

Evaluering af D2i -Design to innovate



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Udarbejdet af LB Analyse og SDU for
for D2i - Design to innovate

Februar 2015



Indhold

1	Indledning	3
1.1	Formål og målgruppe	3
1.2	Aktiviteter i projektet.....	5
2	Effekter af D2i	7
2.1	Har virksomhederne opnået ny indsigt?.....	9
2.2	Anvendes design nu mere end tidligere?.....	10
2.3	Har designanvendelsen ført til forandringer i virksomhederne?.....	12
2.4	Har designanvendelsen forbedret forretningsgrundlaget?.....	13
2.5	Realiseret effekt.....	14
2.6	Forventet effekt	15
2.7	Samlet vurdering.....	16
3	Aktiviteternes betydning for effektskabelsen	18
3.1	Hvad siger deltagerne om de forskellige typer af aktiviteter?	20
3.1.1	Design-konsultationer	21
3.1.2	Designintroduktioner og efteruddannelse for designere	22
3.1.3	DesignCamps	24
3.2	Samlet vurdering.....	25
4	Virksomhedernes betydning for effektskabelsen.....	27
4.1	Betydning af virksomhedens størrelse	27
4.1.1	Betydning af virksomhedens type	28
4.1.2	Betydning af ansatte med designfaglig baggrund	29
4.1.3	Betydningen af respondentens stilling	30
4.2	Samlet vurdering.....	30
5	Vurdering af projektets effektskabelse	32
5.1	Effektskabelse kræver indgreb med virksomhederne	33
5.1.1	Virksomhedernes udviklingspraksis.....	35
6	Anbefalinger.....	37
6.1	Forslag til fremtidige aktiviteter	39
	Bilag A: Karakteristik af de deltagende virksomheder	40
	Bilag B. Evalueringens gennemførelse	43

1 Indledning

D2i - Design to innovate er et 4-årigt projekt, der gennemføres i samarbejde mellem Designskolen i Kolding og Syddansk Universitet. Projektet blev igangsat i 2011 og løber frem til udgangen af 2014.

Her ved udløbet af projektets oprindeligt fastlagte slutdato (der siden er blevet udskudt) er det blevet evalueret i et samarbejde mellem SDU, der har været ansvarlig for gennemførelsen af evalueringen, og LB Analyse. I praksis er evalueringsdesignet fastlagt på møder mellem Designskolen, SDU og LB Analyse, og det spørgeskema, der udgør det centrale omdrejningspunkt i evalueringen, er drøftet grundigt mellem alle parter. Herefter har SDU forestået selve dataindsamlingen i forhold til spørgeskemaet, hvorefter LB Analyse har foretaget al behandling, analyse og fremstilling af data. Resultaterne har været fremlagt og drøftet på en workshop med både SDU og Designskolen, hvorefter en kort version med centrale resultater blev fremlagt ved konferencen "Design meets Business" i starten af december 2014.

Herunder præsenteres projektets formål og målgruppe samt de aktiviteter, der har været gennemført. I kapitel 2 præsenteres resultaterne af evalueringen i forhold til projektets effektskabelse i de deltagende virksomheder. I kapitel 3 undersøges betydningen af de aktiviteter, deltagerne har deltaget i og den effekt, der har opnået. I kapitel 4 undersøges betydningen af centrale forhold ved virksomhederne ift. den effekt, de har opnået. I kapitel 5 vurderes og drøftes projektets effektskabelse, hvorefter de anbefalinger, som evalueringen har givet anledning til, præsenteres i det afsluttende kapitel 6. I bilag A gives et overblik over deltagerne i projektet og i bilag B gennemgås evalueringens gennemførelse og repræsentativitet.

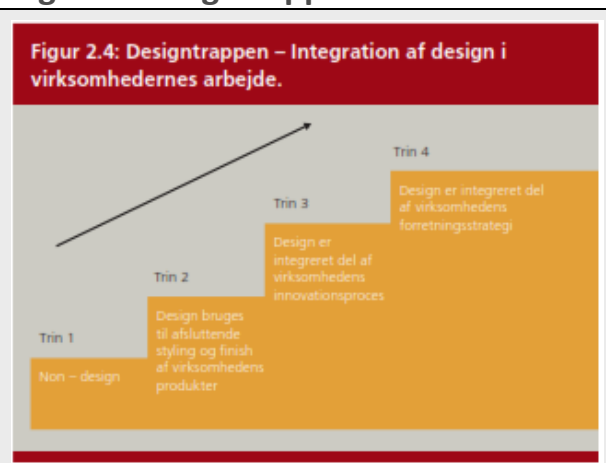
1.1 Formål og målgruppe

D2i har sit udspring i tidligere analyser, der har vist, at "Design skaber værdi"¹. I denne rapport kortlægges danske virksomheders anvendelse af design, og der kobles til henholdsvis virksomhedernes innovation og produktivitet, og en sammenhæng findes.

Design har imidlertid mange forskellige anvendelsesområder, og effekten af at anvende design synes stærkere, jo mere integreret i virksomhedens forretningsstrategi anvendelsen er. Det er derfor ikke tilstrækkeligt at sige, om en virksomhed anvender design eller ej, men på hvilken måde den anvender design. Til at beskrive anvendelsen af design, udvikles med inspiration fra Dansk Design center i rapporten en såkaldt "designtrappe", der er gengivet i figur 1.

Formålet med D2i er på et overordnet niveau at bringe virksomhederne op ad trappen, så de kan opnå de samme positive, afsmittende effekter i

Figur 1: Designtrappen®



¹ Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): "Design skaber værdi – Udbredelse og effekter af design".

form af øget innovation og produktivitet, der blev fundet i Erhvervs- og Byggestyrelsens analyse fra 2008.

I D2i tages der således udgangspunkt i et udvidet designbegreb, hvor fokus ikke er på formgivning, som design ofte forbindes med, men på design som et innovationsværktøj og et middel til forretningsudvikling:

“Strategic use of design is about utilising methods and tools from the world of design systematically in order to come up with new ideas and develop products, production methods and business strategies; and always with the user at centre stage.”

Kilde: D2i - Design to innovate og Mandag Morgen (2014): “Newdoing – How Strategic Use of Design Connects Business with People”.

Med udgangspunkt heri er det kortsigtede mål med projektet:

- At få design integreret i langt flere virksomheder
- At få flere medarbejdere til at kunne forstå og anvende design/innovationsmetoder
- At få flere produkter til at ”indeholde” design

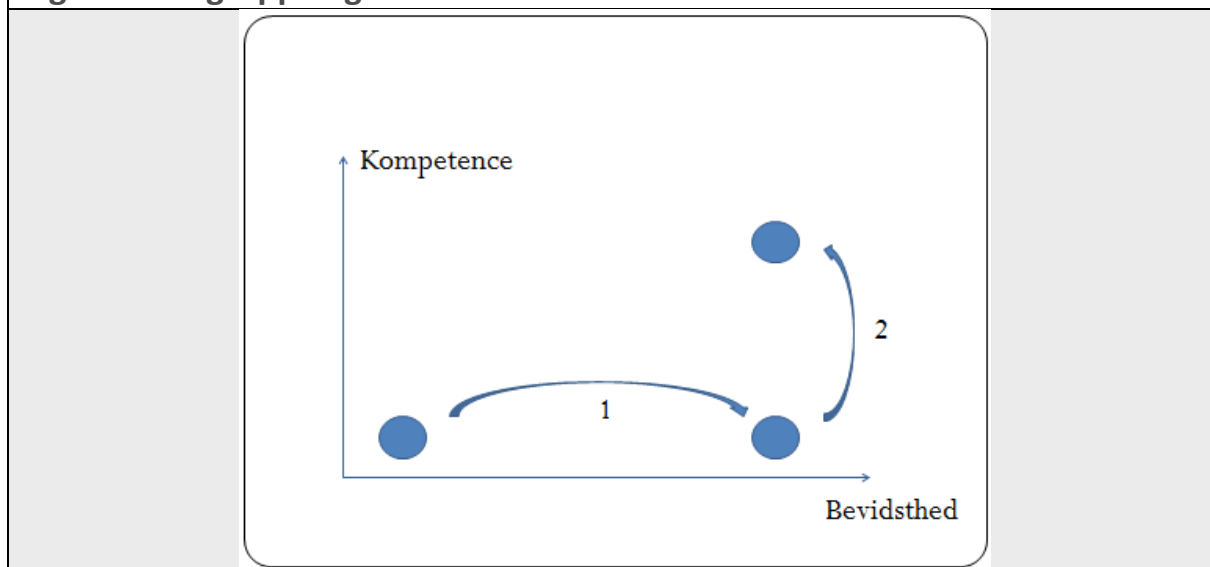
Det mere langsigtede mål med projektet er naturligvis at skabe vækst og beskæftigelse i regionen ved at øge virksomhedernes konkurrencekraft. I den forbindelse er ovenstående mål at betragte som midler til at skabe vækst.

Men med henvisning til at det på et mere overordnet niveau kan konstateres, at anvendelse af design og innovation og produktivitet hænger sammen, er det projektets ambition at øge designanvendelsen i virksomhederne. Udviklingen i virksomhedernes designanvendelse er derfor anvendt som det centrale og gennemgående effektmål for indsatsen. Kan det konstateres, om de tager et eller flere trin op ad Designtrappen®? Effektforståelsen og effektmålingen gennemgås detaljeret i kapitel 2.

Målgruppen for projektet er ikke defineret ved en bestemt branche eller størrelse virksomhed (ud over krav om SMV). Der er to primære målgrupper for projektet. Den første er karakteriseret ved i dag ikke at anvende design og have et lavt bevidsthedsniveau om mulighederne deri. Den anden målgruppe er karakteriseret ved at have en bevidsthed om design, men et lavt kompetenceniveau.

Den primære ambition med projektet er således at skabe bevidsthed om mulighederne i design i virksomheder, der ikke kender til det (1 i figuren herunder). Og sekundært kan virksomheder med høj designbevidsthed også deltage med henblik på at øge sine designkompetencer (2 i figuren herunder).

Figur 2: Målgruppe og formål for D2i



Kilde: Gengivelse af projektleder Karsten Bech's formulering af målgruppen for projektet

1.2 Aktiviteter i projektet

For at kunne skabe den ønskede udvikling i bevidsthed og kompetence gennemføres der følgende virksomhedsrettede aktiviteter i projektet:

Aktivitet	Gennemførte	Samlet mål
Designkonsultation	140	Heldagsfaciliteret udviklingsproces
Introduktioner	22	3 x 2-dages kursus i designmetoder for medarbejdere
Design Updates	17	Korte eftermiddagsmøder om design og innovation
DesignCamp	3	Årlig event med virksomheder og studerende
Bæredygtige Forstyrrelser	13	Individuelt tilpassede bæredygtighedsforløb
Netværksarrangementer	7	Netværksskabende aktiviteter
Cases	25/32*	Dokumentation af virksomheders brug af design

* Der er udarbejdet 32 cases, men 7 af virksomhederne har ikke ønsket dem publiceret, hvorfor kun 25 har kunnet publiceres. Samtlige cases anvendes imidlertid til analyseformål.

Måltallene for de enkelte aktiviteter er alle stort set opfyldte og kan forventes helt opfyldte inden projektets afslutning.

I de oprindelige ansøgninger var målsætningen, at 200 virksomheder, institutioner eller organisationer skulle udvikle eller implementere nye produkter og/eller processer, og at i alt 1700 personer skulle opkvalificeres. Der har pr. 31/12 2014 deltaget 553 virksomheder, institutioner eller organisationer og i alt 1453 personer i de forskellige aktiviteter.

Der er således tale om en klar overopfyldelse af målet om antal deltagende virksomheder, mens antal deltagende personer på nuværende tidspunkt ligger under måltallet.

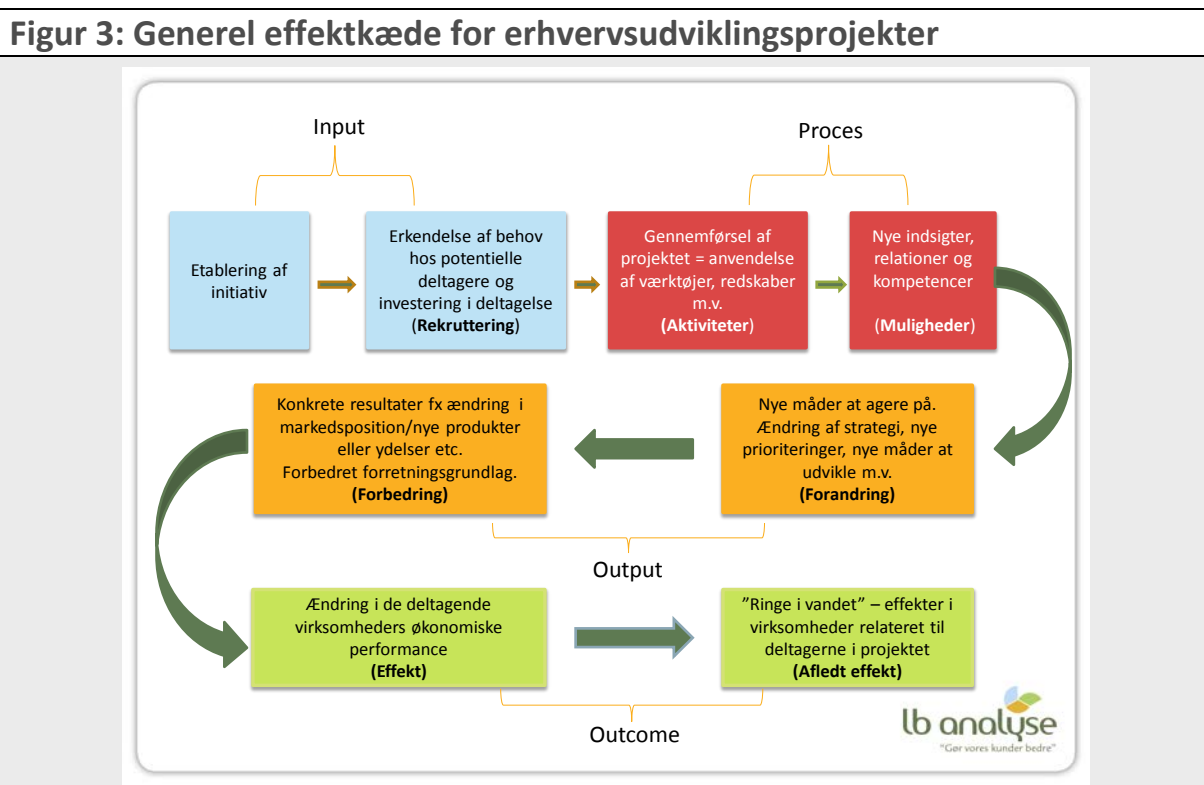
Da formålet med evalueringen er at vurdere projektets effektskabelse, er der fokuseret på de af aktiviteterne, hvor det er muligt at vurdere, hvilke effekter virksomhederne opnår, og relatere dette til deres deltagelse i projektet. Det drejer sig om Designkonsultationer, Design-introduktioner og i Design Updates.

2 Effekter af D2i

I dette kapitel gennemgås resultaterne af evalueringen i forhold til de effekter, der på nuværende tidspunkt kan registreres i de deltagende virksomheder. Som nævnt i indledningen, er det centrale effektmål, om der kan konstateres en udvikling i virksomhedernes anvendelse af design. Men vi vil naturligvis også gerne vide, om det skaber den ønskede effekt i form af øget omsætning og beskæftigelse i virksomhederne.

Her er vi imidlertid udfordret af det forhold, at disse effekter helt overvejende ikke kan forventes at være opstået på nuværende tidspunkt. For at skabe grundlag for at vurdere, om indsatsen kan forventes at føre til den ønskede økonomiske effekt, må projektets såkaldte effektkæde fastlægges, da den giver mulighed for at identificere nogle relevante "undervejsmål". Det handler således om at forstå, hvordan de endelige ønskede effekter skulle kunne opstå, for derefter at undersøge, om det så også ser ud til at ske, eller om der er led i kæden, der ikke virker. For så skal indsatsen fremadrettet justeres.

For at illustrere logikken i at anvende effektkæder som udgangspunkt for evaluering er herunder gengivet en helt generel effektkæde for erhvervsudviklingsprojekter.



Kilde: LB Analyse 2012

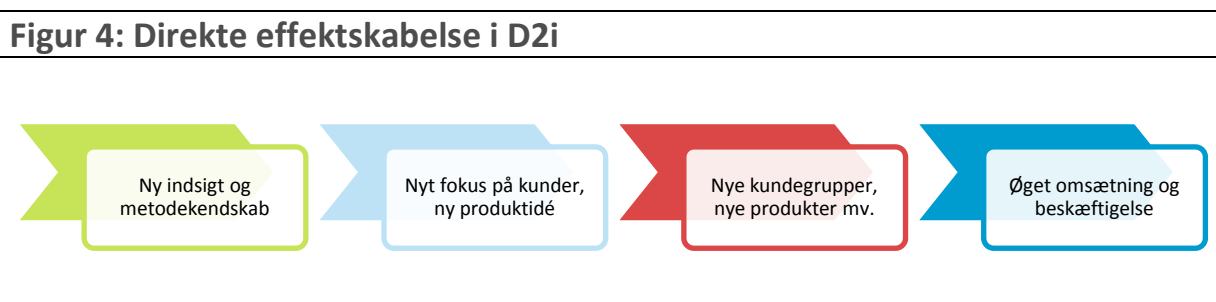
Den centrale pointe i effektkæden er, at et projekt som D2i kan skabe nye muligheder i virksomhederne i form af ny bevidsthed og kompetence i forhold til anvendelse af design. Men om virksomhederne omsætter de nye muligheder og faktisk gennemfører forandringer, der fører til en forbedring af deres forretningsgrundlag, der igen kan føre til en forbedring af virksomhedens bundlinje, det kan projektet ikke styre. Det kan kun virksomhederne.

I hvilket omfang virksomhederne omsætter de nye indsigter og kompetencer til intern forandring, afhænger erfaringsmæssigt af en lang række virksomhedsinterne forhold (hvem deltog i projektet, ressourcer til at gennemføre forandring, hvilke øvrige forandringsprocesser foregår i forvejen i virksomheden, er virksomheden vant til at arbejde med forandring osv. osv.). Erfaringsmæssigt går en stor del af effekten tabt mellem muligheder og forandring.

For at forstå vejen frem til den ønskede endelige effekt skelner vi mellem tre forskellige måder, hvorpå effektkæden kan sættes i gang:

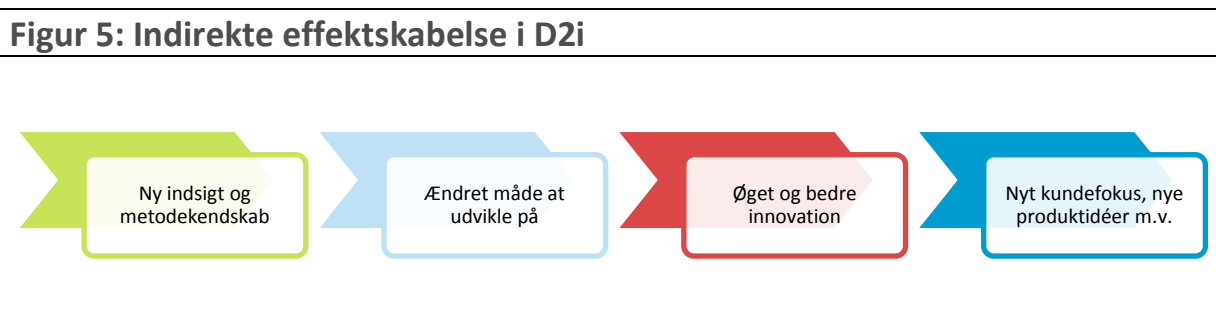
1. Direkte effekt
2. Indirekte effekt
3. Afledt effekt

Direkte effekt opstår, hvis de aktiviteter, virksomheden deltager i, umiddelbart fører til en forandring, der kan skabe en forbedring af forretningsgrundlaget, der kan føre til øget omsætning, beskæftigelse m.v. Det kunne f.eks. være et nyt kundesegment, der har været i fokus på en designkonsultation, som virksomheden efterfølgende når ud til, eller et nyt produkt, der blev arbejdet med, og som efterfølgende har kunnet sættes i produktion og skabe øget omsætning. Denne direkte effektskabelse kan illustreres som herunder:



LB Analyse 2013

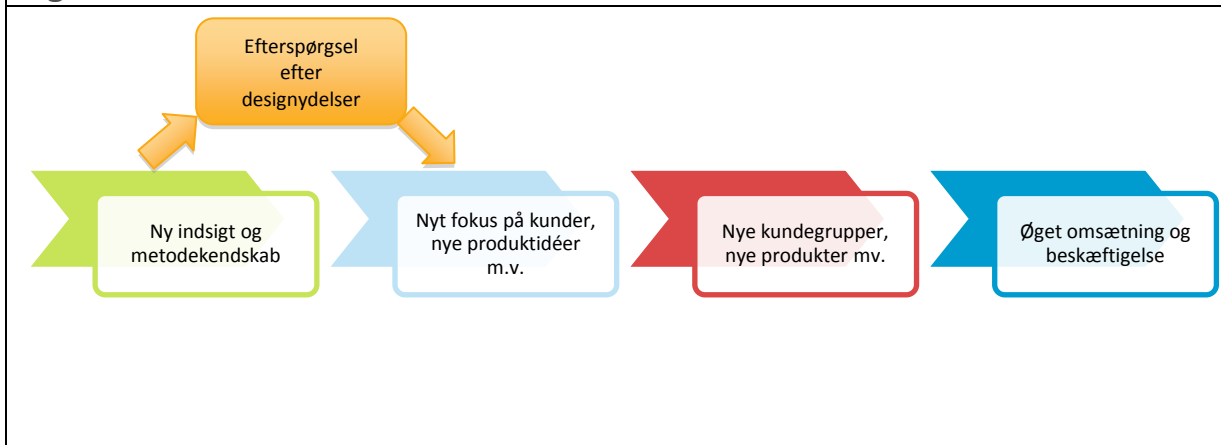
Indirekte effekt opstår, når virksomheden som følge af sin deltagelse i D2i lærer nye måder at udvikle på, nye metoder og værktøjer, der gør den mere innovativ eller øger kvaliteten af de udviklingsprocesser, den gennemfører. Denne type effekt opstår ikke umiddelbart i forlængelse af virksomhedens deltagelse i aktiviteterne, men lagrer sig som en kapacitet, der bringes i anvendelse, når det næste gang måtte være relevant.



LB Analyse 2014

Og endelig opstår afledt effekt, når virksomhedens nye bevidsthed om mulighederne i at benytte design får den til at efterspørge designydelser eksternt, hvorved der opstår en effekt i designvirksomhederne, der kan siges at være afledt af D2i. Mekanismen er altså den samme som ved direkte effektskabelse, men nu med en mulig afledt effekt i designvirksomheder som tillæg, hvilket er søgt illustreret i figuren herunder:

Figur 6: Afledt effektskabelse i D2i



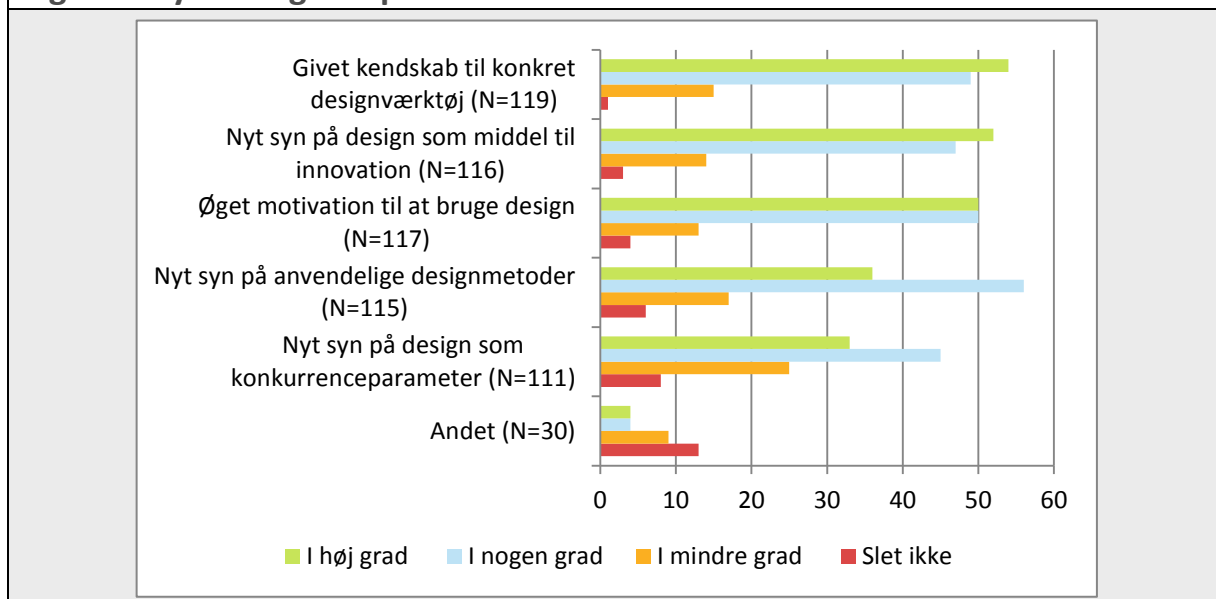
LB Analyse 2013

Alle tre typer af effektskabelse skal således igennem den samme proces, hvor der skabes forandring og forbedring af forretningsgrundlaget forud for den endelige effekt, men "indflyvningen" er lidt forskellig. Og i et læringsperspektiv er det meget interessant at undersøge, i hvilket omfang disse tre forskellige mekanismer kan identificeres hos deltagerne. I det følgende gennemgås kortlægningen af D2i's effektskabelse i virksomhederne med udgangspunkt i ovenstående effektforståelse.

Der er i Bilag A redegjort detaljeret for den gennemførte spørgeskemaundersøgelse, som de følgende effektvurderinger er baseret på.

2.1 Har virksomhederne opnået ny indsigt?

Først er virksomhederne blevet spurgt, om de som følge af deres deltagelse har opnået nye indsigter.

Figur 7: Nye indsigter opnået i virksomhederne

Kilde: SDU og LB Analyse 2015

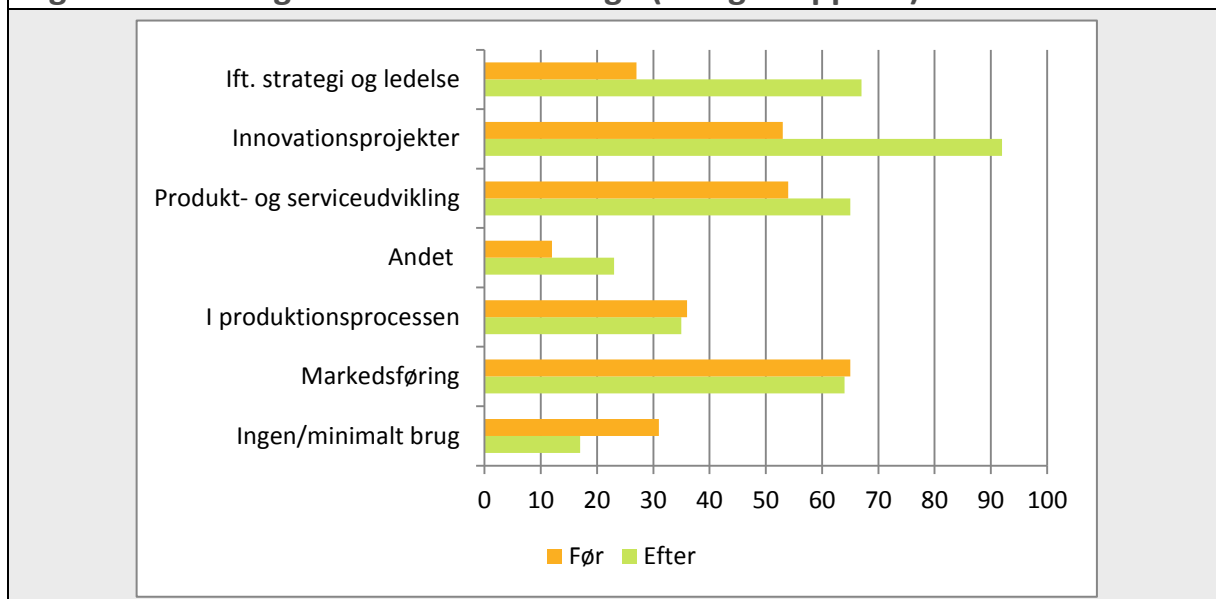
Som det fremgår af figuren, har virksomhederne i næsten ligeligt omfang opnået kendskab til et konkret designværktøj, nyt syn på design som konkurrenceparameter og øget motivation til at bruge design. Herefter følger, at mange af dem har fået et nyt syn på anvendelige designmetoder og et nyt syn på design som konkurrenceparameter.

Der er således både sket en udvikling af mange af deltagerens bevidsthed om design og en udvikling i mange af deltagerens designkompetencer.

2.2 Anvendes design nu mere end tidligere?

Hernæst er det undersøgt, om det nye kendskab til designværktøjer og det nye syn på design som middel til innovation har ført til, at virksomhederne nu anvender design i højere grad end tidligere. Det er, som nævnt i indledningen, et helt centralt effektmål for projektet, om virksomhederne har taget design til sig og nu anvender dette i funktioner i virksomheden, hvor det ikke tidligere blev anvendt – om de er trådt et skridt op ad Designtrappen®. Undersøgelsen af dette fremgår af figur 8 herunder.

Figur 8: Udvikling i anvendelse af design (Designtrappen®)



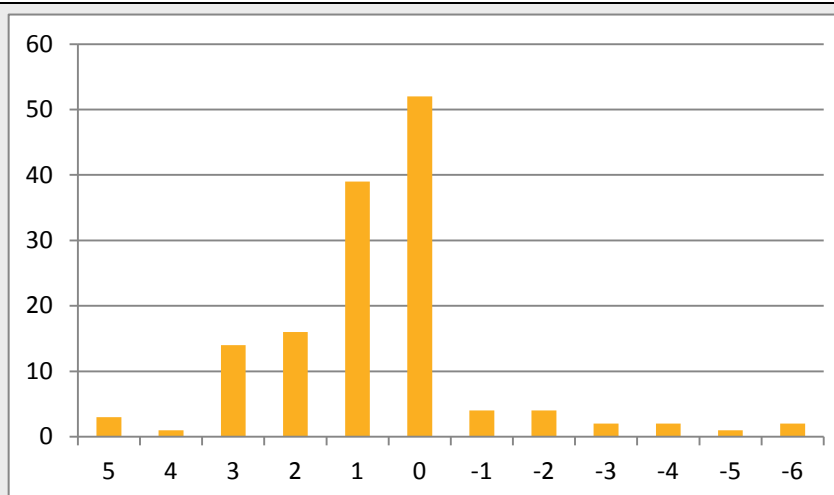
Kilde: SDU og LB Analyse 2014, N=131

Som det fremgår af figuren, anvendes design nu betydeligt mere end tidligere – ikke mindst i forhold til strategi og ledelse samt ift. innovationsprojekter, der repræsenterer de to øverste trin på Designtrappen®.

- 72 af respondenterne anvender design i flere sammenhænge nu end før deres deltagelse
- 52 respondenter bruger samlet set design i lige så mange sammenhænge nu som før
- 14 respondenter bruger design i færre sammenhænge end før

Samlet giver det 0,77 nye designanvendelser pr. deltager. Som det fremgår, er der navnlig øget brug i forhold til innovationsprojekter og strategi og ledelse. Det kan virke lidt paradoksalt, at der i forhold til nogle anvendelser er færre, der anvender design efter sin deltagelse end før. Ved opfølgende samtaler har det bl.a. vist sig, at det skyldes, at respondenterne har svaret, at de endnu ikke har benyttet design i en given anvendelse, men ikke afviser, at det vil ske på et senere tidspunkt. Der er altså opstået en stor indirekte effekt i form af nye områder, hvor design nu anvendes mere end før.

I forlængelse af ovenstående er det undersøgt, hvordan effektskabelsen (netto) fordeler sig mellem virksomhederne. Som det fremgår af figur 9 herunder, er der flest, der samlet set anvender design i samme antal anvendelser som før, og en stor gruppe, der har opnået én ekstra designanvendelse. En gruppe har opnået 2 eller 3 nye designanvendelser, mens nogle få virkelig har fået mange, nye designanvendelser.

Figur 9: Antal nye designanvendelser pr. deltager

Kilde: SDU og LB Analyse, N=133

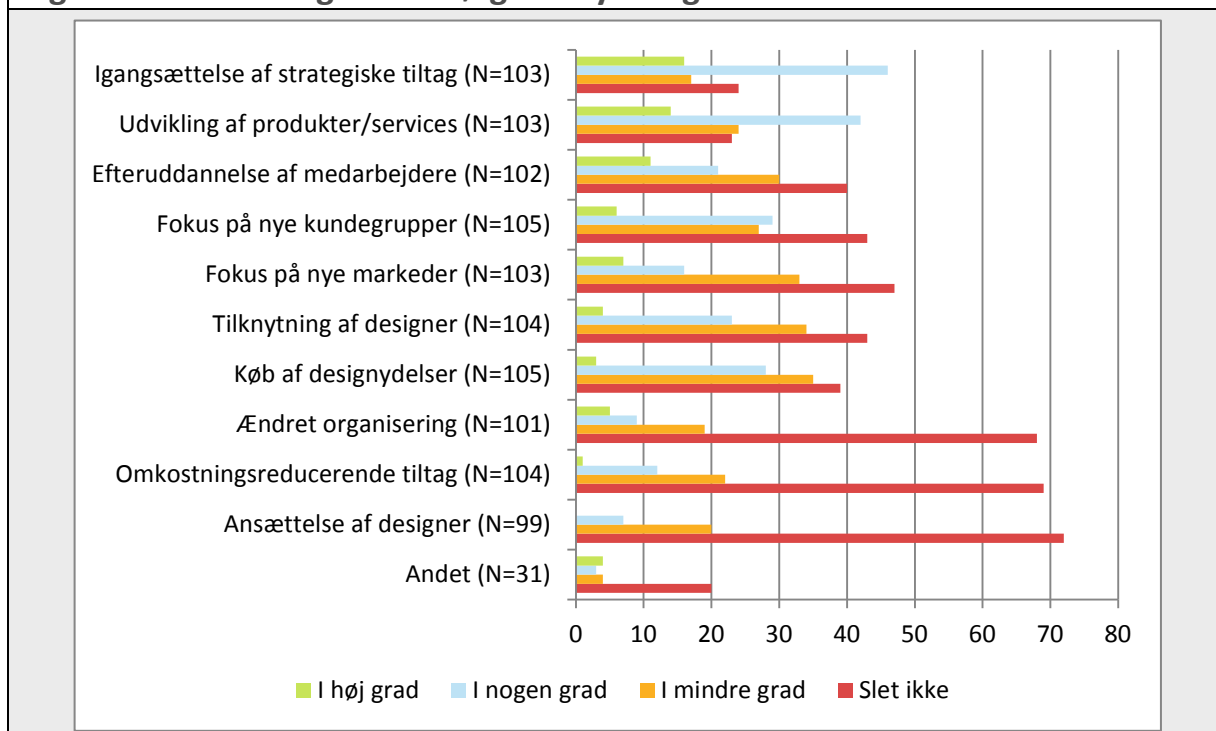
Samlet set er der således 72 ud af de 133, der har besvaret dette spørgsmål, der nu anvender design i flere funktioner end ved deres indtræden i projektet, hvilket svarer til 54 % af deltagerne. Det er således i betydeligt omfang lykkedes at skabe bevidsthed om mulighederne i at anvende design og i betydeligt omfang også at øge kompetenceniveauet, således at virksomhederne nu kan anvende design i forhold til navnlig strategi og ledelse samt i innovationsprojekter.

Baseret herpå er der grundlag for at sige, at D2i har opnået en høj grad af målopfyldelse, for så vidt angår at udvikle virksomhedernes designanvendelse. Men vi vil naturligvis også gerne vide, om det så også fører til noget? Skaber designanvendelsen også den ønskede økonomiske effekt?

2.3 Har designanvendelsen ført til forandringer i virksomhederne?

Som gennemgået går vejen til effekt i virksomhederne gennem gennemførelsen af forandringer, der forbedrer deres forretningsgrundlag. Designanvendelsen skal få dem til at gøre noget andet, end de gjorde før deres deltagelse, hvis det skal føre til en effekt, som vi med rimelighed kan tilbageføre til deres deltagelse i projektet.

Logikken, i den måde spørgeskemaet er opbygget på, er således, at respondenterne kun stilles spørgsmål om det næste led i kæden, hvis de svarer i nogen grad eller i høj grad i det aktuelle spørgsmål. Angiver en respondent f.eks. ikke at have opnået nye indsigter, spørges der ikke til forandring, forbedring og effekt, fordi forandringen ifølge logikken skal knytte sig til den nye indsigte. Så snart man ikke kan svare i nogen grad eller i høj grad, er man således "ude" af den del af spørgeskemaet. Dermed kan vi i højere grad end ellers tillade os at henføre en given effekt til den indsats, vi ønsker at undersøge effekten af. Derudover giver det mulighed for at sammenligne, hvor mange der kommer igennem effektkæden ift. f.eks. forskellige typer af aktiviteter, som det vises senere.

Figur 10: Forandringer som følge af ny designanvendelse


SDU og LB Analyse 2015

Helt i overensstemmelse med figur 8 er det navnlig i forhold til strategiske tiltag eller udvikling af produkter eller services, at der er sket forandringer som følge af den nye designanvendelse. Flere end halvdelen af alle virksomhederne har gennemført forandringer i relation hertil. 30 af virksomhederne har derudover fået nyt fokus på efteruddannelse af medarbejdere, mens 33 af dem har fået fokus på nye kundegrupper.

Ligeledes er der ca. 30 af virksomhederne, der nu er begyndt at efterspørge designydelser ved enten at tilknytte en designer eller ved at købe designydelser. Det var det, vi i indledningen kaldte afledt effekt.

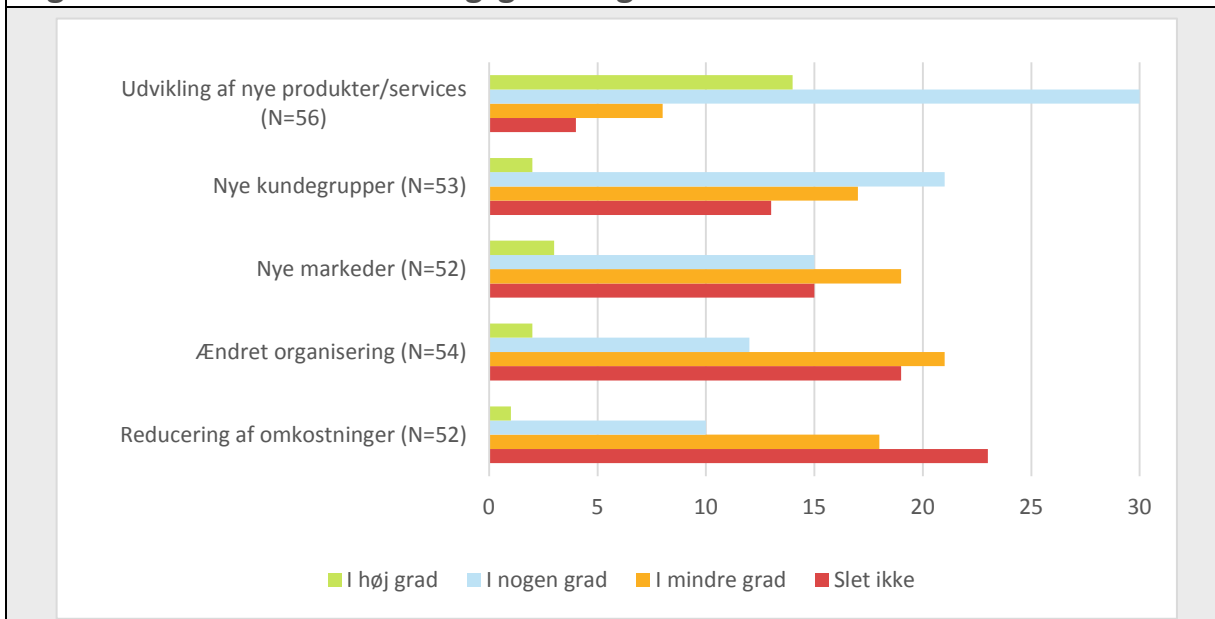
Det første led i kæden ser altså ud til at virke. Har det så også ført til en forbedring af virksomhedernes forretningsgrundlag?

2.4 Har designanvendelsen forbedret forretningsgrundlaget?

Spørgsmålet om, hvorvidt virksomhederne har fået forbedret deres forretningsgrundlag, er kun stillet til de virksomheder, der "i høj grad" eller "i nogen grad" angav, at de havde gennemført forandringer, jf. logikken bag spørgeskemaet som redegjort for ovenfor.

Den opnåede forbedring af forretningsgrundlaget består helt overvejende af nye produkter eller services, der er blevet udviklet. Men en stor andel af virksomhederne angiver også at have opnået adgang til nye kundegrupper eller nye markeder. Derimod er det en mindre andel, der har kunnet reducere omkostninger. Resultaterne fremgår af figur 11 herunder.

Figur 11: Forbedret forretningsgrundlag i virksomhederne



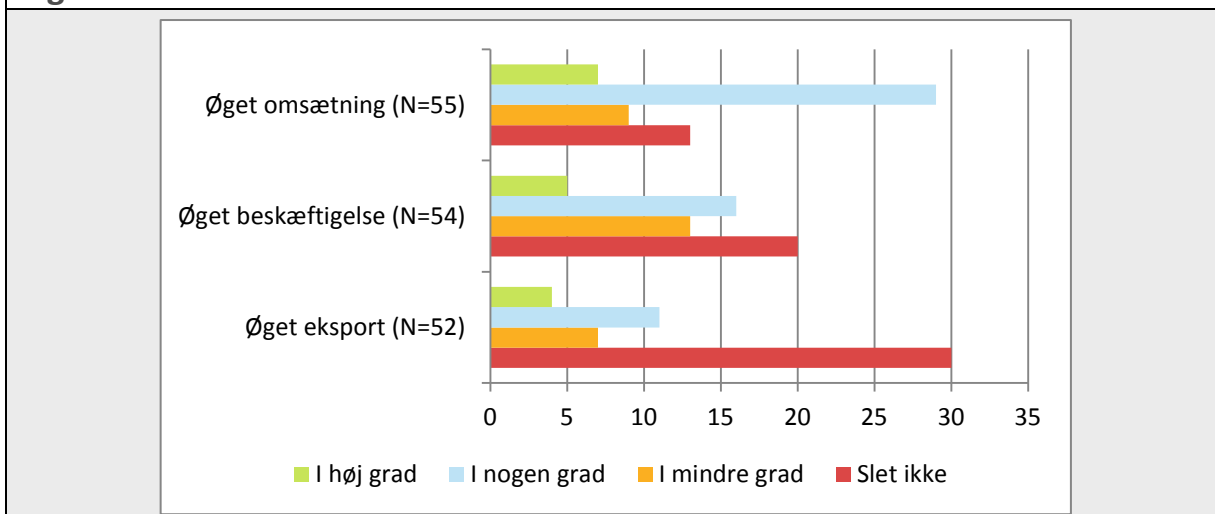
SDU og LB Analyse 2015

En betydelig andel af de virksomheder, der som følge af deres deltagelse i D2i har gennemført forandringer internt i virksomheden, har altså også oplevet en forbedring af deres forretningsgrundlag.

2.5 Realiseret effekt

De virksomheder, der har oplevet en forbedring af deres forretningsgrundlag, er efterfølgende blevet spurgt, i hvilket omfang denne har kunnet omsættes til en direkte økonomisk effekt.

Figur 12: Realiseret effekt



SDU og LB Analyse 2015

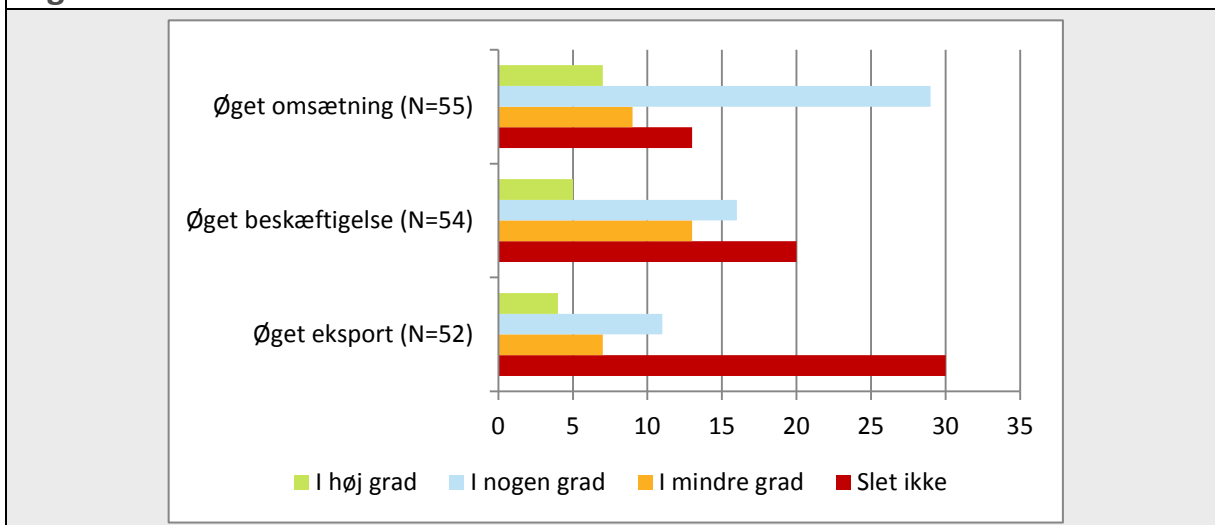
Som det fremgår af figur 12, har en betydelig andel af virksomhederne oplevet øget omsætning, der kan føres tilbage til deres deltagelse i D2i. Virksomhederne har erfaringsmæssigt meget vanskeligt ved at besvare spørgsmål om, hvor stor en andel af f.eks. en øget omsætning, der skyldes et enkelt nyt tiltag i virksomheden, hvorfor det er svært at få brugbare oplysninger om dette. Men virksomhedernes vurderinger finder vi pålidelige.

Der er en mindre andel, der har oplevet stigende beskæftigelse eller øget eksport, hvilket også er helt i overensstemmelse med erfaringerne på området, idet omsætning og beskæftigelse ofte ikke er knyttet så tæt sammen. Mange opgaver lægges f.eks. ud til underleverandører, hvilket skaber beskæftigelse, men undslipper typiske effektmålinger.

2.6 Forventet effekt

Endelig er virksomhederne blevet spurgt, i hvilket omfang de forventer effekt som følge af deres deltagelse. Dette spørgsmål er stillet, fordi vejen til effekt erfaringsmæssigt er betydeligt længere end den tid, der går mellem virksomhedernes deltagelse og effekten søges målt, hvorved en ofte betydelig andel af den samlede effektskabelse undslipper effektmålingerne. Spørgsmålet er stillet til den samme gruppe af virksomheder, der også blev stillet spørgsmålet om realiseret effekt.

Figur 13: Forventede effekter



SDU og LB Analyse 2015

Billedet er helt det samme. En meget stor andel af virksomhederne forventer øget omsætning. En mindre del forventer øget beskæftigelse, mens en lille andel forventer øget eksport.

Virksomhederne har i spørgeskemaet haft mulighed for at knytte en række kommentarer til ændringerne i deres brug af design. Mange af disse udsagn er meget sigende for, hvad det er for en effekt, deltagelsen i D2i har kunnet skabe i virksomhederne, hvorfor et udsnit af typiske udsagn er gengivet herunder.

Kommentarboks 1: Er der sket ændringer i virksomhedens brug af design efter deltagelse i én eller flere af D2i's aktiviteter?

Flere respondenter skriver, at de har opnået større bevidsthed om design ift. deres virksomheds identitet og arbejdsproces. Nogle skriver derudover, at de i høj grad gør brug af de værktøjer, de har lært på D2i's aktiviteter, samt at design i højere grad er blevet inkorporeret i arbejdsprocessen. Det nævnes derudover, at arrangementerne har fungeret som en energiindsprøjtning. Dog skriver nogle også, at der ikke er sket ændringer i virksomhedens brug af design, eller at det er for tidligt at vurdere, hvorvidt der er sket ændringer. Eksempler på kommentarer:

"Virksomheden er blevet opmærksom på, hvordan design med fordel kan bruges i en lang række strategiske og innovationsmæssige sammenhænge, som vi aldrig havde drømt om tidligere."

"Vi er begyndt at bruge nogle af værktøjerne til at identificere problemer og mulige løsninger hertil. Fra store komplekse problemer ned til små ting, som hurtigt både kan identificeres og løses med brugen af disse værktøjer."

"JA - vi har i dag et "designrum", der udelukkende bruges til virksomhedens ledelse og udelukkende med brug af Designværktøjer. "

"Designudtryk og -værktøjer er blevet en del af dagligdagen og har hjulpet med en bedre intern forståelse - ledelsen imellem. Vi bruger mockup til udvikling af messestande, og post-it/gruppering i uddannelsen af vores yngre medarbejdere."

"Jeg har fået meget energi og kæmpe motivation, det var som en energiindsprøjtning at få så koncentreret og brugbar viden, man kunne bruge til noget. Meget dygtige undervisere og super med, at det hele tiden blev relateret til noget, man kunne forholde sig til. Jeg bruger det i min afdeling med post-its, det er kanon"

"Ja. Vi er blevet mere opmærksomme på, at vi ikke kan selv, og køber derfor ydelserne ude i byen."

2.7 Samlet vurdering

D2i har til formål at øge designanvendelsen i virksomhederne i Region Syddanmark, idet dette kan forventes at føre til øget innovation og produktivitet, der er forudsætninger for vækst i virksomhederne.

Vi har i dette kapitel kigget efter tre typer af effekt; direkte, indirekte og afledt effekt.

Den klart tydeligste effektskabelse er den indirekte effekt, der handler om udviklingen i virksomhedernes bevidsthed om mulighederne i at anvende design og øget anvendelse af design, der kvalificerer virksomhedernes udviklingsprocesser m.v. Evalueringen har vist en tydelig udvikling i kendskabet til designværktøjer og bevidsthed om mulighederne (figur 7) og i virksomhedernes anvendelse af design (figur 8 og 9). Over halvdelen af alle deltagende virksomheder anvender nu design i funktioner, hvor de ikke tidligere anvendte design. Navnlig i relation til strategi og

forretningsudvikling og i forhold til innovationsprocesser er der sket en markant udvikling i anvendelsen af design. Dette kan meget forsimplet oversættes til, at en betydelig andel af virksomhederne har taget et eller flere skridt op ad Designtrappen®.

Vi finder også i et vist omfang afledt effekt i form af øget efterspørgsel efter designydelser. Der er kun i meget begrænset omfang ansat designere, men der er i nogen grad købt designydelser, eller tilknyttet designere, og der er i lidt højere grad efteruddannet medarbejdere (figur 10).

Og endelig kan det konstateres at effektkæden virker. En væsentlig del af virksomhederne kommer videre fra det ene led til det næste, og der begynder at vise sig direkte effekter. En stor andel af virksomhederne angiver at have udviklet nye produkter eller services eller at have fået adgang til nye kundegrupper (figur 11). En stor andel angiver også i nogen grad at have oplevet øget omsætning (figur 12). Og blandt de, der endnu ikke har opnået en effekt, forventer en stor andel af dem, at det vil ske på lidt længere sigt efterhånden som virksomhederne får bevæget sig frem igennem effektkæden (figur 13).

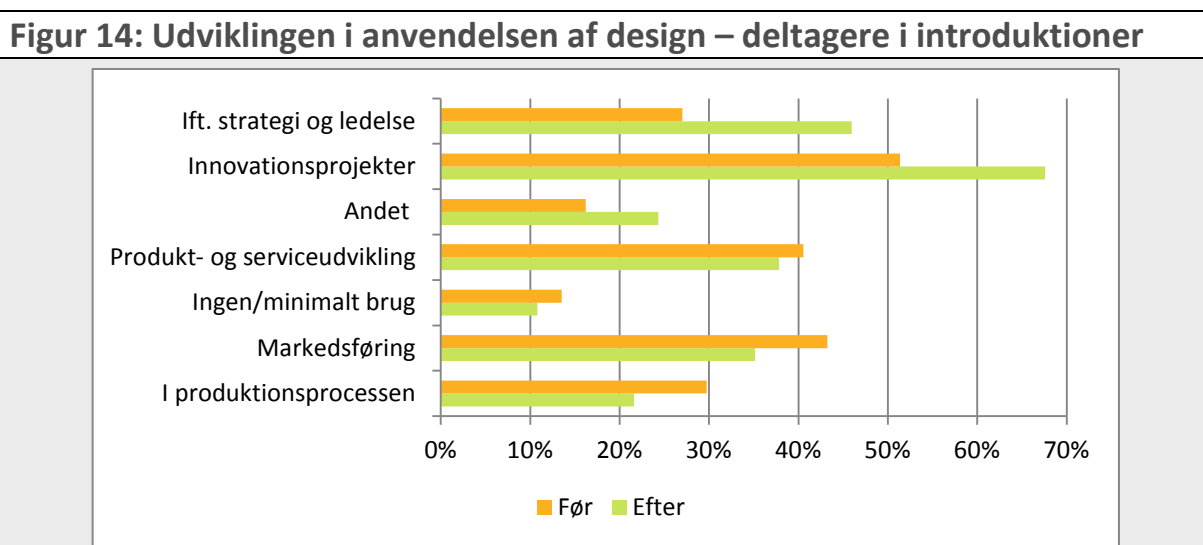
3 Aktiviteternes betydning for effektskabelsen

Effekter skabes, når der opstår det rigtige match mellem den enkelte virksomheds særlige forudsætninger på den ene side og de konkrete aktiviteter på den anden side. I en lærende evaluering er vi imidlertid interesserede i, om vi kan komme lidt tættere på, hvilke forhold der spiller en rolle for, om der skabes den ønskede effekt. I dette kapitel undersøges derfor sammenhængen mellem aktiviteter og effekt, og i det følgende kapitel undersøges sammenhængen mellem udvalgte forhold ved virksomhederne og effekt.

For at undersøge hvor stor forskel det gør, hvilke aktiviteter virksomhederne har deltaget i, er resultaterne gjort op for tre grupper af deltagere, der kan siges at repræsentere stigende grad af deltagelse i forhold virksomhedens engagement og involvering med projektet. Den første gruppe består af virksomheder, der alene har deltaget i en eller flere Designintroduktioner, der på 3 x 2 dage giver et overblik over bestemte temaer inden for design (37 personer). Den anden gruppe består af respondenter, der alene har deltaget i Designkonsultationer, hvor konsulenter fra Designskolen har været ude i virksomheden og arbejdet en hel dag med anvendelse af design i forhold til en konkret problemstilling (53 personer). Og endelig består den tredje gruppe af personer, der har deltaget i begge typer af aktiviteter (12 personer).

Vi har anvendt denne tredeling, fordi den repræsenterer en stigende grad af involvering i projektet, hvilket erfaringsmæssigt er afgørende for den effekt, virksomhederne opnår. Man kan hertil indvende om 3 x 2 dages Designintroduktion ikke er mere involverende end en éndags konsultation. Men en konsultation med deltagelse af et antal medarbejdere samt virksomhedens ledelse eller centrale beslutningstagere skaber typisk et bedre afsæt for efterfølgende prioritering og beslutning, end enkelte medarbejders deltagelse i eksterne aktiviteter.

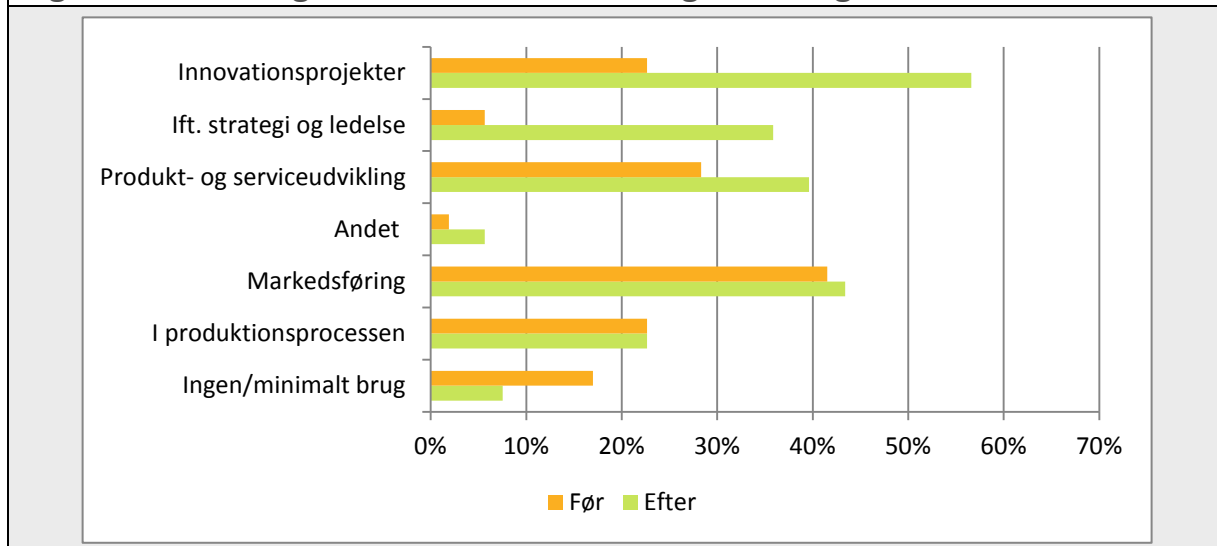
I gruppen af deltagere, der alene har deltaget i introduktioner, er der i alt opstået 28 nye designanvendelser, hvilket giver et gennemsnit på 0,8 pr. deltager. Her er effekten som i de tidligere resultater størst i forhold til strategi og ledelse og næststørst i forhold til innovationsprojekter. Resultaterne fremgår af figur 14 herunder.



Kilde SDU og LB Analyse 2015, N=37

For deltagerne i Designkonsultationer er der kommet 59 nye designanvendelser til fordelt på 53 deltagere, hvilket giver et gennemsnit på 1,1 nye anvendelser pr. deltager. Her er effekten størst i forhold til innovationsprojekter, men det er også bemærkelsesværdigt, at næsten ingen anvendte design i tilknytning til strategi og ledelse forud for deres deltagelse, hvilket nu er tilfældet for næsten 40 pct. af deltagerne.

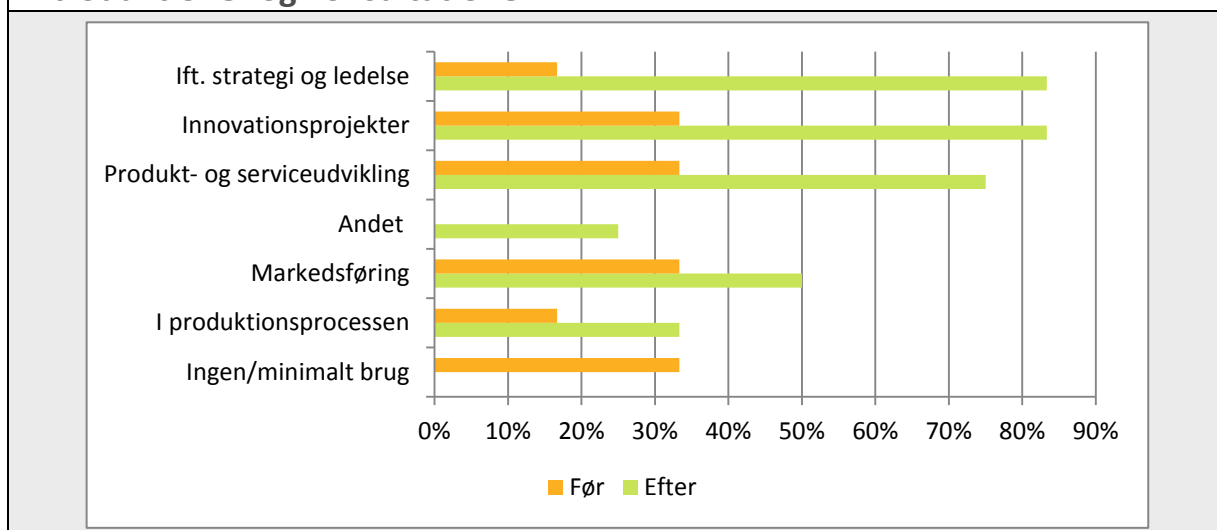
Figur 15: Udviklingen i anvendelsen af design – deltagere i konsultationer



Kilde: SDU og LB Analyse 2014, N=53

Og endelig er der i den lille gruppe af deltagere i både introduktioner og konsultationer sket en tilvækst på 28 designanvendelser, hvilket svarer til 2,3 nye anvendelser pr. deltager.

Figur 16: Udviklingen i anvendelsen af design – deltagere i både introduktioner og konsultationer

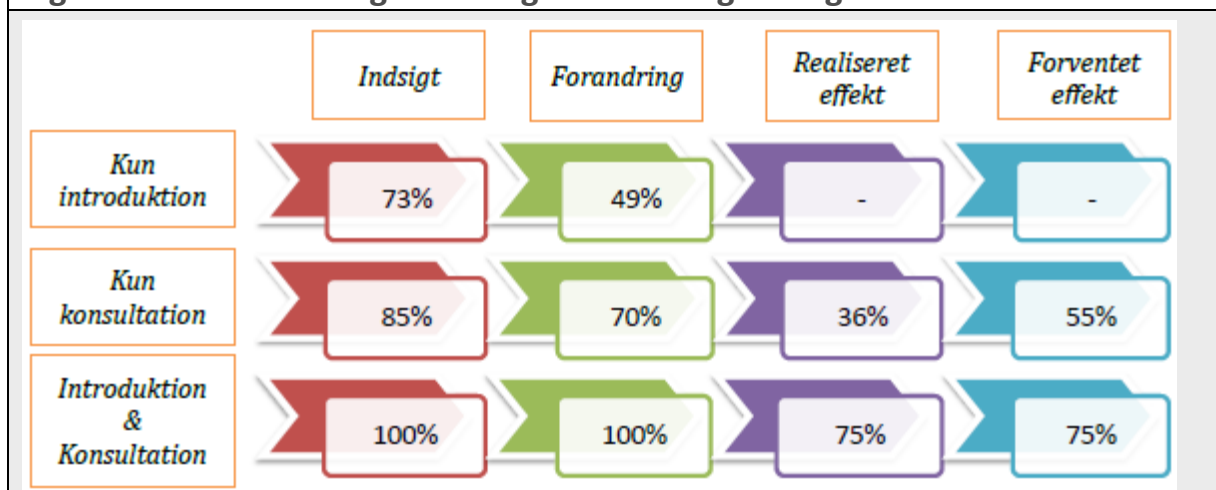


Kilde: SDU og LB Analyse, N=12

Der kan således konstateres en meget klar sammenhæng mellem de aktiviteter, virksomhederne har deltaget i, og effekten på deres designanvendelse.

Det er derfor også blevet undersøgt, om den samme sammenhæng kan konstateres i forhold til effektkæden. Resultaterne af denne undersøgelse fremgår herunder.

Figur 17: Sammenhæng mellem grad af deltagelse og direkte effekt



Kilde: SDU og LB Analyse 2015

Som det fremgår, er der også her en klar sammenhæng mellem, hvor meget virksomhederne har deltaget, og hvor stor en andel af dem, der er kommet igennem effektkæden (det skal bemærkes, at de, der alene har deltaget i en designintroduktion ikke er blevet spurgt om realiseret og forventet effekt, hvilket forklarer de tomme felter).

Samtlige, der har deltaget i både en eller flere introduktioner og i en konsultation, har opnået nye indsigter, mens det samme kun gør sig gældende for 85 pct. af de, der har deltaget i konsultationer, og for 73 pct. af de, der alene har deltaget i introduktioner.

Samtidig aftrappes effekten hurtigere, jo mindre man har deltaget i, så der ved den realiserede effekt er flere end dobbelt så mange, der har opnået effekt blandt de, der har deltaget i både introduktioner og i en konsultation i forhold til de, der kun har deltaget i en konsultation (deltagere i introduktioner er som nævnt ikke blevet spurgt om realiserede og forventede effekter).

3.1 Hvad siger deltagerne om de forskellige typer af aktiviteter?

Spørgeskemaer kan være gode til at skabe overblik, men har den svaghed, at de ikke giver meget indblik. Virksomhederne har derfor haft mulighed for at supplere deres svar med uddybende beskrivelser, hvilket de i høj grad har gjort brug af. I det følgende gengives et repræsentativt udsnit af deres kommentarer og uddybende besvarelser for at give et mere virkelighedsnært indtryk af deres oplevelse og udbytte af at have deltaget i D2i.

3.1.1 Design-konsultationer

Der er i alt 81 af respondenterne, der har deltaget i en Designkonsultation, og det følgende er baseret på deres besvarelser.

Indledningsvis er deltagerens motiver for at deltage kortlagt, og herunder fremgår et udpluk af typiske bevæggrund.

Kommentarboks 2: Hvad var virksomhedens bevæggrunde for at deltage i konsultationen?

Respondenterne har især været motiveret af et ønske om at opnå inspiration, viden, kendskab til designprocesser og -værktøjer. Derudover har de et ønske om udvikling af fælles sprog og referenceramme i virksomheden samt forbedret strategi og samarbejde. Endvidere har et mål om øget innovation fungeret som bevæggrund. Nedenfor ses en række eksempler på virksomhedernes bevæggrunde for deltagelse i konsultationen:

"Fælles forståelse for hvad en planlagt designproces kan bringe til vores innovationsprojekter + forståelse for, at det er nødvendigt at bruge den nødvendige tid på design, for at virksomheden kan flytte sig frem."

"Forståelse for design og innovation skal øges, og innovation skal være en del af virksomhedens DNA."

"Nok mest nysgerrighed for, hvad design kunne bruges til."

Rent praktisk har indholdet af Designintroduktionerne været fastlagt i et samspil mellem virksomhederne og designkonsulenterne. Der er primært blevet anvendt procesværktøjer, idéudviklende, visuelle og analytiske værktøjer, og deltagerne angiver i meget høj grad at have fået deres forventninger opfyldt. Der kan konstateres en høj grad af overensstemmelse mellem de værktøjer, der blev anvendt under konsultationen, og de der efterfølgende er blevet anvendt. Der er således ikke bestemte værktøjer, der i sig selv aflejrer sig markant bedre i virksomhederne end andre.

Næsten 90 % af virksomhederne har i høj grad eller nogen grad opnået kendskab til konkrete designværktøjer, har fået et nyt syn på design som middel til innovation og har fået øget motivation til at bruge design i virksomheden.

35 af virksomhederne angiver allerede at have realiseret en højere omsætning som følge af konsultationen, men ellers er den klareste tendens, at Designkonsultationerne har ført til forandringer i forhold til igangsættelse af strategiske eller forretningsudviklende tiltag og i forhold til udviklingen af nye produkter eller services.

Kommentarboks 3: Hvordan vil du vurdere Designkonsultationen?

Designkonsultationen bliver generelt vurderet positivt. Der er særligt ros til undervisere, indhold og planlægning. Der gives udtryk for et ønske om opfølgende arrangementer, samt at de inputs, man får ved konsultationen, kan være svære at få implementeret. Nedenfor ses et uddrag af positive kommentarer samt kommentarer, som giver udtryk for kritikpunkter og/eller forbedringsforslag:

"Superspændende og inspirerende. Det virkede rigtig godt, at brugerne/kunderne var med og havde en ærlig diskussion af vores produkt. Det er klart en fordel med en designer som facilitator."

"Den klare forklaring og opdeling af forløbet var godt. Godt med oplæg og hands on bagefter og fremlæggelse til sidst. Dejligt forståeligt undervisningsmateriale. Et godt forløb!"

"God pædagogik omkring modellerne, så det virkede fint. Vi kæmper lidt for at fastholde resultater og fremdrift her efterfølgende."

"Processen under konsultationen virkede, men de udvalgte potentielle brugere var på ingen måde repræsentative, hvilket påvirkede vores verdensbillede noget, så vi måtte lave en større analyse for at få bekræftet, at vore forestillinger var rigtige."

"Kunne dog godt bruge, at de kunne uddybes lidt eller en opfølgning af dagen, evt. med 2-3 timer nogle uger efter selve dagen. Det kan give et skub til at bryde vaner og bruge de nye værktøjer mere åbent."

"Dialogen mellem D2i og ledelse nåede ikke længere ud."

"Vurdering: Særdeles positivt!"

Jeg oplever, at vi havde stor fordel af også at være to personer på Designintroduktion (3 x 2 dage). Dette gjorde ubetinget, at udbyttet af selve konsultationen blev markant bedre. (For meget information og processer på en gang.) Jeg tænker, at en længere involvering (0,5 - 1 år -- > tid til forankring) vil give en endnu bedre implementering i vores organisation."

"Det var meget at skulle nå på kort tid - havde foretrukket, at der kunne arbejdes i dybden med et konkret projekt i virksomheden."

Som det fremgår, er deltagerne generelt tilfredse med afviklingen af Designkonsultationerne. Der er dog nogle, der efterspørger nogle lidt længerevarende forløb eller en form for opfølgning, hvilket kan overvejes fremadrettet.

3.1.2 Designintroduktioner og efteruddannelse for designere

Der er i alt 48 respondenter, der har deltaget i Designintroduktioner eller i efteruddannelse for designere. Disse to aktiviteter er blevet slået sammen, da de blev vurderet at ligne hinanden i deres karakter og for at få et tilstrækkeligt antal respondenter til at kunne vurdere aktiviteterne. Det følgende er baseret på deres besvarelser. Nogle har brugt introduktionerne som opfølgning på

Designkonsultationer, andre er på en Designintroduktion blevet motiveret til at få gennemført en Designkonsultation.

Indledningsvis er deltagernes motiver for at deltage i en Designintroduktion eller i efteruddannelse kortlagt, og herunder fremgår nogle centrale indtryk heraf.

Kommentarboks 4: Hvad var dine og evt. virksomhedens bevæggrunde til, at du skulle deltage i introduktionen eller efteruddannelsen?

Respondenternes motiver for deltagelse i introduktionen eller efteruddannelsen var bl.a. at opnå større viden, indsigt og netværk samt muligheden for at opkvalificere egne kompetencer og udvikle virksomheden. Flere var derudover motiveret af et ønske om at lære nye redskaber at kende. Nogle så derudover deltagelsen som en mulighed for at opnå et større udbytte ved Designkonsultationen. Uddrag af kommentarer:

"Et stærkt ønske om at kende designmetoder samt et ændret mindset til at gribe opgaver mere helhedsorienteret an og understøtte en kreativ proces."

"Vi bruger design i vores innovationsprocesser og for at kunne arbejde bedre med dem ind i strategiske og ledelsesmæssige processer, var vi en lille gruppe af medarbejdere (4), der deltog. Det gav god mening, fordi vi har kunnet hjælpe hinanden med at få bragt læring fra kurset i spil i vores arbejde."

"Bevirke til yderligere indsigt og anvendelse af business model canvas."

Ved Designintroduktionerne og efteruddannelse er der igen en klar sammenhæng mellem de designværktøjer, der er blevet anvendt ved introduktionen, og de værktøjer, der efterfølgende er blevet anvendt. Sammenhængen er en smule stærkere end ved Designkonsultationerne, hvilket formentlig hænger sammen med, at det er enkeltpersoner, der har deltaget, og som har kunnet anvende værktøjerne efterfølgende, uden at det nødvendigvis har involveret virksomheden i øvrigt.

Det er til gengæld mere begrænset end for deltagerne i Designkonsultationerne, i hvor høj grad deltagelsen i Designintroduktionerne eller efteruddannelse har ført til forandringer i virksomhederne. I det omfang det er sket, er det ift. udvikling af nye produkter eller services eller ift. igangsættelse af strategiske eller forretningsudviklende tiltag.

Også i forhold til Designintroduktionerne og efteruddannelse er deltagerne meget positive, og stort set alle har i høj grad eller i nogen grad fået indfriet deres forventninger. Herunder er gengivet nogle af de vurderende kommentarer.

Kommentarboks 5: Hvordan vil du vurdere Designintroduktionen eller efteruddannelsen? Hvad virkede/virkede ikke?

Kommentarerne vedrørende Designintroduktionen eller efteruddannelsen er generelt meget positive. Aktiviteterne fremhæves som værende inspirerende og en øjenåbner – særligt LEGO-arrangementet fremhæves positivt. Undervisningen beskrives som kompetent og afvekslende. Det nævnes dog også, at undervisningen var tidspresset, og at der var meget nyt stof. Derudover ønskes der opfølgning, da det kan være vanskeligt at få implementeret den nye viden. Nedenfor ses et uddrag af kommentarerne:

”Gode, praktiske eksempler fra andre virksomheder. Rigtig god afveksling mellem teori og praktisk. Mange konkrete redskaber, som jeg direkte kan bruge.”

”Det er lykkedes at påvirke mindsettet i virksomheden og at rette endnu mere fokus på kunderne og et nyt syn på vores egne processer og produkter.”

”Det virkede godt med konstant vekslen imellem undervisning i og brug af metoder.”

”Det var en super uddannelse, som jeg allerede bruger i mit daglige arbejde, vi var flere fra biblioteket på uddannelsen, og det er en klar fordel, da vi sammen bagefter har sat os sammen for at skubbe på for at få lov til at bruge designmetoder, der hvor vi kunne se, at de kunne bruges, vores ledelse har heldigvis været meget åbne og vil gerne bruge os.”

”God efteruddannelse i samarbejde med SDU. Lavpraktisk og direkte operationelt.”

”Business Model Canvas som metode kunne have været integreret bedre. Det virker som et super værktøj, men det kom ikke rigtig under huden.”

”Jeg kunne godt bruge noget opfølgning.”

”Super godt, men meget presset - mere tid tak.”

”Meget stor mængde af nyt stof, måske lidt for meget til at kunne integrere det hos sig selv.”

”Spændende indhold, som alligevel kan være vanskelig at overføre og anvende i egen virksomhed. En slags mentorstøtte ift. egne problemstillinger ville have været fantastisk.”

”Designintroduktion fungerede på mange måder rigtigt godt. Jeg manglede, at vi kom helt i mål med processerne - der er meget fokus på de tidlige faser (udvikling, afprøvning) og ikke så meget på, hvordan man kommer i mål (eksekvering, implementeringen), og den del er faktisk svær.”

3.1.3 DesignCamps

Der er i alt 24 respondenter, der har deltaget i en DesignCamp, og herunder skal kort gengives nogle resultater heraf. Da antallet af respondenter er så lavt, vil vi ikke gå for meget i detaljer, da materialet vurderes ikke at kunne bære dette.

Deltagerne har først og fremmest haft et ønske om at blive udfordret og få nye indsigter, og det har de i høj grad fået. Deltagerne har navnlig markeret, at de har fået indsigter, der har ændret deres syn på design som middel til innovation, men også at Design Campene har øget deres motivation til at bruge design, givet et nyt syn på anvendelige designmetoder og kendskab til konkrete designværktøjer.

Det er til gengæld meget begrænset, i hvor høj grad deltagelsen i DesignCamps har ført til forandringer i virksomhederne og i forlængelse heraf ført til realiserede effekter. Deltagerne har imidlertid forventninger til, at der vil kunne opstå en effekt i forhold til udvikling af nye produkter eller services.

DesignCamps har givet mulighed for at skabe kontakter, og det er navnlig sket mellem designere og i nogen grad studerende og andre virksomheder. Overordnet set er deltagerne meget tilfredse.

Kommentarboks 6: Hvordan vil du vurdere DesignCampen? Hvad virkede/virkede ikke?

Kommentarerne er overordnet set positive. Der er dog også bemærkninger om sprogbarrierer og ønsker om større krav til aktiv deltagelse fra de medvirkende. Eksempler på kommentarer:

"Vi fik mange gode ideer fra de andre, som vi kunne omsætte til vores butik. Det, der er vigtigt, når vi er samlet, er, at det er inden for samme område f.eks. salg og service, på den måde kan vi bedre hjælpe hinanden."

"Jeg synes, det var en utrolig flot og godt tilrettelagt camp. Men meget for mig at hive ud af den hverdag. Især husker jeg den lange dag, hvor der var spisning efterfølgende. Jeg var desværre nødt til at gå inden - da hovedet var fyldt helt op."

"Jeg må nok indrømme, at mit engelske ikke er godt nok til sådan en omgang camp, hvilket kom bag på mig :-) men skoleengelsk er ikke nok - så det burde jeg nok have tænkt mere over, inden jeg tilmeldte mig campen. Ellers en utrolig veltilrettelagt camp med masser af spændende ting - men jeg husker den som lang og hård - også. Forslag kunne være at lave dagene kortere - fylde knap så meget på - lave foredragene valgfrie - så man kunne komme og gå i løbet af dagene. Det kan også være, jeg husker helt forkert - det er jo noget tid siden."

"Stil større krav om aktiv deltagelse til de medvirkende virksomheder. Lav noget forventningsafstemning om indsatsen i forløbet."

3.2 Samlet vurdering

Der er opnået betydelige effekter i form af øget anvendelse af design på tværs af alle deltagere. Dermed har D2i skabt en høj grad af målopfyldelse på dette helt centrale effektmål. Deltagerne er blevet flyttet op ad Designtrappen® i retning af strategisk brug af design.

Det kan også konstateres, at effektkæden virker. Virksomhederne standser ikke ved sin nye bevidsthed om mulighederne i design, men anvender også design på måder, der for mange allerede har styrket deres forretningsgrundlag, og for nogle færre allerede har skabt økonomisk effekt.

Men det mest markante resultat er, at effektskabelsen varierer så tydeligt i forhold til, hvilke aktiviteter virksomhederne har deltaget i. Jo tættere samspil konsulenterne har opnået med virksomhederne, jo større effekt.

Endelig skal det med, at virksomhederne har været meget tilfredse og giver mange eksempler på, hvordan de er blevet flyttet. Der er dog også en del, der ønsker mere tid eller mulighed for opfølgning for at få et bedre udbytte af deres deltagelse og hjælp til at omsætte de mange input de har fået. Som vi skal vende tilbage til i afsnit 5.1, ser vi dette som udtryk for, at en del af virksomhederne ikke har ret gode forudsætninger for at omsætte de nye input til egen intern forandring i virksomheden, hvilket kan svække effekten af deres deltagelse.

4 Virksomhedernes betydning for effektskabelsen

Der er i evalueringens indledende faser, i et samarbejde mellem Designskolen, SDU og LB Analyse, identificeret nogle centrale hypoteser om forhold, der kan forventes at have betydning for projektets effekt i virksomhederne. Formålet med dette var at få disse indarbejdet i evalueringen, så den kunne skabe grundlag for læring herom. Følgende forhold blev identificeret:

1. Virksomhedens størrelse
2. Virksomhedens type
3. Har virksomheden ansatte med designfaglig baggrund?
4. Hvem har svaret

I praksis er alle besvarelser derfor opdelt i forhold hertil for at se, om det bragte bestemte mønstre i besvarelserne frem, der kunne give input til en evt. fremadrettet indsats.

Da det samtidig, som ovenfor nævnt, har været klart, at typen af aktivitet har haft væsentlig betydning for virksomhedens udbytte af at deltage, er ovennævnte forhold også krydset med typen af aktivitet. Der foreligger således et stort datamateriale som et separat bilag til denne evalueringsrapport.

I det følgende har vi alene fokuseret på udviklingen i anvendelsen af design som det centrale effektmål, der er gennemgående i hele rapporten, og undersøgt, om ovennævnte fire forhold ved virksomhederne ser ud til at påvirke, hvor meget deres anvendelse af design har udviklet sig, eller hvordan den har udviklet sig.

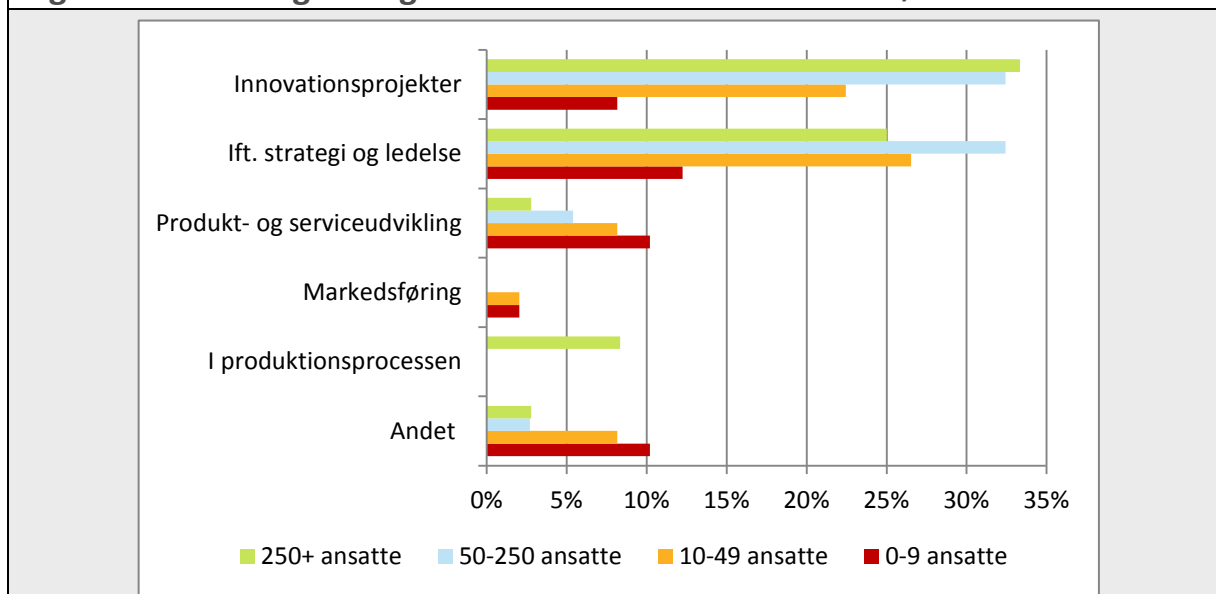
Figureerne er lavet på den måde, at de viser, hvor stor en andel af virksomhederne, inden for de kategorier vi undersøger, der er begyndt at bruge design i forhold til de enkelte anvendelsesområder. Hvis der forud for virksomhedernes deltagelse i D2i var 50 pct., der anvendte design til innovationsprojekter, og dette efterfølgende var steget til 70 pct., så viser søjlen 20 pct. Søjlerne viser altså tilvæksten i designbrugen uanset udgangspunktet, men ikke niveauet.

Da antallet af virksomheder i de enkelte grupper varierer, er alle tal omregnet til procent, således at figurene viser, hvor stor en andel af virksomhederne i de enkelte grupper der har flyttet sig. Derved kan man få et indtryk af, om nogle typer af virksomheder, er blevet påvirket mere end andre, hvilket er undersøgelsens formål.

4.1 Betydning af virksomhedens størrelse

Det første forhold, der er undersøgt, er, om virksomhedens størrelse gør en forskel i forhold til deres anvendelse af design. Der skelnes i den forbindelse mellem følgende virksomhedsstørrelser:

- 0-9 ansatte (49 respondenter)
- 10-49 ansatte (49 respondenter)
- 50-250 ansatte (37 respondenter)
- 250+ ansatte (36 respondenter)

Figur 18: Udvikling i designanvendelse ift. virksomhedsstørrelse

Kilde: SDU og LB Analyse 2015

Figuren viser lidt overraskende, at de store virksomheder generelt har oplevet en større udvikling i deres designanvendelse end de mindre. En mulig forklaring kan være, at de har flere ressourcer de kan dedikere til indsatsen, mens de mindre virksomheder relativt set har færre ressourcer, der kan frigøres fra den løbende drift. Derfor tager udvikling og effektskabelse i mindre virksomheder ofte længere tid. Men et andet forhold, der givetvis spiller ind, er, at en del af de store virksomheder i D2i er offentlige virksomheder, der generelt angiver at have oplevet en stor effekt af deres deltagelse, hvilket underbygges i næste afsnit.

Figuren viser yderligere, at de store virksomheder har flyttet sig klart mest i forhold til innovation samt strategi og ledelse, mens de mindre virksomheder har flyttet sig mere ift. de øvrige designanvendelser.

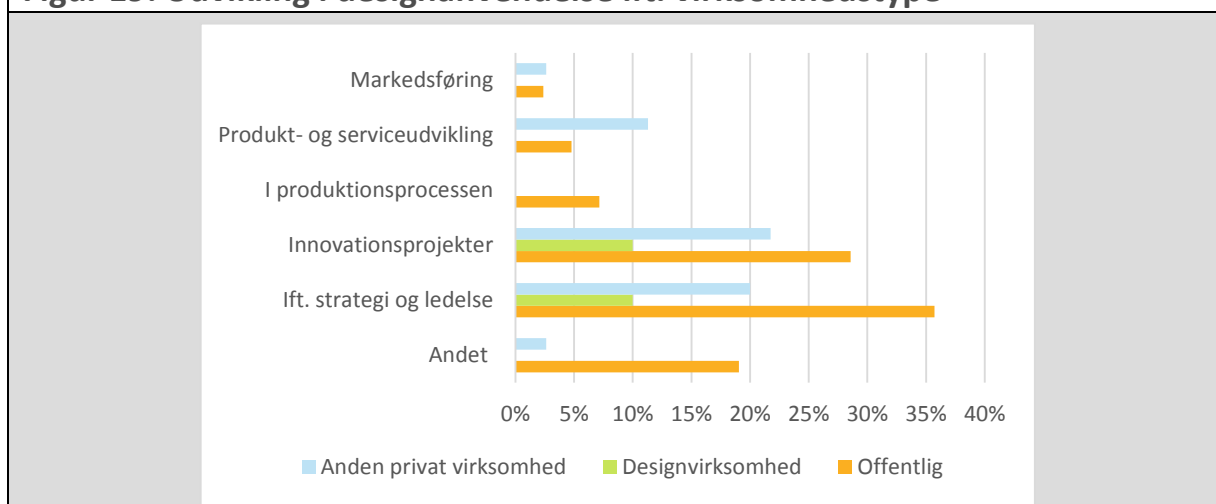
4.1.1 Betydning af virksomhedens type

På samme måde er det også blevet undersøgt om resultaterne varierer med typen af virksomhed.

Der er skelnet mellem følgende typer af virksomheder

- Offentlig virksomhed (42 respondenter)
- Designvirksomhed (20 respondenter)
- Privat virksomhed (115 respondenter)

Figur 19: Udvikling i designanvendelse ift. virksomhedstype



Kilde: SDU og LB Analyse 2015

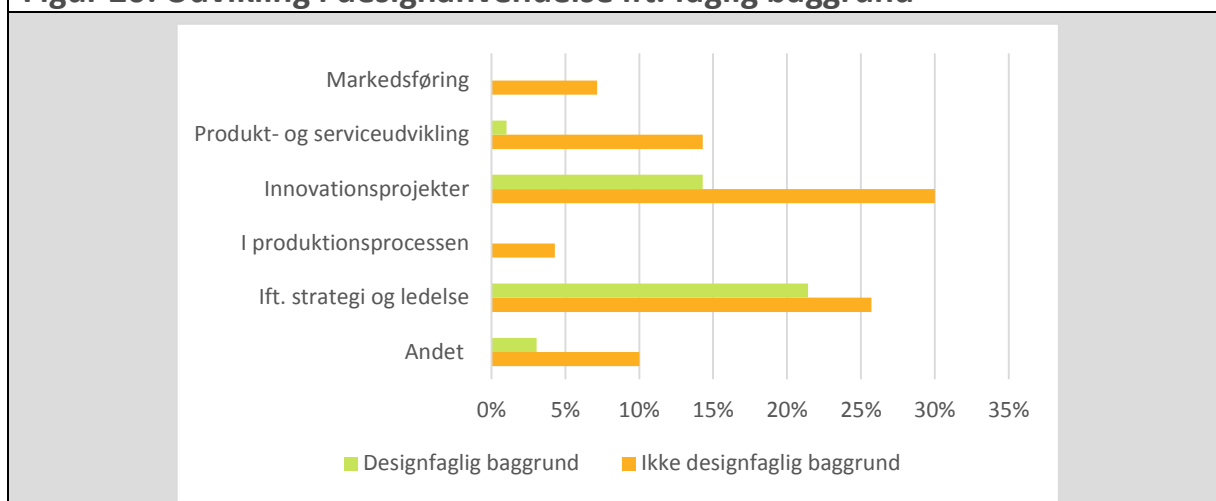
Her er det meget tydeligt de offentlige virksomheder, der har oplevet den største udvikling i deres designanvendelse. Dernæst de øvrige private virksomheder, mens designvirksomhederne har oplevet den mindste udvikling. Men her spiller udgangspunktet for de forskellige typer af virksomheder stærkt ind, idet designvirksomheder i forvejen benyttede design i udstrakt grad, mens de offentlige virksomheder kun i meget begrænset omfang anvendte design, og således havde det klart største rum for forandring.

4.1.2 Betydning af ansatte med designfaglig baggrund

Gør det en forskel for besvarelsene, om virksomhederne har ansatte med designfaglig baggrund?

- 98 af respondenterne kommer fra virksomheder, der har ansatte med designfaglig baggrund
- 70 af respondenterne kommer fra virksomheder, der ikke har ansatte med designfaglig baggrund
-

Figur 20: Udvikling i designanvendelse ift. faglig baggrund



Kilde: SDU og LB Analyse 2015

Helt forventeligt oplever virksomheder, der ikke har en person med designfaglig baggrund, en langt større udvikling end virksomheder, der har en person med designfaglig baggrund ansat. Dette afspejler, at virksomheder, der har personer med designfaglig baggrund ansat, i udgangspunktet anvender design i betydeligt højere grad end virksomheder uden personer med designfaglig baggrund.

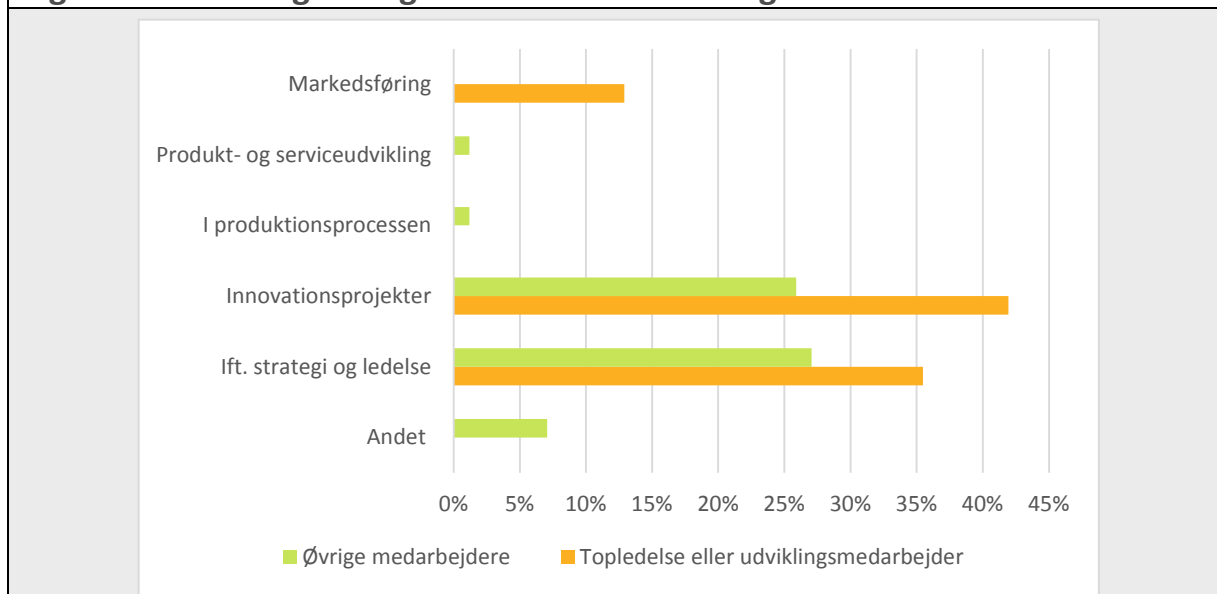
Dette resultat viser således også, at et projekt som D2i kan skabe størst effekt i virksomheder med mindst designanvendelse i udgangspunktet, for så vidt angår bevidsthed, kompetence og anvendelse af design.

4.1.3 Betydningen af respondentens stilling

Endelig er der som det sidste set på, om det gør en forskel for besvarelsene, at de afgives af direktøren, udviklingsmedarbejdere eller af øvrige medarbejdere. For at få et rimeligt antal respondenter, har det i analysen været nødvendigt at slå topledelse og udviklingsmedarbejdere sammen, hvorved der bliver 31 af disse mod 85 øvrige medarbejdere.

Det generelle billede er her, at topledelse og udviklingsmedarbejdere i højere grad end de øvrige respondenter vurderer, at deltagelsen i projektet har ført til forandringer i virksomhederne.

Figur 21: Udvikling i designanvendelse ift. stilling



Kilde: SDU og LB Analyse 2015

4.2 Samlet vurdering

Der er på alle fire faktorer fundet forskelle. Bag en del af forskellighederne synes imidlertid at ligge nogle af de samme forhold. De store virksomheder har oplevet den største udvikling, fordi der er mange respondenter fra offentlige virksomheder i denne gruppe, og disse havde et meget lavt udgangspunkt.

Generelt er effekten af D2i større, jo mindre design virksomheden anvendte i udgangspunktet. Derfor oplever virksomheden uden ansatte med designfaglig baggrund større effekt end de, der har

ansatte med designfaglig baggrund. Men her opstår et sammenfald med de offentlige virksomheder, idet de ikke i væsentligt omfang har ansatte med designfaglig baggrund.

Når man går de øvrige resultater igennem (der ikke er gengivet i denne rapport, men ligger i et separat bilagsnotat), så er det faktisk slående, så små forskellene i de forskellige former for effekt er på tværs af de forskellige virksomhedsgrupper.

5 Vurdering af projektets effektskabelse

Først og fremmest er det overordnede indtryk som evaluator, at der har været tale om et godt udført projekt. Designkonsulenterne har med stor ildhu og entusiasme søgt at skabe de bedst mulige resultater i de deltagende virksomheder. Der er skabt en masse læring og erfaring i forhold til, hvordan forskellige typer af virksomheder skal mødes med netop deres særlige forudsætninger m.v.

Der har været et meget højt aktivitetsniveau, hvor alle aktivitetsmål enten allerede er realiserede eller kan forventes at blive det.

- Den tydeligste effekt er den indirekte effekt, at virksomhederne er blevet mere bevidste om design og nu anvender det i flere sammenhænge. Det er helt i overensstemmelse med projektets egen forventning til effekt, at det netop er her, den klareste effekt optræder.

"Virksomheden er blevet opmærksom på, hvordan design med fordel kan bruges i en lang række strategiske og innovationsmæssige sammenhænge, som vi aldrig havde drømt om tidligere."

- Resultaterne har vist, at effektkæden for projektet virker. Deltagerne bevæger sig fremad gennem kæden, og flere er så småt ved at nå til at kunne realisere direkte effekter. Men projektets egentlige effekt kan først forventes at vise sig på flere års sigt.
- Der er i et vist omfang også skabt den ønskede afledte effekt, idet en del virksomheder angiver, at de vil efterspørge designydelser, når de fremadrettet skal anvende design i praksis.

"Ja. Vi er blevet mere opmærksomme på, at vi ikke kan selv, og køber derfor ydelserne ude i byen."

- Det er tydeligt, at det er graden af deltagelse, der afgør effekten, snarere end de undersøgte forhold ved virksomhederne.
- På tværs af alle aktiviteter er deltagerne meget tilfredse.

Når deltagerne på en skala fra 1-10 skal vurdere, hvor sandsynligt det er, at de vil anbefale andre at deltage i samme aktiviteter som dem selv, svarer 55 pct. af dem 9 eller 10 (= meget sandsynligt) mens kun 17 pct. svarer mellem 1 og 6 (slet ikke sandsynligt til mindre sandsynligt). Den såkaldte Net Promotor Score er således 38, hvilket er en positiv vurdering. Det er imidlertid de rigtig mange, positive kommentarer i spørgeskemaet – og de meget få kritiske kommentarer - der giver det klareste indtryk af deltagernes tilfredshed:

"Meget spændende tiltag, anderledes og nytænkende og i et kreativt miljø."

"Vi fik nogle rigtig gode værktøjer til nytænkning... dem har vi flittigt brugt siden."

"Personligt var jeg helt høj efter de 6 dage....skal bare lære at bruge dem som en naturlig del af min måde at arbejde på."

"Superspændende og inspirerende. Det virkede rigtig godt, at brugerne/kunderne var med og havde en ærlig diskussion af vores produkt. Det er klart en fordel med en designer som facilitator."

"Fantastisk introduktion til design som metode. Stor inspiration i det daglige udviklingsarbejde, som nu har et endnu mere holistisk fokus."

5.1 Effektskabelse kræver indgreb med virksomhederne

Det klareste resultat af evalueringen er, at typen af indsats har stor betydning for, i hvilket omfang der på nuværende tidspunkt er opstået noget af den ønskede effekt.

Det andet klare resultat af analysen er, at det har overraskende lille betydning, hvorvidt virksomhederne er store eller små, hvilken type virksomhed de repræsenterer, om de har ansatte med designfaglig baggrund, eller om det er direktøren/udviklingschefen der deltager eller andre medarbejdere.

Det centrale resultat synes således at være, at jo mere involverede virksomhederne bliver, jo større effekt af deres deltagelse vil de opleve. Da resultaterne er så markante, skal dette forhold i det følgende yderligere belyses og drøftes.

I evalueringen af D2i er der fokus på, hvad der er sket i de virksomheder, der har deltaget i projektet. Det har været formålet med projektet at inspirere virksomhederne til i højere grad at anvende design i alle dele af virksomhedernes udvikling og drift, idet dette forventes i sidste ende at kunne forbedre virksomhedernes økonomiske performance. Den effekt, der skal skabes, handler altså om forskellen på den anvendelse af design, virksomhederne havde forud for og efter deres deltagelse i projektet.

Herved er projektet helt på linje med rigtig mange andre erhvervsudviklingsprojekter, der netop sigter på at skabe bestemte typer af forandringer i virksomhederne, for derved på forskellige måder at forbedre deres forudsætninger for at klare sig godt i konkurrencen og skabe eller fastholde danske arbejdspladser.

Man kan lidt forenklet sige, at der foreligger mange analyser, der søger at belyse sammenhænge mellem forskellige karakteristika ved virksomheder og deres økonomiske performance, men ikke så mange analyser, der belyser, hvordan disse karakteristika bedst muligt fremmes i virksomhederne. Det er på dette punkt, at projekter og evalueringer heraf har en rolle at spille.

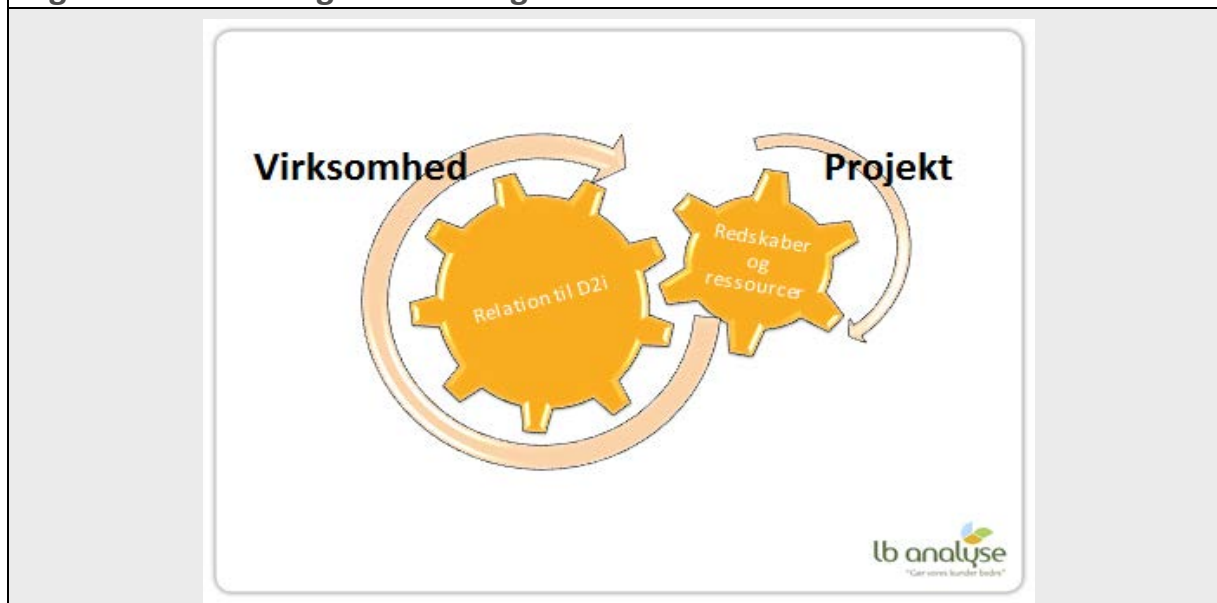
Der foreligger således analyser, der viser, at innovative virksomheder klarer sig bedre end mindre innovative virksomheder², at virksomheder, der indgår i klynger, klarer sig bedre end virksomheder,

² Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser (2012): Offentlig forskning – effekter på innovation og

der ikke indgår i klynger³, og at virksomheder, der anvender design, klarer sig bedre end virksomheder, der ikke anvender design⁴. Men der foreligger ikke så mange analyser af, hvordan man bedst muligt får virksomheder til f.eks. at anvende design.

Et af de forhold, der er helt afgørende for mulighederne for at skabe forandring i virksomheder, er, i hvor høj grad det i projektforløbet lykkes at "komme i indgreb" med virksomhederne. Den grundlæggende erfaring fra mange erhvervsudviklingsprojekter er, at jo bedre det lykkes at komme i indgreb med virksomhederne, jo mere forandring kan der skabes. Det er f.eks. en udbredt erfaring, at jo mere virksomheder engagerer sig i et projekt, jo mere får de også ud af det.

Figur 22: Forandring kræver indgreb med virksomheden



Kilde: LB Analyse 2014

Forandringen skabes i samspillet mellem den enkelte virksomhed og projektet. Projektet tilbyder typisk noget viden, nogle redskaber og nogle ressourcer f.eks. i form af konsulenter, der kan bruge tid i virksomheden, demonstrere bestemte redskaber m.v. Virksomheden stiller på sin side op med ressourcer i form af et antal medarbejdere, der deltager i nogle aktiviteter, nogle ressourcer, der er allokeret til formålet, et mere eller mindre bevidst ønske om forandring m.v.

Der er mange forhold, der kan spille ind på, hvordan mødet mellem projektet og virksomheden forløber. Én af deltagerne peger f.eks. på betydningen af sprog- og begrebsmæssige barrierer:

"Når man gerne vil anvende innovative metoder hos virksomheder, er det ofte referencer og sprogforskelle, som virker som en barriere mellem virksomhed og designer. Jeg tror, sjældent det er designerens evne til at udvikle nyt. Men mere designerens evne til at sætte sine idéer i en kontekst, som er tydelig og stærk for den pågældende virksomhed. I de fleste virksomheder er lederne af en helt anden baggrund end design."

Deltager i DesignCamp

økonomisk vækst.

³ Region Syddanmark (2014): Monitorering og effektmåling. Strukturprojekter i Syddanmark.

⁴ Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): Design skaber værdi.

På virksomhedernes side er der naturligvis også en række forhold, der kan være afgørende for, hvordan et projekt kan komme i indgreb med virksomheden. Herunder skal vi pege på to centrale forhold, der i andre evalueringer har vist sig at spille en rolle for, om virksomheder vælger at deltage i et projekt, og hvad de får ud af det.

Det første forhold er virksomhedens udviklingspraksis, der beskriver, hvordan den er vant til at arbejde med udvikling. Og det andet forhold er virksomhedens konkrete udgangspunkt for projektdeltagelsen bestående af motiver, ressourcer, viden, erfaring m.v., der samlet set afgør, hvor meget den engagerer sig i projektet. Bag enhver projektdeltagelse ligger en historie, der ofte afgør projektets muligheder for at komme i indgreb med virksomheden, og dermed også hvad der kan forventes at komme ud af projektdeltagelsen.

"Idéen bag D2i er generelt god, men det virker svært at omsætte øvelserne til praktisk brug i hverdagen. Under selve mødet/kurset virker teorien, men kæden falder som oftest af, når man sidder hjemme i virksomheden og skal omsætte teorien til praksis. Den designmæssige tanke har svært ved at komme med ind ad døren i en industrivirksomhed." Deltager i D2i.

Det gør selvsagt en stor forskel om en virksomhed deltager af nysgerrighed, og fordi det lyder interessant og ikke kræver ret meget af den, eller om deltagelsen er resultat af en bevidst proces, hvor virksomheden efter en analyse af sine udfordringer og afsøgning af mulige indsats for at håndtere udfordringen vælger et bestemt projekt med en bestemt indsats.

I det følgende skal vi kort introducere et par begreber, der kan være centrale for, hvilke virksomheder et projekt får fat i, og hvordan de responderer på deres deltagelse i projektet.

5.1.1 Virksomhedernes udviklingspraksis

Et forhold, der i mange projekter har vist sig at have betydning for virksomhedernes udbytte af at deltage, er, hvor vant de er til at arbejde med udvikling, og hvordan de gør det – deres udviklingspraksis.

Meget groft sagt er der en gruppe af virksomheder, der slet ikke er vant til at arbejde bevidst med udvikling. En anden gruppe er udviklingsorienterede, men er ikke vant til at indgå i samspil med eksterne parter om udvikling og derfor heller ikke vant til at deltage i projekter eller se sig selv som potentielle deltagere heri. Mens en tredje gruppe er udviklingsorienterede og vant til at indgå i samspil med eksterne parter om deres udvikling. De tre typer af virksomheder er illustreret i figuren herunder.

Figur 23: Udviklingspraksis i virksomheder

Kilde: LB Analyse 2013

Tredelingen er udarbejdet med afsæt i litteratur om innovation, hvor der skelnes mellem DUI – Doing Using Interacting – og STI – Science and Technology Driven Innovation⁵. Det gule felt afspejler virksomheder med en udviklingspraksis, der svarer til DUI, mens det grønne felt afspejler virksomheder, der kombinerer DUI og STI. Forskellige undersøgelser tyder på, at det kun er 10-20 % af virksomhederne, der befinder sig i det øverste grønne felt, hvor de umiddelbart er vant til at arbejde med udvikling i samspil med eksterne videnaktører⁶.

I D2i har man som en mere ledelsesrelevant målestok for virksomhedernes udviklingspraksis udviklet en såkaldt Designkapacitetsmodel, der på en række parametre muliggør en vurdering af virksomhedernes anvendelse af design før og efter deres deltagelse i projektet. Formålet har været at skabe et måleværktøj, der kunne danne udgangspunkt for en detaljeret og præcis kortlægning af udviklingen i virksomhedernes designbevidsthed og -anvendelse.

I praksis har modellen imidlertid primært været anvendt som et dialogværktøj snarere end som et måleværktøj. Der foreligger således ikke en systematisk viden om virksomhedernes udgangspunkt for deres deltagelse, men derimod konkret viden hos de enkelte konsulenter, der imidlertid ikke har kunnet indgå som grundlag for evalueringen.

Til gengæld er D2i et interessant projekt på den måde, at det tilbyder mange forskellige ydelser, der på forskellige måder skal fremme brugen af design i virksomhederne. Nogle af aktiviteterne skal først og fremmest inspirere og skabe bevidsthed om mulighederne i design, mens andre skal øge kompetenceniveauet i virksomheder, der allerede har en bevidsthed om design.

⁵ Jensen, Morten Berg, Björn Johnson, Edward Lorenz & Bengt Åke Lundvall (2007): "Forms of knowledge and modes of innovation". Research Policy, Vol. 36 pp. 680-693.

⁶ Se f.eks. https://www.linkedin.com/company/lb-analyse?trk=nmp_rec_act_company_name, hvor udviklingspraksis i 400 fødevarer virksomheder blev kortlagt.

6 anbefalinger

Denne slutevaluering bygger oven på den forståelse af og indsigt i projektet, vi som evaluatorene opbyggede i forbindelse med den midtvejsevaluering, vi gennemførte i sommeren 2013. Den samlede evaluering har udover dokumentationen af effektskabelsen også givet anledning til et par opmærksomhedspunkter og anbefalinger, der bør indgå i det videre arbejde med at udbrede designanvendelserne i virksomhederne. Disse kan relateres til projektets forberedelse, gennemførelse og opfølgning.

Indledende fælles afklaring af mål og effektforventning

Det skaber de bedste resultater, hvis der er en klar sammenhæng mellem projektets rationale og karakter på den ene side og den måde, det gennemføres, måles og følges op på. Det er i forbindelse med evalueringen blevet tydeligt, at der ikke eksisterer et fælles, klart billede af, hvilke effekter der kan forventes skabt, hvornår de kan forventes, og hvilke effekter projektet skal måles og vurderes på. Det er afgørende for den mest hensigtsmæssige gennemførelse af projektet, at projektejerne (Region Syddanmark), projektlederen (Designskolen og SDU) og de udførende konsulenter har en klar og fælles forståelse af projektets forventede effektskabelse.

Det må derfor anbefales fremadrettet, at der i forbindelse med lignende projekters igangsættelse afholdes en fælles workshop eller lignende aktivitet, hvor følgende forhold sikres:

- at der skabes enighed om, på hvilke parametre der skal måles fra projektets start, både for deltagende virksomheder og udførende institutioner – i dette tilfælde Designskolen og SDU.
- at der skabes enighed om, hvordan der måles på de valgte parametre, og hvilken dokumentation der skal foreligge, når der skal foretages evaluering
- at der fastlægges en rekrutteringsstrategi for deltagende virksomheder
- at der indlægges læringsloop i projektforløbet for at sikre, at ny viden opnået i projektet løbende dokumenteres og spredes til projektmedarbejderne og i moderinstitutionerne

Det kræver i mange virksomheder længere forløb at gennemføre permanente ændringer

D2i har givet ny inspiration, været en øjenåbner osv. for rigtig mange. Som resultaterne har vist, er der også mange virksomheder, der nu anvender design mere end tidligere. Mange af virksomhederne har imidlertid peget på udfordringer i forhold til at holde fast i inspirationen, som et par citater herunder dokumenterer:

”Idéen bag D2i er generelt god, men det virker svært at omsætte øvelserne til praktisk brug i hverdagen. Under selve mødet/kurset virker teorien, men kæden falder som oftest af, når man sidder hjemme i virksomheden og skal omsætte teorien til praksis. Den designmæssige tanke har svært ved at komme med ind ad døren i en industrivirksomhed.”

”Jeg kunne godt bruge noget opfølgning.”

”Det var rigtig godt, men der mangler noget opfølgning fra arrangørens side.”

"God pædagogik omkring modellerne, så det virkede fint. Vi kæmper lidt for at fastholde resultater og fremdrift her efterfølgende."

"Kunne dog godt bruge, at de kunne uddybes lidt, eller en opfølgning af dagen, evt. med 2-3 timer nogle uger efter selve dagen. Det kan give et skub til at bryde vaner og bruge de nye værktøjer mere åbent."

"Vurdering: Særligt positivt! Jeg oplever, at vi havde stor fordel af også at være to personer på Designintroduktion (3 x 2 dage). Dette gjorde ubetinget, at udbyttet af selve konsultationen blev markant bedre. (For meget information og processer på en gang.) Jeg tænker, at en længere involvering (0,5 - 1 år --> tid til forankring) vil give en endnu bedre implementering i vores organisation."

"Designintroduktion fungerede på mange måder rigtig godt. Jeg manglede, at vi kom helt i mål med processerne - der er meget fokus på de tidlige faser (udvikling, afprøvning) og ikke så meget på, hvordan man kommer i mål (eksekvering, implementeringen), og den del er faktisk svær."

Som et første skridt kunne Designskolen eller SDU følge op over for et antal virksomheder for at kortlægge ovenstående problemstilling og få input til måder at imødegå den. På længere sigt bør det overvejes at udvikle aktiviteter, der giver mulighed for opfølgning og længevarende forløb.

Designkapacitetsmodellen skal videreudvikles og operationaliseres

Designkapacitetsmodellen er vigtig, fordi den repræsenterer en unik mulighed for at måle lige præcis på det, projektet gerne vil skabe – en forbedring af virksomhedernes kapacitet til at arbejde med design. Det var projektets intention, at modellen skulle fungere som et måleværktøj, der kunne måle indsatsens effekt på en lang række parametre. Men det er i praksis ikke lykkedes. Den er snarere blevet brugt som et kommunikations- og dialogværktøj. Det kan være udtryk for mange ting, men det er vores indtryk, at det primært skyldes, at den ikke er tilstrækkelig operationel.

Derfor anbefales det, at D2i sammen med SDU videreudvikler og operationaliserer Designkapacitetsmodellen, så den kan gå fra at være et kommunikations-/dialogværktøj til at være et effektmålingsværktøj, der vil kunne finde anvendelse i fremtidige indsatser.

Hvordan sikres det, at den opbyggede viden i projektgruppen forankres på Designskolen og SDU?

Projektgruppen har opnået utrolig meget relevant viden om eksempelvis

- rekruttering af virksomheder
- viden og erfaring om pædagogik over for forskellige typer af virksomheder
- samarbejde mellem institutioner med forskellige traditioner og kultur

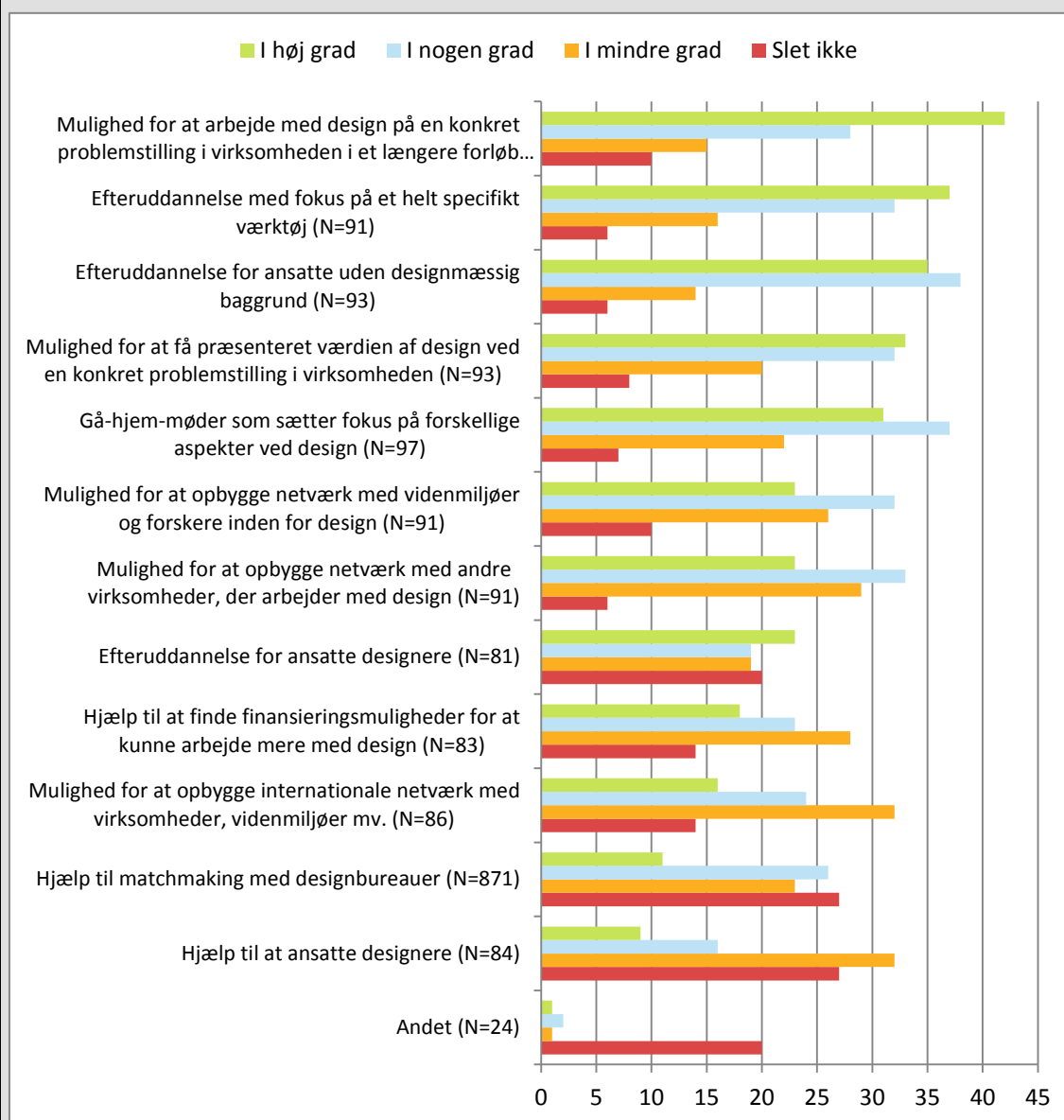
Men som med mange andre projekter er der risiko for, at meget af denne viden og erfaring tabes eller i hvert fald undslipper moderorganisationerne, medmindre de har fulgt projektet tæt. Det er imidlertid ikke vores indtryk, at det er tilfældet. Det er vores indtryk, at projektgruppen har opereret mere eller mindre isoleret fra de øvrige aktiviteter på Designskolen.

Det bør derfor overvejes at drøfte og fastlægge en plan for, hvordan opbygget viden og erfaring kan forankres og implementeres på Designskolen og SDU.

6.1 Forslag til fremtidige aktiviteter

Endelig har deltagerne i projektet svaret på, hvilke fremtidige aktiviteter de godt kunne tænke. Resultaterne heraf fremgår herunder.

FIGUR 24: Hvilke aktiviteter ser du gerne, at D2i udbyder i fremtiden?



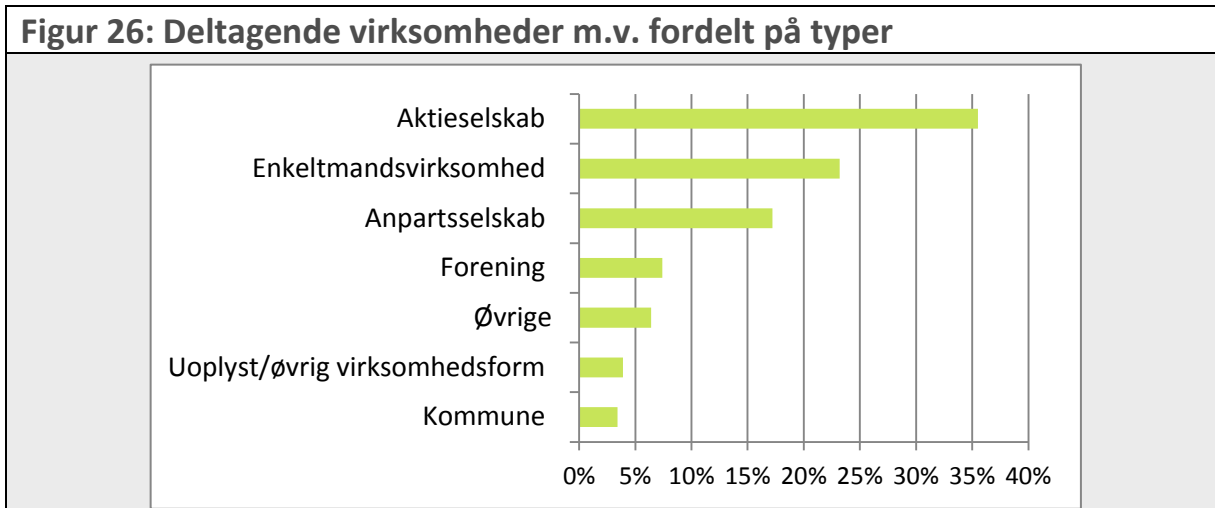
Kilde: SDU og LB Analyse 2015

Det er umiddelbart tydeligt, at virksomhederne primært efterspørger nogle meget konkrete aktiviteter. Vi har som evaluatore ikke mulighed for at sortere eller prioritere i ovenstående, men vil blot hermed overlevere dem til alle, der måtte være interesserede i at bringe designanvendelsen i virksomhederne videre.

herfor aldrig er blevet implementeret. Det skal også bemærkes, at der ikke har været krav om geografisk spredning af deltagerne.

Ser man på, hvilke virksomhedstyper der har deltaget, ses en klar overvægt at aktieselskaber efterfulgt af enkeltmandsvirksomheder og anpartsselskaber. Disse tre virksomhedstyper udgør i alt 76 % af de deltagende virksomheder. Den sidste fjerdedel af deltagerne repræsenterer en bred vifte af forskellige virksomhedstyper, hvor der bl.a. har været deltagelse af 15 foreninger og 7 kommuner samt et antal forskellige selskabsformer. Der har således været en stor bredde i deltagerkredsen på denne parameter.

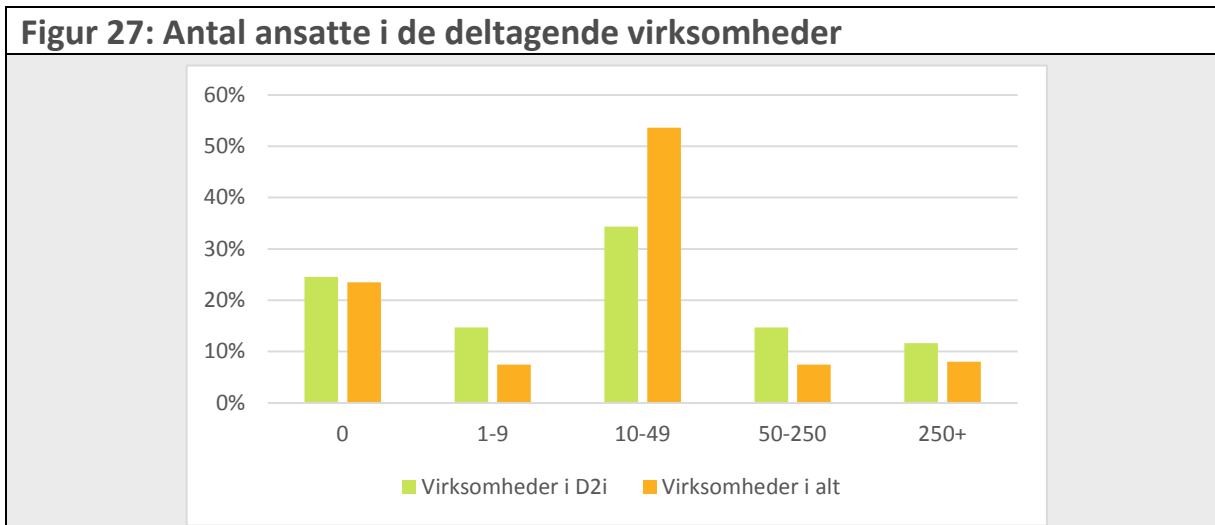
Figur 26: Deltagende virksomheder m.v. fordelt på typer



Kilde: LB Analyse 2015

Ser man på virksomhedernes størrelse målt på antal ansatte, fremkommer nedenstående billede. Sammenholder man deltagerne i D2i med virksomhedsstrukturen i Danmark som helhed, fremgår det, at der har været færre virksomheder med 10-49 ansatte med i projektet, men flere af samtlige andre grupper og herunder også flere store virksomheder med 50-250 og flere end 250 ansatte, hvilket bl.a. hænger sammen med de deltagende kommuner, der alle har et stort antal ansatte.

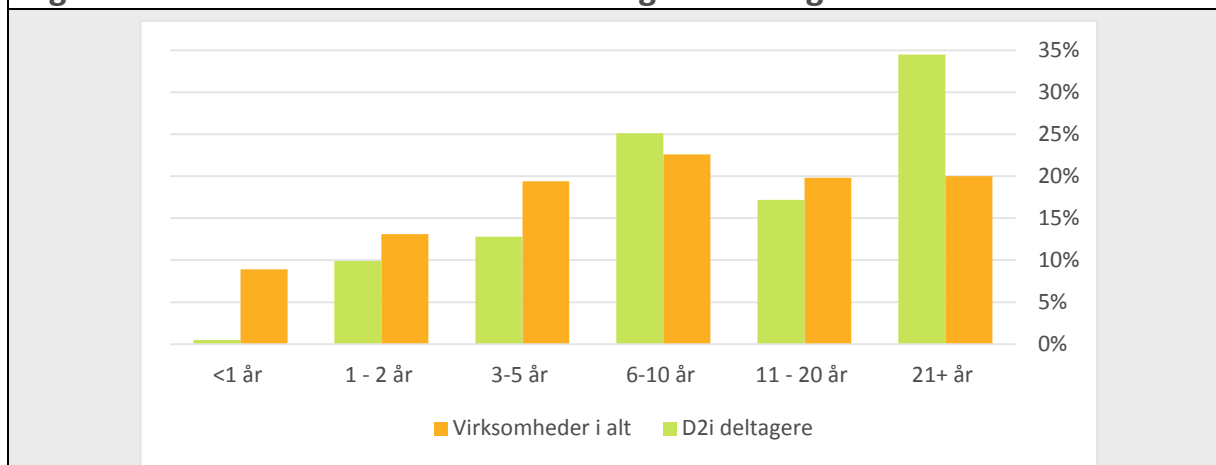
Figur 27: Antal ansatte i de deltagende virksomheder



Kilde: LB Analyse 2015

Ser man endelig på de deltagende virksomheders fordeling på alder, så træder frem, at D2i navnlig har tiltrukket en meget større andel af ældre virksomheder, end denne andel udgør nationalt.

Figur 28: Virksomhedernes aldersmæssige fordeling



Kilde: LB Analyse 2015

Samlet set afspejler de rekrutterede virksomheder den mangfoldighed, som virksomhedsbestanden generelt repræsenterer. Dog kan det bemærkes, at ældre og store virksomheder fylder mere i D2i end blandt virksomhederne generelt. Og så skal det bemærkes, at 24 % af de deltagende virksomheder har en anden selskabsform end de traditionelle kommercielle virksomheder såsom A/S, ApS og enkeltmandsejede virksomheder, hvilket naturligvis har betydning for den effekt, der kan skabes i projektet. Der kan således meget vel skabes efterspørgsel efter designydelser i offentlige virksomheder (afledt effekt), mens deres mulighed for at skabe øget omsætning og beskæftigelse i traditionel forstand ikke er mulig.

Bilag B. Evalueringens gennemførelse

I dette afsnit skal det kort opridses, hvilket valg der er truffet i forbindelse med tilrettelæggelsen af evalueringen af D2i, samt hvordan evalueringen i praksis er foretaget, og hvor repræsentative de virksomheder, der medvirker i evalueringen, er i forhold til den samlede population af deltagere, som den blev præsenteret i bilag A.

Da antallet af deltagere har været meget højt, er et spørgeskema valgt som det helt centrale omdrejningspunkt i evalueringen. I det følgende redegøres for den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt deltagerne.

I alt 717 personer har deltaget i Designkonsultationer, Designintroduktioner eller i Design Updates. Blandt disse manglede e-mailadresser på 63, og andre 64 e-mailadresser var ikke længere gyldige. Spørgeskemaet er derfor nået frem til 590 mulige respondenter, hvoraf 129 har besvaret det i dets helhed og 53 har besvaret det delvist.

Tabel 2: Svarprocent

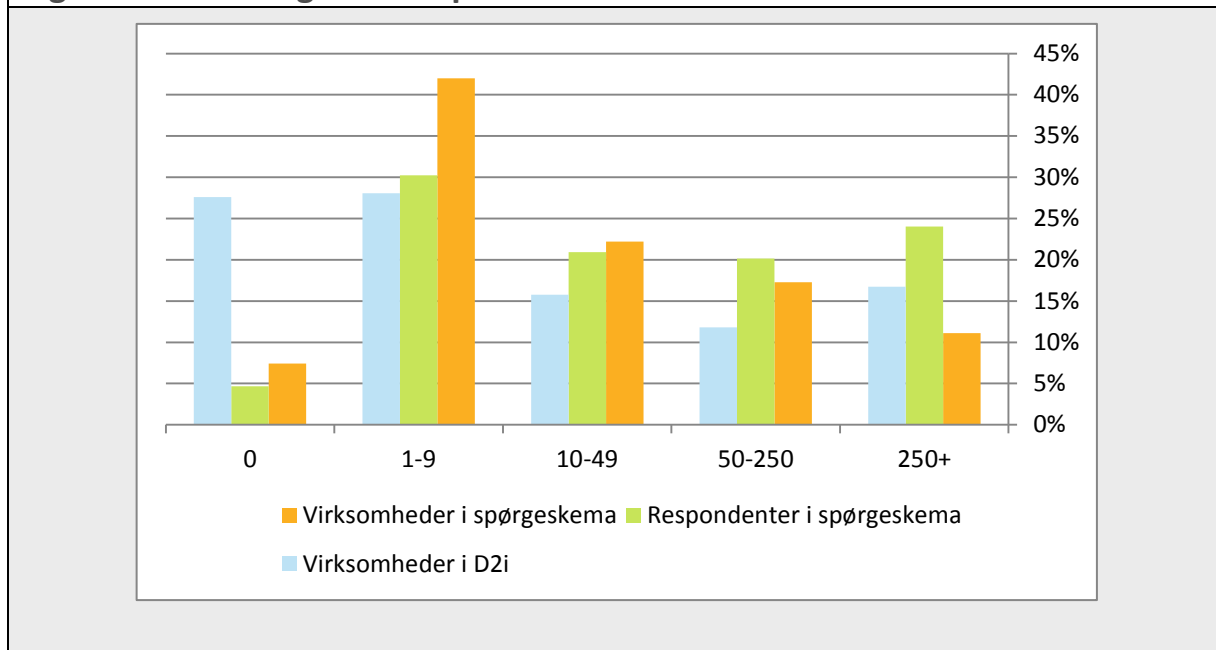
	Antal	Procent
Gennemført	129	22 %
Nogen svar	53	9 %
Ikke svaret	408	69 %
I alt	590	100%

Samlet set er en svarprocent på 22 – og 31 hvis de delvise besvarelser tælles med - lavere, end hvad der kan forventes af denne type spørgeskema. Omvendt er det også klart, at der har været mange respondenter fra de samme virksomheder, hvilket har åbnet op for en vis koordinering, således at nogle har svaret på virksomhedens vegne. Men det relativt begrænsede antal respondenter betyder, at krydstabulleringer m.v. er foretaget med forsigtighed ift. at have et rimeligt antal respondenter at udtale sig på grundlag af.

Det har ligeledes været drøftet, hvorvidt den relevante analyseenhed er personer eller virksomheder. Svaret er både og. I forhold til at vurdere de gennemførte aktiviteter er det afgørende, at de deltagende personer har opnået et udbytte, som de kan bringe med sig videre. Men i forhold til at opnå effekt er virksomhederne den relevante analyseenhed. De 182 respondenter repræsenterer i alt 81 virksomheder. For at belyse hvordan respondenterne repræsenterer de deltagende virksomheder, er der herunder lavet en gennemgang heraf.

I figur 29 herunder fremgår det, hvordan henholdsvis alle deltagende virksomheder i D2i fordeler sig på forskellige størrelser, hvordan de 182 respondenter i spørgeskemaet fordeler sig på de samme virksomhedsstørrelser, og endelig hvordan de 81 virksomheder fordeler sig.

Figur 29: Undersøgelsens repræsentativitet

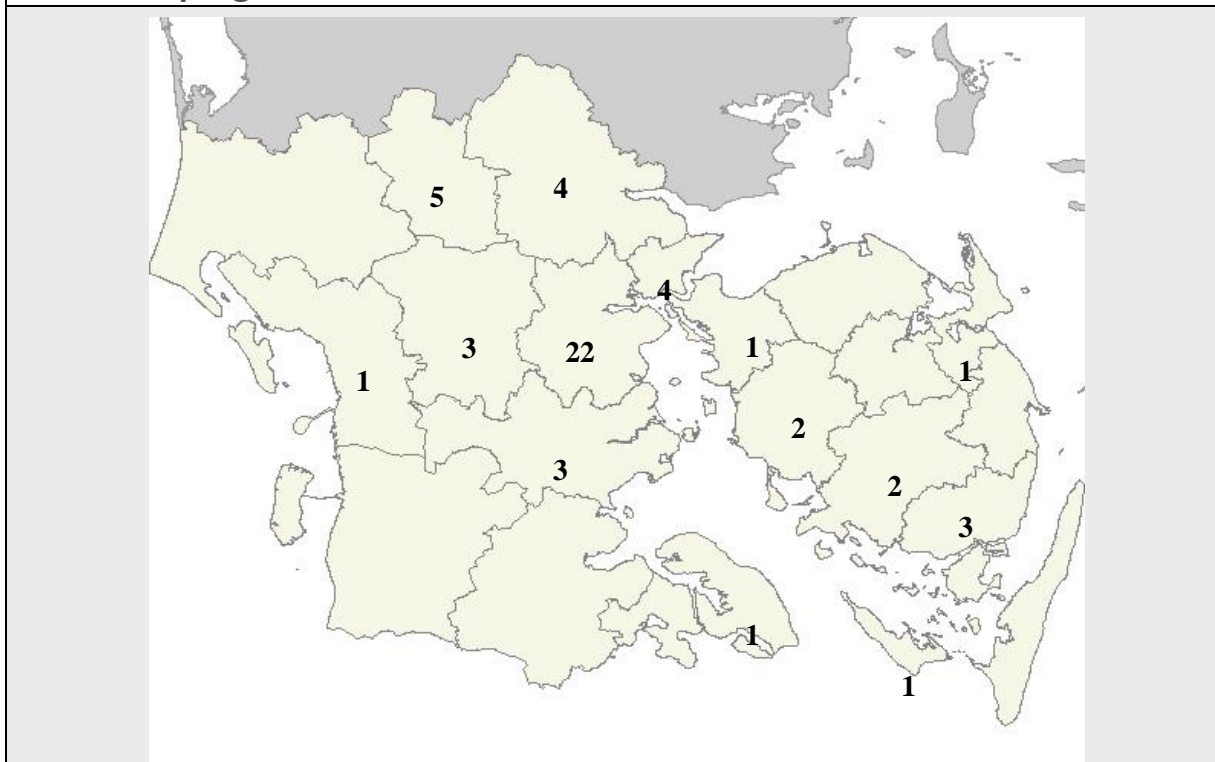


Kilde: LB Analyse 2015

Som det fremgår, er der helt forventeligt en lille overvægt af respondenter fra store virksomheder med flere end 50 ansatte (den grønne søjle), idet der har været flere fra hver virksomhed, der har valgt at svare, mens der tilsvarende er betydeligt færre små virksomheder og respondenter herfra repræsenteret i spørgeskemaet.

Ser man den geografiske fordeling af de virksomheder, der er repræsenteret i spørgeskemaundersøgelsen, så afspejler den også den faktiske fordeling af samtlige deltagende virksomheder på udmærket vis, hvilket fremgår af figur 30 herunder.

Figur 30: Den geografiske placering af deltagende virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet

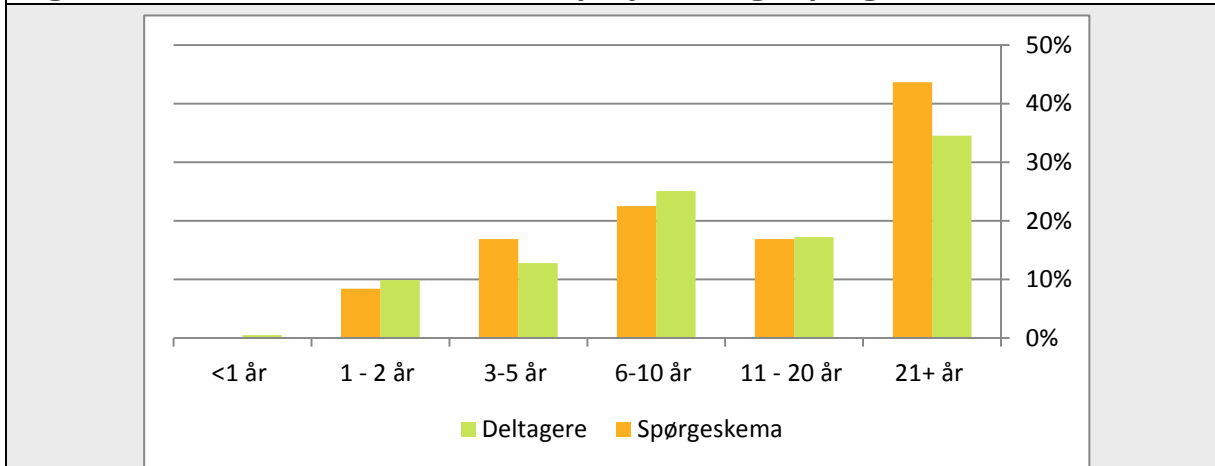


Kilde: LB Analyse 2015

Udover virksomhederne på kortet er der i alt 24 virksomheder beliggende uden for Region Syddanmark, der har besvaret spørgeskemaet. 10 af disse er beliggende i København, 4 i Aarhus mens de øvrige fordeler sig i øvrige jyske kommuner. Dette afspejler også udmærket den faktiske fordeling.

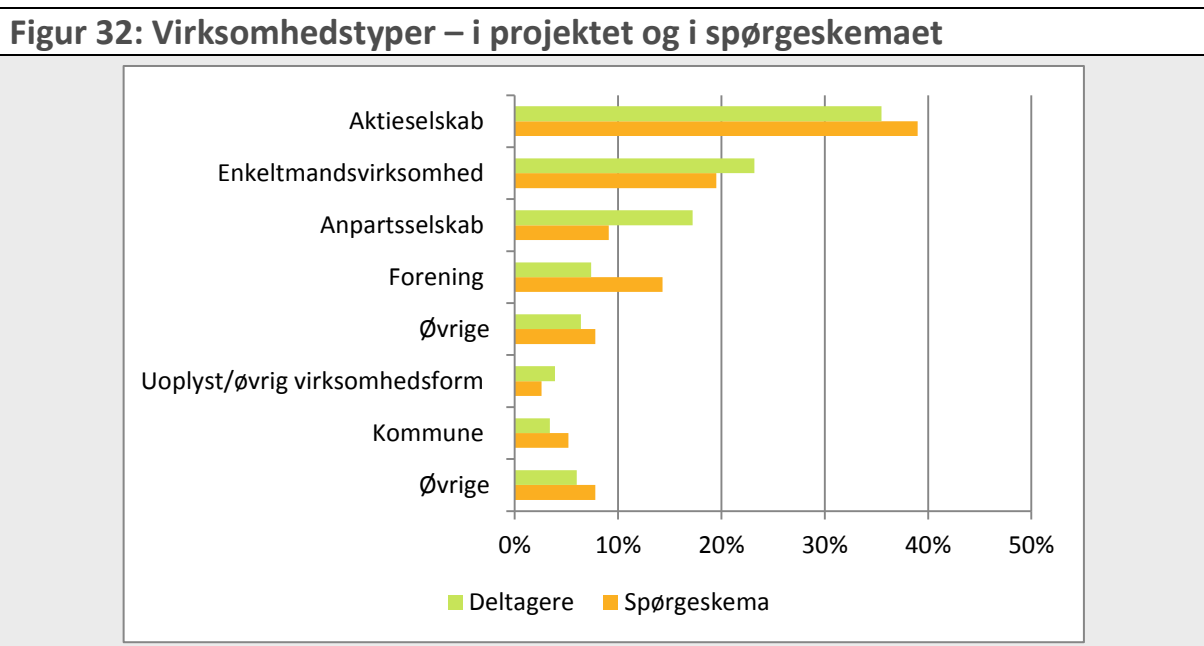
For så vidt angår virksomhedernes alder, er den faktiske fordeling og de, der er repræsenteret i spørgeskemaet, også ret ens.

Figur 31: Virksomhedernes alder – i projektet og i spørgeskemaet



Kilde: LB Analyse 2015

Og ser man endelig på virksomhedstyperne, så er enkeltmandsvirksomheder og anpartsselskaber underrepræsenterede i spørgeskemaet, mens alle andre typer tilsvarende bliver en lille smule overrepræsenterede.



Kilde: LB Analyse 2015

Antallet af respondenter og virksomheder i undersøgelsen er forholdsvis lavt i forhold til det totale antal deltagere, hvilket kan skabe usikkerhed om repræsentativiteten og dermed om resultaternes validitet. Vi har derfor i dette bilag undersøgt, hvorvidt populationen af respondenter adskiller sig fra populationen af deltagere på centrale parametre for derved at undersøge, om der må formodes at være en bestemt bias i de indkomne svar, der f.eks. kunne hidrøre fra, at kun de store virksomheder havde orket at besvare spørgeskemaet eller lignende. Det er imidlertid ikke tilfældet. Alt i alt er respondenterne og virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen tilstrækkeligt repræsentative til, at der ikke er grund til at forvente en bestemt bias i de indkomne svar, der hidrører fra, at en bestemt gruppe af virksomheder er voldsomt over- eller underrepræsenterede.