

**INNOVASJON NORGE**

**EVALUERING AV TILTAK FOR  
NÆRINGSRETTET DESIGN**

**Sluttrapport**

**Asplan Viak H2004-039**

**november 2004**



**EVALUERING AV TILTAK FOR DESIGN SOM  
VERDISKAPENDE FAKTOR I NORSKE BEDRIFTER**

**INNOVASJON NORGE**

**SLUTTRAPPORT**

Emne:

Kommentar:

Forfatter Cæcilie Riis

Nøkkelord

Prosjektnr 106253

Rapportnavn Evaluering av tiltak for næringsrettet design

Rapportnr H2004-039

**Asplan Viak AS**  
Rådhusstorget 5  
Postboks 24  
1300 SANDVIKA

Tlf: +47 67525200  
Faks: +47 67525299  
E-post: sandvika@asplanviak.no  
Web: www.asplanviak.no

## **FORORD**

Denne rapporten beskriver resultatene av en evaluering av hjelpen norske små og mellomstore bedrifter har mottatt i perioden 1999-2003 for å komme i gang med designprosjekt i egen bedrift. Evalueringens oppdragsgivere har vært Innovasjon Norge og Norsk Designråd, og datainnsamlingen ble gjennomført høsten 2004 av Asplan Analyse/Asplan Viak. Evalueringens siktemål har vært å få fram bedriftenes egen vurdering av hvordan designaktivitetene og hjelpen fra Innovasjon Norge og Norsk Designråd har virket i deres bedrift.

Prosjektet er gjennomført med faglig støtte fra 1.amanuensis Birgit Jevnaker, BI Handelshøgskolen. I tillegg har SINTEF Teknologiledelse v/ Karl Joachim Breunig og Kenneth Kongsvold bidratt med faglige innspill underveis. Cæcilie Riis, Asplan Analyse, har vært prosjektleder.

Vi håper denne rapporten kan gi et innblikk i hvordan bedriftene som har mottatt hjelp til designprosjekt i sin bedrift vurderer virkningene av prosjektet og hjelpen de har mottatt. Vi håper også at evalueringen kan benyttes som utgangspunkt for å videreutvikle virkemidlene knyttet til designarbeid i norske bedrifter.

Sandvika, 30.11.2004

For Asplan Viak AS

Cæcilie Riis

Prosjektleder

# INNHOOLD

<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>OPPLEGG FOR UNDERSØKELSEN</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>DESIGNPROSJEKTENE INN I EN RAMME</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>DATAINNSAMLING</b> .....	<b>14</b>
5.1	KORT DRØFTING AV EVALUERINGENS METODE.....	14
5.2	SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSEN .....	14
5.3	INTERVJU MED DAGLIG LEDER/DESIGNPROSJEKTANSVARLIG.....	15
5.4	OPPSUMMERT OM METODE .....	15
<b>6</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>16</b>
6.1	BAKGRUNNSDATA OM RESPONDENTEN OG BEDRIFTEN .....	16
6.2	HVA HAR BEDRIFTENE MOTTATT HJELP TIL? .....	19
6.3	SPESIELT OM PRODUKTDESIGNPROSJEKTENE .....	22
6.4	SPESIELT OM VISUELL PROFIL-PROSJEKTENE .....	23
6.5	RESULTAT FRA ALLE DESIGNPROSJEKTER .....	24
6.6	ERFARINGER MED SND/IN OG ND – HVOR FORNØYD ER BEDRIFTENE? .....	31
6.7	OPPSUMMERENDE BETRAKTNINGER OG VURDERINGER .....	33
<b>7</b>	<b>ANBEFALINGER</b> .....	<b>38</b>
7.1	MÅLSETTINGER MED ARBEIDET .....	38
7.2	METODIKKEN.....	38
7.3	ARENAER FOR MØTE MELLOM INVOLVERTE AKTØRER/FAGGRUPPER .....	39
7.4	STYRKE STRUKTURKAPITALEN – VIRKEMIDLENES ”RYGGRAD” .....	39
7.5	EVALUERING SOM UTGANGSPUNKT FOR LÆRING .....	39
<b>8</b>	<b>REFERANSER</b> .....	<b>40</b>



## 1 SAMMENDRAG

Denne evalueringen er innrettet for å måle hvordan bedriftene har opplevd hjelpen de har mottatt fra Innovasjon Norge og Norsk Designråd til designprosjekt i perioden 1998 – 2003. Utgangspunktet for evalueringen er aktiviteter knyttet til en samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd inngått i 1998, og den viser hvordan bedriftene vurderer virkningene av designprosjektet i egen virksomhet. Mer konkret har man målt bedriftenes vurdering av hva designprosjektet har betydd for bedriften økonomisk, markedsmessig og andre resultater. I tillegg har man sett på bedriftens erfaring fra samarbeidet med Norsk Designråd og Innovasjon Norge.

Formålet med evalueringen har vært å kartlegge bedriftenes vurderinger av hjelpen – med den hensikt å lære for å forbedre og utvikle virkemidlene videre.

Virkemidlene som her er evaluert, synes i store trekk å være vellykket sett fra bedriftenes side. Det rapporteres om høy tilfredshet med tilbudet fra IN og/eller ND, og det rapporteres om virkninger som har betydning for bedriftenes innovasjonsevne. Hva designprosjektet har betydd for bedriftene økonomisk, er noe mer nyansert.

### **Designprosjektene økonomiske virkninger i bedriften**

Om lag halvparten svarer at de ikke vet om designaktivitetene har innvirket på bedriftens økonomiske resultat. En årsak til dette kan være at svært mange av prosjektene er gjennomført i løpet av de siste få årene, og det er for tidlig å si noe om økonomiske virkninger. En annen årsak kan være at bedriftene opplever at det er vanskelig å isolere designtiltakene fra andre aktiviteter som bedriften gjennomfører for å påvirke det økonomiske resultatet. Dataene viser videre at 9 av 10 bedrifter har forventninger om at designprosjektene skal lønne seg på sikt. Noen rapporterer om prosjekter som har innvirket negativt på bedriftens økonomiske resultat – blant annet som følge av feil valg av designer.

Videre svarer en av to ”vet ikke” på om designaktivitetene har hatt innvirkning på markedsandelene. 2 av 10 bedrifter i materialet rapporterer imidlertid om økt salg internasjonalt som følge av designprosjektet. Intervjuene viser at bedriftene ikke analyserer egen konkurransevne i noen særlig grad. Designprosjektet har heller ikke endret på dette.

### **Andre virkninger**

Når det gjelder hvordan designprosjektene har påvirket respondentenes bevissthet om forhold som har betydning for bedriftens innovasjonsevne, rapporterer 3 av 4 bedrifter at de er blitt mer markedsorienterte og innovative i produktutviklingen, de tenker merkevarebygging/”branding” på nye måter, har blitt mer stolte av produktene/tjenestene enn før, de har fått positiv respons fra kundene/brukerne, og de oppgir at bedriftens omdømme er bedret som følge av designprosjektet. Dette peker i retning av at designprosjektet har redet grunnen for – og skapt større potensial for innovasjoner, økt verdiskaping i disse bedriftene i framtiden.

Dataene viser at nær 9 av 10 bedrifter mener at ny visuell profil for bedriftene er vellykket i den forstand at profilen framhever kvaliteten på bedriften og produktene, og at den gjenspeiler bedriftens og produktenes verdier. En noe lavere andel - 3 av 4 bedrifter - mener at den visuelle profilen har gjort bedriften og produktene mer synlig i markedet.

### **Bedriftenes erfaringer med Innovasjon Norge og Norsk Designråd**

80 - 90% sier de er fornøyd eller svært fornøyd med hjelpen de har mottatt fra Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Disse mener at IN/ND var opptatt av å skreddersy tilbudet til deres behov, de brukte tid på å sette seg inn i bedriftens situasjon og de mener IN/ND viste engasjement i hjelpen de ga.

### **Hvilken hjelp var viktigst?**

Blant virkemidlene som her er evaluert er økonomisk støtte til gjennomføring av designprosjekt. Man kan hevde at økonomisk støtte alltid vil være populært i bedrifter som sliter med å både holde i gang ordinær drift og utviklingsoppgaver samtidig. Det er imidlertid grunn til å merke seg at en stor andel - 60% - svarer at økonomisk støtte ikke er den viktigste hjelpen. Nær 30% svarer at "hjelp til å komme i kontakt med designer" var viktigst.

Evalueringen viser at svært mange av bedriftene vurderer prosjektene som vellykket. Der bedriftene imidlertid forteller om misnøye med designeren er det noen forhold som går igjen:

**Styringsutfordringer** - designeren har en tendens til å få prosjektet til å swelle ut langt ut over det som bedriftene hevder var opprinnelige forutsetninger.

**Dimensjoneringsutfordringer** – bedriftene melder om at designeren jobber svært grundig med alle oppgaver – også oppgaver der bedriftene mener kan løses på en enklere måte.

Enkelte bedrifter har gjennomført omlegginger som eksempelvis ny visuell profil eller nytt varesortiment. Det rapporteres om at dette enten har gitt umiddelbare virkninger, eller de antar det vil gi virkninger på sikt. Hvorvidt nye muligheter har åpnet seg for bedriftene gjennom designprosjektene i form av nye ideer, nye produkter, prosesser eller tjenester i stor skala er ikke funnet. Flere bedrifter påpeker at det handler mer om de små skritt enn de store endringene.

### **Data som vil gi ytterligere innsikt i virkemidlenes virkninger**

Evalueringen ville ha blitt ytterligere styrket dersom man hadde benyttet flere kilder og sammenliknet data. Gjennom offentlige bedriftsregistre kunne man eksempelvis ha fulgt bedriftenes utvikling over tid (økonomisk resultat, eventuelle eksportdata og andre nøkkeldikatorer for bedriftenes verdiskaping). Videre ville en studie blant bedrifter som ikke har mottatt hjelp til designprosjekt kunne gitt interessant sammenlikning. En komparativ studie mellom disse kunne fått fram forskjeller mellom bedrifter med og uten designprosjekter.





## **2 INNLEDNING**

Norsk Designråd (ND) og Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) inngikk i 1998 en samarbeidsavtale med den målsetning at flere bedrifter skulle få økt kunnskap og tilgang til næringsrettet designarbeid for sine produkter. Tiltakene var særlig rettet mot små og mellomstore bedrifter i distriktene. Avtalen er nå videreført mellom Norsk Designråd og Innovasjon Norge (tidligere SND).

Basisen i samarbeidet har i hele perioden vært å formidle designere til bedrifter som tidligere ikke har brukt design aktivt i sin produkt- og bedriftsutvikling.

På bakgrunn av gjennomførte designprosjekter i små og mellomstore bedrifter (ca.200) er det nå gjennomført en evaluering med det formål å identifisere følgende:

- 1. Hva har designprosjektet betydd for bedriften - økonomisk, markedsmessig, evt. andre resultater?**
- 2. Hva er bedriftens erfaring fra samarbeidet med Norsk Designråd og Innovasjon Norge?**

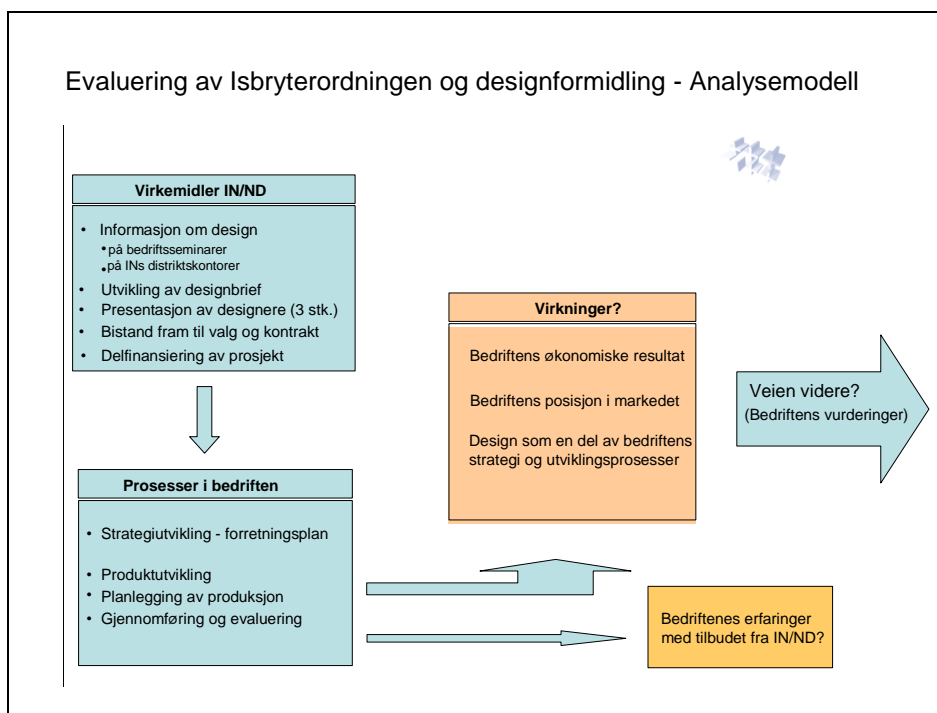
Hjelpen bedriftene har mottatt – og som her er gjenstand for evaluering:

- Hjelp til å identifisere designbehov
- Hjelp til å utvikle designbrief
- Blitt presentert for aktuelle designere (inntil 3 stk.)
- Veiledning fram til valg og kontrakt med designer
- Økonomisk støtte til designprosjekt i bedriften
- Blitt koplet inn i andre tiltak hos Innovasjon Norge eller Norsk Designråd
- Fått andre nyttige råd/annen hjelp til å lykkes kommersielt

Asplan Analyse har samarbeidet med forsker Birgit H. Jevnaker, Institutt for innovasjon og økonomisk organisering ved BI Handelshøyskolen i evalueringen. I tillegg har SINTEF Teknologiledelse, avdeling for kunnskap og strategi, ved Karl Joachim Breunig og Kenneth Kongsvold vært involvert i prosjektets innledende og avsluttende fase. Sistnevnte har særlig bidratt med sin forskning om hvordan kunnskap skaper verdi for virksomheter – og kunnskaps betydning for innovasjoner.

### 3 OPLEGG FOR UNDERSØKELSEN

Følgende modell har dannet et grunnlag for arbeidet med evalueringen:



Vi har sett på hvordan virkemidlene fra IN og NDs side er koplet sammen med prosesser i bedriften - og hvilke virkninger dette har hatt på bedriftens resultater, posisjon i markedet og andre virkninger som har betydning for bedriften. Vi har videre undersøkt bedriftens erfaringer med tilbudet fra IN og ND, og har dessuten sett på bedriftens vurderinger når det gjelder veien videre.

#### Brukerorientert evaluering

Virkningene av designprosjektene måles gjennom vurderinger foretatt av bedriftenes daglige ledere/designprosjektansvarlige. Evalueringens tilnærming er således brukerorientert – og fanger opp hvorvidt brukernes forventninger til designprosjektene er oppfylt.

## **Brukernes vurderinger sett opp mot målene i samarbeidsavtalen mellom IN og ND**

Vi har sett dette opp mot målene med designvirkemidlene, slik de er formulert i samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Vi har vurdert om design som konkurransefaktor er gjort mer kjent, forstått og brukt. Vi har vurdert om flere bedrifter – særlig små og mellomstore bedrifter i distriktene – har fått økt kunnskap og tilgang på design. Har virkemidlene i regi av IN og ND ført til designaktiviteter og prosjekter i bedriftene som ellers ikke ville blitt satt i gang? (Rene informasjonstiltak som skal bidra til at design skal bli bedre kjent som konkurransefaktor er holdt utenfor evalueringen.)

### *Utklipp fra samarbeidsavtale for design-utviklingsarbeid mellom IN/SND og ND (inngått 18.juni 1998)*

#### *Bakgrunn for avtalen:*

*”Gjøre design som konkurransefaktor mer kjent, forstått og brukt.”*

*”Begge institusjonene har et bedrifts- og samfunnsøkonomisk mål. Virkemidlene er forskjellige, men kan være gjensidig avhengige av hverandre for å nå målene.”*

*Overordnet mål: Økt verdiskaping, konkurransevne og lønnsomhet i norsk næringsliv.*

*Flere bedrifter – særlig små og mellomstore bedrifter i distriktene – skal få økt kunnskap og tilgang på design.*

- *Igangsette informasjonstiltak som bidrar til at design blir kjent og forstått som konkurransefaktor blant INs saksbehandlere, ledere, styrerepresentanter, bedrifter og konsulenter.*
- *IN finansierer bedriftsoppdrag eller tjenester der ND er utførende, rådgivende eller formidlende instans*
- *IN finansierer eller har et resultatansvar for eventuelle programmer hvor ND er tillagt faglige oppgaver.*
- *Samarbeid om faglig videreutvikling av tilbud til bedriftskunder eller andre relevante målgrupper og tiltak.*

*Utklipp fra avtalen mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Denne avtalen danner grunnlaget for evalueringen.*

## 4 DESIGNPROSJEKTENE INN I EN RAMME

Formålet med designprosjektene er å bidra til økt verdiskaping, konkurransevne og lønnsomhet i norsk næringsliv. For å lykkes med dette forutsettes en form for innovativ prosess. En innovasjon foreligger når et nytt eller forandret produkt introduseres i markedet, eller når en ny eller endret prosess tas i bruk. Hovedfokus for innovasjon er altså lansering av nye eller fornyede produkter eller prosesser. Innovasjon motiveres ofte ut fra et ønske om å effektivisere produksjonen og/eller bedre kvaliteten (visuelt, formmessig, funksjonelt osv.).

Innovasjonsaktiviteten i næringslivet avhenger av en rekke faktorer som bl.a. omstillingsevne, nyskapingsevne, tilgang på kvalifisert arbeidskraft, kapital og generelle rammebetingelser. Bedriftsledelse og evne til å skape engasjement blant medarbeidere og ansatte, bedriftens interne organisering og samarbeidsevne er også viktig.

En hypotese knyttet til denne undersøkelsen er at designprosjektene tilfører kunnskap til bedriftene. Kunnskap skiller seg fra andre produksjonsfaktorer ved at den ikke forringes ved bruk. Mens man tidligere var opptatt av kunnskapsutvikling fra grunnforskning, gjennom anvendt forskning og utvikling til produksjon, en såkalt lineær innovasjonsmodell, er det i dag en utbredt oppfatning av at kunnskapsutvikling er en langt mer kompleks prosess.

Innovasjonsprosessen involverer en rekke ulike aktører. Det sies gjerne at bedriftene opererer i innovasjonssystemer eller i klynger internasjonalt, nasjonalt eller regionalt. Dette ligger til grunn for denne evalueringen. (Se figur nedenfor)

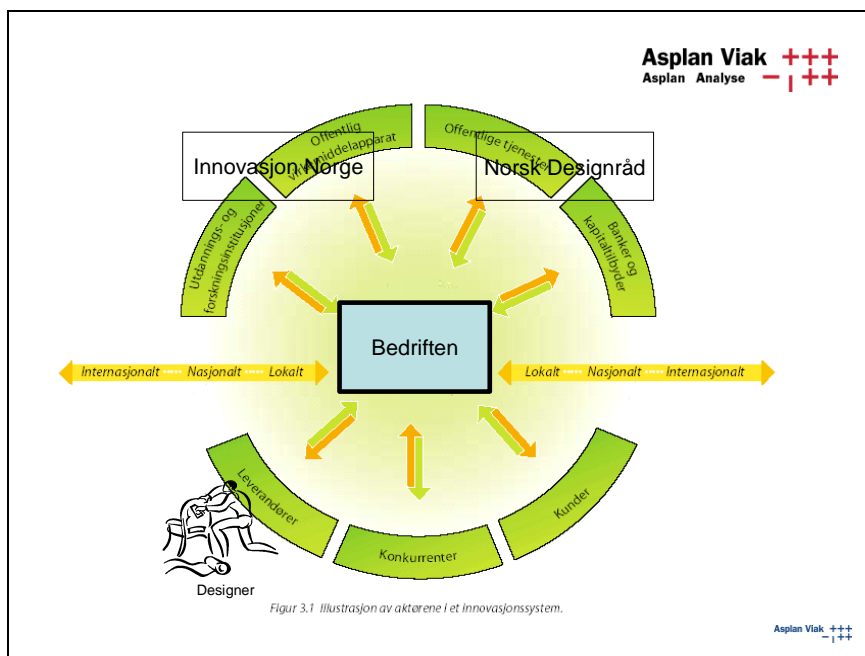


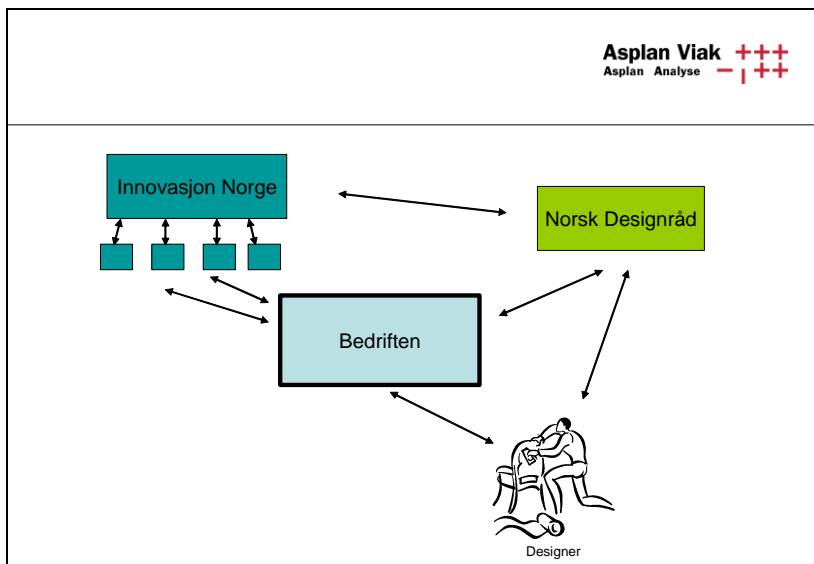
Fig. Designprosjektets aktører satt inn i et større bilde (i et innovasjonssystem slik det ofte blir presentert)

## Relasjonen designverdenen – bedriftsverdenen

Forskere påpeker at det eksisterer relasjonelle utfordringer mellom designerverdenen og bedriftsverdenen (Jevnaker, 2004). De kognitive strukturene blant aktørene i de to verdenene er så ulike at de hemmer mulighetene for å integrere design i bedriften. (Borja de Mozota, 1998) Aktørene kjenner hverandre for dårlig; Begge har bare delvis innsikt i den andres kompetanse, og relasjonen mellom de strategiske prosessene i bedriftene og designprosesserne som settes i gang, er uklare. Bedriftene er operasjonelle i sin strategiske tilnærming ("her og nå") – mens designeren vil være mer framtidorientert og risikovillig. "Det er risikofylt å investere i design" er en vurdering mange kjenner igjen fra bedriftenes verden. "Det er risikofylt å ikke investere i design" er designerens holdning (Jevnaker, 2004).

## Aktørene i designprosjektene

For å kunne belyse virkningene av et designprosjekt i en bedrift best mulig, er det hensiktsmessig å ha klart for seg relasjonene og aktørene som er involvert i et designprosjekt. Som nedenstående figur indikerer, skal en rekke relasjoner etableres og fungere for å gjennomføre et designprosjekt.



*Designprosjektet består av mange aktører.*

## Kompetansestrømmene i et designprosjekt

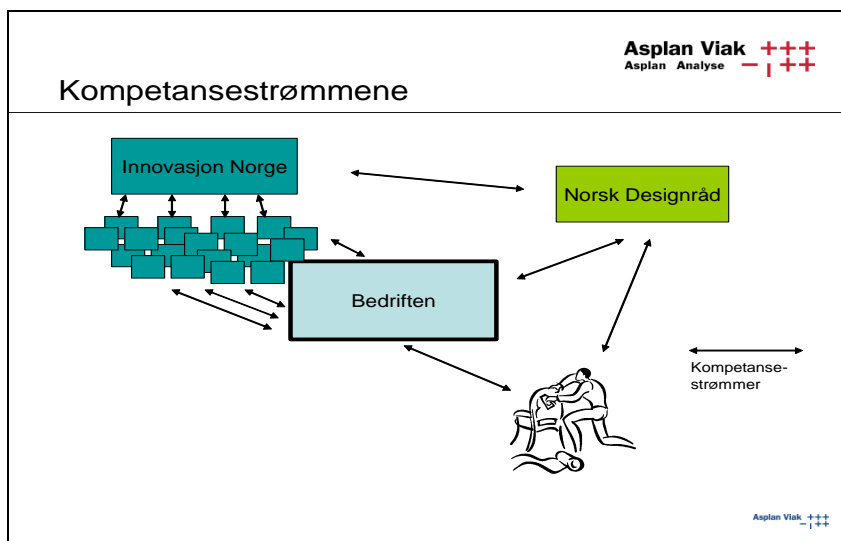
De relasjonelle utfordringene setter også rammer for kompetansestrømmene mellom de to verdenene. Kompetansestrømmene har ulike særtrekk som blant annet kan uttrykkes gjennom prosessen fra **kunnskap** hos Innovasjon Norge/Norsk Designråd/designer til **gjenskapt kunnskap** hos bedriften.

## Subjektiv kvalitetsopplevelse

Et annet særtrekk ved kompetansestrømmene er hvordan bedriftene **opplever kvaliteten** av tjenesten de mottar fra IN, ND eller designeren. En vanlig forutsetning for handel med en vare eller tjeneste i andre sammenhenger er at man i størst mulig grad vet hva man får, vet hva man skal bruke det til, og at man har en klar forestilling av enten varens markedsverdi eller egen subjektive nytte av varen. Når en bedrift skal motta designbistand, vil det oppstå spesielle utfordringer knyttet til at bedriften ikke så klart vet hva den skal forvente. Den subjektive kvalitetsopplevelsen hos bedriften vil derfor bli mindre forutsigbar, ettersom dette er et helt ukjent område for mange. Brukeropplevd kvalitet blir et resultat av en kombinasjon av IN/NDs prosesser, kompetansen som overføres, og kundens forutsetninger for å gjøre bruk av den. (Fra Asplan og SINTEFs KUNNE-prosjekt.)

## Informasjons-assymetri

Et tredje særtrekk vi vil trekke fram her, er at det gjerne foreligger en informasjons-assymetri mellom aktørene som er involvert i designprosjektet. Bedriften har et behov, men har ikke et klart bilde av hva "varen" er eller potensialet kan være. Innovasjon Norge og Norsk Designråd har kunnskap til å bistå bedriften, men har ikke i utgangspunktet sikker forståelse av kundens behov. De må bli kjent med det særegne ved den aktuelle kunden, og er avhengig av å bidra til å utvikle kundens egeninnsikt for å kunne levere bistanden. Kunnskapen må la seg gjenskape i en ny sammenheng for kunden, noe som stiller krav til alle som er involvert.



*Alle må lære dersom et designprosjekt skal bli vellykket. (Gjensidig kompetanseflyt)*

Disse prosessene kan også beskrives ved hjelp av begrepet "samskapt læring". Her er det særlig viktig å akseptere forskjeller og sette gode rammer for - og gi hverandre rom til å lære – og gjensidig påvirke hverandre gjennom læringen. Dette vil motvirke "modellmakt"-tendenser som lett utvikles der forutsetningene og kunnskapen er ulikt fordelt mellom partene. Skal designbistanden gi bedriftene økt verdi i en bærekraftig form, må det overføres på en måte som gjør at kompetansen blir i bedriften når prosjektet er gjennomført.

## **5 DATAINNSAMLING**

### **5.1 Kort drøfting av evalueringens metode**

Dataene i denne evalueringen er samlet inn vha. elektronisk spørreskjema til alle som har mottatt designhjelp fra IN/ND i perioden 1999-2003. Skjema er sendt til daglig leder eller designprosjektansvarlige i bedriftene. I tillegg er det gjennomført oppfølgende intervju med 10 av respondentene.

#### **Pilotundersøkelse**

De metodiske begrensningene ved innsamling av data gjennom elektroniske spørreskjema knyttes blant annet til formulering av spørsmål og utsagn. Disse må forstås av respondentene på en mest mulig entydig måte. Det vil imidlertid alltid ligge tolkningsmuligheter knyttet til hvert spørsmål. For å redusere tolkningsvariasjonene mest mulig, ble det gjennomført en pilotundersøkelse i forkant - der formuleringer, bruk av begreper/ord og problemstillinger ble testet ut på en gruppe bedrifter. Erfaringer og tilbakemeldinger fra denne runden ble så benyttet videre.

Et annet forhold som gjerne påvirker dataene, er situasjonen rundt utfyllingen av skjemaet for hver enkelt respondent. Ofte er respondentene opptatt med mange oppgaver parallelt, og det er vanskelig å finne tid og ro til å fylle ut et skjema midt i en travel hverdag. De fleste mottar mange slike henvendelser, og for at det ikke skal ta for mye tid, vil utfyllingen ofte foregå i et høyt tempo. Hvor gjennomtenkt svarene er, vil således variere. Feiltastinger må man anta også forekommer. Virkningen av dette kan begrenses ved å stille beslektede spørsmål ulike steder i skjemaet.

#### **Metodetriangulering; spørreskjema og intervju**

For å avhjelpe begrensninger som ligger i innsamling av data gjennom spørreskjema, velger man ofte å gjennomføre intervjuer i etterkant. Kombinasjonen spørreskjema og intervju gir en mer robust datafangst ved at kvantitative og kvalitative data kombineres og begrensninger ved begge metoder reduseres. Dette er også gjort her.

### **5.2 Spørreskjemaundersøkelsen**

Spørreskjemaet ble sendt til 204 bedrifter, dvs. samtlige bedrifter som fortsatt eksisterer og som har mottatt hjelp til designprosjekt og der det var mulig å identifisere en e-postadresse til designprosjektets kontaktperson (daglig leder eller ansvarlig for designprosjektet). 114 av disse har fylt ut og sendt inn skjemaet (57%).



98 av de 114 bedriftene som har besvart, oppgir at de har mottatt hjelp til designprosjekt. Dette innebærer at det meste av det videre materialet er basert på svar fra **98 bedrifter**.

Spørreskjemaet ble utviklet i tett samarbeid med IN og ND, samt prosjektets deltakere for øvrig. Dette ble sendt elektronisk (QuestBack) til bedrifter som har mottatt hjelp fra Innovasjon Norge og/eller Norsk Designråd for å komme i gang med designprosjekt. Henvendelsen ble sendt til daglig leder eller ansvarlige for designprosjektet i bedriften.

Tatt i betraktning at norske bedrifter mottar svært mange henvendelser og ulike former for spørreundersøkelser, anser vi en responsrate på 57% som akseptabel. Flere bedrifter svarte at ”dette hadde de nettopp vært med på” og henviste til Norsk Designråds brukerundersøkelse som ble gjennomført i mai i år – og svarte således ikke på dette skjemaet.

Dataene fra spørreskjemaundersøkelsen kan deles opp i to kategorier:

- karakteristikk ved bedriftene som har mottatt hjelp (størrelse, fylke, bransje osv. – dvs. bakgrunnsvariabler)
- vurderinger foretatt av daglig leder/designprosjektansvarlige om virkninger designprosjektet har hatt på bedriften

### **5.3 Intervju med daglig leder/designprosjektansvarlig**

Som en del av datainnsamlingen er det gjennomført 10 intervjuer med daglig leder/ansvarlige for designprosjektene. Informantene representerer ulike fylker, ulik størrelse på bedriften, ulike bransjer, fornøyde – misfornøyde, eksportbedrifter, andel bedrifter som har levert spørreskjema og bedrifter som ikke har levert spørreskjema. Gjennom intervjuene har historier om hvordan prosjektene har blitt gjennomført i de ti bedriftene blitt samlet inn. Vi har gått gjennom hva som var bra og hva som var mindre bra sett fra informantens synspunkt. I tillegg ble deres vurdering av reliabilitet (pålitelighet) og validiteten (gyldighet) ved spørreskjemaundersøkelsen sjekket ut. Endelig ble generelle tema rundt hva virkemiddelapparatet bør gjøre mer av - eller eventuelt endre - diskutert.

### **5.4 Oppsummert om metode**

Denne evalueringen er innrettet for å måle hvordan bedriftene har opplevd hjelpen de har mottatt til designprosjekt - samt hvordan de vurderer virkningene av designprosjektet i egen bedrift. Videre har formålet vært å lære for eventuelt å kunne utvikle virkemidlene innenfor næringsrettet design. På bakgrunn av dataene kan man identifisere tendenser. (Jfr. kap.3.1) Prosentangivelser rundes av.

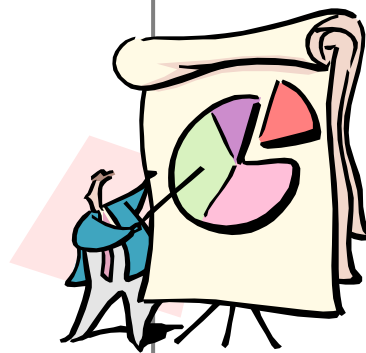
Evalueringen ville ha blitt ytterligere styrket dersom man hadde benyttet flere kilder og sammenliknet data. Gjennom offentlige bedriftsregistre kunne man eksempelvis ha fulgt bedriftenes utvikling over tid (økonomisk resultat, eventuelle eksportdata og andre nøkkelin-dikatorer for bedriftenes verdiskaping). Videre ville en studie blant bedrifter som ikke har mottatt hjelp til designprosjekt kunne gitt interessant sammenlikning. En komparativ studie mellom disse kunne fått fram forskjeller mellom bedrifter med og uten designprosjekter.

## 6 ANALYSE

I det følgende vil vi gå gjennom funn fra spørreskjemaundersøkelsen - med tilhørende data fra intervjurunden. Vi vil videre knytte dette sammen med mulige fortolkninger av funnene som har kommet fram.

Hovedstrukturen i analysen er som følger:

- Bakgrunnsdata om respondenten og bedriften
- Innholdet i designprosjektet – hva har bedriftene mottatt hjelp til?
- Virkninger i bedriften
  - i produktdesign-prosjekter
  - i visuell profil-prosjekter
  - i alle prosjekter
- Erfaringer med IN og/eller ND – hvor fornøyd?
- Spesielt om designer-formidlingen – hvor fornøyd?
- Holdninger til videre arbeid med design



### 6.1 Bakgrunnsdata om respondenten og bedriften

Respondentene i materialet er primært daglig ledere/eiere. Ca.70% av disse har høyere utdanning (høgskole/universitetsutdanning). Aldersmessig er hovedtyngden i midt-skiktet – ca. 50% er 36-50 år.

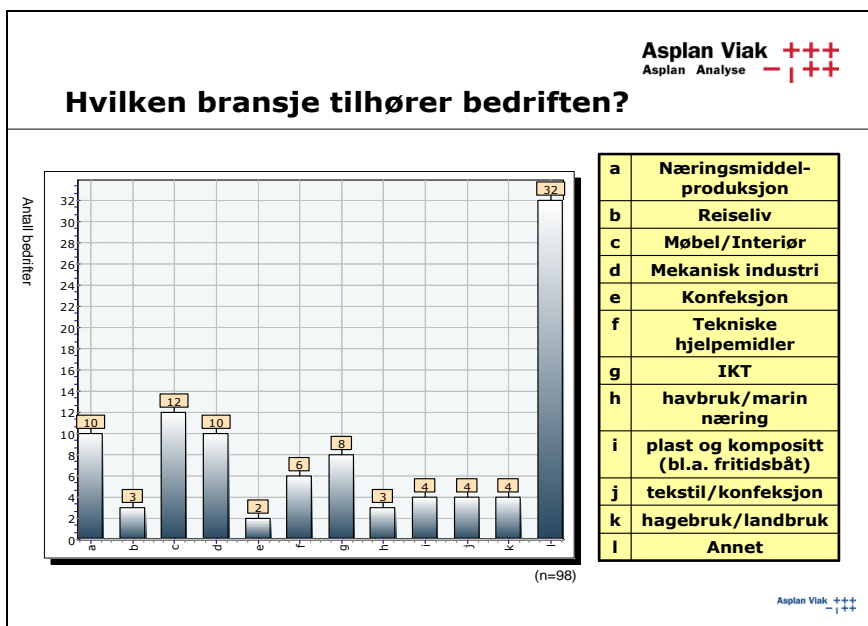
#### Mottatt hjelp – fra hvem?

Hjelpen er mottatt enten fra Norsk Designråd alene (15 bedrifter), Innovasjon Norge/SND alene (55 bedrifter) eller fra begge (28 bedrifter). Man må imidlertid ta i betraktning at bedriftene ikke alltid har klart for seg forskjellene mellom de ulike delene av virkemiddelapparatet. Dette vil påvirke hvordan man krysser av på dette spørsmålet. For øvrig, ettersom SND/IN er mest kjent blant bedriftslederne, er det grunn til å tro at man forbinder bistanden i stor grad med denne organisasjonen. Tallene kan også leses som et uttrykk for at kompetanseoverføringen mellom ND og IN har vært vellykket. IN har bistått 55 bedrifter alene med designprosjekt, noe som ville vært vanskelig uten en vellykket opplæring fra ND til IN.

Hjelpen er mottatt i perioden 1999 (12 bedrifter), 2000 (10 bedrifter), 2001 (16 bedrifter), 2002 (35 bedrifter) og 2003 (44 bedrifter). Dette viser en betydelig økning i aktivitet mot slutten av perioden.

### Bedriftenes bransjetilhørighet

Når det gjelder bransjetilhørighet, skiller ingen bransjer seg markant ut:

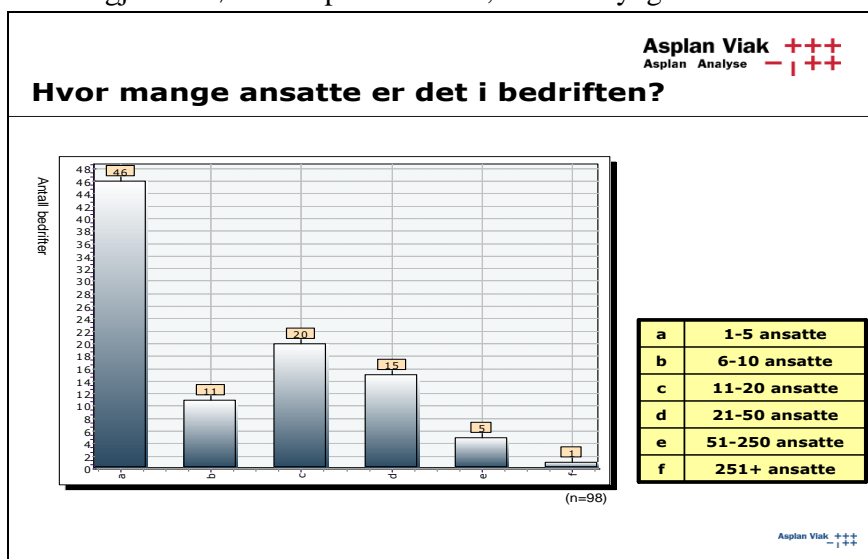


Bedrifter som har mottatt hjelp til designprosjekt - fordeling mellom bransjer.

En av tre bedrifter har her krysset på ”annet” og oppgitt eksempelvis: eiendomsutvikling, museum, bygg, anlegg, trelast, bergverk, elektronikk og innovasjonssenter.

### Bedriftenes størrelse

Når det gjelder størrelsen på bedriftene, er hovedtyngden små bedrifter.



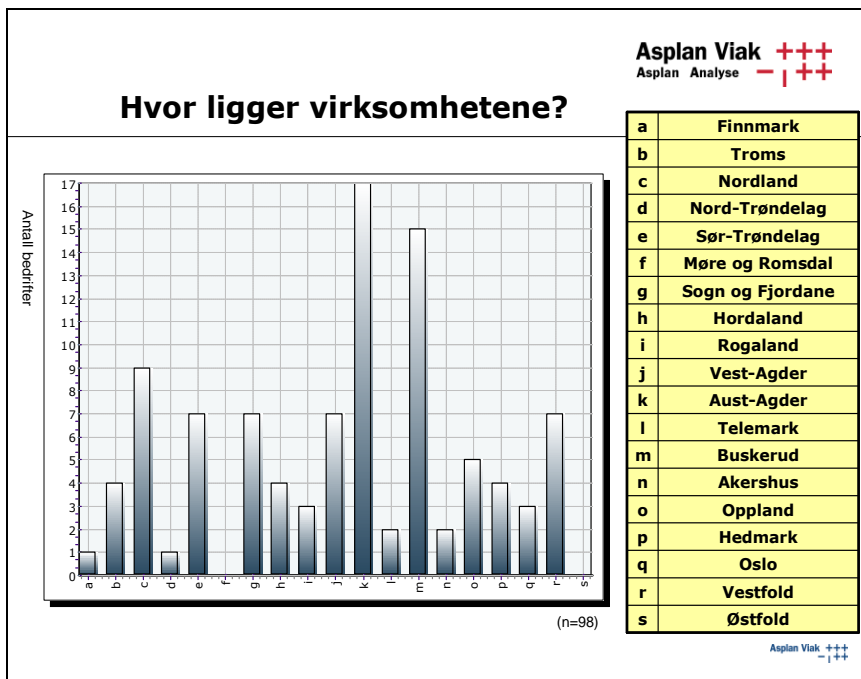
Bedrifter som har mottatt hjelp til designprosjekt - fordeling antall ansatte.

### Hvilke markeder opererer bedriftene i?

Hovedtyngden av bedriftene opererer i det nasjonale markedet (65%). 50% oppgir også aktivitet internasjonalt. Tallene her kan virke noe høye, tatt i betraktning at hovedtyngden bedrifter har 1-5 ansatte. Dette kan tyde på at respondentene har svart noe mer i retning av bedriftens markedsmessige målsettinger, og ikke bare dagens situasjon.

### Geografisk tilhørighet

Bedriftenes fylkesvise tilhørighet på Innovasjon Norges lister over bedrifter som har mottatt hjelp til designprosjekter, har vært rettesnor for fordeling også i undersøkelsens materiale.



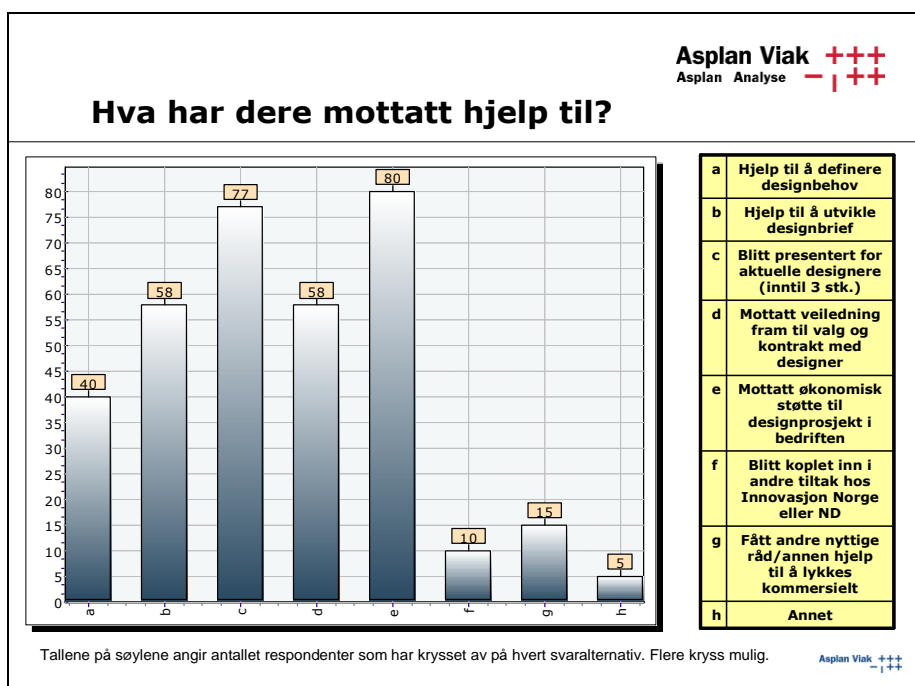
Fylkesvis fordeling

### Nær 10% av bedriftene har mottatt designutmerkelse

8 av bedriftene har mottatt designutmerkelse. Undersøkelsen viser ikke om disse utmerkelsene var mottatt før eller etter at designprosjektet startet opp. Dette antyder at en andel av bedriftene som har mottatt hjelp, har kommet langt i egen bevissthet og satsing på design.

## 6.2 Hva har bedriftene mottatt hjelp til?

Bedriftene ble spurt om hva de har mottatt hjelp til i designprosjektet. Dataene viser at bedriftene har benyttet seg mest av muligheter til å motta økonomisk støtte og hjelp til å finne designer. Videre er hjelp til å utvikle designbrief, samt veiledning fram til valg og kontrakt med designer benyttet av over halvparten av bedriftene. 40 bedrifter har oppgitt at de har mottatt hjelp til å definere designbehov. Denne typen hjelp huskes kanskje ikke like lett i etterkant fordi de ulike delene av hjelpen kan overlappe hverandre - sett fra bedriftens side. Det er derfor grunn til å anta at hjelp til å definere designbehov er underrapportert.



Bedriftenes svar (ved daglig leder/designansvarlig) på hva de har mottatt hjelp til (n=98)

### Økonomisk hjelp

Diagrammet viser at en svært stor andel av bedriftene har mottatt økonomisk hjelp. Dette innebærer imidlertid at 18 bedrifter ikke har mottatt økonomisk hjelp – dvs. nærmere 20%.

Et annet forhold som er verdt å merke seg, er at den økonomiske støtten ofte er knyttet til IN/SNDs øvrige ordninger, og ikke gjennom designprosjektstøtten. Av de intervjuede melder nesten samtlige om at støtten er mottatt gjennom andre ordninger enn hjelp til designprosjekt direkte (Eksempelvis Industrielle Forsknings- og Utviklingskontrakter, Etablererstøtte osv.)

## Designformidling

Ordningen som er nest mest benyttet – etter økonomisk støtte – er hjelp til å bli presentert for aktuelle designere. Dette er mottatt av 77 bedrifter. Når det gjelder designformidlingen for øvrig, kommenteres denne senere i rapporten.

## Annen hjelp

Svært få svarer at de har blitt koplet inn i andre tiltak i IN eller ND eller fått andre nyttige råd for å lykkes kommersielt. Dette kan indikere at designprosjektene er svært målrettet lagt opp, og generell rådgivning foregår sjeldnere – i alle fall ikke i en form som bedriften husker og rapporterer spesielt om i etterkant. Intervjuene viser at mange bedrifter har etablert god kontakt med INs regionkontorer og har løpende dialog med faste saksbehandlere her.

## Prosjektene størrelse

Prosjektene størrelse varierer betydelig. Både i omfang (fra eksempelvis helt ny visuell profil til endring av enkelte elementer), tidsspenn og hvor mye ekstern hjelp som er kjøpt inn i arbeidet. Mer detaljert oversikt over dette kommer imidlertid ikke fram i evalueringen.

### 6.2.1 Hva var det som utløste at bedriften kom i gang?

Bedriftene ble spurt om hva det var som utløste at de kom i gang med designprosjektet:

Vi ble kontaktet av IN/ND	28 bedrifter
Det var vårt initiativ – vi ønsket å komme i gang med et designprosjekt	59 bedrifter
Annet	11 bedrifter

*Bedriftenes svar (v/ daglig leder/designansvarlig) på hva som utløste at de kom i gang (n=98)*

En stor andel (ca.60%) oppgir at de kom i gang på eget initiativ. Svarene viser at flere har vært på et informasjonsmøte der dette tilbudet har blitt nevnt. Deretter har de tatt kontakt med IN eller ND. Videre har bakgrunnen i noen tilfeller vært at IN har satt som vilkår at bedriften må gjennomføre et designprosjekt for å gi tilsagn til annen type støtte. Dette ble også bekreftet gjennom intervjuene. INs saksbehandlere har i mange tilfeller vært opptatt av betydningen av design som faktor for å lykkes, og formidler dette til bedriftene både generelt og gjennom behandlingen av søknader til andre typer virkemidler.

Den utløsende faktoren der bedriften har tatt initiativ selv, kan eksempelvis være at bedriftens salgsløst foreslår å gjøre noe for å bedre et synkende salg, at et av styremedlemmene har tidligere erfaringer med design og mener det må være en god idé, eller at interne krefter ser behovet for å jobbe med design. At designsatsingen springer ut fra en helhetlig strategi-

prosess i bedriften, synes å være unntakene. Dataene viser imidlertid også enkelte eksempler på dette.

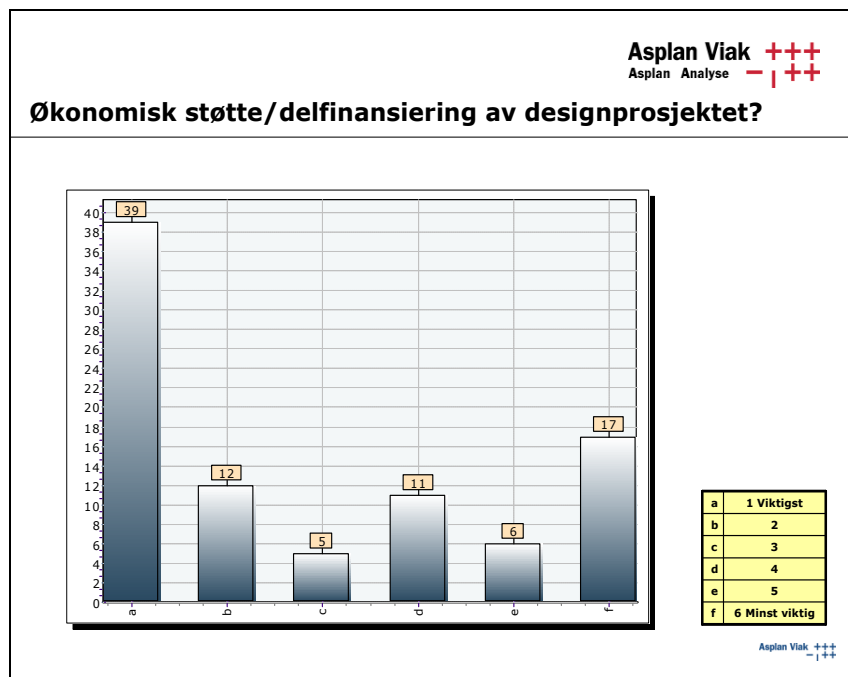
### Vi trenger hjelp...

For å komme i gang med et designprosjekt må det foreligge et mer eller mindre uttalt ønske og opplevd behov i bedriften. Tatt i betraktning det store antallet bedrifter som er potensielle brukere av designhjelpen som her evalueres, er følgende funn fra et av intervjuene interessant:

*”Erkjennelsen av at det kan være lurt å bruke profesjonell designer var viktig for oss. Vi hadde prøvd selv først. Så erkjennelsen satt langt inne. Det handler veldig mye om tro. Her er det noe du må bruke penger på som du ikke helt skjønner.”*

### 6.2.2 Hvilken hjelp betydde mest?

Bedriftene ble spurt om hvilken hjelp som var viktigst sett i etterkant av prosjektet. Her var vi særlig ute etter å måle hvor viktig den økonomiske støtten var sett opp mot annen type hjelp.



*Bedriftenes svar (ved daglig leder/designansvarlig) - hvor viktig var økonomisk støtte til designprosjektet. (n=97)*

Tallene viser at økonomisk støtte vurderes som viktigst av 40% av respondentene. På bakgrunn av spørsmålets kontekst, er en nærliggende tolkning at disse bedriftene vurderer

økonomisk støtte som mest avgjørende for at bedriften gjennomførte designprosjektet. Dette kom også fram i intervjuene:

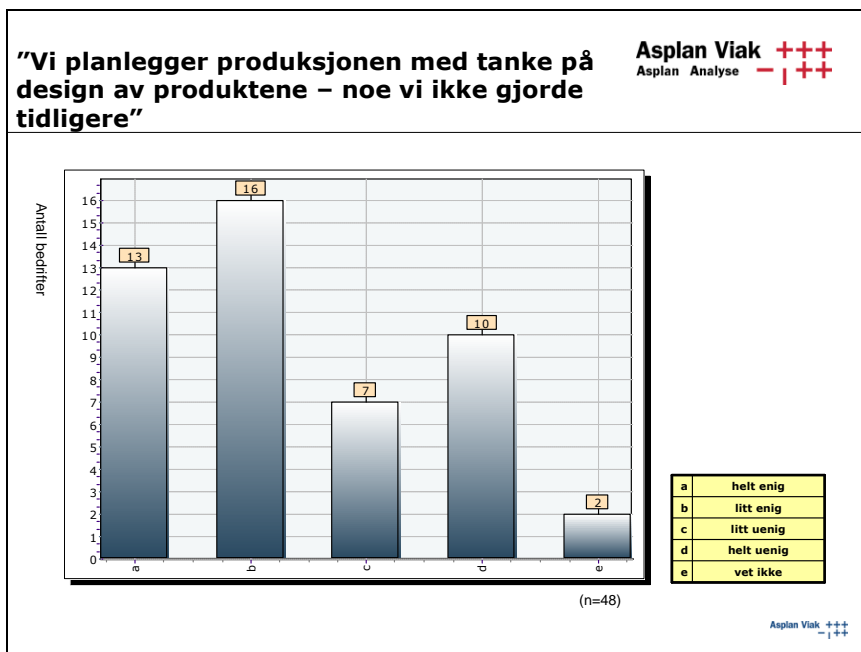
*”Den økonomiske støtten var ikke stor i forhold til det vi la inn i prosjektet selv, men hadde vi ikke fått den økonomiske støtten, ville vi ikke ha startet opp.”*

Man kan hevde at økonomisk støtte alltid vil være populært i bedrifter som sliter med å både holde i gang ordinær drift og få tid og ressurser til utviklingsoppgaver. Det er imidlertid grunn til å merke seg at en stor andel - 60% - svarer at økonomisk støtte ikke er den viktigste hjelpen. Nær 30% svarer at ”hjelp til å komme i kontakt med designer” var viktigst.

### 6.3 Spesielt om produktdesignprosjektene

49 bedrifter (dvs. 50 % av det totale materialet) oppgir å ha mottatt hjelp til produktdesignprosjekt (fysiske produkter). 70 % av disse sier seg ”helt enig” eller ”litt enig” i følgende utsagn: ”Vi er blitt mer markedsorienterte i vår produktutvikling etter designprosjektet” og ”Vi er blitt mer innovative i vår produktutvikling”. Dette indikerer at designprosjektet har økt hovedtyngden av bedriftenes bevissthet både når det gjelder hvordan de forholder seg til markedet (mer utadrettet og bevisst markedets ønsker og behov) og egen opplevelse av bedriftens innovative evner.

Når det gjelder utsagnet ”Vi planlegger produksjonen med tanke på design av produktene – noe vi ikke gjorde tidligere”, er bildet noe annerledes. Her svarer 60% at de er enige, og 35% sier seg litt eller helt uenig i dette utsagnet.



*Utsagn om hvorvidt designprosjektet har ført til at bedriften planlegger produksjonen med tanke på design i større grad etter designprosjektet.*



At såpass mange som 60% sier seg enig i at de planlegger produksjonen med tanke på design nå i motsetning til tidligere, kan bety at designprosjektet har hatt innvirkning på hvordan produksjonen legges opp i disse bedriftene. Dessuten forteller det at bevisstheten rundt design har økt i bedriften. Imidlertid sier 35 % seg litt eller helt uenig i utsagnet. Dette kan enten bety at en av tre ikke så på seg selv som helt uerfarne når det gjelder designarbeid før designprosjektet ble gjennomført, eller at de fortsatt ikke planlegger produksjonen med tanke på design.

Design er et begrep som mange har et forhold til. Hva respondentene definerer som design i denne sammenhengen, er ikke avklart. Gitt en bred definisjon av begrepet, vil alle produsenter av fysiske produkter tenke på design i en eller annen form når de planlegger produksjonen.

### **Miljø, materialbruk og menneskelige faktorer ved produktene**

40% oppgir at de har begynt å tenke miljø og bruker nye materialer, eller bruker gamle materialer på nye måter etter at designprosjektet er gjennomført.

60% sier seg litt eller helt enig i at de har blitt mer klar over menneskelige faktorer ved produktene sine gjennom designprosjektet.

Begge disse funnene peker i retning av at designprosjektene har skapt større bevissthet i bedriftene når det gjelder valg av materialer, hvordan produktene fungerer i samspill med brukerne og hvordan produktene har innvirkning på miljøet, selv om andelen bedrifter som svarer seg enige ikke er større.

## **6.4 Spesielt om visuell profil-prosjektene**

60 bedrifter (dvs. ca. 60%) oppgir at de har mottatt hjelp til å utvikle visuell profil for bedriften. Evalueringen har målt hvorvidt man kan spore – gjennom respondentenes vurderinger – slike virkninger som profil-prosjekter har til hensikt å oppfylle: Om den visuelle profilen har gjort bedriften mer synlig i markedet, om profilen gjenspeiler eller framhever kvaliteten på bedriften og produktene, og hvorvidt den gjenspeiler bedriftens og produktenes verdier.

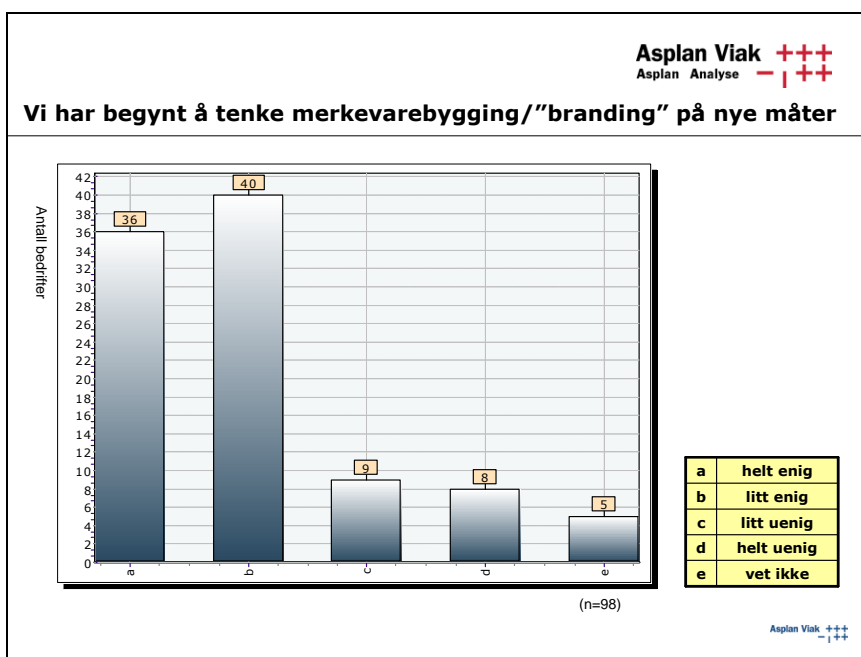
Dataene viser at nær 9 av 10 bedrifter mener at ny visuell profil for bedriftene er vellykket i den forstand at profilen framhever kvaliteten på bedriften og produktene, og at den gjenspeiler bedriftens og produktenes verdier. En noe lavere andel - 3 av 4 bedrifter - mener at den visuelle profilen har gjort bedriften og produktene mer synlig i markedet. Som respondentene skrev: *”Bedriftens presentasjonsmaterieell skaper nå et inntrykk av at vi er profesjonelle.”* Og: *”Vi ønsker å fortelle historien bak håndverket/produktene gjennom grafisk profil. Dette har vi oppnådd.”*

## 6.5 Resultat fra alle designprosjekter

Enkelte resultater er knyttet til hva bedriftene mener å være en følge av designprosjektene generelt. Respondentene har kommentert utsagn om virkninger knyttet til respons fra kunder, hvorvidt designprosjektet oppleves å ha påvirket bedriftens omdømme, bedriftens forhold til branding/merkevarebygging etter designprosjektet osv. Bedriftene rapporterer gjennomgående at bevissthet rundt disse temaene har økt.

### ”Vi har begynt å tenke merkevarebygging/”branding” på nye måter”

Respondentene har vurdert utsagn som måler hvordan bedriftene forholder seg til merkevarebygging etter at designprosjektet er gjennomført.

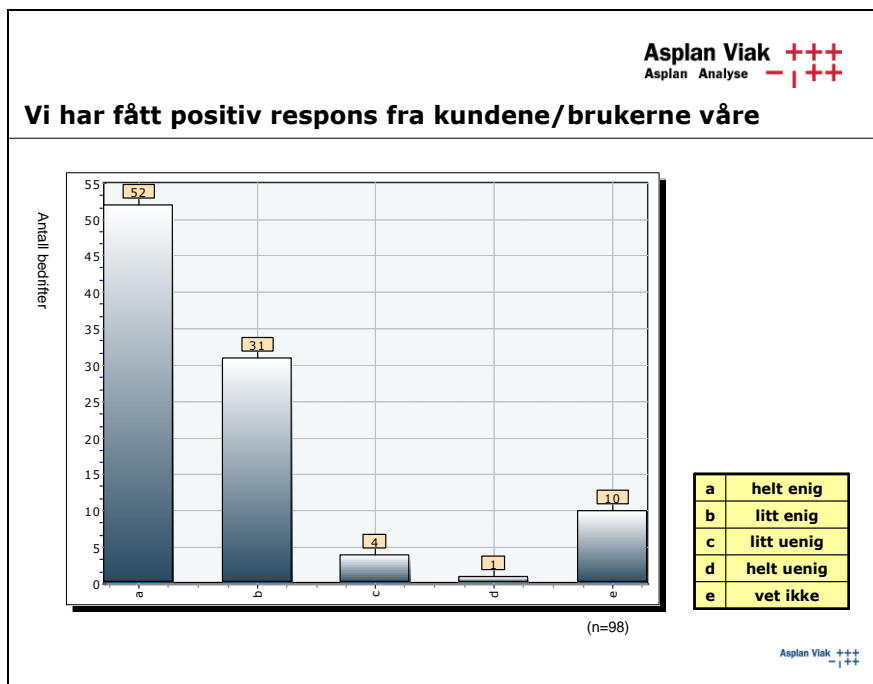


*Bedriftenes svar (ved daglig leder/designansvarlig) på utsagnet om designprosjektets virkninger merkevarebygging*

Ca. 80% av respondentene sier seg helt eller delvis enig i at bedriften har begynt å tenke merkevarebygging/”branding” på nye måter. Dette funnet viser at designprosjektene setter i gang tanker knyttet til merkevarebygging, og respondentene har sett koplingen mellom designaktivitetene og bedriftens generelle merkevarebygging.

### ”Vi har fått positiv respons fra kundene/brukerne våre”

Respondentene har også vurdert et utsagn som måler hvordan bedriftene opplever responsen fra kundene eller brukerne sine som følger av designprosjektet.

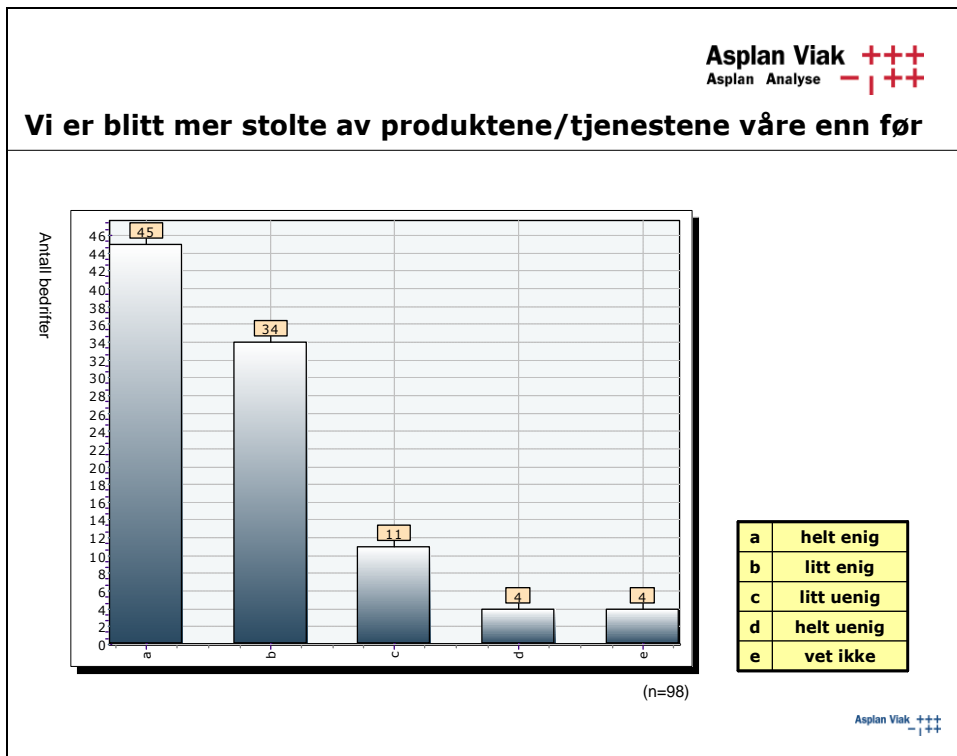


*Bedriftenes svar (ved daglig leder/designansvarlig) på utsagnet om respons fra kundene*

Dette funnet peker i retning av at bedriftene mener at designprosjektet har hatt virkninger også utenfor bedriften. Over 80% av respondentene sier seg helt eller delvis enig i at bedriften har fått positiv respons fra kundene/brukerne sine av designprosjektet. Man kan anta at designtiltakene har påvirket kommunikasjonen med kundene – enten i form av at bedriften har endret profil, innhold i kommunikasjonen eller produktet, og at dette er fanget opp av kundene. Endringene har blitt oppfattet positivt.

**”Vi er blitt mer stolte av produktene/tjenestene enn før”**

Respondentene har også vurdert et utsagn som måler hvordan bedriftene opplever forandringer i eget forhold til produktene/tjenestene som følger av designprosjektet – hvorvidt de har blitt mer stolte av dem.

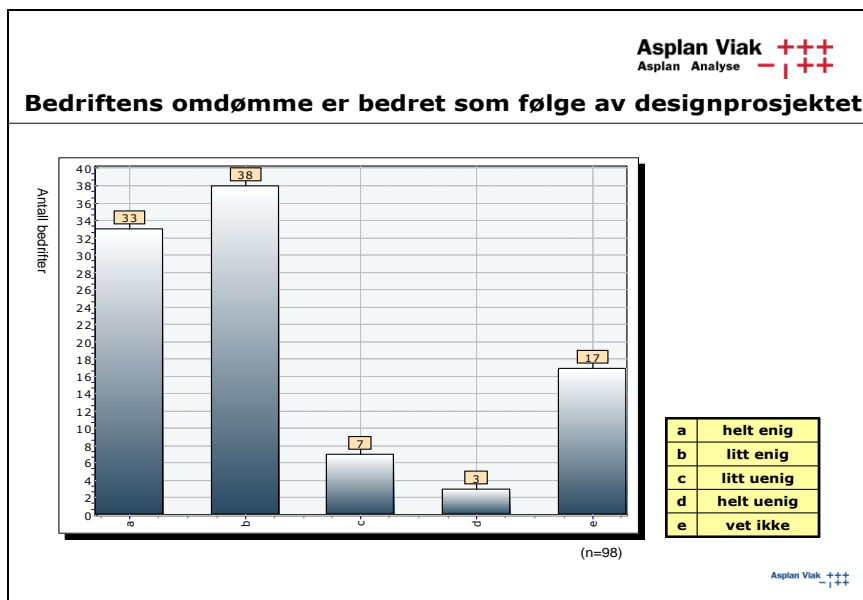


*Bedriftenes svar (ved daglig leder/designansvarlig) på utsagnet om de har blitt mer stolte av produktene/tjenestene*

Ca. 80% sier seg helt eller litt enig i at de er blitt mer stolte av produktene/tjenestene sine enn tidligere. Dette er interessant i relasjon til det emosjonelle budskapet som gjerne er knyttet til et produkt eller en tjeneste. Dette vil også ha betydning for den subjektive kvalitetsopplevelsen knyttet til den generelle veiledningen fra IN/ND og designerens arbeid i designprosjektet (jfr. kap.4). Dette kan innebære starten på – eller en videre impuls til - et mer helhetsorientert arbeid med videre utvikling av produktene, tjenestene og/eller virksomheten. Mekanismene knyttet til disse mer emosjonelle elementene antar vi ville være av interesse for virkemiddelapparatet å samle mer kunnskap om.

### ”Bedriftens omdømme er bedret som følge av designprosjektet”

Respondentene har også vurdert et utsagn som måler hvordan bedriftene opplever forandringer i bedriftens omdømme som følger av designprosjektet.

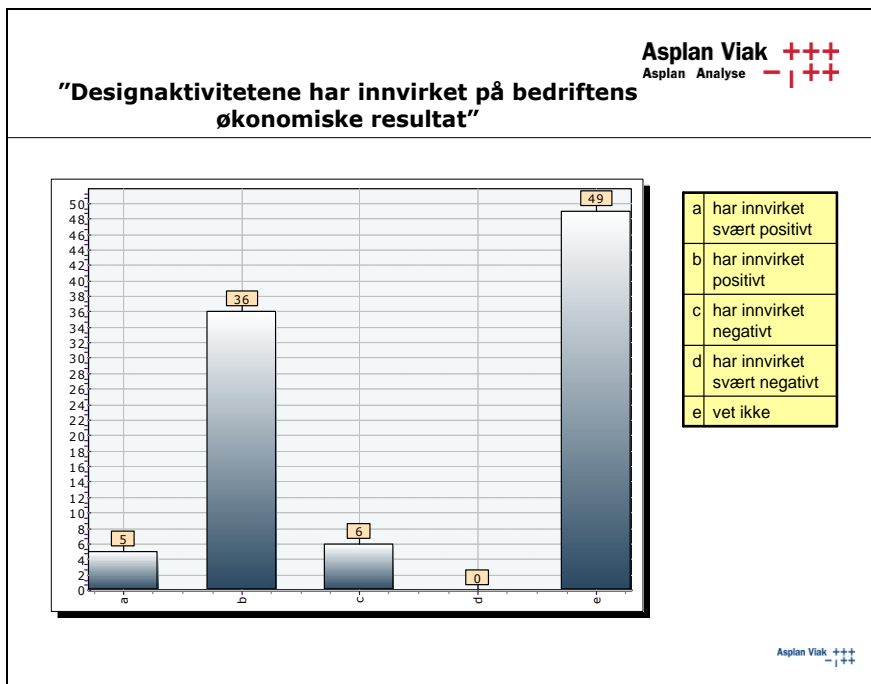


*Bedriftenes svar (ved daglig leder/designansvarlig) på utsagnet om bedriftens omdømme er bedret.*

70% av respondentene er helt eller litt enig i at bedriftens omdømme er bedret som følge av designprosjektet. Dette må forstås som at designarbeidet har hatt innvirkning på den visuelle kommunikasjonen med omgivelsene på en positiv måte. Det synes ikke å være store forskjeller mellom produktdesign-prosjektene og visuell profil-prosjektene når det gjelder dette utsagnet.

#### 6.5.1 Hvilken virkning har designprosjektet hatt på det økonomiske resultatet i bedriften?

Når det gjelder respondentenes vurdering av virkningen designprosjektet har hatt på økonomien i virksomheten, er bildet noe mer sammensatt. Om lag halvparten svarer at de ikke vet om designaktivitetene har innvirket på bedriftens økonomiske resultat. En årsak til dette kan være at svært mange av prosjektene er gjennomført i løpet av de siste få årene, og det er for tidlig å si noe om økonomiske virkninger. (jfr. når designprosjektene er gjennomført; de fleste i 2002 og 2003). En annen årsak kan være at bedriftene opplever at det er vanskelig å isolere designtiltakene fra andre aktiviteter som bedriften gjennomfører for å påvirke det økonomiske resultatet.



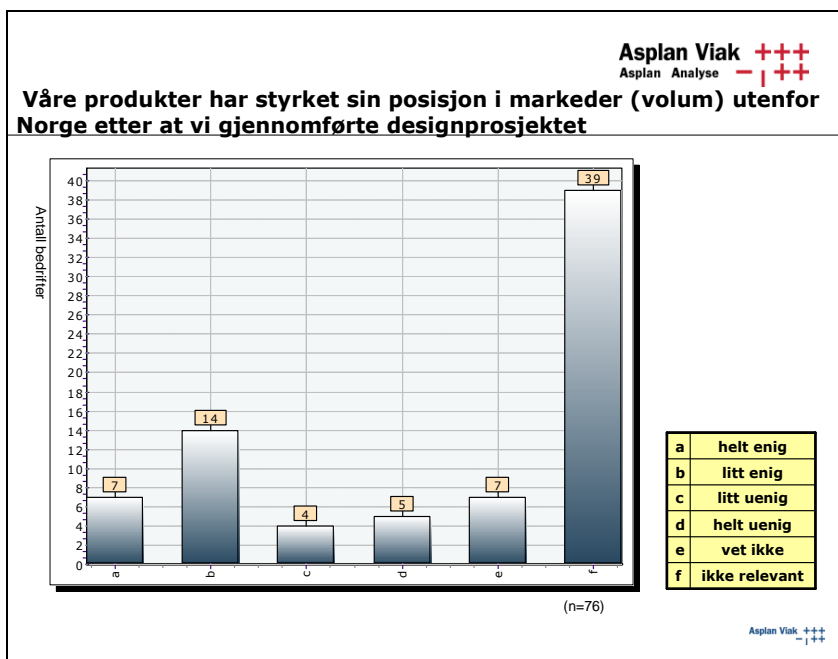
Respondentenes vurdering av designprosjektets virkninger på bedriftens økonomiske resultat (n=96)

Informasjon fra intervjuene bekrefter dette: Respondentene melder at det er ofte vanskelig å si noe klart om hvilken virkning designprosjektet isolert sett har hatt på selskapets økonomi.

35% svarer imidlertid at designsatsingen har innvirket positivt på bedriftens økonomiske resultat. Et eksempel på dette finner vi blant virksomhetene i intervjumaterialet. Denne virksomheten har utviklet ny, helhetlig profil som etter respondentens vurdering har gjort bedriften langt mer synlig både i det lokale, regionale og det nasjonale markedet. De mener å ha oppnådd høyere salg fordi folk kjenner igjen profilen fra tidligere kjøperfaringer. Da profilen ble utviklet, brukte bedriften mer enn hva som opprinnelig var budsjettet til dette. Respondenten mener imidlertid at dette har vært vel investerte midler, og bildet er nå snudd til at det nå ligger an til større overskudd enn opprinnelig budsjettet for 2004. (Ligger an til mer enn 4% - (opprinnelig resultatkrav).

### 6.5.2 Eksport – har designprosjektene ført til mer salg utenfor Norge?

Bedriftene rapporterer at ca. 1 av 2 opererer internasjonalt. Dette antar vi er noe høye tall ifht. eksport og faktisk salg utenfor Norge. På spørsmål om produktene har styrket sin posisjon i markedet utenfor Norge etter at de gjennomførte designprosjektet, melder ca. 20% av alle bedrifter i materialet at de er helt eller litt enige i dette.



*Bedriftenes svar (ved daglig leder/designansvarlig) på utsagnet om produktene har styrket sin posisjon i markedet utenfor Norge etter designprosjektet.*

Ut av dette kan man lese en viss virkning også på eksportmarkedet, men svakere virkning enn for økonomisk resultat generelt.

### 6.5.3 Noen prosjekter stoppet opp – hvorfor skjedde dette?

19 respondenter oppgir ulike forklaringer på hvorfor prosjektet stoppet opp i deres bedrift:

a	Det passet dårlig akkurat da - 2
b	Vi hadde ikke nok tid til å jobbe med utvikling - 3
c	Personen som jobbet med dette sluttet - 1
d	Vi synes ikke vi fikk den hjelpen vi trengte til å komme i gang – 2
e	Det fungerte ikke med designeren - 3
f	Vi så ikke nytten av det i vår bedrift - 2
g	Annet - 11

Sett i forhold til hvilke år designprosjektet ble gjennomført, er det ikke holdepunkter for å si at de siste års prosjekter har stoppet opp i mindre grad enn de første års prosjekter. Forhold som kan ha betydning her er hvordan dette spørsmålet er forstått av respondentene. Det er grunn til å anta at spørsmålet er forstått og tolket som ethvert avbrudd i prosjektet – også der dette var en del av en plan – og kun et midlertidig opphold.

g – Annet – noen svar:

- ”Vi var ikke motivert nok til å jobbe med prosjektet”
- ”Vi la inn en bevisst pause mens vi avventer industrialisering av vårt nye produkt”
- ”De tekniske rammebetingelsene ble endret”
- ”For dyr løsning til å gjennomføres”
- ”Fikk ikke partnere til utviklingsprosjekt – nedgangstider i bransjen”
- ”Ikke kontrakt med kunde”

Fra intervjuene kom i tillegg følgende fram:

*”Designverdenen må begynne å sette seg mer inn i hvordan det fungerer i industri-verdenen.”*

*”Det er viktig å snakke med industrien på industriens egne premisser.”*

*”Designerne må innse at overfor små bedrifter må man trekke opp light-versjonen!”*

Flere av informantene opplever at det er et problem at designeren og ingeniøren ikke snakker samme språk.

*”Designeren får snobbe seg litt ned – de har et for stort selvbilde noen ganger.”*

*”ND selger inn at designeren tar vare på både det estetiske, det funksjonelle og andre forhold. Vår erfaring er at det ikke er tilfelle. De gir inntrykk av å kunne mer enn det de kan. For at vi skal få til en god kommunikasjon og ha rette forventninger til hverandre, må dette mer på plass.”*

Svarene videre i spørreskjemaet fra disse respondentene indikerer at dette spørsmålet er forstått i retning av ”designarbeidet stoppet opp i bedriften etter at hjelpen var mottatt” – dvs. etter at prosjektet med IN og/eller ND var gjennomført. Dette innebærer imidlertid ikke at bedriften nødvendigvis har gått helt vekk fra å jobbe systematisk med design. Det er sannsynlig at dette spørsmålet fanger opp både bedrifter som har hatt et midlertidig avbrudd og bedrifter som har gått helt bort fra det målrettede arbeidet med design.

Det er interessant å se prosjektene som stoppet opp i relasjon til et annet spørsmål som retter seg mot hvorvidt bedriftene mottar hjelp over tilstrekkelig lang tid. 2/3 av respondentene svarte helt enig eller enig på utsagnet ”Vi skulle ønske at IN/ND kunne hjulpet oss over lengre tid”. Dette kan antyde at bedriftene ikke har blitt helt selvgående i løpet av tiden IN/ND har deltatt i designarbeidet. Som en respondent uttrykte det:

*”Dialogen med designeren blir annerledes når ND ikke er med.”*

Det kan også bety at bedriftene har behov for noen eksterne hjelpere som holder litt tak i både framdrift og dialogen mellom de involverte i prosjektet.

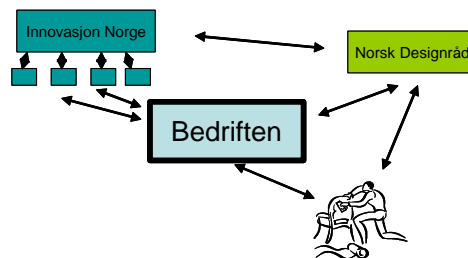


## 6.6 Erfaringer med SND/IN og ND – hvor fornøyd er bedriftene?

Evalueringen har – med utgangspunkt i bedriften – sett nærmere på relasjonene hhv.

- mellom bedriften og Innovasjon Norge
- mellom bedriften og Norsk Designråd
- mellom bedriften og den enkelte designer

Gjennom spørsmålstillingen har vi også målt hvordan bedriftene opplever relasjonene mellom IN og ND, samt mellom ND og designerne.



Evalueringen har sett på relasjonene mellom bedriften og hhv. IN, ND og designeren.

80 - 90% sier de er fornøyd eller svært fornøyd med hjelpen de har mottatt.

- mener IN/ND var opptatt av å skreddersy til deres behov
- mener IN/ND brukte tid på å sette seg inn i bedriftens situasjon
- mener IN/ND viste engasjement i hjelpen de ga

Ca. 50% sier de er fornøyd med det totale tilbudet (kombinasjonen av virkemidler).

*"Jeg føler at IN er med oss og ser hva vi driver med."*

45% skulle ønske at IN/ND kunne hjulpet dem over lengre tid.

### 6.6.1 Spesielt om designerformidlingen

Bedriftene vurderer designerformidlingen som viktig, og over 80% av de som benyttet seg av dette tilbudet mener at formidlingstjenesten sikret at de fant en designer som passet godt til deres behov. En informant sa det slik i et intervju:

*"Det er vanskelig å navigere i denne jungelen på egen hånd. Alle kaller seg jo grafisk designere."*

At 8 av 10 bedrifter har funnet en designer som passet godt til deres behov er verdt å merke seg.

### **Velger man feil koster det dyrt...**

Valg av designer vurderes som svært viktig. Som en av respondentene påpekte:

*”Man finner aldri en pakke som er helt perfekt. Det er vel som i ekteskapet og i andre relasjoner – man må gjøre et valg og stå for det...”*

En bedrift som fikk hjelp av ND til å finne designer forteller om at ND anbefalte én designer, men de valgte en annen. Dette valget har de angret på siden:

*”Det ble valgt en samarbeidspartner som ikke var godt nok kvalifisert til arbeidet. Det har medført store kostnader og for lang gjennomføringstid.”*

Respondenten opplyser videre at designprosjektet har påvirket det økonomiske resultatet i bedriften på en negativ måte.

### **6.6.2 Relasjonen til valgt designer – hvor fornøyd?**

60 av 64 bedrifter inngikk avtale med designer som følge av formidlingshjelpen fra IN/ND. 50 av disse tror ikke de hadde kommet i kontakt med en så god designer uten denne hjelpen. 49 bedrifter svarer at de har totalt sett vært fornøyd med designeren. 42 bedrifter sier de kommer til å benytte designeren igjen.

Om formidlingshjelpen er viktig, mener bedriftene imidlertid at egen vurdering og valg av designer også er svært viktig. Dette handler også om at det er mennesker som skal arbeide sammen – og skal prosjektet lykkes må man like hverandre.

*”Kjemi er viktig for valget av designer.”*

Dette viser et aspekt ved valg av designer som ikke er så lett å identifisere eller kartlegge, men ikke desto mindre interessant å skaffe mer kunnskap om.

Evalueringen viser at svært mange av bedriftene vurderer prosjektene som vellykket. Der bedriftene imidlertid forteller om misnøye med designeren er det noen forhold som går igjen:

**Styringsutfordringer** - designeren har en tendens til å få prosjektet til å swelle ut langt ut over opprinnelige forutsetninger.

**Dimensjoneringsutfordringer** – bedriftene melder om at designeren jobber svært grundig med alle oppgaver – også oppgaver der bedriftene mener kan løses på en enklere måte.

*”Viktig å ta en designer som ikke bare kan design, men som leverer og er i stand til å administrere seg selv. Det kunne ikke vår, og det har forsinket prosjektet veldig.”*

*”Designeren arbeider like grundig med alle oppgavene. Vi har utarbeidet en designmanual - det bør spare tid på senere oppdrag!”*

Når funn knyttet til tilfredshet (eller misnøye) med designer skal tolkes, er det viktig å ha tidsperspektivet med i vurderingen – eksempelvis at bedriftene forventer virkninger i form av økt lønnsomhet langt tidligere enn hva som kan forventes. Videre vil tendensen man ser i alle prosjekter som mislykkes at man tilskriver ”de andre” som årsaken til at det gikk galt. En må anta at dette også vil gjelde i designprosjektene.

## 6.7 Oppsummerende betraktninger og vurderinger

Avslutningsvis i undersøkelsen stilte vi spørsmål til bedriftene som skal måle hvordan de vurderer designprosjektets nytte i etterkant. Et av spørsmålene var:

**Dersom dere visste hva dere i dag vet om hva designprosjektet krevde i deres bedrift – ville dere valgt å starte et designprosjekt igjen?**

85	Ja
4	Nei
9	Vet ikke

(n=98)

Dataene viser at hovedtyngden av respondentene vurderer designprosjektet som verdt arbeidet. Intervjuene viser videre at selv om designprosjektet ikke ble vurdert som vellykket der og da, vurderer respondentene at de har hatt mye igjen for prosjektet allikevel. De har fått større kjennskap til temaet, fått egne erfaringer (om ikke bare gode), og dette motiverer faktisk også til videre innsats. Som en av informantene svarte:

*”Design vil bli mer og mer viktig. Vi må prøve å løfte oss enda mer. Og vi må lære av de negative prosjektene. Vi stiller gjerne vi!”*

### Riktig bruk av offentlige midler? – bedriftenes vurderinger

*”ND er en nøytral hjelper fordi de ikke tjener penger.”*

*”Det er et helt land vi må bygge – ”whatever it takes” for å gjøre oss gode!”*

**Ville virksomhetene ha jobbet med design uansett? (Var hjelpen fra IN og/eller ND avgjørende for designsatsingen?)**

Et sentralt spørsmål for myndighetene og virkemiddelapparatet er hvorvidt virkemidlene er med på å hjelpe norske bedrifter der det foreligger en form for markedssvikt eller der man vurderer behovet for kompetanse er særlig stort. (Hjelpen skal i første rekke gå til første-gangsbrukere av design.)

Det er lett å hevde at bedrifter som mottar ressurser utenfra i form av økonomisk støtte, kompetanse, prosjektstøtte osv. gjerne vil si at dette var avgjørende for at de startet opp. Dataene peker imidlertid i retning av at dette er en form for hjelp underveis, som gir bedriften den ekstra motivasjonen til å komme i gang i en hverdag som oppleves som svært travel. Tilført kompetanse, energien og entusiasmen fra hjelperne, og delvis den økonomiske støtten synes å ha vært avgjørende for at bedriften startet opp med designarbeidet i svært mange tilfeller.

Bedriftene svarer også at arbeidet med design har blitt pålagt dem fra Innovasjon Norge i sammenheng med at de har søkt om støtte gjennom andre virkemidler.

### **Hvilken rolle har designeren overfor andre aktører i et prosjekt?**

Funnene viser en rekke utfordringer knyttet til relasjonen mellom virkemiddelapparatet, designeren og andre faggrupper. Her pekes det blant annet på at virkemiddelapparatet i noen tilfeller har skapt feil forventninger og et bilde av at ”designeren ordner alt”.

*”Mange sliter fordi de tar NDs argumenter for god fisk. De sier at industridesigneren håndterer produktet fra A til Å. Realiteten er at designeren står for 5% av ressursene.”*

Det er grunn til å tro at bedriftenes inntrykk av designerens rolle varierer noe – avhengig av både veileder, designer, egen fagbakgrunn og forventninger de måtte ha fra før. Det som imidlertid synes å gå igjen, er at bedriften opplever at designeren gjerne ønsker et mer omfattende prosjekt enn bedriften hadde sett for seg når prosjektet starter opp.

### **Hvem skal ressursene gå til? ”Stjernene” eller ”massene”?**

Informantene ble spurt om de syns de totale ressursene innenfor designområdet benyttes på en god måte - med vekt på forholdet mellom oppmerksomhet på ”stjernene” (arbeidet med designutmerkelser osv.) og ”massene” (designprosjekter i sin alminnelighet). Informantene påpeker verdien av Designdagen blant annet slik:

*”Jeg tror absolutt at Designdagen har livets rett. Den er med på å stimulere masse i en positiv konkurranseånd.”*

Eller de som har mer kritiske bemerkninger:

*”Veldig ofte har jeg sett at produkter som får priser ikke lykkes kommersielt. Det gir en dårlig læringseffekt for oss vanlige brukere.”*

*”Det er veldig viktig å holde seg inne med ND fordi de har mange priser. Enkelte personer vil vegre seg mot å ta oppgjør med ND fordi det kan gå ut over deres muligheter.”*

Kommentarene illustrerer dilemmaene til Norsk Designråd – ettersom de er både bedriftshjelpere og prisutdelere, og det illustrerer hvilket inntrykk enkelte fortsatt sitter med når det gjelder hvilke produkter som får designutmerkelse.

### **6.7.1 Resultater**

*”Overordnet mål: Økt verdiskaping, konkurranseevne og lønnsomhet i norsk næringsliv.”*

*(fra Samarbeidsavtalen mellom IN og ND)*

Kan bedriftene vise til resultater ihht. målsettingene? Har virkemidlene bidratt til bedre resultater?

#### **Økt verdiskaping?**

Dataene peker i denne retning, men undersøkelsen viser ikke klare funn gjennomgående i materialet. Enkelte bedrifter har gjennomført omlegginger som ny visuell profil eller nytt varesortiment som enten har gitt umiddelbare virkninger, eller de antar det vil gi virkninger på sikt. Hvorvidt nye muligheter har åpnet seg for bedriftene gjennom designprosjektene i form av nye ideer, nye produkter, prosesser eller tjenester i stor skala er ikke funnet. Flere bedrifter påpeker at det handler mer om de små skritt enn de store endringene. Men knopp-skyting til andre områder, nye idéer som å ”selge” designer-tjenester sammen med egne produktkonsepter som kunden kan utvikle selv, samt bruke ”designelementer” på nye måter, er registrert.

#### **Økt konkurranseevne?**

Dataene peker i denne retning, men også her er bildet blandet. En av to svarer ”vet ikke” på om designaktivitetene har hatt innvirkning på markedsandelene. Intervjuene viser at bedriftene ikke analyserer egen konkurranseevne i noen særlig grad, de bruker ikke mye tid på å vurdere egen markedsposisjon eller analyserer konkurrentenes produkter osv. Designprosjektet har heller ikke endret på dette.

#### **Eksport**

1 av 2 bedrifter som opererer internasjonalt melder om styrket posisjon i markedet etter at designprosjektet ble gjennomført. (n=37) Dette forteller om økt salg i markeder utenfor Norge, men sier ikke så mye om relasjonen til andre aktører på markedet. Det er dessuten for

tidlig å si noe om virkningene før det har gått lenger tid fra designprosjektet og tiltakene ble gjennomført til resultater vises.

### **Økt bevissthet i bedriftene**

Et klart funn i denne evalueringen er at designprosjektene har økt respondentenes bevissthet om forhold som har betydning for bedriftens innovasjonsevne. 3 av 4 bedrifter rapporterer at de er blitt mer markedsorienterte i produktutviklingen, de mener de har blitt mer innovative i produktutviklingen, de tenker merkevarebygging/”branding” på nye måter, har blitt mer stolte av produktene/tjenestene enn før, de har fått positiv respons fra kundene/brukerne, respondentene mener at prosjektene har gitt positive ringvirkninger til andre prosjekter i bedriften, og de oppgir at bedriftens omdømme er bedret som følge av designprosjektet. Dette peker i retning av at designprosjektet har redet grunnen for – og skapt større potensial for innovasjoner, økt verdiskaping i disse bedriftene i framtiden.

### **Uventede virkninger**

Nær halvparten av respondentene svarer at virkningene av designarbeidet har blitt annerledes enn de trodde på forhånd. Dette kan indikere både overraskende positive virkninger og negative virkninger. Det understøtter det en respondent påpekte: at man må være villig til å bli med på noe man ikke helt vet hva er (jfr. kap.6.2.1). Dette åpner opp for interessante perspektiver om mulige ringvirkninger som kommer til uttrykk og materialiserer seg i praksis. Man kan allerede argumentere for at bedriftene har endret arbeidspraksis som en konsekvens av designprosjektene. Dette er mer i form av de små steg enn merkbare innovative endringer.

### **6.7.2 Erfaringer med IN og ND**

Evalueringen viser høy brukertilfredshet med INs og NDs tjenesteyting. 4 av 5 respondenter sier seg svært fornøyd eller fornøyd med hjelpen de har mottatt. 4 av 5 forteller om engasjerte medarbeidere i IN og ND, og de opplevde at hjelpen ble skreddersydd deres behov. Designformidlingen førte til avtale med designer i 90 % av tilfellene. 4 av 5 tror at de ikke hadde kommet i kontakt med en så god designer uten denne hjelpen.

#### **- Treffer virkemidlene ønsket målgruppe?**

70% av bedriftene er førstegangsbrukere av profesjonell design. Dette innebærer at 30% har benyttet profesjonell design tidligere. Dette er bedrifter som virkemidlene ikke er innrettet mot, men som allikevel IN/ND har vurdert som aktuelle.

#### **- Går hjelpen til de som ”klarer seg” uansett?**

Hovedtyngden av bedrifter melder at de har hatt god nytte av hjelpen. Gjennom svarene kan man avlede at de ikke ville ha fått til tilsvarende prosess alene. 15% sier seg imidlertid uenige i at de eksempelvis ikke ville ha kommet i kontakt med en så god designer uten denne hjelpen. Det er grunn til å tro at noen av disse ville ha klart seg på egen hånd og kanskje gjennomført vellykkede designprosjekter. Blant disse er det imidlertid også bedrifter som var misfornøyd med enten hjelpen eller designeren.

**- Bedriftens intensjon vs. designerens situasjonsforståelse – er gapet for stort for at prosjektet vil kunne lykkes?**

I noen av prosjektene har bedriftene opplevd til dels store forskjeller mellom bedriftenes intensjoner med designprosjektet og designerens situasjonsforståelse. I mange tilfeller har man gjennom designprosjektet lykkes med å redusere dette gapet. Det synes som om IN og ND spiller en viktig rolle i denne prosessen.

Hvorvidt man lykkes med å etablere en mer varig forståelse i bedriftene - som gjør at design benyttes videre på et strategisk nivå er mer uklart. Det er imidlertid grunn til å tro at terskelen for å jobbe videre med design er langt lavere, både på bakgrunn av positive erfaringer gjennom gjennomført designprosjekt, og det faktum at bedriftene har høyere bevissthet på en rekke viktige områder for designarbeidet (jfr. kap. 6.7.1).

I en norsk forskningsrapport ”Industridesign som kreativ konkurransefaktor” som ble utgitt etter at et ekspertpanel/fokusgruppe med bedriftsrepresentanter, designere og nøkkelinformanter var samlet februar 1991, oppsummeres at følgende tre dimensjoner er sentrale i denne type komplekst industrielt utviklingsarbeid:

- Tidsdimensjonen
- Kontaktpunktene med informasjon og kunnskapsbasert dialog
- Samhandlingsmulighetene

(Jevnaker, 1996)

Denne evalueringen viser at disse dimensjonene fortsatt har gyldighet.

## **7 ANBEFALINGER**

På bakgrunn av funn i evalueringen vil vi i det følgende kapittelet presentere tiltak som vi anbefaler gjennomført for å utvikle designvirkemidlene videre.

### **7.1 Målsettinger med arbeidet**

Under arbeidet med evalueringen har det kommet fram at virkemidlene knyttet til designprosjekter i norske bedrifter styres uten spesifikke målsettinger. I samarbeidsavtalen finnes en overordnet målsetting om økt verdiskaping, konkurranseevne og lønnsomhet i norsk næringsliv. Dette gir imidlertid ikke retning på hvordan ressursene skal anvendes - eksempelvis hvilke bransjer, område i landet som skal prioriteres osv. Dagens bruk av ressurser er mer et resultat av hvor bedriftene som har vist interesse ligger, samt hvor ressurspersoner i virkemiddelapparatet arbeider. Dersom arbeidet baseres på mer spesifikke mål, vil det være mulig å prioritere og rette ressursene som er til rådighet mot bransjer, områder av landet osv. Som en følge av denne evalueringen, vil det eksempelvis være naturlig å vurdere hvorvidt bransjer eller områder i landet bør oppsøkes og prioriteres høyere enn hva som har vært tilfelle så langt. Videre vil det være aktuelt å sette mål knyttet til kompetanseoverføring, og ikke bare kunnskapsformidling til bedriftene. Det bør derfor vurderes å stille krav til klare mål i deltagerbedriftene vedr. hva som skal oppnås som følge av designprosjektet.

### **7.2 Metodikken**

Dagens metodikk er utviklet på bakgrunn av mange års utprøving gjennom praktisk jobbing med prosjekter i bedriftene. Spørsmål knyttet til mer utviklet metodikk har vært på dagsorden en rekke ganger.

Funnene i evalueringen peker i retning av at kompetansen i bedriftene som mottar designhjelp varierer i stor grad. Dette peker i retning av at det kan være fornuftig å utvikle metodikk spesielt tilpasset eksempelvis lav og høy kompetanse/forutsetninger i bedriften for å motta designhjelpen.

Vi anbefaler at metodikken i første omgang deles inn i:

#### **A Hjelp til førstegangsbrukere/bedrifter med lav kompetanse/forutsetninger**

Denne metodikken anbefales anvendt der bedriften har liten kjennskap/lave forutsetninger for å jobbe med design fra før. Det anbefales å videreutvikle dagens metodikk for eksempel når det gjelder hvordan man gjennomfører en designbrief-prosess. Målet med metodikken må være at bedriften loses gjennom prosessen på en slik måte at kompetansen blir værende igjen i bedriften når designprosjektet er over.



## **B Hjelp til et utvalg bedrifter for å nå målet om strategisk bruk av design**

Vi anbefaler at det utvikles en metodikk som kan anvendes overfor bedrifter med gode interne forutsetninger for å motta hjelp til et designprosjekt. Dette kan også være såkalte førstegangsbrukere, men kompetansen i bedriften på andre relevante områder som produktutvikling, strategisk styring, ”kundedrevet” endringsarbeid osv. tilsier at bedriften kan nyttiggjøre seg hjelpen på en god og effektiv måte. For å sikre at designhjelpen bringer bedriften så langt som potensialet tilsier, anbefaler vi å utvikle en tilpasset metodikk for slike prosjekter. Det anbefales i den sammenheng å trekke veksler på metoder som er utviklet i andre program innenfor virkemiddelapparatet.

### **7.3 Arenaer for møte mellom involverte aktører/faggrupper**

Mange beskriver et bilde av forskjellige verdener – litt forenklet presentert ved ”ingeniørverdenen”, ”industri verdenen” og ”designverdenen”. Flere melder at prosjektet kunne lykkes i større grad dersom kommunikasjonen hadde fungert bedre. Det er derfor viktig å videreutvikle gode arenaer for de ulike faggruppene, eksempelvis ved jevnlig å arrangere erfaringsseminar m alle involverte aktører: bedriftsledere, produktutviklere, designere, utdanningsinstitusjonene, fagorganisasjonene og virkemiddelapparatet. Gjennom løpende kontakt kan de samme aktørene også utfordres på egne arenaer – eksempelvis fagorganisasjonene overfor egne medlemmer, utdanningsinstitusjonene overfor nåværende og tidligere studenter osv. Her vil man også kunne bygge allianser og jobbe systematisk med forhold der man har felles interesser – eksempelvis arbeid med å integrere næringsrettet design inn i eksisterende ordninger som ”Skattefunn”.

### **7.4 Styrke strukturkapitalen – virkemidlenes ”ryggrad”**

For å sikre best mulig intern kompetanseforvaltning og –utvikling i IN og ND innenfor virkemidlene som her er evaluert, vil vi anbefale å styrke strukturkapitalen til begge virksomheter. Med strukturkapitalen menes her hva IN/ND har i dokumentasjon, systemer og databaser osv. for ordningene som her er evaluert. Vi er kjent med at begge institusjoner har systemer og databaser hvor man kan bygge opp kollektiv innsikt i hva som er utfordringer og kjennetegn ved bedriftene som har mottatt hjelp. Vi anbefaler å satse mer på disse i tiden framover. Dette blir særlig viktig for å kunne utnytte erfaringen så langt og gi flere tilgang til opparbeidet innsikt. Virkemidlene har behov for å få en styrket ”ryggrad”/dokumentasjon av arbeidsmetoder, kontakter, resultater osv. i tillegg til sine engasjerte medarbeidere.

### **7.5 Evaluering som utgangspunkt for læring**

Evalueringer gir en anledning til å stoppe opp og eventuelt vurdere andre veivalg. Vi vil anbefale at anledningen for læring og refleksjon som denne evalueringen byr på, benyttes både internt i IN og ND, og dessuten i dialogen med brukere og andre aktuelle aktører.

## 8 REFERANSER

Dansk Design Center og Advice Analyse og Strategi: ”Designisbryderordningen - Evaluering ” (Erhvervs- og boligstyrelsen 2003):

”Dansk Design – en erhvervsøkonomisk analyse. Analyse af de danske kompetenceklynger” (Erhvervs- og boligstyrelsen 2003)

Rapport: ”Næringsrettet design som drivkraft for verdiskaping og utvikling” Næringsministerens utvalg for næringsrettet design. (2001)

Breunig, K. J. & Klev, R. (2002): KnoWare - Knowledge Trade in a Global Market, paper for the KnoWare project , submitted to the IFIP WG9.4 conference "ICTs and Development: New Opportunities, Perspectives & Challenges", London School of Economics and Indian Inst. of Management.

Jevnaker, B.H. (1995). Den skjulte formuen. Industridesign som kreativ konkurransefaktor. Rapport 36/95. Bergen: SNF.

Jevnaker, B.H. (2001). Strategic Integration of Design and Innovation: Dilemmas of Design Expertise and Its Management. *International Journal of New Product Development & Innovation Management* 3 (2), 129-151. BI-reprint 29/2001.