



# Internationalisering af servicedesign

Service Platform rapport

Anders Henten

AAU Cph og Service Platform

April 2012



## Forord

Denne rapport er udarbejdet i forbindelse med et temaprojekt vedrørende design under Service Platform. Rapporten bygger på et oplæg, som blev holdt på et seminar, organiseret af Service Platform i februar 2012 i Århus. Ida Bigum fra Service Platforms sekretariat har bidraget med at skaffe statistik fra Danmarks Statistik og med fortolkning af andet tilgængelig statistisk materiale. Mette Abrahamsen, som er netværksleder for Service Platform, har været med til at foretage de interviews med design-virksomheder, som er lavet som baggrund for rapporten, og har bidraget med synspunkter og fortolkninger. Ansvar for analysen i nuværende udgave af rapporten er alene mit.

April 2012

Anders Henten

AAU Cph og Service Platform

# Internationalisering af servicedesign

## 1. Indledning

Formålet med denne rapport er at sætte fokus på internationaliseringen af servicedesign. Som forretningsområde er servicedesign fortsat på et uudviklet stade og internationaliseringen er endnu mindre udviklet. Det betyder, at datagrundlaget er lille og temmelig usikkert. Alligevel har vi valgt at sætte fokus på dette emne – fordi det er et eksempel på udviklingen indenfor internationaliseringen af det bredere designområde og endnu bredere hele vidensservice-området. Men også fordi der burde være gode fremtidsudsigter for udviklingen af markedet for servicedesign og ligeledes for internationaliseringen af servicedesign. Service bidrager med mere end tre fjerdedele af bruttonationalproduktet og beskæftigelsen i Danmark. På trods heraf er et egentligt design af de fleste serviceydelser først i sin allerførste vorden. Dertil kommer, at der i de nordiske lande - herunder Danmark - er en tradition for design. Det peger i retning af, at der ligger mange uindfrie potentialer i udviklingen af markedet og internationaliseringen af servicedesign.

Rapporten indkredser i første omgang hvad servicedesign er, herunder de drivkræfter som findes på området. Som arbejdsfelt og endnu mere som erhvervsområde er servicedesign endnu ved sin tidlige begyndelse, og det er derfor nødvendigt at etablere en fælles forståelse af, hvad begrebet omfatter. Efter denne begrebslige diskussion følger en empirisk gennemgang af, hvor langt udviklingen af servicedesign er kommet på det danske marked. For overhovedet at have et datagrundlag for denne gennemgang, har det været nødvendigt at inddrage designområdet som sådan. Der findes simpelthen ikke et tilstrækkeligt udbygget datagrundlag for en analyse af servicedesign for sig. Efter den empiriske analyse af det danske designmarked specielt med henblik på servicedesign er der en diskussion af præmisserne for internationaliseringen af området. Til slut opsummeres de væsentligste diskussionspunkter. Det er svært at drage faste konklusioner. Men der kan peges på vigtige problemfelter, som må indgå i en videre behandling af markedsudviklingen og internationaliseringsperspektiverne.

Det empiriske grundlag for rapporten er den sparsomme statistik, som kan fås fra Danmarks Statistik og fra det lille antal publicerede rapporter, der findes på området. Desuden er et par mindre og et par - i dansk sammenhæng - større firmaer, som udbyder servicedesign, interviewet. Dette giver ikke et egentligt overblik over, hvad der sker på servicedesignfeltet i Danmark. Men det giver en ide om de hovedspørgsmål,

som rejser sig. Rapportens resultater er således primært en diskussion af vigtige problemstillinger indenfor markedsudviklingen og internationaliseringen af servicedesign.

## 2. Hvad er servicedesign?

Birgit Mager fra Tyskland er internationalt set en af de forskere, som længst har arbejdet med emnet servicedesign. Hun har indkredset hvad servicedesign handler om på følgende måde:

*'Service design addresses the functionality and form of services from the perspective of clients. It aims to ensure that service interfaces are useful, usable, and desirable from the client's point of view and effective, efficient, and distinctive from the supplier's point of view'. (Mager, 2008)*

Søren Bechmann, som har skrevet den foreløbig eneste dansksprogede bog om servicedesign, har på lignende vis opsummeret diskussionen om, hvad servicedesign er:

*'Servicedesign drejer sig om at udvikle serviceydelser, der er attraktive for kunderne og effektive for virksomhederne'. (Bechmann, 2010)*

Som al anden design handler servicedesign således om både form og funktionalitet. Brugernes perspektiv er centralt, og samtidig skal serviceprocessen fungere optimalt set fra udbyderens synsvinkel.

I en publikation fra 2010 anvender Erhvervs- og Byggestyrelsen en definition af servicedesign, som viser, hvor vidtfavnende servicedesign kan forstås:

*'Servicedesign dækker over design af systemer, processer om immaterielle serviceydelser, der sigter mod at levere en service til en bruger. Servicedesign er således en sammensætning af allerede velkendte designdiscipliner som bl.a. kommunikationsdesign, interaktionsdesign og digital design kombineret med nye etnologiske metoder, hvor det grundlæggende handler om at inddrage brugernes adfærd og behov'. (EBST, 2010)*

En hvilken som helst service er i princippet altid blevet 'designet' på en eller anden måde, dvs. produktions-/leveringsprocessen er blevet planlagt, og ydelsen er blevet tilpasset en eller flere brugergrupper. Det som er begyndt at ske og som vil ske i stigende omfang i de kommende år er, at der sættes mere fokus på ydelsen og dens brugere og hvordan den kan forbedres og/eller effektiviseres. Desuden finder der også en begyndende eksternalisering (outsourcing) sted, dvs. at nogen udenfor serviceleverandørens virksomheds rammer eller udenfor rammerne af den virksomhedsafdeling, som leverer servicen, arbejder med at udvikle

og planlægge serviceydelsen. Det betyder, at servicedesign-processerne bliver mere eksplicite, og at virksomheder, som leverer servicedesign, kan udvikle sig på markedet.

Fra en akademisk synsvinkel blev servicedesign -under den overskrift- for første gang taget under behandling i begyndelsen af 1980'erne. I 1982 skrev Lynn Shostack en artikel, som hed 'How to Design a Service'. Op gennem 1980'erne var der generelt en stigende interesse for forskningen i service og serviceydelsers særlige karakteristika, og interessen for servicedesign var en del af dette. I 1991 blev Köln International School of Design (KISD) dannet med servicedesign som et af arbejdsfelterne, og i begyndelsen af det nye årtusinde var der en så stærk international interesse for feltet, at det internationale Service Design Network i 2004 blev dannet med KISD som en af initiativtagerne.

Samtidig begyndte de første firmaer at markedsføre servicedesign som en del af deres service-portfolio. Og rundt omkring internationalt set begyndte flere højere læreanstalter at udbyde uddannelser eller kurser i servicedesign. I Danmark er en uddannelse i Service Systems Design blevet akkrediteret og starter til september 2012 på Aalborg Universitet i København.

Når servicedesign diskuteres og bliver defineret, fremhæves det gerne, at der i servicedesign lægges (eller i hvert fald bør lægges) stor vægt på brugerkrav og brugerbehov. Spørgsmålet er om dette ikke også gælder produktdesign. Men givet er det, at det er vigtigt at inddrage brugerens perspektiv, eftersom serviceydelser netop er karakteriseret ved en direkte interaktion mellem den der producerer/leverer ydelser, og den som forbruger ydelsen.

Et andet vigtigt element er, at servicedesign er proces- og system-orienteret. Selve serviceydelsen er en proces af kortere eller længere varighed, som kan indeholde mange forskellige berøringspunkter (touch points) mellem leverandøren og brugeren. Samtidig indeholder serviceydelsen i mange tilfælde flere forskellige dele, og udgør derfor et system. Det stiller krav til, at de enkelte dele af serviceydelsen er passet ind i forhold til hinanden. Det betyder, at design af service gerne er en kompliceret proces, hvor det er vigtigt at kende til brugernes behov og reaktioner i de forskellige led af den serviceydelse, som designes. Det er det, som gør, at inddragelsen af brugerkrav og -behov gerne fremhæves ved servicedesign. Der er brug for mange og forskelligartede kompetencer for at kunne sætte sig ind i og forstå brugernes perspektiv.

Dette medfører endvidere, at servicedesign har et bredere udspring og får en bredere platform end produktdesign. Servicedesign kan ikke blot trække på traditionen fra industriel design og grafisk design, men inddrager også bl.a. marketing og management og flere andre fagfelter. Dette får betydning for, hvem der bevæger sig ind i servicedesign. Det vil ikke alene være industrielle designere og grafiske designere. Det kan også være managementkonsulenter, og det kan være IT-designere.



Som det sker på mange andre erhvervsområder finder der indenfor serviceerhvervene en fortløbende specialisering sted – i dette tilfælde en 'udskillelse' af designprocesserne indenfor service. Drivkræfterne bag denne specialisering eller eksternalisering af servicedesign som et separat erhvervsområde og dermed skabelsen af markeder for servicedesign er i første omgang kombinationen af udvidelsen af servicemarkederne nationalt og internationalt og den fortløbende koncentration med større servicevirksomheder til følge. Der finder en vis industrialisering af serviceproduktionen sted, hvilket fører til en stigende standardisering eller modulisering. Et element i dette er, at visse serviceydelser digitaliseres eller kombineres med digitale ydelser.

Samtidig er der tale om en vis grad af servicegørelse – på engelsk kaldet servitization – af forskellige fremstillingserhverv. Det kan enten være, at der lægges serviceydelser til den fremstillede vare, eller det kan være, at den fremstillede vare delvis designes i interaktion med kunderne.

I begge tilfælde – hvad enten det gælder standardiseringen og moduleringen af serviceydelser eller det handler om en servicegørelse af fremstillingserhverv – så skaber det grobund for en eksternalisering af servicedesign og dermed skabelsen af markeder for servicedesign.

### **3. Udviklingen af markedet for servicedesign**

Ved skabelsen af et nyt marked – som eksempelvis markedet for servicedesign – er det vigtigt, at både udbudssiden og efterspørgselssiden fungerer. Som illustreret ovenfor er der på servicedesign-området tale om en begyndende efterspørgsel, og på udbudssiden er der forskellige typer servicevirksomheder, som vil være i stand til at betjene kunderne. Men den aktuelle realitet er, at markedet for servicedesign ikke ser ud til at udvikle sig med nogen afgørende fart. Det er i hvert fald den melding, som kommer fra de interviews, som er foretaget i forbindelse med arbejdet med denne rapport. På trods af markedets store potentialer, er der aktuelt tale om stagnation.

På udbudssiden kan mange forskelligartede serviceerhverv bidrage. Det drejer sig om:

- Industrielle designere
- Grafiske designere
- Reklame og PR
- Arkitekter
- Managementkonsulenter
- IT-konsulenter
- Ingeniørkonsulenter



Og flere andre kan bidrage, eftersom der er tale om design af mange forskellige serviceydelser, og fordi der er behov for mange forskellige vinkler på designprocessen og på brugernes behov, når det handler om serviceydelser.

På efterspørgselssiden drejer drivkræfterne sig om forandringerne af servicemarkederne vedrørende geografisk udbredelse, standardisering og modulisering. Servicedesign-kunderne er primært større enheder, hvad enten det drejer sig om private virksomheder eller offentlige institutioner og virksomheder. Mindre virksomheder har ofte dårligt råd til at købe eksterne konsulenttydelser, og servicedesignet foregår som en integreret del af den daglige serviceudvikling.

Offentlige institutioner og virksomheder er et særligt betydningsfuldt område for udviklingen af servicedesign-markedet. Det hænger sammen med flere forhold, herunder det faktum at offentlige serviceydelser i høj grad skal være standardiserede og derfor kan gøres til genstand for en overordnet designproces. For kommunernes vedkommende hænger det også sammen med, at der med kommunesammenlægningerne er skabt større enheder (større 'markeder'), som har behov for at udvikle en sammenhængende profil for deres serviceydelser. Endvidere er der hele digitaliserings-dagsordenen, som skaber et marked for design og udvikling af digitale ydelser. Endelig er der de snævre økonomiske rammer for kommunerne, som også danner basis for nye måder at levere de kommunale ydelser på. Alt dette løber sammen i et, i hvert fald potentielt, behov for servicedesign.

Et andet potentielt vigtigt område er fremstillingsvirksomheder, som arbejder på at udvikle serviceelementer i deres produktion. I modsætning til servicevirksomheder vil der i disse virksomheder være en bevidsthed om manglende kompetencer på serviceområdet. Det betyder, at der vil være en større villighed til at købe sig til viden om serviceudvikling, herunder design.

### *3.1 Udbudssiden*

Datagrundlaget for en analyse af udviklingen af markedet for servicedesign er meget begrænset. På udbudssiden er her anvendt den tilgængelige statistik fra Danmarks Statistik. De udvalgte brancher arbejder alle med design på den ene eller anden måde, herunder servicedesign. Statistikken omfatter følgende brancher:

- Arkitektfirmaer
- Reklamebureauer
- Anden reklamevirksomhed
- Industriel design og produktdesign

- Kommunikationsdesign og grafisk design
- Indretningsarkitekter og rumdesignere

Den statistik, som Danmarks Statistik arbejder med at udvikle på servicedesign-området, er baseret på produktstatistikken og omfatter de tre sidstnævnte brancher (industrielt design og produktdesign, kommunikationsdesign og grafisk design, og indretningsarkitekter og rumdesignere). Der kan også være servicedesign-aktiviteter indenfor de tre andre brancher. Men størstedelen af servicedesign-aktiviteterne vil være at finde indenfor de tre sidstnævnte brancher. Årsagen til, at Danmarks Statistik ikke offentliggør statistikken specifikt for servicedesign-området er, at relativt få virksomheder angiver, at de arbejder med servicedesign, og at tallene derfor ikke kan udleveres på grund af diskretion.

De seneste tal for de 6 ovennævnte brancher omhandler 2009 og viser, at der på det tidspunkt var 6.671 virksomheder i Danmark indenfor disse brancher. I årsværk var der 20.272 beskæftigede – hvilket svarer til flere beskæftigede, men godt 20 tusinde omregnet til fuldtidsbeskæftigede. I gennemsnit var der kun 3 beskæftigede (årsværk) per virksomhed, og 75 procent af virksomhederne havde mindre end 2 beskæftigede (årsværk). Det drejer sig altså om et område med generelt set relativt små virksomheder.

Kun 355 virksomheder havde fra og med 10 årsværk beskæftiget. Til gengæld var ca. 50 procent af de beskæftigede årsværk at finde indenfor disse større virksomheder; godt 50 procent af omsætningen kom fra disse virksomheder; og mere end 75 procent af eksporten.

Hvis man kun ser på tallene for industrielt design og produktdesign, kommunikationsdesign og grafisk design, og indretningsarkitekter og rumdesign, så var der i 2009 2.328 virksomheder indenfor de tre brancher. Antal beskæftigede årsværk var 3.965; omsætningen var godt 4 mia. kr.; eksporten var ca. 950 mio. kr.; og det gennemsnitlige antal årsværk beskæftiget var ca. 1,7. Der er altså tale om gennemsnitligt meget små virksomheder.

### 3.2 Efterspørgselssiden

På efterspørgselssiden er det bedst tilgængelige materiale en publikation fra FORA (2011), 'Danske virksomheders brug af design 2011'. Data i denne rapport er baseret på en spørgeskemaundersøgelse foretaget i Epinion med deltagelse af 1932 virksomheder i Danmark i 2010. Undersøgelsen omfatter design i bred forstand, og servicedesign er kun en del heraf. Endvidere drejer undersøgelsen sig om virksomhedernes anvendelse af servicedesign og altså ikke kun deres efterspørgsel. Anvendelsen omfatter også de design-aktiviteter, som udføres internt i de undersøgte virksomheder. Med de forbehold er der alligevel en del viden at hente, som er relevant i forhold til indeværende rapport om servicedesign.





Rapporten fra FORA refererer også til tal fra 2003 og fra 2008 og giver derfor mulighed for at undersøge anvendelse af design over tid. I rapporten anvendes den såkaldte designtrappe, hvor der skelnes mellem fire forskellige trin: Non-design (dvs. anvender ikke design – trin 1), design som formgivning (trin 2), design som innovationsproces (trin 3), og design som forretningsstrategi (trin 4). Undersøgelsen viser overraskende nok, at der er et stigende antal virksomheder, som ikke anvender design (fra 30 procent i 2003 til 36 procent i 2010). Et faldende antal virksomheder anvender design som innovationsproces (fra 37 procent i 2003 til 29 procent i 2010), og et stagnerende antal virksomheder anvender design på det mest gennemgribende niveau – som forretningsstrategi (fra 17 procent i 2003 til 16 procent i 2010).

Af de virksomheder, som anvender design, er der kun 12 procent i 2010, som angiver, at de anvender servicedesign. Det tilsvarende tal var 21 procent i 2007. Men flere af de andre designtyper kan også omfatte eller opfattes som servicedesign.

### Områder for designanvendelse i 2010

Digital design og kommunikation	71 %
Visuel kommunikationsdesign	66 %
Produktdesign	34 %
Indretningsdesign	23 %
Strategisk design	12 %
Servicedesign	12 %
Design management	10 %

Kilde: FORA, 2011

Det drejer sig om digital design og kommunikation, visuel kommunikationsdesign, indretningsdesign, og strategisk design. Tallene i tabellen viser måske mest af alt, grænserne mellem de forskellige kategorier af design er flydende. Men de peger også på, at udbredelsen af servicedesign kan opfattes som mere omfattende end en simpel forståelse af emnet ville give udtryk for.

FORA-rapporten indeholder også tal for hvor stor en procentdel af virksomhederne, som køber designydelser eksternt – dvs. køber designydelser fra firmaer, som sælger design. Det viser sig, at ca. 70 procent af de virksomheder, som anvender design, køber designydelser eksternt. Dette tal har været ret konstant i både 2003, 2007 og 2010. Rapporten viser endvidere, at af de virksomheder, som i 2010 købte design eksternt, har 40 procent haft et stigende køb, mens 40 procent har haft et stagnerende køb, og 14 procent har haft et faldende køb (og 5 procent ved ikke). Dette viser, at selvom der i alt er et faldende antal virksomheder, som anvender design, er der blandt de virksomheder, som køber design et stigende forbrug.



Igen er der altså tale om et modsætningsfyldt billede. Men set på basis af de interviews, som er foretaget i forbindelse med indeværende rapport, kan man godt slutte, at det danske marked for design og derunder servicedesign er stagnerende. De interviewede virksomheder gav (med nogen variation) udtryk for, at på trods af de store potentialer for servicedesign-markedet, er der fortsat tale om uindfrie potentialer.

#### 4. Internationalisering

Internationalisering af serviceydelser kom første gang højt på den internationale politiske og akademiske dagsorden i 1980'erne. Det hang sammen med den såkaldte Uruguay-runde indenfor de internationale handelsforhandlinger. For første gang tog man serviceydelser med i de handelsforhandlinger, som tidligere kun havde drejet sig om varehandel. Men for at lave aftaler om serviceinternationalisering var man nødt til at udvikle en fælles forståelsesramme for internationalisering af service. De former for internationalisering, man tidligere havde taget højde for var eksport/import og udlandsetablering, og de såkaldte GATT-forhandlinger (General Agreement on Tariffs and Trade) drejede sig kun om eksport/import.

For serviceydelsers vedkommende var det mere kompliceret. Kun 20 procent af den samlede verdenshandel lå indenfor service. Resten drejede sig om fremstillingsvarer. Sådan er det i øvrigt stadigvæk.

Til gengæld udgør service en langt større andel af de samlede udlandsetableringer, og handel med serviceydelser omfatter flere forskellige former end blot, at et produkt tages over en grænse og sælges i et andet land. Man begyndte derfor at skelne mellem fire forskellige former for internationalisering:

- Eksport/import
- Kunden kommer til serviceydelsen
- Medarbejdere rejser til kunden
- Udlandsetablering

Den første og den sidste form anvendes indenfor internationalisering af fremstillingsvarer. Hvad angår service bruges alle fire former. I statistisk sammenhæng regnes de tre første former for hørende til eksport/import. Hvor den første form (eksport/import) er langt den vigtigste for fremstillingsvarer, er det kun en lille del af serviceinternationaliseringen, der har form af udlandshandel – med mindre man regner shipping for hørende til den kategori. Men der vil i de kommende år være en stigende andel af den samlede serviceinternationalisering, som finders sted som egentlig eksport/import, eftersom digitaliseringen af informationsintensive serviceydelser giver mulighed for, at serviceydelser eksporteres og importeres ligesom fremstillingsvarer.



De to øvrige former – 'kunden kommer til serviceydelser' og 'medarbejdere rejser til kunden' – er ofte anvendt indenfor service. Turisme er et eksempel på den førstnævnte, og internationale konsulentydelser, hvor konsulenter i kortere tid rejser ud til kunden, er et eksempel på den sidstnævnte. Dertil kommer udlandsetablering, som spiller en central rolle for serviceinternationaliseringen. Den grundliggende årsag til, udlandsetablering (og i øvrigt også 'kunden kommer til serviceydelser' og 'medarbejdere rejser til kunden') spiller en afgørende rolle for service er, at de fleste serviceydelser kræver en direkte kontakt mellem producenten af ydelsen og den som konsumerer ydelsen.

Men udlandsetablering er heller ikke en entydig størrelse. Der findes et væld af forskellige etableringsformer, hvor man i første omgang kan skelne mellem 'ægte' udlandsetableringer og partnerskaber. 'Ægte' udlandsetablering kan f.eks. være nyetablering i udlandet, hvor en filial opbygges fra grunden. Det kan også være opkøb (100 procent eller delvis) af allerede eksisterende virksomheder i udlandet. Partnerskaber kan være fusioner mellem virksomheder i forskellige lande, og det kan også være fastere eller løsere partnerskaber, som ikke indebærer et egentligt fælles ejerskab. Og så kan der være en mængde kombinationer af disse forskellige former, som også kan indebære udvekslinger, der bliver registreret som handel.

Hvad angår design, kan der i et vist omfang være tale om egentlig handel (eksport/import). Salget af et produktdesign til en udenlandsk kunde vil for det meste kræve, at designere rejser til den udenlandske kunde for at finde ud af, hvad opgaven går ud på. Men det adskiller sig ikke væsentligt fra det en eksportør af en fremstillingsvare vil gøre. Selve designet kan udføres hjemme, og det er blot det endelige produkt, som sendes til den udenlandske kunde. Det betyder ikke, at det ikke kan være værdifuldt at etablere sig i udlandet for at tiltrække og betjene udenlandske kunder. Det vil det i mange tilfælde. Men det betyder, at det principielt kan lade sig gøre at eksportere produktdesign-ydelser. Dette forhold kommer klart til udtryk i statistikken, hvor industriel design og produktdesign sammen med indretningsarkitekter og rumdesign klart er de mest eksportintensive brancher blandt de 6 brancher, som er omtalt i delafsnit 3.1 vedrørende udbudssiden. For indretningsarkitekter og rumdesign er eksporten helt oppe på 45 procent, og for industriel design og produktdesign er tallet godt 25 procent.

Det stiller sig noget anderledes, når det drejer sig om servicedesign. Selve den færdige designbeskrivelse kan udmærket sendes fra det ene land til det andet. Men udviklingen af servicedesignet kræver tilstedeværelse hos kunden for at kunne studere de eksisterende serviceydelser og deres brugere og arbejdsgangene for at kunne foreslå nye serviceydelser eller nye måder at levere serviceydelserne på.



Den officielle statistik på design- og i særdeleshed servicedesignområdet er meget sparsom. Den tidligere omtalte statistik fra Danmarks Statistik vedr. 6 designbrancher viser, at ud af en samlet omsætning i 2009 på ca. 25 mia. kr. var der en eksport på ca. 2,5 mia. kr. – altså ca. en tiendedel. Om dette tal er højt eller lavt kan diskuteres, men det ville sandsynligvis være højere, hvis designvirksomhederne var større enheder. Tallene fra Danmarks Statistik viser, at større designvirksomheder ikke alene har større omsætning per ansat men også større eksport per ansat. Der findes oplagt små designvirksomheder, som i væsentlig grad er internationalt orienterede. Men blandt de 75 procent af designvirksomhederne, som har mindre end 2 ansatte, er langt de fleste lokalt eller nationalt orienterede.

For servicedesign – som en særlig kategori – findes der kun tal vedr. 2008 fra Danmarks Statistik. Denne statistik viser, at ud af en samlet omsætning på godt 60 mio. kr. var kun knap 2 mio. kr. fra eksport. Begge tal er små og illustrerer, at servicedesign endnu er et svagt udviklet område. Tallene er dog meget usikre og afhænger i høj grad af, hvor mange designområder, man inddrager under kategorien servicedesign. Som den omtalte undersøgelse fra FORA (2011) viser, er der en særlig kategori for servicedesign og en anden kategori for digital design og kommunikation. Digital design og kommunikation kunne også betragtes som servicedesign. Men i det omfang tallene overhovedet kan anvendes, kan den meget lille eksportandel (kun 3 procent af den samlede omsætning) tages som udtryk for, at eksport er en mindre anvendt internationaliseringsform indenfor servicedesign end indenfor design som sådan.

Designit, som er et af de største danske designfirmaer, og som har servicedesign som et af deres arbejdsområder, har i alt 11 kontorer, heraf de 9 i udlandet. Det illustrerer, at udlandsetablering er vigtig ved levering af ydelser i udlandet.

## **5. Opsummering og vigtige problemstillinger**

Som opsummering vedrørende servicedesign må man konkludere, at det stadig drejer sig om et meget ungt marked – et marked som skal skabes. Det siges ofte, at hvis der er en efterspørgsel, vil der også komme et udbud, hvorimod et udbud ikke nødvendigvis resulterer i en efterspørgsel. Men realiteten er, at et hvilket som helst marked skal skabes både fra efterspørgsels- og udbudssiden. Det gælder i høj grad markedet for servicedesign. Indeværende rapport har peget på, at der er store potentiler for udviklingen af et marked for servicedesign, men det er samtidig klart, at der aktuelt er tale om stagnation.

Et andet vigtigt forhold, som rapporten har peget på er, at servicedesign kan opfattes som et bredt felt, hvortil mange forskellige eksisterende erhvervsbrancher kan bidrage. Det drejer sig ikke kun om traditionelle designbrancher men også om eksempelvis managementkonsulenter og IT-konsulenter. Det betyder, at konkurrencen på feltet kan komme fra flere forskellige sider. Konkurrencen for traditionelle



design-firmaer kan komme fra sider, hvorfra de normalt ikke møder konkurrence. Samtidig peger det også på nye samarbejds muligheder mellem firmaer fra forskellige brancher.

De vigtigste potentielle kunder til servicedesign-ydelser er større organisationer enten private virksomheder eller offentlige organisationer. Markedet for design af digitale ydelser vil være et meget vigtigt område. Et andet potentielt vigtigt område er fremstillingsvirksomheder, som ønsker at udvikle deres serviceprofil.

Men ikke alene er servicedesign et ungt marked; det er også et marked for relativt komplicerede og sammensatte ydelser. Det kan i den sammenhæng diskuteres, om begrebet servicedesign er en hjælp til at fremme markedet for den type ydelser, som kan betegnes som servicedesign, eller om begrebet bare skaber forvirring, eftersom det er relativt svært at afgrænse. På et Service Platform seminar i Århus omhandlende servicedesign var synspunkterne delte.

Visse mente, at begrebet aktuelt er med til at skabe nogen forvirring. Andre mente, at begrebet efterhånden vil bidrage til en afklaring og dermed til at udvikle markedet. Der er næppe tvivl om, at et begreb som skaber afklaring omkring et marked kan være med til at skabe og udvikle markedet. Det aktuelle problem er snarere den komplicerede karakter af mange servicedesign-ydelser. Det drejer sig ofte om systemiske ydelser, som omfatter mange elementer af en organisations arbejde. For at kunne sælge en servicedesign-ydelse er det derfor gerne nødvendigt at 'komme op på direktionsgangen' – som det blev udtrykt af en repræsentant for en af de interviewede virksomheder. Servicedesign vil ofte være et design på højeste trin af designtrappen: Design som forretningsstrategi.

Med hensyn til internationalisering gælder det for servicedesign – som det i mange tilfælde gælder for service som sådan – at internationaliseringen kun i mindre omfang sker i form af eksport/import men i større grad i form af udlandsinvestering eller andre former for udlandsetablering eller partnerskaber. Dette hænger sammen med nødvendigheden af en tæt interaktion med kunden og med nødvendigheden af et indgående kendskab til den sammenhæng (miljø), som den nydesignede service skal indgå i.

En af de oplagte måder at internationalisere sin servicedesign-forretning på er at følge eksisterende kunder til udlandet – når de går ud internationalt. En anden måde er at danne partnerskaber med virksomheder i udlandet – gerne med virksomheder med komplementære profiler, således at særlige kompetencer indenfor eksempelvis digitale ydelser suppleres med en lokal viden om den sammenhæng den digitale ydelse skal implementeres i. Et sådant samarbejde kan resultere i noget, der kunne kaldes medieret eksport. Ydelsen eksporteres til samarbejdspartneren, som står for udviklingen og salget lokalt i det andet land. Og mange andre partnerskabs-kombinationer kan udvikles.



Til slut skal det bemærkes, at når talen falder på internationalisering, tænker de fleste på dansk-baserede virksomheders salg i udlandet. Men internationalisering finder også sted 'indadtil' – ind i Danmark. En sådan internationalisering kan være med til at skabe et mere dynamisk dansk marked for servicedesign. Dette gælder hvad enten det lykkes at tiltrække servicedesign-virksomheder fra andre lande eller designafdelinger af større internationale koncerner. Begge dele kan være medvirkende til at udvikle markedet for design, herunder servicedesign, i Danmark.

## 6. Litteratur

Bechmann, S. (2010). *Service design*. Århus: Academica.

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2010). *Service design – vejen til enkle løsninger*. København: EBST.

FORA (2011). *Danske virksomheders brug af design 2011*. Forfattet af Markus Bjerre, Dennis Bøgh Kildetoft og Morten Hvidberg. København: EBST.

Mager, B. (2008). Service Design. I: M. Erlhoff, & T. Marshall (Red.), *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*, 354-356. Basel: Birkhäuser.

Shostack, L. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49-63.