

**” Everyone designs, who devices a plan of action aiming at changing existing states into preferred ones”.**

*Nobelprismodtageren i økonomi, Herbert Simon, har defineret design som enhver planlagt aktivitet, der sigter på at forandre en eksisterende tilstand til en bedre.*

Design er at forestille sig noget, der ikke findes. Det, som ikke findes, må man forestille sig for at kunne skabe det. Det er kreativitet. Det kan være at forestille sig et produkt, der er bedre end konkurrentens, eller hvordan et bestemt problem skal løses. Design kan altså både være noget konkret og noget abstrakt. Og hvis design er godt integreret i alle de aktiviteter, der skaber værdi i en virksomhed (virksomhedens værdikæde), kan det give et væsentligt bidrag til virksomhedens resultat.

#### **Hvad er design**

Design er forandring med henblik på at skabe værdi!

Design er ikke kun noget, som designere tager sig af, men involverer mange mennesker og funktioner i virksomheden.

Designprocesser skal også "designes", dvs. at de skal planlægges.

Designprocesser foregår oftest i teams, der må ledes sådan at de fungerer godt.

#### **Mulige udviklingsområder**

Foregår designarbejdet i virksomheden på tværs af de forskellige funktioner?

Bruger man i virksomheden design til at øge værdien af produkter og ydelser?

Er man i virksomheden bevidste om designaspektet, når der skal sammensættes udviklingsteams?

Har virksomheden den fornødne designviden inden for huset, eller skal der suppleres med udefra kommende ekspertise?

## **Design - fra det enkle til det avancerede**

### **Design er en kombination af kompetencer**

Designledelse drejer sig ikke kun om at tage initiativ til, at virksomheden udvikler æstetisk smukke produkter, trykker flotte brochurer eller får indrettet et smukt showroom. Det handler heller ikke nødvendigvis om at hyre eksterne designere til at løse hver eneste udviklings- eller kommunikationsopgave i virksomheden.

Designledelse drejer sig i virkeligheden mere om at kunne forstå og anvende et designorienteret tankesæt.

Kombineres design med god ledelse, bliver man bedre i stand til at skabe værdi i virksomheden.

## Den kendte historie –

### "En kaffebønnes vej til Markuspladsen".

I deres bog "The Experience Economy" (Harvard Business School Press, 1999) bruger Pine & Gilmore kaffe som et eksempel på, hvordan værdi kan skabes ved at tilføje branding, service og oplevelser til et i grunden helt banalt produkt.

De rå kaffebønner bliver handlet på verdensmarkedet til nogle få kroner pr kilo, men kaffebonden har fået langt mindre end det for sit slid i markerne. De virksomheder, der fragter bønnerne til markederne og rister, maler og pakker kaffen, tager nemlig deres pæne del af fortjenesten. Men de, der virkelig skaber værdi - og derved fortjeneste - er dem, der kan gøre varen til et brand og en oplevelse.

Når kaffen ligger i supermarkedet, så giver vi som forbrugere gerne omkring 50 kr. for et kilo god kaffe. Det bliver til måske 10 øre per kop, hvis vi brygger den hjemme på kaffemaskinen. Men når nogle andre gør os den service at brygge den, og vi køber den i f. eks. i kantinen på jobbet, så koster den rask væk 4-5 kr. Tilføjes der så endvidere en dimension, der hedder oplevelse - som for eksempel at koppen serveres på en trendy café - så fire-dobles prisen yderligere.

Pine & Gilmores historie om kaffepriser ender på Markuspladsen i Venedig. Her betaler masser af turister gerne mere end **50** kr. for en kop kaffe, fordi de ud over selve produktet får atmosfæren, sceneriet og hele den autentiske oplevelse med i købet, der gør kaffen alle pengene værd. En følelse der ligefrem kan have en langtidseffekt, i og med at fremtidige kaffeoplevelser kan frembringe minder om oplevelsen på Markuspladsen.

#### Design er...

Design er ikke kun fysiske produkter og grafisk kommunikation men kan bruges til at skabe positive forandringer i store dele af virksomheden.

Design kan bruges til at øge værdien af virksomhedens ydelser og derved skabe økonomisk vækst.

Design kan bruges til at forandre den forretningsmodel, som virksomheden arbejder efter og derved skabe eget værdi.

Design kan bruges på alle niveauer af kundetilfredsstillelse, fra udviklingen af nye produkter over skabelse af systemer og services, til design af oplevelser.

For designmæssigt uerfarne virksomheder kan det betale sig at starte med begrænsede projekter, inden man øger kompleksiteten af sin designindsats.

Virksomheder kan se forskelligt på design i forhold til deres måde at drive forretning på – fra underleverandøren, over de, der lægger vægt på produktudvikling og innovation, til den brandbaserede virksomhed.

#### Mulige udviklingsområder...

Hvordan differentierer virksomheden sig i dag forhold til konkurrenterne?

Konkurreres der på pris, kvalitet udseende, service, oplevelser eller noget andet?

Hvordan kan virksomheden øge værdien af sine produkter og ydelser?

Hvilke ændringer i virksomhedens produkter og serviceydelser ville kunderne sætte mest pris på?

Hvor ønsker virksomheden at bevæge sig hen fremover - og kan design hjælpe med det?

På hvilken måde anvender virksomheden design i dag?

Anvendes design til udvikling af produkter, kommunikation, services, oplevelser eller noget helt andet?

Hvordan ville det være nemmest at komme i gang med design i virksomheden?

Hvordan ville design på længere sigt gøre mest gavn for virksomheden?

## Design i organisationen

Påstanden om, at "good design is good business", er formuleret af IBM direktøren Thomas Watson Jr. Citatet skal forstås i en grundlæggende betydning, hvor virksomhedens forskellige funktioner deltager med deres respektive kompetencer i et forpligtende samarbejde. Det drejer sig om at bruge den viden, der er i virksomheden, gensidigt at styrke og befrugte idéer og planer, samt at udnytte den tværorganisatoriske koordinering og integration.

## Design og de andre forretningsfunktioner

Hvis design skal være en katalysator for hele virksomheden, skal det integreres med alle forretningsmæssige funktioner altså i hele værdikæden. I forhold til de enkelte funktioner har design dog forskellig betydning...

Funktioner	Input til design-processen	Proces	Output
Strategi	Udfordringer og muligheder	Strategiprocesser	Kommunikere strategi
Kommunikation	Målgruppe	Visualisering	Medie og budskab
Marketing	Kunde- og brugerforståelse	Udviklingsprocesser / brugercentreret design	Produkter, kommunikation, branding
FGU	Brugerforståelse og materiale	Udvikling	Modeller og brugergrænseflader
Produktion	Logistik og materialer	Tilpasning og modulært design	Brugerkrav
Økonomi	Omkostninger	Budgetmodeller	Visuelle præsentationer

## Design og strategi

Da designprocesser er opdagende og udadvendte, bidrager design generelt til erhvervelse af strategisk viden. Strategiske processer er også kreative processer, hvor man udvikler ny viden på basis af de strategiske muligheder. Man kan f. eks. anvende kreative metoder til at forstå konsekvenserne af muligheder og begrænsninger og til at "lege" sig frem til alternative perspektiver, eksempelvis gennem workshops. På outputsiden vil kommunikation være central, idet komplekse strategier skal meddeles hele.