

# Impactstudie Designsector

In opdracht van VLAIO en Flanders DC

September 2021



## Inhoudstafel

1	Inleiding	2
1.1	Context van de studie	2
1.2	Doelstellingen van het onderzoek	3
2	Methodologie	4
2.1	Onderzoeksmethodologie	4
2.1.1	Deskstudie	4
2.1.2	Organiseren van verschillende focusgroepen	5
2.1.3	Uitwerken van een survey	6
2.1.4	Uitvoeren van diepte-interviews	7
2.2	Gehanteerde afbakening van innovatie en Design	7
2.2.1	Innovatie	7
2.2.2	Design	8
2.3	Methodologische beperkingen van het onderzoek	9
3	Resultaten	10
3.1	Algemene beschrijving van de participanten	10
3.2	Innovatie	12
3.2.1	Innovatie via de eigen medewerkers	12
3.2.2	Innovatie met behulp van externe dienstverleners	13
3.2.3	Redenen om te investeren in innovatie	15
3.3	Design	16
3.3.1	Aanbod van externe dienstverleners betreffende Design	16
3.3.2	Investering in Design	17
3.3.3	Toepassing van Design	21
3.4	Impact van Design	25
3.4.1	Product Design	25
3.4.2	Communicatie & Grafisch Design	27
3.4.3	User-interface & Experience Design	28
4	Conclusie en discussie	31
5	Beleidsaanbevelingen	34
6	Bijlagen	40
6.1	Geraadpleegde documentatie	40
6.2	Deelnemers focusgroepen	41
6.3	Survey vragenlijst	42
6.4	Gehanteerde vragenlijsten bij de interviews	57
6.5	Respondenten interviews	61
6.6	Uitgebreide analyses	62

# 1 Inleiding

## 1.1 Context van de studie

**Vlaanderen** heeft de ambitie geuit<sup>1</sup> om op Europees niveau uit te groeien tot één van de **belangrijkste innovatieve kennisregio's**. Uit Brits onderzoek<sup>2</sup> is gebleken dat bedrijven die investeren in Design en andere creatieve diensten 25% meer kans maken om innovaties te introduceren. **De Designsector** en andere creatieve diensten en sectoren kunnen dus een belangrijke toegevoegde waarde leveren aan bedrijven, die hen in staat stellen **competitieve voordelen te creëren** t.o.v. andere bedrijven en industrieën.

Design kan op verscheidene manieren bijdragen tot innovatie. Digital product, service & systemic Design maken deel uit van de ruimere discipline "Design Thinking", een manier om problemen op te lossen die vertrekt vanuit de noden van de gebruiker, burger of werknemer en hen via **co-creatie** betreft bij het bedenken en testen van oplossingen. Design Thinking maakt gebruik van de collectieve intelligentie en creativiteit van de verschillende stakeholders. Open en creatieve *ideation* en brainstorming sessies zorgen op die manier voor gedragen, innovatieve oplossingen voor gekende problemen. Hierbij maken de Designers gebruik van methodologieën, tools en technieken die gebaseerd zijn op **cognitieve en gedragswetenschappen**. Deze manier van werken wordt niet alleen toegepast bij het ontwerpen van producten, maar ook bij het ontwerpen van diensten of het bedenken van oplossingen voor organisatieproblemen of (complexe) maatschappelijke problemen. Design heeft dus niet louter een economische, maar tevens een sociale en maatschappelijk impact. Design Thinking wordt gekenmerkt door een aanpak die **mensgericht, co-creatief, holistisch, evidence-based** en **iteratief** is.

De Vlaamse overheid en in het bijzonder het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) is zich bewust van deze meerwaarde van Design en heeft reeds gerichte acties ondernomen om Design verder uit te bouwen in Vlaanderen. Zo werkt Vlaanderen samen met acht Europese regio's in het Europees project **Design4Innovation** (D4I). Via dit project worden kmo's ondersteund om meer attractieve projecten en diensten te creëren, hetgeen hun **groei moet bevorderen** en hen in staat moet stellen om hun **concurrentiekracht te verhogen**. In het kader van Design4Innovation werkt VLAIO, in samenwerking met Flanders District of Creativity (Flanders DC), aan een actieplan voor het stimuleren van Design als een instrument voor gebruiksgerichte innovatie, dat in lijn ligt met het bredere innovatiebeleid in Vlaanderen. Daarnaast heeft Flanders DC reeds ingezet op de ontwikkeling van een aanbod aan initiatieven en activiteiten, bedoeld om de bewustwording rond Design aan te wakkeren en de principes van Design Thinking te introduceren binnen Vlaamse bedrijven en overheden. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan de **inspiratie- en matchmakingssessies** van **Flanders DC**.

De Vlaamse regering is enkele jaren terug eveneens gestart met het opzetten van een onderzoek om **de impact van de Culturele en Creatieve sectoren (CCS) in Vlaanderen** - waar de Designsector deel van uitmaakt - in kaart te brengen. Deze impactstudie werd tot op heden vanuit een **kwantitatieve invalshoek** benaderd, wat toelaat om kwantitatieve informatie zoals het aantal werkzame equivalenten (werknemers + zelfstandigen), de omzet en de toegevoegde waarde van de CCS te berekenen.

De bestaande studie en lopende monitoring van de impact van de CCS in Vlaanderen is een belangrijke stap en toont de **economische relevantie en meerwaarde van de CCS** aan. De studie

---

<sup>1</sup> Regeerakkoord Vlaamse regering 2019-2024

<sup>2</sup> Creating innovation: do the creative industries support innovation in the wider economy? – Nesta

heeft echter een aantal beperkingen. Zo wordt de economische impact op een **louter kwantitatieve manier** in kaart gebracht en worden er geen methodieken voorzien om de concrete meerwaarde voor bedrijven in kaart te brengen. Om de CCS, en in het bijzonder de Designsector, verder te kunnen laten ontplooiën en te laten bijdragen aan innovatie, is een **aanvullend en verdiepend onderzoek** vereist, waarin de huidige en potentiële impact van deze sector(en) ook op een meer **kwantitatieve manier** in kaart gebracht kan worden. Deze aanvulling op de bestaande impactstudie CCS, specifiek voor de Designsector, vormt het voorwerp van **deze studie**.

Om deze studie te realiseren, is beroep gedaan op verschillende **partners** uit het werkveld:



Deze partners hebben doorheen het traject op diverse manieren bijgedragen via o.a. het aanreiken van kennis en inzichten, het aanleveren van contactpersonen en het mee uitdragen van de studie.

## 1.2 Doelstellingen van het onderzoek

Om via de Designsector innovatie binnen Vlaanderen optimaal te kunnen stimuleren en te ondersteunen a.d.h.v. *evidence-based* en doordacht beleid, dient extra kennis verworven te worden over de **impact van Design op innovatie** in Vlaanderen. Zoals hogerop beschreven, dient hiervoor de kwantitatieve impactstudie van de CCS, die vooral focust op de tewerkstelling, omzet en toegevoegde waarde, aangevuld te worden met een luik dat dieper ingaat op de **kwantitatieve impact** van de Designsector op de **algemene bedrijfsvoering** van Vlaamse bedrijven, evenals hun specifieke **innovatiecapaciteit**.

Het doel van deze studie is dan ook om, via een combinatie van kwantitatieve en vooral kwalitatieve onderzoeksmethoden, de impact van de Designsector op het Vlaams economisch landschap in kaart te brengen. Hierbij werd getracht een gedegen antwoord te bieden op volgende vragen<sup>3</sup>:

- Wat is de **huidige impact** van **Design** en/of de **Designsector** voor Vlaamse **bedrijven** op **economisch** vlak en welke invloed heeft Design op diverse aspecten van de bedrijfsvoering (innovatie, marktpositie, ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten, etc.)?
- Hoe kan de Vlaamse overheid, en in het bijzonder VLAIO en Flanders DC, bijdragen aan het **verhogen van de impact van Designsector**?
- Hoe kunnen **bedrijven kunnen overtuigd worden** van de meerwaarde die Design te bieden heeft?

De doelstelling van het onderzoek is dat de onderzoeksresultaten – zijnde de gedetailleerde antwoorden op bovenstaande vragen alsook de beleidsaanbevelingen die hieruit voortvloeien - VLAIO en Flanders DC in staat stellen om bedrijven **gericht** te kunnen ondersteunen bij het (efficiënt) inzetten op Design. Daarnaast dient dit onderzoek VLAIO en Flanders DC de nodige inhoudelijke input te geven om de **bewustwording rond de meerwaarde van 'Design(denken)' voor innovatie te verhogen**.

---

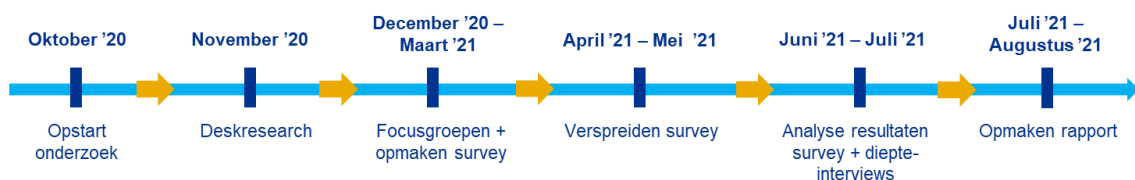
<sup>3</sup> Deze vragen, die hier op hoog niveau zijn geformuleerd, worden in de volgende sectie opgesplitst in meer gedetailleerde en concrete vragen.

# 2 Methodologie

## 2.1 Onderzoeksmethodologie

Voor het uitvoeren van dit onderzoek zijn diverse **methodologieën gecombineerd**. Zo is er traditioneel gestart met het uitvoeren van een **deskresearch**. Op basis van deze deskresearch en met behulp van de input uit diverse **focusgroepen** is een afbakening van innovatie en Design opgesteld en een concrete onderzoeksmethodologie bepaald. Deze methodologie bevat een uitgewerkte **survey** die digitaal verspreid is en voorziet in semigestructureerde **diepte-interviews** ter aanvulling op en verdieping van de resultaten van de survey. In de onderstaande figuur wordt het volledige verloop van het onderzoek visueel weergegeven. De gehanteerde methodologieën worden in het vervolg van deze sectie verder toegelicht.

*Figuur 1: De gehanteerde onderzoeksmethodologie*



### 2.1.1 Deskstudie

Voor deze studie werd gestart met het **uitvoeren van een desk research** van beschikbare en bestaande nationale en internationale documentatie met betrekking tot innovatie, Design, de Designsector en de impact van Design. In Bijlage 6.1 kan een overzicht teruggevonden worden van de belangrijkste bronnen die hiervoor geconsulteerd zijn. Het doel van deze deskstudie was tweeledig. Vooreerst is de relevante literatuur bestudeerd voor het **afbakenen en operationaliseren** van de concepten innovatie en Design. De uiteindelijke afbakeningen worden later uitgebreid besproken. Vervolgens is de literatuur ook aangewend voor het bepalen en opstellen van de meest **geschikte onderzoeksmethodiek** (onderzoeksvragen, onderzoeksmethoden, etc.) voor deze impactstudie.

Op basis van deze deskresearch zijn de volgende **onderzoeksvragen** geformuleerd omtrent de impact van Design:

- Wat is de mate waarin bedrijven **investeren** in Design in welke mate is deze investering gefocust op in-house Design, dan wel op externe Design dienstverlening?
- Wat zijn de belangrijkste **redenen** waarom bedrijven **investeren** in Design en/of Designdisciplines integreren in de werking van het bedrijf?
- Doorheen welke specifieke fasen van de **waardeketen** heeft Design een meerwaarde geboden (bv. R&D, inkoop, ontwikkeling van producten / diensten, marketing, distributie, technologie- of softwareontwikkeling, etc.)?
- Wat is de mate waarin er specifieke en tastbare **resultaten** werden geboekt ten gevolge van het gebruik van Design en/of de samenwerking met bedrijven uit de Designsector?
- Wat is de **meerwaarde** van Design voor de specifieke **innovatiecapaciteit** van Vlaamse bedrijven en de meerwaarde die Design geboden heeft binnen de innovatiewerking van bedrijven (bv. bij het uitdenken en ontwikkelen van nieuwe en innovatieve economische concepten, business modellen, producten, diensten, processen, etc.)?

## 2.1.2 Organiseren van verschillende focusgroepen

Na de deskresearch zijn drie verschillende focusgroepen georganiseerd met een variërende samenstelling en finaliteit. De complete lijst van de deelnemers aan deze focusgroepen is terug te vinden in Bijlage 6.2.

### Focusgroep 1

In de eerste focusgroep werden de **Designregio's** en diverse **onderzoeksinstellingen** uitgenodigd om deel te nemen. Tijdens deze focusgroep is het voorliggende onderzoek en de bijhorende context geschetst en werd er ruimte voorzien voor een interactieve bespreking van de uitgewerkte onderzoeksmethodologie (operationalisering van Design, operationalisering van innovatie, etc.).

De doelstelling van deze focusgroep was tweeledig. Zo werd via deze focusgroep het onderzoek bekend gemaakt aan de belangrijkste actoren binnen de Designsector om op deze manier voldoende *awareness* en draagvlak te creëren. Anderzijds diende deze ontmoeting voor het bespreken, en vervolgens verder verfijnen, van de uitgewerkte onderzoeksmethodologie met zowel de experts rond Design als met experts uit de onderzoeksinstellingen.

### Focusgroep 2

De tweede focusgroep bestond uit een 10-tal **bedrijven** die reeds gekend zijn om met **Design te werken**. A.d.h.v. een interactieve discussie is er feedback verzameld op een draft versie van de survey.

De doelstelling van deze focusgroep was om samen met de bedrijven de survey verder te *finetunen* via het bespreken van de opgestelde vragen en meer specifiek te peilen naar:

- Zijn deze vragen voldoende helder voor de beoogde doelgroep?
- Kan de gemiddelde bedrijfsleider in Vlaanderen een realistische en waarheidsgetrouw antwoord geven op deze vragen?
- Zijn deze vragen relevant voor het onderzoek?
- Etc.;

Via de verwerking van de input uit deze focusgroep is de finale survey uitgewerkt. De volledige survey kan teruggevonden worden in Bijlage 6.3.

### Focusgroep 3

In de derde en laatste focusgroep werden **koepelorganisaties** van diverse sectoren (technologie, bouw, industrie, Design, etc.) uitgenodigd. Hierbij werd een gedachtewisseling gefaciliteerd omtrent de optimale manier om de survey te verspreiden.

De doelstelling van deze focusgroep was tweeledig. Vooreerst diende de focusgroep om *buy-in* te creëren van de verschillende organisaties, zodanig dat ze bereid waren om te ondersteunen bij het verspreiden van de survey. Daarenboven werd er tevens input verzameld omtrent de meest geschikte manier om de survey te verspreiden, waarbij er aandacht was voor de timing, de verschillende kanalen (email, nieuwsbrief, website, etc.) waarlangs de survey verspreid kon worden en de vorm en inhoud van de begeleidende communicatie.

### 2.1.3 Uitwerken van een survey

Gelet op het feit dat de doelstelling van het onderzoek was om de impact van Design te onderzoeken bij het brede spectrum aan Vlaamse bedrijven, is ervoor geopteerd om een **online survey** uit te werken. Deze manier van werken heeft als voordeel dat een **groot aantal bedrijven** gecontacteerd kunnen worden, alsook dat slechts een **beperkte tijdsinvestering** van de respondenten wordt gevraagd.

De opgemaakte survey werd opgebouwd uit vijf korte onderdelen en bevatte in totaal een 35-tal vragen:

- In deel 1 werden enkele algemene identificatievragen gesteld;
- In deel 2 werd gepeild naar de verschillende innovatieactiviteiten binnen het bedrijf;
- In deel 3 werd gefocust op het gebruik van Design binnen het bedrijf;
- In deel 4 werd, indien werd aangegeven dat het bedrijf met Design werkt, de impact van Design op (innovatie binnen) het bedrijf bevestigd;
- In deel 5 werd gevraagd naar de redenen waarom er niet met Design gewerkt wordt. Dit deel werd enkel ingevuld indien de respondent in deel 3 had aangegeven niet te investeren in Design.

In de survey werden voor de start van deel 2 en deel 3 respectievelijk de gehanteerde afbakeningen van innovatie en Design (zie sectie 2.2) opgenomen, zodanig dat alle respondenten vanuit een gelijkaardig denkkader vertrokken bij het invullen van de vragen.

#### Verspreiding van de survey

Voor de verspreiding van de survey werden er twee methoden simultaan gebruikt. De eerste methode die gehanteerd werd, betreft een **directe mailing** naar bedrijven die geïdentificeerd en gecontacteerd zijn via ter beschikking gestelde databanken van VLAIO. Meer bepaald werden hierbij **3 datasets** gecombineerd:

- Bedrijven die bij VLAIO-steun hebben aangevraagd via de KMO-portefeuille en hierbij aangegeven hebben dat deze aanvraag betrekking heeft op één van de volgende vakgebieden: innovatie, onderzoek en ontwikkeling, procesinnovatie, productontwikkeling, technologieverkenning of artificiële intelligentie;
- Bedrijven die in de huidige KMO-portefeuille gelinkt kunnen worden aan Design vanwege hun (kern)activiteiten en/of hun betrokkenheid met een aan Design gerelateerd project;
- Dienstverleners die bij hun registratie bij VLAIO als specialisatie Design opgegeven hebben.

De totale dataset bestond uit meer dan 11.000 bedrijven.

Daarnaast is er - in navolging van de derde focusgroep - **samengewerkt met diverse koepelorganisaties**, die aangegeven hadden het onderzoek te willen ondersteunen. Er is met elk van deze organisaties in gesprek gegaan om te onderzoeken wat voor hen de best mogelijke manier was om bij te dragen aan de verspreiding van de survey. Onderstaand wordt er per organisatie kort beschreven op welke manier ze de uiteindelijke verspreiding gefaciliteerd hebben.

- **Agoria** heeft een selectie gemaakt van een 10-tal relevante bedrijven in het kader van ons onderzoek en heeft deze bedrijven persoonlijk gecontacteerd met de vraag om de survey in te vullen;

- **Antwerp Powerd By Creatives** heeft een selectie van een 15-tal bedrijven opgemaakt en doorgegeven, zodat deze konden opgenomen worden in de lijst van bedrijven waarnaar de survey zou verstuurd worden;
- **Designregio Kortrijk** heeft contactmomenten vastgelegd met een 15-tal bedrijven en tijdens deze contactmomenten hebben ze de survey face-to-face afgenomen;
- **Ministry of Makers** heeft een direct mailing verstuurd naar hun (lokaal) netwerk (+/- 1.600 bedrijven) en heeft de survey gepromoot via hun website en sociale media;
- **POM Limburg** heeft een aankondiging geplaatst op hun website waarin het onderzoek werd voorgesteld en een link naar de survey werd aangeboden.

De verspreiding van de survey, via de diverse kanalen, heeft uiteindelijk geleid tot **124 respondenten** die de survey volledig ingevuld hebben. De resultaten van de survey worden uitgebreid gepresenteerd en besproken in hoofdstuk 3.

#### 2.1.4 Uitvoeren van diepte-interviews

Als sluitstuk van ons onderzoek werden er diepte-interviews afgenomen met verschillende respondenten die de enquête ingevuld hadden met de betrachting om de **inzichten uit de survey-resultaten verder uit te diepen**. Hiervoor werd gebruik gemaakt van een semigestructureerde vragenlijst (zie Bijlage 6.4) die aangepast werd aan de specifieke antwoorden van de respondent op de survey. De interviews namen gemiddeld 30 tot 45 minuten in beslag.

De bedrijven die gecontacteerd werden voor een interview, zijn geselecteerd op basis van een aantal parameters. Vooreerst was de intentie om interviews af te nemen bij enerzijds bedrijven die aangegeven hadden te investeren in Design en anderzijds bij bedrijven die aangegeven hadden dit niet te doen. Daarenboven was de betrachting om interviews af te nemen bij zowel grote als kleine (of zelfs micro-ondernemingen) en werd er ook gestreefd naar variatie in omzetcijfers en de sector waarin het bedrijf zich situeert. In Bijlage 6.5 kan een korte beschrijving teruggevonden worden van alle bedrijven die geïnterviewd werden.

## 2.2 Gehanteerde afbakening van innovatie en Design

Één van de belangrijkste aspecten (voor het welslagen) van dit onderzoek was het voorzien van een duidelijke afbakening en vooral **operationalisering van de concepten** die onderzocht werden, zijnde innovatie en Design. De literatuurstudie en de diverse focussengroepen hadden namelijk aangetoond dat beide begrippen vele ladingen dekken en bij verschillende mensen verschillende associaties oproepen. Er is bijgevolg geen éénduidige manier om innovatie en Design af te bakenen of te definiëren. De in deze studie gehanteerde afbakeningen van innovatie en Design – die onderstaand beschreven worden – werden opgesteld op basis van definities die voortvloeien uit de **wetenschappelijke literatuur** en werden bovendien gevalideerd door een **panel van onderzoekers** en experts m.b.t. Design en innovatie.

### 2.2.1 Innovatie

In het kader van dit onderzoek bekijken we **innovatie zeer ruim** en wensen we verder te gaan dan louter het bekijken van de (nauwe) boekhoudkundige interpretatie en rapportering omtrent innovatie. We zeggen dat een bedrijf aan innovatie doet, wanneer het (i) een **oplossing zoekt** en/of **ontwikkelt** om een concreet **probleem of uitdaging aan te pakken** en (ii) **acties opzet** in



het kader van **het realiseren** van zijn **potentieel**. Onder dit laatste verstaan we onder meer het benutten van kansen en opportuniteiten, het actief inzetten op het versterken en/of valoriseren van de troeven van het bedrijf en het (voortdurend) optimaliseren van de eigen werking, zonder dat hiervoor eerst problemen dienen vastgesteld te worden.

Deze oplossingen en/of acties kunnen onder meer betrekking hebben op: de **ontwikkeling van nieuwe kennis**, de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde **producten en diensten**, onderzoek naar het betreden van nieuwe **markten** en de introductie van nieuwe en/of verbeterde **bedrijfsprocessen / -organisatie**. Ook de oorzaken voor deze innovaties kunnen zeer divers zijn, zoals het hanteren van verouderde werkmethoden, het ondervinden van ecologische/maatschappelijke uitdagingen of het ervaren van verhoogde concurrentie.

### 2.2.2 Design

Als we het over Design hebben binnen dit onderzoek, bedoelen we alle vormen, methodieken en 'skillsets' gerelateerd aan Design die kunnen bijdragen aan: Product Design, Service Design, Proces & Strategie Design, Communicatie & Grafisch Design, Ruimtelijk Design, Sociaal Design, Artistiek / Ambachtelijk Design en User-interface en Experience Design.

Hierbij benadrukken we dat Design in essentie vertrekt vanuit een **holistische aanpak** en onderstaande disciplines dus niet los van elkaar gezien moeten, of zelfs kunnen, worden. We hebben echter toch geopteerd voor het hanteren van de onderstaande categorisatie (i) om het concept 'Design' te kunnen **operationaliseren**, en (ii) omdat dit een helder overzicht biedt van **potentiele invalshoeken** m.b.t. Design.

**Product Design:** is het ontwerpen, creëren en/of aanpassen van nieuwe industriële of consumentenproducten (bv. het ontwerpen van een tafel, een Smartphone of een auto).

**Service Design:** is het ontwerpen van nieuwe diensten of het aanpassen van bestaande diensten (bv. het uittekenen/aanpassen van de procedure wanneer klanten contact opnemen met de helpdesk).

**Proces & Strategie Design:** is het omzetten van de visie, doelstellingen en beschikbare middelen van een bedrijf in concrete processen en acties om de visie van het bedrijf te realiseren (bv. het opmaken van een bedrijfsstrategie en bijhorende concrete processen om producten op de Nederlandse markt te verkopen).

**Communicatie & Grafisch Design:** is het creëren van (visuele) inhoud om boodschappen over te brengen naar de juiste doelgroepen via verschillende communicatiekanalen (bv. het opmaken van een flyer of website).

**Ruimtelijk Design:** is het ontwerpen van menselijke omgevingen, zowel binnen als buiten (bv. het ontwerpen van gebouwen of kantoren).

**Sociaal / Maatschappelijk Design:** is het toepassen van ontwerpmethodologieën om complexe sociale / maatschappelijke kwesties, zoals inclusie, integratie en verbondenheid, aan te pakken (bv. het toepassen van bepaalde technieken om de solidariteit, interactie of kennisdeling tussen medewerkers te bevorderen).

**Artistiek / Ambachtelijk Design:** is de productie van originele werken die worden uitgevoerd via ambachtelijke of industriële technieken die verband houden met de bewerking van verschillende soorten materiaal (bv. het vormgeven van kunstwerken of ambachtelijke voorwerpen).

**User-interface en Experience Design:** is het ontwerpen van digitale producten, evenementen, software, games, belevingen en omgevingen met een focus op de kwaliteit van de gebruikerservaring (bv. het ontwikkelen van de visualisaties binnen een PlayStation spel).

## 2.3 Methodologische beperkingen van het onderzoek

Alvorens de resultaten van het onderzoek te bespreken, is het belangrijk om kort de voornaamste beperkingen van het uitgevoerde onderzoek en de bijhorende toegepaste methodologieën te bespreken.

De eerste beperking sluit nauw aan bij de vorige sectie en heeft betrekking op de moeilijke operationalisering van innovatie en Design. Zoals reeds aangehaald, bestaat er in de (wetenschappelijke) literatuur geen consensus over de afbakening van deze begrippen. Derhalve zal elk onderzoek een eigen afbakening opmaken naargelang de doelstellingen en karakteristieken van het onderzoek in kwestie. Daarenboven betekent dit ook dat er **keuzes moeten gemaakt worden** omtrent wat wel binnen de scope van het onderzoek valt en hetgeen erbuiten valt. Zo is er bv. in deze studie bewust voor gekozen om Fashion Design, wat zonder twijfel een vorm van 'Design' is, buiten beschouwing te laten in de gehanteerde afbakening van Design. Er werd dan ook geenszins gepoogd om een alomvattende afbakening of definitie van beide begrippen op te maken, maar wel een definitie die aansloot bij de noden van dit onderzoek.

Een tweede beperking m.b.t. dit onderzoek is een gevolg van de voorgaande. De ambiguïteit van beide concepten, zijnde innovatie en Design, zorgt er namelijk voor dat ook de **perceptie of het begrip van innovatie en Design** bij de **respondenten**, die deelgenomen hebben aan dit onderzoek, (substantieel) **kan variëren**. Via het uitwerken van een duidelijke afbakening van de verschillende begrippen en deze ook stevast te presenteren aan de respondenten alvorens ze de vragen beantwoorden, is getracht hierop zoveel als mogelijk een antwoord te bieden. Toch is het aannemelijk om te stellen dat de perceptie en het begrip van de respondenten inzake innovatie en Design niet steeds identiek was.

Een derde beperking in het kader van dit onderzoek zijn het aantal respondenten die deelgenomen hebben aan de survey. Hoewel 124 bedrijven een aanzienlijk aantal is, kan er **niet** gesteld worden dat deze pool aan bedrijven **representatief** is voor de gehele Vlaamse bedrijvenpopulatie. Hiervoor is de steekproef niet voldoende uitgebreid. **De steekproef laat echter wel toe om interessante kwalitatieve verbanden** waar te nemen binnen de Vlaamse bedrijvenpopulatie. Zo kan bv. onderzocht worden of bedrijven die aangeven met Design te werken dit voornamelijk doen omwille van het versterken van hun marktpositie.

Niettegenstaande deze beperkingen, voldoet de gekozen en uitgewerkte aanpak om de vooropgestelde doelstellingen (zie hoger) te bereiken. Zo is er via de combinatie van de survey met de aanvullende diepte-interviews de nodige informatie verzameld om inzicht te krijgen in impact van Design op de algemene bedrijfsvoering en innovatie. Daarenboven werden de resultaten en inzichten uit de survey vaak bevestigd en zelfs versterkt tijdens de interviews. Ten slotte werden er tijdens de interviews vaak concrete suggesties en ideeën gecapteerd, die o.m. als input hebben gediend voor het formuleren van beleidsaanbevelingen (zie hoofdstuk 5).

# 3 Resultaten

In dit onderdeel worden de resultaten van het onderzoek besproken. De basis hiervoor zijn de survey-resultaten. Aanvullend op deze resultaten worden doorheen de analyses ook quotes of concrete voorbeelden aangehaald die gecapteerd werden tijdens de diepte-interviews. Dit laatste laat toe om de resultaten uit de survey verder te onderbouwen en/of te vertalen naar concrete acties, initiatieven en resultaten.

## 3.1 Algemene beschrijving van de participanten

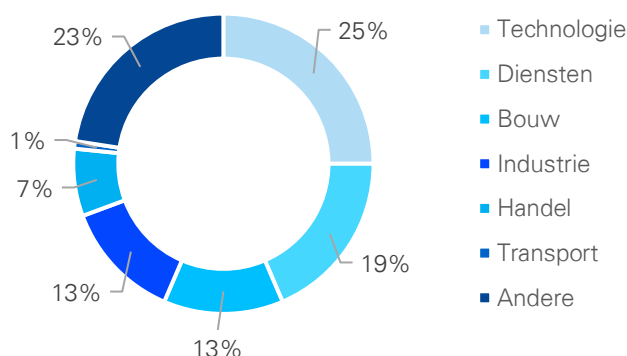
Binnen deze sectie wordt een algemene beschrijving gegeven van de pool aan respondenten die deelgenomen heeft aan de survey.

Vooreerst blijkt dat de overgrote meerderheid van de respondenten (80%) **zaakvoerder, bestuurslid of directielid** zijn binnen het bedrijf. Dit ligt in lijn met de wensen van het onderzoek waarbij uitdrukkelijk gevraagd werd aan de bedrijven om de survey te laten invullen door de zaakvoerder, CEO, directeur of een equivalent, aangezien deze personen het best geplaatst zijn om de opgestelde vragen correct te beantwoorden.

Daarnaast blijkt 92% van de bedrijven, kleine (10 – 49 VTE) of micro-ondernemingen (<10 VTE) te zijn. 6 % zijn middelgrote ondernemingen (50 – 250 VTE) en 2% grote ondernemingen (> 250 VTE). Deze **spreiding** inzake de **omvang** van de bedrijven is in lijn met de **'reële populatie'** aan bedrijven in **Vlaanderen** volgens cijfers van de Rijksdienst Sociale Zekerheid (RSZ 2020) <sup>4</sup>.

Voorts kan er een **degelijke spreiding** van de bedrijven geconstateerd worden m.b.t. enerzijds de **sectoren** waarbinnen ze actief zijn en anderzijds hun **geografische ligging**. Zoals ook geïllustreerd in Grafiek 1 situeert 70% van de bedrijven zich binnen de technologie- (25%), diensten- (19%), bouw- (13%) of industriële sector (13%). De bedrijven die zich niet in één van de zes vooropgestelde categorieën konden situeren, geven aan vooral gericht te zijn op consultancy of marketing.

**Grafiek 1:** Wat is de hoofdactiviteit van de onderneming (n=124)?



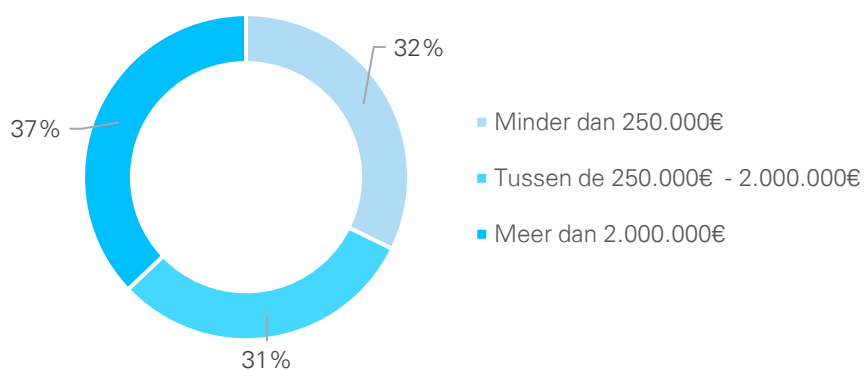
Betreffende de geografische spreiding zien we dat 31% van de bedrijven gevestigd is in Antwerpen, 24% in Oost-Vlaanderen, 23% in West-Vlaanderen, 15% in Vlaams-Brabant en 7% in

<sup>4</sup>[https://rsz.be/file/cc73d96153bbd5448a56f19d925d05b1379c7f21/a40a3f02ddc15a30aee09f47a379aa036350904a/Werkgevers%20totaal\\_VAL.pdf](https://rsz.be/file/cc73d96153bbd5448a56f19d925d05b1379c7f21/a40a3f02ddc15a30aee09f47a379aa036350904a/Werkgevers%20totaal_VAL.pdf)

Limburg. Er is dus een goede **geografische spreiding** van de bevroagde ondernemingen met enkel een lichte ondervertegenwoordiging van de provincie Limburg.

Tot slot werd er gepeild naar de belangrijkste **afzetmarkten** van het bedrijf en de gemiddelde **jaaromzet** overheen de afgelopen drie jaar. Hieruit blijkt dat ongeveer 1/3 van de bedrijven een omzet realiseert van minder dan 250.000 euro, 1/3 tussen de 250.000 – 2.000.000 euro en 1/3 meer dan 2.000.000 euro.

**Grafiek 2:** Wat is de gemiddelde omzet van de onderneming (n=124)?



Daarnaast heeft, in lijn met de verwachtingen, 77% van de bedrijven aangegeven dat **België** hun belangrijkste afzetmarkt is. 12% gaf aan ze hun producten en/of diensten voornamelijk aan de **buurlanden** (Nederland, Duitsland, Luxemburg, Frankrijk en Groot-Brittannië) verkopen. Alle gedetailleerde grafieken m.b.t. de analyses die niet in het rapport gepresenteerd worden, kunnen teruggevonden worden in Bijlage 6.6.

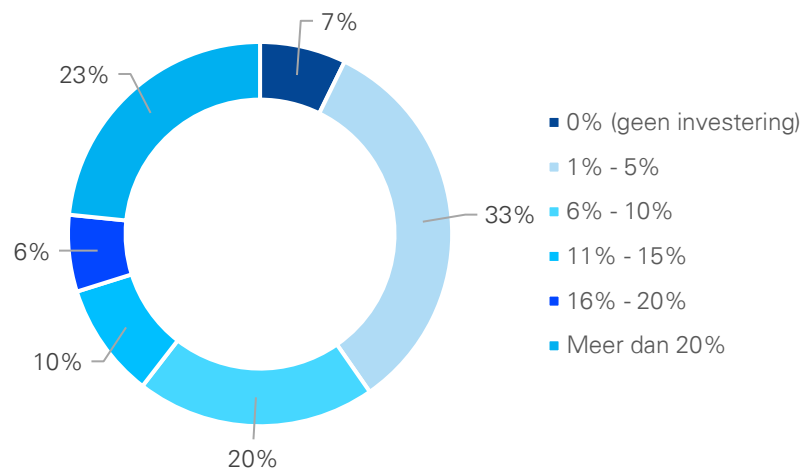
## 3.2 Innovatie

Binnen deze sectie wordt geschetst welke rol innovatie speelt binnen de bevroegde bedrijven. Hiervoor wordt eerst ingegaan op de investeringen in het kader van innovatie, waarna ook beschreven wordt hoe deze investeringen zich concreet vertalen binnen het bedrijf. Zo wordt er beschreven op welke activiteiten ingezet wordt en welke dienstverleners ingeschakeld worden. Tot slot wordt er ingegaan op de belangrijkste motieven om te investeren in innovatie.

### 3.2.1 Innovatie via de eigen medewerkers

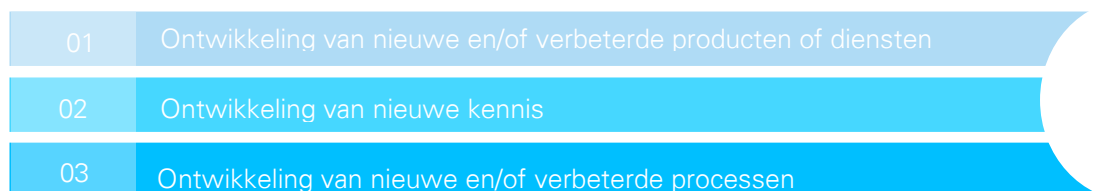
Onderstaande grafiek geeft de gerapporteerde investering in in-house innovatie weer. Hiermee wordt bedoeld op innovatie die uitgevoerd of gerealiseerd wordt door eigen medewerkers en dus niet door externe partijen zoals freelancers, onderzoeksinstituten, consultants, etc. Hier blijkt dat **93% van de bedrijven investeert in in-house innovatie**. Bovendien spendeert bijna een kwart van de bedrijven zelfs meer dan 20% van hun bedrijfsomzet hieraan.

**Grafiek 3:** Welk percentage van de omzet investeert het bedrijf in in-house innovatie (n=124)?



Wanneer er vervolgens gepeild werd naar de finaliteit van deze investeringen blijken er drie belangrijke **doelstellingen** te zijn, zoals weergegeven in onderstaande figuur. Deze motivaties liggen volledig in lijn met de bevindingen uit de literatuurstudie en eerdere onderzoeken rond innovatie<sup>5</sup>.

**Figuur 2:** Wat zijn de belangrijkste motieven om te investeren in in-house innovatie?



<sup>5</sup> Zie bv. Creating innovation - Bakshi, MyVittie & Simmie; The Community Innovation Survey

Aangezien bijna alle bedrijven investeren in in-house innovatie en hierbij gelijkaardige doelstellingen nastreven, is het interessant om na te gaan *op welke manier* de bedrijven deze doelstellingen, en dus innovatie, trachten te realiseren. Uit het onderzoek blijkt dat 45% van de bedrijven aangeeft te beschikken over een **innovatie-entiteit**. De meest voorkomende 'entiteiten' zijn (ad hoc) **werkgroepen**, een **innovatiemanager** en een **specifiek departement** gericht op innovatie. Naast het voorzien van een innovatie-entiteit zijn er ook diverse **methodieken** die gehanteerd kunnen worden om innovatie te stimuleren. De meest voorkomende worden in figuur 3 weergegeven.

**Figuur 3:** Wat zijn de meest gebruikte methodieken om innovatie te realiseren?



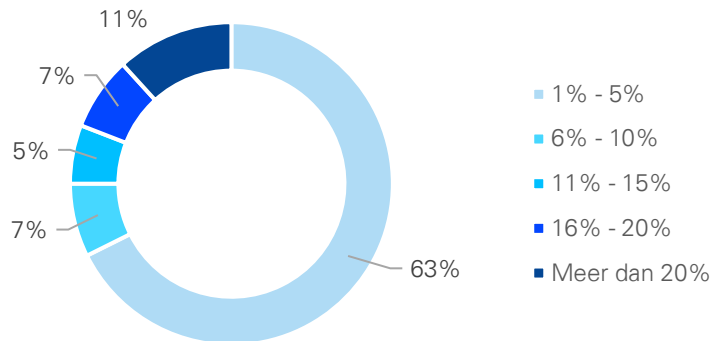
Brainstormsessies en multidisciplinaire teams behoren tot de meer traditionele methodieken, hetgeen verklaart dat deze vaak genoemd worden. Opvallend is dat meer dan 50% van de bedrijven aangeeft (al dan niet in beperkte mate) gebruik te maken van Design sprints, hetgeen een betrekkelijk relatief recente techniek is. Methodieken zoals een interne innovatie *challenge* en het organiseren van een Hackathon worden minder frequent toegepast.

### 3.2.2 Innovatie met behulp van externe dienstverleners

Bovenstaande methoden zijn mogelijkheden om innovatie te realiseren met de eigen medewerkers van het bedrijf. Evenwel kan een bedrijf ook beroep doen op externe dienstverleners om innovatie te faciliteren. Uit het onderzoek blijft dat **55%** van de bedrijven **beroep** doet op **externe dienstverlening** om innovatie binnen het bedrijf te stimuleren. Dit is beduidend lager dan de 93% die aangeeft te investeren in innovatie via eigen medewerkers.

Dit vertaalt zich ook in de investeringen in innovatie met behulp van externe dienstverlening, zoals weergegeven in onderstaande grafiek. Het percentage bedrijven dat aangeeft een minimale investering (1% - 5%) te doen ligt 30% hoger dan bij in-house innovatie. Daarenboven ligt het percentage bedrijven dat aangeeft een zware investering te doen (> 20%) 12% *lager* dan bij in-house innovatie.

**Grafiek 4:** Welk percentage van de omzet investeert het bedrijf in innovatie met behulp van externe dienstverlening (n=68)?



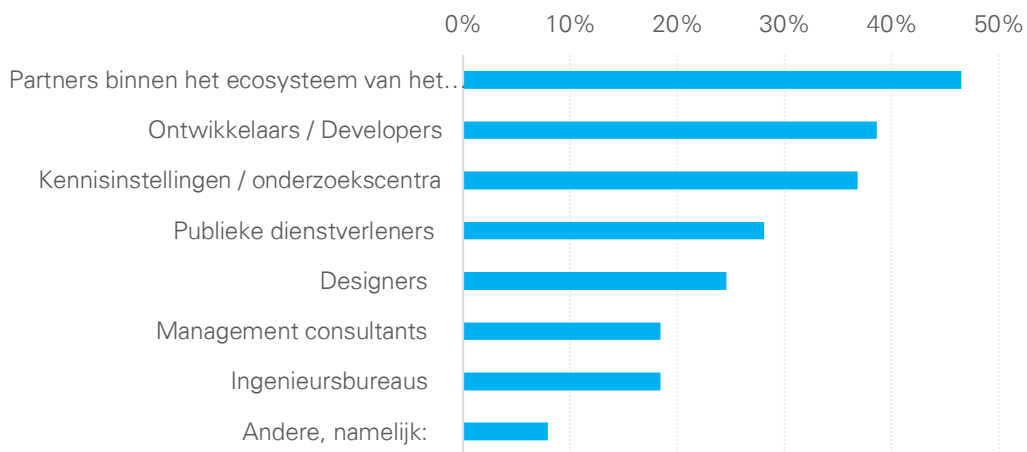
Daartegenover staat dat bedrijven die investeren in externe dienstverlening om innovatie te faciliteren dit doen om dezelfde redenen als waarom ze investeren in in-house innovatie, namelijk voor de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde producten of diensten, de ontwikkeling van nieuwe kennis en/of nieuwe of verbeterde processen.

Vervolgens werd er ook gepeild naar de **dienstverleners** waarop beroep gedaan wordt om externe innovatie te realiseren. Hieruit blijkt dat, zoals weergegeven in Grafiek 5, vooral **partners binnen het ecosysteem** (leveranciers, investeerders, zakenrelaties, etc.) hierin een belangrijke rol spelen. Verder worden ook de meer traditionele dienstverleners vermeld, zoals ontwikkelaars, kennisinstellingen, publieke dienstverleners (zoals VLAIO, Team Bedrijfstrajecten, Flanders DC, etc.) en Designers.

*“Als kleine onderneming in een zeer competitieve markt die heel snel evolueert, is innovatie uitermate belangrijk voor ons. In functie van het stimuleren en realiseren van innovatie, zal ik die mensen raadplegen waarvan ik weet dat ze hier professioneel mee bezig zijn. Ik denk hierbij aan mijn CTO en andere interne medewerkers, externe partners of zakenrelaties. Dit is mijns inziens de snelste en meest efficiënte manier om innovatie te bereiken.”*

*- Kleine onderneming die software ontwikkelt*

**Grafiek 5:** Welke externe dienstverleners worden ingeschakeld (n=114)?



### 3.2.3 Redenen om te investeren in innovatie

Bovenstaande resultaten hebben duidelijk aangetoond dat de bevroegde bedrijven (fors) investeren in innovatie. Wanneer vervolgens gepeild werd naar de **motieven** hiervoor, blijken vijf redenen eruit te springen. Deze worden weergegeven op onderstaande figuur.

**Figuur 4:** Wat zijn de belangrijkste redenen om te investeren in innovatie?



Maatschappelijke, regulatoire en sociale motieven werden minder frequent vermeld, maar kunnen afhankelijk van de context en situatie ook een belangrijk motief zijn om in te zetten op innovatie. Dit werd bevestigd tijdens de interviews:

*“Onze klanten zijn niet de eindklanten die ons product op dagelijkse basis gebruiken, maar installateurs die onze producten plaatsen. De voornaamste reden voor ons om producten aan te passen of nieuwe producten te ontwikkelen, is de feedback die wij van hen ontvangen. Dit betreft enerzijds feedback die zij krijgen van de eindklanten en doorgeven aan ons, maar anderzijds ook feedback die zij hebben om onze producten te verbeteren. Zo krijgen we van hen o.a. concrete suggesties om andere materialen te gebruiken die meer flexibel zijn en de plaatsing eenvoudiger maken.*

*Tevens bieden technologische ontwikkelingen extra opportuniteiten. Denk bv. aan nieuwe isolatiemogelijkheden of gemotoriseerde producten. Maatschappelijk en sociale tendensen, en de bijhorende regelgeving, zijn echter ook factoren die ervoor kunnen zorgen dat we producten aanpassen of nieuwe producten ontwikkelen. Zeker de vraag naar meer ‘sustainability’ is een belangrijke drijfveer. We houden hierdoor niet langer enkel rekening met de kwaliteit en het gebruiksgemak van het materiaal, maar eveneens met de duurzaamheid ervan en de mogelijkheden voor de afbraak.”*

*- Grote onderneming gesitueerd binnen de bouwsector*



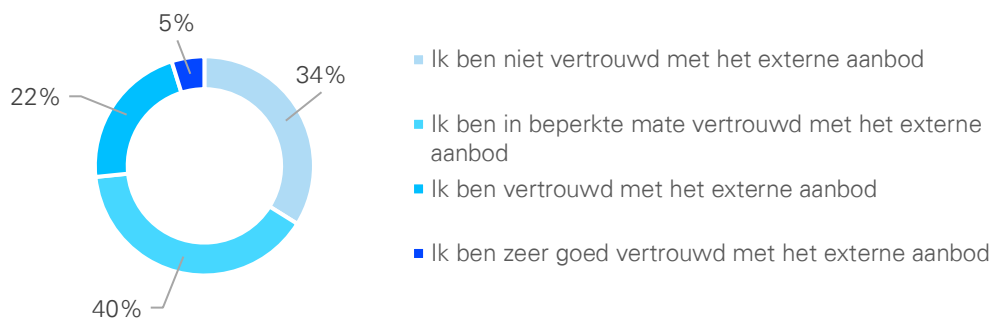
### 3.3 Design

Binnen deze sectie wordt geschetst welke rol Design speelt in Vlaanderen en meer bepaald binnen de bevroegde bedrijven. Hiervoor wordt eerst ingegaan op het aanbod van Design, waarna de investeringen inzake Design onderzocht worden en tevens beschreven wordt hoe deze investeringen zich concreet vertalen binnen het bedrijf (i.e. welke medewerkers of externen worden ingeschakeld, op welke Designdisciplines wordt ingezet, waar binnen het bedrijf wordt Design toegepast, etc.).

#### 3.3.1 Aanbod van externe dienstverleners betreffende Design

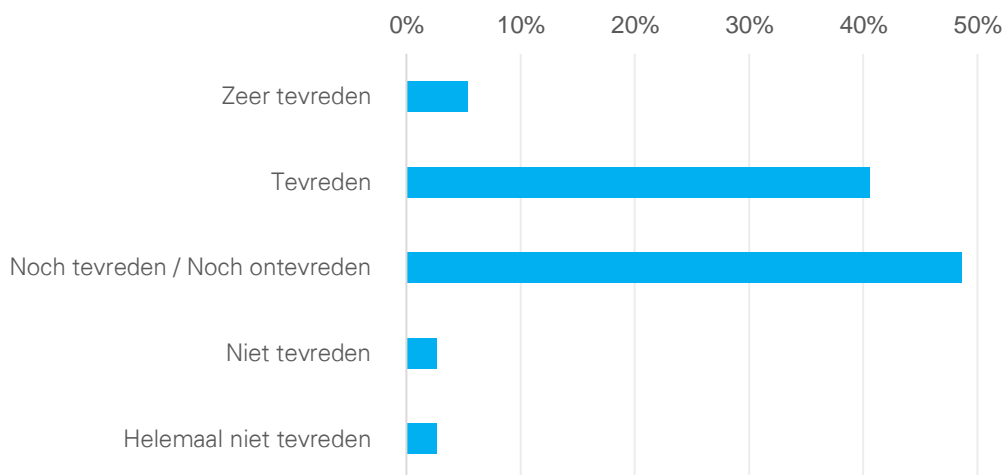
Om te kunnen investeren in Design, en dan meer specifiek in externe dienstverlening hieromtrent, is het belangrijk voor bedrijven dat ze bekend zijn met het beschikbare aanbod omtrent Design. Uit de resultaten blijkt dat bijna **75% van de respondenten** slechts in beperkte mate of **niet vertrouwd** is met het huidige **aanbod**. Deze beperkte kennis van het aanbod is enigszins verrassend gezien de meerderheid van de bedrijven toch (fors) inzet op innovatie. Dit toont aan Design meer is dan enkel innovatie, maar maakt tevens duidelijk dat de bekendheid van het Designaanbod in Vlaanderen nog (te) beperkt is.

**Grafiek 6:** Wat is uw kennis van het huidige aanbod van externe dienstverleners omtrent Design (n=124)?



De respondenten die wel bekend zijn met het aanbod geven aan over het algemeen **tevreden te zijn over dit aanbod** (zie onderstaande grafiek). Dit toont aan dat de kwaliteit van het aanbod voldoet aan de verwachtingen van bedrijven en dat het al dan niet gebruik van Design door bedrijven voornamelijk bepaald wordt door (het gebrek aan) de kennis van het Designaanbod.

**Grafiek 7:** Tevredenheid van het bedrijf over het huidige aanbod (n=74)?

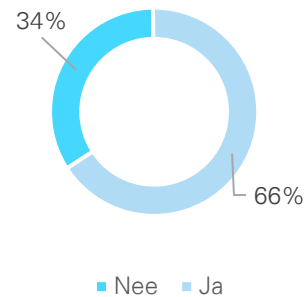


### 3.3.2 Investering in Design

Bekend zijn met het aanbod van externe dienstverleners betreffende Design is uiteraard geen vereiste om te investeren in Design, aangezien dit, gelijkaardig met innovatie, ook door de eigen medewerkers van het bedrijf kan opgenomen worden. Dit blijkt ook uit de resultaten van het onderzoek. Zoals weergegeven in Grafiek 8, geeft 2/3 van de bedrijven aan te investeren in Design. Dit dus ondanks dat 75% aangeeft niet of slechts in beperkte mate met het aanbod van externe dienstverleners omtrent Design bekend te zijn. Hierbij kan reeds opgemerkt worden dat Design vooral toegepast wordt door de eigen medewerkers van de bedrijven.

Bedrijven die aangaven niet te investeren in Design (1/3 van de respondenten) werd gevraagd wat de voornaamste oorzaken hiervoor zijn. Onderstaande figuur geeft de drie meest voorkomende oorzaken weer.

**Grafiek 8:** *Investeert het bedrijf in Design(n=124)?*



**Figuur 5:** *Wat zijn de belangrijkste oorzaken om niet te investeren in Design?*



Hoewel de **kennis** van het **aanbod** van externe dienstverleners omtrent Design niet essentieel is, blijkt het wel de voornaamste reden om niet te investeren in Design. Daarnaast wordt ook aangegeven dat men vaak geen enkele Designdiscipline kan gebruiken binnen het bedrijf. Hierbij kan wel de kanttekening gemaakt worden dat dit mogelijks indirect een gevolg is van het niet (voldoende) kennen van het aanbod. Hierdoor kan het immers zijn dat bedrijven Design te eng interpreteren en de diverse mogelijkheden en toepassingen verkeerd inschatten, waardoor ze tot de (foutieve) conclusie komen dat Design niet relevant is voor hen. Een derde belangrijke reden bleek het gebrek aan **financiële ruimte**. Dit is voornamelijk het geval bij micro-ondernemingen. Dit laatste is een interessante vaststelling aangezien in de survey ook kon opgegeven worden dat Design te duur is of dat men niet overtuigd is van de meerwaarde van Design. Dit blijken slechts bij een zeer beperkt aantal bedrijven redenen te zijn om niet te investeren in Design. Er kan dan ook gesteld worden dat, indien deze bedrijven over voldoende financiële ruimte zouden beschikken, ze een investering in Design zouden overwegen daar ze niet ontevreden zijn over de kostprijs en erkennen dat Design meerwaarde kan bieden.

Tijdens de interviews werd hier dieper op ingegaan met de respondenten die specifiek aangegeven hadden niet te investeren in Design. Hieruit bleek dat het soms niet enkel te maken had met financiële ruimte m.b.t. de investering, maar eveneens met een **gebrek aan tijd**. De day-to-day business neemt zodanig veel tijd in beslag dat er weinig tot geen ruimte is voor het ontwikkelen en uitwerken van nieuwe ideeën, waarbij Design absoluut een rol zou kunnen spelen.

*“Wij zijn een klein bedrijf met slechts 8 medewerkers. We beschikken al een tweetal jaar over een aantal concrete ideeën om de dienstverlening van het bedrijf verder uit te bouwen, maar het is zeer moeilijk om de tijd te vinden om deze ideeën verder uit te werken. Behalve onze jaarlijkse ‘retraite’ slagen we er niet in om bv. op maandelijkse basis voldoende tijd vrij te maken om te reflecteren over de afgelopen projecten en te overleggen over de (nabije) toekomst van de organisatie. Bij dit type overleg zouden Design (Thinking) methodieken zeker een rol kunnen spelen, om bv. los te komen van de day-to-day activiteiten en meer out-of-the-box te denken.”*

*- Micro-onderneming gesitueerd binnen de dienstensector*

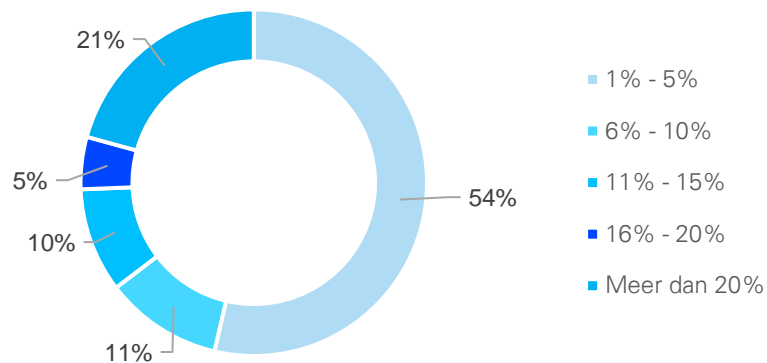
Hoewel Design voor de meeste bedrijven een belangrijke meerwaarde kan betekenen, blijkt dit niet voor ieder bedrijf het geval. Zo heeft een ander bedrijf - dat in de survey had aangegeven geen Design te gebruiken - aangegeven dat Design op zich wel gebruikt werd om hun product te ontwikkelen, maar dat er op dit moment **geen meerwaarde** zit in het verdere gebruik van Design. Het bedrijf beschikt namelijk over een product dat **technisch superieur** is t.o.v. alle concurrenten, waardoor het over een comfortabele marktpositie beschikt en het van ondergeschikt belang is dat het product aantrekkelijker zou ogen en/of dat de gebruiksvriendelijkheid ervan zou geoptimaliseerd worden.

*“Wij situeren ons in een niche markt en hebben geen concurrenten die op technisch vlak ‘op ons niveau spelen’. Onze klanten zijn zeer gefocust op de technische mogelijkheden van ons product en beschouwen de andere aspecten ervan als ondergeschikt. Hierdoor zijn investeringen in het Design van ons product niet vereist en zelfs niet rendabel. Belangrijk hierbij te vermelden is dat wij werken in een business-to-business context. Moesten wij ons in een business-to-consumer context bevinden, was dit waarschijnlijk een heel ander verhaal en zou Design zeker en vast een differentiërende factor (kunnen) zijn.”*

*- Kleine onderneming die software ontwikkelt*

De meerderheid van de bedrijven geeft echter aan momenteel reeds te investeren in Design. In het vervolg van dit hoofdstuk ligt de focus dan ook op deze pool van bedrijven. Vooreerst wordt de omvang van de investering in Design bestudeerd (Grafiek 9). Hierbij geeft de helft van de bedrijven aan dat het gaat om een relatief beperkte investering (1%-5% van hun omzet). Evenwel geeft ook meer dan 1/5 aan fors te investeren in Design (> 20% of meer van hun omzet). Van de bedrijven die aangeven te investeren in Design, blijkt daarenboven dat er **voornamelijk geïnvesteerd** wordt in **Design** die uitgevoerd wordt door de eigen medewerkers (75%) en in mindere mate in externe dienstverleners omtrent Design (25%). De drijfveren hierachter worden verderop besproken.

**Grafiek 9:** Wat is de grootte van de investering in Design (n= 82)?



Als vervolgens gepeild werd naar de reden voor de investering in Design, zijn er vier **hoofdrede**nen die door de bedrijven opgegeven zijn, zoals weergegeven in figuur 6. Hierbij zijn 'het focussen op de noden van de gebruikers en de klanten' zelfs door meer dan de helft van de bedrijven aangehaald. Daarnaast blijken Designers ook vaak ingeschakeld te worden omwille van hun vaardigheden om kennis en concepten om te zetten in bruikbare ideeën en tastbare initiatieven. Dit toont aan dat Designers al reeds in een vroege fase van de ontwikkeling van een product, dienst, etc. kunnen ingezet worden en hierbij toegevoegde waarde creëren. Dit staat in tegenstelling tot de vaak heersende perceptie waarbij Designers louter/voornamelijk ingezet (kunnen) worden om de vormgeving of gebruikservaring van een nagenoeg finaal product of dienst te optimaliseren.

**Figuur 6:** Wat zijn de voornaamste redenen waarom bedrijven in Design investeren?



Het belang van de noden en wensen van de gebruikers en klanten en het verbeteren van de 'vermarktbaarheid', werd bevestigd in de interviews:

*"Ons bedrijf produceert interieurproducten. Onze klanten vinden het belangrijk dat de producten die zij kopen in zekere mate hun persoonlijkheid reflecteren. Vroeger werd dit proces vooral beïnvloed door verschillende grote trends, die relatief traag bewogen. Echter, met de opkomst van sociale media spreken we eerder van 'bewegingen' die intenser en korter van aard zijn. Hierdoor komt er jaarlijks een (veel) grotere variëteit aan producten op de markt. Het is bijgevolg moeilijker om een 'standaard' product te ontwikkelen dat aantrekkelijk is bij een groot publiek. We dienen een groter assortiment aan diverse producten te creëren waarbij de noden en wensen van allerhande groepen vertegenwoordigd moeten zijn. Design speelt hierin een fundamentele rol."*

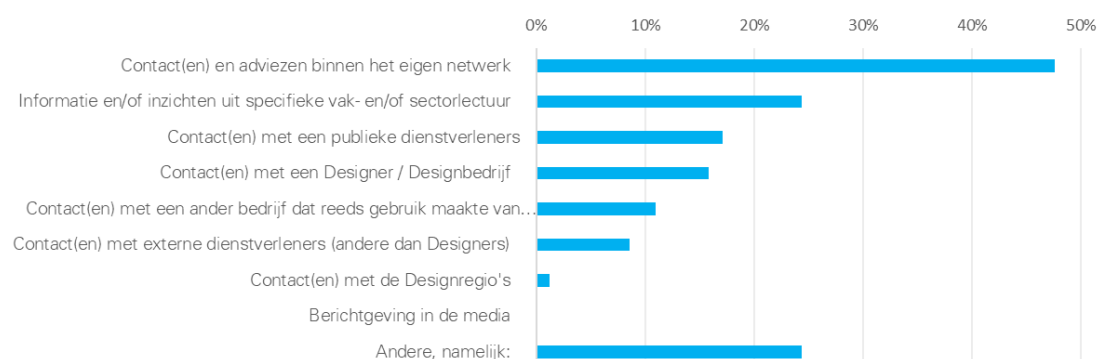
*- Kleine onderneming binnen de industriector*

Aan de hand van dit onderzoek werd niet alleen onderzocht waarom bedrijven investeren in Design, maar ook welke gebeurtenis, persoon, ervaring, etc. hen overtuigd heeft om effectief de investering uit te voeren (Grafiek 10). Veruit de belangrijkste drijfveren blijken de contact(en) en adviezen binnen het **eigen netwerk en informatie uit specifieke vak- en sectorlectuur**. Hier kan de parallel getrokken worden met innovatie waarbij het lokale ecosysteem van het bedrijf ook een **belangrijke rol blijkt te spelen**. Berichtgeving in de media zijn door geen enkele respondent opgegeven. Een aanzienlijk deel van de bedrijven geeft ook aan dat **eigen ervaringen en opleidingen, van zichzelf of medewerkers**, hierin een belangrijk rol gespeeld hebben.

*"Binnen ons bedrijf is de interesse in Design er eigenlijk altijd geweest. Het kantelpunt om hier bewust in te investeren en mee om te gaan, is er echter pas gekomen nadat verschillende nieuwe collega's het bedrijf vervoegd hebben. Deze medewerkers konden snel a.d.h.v. hun specifieke opleiding en enkele pilotprojecten aantonen wat Design kon opleveren voor het bedrijf."*

*- Grote onderneming in de technologiesector*

**Grafiek 10:** Wat zijn de redenen waarom bedrijven starten met een investering in Design (n=82)?



In de diepte-interviews werd dit 'keerpunt' en de contacten binnen het eigen netwerk verder uitgediept:

*"Via het uitvoeren van een opdracht zijn we in contact gekomen met een specifieke dienstverlener waarmee we nog niet eerder hadden samengewerkt. Deze fungeerde tijdens deze opdracht als onze partner en is op deze manier deel geworden van ons 'netwerk'. Na afloop van de opdracht zijn we gestart met het onderzoeken van de mogelijkheden voor een eventuele verdere samenwerking, waarbij we hun unieke expertise, die voornamelijk op communicatie gericht is, konden koppelen aan onze kennis en ervaring binnen de mobiliteitssector. Op deze manier kunnen we, waar relevant, onze gecombineerde expertise voorstellen aan potentiële klanten."*

*- Micro-onderneming binnen de dienstensector*

### 3.3.3 Toepassing van Design

Net zoals bij de investering in innovatie, werd bij de bevroegde bedrijven eveneens gepeild naar hoe deze investeringen concreet vorm krijgen binnen het bedrijf en meer specifiek welke Designdisciplines toegepast worden, welke medewerkers of externe dienstverleners hiervoor ingeschakeld worden en binnen welke departementen van het bedrijf Design het vaakst toegepast wordt.

Uit de survey blijkt dat er voornamelijk gebruik gemaakt wordt van **Product Design**, **Communicatie en Grafisch Design** en **User-interface en Experience Design** (Grafiek 11). Net geen 80% van de bedrijven geeft aan Product Design toe te passen.

*"De voornaamste vereiste waaraan een goede softwareontwikkelaar moet voldoen, is het afleveren van een kwalitatieve software die foutloos werkt en meerwaarde genereert (cf. link met Product Design). We merken echter dat het gebruiksgemak en de mate waarin onze producten 'intuïtief' gebruikt kunnen worden, alsmaar belangrijker wordt voor onze klanten. Dit reduceert voor hen o.a. de opleidingstijd die ze moeten investeren in het leren werken met de software. Hierdoor zetten we als bedrijf extra in op User-interface & Experience Design, des te meer omdat we merken dat onze concurrenten hier ook op inspelen en trachten dit te gebruiken om zich te differentiëren t.o.v. ons."*

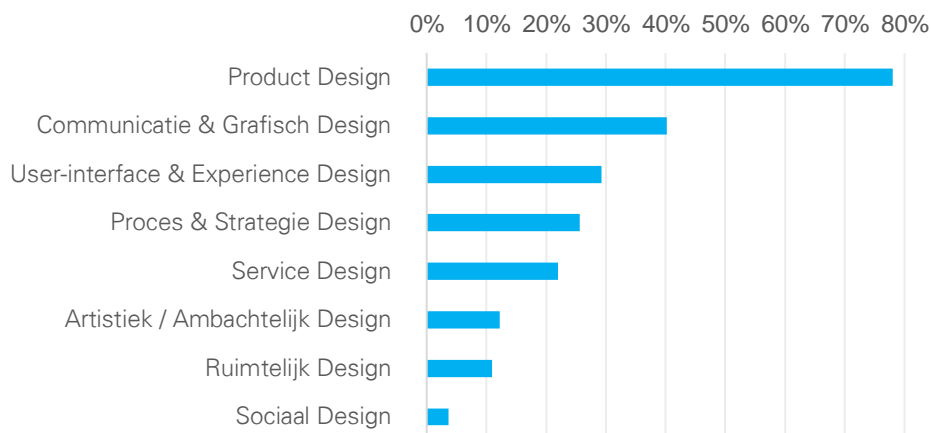
*- Kleine onderneming die software ontwikkelt*

40% van de bedrijven past Communicatie en Grafisch Design toe en bijna 1/3 van de bedrijven zet in op User-interface & Experience Design. Het (groeierende) belang van deze laatste discipline werd ook door andere bedrijven bevestigd:

*"Als onderneming actief binnen de technologiesector is UX Design altijd essentieel geweest voor ons. Het is echter een expertise waar we de laatste jaren meer op inzetten, vanwege het toenemende belang hiervan binnen onze sector. We merken dat klanten dit alsmaar hoger op de agenda plaatsen. Naar onze ervaring is het zo dat, als je hierop wil inzetten, je automatisch bij Designers terecht komt, gezien de specifieke kennis die zij in huis hebben."*

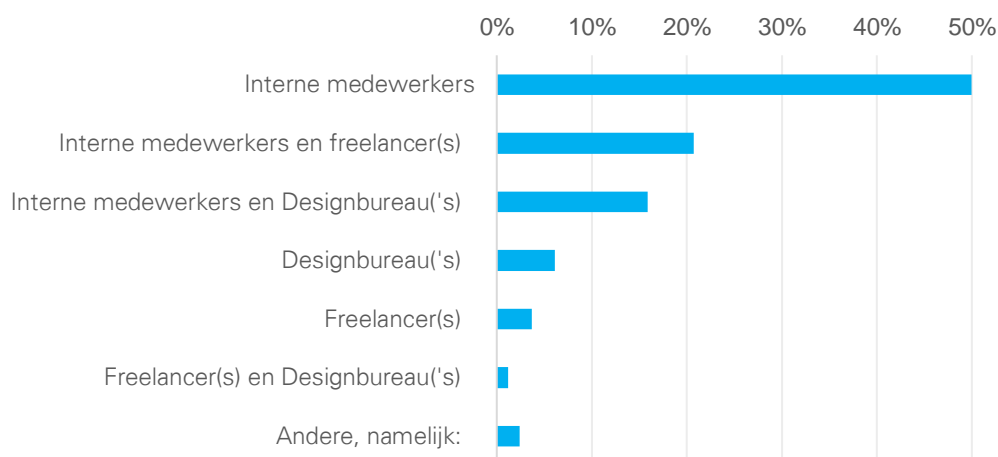
*- Grote onderneming binnen de technologiesector*

**Grafiek 11:** Welke Designdisciplines worden toegepast binnen de bedrijven (n=82)?



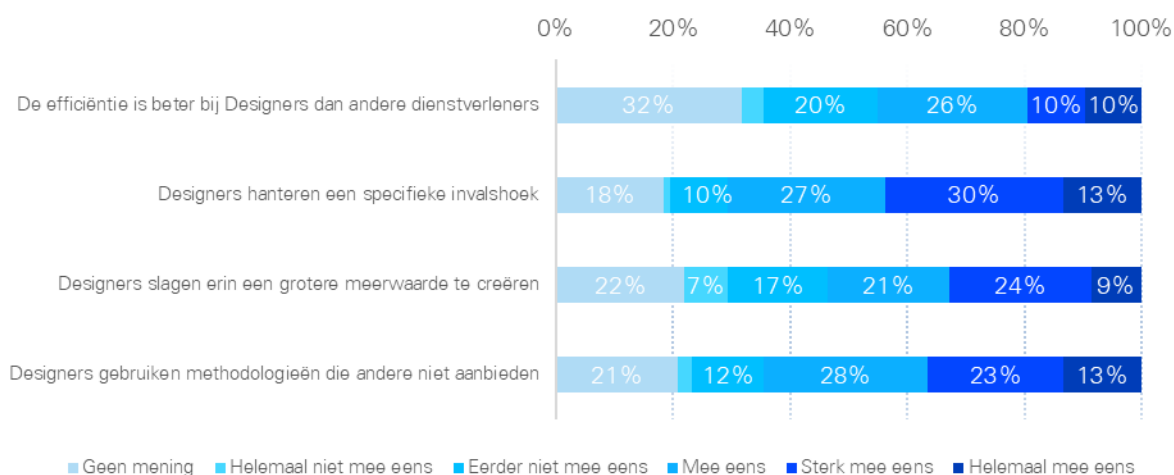
De toepassing van Design blijkt binnen bedrijven vooral te gebeuren door de **eigen medewerkers** (Grafiek 12), al dan niet in combinatie met freelancers of Designbureau's. Dit stemt overeen met de eerdere vaststelling dat bedrijven aangaven dat 75% van hun investeringen gericht zijn op de toepassing van Design door de eigen medewerkers.

**Grafiek 12:** Wie past Design toe binnen het bedrijf (n=82)?



Het is opmerkelijk dat slechts 10% van de bedrijven gebruik maakt van louter externe dienstverlening. Dit is des te opmerkelijker aangezien uit de bevraging eveneens blijkt dat, wanneer er toch samengewerkt wordt met externe Designers, bedrijven **tevreden** zijn over deze **samenwerking** (Grafiek 13). Zo geeft 46% van de bedrijven aan dat de efficiëntie van Designers hoger ligt dan bij andere dienstverleners. Daarnaast geeft 54% van de bedrijven aan dat Designers erin slagen een grote meerwaarde te creëren t.o.v. andere dienstverleners. Verder blijkt ook dat 71% van de bedrijven van mening is dat Designers een specifieke invalshoek hanteren en rapporteert 65% dat ze methodologieën gebruiken die andere dienstverleners niet aanbieden. Opvallend is ook dat slechts enkele bedrijven aangeven het helemaal niet eens te zijn met deze beweringen, en dus een negatieve kijk op Design hebben.

**Grafiek 13:** Overzicht van de bevindingen rond samenwerking met Designers (n=82)



Uit de interviews is gebleken dat de voornaamste reden om voornamelijk/(uitsluitend) te werken met interne Designers het **behoud van kennis** is. Vaak behoren bepaalde Designdisciplines tot de kernactiviteiten van het bedrijf. Indien hiervoor te vaak beroep moet gedaan worden op externe Designers worden bedrijven zeer afhankelijk van deze ondersteuning, hetgeen bepaalde risico's met zich meebrengt, zoals bv. een zogenaamde 'Vendor lock-in'<sup>6</sup>:

*"Binnen onze dienstverlening is Design uitermate belangrijk omdat wij een basisproduct produceren dat relatief eenvoudig is en door meerdere bedrijven aangeboden wordt. Het is via Design dat wij ons basisproduct hebben kunnen uitbouwen en verbeteren waardoor wij een uniek product kunnen opleveren. Hiervoor werken we met een aantal freelancers, maar we hebben voornamelijk de betrachting om onze kennis intern te ontwikkelen en te behouden. Dit behoort immers tot de kern van onze activiteit en is dus niet iets waar we afhankelijk willen zijn van externe partijen. Freelancers worden voornamelijk ingeschakeld indien de werklust te hoog wordt voor onze interne medewerkers of indien er voor een specifiek project bepaalde gespecialiseerde kennis vereist is."*

*- Kleine onderneming binnen de technologiesector*

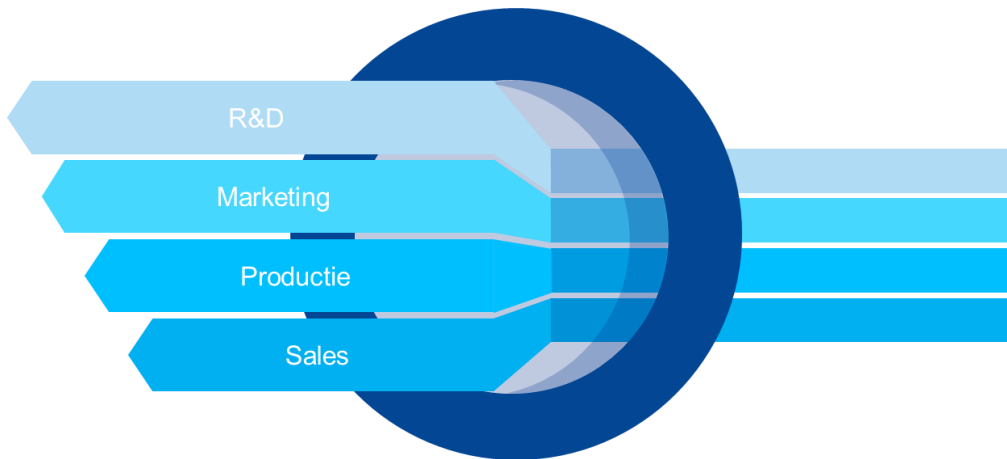
Daarenboven kwam in verschillende interviews ook aan bod dat ondernemingen (vooral micro- en kleine ondernemingen) vaak **niet** over **voldoende financiële ruimte** beschikken om te investeren in **externe Designdiensten**. Vaak zijn deze bedrijven opgericht met een beperkt startkapitaal, hetgeen volledig aangewend wordt voor de uitbouw van hun kernactiviteiten, liefst op de meest kostenefficiënte wijze. Voor additionele investeringen, zelf al genereren deze op middellange of lange termijn een aanzienlijk rendement, is er geen financiële slagkracht meer.

Verder werd er ook gepeild naar de departementen waarbinnen Design het meest gebruikt wordt (zie onderstaande figuur). Het **research en development departement** (R&D) is hierbij het vaakst vermelde departement. Dit geeft indirect een indicatie dat Design een belangrijke rol speelt m.b.t. **innovatie**, gezien de link tussen R&D en innovatie. Daarnaast blijkt Design ook binnen de departementen marketing en sales veelvuldig gebruikt te worden. In deze departementen zal voornamelijk gebruik gemaakt worden van Communicatie en Grafisch Design. Binnen de productie zal ten slotte vooral Product Design en Proces en Strategie Design een belangrijke rol spelen.

<sup>6</sup> Vendor lock-in maakt een klant afhankelijk van een leverancier voor producten en diensten, omdat hij niet in staat is om van leverancier te veranderen zonder substantiële omschakelingskosten of ongemak.



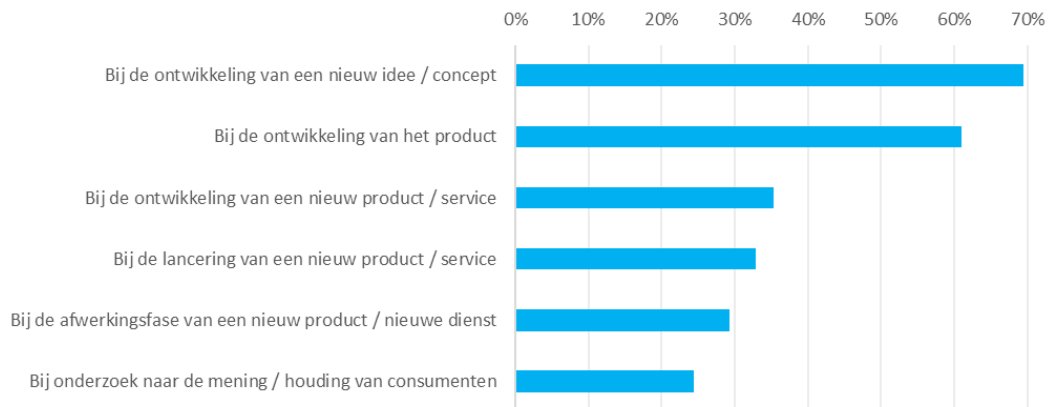
**Figuur 7:** Binnen welk departement wordt Design het meest gebruikt (n=82)?



Tot slot werd ook bevestigd binnen welke stap(pen) van de waardeketen Design gebruikt is (Grafiek 14). Hieruit blijkt dat het vaak al **vroeg** in de **waardeketen**, namelijk bij de ontwikkeling van een nieuw idee / concept en bij de ontwikkeling van het product, toegepast wordt en slechts in mindere mate in de eindfase, namelijk bij de lancering van een nieuw product / nieuwe service of bij de afwerkingsfase. Dit kwam ook terug in de interviews.

Dit is een interessante vaststelling gezien de vaak gehoorde perceptie dat Design enkel relevant is voor of zich zou beperken tot het 'cosmetische luik' en het visueel aantrekkelijker maken van een product of dienst. Het is duidelijk meer dan dat voor een (grote) meerderheid van de bedrijven.

**Grafiek 14:** Binnen welke fasen van de waardeketen wordt Design gebruikt(n=82)?



Doorheen deze sectie is zowel de investering in Design als de concrete toepassing van Design binnen bedrijven uitgebreid besproken. Hierbij is vastgesteld dat Product -, Communicatie & Grafisch - en User-interface & Experience Design de vaakst gebruikte Designdisciplines zijn binnen de bevroegde pool aan Vlaamse bedrijven. De impact van deze drie designdisciplines zal dan ook verder onderzocht worden in het aansluitende hoofdstuk.

Daarboven bleek dat deze drie disciplines samen met Proces & Strategie Design en Service Design veruit de meest gehanteerde disciplines zijn. De gedetailleerde analyses van de impact van Proces & Strategie - en Service Design kunnen dan ook geraadpleegd worden in Bijlage 6.5. Van de overige drie disciplines (Artistiek / Ambachtelijk -, Ruimtelijk - en Sociaal Design) zijn geen gedetailleerde analyses beschikbaar, aangezien het aantal respondenten te laag lag om zinvolle analyses uit te voeren.

## 3.4 Impact van Design

In dit gedeelte van het rapport wordt er ingezoomd op de impact van Design op innovatie en de algemene bedrijfsvoering. Dit gebeurt aan de hand van een gedetailleerde analyse van de impact van de drie meest toegepaste Designdisciplines (zie hoger) binnen de bedrijven. Vooreerst wordt voor elke discipline weergegeven op welke elementen van de bedrijfsvoering deze het meest impact genereren. Nadien wordt dit verder geconcretiseerd en uitgediept aan de hand van diverse stellingen. Hierbij wordt o.a. gefocust op de korte en lange termijnimpact van Design, de (toekomstige) investeringen in Design en de bijdrage die Design levert om innovatie te realiseren.

### 3.4.1 Product Design

Onderstaande figuur presenteert de vijf elementen waarop Product Design de meeste impact heeft.

**Figuur 8:** Op welke elementen heeft Product Design de meeste impact?



Product Design zorgt er dus voornamelijk voor dat bedrijven nieuwe producten of diensten kunnen ontwikkelen of bestaande producten of diensten kunnen verbeteren. Een praktijkvoorbeeld dat naar boven kwam tijdens de diepte-interviews, illustreert het bovenstaande goed:

*“Oorspronkelijk zijn we gestart met industrieel Design voor het ontwerpen van ons basisproduct, een transportband. Dit basisproduct creëren wij, met behulp van ‘mechanical Design en wordt eveneens door heel wat concurrenten aangeboden. Wij zijn er echter in geslaagd om een enorme meerwaarde te creëren door dit basisproduct te combineren met diverse vormen van automatisering en robotisering. Hiervoor wordt ook in grote mate beroep gedaan op Design en dit noemen we dan ‘elektronisch Design’. Door het combineren van beide vormen slagen we erin efficiëntieverbetering te realiseren hetgeen ons een voorsprong geeft t.o.v. de rest van de markt, en meer bepaald de concurrenten die enkel het basisproduct aanbieden. De grote meerwaarde die Design hierbij biedt, is dat het ons in staat stelt om samen met de klant na te denken over het specifieke probleem dat zij ervaren, om vervolgens gezamenlijk met hen een oplossing uit te werken. We zullen dan ook zeker verder blijven investeren in Design. Tot op heden zijn we er telkens in geslaagd om m.b.t. Designprojecten een ‘payback period’ van drie jaar of minder te bereiken.”*

*- Kleine onderneming binnen de technologiesector*

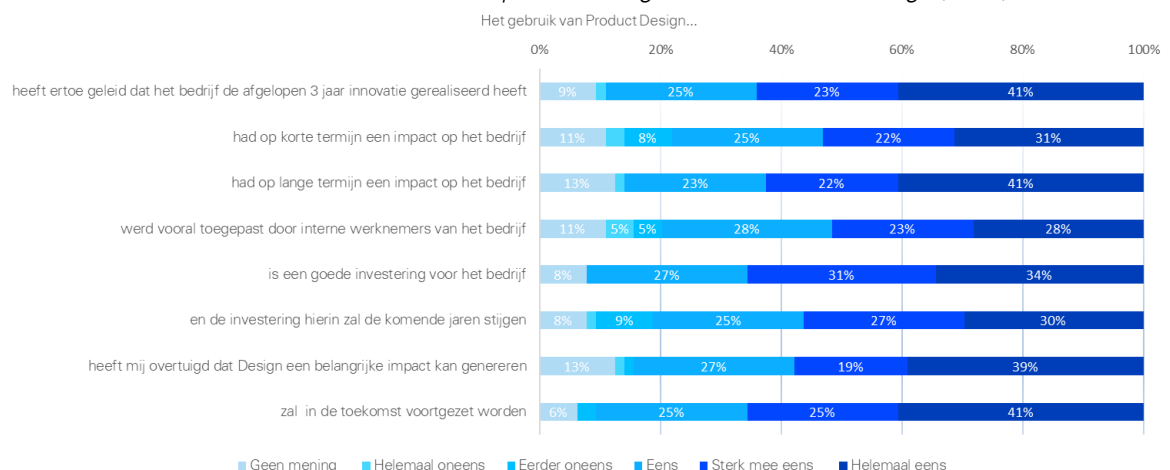
Als direct gevolg hiervan rapporteren deze bedrijven eveneens een verhoging van de omzet en het marktaandeel en de mogelijkheid tot het uitbreiden naar nieuwe markten:

*“Wij zijn een bedrijf dat wereldwijd moet concurreren met o.a. producenten in China, Turkije, etc. die goedkoper producten kunnen fabriceren. Om onze concurrentiepositie te vrijwaren, maken wij gebruik van Design. Via Design slagen wij er namelijk in om ons te differentiëren van onze wereldwijde concurrenten en een meerwaarde te bieden aan onze klanten die deze concurrenten niet kunnen bieden.”*

*- Kleine onderneming binnen de industriector*

De bedrijven geven over het algemeen aan **zeer tevreden** te zijn over de **impact** van Product Design, zoals weergegeven in Grafiek 15. **78%-92%** van de respondenten is het **eens** / sterk eens of helemaal eens met ieder van deze stellingen.

**Grafiek 15:** Overzicht van de impact van het gebruik van Product Design (n=64)



Zo geeft 89% van de bedrijven aan dat het gebruik van Product Design ertoe geleid heeft dat het bedrijf de afgelopen drie jaar **innovatie gerealiseerd heeft**. Verder geeft 78% van de bedrijven aan dat Product Design op korte termijn een impact had op het bedrijf en geeft 86% aan dat dit op lange termijn het geval was. Daarenboven stelt 92% dat de investering in Product Design een **goede investering** was, geeft 91% aan deze investering verder te zullen zetten in de toekomst en stelt 81% dat deze investering zelfs zal **stijgen** de komende jaren. Opvallend hierbij is ook dat er zeer weinig bedrijven aangeven het (helemaal) oneens te zijn met één of meerdere van deze beweringen. Daarenboven blijkt dit ook zo te zijn voor de andere Designdisciplines die bevestigd werden (cf. infra).

### 3.4.2 Communicatie & Grafisch Design

Onderstaande figuur presenteert de vijf elementen waarop Communicatie en Grafisch Design de meeste impact heeft.

**Figuur 9:** Op welke elementen heeft Communicatie & Grafisch Design de meeste impact?



Communicatie & Grafisch Design ondersteunt het bedrijf enerzijds bij het introduceren van nieuwe producten of diensten en anderzijds speelt het een **belangrijke rol in het bijshaven van de perceptie van het bedrijf** vanwege de grote impact op de reputatie van het bedrijf en op het innovatieve imago. De combinatie van beiden maakt dat de bedrijven die hierop inzetten er tevens in slagen hun **concurrentiekracht** en hun **marktaandeel** te **vergroten**. Onderstaand wordt a.d.h.v. een concreet voorbeeld de impact van Communicatie & Grafisch Design geïllustreerd:

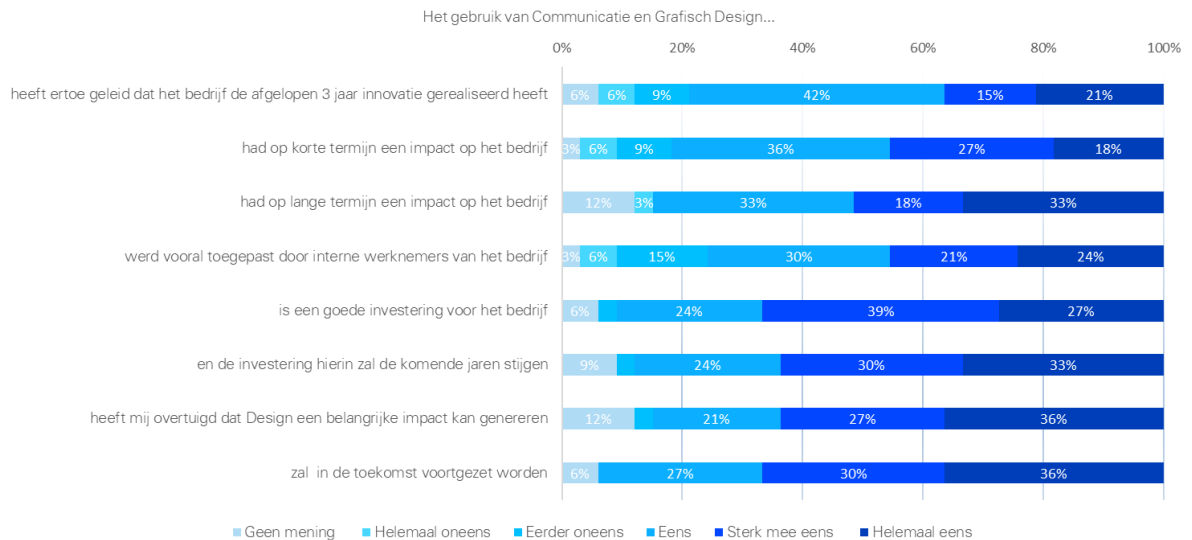
*“Enkele jaren terug hebben we met twee onze eigen zaak opgestart, waar we een premium product (non-alcoholische drank) aanbieden aan onze klanten. Gezien we echt streefden naar een premium product, dient niet enkel het product op zich van hoge kwaliteit te zijn, maar het dient ook ‘premium’ gepresenteerd te worden. Zelf hebben we slechts een beperkte kennis van grafische vormgeving (bv. Photoshop of het ontwerpen van boekjes, kaartjes, etiketten, etc.). De eerste maanden was er echter geen budget om hiervoor hulp in te schakelen en moesten we het stellen met hetgeen we zelf konden uitwerken. Om echter te groeien als bedrijf, vonden we het noodzakelijk om samenwerkingen aan te gaan met grafisch ontwerpers en ontwikkelaars, bv. om een persoonlijke fles te ontwikkelen, stijlvolle cadeauboxen te ontwerpen, bedankkaartjes vorm te geven, etc.*

*Deze samenwerkingen lijken vanzelfsprekend maar hebben ons als bedrijf niet enkel in staat gesteld om een mooi product af te leveren, maar ook om een unieke uitstraling te creëren en een zeer coherent en attractief aanbod te kunnen uitwerken. Dit heeft ervoor gezorgd dat we konden blijven groeien als bedrijf en maakt dat we meedraaien aan de top van de markt.”*

*- Micro-onderneming binnen de handel*

De impact van Communicatie & Grafisch Design wordt als zeer positief ervaren door de bedrijven (Grafiek 16). 76%-94% van de respondenten is het eens / sterk eens of helemaal eens met ieder van de onderstaande stellingen.

**Grafiek 16:** Overzicht van de impact van het gebruik van Communicatie & Grafisch Design (n=33)



Het gebruik van Communicatie & Grafisch Design blijkt zowel op **korte termijn** (82%) als op **lange termijn** (85%) uitermate interessant. Ook geeft 78% aan hierdoor innovatie te realiseren. Daarnaast blijkt dat, eens bedrijven investeren in Communicatie & Grafisch Design, ze **tevreden** zijn met de investering (91%), ze hier in de toekomst in zullen **blijven investeren** (94%) en dat de investering zelf zal **stijgen** (88%).

### 3.4.3 User-interface & Experience Design

Onderstaande figuur presenteert de vijf elementen waarop User-interface & Experience Design de meeste impact heeft.

**Figuur 10:** Op welke elementen heeft User-interface & Experience Design het meeste impact?



Net als bij de twee vorige Designdisciplines, speelt ook User-interface & Experience Design een belangrijke rol bij de uitwerking van nieuwe of verbetering van bestaande producten of diensten. Dit ligt in de lijn van de verwachtingen aangezien het een inherente karakteristiek is van Design dat de toepassing hiervan leidt tot een nieuw en/of aangepast product of dienst. Het is echter de specificiteit van dit product of deze dienst die zal bepalen welke Designdiscipline hierbij toegepast wordt.

Daarnaast blijkt User-interface & Experience Design, die als voornaamste doelstelling heeft om het **gebruiksgemak** en de **ervaring** van klanten en **eindgebruikers** te verbeteren, deze doelstelling ook daadwerkelijk te realiseren aangezien het een belangrijke impact blijkt te hebben op de algemene klantentevredenheid. Dit blijkt bovendien een positieve invloed te hebben op de **reputatie** van het bedrijf.

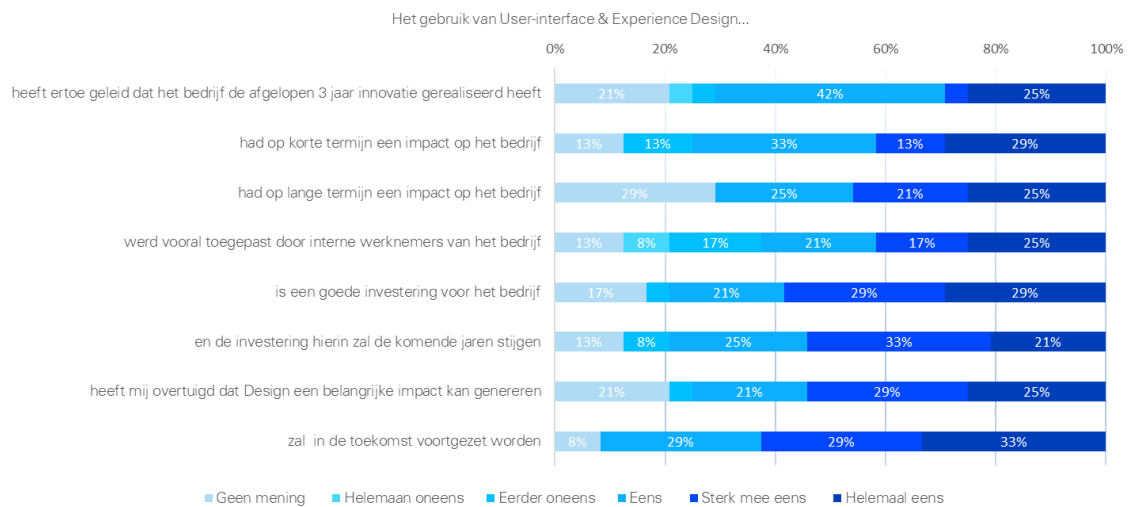
Onderstaand wordt a.d.h.v. een concreet voorbeeld de impact van User-interface & Design geïllustreerd.

*"We zijn een bedrijf dat recreatieve activiteiten organiseert met behulp van drones. We zijn 'low cost' begonnen met de aankoop van enkele speelgoeddrones en het creëren van spelletjes en activiteiten hierrond. Ook andere organisaties bieden echter droneworkshops aan. Wij hadden al snel door, o.a. via (in)formele feedback tijdens en na onze events, dat er veel potentieel zat in wat we aanboden, maar dat we nog meer moesten inzetten op de beleving en de ervaring van de deelnemers. We zijn dan ook creatief beginnen nadenken en gestart met het ontwerpen van 'add-ons' voor onze drones die de mogelijkheden m.b.t. onze activiteiten exponentieel vergroten. Zo slaagden we erin om de drones objecten of etenswaren te laten voeren. Later zijn we dan ook andere technologieën, zoals VR, robots, segways, etc. gaan combineren met onze drones. Op deze manier kunnen wij echt een ervaring aanbieden aan onze klanten die geen van onze concurrenten kan realiseren. We halen hier niet alleen zelf veel voldoening uit, maar merken vooral dat de klanten hier heel veel plezier aan beleven en erg tevreden zijn. In de ontwikkeling van de 'add-ons' zit het Designaspect binnen onze werking en dat is ook hetgeen waarmee we erin geslaagd zijn om ons te differentiëren van de concurrenten en een verbeterde dienst te ontwikkelen. We waken er tegelijkertijd over dat we niet vervallen in het creëren van nieuwe 'add-ons' met de eenzijdige doelstelling om 'add-ons' te ontwikkelen. Elke 'add-on' die we ontwikkelen moet effectief een meerwaarde kunnen creëren aan de beleving en ervaring van hetgeen wij aanbieden."*

*- Micro-onderneming binnen de dienstensector*

De bedrijven geven over het algemeen aan zeer tevreden te zijn over de impact en bijdrage van User-interface & Experience Design op innovatie en de algemene bedrijfsvoering. Zo geeft 71%-92% van de respondenten aan het eens / sterk eens of helemaal eens met ieder van de onderstaande stellingen.

**Grafiek 17:** Overzicht van de impact van het gebruik van User-interface & Experience Design (n=24)



71% van de bedrijven geeft aan innovatie gerealiseerd te hebben via het gebruik van User-interface en Experience Design. Daarnaast wordt nogmaals bevestigd dat deze discipline belangrijker wordt, aangezien 92% van de bedrijven aangeeft de investering hierin verder te zetten en 79% rapporteert dat ze verwachten dat de investering hierin zal stijgen. Het is tevens de discipline waarbij het minst aantal bedrijven aangeven heeft dat dit uitgevoerd wordt door interne medewerkers (63%), wat impliceert dat er voor deze discipline het vaakst beroep gedaan wordt op externe ondersteuning.

## 4 Conclusie en discussie

Dit rapport geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen omtrent het uitgevoerde onderzoek naar de impact van Design op de Vlaamse bedrijven. In het kader hiervan werden er verschillende focusgroepen georganiseerd, is een survey afgenomen en zijn er diepte-interviews uitgevoerd. De input van een pool van meer dan 100 bedrijven werd gecapteerd. Deze pool bevat bedrijven uit diverse sectoren en met verschillende omzetcijfers. Daarenboven is er een correcte spreiding van de bedrijven inzake hun omvang en geografische ligging overheen Vlaanderen.

In deze sectie worden de belangrijkste bevindingen kort samengevat. Hierbij wordt de structuur van het rapport gevolgd. Vooreerst wordt dus ingegaan op innovatie, waarna de investering en de toepassing van Design besproken wordt om te eindigen met de resultaten en de impact van het gebruik van Design binnen de Vlaamse bedrijven.

### Innovatie

Het onderzoek heeft aangetoond dat bijna alle bevroegde bedrijven in meer of mindere mate blijken te investeren in innovatie, waarbij voornamelijk ingezet wordt op **innovatie via de eigen medewerkers** en in minder mate op innovatie met behulp van externe dienstverleners. De voornaamste doelstellingen hierbij zijn het ontwikkelen van nieuwe en/of verbeterde producten of diensten, het ontwikkelen van nieuwe kennis en het ontwikkelen van nieuwe of verbeterde processen. Om dit te realiseren, wordt in eerste instantie beroep gedaan op partners binnen het (lokale) **ecosysteem** van het bedrijf, op ontwikkelaars en kennisinstellingen, en op Designers. De drijfveren om te innoveren zijn voornamelijk van **economische** aard (wensen van de klant en wijzigingen in de markt), maar ook het strategische aspect (positie t.o.v. concurrenten) en technologische ontwikkelingen met de bijhorende opportuniteiten spelen hierin een belangrijke rol.

### Design

2/3 van de bedrijven gaf aan te investeren in Design. Deze investeringen zijn over het algemeen lager dan investeringen in het kader van innovatie. Daarnaast blijkt dat de grootste investeringen gedaan worden in **in-house activiteiten**. De voornaamste reden hiervoor is om een eventuele afhankelijkheid t.o.v. externe dienstverleners, in dit geval Designers, te vermijden. Daarenboven is gebleken dat aangaande de externe dienstverleners een grote meerderheid van de bedrijven (75%) geen of slechts een **beperkte kennis** heeft van het **bestaande aanbod** dat deze dienstverleners aanbieden. Degene die wel vertrouwd zijn met het aanbod geven daarentegen aan **tevreden** te zijn over dit aanbod en de kwaliteit ervan. Zo blijkt dat de dienstverlening van Designers als een meerwaarde beschouwd wordt. Ze werken efficiënt en leveren voldoende **'return on investment'**. Wat betreft de investering in Design, blijkt tot slot dat de eerste investering, zijnde in-house of extern, er hoofdzakelijk gekomen is na contacten binnen het eigen ecosysteem, door toedoen van sector- en vakliteratuur of door eigen (professionele) ervaringen (bv. opleidingen).

Design wordt voornamelijk toegepast omwille van de **focus** op de **gebruikers / klanten**, de **'vermarktbaarheid'** van de producten en het **stimuleren** van **innovatie**. De meest gebruikte Designdisciplines om dit te verwezenlijk blijken **Product Design**, **Communicatie & Grafisch**



Design en **User-Interface & Experience Design**. Vooral deze laatste discipline is aan een opmars bezig en lijkt aan belang te winnen binnen het bedrijfsleven. User-interface en Experience Design is tevens de discipline waarbij het minst aantal bedrijven aangeven dat dit uitgevoerd wordt door interne medewerkers (63%), wat inhoudt dat er voor deze discipline het vaakst beroep gedaan wordt op externe ondersteuning.

De investering in Design en vervolgens de concrete toepassing van Design zijn slechts één deel van het verhaal. Het is belangrijk vervolgens na te gaan welk **effect** dit heeft op de innovatiecapaciteit en de algemene bedrijfsvoering. Uit het onderzoek kan vastgesteld worden dat bedrijven die Product Design, Communicatie & Grafisch Design en/of User-interface & Experience Design toepassen hier over het algemeen **zeer tevreden** over zijn. Hetzelfde geldt voor Proces & Strategie Design en Service Design (zie Bijlage 6.5). Specifiek rapporteren de bedrijven, door de toepassing van deze Design disciplines:

- De realisatie van **innovatie**;
- Een verhoogde **omzet**;
- Nieuwe of verbeterde **producten** en/of **diensten**;
- Positieve effecten op **korte** en **lange termijn**.

Daarenboven wordt door deze bedrijven – die reeds met Design werken – aangegeven dat ze zullen **blijven investeren in Design** en dat de investeringen hierin zullen **toenemen** in de toekomst.

De aangehaalde praktijkvoorbeelden indachtig, kan gesteld worden dat de toepassing van Design een impact kan hebben op alle facetten van de bedrijfsvoering, gaande van het grafisch vormgeven van de communicatie die deel uitmaakt van een product tot de ontwikkeling en het Design van software of applicaties in functie van automatisering en robotisering. Daarenboven kan telkens vastgesteld worden dat **Design** er in slaagt om **bij te dragen aan belangrijke aspecten** van de **bedrijfsvoering** zoals innovatie en de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde producten en diensten, alsook aan de reputatie en het imago van het bedrijf en de marktpositie die het weet te veroveren of te behouden.

*“Ons bedrijf produceert diverse stoffen die geleverd worden aan ‘high-end’ merken. Via de toepassing van Design zijn we kunnen evolueren van een bedrijf dat vooral inzet op de productie van grote hoeveelheden naar een bedrijf dat inzet op ‘high value’, ‘low volume’ en ‘high rotation’. Op deze manier zijn we geëvolueerd naar het topsegment van de markt, waar we over een meer comfortabele marktpositie beschikken.”*

*- Kleine onderneming binnen de industriesector*

Een algemene bedenking bij de bovenstaande conclusies is dat het zeer brede toepassingspectrum van Design niet enkel een troef is, maar tevens een belangrijk aandachtspunt. Bedrijven moeten er namelijk over waken dat ze geen Design toepassen, enkel en alleen om Design toe te passen. **Design is**, met uitzondering van specifieke Designdisciplines zoals Fashion Design en Artistiek Design, **geen doel op zich**; het is een middel om een bepaald doel (bv. het voldoen aan de wensen en noden van de gebruikers / klanten) te bereiken. Vanuit deze visie is het belangrijk om gedurende het Designproces zeer goed de gehanteerde assumpties rond deze wensen en noden af te toetsen met de (potentiële) gebruiker, zodat het uitgewerkt product of dienst effectief voldoet aan deze vereisten.

Tot slot kon er vastgesteld worden dat binnen de onderzochte pool aan bedrijven ook 34% aangeeft **niet te investeren in Design** en dit ondanks het behoorlijk innovatieve karakter van de bevroagde ondernemingen. De voornaamste redenen hiervoor zijn dat ze **geen kennis hebben van het bestaande aanbod** (aan externe designdiensten), dat ze **geen nood** hebben **aan** Designtoepassing of Designmethodieken – wat mogelijks kan betekenen dat ze geen weet hebben van de meerwaarde die Design kan bieden aan hun bedrijf – of vanwege het gebrek aan **financiële ruimte**. Dit laatste blijkt vooral van toepassing bij micro-ondernemingen.

# 5 Beleidsaanbevelingen

Als sluitstuk van dit onderzoek en het voorliggend rapport worden in dit hoofdstuk nog verschillende beleidsaanbevelingen geformuleerd. Deze zijn gebaseerd op basis van de voornaamste vaststellingen uit het onderzoek en de vele input en feedback die gecaptureerd is via de verschillende gesprekken en interviews met respondenten en experts die bijgedragen hebben aan dit onderzoek.

## Begrip van Design

Een van de meest opvallende vaststellingen gedurende het onderzoek was dat het afbakenen van Design een uitermate moeilijke opdracht bleek. Afhankelijk van de persoon of het bedrijf waarmee we afstemden, werd 'Design' op een andere manier ingevuld. Factoren zoals functie, sector, persoonlijke ervaringen en vooropgestelde doelstellingen, beïnvloedden steeds hoe Design precies afgebakend werd.

**Aanbeveling 1:** Het streven naar een meer éénduidig begrip van Design.

In functie van de **herkenbaarheid** van Design en de Designsector, en daaraan gelinkt de bekendheid en de bijhorende kennis over hetgeen Design kan betekenen voor een organisatie, is het aangewezen om te streven naar een bepaalde **uniformiteit** inzake het **begrip van Design**. Hierbij dient in rekening gebracht te worden dat Design vaak vertrekt vanuit een holistisch perspectief en een strikte afbakening hier enigszins haaks op staat. We pleiten er echter niet voor om Design in een specifiek 'hokje' te duwen. Wel lijkt het interessant om met de sector in dialoog te gaan en enkele **richtlijnen/parameters** uit te werken die een zekere definiëring van Design mogelijk maken. Vanzelfsprekend is deze definiëring niet statisch en zal ze doorheen de tijd **onderhevig** zijn aan **verandering**. De in deze studie gehanteerde afbakening is een voorbeeld van hoe Design zeer breed geïnterpreteerd kan worden, maar waarbij toch bepaalde 'buitengrenzen' gehanteerd worden.

## Inzetten op bekendheid van (het) Design(aanbod) binnen Vlaanderen

Uit dit onderzoek is gebleken dat een grote meerderheid van de Vlaamse bedrijven aangeeft niet of slechts in **beperkte mate vertrouwd** te zijn met het **huidige aanbod** aan externe Designdiensten. De bedrijven die het Designaanbod wel kennen, geven aan hier tevreden over te zijn en beschouwen dit als kwalitatief. De voornaamste hinderpaal om Design meer te gebruiken, lijkt dus de bekendheid van het aanbod te zijn. Hieruit volgt dan ook de meest voorname aanbeveling.

**Aanbeveling 2:** Het promoten en versterken van de bekendheid van het huidige Designaanbod.

De **Henry Van de Velde awards**, die uitgereikt worden door Flanders DC en beschouwd worden als de belangrijkste Designprijzen in België, zijn een belangrijk initiatief in dit kader. Uit de gecaptureerde feedback blijkt echter dat dit event vooral belangrijk is voor de '**incrowd**', nl. personen, bedrijven, Designers, etc. die professioneel reeds bezig zijn met Design of reeds een grote interesse hebben in Design. Daarnaast blijft het voornamelijk een 'award uitreiking' waar een beperkte groep mensen aanwezig kan zijn. Om Design echt te promoten en 'bij de bedrijven te krijgen' lijkt er meer nodig.

**Aanbeveling 2.1:** Het organiseren van een event waarbij Design gepromoot wordt in alle mogelijke facetten.

Dit event moet meer zijn dan 'een tentoonstelling' en inspelen op de beleving en de ervaring van de bezoekers, zodanig dat een breed en divers publiek aangesproken wordt. Een mogelijke bron van inspiratie om dit te verwezenlijken, kan teruggevonden worden in Nederland. Daar wordt jaarlijks de '**Dutch Design Week**' georganiseerd: een grootschalig en internationaal event waarbij Design in al haar facetten centraal staat. Dergelijk event slaagt er in om Design aan een **groter publiek** te presenteren door in te zetten op de **beleving** en de *experience* van de bezoekers.

In Vlaanderen werd reeds een gelijkaardig event opgezet rond technologie en innovatie, namelijk SuperNova. Hierbij werden moderne technologische ontwikkelingen op een laagdrempelige en boeiende manier voorgesteld aan het grote publiek. Na een succesvolle editie in 2018 is er echter mede vanwege de COVID-19 gezondheids crisis geen vervolgeditie gekomen. Een dergelijk event opzetten rond Design, waarbij er tevens initiatieven opgezet zouden worden om linken te leggen tussen Designers en bedrijven is een potentieel interessante piste om Design verder te promoten. Daarenboven zou dit event een **uithangbord** kunnen zijn voor de '**Vlaamse Design**'. Op deze manier kan de Vlaamse expertise inzake Design ook meer gepromoot worden op internationaal niveau.

Tot slot zijn dergelijke events ook de ideale gelegenheid om minder gekende capaciteiten en vaardigheden van Designers onder de aandacht te brengen. Zo is uit het onderzoek gebleken dat Designers over de vaardigheden beschikken om kennis en concepten om te zetten in bruikbare ideeën en tastbare initiatieven. Dit is echter een expertise die door velen niet toegeschreven wordt aan Designers, maar waar menig bedrijf (sleider) wel nood aan heeft. Het creëren van 'awareness' hieromtrent kan het gebruik van Design in Vlaanderen verder stimuleren.

**Aanbeveling 2.2:** Het stimuleren en ondersteunen van de aanwezigheid van Designers op vakbeurzen.

De aanwezigheid van Designers op vakbeurzen kan ook bijdragen tot het vergroten van de kennis van het Designaanbod. Flanders DC voorziet reeds in begeleiding voor ondernemers die wensen deel te nemen aan beurzen. Het is hierbij echter opnieuw van belang om niet louter te focussen op Designbeurzen zoals Maison&Objet en het London Design Festival. Net zoals bij de Henry Van de Velde awards trekken deze events te vaak een 'incrowd' aan. Het lijkt vooral opportuun om Design voor te stellen tijdens **vakbeurzen die gelinkt zijn aan de sectoren waarin Design een belangrijk rol kan spelen**, zoals Batibouw, Cocoon, Autosalon, Velofollies, Green Expo, Transport & Logistics etc. Het vooreerst creëren van mogelijkheden voor Designers om zich op dergelijke events te presenteren en het daarbij **voorbereiden van de Designers** in de manier waarop ze zich best presenteren, aangepast aan de karakteristieken van het event en het bijhorende doelpubliek, kan enorm bijdragen aan de bekendheid van deze Designers en hun aanbod.

**Aanbeveling 2.3:** Het aanreiken van een platform waarop Designers zichzelf kunnen presenteren aan diverse bedrijven.

Een bijkomende manier om Design(ers) te promoten, is het aanbieden van een platform waarop Designers zich kunnen voorstellen en de manier waarop ze meerwaarde trachten te genereren voor bedrijven kunnen **pitchen**. Zo zou er bv. een maandelijks een fysiek of digitaal pitchmoment georganiseerd kunnen worden waarbij er elke maand diverse bedrijven uit een specifieke sector uitgenodigd worden. Designers worden dan ingelicht over het **doelpubliek** en uitgenodigd om een pitch te presenteren over welke meerwaarde ze met hun expertise en methodieken kunnen bieden binnen deze specifieke sector.

Een andere mogelijkheid is om te werken met een '**speeddating concept**' waarbij korte één-op-één meetings plaatsvinden tussen geïnteresseerde bedrijven en Designers. Wanneer mogelijk,

kunnen deze netwerkevents ook gekoppeld worden aan specifieke Design- of vakbeurzen of events (zie hoger). Hierdoor is het mogelijk om een breder publiek naar deze events toe te leiden.

**Aanbeveling 2.4:** Het promoten van Design via gerichte communicatie in vak- en sectorliteratuur of via het opzetten van een bredere sensibiliseringscampagne.

Ons onderzoek heeft aangetoond dat vak- en sectorliteratuur een belangrijk bron is voor veel bedrijven om te starten met een investering in Design. Informatiecampagnes van Designers of communicatie rond specifieke Designprojecten in concrete tijdschriften of magazines zouden dit kunnen versterken. Het betreft hier dan geen typische 'Designmagazines' zoals Wallpaper, Domus en Itorni, maar eerder **vakliteratuur** van de **diverse sectoren**. Bij de bouwsector kan bv. onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn rond de magazines van de Confederatie Bouw. Belangrijk bij het opzetten van dergelijke initiatieven is om in nauw overleg te treden met de koepelorganisaties, o.m. wat betreft de boodschap, de vorm en de timing van deze communicatie.

Een alternatief voor de gerichte promotie van Design, is om Design ruimer 'in de markt te zetten' door het opzetten van een sensibiliseringscampagne. Hierbij kunnen diverse kanalen ingeschakeld worden die vaak een groter bereik hebben dan de sectorliteratuur. Denk hier bv. aan Kanaal Z, de krant De Tijd, communicatiekanalen van UNIZO en Voka, etc.

Belangrijk hierbij is dat de boodschap van de communicatiecampagne voldoende aangepast is aan de doelstelling van de communicatie. Zo zal een brede sensibiliseringscampagne meer gericht zijn op het creëren van bewustwording rond Design en het opwekken van interesse hierin. Promotie in specifieke vakliteratuur is dan weer meer gericht op het overtuigen van de doelgroep van de meerwaarde van Design, o.a. via het voorzien van concrete voorbeelden en cases binnen de sector.

### **Voorzien van financiële ondersteuning**

Ons onderzoek heeft tevens uitgewezen dat één van de voornaamste redenen om niet te investeren in Design, een **gebrek** aan **financiële ruimte** is. Dit blijkt vooral bij bedrijven van **bepaalde omvang** een struikelblok te zijn. Echter, onze resultaten gaven eveneens aan dat, eens bedrijven investeren in Design, ze verklaren dit te zullen blijven doen. Ook kon vastgesteld worden dat de bedrijven een **snelle** en **goede 'return on investment'** rapporteren m.b.t. hun investering in Design.

**Aanbeveling 3:** Het onderzoeken van de mogelijkheden voor een (éénmalige) financiële ondersteuning voor bedrijven die wensen te starten met een investering in Design.

Momenteel kunnen KMO's in Vlaanderen beroep doen op de KMO-portefeuille waarbij ze financiële ondersteuning kunnen krijgen voor de aankoop van diensten die de kwaliteit van de onderneming verbeteren. Hiervoor geldt een jaarlijks maximum bedrag van 7.500 euro. Het aanbieden van een **subsidie** of een **renteloze lening** specifiek rond Design kan een extra stimulus bieden t.o.v. deze KMO-portefeuille.

Vooreerst bestaat met de huidige maatregelen de kans dat bedrijven bepaalde Designdisciplines niet percipiëren als 'diensten die de kwaliteit van je onderneming verbeteren'. Hierdoor zullen ze geen beroep doen op de KMO-portefeuille voor het inschakelen van deze diensten. Daarnaast heeft de **KMO-portefeuille** een plafond van 7.500 euro per jaar. Als bedrijven dit aanwenden in functie van niet-Design gerelateerde dienstverlening, rest er geen financiële ruimte om dit aan te wenden in functie van Design.

Ook kan, zeker indien er geopteerd wordt voor de renteloze lening, een hoger bedrag ter beschikking gesteld worden. Dit kan voor micro-ondernemingen en kleinere ondernemingen de

nodige financiële ruimte genereren om een eerste investering te plaatsen. Via de '**return on investment**' kunnen ze nadien de investering terugbetalen en verdere investeringen in Design realiseren. Het is een methodiek die ook in Schotland reeds succesvol toegepast werd. De 'By Design' subsidie bedroeg 70% van de projectkosten (met een plafond van 5.000 pond) en kon enkel verkregen worden in het kader van nog op te starten projecten die gebruik zouden maken van een limitatieve set aan Designactiviteiten, zoals Product Design, Service Design en Strategy Design. Uit de evaluatie van de subsidie bleek o.m. dat 83% van de bedrijven die intekende op deze subsidie, ook in toekomst nog zou blijven investeren in Design<sup>7</sup>.

Tot slot dient hier ook vermeld te worden dat Vlaanderen reeds de **KMO-groeisubsidie** en een **subsidie voor ontwikkelingsprojecten** ter beschikking stelt. De KMO-groeisubsidie kan aangevraagd worden als een bedrijf een groeitraject wil realiseren en hiervoor extern strategisch advies wenst aan te kopen of een medewerker wil aanwerven. Het groeitraject moet aansluiten bij een van volgende thema's: internationalisering, digitalisering, innovatie, duurzaam en circulair ondernemen. De subsidie inzake ontwikkelingsprojecten omvat de ontwikkeling van een volledig nieuw of innovatief product, proces of dienst waarvan het resultaat een belangrijke impact zal hebben op de prestaties van je bedrijf<sup>8</sup>. Gegeven de bevindingen uit dit onderzoek, zoals (i) de aanzienlijke impact die Design heeft op innovatie en op de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten en (ii) de specifieke vaardigheden van Designers die hen toelaten om kennis en concepten om te zetten in bruikbare ideeën en tastbare initiatieven, stellen we voor te onderzoeken in welke mate het bestaande subsidie-instrumentarium kan opengetrokken worden om bovenstaande bevindingen te integreren. Zo lijken deze vaardigheden bijzonder interessant in het kader van nieuwe projecten inzake duurzaam en circulair ondernemen. Een belangrijke uitdaging hierbij zal opnieuw zijn om bedrijven voldoende te informeren over de verschillende mogelijkheden.

### Opnemen van Design in diverse opleidingen

Ons onderzoek heeft tevens uitgewezen dat de eigen ervaringen van respondenten (bv. opleidingen) en medewerkers met specifieke kennis of een **opleidingsachtergrond** rond Design, een **faciliterende factor** kunnen zijn voor de integratie van Design binnen bedrijven. Op basis hiervan kan er gesteld worden dat een introductie in Design(methodieken) relevant kan zijn voor bv. economische opleidingen aan een hogeschool of universiteit.

**Aanbeveling 4:** Het onderzoeken van de mogelijkheden om Design te integreren in het curriculum van bepaalde universitaire en hogeschoolopleidingen.

Design een plaats geven in het tertiair onderwijs zou niet enkel het **bewustzijn** rond Design verhogen, maar zou tevens mogelijkheden bieden om meer **consistentie** te verkrijgen rond wat in Vlaanderen als Design beschouwd wordt. Daarenboven zou dit eveneens een uitstekende gelegenheid zijn om de **meerwaarde** die Design te bieden heeft, zoals blijkt uit de talrijke literatuur en ook dit onderzoek, te presenteren.

Er zijn verschillende mogelijkheden om Design te integreren in het opleidingscurriculum. Zo kan Design geïntegreerd worden als een **opleidingsonderdeel** binnen niet-Design gerelateerde opleidingen (bv. verschillende economische opleidingen zoals Handelsingenieur, Toegepaste Economische Wetenschappen of Handelswetenschappen), waarbij studenten een introductie cursus rond de basisprincipes van Design krijgen. Hier kan nog de keuze gemaakt worden om dit op te nemen als een verplicht vak of dit op te nemen in lijst met keuzevakken.

<sup>7</sup> By Design – Grant Evaluation (2019).

<sup>8</sup> [https://www.flandersdc.be/nl/gids/financiering/subsidies?gclid=CjwKCAjwuvmHBhAxEiwAWAYj-L2LFtMFQH2d9kwHzQUoa87sMJPEGcc-nZGDZjwxrRMfQnvOwzXyKxoCL1gQAvD\\_BwE](https://www.flandersdc.be/nl/gids/financiering/subsidies?gclid=CjwKCAjwuvmHBhAxEiwAWAYj-L2LFtMFQH2d9kwHzQUoa87sMJPEGcc-nZGDZjwxrRMfQnvOwzXyKxoCL1gQAvD_BwE)

Daarnaast is er ook de mogelijkheid om ‘**bootcamps**’ of korte seminaries te organiseren waaraan studenten (of professionals) kunnen deelnemen. Deze kunnen georganiseerd worden door de hogescholen en universiteiten zelf of door externe partners, waarbij de scholen hun infrastructuur ter beschikking stellen.

### **Uitbouwen van het netwerk van Designers naar een volwaardig ecosysteem**

Onze resultaten hebben aangetoond dat bedrijven zeer tevreden zijn over de samenwerking met externe Designers en/of Designbedrijven. Daarenboven blijkt ook dat ze efficiënt en kwalitatief werken en slagen in het creëren van meerwaarde voor het bedrijf. Toch is uit de interviews gebleken dat hun dienstverlening nog versterkt kan worden, met name door het **verder uitbouwen van hun netwerk naar een volledig ecosysteem**, en dit zowel om intern aan kennisdeling te doen als om extern een bredere waaier van potentiële klanten te bedienen. Het huidige netwerk van de meeste Designers is vaak lokaal verankerd en onvoldoende geïntegreerd in het brede spectrum aan diensten waarop Design een invloed kan uitoefenen.

#### **Aanbeveling 5: Het ondersteunen van Designers en Designbedrijven in het opbouwen van hun eigen (internationaal) netwerk en ecosysteem.**

Gezien de holistische visie die eigen is aan Designers en de grote impact die Design kan realiseren op diverse facetten van het bedrijf, geven bedrijven aan dat het interessant is, mochten Designers niet enkel hun eigen expertise kunnen aanbieden, maar dit kunnen **combineren met complementaire kennis** van bv. onderzoeksinstellingen, start-ups, scale-ups en andere dienstverleners. Op deze manier kan een integraal aanbod gecreëerd worden, waarbij bv. inzichten uit (academisch) onderzoek rond ‘customer needs’ kunnen gebruikt worden in functie van het ontwikkelen van een nieuwe service, waarbij gebruik gemaakt wordt van Designtechnieken. De vereiste tools voor de uitwerking en implementatie van deze service kunnen dan mogelijks ontwikkeld worden door een start-up, via een iteratief proces waarbij een nauwe samenwerking opgezet wordt met de Designers.

Diverse respondenten gaven aan dat internationale Designbureau’s hier momenteel sterker op inspelen dan de Vlaamse Designers. VLAIO en Flanders DC kunnen hier opnieuw een **faciliterende rol** in opnemen door netwerkevents te organiseren waarbij bedrijven samengebracht worden die mogelijks beschikken over complementaire kennis en expertise.

Daarenboven zal de uitbouw van het eigen netwerk Designers in staat stellen om efficiënter **kennis te delen en kennisoverdracht** te faciliteren. In het kader van specifieke opdrachten kunnen ze bv. beroep doen op bepaalde ‘Subject Matter Experts’ binnen hun netwerk. Verder zal dit hen ook in staat stellen om ervaring te delen van gelijkaardige projecten of klanten binnen éénzelfde domein (banking, overheidssector, energiesector, mobiliteit, etc.). Dit zal hun dienstverlening verder versterken.

In het verlengde hiervan kan ook gesteld worden dat niet enkel ‘individuele’ Designers of Designbedrijven hun ecosysteem moeten versterken, maar dat er ook marge is voor de gehele sector in Vlaanderen om zich beter te organiseren. Momenteel is de sector, ten dele door de snelle groei, behoorlijk gefragmenteerd wat als gevolg heeft (i) dat er geen éénduidig overzicht is van de Designsector binnen Vlaanderen, (ii) dat er geen duidelijke aanspreekpunten zijn voor de Designsector, en (iii) dat er onvoldoende duidelijkheid is rond wat de Designsector kan betekenen voor andere sectoren en bedrijven. Dit verwezenlijken is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de sector, hierbij in de mate van mogelijke ondersteund door andere

stakeholders zoals bv. de kennisinstellingen (zie o.a. aanbeveling 4) en de overheid (zie o.a. aanbeveling 2, 6 en 7).

### **Versterken van de coördinatie van Design in Vlaanderen**

Een laatste aanbeveling heeft betrekking op één van de eerste bevindingen uit dit onderzoek, namelijk de moeilijke afbakening van het begrip Design aangezien het begrip (zeer) verschillende associaties oproept bij verschillende personen. Daarenboven is vastgesteld dat Design een erg breed toepassingspectrum heeft. Dit maakt het voor zowel Designers als klanten en andere betrokken stakeholders niet evident om het overzicht te bewaren. Een **toonaangevende organisatie** of **entiteit** die kan fungeren als expertisecentrum en eerste aanspreekpunt voor alles wat betreft Design in Vlaanderen, zou hiertoe kunnen bijdragen.

Momenteel wordt deze rol in zekere mate opgenomen door Flanders DC. De kernopdracht van deze organisatie is echter het promoten en ondersteunen van ondernemerschap in de Culturele en Creatieve sectoren in Vlaanderen. De Designregio's zijn dan weer meer gefocust op het lokale niveau en minder op Vlaanderen in zijn geheel.

**Aanbeveling 6:** Onderzoeken van de meest optimale manier om de coördinatie van Design in Vlaanderen te verbeteren.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er nood is aan een meer **structurele coördinatie** van de sector. Via deze gestructureerde en gecoördineerde aanpak zal het mogelijk zijn voor de sector om extra in te zetten op **kennisdeling** tussen bv. de lokale Designregio's. Daarenboven kan een versterkte coördinatie bijdragen aan het eenvoudiger opzetten van **matchmaking initiatieven** tussen Designers en bedrijven en het uitbreiden van de **internationale contacten** tussen de Designsector en bv. het Barcelona Design Centre (BDC) of het PDR Research Institute. Tot slot zal een meer georganiseerde en gestructureerde sector opportuniteiten bieden voor het organiseren van een grootschalig en overkoepelend Designevent, gelijkaardig aan de 'Dutch Design Week'. Wat de meest aangewezen aanpak is om tot deze meer gestructureerde sector te komen, dient verder onderzocht te worden.



# 6 Bijlagen

## 6.1 Geraadpleegde documentatie

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de voornaamste literatuur die geconsulteerd is tijdens de deskresearch.

#	Titel	Jaar	Auteur(s)
1.	Impactstudie CCS	2016	VLAIO / Flanders DC
2.	Creating innovation	2008	Bakshi, MVittie & Simmie (Experian)
3.	The impact of Design Thinking in Driving innovation within business	2018	Tomlinson (Researchgate)
4.	Measuring Design and its role in innovation	2015	Galindo-Rueda & Millot – OECD
5.	Design, the language of Innovation: a review of the Design Studies Literature	2018	Hernandez, Cooper, Tether & Murphy
6.	Design Thinking as a strategy for innovation	2019	Naiman
7.	The Design Innovation Spectrum: An overview of Design influences on Innovation for manufacturing companies	2017	Hoo Na, Choi & Harrison (International Journal of design)
8.	Eurodesign publicaties	2014	Barcelona Design Centre (BCD)
9.	How to demonstrate design's value and measure its ROI – design strategy guide	2020	Kavcic – Design strategy
10.	By Design – Grant evaluation Scotland	2018	PDR Research Institute (Cardiff)
11.	Design capacity model	2017	D2I (Design to Innovate)
12.	The Value of design to the UK	2015	Design Council
13.	Design Maturity Survey	2016	Artefactgroup
14.	Design-driven Innovation: why it matters for SME competitiveness	2015	The Circa Group Europe – Northern & Western Regional Assembly
15.	DME survey	2009	Kootstra – CBRD
16.	DROI measurable design	2012	Aalto University, Tekes & FDDBA (Finland)
17.	Effectiviteit van Design	2010	Candi, Gemser & Van den Ende (Rotterdam)
18.	Leading business by Design	2013	Design Council – Warwick Business School
19.	The economic effects of design	2003	National Agency for Enterprise and Housing
20.	Value added by design	2012	Vijfeyken, Cools & Nauwelaerts
21.	Why we underestimate the economic value of design	2020	Miller (Design Council)

## 6.2 Deelnemers focusgroepen

Deelnemers focusgroep 1	Organisatie
Gonda De Smedt	VLAIO
Helga Willems	VLAIO
Marijke Boucique	VOKA
Johan Guldix	VOKA
Stijn Debaillie	Designregio Kortrijk
Klara De Smedt	APBC
Annelies Thoelen	Huis voor actuele kunst / Z33
Paola Campestrini	Flanders Make
Emma Claeys	Flanders Make

Deelnemers focusgroep 2	Organisatie
Gonda De Smedt	VLAIO
Helga Willems	VLAIO
Jan Vannispen	VLAIO
Carlo Vuijsteke	Flanders DC
Tom Suykerbuyk	Flanders DC
AnnaMariaCornelia De Gersem	Studio AnnaMariaCornelia
Benedict Geers	FIBROCIT
Dany Snokx	Snokx
Erik Sijmons	Samsonite
Guy Vanwijmeersch	Barco
Johan Bonner	Squid
Julie Lietaer	ESG
Axel Funhoff	Achilles Design
Philip De Wulf	Yellow Window
Pieter Lesage	Studio Dott
Stephan Rogge	Outdoor Wood Concepts

Deelnemers focusgroep 3	Organisatie
Gonda De Smedt	VLAIO
Helga Willems	VLAIO
Carlo Vuijsteke	Flanders DC
Marijke Boucique	VOKA
Stijn Debaillie	Designregio Kortrijk
Chris De Roock	Wood.be
Charlotte Greant	Scale-ups.eu
Sven Hermans	Agoria
Pieter Lesage	IDES groep / Studie Dott
Ralph Nafger	Ministry of Makers
Doreen Schouterden	UNIZO
Bas Sturm	Team Bedrijfstrajecten
Jonas Vandewalle	Start it @KBC

## 6.3 Survey vragenlijst

### Introductie

Geachte deelnemer,

KPMG voert momenteel in samenwerking met Flanders DC en in opdracht van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) een studie uit omtrent de impact van Design op innovatie binnen Vlaanderen. Deze studie kadert binnen de bredere doelstelling van de Vlaamse overheid om het gebruik en de inzet van Design / Designers aan te moedigen en Design in te zetten als hefboom voor het aanwakkeren van innovatie binnen Vlaanderen.

Via deze survey polsen wij naar de ervaringen met Design en de mate waarin Design een meerwaarde biedt voor het bedrijf en meer specifiek waar deze de innovatie-capaciteit binnen het bedrijf beïnvloedt. Uiteraard zijn we ons ervan bewust dat Design een ruim begrip is dat vele ladingen dekt en bij verschillende mensen verschillende associaties oproept. Bijgevolg wordt later in de survey een concrete afbakening van Design aan u voorgesteld. Deze kan dienen als leidraad bij het invullen en beantwoorden van de verschillende vragen.

De survey bestaat uit 5 korte delen met in totaal een 35-tal vragen en neemt 15 tot 20 minuten van uw tijd in beslag.

- In deel 1 worden enkele algemene identificatievragen gesteld;
- In deel 2 zal gepeild worden naar de verschillende innovatieactiviteiten binnen het bedrijf;
- In deel 3 wordt gefocust op het gebruik van Design binnen het bedrijf;
- In deel 4 wordt, indien u aangegeven hebt dat het bedrijf met Design werkt, de impact van Design op (innovatie binnen) het bedrijf bevestigd;
- In deel 5 wordt gevraagd naar de redenen waarom er niet met Design gewerkt wordt. Dit deel dient enkel ingevuld te worden door respondenten die in deel 3 aangegeven hebben niet met Design te werken.

De door u verstrekte antwoorden zullen steeds vertrouwelijk worden behandeld en enkel in de vorm van geaggregeerde resultaten of conclusies in het eindrapport verwerkt worden.

Alvast bedankt voor uw deelname!

Uw persoonsgegevens worden verwerkt conform deze privacy mededeling.

## Deel 1. Algemene informatie

1. Uw naam:
2. Uw functie:
3. Uw e-mailadres:
4. Naam van het bedrijf waarvoor u werkt:
5. Oprichtingsjaar van het bedrijf:  
(U dient een jaartal met 4 cijfers in te voeren)
6. Wat is de hoofdactiviteit van het bedrijf?

- Industrie
- Transport
- Technologie
- Bouw
- Horeca
- Diensten
- Handel
- Andere, namelijk:

7. Wat is de omvang van het bedrijf?

- Micro-onderneming (< 10 VTE)
- Klein (10 - 49 VTE)
- Middelgroot (50 – 250 VTE)
- Groot (> 250 VTE)

8. In welke Vlaamse provincie is de hoofdzetel van het bedrijf gevestigd?

- Antwerpen
- Limburg
- Oost-Vlaanderen
- Vlaams-Brabant
- West-Vlaanderen
- Niet gevestigd in Vlaanderen

9. In welke geografische markten heeft het bedrijf de afgelopen 3 jaar producten of diensten verkocht? Gelieve enkel de geografische markten aan te duiden waarin het bedrijf minimum 10% van zijn omzet gerealiseerd heeft. Rangschik deze markten van hoogste naar laagste omzet, waarbij 1 staat voor de hoogste omzet.

- België
- Buurlanden (Nederland, Duitsland, Luxemburg, Frankrijk en Groot-Brittannië)
- Europa
- Wereldwijd / Internationaal

10. Wat was de gemiddelde jaarlijkse omzet van het bedrijf de afgelopen 3 jaar?

- Minder dan 50.000€
- Tussen 50.000€ en 99.999€
- Tussen 100.000€ en 249.999€
- Tussen 250.000€ en 499.999€
- Tussen 500.000€ en 999.000€
- Tussen de 1.000.000€ en 1.999.999€
- Tussen de 2.000.000€ en de 4.999.999€
- Meer dan 4.999.999€

11. Via welke organisatie bent u op de hoogte gesteld van deze survey?

- Via VLAIO
- Via de Designregio's
- Via een sectororganisatie
- Via uw eigen netwerk
- Anders, namelijk:

12. Op welke manier bent u op de hoogte gesteld van deze survey?

- Een persoonlijke email
- Een algemene email
- Een nieuwsbrief
- Andere, namelijk:

## Deel 2. Innovatie

Binnen dit onderdeel van de survey peilen we naar de innovatie(activiteiten) van het bedrijf. Innovatie is een brede term die vele ladingen dekt. In het kader van dit onderzoek bekijken we innovatie zeer ruim en wensen we verder te gaan dan louter het bekijken van de (nauwe) boekhoudkundige interpretatie en rapportering omtrent innovatie. We zeggen dat een bedrijf aan **innovatie** doet, wanneer het (i) een **oplossing zoekt** en/of ontwikkelt om een concreet probleem of uitdaging aan te pakken en (ii) acties opzet in het kader van het **realiseren** van zijn **potentieel**. Onder dit laatste verstaan we onder meer het benutten van kansen en opportuniteiten, het actief inzetten op het versterken en/of valoriseren van de troeven van het bedrijf en het (voortdurend) optimaliseren van de eigen werking, zonder dat hiervoor eerst problemen dienen vastgesteld te worden.

Deze oplossingen en/of acties kunnen onder meer betrekking hebben op: de ontwikkeling van nieuwe kennis, de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde producten en diensten, onderzoek naar het betreden van nieuwe markten en de introductie van nieuwe en/of verbeterde bedrijfsprocessen / -organisatie. Ook de **oorzaken** voor deze innovaties kunnen zeer divers zijn, zoals het hanteren van verouderde werkmethoden, het ondervinden van ecologische/maatschappelijke uitdagingen of het ervaren van verhoogde concurrentie. Al deze elementen komen aan bod in onze survey.

Onderstaand peilen we eerst naar de mate waarin het bedrijf investeert via enerzijds de investering in interne innovatie en anderzijds de mate waarin beroep gedaan wordt op externe dienstverleners. Verderop in de vragenlijst wordt vervolgens gepeild naar de soorten dienstverlening/dienstverleners waarin geïnvesteerd wordt en de beweegredenen/motieven van deze investering(en).

### 13. In-house innovatie/onderzoek (R&D)

a. Welk percentage van de bedrijfsomzet (schatting van het gemiddelde over de laatste 3 jaren heen) wordt geïnvesteerd ter realisatie van in-house innovatie?

- 0% (geen investering)
- 1% - 5%
- 6% - 10%
- 11% - 15%
- 16% - 20%
- Meer dan 20%

b. In de vorige vraag heeft u de totale investering in in-house innovatie gerapporteerd. Stel deze investering gelijk aan 100%. Verdeel deze 100% vervolgens over investeringen in:

- de ontwikkeling van nieuwe kennis
- de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde producten en diensten
- de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde processen
- onderzoek naar het betreden van nieuwe markten
- Andere. Gelieve aan te geven waarop deze investering(en) zich focuste(n):

14. Is er binnen het bedrijf een innovatie verantwoordelijke of innovatie-entiteit en/of zijn er specifieke innovatie-initiatieven?

- Ja

- Neen

*Zo ja, Welke?*

- Departement Innovatie
- Chief Innovation Officer (CINO)
- Innovatiemanager
- Ad hoc werkgroep(en) omtrent Innovatie
- Formele samenwerking met een 'innovatiedienstverlener' Information
- Andere, namelijk:

15. Heeft het bedrijf in de afgelopen 3 jaar volgende methoden toegepast om nieuwe ideeën en/of creativiteit te stimuleren bij de eigen medewerkers?

Heel  
vaak    Vaak    Soms    Zelden    Nooit

- Brainstormsessies
- Multidisciplinaire teams
- Jobrotaties
- Financiële tegemoetkomingen voor medewerkers met nieuwe ideeën
- Niet-financiële tegemoetkomingen voor medewerkers met nieuwe ideeën
- Design sprints
- Hackathon
- Interne innovatie challenge
- Specifieke op innovatie gerichte trainingen

16. Aantal aangevraagde patenten in de afgelopen 3 jaar?

17a. Werd er de afgelopen 3 jaar door het bedrijf beroep gedaan op externen om innovatie binnen het bedrijf te stimuleren? Denk bijvoorbeeld het inschakelen / inhuren van consultants, externe dienstverleners, externe Designers / Designbureau's, etc.)

- Ja
- Neen

b. Welk percentage van de bedrijfsomzet (schatting van het gemiddelde over de laatste 3 jaren heen) wordt gespendeerd aan externe dienstverlening, gericht op het stimuleren van innovatie binnen de organisatie?

- 0% (geen investering)
- 1% - 5%

- 6% - 10%
- 11% - 15%
- 16% - 20%
- Meer dan 20%

c. In de vorige vraag heeft u de totale investering in in-house innovatie gerapporteerd. Stel deze investering gelijk aan 100%. Verdeel deze 100% vervolgens over investeringen in:

- de ontwikkeling van nieuwe kennis
- de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde producten en diensten
- de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde processen
- onderzoek naar het betreden van nieuwe markten
- Andere. Gelieve aan te geven waarop deze investering(en) zich focuste(n):

18. Indien het bedrijf beroep doet op externe dienstverleners om te innoveren en/of oplossingen uit te werken m.b.t. specifieke uitdagingen / problematieken, welke dienstverleners worden hiervoor ingeschakeld?

- Partners binnen het ecosysteem van het bedrijf (leveranciers, investeerders, ...)
- Kennisinstellingen / onderzoekscentra (universiteiten, hogescholen, Flanders Make, ...)
- Publieke dienstverleners (VLAIO, Team Bedrijfstrajecten, Flanders DC, ...)
- Designers
- Ingenieursbureaus
- Management consultants
- Ontwikkelaars / Developers (technologieontwikkeling, softwareontwikkeling, ...)
- Andere, namelijk:

19. Indien het bedrijf de laatste jaren geïnvesteerd heeft in innovatie (in-house of externe dienstverlening), wat was de voornaamste reden van deze investering? (Gelieve minstens één en maximum 3 antwoorden te selecteren)

- Economische motieven (winst, omzet, kosten, groei, ...)
- Strategische motieven (concurrentiepositie, positionering t.o.v. de klant(en), leveranciers, ...)
- Marketing motieven (branding, communicatie, ...)
- Ecologische motieven (duurzaamheid, klimaat, ...)
- Maatschappelijke motieven (demografische veranderingen, aantrekken van talent, ...)
- Regulatorische motieven (privacywetgeving, klimaatwetgeving, Europese wetgeving, ...)
- Technologische motieven (introductie van nieuwe technologieën, systemen, tools, ...)
- Andere, namelijk:



## Deel 3. Design

Zoals reeds vermeld in de inleiding van deze survey, is er geen éénduidige manier om Design af te bakenen of te definiëren. De in deze studie gehanteerde afbakening van Design, werd opgesteld op basis van definities die voortvloeien uit de wetenschappelijke literatuur en die door een panel van onderzoekers en experts m.b.t. Design en innovatie werd gevalideerd. U kan deze afbakening van Design, die verschillende Design disciplines omvat, hieronder raadplegen. U heeft echter ook de mogelijkheid om deze informatie verderop in de survey te raadplegen via het informatie icoontje.

Als we het over Design hebben binnen dit onderzoek, bedoelen we alle vormen, methodieken en 'skillsets' gerelateerd aan Design die kunnen bijdragen aan: **Product Design, Service Design, Proces & Strategie Design, Communicatie & Grafisch Design, Ruimtelijk Design, Sociaal Design, Artistiek / Ambachtelijk Design en User-interface en Experience Design**. Hierbij benadrukken we dat Design in essentie vertrekt vanuit een holistische aanpak en onderstaande disciplines dus niet los van elkaar gezien moeten, of zelfs kunnen, worden. We hebben echter toch geopteerd voor het hanteren van de onderstaande categorisatie (i) om het concept 'Design' te kunnen operationaliseren, en (ii) omdat dit een helder overzicht biedt van potentiële invalshoeken m.b.t. Design.

- **Product Design:** is het ontwerpen, creëren en/of aanpassen van nieuwe industriële of consumentenproducten (bv. het ontwerpen van een tafel, een Smartphone of een auto).
- **Service Design:** is het ontwerpen van nieuwe diensten of het aanpassen van bestaande diensten (bv. het uittekenen/aanpassen van de procedure wanneer klanten contact opnemen met de helpdesk).
- **Proces & Strategie Design:** is het omzetten van de visie, doelstellingen en beschikbare middelen van een bedrijf in concrete processen en acties om de visie van het bedrijf te realiseren (bv. het opmaken van een bedrijfsstrategie en bijhorende concrete processen om producten op de Nederlandse markt te verkopen).
- **Communicatie & Grafisch Design:** is het creëren van (visuele) inhoud om boodschappen over te brengen naar de juiste doelgroepen via verschillende communicatiekanalen (bv. het opmaken van een flyer of website).
- **Ruimtelijk Design:** is het ontwerpen van menselijke omgevingen, zowel binnen als buiten (bv. het ontwerpen van gebouwen of kantoren).
- **Sociaal / Maatschappelijk Design:** is het toepassen van ontwerpmethodologieën om complexe sociale / maatschappelijke kwesties, zoals inclusie, integratie en verbondenheid, aan te pakken (bv. het toepassen van bepaalde technieken om de solidariteit, interactie of kennisdeling tussen medewerkers te bevorderen).
- **Artistiek / Ambachtelijk Design:** is de productie van originele werken die worden uitgevoerd via ambachtelijke of industriële technieken die verband houden met de bewerking van verschillende soorten materiaal (bv. het vormgeven van kunstwerken of ambachtelijke voorwerpen).
- **User-interface en Experience Design:** is het ontwerpen van digitale producten, evenementen, software, games, belevingen en omgevingen met een focus op de kwaliteit van de gebruikerservaring (bv. het ontwikkelen van de visualisaties binnen een PlayStation spel).

20. In welke mate bent u vertrouwd met het huidige aanbod aan externe Designdiensten van o.a. Designbureau's, Designconsultants, Designers, etc. in Vlaanderen?

- Ik ben niet vertrouwd met het externe aanbod
- Ik ben in beperkte mate vertrouwd met het externe aanbod

- Ik ben vertrouwd met het externe aanbod
- Ik ben zeer goed vertrouwd met het externe aanbod

21. Hoe tevreden bent u van het huidige aanbod aan externe Designdiensten waarop u beroep kan doen?

- Niet bekend met het aanbod
- Helemaal niet tevreden
- Niet tevreden
- Noch tevreden / Noch ontevreden
- Tevreden
- Zeer tevreden

22. Welk percentage van de bedrijfsomzet (schatting van het gemiddelde over de laatste 3 jaren heen) werd geïnvesteerd in Design?

- 0% (geen investering)
- 1% - 5%
- 6% - 10%
- 11% - 15%
- 16% - 20%
- Meer dan 20%

### Deel 3. Design (Vervolg)

23. In de vorige vraag heeft u de totale investering in Design (=100%) gerapporteerd. Welk percentage van deze totale investering gaat naar:

(De gegeven antwoorden op onderstaande vragen dienen samen 100% te zijn)

- In-house Design
- Externe Designdiensten van Designers, Designbureau's, externe consultants, etc.

24. U heeft aangegeven te investeren in Design. Wat waren/zijn de voornaamste drijfveren hiervoor? U kunt max. 3 antwoorden selecteren.

- Het stimuleren van innovatief, creatief en oplossingsgericht denken
- Het focussen op de noden van de gebruikers / klanten
- Het omzetten van kennis en concepten in bruikbare ideeën en tastbare initiatieven
- Het verbeteren van de 'vermarktbaarheid' van producten en/of diensten
- Het integreren van een gewijzigde maatschappelijke context (bv. grotere nadruk op duurzaamheid) in het ontwerpen/aanpassen van producten en/of diensten
- Het verhogen van de efficiëntie van de interne werking
- Het analyseren van bepaalde problematieken vanuit een nieuw perspectief
- Andere, namelijk:

25. U heeft aangegeven te investeren in Design. Wat heeft ervoor gezorgd dat het bedrijf definitief de stap gezet heeft om Design te gebruiken / implementeren en hierin te investeren?

- Contact(en) met een Designer / Designbedrijf
- Contact(en) met de Designregio's
- Contact(en) met een publieke dienstverlener (VLAIO, Team Bedrijfstrajecten, Flanders DC, ...)
- Contact(en) en adviezen binnen het eigen netwerk
- Contact(en) met een ander bedrijf dat reeds gebruik maakte van Design
- Contact(en) met externe dienstverleners (andere dan Designers)
- Informatie en/of inzichten uit specifieke vak- en/of sectorlectuur
- Berichtgeving in de media
- Andere, namelijk:

26. U heeft aangegeven samen te werken met Designers. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

Helemaal mee eens	Sterk mee eens	Mee eens	Eerder niet mee eens	Helemaal niet mee eens	Geen mening
----------------------	----------------------	-------------	-------------------------------	---------------------------------	----------------

— De efficiëntie (verhouding tussen de prijs die betaald wordt en de kwaliteit / return die je ontvangt) is beter bij Designers t.o.v. andere dienstverleners

- Designers hanteren een specifieke invalshoek die andere dienstverleners niet aanbieden
- Designers slagen erin een grotere meerwaarde te creëren dan andere dienstverleners
- Designers gebruiken methodologieën die andere dienstverleners niet aanbieden

27. Hoe zou u het gebruik van Design binnen het bedrijf categoriseren?

- Er wordt geen gebruik gemaakt van Design
- Design wordt gebruikt om het product of dienst in zijn laatste fasen af te werken
- Design is geïntegreerd in de werking van het bedrijf en de processen, maar maakt geen integraal deel uit van het beleid of heeft geen invloed op de strategie van het bedrijf
- Design is een centraal element in de bedrijfsstrategie
- Geen mening

28. Aantal medewerkers binnen het bedrijf die:

- Voltijds bezig zijn met Design (enkel numeriek antwoord):
- Gedeeltelijk bezig zijn met Design (enkel numeriek antwoord):
- Een Design opleiding gevolgd hebben / een Design diploma bezitten (enkel numeriek antwoord):

29. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

Helemaal mee eens	Sterk mee eens	Mee eens	Eerder niet mee eens	Helemaal niet eens	Geen mee mening
----------------------	----------------------	-------------	-------------------------------	--------------------------	-----------------------

- Design wordt niet gebruikt binnen het bedrijf
- Binnen het bedrijf wordt Design ad hoc gebruikt om problemen, indien deze zich voordoen, in het ontwikkelingsproces van producten en diensten op te lossen
- Binnen het bedrijf zijn Designers vast opgenomen in product- en dienstenontwikkelingsteams
- Het bedrijf heeft een formeel Designbeleid voor de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten, aanbiedingen, concepten of merken
- Designers worden betrokken bij het bepalen van de bedrijfsstrategie / visie

30. Indien het bedrijf gebruikt maakt van Design - hetzij in-house Design, hetzij de aankoop van externe Designdiensten, of een combinatie van de beide - kan u aangeven welke van onderstaande vormen van Design (het meest) toegepast worden? U kunt max. 3 antwoorden selecteren.

- Product Design
- Service Design
- Proces & Strategie Design
- Communicatie & Grafisch Design
- Ruimtelijk Design
- Sociaal Design
- Artistiek / Ambachtelijk Design
- User-interface & Experience Design

31. Als het bedrijf gebruikt maakt van Design, kan u aangeven door wie dit uitgevoerd wordt?

Interne medewerkers / Designers binnen het bedrijf

- Freelancer(s)
- Designbureau('s)
- Een combinatie van interne medewerkers en freelancer(s)
- Een combinatie van interne medewerkers en Designbureau('s)
- Een combinatie van freelancer(s) en Designbureau('s)
- Andere, namelijk:

32. In welke fase van de waardeketen binnen het bedrijf wordt Design toegepast?

- Bij de ontwikkeling van een nieuw idee / concept
- Bij onderzoek naar de mening / houding van consumenten t.o.v. het uitgewerkte idee / concept
- Bij de ontwikkeling van het product
- Bij de productie van een nieuw product / uitwerking van een nieuwe service
- Bij de afwerkingsfase van een nieuw product / nieuwe dienst
- Bij de lancering van een nieuw product / service

33. Binnen welke departementen van het bedrijf wordt er gebruik gemaakt van Design?

- Facilitair beheer
- Aankoop
- Communicatiedienst
- HR
- Marketing

- IT / Administratie
- Financiën
- Sales
- R&D
- Opleiding
- Productie
- Management
- Andere, namelijk:

## Deel 4. Impact van Design op de algemene bedrijfsvoering en op Innovatie

Deze vragen worden ingevuld a.d.h.v. de antwoorden van de respondent op vraag 30.

34. Kan u aangeven op welke uitkomsten het type Design de meeste impact heeft gehad? Bij deze vraag kunt u maximum 3 antwoorden selecteren.

- Het aanboren van nieuwe markten
- Het verhogen van het marktaandeel
- Het introduceren van nieuwe producten of diensten
- Het introduceren van verbeterde producten of diensten
- Het introduceren van meer duurzame producten of diensten
- Het verhogen van de concurrentiekracht
- Het verhogen van de omzet
- Het verhogen van de winst
- Het reduceren van de kosten
- Het implementeren van een nieuw businessmodel
- Het aanpassen van het huidige businessmodel
- Het verhogen van de algemene klanttevredenheid
- Het verhogen van de werknemerstevredenheid
- Een duurzamere werking van het bedrijf
- Het verbeteren van de reputatie van het bedrijf
- Het verbeteren van het innovatieve imago van het bedrijf
- Andere, namelijk:

35. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

	Helemaal mee eens	Sterk mee eens	Mee eens	Eerder niet mee eens	HelemaalGeen niet mee mening eens
— Het gebruik van het type Design heeft ertoe geleid dat het bedrijf de afgelopen 3 jaar productinnovatie gerealiseerd heeft.					
— Het gebruik van het type Design had op <u>korte termijn</u> een impact op het bedrijf.					
— Het gebruik van het type Design had op <u>lange termijn</u> een impact op het bedrijf.					
— Het gebruik van het type Design werd vooral toegepast door interne werknemers van het bedrijf.					
— De investering in het type Design was een goede investering voor het bedrijf.					

- De investering van het bedrijf in het type Design zal de komende jaren stijgen.
- Het gebruik van het type Design heeft mij overtuigd dat Design een belangrijke impact kan genereren in verschillende facetten van de bedrijfsvoering.
- Het bedrijf zal in de toekomst gebruik blijven maken van het type Design.



## Deel 5. Geen investering in Design

- U hebt aangegeven niet te investeren in Design. Wat zijn hiervoor de voornaamste redenen?
- Ik ben niet bekend met het aanbod van Designdiensten
- Ik kan geen enkele Designdiscipline of Designtoepassing gebruiken binnen de werking van het bedrijf
- Ik heb geen financiële ruimte om te investeren in Design
- Ik ben van mening dat investeren in Design te duur is
- Ik heb te weinig kennis van de potentiële impact van Design
- Ik ben van mening dat er te weinig evidentie is betreffende de bijdrage die Design kan leveren aan het bedrijf
- Ik ben niet overtuigd van de meerwaarde van Design voor het bedrijf
- Ik ben van mening dat de investering in Design niet voldoende rendabel is
- Ik ben van mening dat de investering in Design te weinig effect heeft op korte termijn
- Ik ben van mening dat de investering in Design te weinig effect heeft op lange termijn
- Andere, namelijk:

## 6.4 Gehanteerde vragenlijsten bij de interviews

### Vragenlijst voor bedrijven die aangegeven hebben te investeren in Design

#### Inleiding

- Schetsen oorsprong van de opdracht
- Verschillende fasen van de opdracht en waar we momenteel staan in het proces (datacollectie)
- Waarom hadden we graag een interview met X (participant)
- Finaliteit van de opdracht

#### Interviewtopics

##### Algemene informatie

- Wie bent u en wat is uw positie binnen het bedrijf? Kunt u kort uw rol en verantwoordelijkheden beschrijven
- Kan u een korte toelichten geven van uw organisatie?

##### Investering in Design

Uit de survey blijkt dat u XXX investeert in Design en gebruik maakt van XXX Designdisciplines. We zouden graag met u wat dieper ingaan op het gebruik van Design / deze Designdisciplines binnen uw organisatie.

- Waarom investeert de organisatie in Design?
  - Economische, strategische, technologische motieven?
  - Focus op de noden van de klanten, verbeteren van de vermarktbaarheid van de producten, stimuleren van innovatief / creatief denken, etc.
  - Top-down managementbeslissingen vs. bottom-up initiatieven; succes van een specifiek project; concurrenten of andere bedrijven die gebruik maken van design
- Met betrekking tot de investering in Design, welke factoren bepalen de grootte van de investering in Design? En ziet u hierin een verschil voor bedrijven met een grotere omvang / omzet t.o.v. bedrijven met een kleinere omvang / omzet?
- We zien dat er vooral ingezet wordt op in-house Design en interne medewerkers die bezig zijn met Design? U zelf heeft aangegeven XXX te investeren in In-house Design en XXX in Extern Design. Waarom is dit zo en waarom wordt er minder gebruik gemaakt van externe dienstverlening (aanbod, ervaring, kennis, prijs, etc.)?

##### Toepassing van Design

- In hoeverre is Design op strategisch niveau verankerd in uw organisatie?
  - Indien ja, kan u op een zeer concrete manier uitleggen hoe Design dan precies geïntegreerd is binnen de bedrijfsstrategie / bedrijfswerking?
- Wat heeft gezorgd dat u gestart bent met Design, kan u hier wat verdere toelichting over geven (concurrenten die gebruik maken van Design, een succesvol project inzake Design, een leidinggevende, een artikel, een presentatie, een workshop...)?
- Was u voordat u aan de slag ging met Design reeds geruime tijd op de hoogte van het aanbod rond Design? Zo nee:
  - Was u wel bekend met het aanbod van andere diensten om innovatie te stimuleren binnen uw organisatie? Kan u verklaren waarom u wel op de hoogte was van deze diensten en niet van Design?
  - Hoe denkt u dat de bekendheid rond het Designaanbod verbeterd kan worden?

- Maakt u gebruik van externe dienstverleners m.b.t. Design? Waarom **wel / niet**?
  - Uit de survey bleek dat bij innovatie een groot deel van de bedrijven aangaven beroep te doen op 'hun eigen' ecosysteem (partners, leveranciers, etc.) om dit te bewerkstellen. Is dit bij Design ook het geval denkt u? Waarom wel / niet? Welke rol kan het ecosysteem volgens u nog spelen in de verdere bekendmaking van Design?
- Wat zijn volgens u de top 3 struikelblokken voor het verder uitgroeien van Design binnen het Vlaams economisch weefsel?

#### Impact van Design

Uit de survey blijkt dat **XXX** Design het meeste impact heeft op **XXX**. Klopt dit ook voor uw bedrijf, of ziet u andere elementen? En kan u een concreet voorbeeld geven hoe Design hieraan bijgedragen heeft?

- Kunt u voorbeelden geven van hoe Design voordelen oplevert voor het bedrijf en ROI creëert?
  - Denkt u dat Design voordelen biedt op het gebied van creativiteit, innovatie, moraal, organisatieontwikkeling, cultuur, vaardigheden en training?

#### Projecten (best practices of project met interessante 'leasons learned')

- Kan u één of twee projecten noemen waarbij Design een belangrijke rol heeft gespeeld?

#### **Vragen per project:**

- Waarom was dit project succesvol?
- Wat was de rol van Design? Wanneer heeft het een rol gespeeld?
- Wat waren de kritische succesfactoren voor het welslagen van dit project?
- Is er evidentie / bewijs dat Design heeft geleid tot betere prestaties
  - Financiële aspecten: winstgevendheid, omzetgroei, nieuw marktaandeel, ...
  - Niet-financiële aspecten: vergroting van de naamsbekendheid, verbeterde strategisch denken, duurzaamheid, ...
- Is er evidentie / bewijs dat Design heeft geleid tot meer innovatie? Welke vorm / soorten innovatie?
- Kan u een inschatting maken van de globale return on investment?

## Vragenlijst voor bedrijven die aangegeven hebben niet te investeren in Design

### Inleiding

- Schetsen oorsprong van de opdracht
- Verschillende fasen van de opdracht en waar we momenteel staan in het proces (datacollectie)
- Waarom hadden we graag een interview met X (participant)
- Finaliteit van de opdracht

### Interviewtopics

#### Algemene informatie

- Wie bent u en wat is uw positie binnen het bedrijf? Kunt u kort uw rol en verantwoordelijkheden beschrijven
- Kan u een korte toelichten geven van uw organisatie?

#### Investering in Design

Uit de survey blijkt dat u **Niet** investeert in Design en dus geen gebruik maakt van één of meerdere Designdisciplines. We zouden graag met u wat dieper ingaan waarom dit zo is. U heeft in de survey volgende redenen aangegeven om niet te investeren in Design:

- XXX
- XXX
  
- Kan u dit wat meer toelichten?
  - Indien u niet bekend bent met het aanbod van Design, doelt u hiermee op de effectieve mogelijkheden van Design (methodieken) of eerder op het gegeven dat u niet weet wie u moet aanspreken om in contact te komen met de juiste Designers (matchmaking)?
  - Op welke manier kan het Designaanbod beter bekend gemaakt worden bij de bedrijven?
    - Via sectorevents?
    - Via vakliteratuur?
    - Via mediapubliciteit?
    - Andere?
  - U heeft aangegeven wel te investeren in innovatie. Waarom wordt er wel geïnvesteerd in innovatie en niet in Design? Via welke methode tracht het bedrijf dan innovatie te realiseren?

#### **(Optioneel)** voorstellen van een korte case / testimonial

- Denkt u dat dergelijk project in uw bedrijf zou kunnen slagen en een positieve impact genereren? Waarom wel / niet?
  - Investering;
  - Rol van Design;
  - Resultaat;
  - Forum / methode waardoor investering in Design gestart is;
  - Etc.

#### **(Optioneel)** korte voorstelling van onze geïdentificeerde Designdisciplines:

- Denkt u dat uw bedrijf voordeel kan halen uit het gebruik van één of meerdere van deze Designdisciplines? Zo ja:
  - Uit welke disciplines?
  - Welke voordelen ziet u hierin?

- Zou u bereid zijn in de toekomst te investeren in Design?
  - Welke randvoorwaarden moeten hierbij voldaan zijn?

## 6.5 Respondenten interviews

Onderstaand wordt een korte beschrijving gegeven van de 10 bedrijven waarmee een diepte-interview is afgenomen. Van deze bedrijven waren er **8 bedrijven die aangegeven hadden te investeren in Design:**

- I. Een grote onderneming die zich focust op de wereldwijde markt en zich situeert binnen de technologiesector. De omzet van het bedrijf bedraagt meer dan 5.000.000 euro.
- II. Een micro-onderneming uit Oost-Vlaanderen die zich richt op de Belgische markt en gesitueerd is binnen de handel. De omzet van het bedrijf ligt tussen de 250.000 en de 500.000 euro.
- III. Een kleine onderneming uit Antwerpen die zich richt op de Belgische markt en deze van de buurlanden en gesitueerd is binnen de technologiesector. De omzet van het bedrijf ligt tussen de 2.000.000 en de 5.000.000 euro.
- IV. Een kleine onderneming uit West-Vlaanderen die zich richt op de Europese markt en gesitueerd is binnen de industriese sector. De omzet van het bedrijf ligt tussen de 2.000.000 en de 5.000.000 euro.
- V. Een micro-onderneming uit Vlaams-Brabant die focust op de Belgische markt en gesitueerd is binnen de dienstensector. De omzet van het bedrijf ligt tussen de 100.000 en de 250.000 euro
- VI. Een grote onderneming uit Antwerpen die zich richt op zowel de Belgische markt als de Europese en de wereldwijde markt en gesitueerd is binnen de bouwsector. De omzet van het bedrijf bedraagt meer dan 5.000.000 euro.
- VII. Een grote onderneming uit West-Vlaanderen die zich richt op zowel de Belgische markt, als de Europese en de wereldwijde markt en gesitueerd is binnen de technologiesector. De omzet van het bedrijf bedraagt meer dan 5.000.000 euro.
- VIII. Een klein bedrijf uit Antwerpen die zich richt voornamelijk richt op de Belgische markt, maar eveneens op de Europese en wereldwijde markt en zich situeert binnen de industriese sector. De omzet van het bedrijf bedraagt tussen de 1.000.000 en de 2.000.000 euro.

2 bedrijven hebben aangegeven **niet te investeren in Design:**

- I. Een kleine onderneming uit Oost-Vlaanderen die zich richt op de wereldwijde markt en bezig is met de ontwikkeling van software. De omzet van het bedrijf ligt tussen de 500.000 en de 1.000.000 euro.
- II. Een micro-onderneming uit Oost-Vlaanderen die zich richt op de Belgische markt en gesitueerd is binnen de dienstensector. De omzet van het bedrijf ligt tussen de 2.000.000 en de 5.000.000 euro.

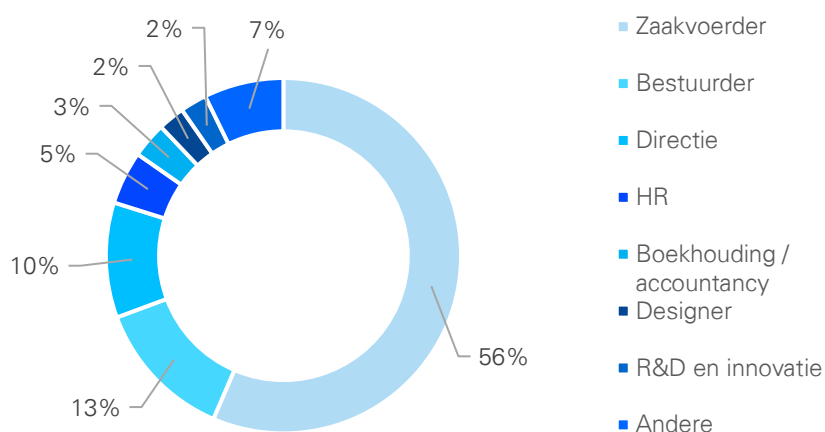
## 6.6 Uitgebreide analyses

### Algemene beschrijving van de participanten

#### Functie van de respondenten

80% van de respondenten zijn zaakvoerder, bestuurder of directielid.

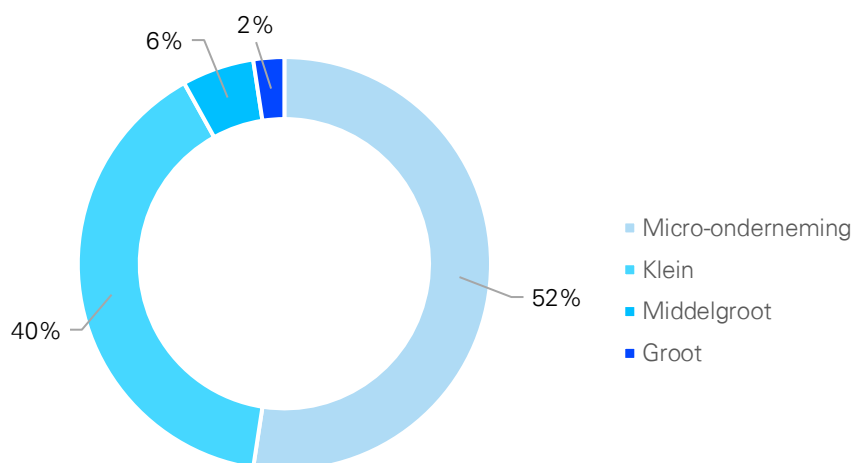
**Grafiek 18:** Wat is uw functie (n=124)?



#### Omvang van de onderneming

De overgrote meerderheid van de bedrijven (92%) zijn kleine (10 – 49 VTE) of micro-ondernemingen (<10 VTE).

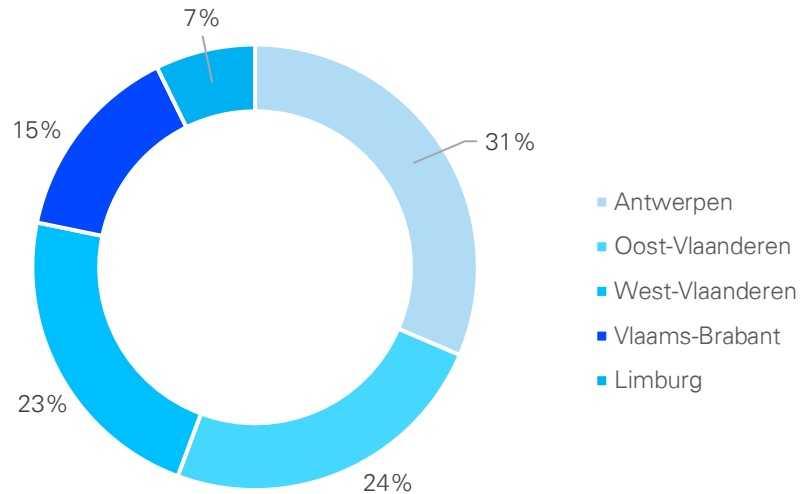
**Grafiek 19:** Wat is de omvang van de onderneming (n=124)?



## Geografische spreiding

Er is een goede geografische spreiding van de bevroagde ondernemingen met enkel een lichte ondervertegenwoordiging van de provincie Limburg.

**Grafiek 20:** Wat is de geografische ligging van de onderneming (n=124)?

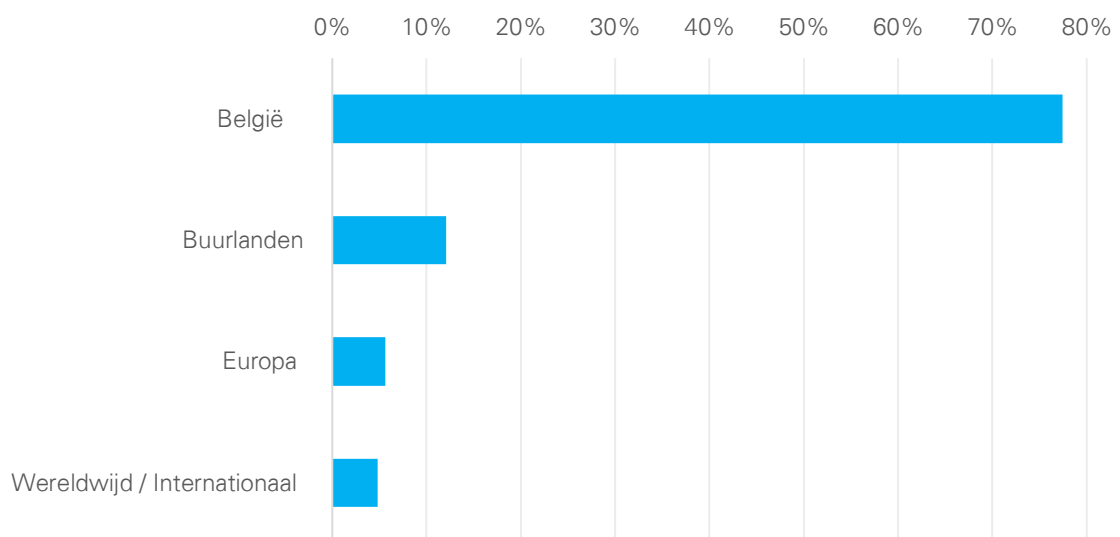


## Afzetmarkt

77% van de bedrijven heeft aangegeven dat België hun belangrijkste afzetmarkt is en 12% gaf aan dat dit de buurlanden (Nederland, Duitsland, Luxemburg, Frankrijk en Groot-Brittannië) zijn.

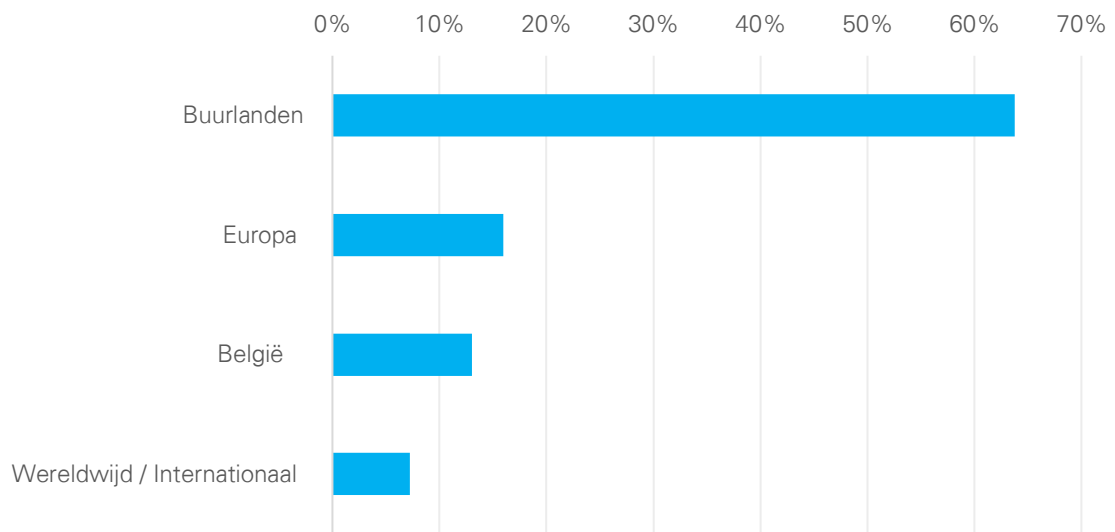
56% van de bedrijven heeft ook een tweede afzetmarkt opgegeven en daarbij geeft 64% de buurlanden aan, 16% Europa en 13% België.

**Grafiek 21:** Wat is de belangrijkste afzetmarkt van de onderneming (n=124)?





**Grafiek 22:** Wat is de tweede belangrijkste afzetmarkt van de onderneming (n=69)?

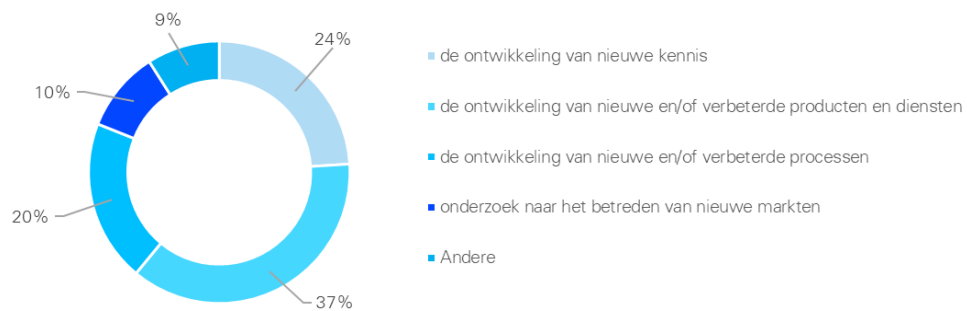


## **Innovatie**

### **Investering**

Er wordt bij de investering in in-house innovatie voornamelijk ingezet op de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde producten of diensten (37%), van nieuwe kennis (24%) en van nieuwe en/of verbeterde processen (20%).

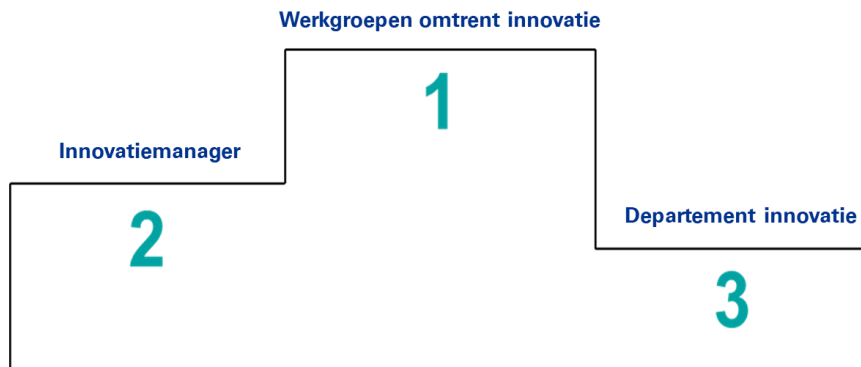
**Grafiek 23:** Wat is de verdeling van de investering in in-house innovatie (n=124)?



### **Innovatie-entiteit**

45% van de bedrijven geeft aan te beschikken over een innovatie-entiteit. De meest voorkomende 'entiteiten' zijn (ad hoc) werkgroepen, een innovatiemanager en een specifiek departement gericht op innovatie.

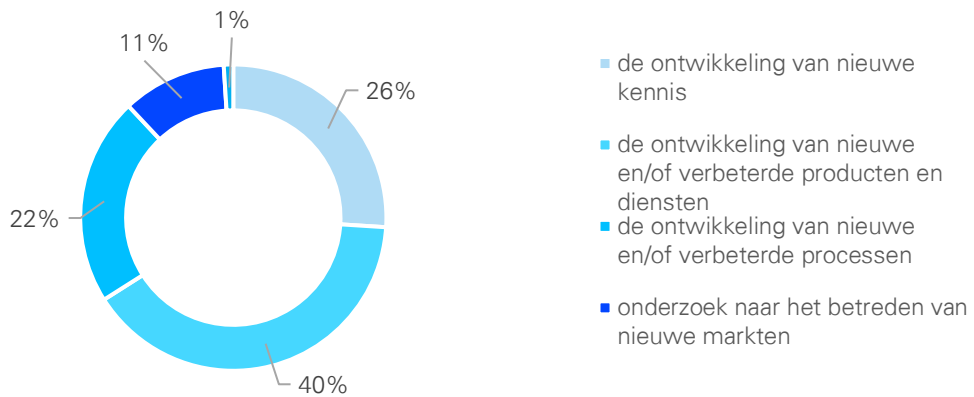
**Figuur 11:** Overzicht van de 3 innovatie-entiteiten waarover de bedrijven aangeven het meest te beschikken



### Externe dienstverlening m.b.t. innovatie

Bedrijven die investeren in externe dienstverlening doen dit om dezelfde redenen als de investering in in-house innovatie, namelijk voor de ontwikkeling van nieuwe en/of verbeterde producten of diensten (40%), de ontwikkeling van nieuwe kennis (26%) en/of nieuwe of verbeterde processen (22%).

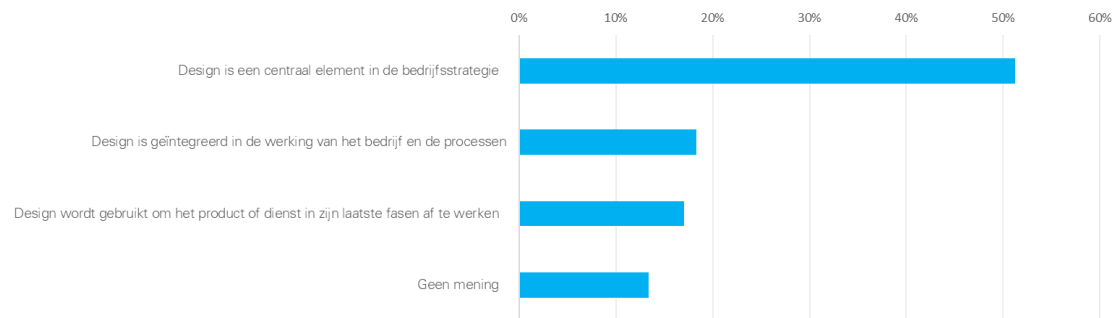
**Grafiek 24:** Wat is de verdeling van de investering in externe dienstverlening m.b.t. innovatie (n=68)?



## **Design**

Uit het onderzoek blijkt dat de helft van de bedrijven die aangeeft te investeren in Design, Design ook ziet als een centraal element in de bedrijfsstrategie.

**Grafiek 25:** In welke mate is Design geïntegreerd in het bedrijf (n=82)?



## Impact van Design

### Proces & Strategie Design

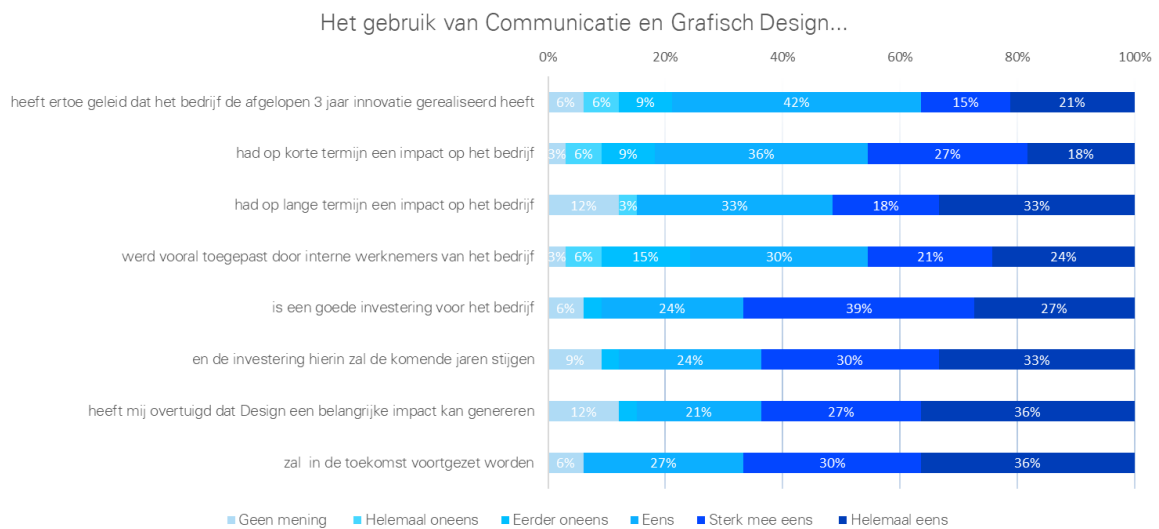
De 5 voornaamste elementen waarop Proces en Strategie Design het meeste impact heeft, zijn:

**Figuur 12:** Op welke elementen heeft Proces en Strategie Design de meeste impact?



Daarnaast zijn de bedrijven die gebruik maken van Proces en Strategie Design zijn over het algemeen zeer positief over de impact. 76%-95% van de respondenten is het eens / sterk eens of helemaal eens met ieder van deze stellingen.

**Grafiek 26:** Overzicht van de impact van het gebruik van Proces & Strategie Design Design (n=21)



## Service Design

De 5 voornaamste elementen waarop Service Design het meeste impact heeft, zijn:

**Figuur 13:** Op welke elementen heeft Service Design de meeste impact?



Daarnaast zijn de bedrijven die gebruik maken van Service Design zijn over het algemeen zeer positief over de impact. 78%-89% van de respondenten is het eens / sterk eens of helemaal eens met ieder van deze stellingen.

**Grafiek 27:** Overzicht van de impact van het gebruik van Service Design (n=18)

