Konceptdesignvirksomheder er kendetegnet ved, at de hjælper andre virksomheder med at innovere med udgangspunkt i en kombination af metoder og kompetencer fra forskellige discipliner som design, socialvidenskaber<sup>1</sup> og business<sup>2</sup>.

*1) Socialvidenskaber er direkte oversat fra engelsk: social science, der dækker over kompetencer fra humaniora, samfundsfag - fx etnografiske og antropologiske undersøgelser og andre former for kvalitative undersøgelser.*

*2) Se kapitel 3 for en nærmere gennemgang af de anvendte metoder og kompetencer for at udføre konceptdesign.*

Analysen har fokus på konceptdesign; det betyder dog ikke, at den klassiske formgivende design er forsvundet. Formgivning forbliver hjørnестenen i design. Den danske designbranche har stolte traditioner inden for formgivning og der er - og vil altid være - behov for design i traditionel forstand.

Når fokus i denne analyse er konceptdesign, så skyldes det primært, at der her synes at være nogle nye spændende tendenser, som har betydning for designbranchen, men også for andre danske virksomheder, der i stigende grad efterspørger rådgivning om brugerbehov og innovation.

De nye tendenser synes især koncentreret inden for to områder:

- Danske design- og konsulentvirksomheder samarbejder i stigende grad med virksomheder om nye strategier og koncepter.
- Danske design- og konsulentvirksomheder beskæftiger sig i stigende grad med at styrke andre virksomheders innovationsproces ved hjælp af designmetoder og værktøjer kombineret med business- og socialvidenskabelige discipliners metoder og værktøjer.

Kapitel 1 belyser - på baggrund af statistisk materiale og en spørgeskemaundersøgelse - den overordnede struktur, størrelse og betydning af designbranchen i Danmark og kortlægger de danske konceptdesignvirksomheder. I kapitlet præsenteres tillige et point system, der vurderer de enkelte virksomheders evne til at arbejde med konceptdesign.

Kapitel 2 kortlægger og beskriver international førende regioner inden for koncept design og sammenligner resultaterne af den danske undersøgelse med resultaterne fra den internationale kortlægning. Herefter sammenlignes de identificerede konceptdesignvirksomheder på baggrund af et det point system, der blev introduceret i kapitel 1.

Kapitel 3 beskriver en række tendenser, der påvirker konceptdesignvirksomhedernes muligheder for at udføre konceptdesign. Det omfatter hvilke forretningsstrategier forskellige typer af konceptdesignvirksomheder skal vælge, hvordan virksomhedens konceptdesign kompetencer kan kombineres og endelig beskrives, hvordan store industrivirksomheder er gået aktivt ind i konceptdesign.

Dette kapitel belyser - på baggrund af statistisk materiale og en spørgeskemaundersøgelse - den overordnede struktur, størrelse og betydning af designbranchen i Danmark og kortlægger de danske konceptdesignvirksomheder. I kapitlet præsenteres tillige et point system, der vurderer de enkelte virksomheders evne til at arbejde med koncept design.

## 1.1. Baggrund

Designbranchen har stor betydning for den danske selvforståelse. Virksomheder i andre brancher benytter design som en afgørende konkurrenceparameter i den globale konkurrence – dansk design signalerer troværdighed og kvalitet.

Vækstfonden vurderer i rapporten ”Dansk design – en god forretning?”<sup>3</sup>, at den danske designbranche omsætter for 40 mia. kr., hvis man medregner omsætningen i andre erhverv som modebranchen og møbelindustrien. Ifølge vækstfondens vurdering har designbranchen altså en større omsætning end medicinalindustrien, der i 2005 havde en total omsætning på 35 mia. kr.<sup>4</sup>

I Erhvervs- og Byggestyrelsens rapport ”Et billede af dansk design – udfordringer og perspektiver” (2007) tegnes et billede af den danske designbranche. Designvirksomheder er her defineret som virksomheder, der er registreret under branchekoderne 748.720 - Formgivning og industrielt design og 748.710 - Indretningsarkitekter<sup>5</sup>. Virksomheder, der har design som en afgørende konkurrenceparameter, men som ikke er registreret under de to branchekoder belyses således ikke i rapporten fra Erhvervs- og Byggestyrelsen.

”Et billede af dansk design – udfordringer og perspektiver” beskriver en branche i høj vækst i antallet af virksomheder og en stigning i omsætning, beskæftigelse og eksport.

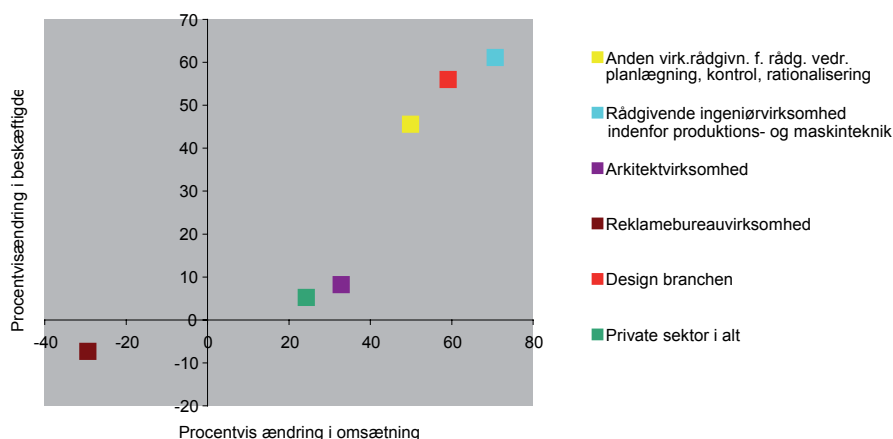
3) Rapporten kan downloades på [www.vaekstfonden.dk](http://www.vaekstfonden.dk). 4) Kilde: Statistisk Årbog - <http://www.dst.dk/homedk/statistik/ags/statistiskaarboeg.aspx>. 5) I en virksomhed foregår nogle aktiviteter, der resulterer i salg af et produkt eller en ydelse, som giver en omsætning. Branchekoden skal afspejle den aktivitet, der fører til virksomhedens omsætning.



Designbranchen har på 6 år øget sin omsætning med ca. 60 pct. fra 1.834 mio. kr. i 1999 til 2.919 mio. kr. i 2004<sup>6</sup>. I samme periode har designbranchen øget beskæftigelsen med omkring en tredjedel fra omkring 2.000 ansatte til omkring 3.000<sup>7</sup>. Også antallet af virksomheder er steget meget de senere år. I 1995 var der omkring 1.200 designvirksomheder i Danmark, 10 år senere i 2004 var antallet af designvirksomheder næsten firdoblet.

Samtidig med, at designbranchen har øget sit omfang betydeligt de seneste år, er den også blevet mere eksportorienteret. Over en 10 års periode er indtægterne fra de udenlandske kunder vokset fra 15 pct. af den samlede omsætning i 1995 til 24 pct. i 2004<sup>8</sup>.

Den relativt store vækst er dog ikke enestående for designbranchen. En række andre brancher, der sælger lignende rådgivende ydelser til erhvervslivet, har været inde i samme positive udvikling, jf. figur 1.1.



**Figur 1.1**  
**Procentvis ændring i omsætning og beskæftigelse i forhold til den private sektor 1999-2004**

Kilde:  
 EBST (2007) på baggrund af tal fra Danmarks Statistik: Regnskabsstatistik (REGN6, REGN7)

Rapporten fra Erhvervs- og Byggestyrelsen viser samlet, at designbranchen har været inden i en rivende udvikling de senere år. Men samtidig peges der på, at branchen står overfor en central udfordring.

Rapporten viser, at designbranchen hovedsagelig består af små virksomheder. Af de omkring 4.500 designvirksomheder, der eksisterede i Danmark i 2004, var kun omkring 1.800 aktive. Det vil sige, at mere end halvdelen af designvirksomhederne i Danmark i 2004 var at betragte som inaktive<sup>9</sup>, jf. figur 1.2.

6) Kilde: EBST i "Et billede af dansk design - udfordringer og perspektiver (2007) på baggrund af Danmarks Statistik: Regnskabsstatistikken (REGNR6 og REGNR7). 7) Som ovenfor. 8) Som ovenfor. 9) Ifølge Danmarks Statistik skal en virksomhed enten have et halvt årsværk eller en omsætning på over 135.000 kr. for at blive betragtet som en aktiv virksomhed.

**Figur 1.2**

**Virksomheder i designbranchen 1996-2005**

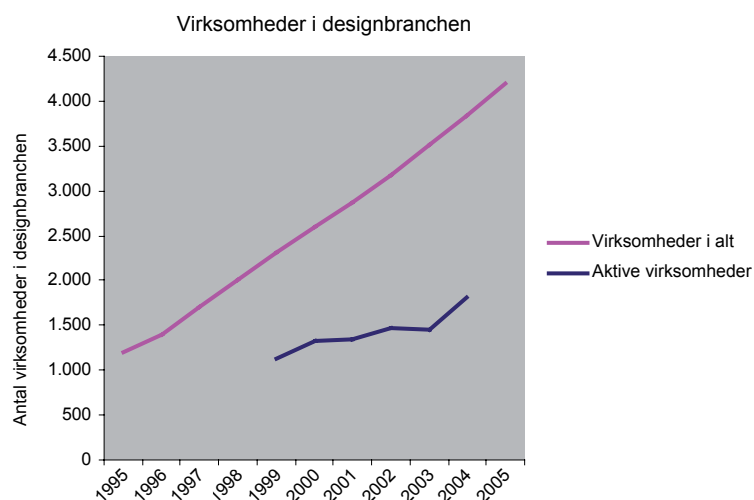
Kilde:

EBST (2007) på baggrund

af Danmarks Statistik:

Regnskabsstatistik (REGN6,

REGN7) og Momsstatistik



At der er relativt mange små virksomheder i den danske designbranche kan ses som en stor udfordring eller en stor mulighed. Udfordringen ligger i at få et tilstrækkeligt lag af større virksomheder, der kan trække beskæftigelse og omsætning hjem til branchen. Mulighederne ligger i, at de små virksomheder kan være katalysatorer for nytænkning, kreativitet og udvikling af talentmasse.

### **Konceptdesignvirksomheder – en del af den danske designbranche?**

Den traditionelle danske designbranche, som beskrevet i Erhvervs- og Byggestyrelsens rapport, er en branche i vækst i forhold til beskæftigelse, omsætning og eksport. Samtidig er branchen kendetegnet ved en række mindre virksomheder, der genererer idéer og talentmasse til de relativt få store virksomheder.

I forlængelse af disse tendenser inden for den traditionelle designbranche synes der imidlertid at være noget nyt og interessant på vej. En række danske virksomheder, der ikke præcist defineres som formgivende designvirksomheder, men som arbejder med design i en bredere kontekst, er på vej ind på markedet.

Denne gruppe af virksomheder er karakteriseret ved hovedsageligt at sælge kreative ideer, kompetencer og indsigt i brugerbehov til andre virksomheder, hvor designkompetencer- og processer indgår som et afgørende element i frembringelsesprocessen sammen med kompetencer fra socialvidenskaberne og business-kompetencer. Denne gruppe virksomheder kaldes i denne rapport for konceptdesignvirksomheder, jf. boks 1.

## Hvad er konceptdesignvirksomheder??

Konceptdesignvirksomheder arbejder med disciplinen at skabe koncepter.

Et koncept er en løsning på et problem, en service eller en kombination af flere produkter og services, der ikke hidtil er blevet løst eller som er blevet løst på en utilfredsstillende måde.

Ny teknologi kan være en vigtig del af et nyt koncept, men et koncept kan også bygge på nye løsninger baseret på allerede kendte teknologier eller på ikke-teknologisk viden.

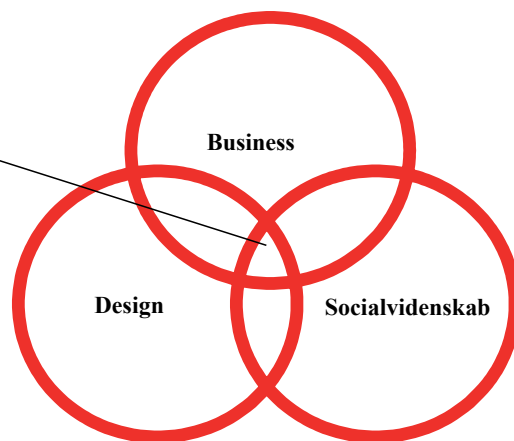
Det kræver som minimum 3 forskellige kompetencer at drive konceptdesign – kompetencer fra de sociale videnskaber, designkompetencer og business kompetencer – der skal kombineres på en måde, der ikke tidligere har været tradition for.

Socialvidenskabelige kompetencer er nødvendige for at observere brugernes adfærd og afdække brugernes behov.

Design kompetencer er nødvendige for at omdanne ny viden om brugernes og markedets behov til funktionelle og sanselige produkter eller services.

Business kompetencen er nødvendig for at afdækker konceptets validitet på markedet og konsekvenserne for virksomhedens forretningsmodel.

Konceptdesign



Dette kapitel fokuserer på gruppen af konceptdesignvirksomheder i Danmark: Hvor mange konceptdesignvirksomheder findes der i Danmark? Hvor kommer konceptdesignvirksomhederne fra? Oplever de danske konceptdesignvirksomheder større vækst end de traditionelle designvirksomheder? Hvad karakteriserer de danske konceptdesignvirksomheder?

### 1.2 Identifikation/kortlægning af relevante designvirksomheder

Første skridt i afdækningen af danske konceptdesignvirksomheder er at identificere de virksomheder, der skal indgå i undersøgelsen. Det er ambitionen at medtage alle de danske virksomheder, der arbejder med såvel design som konceptdesign – som arbejder i krydsfeltet mellem design, business og socialvidenskaberne.

En del af de danske virksomheder, der i praksis arbejder med konceptdesign, er desværre ikke registreret i designbranchen i den officielle danske erhvervsstatistik (748.720 - formgivning og industrielt design<sup>10</sup>). Det betyder, at identifikationen af virksomhederne ikke kan laves med udgangspunkt i den eksisterende statistik, men må indsamles ved alternative metoder.

I denne analyse er det valgt at identificere de relevante virksomheder ved hjælp af den såkaldt snowball-metode. Metoden falder i 3 faser.

### *Fase 1: Definition af relevante designvirksomheder*

At identificere de relevante virksomheder kræver en nogenlunde præcis og operationel definition. For både at inkludere designvirksomheder og konceptdesignvirksomheder i undersøgelsen er der udvalgt 3 kriterier, hvoraf en virksomhed skal kunne opfylde mindst ét af kriterierne for at være en del af undersøgelsens genstandsfelt:

- Virksomheden sælger produkter og prototyper, hvor designkompetencer og processer er et afgørende element i frembringelsen.
- Virksomheden sælger ydelser, kreative ideer og kompetencer, hvor designkompetencer- og processer er et afgørende element i frembringelsen.
- Virksomheden sælger ny indsigt i brugerens behov, som bidrager til forandringsprocesser og innovation, hvor socialvidenskabelige kompetencer, business kompetencer og designkompetencer- og processer er afgørende elementer i frembringelsen.

### *Fase 2: Indledende samtaler med videnpersoner*

I forbindelse med opstarten af analysen er der dannet en inspirationsgruppe bestående af førende interessenter fra designfeltet i Danmark. Inspirationsgruppen er blevet spurgt om deres kendskab til interessante virksomheder inden for designområdet. Samtidig er de blevet spurgt om deres kendskab til andre videnpersoner og eksperter på området.

Foruden de virksomheder og videnpersoner, inspirationsgruppen pegede på, har der været taget kontakt til 20 virksomheder og videnpersoner inden for designområdet. Disse virksomheder og videnpersoner er ligeledes blevet spurgt om deres kendskab til virksomheder og videnpersoner inden for desig-

<sup>10</sup>) Se mere om Danmarks Statistiks inddeling af virksomheder i branchekoder på [www.dst.dk](http://www.dst.dk)

nområdet.

### *Fase 3: Udsendelse af elektronisk snowball*

På baggrund af input fra inspirationsgruppen og samtaler med andre virksomheder og videnpersoner inden for området blev der udarbejdet en bruttoliste med interessante virksomheder og videnpersoner. Ud fra denne bruttoliste blev der igangsat en elektronisk snowball.

Snowball-metoden anvendes, når man skal identificere aktører i en population eller i et netværk, som ikke umiddelbart er tilgængeligt via kvantitative opgørelser så som branchestatistik eller varegrupper.

En snowball startes ved at spørge en række kontaktpersoner om deres kendskab til videnpersoner, toneangivende virksomheder og forskningsmiljøer inden for et specifikt område.

Snowball'en fortsættes ved at sende en ny forespørgsel til de videnpersoner, toneangivende virksomheder og forskningsmiljøer, der bliver udpeget af de første kontaktpersoner.

Således fortsættes proceduren til populationen er tilstrækkelig stor - og det vurderes, at den samlede population er dækket.

I den udsendte snowball er modtageren blevet præsenteret for 2 ting: 1) bruttolisten med hidtil udvalgte virksomheder og videnpersoner inden for designområdet og 2) en beskrivelse af de tre kriterier, der definerer relevante designvirksomheder i denne analyse.

Modtageren er dernæst blevet bedt om at tage stilling til følgende:

*Kan du komme i tanke om yderligere virksomheder inden for designområdet, der bør stå på virksomhedslisten? Eller mener du, at nogle af de listede virksomheder ikke bør stå der?*

*Kender du til videnpersoner inden for designområdet, som ikke står på listen?*

I takt med, at nye svar kommer ind, revideres bruttolisten – og de nye virksomheder og videnpersoner får tilsendt det elektroniske skema. På denne måde ruller snowball'en blandt danske virksomheder og videnpersoner inden for design indtil det vurderes, at alle interessante virksomheder er identificeret.

Snowball'en rullede i godt tre måneder – og der gik maksimalt 3-4 dage mellem de indkomne svar. Der blev identificeret 287 virksomheder, som opfylder mindst ét af de tre kriterier. Omkring 100 personer deltog i kortlægningen.

For at sikre, at de 287 virksomheder er et retvisende billede af de danske de-

### **Boks 2**

#### **Hvad er en snowball?**

signvirksomheder og konceptdesignvirksomheder, er den endelige liste med virksomheder blevet kontrolleret af analysens inspirationsgruppe.

Samtidig er det testet, om de identificerede designvirksomheder kan siges at være give et repræsentativt billede af den traditionelle designbranche. Testet viser, at mellem 92 og 100 pct. af designvirksomheder med over 5 ansatte er identificeret i snowball'en<sup>11</sup>. Det er selvfølgelig ikke en garanti for, at alle virksomheder, der arbejder med design, er identificeret, men at den traditionelle designbranche er dækket af undersøgelsen.

Samlet vurderes det, at de vigtigste danske aktører inden for design og konceptdesign er fundet.

### **Spørgeskemaundersøgelsen**

De 287 identificerede virksomheder, der befinder sig i det, der kan kaldes, det udvidede designfelt, har efterfølgende modtaget et spørgeskema. 145 virksomheder har svaret på spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 51<sup>12</sup>.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen bliver primært brugt til to ting – at identificere de designvirksomheder, der selv mener, at de arbejder med og sælger konceptdesign og at kvalificere disse svar i lyset af, at virksomhederne kan have meget forskellige opfattelser af begrebet konceptdesign.

Det er testet, om de indkomne svar er repræsentative for den samlede population af designvirksomheder. Ud af de 287 identificerede virksomheder kommer 132 virksomheder fra den traditionelle designbranche. Ud af disse 132 virksomheder har 52 pct. svaret. Repræsentativiteten er i første omgang testet på disse 132 virksomheder ved at sammenligne den størrelsesmæssige fordeling med fordelingen i designbranchen registeret i den officielle erhvervsstatistik.

Samtidig er det testet, om de 145 virksomheder, der i alt har svaret på spørgeskemaet, har nogenlunde den samme branchefordeling som de 287 identificerede virksomheder. Se appendiks A for beskrivelse af repræsentativitet.

Samlet vurderes det, at spørgeskemaundersøgelsen er repræsentativ for den gruppe af design og designrelaterede virksomheder, der er genstandsfelt for denne analyse.

Det skal til slut understreges, at det kun er virksomheder med 3 eller flere ansatte, der er udtaget til nærmere analyse. Dermed ses der bort fra mere end

11) Se appendix A

12) *Beklædningsvirksomheder, produktionsvirksomheder og indretningsarkitekter er fjernet fra analysen, da svarprocenten blandt disse virksomheder var yderst begrænset.*

4000 virksomheder i den danske designbranche.

Der er to primære årsager til, at det er valgt kun at fokusere på virksomheder af en vis størrelse. For det første har de helt små virksomheder som udgangspunkt ikke den globale orientering, som kendetegner de lidt større virksomheder. For det andet er konceptdesign netop karakteriseret ved at være af en sådan størrelse, at virksomheden har behov for at trække på en række forskellige kompetencer og discipliner.

### **1.3. De danske konceptdesignvirksomheder**

I spørgeskemaundersøgelsen er virksomhederne blandt andet blevet spurgt om, hvilke ydelser de sælger. 58 ud af de 145 virksomheder svarer, at de sælger konceptdesign. Samtidig viser undersøgelsen, at hele 21 pct. af den samlede omsætning i designvirksomhederne kommer fra salg af konceptdesign. Det gør konceptdesign til den største indtægtskilde for de adspurgte designvirksomheder.

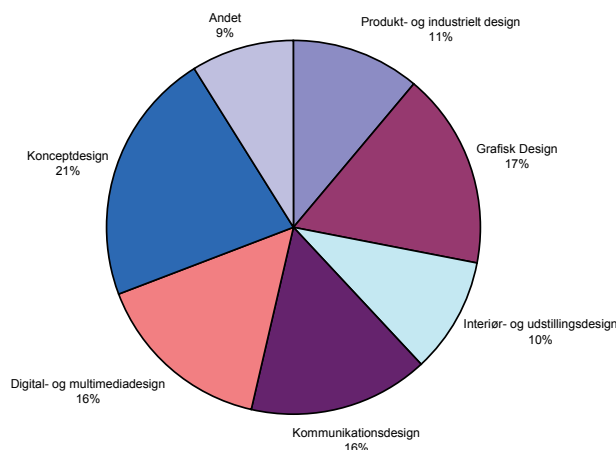
*Grafisk design, kommunikationsdesign og digital og multimediedesign* udgør til sammenligning mellem 15-17 pct. af den samlede omsætning. Mens *produkt- og industrielt design, interiør- og udstillingsdesign* og *andet* udgør mellem 9 og 11 pct. af den samlede omsætning blandt de virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, jf. figur 1.3.

**Figur 1.3**

**Fordeling (i %) af den samlede omsætning på udvalgte produkt områder**

Note: Som udgangspunkt var virksomheder, der arbejder inden for modedesign, en del af undersøgelsen. Enkelte modedesignvirksomheder har også svaret på spørgeskemaet, og vist at de arbejder med konceptdesign. Men det er så få virksomheder, at materialet ikke kan anses for repræsentativt, hvorfor modedesign ikke indgår i undersøgelsen.

Note: Spørgsmål stillet: "Hvor stor en del af virksomhedens samlede omsætning genererer de valgte produktområder" (Vægt 1, 2, 3 eller 4 for svar vedr. procent af omsætning)



At hele 58 af de virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, svarer, at de sælger konceptdesign, synes umiddelbart overraskende. Det kan betyde, at der er en lang række danske virksomheder, som arbejder med nye metoder til at afdække brugerbehov og udvikler innovationer i samarbejde med virksomheder, men det hænger nok nærmere sammen med, at begrebet konceptdesign er så relativt nyt, at der er en række forskellige opfattelser af det.

I denne analyse er konceptdesign beskrevet relativt præcist ud fra en række karakteristika, som beskriver virksomhedernes anvendelse af metode, kompetencer og relationer. For at kvalificere de indkomne svar er der lavet et pointsystem med udgangspunkt i disse karakteristika. Spørgsmålet er, om de virksomheder, der siger, at de sælger konceptdesign, rent faktisk arbejder med konceptdesign, som det er defineret i denne analyse.

De 58 virksomheder, der i spørgeskemaet har angivet, at de sælger konceptdesign er blevet vurderet ud fra 11 kriterier, der tilsammen udgør et pointsystem. Pointsystemet vurderer de enkelte virksomheders evne til at arbejde med konceptdesign.

Pointsystemet tager udgangspunkt i virksomhedernes svar fra spørgeskemaundersøgelsen. Her har de blandt andet svaret på, hvilke kompetencer og metoder, de anvender, hvilken kontakt de har til deres klienter og om de indgår i netværksrelationer med andre virksomheder. Altså præcist de områder, der karakteriserer konceptdesign i denne analyse.

I pointsystemet bliver de 58 virksomheder således vurderet på de fire dimensioner:



Kompetencer – der gives en høj score til de virksomheder, der i høj grad anvender de kompetencer, som er afgørende for at arbejde med konceptdesign.

Metoder og værktøjer – der gives en høj score til virksomheder, der i høj grad anvender kompetencer og metoder fra Humaniora og samfundsvidenskaberne samt fra Økonomi og Erhvervsøkonomi, da brugen af metoder og værktøjer fra disse discipliner er vigtige for evnen til at arbejde med konceptdesign i denne analyse.

Kundekontakt – for konceptdesignvirksomheder er det ofte vigtigt at involvere virksomhedens topledelse og innovationsafdeling. Det giver derfor en høj score, hvis designvirksomheden arbejder for topledelse og innovationsafdeling, mens det ikke giver nogen scorer, hvis designvirksomheden samarbejder med afdelinger hos klienten, der er længere væk fra de strategiske beslutninger.

Netværksaktivitet – brugen af forskellige discipliner er en vigtig del af konceptdesign, hvorfor det ofte kræves af konceptdesignvirksomheder, at de samarbejder med andre virksomheder og videninstitutioner. Netværksaktivitet giver derfor en høj score.

Virksomhederne kan maksimalt opnå 55 point. Ingen af de 58 danske virksomheder opnår det maksimale antal point, men flere virksomheder får en relativ høj score, jf. tabel 1.1:

| <i>Pointscore</i> | <i>Antal virksomheder</i> |
|-------------------|---------------------------|
| <i>0-10</i>       | <i>4</i>                  |
| <i>11-20</i>      | <i>20</i>                 |
| <i>21-30</i>      | <i>10</i>                 |
| <i>31-40</i>      | <i>18</i>                 |
| <i>41-50</i>      | <i>6</i>                  |
| <i>51-55</i>      | <i>0</i>                  |
| <i>I alt</i>      | <i>58</i>                 |

For yderligere beskrivelse af pointsystemet for konceptdesignvirksomheder henvises til appendiks B.

For netop at kvalificere de indkomne svar, er det valgt at sætte en nedre grænse for at kunne blive defineret som en virksomhed, der arbejder med konceptdesign på et højt, professionelt niveau. Den nedre grænse er sat til 38 point.

Baggrunden for de 38 point er, at det er det mindste antal point, der kan op-

**Tabel 1.1**  
**Virksomhedernes**  
**placering i pointsystemet**

nås, hvis man samtidig kan siges at ”opfylde” de 4 dimensioner. Det betyder i praksis, at en virksomhed skal svare, at de ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” anvender de rette metoder og kompetencer til at drive konceptdesign. At de anser de samme kompetencer og metoder som meget vigtige eller ekstremt vigtige. Og at de ”i nogen grad”, ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” arbejder med klientens strategi- eller innovationsafdeling/corporate development/topledelse eller klientens consumer insights-afdeling. Samt at virksomheder ”ofte”, ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” deltager i netværksaktivitet med andre.

10 danske konceptdesign virksomheder scorer 38 point eller mere. Samtidig har 14 virksomheder fået mellem 31 og 38 point, og er således ikke langt efter de 10 førende konceptdesignvirksomheder.

De danske konceptdesignvirksomheder kommer fra en række forskellige brancher. Selvom konceptdesignvirksomheder hovedsagelig benytter viden og kompetencer fra design, socialvidenskaberne og business, og derfor naturligt udspringer af virksomhedsrådgivning og selve designbranchen, findes der danske konceptdesignvirksomheder, der har taget deres afsæt i helt andre brancher som f.eks. softwareudvikling og arkitektur.

Ud af de 10 identificerede danske konceptdesignvirksomheder er 7 udsprunget fra andre brancher end designbranchen, jf. tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Hvilke brancher**  
**kommer konceptdesign-**  
**virksomhederne fra?**

| Branchekode | Branche   | Antal konceptdesignvirksomheder |
|-------------|---|---------------------------------|
| 748720      | Formgivning og industrielt design   | 3                               |
| 744010      | Reklamebureauvirksomhed   | 2                               |
| 742040      | Arkitektvirksomhed  | 2                               |
| 741490      | Virksomhedsrådgivning undtagen landbrugskonsulentvirksomhed                         | 1                               |
| 743090      | Anden måling og teknisk analyse   | 1                               |
| 722200      | Udvikling af kundespecifikt software og konsulentbistand i forbindelse med software | 1                               |

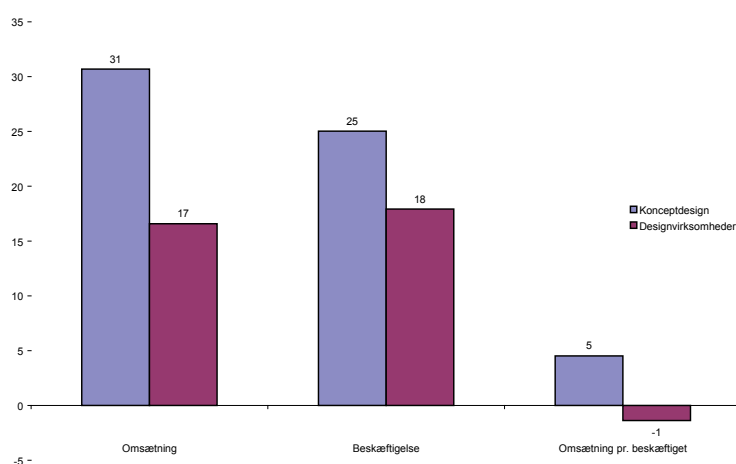
Konceptdesignvirksomhedernes tværfaglighed betyder altså, at virksomhederne ikke nødvendigvis stammer fra designbranchen. Dette kan samtidig være et billede af, at virksomheder fra forskellige industrier har fået øjnene op for mulighederne ved at kombinere designkompetencer med kompetencer og metoder inden for humaniora, samfundsvidenskab, business og andre relaterede områder. Det betyder også, at det danske designfelt er ved at udvide

sig ud over egne faggrænser og dermed er på vej til at blive en del af mange forskellige brancher i Danmark.

#### 1.4 Konceptdesignvirksomheder er i vækst

Som nævnt tidligere har den traditionelle designbranche nydt godt af de senere års højkonjunktur. Det er interessant at undersøge, om de danske konceptdesignvirksomheder har klaret sig lige så godt. Af de 145 virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, har 71 virksomheder oplyst omsætning, beskæftigelse og eksport. Alle konceptdesignvirksomhederne har givet økonomiske oplysninger samt et repræsentativt udsnit af de øvrige virksomheder.

De danske konceptdesignvirksomheder har i perioden 2002-2006 haft en gennemsnitlig årlig stigning i omsætning, der har været 14 procentpoint højere end væksten i de traditionelle designvirksomheder. I samme periode har den gennemsnitlige årlige stigning i beskæftigelsen hos konceptdesignvirksomhederne været 7 procentpoint højere end for designvirksomhederne, mens konceptdesignvirksomheders gennemsnitlige årlige vækstrate målt på omsætning per beskæftiget har været 6 procentpoint højere end for de traditionelle designvirksomheder, jf. figur 1.4.



**Figur 1.4**  
**Virksomhedernes gennemsnitlige vækstrate i % for omsætning, beskæftigelse og omsætning per beskæftiget i perioden 2002 til 2006**

Forskellene i vækstraterne er klare, men resultaterne skal tages med et vist forbehold, da datamaterialet er relativt begrænset. Det er derfor testet, om der reelt er en forskel på vækstraterne hos konceptdesignvirksomhederne og vækstraterne hos de traditionelle designvirksomheder. Testet viser, at der ud fra det tilgængelige datamateriale er en signifikant forskel, jf. boks 1.3.

### Boks 1.3

#### Signifikanstest

Signifikanstest

For at teste om vækstraterne for Konceptdesign og Designvirksomheder er signifikant forskellige bruges t-testet for test for ens middelværdi. Nul - hypotesen er i dette tilfælde at de to vækstrater er ens. Nul - hypotesen testes imod alternativ-hypotesen som siger at vækstraten for Konceptdesign virksomheder er højere end vækstraten for Designvirksomheder.

Hvis nul - hypotesen ikke kan afvises, betyder det at forskellen i mellem de to vækstrater må formodes at være resultatet af tilfældig variation mellem stikprøverne. Og derfor vil der altså ikke være nogen grund til at formode at de to vækstrater er signifikant forskellige.

Hvis nul - hypotesen afvises og alternativ - hypotesen accepteres medfører det, at forskellen mellem de to vækstrater er signifikant forskellige. Derfor kan det konkluderes, at Konceptdesign har en signifikant højere vækstrate end Designvirksomheder.

Der testes først på et 5 pct. - signifikansniveau, hvis nul - hypotesen ikke kan afvises udvides signifikansniveauet til 10 pct.. Dette er acceptabelt, eftersom datamængden er forholdsvis begrænset (specielt for Konceptdesign).

Gamle virksomheder (5 år eller derover)

| Gruppe             | Antal | Gns. årlig vækst | Varians |
|--------------------|-------|------------------|---------|
| Koncept design     | 5     | 48,46            | 589,28  |
| Designvirksomheder | 43    | 23,67            | 415,83  |

Test for ens varians

$$V = \frac{S_{\text{Koncept}}^2}{S_{\text{Resten}}^2} F(n-1, m-1) \Leftrightarrow V = \frac{589,28}{415,83} = 1,42$$

$$H_0 : \sigma_{\text{Resten}}^2 = \sigma_{\text{Koncept}}^2, H_A : \sigma_{\text{Resten}}^2 \neq \sigma_{\text{Koncept}}^2$$

Den kritiske værdi,  $F_{\alpha=0,975}(5-1, 43-1) = F(4, 42) = 3,11$ .

$H_0$  kan ikke afvises på et 5 pct. - signifikansniveau, det kan altså ikke afvises at de to varianser er ens.

Den fælles varians:  $S^2 = \frac{(n-1)S_{\text{Koncept}}^2 + (m-1)S_{\text{Resten}}^2}{n+m-2} \Leftrightarrow S^2 = \frac{(5-1)589,28 + (43-1)415,83}{5+43-2} = 467,07$

Da det antages at de to varianser er ens, testes hypotesen om ens middelværdi for de to grupper vha. et t-test.

$$T = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{S^2 \left( \frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}, T \quad t(n+m-2) \Leftrightarrow T = \frac{48,46 - 23,67}{\sqrt{467,07 \left( \frac{1}{5} + \frac{1}{43} \right)}} = 2,43$$

$$H_0 : \mu_{\text{Resten}} = \mu_{\text{Koncept}}, H_A : \mu_{\text{Koncept}} \neq \mu_{\text{Resten}}$$

Den kritiske værdi  $t_{\alpha=0,95}(n+m-2) \Leftrightarrow t(5+43-2) \approx t(45) = 1,679$ .

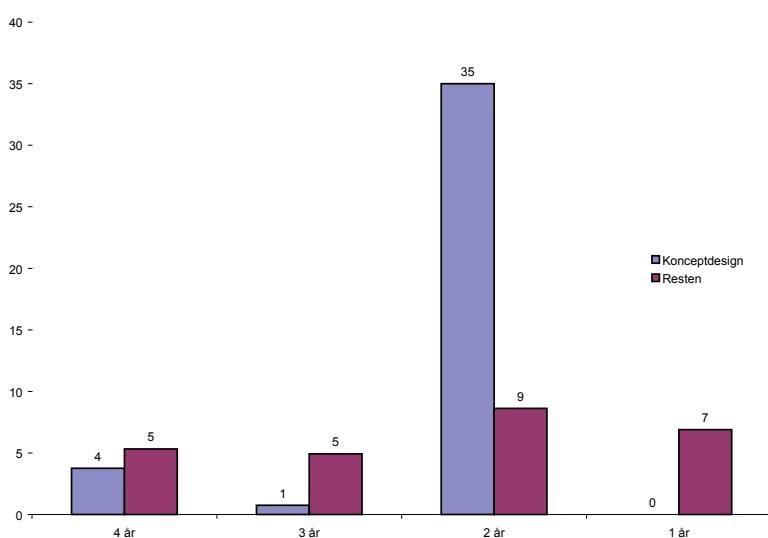
Da  $2,43 > 1,679$  afvises  $H_0$  på et 5 pct. - signifikansniveau, altså afvises hypotesen om ens middelværdi og alternativ hypotesen om en højere vækstrate inden for Konceptdesign i forhold til Designvirksomheder accepteres i stedet. Altså kan det ikke afvises, at vækstraten for Konceptdesign er signifikant højere end vækstraten for Designvirksomheder.

En enkelt virksomhed har i perioden været udsat for ekstraordinære begivenheder som gør, at dennes vækst ikke kan anses for værende retvisende. Derfor er virksomheden fjernet fra testen.

De etablerede konceptdesignvirksomheder har altså haft en signifikant højere vækst end de traditionelle designvirksomheder. Spørgsmålet er, om denne tendens også holder hvis man udelukkende kigger på de nyetablerede konceptdesignvirksomheder.

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen er 4 konceptdesignvirksomheder og 23 andre designvirksomheder etableret inden for de seneste 5 år<sup>13</sup>.

Bortset fra en enkelt konceptdesignvirksomhed, der har haft en markant højere omsætning, så synes de nystartede konceptdesignvirksomheder og de nystartede traditionelle designvirksomheder at have nogenlunde det samme omsætningsniveau i slutåret, jf. figur 1.5.



**Figur 1.5**  
Omsætningen i slutår for virksomheder, der er under 5 år gamle (mio. kr.)

#### 1.4.1 Største eksportandel

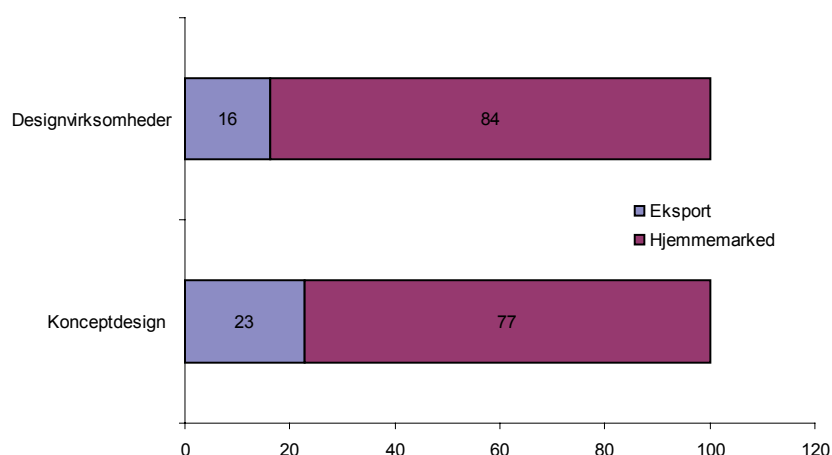
Globaliseringen åbner store muligheder for de danske design- og konceptdesignvirksomheder. Et øget kundegrundlag giver mulighed for stigende omsætning, højere beskæftigelse og ikke mindst muligheden for at specialisere sig inden for bestemte områder.

Men globaliseringen er også en stor udfordring for de danske design- og konceptdesignvirksomheder, der i stigende grad presses af udenlandske virksomheder, der gerne vil ind på det danske marked. Der er allerede i dag en tendens til, at der ved de største danske udbud er hård konkurrence fra førende internationale design- og konsulenthuse.

Samlet betyder det, at de danske konceptdesignvirksomheder i stigende grad må vende sig mod det globale marked. I 2006 var den gennemsnitlige eksportandel for konceptdesignvirksomheder 7 pct. højere end for de traditionelle

13) Det skal understreges, at der kun er inkluderet virksomheder med 3 eller flere ansatte.

**Figur 1.6**  
Virksomhedernes gennemsnitlige eksportandel i procent af samlede omsætning for henholdsvis konceptdesignvirksomheder og designvirksomheder (2006).



designvirksomheder, jf. figur 1.6.

### 1.5 Karakteristika ved konceptdesignvirksomheder

Konceptdesignvirksomheder er defineret som virksomheder, der skiller sig ud fra de mere traditionelle designvirksomheder på en række centrale områder inden for valg af kompetencer og metoder, indgange til klienter og netværksrelationer.

I spørgeskemaanalysen er der blevet spurgt ind til disse forskellige områder – både i forhold til virksomhedernes egen brug af kompetencer, metoder og værktøjer samt relationer, men også i forhold til virksomhedernes vurdering af områdernes vigtighed.

I dette afsnit gennemgås hvert af de centrale områder – kompetencer, metoder, klientforhold, netværk, fagfordeling og kundesegment – og forskelle mellem konceptdesign- og traditionelle designvirksomheder underbygges.

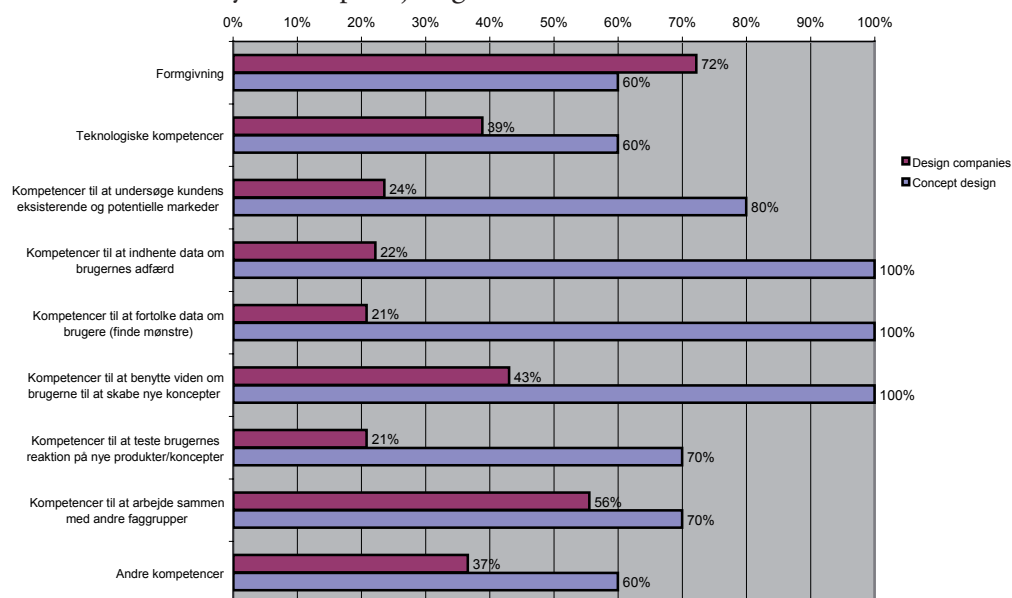
#### 1.5.1 Kompetencer

##### *Anvendelse af kompetencer*

Konceptdesignvirksomhederne fokuserer per definition på kompetencer til at afdække markedet og brugerbehov. Det er især kompetencer til at indsamle data om markedet og brugere, kompetencer til at fortolke data om brugeradfærd og kompetencer til at udarbejde koncepter på baggrund af data om brugerbehov, der har høj prioritet for konceptdesignvirksomhederne. Således svarer alle de identificerede konceptdesignvirksomheder, at de ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” anvender disse kompetencer.

Af de traditionelle designvirksomheder vurderer kun mellem 43 pct. og 68 pct. af virksomhederne, at de ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” bruger

kompetencer til at indsamle, fortolke og anvende data om brugerne og markedet til at skabe nye koncepter, jf. figur 1.7.



**Figur 1.7**  
Anvendte kompetencer i konceptdesignvirksomheder og designvirksomheder

Konceptdesignvirksomhederne skiller sig også ud, når det gælder brugen af kompetencer til at teste kundernes reaktion på nye produkter/koncepter. 70 pct. af konceptdesignvirksomhederne anvender denne kompetence ”i høj grad” eller ”i meget høj grad”. For de traditionelle designvirksomheder er andelen 47 pct.

På den anden side ses det, at de traditionelle designvirksomheder i højere grad end konceptdesignvirksomhederne anvender formgivningskompetencer. Således angiver 83 pct. af designvirksomhederne, at de ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” anvender formgivningskompetencer, mens kun 60 pct. af konceptdesignvirksomhederne siger det samme. Det understreger netop hypotesen om, at de traditionelle designvirksomheder i høj grad har fokus på det formgivende designfelt.

Generelt synes konceptdesignvirksomhederne at benytte sig af flere forskellige kompetencer end de traditionelle designvirksomheder. Med undtagelse af formgivningskompetencen, anvender konceptdesignvirksomhederne oftere alle de kompetencer, der er spurgt til i spørgeskemaundersøgelsen.

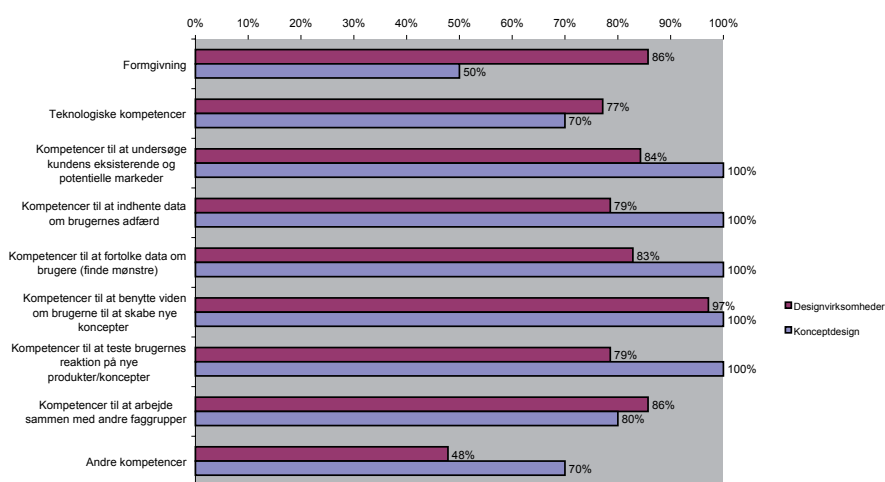
### *Vigtigheden af kompetencer*

I forlængelse af virksomhedernes vurdering af i hvor høj grad, de bruger forskellige kompetencer er de blevet spurgt om, hvor vigtige de mener, at de forskellige kompetencer vil være for deres arbejdsfelt om 5 år.

Alle konceptdesignvirksomhederne vurderer, at kompetencer til at indhente data om brugerne, kompetencer til at fortolke data om brugeradfærd, kompetencer til at benytte viden om brugerne til at skabe nye koncepter samt kompetencer til at teste brugernes reaktion på nye produkter/ koncepter også om 5 år vil være ”vigtige”, ”meget vigtige” eller ”ekstremt vigtige”.

Også de traditionelle designvirksomheder ser ud til at skærpe fokuseringen på brugerbehov og markedet væsentligt i de kommende år. Hvor kun halvdelen af de traditionelle designvirksomheder ”ofte”, ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” anvender disse kompetencer i dag, så forventer mellem 79 og 97 pct., at disse kompetencer er ”vigtige”, ”meget vigtige” eller ”ekstremt vigtige” om 5 år, jf. figur 1.8.

**Figur 1.8**  
**Procentdel af de delta-**  
**gende danske virksom-**  
**heder, der vurderer følgende**  
**kompetencer som vigtige,**  
**meget vigtige og ekstremt**  
**vigtige om 5 år.**



Meget tyder altså på, at stadigt flere virksomheder inden for designområdet i fremtiden vil fokusere på kompetencer i forhold til brugerbehov og markedet og derved følge konceptdesignvirksomhedernes eksempel.

### Fagfordeling

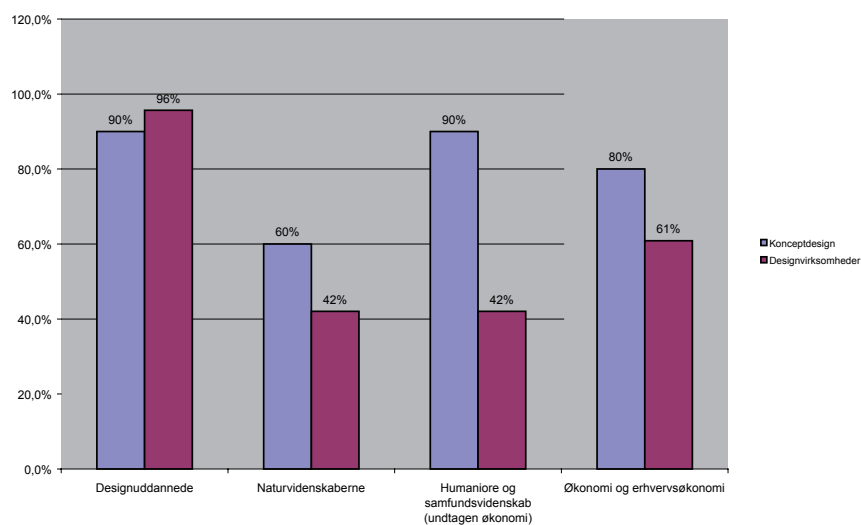
Konceptdesignvirksomhedernes fokus på forskellige kompetencer betyder, at konceptdesignvirksomhederne i højere grad end resten af deltagervirksomhederne har ansatte fra forskellige faggrupper.

Størstedelen af konceptdesignvirksomhederne har selvfølgelig ansatte med designbaggrund. Men lige så mange virksomheder har ansatte med baggrund i humaniora og samfundsvidenskab, mens 80 pct. af konceptdesignvirksomhederne har ansatte med baggrund i økonomi og erhvervsøkonomi.

Den største del af de traditionelle designvirksomheder har ansatte med designbaggrund, mens kun mellem 40 og 60 pct. har ansatte inden for de andre



kompetencefelter, Jf. figur 1.9.



Figur 1.9

Fagfordeling for henholdsvis konceptdesignvirksomheder og resten (2006)

## 1.5.2 Metoder og værktøjer

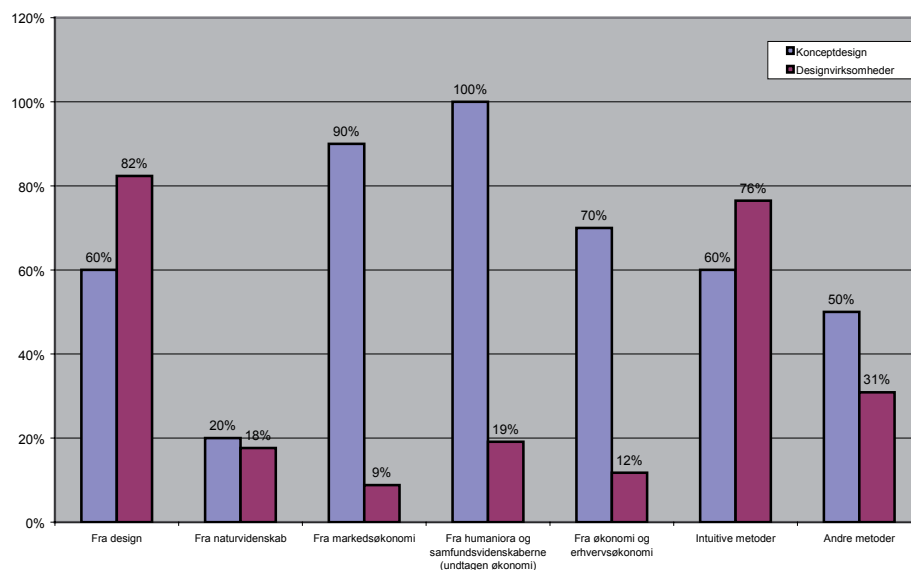
### Anvendelse af metoder og værktøjer

Konceptdesignvirksomhederne adskiller sig per definition fra de traditionelle designvirksomheder ved i højere grad at benytte sig af metoder og værktøjer fra disciplinerne humaniora & samfundsvidenskab, markedsøkonomi samt økonomi og erhvervsøkonomi. De traditionelle designvirksomheder fokuserer primært på design og intuitive metoder.

Alle konceptdesignvirksomheder har således svaret, at de ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” anvender metoder og værktøjer fra humaniora og samfundsvidenskaberne, mens 90 pct. siger, at de anvender metoder fra markedsøkonomi og fra økonomi og erhvervsøkonomi.

Blandt de traditionelle designvirksomheder svarer mere end 90 pct., at de ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” anvender metoder og værktøjer fra Design og intuitive metoder. Mens andre metoder ikke synes lige så udbredt blandt de traditionelle designvirksomheder. Kun godt 40 pct. af de traditionelle designvirksomheder vurderer, at de ”i høj grad” eller ”i meget høj grad” anvender metoder og værktøjer fra humaniora og samfundsvidenskaberne, markedsøkonomi, økonomi og erhvervsøkonomi, Jf. figur 1.10.

**Figur 1.10**  
**Procentdel af de deltagende danske virksomheder, der anvender følgende metoder og værktøjer ”i høj grad” og ”i meget høj grad”.**

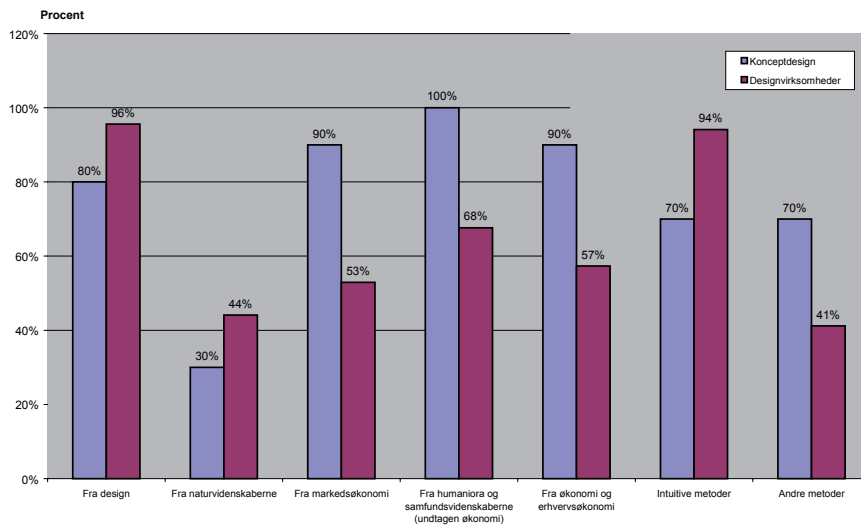


### *Vigtigheden af metoder og værktøjer*

Når virksomhederne bliver bedt om at vurdere vigtigheden af de forskellige metoder og værktøjer, fokuserer konceptdesignvirksomhederne i høj grad på metoder fra forskellige fagdiscipliner, mens de traditionelle designvirksomheder først og fremmest er fokuseret på metoder og værktøjer fra design og intuitive metoder.

Alle konceptdesignvirksomheder anser således metoder og værktøjer fra humaniora og samfundsvidenskaberne som ”vigtige”, ”meget vigtige” eller ”ekstremt vigtige”, mens 90 pct. betragter metoder og værktøjer fra markedsøkonomi samt økonomi og erhvervsøkonomi som ”vigtige”, ”meget vigtige” eller ”ekstremt vigtige”. Men også metoder og værktøjer fra design samt intuitive metoder anses som vigtige blandt en stor del af konceptdesignvirksomheder.

Blandt de traditionelle designvirksomheder vurderes metoder og værktøjer fra design samt intuitive metoder som de vigtigste. Således siger godt 90 pct. af designvirksomhederne, at metoder og værktøjer fra design og intuitive metoder er ”vigtige”, ”meget vigtige” eller ”ekstremt vigtige”, jf. figur 1.11.



Figur 1.11

Procentdel af de deltagende danske virksomheder, der vurderer følgende metoder og værktøjer som "vigtige", "meget vigtige" eller "ekstremt vigtige"

Resultaterne peger samtidig på, at designvirksomhederne i stigende grad har fokus på vigtigheden af metoder og værktøjer fra humaniora og samfundsvidenskab, markedsøkonomi samt økonomi- og erhvervsøkonomi. 68 pct. af de traditionelle designvirksomheder anser metoder og værktøjer fra humaniora og samfundsvidenskaberne for "vigtige", "meget vigtige" eller "ekstremt vigtige".

### 1.5.3 Indgang til klienten

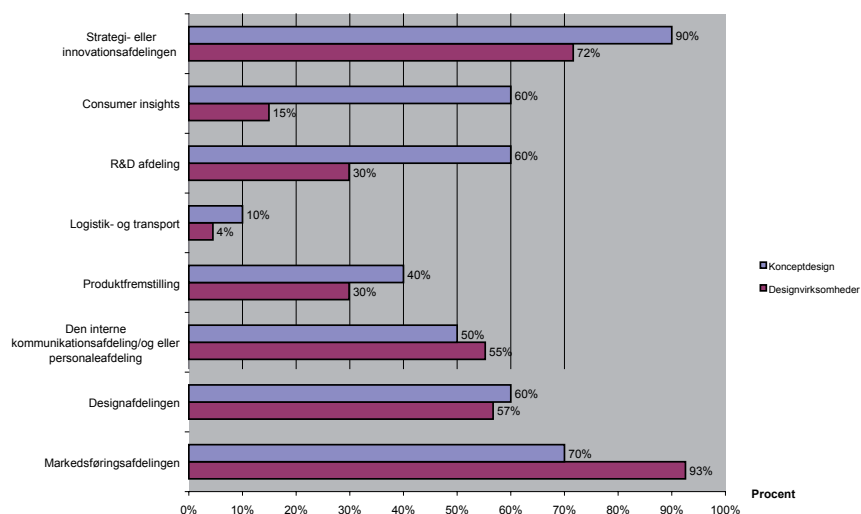
Konceptdesignvirksomhederne har ofte et bredt fokus på udvikling af koncepter og strategier baseret på innovation og nytænkning. Det betyder, at tilgangen til klienten ofte må være flerstrengt, og at der ofte er adgang til klientens centrale beslutningstagere i enten ledelsen eller strategi/innovationssafdelingen.

90 pct. af konceptdesignvirksomhederne svarer, at de "en del", "meget ofte" eller "udelukkende" samarbejder med strategi- og innovationsafdelingerne hos deres kunder, mens 60 til 70 pct. af konceptdesignvirksomhederne samarbejder "en del", "meget ofte" eller "udelukkende" med kundernes consumer insights afdelinger, R&D afdelinger, designafdelinger og markedsføringsafdelinger.

For de traditionelle designvirksomheder er kundens markedsføringsafdelinger oftest den centrale samarbejdspartner. Således svarer 92 pct. af de traditionelle designvirksomheder, at de samarbejder "en del", "meget ofte" eller "udelukkende" med kundens markedsføringsafdelinger. Næstflest ca. 71 pct. af de traditionelle designvirksomheder samarbejder med kundernes strategi-

og innovationsafdeling, mens 60 pct. af designvirksomhederne svarer, at de samarbejder "en del", "meget ofte" eller "udelukkende" med kundens designafdeling, jf. figur 1.12.

**Figur 1.12**  
**Procentdel af de deltagende danske virksomheder, der vurderer at de "en del", "meget ofte" eller "udelukkende" sælger sine produkter ydelser til følgende afdelinger i kundevirksomhederne**

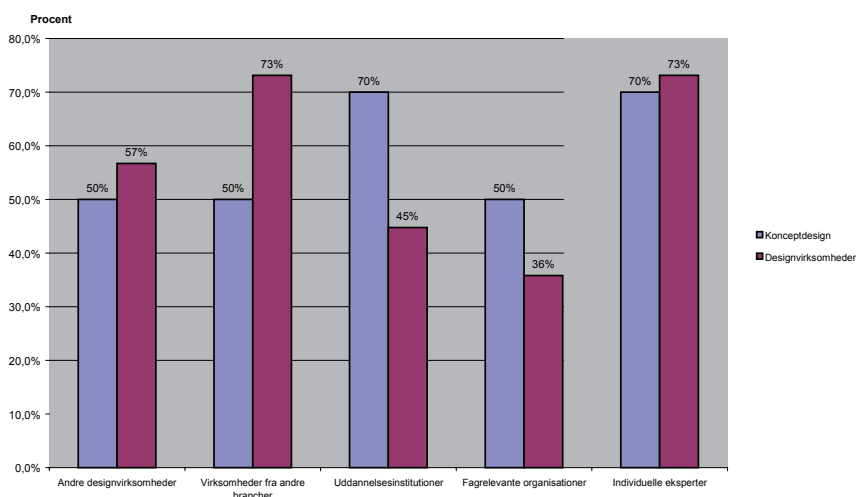


Samtidig viser figuren, at konceptdesignvirksomhederne i højere grad end de traditionelle virksomheder har forskellige indgange til virksomhederne.

#### 1.5.4 Netværksrelationer

Netværk kan have stor betydning for virksomheders opbygning af viden og kompetencer, ikke mindst for virksomheder i videntunge brancher. For konceptdesignvirksomheder, der arbejder med kompetencer fra mange forskellige områder, bør netværksaktivitet være vigtigt – specielt hvis virksomheden ikke selv sidder med alle de nødvendige kompetencer.

Undersøgelsen viser, at konceptdesignvirksomhederne i Danmark ikke deltager mere i netværk end de traditionelle designvirksomheder. Konceptdesignvirksomhederne er mere aktive i netværk med uddannelsesinstitutioner og fagrelevante organisationer. Omvendt har de traditionelle designvirksomheder en tættere kontakt til virksomheder fra andre brancher, jf. figur 1.13.



**Figur 1.13**  
**Procentvis andel af virksomheder, der "ofte", "i høj grad" eller "i meget høj grad" deltager i netværk med følgende aktører**

### 1.5.5 Kundesegment

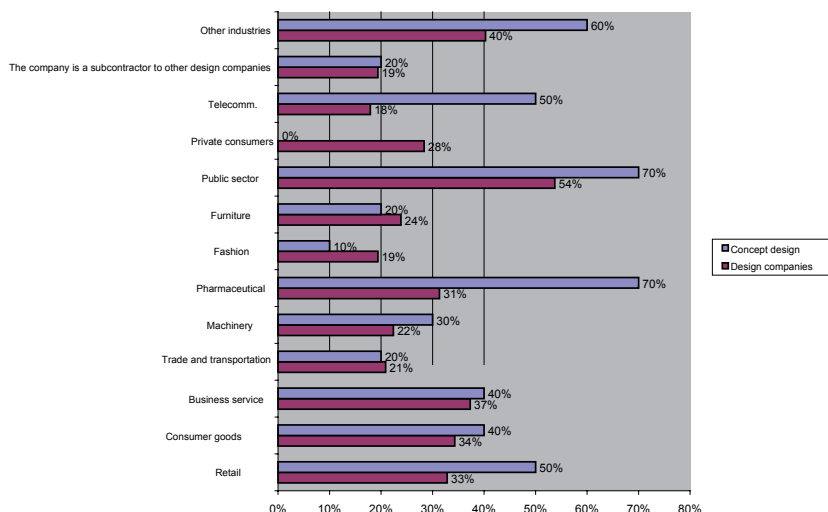
Ofte vil designvirksomheder være afhængige af de brancher, der ligger i deres umiddelbare nærhed. For eksempel er bilbranchen en vigtig kundebranche for designbranchen i Los Angeles/ San Diego i det sydlige Californien, mens elektronikbranchen er en vigtig kunde for designvirksomheder i Tokyo.

Spørgsmålet er, om de danske designvirksomheder er afhængige af specifikke brancher samt om der er en forskel mellem konceptdesignvirksomhederne og de mere traditionelle designvirksomheders afhængighed af specifikke brancher.

De danske konceptdesignvirksomheder og traditionelle designvirksomheder synes ikke at være afhængige af en branche, men spreder sig over forskellige industrier. Samtidig peger resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen på, at de danske konceptdesignvirksomheder arbejder for flere forskellige brancher end de traditionelle designvirksomheder. Mens konceptdesign virksomhederne spreder sig ud på en række brancher, så er der en tendens til, at traditionelle designvirksomheder specialiserer sig i 3-4 brancher. Endeligt arbejder flere konceptdesignvirksomheder end traditionelle designvirksomheder med videntunge industrier som medicinalindustrien, den offentlige sektor og tel-eindustrien, jf. figur 1.14.

Figur 1.14

Procentvis andel af konceptdesignvirksomheder og designvirksomheder, der har kunder inden for følgende brancher



## 1.6 Sammenfatning

Kapitlet fokuserer på de større traditionelle designvirksomheder samt konceptdesignvirksomheder i Danmark. Den udførte spørgeskemaundersøgelse viser, hvilke virksomheder i det udvidede designfelt, der har oplevet den største vækst inden for de seneste 5 år, samt hvad der kendetegner vækstvirksomhederne i det udvidede designfelt i Danmark. Resultaterne af analysen i kapitel 1 kan sammenfattes i tre pointer:

### Konceptdesignvirksomhederne i dansk design vokser mest

Konceptdesignvirksomhederne udgør et markant vækstlag i det udvidede designfelt i Danmark. Hvis man sammenligner de konceptdesignvirksomheder, der har svaret på spørgeskemaet med de traditionelle designvirksomheder, tegner der sig et tydeligt billede – konceptdesignvirksomhederne er den gruppe virksomheder, der oplever den største årlige vækst målt på både omsætning og beskæftigelse.

Konceptdesignvirksomhederne er samtidig mere eksportorienterede end resten af de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen. Konceptdesignvirksomhederne henter en højere del af sin omsætning udenfor Danmarks grænser end tilfældet er for resten af de virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

### Konceptdesignvirksomheder kommer fra mange forskellige brancher

Mange konceptdesignvirksomheder har ikke deres baggrund i designbranchen, men kommer ofte fra andre brancher som reklamebranchen, konsulentbranchen eller arkitektur. Konceptdesignvirksomheder, der kommer fra andre brancher end designbranchen, har set mulighederne som designmetoder og teknikker giver for udvikling af nye koncepter og strategier.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at konceptdesign er et vigtigt vækstlag inden for det udvidede designfelt i Danmark, som kan være med til at skabe vækst og, ikke mindst, opbygge virksomheder af en størrelse, der kan være med til at ændre strukturen inden for designområdet i Danmark og derigennem forbedre omsætningen og eksporten i branchen.

### **Konceptdesignvirksomheder arbejder tværfagligt**

Konceptdesignvirksomhederne gør i højere grad end traditionelle designvirksomheder brug af metoder og teknikker til at indsamle og fortolke data om brugerbehov og marked. Konceptdesignvirksomhederne henter sine kompetencer inden for mange forskellige faggrupper. Konceptdesignvirksomhederne har en højere andel af sine medarbejdere fra humaniora og samfundsfagene, markedsøkonomi og erhvervsøkonomi.

Resten af de virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, gør hovedsagelig brug af kompetencer fra design samt intuition, kompetencer som også konceptdesignvirksomhederne anser som yderst vigtige.

Samtidig adskiller konceptdesignvirksomhederne sig fra resten af de virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, ved at henvende sig til andre afdelinger i kundevirksomheden. Konceptdesignvirksomhederne samarbejder ofte med innovationsafdelinger, R&D-afdelinger og consumer insight- afdelinger mens resten af deltagervirksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen primært henvender sig til designafdelinger og markedsføringsafdelinger i kundevirksomhederne.

# Sammenligning af førende danske og internationale konceptdesignvirksomheder

Dette kapitel kortlægger og beskriver internationalt førende regioner inden for konceptdesign og sammenligner resultaterne af den danske undersøgelse (se kapitel 1) med resultaterne af den internationale kortlægning af de førende regioner inden for konceptdesign.

Efterfølgende sammenlignes de identificerede danske og internationale konceptdesignvirksomheder på baggrund af det pointsystem, der blev introduceret i kapitel 1.

## **2.1 Kortlægning af førende internationale konceptdesignregioner**

Kortlægningen af de internationalt førende konceptdesignvirksomheder og regionerne, hvor disse er placerede, er baseret på en omfattende kvalitativ undersøgelse. Fremgangsmåden er overordnet den samme som beskrevet i kapitel 1. Den internationale kortlægning fokuserer dog udelukkende på konceptdesignvirksomheder i modsætning til den danske kortlægning, der både omfatter konceptdesignvirksomheder og traditionelle designvirksomheder.

Konceptdesign er et forholdsvist nyt fænomen. Det betyder, at der ikke eksisterer en international standard for, hvordan en konceptdesignvirksomhed defineres, og at der kun er sparsomt registerbaseret data, der kan bruges i en international analyse af konceptdesignfeltet. Det eksisterende data dækker udelukkende den traditionelle designbranche, og inkluderer derfor ikke en væsentlig del af konceptdesignvirksomhederne.

Det er altså ikke muligt på baggrund af eksisterende data at få et overblik over, hvor mange konceptdesignvirksomheder der eksisterer på verdensplan.

Det harsåledes været nødvendigt selv at skabe data grundlaget i den internationale analyse. Kortlægningen af de internationale konceptdesignvirksomheder er baseret på snowball metoden (jf. kapitel 1), mens analysen af de identificerede



virksomheders forudsætninger for at udføre konceptdesign på et højt professionelt niveau er lavet med udgangspunkt i en spørgeskema analyse (jf. kapitel 1).

Den internationale kortlægning inddeles i følgende faser:

### **Fase 1: Indledende samtaler med danske videnpersoner**

I den danske analyse er der gennemført en række interviews med danske videnpersoner på (koncept)designområdet. Videnpersonerne har blandt andet skulle definere, hvilke internationale lande/regioner og virksomheder, der er førende inden for konceptdesign. Samme spørgsmål er blevet stillet til projektets danske inspirationsgruppe bestående af førende interessenter fra designfeltet i Danmark.

### **Fase 2: Resultaterne fra den danske spørgeskemaundersøgelse**

Virksomheder, der har deltaget i den danske spørgeskemaundersøgelse har ligeledes angivet, hvilke lande/regioner og virksomheder, de mener, er førende inden for virksomhedens respektive produkt- og ydelsesområde. Danske designvirksomheder, og mere specifikt konceptdesignvirksomheder, har altså bidraget til at udpege internationalt førende regioner og virksomheder.

### **Fase 3: Interviews med internationale videnpersoner**

Som en del af kortlægningen af de internationalt førende konceptdesignregioner er der gennemført interviews med internationale videnpersoner inden for konceptdesignfeltet. Disse har alle peget på, hvilke lande/regioner og virksomheder, der efter deres opfattelse, er førende inden for konceptdesign. De internationale videnpersoner er blevet identificeret via det interne netværk, og videnpersonerne har selv peget på andre relevante videnpersoner inden for konceptdesignfeltet.

### **Fase 4: Interviews med udpegede internationale konceptdesignvirksomheder**

Dernæst er der gennemført interviews med 36 af de førende internationale konceptdesignvirksomheder, der er blevet udpeget i de tre foregående faser. Virksomhederne har angivet, om deres region kan karakteriseres som en konceptdesignregion, og hvilke andre regioner de opfatter som konkurrerende. Endeligt har de angivet konkurrerende konceptdesignvirksomheder både i og uden for regionen.

### **Fase 5: Elektronisk snowball**

På baggrund af de første fire faser igangsættes en elektronisk snowball til identifikation af internationale konceptdesignvirksomheder i de identificerede konceptdesignregioner. Den elektroniske snowball har til formål at kortlægge alle relevante konceptdesignvirksomheder i de identificerede internationale konceptdesignregioner<sup>14</sup>.

### **Fase 6: Løbende kontakt med udvalgte internationale nøglepersoner**

For at sikre at den elektroniske snowball danner et retvisende billede af konceptdesignvirksomheder i de enkelte regioner, har udvalgte nøglepersoner vurderet de indhentede data. Dels som sparringspartnere ved udsendelsen af de internationale elektroniske snowballs, og dels ved at kvalitetssikre den endelige liste med de udenlandske konceptdesignvirksomheder.

Den væsentligste udfordring i forbindelse med den internationale kortlægning af de førende konceptdesignvirksomheder har været at få snowball-processen til at rulle tilfredsstillende i alle de identificerede konceptdesignregioner.

Snowball metoden har fungeret tilfredsstillende i den danske analyse. Dette skyldes nok primært den tætte kontakt til centrale videnpersoner. I de internationale konceptdesignregioner har det ikke været muligt med samme tætte kontakt. Det er kun i få af de internationale konceptdesignregioner; San Francisco, London og Holland, hvor der har været en lokal videnperson involveret i snowball processen, at der kommet et tilfredsstillende resultat. I de andre regioner New York, Chicago, Boston og München-Stuttgart-Nürnberg er de internationale snowballs er hurtigt aftaget i fart og stoppet uden et fyldestgørende resultat.

Alternative metoder har været nødvendige at tage i brug for at sikre en tilfredsstillende international kortlægning af konceptdesignvirksomheder. Blandt andet er de førende konceptdesignvirksomheder, videnpersoner og nøglepersonerne i regionerne blevet bedt om, at færdiggøre og kvalitetssikre listerne med navnene på de konceptdesignvirksomheder, der er identificeret via den elektroniske snowball i regionen.

På baggrund af det store antal konceptdesignvirksomheder, videnpersoner og nøglepersoner, der har deltaget i kvalitetssikringen af kortlægningen, vurderes det, at de største og vigtigste konceptdesignvirksomheder er identificeret. Specielt konceptdesignvirksomhederne har et godt overblik over, hvilke konkurrerende konceptdesignvirksomheder, der findes i og uden for regionen, hvorfor det kan antages, at alle de store<sup>15</sup> internationalt førende konceptdesignvirk-

*14) Se kapitel 1 for en nærmere beskrivelse af snowball-metoden*

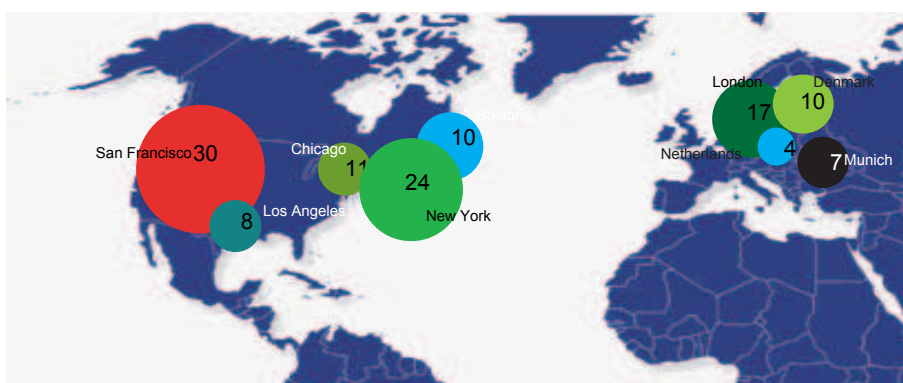
*15) Det vil i det følgende blive operationaliseret med en grænse på 40 beskæftigede eller derover for store konceptdesignvirksomheder og under 40 beskæftigede for mindre/små konceptdesignvirksomheder*

somheder er blevet kortlagt grundet den efterfølgende kvalitetssikring.

For mindre/små konceptdesignvirksomheder er billedet mere usikkert. Selvom den elektroniske snowball i teorien bør kortlægge alle konceptdesignvirksomheder, er det svært med sikkerhed at sige, at det rent faktisk også er tilfældet for de mindre virksomheder. Da konceptdesign er et nyt fænomen kan det ikke udelukkes, at der løbende dukker nye minder/små virksomheder op, der har set potentialet ved konceptdesign.

## 2.2 Internationale konceptdesignregioners placering og størrelse

Den internationale kortlægning viser, at det er regionerne San Francisco/Bay Area (området omkring San Francisco bugten), New York, London, Boston, Chicago, Los Angeles, München-Stuttgart-Nürnberg, Nederlandene og Danmark, der er førende inden for konceptdesign. Samtidig giver den internationale kortlægning et overblik over antallet af konceptdesignvirksomheder i de enkelte regioner, jf. figur 2.1.



**Figur 2.1**  
**Internationalt førende**  
**konceptdesignregioners**  
**placering og antallet af**  
**konceptdesignvirksom-**  
**heder**

Kortlægningen viser, at flere af regionerne har en relativ stor koncentration af konceptdesignvirksomheder, men samtidig viser den, at der er betydelige forskelle regionerne imellem. Danmark placerer sig sammen med Boston på en delt femteplads med 10 konceptdesignvirksomheder.

Foran Danmark ligger henholdsvis London (17), New York (24) og San Francisco, der topper med 30 konceptdesignvirksomheder. San Francisco og New York regionerne har så mange konceptdesignvirksomheder, at de kan betegnes som globale hubs. Også Chicago placerer sig foran Danmark med 11 konceptdesignvirksomheder. Efter Danmark følger 3 regioner med færre end 10 konceptdesignvirksomheder. Det er Los Angeles (8), München-Stuttgart-Nürnberg (7) og Nederlandene (4).

Der er desuden identificeret 15 konceptdesignvirksomheder uden for de 9

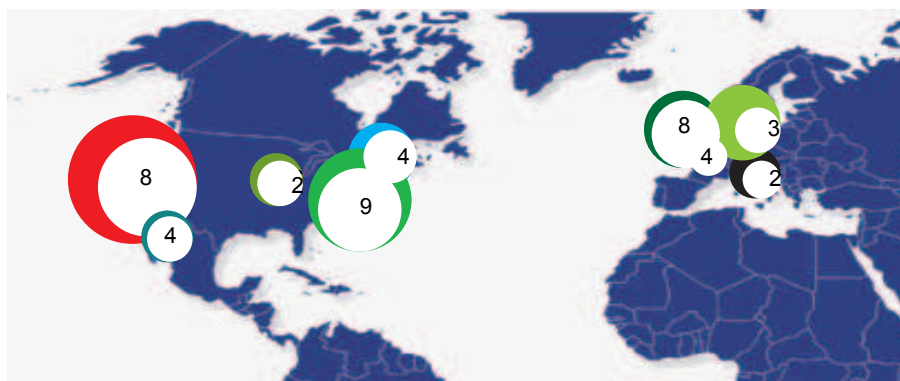
regioner: 2 i Paris, 3 i Milano, 2 i Toronto, 1 i Barcelona, 1 i Zürich, 1 i Stockholm samt 5 i det øvrige USA. Der er identificeret enkelte konceptdesignvirksomheder i Asiatiske regioner som eksempelvis Shanghai og Singapore. Disse konceptdesignvirksomheder er dog overvejende drevet af amerikanske eller europæiske konceptdesignvirksomheder. Derfor vurderes det, at en kortlægning af de amerikanske og europæiske regioner giver et retvisende billede af det internationale miljø for konceptdesign.

Undersøgelsen fokuserer primært på de stærkeste regioner, hvorfor der i det efterfølgende kun analyseres på de 9 identificerede konceptdesignregioner: San Francisco/Bay Area, New York, London, Boston, Chicago, Los Angeles, München-Stuttgart-Nürnberg, Nederlandene og Danmark.

### Konceptdesignvirksomhedernes størrelse

Der er stor forskel på størrelsen af de identificerede konceptdesignvirksomheder, men ingen af dem er meget store virksomheder, hvis filialer opfattes som selvstændige enheder. Danmark har for eksempel kun 3 konceptdesignvirksomheder med 40 beskæftigede eller derover, jf. figur 2.2.

**Figur 2.2**  
Konceptdesignvirksomheder med over 40 ansatte i de internationalt førende konceptdesignregioner



New York (9), San Francisco (8) og London (8) har den største koncentration af konceptdesignvirksomheder med over 40 beskæftigede. Med 3 konceptdesignvirksomheder placerer Danmark sig pænt i forhold til de stærkeste regioner.

Af de konceptdesignvirksomheder, der oplyser, at de har over 40 beskæftigede, har kun et par af dem mere end 100 beskæftigede.

Det er en udbredt opfattelse blandt de større konceptdesignvirksomheder, der er blevet interviewet, at 70-80 medarbejdere er en optimal størrelse. Det giver mulighed for at løse de mere krævende konceptdesignopgaver og samtidig bevare virksomhedens særkende.

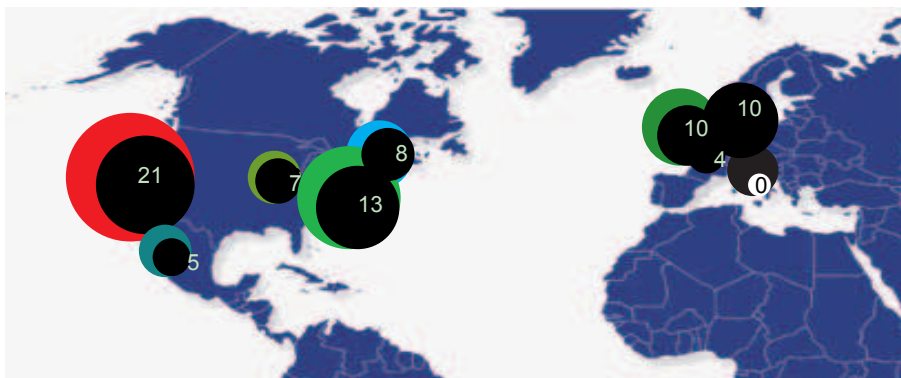
Det synes dog ikke at være en nødvendig betingelse for en konceptdesignvirksomhed at være stor for at kunne løse komplicerede konceptdesignopgaver. Der findes mindre konceptdesignvirksomheder, der løser komplekse klientopgaver. Blandt de mindre konceptdesignvirksomheder, er der flere, som foretrækker at have højt kvalificerede samarbejdspartnere frem for at ansætte flere medarbejdere.

### Konceptdesignvirksomhedernes oprindelse

Ud over at se på antallet af og størrelsen på konceptdesignvirksomhederne i de internationale konceptdesignregioner er det relevant at undersøge konceptdesignvirksomhedernes oprindelse. Det kan give et billede af, om den enkelte region er selvforsynende med konceptdesignvirksomheder, eller om regionen er afhængig af, at udefrakommende internationale konceptdesignvirksomheder placerer sig i regionen.

Fokuseres der udelukkende på virksomheder, der har sin oprindelse i den pågældende region, placerer Danmark sig pænt blandt de førende regioner med samtlige 10 danske virksomheder.

I USA har San Francisco og New York fostret flest konceptdesignvirksomheder. San Francisco har 21 konceptdesignvirksomheder, der er opstået i regionen og 9 filialer af konceptdesignvirksomheder fra andre regioner. New York har 13 konceptdesignvirksomheder, der er opstået i regionen og 11 er filialer fra andre regioner, jf. figur 2.3.



**Figur 2.3**  
**Konceptdesignvirksomheder, der stammer fra regionen, hvor de er placerede**

I Europa er det London og Danmark, der har fostret flest konceptdesignvirksomheder – begge har 10 konceptdesignvirksomheder der har sin oprindelse i den pågældende region. Det er bemærkelsesværdigt, at alle 10 konceptdesignvirksomheder i Danmark er opstået i regionen, og at der ingen udenlandske filialer er, jf. tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Konceptdesignvirksomheder, der stammer fra regionen, hvor de er placerede**

|                      | <i>Antal virksomheder</i> | <i>Virksomheder med min. 40 ansatte</i> | <i>Virksomheder med oprindelse i region</i> |
|----------------------|---------------------------|---|---|
| <i>San Francisco</i> | 30                        | 8                                       | 21  |
| <i>New York</i>      | 24                        | 9                                       | 13  |
| <i>London</i>        | 17                        | 8                                       | 10  |
| <i>Chicago</i>       | 11                        | 2                                       | 7   |
| <i>Danmark</i>       | 10                        | 3                                       | 10  |
| <i>Boston</i>        | 10                        | 4                                       | 8   |
| <i>LA</i>            | 8                         | 4                                       | 5   |
| <i>Munich</i>        | 7                         | 2                                       | 0   |
| <i>Holland</i>       | 4                         | 4                                       | 4   |

At ingen internationale konceptdesignvirksomheder har placeret sig i Danmark kan både være positivt og negativt. På den ene side har Danmark, på trods af den manglende interesse fra de førende internationale konceptdesignvirksomheder, placeret sig flot i forhold til de internationalt førende konceptdesignregioner. Danmark har altså på egen hånd været i stand til at fostre en blomstrende konceptdesignkultur.

Det er på den anden side vigtigt at overveje, hvorfor det ikke er attraktivt for førende internationale konceptdesignvirksomheder at placere filialer i Danmark. Forklaringen er nok, at der endnu ikke er så mange interessante danske kunder til konceptdesign. De udenlandske konceptdesignvirksomheder har altså endnu ikke fundet det økonomisk interessant at placere sig i Danmark, jf. kapitel 1.

Det er typisk de store konceptdesignvirksomheder, der har filialer. Der er en tendens til, at konceptdesignvirksomheden vokser op i en af de toneangivende konceptdesignregioner f.eks. San Francisco eller New York. Når virksomheden når en størrelse på 70-80 beskæftigede, åbnes en filial i den region, hvor flest nye potentielle klienter er kommet til, eller hvor virksomheden skønner, at der er et interessant kundepotentiale.

## 2.3 Pointsystem til identifikation af danske og internationale konceptdesignvirksomheders forudsætninger for at udføre konceptdesign

I dette afsnit belyses kvaliteten af den enkelte konceptdesignvirksomhed. Der tages udgangspunkt i det pointsystem, der er udviklet i forbindelse med den danske analyse af konceptdesign i kapitel 1. Pointsystemet er opbygget om en række kriterier, der til sammen giver en indikation af virksomhedernes forudsætning for at udføre konceptdesign på et højt professionelt niveau. På denne måde er det muligt at sammenligne danske og internationale konceptdesignvirksomheders evne til at udføre konceptdesign. Formålet med en international sammenligning er at skabe et billede af, hvor dygtige de danske konceptdesignvirksomheder er til at lave konceptdesign i forhold til de internationalt førende konceptdesignvirksomheder.

### 2.3.1 Den internationale spørgeskemaundersøgelse

Der er indhentet information om virksomhederne evne til at udføre konceptdesign via en international spørgeskemaundersøgelse.

Spørgsmålene i det internationale spørgeskema er identiske med spørgsmålene stillet i det danske spørgeskema, og besvarelserne må derfor antages at være sammenlignelige med de danske besvarelser<sup>16</sup>. Det internationale spørgeskema er sendt ud til de 103 konceptdesignvirksomheder, der er blevet identificeret i den internationale kortlægning. Det drejer sig altså om virksomhederne i regionerne San Francisco/Bay Area, New York, London, Boston, Chicago, Nederlandene og München-Stuttgart-Nürnberg<sup>17</sup>. Det har været vanskeligt at få de internationale konceptdesignvirksomheder til at svare på spørgeskemaet, på trods af, at virksomhederne yderligere er blevet kontaktet enten telefonisk eller per mail og opfordret til at besvare spørgeskemaet jf. de lave svarprocenter i tabel 2.2.

| <i>Region</i>        | <i>Antal kortlagte konceptdesignvirksomheder</i> | <i>Antal konceptdesignvirksomheder, der har svaret</i> | <i>Svarprocent</i> |
|----------------------|--|--|--------------------|
| <i>San Francisco</i> | 30   | 4  | 13,3               |
| <i>New York</i>      | 24   | 7  | 29,2               |
| <i>London</i>        | 17   | 7  | 41,2               |
| <i>Chicago</i>       | 11   | 2  | 18,2               |
| <i>Danmark</i>       | 10   | 10   | 100                |
| <i>Boston</i>        | 10   | 0  | 0                  |
| <i>LA</i>            | 8  | -  | -                  |
| <i>Holland</i>       | 4  | 3  | 75                 |
| <i>Munich</i>        | 7  | 3  | 42,9               |

**Tabel 2.2**  
**Status på udsendelse af internationalt spørgeskema**

16) For en detaljeret gennemgang af pointsystemet og dets kriterier henvises til kapitel 1

17) Se kapitel 1, hvor indholdet af spørgeskemaet er præsenteret



Den lave svarprocent er et problem i forhold til repræsentativiteten. Dette betyder, at få af de identificerede internationalt førende konceptdesignvirksomheder kan medtages i det internationale pointsystem. Resultaterne af pointsystemet skal derfor tages med forbehold, idet andre konceptdesignvirksomheder, der ikke har svaret på spørgeskemaet, potentielt kan placere sig i toppen blandt virksomheder med en høj pointscore.

Det viser sig dog, at mange af de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet er blandt de virksomheder, der gentagne gange er blevet fremhævet som internationalt førende i de gennemførte interviews.

Derfor er vurderingen at det stadig er interessant at lave den internationale sammenligning. Det giver et overordnet billede af, hvor gode de danske konceptdesignvirksomheder er til at udføre konceptdesign i forhold til de internationalt førende konceptdesignvirksomheder, der har besvaret spørgeskemaet.

### **2.3.2 Kriterier for konceptdesignvirksomheder**

Pointsystemet er bygget op om en række kriterier, der skal give en indikation af den enkelte virksomheds forudsætninger for at udføre konceptdesign på et højt professionelt niveau. Kriterierne er udviklet i forbindelse med udarbejdelsen af den danske analyse, jf. kapitel 1. Den enkelte konceptdesignvirksomhed vurderes på baggrund af virksomhedernes besvarelse af spørgeskemaet.

Kriterierne er følgende:

Kompetencer – der gives en høj score til de virksomheder, der i høj grad anvender de kompetencer, som er afgørende for at arbejde med konceptdesign.

Metoder og værktøjer – der gives en høj score til virksomheder, der i høj grad anvender kompetencer og metoder fra humaniora og samfundsvidenskaberne samt fra økonomi og erhvervsøkonomi, da brugen af metoder og værktøjer fra disse discipliner er vigtige for evnen til at arbejde med konceptdesign i denne analyse.

Kundekontakt – for konceptdesignvirksomheder er det ofte vigtigt at involvere virksomhedens topledelse og innovationsafdeling. Det giver derfor en høj score, hvis designvirksomheden arbejder for topledelse og innovationsafdeling, mens det ikke giver nogen scorer, hvis designvirksomheden samarbejder med afdelinger hos klienten, der er længere væk fra de strategiske beslutninger.



Netværksaktivitet – brugen af forskellige discipliner er en vigtig del af konceptdesign, hvorfor det ofte kræves af konceptdesignvirksomheder, at de samarbejder med andre virksomheder og videninstitutioner. Netværksaktivitet giver derfor en høj score.

### 2.3.3 Konceptdesignvirksomhedernes placering i pointsystemet

Resultaterne fra pointsystemet viser, at listen med de virksomheder, der scorer højest point – det vil sige 38 point eller derover – er domineret af amerikanske virksomheder, jf. tabel 2.3.

| <i>Virksomhed nummer</i> | <i>Sum (Max = 55, MIN = 38 point)</i> | <i>Region</i> |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------|
| 1                        | 50                                    | NY CITY       |
| 2                        | 49                                    | NY CITY       |
| 3                        | 49                                    | NY CITY       |
| 4                        | 49                                    | Munich        |
| 5                        | 48                                    | London        |
| 6                        | 47                                    | NY CITY       |
| 7                        | 46                                    | Danmark       |
| 8                        | 46                                    | Danmark       |
| 9                        | 45                                    | San Francisco |
| 10                       | 45                                    | Danmark       |
| 11                       | 43                                    | San Francisco |
| 12                       | 43                                    | San Francisco |
| 13                       | 43                                    | NY CITY       |
| 14                       | 43                                    | Danmark       |
| 15                       | 43                                    | Chicago       |
| 16                       | 42                                    | Danmark       |
| 17                       | 41                                    | Danmark       |
| 18                       | 40                                    | London        |
| 19                       | 40                                    | London        |
| 20                       | 40                                    | Danmark       |
| 21                       | 39                                    | Danmark       |
| 22                       | 39                                    | Danmark       |
| 23                       | 38                                    | Danmark       |

Den danske konceptdesignvirksomhed, der har scoret flest point – 46 point – placerer sig på en syvendeplass i det internationale pointsystem. Dette på trods af, at de danske konceptdesignvirksomheder er overrepræsenteret – grundet den høje svarprocent – i det internationale pointsystem i forhold til konceptdesignvirksomhederne i de andre regioner.

**Tabel 2.3**

**Resultater fra den internationale rangering**

Den internationale konceptdesignvirksomhed, der har opnået flest point – 50 point – er placeret i New York.

Ingen af konceptdesignvirksomhederne fra Nederlandene placerer sig blandt de konceptdesignvirksomheder, der scorer 38 point eller derover. De danske konceptdesignvirksomheder klarer sig altså godt i forhold til disse, men ligger ikke helt i toppen af pointsystemet<sup>18</sup>.

Ud over de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet og dermed har deltaget i pointsystemet, er de virksomheder, der er blevet udpeget som særligt interessante konceptdesignvirksomheder af de internationale videnpersoner og konceptdesignvirksomheder, blevet besøgt og interviewet. Det vurderes, at 5 af disse konceptdesignvirksomheder, der ikke har svaret på spørgeskemaet, ville score på samme niveau som de virksomheder, der ligger blandt top 10 på listen. Det drejer sig om 2 virksomheder i New York, 2 i San Francisco og 1 i Nederlandene.

Blandt de virksomheder, der placerer sig i top 10 på listen, findes både små, mellemstore og store virksomheder. Det er ikke en betingelse at være stor for at løse komplicerede konceptdesignopgaver. Der findes adskillelige mindre virksomheder, der løser komplekse konceptdesignopgaver for nogle af verdens største virksomheder. Af de 3 virksomheder der opnår den højeste score i pointsystemet, er der således 2 virksomheder, der har mellem 10 og 20 beskæftigede.

Som tidligere nævnt er der en rimelig god repræsentativitet af konceptdesignvirksomheder med 40 beskæftigede eller derover i den internationale kortlægning. Ser man derfor udelukkende på de virksomheder med minimum 40 beskæftigede, der har scoret 38 point eller derover, ændrer billedet sig ikke dramatisk. Det er stadig de amerikanske regioner New York og San Francisco, der placerer sig med flest konceptdesignvirksomheder blandt toppen, jf. tabel 2.4.

**Tabel 2.4**  
**Resultater af det internationale pointsystem for virksomheder med 40 beskæftigede eller derover, der har scoret minimum 38 point**

| <i>Top virksomhed</i> | <i>Pointscore</i> | <i>Region</i> |
|-----------------------|-------------------|---------------|
| 1                     | 50                | NY CITY       |
| 2                     | 49                | NY CITY       |
| 3                     | 47                | NY CITY       |
| 4                     | 43                | San Francisco |
| 5                     | 43                | Danmark       |
| 6                     | 40                | London        |
| 7                     | 40                | Danmark       |
| 8                     | 39                | Danmark       |

18) Ingen af de identificerede konceptdesignvirksomheder fra Boston, har svaret fyldestgørende på spørgeskemaet, hvorfor de ikke figurere i pointsystemet. Det kunne altså være, at disse virksomheder ville kunne placere sig blandt topscorerne.

Det skal bemærkes, at en stor del af de danske konceptdesignvirksomheder ryger ud af listen i tabel 2.4, fordi de har mindre end 40 beskæftigede. Mange danske konceptdesignvirksomheder er altså relativt små i forhold til de førende udenlandske konceptdesignvirksomheder.

#### *2.3.4 Sammenfatning*

Resultaterne i det internationale pointsystem peger overordnet på, at det specielt er konceptdesignvirksomheder fra de amerikanske regioner - San Francisco og New York - der huser nogle af de dygtigste internationale konceptdesignvirksomheder.

Der tages dog forbehold for, at resultaterne kunne se anderledes ud, hvis flere eller andre af de identificerede internationale konceptdesignvirksomheder havde deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Meget tyder dog på, at mange af de besvarelser, der er registreret kommer fra de fremmeste af de identificerede konceptdesignvirksomheder, hvorfor det stadigvæk er interessant at sammenligne de danske konceptdesignvirksomheder med disse.

Fokuseres der på de større konceptdesignvirksomheder med 40 beskæftigede eller derover, ses det, at Danmark har relativt få store konceptdesignvirksomheder i forhold til de førende amerikanske regioner.

### **2.4 Væsentlige forhold for en konceptdesignregion**

Efter at have kortlagt konceptdesignvirksomhederne i Danmark og i udlandet og vurderet kvaliteten af den enkelte virksomhed, er det interessant at kaste lys over, hvorfor mange konceptdesignvirksomheder er lokaliseret inden for så forholdsvis få regioner.

Hvilke forhold har været gunstige for en opblomstring af et professionelt konceptdesign-miljø, som det fx er tilfældet i San Francisco? Hvorfor har ingen internationale konceptdesignvirksomheder valgt at placere sig i Danmark? Og hvordan kan det være, at Danmark på trods af dette har et stort antal virksomheder, der har formået at etablere sig som konceptdesignvirksomhed?

På baggrund af den information, der er indhentet gennem interviews med førende danske og internationale konceptdesignvirksomheder og videnpersoner fra universiteter og handelshøjskoler, er det muligt at opstille tre overordnede forhold, der gentagne gange er blevet fremhævet som vigtige forhold for et stærkt konceptdesign-miljø:

- Klientvirksomhedernes behov

**Tabel 2.3**

**Resultater af det internationale pointsystem**

- Universiteternes uddannelse
- Netværksdannelse

Det er dog vigtigt at understrege, at svarene ikke er entydige, og det vil kræve en grundigere analyse at finde hele forklaringen på, hvorfor netop én region frem for en anden udmærker sig inden for konceptdesign.

#### **2.4.1 Klientvirksomhedernes behov**

Et forhold, der har været fremhævet som et centralt element i regionens styrke inden for konceptdesign, er industriens tilgang til produktudvikling og innovation. Jo større fokus, der er på brugerne, jo bedre. En vigtig del af en konceptdesignvirksomheds arbejde med konceptdesign er at identificere brugernes erkendte og ikke-erkendte behov.

En af de regioner, der er førende, når det kommer til fokus på brugerne i forbindelse med produktudvikling og innovation, er San Francisco/Bay Area, hvor den digitale industri i sin tid blev skabt. Et af de fundamentale kendetegn i regionen er det store fokus på brugervenlighed og indgående forståelse af brugerne i forbindelse med produktudviklingen – den såkaldte bruger-drevne innovation<sup>19</sup>.

De konceptdesignvirksomheder, der er placerede i San Francisco/Bay Area, er altså vokset op med den bruger-drevne tankegang. Samtidig opleves der en mere udpræget forståelse for potentialet ved den bruger-drevne tilgang til problemløsningen blandt andre industrier i området. Det gode budskab har spredt sig og er ved at være godt forankret i regionen.

Industriernes fokus på den bruger-drevne innovation er en fordel for konceptdesignvirksomhederne, da der umiddelbart opleves en større efterspørgsel efter deres ydelser, end hvad er tilfældet i flere af de europæiske regioner som München og Holland. Her er industrivirksomhederne vokset op med en mere traditionel tilgang, hvor brugerne først inddrages mod slutningen af et produktudviklingsforløb.

En anden tendens, der er blevet kortlagt i denne forbindelse, er konceptdesignvirksomhedernes placering i nærheden af de store industrier – undtagen i Danmark. Stort set alle interviewede parter har været enige om, at det har stor betydning, hvilke opgaver klientvirksomheden stiller konceptdesignvirksomheden. Har man en af verdens toneangivende virksomheder som kunde, er man givetvis selv en af de bedste konceptdesignvirksomheder.

*19) Læs mere om bruger-dreven innovation i rapporten: "Bruger-dreven innovation - Resultater og anbefalinger", FORA rapport #13, oktober 2005. Kan downloades på [www.foranet.dk](http://www.foranet.dk)*

I San Francisco/Bay Area er det industrier som IT og medico, mens det for Münchens vedkommende i større grad er automobilindustrier. New York og London regionen er præget af kommunikation, og London er endvidere kendetegnet ved deres store fokus på serviceindustrien.

Afhængigt af, hvilke industrier regionen besidder, påvirkes konceptdesignvirksomhederne, der i en vis udstrækning tager farve efter de omkringliggende industriers produktområder.

Den primære indtægtskilde for en konceptdesignvirksomhed er at sælge ydelser til en klientvirksomhed. Konceptdesignvirksomheden er altså afhængig af at være i kontakt med potentielle klientvirksomheder. Det er derfor naturligt for en konceptdesignvirksomhed at placere sig i en region, der allerede har tiltrukket en række store industrier.

#### **2.4.2 Universiteternes uddannelse**

Det næste forhold, der er blevet fremhævet, omhandler strukturen af uddannelsesinstitutionerne i den enkelte region. Konceptdesignvirksomheder opnår særlige fordele ved at placere sig, hvor uddannelsesinstitutionerne forstår at kombinere de tre nødvendige konceptdesignkompetencer, design- business- og socialvidenskabelige kompetencer. Det er drejer sig altså for eksempel om en kombination af erhvervsrettede etnologer, antropologer, psykologer, designere og handelshøjskoleuddannede.

Det er overraskende få steder i verden, at uddannelsesinstitutioner er i stand til at kombinere uddannelse og videnproduktion, der har relevans for konceptdesignvirksomheder. På trods af, at der på næsten alle videregående uddannelsesinstitutioner verden over eksisterer de relevante uddannelser, er det sjældent, at de ovennævnte fagområder kombineres på tværs af hinanden i løbet af et uddannelsesforløb.

I forbindelse med interviewene af førende danske og internationale konceptdesignvirksomheder nævnes vigtigheden af kompetente medarbejdere igen og igen som en afgørende faktor for en konceptdesignvirksomhed. En vigtig del af arbejdet med konceptdesign er at have de rette kompetencer repræsenteret via veluddannede og kvalificerede medarbejdere. Dette opleves af mange konceptdesignvirksomheder som en knap ressource, idet der i dag ikke uddannes nok personer, der besidder de nødvendige konceptdesignkompetencer.

De regioner, der har vist sig at være stærke på konceptdesignfronten, er også de regioner, der er i stand til at producere en mere stabil strøm af veluddannede

dimittender, der er attraktive for konceptdesignvirksomhederne.

De uddannelsesinstitutioner, der typisk er blevet nævnt som vigtige leverandører af færdiguddannede med konceptdesignkompetencer af en høj kvalitet er vist i tabel 2.5.

**Tabel 2.5**  
**Oversigt over internationale uddannelsesinstitutioner**

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <i>Stanford University's D-School</i>                | <i>San Francisco/Bay Area</i> |
| <i>Parson School of Design</i>                       | <i>New York</i>               |
| <i>Royal College of Art</i>                          | <i>London</i>                 |
| <i>Institute of Design, Illinois Inst. of Techn.</i> | <i>Chicago</i>                |

De fleste af de fremhævede uddannelsesinstitutioner er placerede i de amerikanske regioner og en enkelt i London. Der er altså et sammenfald mellem de konceptdesignregioner, der klarede sig godt i den internationale kortlægning og pointsystemet og det, at de bedste konceptdesign uddannelsesinstitutioner er placeret i de selv samme regioner.

### **2.4.3 Netværksdannelse**

Det sidste forhold, der er blevet fremhævet som gunstig for et velfungerende konceptdesignmiljø, er tilstedeværelsen af en stærk netværkskultur. For mange konceptdesignvirksomheder er det afgørende at sikre sig et solidt netværk. Der er flere årsager til, at det er vigtigt.

For det første bevæger arbejdet med konceptdesign sig typisk på et højere abstraktions- og strategisk niveau, end mere traditionelle designvirksomheder. Den stigende kompleksitet i de problemstillinger, som konceptdesignvirksomhederne præsenteres for, sætter store krav til den enkelte konceptdesignvirksomhed om at besidde en bred og samtidig specialiseret viden.

For det andet opleves der, blandt konceptdesignvirksomhederne, en resourceknaphed, når det kommer til kvalificeret og veluddannet arbejdskraft. Konceptdesignpraksisen er i ekspansion, og uddannelsesinstitutionerne verden over er ikke i stand til at følge med. For mange konceptdesignvirksomheder betyder det, at det er nødvendigt for dem at deltage i netværk for at opnå de rette kompetencer og den rette opdaterede viden på området.

Samtidig opleves der en stigende kompleksitet i de problemstillinger konceptdesignvirksomhederne står overfor.

Der er igennem interviews med førende danske og internationale konceptdesignvirksomheder og videnpersoner blevet identificeret flere typer af

netværk, der kan være gunstige for konceptdesignvirksomheder. Disse kan overordnet inddeles i tre former for netværk:

- Netværk mellem konceptdesignvirksomheder og universiteter
- Netværk mellem konceptdesignvirksomheder og industrivirksomheder
- Netværk konceptdesignvirksomhederne imellem.

### **Netværk mellem konceptdesignvirksomheder og universiteter**

Det er vigtigt, at konceptdesignvirksomhederne kan løfte en given problemstilling op på et højere abstraktionsniveau. Tilgangen til problemløsningen er derved typisk også af mere strategisk karakter og problemstillingerne mere komplekse<sup>20</sup>. Selvom en konceptdesignvirksomhed besidder de nødvendige konceptdesignkompetencer design-, business- og socialvidenskabelige kompetencer, vil problemløsningen til tider kræve specialiseret viden på et bestemt område eller om en bestemt teknologi. Viden, der kan hentes fra universiteter og videninstitutioner.

Det er til tider afgørende for en konceptdesignvirksomhed at have adgang til denne specialiseret viden for at kunne løse problemstillingen.

Jo tættere konceptdesignvirksomheden er på universiteterne og videninstitutionerne jo større er sandsynligheden for, at konceptdesignvirksomheden er i stand til at opnå den nødvendige viden for bedre at løse en given problemstilling. Det er samtidig en måde, hvorpå konceptdesignvirksomheden er i stand til at holde sig opdateret om den nyeste viden og teknologier, som kan inspirere til nye alternative og måske radikale problemløsninger og innovationer.

Endnu en fordel ved at indgå i et netværk med universiteter og videninstitutioner er, at konceptdesignvirksomheden kommer tættere på de fagdiscipliner, der er afgørende for virksomheden at besidde. Det vil sige de erhvervsrettede etnologer, antropologer, psykologer, designere og handelshøjskoleuddannede. Da der opleves en knaphed på uddannede med netop denne kombination af kompetencer, kan det være en fordel for konceptdesignvirksomheden at indgå i netværk med universiteterne og videninstitutionerne. Herved har konceptdesignvirksomheden større mulighed for at kunne tiltrække de dygtigste uddannede.

Her har de amerikanske konceptdesignvirksomheder en fordel, da mange af de uddannelsesinstitutioner, der uddanner kandidater med konceptdesignfagligheder - som eksempelvis Stanford University's D-School, Parson School of Design og Institute of Design, Illinois Institute of Technology - er placeret

20) Se hovedrapporten for mere om forskellige typer af udfordringer for konceptdesignvirksomheder

her.

### **Netværk mellem konceptdesignvirksomheder og industrivirksomheder**

En anden form for netværk, der synes at være gunstig for en konceptdesignvirksomhed, er netværk med industrivirksomheder fra andre erhverv.

Konceptdesignvirksomhedernes arbejde foregår som nævnt typisk på et højere abstraktions- og strategisk niveau end mere traditionelle designvirksomheder. Det betyder, at de udfordringer som konceptdesignvirksomhederne står overfor i større grad er af samme karakter som de udfordringer mange industrivirksomheder arbejder med. Fordi konceptdesignvirksomhederne og industrivirksomhederne står overfor de samme grundlæggende udfordringer, kan det være gavnligt for begge parter at indgå i et netværk.

Konceptdesignvirksomheder, der deltager i netværk med industrivirksomheder opnår en større indsigt i, hvilke problemstillinger industrivirksomhederne står overfor i dag. Konceptdesignvirksomhederne kan, på baggrund af denne viden, træde til med deres ekspertise og gøre industrivirksomhederne opmærksomme på, hvilke alternativer der er til en mere traditionel tilgang til produktudvikling. For konceptdesignvirksomhederne vil dette betyde, at de er tættere på de store potentielle klienter.

For industrivirksomheden vil deltagelse i netværk med konceptdesignvirksomheder betyde større indsigt i potentialet ved konceptdesign og i forlængelse heraf en ide om, hvordan man anvender innovationsprocesser, der fokuserer på brugerne. Med konceptdesign opnås en mere dybdegående markedsindsigt.

Stadig flere industrivirksomheder er blevet opmærksomme på potentialet ved at anvende ressourcer på at forstå brugerne og deres behov, før et produkt udvikles og lanceres. Produktet sikres en større træfsikkerhed på markedet ved den endelige lancering. På sigt vil det være muligt for industrivirksomheden selv at udføre konceptdesign på baggrund af de erfaringer og den viden, der er opnået via et netværk med konceptdesignvirksomheder<sup>21</sup>.

### **Netværk konceptdesignvirksomheder imellem**

Den sidste form for netværk, der nævnes af danske og internationale konceptdesignvirksomheder, er netværk mellem konceptdesignvirksomhederne. Overordnet kan konceptdesignvirksomhederne benytte et sådan netværk til at sammenligne sig med andre førende konceptdesignvirksomheder. På den måde kan det tænkes, at ambitionsniveauet hos den enkelte konceptdesign-

21) Læs mere om industrivirksomhedernes fokus på konceptdesign i kapitel 3.



virksomhed hæves. Samtidig opnås der en større inspiration til, hvordan man forbedrer anvendelsen af metoder og værktøjer til at udføre konceptdesign.

En vigtig pointe er, at konceptdesignvirksomheder kan udspringe fra mange brancher. Hvor en konceptdesignvirksomhed måske oprindeligt var en traditionel designvirksomhed, kan en anden konceptdesignvirksomhed være udsprunget af en mere traditionel konsulentvirksomhed. Afhængigt af, hvilken branche konceptdesignvirksomhederne er udsprunget fra, kan der være forskellige kompetencer repræsenteret i virksomheden. Konceptdesignvirksomhederne kan lære af hinanden, idet der skabes nogle interessante krydsfelter mellem virksomhederne. Det kan altså være en fordel for en konceptdesignvirksomhed at erfaringsudveksle med en anden konceptdesignvirksomhed, der er udsprunget af en anden branche.

I nogle af de identificerede internationale konceptdesignregioner findes der en meget åben innovationskultur. Dette er specielt udpræget i San Francisco/Bay Area (og USA i det hele taget), hvor konceptdesignvirksomheder i høj grad ser andre konceptdesignvirksomheder som potentielle samarbejdspartnere frem for konkurrenter. Viljen til at videndele og indhente kompetencer og fagligheder fra andre virksomheder er meget mere udpræget end eksempelvis i de europæiske konceptdesignregioner. Der er en større forståelse for, at en konceptdesignvirksomhed låner eller ansætter en anden konceptdesignvirksomheds ansatte efter behov. Det kan være en af grundene til, at de amerikanske konceptdesignvirksomheder klarer sig bedre end deres europæiske konkurrenter.

## Adaptive Path

Etableret: 2001

Placering: San Francisco

Antal ansatte: 25

Fag-tradition:

Case-problem: Hvad kan åbenhed gøre for konceptdesign virksomheder?

Adaptive Path har specialiseret sig i design af oplevelser og brugerflader til softwareindustrien og til elektronikbranchen. Virksomheden samarbejder også med andre brancher. Adaptive Paths kunder tæller blandt andet Yamaha, Intel og Nokia. Etnografiske metoder er en vigtig del af Adaptive Paths arbejde og danner sammen med markedsanalyser fundamentet for Adaptive Paths arbejde. Adaptive Path afrapporterer sine resultater i en rapport, designbrief, road map eller en model, der beskriver hvordan kundevirksomheden bør designe sine oplevelser eller brugerflader sådan at det imødekommer brugernes behov.

Adaptive Path er placeret i hjertet af San Francisco i et område, der også huser afdelinger af andre konceptdesign virksomheder som IDEO og Cheskin. Nærheden til andre konceptdesign virksomheder er ikke en tilfældighed. Åbenhed og netværk er meget vigtigt for Adaptive Path. Virksomheden deltager ofte i netværksaktiviteter med de andre konceptdesign virksomheder i San Francisco og afholder ofte selv netværksaktiviteter.

Et Eksempel på et af Adaptive Paths netværksarrangementer (lagt ud på lokale designblogs og nyhedssider):

"It's Adaptive Path's Sixth Anniversary!

It's that time of year again. Join us for our annual fiesta (yes, the taco truck will be back) on Friday, March 2. Bigger and better every year, the party will start at about 6:30 PM and wrap-up much, much later.

Mark March 2nd on your calendar and come and visit us at our San Francisco headquarters.

All are welcome. Please let us know you're planning on attending by RSVP-ing below."

Netværksaktiviteter er vigtige for Adaptive Path for at holde sig ajour med den seneste udvikling inden for konceptdesign, møde videnpersoner inden for området samt møde potentielle kunder.

## 2.5 Sammenfatning

Der er i den internationale kortlægning blevet identificeret 9 førende konceptdesignregioner: San Francisco, New York, London, Chicago, Boston, Los Angeles, München, Nederlandene og Danmark. San Francisco og New York har markeret sig som stærke regioner, men også London er godt med, når det kommer til antallet af konceptdesignvirksomheder i regionerne. Danmark er ikke helt så stærk, idet der her er identificeret 10 konceptdesignvirksomheder svarende til en tredjedel af antallet af konceptdesignvirksomheder i den førende region San Francisco.

Fokuseres der på virksomheder med 40 beskæftigede eller derover, står Danmark tilbage med 3 konceptdesignvirksomheder. Der er altså mange af de danske konceptdesignvirksomheder, der er relativt små. Dette er dog ikke ensbetydende med, at de danske konceptdesignvirksomheder ikke er kvalificerede til at udføre konceptdesign på højt plan. Blandt de mindre kon-

ceptdesignvirksomheder er der flere både danske og andre internationale konceptdesignvirksomheder, der foretrækker at have højt kvalificerede samarbejdspartnere frem for at ansætte flere medarbejdere.

Den internationale kortlægning viser endvidere, at Danmark er den eneste region sammen med Nederlandene, der udelukkende huser konceptdesignvirksomheder, der har deres oprindelse i regionen.

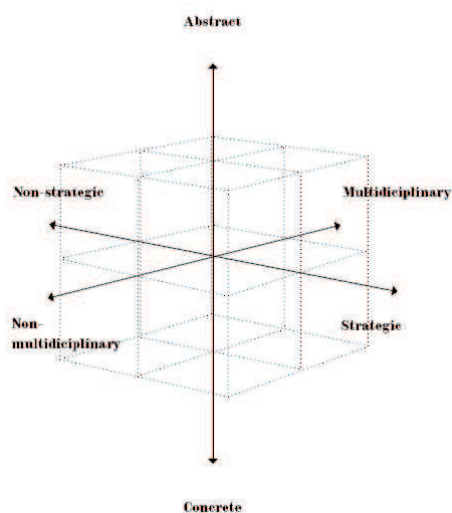
Resultaterne fra det internationale pointsystem peger overordnet på, at det specielt er konceptdesignvirksomheder fra de amerikanske regioner San Francisco og New York, der huser nogle af de dygtigste internationale konceptdesignvirksomheder.

Til slut er det undersøgt, hvilke forhold der kan siges at have betydning for, hvorfor én region frem for en anden har et blomstrende konceptdesignmiljø. Der er her specielt tre forhold, der gentagne gange er blevet fremhævet; klientvirksomhedernes behov, universiteternes uddannelser og netværksdannelse.

Kapitel 3 beskriver en række tendenser, der påvirker konceptdesignvirksomhedernes muligheder for at udføre konceptdesign. Det omfatter 1) hvilke forretningsstrategier forskellige typer af konceptdesignvirksomheder skal vælge, 2) hvordan virksomhedens konceptdesign kompetencer kan kombineres og 3) hvordan store industrivirksomheder er gået aktivt ind i konceptdesign.

### 3.1 Udvikling af forretningsstrategi

Virksomheder, som ønsker at udføre konceptdesign, har forskellige forretningsmæssige udfordringer afhængig af, hvilken branche de befinder sig i. Som det blev belyst i hovedrapporten, kan man udføre konceptdesign med udgangspunkt i mange brancher (blandt andet design-, reklame- og konsulentvirksomheder). Forskellige konceptdesignvirksomheder kan derfor stå overfor forskellige udfordringer. Disse udfordringer belyses i dette afsnit og illustreres ved konceptdesign-modellen.

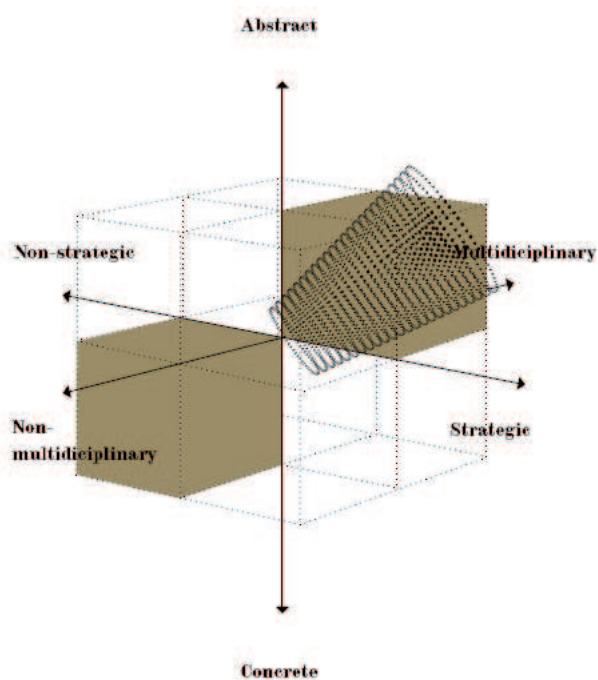


På grundlag af modellen for konceptdesign kan der opstilles 3 arketyper af konceptdesignvirksomheder, der er baseret på hver deres forretningsstrategi: strategisk, designbaseret og holistisk. De tre strategier er stereotype eksempler,

skabt for at fremme forståelsen for forskellige virksomheders udfordringer. Det er selvfølgelig muligt at kombinere disse strategier på mange flere måder.

### 3.1.1 Den strategiske konceptdesignvirksomhed

Virksomheden arbejder i det øverste, højre hjørne i konceptdesign-modellen (abstrakt, strategisk og multidisciplinært).



Den strategiske konceptdesign-virksomhed fokuserer på de første faser af innovations- eller udviklingsprocessen af et nyt produkt eller service; det vil sige, at der er fokus på at skabe research, strategi- og konceptudvikling.

Den strategiske konceptdesignvirksomhed løser komplekse, sociale, adfærdrelaterede problemstillinger, ofte formuleret af klienten i abstrakte spørgsmål som ”hvordan skal fremtidens børnehaver fungere?”, ”hvilke fødevarer er der behov for om 5 år?” eller ”hvordan kan man skabe mere sundhed på arbejdspladsen?”.

Den strategiske konceptdesignvirksomhed samler blandt andet materiale om brugerbehov og klientens konkurrencesituation. Det indsamlede materiale bruges til at udvikle en ny produkt- eller servicestrategi, ofte illustreret med enkelte forslag til nye koncepter.

Den strategiske konceptdesignvirksomhed designer ikke selv det endelige produkt eller dets emballage. Ønsker klienten at formgive konceptforslagene

med henblik på at lancere produktet på markedet, er det typisk et designbureau eller klientens egen designafdeling, der udfører formgivningen. Formgivningen af produktet er altså en del af udviklingsfasen, som den strategiske konceptdesignvirksomhed stort set ikke involverer sig i. Fokus er rettet mod at indsamle data, der kan skabe ny viden, indsigter og strategier til at forbedre eller udvikle klientens innovationsevne med henblik på at skabe et bedre videngrundlag for udviklingen af design, produkter eller services. Får den strategiske konceptdesignvirksomhed en traditionel designopgave som at designe en tandbørste, vil den strategiske konceptdesignvirksomhed enten afslå opgaven eller vælge at forstå meningen bag folks køb af tandbørster og sætte sig ind i markedet for hygiejne for at spotte nye markedsmuligheder.

Den strategiske konceptdesignvirksomhed benytter mange forskellige fagdiscipliner, når den udfører konceptdesign med en tilgang, man kan kalde strategisk optimisme. Det vil sige, at konceptdesignvirksomhederne koncentrerer sig om research- og analysearbejde på et meget højt, videnskabeligt niveau samtidig med, at de bruger deres fantasi til at kombinere viden til nye, forbedrede produkter og services. Den udførte research, inkluderer kvalitative brugerundersøgelser og kortlægning af markedspotentialer, hvorfor den strategiske konceptdesignvirksomhed har en stærk, akademiske profil.

Samtidig tør de strategiske konceptdesignvirksomheder tænke fantasifuldt og kreativt på et højt, strategisk niveau og foreslå produkter og services, som ingen har set mulighederne i eller turdet foreslå tidligere. Denne type konceptdesignvirksomhed ansætter særligt personer med længerevarende uddannelser inden for de humanistiske, samfundsvidenskabelige og økonomiske fagdiscipliner. Ofte anvendes antropologer, etnologer og psykologer, som det er tilfældet hos for eksempel Cheskin i San Francisco, Nest Home Lab i New York og ReD Associates i København.

## Cheskin

Etableret: 1961

Placering: San Francisco (hovedkvarter)

Antal ansatte: 100

Fag-tradition: Market research

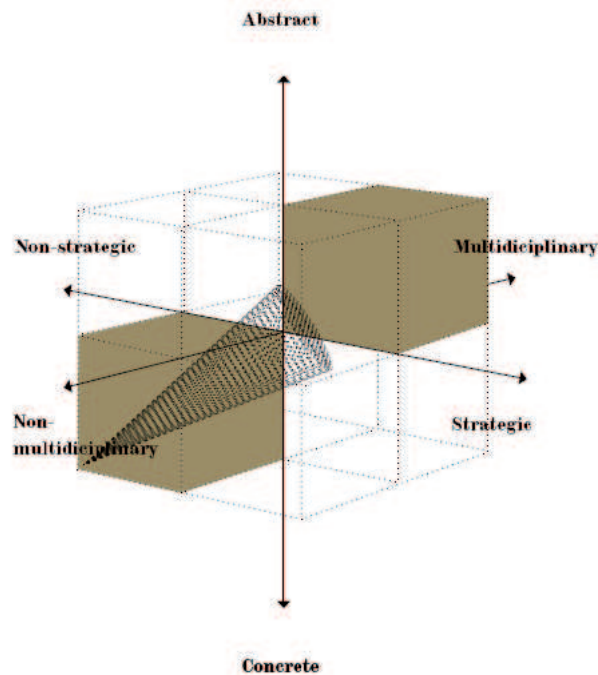
Case problem: Hvad er forskellen på piger og drenge?

Cheskin er et konsulentfirma, der udfører "research-baseret innovations-rådgivning". Brugerens behov er altid udgangspunktet når Cheskin arbejder med at løse klienters problemer. De starter med at forstå brugerens oplevelse af problemet, der skal løses. Resultatet af Cheskins arbejde er ofte principper, som skal guide designet af løsningen. Cheskins primære ydelse er brugerresearch og beskrivelse af den oplevelse, brugeren ønsker at få. Cheskin afleverer ikke en prototype eller skitser af nye koncepter, men rapporter og diagrammer, der beskriver de designprincipper, som er nødvendige for at designe den mest brugervenlige oplevelse for klientens kunder. Hvis klienten vil arbejde videre med de foreslåede designprincipper med Cheskin som facilitator, starter Cheskin et samarbejde med designvirksomheder, for at udvikle prototyper på det konkrete produkt. "We are interested in facilitating the designers' creativity and inspiring it with our understanding of consumers", siger Steve Diller, partner og leder af Cheskins Experience Design Studio.

Et eksempel på Cheskins arbejdsmetode ses i en analyse for en kunde inden for IT-sektoren i San Francisco/Bay Area. Kunden ville forstå hvorfor piger ikke spiller med computerspil. Med dette åbne brief som udgangspunkt, brugte Cheskin deres ansatte antropologer, psykologer og erhvervsuddannede, til at finde frem til en unik indsigt, som hele produktudviklingsprocessen blev guidet af. Cheskin udviklede en række designprincipper, hvor et af dem eksempelvis lød: "Make the game actively distasteful to boys so that they won't take it from their sisters." Dette og andre principper guidede kunden til at finde ud af, hvilke spil der skulle designes. Det endte med at spillet fik navnet "Purple Moon" (unge drenge hader i følge Cheskins research farven lilla), og blev det næstmest solgte spil i den følgende julesæson i USA.

### 3.1.2 Den designkyndige konceptdesignvirksomhed

Virksomheden arbejder ud fra det nederste, venstre hjørne i konceptdesignmodellen (konkret, ikke-strategisk og ikke-multidisciplinært).



En designkyndig konceptdesign-virksomhed kan vælge at løse typiske designopgaver, som design af logo, dørhåndtag eller stol og samtidig arbejde med konceptdesign. Det kræver, at virksomheden er i stand til at arbejde med klientens behov på et strategisk niveau, hvilket skaber behov for flere kompetencer end designerens formgivnings-kompetencer.

De designkyndige konceptdesignvirksomheder har ofte rødder i den traditionelle designbranche. Det er virksomheder med høje krav til løsningens kreative udfoldelsesmuligheder og æstetiske kvalitet. Samtidig indgår de i dialog med klienten om de strategiske årsager til at udføre opgaven.

Modtager denne type konceptdesignvirksomhed en traditionel designopgave af en klient, såsom at udvikle en ny tandbørste, vil virksomheden designe det endelige produkt. Men den designkyndige virksomhed designer ikke tandbørsten på baggrund af, hvad der ser mest interessant eller moderigtigt ud. I stedet ser de projektet som en mulighed for at forstå de underliggende kulturelle og sociale behov for tandbørster, som kan lede til en større undersøgelse af menneskers forhold til hygiejne. Det er ofte den designkyndige konceptdesignvirksomhed, der opskalerer problemstillingen og argumenterer for, at klienten må sætte problemstillingen ind i en kulturel og social sammenhæng.



Det er ikke nødvendigvis den designkyndige virksomhed, der udfører selve baggrundsanalyserne (bruger- og markedsstudierne). Den del af processen kan i mange tilfælde overlades til de strategiske konceptdesignvirksomheder.

Når den designkyndige virksomhed breder klientens problem ud, så resulterer det naturligt i, at kontaktfladen hos klienten udvides. Konceptdesignvirksomheden må i kontakt med flere forskellige afdelinger hos klienten og har således en større forståelse og indsigt i forhold til at påvirke klientens overordnede strategiske beslutningsprocesser.

Er den designkyndige konceptdesignvirksomhed i stand til at opskalere opgaven til at indgå i en strategisk, abstrakt og multidisciplinær sammenhæng, er den typisk i stand til at løse mere komplekse opgaver end tidligere. Ved at stille spørgsmålstegn ved selve opgaven ("hvilken type hygiejneprodukt er der brug for") ændrer man opgaven fra kun at være en opgave for designere til at blive en opgave for designere, antropologer, hygiejne-eksperter og handelshøjskoleuddannede i en samhörighed. Det er netop denne bevægelse fra en simpel, mono-disciplinær tilgang til en kompleks, multidisciplinær, videnbaseret og strategisk tilgang til et designproblem, der adskiller klassiske designere fra de designkyndige konceptdesignere.

Det er ikke alle designproblemer, der kan løses med udgangspunkt i konceptdesign. I mange tilfælde bliver en designvirksomhed hyret til at løse en konkret opgave hurtigt og kreativt. De designkyndige konceptdesignvirksomheder genkender en "shut up and draw"-attitude hos deres klienter, når der stilles for mange spørgsmål til designopgaven.

Man ser derfor en tendens til, at designkyndige konceptdesignvirksomheder med rødder i den traditionelle designbranche nedtoner deres brug af design, når de promoverer sig selv. Det gør de for at undgå at blive sat i kategori med formgivende designere. Eksempelvis kalder den succesfulde amerikanske virksomhed Frog Design sig ikke længere for en designvirksomhed, men for et "strategic-creative consultancy". De positionerer sig efter eget udsagn på denne måde for at tiltrække strategiske opgaver og for at kunne være kreative højere oppe i fødekæden.

## Prospect

Etableret: 2006

Placering: London

Antal ansatte: 5

Fag-tradition: Strategisk design, grafisk design

Case-problem: Hvad engagerer medarbejdere i sundhed på en arbejdsplads?

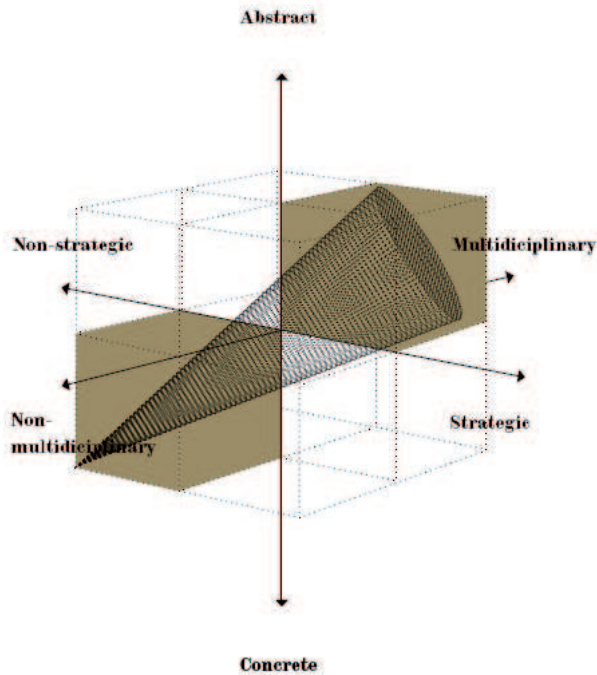
Prospect er en lille, strategisk designvirksomhed i London, som samarbejder med en række forskellige parter, for at løse forskellige typer problemer for deres kunder. Prospects forretningsmodel er bygget op omkring et tæt samarbejde med andre typer research- og designfirmaer, som betyder, at de i samarbejde med andre kan løse mere komplekse opgaver end traditionelle design- og brandingopgaver. "We don't see competitors but possible collaborators", siger Strategic Director, Richard Eisermann. Prospect fik til opgave at forbedre folks sundhed på engelske arbejdspladser. Kampagner havde tidligere slået fejl, og ifølge Prospect var kun omkring 15 procent af de initiativer, der var sat i gang af NGOer og det offentlige, blevet en succes ude på de engelske arbejdspladser. Oxford Health Alliance (OXHA), der var opdragsgiver på opgaven, havde brug for nye perspektiver på problemet.

En stor del af de sygdomme folk rammes af i vesten, er livsstilssygdomme som diabetes og kræft, der skyldes dårlig kost og mangel på motion. Ifølge OXHA når 69 procent af den engelske voksenpopulation ikke op på det anbefalede niveau for fysisk aktivitet. Prospect kontaktede deres netværk af research-virksomheder og videninstitutioner for nærmere at forstå om problemet, og for at få en idé om, hvordan man kunne løse det.

I forbindelse med projektet om sundhed på arbejdspladsen involverede Prospect blandt andet antropologer, sundhedseksperter og motionstrænere. Sammen fandt de frem til, at folk reagerer negativt på kampagner og sundhedsinitiativer, der fokuserer på folks skyldfølelse. I stedet fandt Prospect og de samarbejdende research-firmaer ud af, at der skulle udvikles nye koncepter, der henvender sig til folks motivation og lyst til at dyrke motion og spise sundere på arbejdspladsen. De fandt frem til, at folk vil blive mere engagerede i sundhed på arbejdspladserne, hvis de kunne se deres personlige gevinst i det. På baggrund af den indsigt designede Prospect en række nye værktøjer til de engelske arbejdspladser, hvoraf det ene fik navnet "Health Futures". "Health Futures" hjælper folk med at vælge deres egen ønskede sundhedstilstand. Idet de ansatte selv vælger, hvilken sundhedstilstand de ønsker, vælger flere ansatte at efterleve det. Værktøjerne blev godt modtaget af OXHA og skal nu implementeres på en række forskellige engelske arbejdspladser.

### 3.1.3 Den holistiske konceptdesignvirksomhed

Virksomheden arbejder i hele spektret i konceptdesign-modellen.



En virksomhed, der ønsker at favne hele innovationsprocessen for at skabe et nyt eller forbedret produkt eller service, arbejder inden for hele spektret i konceptdesign-modellen. De holistiske konceptdesign-virksomheder kombinerer researchmetoder fra en række fagdiscipliner i ønsket om at forstå klientens problem, afdække markedets konkurrencelandskab, undersøge brugernes behov, analysere data, skabe koncepter, udvikle prototyper og designe den endelige løsning. Den holistiske konceptdesignvirksomhed følger hele værdikæden fra baggrundsresearch til det endelige design af produktets indpakning eller servicens lancering.

Skal den holistiske konceptdesignvirksomhed, som følger denne helhedsorienterede strategi, udvikle og designe en ny tandbørste for en tandbørsteproducent, starter forløbet med omfattende studier.

De holistiske konceptdesignvirksomheder starter typisk med 1) at udforske brugerens kulturelle og sociale opfattelse af hygiejne, 2) at skabe et overblik over tandbørste-markedets udvikling de sidste 10 år, 3) at undersøge tandbørsternes placering og positionering på markedet og 4) at studere relevante teknologier og andre studier.

Til denne del af løsningsprocessen har den holistiske konceptdesignvirksomhed ansatte med uddannelse inden for de socialvidenskabelige fag (eksempel-

vis etnologer, antropologer, psykologer) og merkantile fag (uddannede inden for handelshøjskolerne og økonomi). Studierne planlægges ofte i samråd med klienten for at give dem en indsigt i behovet for et nyt produkt eller en ny service (fx en ny tandbørste eller et alternativt hygiejneprodukt) og i hvordan et nyt koncept kan opfylde dette behov.

Indsigterne bliver derefter brugt som design briefs, oplæg og input til designerne, som dermed får nogle rammer at designe inden for. Ofte består rammerne af viden om, hvilken målgruppe, der skal designes til, hvilket socialt problem man forsøger at løse og nogle enkelte konceptforslag til, hvordan det kunne komme til udtryk. Derefter går designerne i gang med at udføre materiale-, form- og farvestudier om løsningens udseende, indpakning og eventuel marketing, som lever op til det afdækkede behov på et højt kvalitetsorienteret og æstetisk niveau. Det sker ofte i samarbejde med de medarbejdere som udførte research-studierne tidligere i forløbet.

De holistiske konceptdesignvirksomheder har ofte mange ansatte fra forskellige fagdiscipliner og løser opgaver på et højt fagligt niveau, hvad enten det drejer sig om research eller formgivning af et nyt produkt eller service. Denne type virksomhed kræver en arbejdskultur med en udpræget samarbejdsvilighed på tværs af fagdiscipliner, især når en løsning skal gennemarbejdes og gå fra et stadie til det næste (eksempelvis fra research-fasen til konceptudviklingsfasen). Det kræver, at de ansatte er i stand til at se ud over deres egen disciplin, hvad især amerikanske faguddannede synes at være dygtige til. En af årsagerne kan være, at det amerikanske uddannelsessystem har tradition for at kombinere discipliner på tværs af hinanden. Dette skaber kandidater og iværksættere med et bredere fagdisciplinært og metodisk udsyn. Det kan være en af grundene til, at den gennemgåede strategi for konceptdesign-virksomheder er udbredt i USA, som for eksempel hos IDEO, Design Continuum og Gravity Tank.

### **3.1.4 Konceptdesignvirksomhedernes arbejdsproces**

Der findes forskellige måder at gribe arbejdet med konceptdesign an på. Tre strategier er gennemgået her. Strategierne adskiller sig ved, at konceptdesign-virksomhederne ønsker at favne forskellige dele af innovationsprocessen. Innovationsprocessen faseinddeles ofte af konceptdesign-virksomhederne for dermed at skabe overblik over, hvor de kan yde mest og skabe mest værdi. Se Appendix C for en uddybelse af, hvordan der arbejdes i hver enkelt fase. Hver fase har et særligt fokusområde, metodeanvendelse og kompetencesammensætning.

Præcis hvilke kompetencer, der er nødvendige for at arbejde med konceptde-

sign, gennemgås i næste afsnit.

### **3.2 Anvendelse af kompetencer**

Det er nødvendigt at kombinere forskellige kompetencer for at udføre konceptdesign. Man kan ikke udføre konceptdesign ved alene at bruge designkompetencer. Omvendt kan man ikke alene bruge kompetencer fra socialvidenskaberne eller kompetencer fra business til at udføre konceptdesign. Først når disse kompetenceområder krydser hinanden, er man i stand til systematisk at udføre studier, feltarbejder, markeds- og brugeranalyser, koncepter, illustrationer og prototyper, som samlet skaber konceptdesign.

De tre kompetencer, der som minimum er nødvendige for at udføre konceptdesign er business kompetencer, socialvidenskabelige kompetencer og design kompetencer.

#### **1. Business kompetencer**

Dette kompetenceområde dækker evnerne til at forstå markedets og klientens behov. Det betyder, at man er i stand til at analysere markedet, udvikle forretningsmodeller, skabe overblik over konkurrencen, forstå den forretningsorganisatoriske opførsel og bruge forskellige erhvervsrettede analyseværktøjer, som for eksempel SWOT-analyser, konkurrence-analyser, business cases og benchmarking. De bruges typisk i konceptdesignvirksomheder til at forstå klientens virkelighed og udfordringer fra en økonomisk vinkel. Derudover hjælper de på at understøtte tilliden mellem klient og konceptdesigner og letter en argumentation for, at et givent koncept skal gennemføres på tværs af klientens afdelinger og interesser. Disse evner finder man blandt handelshøjskoleuddannede.

#### **2. Socialvidenskabelige kompetencer**

Dette kompetenceområde opfylder evnerne til at forstå brugernes behov. Man forstår at afdække brugernes erkendte og ikke-erkendte behov, analysere indsigterne og på den baggrund forelægge nye, meningsfulde koncepter og indramme dem i en overordnet, relevant fortælling. Man er altså i stand til at forstå brugerens behov fra en kulturel og social vinkel. Denne evne hjælper konceptdesign-virksomheder med at underbygge argumentet om, at ét koncept er bedre end et andet set fra et brugerperspektiv. Det kræver en metodisk tilgang til at udføre feltarbejde og kvalitative interviews (deltagende og observerende), som blandt andet praktiseres af antropologer, etnologer og psykologer.

### 3.2.1 Tre kompetence kombinationer

Arbejdet med konceptdesign er baseret på en kombination af de tre kompetencer. Der findes mange kombinationsmuligheder og forskellige danske og udenlandske konceptdesign-virksomheder bruger forskellige kombinationer. Visse kombinationer går dog igen, og de er opsummeret i tre overordnede kompetence-kombinationer:

Kompetence kombination 1:

Konceptdesignvirksomheden ansætter folk, der i teams dækker alle tre konceptdesign-kompetencer.

Kompetence kombination 2:

Konceptdesignvirksomheden accepterer, at alle tre kompetencer ikke kan eller skal eksistere in-house, og samarbejder i stedet med andre typer af virksomheder for at dække dem.

Kompetence kombination 3:

Konceptdesignvirksomheden ansætter enkeltpersoner, der besidder alle tre kompetencer. I praksis ansættes ofte personer med to ud af de tre kompetencer, for så efterfølgende at blive oplært i den manglende tredje kompetence.

#### **Kompetence-kombination 1:**

Konceptdesignvirksomheden ansætter folk, der i teams dækker alle tre konceptdesign-kompetencer.

For nogle virksomheder er det relevant at ansætte specialister, der sammensat i teams dækker alle tre kompetence-områder. Derved kan virksomheden positionere sig som fagkyndig praktiker inden for en bred vifte af serviceydelser, som blandt andet omfatter research, analyse, grafisk design og industrielt design. Disse konceptdesignvirksomheder forsøger typisk at vinde ejerskab over alle faser i en klients innovationsproces, det være sig research-udvikling, markedsundersøgelser, konceptudvikling, emballagedesign og marketing. Velkendte virksomheder, der til en vis grad forsøger sig med denne kompetence-strategi, er firmaer som IDEO og Lunar i USA og Engine i England.

#### **Kompetence-kombination 2:**

Konceptdesignvirksomheden accepterer, at alle tre kompetencer ikke kan eller skal eksistere in-house og samarbejder i stedet med andre typer af virksomheder for at dække dem.

For denne type virksomhed er det ikke nødvendigt at have alle tre konceptdesignkompetencer internt i virksomheden. Man kan således være konceptdesignvirksomhed, selvom man kun har ansatte med en uddannelse i enten design, merkantile fag, socialvidenskaberne – eller en helt fjerde disciplin. Det afgørende er, at man får de tre konceptdesignkompetencer i spil for at løse en opgave. Det sker gennem samarbejde med virksomheder og videnpersoner, som komplementerer konceptdesignvirksomhedens manglende kompetenceområder.

Et traditionelt designfirma, hvor alle ansatte er designuddannede, kan indgå i partnerskab med et konsulentfirma med speciale inden for brugerundersøgelser for at løse en given opgave. Derved komplementerer man sin kompetenceprofil, som gør, at virksomheden er i stand til at løse opgaver af mere kompleks karakter i stedet for at løse simple, traditionelle designopgaver. Virksomheder, der til en vis grad forsøger med denne kompetence-strategi, er firmaer som for eksempel Prospect i London og Nest Home Lab i New York.

### **Kompetence-kombination 3:**

Konceptdesignvirksomheden ansætter enkeltpersoner, der besidder alle tre kompetencer. Hvis personen kun besidder to ud af de tre kompetencer, oplæres han/hun i den manglende tredje kompetence.

Denne type virksomhed ønsker at ansætte folk, der besidder alle tre kompetencer. Da konceptdesignvirksomheder søger nyansatte med et højt fagligt videnniveau, synes det ofte meget vanskeligt for konceptdesign-virksomhederne at finde enkeltpersoner, der er i stand til at kombinere alle tre kompetencer på et højt fagligt niveau. Virksomheden vælger derfor ofte at ansætte personer, der evner to ud af de tre kompetencer for efterfølgende selv at uddanne den nyansatte i de tredje manglende kompetence. Denne tilgang er i modsætning til de to andre kompetence-kombinationer ikke drevet af at skabe multidisciplinære teams (hvor hver person har et faglig ansvar for en enkelt disciplin), men er i stedet drevet af at skabe pan-disciplinære teams, hvor hver person er i stand til at tænke i mere end én disciplin.

Ansættes personer med kundskaber inden for to af de tre kompetenceområder, kan man, som illustreret i casen om Jump Associates, sigte mod at lære de nyansatte den tredje og manglende kompetence. Derved opnår man ikke blot pan-disciplinære medarbejdere; man skaber også et incitament for de ansatte til at blive på arbejdspladsen for dermed at lære endnu en disciplin.

### 3.3 Udforskning af samarbejds muligheder

Undersøgelsen har beskæftiget sig med konceptdesignvirksomheder, der stammer fra rådgivende virksomheder (blandt andet virksomheder fra design- og konsulentbranchen) og som sælger konceptdesign-ydelser til industrivirksomhederne (som blandt andet Intel, Samsung, Lego eller Herman Miller).

Der er i analysen identificeret to interessante udviklingsmønstre blandt industrivirksomhederne:

*Visse industrivirksomhederne udfører konceptdesign på højt niveau.*

En type industrivirksomheder benytter deres innovations- eller strategiafdelinger til at udføre konceptdesign på et niveau, der på nogle områder er mere avancerede end de bedste rådgivende konceptdesignvirksomheder fra design- og konsulentbranchen.

*Konceptdesignvirksomheder skaber løsninger på tværs af industrier.*

Tværgående temaer, som sundhed, miljø og velfærd, benyttes som inspiration til at spotte nye innovationsmuligheder. Konkurrerende konceptdesignvirksomheder og industrier kan godt arbejde på løsninger på samme overordnede temaer uden, at de nødvendigvis selv er klar over det.

#### 3.3.1 Industrivirksomhedernes fokus på konceptdesign

Store industrivirksomheder som Steelcase, BMW og Philips udfører selv konceptdesign for at forbedre deres innovationsevne. Industrivirksomhederne har haft så stor succes med systematiseret konceptdesign, at konceptdesign nu er en integreret del af industrivirksomhedens ydelser. BMW og Philips Design sælger rådgivning i konceptdesign på lige fod med deres øvrige ydelser. Aftagerne er ofte andre store industrivirksomheder, som blandt andet Nokia og Sony.

Industrivirksomhedernes kompetencer til at udføre konceptdesign er blevet undersøgt ved besøg hos enkelte industrivirksomheders design- eller innovationsafdeling. Virksomheder er identificeret ved 1) at spørge videnpersoner i Danmark og udlandet om deres kendskab til industrivirksomheder, der selv udfører konceptdesign, 2) at spørge undersøgelsens inspirationsgruppe om deres kendskab til industrivirksomheder, der udfører konceptdesign og 3) at spørge til konceptdesignvirksomhedernes konkurrenter i det udsendte spørgeskema.

5 in-house afdelinger er blevet besøgt i forbindelse med undersøgelsen:



- Electrolux, Stockholm
- Arup, London
- Lego, Billund
- Philips Design, Eindhoven
- BMW DesignWorksUSA, München

Industrivirksomhederne siger, at de først og fremmest udfører konceptdesign er at forbedre deres innovationsevne. Udviklingen sker ofte blandt industrivirksomheder, som har opbygget en disciplineret og systematiseret metodeanvendelse for at udføre design research, strategisk research eller research i indsigter om brugernes anvendelse af virksomhedens produkter og services. Studier, der relaterer sig til design-, bruger-, markeds- og konceptstudier, kan blandt andet ske i strategiafdelingen, designafdelingen, consumer insight afdelingen eller innovationsafdelingen.

Udover at bruge konceptdesign til at skabe ny viden til sig selv, vælger en række store industrivirksomheder at sælge deres ekspertise til industrivirksomheder fra andre brancher. Virksomheder, som ikke i ligeså høj grad har konceptdesignkompetencer in-house. Det er blandt andet tilfældet med BMW DesignWorksUSA og Philips Design, der sælger konceptdesignydelser til andre virksomheder.

Udførelsen af konceptdesign sker på et højt professionelt niveau, og afviger ikke fra de metoder, de bedste rådgivende konceptdesignvirksomheder benytter. Årsagerne kan være, at det har været de enkelte, progressive industrivirksomheder, som blandt andet Philips, der allerede tilbage i starten af 1990'erne eksperimenterede med metoder i konceptdesign for at udvikle en intern innovationskultur.

Industrivirksomheder der selv udfører konceptdesign samarbejder stadig med uafhængige konceptdesignvirksomheder på særlige opgaver eller problemstillinger. Det er ligegyldigt for industrivirksomheden om det er en konsulentvirksomhed, en reklamevirksomhed eller designvirksomhed, der løser opgaven. Det forklarer også, hvorfor udførelsen af konceptdesign stammer fra forskellige brancher.

#### *Industrivirksomheder der ikke arbejder med konceptdesign*

For virksomheder der ikke selv arbejder med konceptdesign in-house kan et samarbejde med en uafhængig konceptdesignvirksomhed være en chance for at få en ny metodisk tilgang til at udvikle nye produkter og services. Det kan for mange industrivirksomheder være et kulturchok at samarbejde med en

konceptdesignvirksomhed for første gang. I mange tilfælde har industrivirksomheden aldrig tidligere systematisk brugt metoder fra design og socialvidenskaberne til skabe nye produkter og services.

Samtidig samarbejder konceptdesignvirksomhederne ofte med videninstitutioner for at indsamle viden om industrivirksomhedens industri, som industrivirksomheden i sin daglige drift af forretningen ikke har tid til at undersøge. At gennemgå en konceptdesign-proces kræver en vis form for åbenhed fra industrivirksomhedernes side og en motivation til at samarbejde med partnere og videninstitutioner, som industrivirksomheden måske ikke tidligere har haft tradition for.

### **3.3.2 Konceptdesign skaber løsninger på tværs af industrier**

Industrivirksomheder og konceptdesignvirksomheder fra forskellige brancher skaber løsninger på de samme sociale, kulturelle og miljømæssige udfordringer – ofte uafhængigt af hinanden.

Det der karakteriserer de besøgte industri-, konsulent-, design- og reklamevirksomheders tilgange til konceptdesign, er deres evne til at arbejde med langsigtede, abstrakte og sociale udfordringer, såsom for eksempel ”hvordan vil fremtidens fødevarer produceres?” eller ”hvordan skal fremtidens sygehuse fungere?”.

Stadig flere virksomheder, både fra industri-, konsulent- og designvirksomhederne, arbejder med konceptdesign på et højt abstraktionsniveau, hvor langsigtede og samfundsmæssige udfordringer diskuteres. Det gør samarbejde på tværs af virksomhederne stadig mere relevant.

Industrivirksomheder, der samarbejder med konceptdesignvirksomheder eller, som selv arbejder med konceptdesign, relaterer ofte deres eget forretningspotentiale til større kulturelle, sociale og samfundsmæssige udfordringer, som det blandt andet sker i Arups Foresight and Insight afdeling.

Det betyder, at stadig flere industrivirksomheder – typisk i samarbejde med konceptdesignvirksomheder – arbejder med brede temaer, som energi, byudvikling, transport, sundhed og miljø for at forstå industrivirksomhedens innovationsmuligheder. Denne forskning sker ofte isoleret i hver enkelt industrivirksomhed. Rent hypotetisk kunne både Philips, Nokia, ISS og DesignIt arbejde på den samme udfordring om udviklingen af bedre teknologier og servicemuligheder til fremtidens sygehuse - uden selv at være klar over det.

Der er et stort uudnyttet potentiale i, at virksomheder fra forskellige industrier kan arbejde på tværs af brancher og industrier for at skabe innovation og produktforbedringer, der løser store samfundsmæssige udfordringer. Sådanne samarbejdsformer vil en virksomhed som Philips blandt andet satse mere på i fremtiden<sup>31</sup>.

Denne udvikling skaber en helt ny rolle for konceptdesignvirksomheden, hvad enten den forstås som en afdeling i en større industrivirksomhed eller som en ekstern design- eller konsulentvirksomhed. Overblikket over markedets og brugernes behov, som konceptdesignvirksomheden genererer, kan give konceptdesignvirksomheden en rolle som brobygger mellem industrier. Denne rolle kan være katalysator for, at store abstrakte udfordringer bliver løst i et tværindustrielt samarbejde.

Ved at benytte store abstrakte temaer som eksempelvis energi, transport, miljø og sundhed, er konceptdesign medvirkende til at åbne industrivirksomheders øjne op for en række nye muligheder og for, hvordan disse muligheder skal udnyttes og blive til nye produkter og services. Der ligger således et stort pres på konceptdesignernes evne til at spotte muligheder og løsningsmodeller, hvis de vil skabe relevant og meningsfuld forandring for industrivirksomheder og for verden.

## More Associates

Etableret: 2002

Placering: London

Antal ansatte: 7

Fag-tradition: Industriel og grafisk design

Case problem: Hvad er et nyt ord for "kilowatt"?

More Associates er et designbureau, der arbejder med at udvikle nye, brugervenlige løsninger på store, abstrakte udfordringer inden for miljø- og energiområdet. De laver nye energiløsninger, som eksempelvis nye typer elmålere, og arbejder med energivirksomheder og det offentlige på en række energiprojekter.

På grund af et behov for at producere og promovere en bæredygtig livsstil, er mange energiselskaber i England interesserede i nye grønne energikoncepter. Men energiselskaberne har i følge More Associates svært ved at udvikle sådanne koncepter selv, blandt andet fordi energibranchen ikke har et klart billede af, hvem der har ansvaret og hvem der skal tage initiativet til at skabe nye løsningsmodeller. More Associates har held med at sælge koncepter til energibranchen. "Rather than waiting for clients to come to us saying "we found an interesting problem - can you solve it?", we now look at the problem-base which is about the environment, government policy and energy policy and market transformation in the energy industry, and then start ringing potential clients up and say: "We think we know what the answer for this is - but it needs these different players to bring it together"', siger Luke Nicholson, partner i More Associates.

Et eksempel på et projekt som More Associates står i spidsen for, handler om at gøre det nemmere for folk at tale om energi. For mange mennesker skaber termer som "kilowatt" og "CO2 ton" ikke megen mening. More Associates arbejder med 20-30 energiorganisationer, de største energivirksomheder i England, poeter, semiotikere og brugere, for at designe et nyt sprog og nye mentale metaforer, som kan gøre den offentlige energidebat mere relevant for flere mennesker. "We allow the public energy debate to happen faster", siger Luke Nicholson. More Associates laver en brugerdriven undersøgelse af folks forhold til energi og tester nye termer og begreber af. Gruppen af brugere bliver sat i stævne af et energifirma og brugerne bliver interviewet af More Associates. På den måde afdækker More Associates markedets og brugernes behov samtidig med at More Associates spiller rollen som brobygger mellem organisationer og markedsinteresser.

### 3.4 Sammenfatning

Virksomheder, der arbejder med konceptdesign, kan gøre det på en række måder alt efter, hvilken branche de stammer fra. Måden har konsekvenser virksomhedens forretningsstrategi og kompetenceprofil.

Skal et nyt produkt eller service lanceres, kan man have som målsætning at favne hele udviklingsprocessen fra at udføre det socialvidenskabelig og markedsrelaterede baggrundsresearch til at udføre layoutet på indpakningen. En anden måde er alene at udføre research og afdække indsigter på et højt akademisk og videnskabeligt niveau, der kan lede til nye produkter og services. En tredje måde er at tage udgangspunkt i en konkret designopgave, som kan benyttes som brohoved til at arbejde med klientens langsigtede strategi og udfordringer.

Man behøver ikke være designer for at udføre konceptdesign; man kan have hvilken som helst faglig baggrund. Men konceptdesign kan kun udføres ved som minimum at kombinere tre overordnede kompetencer: business kompetencer, socialvidenskabelige kompetencer og design kompetencer. Disse tre kompetencer dækker samlet over evnerne til at afdække indsigter om markedets og brugernes behov for at skabe nye koncepter, der ender i nye eller forbedrede produkter og services.

Man kan kombinere disse tre kompetencer på en række måder, hvor tre måder går igen:

- Virksomheden ansætter folk, der i teams dækker alle tre konceptdesign kompetencer
- Virksomheden accepterer, at alle tre kompetencer ikke kan eller skal eksistere in-house og samarbejder i stedet med andre typer af virksomheder for at dække dem
- Virksomheden ansætter folk, der evner 2 ud af 3 kompetencer. Virksomheden lærer dernæst de nyansatte deres manglende tredje kompetence.

Store internationale industrivirksomheder som BMW og Philips er begyndt at sælge konceptdesign-ydelser til andre store industrivirksomheder, som Sony og Nokia. Grunden er, at flere industrivirksomheder anser deres egne færdigheder i konceptdesign som en afgørende faktor for udviklingen af virksomhedens innovationsevne- og kultur.

**Tabel A.1**  
**Antal af de større danske designvirksomheder med branchekoden 748.720, der har fået tilsendt spørgeskema**

|       | Antal virksomheder i CVR registeret | Antal virksomheder i CVR registeret renset for virksomheder inden for beklædning, interiør og fremstilling | Virksomheder fra gruppen, der modtog spørgeskema | Udsendingsprocent til gruppen |
|-------|-------------------------------------|--|--|-------------------------------|
| 5-9   | 56                                  | 49   | 45   | 92                            |
| 10-19 | 21                                  | 13   | 13   | 100                           |
| 20-49 | 9                                   | 4  | 4  | 100                           |

**Tabel A.2**  
**Antal af alle virksomheder med branchekoden 748.720, der har valgt at deltage i undersøgelsen**

|       | Antal virksomheder i CVR registeret | Antal virksomheder i CVR registeret renset for virksomheder inden for beklædning, interiør og fremstilling | Antal svarvirksomheder | Svarprocent |
|-------|-------------------------------------|--|------------------------|-------------|
| 5-9   | 56                                  | 49   | 41                     | 23          |
| 10-19 | 21                                  | 16   | 14                     | 88          |
| 20-49 | 9                                   | 4  | 3                      | 75          |
| 50-99 | 1                                   | 0  | 0                      | -           |



## Pointsystem til udvælgelse af konceptdesignvirksomheder

**Tabel B.1**  
Pointsystem for konceptdesignvirksomheder

| Kriterie-område                  | Kriterie nr. | Beskrivelse  | Kriteriets vægt (se note) | MIN point, der skal opnås for konceptdesign virksomheder | MAX point, der kan opnås inden for et kriterium |
|----------------------------------|--------------|--|---------------------------|--|---|
| Kompetence-anvendelse i dag      | 1            | Kompetencer til at indhente data om brugernes adfærd (4,5) | Høj                       | 4  | 5   |
|                                  | 2            | Kompetencer til at fortolke data om brugere                | Høj                       | 4  | 5   |
|                                  | 3            | Kompetencer til at benytte viden om brugerne               | Høj                       | 4  | 5   |
| Kompetencernes vigtighed om 5 år | 4            | Kompetencer til at indhente data om brugernes adfærd       | Medium                    | 3  | 5   |
|                                  | 5            | Kompetencer til at fortolke data om brugere                | Medium                    | 3  | 5   |
|                                  | 6            | Kompetencer til at benytte viden om brugerne               | Medium                    | 3  | 5   |
| Metoder og værktøjer             | 7            | Fra humaniora og samfundsvidenskaberne                     | Høj                       | 4  | 5   |
|                                  | 8            | Økonomi og erhvervsøkonomi                                 | Høj                       | 4  | 5   |
| Klient-niveau                    | 9            | Consumer insights  | Medium                    | 3  | 5   |
|                                  | 10           | Strategi- eller innovationsafdelingen                      | Medium                    | 3  | 5   |
| Netværk                          | 11           | Virksomheder fra andre brancher                            | Medium                    | 3  | 5   |

Note: Høj betyder, at virksomhederne skal svare enten i meget høj grad eller i høj grad for at få point i dette kriterie. Medium betyder, at virksomhederne skal svare enten i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad for at få point i denne kategori

SUM = 38

SUM = 55

Baggrunden for vægten i de enkelte kriterier er:

De første tre kriterier omhandler virksomhedens nuværende brug af kompetencer. Disse kriterier vægtes højt i pointsystemet da virksomhederne skal svare i høj grad eller i meget høj grad for at score point.

De næste tre kriterier – 4, 5 og 6 – omhandler virksomhedens vurdering af vigtigheden af kompetencer om 5 år. Disse tre kriterier vægtes ikke så højt som de tre foregående kriterier om virksomhedernes kompetenceanvendelse i dag. Virksomhederne kan svare i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad og stadig opnå hhv. 3, 4 og 5 point. Da konceptdesign for en række virksomheder er en ny disciplin, er det ikke sikkert, at de allerede i dag er stærke på



kompetenceanvendelsen. Derfor er kriterierne om vigtigheden af kompetencerne om 5 år medtaget. Det kan give en indikation om, hvorvidt virksomheder, der ikke mestrer kompetencerne i dag, er opmærksom på potentialet.

De to metodekriterier – 7 og 8 – er vægtet højt i pointsystemet. I begge kriterier skal virksomheder have svaret i høj grad eller i meget høj grad (4 og 5 point). Ved at se på virksomhedens anvendelse af metoder og værktøjer er det muligt at få et indblik i, hvilke typer af udfordringer og problemstillinger virksomheden er rustet til at løse.

Klient-niveau kriterierne – 9 og 10 – vægtes begge med 3, 4 og 5 point i pointsystemet. De to kriterier siger noget om typen af problemstillinger, virksomheden præsenteres for. Der er typisk forskel på, hvilke problemstillinger en virksomhed stilles overfor afhængig af, hvilken afdeling der samarbejdes med hos klient-virksomheden. Er man en dygtig konceptdesignvirksomhed, vil man være i stand til at samarbejde med klient-virksomheden på et højere og mere strategisk niveau. Kriteriet vægtes dog ikke lige så højt som eksempelvis virksomhedens anvendelse af kompetencer.

Det sidste kriterium – 11 – omhandler virksomhedens anvendelse af netværk. Dette kriterium vægtes med 3, 4 og 5 point. Netværk kan, specielt for mindre virksomheder, være et vigtigt element i arbejdet med konceptdesign. Besidder man som virksomhed ikke alle de fornødne kompetencer er det muligt for virksomheden at hente disse kompetencer ved samarbejde med andre virksomheder.

Der er i pointsystemet ikke taget højde for virksomhedernes fagfordeling. Det skyldes, at virksomheder, der måske ikke har den helt rigtige fagfordeling på papiret, sagtens kan have de rette kompetencer til at udføre konceptdesign tilstede i virksomheden. For at en virksomhed kan betragtes som en kvalificeret konceptdesignvirksomhed, skal virksomheden opnå en samlet pointscore, der svarer til summen af de minimumsværdier, der kan opnås inden for de 11 kriterier – det vil sige 38 point eller derover.

Det er dog ikke nødvendigt, at virksomheden får point i alle kriterier. En virksomhed kan således godt tildeles 0 point under et enkelt kriterium, hvis det kompenseres af en højere score i de andre kategorier. Denne fremgangsmåde er valgt, fordi det kan være tilfældet, at en virksomhed fx ikke selv har alle de nødvendige kompetencer til at udføre konceptdesign, men at virksomheden samarbejder med andre med de nødvendige kompetencer - og derfor godt kan regnes med blandt konceptdesignvirksomhederne.

# Typisk arbejdsproces i en konceptdesignvirksomhed

På baggrund af interviews med konceptdesignvirksomheder i Danmark og internationalt, er følgende faser blevet afdækket, som typisk synes at være anvendt af konceptdesignvirksomhederne for at løse problemer:

1. Hypotese
2. Feltarbejde/Research
3. Mønstergenkendelse og analyse
4. Konzeptudvikling og design
5. Tests og implementering

### **1. Hypotese**

Når konceptdesignvirksomheder arbejder på at løse et problem, arbejder de ofte ud fra en hypotese, som de søger at be- eller afkræfte. En hypotese, der beskriver problemet ”Hvordan skal fremtidens børnehaver fungere?” kan eksempelvis være ”forældre har brug for at vide mere om, hvad deres børn foretager sig i børnehaven”. Konzeptdesignvirksomheden bruger ofte deres intuition i udviklingen af disse hypoteser.

Uanset om konceptdesignvirksomheden bliver stillet overfor et konkret problem (”design en tandbørste”) eller et abstrakt problem (”hvordan skal fremtidens børnehaver fungere?”), opstilles en intuitiv hypotese typisk tidligt i projektfasen. Konzeptdesignvirksomheden har ofte udviklet en lang række hypoteser, som de har i baghovedet, når de går ud og studerer brugerne i fase 2 (Feltarbejde/Research).

Udviklingen af en hypotese udføres i de fleste tilfælde af en projektleder, som kan have forskellige uddannelsesmæssig baggrund, eksempelvis samfundsvidenskab, erhvervsuddannede eller design alt efter, hvilken branche konceptdesign-virksomheden oprindeligt kommer fra.

## 2. Feltarbejde/Research

Fase 2 kører ofte ad to parallelle spor: 1) konceptdesignvirksomheden studerer brugernes behov og 2) konceptdesignvirksomheden indsamler den nyeste viden i verden om den opgave, de arbejder på.

1) Konceptdesignvirksomheden studerer brugernes erkendte og ikke-erkendte behov for at få en indsigt om brugeren, der kan hjælpe til at forstå, hvilke produkter og services der giver mening og har relevans for brugeren. Dette kan gøres ved at bruge kvalitative interviewteknikker, der skal få brugeren til at reflektere over deres umiddelbare og erkendte behov. Ikke-erkendte behov kan afdækkes ved at benytte observationer og videooptagelser af brugernes adfærd. Observation og video bruges fordi folk ofte siger ét og gør noget andet (kognitiv dissonans).

Metoderne til at udføre disse studier, stammer fra antropologiske og etnografiske fagdiscipliner. For at læse mere om studier af brugeres behov, henvises til rapporten "Brugerdreven innovation - Resultater og anbefalinger" udgivet af FORA i oktober 2005. Se [www.foranet.dk](http://www.foranet.dk)

2) Konceptdesignvirksomheden indsamler den nyeste viden i verden, om det problem, de arbejder på at løse. Det gøres for at forstå mulighederne i projektet. Området, konceptdesignvirksomhederne vil undersøge nærmere, kan eksempelvis være "forskning i hygiejne og proteinforskning" eller "børnehaver og services". Konceptdesignerne indsamler og kombinerer viden – ikke alene om området der undersøges – men om en lang række parallelle områder, som for eksempel teknologi, politik, miljø, materialer, businessmodeller, som direkte eller indirekte har med problemet at gøre. Det gøres for forstå, hvilke muligheder man kan kombinere eller få inspiration fra, og dermed skabe et unikt koncept. Konceptdesignerne kan i denne fase beskrives som "mulighedsjægere", der søger at forstå, hvad et givent projekt kan udvikle sig til.

I dette spor afdækkes også internationale best-practice cases (eksempelvis nylancerede og succesfulde børnehaver-service-ordninger fra forskellige steder i verden) – igen med henblik på at skabe input og inspiration til analyse- og konceptudviklingsfasen. Metoderne er ofte desk research, interviews med eksperter på forskellige videnområder, abonnement på toneangivende internationale blade og tidsskrifter og kontakt til videninstitutioner og forskningscentre.

Feltarbejde/research-fasen udføres ofte af personer med videregående uddannelse som etnologer, antropologer, sociologer, psykologer, erhvervs- og marke-

tingsuddannede eller uddannede i statskundskab. Feltarbejde udføres dog typisk af uddannede fra socialvidenskaberne eventuel sammen med designere.

### **3. Mønstergenkendelse og analyse**

Når indsigterne om brugerne er indsamlede og forskning i relevante videnområder er blevet afdækket, begynder fase 3 - analysefasen. Analysefasen bliver af visse konceptdesignvirksomheder kaldt ”mønstergenkendelse”. Mønstergenkendelse betyder, at det er i krydsningen mellem to videnområder (eksempelvis krydsningen af viden om en ny teknologi og viden om et nyt brugerbehov), at et nyt mønster – eller produkt – opstår. Mønstergenkendelse handler om at kombinere indsigter fra forskellige videnområder og herfra skabe en ny løsning og en ny måde at fortælle om denne løsning på.

Denne fase bliver ofte omtalt som ”der hvor magien opstår”. Fasen er ofte kendetegnende ved, at den indsamlede og ofte kaotiske og fragmenterede viden om brugerne, og markedet, struktureres og sættes i system, så indsigter og mønstre opstår. Drejer opgaven sig om at forbedre en børnehave, kan et mønster eksempelvis være ”forældres lyst til at høre om børnenes oplevelser” kombineret med ”mobile løsninger” og ”stress under aflevering og afhentning”. Samtidig samles særligt interessante citater fra brugerinterviewene eller særlig interessante cases, som stemmer overens med projektets overordnede formål.

Den overordnede hensigt med denne fase er at strukturere den indsamlede viden i temaer, som kan skyde konceptudviklingen i gang, men typisk opstår også de første spæde idéer til nye løsninger i denne fase.

Det er som regel de samme personer, som udførte researchet og feltarbejdet, som arbejder med mønstergenkendelsen/analysen. Projektlederen har også en vigtig rolle at spille, da han/hun skal sørge for, at analysen sigter mod at skabe en løsning på det oprindelige problem, som klienten sidder med.

### **4. Konceptudvikling og design**

Konceptudvikling er fasen, hvor den indsamlede viden og analyse fra fase 3 bruges til at udvikle konkrete løsninger på klientens oprindelige problem. På dette tidspunkt er der samlet en masse viden om klientens problem. De omhandler klientens markedsmuligheder, brugerne af klientens produkter og nye, globale trends indenfor den industri, klienten stammer fra. En række idéer har op til nu ventet på at blive formuleret, diskuteret og illustreret. Disse ideer bliver udviklet og diskuteret i konceptudviklingsfasen.

Diskussionen foregår ofte sammen med klienten, der inviteres ind til workshops. Her kan klienten selv komme med forslag til, hvordan han/hun mener, den indsamlede viden kan bruges til at danne nye koncepter. Inddragelsen af klienten sker fordi historien bag konceptforslagene skal præsenteres, som ofte foregår ved at præsentere de nye indsigter og mønstre, der er i research- og analyse-fasen er blevet afdækket. Det kan også inspirere klienten, der kan foreslå nye typer koncepter, der løser klientens oprindelige problem.

Konceptforslagene kan blive præsenteret på en række måde, blandt andet ved hjælp af:

\* *Power-points*

\* *Rapporter*

\* *Plakater (som illustrerer indsigter eller ny strategi)*

\* *Videoer (som opsummerer indsigter, ofte ved at vise udklip af brugerinterviews)*

\* *Renderinger (3D-tegninger af produkter, landskaber, etc.)*

\* *Prototyper (modeller af nye produkter)*

Det er typisk de samme personer, der udførte research og analyse-faserne, som sammen med designere udvikler koncepter og skaber hurtige prototyper.

## **5. Implementering**

Godkendes koncepterne af klienten, skal produkterne eller servicerne testes, udvikles og lanceres. Det er altså i denne fase, at et koncept bliver testet af og realiseret. Tests bliver ofte udført ved hjælp af fokusgrupper, hvor et antal personer (ofte ikke over 10) præsenteres for konceptet, typisk i form af en prototype, og de bliver bedt om at komme med kommentarer. Da konceptet i forvejen er udviklet på baggrund af brugerundersøgelser, er der i denne fase sjældent tale om radikale ændringer, men i højere grad finjusteringer af konceptet eller prototypen.

Implementering af det endelige produkt eller service kræver en detaljeret gennemgang af produktionen, som typisk ledes af klientens design- og produktionsafdeling og i nogle tilfælde i samarbejde med konceptdesignvirksomheden.

Det er også i denne fase, at markedsføring, indpakning og visuel identitet bliver diskuteret og designet. Det kan udføres af klienten, af et marketingfirma eller af konceptdesignvirksomheden selv. Det kommer dog an på hvilken type konceptdesignvirksomhed man er, om man involverer sig i denne fase.

Det er typisk personer med baggrund i industriel design, grafisk design, civilingeniører og marketingsuddannede, der involveres i denne fase.

Når denne fase er afsluttet, er produktet eller servicen klar til at gå på markedet, og processen er afsluttet.

