

Innovasjon Norge

Rapport

Oktober, 2010

INNOVASJON NORGE EVALUERING AV DE- SIGNPROGRAMMET



**INNOVASJON NORGE
EVALUERING AV DESIGNPROGRAMMET**

INNHALDSFORTEGNELSE

1.	Sammendrag	1
1.1	Designprogrammets betydning for bedriftene	2
1.2	Overordnede suksesskriterier	3
1.3	Sentrale utfordringer	4
1.4	Anbefalinger	5
2.	Innledning	7
2.1	Om undersøkelsen	7
2.2	Samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd om Designprogrammet	7
2.3	Prosessforløpet for bedrifter som deltar i Designprogrammet	8
2.4	Mandat og formål for evalueringen	9
2.5	Metodisk gjennomføring og datakilder	9
2.6	Begrepsavklaringer og avgrensinger	11
2.7	Leserveiledning	12
3.	Kjennetegn ved bedriftene	13
3.1	Bakgrunnsdata om respondentene og bedriftene/ kjennetegn	13
3.2	Kostnadsmessig størrelsesorden på designprosjektene	13
3.3	Fordeling av bedriftene på bransjer	14
3.4	Fordeling av prosjekter i henhold til det distriktpolitiske virkeområdet	14
3.5	Formål og hensikt med designprosjektet	16
3.6	Type prosjekter	18
3.7	Rådgivning og økonomisk bistand	18
3.8	Oppsummerende diskusjon	19
4.	Samarbeid mellom aktørene i Designprogrammet	21
4.1	Samarbeid mellom bedriftene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd	21
4.2	Bedriftenes samarbeid med designbyrå	26
4.3	Designbyråenes erfaringer med Designprogrammet	28
4.4	Allerede gjennomførte forbedringer	32
4.5	Oppsummerende diskusjon	32
5.	Designprogrammets utløsende effekter	34
5.1	Designprogrammets utløsende effekt for gjennomføring av designprosjekt - innsatsaddisjonalitet	34
5.2	Designprogrammets utløsende effekt på forbedring i bedriftenes resultater - resultataddisjonalitet	41
5.3	Designprogrammets utløsende effekt for endring i atferd - atferdsaddisjonalitet	55
5.4	Avbrutt Designrådgivning	61
6.	Langsiktige effekter av Designprogrammet	64
6.1	Spørreundersøkelsens validitet	64

6.2	Designprogrammets langsiktige effekt på forbedring av bedriftenes resultater	64
6.3	Designprogrammets langsiktige effekt for endring i bedriftenes atferd	67
6.4	Oppsummerende diskusjon	70
6.5	Utvikling over tid – sammenstilling av resultater fra spørreundersøkelsene gjennomført i 2004 og 2010	71
6.6	Erfaringer fra Sverige og Danmark	72
7.	Konklusjon	74
7.1	Designprogrammets utløsende effekter for bedriftene	74
7.2	Anbefalinger	75

FIGURLISTE

Figur 3-1: Bransjetilhørighet, N=207.....	14
Figur 3-2: Kart som viser soneinndeling ihht det distriktpolitiske virkeområdet	15
Figur 3-3: Fordeling av respondenter ihht virkeområder, N=33 (venstre) og N=174 (høyre)	16
Figur 3-4: Bedriftenes forventninger og ambisjoner for gjennomføring av designprosjekt, N=147	17
Figur 3-5: Type designprosjekt i bedriftene, N= 178	18
Figur 3-6: Hva bedriftene har mottatt bistand til, N=147	19
Figur 4-1: Andel av bedrifter som er "meget tilfreds" eller "tilfreds" med designrådgiver, N=103	22
Figur 4-2: Betydning av designformidling, N=147	23
Figur 4-3: Bedriftenes behov for oppfølging fra designrådgiver, N=147	24
Figur 4-4: Andel bedrifter som "i meget høy eller høy grad" er fornøyd med samarbeidet med valgt designbyrå, N=147	26
Figur 5-1: Økonomisk støtte fra Innovasjon Norges utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt, N=147	34
Figur 5-2: Økonomisk støtte fra Innovasjon Norges utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt fordelt på soner i det distriktpolitiske virkeområdet, N=137	36
Figur 5-3: Rådgivningen gjennom Designprogrammets utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt, N=147	37
Figur 5-4: Rådgivning gjennom Designprogrammets utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt fordelt på soner i det distriktpolitiske virkeområdet, N=132	38
Figur 5-5: Andel bedrifter som har gjennomført designprosjekt før sett opp mot betydning av økonomisk støtte fra Innovasjon Norge, N=137	39
Figur 5-6: Andel bedrifter som har gjennomført designprosjekt tidligere sett opp mot betydning av rådgivning gjennom Designprogrammet, N=132	39
Figur 5-7: Indikatorer på markedsmessige resultater, N=103.....	42
Figur 5-8: Økt markedsandel/ etablering i nye markeder fordelt på type designprosjekt, N=132	43
Figur 5-9: Økt eksport sett opp mot type designprosjekt, N=132.....	44
Figur 5-10: Andel bedrifter som oppgir mer attraktiv/ profesjonell grafisk profil fordelt på type designprosjekt, N=132	44
Figur 5-11: Andel bedrifter som fremstår mer attraktive og bedre i sin kommunikasjon fordelt på type designprosjekt, N=132	45
Figur 5-12: Mål og ambisjoner for designprosjektet fordelt på soner, N=103.	46
Figur 5-13: Økt markedsandel/ etablering i nye markeder fordelt på sone, N=103	46
Figur 5-14: Økt eksport fordelt på sone, N=103	47

Figur 5-15: Marked (internasjonalt, nasjonalt, regionalt) fordelt på soner, N=173	48
Figur 5-16: Type designprosjekt fordelt på soner, N=149	48
Figur 5-17: Bedrifter som har bedret omdømme fordelt på soner, N=103	49
Figur 5-18: Økonomiske resultat, N=103	50
Figur 5-19: Andel bedrifter med økt salg, forbedret distribusjon og økt ekstern verddivurdering fordelt på type designprosjekt, N=132	51
Figur 5-20: Andel bedrifter med reduserte kostnader som følge av designprosjektet fordelt på type designprosjekt, N=132	51
Figur 5-21: Andel bedrifter med forbedret effektivitet som følge av designprosjektet fordelt på type designprosjekt, N=132	52
Figur 5-22: Andel bedrifter med økt salg, forbedret distribusjon og økt ekstern verddivurdering fordelt på sone, N=103	53
Figur 5-23: Andel bedrifter med reduserte kostnader fordelt på sone, N=103	53
Figur 5-24: Andel bedrifter med forbedret effektivitet fordelt på sone, N=103	54
Figur 5-25: Når forventes effektene av designprosjektet å være realisert? N=149	54
Figur 5-26: Indikatorene på endringer i egen organisasjon, N=103	56
Figur 5-27: Endring i bedriftenes fokus på markedsorientering, N=103	57
Figur 5-28: Endring i bedriftenes forhold til bruk av profesjonelle designbyrå, N=103	58
Figur 5-29: Indikatorene på endringer i egen organisasjon fordelt på soner, N=103	59
Figur 5-30: Endring i bedriftenes fokus på markedsorientering fordelt på soner, N=103	60
Figur 5-31: Endring i bedriftenes forhold til bruk av profesjonelle designbyrå fordelt på soner, N=103	60
Figur 5-32: Årsaker til avbrutt designrådgivning, N=25	62
Figur 6-1: Indikatorene på markedsmessige resultater (1999-2003), N=29	65
Figur 6-2: Sammenstilling markedsmessige resultater 2005-2009 versus 1999-2003	65
Figur 6-3: Indikatorene på økonomiske resultater (1999-2003), N=29	66
Figur 6-4: Sammenstilling økonomiske resultater 2005-2009 versus 1999-2003	66
Figur 6-5: Indikatorene på endringer i egen organisasjon (1999-2003), N=29	67
Figur 6-6: Sammenstilling indikatorene på endringer i egen organisasjon 2005-2009 versus 1999-2003	68
Figur 6-7: Endring i bedriftenes fokus på markedsretting (1999-2003), N=2968	69
Figur 6-8: Sammenstilling indikatorene på endringer i egen organisasjon 2005-2009 versus 1999-2003	69
Figur 6-9: Endring i bedriftenes forhold til bruk av profesjonelle designbyrå (1999-2003), N=29	69
Figur 6-10: Sammenstilling indikatorene på endringer i egen organisasjon 2005-2009 versus 1999-2003	70

Tabelliste

Tabell 5-1: Samvariasjon i hvorvidt rådgivning og økonomisk støtte er utløsende for gjennomføring av designprosjektet, N=147	40
Tabell 5-2: Økt markedsandel/ nye markeder krysset med bransje og sone, N=250	47

VEDLEGG

Vedlegg 1

Spørreskjema

Vedlegg 2

Frekvenstabeller

1. SAMMENDRAG

I denne rapporten evalueres Innovasjon Norges og Norsk Designråds Designprogram. Designprogrammet har som mål å få flere bedrifter i Norge til å bruke profesjonelle designere og bli strategiske designbrukere som et ledd i bedriftens egen utvikling, samt skape forståelse for at design er et strategisk virkemiddel og konkurranseparameter.¹

Evalueringen av Designprogrammet er gjennomført av Rambøll, i rådgivende samarbeid med førsteamanuensis Birgit H. Jevnaker², på oppdrag fra Innovasjon Norge i perioden april- september 2010. Formålet med evalueringen er å danne et kunnskapsgrunnlag om hvordan Designprogrammet har fungert i perioden 2005-2009, med et særskilt fokus på innsatsaddisjonalitet, resultataddisjonalitet og atferdsaddisjonalitet, samt bedriftenes erfaringer fra samarbeidet med Innovasjon Norge og Norsk Designråd. En sentral problemstilling i evalueringen har vært å vurdere hvilken betydning rådgivningen gjennom Designprogrammet har hatt for bedriftene, og hva den økonomiske støtten har betydd for gjennomføringen av et designprosjekt i en bedrift. Med andre ord, hvor utløsende er rådgivningen og den økonomiske støtten for at en bedrift skal kunne gjennomføre et designprosjekt. I rapporten fokuseres det videre på hvilken betydning deltakelsen i Designprogrammet har hatt for bedriftens markedsmessige og økonomiske resultater. Et særskilt fokus har vært å avdekke hvilke suksessfaktorer bedriftene opplever i samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, og i samarbeidet mellom bedriftene og designbyråene. Det har også vært sentralt i evalueringen å avdekke utfordringer bedriftene opplever i gjennomføringen av et designprosjekt, i samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd og i samarbeidet med designbyråene.

Innovasjon Norge har en viktig rolle gjennom å legge til rette for innovasjonsprosesser og bidra til å utløse innovasjoner som ellers ikke ville blitt realisert. Designarbeid er en av flere faktorer som kan tilføre verdi til en tjeneste eller et produkt. Styrket fokus på design som en integrert del av en innovasjonsprosess er en del av Regjeringens, og Innovasjon Norges, langsiktige satsning på design i norsk næringsliv, samt en drivkraft for å utvikle norsk næringslivs konkurransekraft. Designprogrammet er en del av denne satsningen. Målet er å få flere bedrifter i Norge til å bruke profesjonelle designere og bli strategiske designbrukere som et ledd i bedriftens egen utvikling. Det er videre et mål å skape forståelse for at design er et strategisk virkemiddel og en konkurranseparameter.

Hensikten med dette oppdraget har vært å vurdere betydningen av Designprogrammet for bedrifter som har deltatt mellom 2005-2009. I tillegg har vi samlet inn data fra bedrifter som deltok i Designprogrammet i perioden 1999-2003 og som var inkludert i Asplan Viaks evaluering fra 2004 av Designprogrammet. Dette for å skape et sammenligningsgrunnlag.

Vi har i evalueringen benyttet oss av en kvantitativ og kvalitativ datainnsamling for å danne et godt datagrunnlag basert på de erfaringene bedriftene har gjort seg gjennom deltakelsen i Designprogrammet. Dette innebærer at vi har gjennomført en breddeundersøkelse blant de bedrifter som har deltatt i Designprogrammet mellom 2005-2009 og blant bedrifter som deltok mellom 1999-2003. Det var totalt 207 bedrifter som besvarte breddeundersøkelsen. Det ble også gjennomført kvalitative intervjuer med 15 bedrifter som har gjennomført et designprosjekt i sin bedrift. Vi intervjuet fem bedrifter som deltok i Designprogrammet mellom 1999-2003 og 10 bedrifter som deltok mellom 2005-2009. I tillegg har vi gjennomført en workshop med representanter fra ulike designbyrå for å innhente deres synspunkter og erfaringer med Designprogrammet.

I breddeundersøkelsen oppgir over 70 prosent av bedriftene at de mottok rådgivning fra Innovasjon Norge. Seks prosent oppgir at de mottok rådgivning kun fra Norsk Designråd, mens 16 prosent av bedriftene oppgir at de har mottatt rådgivning fra både Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Denne fordelingen henger naturlig sammen med utviklingen i rollefordelingen de to organisasjonene i mellom.

¹ Nærings- og handelsdepartementet: Design og verdiskaping – regjeringens satsing på næringsrettet design 2006-2009

² Birgit Helene Jevnaker er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, institutt for innovasjon og økonomisk organisering. Hun har forsket og publisert innen feltene innovasjon og design, kompetanse, bedriftsutvikling og samarbeid. Hun har bidratt til denne rapporten som rådgiver innen en avgrenset ramme.

1.1 DESIGNPROGRAMMETS BETYDNING FOR BEDRIFTENE

Fokuset for evalueringen har i stor grad vært på hvilken utløsende effekt Designprogrammet har hatt for bedrifter med hensyn til forbedring i bedriftenes økonomiske og markedsmessige resultater, for endringer i bedriftenes atferd med hensyn til bruk av profesjonelle designere, og ikke minst om bistanden bedriftene mottar er utløsende for gjennomføringen av et designprosjekt.

Basert på resultatene i evalueringen, fremstår det som klart at både den økonomiske støtten og rådgivningen bedriftene mottar gjennom Designprogrammet er utløsende for gjennomføring av designprosjektet. Den økonomiske støtten ser ut til å vektlegges i noe høyere grad enn rådgivningen.

Alle kommunene i Norge er delt inn i et geografisk virkeområde med tilhørende støttesatser for bruk av direkte bedriftsrettet støtte. Det distriktpolitiske virkeområdet er definert i "Forskrift om geografisk virkeområde og bruk av dei regional- og distriktpolitiske verkemidla"³. Det distriktpolitiske virkeområdet er videre delt inn i fire soner. Sone 1 utgjøres av de mest sentrale kommunene, og er den sonen som prioriteres lavest med hensyn til bruk av offentlige virkemidler. Sone 4 består av de minst sentrale kommunene som er høyest prioritert når det kommer bruk av offentlige virkemidler. Resultatene fra den gjennomførte breddeundersøkelsen tyder på at den økonomiske støtten i noe større grad er utløsende for gjennomføringen av designprosjekt for bedrifter i sone 1 i det distriktpolitiske virkeområde, sammenlignet med bedrifter i sone 3 og 4. Det må samtidig understrekes at den økonomiske støtten i høy grad er utløsende også for bedriftene i sone 1. Vi finner derimot ikke samme forskjeller sonene imellom når det gjelder mottatt rådgivning gjennom Designprogrammet. Resultatene tyder på at denne er like utløsende uavhengig av hvilken sone bedriftene er lokalisert i. Dette kommer til uttrykk både i den kvantitative og den kvalitative informasjonen vi har hentet inn⁴.

Den utløsende effekten både av økonomisk støtte og rådgivning er uavhengig av om bedriften tidligere har arbeidet med profesjonelle designere eller ikke. Dersom man bryter ned betydningen av rådgivning og økonomi, kan det se ut til at bedriftene som har tilstrekkelige økonomiske rammer til å gjennomføre et designprosjekt i egen regi, i flere tilfeller mangler kompetanse på hvordan design kan brukes til å fremme egne resultater. For denne type bedrifter spiller rådgivningen bedriftene mottar gjennom Designprogrammet en viktig rolle, gjennom informasjon og opplæring i å bruke design som virkemiddel for å oppnå bedre resultater.

For bedrifter som er godt kjent med design kan det se ut til at det hovedsakelig er økonomiske begrensninger som hindrer dem i å gjennomføre et designprosjekt i det omfang, og med den fremdriften de ønsker. Her spiller Designprogrammet en viktig rolle som formidler av økonomisk støtte.

Samlet sett vurderer vi at Designprogrammet, gjennom de gjennomførte designprosjektene, har medført forbedringer i både de markedsmessige og de økonomiske resultatene bedriftene har oppnådd. Designprogrammets betydning for de markedsmessige resultatene fremstår som større enn tilsvarende for de økonomiske resultatene. Dersom vi bryter ned det markedsmessige og økonomiske indikatorsettet, finner vi at indikatorene som går på økt salg, samt mer utadrettede aktiviteter mot kundene og eksterne aktører, oppnår høyere score enn indikatorene som går på mer interne arbeidsprosesser.

Det at Designprogrammet vurderes å ha betydning for bedriftenes markedsmessige og økonomiske resultat forsterkes av at kun 30 prosent av bedriftene oppgir at effektene av designprosjektet i hovedsak er hentet ut. Breddeundersøkelsen viser at hele 45 prosent av bedriftene forventer at effektene i hovedsak skal materialisere seg i løpet av de to kommende årene, og slik sett kan det forventes at designprosjektene vil gi ytterligere forbedringer i bedriftenes økonomiske og markedsmessige resultater.

³ Forskrift om geografisk virkeområde og bruk av dei regional- og distriktpolitiske verkemidla, <http://www.lovddata.no/for/sf/kr/tr-20061215-1455-0.html>

⁴ Det er gjennomført deskriptive og eksplorative analyser innen rammen av oppdragsbeskrivelsen. Det er ikke foretatt omfattende multivariate kausale analyser.

Hvilken sone i det distriktspolitiske virkeområde bedriftene hører inn under, ser ut til å ha en betydning for den utløsende effekten Designprogrammet har hatt på bedriftenes resultater, samt endringer i atferd. I denne undersøkelsen er det ingen bedrifter i sone 2 som har fullført et designprosjekt, og vi har derfor ingen resultater for bedrifter i denne sonen. Andelen bedrifter i sone 3 og 4 oppgir generelt sett bedre resultater, både markedsmessig og økonomisk, enn bedriftene i sone 1. Unntaket er andelen bedrifter som oppgir økt eksport som følge av Designprogrammet, der sone 1 har en høyere andel enn i sone 3 og 4. Dette kan tyde på at Designprogrammet hittil har størst virkning i Innovasjon Norges tradisjonelle målgruppe, det vil si de minst sentrale bedriftene tilhørende sone 3 og 4.

Når det gjelder endring i egen organisasjon viser funnene at hittil gjennomførte designprosjekt har resultert i at design har blitt tatt inn i forretningsplanen, ført til større nyskappings- og innovasjonsevne og medført økt stolthet og samhold i bedriftene. På den annen side har vi funnet relativt lav sammenheng mellom designprosjektene og økt tverrfaglighet internt i bedriftene, økt samarbeid med leverandører og økt miljøbevissthet i organisasjonen⁵.

Videre viser funnene tydelig at bedriftene ønsker å jobbe med profesjonelle designere også i fremtiden. Kombinert med at bedriftene har økt sin kompetanse om bruk av design, samt fått en økt forståelse for at det å arbeide med design er komplekst, tyder dette på at bedriftene har endret sine holdninger til design som fagdisiplin. De har også oppnådd forståelse for at de kommer frem til bedre designmessige resultater ved å benytte samarbeid med profesjonelle designbyrå fremfor å finne egne løsninger. Samlet sett vil vi derfor konkludere med at Designprogrammet, ved de gjennomførte designprosjektene, har medført en endring i atferden i bedriftene med tanke på økt markedsfokus og økt vekt på strategisk bruk av design og samarbeid profesjonelle designere også for fremtiden.

1.2 OVERORDNEDE SUKSESSKRITERIER

I de følgende punktene presenteres de viktigste overordnede suksesskriterier til bedriftene i deres gjennomføring av et designprosjekt gjennom Designprogrammet, samt suksessfaktorer i samarbeidet med designbyrå, slik respondentene har erfart dette.

- **Innovasjon Norge/ Norsk Designråd oppleves som et profesjonelt rådgivningsapparat**
Gjennom den bistanden bedriftene mottar, oppleves Innovasjon Norge/ Norsk Designråd som profesjonelle og lite byråkratiske. Dette trekkes frem som svært positivt, da de opplever at fokuset holdes på design og bedriftens designbehov.
- **Designrådgiverne viser engasjement i samarbeidet**
Bedriftene fremhever designrådgiverens evne til å vise engasjement overfor designprosjektet som svært positivt. I tillegg oppfatter de engasjementet som viktig for å skape gode rammer for gjennomføringen av designprosjektet i bedriften.
- **Designrådgivers evne til å gi god informasjon om designprosessen**
Designrådgivers evne til å gi god, og nok, informasjon om designprosjektet og gjennomføringen av dette, fremheves som et suksesskriterium. Flere bedrifter sier at de får den informasjonen de har behov for til å kunne gjennomføre et designprosjekt på en god måte.
- **Løsningsorienterte og engasjerte designbyrå**
Bedriftene trekker frem at løsningsorienterte og engasjerte designbyrå er en viktig suksessfaktor for at bedriftene skal lykkes med designprosjektet. Det fremheves at designerne/ konsulenter fra designbyråene er gode motivatorer, og bidrar positivt inn i bedriften ved å skape engasjement og bevissthet om designprosjektet.

⁵ Det er noe usikkert hva undersøkelsen har maktet å fange opp. Funn kan ha med flere forhold å gjøre, alt fra den leder som svarer sin oppmerksomhet og innsikt i det konkrete arbeidet som har foregått, til kunnskap om hva design omfatter og kan innebære.

- **Forståelse for bedriftens designbehov, produktforståelse og kompetanse**
Designerne/ konsulentene i designbyråenes forståelse for bedriftens designbehov fremheves som en annen viktig suksessfaktor. Evnen til å forstå bedriften, markedet og deres produkt/ tjeneste er viktig for å kunne forstå designbehovet og hva designprosjektet skal resultere i.
- **Kommunikasjon og dialog med designer/ konsulent fra designbyrå**
Kommunikasjon og dialog med designer/ konsulent fra designbyrået fremheves som en suksessfaktor for å gjennomføre et vellykket designprosjekt. Bedriftene påpeker at god kjemi med designer/ konsulent fra designbyrået, i tillegg til en god og tett dialog med denne, er nødvendig for å kunne gjennomføre et godt prosjekt. Dersom dette oppnås, føler bedriftene seg involvert gjennom hele prosessen, og de oppfatter at designer/ konsulent tar hensyn til deres behov, idéer og ønsker.
- **Produktet som blir levert**
En suksessfaktor for bedriftene er det faktiske produktet eller tjenesten som blir levert fra designbyrået som resultat av designprosjektet. Bedriftene fremhever at de er avhengige av en dyktig designer/ konsulent som kan omsette deres ideer til konkret form, for å oppnå det produktet de ønsker

1.3 SENTRALE UTFORDRINGER

I de følgende punktene presenteres noen sentrale utfordringer knyttet til bedriftenes erfaringer fra deltakelsen i Designprosjektet, samt utfordringer knyttet til samarbeidet med designbyrå.

- **Oppfølging i etterkant av kontraktinngåelse med designbyrå**
Bedriftene er klare i sin tilbakemelding på at de ønsker større grad av oppfølging også etter at kontrakten med valgt designbyrå er undertegnet. Konkret begrunnes ønsket med at de har lite erfaring med design og kan trenge en sparringspartner også i gjennomføringen av designprosjektet. Designbyrået har ikke ansvar for implementering av resultatet av designprosjektet, med mindre dette er spesifisert i kontrakten. For at prosjektet skal gi bedriftene verdi er dette en kritisk fase, og bedriftene har behov for støtte også i denne fasen, både faglig og økonomisk. Bedriftene savner også en oppfølging i etterkant av implementering for å kunne vurdere prosessen og designprosjektet, noe som kan gjøre dem i bedre stand til å arbeide videre med profesjonelle designere på egenhånd i etterkant.
- **Kontrakten med designbyrå**
Flere bedrifter opplever utfordringer knyttet til kontrakten de inngår med valgt designbyrå, og etterlyser mer informasjon og oppfølging av hva som ligger i kontrakten i forhold til hva de kan forvente av prosessen og sluttprodukt fra designrådgiveren. Særlig er bedriftene opptatt av eierskapet til produktet som blir laget. Er det bedriftenes produkt eller designbyråets? Åndsverkloven sier at den som skaper et åndsverk har opphav til det⁶. Bruksrett kan derimot kjøpes. Bedriftene opplever usikkerhet knyttet til nettopp dette, og savner både mer informasjon om hva en kontrakt innebærer med et designbyrå, og hvilke forventninger bedriften kan ha til kontrakten fra designrådgivernes side.
- **Fokus på hele designprosessen**
Som nevnt ønsker bedriftene mer oppfølging i etterkant og underveis i designprosjektet. Det som kommer frem i både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen er at bedriftene til dels føler de ikke får nok informasjon og veiledning om hele designprosessen. Særlig påpeker bedriftene at de ikke får god nok informasjon om hva som kreves av interne ressurser i gjennomføringen av designprosjektet, tidsperspektivet på gjennomføring av designprosjektet og hva som venter dem etter at designprosjektet er ferdigstilt. Bedriftenes svar kan antyde flere forhold, som lite innsikt og kunnskap om designprosesser, opplevd usikkerhet og tvetydighet med mer. Dette er for øvrig ikke overraskende i design og innovasjonsprosjekter⁷. Dette er også forhold som ofte oppstår i nye samarbeidsforhold der mange parter skal arbeide sammen på til dels nye måter.

⁶ <http://www.lovdata.no/all/hl-19610512-002.html>

⁷ Se omtale og drøfting i Farstad og Jevnaker (2010), Design i praksis: designledelse og innovasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

- **Kostnader, egeninnsats og tidspress**

Svært mange av bedriftene trekker frem kostnader som en stor utfordring i samarbeidet med designbyrå. Dette henger også sammen med bruk av interne ressurser og egeninnsats, i tillegg til at det er et tidspress i gjennomføringen for både bedrift og designbyrå. Det oppleves til dels at det ikke finnes en fast pris fra designbyrået, selv om man har inngått en kontrakt med et budsjett. Bedriftene opplever at det kommer en rekke tilleggsfaktureringer for arbeid som ikke er spesifisert i kontrakten, noe som gjør at opprinnelig budsjett ikke strekker til. Som vi har vært inne på tidligere, henger dette blant annet sammen med en tydeliggjøring av hva som inngår i prisen i kontrakten, hva som kan og skal leveres til den avtalte prisen, og hva som forventes av bedriften av egeninnsats. Spesielt små bedrifter opplever designprosjektet som krevende, da de ikke har tilstrekkelig interne ressurser de kan bruke på dette. Utfordringen knyttet til sistnevnte er også knyttet til informasjon gitt på forhånd om hva som må avsettes av intern tid for å få et godt prosjekt

- **Kommunikasjon og dialog med designer/ konsulent fra designbyrå**

Flere bedrifter opplever utfordringer i kommunikasjonen og dialogen med valgt designbyrå, enten fordi de ikke har en "personlig kjemi" med designer/ konsulent fra designbyrået, eller fordi bedriften opplever at deres ideer og ønsker ikke blir tatt hensyn til. De opplever at designbyrået overkjører dem i prosessen, eller at bedriften og designbyrået har ulike designmessige ønsker. Flere påpeker også kommunikasjonsvansker knyttet til at designer/ konsulent fra designbyrå og bedrift snakker "forskjellige" språk, som igjen gjør at man ikke klarer å skape en felles plattform. Under dette punktet vil vi også trekke frem en annen utfordring, nemlig geografisk avstand med designbyrå og bedrift. Flere bedrifter ser dette som en utfordring når det gjelder å få til et godt samarbeid med designbyrået. Mange bedrifter benytter seg eksempelvis av designbyråer med kontorsted i Oslo. Når den geografiske avstanden blir stor, opplever mange at det å holde prosjektmøter sammen med designer/ konsulent medfører for høye reisekostnader, og i mange tilfeller velger man å droppe møtene. For mange ville dette vært løst om de heller kunne benyttet seg av et lokalt designbyrå. Likevel må det fremheves at mange bedrifter velger et designbyrå som ligger langt unna bedriften, på grunn av kompetansen til designbyrået. Dette dersom et lokalt designbyrå ikke besitter rett kompetanse for å løse det spesifikke designprosjektet.

- **Produkt som blir levert**

Bedriftene opplever at produktet eller tjenesten som blir levert fra designbyrået kan være en utfordring, på samme måte som det er et suksesskriterium. Bedriftene opplever at designprosjektet er svært kostbart for dem, og det er essensielt at bedriftene får en leveranse som mer enn veier opp for de ressursene som legges inn i designprosjektet. Utfordringen henger slik sett tett sammen med de to foregående punktene. Det pekes også på at bedriftene har en forventning om hva de ønsker, og i flere tilfeller opplever at dette ikke blir innfridd.

Evalueringen indikerer at designprosjektene både er nyttige, lærerike og utfordrende for de samarbeidende aktørene. Samtidig antyder svarene, indirekte og direkte, at mye kan gjøres for å utvikle både prosess og resultater videre.

1.4 ANBEFALINGER

Basert på funnene fra evalueringen vil vi her gi våre anbefalinger til fokusområder for det videre strategiske arbeidet med Designprogrammet. For at dette skal bli virksomt, vil det være nyttig for Innovasjon Norge og relevante samarbeidspartnere, internt og eksternt, aktivt å søke etter hvordan rådene kan omsettes i handling. På bakgrunn av funn i evalueringen vil vi gi følgende anbefalinger:

- Tettere oppfølging av bedriftene underveis og i etterkant av designprosjektet for å sikre et godt resultat av designprosjektet og sjekke hvorvidt bedriftenes mål, fastsatt i forkant eller omforent som del av designprosjektet, faktisk ble oppnådd.
- Det presiseres at designrådgiverne til Norsk Designråd har gitt oppfølging til kundene også i etterkant av kontraktinngåelse, og at en tettere oppfølging av bedriftene også er lagt inn som standard for designrådgiverne fra Innovasjon Norge fra 2009-2010.

- Bedre informasjon fra designrådgiverne om total kostnader og investeringer for hele designprosessen, også tilleggstenester og kostnader til å implementere og ta i bruk leveransen fra designbyråene for å gjøre bedriften i best mulig stand til å hente ut alle effekter og gevinster av designprosjektet.
- Skape en formell møtearena mellom aktørene i Designprogrammet, det vil si bedrift, designrådgiver og designbyrå, med fokus på aktørens rolle, forventningsavstemninger, samarbeidsrelasjoner og kommunikasjon, både knyttet til den enkelte bedrifts designprosjekt, men også formelle erfaringsnettverk med bedrifter, designrådgivere og designbyrå med fokus på kunnskapsutveksling.
- Større fokus på mer tverrfaglig rådgivning fra Innovasjon Norges virkemiddelsapparat, der man også kan trekke inn øvrig kompetanse, for eksempel på forretningsutvikling, for å sikre et helhetlig perspektiv på hvordan designprosjektet passer inn i bedriftens daglige drift, samt i dens verdikjede. Det kan også vurderes mindre tiltak for målrettet kompetanseutvikling både blant saksbehandlere og i de soner og bedriftsmiljøer der det vurderes spesielt aktuelt med design og designprosjekt.
- Færre, men større prosjekter hvor det stilles tydelige krav til måloppnåelse og egeninnsats, og der også hele livsløpet til designprosjektet tas inn. Et alternativ kan også være at flere mindre aktører, som naturlig hører sammen, kan gå sammen om et felles prosjekt – for eksempel felles fornyelse og markedsføring av en destinasjon (eller annet tjenestetilbud) der man i et designprosjekt for eksempel kan utvikle felles visuell profil eller andre designelementer⁸.

⁸ Det finnes mange flere mulige arbeidsmåter og former for design som kan være aktuelt å vurdere i og for et nyskapende samarbeid mellom aktører (det faller utenfor mandatet å utdype dette videre her).

2. INNLEDNING

2.1 OM UNDERSØKELSEN

Rambøll Management Consulting (Rambøll), i samarbeid med førsteamanuensis Birgit H. Jevnaker, presenterer herved sluttrapport av evalueringen av Designprogrammet. Evalueringen ble gjennomført i perioden april- september 2010 på oppdrag fra Innovasjon Norge.

Evalueringen av Designprogrammet har til formål å danne et kunnskapsgrunnlag om hvordan Designprogrammet har fungert i perioden 2005-2009, med et særskilt fokus på innsatsaddisjonalitet, resultataddisjonalitet og atferdsaddisjonalitet, samt bedriftenes erfaringer fra samarbeidet med Innovasjon Norge og Norsk Designråd.

Hovedmålet til Innovasjon Norge er å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet og utløse ulike distrikters og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profesjonalisering. Målgrupper er entreprenører, unge bedrifter og SMB (små- og mellomstore bedrifter) med vekstambisjoner og vekstpotensial.⁹

Innovasjon Norge har en viktig rolle gjennom å legge til rette for innovasjonsprosesser og bidra til å utløse innovasjoner som ellers ikke ville blitt realisert. Design er en av flere faktorer som kan tilføre verdi til en tjeneste eller et produkt. En brukerrettet og gjennomtenkt design kan tiltrekke nye kundegrupper og øke lojaliteten hos eksisterende kunder. Riktig design kan også redusere kostnader i produksjonen eller gjøre logistikken smidigere. Slik øker verdiskapingen og utviklingstakten i enkeltbedrifter og næringer.¹⁰

Styrket fokus på design som en integrert del av en innovasjonsprosess er en del av Regjeringens, og Innovasjon Norges, langsiktige satsning på design i norsk næringsliv, samt en drivkraft for å utvikle norsk næringslivs konkurransekraft. Designprogrammet er en del av denne satsningen. Målet er å få flere bedrifter i Norge til å bruke profesjonelle designere og bli strategiske designbrukere som et ledd i bedriftens egen utvikling, og skape forståelse for at design er et strategisk virkemiddel og konkurranseparameter.¹¹

2.2 SAMARBEIDSAVTALE MELLOM INNOVASJON NORGE OG NORSK DESIGNRÅD OM DESIGNPROGRAMMET

Den første samarbeidsavtalen mellom Norsk Designråd og Innovasjon Norge, daværende Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond (SND), ble undertegnet i 1998. Samarbeidet skulle bidra til at SND fikk integrert design i sitt virkemiddelapparat, og avtalen skulle legge grunnlaget for et langsiktig samarbeid.

Gjennom avtalen ble SNDs distriktskontorer et viktig bindeledd mellom bedriftene og fagmiljøet i Norsk Designråd, der rådet skulle bistå bedriftene i bruk av design i produktutvikling og profilering. Fra 1998 til 2003 hadde SND regionale designrådgivere i enkelte regioner som bistod med designrådgivning. Disse var prosjektfinansiert gjennom SND og de respektive fylkeskommunene. SNDs rolle var i tillegg å bidra med finansiering av utviklingsprosjekter i bedriftene.

I 2003 ble *Designprogrammet* etablert av SND for å løfte designsatsingen tydeligere frem i egen organisasjon. Norsk Designråds bidrag overfor SND ble fortsatt styrt av samarbeidsavtalen, hvor *operativ designrådgiving overfor enkeltbedrifter* er det bidraget som blir evaluert i denne rapporten.

Fra 2003 opprettet SND en programansvarlig, det ble utnevnt en designansvarlig på hvert distriktskontor, og SND/ Innovasjon Norge (fra 2004) begynte gradvis å bygge opp et eget apparat med designrådgivere. Denne utviklingen var basert på et stort uutnyttet potensial innen bruk av

⁹ Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge, 2008. <http://innovasjonnorge.no/Om-oss/Var-strategi/>

¹⁰ Nærings- og handelsdepartementet: Design og verdiskaping – regjeringens satsning på næringsrettet design 2006-2009

¹¹ Nærings- og handelsdepartementet: Design og verdiskaping – regjeringens satsing på næringsrettet design 2006-2009

strategisk design blant små og mellomstore bedrifter, og hvor kunder skulle møte et virkemiddelapparat som var lett tilgjengelig i hele landet.

I 2006 la regjeringen frem "Design og Verdiskaping - regjeringens satsing på næringsrettet design 2006-2009"¹². Satsingen la opp til et utvidet samarbeid mellom Norsk Designråd og Innovasjon Norge hvor bransjene maritim industri, reiseliv, matindustri og treindustrien skulle prioriteres. Antall designrådgivere både i Innovasjon Norge og Norsk Designråd økte fra 2006/ 2007.

I 2009 ble det innført en ny rollefordeling. Norsk Designråd skulle bistå bedrifter som stod overfor mer komplekse problemstillinger hvor det kunne være behov for å sette i gang flere parallelle utviklingsprosjekter - både forretningsmessig og produkt-/ designmessig. Innovasjon Norge skulle på sin side overta all øvrig designrådgiving og designerformidling til enkeltbedrifter. Denne rollefordelingen var et resultat av at Innovasjon Norge i 2009 hadde egne designrådgivere som dekket de fleste fylker. I tillegg ønsket man å utfylle hverandre bedre kompetansmessig.

I 2010 har Innovasjon Norge totalt 11 designrådgivere som dekker alle fylker unntatt Nordland. Norsk Designråd har 5 rådgivere som ved behov forbereder og gjennomfører forprosjekter med bedriftene i komplekse bedriftsprosjekter.

Finansiell støtte er fremdeles Innovasjon Norges ansvar. Bedriftene som deltar i Designprogrammet kan søke tilskudd gjennom Innovasjon Norges generelle tilskuddsordninger, dersom de møter kriteriene stilt for disse. Det er også knyttet en tilskuddsordning direkte til investeringer i designprosjekter - Isbryterordningen. Isbryterordningen kan gi tilskudd til små og mellomstore bedrifter i sentrale strøk som har valgt å implementere design på en bevisst og helhetlig måte som en del av sin forretningsstrategi¹³. Felles for alle tilskuddsordningene er at kontrakt mellom designbyrå og bedrift skal være godkjent av begge parter før tilskudd eventuelt bevilges. I søknad om utbetaling av tilskudd skal det utarbeides en kort rapport med erfaringer og måloppnåelse i forhold til strategi, samt prosjektregnskap godkjent av enten revisor eller autorisert regnskapsfører (sistnevnte for bedrifter som ikke er revisjonspliktige).

2.3 PROSESSFORLØPET FOR BEDRIFTER SOM DELTAR I DESIGNPROGRAMMET

Et designprosjekt starter gjerne ved at en bedrift blir klar over behovet for å gjennomføre et slikt prosjekt. Spørreundersøkelsen vi har gjennomført, samt informasjon gitt i de kvalitative intervjuene, viser at bedriftene i noen tilfeller selv identifiserer dette behovet, mens det i andre tilfeller er informasjon og/ eller rådgivning fra Innovasjon Norge/ Norsk Designråd som bidrar til å identifisere dette.

Det er bedriftens kundeansvarlig i Innovasjon Norge som i utgangspunktet skal vurdere om bedriften er moden nok til å gjennomføre et designprosjekt, eller om det er andre, mer grunnleggende elementer som må være på plass først. Dersom bedriften vurderes som moden nok, kobles den med en designrådgiver i Innovasjon Norge eller Norsk Designråd. Som nevnt i avsnitt 2.2 har Norsk Designråd, fra og med 2009, ansvaret for de mer komplekse prosjektene, mens Innovasjon Norge har hovedansvaret for de resterende. Som nevnt har ikke Innovasjon Norge egen designrådgiver i Nordland, og derfor har Norsk Designråd også ansvaret for designprosjekt i Nordland.

Neste steg i prosessen er å utvikle det som kalles en designbrief. En designbrief er en prosjektbeskrivelse som beskriver bedriftens designbehov, visjon og formål for et designprosjekt. Designbriefen benyttes som kravspesifikasjon for innhenting av tilbud på det definerte designprosjektet.

Når designbriefen er ferdigstilt, har designrådgiveren ansvaret for å finne et designbyrå som kan løse det beskrevne prosjektet. Det skal plukkes ut minimum tre designbyrå til å gi tilbud basert på beskrivelsen i designbriefen. Dette for å sikre konkurranse, samt vise bedriften at samme prosjekt kan løses på ulike måter. Det er også et mål om å plukke ut lokale tilbydere om mulig. I ut-

¹² Nærings- og handelsdepartementet: Design og Verdiskaping - regjeringens satsing på næringsrettet design 2006-2009, <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/designogverdiskaping.pdf>

¹³ Innovasjon Norge - Produktark for Isbryterordningen

valgsprosessen bruker designrådgiveren sin kunnskap om de ulike designbyråene og hvilken kompetanse de besitter. Designrådgiverne kan også hente ut kompetansebeskrivelser fra Designbasen¹⁴ for å finne et designbyrå som har rett kompetanseprofil. Denne databasen gir en oversikt over ulike designbyrå og hvilken kompetanse disse byråene innehar. Norsk Designråd, Innovasjon Norge, Grafill, KF Designbyråforeningen og Norske Industriedesignere (NID) er partene som står bak tjenesten.

Neste skritt er så at designbyråene utarbeider tilbud basert på designbriefen. Representanter fra designbyråene presenterer så sitt tilbud i et møte med bedriften. Designrådgiver fra Innovasjon Norge/ Norsk Designråd er med på disse møtene for å hjelpe bedriftene til å forstå tilbudene. Både bedriften og designbyrået har anledning til å stille spørsmål til hverandre for å oppnå felles forståelse av designprosjektet, finne ut hvordan dette best kan løses, og hvilke tjenester som inngår i prisen som er gitt i tilbudet. I etterkant av møtene får designbyråene som regel anledning til å justere sitt tilbud basert på den informasjonen som kom frem i tilbudsmøtet. Tilbudene, eventuelt de reviderte tilbudene, vurderes så av bedriften. Som oftest gjøres dette i samarbeid med designrådgiveren fra Innovasjon Norge/ Norsk Designråd. Deretter velger bedriften det designbyrået de ønsker å samarbeide med, og inngår kontrakt med dem.

Designrådgiverens rolle i dette prosessforløpet er å være en sparringspartner gjennom alle steg i prosessen. I tillegg bistår gjerne designrådgiveren bedriften med å søke økonomisk støtte til gjennomføringen av designprosjektet. I prinsippet avsluttes samarbeidet formelt mellom bedrift og designrådgiver når bedriften har signert kontrakten med designbyrået. Det må nevnes at designrådgiverne i Norsk Designråd, spesielt i de mer komplekse prosjektene, som regel følger prosessen også etter kontraktsignering.

2.4 MANDAT OG FORMÅL FOR EVALUERINGEN

Evalueringen av Designprogrammet skal utgjøre en del av Innovasjon Norges videre arbeid med utvikling av satsningen på design i norsk næringsliv, og bli brukt som grunnlag for å utvikle en treårig strategiplan for den videre designsatsningen fra Innovasjon Norge, i samarbeid med Norsk Designråd. Evalueringens formål har derfor vært å belyse hvordan Designprogrammet har fungert i perioden 2005-2009, hvilken utløsende effekt Designprogrammet har hatt for hvorvidt bedriftene gjennomførte designprosjektet, hvilken utløsende effekt Designprogrammet har hatt i forbedrede økonomiske og markedsmessige resultater, samt hvilken utløsende effekt Designprogrammet har hatt for endring i atferd i bedriften knyttet til bruk av profesjonelle designere. Evalueringen skal også gi svar på hvordan samarbeidet mellom bedriftene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd fungerer, hvordan samarbeidet mellom bedriftene og designbyråene fungerer og hvordan designbyråene oppfatter Designprogrammet. Det er tatt utgangspunkt i at videre satsing bygger videre på den struktur og samarbeidsform som er definert av Innovasjon Norge og Norsk Designråd, se avsnitt 2.2. Videre er det fokusert på å identifisere forbedringspotensial og suksesskriterier.

For å besvare oppgaven har vi brutt denne ned i følgende deltema:

- Kjennetegn ved bedriftene
- Samarbeid mellom aktørene i Designprogrammet
- Designprogrammets utløsende effekter med tanke på
 - Innsats
 - Økonomiske og markedsmessige resultater
 - Atferd
- Langsiktige effekter av Designprogrammet
- Erfaringer fra Sverige og Danmark

2.5 METODISK GJENNOMFØRING OG DATAKILDER

I evalueringen kombinerer vi kvalitativ og kvantitativ metode. Datakildene i evalueringen er en breddeundersøkelse, samt kvalitative dybdeintervjuer og dokumentstudier. Datakildene er valgt fordi vi mener det gir oss en mulighet til å inneholde bredde- så vel som dybdeinformasjon om hvilke erfaringer bedriftene har knyttet til deltakelsen i Designprogrammet. Vi har også gjennom-

¹⁴ <http://www.designbasen.no/>

ført en workshop med designbyråer i evalueringen. Datakildene vi har benyttet gjør det også mulig for oss å kunne sammenligne resultatene fra denne evalueringen med evalueringen av Designprogrammet gjennomført av Asplan Viak i 2004. Til sammen gir dette oss muligheter til å avdekke evalueringens formål definert i avsnittet over.

Videre beskrives kort de metoder og datakilder som er anvendt i evalueringen.

2.5.1 Dokumentstudier

Det er gjennomført systematiske studier av relevante dokumenter, herunder foreliggende forskning spesielt om tema som omhandler design og innovasjon i bedrifter, andre bakgrunnsdokumenter, som Stortingsmeldinger og NHDs handlingsplan for design og verdiskapning, samt relevante dokumenter om Designprogrammet. Formålet med dokumentstudiene har vært å danne et kunnskapsgrunnlag for evalueringen og plassere evalueringen i en kontekst. Dette kunnskapsgrunnlaget ble også brukt som input i utformingen av spørreskjemaet som ble benyttet i spørreundersøkelsen, samt i utviklingen av intervjuguider til den kvalitative undersøkelsen.

2.5.2 Innledende intervjuer

Rambøll har i denne evalueringen gjennomført innledende intervjuer med designrådgiver fra Innovasjon Norge, designrådgiver hos Norsk Designråd og ansvarlige for Designprogrammet hos Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Datamaterialet fra disse innledende samtalene ble, sammen med resultatene fra dokumentstudiene, benyttet som kunnskapsgrunnlag i utformingen av spørreskjema til den kvantitative breddeundersøkelsen og utforming av intervjuguider til de kvalitative dybdeintervjuene hos utvalgte bedrifter.

2.5.3 Breddeundersøkelse

I evalueringen har vi gjennomført en breddeundersøkelse blant alle bedriftene som har deltatt i Designprogrammet mellom 2005-2009. I tillegg har vi sendt ut en breddeundersøkelse til bedriftene som var inkludert i evalueringen Asplan Viak gjennomførte i 2004. Respondentdatabasen er opprettet på bakgrunn av Innovasjon Norge og Norsk Designråds kunderegister. Breddeundersøkelsen ble sendt til den som var ansvarlig for designprosjektet i bedriftene. Breddeundersøkelsen ble distribuert til totalt 508 bedrifter, og det var 207 respondenter som besvarte undersøkelsen. Dette gir en samlet svarprosent på 40,7.

Ser vi på de to gruppene separat, distribuerte vi breddeundersøkelsen til totalt 388 bedrifter i gruppen "2005-2009". Det er denne gruppen som er primærgruppen for evalueringen. I denne gruppen mottok vi svar fra 174 respondenter, noe som gir en svarprosent på 45. Vi vurderer at denne svarprosenten er tilfredsstillende, og gir oss et godt grunnlag for videre analyse. Det bør likevel nevnes at mulige årsaker til at svarprosent ikke er høyere, er mangelfull kontaktdata og lav interesse for å delta i undersøkelsen, særlig blant bedrifter som ikke har fullført designprosjektet.

Av bedrifter som deltok i Designprogrammet mellom 1999-2003 er det kun 33 bedrifter, eller 27,5 prosent av denne gruppen, som har svart på breddeundersøkelsen. Dette kan blant annet forklares med at det er opptil 10 år siden de første bedriftene startet med et designprosjekt, og at det kan ha skjedd endringer i bedriften; ansvarlig for designprosjektet kan ha sluttet eller bedriften kan ha gått konkurs.

I arbeidet med å øke svarprosenten har vi sendt ut elektroniske purringer i fire omganger. I tillegg ble det brukt fire dager på telefonisk purring hvor respondenter ble ringt opp og bedt om å svare på breddeundersøkelsen, enten direkte over telefon eller ved at de selv fylte den ut elektronisk. Gjennom purringen over telefon mottok vi mange tilbakemeldinger fra respondenter om at de ikke kjente til Designprogrammet, at de ikke hadde deltatt på annet enn informasjonsrunder om Designprogrammet, eller at ansvarlig person ikke lenger arbeidet i bedriften.

I gjennomføringen av breddeundersøkelsen mottok Rambøll svært mange e-poster i retur fra de som opprinnelig mottok denne. Grunner til dette var at e-postadressene ikke var i bruk lenger, at vedkommende hadde sluttet i bedriften eller at bedriften hadde opphørt eller gått konkurs. Opprinnelig distribuerte Rambøll breddeundersøkelsen til 700 bedrifter, men dette ble underveis justert ned til 508 bedrifter grunnet ovennevnte årsaker.

2.5.4 Kvalitative dybdeintervjuer

Vi har i evalueringen gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med totalt 15 bedrifter, hvor ansvarlig for designprosjektet ble intervjuet. I flertallet av tilfellene var det daglig leder som selv var ansvarlig for designprosjektet.

Det ble intervjuet representanter fra fem bedrifter som hadde deltatt i Designprogrammet mellom 1999-2003, og 10 bedrifter som deltok i Designprogrammet mellom 2005-2009. Intervjuene ble gjennomført over telefon. Bedriftene ble valgt ut på bakgrunn av et sett av kriterier for å sikre en god spredning blant prosjektene. Følgende utvalgsriterier ble lagt til grunn:

- Type designprosjekt (f.eks. identitetsprosjekt eller industridesignprosjekt)
- Bransje
- Bedriftens størrelse, målt i antall ansatte
- Grad av tilfredshet med Designprogrammet (basert på svar gitt i breddeundersøkelsen)
- Geografi

2.5.5 Workshop med designbyråer

Rambøll, i samarbeid med Birgit H. Jevnaker, har i tillegg gjennomført en halvdags workshop (fokusgruppe) med representanter fra ulike designbyrå som har erfaring fra designprosjekt gjennom Designprogrammet. Hensikten med å gjennomføre denne workshopen med designbyråer var å innhente deres perspektiver og synspunkter på Designprogrammet, erfaringer i samarbeidet med bedriftene og deres tanker om utfordringer og suksesskriterier for Designprogrammet. I workshopen var det fire representanter fra ulike designbyrå som møtte opp, og vi har fulgt opp med supplerende intervjuer med frafalte deltakere.

Det ble lagt vekt på at deltakerne åpent skulle legge frem og drøfte sine erfaringer ut fra eget førstehånds erfaringsgrunnlag. For å unngå ledende spørsmål, fikk de derfor kun få og presise spørsmål. De ble heller ikke informert om resultatene fra breddeundersøkelsen i forkant.

2.6 BEGREPSAVKLARINGER OG AVGRENSINGER

For videre lesning er det nødvendig å foreta noen begrepsavklaringer. Dette for at man i lesningen av rapporten skal ha en felles forståelse av hva som menes og vektlegges i begrepene. Rambøll foretok også en begrepsavklaring i breddeundersøkelsen, med den hensikt å sikre at besvarelsene var i tråd med evalueringens formål, samt at respondentene i størst mulig grad oppfattet spørsmålene likt.

Designprogrammet

Designprogrammet defineres som kombinasjonene av de virkemidlene som tilbys fra Innovasjon Norge, i samarbeid med Norsk Designråd, til bedrifter som ønsker å benytte profesjonelle designere i sitt arbeid med design.

Designprosjekt

Med designprosjekt menes det konkrete prosjektet den enkelte bedrift igangsetter som følge av deltakelsen i Designprogrammet.

Profesjonell designer

Med "profesjonell designer" menes interne og/ eller eksterne ressurser med formell utdanning og kompetanse inne de ulike designfaglige disipliner.

Konsulent i designbyrå

Med konsulent i designbyrå menes rådgivere som ikke designer for eksempel en logo eller et nytt produkt, men som bistår typisk som rådgiver i strategi- og konseptutviklingsfasen, merkevarebygging, hvordan bedriften vil fremstå visuelt sett, etc.

Innsatsaddisjonalitet

Med innsatsaddisjonalitet menes hvorvidt støtten fra Innovasjon Norge gjennom Designprogrammet er utløsende for at bedriftene gjennomfører det definerte designprosjektet.

Resultataddisjonalitet

Resultataddisjonalitet referer her til i hvilken grad bedriftenes deltakelse i Designprogrammet har medført at bedriften har oppnådd bedre resultater enn de ville gjort dersom de ikke deltok i programmet. Resultatene vi snakker om i dette tilfellet er både markedsmessige og økonomiske resultater.

Atferdsaddisjonalitet

Med atferdsaddisjonalitet menes i hvilken grad deltakelsen i Designprogrammet har vært den utløsende faktoren for endringer i bedriftenes bruk av profesjonell design og strategisk kunnskap om design, og gjennom dette bidratt til en holdnings- og atferdsendring i bedriftene med tanke på profesjonell design.

De to sistnevnte forholdene er komplekse kategorier. Undersøkelsen har kartlagt på flere måter (spørreskjema, kvalitative intervjuer, work-shop) for å undersøke disse fra ulike innfallsvinkler.

2.7 LESERVEILEDNING

Rapporten er videre delt opp i følgende kapitler:

Sammendrag av overordnede funn og konklusjoner fra evalueringen gis i **kapittel 1**.

Kapittel 3 gir en beskrivelse av kjennetegn ved bedriftene som inngår i evalueringen.

I **kapittel 4** presenteres funn fra bredde- og dybdeundersøkelsen knyttet til samarbeid mellom bedriftene og henholdsvis Innovasjon Norge/ Norsk Designråd og designbyrå, samt samarbeid mellom designbyrå og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd.

I **kapittel 5** beskrives Designprogrammets utløsende effekt med hensyn til hvorvidt bedriftene faktisk gjennomfører et designprosjekt, de økonomiske og markedsmessige resultatene som følger av designprosjektet og eventuelle endringer i atferden i bedriftene som har gjennomført designprosjektene.

Kapittel 6 viser langsiktige resultater og effekter av gjennomførte designprosjekt for bedrifter som har deltatt i Designprogrammet.

I **kapittel 7** presenterer vi våre konklusjoner og anbefalinger.

3. KJENNETEGN VED BEDRIFTENE

I dette kapittelet vil vi presentere kjennetegn ved bedriftene som har deltatt i Designprogrammet. Dette vil hjelpe Innovasjon Norge til blant annet å få en oversikt over hvem som tar beslutninger i forhold til designprosjektene, hvilken type bistand bedriftene får, størrelsesordenen på den økonomiske bistanden kundene mottar og hvilke type designprosjekt som gjennomføres. Vi vil avslutningsvis holde disse resultatene opp mot Innovasjon Norges mandat og målsetning for å se hvorvidt kundene som får bistand via Designprogrammet passer inn i Innovasjon Norges målgruppe.

Funnene baserer seg på den kvantitative og kvalitative datainnsamlingen. Datainnsamlingene har inkludert både bedrifter som deltok i Designprogrammet mellom 1999-2003, og bedrifter som har deltatt mellom 2005-2009.

3.1 BAKGRUNNSDATA OM RESPONDENTENE OG BEDRIFTENE/ KJENNETEGN

Innovasjon Norges målgruppe er små og mellomstore bedrifter med vekstambisjoner og vekstpotensial, i tillegg til etablerere og gründere. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at det er denne målgruppen som også preger Designprogrammets kundemasse:

- Over 50 prosent av deltakere i Designprogrammet har mellom 0-4 ansatte
- 43 prosent av deltakerne i Designprogrammet har mellom 5-49 ansatte

Vi har også bedt respondentene som har svart på spørreundersøkelsen om å oppgi informasjon om seg selv. Spørreskjemaet er sendt til ansvarlig for designprosjektet, og disse opplysningene vil derfor gi informasjon om hvilke stillinger de ansvarlige for designprosjektene i de ulike bedriftene innehar. Vi har også bedt om demografiske variabler fra respondentene. Dette kan være med på å gi et bilde av hvem informasjonen om Designprogrammet treffer, og eventuelt hvilke grupper det kan vurderes å i større grad markedsføre Designprogrammet mot:

- Det er i hovedsak eier eller daglig leder/ administrerende direktør som er ansvarlig for designprosjektet i bedriften - 65 prosent av disse er menn over 35 år
- 35 prosent av de som er ansvarlig for designprosjektet i bedriftene er kvinner
- 70 prosent av respondentene har høyere utdanning på universitets- og høyskolenivå
- Størst andel av bedrifter som har deltatt i Designprogrammet er fra Hedmark, Oslo/ Akershus, Agder-fylkene og Buskerud.

Det at det i hovedsak er eier eller daglig leder/ administrerende direktør som er ansvarlig for designprosjektet tyder på at disse prosjektene er godt forankret i bedriftenes ledelse. At hovedvekten av de ansvarlige er menn over 35 år må ses i sammenheng med at denne gruppen er overrepresentert som eiere i gründerbedrifter. Nøkkeltall fra SSB oppgir at 7 av 10 ledere er menn¹⁵, og en oversikt over eierskap i bedrifter med mer enn 1 ansatt viser at kun 10,2 prosent eies av en kvinne.¹⁶ Andel av kvinnelige daglig leder/ eier av bedrift som har deltatt i Designprogrammet utgjør altså 35 prosent av bedriftene. Dermed kan man konkludere med at man også når ut til kvinner, og at Innovasjon Norges satsning på kvinner har en synes å ha en god effekt i dette tiltaket.

3.2 KOSTNADMESSIG STØRRELSESORDEN PÅ DESIGNPROSJEKTENE

Størrelsen på designprosjektene målt i kroner, sier noe om omfanget av designprosjektene som blir gjennomført. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at størrelsen på designprosjektene varierer fra bedrift til bedrift. Det laveste beløpet respondenter har rapportert om er 25 000 kroner, mens det høyeste er 6 millioner kroner. Medianverdien viser at kostnadene på designprosjektene er på mellom 200 000 kroner og 225 000 kroner, og det er i denne størrelsesordenen vi finner de fleste prosjektene.

Etttersom vi ikke kan si noe om leveransene bedriftene får for pengene de investerer i designprosjektene, er det vanskelig å si noe konkret om kvalitet målt opp mot kostnader i hvert enkelttil-

¹⁵ <http://www.ssb.no/likestilling/>

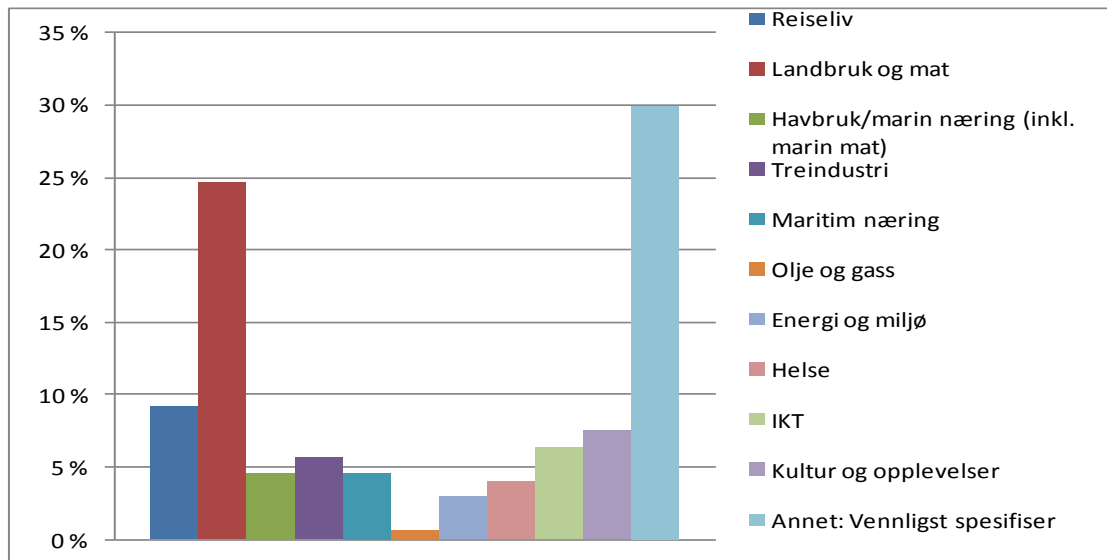
¹⁶ Gender and innovation. Learning from regional VRI-projects. Nordlandsforskning, 2010. http://nordlandsforskning.no/files/Rapporter%202010/Rapp_02_10.pdf

felle. Vi mener allikevel at prisene som er gjengitt over gir et bilde av omfanget på de gjennomførte designprosjektene.

3.3 FORDELING AV BEDRIFTENE PÅ BRANSJER

Innovasjon Norge prioriterer gitte bransjer høyere enn andre. De fire bransjene Nærings- og handelsdepartementet har pålagt Innovasjon Norge som hovedsatsingsområde for næringsrettet design, er maritim næring og industri, reiseliv, landbruk og mat og treindustri.¹⁷ Figuren under viser hvilke bransjer de ulike bedriftene som har deltatt i Designprogrammet tilhører.

Figur 3-1: Bransjetilhørighet, N=207



Som man ser er det særlig én bransje som skiller seg ut - landbruk og mat (25 prosent). Reiseliv er den bransjen som følger nærmest, men det er en betydelig lavere andel bedrifter i denne bransjen (9 prosent). Begge bransjene ligger innenfor Innovasjon Norges satsingsområde, og slik sett kan vi si at utvalget bedrifter for Designprogrammet treffer innenfor Innovasjon Norges hovedsatsingsområde¹⁸.

En av tre bedrifter har krysset av på "annet" kategorien, og de har oppgitt eksempelvis kunsthåndverk, eiendom, stålindustri, handel, og hotell- og restaurant som bransjer.

Bedriftene fikk også spørsmål om hvilket marked bedriften retter seg mot. Her var det mulig å krysse av på flere alternativer. 71 prosent av bedriftene oppgir at de retter seg mot det nasjonale markedet, mens 41 prosent av bedriftene retter seg mot det regionale markedet spesielt. Drøye 50 prosent av bedriftene har et internasjonalt nedslagsfelt for sin bedrift. Dette er sammenfallende med resultatene fra Asplan Viaks evaluering fra 2004, bortsett fra at andelen bedrifter som retter seg mot det nasjonale markedet har økt.

3.4 FORDELING AV PROSJEKTER I HENHOLD TIL DET DISTRIKTPOLITISKE VIRKEOMRÅDET

Det distriktpolitiske virkeområdet i Norge er definert i "Forskrift om geografisk vireområde og bruk av dei regional- og distriktpolitiske verkemidla"¹⁹. Forskriften omhandler avgrensning av det geografiske virkeområdet og støttesatser for bruk av direkte bedriftsrettet støtte. I tillegg avgrensner forskriften området der det kan gis indirekte, tilretteleggende distrikts- og regionalpolitisk støtte for næringsutvikling. Det er også disse retningslinjene som ligger til grunn når Innovasjon Norge tildeler midler gjennom sine støtteordninger.

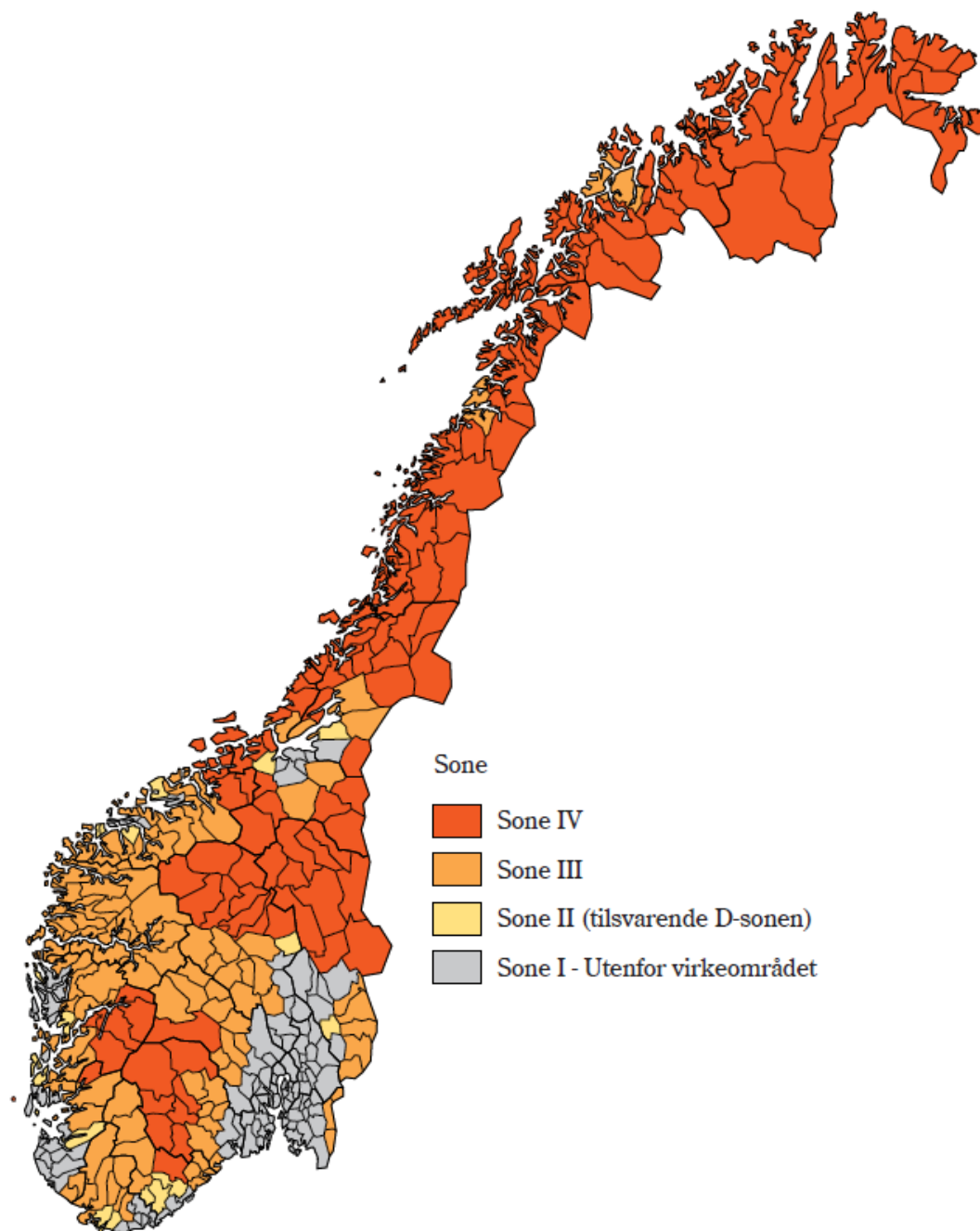
¹⁷ Design og verdiskaping. Regjeringens satsning på næringsrettet design 2006-2009. Nærings- og handelsdepartementet. http://www.innovasjonnorge.no/Aktuelt_fs/designogverdiskaping.pdf

¹⁸ Nærings- og handelsdepartementet: Design og verdiskaping – regjeringens satsning på næringsrettet design 2006-2009

¹⁹ Forskrift om geografisk virkeområde og bruk av dei regional- og distriktpolitiske verkemidla, <http://www.lovdاتا.no/for/sf/kr/tr-20061215-1455-0.html>

Det distriktpolitiske virkeområdet er videre delt inn i fire soner. Sone 1 utgjøres av de mest sentrale kommunene, og er den sonen som prioriteres lavest med hensyn til bruk av offentlige virkemidler. Sone 4 består av de minst sentrale kommunene som er høyest prioriterte når det kommer bruk av offentlige virkemidler. For sone 3 og 4 kan det gis direkte bedriftsstøtte, der satsene varierer i forhold til sone, og størrelse på bedriften. Det kan videre gis støtte til fysisk tilrettelegging i sone 2, 3 og 4. Det kan også gis direkte bedriftsstøtte til bedrifter i alle fire soner dersom denne er av bagatelmessig størrelse. Hvordan de ulike kommunene er kategorisert i de fire sonene vises i kartet under.

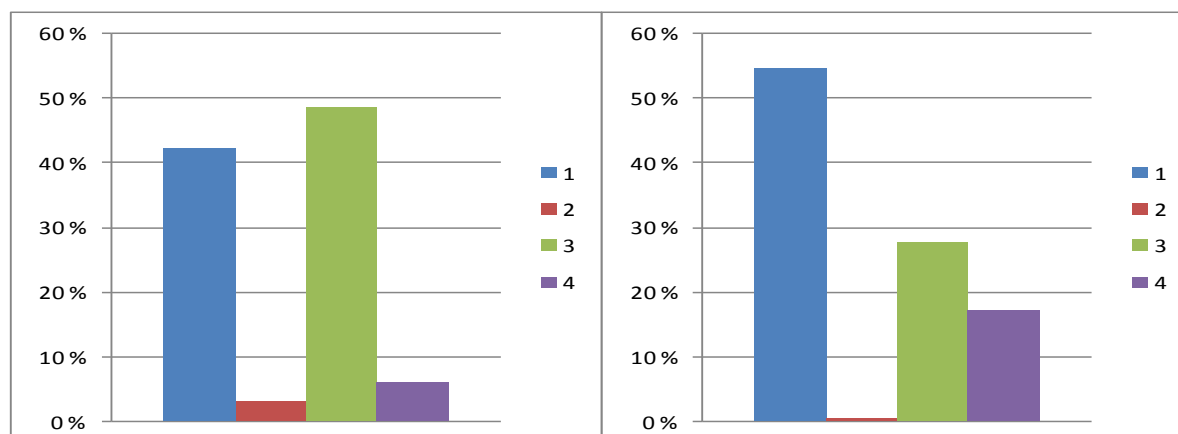
Figur 3-2: Kart²⁰ som viser soneinndeling ihht det distriktpolitiske virkeområdet



I figurene under viser vi hvordan respondentene fordeler seg på de fire ulike sonene som følger av inndelingen i virkeområdene. I figuren til venstre viser vi fordelingen for bedriftene som deltok i perioden 1999-2003 og i figuren til høyre viser vi bedriftene som deltok i perioden 2005-2009.

²⁰ http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/red/2006/0061/ddd/pdfv/292641-du_091006.pdf

Figur 3-3: Fordeling av respondenter iht virkeområder, N=33 (venstre) og N=174 (høyre)



Som man ser, har profilen på hvilke soner bedriftene hører inn under endret seg fra den første gruppen, bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003²¹, til den andre gruppen, bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009. Det er en overvekt av bedrifter i sone 1 og 3. I utgangspunktet er hovedsatsingsområdet for Innovasjon Norges virkemidler bedrifter tilhørende i sone 3 og 4. Overvekten av bedrifter i sone 1 tyder derfor på at satsingen til Designprogrammet avviker noe fra Innovasjon Norges øvrige virkemidler.

Samtidig viser de eksplorative intervjuene med designrådgiverne i Innovasjon Norge og Norsk Designråd at bedriften, for å lykkes med et designprosjekt, må være villig til å ta i bruk design som virkemiddel. Tilbakemeldingene fra designrådgiverne er tydelige på at bedriftene i sentrale strøk ofte har høyere grad av modenhet for å ta i bruk design som virkemiddel²², og slik sett er dette en naturlig forklaring på hvorfor det er en overvekt av bedrifter i sone 1. Det at Isbryterordningen er etablert, se beskrivelse i avsnitt 2.2, viser også at bedrifter i sone 1 er inkludert i målgruppen for Designprogrammet da Isbryterordningen er en tilskuddsordning for bedrifter i sentrale strøk som har valgt å implementere design på en bevisst og helhetlig måte som en del av sin forretningsstrategi. Videre må det bemerkes at hele Nordland fylke er definert som sone 3 og 4. Dette er det eneste fylket som ikke har en egen designrådgiver. Designrådgiveren lokalisert i Troms skal også dekke både Troms og Finmark, der begge disse fylkene i sin helhet er definert som sone 3 og 4. Denne begrensede kapasiteten medfører færre prosjekter i landsdelen, og er også en medvirkende årsak til at det er færre prosjekter i bedrifter lokalisert i sone 3 og 4. Samtidig ser vi at det er en relativ økning i andelen bedrifter i sone 4 fra den første til den andre perioden, mens den relative andelen bedrifter i sone 3 har gått ned.

Informasjonen gitt i de eksplorative intervjuene kan ikke forklare hvorfor andelen bedrifter i sone 2 er minimal i begge periodene. Imidlertid viser kartet i figur 3-2 at det kun er 20 kommuner som er definert som sone 2. Slik sett er dette en naturlig forklaring på hvorfor det er en minimal andel bedrifter fra denne sonen som har deltatt i Designprogrammet. Se for øvrig KRDs hjemmeside²³ for totaloversikt over hvilke kommuner som inngår i de ulike sonene.

3.5 FORMÅL OG HENSIKT MED DESIGNPROSJEKTET

Næringsrettet design er designprosesser som kan styrke virksomheters lønnsomhet og konkurranseevne.²⁴ Formålet med designprosjekt i bedrifter er at disse skal kunne bidra til en økt verdiskapning, som igjen skal reflekteres i bedriftens resultater og posisjon i markedet, og som skal bidra til at disse bedriftene skiller seg ut fra øvrige bedrifter som ikke har gjennomført designpro-

²¹ Vi må gjøre oppmerksom på at bedriftene som har besvart spørsmålene i gruppen 1999-2003 i høy grad er en selvselektert gruppe (33 bedrifter) som ikke nødvendigvis representerer hele populasjonen.

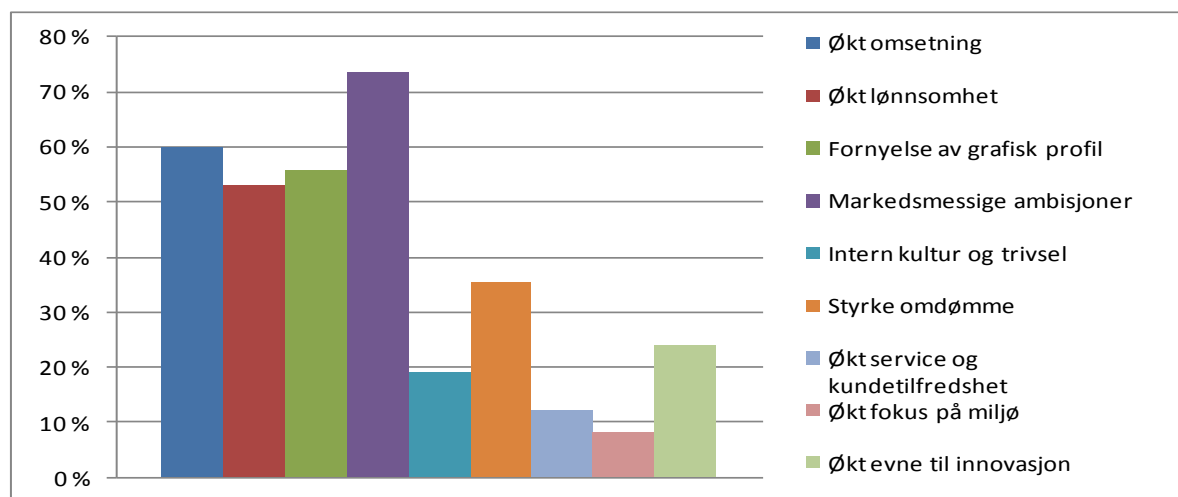
²² I denne sammenheng er begrepet "modenhet" en relativ og dynamisk størrelse som henspiller på bedriftens mulighet til å gjennomføre et designprosjekt med den kompleksiteten et slikt prosjekt normalt medfører.

²³ http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/regional-_og_distriktpolitikk/virkeomrade/notifisert-virkeomrade-for-de-distriktp.html?id=417799

²⁴ Nærings- og handelsdepartementet: Design og Verdiskaping - regjeringens satsing på næringsrettet design 2006-2009, <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/designogverdiskaping.pdf>

sjekt. Bedriftene ble i spørreundersøkelsen bedt om å oppgi sine forventninger og ambisjoner med egen deltakelse i Designprogrammet. Disse forventningene og ambisjonene er gjengitt i figuren under.

Figur 3-4: Bedriftenes forventninger og ambisjoner for gjennomføring av designprosjekt, N=147



Som man kan lese av figuren under er det fire årsaker som i stor grad skiller seg ut i forhold til resten:

- Over 70 prosent av bedriftene har markedsmessige ambisjoner for sitt designprosjekt. Det vil si økte markedsandeler, tilgang til nye markeder og styrket konkurransekraft
- 60 prosent av bedriftene har ambisjoner om at designprosjektet skal bidra til økt omsetning for bedriften
- Drøye halvparten av bedriftene har forventninger om økt lønnsomhet som følge av designprosjektet
- 55 prosent av bedriftene har et ønske om en fornyelse av bedriftens grafiske profil eller ny visuell identitet

Gjennom de kvalitative intervjuene blir ambisjonene for designprosjektet ytterligere fremhevet. Informantene i bedriftene oppga at de ville gjennomføre et designprosjekt fordi de ønsket å fornye seg med hensyn til hvordan de fremstår overfor kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter, de så en mulighet til å bli mer synlige, samt å få et uttrykk som passer det bedriften står for. Videre oppga respondentene i de kvalitative intervjuene at de trengte et designprosjekt for å videreutvikle bedriften, enten fordi de var en nyetablert bedrift, eller fordi de ville satse på nye markeder og nye produkter.

Det er to momenter knyttet til ambisjoner om økt omsetning og lønnsomhet som problematiseres i de kvalitative intervjuene vi har gjennomført. Det ene er at man ikke kan forvente økt omsetning og lønnsomhet umiddelbart etter at designprosjektet er avsluttet. Det er derfor viktig at man har et langsiktig perspektiv når man iverksetter et slikt prosjekt. Det andre er at det kan være en utfordring å se en direkte sammenheng mellom designprosjektet og en eventuell økning i omsetning og lønnsomhet. Andre årsaker, som ulike typer makroøkonomiske endringer, billigere produkter hos konkurrentene, færre konkurrenter og så videre, kan alle påvirke bedriftens omsetning og markedsandel. Likevel hevder de aller fleste bedriftene at et designprosjekt uansett har hatt en positiv påvirkning på bedriften sett under ett. Sistnevnte utsagn vil utdypes nærmere i avsnitt 5.2 og 5.3.

3.5.1 KJENNSKAP TIL DESIGNPROGRAMMET

Bedriftene ble også spurt om hvordan de fikk kjennskap og kunnskap om Designprogrammet. Over 60 prosent av bedriftene sier at de fikk vite om Designprogrammet gjennom kundeansvarlig i Innovasjon Norge, mens drøye 25 prosent fikk annen informasjon fra Innovasjon Norge eller Norsk Designråd. Disse funnene bekreftes også gjennom de kvalitative intervjuene. 2/3 av informantene vi intervjuet sa de fikk kjennskap til Designprogrammet gjennom bedriftens allerede etablerte kundeansvarlig eller ved at de selv henvendte seg til Innovasjon Norge.

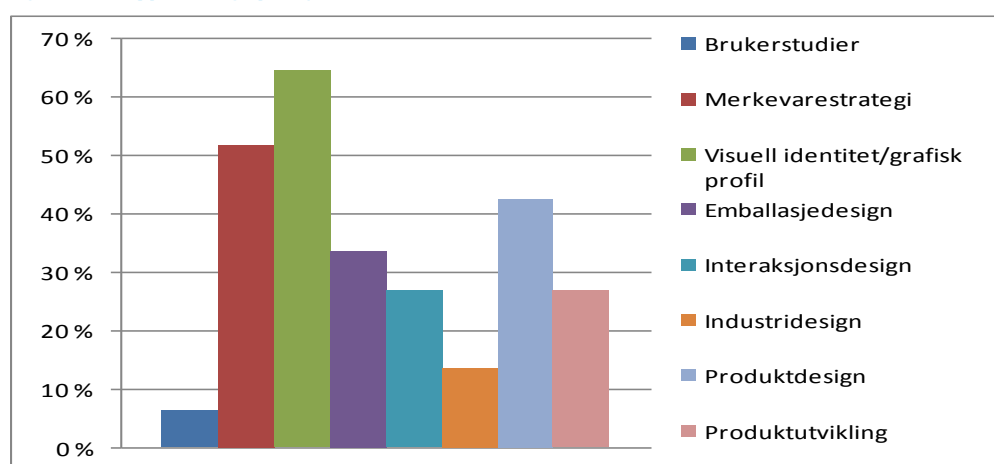
Et interessant funn er at flere bedrifter også oppgir at de har fått vite om Designprogrammet gjennom et designbyrå de selv har tatt kontakt med. Betydningen av dette funnet blir diskutert nærmere i blant annet avsnitt 4.3.4.

3.6 TYPE PROSJEKTER

Type designprosjekt som er gjennomført med bistand gjennom Designprogrammet avhenger av hvilket behov bedriften har. Kategoriene vist i figurene under er de kategoriene Innovasjon Norge bruker i sin inndeling av designprosjekt. Det presiseres at industridesign, produktdesign og produktutvikling i denne sammenheng er oppgitt som tre ulike kategorier, selv om disse typer prosjekter i mange tilfeller kan oppfattes som å være én type prosjekt.

For dette spørsmålet var det mulig å sette *flere kryss*, da designprosjektene som gjennomføres kan inkludere flere typer designbistand.

Figur 3-5: Type designprosjekt i bedriftene, N= 178



Figuren over viser hvordan bedriftene i breddeundersøkelsen kategoriserer egne designprosjekt. Nesten 65 prosent av bedriftene plasserer eget designprosjekt i kategorien visuell identitet/ grafisk profil. Videre gjennomførte eller gjennomfører 50 prosent av bedriftene et merkevarerstrategiprojekt. Disse to kategoriene omtales gjerne som identitetsprosjekter, hvor hensikten er å fremskaffe et nytt visuelt uttrykk for bedriften overfor kunder, samarbeidspartnere og øvrige interne og eksterne aktører. Videre viser undersøkelsen at henholdsvis 42 prosent og 37 prosent av bedriftene gjennomfører et produktdesign- eller produktutviklingsprosjekt.

Hovedvekten er altså på grafiske prosjekter. En forklaring på sistnevnte følger av NHD's melding om næringsrettet design²⁵, der satsingen på bransjene maritim industri, reiseliv, matindustri og treindustrien ble definert som satsingsområder. Spesielt for bransjene reiseliv (inkludert kultur og opplevelser) og matindustri er det større behov for merkevarerstrategi, visuell identitet/ grafisk profil og emballasjedesign enn for produktdesign- og produktutviklingsprodukter. Som vist i figur 3-1 utgjør reiseliv, matindustri og kultur/ opplevelser de bransjene med størst andel prosjekter, dersom man ser bort fra kategorien "annet".

3.7 RÅDGIVNING OG ØKONOMISK BISTAND

Som nevnt tidligere er Designprogrammet et samarbeid mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Oppdragsgiver ønsker å finne ut hvorvidt bedriftene har et bevisst forhold til hvem de mottar rådgivning fra.

I breddeundersøkelsen oppgir over 70 prosent av bedriftene at de mottok rådgivning fra Innovasjon Norge. Seks prosent oppgir at de mottok rådgivning kun fra Norsk Designråd, mens 16 prosent av bedriftene oppgir at de har mottatt rådgivning fra både Innovasjon Norge og Norsk Designråd gjennom Designprogrammet. I de kvalitative intervjuene er bedriftene videre tydelig på

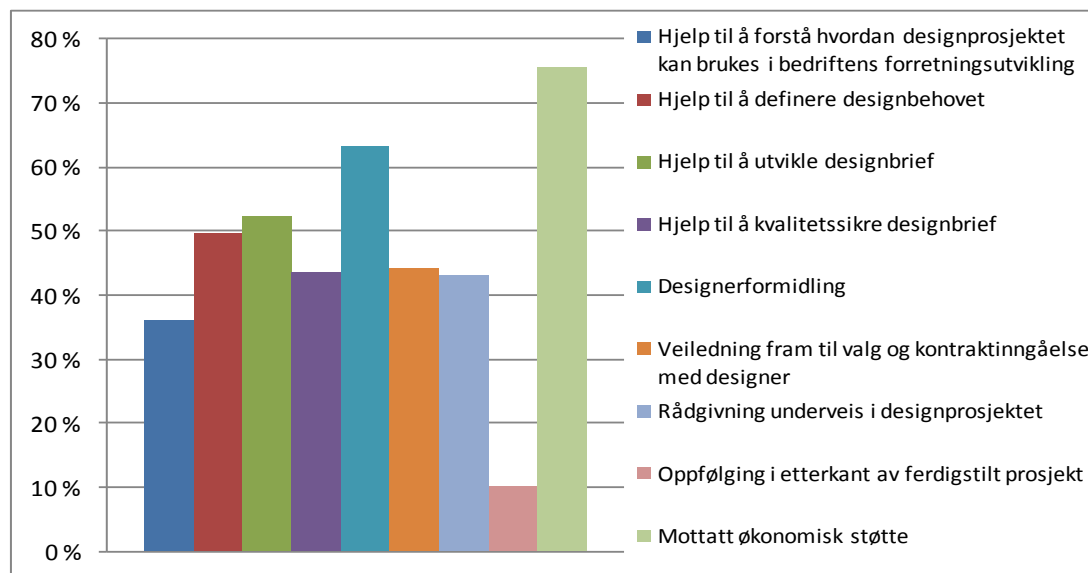
²⁵ Nærings- og handelsdepartementet: Design og Verdiskaping - regjeringens satsing på næringsrettet design 2006-2009, <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/designogverdiskaping.pdf>

hvorvidt de har mottatt bistand fra Innovasjon Norge eller Norsk Designråd, men har i mindre eller ingen grad formening om rollefordelingen mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd.

Hvor stor andel som oppgir at de har fått bistand fra henholdsvis kun Innovasjon Norge, kun Norsk Designråd og både Innovasjon Norge og Norsk Designråd må ses i sammenheng med den historiske utviklingen av samarbeidet mellom de to organisasjonene, se avsnitt 2.2. Sammenlignet med bedrifter som deltok i Designprogrammet mellom 1999-2003, har andel av de som har mottatt bistand kun fra Innovasjon Norge økt, mens for bedrifter som mottok bistand enten fra Norsk Designråd eller fra begge aktørene hatt en nedgang. Denne utviklingen sammenfaller godt både med at Innovasjon Norge har økt antall designrådgivere i større grad enn Norsk Designråd i perioden, samt at rollefordelingen de to organisasjonene i mellom er endret. Norsk Designråd har, som nevnt i avsnitt 2.2, nå ansvar for de større og mer komplekse prosjektene. Disse prosjektene er mer ressurskrevende, og Norsk Designråds designrådgivere opererer derfor alltid i team for denne type prosjekter. Slik sett er det naturlig at Innovasjon Norge rådgir flere kunder.

Vi har videre undersøkt hvilken bistand bedriftene har mottatt gjennom Designprogrammet.

Figur 3-6: Hva bedriftene har mottatt bistand til, N=147



Hele 76 prosent av bedriftene har mottatt økonomisk støtte fra Innovasjon Norge i forbindelse med gjennomført designprosjekt. Økonomisk støtte tildeles i hovedsak gjennom støtteordninger hos Innovasjon Norge som ligger utenfor Designprogrammet. Designprogrammet har selv en relativt liten pott som kan gis som tilskudd til bedrifter som ligger utenfor Innovasjon Norges hovedmålgrupper, det vil i praksis si bedrifter lokalisert i sentrale strøk.

Videre er designformidling, hvor designbyrå blir plukket ut og presentert for bedriften, fremtredende. Over 60 prosent av bedriftene oppgir at de har fått bistand til dette. I intervjuene påpekes det at designformidlingen er et av de viktigste tilbudene, foruten økonomisk støtte, Designprogrammet gir. Hjelp til å utvikle designbrief, hjelp til å definere designbehov og hjelp til å kvalitetssikre designbrief oppgis å bli benyttet av nærmere halvparten av bedriftene.

3.8 OPPSUMERENDE DISKUSJON

Basert på funnene vist i dette kapitlet vil vi konkludere med at kundegruppen til Designprogrammet stemmer godt overens med Innovasjon Norges overordnede satsingsområder, både når det gjelder type bedrifter, hvilken bransje de befinner seg i og kvinneandel. I denne rapporten har vi ikke tatt stilling til hvorvidt Innovasjon Norges generelle målgruppe også er den rette for Designprogrammet.

Vi har videre vist at det er en relativt høy andel bedrifter lokalisert i sone 1 i det distriktpolitiske virkeområde, som har deltatt i Designprogrammet. Funn fra de eksplorative intervjuene vi har gjennomført tyder på at bedrifter i sone 1 i det distriktpolitiske virkeområde vurderes som mer

modne for å ta i bruk design som virkemiddel. Samtidig er det ikke ansatt egen designrådgiver i Innovasjon Norge med ansvar for Nordland. Alle kommunene i Nordland er definert som sone 3 eller 4 i det distriktpolitiske virkeområdet. Denne underdekningen i Nordland, samt at bedriftene i sone 1 vurderes som mer modne for å ta i bruk design som virkemiddel, kan være en forklaring på hvorfor det er en relativt høy andel av bedrifter lokalisert i sone 1 i det distriktpolitiske virkeområdet.

Vi har også vist at medianstørrelsen på designprosjektene målt i kroner ligger i overkant av 200.000 kroner. Synspunkter på hva som er fornuftig størrelsesorden på designprosjektene diskuteres videre i avsnitt 4.3.4.

I det neste kapitlet vil vi presentere funn fra bredde- og dybdeundersøkelsen knyttet til samarbeid mellom bedriftene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, mellom bedriftene og designbyrå, samt samarbeidet mellom designbyrå og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd.

4. SAMARBEID MELLOM AKTØRENE I DESIGNPROGRAMMET

I dette kapittelet vil vi se hvordan bedriftene som har gjennomført designprosjekt i årene 2005-2009 har oppfattet samarbeidet mellom bedriftene, på den ene siden, og Innovasjon Norge og Norsk Designråd på den andre siden. Videre vil vi se på samarbeidet mellom bedriftene og designbyråene og til slutt samarbeidet mellom designbyråene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd.

I denne evalueringen har vi fokusert på å undersøke hvordan bedriftene vurderer ulike elementer ved samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, hvilke utfordringer og suksesskriterier bedriftene ser på som viktige for å lykkes i samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, og hvorvidt bedriftene har behov for større grad av oppfølging under og etter gjennomført designprosjekt eller ikke. Bedriftene har også blitt bedt om å vurdere sine erfaringer fra samarbeidet med designbyråene i gjennomføringen av designprosjektet. Her har vi også lagt vekt på hvilke utfordringer de har opplevd, og hva de har lyktes godt med i gjennomføringen. Som nevnt tidligere, har vi også innhentet synspunkter fra representanter for designbyrå som har deltatt i Designprogrammet, deres erfaringer fra samarbeidet og relasjon med bedriftene, samt tilsvarende erfaringer fra samarbeidet og relasjon med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd.

Fokuset i dette kapittelet er altså på følgende:

- Hvordan vurderer bedriftene eget samarbeid med *Innovasjon Norge/ Norsk Designråd*
 - Hva har vært suksesskriteriene i samarbeidet?
 - Hva har vært utfordringene i samarbeidet?
- Hvordan vurderer bedriftene eget samarbeid med *designbyråene*?
 - Hva har vært suksesskriteriene i samarbeidet?
 - Hva har vært utfordringene i samarbeidet?
- Hvilke erfaringer har designbyråene med Designprogrammet?
 - Samarbeidet med Innovasjon Norge
 - Samarbeidet med bedriftene

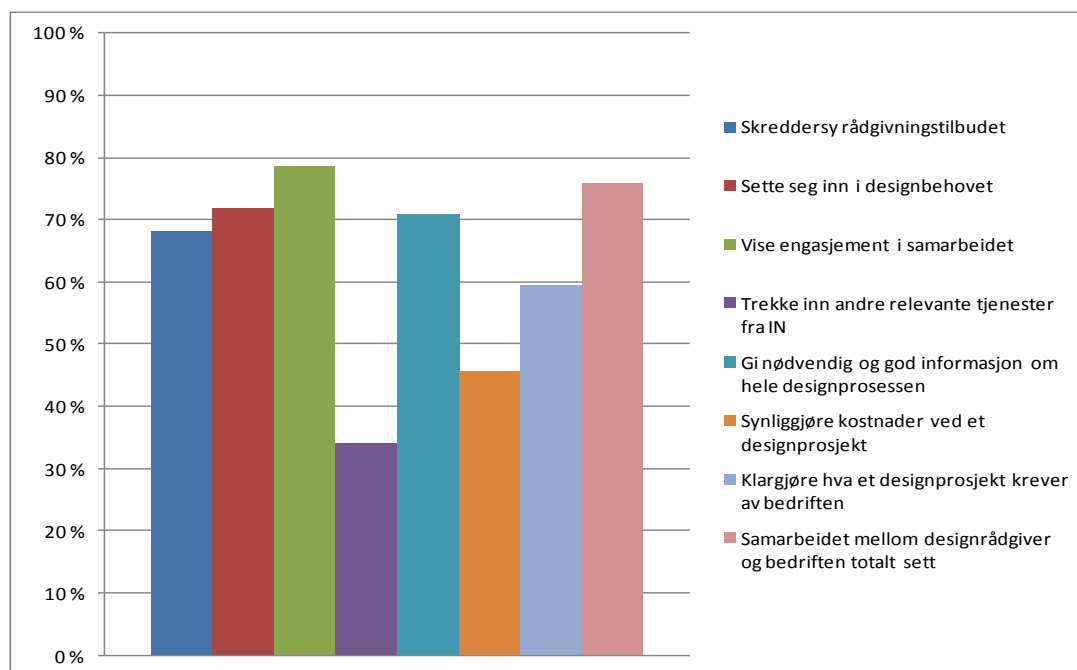
4.1 SAMARBEID MELLOM BEDRIFTENE OG INNOVASJON NORGE/ NORSK DESIGNRÅD

I dette avsnittet vil vi beskrive funn fra spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene knyttet til samarbeidet mellom bedriftene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd. Funnene refererer i størst grad til samarbeidet mellom bedrifter og designrådgivere fra Innovasjon Norge, da over 2/3 av bedriftene har oppgitt at det er Innovasjon Norges designrådgivere de har mottatt bistand fra.

4.1.1 Bedriftenes samarbeid med designrådgiver fra Innovasjon Norge/ Norsk Designråd

Bedriftene fikk spørsmålet om hvor tilfredse de var med designrådgiveren i ulike situasjoner. Figuren under viser andelen av bedriftene som oppga at de var "meget tilfreds" eller "tilfreds" med designrådgiveren.

Figur 4-1: Andel av bedrifter som er "meget tilfreds" eller "tilfreds" med designrådgiver, N=103



Som vi ser av figuren over er bedriftene mest fornøyd med designrådgiverens evne til å:

- vise engasjement i samarbeidet (79 prosent av bedriftene)
- samarbeidet mellom designrådgiveren og bedriften totalt sett (76 prosent)
- sette seg inn i designbehovet til bedriften (72 prosent)
- gi god og nødvendig informasjon om designprosessen (71 prosent)

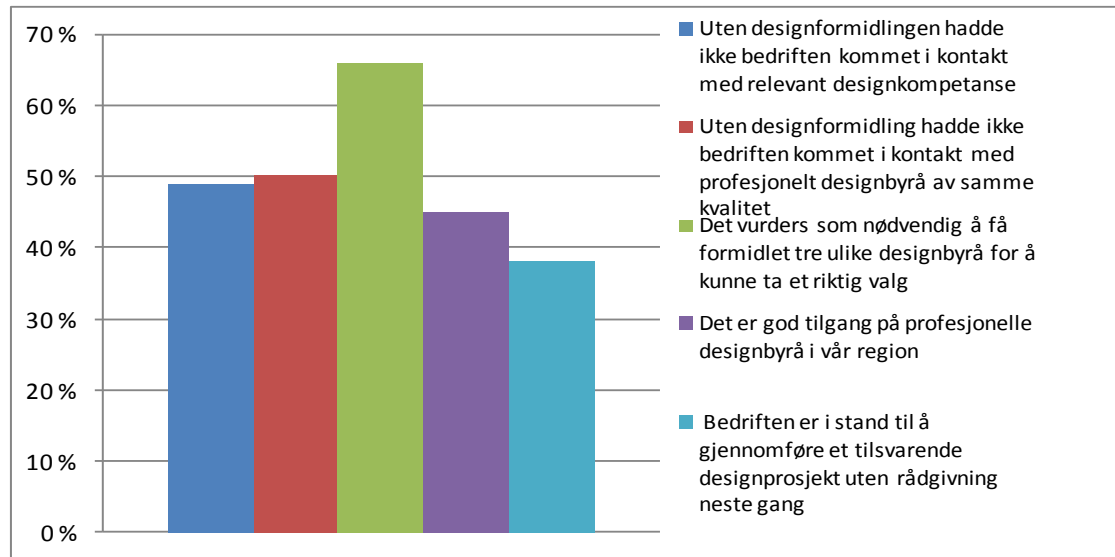
De to indikatorene bedriften er mindre tilfredse med er designrådgiverens evne til å synliggjøre kostnader ved et designprosjekt, og det å trekke inn andre relevante tjenester fra Innovasjon Norge. Dette er også to av utfordringene designbyråene påpeker at de er mindre tilfredse med. Utfordringene vil bli diskutert samlet i avsnitt 4.1.5.

Resultatene vi ser her støttes opp av funn fra de kvalitative intervjuene vi har gjennomført. Det som særlig fremheves som positivt i de kvalitative intervjuene, er designrådgiverens evne til å gi bedriftene informasjon, hjelpe dem i utformingen av designbrieffen og rettlede dem i prosessen frem til valg av designbyrå. Samarbeidet med designrådgiveren har bidratt inn i bedriftens egen modningsprosess og gitt dem en god forståelse for hvorfor design er viktig for bedriften. Samtlige bedrifter påpeker at prosessen ikke ville blitt gjennomført like bra uten samarbeidet med designrådgiveren. Sammenlignet med evalueringen Asplan Viak gjennomførte i 2004 er det stort samsvar i funnene knyttet til tilfredsheten i samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, noe som kan tolkes som at rådene fra designrådgiverne fungerer på en god måte for de bedriftene som har besvart undersøkelsen, og at dette er en tendens som har holdt seg over tid.

4.1.2 Designformidlingen

Designformidling, der designrådgiver finner minimum tre designbyrå som matcher bedriftens designbehov (se nærmere beskrivelse i avsnitt 2.3), er et av hovedelementene i Designprogrammet. I spørreundersøkelsen ble bedriftene bedt om å vurdere betydningen designformidlingen har hatt for dem, se figur under der vi viser andel bedrifter som har sagt seg helt enig eller enig i utsagnene gjengitt i figuren.

Figur 4-2: Betydning av designformidling, N=147



66 prosent av bedriftene sier seg enig i at det er nødvendig å få formidlet tre ulike designbyrå for å kunne ta et riktig valg. Halvparten av bedriftene sier at uten designformidlingen gjennom Designprogrammet, hadde ikke bedriften kommet i kontakt med et profesjonelt designbyrå av samme kvalitet, og videre at uten designformidlingen hadde ikke bedriften kommet i kontakt med relevant designkompetanse. Dette bekreftes også i de intervjuer vi har gjennomført. Designformidlingen er en av suksessfaktorene som bedriftene opplever gjennom designprosjektprosessen. "Muligheten til å matche egen bedrifts fagområde, designbehov og personlig kjemi med designer er uvurderlig for måloppnåelsen i et designprosjekt" som en av informantene i den kvalitative undersøkelsen sier.

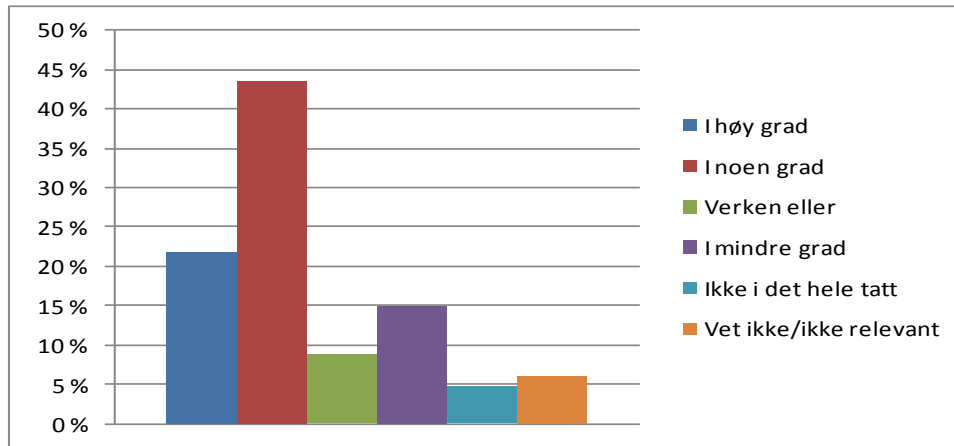
Bedriftene ble i tillegg bedt om å svare på påstanden gjeldende tilgang på profesjonelle designbyrå i egen region. Som man ser av figuren over, er 45 prosent helt enig eller enig i at det er god tilgang på profesjonelle designbyrå i sitt område. På den andre siden kan liten tilgang på profesjonelle designbyrå oppleves som en utfordring for mange bedrifter, særlig i områder relativt langt unna de store byene. Mange bedrifter opplever at de må velge et designbyrå som har base i for eksempel Oslo eller andre større byer fremfor lokale tilbydere, da rett kompetanse ikke finnes i nærområdet. De opplever at lang reisevei mellom bedriften og designbyrået er en utfordring, både tidsmessig og kostnadsmessig, men også at man har forskjellige "tenkemåter". Noen bedrifter opplever at en allerede etablert kontakt med et lokalt designbyrå ikke kan videreføres i designprosjektet, da designrådgiveren ikke inkluderer det aktuelle designbyrået i de tre byråene bedriften kan velge mellom, av årsaker bedriften ikke kjenner til. Sistnevnte er også en utfordring designbyråene selv tar opp, og denne utfordringen diskuteres videre i avsnitt 4.3.3.

Viktigheten av designerformidlingen viser seg tydelig i den siste påstanden i figuren over. Bedriftene ble stilt overfor påstanden om hvorvidt de selv vil være i stand til å gjennomføre et tilsvarende designprosjekt uten rådgivning neste gang. Kun 38 prosent sier seg helt enig eller enig i denne påstanden. Igjen bekreftes dette i intervjuene. Bedriftene påpeker at uten rådgivningen og designerformidlingen ville de ikke hatt like god måloppnåelse i sine designprosjekter. Gjennom samarbeidet med designrådgiverne lærer også bedriftene hvor viktig design kan være for bedriften, og at design kan gi et stort konkurransefortrinn. Denne kunnskapen om designs betydning, samt tilgangen til designkompetanse, hadde ikke bedriftene fått uten designrådgivning og designformidling som ytes gjennom Designprogrammet. Sammenlignet med resultatene fra Asplan Viaks evaluering fra 2004 er det igjen samsvar mellom funnene. Også i evalueringen fra 2004 vurderte bedriftene at designerformidlingen var et svært viktig element for å lykkes med designprosjektet, og at man på den måten finner et designbyrå med kompetanse som matcher bedriftens behov.

4.1.3 Behov for oppfølging etter kontraktinngåelse

Som beskrevet i avsnitt 2.3 opphører samarbeidet, som regel, mellom bedriftene og designrådgiver etter kontraktinngåelse med designbyrå. Vi har derfor undersøkt hvorvidt bedriftene selv har et behov for økt oppfølging, se figur under.

Figur 4-3: Bedriftenes behov for oppfølging fra designrådgiver, N=147



I underkant av 22 prosent av bedriftene mener at det i høy grad, og i overkant av 43 prosent av bedriftene at det i noen grad, er behov for videre oppfølging av designprosjektet og bedriften fra designrådgivers side også etter kontraktinngåelse. Til sammen oppgir altså drøye 65 prosent av bedriftene at det er behov for mer oppfølging enn hva de mottok. Kun drøye 4 prosent mener de ikke har behov for oppfølging utover det de mottok. Informantene i bedriftene vi intervjuet oppga alle at de savner mer oppfølging og rådgivning underveis i designprosessen, men også etter at designprosjektet er ferdigstilt. Spesielt trekker respondentene frem fasen etter at prosjektet er ferdigstilt og klart til å implementeres. Her mangler bedriftene kunnskap, og de sier at de i større grad ønsker mer rådgivning om hvordan man kan omsette sitt produkt til markedsmessige og økonomiske resultater. Videre sier bedriftene at de også savner mer oppfølging fra designrådgiveren på resultatsiden av designprosjektet, og at sluttrapporteringen som gjøres til Innovasjon Norge i større grad bør fokusere på hvilke konkrete resultater man ser, slik at dette kan bidra til bedre erfaringsutveksling mellom bedrifter og Innovasjon Norge.

Behovet for mer oppfølging begrunnes videre med at design er et område bedriftene har liten erfaring med. I samspill med designbyrået føler mange bedrifter seg til dels alene når de støter på ulike utfordringer i prosessen. Samtidig må det nevnes at bedriftene selv ser at å synliggjøre et oppfølgingsbehov ikke kun er designrådgiverens oppgave, men at bedriftene selv også har et ansvar.

4.1.4 Suksesskriterier for bedriftenes samarbeid med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd

Som vi har vært inne på tidligere, er tilfredsheten med samarbeidet mellom bedriftene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, representert ved designrådgiver, generelt sett høy. Som vi så i avsnitt 4.1.1, er 76 prosent av bedriftene fornøyd med samarbeidet totalt sett. Under oppsummeres suksesskriterier bedriftene oppgir for samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd:

- Innovasjon Norge/ Norsk Designråd oppleves som et profesjonelt rådgivningsapparat**
 Gjennom den bistanden bedriftene mottar, oppleves Innovasjon Norge/ Norsk Designråd som profesjonelle og lite byråkratiske fra bedriftenes side. Dette trekkes frem som svært positivt da de opplever at fokuset holdes på design og bedriftens designbehov.
- Designrådgiverne viser engasjement i samarbeidet**
 Bedriftene fremhever, både i den kvalitative og kvantitative undersøkelsen, designrådgiverens evne til å vise engasjement overfor bedriften og deres designprosjekt. Dette oppfattes som svært positivt fra bedriftenes side, og bidrar til at designprosjektet kan gjennomføres på en god måte. I tillegg oppfatter de engasjementet som viktig for å sette gode rammer for

gjennomføringen av designprosjektet i bedriftene. Bedriftene påpeker også at det er lav terskel for å stille spørsmål til designrådgiveren, uansett hva det måtte gjelde.

- **Designrådgivers evne til å gi god informasjon om designprosessen**

Her kan svarene fra bedriftene tolkes på to måter. Designrådgivers evne til å gi god, og nok, informasjon om designprosjektet og gjennomføringen av dette, fremheves som et suksesskriterium. Flere bedrifter sier at de får den informasjonen de trenger for å kunne gjennomføre designprosjektet på en god måte. På den annen side fremheves mangel på god nok informasjon som en utfordring, se avsnitt 4.1.5. Denne tilbakemeldingen understreker behovet for god informasjon om designprosessen for at designprosjektet skal bli en suksess.

4.1.5 **Utfordringer i bedriftenes samarbeid med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd**

Som nevnt opplever bedriftene generelt sett samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd som positivt. Likevel opplever bedriftene utfordringer knyttet til dette. Disse utfordringene kommer til uttrykk både i den kvantitative og kvalitative undersøkelsen. Utfordringene er oppsummert punktvis under:

- **Oppfølging i etterkant av kontraktinngåelse med designbyrå**

Bedriftene er klare i sin tilbakemelding på at de ønsker større grad av oppfølging også etter at kontrakten med designbyrå er undertegnet. Konkret begrunnes ønsket med at de har lite erfaring med design og at de derfor kan trenge en sparringspartner også i gjennomføringen av designprosjektet. Designbyrået har ikke ansvar for implementering av resultatet av designprosjektet, med mindre dette er spesifisert i kontrakten. For at prosjektet skal gi bedriftene verdi er dette den mest kritiske fasen, og bedriftene har behov for støtte også i denne fasen – også økonomisk (se under). Bedriftene savner også en oppfølging i etterkant av implementering for å kunne vurdere prosessen og designprosjektet, noe som kan gjøre dem i bedre stand til å arbeide videre med profesjonelle designere på egenhånd i etterkant. En av informantene i de kvalitative intervjuene foreslo å innføre tilsvarende evaluering av rådgivningen og gjennomføring av designprosjekt gjennom Designprogrammet som for øvrige virkemidler fra Innovasjon Norge for å bli bevisste på hva målsetningen var før prosjektet og om denne er nådd.

- **Kostnadsrammer for designprosjektet**

Svært mange bedrifter er opptatt av kostnadsrammene som ligger til grunn for designprosjektet. Bedriftene opplever til dels at kostnadsrammene overstiges sett opp mot kontraktssummen. Grunnen er hovedsakelig at implementering av designprosjektet ofte ligger utenfor kontrakt, samt at leveranser bedriftene tar for gitt er inkludert, som for eksempel profesjonell fotograf til utarbeidelse av brosjyrer, også i mange tilfeller ligger utenfor kontrakten. Bedriftene etterlyser mer og bedre informasjon om det totale kostnadsbildet for et designprosjekt – inkludert implementering og tilleggsytelser som er nødvendige for at designprosjektet skal gi ønsket effekt.

- **Kontrakten med designbyrå**

Flere bedrifter opplever utfordringer knyttet til kontrakten de inngår med valgt designbyrå, og etterlyser mer informasjon og oppfølging av hva som ligger i kontrakten i forhold til hva de kan forvente av prosessen og sluttprodukt fra designrådgiveren. Særlig er bedriftene opptatt av eierskapet til produktet som blir laget. Er det bedriftenes produkt eller designbyråets? Åndsverkloven sier at den som skaper et åndsverk har opphav til det²⁶, men det gis anledning til å kjøpe bruksrett til et åndsverk. Bedriftene opplever en viss usikkerhet knyttet til nettopp dette, og savner både mer informasjon om hva en kontrakt innebærer med et designbyrå fra designrådgivers side. Disse utfordringene er også tett knyttet til utfordringene med kostnadsrammen for designprosjektet beskrevet over. Dette er videre utfordringer designbyråene er opptatt av, se diskusjon i avsnitt 4.3.1.

- **Fokus på hele designprosessen**

Som nevnt ønsker bedriftene mer oppfølging i etterkant og underveis i designprosjektet. Det som kommer frem i både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen er at bedriftene til

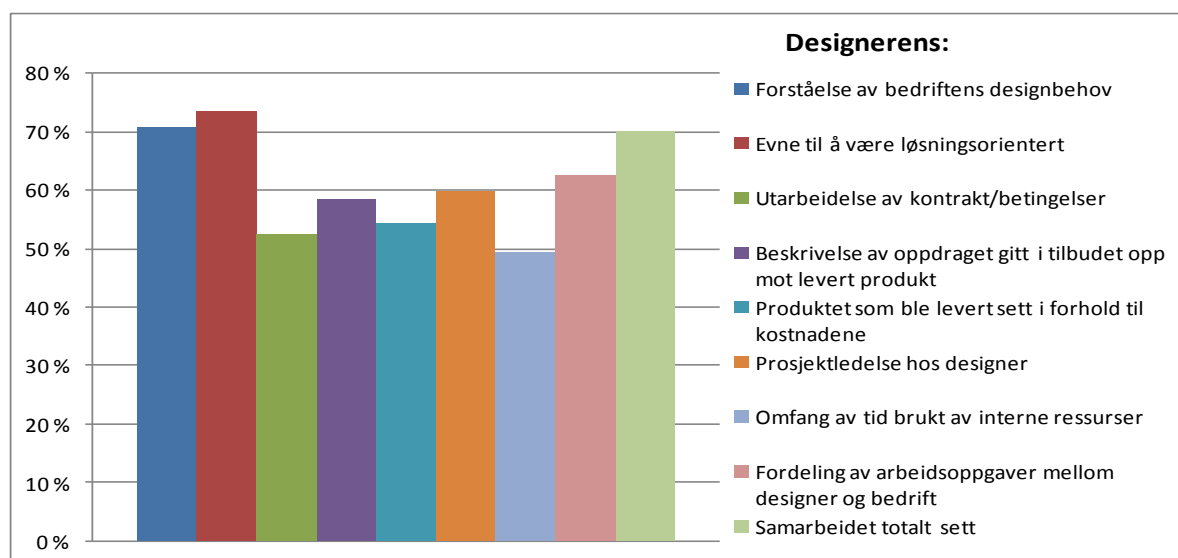
²⁶ <http://www.lovdاتا.no/all/hl-19610512-002.html>

dels føler de ikke får nok informasjon og veiledning om hele designprosessen. Særlig påpeker bedriftene at de ikke får god nok informasjon om hva som kreves av dem av interne ressurser, tidsaspektet på gjennomføring av et designprosjekt og hva som venter av arbeid og kostnader for å implementere resultatet av det ferdigstilte designprosjektet.

4.2 BEDRIFTENES SAMARBEID MED DESIGNBYRÅ

I likhet med samarbeidet mellom bedrift og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, er oppdragsgiver også opptatt av å få informasjon om hvilke erfaringer bedriftene har gjort seg når det gjelder samarbeidet med valgt designbyrå²⁷. Figuren under viser andel bedrifter som er i meget høy grad eller i høy grad fornøyd med samarbeidet med valgte designbyrå.

Figur 4-4: Andel bedrifter som "i meget høy eller høy grad" er fornøyd med samarbeidet med valgt designbyrå, N=147



Som vi ser av figuren over er bedriftene mest fornøyd med:

- designbyråets evne til å være løsningsorientert i møte med bedriftens designprosjekt (74 prosent)
- designbyråets evne til å vise forståelse for bedriftens designbehov - både i form at hva slags konkret designbehov bedriftene har, hvilke produkter de har behov for og forståelse for hvor bedriften befinner seg i markedet (71 prosent)
- fordeling av arbeidsoppgaver mellom designbyrå og bedrift (63 prosent)
- det utøves en god prosjektledelse fra ansvarlig hos designbyrået, noe som omfatter god ryddighet, fremdrift og overholdelse av budsjett (60 prosent)

God prosjektledelse er en avgjørende faktor i ethvert prosjekt for å sikre fremdrift, overholdelse av kostnadsrammer og måloppnåelse for prosjektet. Siste punkt henger tett sammen med det å utøve god prosjektledelse slik vi tolker det, og bedriftene uttrykker at de er tilfredse med hvordan arbeidsdelingen mellom designbyrå og bedrift er. En god prosjektledelse fordeler oppgaver og roller etter kompetanse, og stiller krav og forventninger til de enkelte partene.

De to indikatorene med lavest score, er omfang av tid brukt av interne ressurser og utarbeidelse av kontrakt/ betingelser. Førstnevnte bekreftes til dels gjennom de kvalitative intervjuene der flere bedrifter påpeker at de ikke var klar over den store mengden intern tid og ressurser de måtte bruke på gjennomføringen av designprosjektet. Flere påpeker at de skulle ønske de hadde mottatt mer informasjon om hva som kreves av dem, både fra designrådgiveren, men også fra designbyrå.

²⁷ Her menes de designbyrå som blir valgt av bedriften til å gjennomføre designprosjektet sammen med bedriften, og de designbyrå som også gir tilbud på designprosjektet etter designformidlingsprosessen.

Utfordringene knyttet til utarbeidelse av kontrakt og betingelser henger sammen med utfordringen beskrevet i avsnitt 4.1.5, og går i hovedsak på at bedriftene ikke alltid forstår hva som er innenfor og utenfor kontrakt og kostnadsramme.

Totalt sett sier 70 prosent av bedriftene at de alt i alt i meget høy eller i høy grad er fornøyde med samarbeidet mellom dem og designbyrå. Dette bekreftes også gjennom de kvalitative intervjuene hvor bedriftene legger vekt på at de valgte riktig designbyrå som de oppnådde god kommunikasjon med underveis i prosessen.

4.2.1 Suksesskriterier for bedriftenes samarbeid med designbyrå

Overordnet sett viser funnene fra breddeundersøkelsen at bedriftene er fornøyde med samarbeidet med designbyrået, og bedriftene trekker frem mange suksessfaktorer i samarbeidet med designbyrå, i både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen.

- **Løsningsorienterte og engasjerte designbyrå**
Bedriftene trekker frem at løsningsorienterte og engasjerte designbyrå er en viktig suksessfaktor for at bedriftene skal lykkes med designprosjektet. Det fremheves at designerne/ konsulentene fra designbyråene er gode motivatorer og bidrar positivt inn i bedriften ved å skape engasjement og bevissthet om designprosjektet.
- **Forståelse for bedriftens designbehov, produktforståelse og kompetanse**
Designernes/ konsulentenes forståelse for bedriftens designbehov fremheves som en annen viktig suksessfaktor. Evnen til å forstå bedriften, markedet og deres produkt/ tjeneste er viktig for å kunne forstå designbehovet og hva designprosjektet skal resultere i. I tillegg fremhever bedriftene designer/ konsulents fagkompetanse som viktig for at designprosjektet kan gjennomføres på en god måte.
- **Kommunikasjon og dialog med designer/ konsulent**
Kommunikasjon og dialog med designer/ konsulent fremheves som en suksessfaktor for å gjennomføre et vellykket designprosjekt. Bedrifter som opplever god kjemi med designer/ konsulent, i tillegg til en god og tett dialog, påpeker at dette er nødvendig for å kunne gjennomføre et godt prosjekt. Dersom dette oppnås, føler bedriftene seg involvert gjennom hele prosessen, og bedriftene oppfatter at designer/ konsulent tar hensyn til deres behov, ideer og ønsker.
- **Produktet som blir levert**
Designprosjektet har som formål å skape et endelig produkt, for eksempel i form av en ny visuell identitet, ny produksjonsmetode eller ny emballasje. En suksessfaktor, som går igjen hos svært mange av bedriftene, er det faktiske produktet som blir levert som resultat av designprosjektet. Dette trekkes også frem som en utfordring. Bedriftene fremhever at produktet de ønsker å oppnå, er avhengig av en dyktig designer/ konsulent som kan omsette bedriftens ideer til konkrete leveranser.

4.2.2 Utfordringer ved bedriftenes samarbeid med designbyrå

Bedriftene ble også bedt om å vurdere hva de største utfordringene knyttet til eget samarbeid med designbyråene er, både i den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen.

- **Valg av rett designbyrå**
Den største utfordringen starter allerede i utvelgelsesprosessen av designbyrå. Gjør man et rett valg av designbyrå, der designbyrået har nødvendig kompetanse, samt at ansvarlige fra bedriften har god kjemi med designer/ konsulent, er det stor sannsynlighet for at designprosjektet lykkes. I motsatte tilfeller er det stor sjanse for at designprosjektet mislykkes. Dette punktet kan derfor både ses som en utfordring og en suksessfaktor.
- **Kostnader, egeninnsats og tidspress**
Svært mange av bedriftene trekker frem kostnader som en stor utfordring i samarbeidet med designbyrå. Dette henger også sammen med bruk av interne ressurser og egeninnsats, i tillegg til at det er et tidspress i gjennomføringen både hos bedriften og designbyrå. Spesielt

små bedrifter opplever designprosjektet som krevende, da de ikke har tilstrekkelig interne ressurser de kan bruke på dette. Utfordringen knyttet til sistnevnte aspekt er også knyttet til informasjon gitt på forhånd om hva som må avsettes av intern tid for å få et godt prosjekt. Hvorvidt det er designrådgiver fra Innovasjon Norge/ Norsk Designråd som skal gjøre denne forventningsavstemningen, eller om det er designbyrå som skal ta dette avsvaret, diskuteres videre i avsnitt 4.3.2.

- **Kommunikasjon og dialog med designer/ konsulent**

Flere bedrifter opplever utfordringer i kommunikasjonen og dialogen med valgt designbyrå, enten fordi de ikke har en "personlig kjemi" med designer/ konsulent fra designbyrået, eller fordi bedriften opplever at deres ideer og ønsker ikke blir hensyntatt. De opplever at designbyrået overkjører dem i prosessen, eller at bedriften og designbyrået har svært ulike designmessige ønsker. Flere påpeker også kommunikasjonsvansker knyttet til at ansvarlige fra henholdsvis bedriften og designbyrået snakker "forskjellige" språk, noe som gjør at man ikke klarer å skape en felles plattform. Under dette punktet vil vi også trekke frem en annen utfordring, nemlig geografisk avstand mellom designbyrå og bedrift. Flere bedrifter trekker dette frem som en utfordring for å få til et godt samarbeid mellom bedrift og designer/ konsulent. Mange bedrifter benytter seg av designbyrå som for eksempel har kontorsted i Oslo. Når den geografiske avstanden blir stor, opplever mange at det å holde prosjektmøter sammen med designer/ konsulent medfører for høye reisekostnader, og i mange tilfeller velger man å droppe møtene. For mange ville dette vært løst om de kunne benyttet seg av et lokalt designbyrå. Likevel må det samtidig fremheves at svært mange bedrifter selv velger et designbyrå som ligger langt unna bedriften på grunn av kompetansen til valgte designbyrå fordi de anser at lokale byrå ikke besitter den rette kompetansen for deres designprosjekt.

- **Produkt som blir levert**

Bedriftene opplever i mange tilfeller at designprosjektet er kostbart for dem. Målgruppen er som nevnt små og mellomstore bedrifter der en investering på 200.000 kroner er mange penger. Bedriftene opplever det da som spesielt utfordrende dersom produktet/ tjenesten designbyråene skal levere ikke lever opp til forventningene bedriften hadde på forhånd.

Samarbeidet med designbyrå er et viktig og utfordrende element for mange bedrifter som vi nå har vært inne på. Likeledes er designbyråenes erfaringer med det samme samarbeidet viktig å belyse for å nansere bildet av suksesskriterier og utfordringer. I neste avsnitt vil vi gå nærmere inn på funn fra den gjennomførte workshopen med designbyråer som har gjennomført designprosjekt gjennom Designprogrammet. Dette for å gi et innblikk i hvilke erfaringer og anbefalinger designbyråene har til videreutvikling av Designprogrammet.

4.3 DESIGNBYRÅENES ERFARINGER MED DESIGNPROGRAMMET

Rambøll gjennomførte en workshop hvor det deltok representanter fra ulike designbyråer. Formålet var å innhente designbyråers perspektiver og synspunkter på Designprogrammet, deres erfaringer i samarbeidet med både bedriftene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd, samt deres tanker om utfordringer og suksesskriterier for Designprogrammet. Designbyråene som deltok i workshopen er overordnet sett positive til Designprogrammet, men ser likevel et forbedringspotensial. I det følgende vil vi presentere de erfaringer og synspunkter designbyråene har på henholdsvis utvalgsprosessen, oppstart og gjennomføring av designprosjektet, samt designbyråenes samarbeid med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd.

4.3.1 Utvalgsprosessen

Matching av designkompetanse opp mot bedriftenes designbehov er en viktig del av Designprogrammet. Designrådgiverne legger vekt på å velge designbyrå med ulike profiler til å gi tilbud til en bedrifts definerte designbehov. Dette for å vise at et designprosjekt kan løses på ulike måter. Tilbakemeldingene fra designbyråene er klare på at dette er fornuftig, og at det kan være med å heve både nivået og konkurransen mellom designbyråene. Bruk av ulike profiler sikrer også at man oppnår en geografisk spredning av designbyråer, og flere valg til bedriftene.

Designbyråene oppfatter at Innovasjon Norge/ Norsk Designråd gjør en god jobb når det gjelder matching av kompetanse mellom bedrift og designbyrå, men de etterlyser informasjon om kriteriene for å bli valgt ut til en gitt tilbudsrunde. Ettersom designbyråene ikke har denne informa-

sjonen, kan det fremstå som noe tilfeldig om et byrå stadig blir bedt om å gi inn tilbud, mens et annet aldri blir bedt om å gi inn tilbud. Denne mangelen på informasjon har også medført at det har spredt seg en oppfattelse blant designbyråene om at Designprogrammet har utarbeidet en såkalt "short-list" med hvilke designbyrå som er kvalifisert til å gi inn tilbud på de ulike designprosjektene. Det presiseres at det ikke eksisterer en slik short-list. Designrådgiverne hos Innovasjon Norge/ Norsk Designråd arbeider derimot aktivt for å ha oversikt over alle aktuelle designbyrå, både kompetansemessig, men også over lokale designbyrå som sogner til de ulike distriktskontorene. Men i dette tilfellet er det altså et informasjonsgap som bør lukkes. Den lett tilgjengelige, åpne Designbasen (se avsnitt 2.3) på nett (www.designbasen.no) vil også kunne bidra til bedre informasjon om mangfoldet av designbyråer, siden denne databasen er Norges største designportal og ser ut til å ha fylldig innmelding av opplysninger fra mange designbyråer.

Designbrieffen og utarbeidelsen av den er et viktig element i utvalgsprosessen. Designbyråene er for det første opptatt av å komme tidligere inn i den prosessen. Begrunnelsen er at det i mange tilfeller er gjort foranalyser som bestemmer retningen for et designprosjekt, og dermed låses designbrieffen og hvordan oppdraget skal løses. I flere tilfeller oppleves designbrieffen som mangelfull og lite konkret, der det ramses opp en rekke ønsker om hva designprosjektet skal inneholde. Designbyråene må dermed tolke hva de tror er bedriftens behov, og dermed blir det designbyrået som setter premisser for designprosjektet, noe som ikke er hensikten. Dette vanskeliggjør også prising av tilbudene, og ikke minst sammenligningen av tilbudene, da de ulike designbyråene kan ha lagt ulike tolkninger og forutsetninger til grunn for prisen i tilbudene. Det må i dette tilfellet nevnes at designbrieffen er endret fra og med 2010, se nærmere beskrivelse i avsnitt 4.4.

Som nevnt i avsnitt 2.3 gjennomføres det tilbudsmøter med designbyråene som har levert inn tilbud for å avklare eventuelle usikkerheter. I etterkant av tilbudsmøtet blir designbyråene bedt om å revidere sitt tilbud på bakgrunn av innspill gitt i sitt møte, men de vet ikke hvilken informasjon de andre byråene har fått i sine møter. Dette systemet er med på å bygge opp under taktisk prising da designbyråene kan velge ikke å synliggjøre alle tillegg som naturlig følger av designbrieffen, men som ikke er beskrevet. Et element som ble tatt opp her er kjøp av bruksrett av åndsverk i henhold til åndsverkloven. Det vil si at bedriftene må betale designbyrået for å kunne benytte for eksempel logo eller fotografier. Dette er en selvfølge for designbyråene, men ofte helt ukjent for bedrifter som aldri har arbeidet med design tidligere. Dersom ett designbyrå synliggjør denne kostnaden, og et annet ikke gjør det, kan dette påvirke bedriften til å tro at det ene byrået er dyrere enn det andre. Her har også designrådgiver et ansvar for å bistå kunden til å forstå hva som ligger innenfor og utenfor tilbudet. For å avhjelpe problemet ble det foreslått at designbrieffen revideres i henhold til innspillene gitt i alle tilbudsmøtene og at designbyråene reviderer sitt tilbud på bakgrunn av denne designbrieffen. Da vil designbyråene ha likt informasjonsgrunnlag, og bedriftene kan enklere sammenligne de reviderte tilbudene. Dette kan også avhjelpe den utfordringen bedriftene har med at kostnadsrammene overstiges, beskrevet i både avsnitt 4.1.5 og 4.2.2.

Disse tilbakemeldingene og problemstillingene viser litt av kompleksiteten i mer omfattende designarbeid. Jo mer nyskapende arbeidet er, jo mer utfordrende er det å forhåndsspesifisere, som alt innovasjonsarbeid. Spesielt gjelder dette i det aller første møtet - før behov og problemer er nærmere drøftet mellom aktørene.

4.3.2 Oppstart av prosjektet

Etter kontraktsinngåelse med valgte designbyrå er det viktig å etablere retningslinjer og rammer for designprosjektet i samarbeid med bedriften. En viktig del av dette er å foreta en forventningsavklaring mellom designbyrå og bedrift i forhold til både utforming og innhold i prosjektet. Dette for at bedriften skal forstå hva de kan forvente av produktet/ tjenesten designbyrået leverer, og hva som kreves av egeninnsats fra bedriftene i et designprosjekt, i form av tid og økonomiske ressurser. Her etterlyser designbyråene en mer aktiv rolle fra designrådgivers side. Bedriftene bør være klar over hvilken innsats de selv må yte før de beslutter å gjennomføre et designprosjekt. Dersom bedriften faktisk ikke har tid til å bidra inn i prosessen og fatte de nødvendige beslutningene, bør de utsette prosjektet, eventuelt legge inn en langstrakt fremdriftsplan.

En klar rollefordeling mellom aktørene er videre svært viktig. Bedriftene må etablere en prosjektorganisasjon, og ha klare rollefordelinger mellom de interne ressursene, samt ha klargjort hvem

som har beslutningsmyndighet. Her ønsker designbyråene at designrådgivere i forkant av designprosjektet forbereder bedriftene bedre på hvordan et godt prosjekt gjennomføres, noe som også inkluderer krav til når bedriften må ta beslutninger for at fremdriftsplanen skal kunne holdes, samt hva som kreves av en god prosjektleder. Designbyråene forventer at den eller de som skal ta nødvendige beslutninger er tilstede på møter, og at bedriften har avklart internt hvem som gjør hva i forbindelse med oppfølging av designprosjektet, noe som ikke alltid er tilfellet i dag.

Også designbyråene fremhever økonomi som en utfordring. Designbyråene er opptatt av at selv om bedriftene har fått et tilsagn fra Innovasjon Norge om støtte, betyr det ikke at man bare kan sette i gang. I utgangspunktet skal bedriftens egenfinansiering være på plass før de får tilsagn om tilskudd, men designbyråenes erfaringer tilsier at dette ikke alltid er tilfelle. Spesielt gjelder dette dersom bedriftens egeninnsats blir regnet som del av tilskuddgrunnlaget. Bedriftene må ha likviditet til å bære utleggene de har til regninger fra designbyråene. Bedriftene får ikke utbetalt tilskuddet fra Innovasjon Norge før de kan vise frem kvittering for at de har betalt for den tjenesten eller produktet de har fått tilskudd til. Som designbyråene sier er de ikke interessert i å være bank for bedriftene, noe de har opplevd i mange tilfeller. Designbyråene forventer at når Innovasjon Norge, som offentlig etat, videreformidler kontakt med bedrifter, skal disse bedriftene også være vurdert som betalingsdyktige for de produkter og tjenester de bestiller.

Bedriftene ser det som designbyråenes ansvar å være tydelige på hva som er inkludert i leveranse for de gitte økonomiske rammene definert i kontrakten, og vise forståelse for at de økonomiske rammene for bedriftene i mange tilfeller er små. De må derfor vise fleksibilitet og tilpasse innholdet i prosjektet deretter. Designbyråene, på sin side, påpeker at designrådgiveren i dette aspektet må ta ansvar for å informere bedriftene bedre om at det budsjettet som blir lagt til grunn i kontrakten som regel ikke dekker for eksempel implementering av leveransen fra designbyrået.

Før bedriftene beslutter å gjennomføre et designprosjekt, bør de være klar over hvilke steg som følger etter designprosjektet for å kunne hente ut effektene av produktet eller tjenesten designbyråene leverer. Implementeringskostnader i etterkant av Designprogrammet bør være en del av beslutningsgrunnlaget. Tilbakemeldingene fra både bedriftene og designbyråene tyder på at designrådgiverne hos Innovasjon Norge bør være klarere på dette punktet, og gjøre bedriftene oppmerksomme på disse kostnadene.

I denne sammenheng stiller designbyråene spørsmål ved hvorvidt Innovasjon Norge skal anbefale designprosjekt med relativt små økonomiske rammer. Dersom en bedrift sliter med å løfte et designprosjekt til 200.000,- kroner er det lite sannsynlig at bedriften kan implementere leveransen fra designbyrået på en god måte. Designbyråene ser det som mer fornuftig å gi støtte til færre bedrifter, og da gi mer støtte til bedriftene som har gode designprosjekt og stor mulighet til å nyttiggjøre seg av leveransene som munner ut av designprosjektene. Dette av to hensyn. For det første av hensyn til bedriftene, som sannsynligvis vil få bedre resultater av denne type prosjekter. For det andre av hensyn til egen bransje. Dersom det fester seg et inntrykk av at "vi betalte masse penger uten å kunne bruke resultatet til noe" fordi bedriftene ikke hadde ressurser til å nyttiggjøre seg av leveransen, er dette med på å undergrave bransjen. Designprogrammets mål om å øke bedriftenes bruk av profesjonelle designere kan slik sett virke mot sin hensikt.

4.3.3 Designbyråenes syn på eget samarbeid med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd

Informantene fra designbyråene legger vekt på at de oppfatter eget samarbeidet med Innovasjon Norge/ Norsk Designråd som godt, men de ønsker at designrådgiveren er med lenger ut i designprosjektprosessen enn tilfellet var i evalueringsperioden, da de oppfatter at de fleste bedriftene trenger en sparringspartner gjennom hele prosessen. Det kan også være andre deler av Innovasjon Norges rådgivningsapparat som involveres siden mange designprosjekt også innebærer elementer av forretningsutvikling og interne strategiprosesser, som gjerne kundeansvarlig, eventuelt andre fagmiljø i Innovasjon Norge, har kompetanse på. Det etterlyses altså større tverrfaglighet i rådgivningen til bedriften i Designprogrammet. Det må her nevnes at i de komplekse prosjektene Norsk Designråd har ansvar for, er denne videre oppfølgingen standard.

Et øvrig aspekt som ble trukket frem av informantene fra designbyråene, er at ulike typer designprosjekt krever ulike rådgivningskompetanser. Det å gjennomføre et prosjekt som omhandler

ny visuell identitet er noe helt annet enn å gjennomføre et industridesignprosjekt. Resultatene vist i avsnitt 5.2.4 tyder også på at de oppnådde resultatene avviker mellom industridesignprosjektene sammenlignet med de øvrige typene designprosjekt. Informantene fra designbyråene ser det som fornuftig ikke bare å tildele designrådgiver basert på hvilket fylke bedriftene er lokalisert i, men også i forhold til hvilken type designprosjekt som skal gjennomføres. Eventuelt at designrådgiverne i større grad enn i dag opererer i team, enten med ulik designkompetanse, eller i team med andre aktuelle fagmiljø Innovasjon Norge har i sitt apparat. Dette kan for eksempel være å dra inn rådgivere med spisskompetanse på forretningsutvikling i en tidlig fase for å gjøre en verdikjedeanalyse, og vurdere hvorvidt for eksempel bedriftens distribusjonskanaler kan håndtere salg av nye eller endrede produkter slik at sluttproduktet faktisk når kunden.

I tillegg mener informantene i designbyråene at designrådgiverne i større grad bør følge opp prosjektene i etterkant av avsluttede prosjekter. Dette for å sikre en bedre måloppnåelse for både bedriften, men også leveransen fra designbyrået. Som vi har vært inne på tidligere ønsker også bedriftene selv mer oppfølging fra designrådgiveren underveis og i etterkant av designprosjektet, og Innovasjon Norge har også som nevnt innført oppfølging som egen aktivitet designrådgiveren skal ivareta fra og med i år.

4.3.4 Generelle suksesskriterier og utfordringer

Designbyråene fremhever at de får jobbe med svært mange spennende designprosjekt innenfor ulike kategorier gjennom Designprogrammet, samt at de møter svært mange modige bedrifter som tør å satse ved å ta i bruk design for å videreutvikle egen bedrift.

Når det gjelder designformidlingen er designbyråene opptatt av at rett kompetanse matcher rett behov. En utfordring i denne sammenheng, er de tilfeller hvor designbyråene allerede har et samarbeid med en bedrift. Designbyråene vet at kunden har et designprosjekt som egner seg godt til å motta økonomisk støtte gjennom Designprogrammet, men vegrer seg for å formidle kontakt da de også vet at designprosjektet da må ut på anbudsrunde med minimum tre tilbydere. Flere designbyrå har opplevd "å miste" sine kunder, da de ikke blir plukket ut til å gi tilbud gjennom designformidlingen. Designbyråene ønsker derfor at det åpnes for å få økonomisk støtte uten å gå gjennom hele prosessen. De mener også at dette vil være en fordel for bedriftene da bedriftene allerede har betalt for deler av et designprosjekt. Bedriften risikerer både å betale dobbelt for tjenester de allerede har kjøpt, da et eventuelt nytt designbyrå må sette seg inn i designbehovet og det arbeidet som allerede er gjort, samt at det igangsatte designprosjektet blir forsinket fremdriftsmessig. I denne sammenheng må det presiseres at Innovasjon Norge er pålagt å gjennomføre anbudskonkurranse med minimum tre tilbydere for de prosjektene som tildeles økonomisk støtte. Dette følger av norsk konkurranselovgivning og tilsvarende EU-regelverk. Videre er hensikten med Designprogrammet, ifølge nåværende retningslinjer for Designprogrammet, å være utløsende for å få bedrifter til å se nytteverdien av å benytte profesjonelle designere og videre sette i gang et designprosjekt for å bedre bedriftens markedsmessige og/ eller økonomiske resultater. Dersom en bedrift allerede har sett verdien av å gjennomføre et designprosjekt, og faktisk tatt kontakt med et profesjonelt designbyrå og/ eller eventuelt satt i gang et designprosjekt på eget initiativ, ligger bedriften i prinsippet utenfor Designprogrammets målgruppe. Det gis derfor ikke tilskudd til bedrifter der designprosjekter allerede er igangsatt, og Innovasjon Norges retningslinjer for Designprogrammet ikke er fulgt.

Et videre suksesskriterium, eller utfordring, som informantene fra designbyråene trekker frem som avgjørende, er kommunikasjonen mellom designbyrået og bedriften. Dette gjelder i alle deler av prosessen; i utvelgelsen av designbyrå, i oppstarten av designprosjektet og i gjennomføringen av designprosjektet. Klare forventninger og rollefordeling til begge parter, og en tydelig organisering på hvem som gjør hva er viktig for at et designprosjekt skal kunne gjennomføres. Designrådgiverne er da viktige i dette aspektet, hvor de i arbeidet med bedriften og designbyrået, kan og vil være med på å prege kommunikasjonen mellom partene. Designrådgiveren er bindeleddet mellom bedriften og designbyrået, og skal være bedriftens sparringspartner i designprosessen, og dermed ha mulighet til å prege og gi råd i kommunikasjonen mellom bedriften og designbyrået.

4.4 ALLEREDE GJENNOMFØRTE FORBEDRINGER

Innovasjon Norge har allerede gjort forbedringer på to av punktene som nevnes som utfordringer.

For det første er designbriefen revidert. Det er fra og med 2010 innført et nytt skjema, kalt bakgrunnsskjema, for strategiutvikling. Dette inngår som en del av bestillingen designbyråene må svar på og løse før designprosjektet igangsettes. Da skjemaet ikke var i bruk for den perioden som ble undersøkt, 2005-2009, kan vi ikke gi noen vurdering av hvorvidt denne designbriefen møter den beskrevne utfordringen. Dette vil eventuelt være tema for kommende evalueringer av Designprogrammet.

Videre er oppfølging også etter kontraktinngåelse tatt inn som en egen aktivitet for designrådgiverne fra og med 2010. Hvorvidt dette økte fokuset på oppfølging gir resultater vil også være gjenstand for fremtidige evalueringer av Designprogrammet. Men resultatene fra denne undersøkelsen tyder klart på at den omleggingen som allerede er gjennomført er riktig, og at det nå er viktig at denne aktiviteten også følges opp i praksis.

4.5 OPPSUMMERENDE DISKUSJON

Funnene fra både workshopen med representanter fra ulike designbyrå, samt funnene fra den kvantitative og kvalitative undersøkelsen med bedriftene, stemmer godt overens med tanke på synet på suksesskriterier og utfordringer i samarbeidet mellom bedriftene og designbyråene, og mellom bedriftene/ designbyråene og designrådgiver. Dette samsvaret øker validiteten i svarene, og det videre strategiske arbeidet med Designprogrammet bør slik vi ser det i stor grad fokusere på de områdene som både designbyråene og bedriftene der som utfordringer i gjennomføringen av et designprosjekt. Vi har oppsummert disse fokusområdene punktvis under:

- Designrådgiver bør i større grad informere bedriftene om det totale kostnadsbildet ved et designprosjekt, inkludert implementeringskostnader for fullt ut å nyttiggjøre seg av resultatet fra designprosjektet, samt nødvendig egeninnsats fra bedriftens side, før designprosjektet settes i gang.
- Designrådgiverne, i samarbeid med designbyråene, bør fokusere mer på å klargjøre for bedriftene hvilke tjenester og leveranser som inngår i kontrakten, og hva som naturlig kommer i tillegg. Bedriftene uttrykker at tilleggene, som designbyråene antar bedriftene forstår ligger utenfor kontrakten, ofte kommer som en overraskelse.
- Det er vanskelig å gi tilbud på bakgrunn av designbriefen, samt fullt ut forstå bedriftens faktiske ønsker for designprosjektet, da designbriefen ofte er lite detaljert og konkret.
- Designbriefen bør revideres etter runden med tilbudsmøter slik at alle designbyråene reviderer sine tilbud på likt informasjonsgrunnlag. Dette kan gi et bedre bilde av totalkostnadene, samt forenkle sammenligningen av tilbudene.
- Designrådgiver bør gjøre bedriftene oppmerksomme på, eventuelt lære dem opp i, prosjektledelse og prosjektorganisering ved behov, og eventuelt bistå bedriftene med å opprette en prosjektorganisasjon for å styre designprosjektet. Prosjektorganisasjonen må ikke ha for mange medlemmer, og hvem som har beslutningsmyndighet må avklares ved oppstart av prosjektet. Bedriftene må sette av intern tid til å arbeide med prosjektet og være klar over at dersom de ikke tar beslutninger ved gitte milepæler vil fremdriften forsinkes.
- Både designbyråene og bedriftene ønsker større grad av oppfølging fra designrådgiver også etter at kontrakt er inngått. Dette blant annet for å sikre en tryggere og bedre måloppnåelse i designprosjektene, samt muligheter for å bistå bedriftene i implementeringsfasen av designprosjektet. Fokus på tverrfaglighet og helhetlig rådgivning, som hensyntar samspillet mellom prosjektet og bedriftens daglige drift, bør økes.
- Gitt det økte informasjonsbehovet som uttrykkes over, er det viktig også å fokusere på utvikling og videre opplæring av designrådgiverne, samt at øvrige saksbehandlere i Innovasjon Norge kjenner godt til Designprogrammet og hvordan design kan brukes strategisk i bedriftsutvikling.

Fra informantene i designbyråene ytres det spesifikke ønsker om:

- Designbyråene ønsker å få vite hva kriteriene for hvorfor noen designbyrå stadig blir valgt ut til å gi tilbud, mens andre ikke blir det
- At det gis mer støtte til færre bedrifter der det stilles tydelige krav til realisering av designprosjekt og måloppnåelse både for bedriftene og designbyråene. Dette både av hensyn til bedriftene, men også til designbransjen. Om ikke kan man risikere at det fester seg et inntrykk av at bedriften betalte masse penger uten at de kan bruke resultatet til noe, da bedriftene ikke hadde ressurser til en god implementering og dermed ikke kunne nyttiggjøre seg av leveransen fra designprosjektet. Om en slik oppfatning spres seg kan dette være med på å undergrave designbransjen.

5. DESIGNPROGRAMMETS UTLØSENDE EFFEKTER

I dette kapittelet vil vi beskrive hvorvidt Designprogrammet har hatt en utløsende effekt for at bedriftene har gjennomført et designprosjekt (innsatsaddisjonalitet), for hvorvidt gjennomføringen av et designprosjekt gjennom Designprogrammet har medført en forbedring i bedriftens markedsmessige og økonomiske resultater (resultataddisjonalitet), og til slutt for hvorvidt gjennomføringen av et designprosjekt gjennom Designprogrammet har ført til en endring i atferd hos bedriftene (atferdsaddisjonalitet). Hva som inngår i de tre typene addisjonalitet utdypes i de følgende avsnittene.

Det er bedrifter som har gjennomført designprosjekt i perioden 2005-2009 som analyseres i dette kapittelet, det vi vil si de mer kortsiktige virkningene av Designprogrammet. Bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 analyseres i kapittel 6, der de mer langsiktige virkningene av Designprogrammet diskuteres.

5.1 DESIGNPROGRAMMETS UTLØSENDE EFFEKT FOR GJENNOMFØRING AV DESIGNPROSJEKT - INNSATSADDISJONALITET

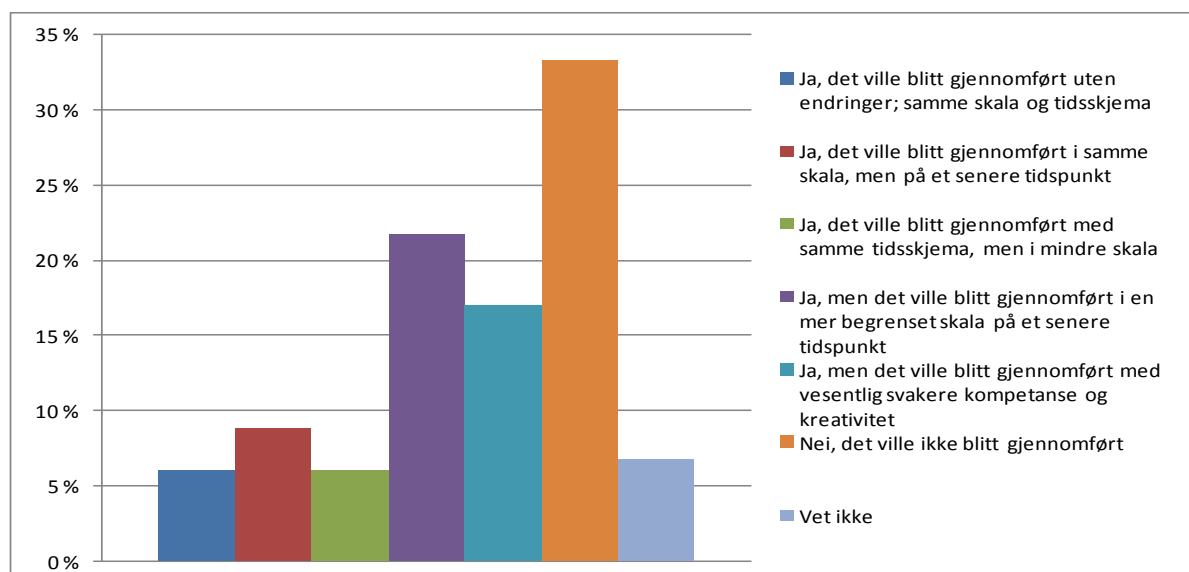
En vurdering av hvilken utløsende effekt Designprogrammet har for hvorvidt bedriftene gjennomfører et designprosjekt, dreier seg i praksis om å sjekke ut hvorvidt støtten fra Innovasjon Norge/ Norsk Designråd gjennom Designprogrammet faktisk er avgjørende for bedrifters bruk av profesjonelle designere. Det er viktig for oppdragsgiver å ha belegg for å støtte norsk næringsliv, og ikke benytte offentlig midler til å støtte tiltak som bedriftene ville gjennomført på eget initiativ ved hjelp av egne midler. For å undersøke Designprogrammets utløsende effekt for faktisk gjennomføring av designprosjekt i bedriftene har vi undersøkt følgende:

- I hvilken grad ville bedriftene gjennomført designprosjektet uten økonomisk støtte fra Innovasjon Norge?
- I hvilken grad ville bedriftene gjennomført designprosjektet uten rådgivning fra Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd?
- I hvilken grad har bedriftene benyttet profesjonell designer forut for deltakelsen i Designprogrammet?

5.1.1 Økonomisk støtte fra Innovasjon Norge

Som nevnt over, er det viktig for oppdragsgiver å avdekke hvorvidt den økonomiske støtten de yter til bedriftene som deltar i Designprogrammet er utløsende for gjennomføringen av designprosjektet eller ikke. Dersom bedriftene uansett ville gjennomført tilsvarende designprosjekt i egen regi, bør tildelte midler heller anvendes på øvrige innsatsområder.

Figur 5-1: Økonomisk støtte fra Innovasjon Norges utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt, N=147



Som vi ser av figuren over svarer kun 6 prosent at de ville gjennomført designprosjektet uten endringer dersom de ikke hadde fått økonomisk støtte av Innovasjon Norge. Hele 33 prosent sier de ikke ville gjennomført prosjektet i det hele tatt uten den økonomiske støtten. Samlet sett er det 54 prosent som ville gjennomført prosjektet i begrenset skala, til et senere tidspunkt eller med vesentlig svakere kompetanse og kreativitet uten den økonomiske bistanden de har mottatt fra Innovasjon Norge.

Disse funnene støttes også av funn fra de kvalitative intervjuene med bedriftene. Informantene legger stor vekt på viktigheten av økonomisk støtte. Bedriftene trekker frem at designprosjektene oppfattes å medføre en relativt stor kostnad, og at bedriftene må prioritere mellom designprosjekt, drift og øvrige prosjekter som ofte oppfattes som like viktige som designprosjektet. I de kvalitative intervjuene påpekes det også at, dersom de allikevel skulle gjennomføre et designprosjekt uten støtte fra Innovasjon Norge, ville dette gå ut over omfanget av prosjektet. Det er sågar en informant som oppgir at bedriften søkte om 50 prosent støtte, men fikk kun innvilget 20 prosent. Dette har konkret medført at bedriften kun har gitt spesifikke oppgaver til designerne. Dersom de kunne gitt designerne friere tøyler, gjennom større økonomisk handlefrihet, hadde fremdriften i prosjektet vært langt raskere. Sannsynligvis ville bedriften også fått bedre og mer helhetlige løsninger da designerne kunne sett mer overordnet på oppgaven fremfor stykkevis og delt slik tilfellet er nå.

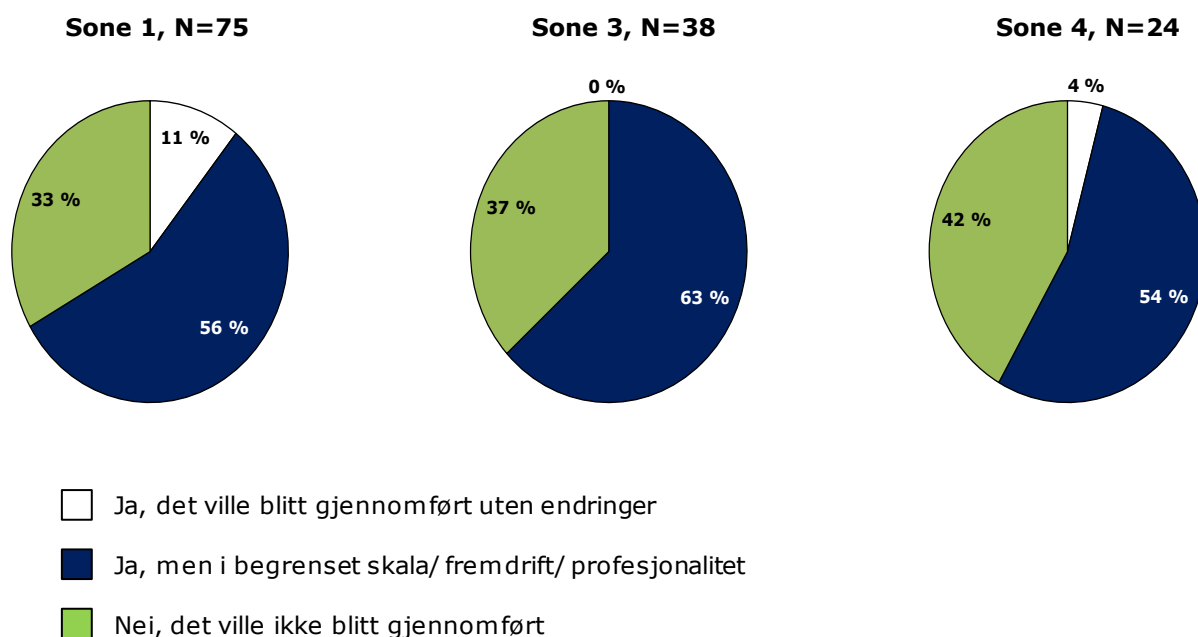
Basert på funnene, vurderer vi det dit hen at den økonomiske støtten er viktig for at prosjektene i det hele tatt gjennomføres. Den er også viktig for å få stort nok omfang på prosjektet, samt opprettholde nødvendig fremdrift. Dersom slike prosjekter må gjennomføres stykkevis og delt, vil dette sannsynligvis gi dårligere løsninger for bedriften. Effekter på bedriftens økonomiske og markedsmessige resultater vil vanskelig hentes ut dersom en bedrift tvinges til å velge halv gode løsninger. Et eksempel som nevnes er utarbeidelse av brosjyre og innhold til webside der bedriften ikke har råd til å ta profesjonelle bilder. I noen tilfeller kan det være tilstrekkelig å bruke egne bilder, mens i andre tilfeller vil dette ødelegge store deler av jobben som er gjort, da oppmerksomheten brosjyren og websiden kunne gitt forsvinner på grunn av at denne siste biten ikke er på plass. Prosjektene vil også med stor sannsynlighet bli forsinket, noe som medfører at potensielle gevinster blir forskjøvet i tid og at lønnsomheten knyttet til investeringene i designprosjektene reduseres eller forsvinner helt. For gründere er ofte timing viktig – de ser en mulighet, og om de ikke "kaster seg rundt" og griper den, kan den forsvinne. Da er det å holde fremdrift i slike prosjekter, samt gjøre rett ting til rett tid, særdeles viktig.

5.1.1.1 Utløsende effekt av økonomisk støtte for gjennomføring av designprosjekt fordelt på sonene i distriktpolitisk virkeområde

Som vist over er økonomisk støtte fra Innovasjon Norge viktig for at prosjektene i det hele tatt blir gjennomført. Vi har videre undersøkt hvorvidt det er forskjeller i hvor mye økonomisk støtte fra Innovasjon Norge har å si for at bedriftene gjennomfører designprosjektet sett opp mot hvilken sone i det distriktpolitiske virkeområdet bedriften er lokalisert i. Se nærmere beskrivelse av distriktpolitisk virkeområde og sonene i avsnitt 3.4.

I figuren under viser vi andelen bedrifter som sier seg helt enig i, eller enig i, utsagnene at designprosjektet ville blitt gjennomført uten endringer dersom de ikke mottok økonomisk støtte, at designprosjektet ville blitt gjennomført på et senere tidspunkt, i mindre skala eller med vesentlig svakere kompetanse uten økonomisk støtte, og at bedriften ikke ville gjennomført designprosjektet dersom de ikke hadde fått økonomisk støtte i henholdsvis sone 1, 3 og 4. Vi gjør oppmerksom på at ingen bedrifter i sone 2 har besvart undersøkelsen på dette området. Vi har også holdt de respondentene som har svart "Vet ikke" på dette spørsmålet utenfor, det vil si fire respondenter i sone 1, fire respondenter i sone 3 og to respondenter i sone 4.

Figur 5-2: Økonomisk støtte fra Innovasjon Norges utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt fordelt på soner i det distriktpolitiske virkeområdet, N=137



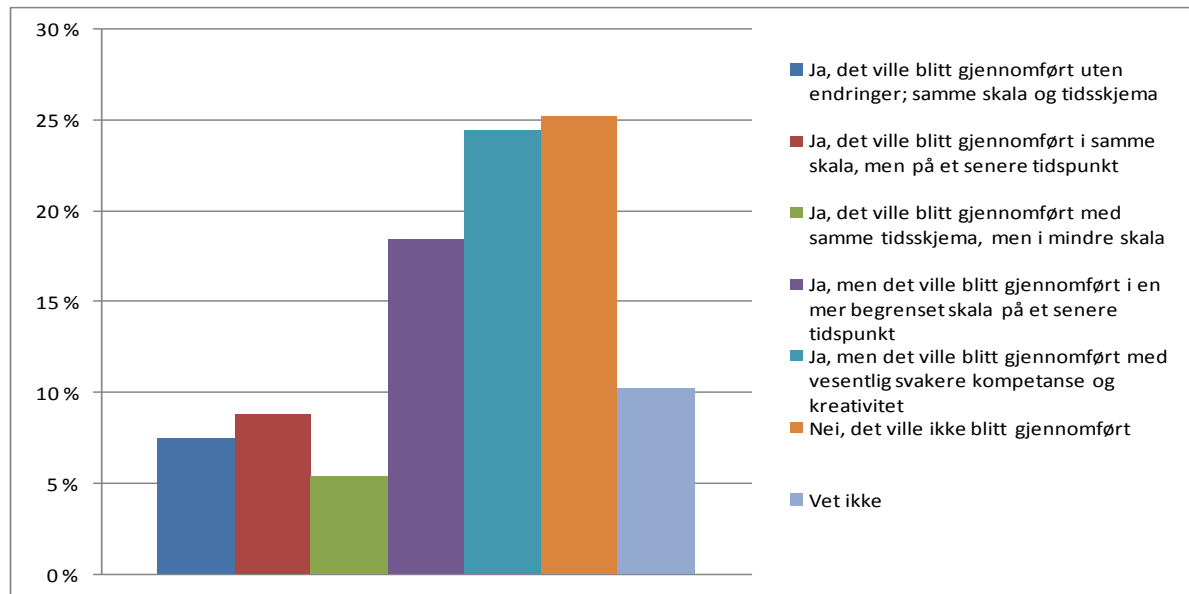
Som vi ser av figuren over, er det langt flere bedrifter i sone 1, 11 prosent, som ville gjennomført designprosjektet uten endringer dersom de ikke hadde mottatt økonomisk støtte enn i sone 3, null prosent, og 4, fire prosent. Samtidig ser vi at det er en høyere andel av bedriftene i sone 3 som ville gjennomført designprosjektet i begrenset skala, senere fremdrift eller med betydelig svakere kompetanse dersom de ikke hadde fått økonomisk støtte. For sone 3 er denne andelen 63 prosent, mens den tilsvarende er 56 prosent for bedriftene i sone 1 og 54 prosent for bedriftene i sone 4. Andelen bedrifter som ikke ville gjennomført designprosjektet uten økonomisk støtte ser ut til å øke med grad av desentralisering, henholdsvis en andel på 33 prosent i sone 1, 37 prosent i sone 3 og 42 prosent i sone 4.

Disse resultatene tyder på at økonomisk støtte i noe større grad er utløsende for gjennomføring av designprosjektet i Innovasjon Norges mer tradisjonelle virkeområder - sone 3 og 4. Samtidig er det kun 11 prosent av bedriftene i sone 1 som ville gjennomført designprosjektet uten endringer dersom de ikke hadde fått økonomisk støtte, og tilsvarende hele 33 prosent som ikke ville gjennomført designprosjektet i det hele tatt uten økonomisk støtte i denne sonen. Dette viser tydelig at den økonomiske støtten i høy grad er utløsende for gjennomføring av designprosjekt for bedrifter lokalisert i sone 1.

5.1.2 Rådgivning fra Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd

Innovasjon Norge bruker store ressurser på rådgivning gjennom Designprogrammet. Det er nå ansatt ti designrådgivere på ulike distriktskontor, samt at det hentes inn kompetanse fra Norsk Designråd i de mer komplekse og større prosjektene. Det er derfor også viktig å vurdere hvorvidt denne rådgivningen er utløsende for hvorvidt bedriftene ville gjennomført designprosjektet eller ikke, samt hvorvidt det ville blitt gjennomført på samme tid og i samme skala med like kompetanse.

Figur 5-3: Rådgivningen gjennom Designprogrammets utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt, N=147



Som vi ser av figuren over er det 8 prosent av bedriftene som sier de ville gjennomført prosjektet uten endringer uten den rådgivningen de har mottatt gjennom Designprogrammet. I overkant av 25 prosent ville ikke gjennomført prosjektet i det hele tatt uten den rådgivningen de har mottatt gjennom Designprogrammet. Som for den økonomiske støtten er det også her samlet sett 54 prosent som ville gjennomført prosjektet i begrenset skala, til et senere tidspunkt eller med vesentlig svakere kompetanse og kreativitet uten den mottatte rådgivningen de har fått gjennom Designprogrammet.

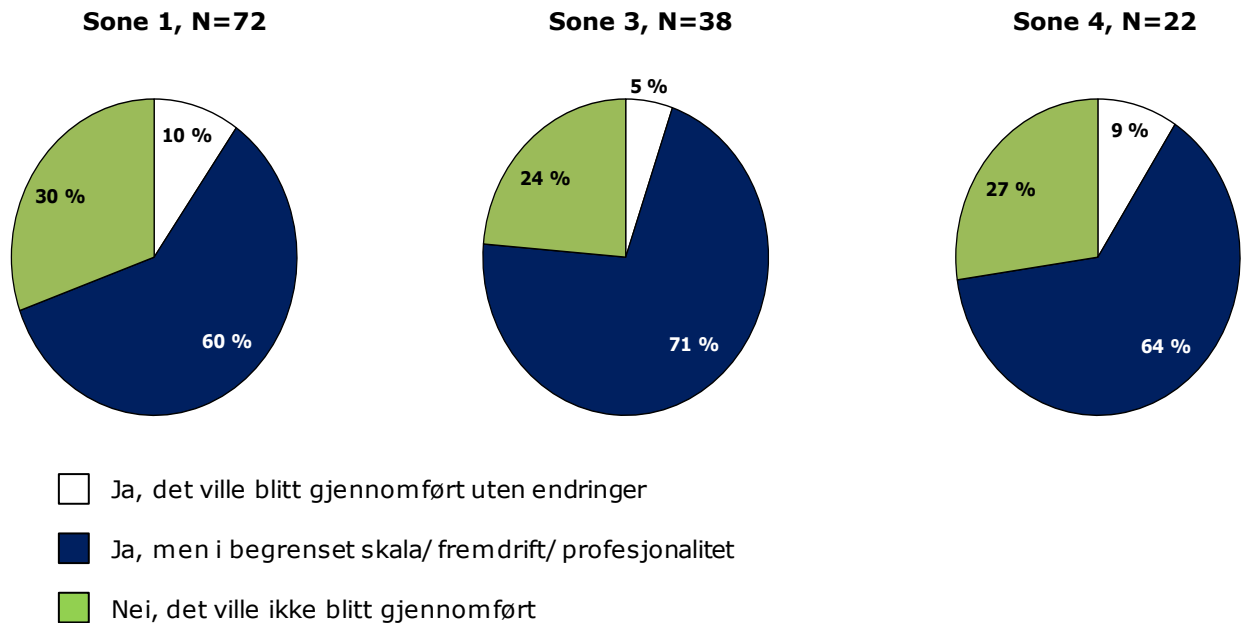
Funnene i den kvantitative undersøkelsen støttes opp av funnene fra de kvalitative intervjuene vi har gjennomført. Det som spesielt trekkes frem i intervjuene er at bedriftene ikke hadde kommet i kontakt med like profesjonelle designere som de har gjort gjennom Designprogrammet. Videre understrekes det også at bedriftene, gjennom utviklingen av designbriefen, har gått gjennom en modningsprosess og derigjennom bedre forstått sitt designbehov. Dette elementet har medført at de har en bedre forståelse for prosjektet de ønsker å gjennomføre, og de ville slik sett gjennomført et dårligere prosjekt med lavere kompetanse dersom de ikke hadde mottatt rådgivning gjennom Designprogrammet. Med bakgrunn i disse funnene vil vi konkludere med at også rådgivningen som ytes gjennom Designprogrammet er utløsende for at bedriftene gjennomfører designprosjekt, spesielt dersom man legger til grunn at det skal gjennomføres i samme skala og til samme tid.

5.1.2.1 Utløsende effekt av rådgivning gjennom Designprogrammet for gjennomføring av designprosjekt fordelt på sonene i distriktpolitisk virkeområde

Vi har også undersøkt hvorvidt det er forskjeller i hvor mye mottatt rådgivning gjennom Designprosjektet har å si for at bedriftene gjennomfører designprosjektet sett opp mot hvilken sone i det distriktpolitiske virkeområdet bedriften er lokalisert i. Se nærmere beskrivelse av distriktpolitisk virkeområde og sonene i avsnitt 3.4.

I figuren under viser vi andelen bedrifter som sier seg helt enig i, eller enig i, utsagnene at designprosjektet ville blitt gjennomført uten endringer dersom de ikke mottok økonomisk støtte, at designprosjektet ville blitt gjennomført på et senere tidspunkt, i mindre skala eller med vesentlig svakere kompetanse uten økonomisk støtte, og at bedriften ikke ville gjennomført designprosjektet dersom de ikke hadde fått økonomisk støtte i henholdsvis sone 1, 3 og 4. Vi gjør oppmerksomme på at ingen bedrifter i sone 2 har besvart undersøkelsen på dette området. Vi har også holdt de respondentene som har svart "Vet ikke" på dette spørsmålet utenfor, det vil si syv respondenter i sone 1, fire respondenter i sone 3 og fire respondenter i sone 4.

Figur 5-4: Rådgivning gjennom Designprogrammets utløsende effekt på gjennomføring av designprosjekt fordelt på soner i det distriktpolitiske virkeområdet, N=132



Som vi ser av figuren over er det relativt liten forskjell i andel bedrifter som ville gjennomført designprosjektet uten endringer dersom de ikke hadde mottatt rådgivning gjennom Designprogrammet. Andelen er henholdsvis 10 prosent for bedriftene i sone 1, fem prosent for bedrifter i sone 3 og ni prosent for bedrifter i sone 4.

Det er noe større forskjeller i andel bedrifter som ville gjennomført designprosjektet i begrenset skala, til senere fremdrift eller med betydelig lavere kompetanse. Her er andelen henholdsvis 60 prosent for bedriftene i sone 1, 71 prosent for bedriftene i sone 3 og 64 prosent for bedriftene i sone 4. Det er altså høyere andeler av bedrifter som ville gjennomføre et begrenset designprosjekt i de mer desentraliserte sonene. Det må samtidig nevnes at det er relativt få bedrifter i sone 3 og 4 som har besvart spørreundersøkelsen, og slik sett kan forskjellene influeres av enkeltbedrifters svar og tilfeldige variasjoner.

I motsetning til den utløsende effekten av økonomisk støtte, er det faktisk høyest andel bedrifter som ikke ville gjennomført designprosjektet uten rådgivning fra Designprogrammet i sone 1 (30 prosent), enn i sone 3 (24 prosent) og sone 4 (27 prosent).

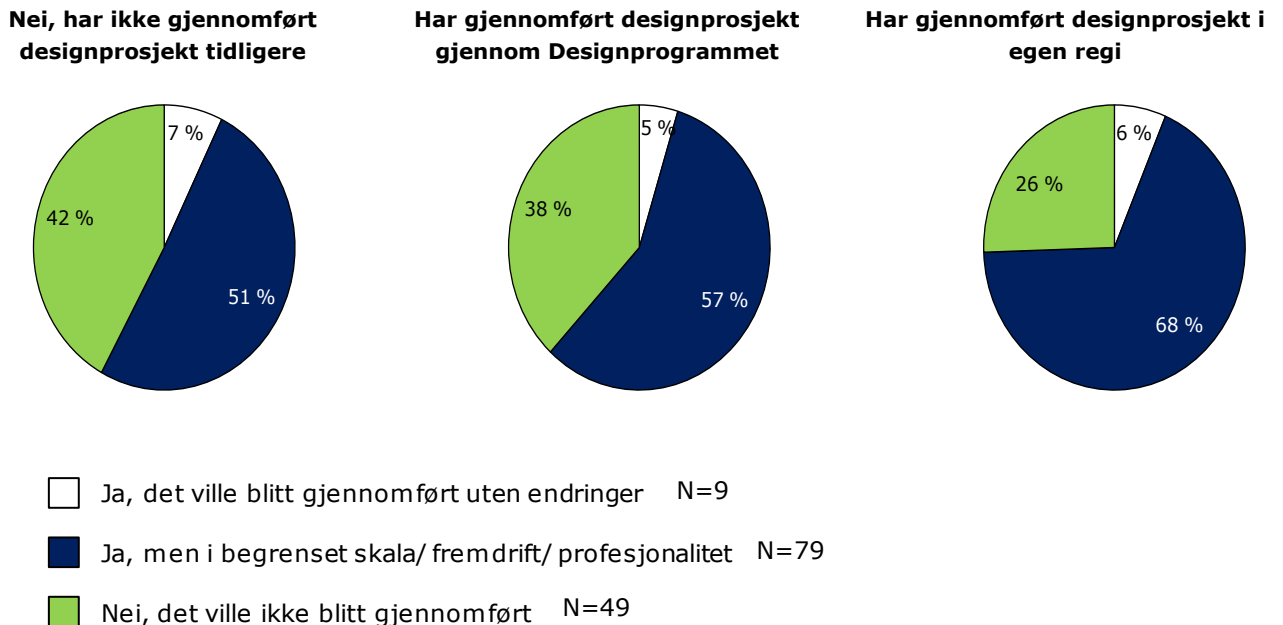
Sone 1 har høyest andel bedrifter som ville gjennomført designprosjektet uten mottatt rådgivning, men har samtidig høyest andel bedrifter som ikke ville gjennomført designprosjektet i det hele tatt uten rådgivning. Samlet sett tolker vi derfor resultatene dit hen at rådgivningen fra Designprogrammet har høy grad av utløsende effekt for bedriftene i alle de tre sonene.

5.1.3 Betydning av tidligere gjennomførte designprosjekt

Vi har undersøkt hvorvidt bedriftene har benyttet seg av profesjonell designer forut for deltakelsen i Designprogrammet. Med "profesjonell designer" menes interne og/ eller eksterne ressurser med formell utdanning og kompetanse inne de ulike designfaglige disipliner. Grunnen er at dette kan være en indikasjon på at bedriftene allerede har et forhold til det å benytte profesjonelle designere, og derfor har større sannsynlighet for å gjennomføre flere designprosjekt i egen regi. Dersom denne hypotesen stemmer, kan dette være en indikasjon på at bedrifter som har gjennomført et designprosjekt i egen regi kan tas ut av målgruppen for Designprogrammet. For å sjekke hypotesen over, har vi krysset funnene fra hvorvidt henholdsvis den økonomiske støtten og rådgivningen fra Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd er utløsende for å gjen-

nomføre designprosjektet, med hvorvidt bedriftene har arbeidet med profesjonelle designere forut for Designprogrammet. Vi har holdt de respondentene som har svart "Vet ikke" utenfor, det vil si totalt ti respondenter.

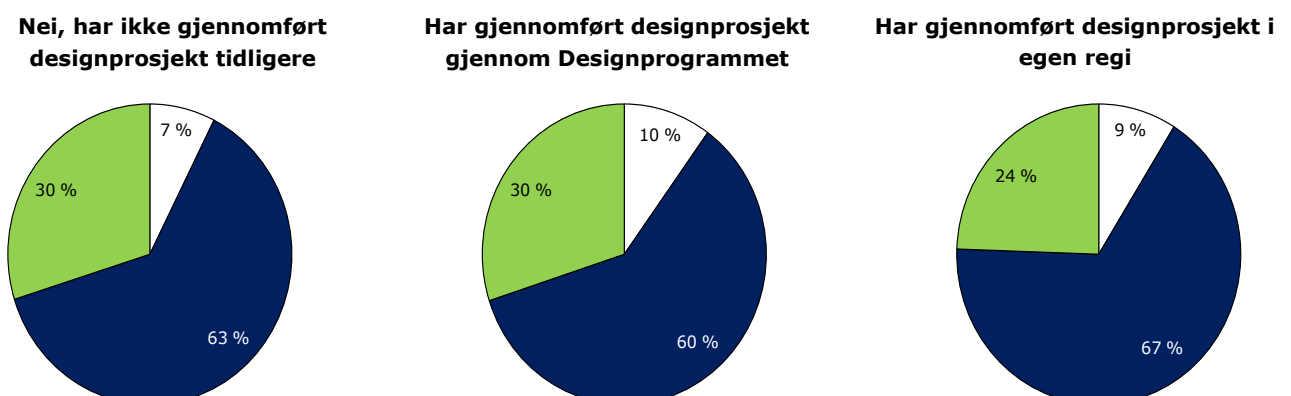
Figur 5-5: Andel bedrifter som har gjennomført designprosjekt før sett opp mot betydning av økonomisk støtte fra Innovasjon Norge, N=137



Som vi ser av figuren er det en sammenheng mellom hvorvidt bedriftene har gjennomført et designprosjekt tidligere og at de ikke ville gjennomført designprosjektet uten økonomisk støtte fra Innovasjon Norge. Andelen som ikke ville gjennomført designprosjekt synker for bedrifter som har gjennomført designprosjekt med henholdsvis tidligere bistand fra Designprogrammet og i egen regi. Det er videre interessant å se at andelen som ville gjennomført designprosjektet uten endringer er relativt lik for dem som ikke har gjennomført designprosjekt tidligere og dem som tidligere har gjennomført designprosjekt gjennom Designprosjektet eller i egen regi. Av dette leser vi at den økonomiske støtten fra Innovasjon Norge er utløsende for å gjennomføre designprosjektet uansett om bedriftene har gjennomført designprosjekt tidligere eller ikke, og bedrifter som tidligere har gjennomført designprosjekt bør ikke tas ut av målgruppen.

Vi har gjort samme vurdering for betydningen av rådgivning, se figur under. Vi har også her holdt de respondentene som har svart "Vet ikke" utenfor, det vil si totalt femten respondenter.

Figur 5-6: Andel bedrifter som har gjennomført designprosjekt tidligere sett opp mot betydning av rådgivning gjennom Designprogrammet, N=132



- Ja, det ville blitt gjennomført uten endringer N=11
- Ja, men i begrenset skala/ fremdrift/ profesjonalitet N=84
- Nei, det ville ikke blitt gjennomført N=37

Når det gjelder hvorvidt designprosjektet ville blitt gjennomført uten rådgivningen bedriftene har mottatt, finner vi langt mindre forskjeller mellom bedrifter som ikke har gjennomført designprosjekt tidligere, og de som tidligere har gjennomført et designprosjekt gjennom Designprogrammet eller i egen regi. Det er en relativt stor andel som ville gjennomført prosjektet i mindre skala, på et senere tidspunkt eller med lavere profesjonalitet. Samtidig er det også en lav andel i alle tre gruppene som ville gjennomført designprosjektet uten endringer dersom de ikke hadde fått rådgivning gjennom Designprogrammet. Av dette Leser vi at rådgivningen hjelper bedriftene til å forstå nødvendigheten av en helhetlig løsning – uavhengig av om de tidligere har gjennomført et designprosjekt. Dette bidrar til å heve kvaliteten på arbeidet som gjøres i bedriftene, og øker også sannsynligheten for at effektene blir større og/ eller kan hentes ut raskere enn dersom bedriftene ikke hadde mottatt rådgivning. Heller ikke når det gjelder rådgivning, bør bedrifter som tidligere har gjennomført designprosjekt tas ut av målgruppen.

Vi har også sjekket om det er overlapp mellom svarene bedriftene har gitt på hvorvidt henholdsvis rådgivning og økonomisk støtte har vært utløsende for gjennomføringen av designprosjektet, se tabellen under.

Tabell 5-1: Samvariasjon i hvorvidt rådgivning og økonomisk støtte er utløsende for gjennomføring av designprosjektet, N=147

Økonomisk støtte \ Rådgivning	Gjennomført uten endringer	Gjennomført i samme skala, men senere tidspunkt	Gjennomført til samme tid, men mindre skala	Gjennomført i mindre skala på et senere tidspunkt	Gjennomført med vesentlig svakere kompetanse og kreativitet	Nei, det ville ikke blitt gjennomført	Vet ikke
Gjennomført uten endringer	66,70 %	7,70 %	22,20 %	6,20 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Gjennomført i samme skala, men senere tidspunkt	0,00 %	76,90 %	0,00 %	3,10 %	0,00 %	3,80 %	0,00 %
Gjennomført til samme tid, men mindre skala	0,00 %	0,00 %	66,70 %	0,00 %	8,00 %	0,00 %	0,00 %
Gjennomført i mindre skala på et senere tidspunkt	0,00 %	7,70 %	0,00 %	65,60 %	8,00 %	3,80 %	10,00 %
Gjennomført med vesentlig svakere kompetanse og kreativitet	22,20 %	0,00 %	11,10 %	15,60 %	76,00 %	15,40 %	10,00 %
Nei, det ville ikke blitt gjennomført	11,10 %	0,00 %	0,00 %	6,20 %	8,00 %	65,40 %	0,00 %
Vet ikke	0,00 %	7,70 %	0,00 %	3,10 %	0,00 %	11,50 %	80,00 %

Som vi ser av tabellen over, er det stor grad av samvariasjon mellom svarene for hvorvidt rådgivning og økonomisk støtte er utløsende, se prosentene innringet i rødt. Det er i ytterpunktene, det vil si enten de som svarer at de ville gjennomført prosjektet uten endringer eller ikke ville gjennomført prosjektet, vi finner de mest interessante funnene.

Som vi ser, er det 67 prosent av bedriftene som har svart at de ville gjennomført prosjektet uten endringer uten rådgivning som også svarer at de ville gjennomført prosjektet uten økonomisk støtte. Denne type bedrifter bør i prinsippet ikke få verken økonomisk støtte eller rådgivning da denne støtten ikke er utløsende for disse bedriftene.

Vi ser videre at 11 prosent av bedriftene som svarer at de ville gjennomført prosjektet uten endringer, selv om de ikke hadde mottatt økonomisk støtte, ikke ville gjennomført prosjektet uten mottatt rådgivning. Dette tyder på at disse bedriftene har pengene, men mangler kompetansen om design og hvilke effekter dette kan gi for bedriften. Det å motta rådgivning har derfor vært utløsende for denne gruppen.

Det er ingen bedrifter som ville nedskalert eller utsatt prosjektet uten rådgivning av de bedriftene som ville gjennomført prosjektet uten økonomisk støtte. Dette tolker vi dit hen at denne gruppen

bedrifter har tilstrekkelig finansiering. Det er derimot 22 prosent av bedriftene som oppgir at prosjektet ville blitt gjennomført med vesentlig svakere kompetanse og kreativitet dersom de ikke hadde mottatt rådgivning. Dette resultatet tolker vi dit hen at bedriftene, gjennom Designprogrammet, har blitt satt i kontakt med designbyrå som møter deres behov på en bedre måte enn om de selv skulle funnet et designbyrå.

Av de bedriftene som ville gjennomført prosjektet uten rådgivning, er det ingen bedrifter som ville latt være å gjennomføre prosjektet uten økonomisk støtte. Bedriftene i denne kategorien anser også at prosjektet ville blitt gjennomført med samme kompetanse og kreativitet. Samtidig ser vi større innslag av nedskalering og utsettelse av prosjektene uten økonomisk støtte. Dette resultatet tolker vi dit hen at bedriften i utgangspunktet har vært klar over et behov for et designprosjekt, og at dette prosjektet er så viktig at de uansett ville gjennomført det. Det at ingen bedrifter anser at kompetansen eller kreativiteten ville vært svakere tyder også på at bedriftene i denne kategorien uansett ville benyttet profesjonelle designere. Det er de økonomiske begrensninger som hadde medført at de ikke kunne gjennomført et like omfattende prosjekt til samme tid. Sistnevnte stemmer også godt overens med tilbakemeldingene fra de kvalitative intervjuene. Spesielt økonomiske begrensninger fremheves som en faktor som gjør at bedriftene må dele opp prosessen og/ eller utsette deler av prosjektet.

5.1.4 Oppsummerede diskusjon

Basert på resultatene vist over, fremstår det som klart at både den økonomiske støtten og rådgivningen bedriftene mottar gjennom Designprogrammet er utløsende. Dette er uavhengig av hvorvidt bedriften tidligere har arbeidet med profesjonelle designere. Samtidig tyder resultatene på at den økonomiske støtten i noe større grad er utløsende for gjennomføringen av designprosjekt for bedrifter i sone 1 i det distriktpolitiske virkeområde sammenlignet med bedrifter i sone 3 og 4. Det må samtidig understrekes at også for bedriftene i sone 1 er den økonomiske støtten i høy grad utløsende. Vi finner derimot ikke samme forskjeller sonene i mellom når det gjelder mottatt rådgivning gjennom Designprogrammet. Resultatene tyder på at denne er like utløsende uavhengig av hvilken sone bedriftene er lokalisert i.

Den økonomiske støtten ser ut til å vektlegges noe høyere enn rådgivning. Dersom man bryter ned betydningen av rådgivning og økonomi kan det se ut til at de bedriftene som har tilstrekkelige økonomiske rammer til å gjennomføre et designprosjekt i flere tilfeller mangler kompetanse om hvordan design kan brukes til å fremme egne resultater. For denne type bedrifter spiller Designprogrammet en viktig rolle ved å informere og lære opp bedriftene i å bruke design som virkemiddel for å oppnå bedre resultater.

For bedrifter som er godt kjent med design, kan det se ut til at det er økonomiske begrensninger som hindrer dem i å gjennomføre et designprosjekt i det omfang og med den fremdriften de ønsker. Her spiller Designprogrammet en viktig rolle som formidler av økonomisk støtte. På den andre siden kan det diskuteres hvorvidt disse bedriftene burde fått støtte direkte gjennom Innovasjon Norges tilskuddsordninger fremfor å involveres i hele prosessen med utvikling av designbrief og innhenting av tilbud fra minimum tre designbyrå. Denne utfordringen diskuteres videre i avsnitt 4.3.

5.2 DESIGNPROGRAMMETS UTLØSENDE EFFEKT PÅ FORBEDRING I BEDRIFTENES RESULTATER - RESULTATADDISJONALITET

Et av målene med Designprogrammet er at bedriftene, ved bruk av design som virkemiddel, kan differensiere sine produkter eller tjenester slik at det skiller seg ut fra stadig mer like produkter/ tjenester og produksjonsmetoder, og derigjennom øke sin fortjeneste. Bedriftene kan oppnå dette ved å få større oppmerksomhet rundt de unike kvalitetene ved sitt produkt eller tjeneste. Unike kvaliteter ved et produkt/ tjeneste kan være høyere kvalitet på eksisterende produkter/ tjenester, eller helt nye produkter/ tjenester som dekker et behov kunden kanskje ikke er klar over at han har. Men det hjelper ikke å ha et fantastisk produkt dersom kundene ikke er klar over at produktet eksisterer eller at det faktisk er bedre enn tilsvarende produkter. I denne sammenheng vil for eksempel merkevarestrategi eller visuell identitet være designprosjekt som bidrar til å oppnå økt oppmerksomhet, og derigjennom økt salg og fortjeneste.

Designprosjekt kan også bidra til å finne mer effektive og miljøvennlige produksjonsmetoder som vil gi merverdi for kunden i form av billigere produkter/ tjenester og/ eller mer miljøvennlige produkter/ tjenester. Her kan for eksempel et industridesignprosjekt bidra til denne effektiviseringsprosessen og bidra til økt fortjeneste gjennom sparte kostnader for bedriften. Mer miljøvennlige produkter kan også føre til økt betalingsvilje hos kundene, og derigjennom bidra til høyere inntekter for bedriften.

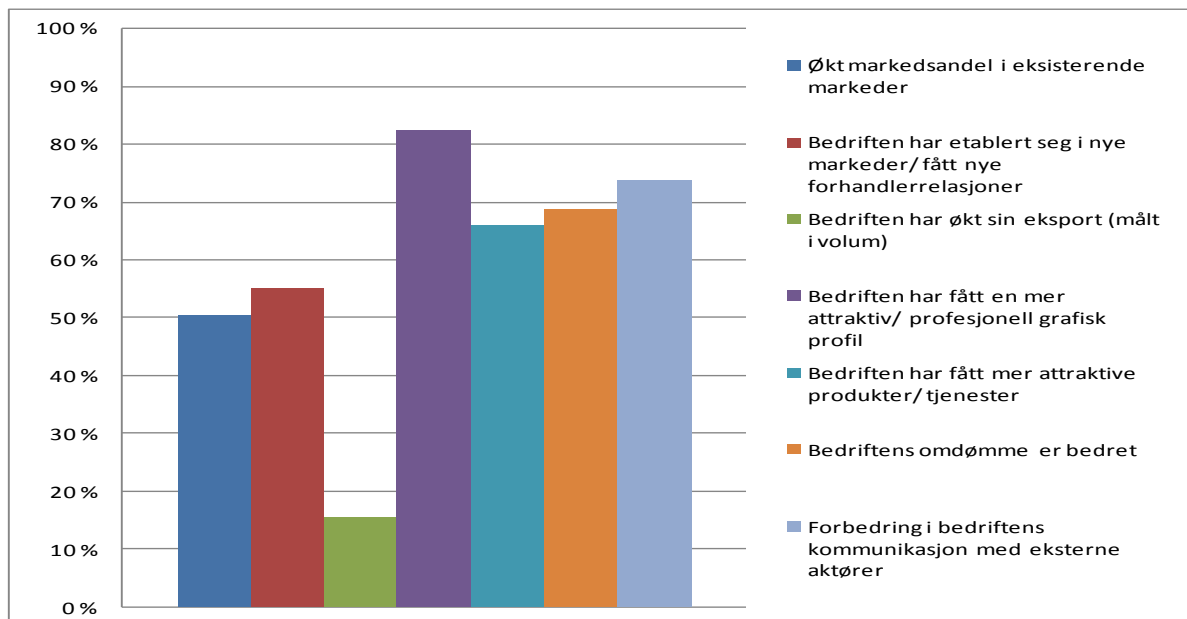
I avsnitt 3.5 viser vi at bedriftenes målsetninger med å gjennomføre designprosjekt sammenfaller med denne tankegangen. I denne sammenheng oppgir henholdsvis 60 prosent og 53 prosent av bedriftene at de gjennomfører designprosjektet for å oppnå økt omsetning og økt lønnsomhet. Videre oppgir 56 prosent at målsetningen med å gjennomføre designprosjektet var ny grafisk profil, og hele 74 prosent oppgir at målsetningen med å gjennomføre designprosjektet var økte markedsmessige ambisjoner.

For at Designprogrammet skal ha livets rett, bør målsetningen om å bidra til økte markedsmessige og økonomiske resultater oppnås. I det neste avsnittet vil vi beskrive hva bedriftene selv vurderer at de har oppnådd av faktiske markedsmessige og økonomiske resultater som følge av gjennomført designprosjekt. Vi vil på bakgrunn av dette diskutere hvorvidt deltakelse i Designprogrammet faktisk har hatt betydning for bedriftens resultater.

5.2.1 Markedsmessige resultater

Markedsmessige resultater, slik vi har undersøkt dem i denne evalueringen, handler om hvorvidt bedriftene har oppnådd økt samlet markedsandel eller ikke, og om bedriftene fremstår mer attraktive og tydeligere i sin kommunikasjon mot kunder/ brukere. I figuren under viser vi hvor stor andel av bedriften som oppgir at de er helt enig eller enig i utsagnet "designprosjektet har medført...":

Figur 5-7: Indikatorer på markedsmessige resultater, N=103



Som vi ser, er det henholdsvis 51 prosent og 55 prosent som oppgir at de har økt sin markedsandel i eksisterende markeder og etablert seg i nye markeder eller fått nye forhandlerrelasjoner. 16 prosent oppgir at de økte sin eksport. Det kan dermed slås fast at Designprogrammet har hatt en positiv innvirkning på bedriftenes samlede markedsandel. Dette funnet understøttes også av funn knyttet til Designprogrammets betydning for økonomiske resultat, se avsnitt 6.2.2.

Indikatorerne som går på hvorvidt bedriftene og produktene fremstår som mer attraktive scorer alle høyt, fra 66 prosent på indikatoren som viser at bedriftene har fått mer attraktive produkter/ tjenester, 69 prosent som sier at bedriften har bedret sitt omdømme til 83 prosent som sier at

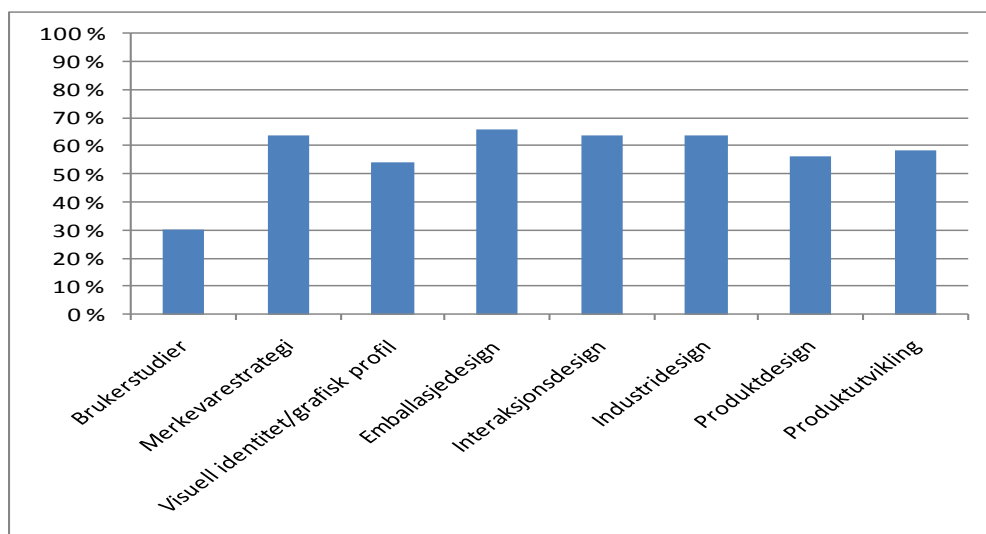
bedriften har fått en mer attraktiv og profesjonell grafisk profil. Det er også 74 prosent av bedriftene som oppgir at bedriftens kommunikasjon med eksterne aktører er forbedret.

Basert på disse resultatene konkluderes det med at Designprogrammet har hatt betydning for bedriftenes markedsmessige resultat.

5.2.1.1 Markedsmessige resultater fordelt på type designprosjekt

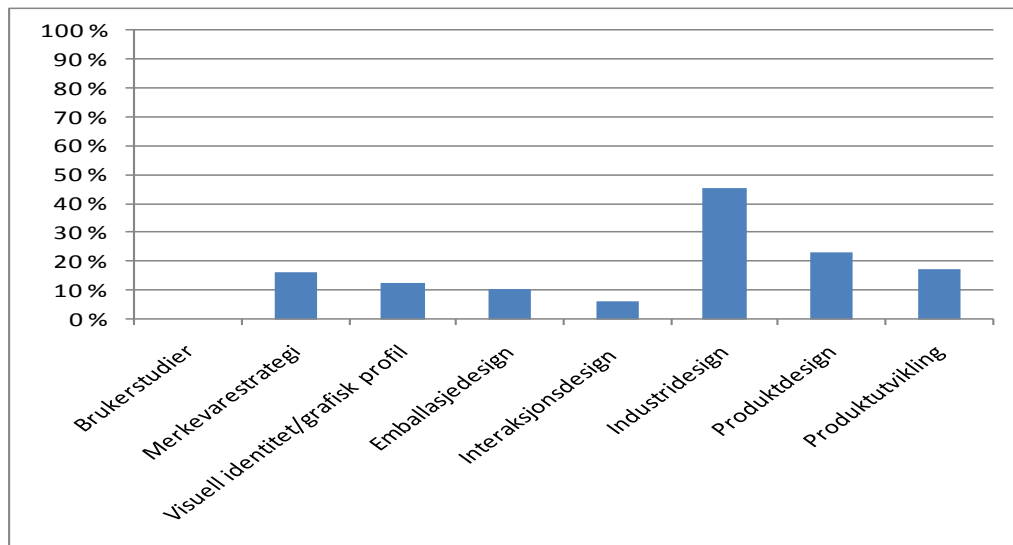
Vi har videre undersøkt hvorvidt det er forskjeller i resultatene avhengig av hvilken type designprosjekt bedriftene har gjennomført. Vi har først sett på de samlede resultatene for økt markedsandel i eksisterende markeder og andelen som har etablert seg i nye markeder fordelt på hvilken type designprosjekt bedriftene har gjennomført, se figur under:

Figur 5-8: Økt markedsandel/ etablering i nye markeder fordelt på type designprosjekt, N=132



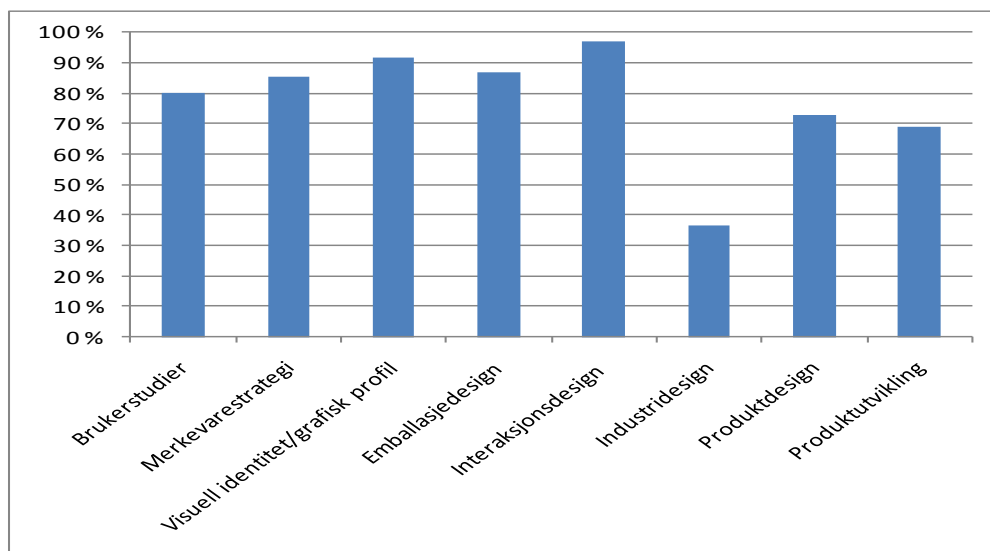
Figuren viser at de prosjektene som er definert som brukerstudier som har den laveste andel av økt markedsandel i eksisterende og nye markeder. Dette er naturlig da brukerstudier gjerne er del av et forprosjekt for å tilpasse produkter til eventuelle brukere i markedet. For de øvrige typene designprosjekt svinger andelen med økt markedsandel i eksisterende og nye markeder fra i overkant av 50 prosent til i overkant av 60 prosent. Vi kan derfor ikke si at innvirkningen på bedriftenes samlede nasjonale markedsandel avhenger av type designprosjekt.

Mønsteret er noe annerledes for bedrifter som oppgir økt eksportandel. Denne andelen er i utgangspunktet lav, kun 16 prosent, men når man ser på fordelingen blant type designprosjekt får man et nyansert bilde av hvilke type designprosjekt som har medført økt eksport, se figur under:

Figur 5-9: Økt eksport sett opp mot type designprosjekt, N=132

Her ser vi tydelig at de prosjektene som er kategorisert som industrideisignprosjekt som står for den største delen av økning i eksport. Det er hele 46 prosent av bedriftene som har gjennomført en slik type prosjekt, som har økt sin eksport. For de øvrige typer prosjekter er det relativt lav andel som har økt sin eksport.

Det er som nevnt 83 prosent av bedriftene som oppgir at de har oppnådd en mer attraktiv og profesjonell grafisk profil gjennom designprosjektet. Som figuren under viser er det ikke kun de prosjektene som er kategorisert som visuell identitet/ grafisk profil som oppgir at de har fått en mer attraktiv og profesjonell grafisk profil som følge av designprosjektet:

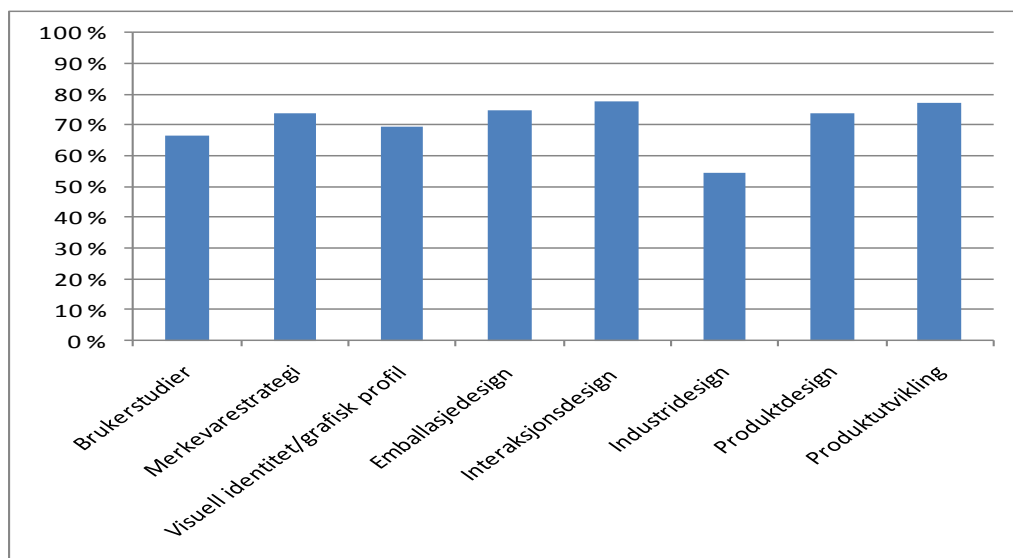
Figur 5-10: Andel bedrifter som oppgir mer attraktiv/ profesjonell grafisk profil fordelt på type designprosjekt, N=132

92 prosent av bedriftene som har kategorisert sitt designprosjekt som visuell identitet/ grafisk profil, oppgir at de har fått en mer attraktiv og profesjonell grafisk profil etter designprosjektet. Dette bør tolkes som at disse bedriftene faktisk er fornøyd med det resultatet de har fått levert. At hele 97 prosent av bedriftene, som kategoriserer sitt designprosjekt som interaksjonsdesign (her inngår for eksempel websider), har fått en mer attraktiv og profesjonell grafisk profil må tolkes som at kundene er meget fornøyd også med den grafiske profilen på typisk nye nettsider. Det som kanskje er mest overraskende er at de bedriftene, som kategoriserer sine prosjekt som industrideisign, produktdesign og produktutvikling, oppgir i henholdsvis 36 prosent, 73 prosent og 69 prosent av tilfellene, at de har oppnådd en mer attraktiv og profesjonell grafisk profil. Dette

kan tyde på at også i denne type prosjekter tenker bedriften mer helhetlig og inkluderer den grafiske profilen i de ulike designprosjektene.

Under viser vi hvordan de bedriftene som oppgir mer attraktive produkter/ tjenester, bedret omdømme og forbedret kommunikasjon med eksterne aktører, fordeler seg på ulike typer designprosjekt.

Figur 5-11: Andel bedrifter som fremstår mer attraktive og bedre i sin kommunikasjon fordelt på type designprosjekt, N=132

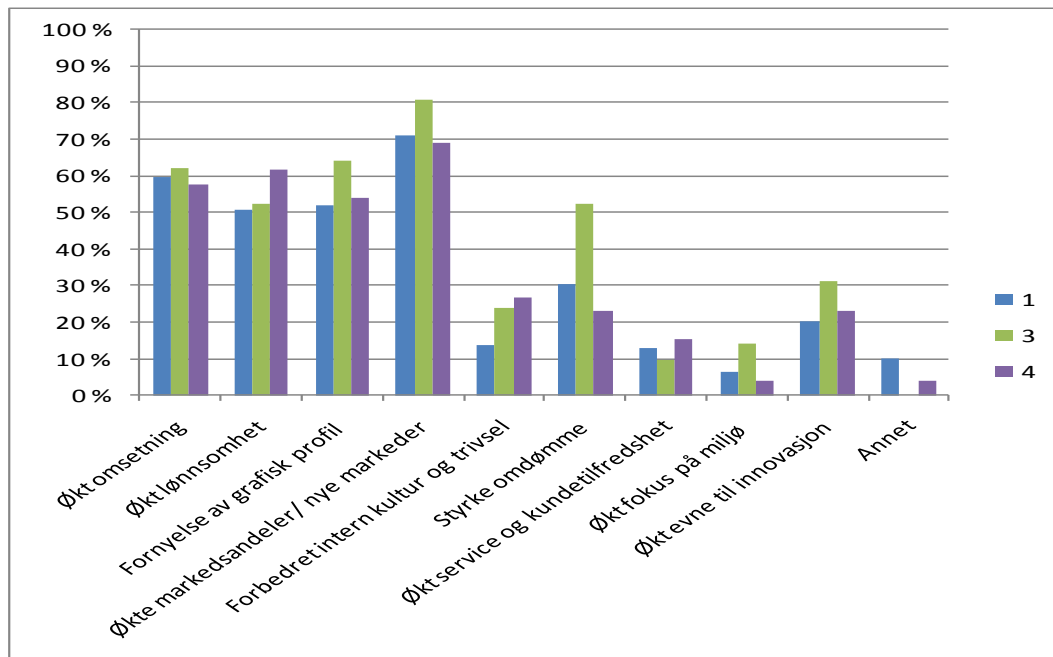


Vi kan ikke se at det er store variasjoner i tilbakemeldingene om økt attraktivitet og forbedret kommunikasjon mellom de ulike typer designprosjekter, med et lite unntak for industriedesignprosjektene.

Oppsummert vil vi konkludere med at designprosjektene gjennom Designprogrammet bidrar til forbedrede markedsmessige resultater. Industriedesignprosjektene er den eneste type designprosjekt som skiller seg fra de øvrige. For denne type prosjekt ser vi at eksporten påvirkes positivt i langt høyere grad enn for de øvrige typer prosjekter, samtidig som industriedesignprosjektene i mindre grad enn de øvrige bidrar til at bedriften og dens produkter/ tjenester fremstår som attraktiv, eller til bedre kommunikasjon med eksterne aktører. Denne skilnaden kan tyde på at kompetansebehovet hos rådgiverne i Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd er noe ulikt for denne type prosjekter enn for de øvrige.

- 5.2.1.2 Markedsmessige resultater fordelt på de fire sonene i det distriktpolitiske virkeområdet
Vi har også undersøkt hvorvidt de markedsmessige resultatene varierer med de fire sonene som følger av inndelingen i det distriktpolitiske virkeområde.

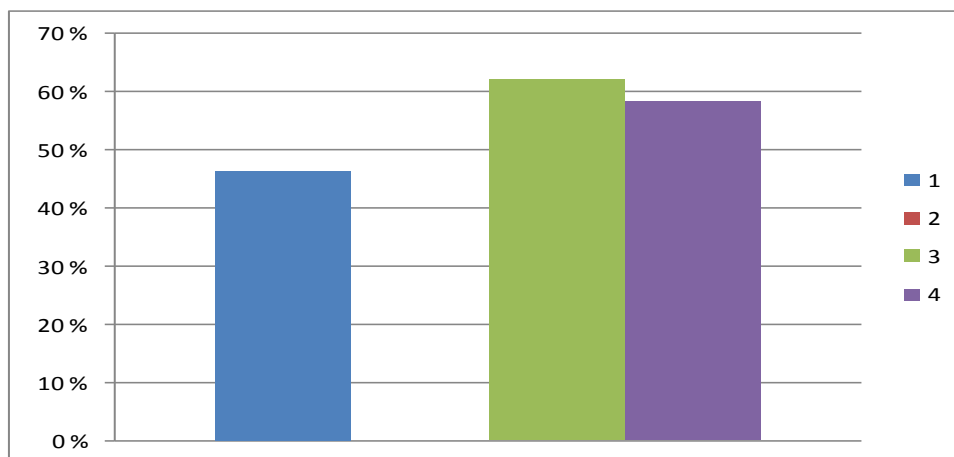
For å gi et utfyllende bilde av de oppnådde resultatene, vil vi først vise hvilke mål og ambisjoner bedriftene hadde for designprosjektet før de startet fordelt på de ulike sonene, se figur under.

Figur 5-12: Mål og ambisjoner for designprosjektet fordelt på soner, N=103

Det er ingen respondenter i denne gruppen som er i sone 2, og denne sonen er derfor tatt ut av figuren over.

Resultatene vil kommenteres spesifikt i sammenheng med faktisk oppnådde resultater på de ulike områdene.

I figuren under har vi først sett på de samlede resultatene for økt markedsandel i eksisterende markeder og andelen som har etablert seg i nye markeder fordelt på hvilken sone bedriftene hører inn under.

Figur 5-13: Økt markedsandel/ etablering i nye markeder fordelt på sone, N=103

I gruppen av respondenter fra perioden 2005-2009 er det som nevnt ingen bedrifter i sone 2. Videre ser vi at bedriftene i sone 3 og 4 har hatt større utbytte av designprosjektet når det gjelder økte markedsandeler og etablering i nye markeder. Sammenholdt med ambisjonene på dette området, vist i figur 5-10, ser vi at forholdet mellom ambisjonene og faktisk oppnådde resultater er best for bedriftene i sone 4, så følger sone 3 og til slutt sone 1. Differansene mellom andelen av bedriftene som oppga som mål å øke markedsandel og etablere seg på nye markeder er henholdsvis 11 prosentpoeng, 19 prosentpoeng og 25 prosentpoeng for sone 4, 3 og 1. Måloppnåelsen synes slik sett å være lavere jo mer sentralt bedriften er lokalisert.

Vi har også sett på hvordan andelen bedrifter som er helt enig eller enig i at de har økt sin markedsandel i eksisterende og/ eller etablert seg i nye markeder krysset med både bransje og sone, se tabellen under.

Tabell 5-2: Økt markedsandel/ nye markeder krysset med bransje og sone, N=250

Sone	1		3		4		I alt	
Bransje	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Reiseliv	4	50 %	14	78 %	0	N/A	18	69 %
Landbruk og mat	21	64 %	10	100 %	8	57 %	39	68 %
Havbruk/marin næring	2	50 %	0	0 %	0	0 %	2	14 %
Treindustri	5	100 %	4	33 %	6	75 %	15	60 %
Maritim næring	2	50 %	0	N/A	0	N/A	2	50 %
Olje og gass	0	N/A	0	N/A	0	N/A	0	N/A
Energi og miljø	2	25 %	0	N/A	2	100 %	4	40 %
Helse	4	29 %	0	0 %	0	N/A	4	25 %
IKT	4	40 %	0	N/A	0	N/A	4	40 %
Kultur og opplevelser	4	33 %	4	50 %	2	100 %	10	45 %
Annet	16	48 %	15	60 %	3	33 %	34	51 %

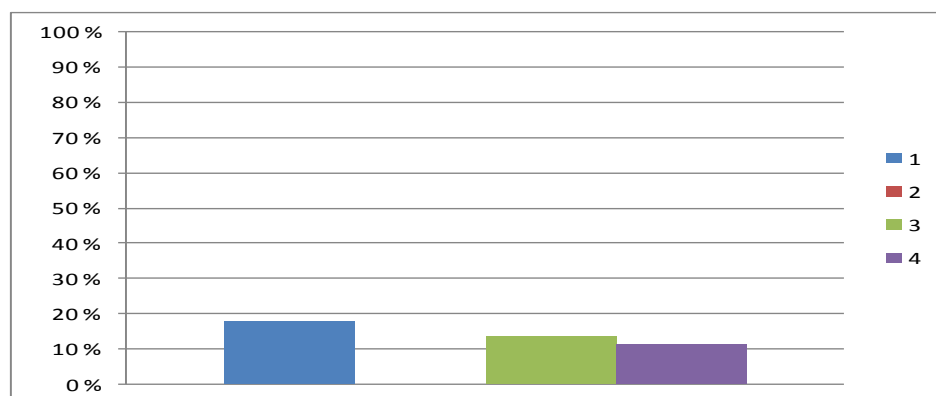
* Vær oppmerksom på mulige skjevheter på grunn av få respondenter i de oppdelte kategoriene

Det er totalt 125 respondenter som har svart på de to spørsmålene om de har økt sin markedsandel i eksisterende markeder som følge av designprosjektet og om de har etablert seg i nye markeder som følge av designprosjektet. Det vil si at det totalt er 250 respondenter til sammen for de to spørsmålene. I de tilfellene det ikke er noen respondenter, for eksempel er det samlet sett null respondenter i bransjen reiseliv sone 4, er dette markert med N/A i kolonnen som viser prosent. Dette for å vise at det ikke er noen respondenter i kategorien i motsetning til at det er null prosent som er enig eller helt enig i de to utsagnene. For eksempel for Havbruk/ marin næring i sone 3 er det null prosent som har svart at de er helt enige eller enige i utsagnet, mens det er totalt fire respondenter som har svart at de verken er enig eller uenig i utsagnet, og to respondenter oppgir at de ikke vet om designprosjektet har medført økt markedsandel i verken nye eller eksisterende markeder.

For å knytte tabellen opp til figur 5-11, ser vi at det rapporteres om betydelig bedre resultater for reiseliv og landbruk og mat i sone 3 enn i sone 1. Gitt den finmaskede oppdelingen, er det relativt få respondenter i hver kategori, men bortsett fra kategorien "Annet" er det disse to kategoriene som samlet sett har flest respondenter, og dette vil derfor også gi utslag på totaltallene. For de ulike sonene er det i bransjen treindustri man har høyest andel bedrifter som har oppgitt at de har økt markedsandelen i eksisterende eller nye markeder i sone 1. I sone 3 er det som nevnt landbruk og mat som har høyest andel som er helt enig eller enig i nevnte utsagn, og i sone 4 er det energi og miljø, samt kultur og opplevelser, som har høyest andel bedrifter som er enig eller helt enig i utsagnene.

Vi har videre undersøkt hvorvidt det er forskjeller knyttet til andelen bedrifter som oppgir at de har økt sin eksport som følge av designprosjektet.

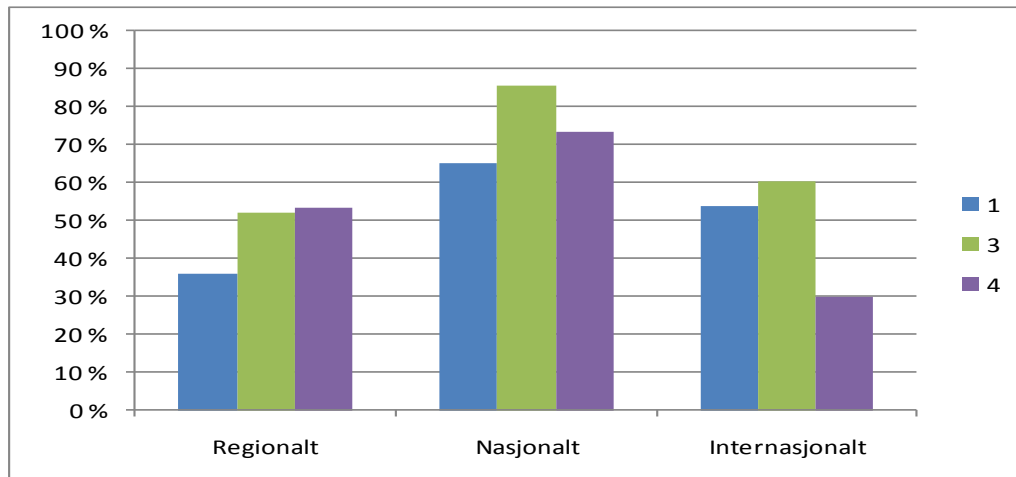
Figur 5-14: Økt eksport fordelt på sone, N=103



Når det gjelder økt eksport, er det motsatt tendens som for økt markedsandel. Her er det andelen bedrifter i de mest sentrale strøkene som er høyest når det kommer til økt eksport, etterfulgt av sone 3 og 4.

For å tolke disse resultatene, har vi også sett på hvilket marked bedriftene retter seg mot fordelt på soner, se figuren under. Det gjøres oppmerksom på at det var mulig å sette flere kryss.

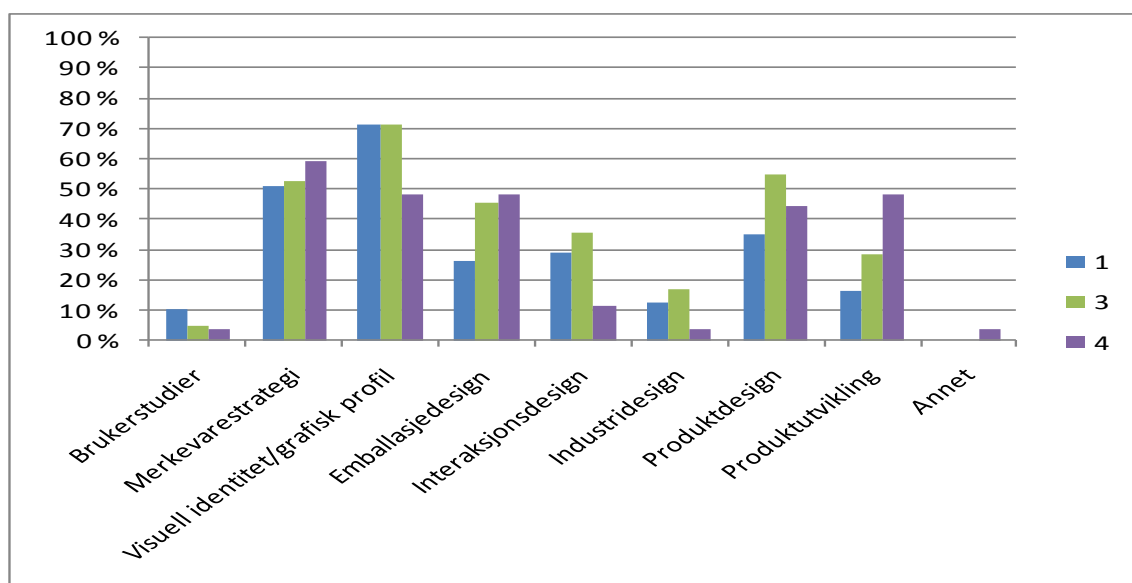
Figur 5-15: Marked (internasjonalt, nasjonalt, regionalt) fordelt på soner, N=173



Som vi ser er det 60 prosent av bedriftene i sone 3 som henvender seg til et internasjonalt marked. Tilsvarende resultater for sone 1 er 54 prosent og for sone 4 er det 30 prosent. Det at det er flest bedrifter i sone 1 som oppgir å ha økt sin eksportandel som følge av designprosjektet, kan tyde på at de mer sentrale bedriftene er mer innrettet mot eksportmarkeder og eller eventuelt enklere når ut til et internasjonalt marked enn bedrifter i de mindre sentrale strøkene.

Som vist i Figur 5-9 var det designprosjekt som ble kategorisert som industridesign som hadde høyest andel av bedrifter som var helt enig eller enig i at eksporten hadde økt som følge av designprosjektet. For å sjekke hvorvidt det er ulikheter i type designprosjekt, og om dette kan forklare ulikheten i andel bedrifter som har økt sin eksport de ulike sonene i mellom, har vi også krysset type designprosjekt med hvilken sone bedriften er lokalisert i, se figur under.

Figur 5-16: Type designprosjekt fordelt på soner, N=149

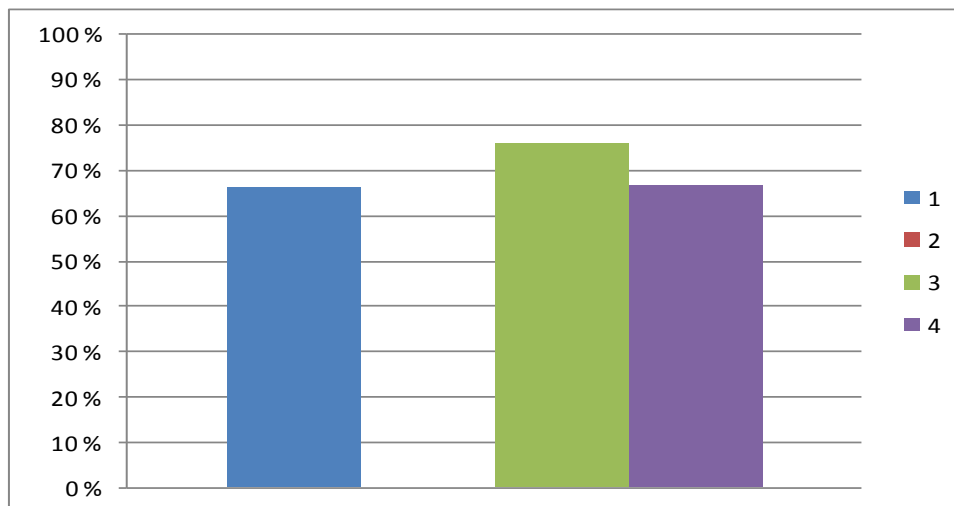


Det er en høyere andel bedrifter i sone 3 som kategoriserer sitt designprosjekt som et industridesignprosjekt enn for sone 1, og betydelig høyere enn i sone 4. Dette forsterker inntrykket av at

de sentralt beliggende bedriftene lykkes bedre med å øke sin eksport som følge av designprosjektet, enn de mindre sentralt beliggende bedriftene.

Av interessante funn knyttet til de markedsmessige resultatene krysset med hvilken sone bedriftene er definert inn i, har vi også sett på andelen bedrifter som sier seg helt enig eller enig i ut-sagnet om at bedriftens omdømme er bedret.

Figur 5-17: Bedrifter som har bedret omdømme fordelt på soner, N=103

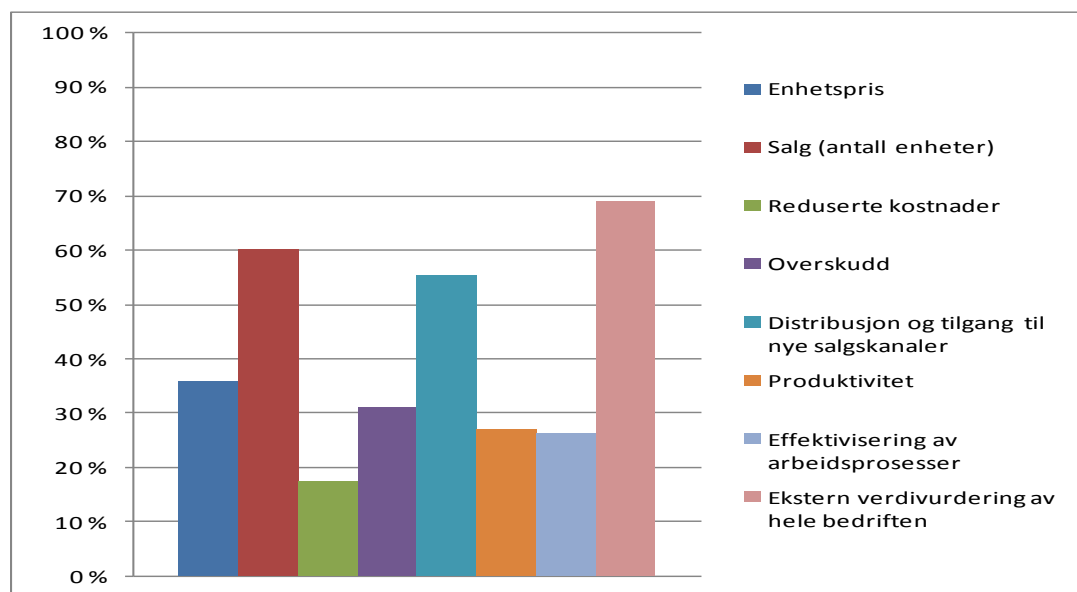


Som vi ser av figuren er det flest bedrifter i sone 3 som sier seg helt enig eller enig i at bedriftens omdømme er forbedret som følge av designprosjektet, men differansen i samme andel i sone 1 og 4 er relativt liten. Spesielt om vi ser dette opp mot målsetningen for prosjektet, vist i Figur 5-12, ser vi for det første at det var en langt høyere andel av bedriftene i sone 3 som oppga forbedret omdømme som mål for designprosjektet enn for de to andre sonene, henholdsvis 52 prosent mot 30 prosent i sone 1 og 23 prosent i sone 4. Det andre interessante funnet er at andelen av bedrifter som oppgir at de har oppnådd et bedre omdømme som følge av Designprogrammet, er langt høyere enn andelen bedrifter som oppga dette som en målsetning for designprosjektet. Det ser dermed ut til at bedret omdømme er en uventet bieffekt av gjennomført designprosjekt for bedriftene som deltar i Designprogrammet. Dette kan også antyde grad av forhåndsforståelse av hva en designinvestering kan føre til, og at bedriftene i utgangspunktet ikke har god kunnskap om de positive effektene et designprosjekt kan medføre.

5.2.2 Økonomiske resultater

De økonomiske resultatene, slik vi har lagt til grunn i denne evalueringen, går på hvorvidt bedriftene har oppnådd høyere inntekter, lavere kostnader og derigjennom høyere overskudd. Bedriftene ble bedt om å vurdere hvorvidt designprosjektet hadde hatt en positiv innvirkning eller ikke for indikatorene vist i figuren under. Figuren under viser andelen som har svart at gjennomføring av designprosjektet har hatt svært positiv eller positiv innvirkning på følgende indikatorer:

Figur 5-18: Økonomiske resultat, N=103



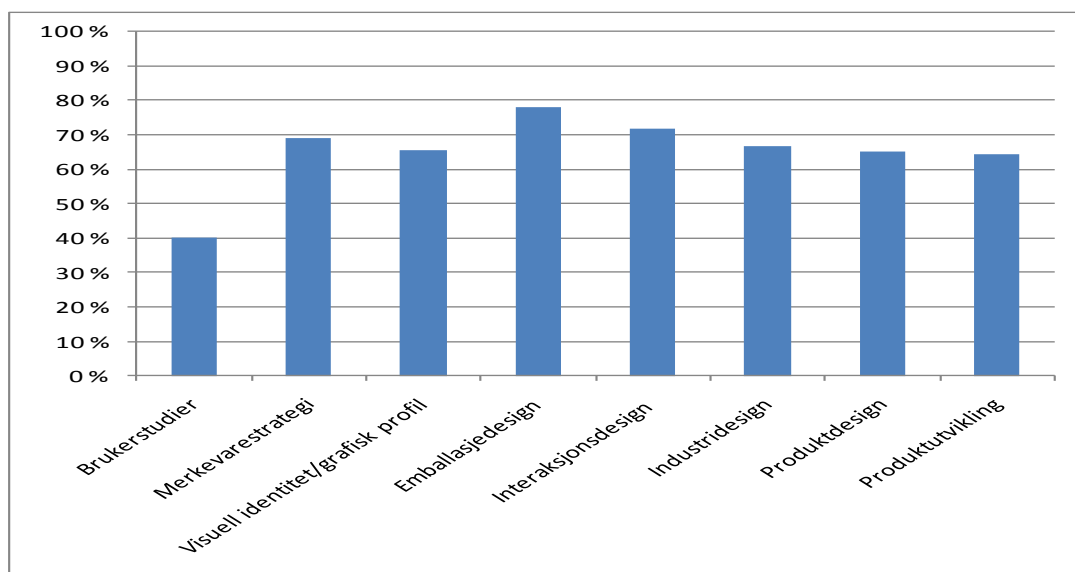
Også for de økonomiske resultatene ser vi at de beste resultatene er knyttet til salg og det at bedriften har blitt mer attraktiv for eksterne aktører. Dette vises i indikatorene økt salg målt i antall enheter (60 prosent av bedriftene), bedre distribusjon og tilgang til nye salgskanaler (55 prosent av bedriftene), samt at designprosjektet har hatt positiv innvirkning på den eksterne verddivurderingen av hele bedriften (69 prosent). Disse resultatene henger godt sammen med de markedsmessige resultatene vist i avsnitt 5.2.1.

Indikatorene som går på effektivisering og kostnadsbesparende prosesser gir de laveste scorene. Det er kun 17 prosent av bedriftene som sier de har oppnådd kostnadsbesparelser som følge av designprosjektet. Videre er det henholdsvis 27 prosent og 26 prosent som oppgir at de har opplevd økt produktivitet og effektivisering av arbeidsprosesser som følge av designprosjektet. Relativt lave kostnadsbesparelser kan også skyldes at bedriftene gjennomfører et designprosjekt for første gang. En overvekt av prosjektene er også av typen visuell identitet, og denne type prosjekter har ikke fokus på å redusere kostnader, øke produktiviteten eller effektivisere arbeidsprosesser.

5.2.2.1 Økonomiske resultater fordelt på type designprosjekt

Vi har videre undersøkt hvorvidt type designprosjekt har betydning for de økonomiske resultatene bedriftene rapporterer om. Vi har først sett på de indikatorene som går på økt salg og at bedriftene og deres produkter/ tjenester fremstår som mer attraktive. Deretter har vi sett på indikatorene som går på kostnadsbesparelser og effektivisering.

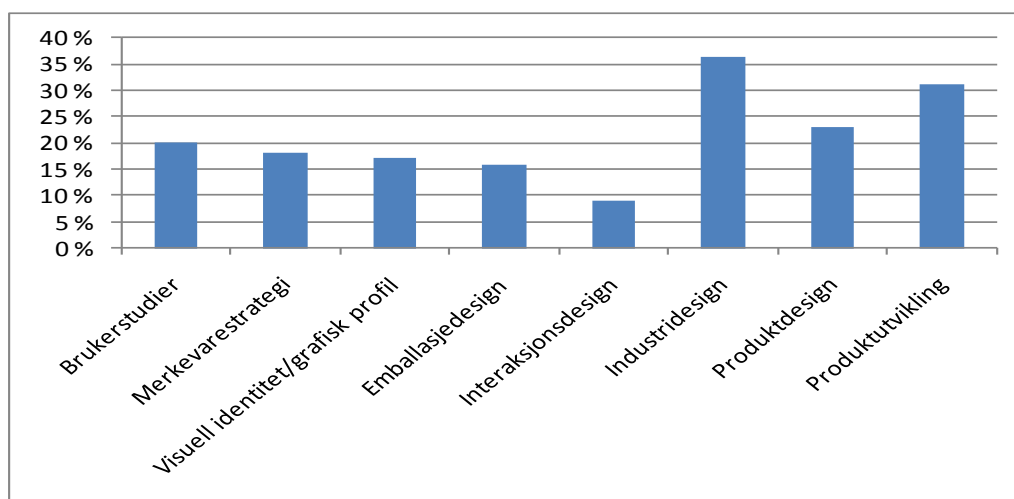
Figur 5-19: Andel bedrifter med økt salg, forbedret distribusjon og økt eksternt verdivurdering fordelt på type designprosjekt, N=132



Som for de markedsmessige resultatene kan vi ikke se store forskjeller mellom typer prosjekter når det gjelder indikatorene som går på økt salg og attraktivitet blant kunder og eksterne aktører. Brukerstudier er den typen med lavest andel som oppgir forbedringer, men også her gjelder det at brukerstudier ofte er tidligfaseprosjekter og derfor ofte ikke materialiserer seg i økt salg eller attraktivitet før resultatene fra brukerstudiene har blitt anvendt i designprosjekt eller øvrige salgsfremmende aktiviteter.

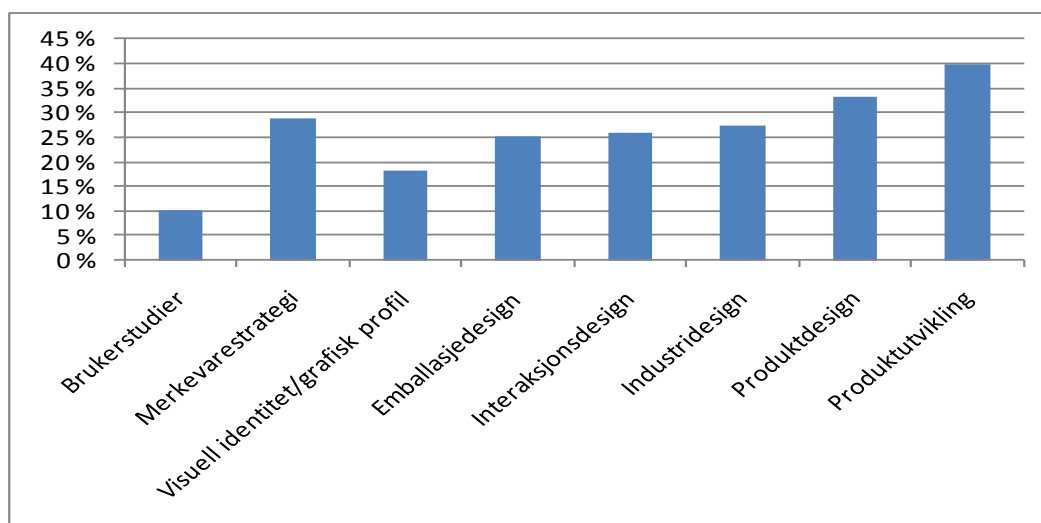
Vi vil nå se på de indikatorene som går på kostnadsbesparelser og effektivisering i bedriften. Vi viser kostnadsbesparelser separat da denne indikatoren viser et noe annet mønster enn effektiviseringsindikatorene (økt produktivitet og effektivisering av arbeidsprosesser).

Figur 5-20: Andel bedrifter med reduserte kostnader som følge av designprosjektet fordelt på type designprosjekt, N=132



Som vi ser av figuren over er det kategoriene industriedesign (36 prosent), produktdesign (23 prosent) og produktutvikling (31 prosent) som har høyest andel bedrifter med reduserte kostnader. Dette er også forventet da denne type design også innebærer elementer som forbedringer i produksjonslinjer, forbedring av produkter med tanke på hvordan disse produseres og hvilke komponenter som inngår, og utvikling av nye og mer effektive produkter eller tjenester som kan føre til kostnadsbesparelser.

Figur 5-21: Andel bedrifter med forbedret effektivitet som følge av designprosjektet fordelt på type designprosjekt, N=132



Vi ser et litt annet mønster for denne indikatoren enn for bedriftene som oppga at de oppnådde kostnadsbesparelser. Produktutvikling er den kategorien som skiller seg ut med høyest score (40 prosent). De øvrige kategoriene, bortsett fra brukerstudier (10 prosent) og til dels visuell identitet/ grafisk profil (18 prosent), ligger relativt jevnt fra 25 prosent til 33 prosent.

Oppsummert kan det konkluderes med at Designprogrammet innvirker positivt på bedriftenes økonomiske resultater, men da hovedsakelig på de indikatorene som går på økt salg og attraktivitet. Dette stemmer godt overens med betydningen for de markedsmessige resultatene. Funnene forsterkes også sett opp mot en annen undersøkelse gjennomført av Norsk Designråd. I "Design diagnose" fra 2009 viser tall at svært mange bedrifter opplever en økt lønnsomhet og positive økonomiske resultater ved strategisk bruk av design.²⁸

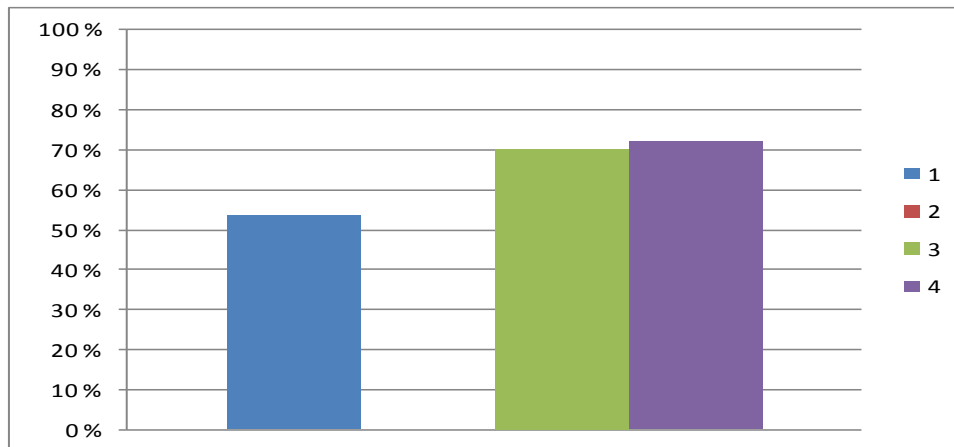
Det at designprosjektene har mindre virkning for effektiviseringsgevinster og overskudd kan forklares med at flertallet (53 prosent) av bedriftene som har deltatt i Designprosjektet har fire eller færre ansatte. Fokus for denne type bedrifter er som regel på vekst, og da er salgsfremmende aktiviteter måten å oppnå dette på. Videre vil designprosjektet i starten medføre kostnader for bedriften. Det kan ta tid å tjene inn igjen disse investeringene, og virkningen på bedriftenes overskudd vil slik sett ikke materialiseres før på litt lengre sikt.

5.2.2.2 Økonomiske resultater fordelt på de fire sonene i det distriktspolitiske virkeområdet

Vi har også undersøkt om de økonomiske resultatene varierer som følge av inndelingen i de fire sonene i det distriktspolitiske virkeområde. Vi har først sett på de indikatorene som går på økt salg og at bedriftene og deres produkter/ tjenester fremstår som mer attraktive. Deretter har vi sett på indikatorene som går på kostnadsbesparelser og effektivisering.

²⁸ Design Diagnose 2009, Norsk Designråd. <http://www.norskdigital.no/getfile.php/Filer/Artikler/DesignDiagnose%20-%20siste.pdf>

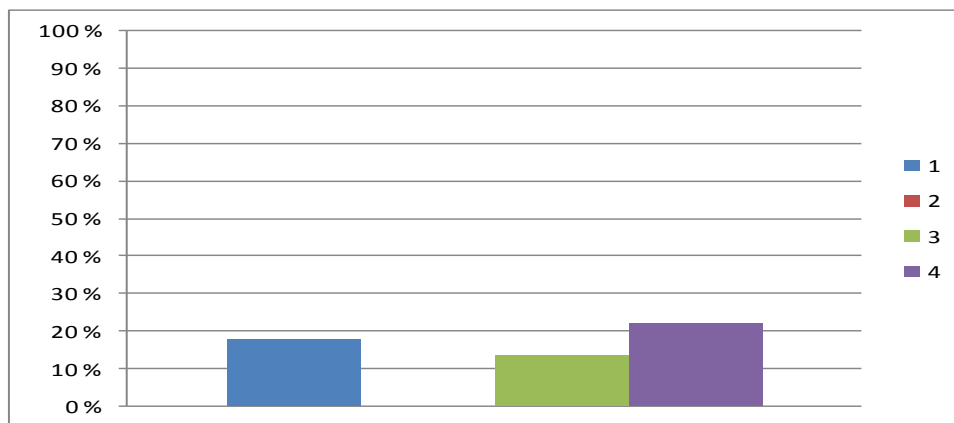
Figur 5-22: Andel bedrifter med økt salg, forbedret distribusjon og økt ekstern verdivurdering fordelt på sone, N=103



Som vi ser er det bedriftene i sone 4 som har høyest andel bedrifter som oppgir at designprosjektet har hatt en svært positiv eller positiv innvirkning på indikatorene som går på salg (72 prosent), tett fulgt av bedriftene i sone 3 (70 prosent) før det er et sprang ned til bedriftene i sone 1 (54 prosent). Dersom vi sammenholder målsetningene gitt forut for prosjektet, se Figur 3-4, ser vi at ambisjonene har vært lavere enn faktisk oppnådd resultat for bedriftene i alle sone 3 og 4, mens bedriftene i sone 1 har en noe svakere utvikling enn forventet. Bedriftene i sone 3 (62 prosent av bedriftene oppga økt omsetning som målsetning) var mest ambisiøse på dette punktet, men bedriftene i sone 1 og 4 fulgte like bak med henholdsvis 60 prosent og 58 prosent.

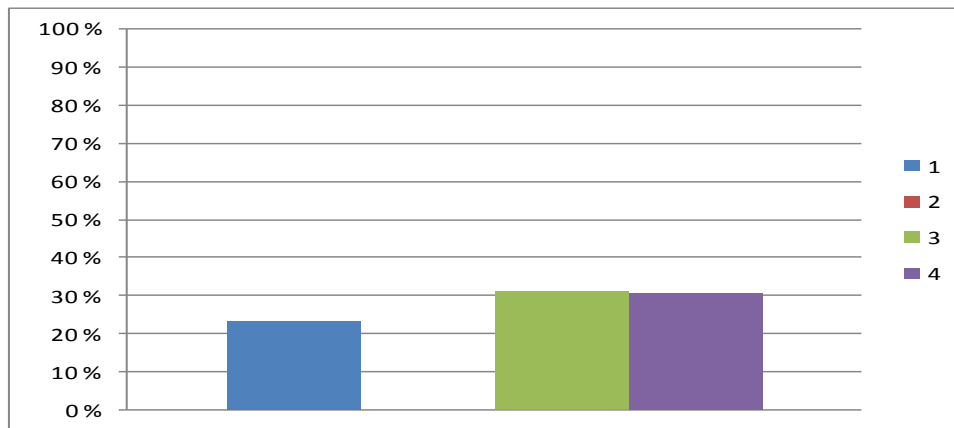
Vi har videre sett på hvorvidt designprosjektet har bidratt til kostnadsreduksjoner i de ulike sonene, se figur under.

Figur 5-23: Andel bedrifter med reduserte kostnader fordelt på sone, N=103



Når det gjelder kostnadsbesparelser er det også her bedriftene i sone 4 som i størst grad melder at designprosjektet har hatt svært positiv eller positiv innvirkning, men det er ikke store variasjoner mellom de tre sonene. Det er 22 prosent av bedriftene i sone 4 som har redusert kostnadene, mot 18 prosent av bedriftene i sone 1 og 14 prosent i sone 3.

Vi har også sett på indikatorene som går på effektivisering av bedriftene opp mot inndeling i soner, det vil si hvorvidt bedriftene melder at designprosjektet har hatt svært positiv eller positiv innvirkning på produktiviteten og tilsvarende om designprosjektet har hatt svært positiv eller positiv innvirkning på effektivisering av arbeidsprosesser internt i bedriften.

Figur 5-24: Andel bedrifter med forbedret effektivitet fordelt på sone, N=103

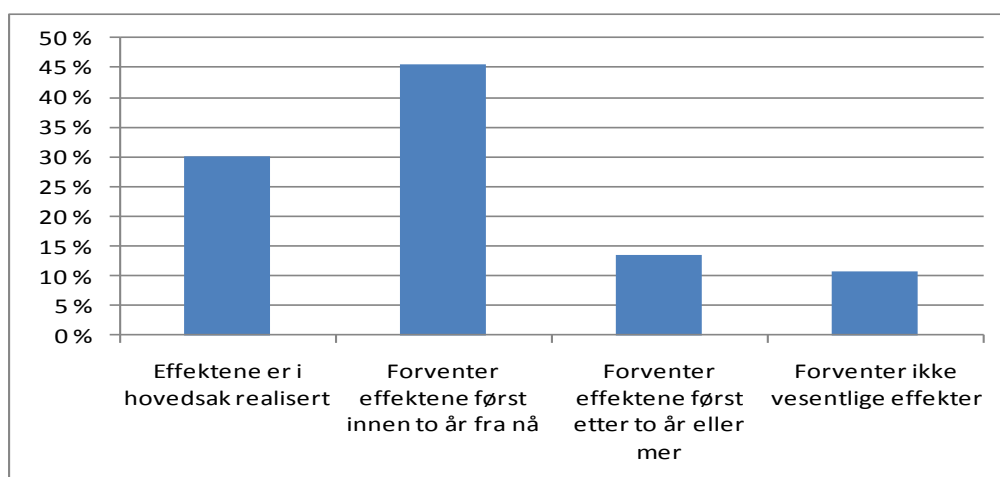
Som vi ser av figuren over er det tilnærmet lik andel av bedrifter i sone 3 og 4 som har effektivisert sin bedrift som følge av designprosjektet (31 prosent for begge soner). Andelen bedrifter i sone 1 som har oppnådd det samme er på 23 prosent.

5.2.3 Eksterne faktors betydning for bedriftenes resultater

Vi har også undersøkt andre faktorer som kan påvirke bedriftenes markedsmessige og økonomiske resultater.

For det første kan det ta tid før designprosjekt materialiserer seg i bedre resultater for bedriften. I en tidlig fase av et designprosjekt kan kostnadene, for eksempel knyttet til nye produksjonsmetoder, oppbygging av varelagre eller lanseringskampanjer, være høyere enn tilsvarende økte inntekter som følge av økt salg. Dette understøttes også av funn gjengitt i avsnittet over der vi ser at indikatorene som går på økt salg og attraktivitet scorer høyere enn indikatoren som går på forbedret overskudd. I tillegg kan andre faktorer, som generelle markedsførhold, virke inn på bedriftens markedsmessige og økonomiske resultater.

For å undersøke hvorvidt bedriftene vurderer om effektene av designprosjektet er hentet ut, har vi spurt bedriftene om de anser at effektene av designprosjektet i hovedsak er realisert, eller om bedriften forventer videre effekter.

Figur 5-25: Når forventes effektene av designprosjektet å være realisert? N=149

Som vi ser av figuren oppgir 30 prosent av bedriftene at effektene i hovedsak er realisert. Samtidig er det 45 prosent av bedriftene som venter at effektene er fullt ut realisert innen to år fra nå. Det er henholdsvis 13 prosent og 11 prosent som ikke tror effektene vil realiseres før etter minst to år, eller at designprosjektet ikke vil gi vesentlige effekter i det hele tatt. Disse resultatene viser at bedriftene mener effekten av designprosjektene vil ta noe tid å realisere.

Dette stemmer også godt overens med de tilbakemeldingene vi har fått gjennom de kvalitative intervjuene. I tillegg til at informantene oppgir at det tar tid å oppnå effekter, understreker de samtidig at det er vanskelig å skille ut effekter som direkte følger av designprosjektet. Skyldes endring i resultater kun designprosjektet, eller er det andre, mer generelle endringer i markedet som har større betydning? I de kvalitative intervjuene ba vi informantene vurdere dette elementet.

Alle informantene påpeker at finanskrisen har hatt innvirkning, men bedriftene er i ulik grad rammet av denne. Flere av informantene oppgir at de i mindre grad har merket virkningene av finanskrisen i sin bedrift. Samtidig oppgir de at uten designprosjektet kunne finanskrisen påvirket bedriftens resultat i større grad. Dette tolker vi dit hen at dersom finanskrisen ikke hadde inntruffet, ville virkningen av designprosjektet for denne type bedrifter vært enda høyere. Men som nevnt er det vanskelig å kvantifisere en slik type effekt, da man ikke har noe å måle opp mot. Vi vil komme tilbake til de mer langsiktige virkningene av designprogrammet i kapittel 6.

5.2.4 Oppsummerende diskusjon

Samlet sett vurderer vi at Designprogrammet og de gjennomførte designprosjektene har medført forbedringer i både de markedsmessige og de økonomiske resultatene bedriftene har oppnådd. Designprogrammets betydning for de markedsmessige resultatene fremstår som større enn tilsvarende for de økonomiske resultatene. Dersom vi bryter ned det markedsmessige og økonomiske indikatorsettet, finner vi at de indikatorene som går på økt salg og mer utadrettede aktiviteter mot kundene og eksterne aktører har høyere score enn de indikatorene som går på mer interne arbeidsprosesser som kan øke effektiviteten og redusere kostnader.

Disse resultatene er ikke uventet, da det er en overvekt av bedrifter med fire ansatte og færre (53 prosent). Fokus for denne type bedrifter er som regel på vekst fremfor effektivisering, og det er derfor naturlig at aktiviteter og fokus, og dermed også resultater, rettes mot markedsmessige og salgsfremmende prosjekter.

Resultatene varierer lite med type designprosjekt. Det er kun industridesignprosjektene som skiller seg ut på flere av indikatorene. En høyere andel av bedriftene som har gjennomført denne type prosjekt oppgir økt eksportandel og kostnadsbesparelser, mens en lavere andel av bedriftene med denne type prosjekt oppgir økt attraktivitet. Denne forskjellen kan tyde på at bedrifter med denne type prosjekter kan ha behov for annen kompetanse i mottatt rådgivning enn de øvrige typene prosjektene. Denne problemstillingen ble diskutert i avsnitt 4.3.3.

Hvilken sone i det distriktpolitiske virkeområdet bedriftene hører inn under, ser ut til å ha en betydning. Andelen bedrifter i sone 3 og 4 oppgir generelt sett bedre resultater, både de markedsmessige og de økonomiske, enn bedriftene i sone 1. Unntaket er andelen bedrifter som oppgir økt eksport som følge av designprogrammet, der sone 1 har en høyere andel enn de to øvrige. Dette kan tyde på at designprogrammet har størst virkning i Innovasjon Norges tradisjonelle målgruppe.

Det at resultatene Designprosjektet vurderes å ha betydning for bedriftenes markedsmessige og økonomiske resultat forsterkes av at kun 30 prosent av bedriftene oppgir at effektene av designprosjektet i hovedsak er hentet ut. Hele 45 prosent av bedriftene forventer i hovedsak at effektene skal materialisere seg i løpet av de to kommende årene, og slik sett kan det forventes at designprosjektene vil gi ytterligere forbedringer i bedriftenes økonomiske og markedsmessige resultater.

5.3 DESIGNPROGRAMMETS UTLØSENDE EFFEKT FOR ENDRING I ATFERD - ATFERDSADDISJONALITET

I tillegg til å skape verdi gjennom konkrete økonomiske resultater og styrket posisjon i markedet, skal Designprogrammet bidra til at bedriftenes bevissthet rundt, og strategisk kunnskap om, design øker som følge av at det gjennomføres offentlige initiativ. Evalueringen må således søke å besvare i hvilken grad det har oppstått endringer knyttet til holdninger og kunnskap om design - altså i hvilken grad Designprogrammet kan påvise addisjonalitet i bedriftenes atferd. En endring i atferd vil også være viktig for bedriftenes fremtidige utvikling og er en viktig effekt som følge av deltakelsen i Designprogrammet.

Vi har i denne evalueringen valgt å gruppere eventuelle endringer i atferd rundt tre tema;

- Endring i egen organisasjon
- Endring i bedriftens forhold til kunder/ brukere, leverandører, øvrige interessenter
- Endring i bedriftens forhold til bruk av profesjonell design

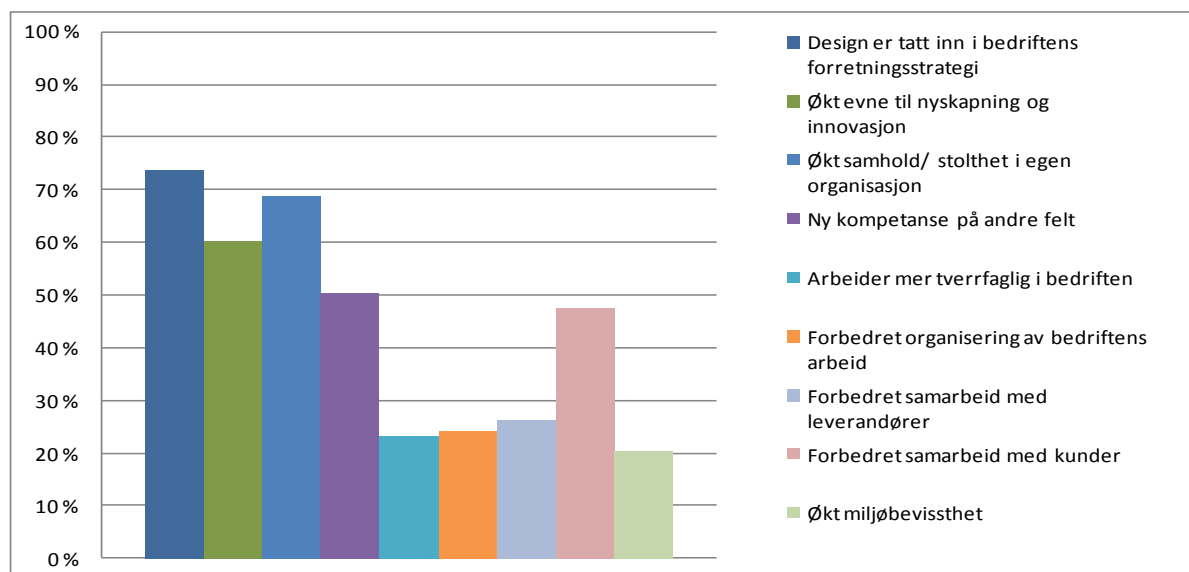
I det følgende beskrives hva vi legger i de tre temaene, samt funnene både fra spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene.

5.3.1 Endring i egen organisasjon

Et designprosjekt har ofte en langt mer dyptgående prosess enn for eksempel kun det å få designet en ny logo. Bak dette arbeidet ligger også gjerne en strategisk prosess der bedriften, ved hjelp av designbyråene og designrådgiver, går inn i spørsmål som hvem er vi, hva står vi for, hvem er målgruppen vår, hvem er våre viktigste samarbeidspartnere på leverandør- og kundesiden og lignende. Et designprosjekt kan slik sett ses på som et verktøy for å kommunisere svarene på denne type spørsmål, eventuelt legge bedre til rette for at bedriften skal nå sine mål gjennom for eksempel bedre produksjonsprosesser, produktforbedringer, osv.

For at et designprosjekt faktisk skal føre til en endring i atferd, må prosjektet også bidra til å endre bedriftens tanke sett på andre områder enn kun det konkrete resultatet som kommer ut av designprosjektet. I figuren under viser vi hvor stor andel av bedriften som oppgir at de er helt enig eller enig i utsagnet "designprosjektet har medført":

Figur 5-26: Indikatorer på endringer i egen organisasjon, N=103



Som vi ser av figuren over, er det hele 74 prosent av bedriftene som har tatt design inn i bedriftens forretningsstrategi, og 60 prosent av bedriftene melder at de har økt sin evne til nyskaping og innovasjon etter gjennomført designprosjekt. Dette harmonerer godt med at kun 16 prosent oppgir at styret i bedriften *ikke* har vært involvert i designprosjektet. Det kan også ha sammenheng med at det er en overvekt av bedrifter med færre enn fem ansatte, der lederen av bedriften sannsynligvis er involvert i utviklingsarbeidet. Dette kan tyde på at bedriftene ser nytten av å bruke design også etter det gjennomførte designprosjektet.

Det er også 69 prosent som oppgir økt samhold og stolthet i egen organisasjon i etterkant av gjennomført designprosjekt. Sistnevnte harmonerer også godt med funn fra de kvalitative intervjuene vi har gjennomført. En informant fortalte at han hadde overtatt familiebedriften etter faren der han ikke hadde eierskap til den eksisterende produktlinjen eller hvordan de fremsto overfor markedet og samarbeidspartnere. Dersom de ikke hadde gjennomført designprosjektet, der de utviklet en ny profil, omdefinert målgruppen og hvilke produktlinjer de ønsket å satse videre

på, ville han lagt ned bedriften. I etterkant av designprosjektet kunne han nå stå inne for det de leverte, han fikk ny giv i arbeidet og så en fremtid i bedriften.

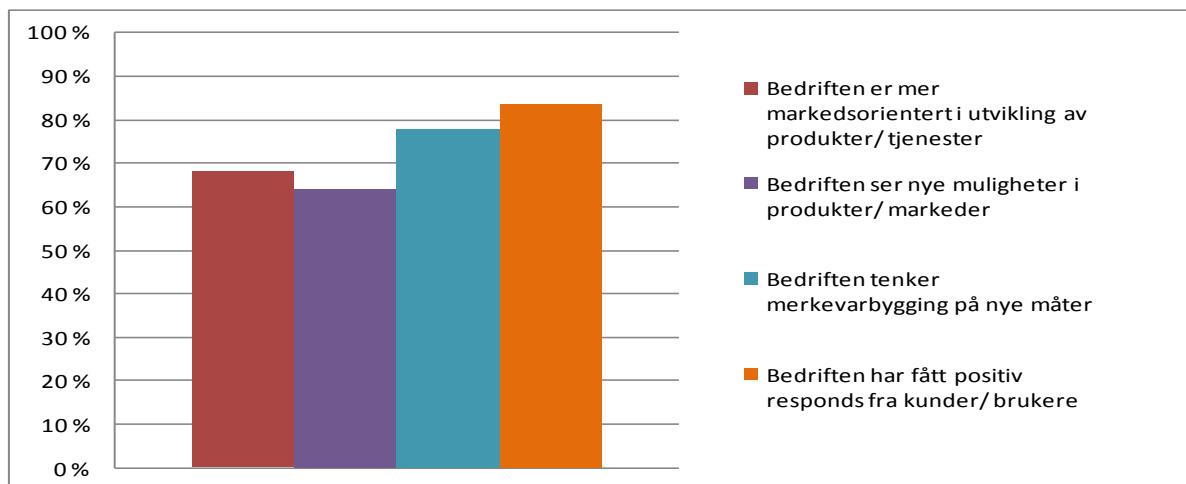
I den lave enden av skalaen ser vi parametrene økt grad av tverrfaglig arbeid i bedriften (23 prosent), forbedring i organisering av bedriftens arbeid (24 prosent), forbedret samarbeid med leverandører (26 prosent) og økt miljøbevissthet (20 prosent). Resultatene må ses i sammenheng med hvilken type designprosjekt som er gjennomført. Som vist i avsnitt 3.6 kategoriseres 65 prosent av designprosjektene som visuell identitet/ grafisk profil. Videre kategoriseres 50 prosent av prosjektene som merkevareprosjekt. Dette kan tyde på at fokus er mer rettet mot markedet og kunder fremfor interne arbeids- og produksjonsprosesser. Det at 48 prosent av bedriftene oppgir at de har oppnådd et forbedret samarbeid med kunder underbygger også dette inntrykket – spesielt sett opp mot at kun 26 prosent av bedriftene oppgir at de har forbedret samarbeid med leverandørene.

Et videre moment som styrker hypotesen om et mer markedsrettet fokus på flertallet av designprosjektene er, som vist i avsnitt 5.2.2 at indikatorene som går på økt salg og økt attraktivitet scorer høyere enn mer internt rettede aktiviteter.

5.3.2 Endring i bedriftens fokus på markedsorientering

Vi har videre undersøkt hvorvidt designprosjektet har endret bedriftenes fokus på hva markedet har behov for, og hva kundene faktisk ønsker av bedriftenes videreutvikling av nye eller eksisterende varer og tjenester, samt distribusjonen av disse. Også her har vi bedt bedriftene vurdere hvorvidt de er enige eller uenige i påstanden om at gjennomføringen av designprosjektet har medført:

Figur 5-27: Endring i bedriftenes fokus på markedsorientering, N=103



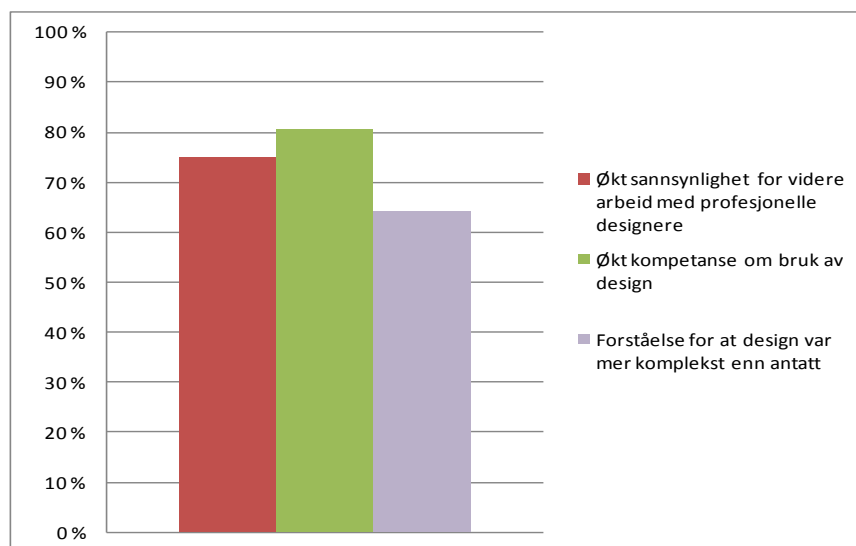
Som vi ser av figuren over har designprosjektet medført stor grad av endring når det gjelder bedriftenes fokus på markedsretting og det å ta hensyn til kundenes og markedets ønsker i sitt arbeid. 68 prosent oppgir at de er mer markedsorientert når de utvikler produkter og tjenester enn før de gjennomførte designprosjektet. Videre er 64 prosent av bedriftene blitt flinkere til å se muligheter i nye produkter og markeder etter gjennomføringen av designprosjektet. 78 prosent sier at de tenker merkevarbygging på nye måter etter gjennomført designprosjekt, mens hele 84 prosent oppgir at de har fått positiv respons fra kunder og/ eller brukere som følge av designprosjektet.

Som nevnt i avsnitt 5.2.1 må den høye andelen bedrifter med økt markedsrettet fokus ses i sammenheng med at et stort flertall av prosjektene er kategorisert som visuell identitet, grafisk profil og merkevarbygging. Denne type prosjekter har nettopp som mål å bygge merkevar og nå ut til kunder og brukere. Slik sett bør det være et mål at bedriftene, etter samarbeid med profesjonelle designbyrå, endrer sitt fokus og blir mer markedsorienterte også i den daglige driften. Det at det faktisk oppnås så høy andel av bedriftene som ser en forbedring på disse indikatorene gir et bilde av at dette målet i høy grad har blitt oppnådd for bedriftene.

5.3.3 Endring i bedriftens forhold til bruk av profesjonell design

Et mål med Designprogrammet er at bedriftene skal se verdien i å bruke profesjonelle designbyrå. Dette for egen vinnings skyld, men også for å profesjonalisere bedriftene med tanke på å se design som eget fag med spesifikke kompetansekrav, samt at det ofte er tyngre, komplekse prosesser som ligger bak utformingen av for eksempel en grafisk profil. Følgende andel av bedriftene har sagt seg helt enig eller enig i utsagnene om at gjennomføring av designprosjektet har medført:

Figur 5-28: Endring i bedriftenes forhold til bruk av profesjonelle designbyrå, N=103



Som vi ser av figuren uttrykker bedriftene høy grad av enighet også for dette temaet. 75 prosent av respondentene uttrykker at de sannsynligvis vil arbeide med profesjonelle designere på et senere tidspunkt. Dette underbygges også av funn i de kvalitative intervjuene der flere oppgir et bevisst forhold til at for eksempel en grafisk profil må rulleres med jevne mellomrom. Informantene sier videre at de ser at den merverdien profesjonelle designere tilfører prosjektene mer enn oppveier de økte kostnadene sammenlignet med om de skulle utføre oppgaven selv.

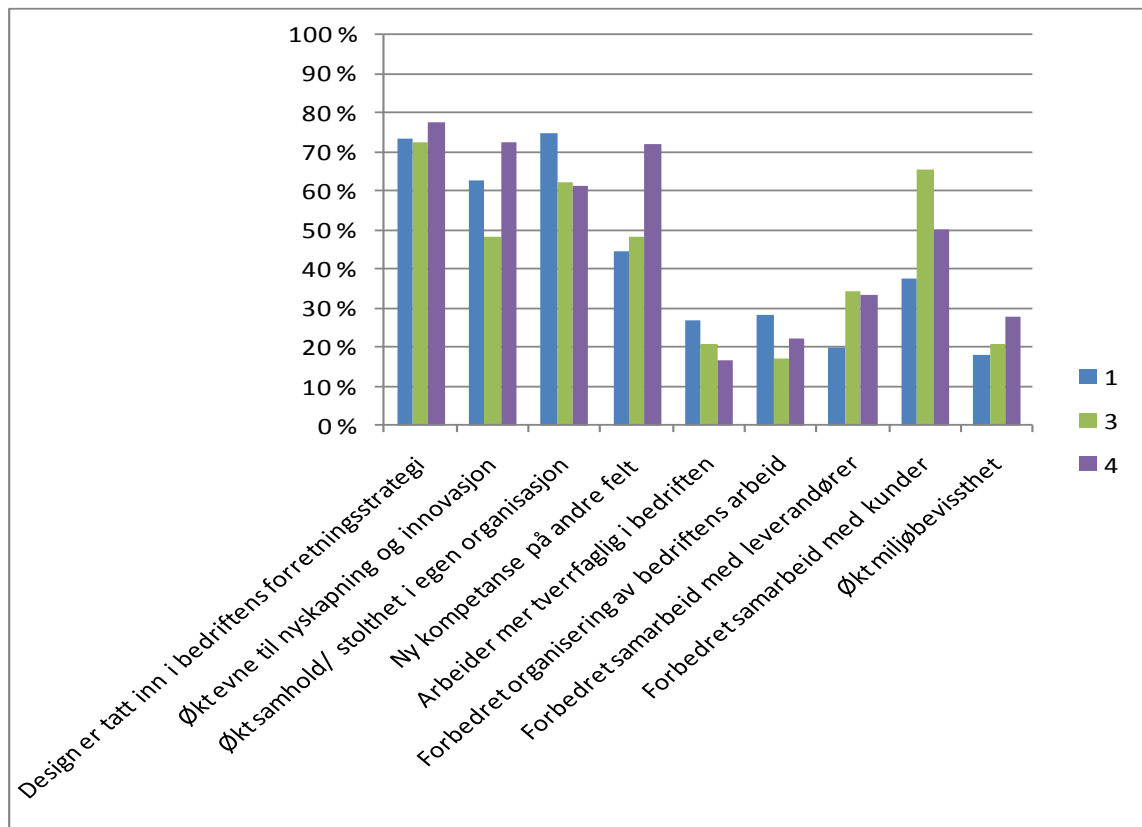
Hele 81 prosent av bedriftene melder at de har fått økt kompetanse om design. Ser man dette svaret, sammenholdt med at også 64 prosent uttrykker en økt forståelse for at design er mer komplekst enn antatt og at 75 prosent oppgir at de sannsynligvis vil arbeide med profesjonelle designbyrå igjen, tyder dette på en holdningsendring og en ny forståelse for at design er et komplekst fag, som gir best resultat dersom man benytter profesjonell designkompetanse.

5.3.4 Designprogrammets utløsende effekt for endring i atferd sett i sammenheng med det distriktpolitiske virkeområdet

Vi skal i dette avsnittet se nærmere på hvorvidt endring i atferd varierer mellom bedrifter i henholdsvis sone 1, 2, 3 og 4 definert i det distriktpolitiske virkeområdet. Som nevnt i avsnitt 5.2 er det ingen bedrifter i sone 2 for denne gruppen. Vi vil først se på endringer i egen organisasjon, så endringer i bedriftenes fokus på markedsorientering, og til slutt bedriftenes forhold til bruk av profesjonelle designere.

- 5.3.4.1 Endringer i egen organisasjon sett i sammenheng med det distriktpolitiske virkeområdet
I dette avsnittet ser vi på de samme indikatorene som vist i avsnitt 5.3.1, men nå også fordelt på andel bedrifter i de tre aktuelle sonene, nemlig sone 1, 3 og 4.

Figur 5-29: Indikatorer på endringer i egen organisasjon fordelt på soner, N=103

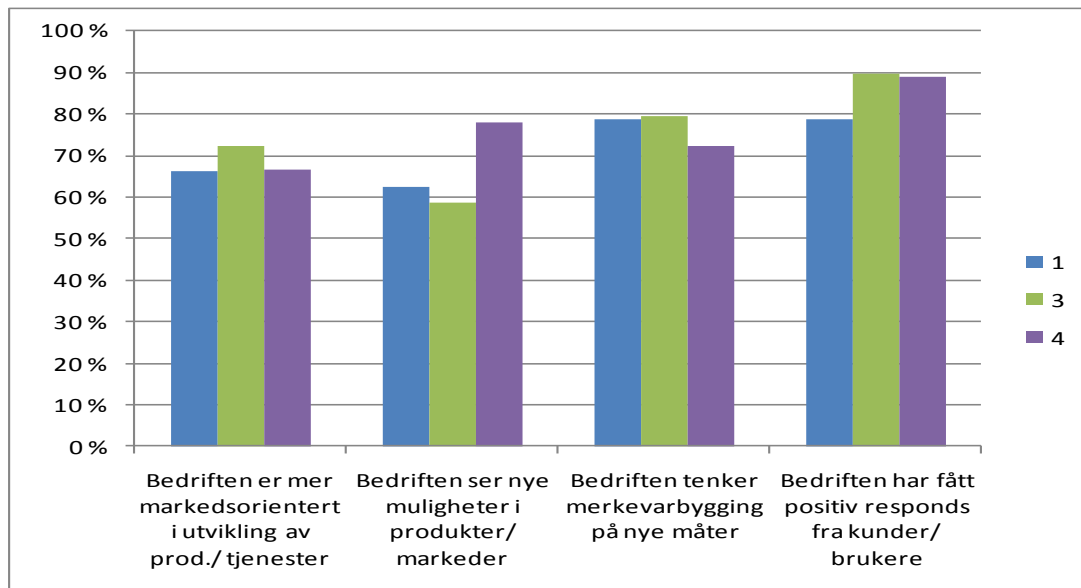


Om man ser svarene på ulike indikatorene under ett, kan man si at indikatorene som går på samhold og måten å arbeide på internt i bedriften er der bedriftene i sone 1 scorer høyest. Bedriftene i sone 3 scorer høyest på indikatorene som går mer på eksternt samarbeid, mens bedriftene i sone 4 scorer høyest på indikatorene som går på læring og ny kompetanse. Samlet sett ser det ut til å være høyere grad av endring i egen atferd i bedriftene i sone 1 og 4 enn i sone 3.

Disse resultatene stemmer også overens med de økonomiske og markedsmessige resultatene. Bedriftene i sone 3 scoret også der høyere på de indikatorene som gikk på økt aktivitet og resultater mot eksterne kunder og kontakter fremfor interne prosesser, som kostnadsbesparelser og effektiviseringstiltak. For sistnevnte var det bedriftene i sone 1 som scoret høyest, noe som stemmer godt overens med at det er de interne endringene som også er mest fremtredene når det kommer til endringer i atferd.

5.3.4.2 Endringer i bedriftenes fokus på markedsorientering fordelt på soner

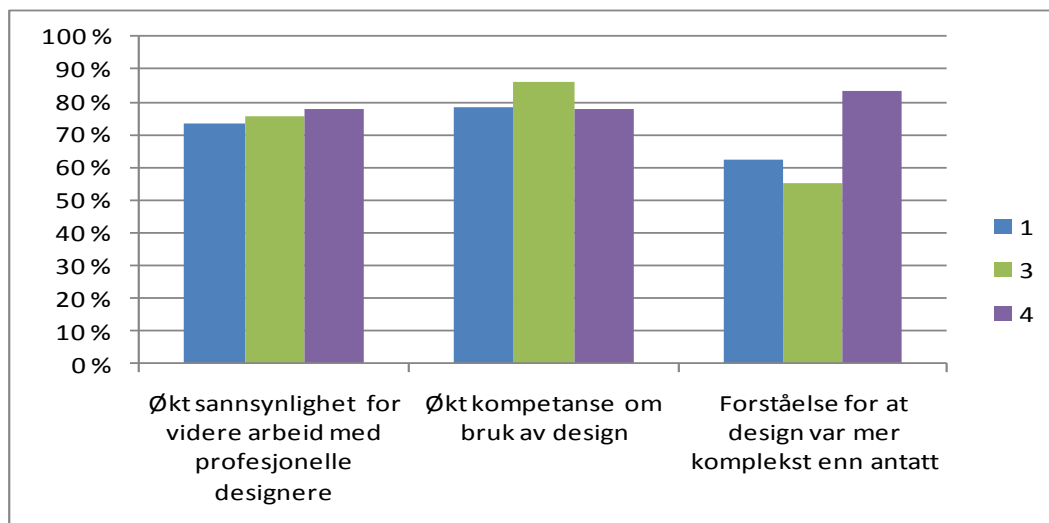
I dette avsnittet har vi sett på indikatorene beskrevet i avsnitt 5.3.2, men her har vi fordelt resultatene på de ulike sonene definert gjennom det distriktpolitiske virkeområdet, se figur under.

Figur 5-30: Endring i bedriftenes fokus på markedsorientering fordelt på soner, N=103

For disse indikatorene er resultatene relativt jevne uavhengig av sone. Når det gjelder det å se nye muligheter i produkter og/ eller markeder skiller bedriftene i sone 4 seg positivt ut, mens andelen bedrifter i denne sonen er lavere når det kommer til å tenke merkevarebygging på nye måter. Vi ser også at andelen bedrifter i sone 1 som har fått positiv respons fra kunder og/ eller brukere er noe lavere enn for de to andre sonene. Samtidig må det påpekes at andelen som oppgir at de er helt enige eller enige i at gjennomført designprosjekt har medført høyere grad av markedsorientering i bedriften er høyt. De går fra i underkant av 60 prosent (bedriftenes ser nye muligheter i produkter og markeder i sone 3) til 90 prosent (bedrifter som har fått positiv respons fra kunder/ brukere i sone 3).

5.3.4.3 Endring i bedriftenes forhold til bruk av profesjonell design fordelt på soner i det distriktpolitiske virkeområdet

I dette avsnittet har vi sett nærmere på indikatorene beskrevet i avsnitt 5.3.3, men har fordelt resultatene på de fire sonene (i praksis tre soner da det ikke er noen bedrifter i sone 2), definert gjennom det distriktpolitiske virkeområdet.

Figur 5-31: Endring i bedriftenes forhold til bruk av profesjonelle designbyrå fordelt på soner, N=103

Også for dette indikatorsettet er det små variasjoner mellom de tre sonene. Unntaket er forståelsen for at design var mer komplekst enn antatt. Her har forståelsen økt i større grad i bedrifter i sone 4 enn i sone 1 og 3. Gitt tilbakemeldingene i eksplorative intervju

ene, der det pekes på at bedrifter i de mer sentrale strøkene ofte er mer modne for å ta i bruk design som virkemiddel, er det noe overraskende at det er en lavere andel av bedrifter i sone 3 som har oppnådd denne forståelsen enn i sone 1. Samtidig så vi i avsnitt 5.3.4.1 at bedriftene i sone 1 scoret høyere på intern endring, og bedriftene i sone 4 scoret høyere på læring internt i bedriften. Slik sett stemmer disse resultatene godt overens med nevnte forskjell i forståelse for at design var mer komplekst enn antatt.

5.3.5 Oppsummerende diskusjon

Når det gjelder endring i egen organisasjon viser funnene at gjennomførte designprosjekt har resultert i at design har blitt tatt inn i forretningsplanen, ført til større nyskappings- og innovasjonsevne og medført økt stolthet og samhold i bedriftene. På den annen side har vi funnet relativt lav sammenheng mellom designprosjektene og økt tverrfaglighet internt i bedriftene, økt samarbeid med leverandører, og liten sammenheng med miljøbevissthet i organisasjonen.

Videre finner vi at en høy andel av bedriftene har økt sitt fokus på markedsorientering som følge av Designprogrammet og det gjennomførte designprosjektet. Vi ser dette i sammenheng med den høye andelen av type prosjekter som har visuell identitet/forbedret grafisk profil (65 prosent) samt merkevarebygging (50 prosent), som har markedsorientering som fokus. Den høye andelen bedrifter som sier seg enig i forbedringer på indikatorene som går på økt markedsfokusering tyder på at man faktisk har lykket i disse prosjektene. Dette underbygges også av de høye scorene som ble oppnådd på markedsmessige gevinster vist i avsnitt 5.2.1.

Videre er funnene tydelige på at bedriftene ønsker å jobbe med profesjonelle designere også i fremtiden. Kombinert med at bedriftene har økt sin kompetanse om bruk av design, samt fått en økt forståelse for at det å arbeide med design er komplekst, tyder dette på at bedriftene har endret sine holdninger til design som fagdisiplin med en forståelse for at de oppnår bedre resultater ved å benytte profesjonelle designbyrå, fremfor å finne egne løsninger.

Generelt sett kan vi si at det ser ut til at gjennomført designprosjekt hittil har hatt noe ulik innvirkning på bedriftene i de tre ulike sonene. I sone 1 ser det ut til at bedriftene har hatt størst uttelling på indikatorene som går på endring internt i bedriften. Bedriftene i sone 3 ser ut til å ha hatt størst uttelling på forbedring i forholdet til eksterne samarbeidspartnere/ aktører og de mer markedsmessige indikatorene. Bedriftene i sone 4 har hatt størst uttelling på de indikatorene som går på læring internt i bedriften.

Samlet sett vil vi derfor konkludere med at Designprogrammet, ut fra svarene gitt i denne evalueringen, har medført en endring i atferden i bedriftene, med tanke på økt markedsfokus og strategisk bruk av design og profesjonelle designere også i fremtiden.

5.4 AVBRUTT DESIGNRÅDGIVNING

Fasen før kontraktinngåelse med valgt tilbyder, kalles designrådgivning. Etter kontraktinngåelse er selve designprosjektet i gang. Både designrådgivning og designprosjekt har blitt avbrutt før de er fullført. Selve designrådgivningen kan ses på som en kompetanseheving i bedriftene, men samtidig utgjør dette en kostnad for bedriften, både i form av tid og penger ved møte- og reisevirksomhet. Videre er designprosjekter som ikke ferdigstilles og avbrytes underveis i designprosessen en utfordring for både bedriftene, designbyråene og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd da bedriftene allerede har brukt økonomiske og andre ressurser på designprosjektet, Innovasjon Norge eller Norsk Designråd har bistått med designformidling, mens designbyrået både har brukt tid og ressurser på tilbudsutforming, samt i noen tilfeller startet prosessen med utvikling av designproduktet som ble etterspurt i designbriefen. Vi har derfor undersøkt når designrådgivningen eller designprosjektet ble avbrutt, samt begrunnelsen for hvorfor designrådgivningen eller designprosjektet ble avbrutt.

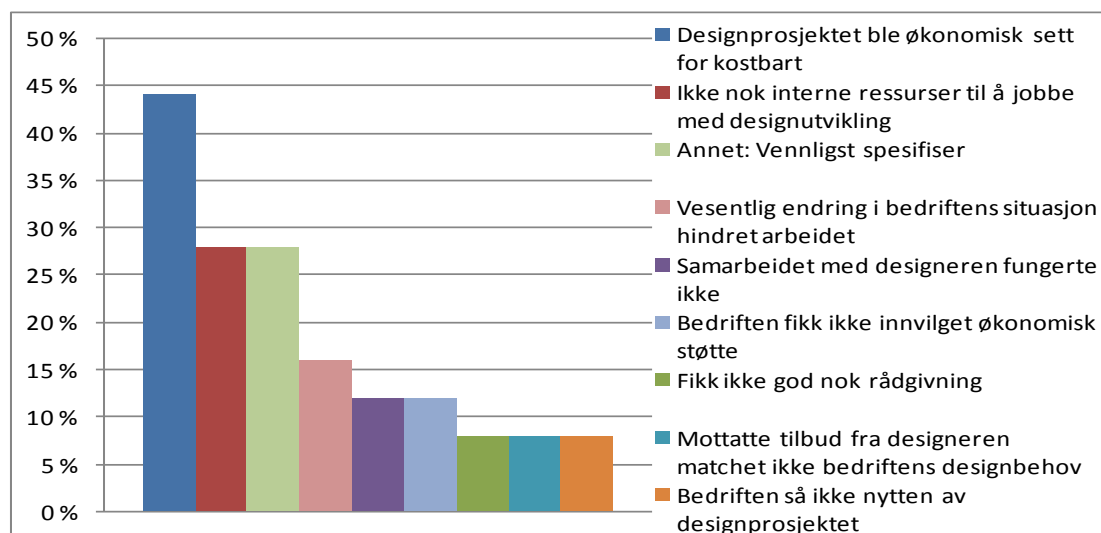
Av de bedrifter som deltok i Designprogrammet i perioden 2005-2009, oppgir 25 av totalt 172 bedrifter at de avbrøt designrådgivningsfasen eller designprosjektet.

Bedriftene ble spurt om når i prosessen designprosjektet ble avbrutt. 1/3 av bedriftene oppgir at de avbrøt prosessen allerede etter første møte med designrådgiveren der designbehovet ble diskutert. Videre sier 1/3 av bedriftene at de avbrøt designprosjektet etter utarbeidelsen av design-

briefen, men før det ble avholdt møte med tre utvalgte designbyrå. Tre av bedriftene oppgir at designprosjektet ble avbrutt etter at det var igangsatt i bedriften, mens to av bedriftene sier at designprosjektet ble stoppet etter møtet med de tre utvalgte designbyråene. Kun én bedrift sier at designprosjektet stoppet opp etter valg av designbyrå.

I figuren under viser vi oppgitte årsaker til hvorfor designrådgivningen eller designprosjektet ble avbrutt.

Figur 5-32: Årsaker til avbrutt designrådgivning, N=25



Som vist over, oppgir 44 prosent av bedriftene som har avbrutt designrådgivningsfasen eller designprosjektet at designprosjektet økonomisk sett ble for kostbart å gjennomføre for bedriften. Dette stemmer godt overens med funnene vist i kapittel 4, der kostnadsrammen for designprogrammet ble fremhevet som en utfordring. Samtidig bør det diskuteres om denne utfordringen har sammenheng med at bedriftene ikke er helt klar over hva det koster å gjennomføre et slikt prosjekt før de starter prosessen med å utvikle designbrief, og innhente tilbud fra designbyrå. Dette ble, som beskrevet i kapittel 4, også påpekt i den kvantitative og kvalitative undersøkelsen blant bedrifter som har gjennomført designprosjekt, samt av informantene fra designbyråene. Informantene fra designbyråene fremhever at bedriftene ofte har urealistiske og/ eller uklare forventninger til hva et designprosjekt faktisk koster å gjennomføre.

Videre oppgir 28 prosent av bedriftene som har avbrutt designrådgivningsfasen eller designprosjektet at de ikke hadde nok interne ressurser til å jobbe med designutvikling. Med interne ressurser menes ressurser i form av arbeidstimer og ressurspersoner som kan jobbe med designprosjektet. Det å sette av interne ressurser er også et kostnadsspørsmål, og slik sett er denne begrunnelsen tett knyttet til at designprosjektet økonomisk sett ble for kostbart. Bruk av intern tid ble også fremhevet som en utfordring i både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen blant bedriftene som har gjennomført designprosjekt, samt fra informantene fra designbyråene, se kapittel 4. I denne sammenheng påpekte informantene fra designbyråene at bedriftene har forventninger om å få et ferdig produkt, uten å være klar over at de selv må bidra for å få dette til.

I tillegg til de ovennevnte årsaker, trekker en del bedrifter frem at vesentlige endringer i bedriftens situasjon hindret dem i det videre arbeidet med designprosjektet. Dette er endringer som ny daglig leder, endring i bedriftens økonomiske situasjon, endringer i markedet eller annet. Videre oppgir 12 prosent av bedriftene at samarbeidet med valgt designbyrå ikke fungerte godt nok. Samarbeidet med designbyrå er et viktig moment i hele designprosessen, og er, som diskutert i kapittel 4, både en av utfordringene og et av suksesskriteriene bedriftene trekker frem.

En siste årsak som vi vil trekke frem, og som helt klart henger sammen med at designprosjektet har vist seg å bli for kostbart, er at bedriften ikke fikk innvilget økonomisk støtte til å gjennomføre designprosjektet fra Innovasjon Norge. Som vi har vært inne på, oppgir 1/3 av bedriftene som

har gjennomført et designprosjekt at de ikke ville gjennomført designprosjektet i bedriften uten den økonomiske støtten fra Innovasjon Norge, og at den økonomiske støtten faktisk er utløsende for at bedriften har gjennomført et designprosjekt.

I spørreundersøkelsen ble det også åpnet for at bedriftene kunne beskrive øvrige årsaker til hvorfor designrådgivningsfasen eller designprosjektet ble avbrutt. Som figur 5-18 viser, oppga hele 28 prosent andre begrunnelser. Begrunnelser som er oppgitt under denne kategorien er tidsnød, at designbyrået ikke fulgte designbriefen og at designbyrået bommet på målgruppe/ kundegruppe. Tidsnød er også en utfordring som trekkes frem i den kvantitative og kvalitative undersøkelsen gjennomført blant bedriftene, samt fra informantene fra designbyråene, se kapittel 4.

I spørreundersøkelsen ble de bedriftene som oppga at de hadde avbrutt designrådgivningsfasen eller designprosjektet, spurt om Innovasjon Norge/ Norsk Designråd kunne gjort noe annerledes for å hindre at designprosjektet ble avbrutt før det var ferdigstilt. 40 prosent av disse bedriftene svarte ja på dette spørsmålet. I utdyping av dette, sier bedriftene blant annet at prosjektet hadde fortsatt om de hadde mottatt økonomisk støtte. Også større grad av kvalitetssikring fra designrådgivers side, med tanke på at den utarbeidede designbriefen faktisk dekket bedriftens behov, oppgis som et forbedringspotensial. I tillegg nevnes det at Designprogrammet oppleves som for rigid, og at man for eksempel ikke kan benytte seg av designbyrå som bedriften allerede har et etablert samarbeid med, ettersom man må igjennom en full runde med tilbudsinnhenting for å delta i Designprogrammet. I denne tilbudsrunderen er det ikke sikkert det designbyrået de allerede har kontakt med blir plukket ut til å levere tilbud. Denne utfordringen er også fremhevet av informantene fra designbyråene, se avsnitt 4.3.

6. LANGSIKTIGE EFFEKTER AV DESIGNPROGRAMMET

I dette kapittelet vil vi beskrive de langsiktige effektene av deltakelse i Designprogrammet. Som beskrevet i avsnitt 5.2.3, kan det ta noe tid før effektene av gjennomført designprosjekt materialiserer seg i forbedrede markedsmessige og økonomiske resultater, samt i endringer i bedriftenes atferd knyttet til design, og det er derfor interessant å se hvorvidt de langsiktige effektene skiller seg fra de kortsiktige effektene vist i kapittel 5. For å undersøke de langsiktige effektene, har vi derfor undersøkt hvilken utløsende effekt Designprogrammet har hatt for bedriftenes markedsmessige og økonomiske resultater, samt utløsende effekt for endringer i bedriftenes atferd, blant bedriftene som deltok i Designprogrammet i perioden 1999-2003.

Vi har også sammenstilt våre resultater fra spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene, gjennomført blant bedrifter som deltok i Designprogrammet i perioden 2005-2009, med tilsvarende resultater gitt i Asplan Viaks evaluering fra 2004. Dette for å se hvorvidt svarene gitt i denne undersøkelsen sammenfaller med svarene gitt i Asplan Viaks evaluering. En utfordring knyttet til sammenstilling av resultater fra denne undersøkelsen og undersøkelsen gjennomført av Asplan Viak, er at flere av spørsmålsstillingene brukt i de to undersøkelsene er ulike²⁹. Vi har likevel pekt på utviklingstrekk i de tilfeller vi kan holde resultatene fra de to evalueringene opp mot hverandre.

6.1 SPØRREUNDERSØKELSENS VALIDITET

Som beskrevet i avsnitt 2.5.3 er svarprosenten for bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 lav. Det er kun 33 bedrifter i denne gruppen som har besvart spørreundersøkelsen, noe som utgjør en svarprosent på 27,5 prosent. Validiteten i svarene som fremkommer er derfor svak.

Samtidig har vi også gjennomført en kvalitativ intervjurunde med fem av bedriftene i denne gruppen for å undersøke de langsiktige effektene av Designprogrammet. Disse svarene vil derfor være med å underbygge, eventuelt korrigere, svarene gitt i spørreundersøkelsen. Videre har vi også holdt svarene fra gruppen som deltok i Designprogrammet i perioden 1999-2003 opp mot bedriftene som deltok i Designprogrammet i perioden 2005-2009 for å sjekke samvariasjonen de to gruppene i mellom.

6.2 DESIGNPROGRAMMETS LANGSIKTIGE EFFEKT PÅ FORBEDRING AV BEDRIFTENES RESULTATER

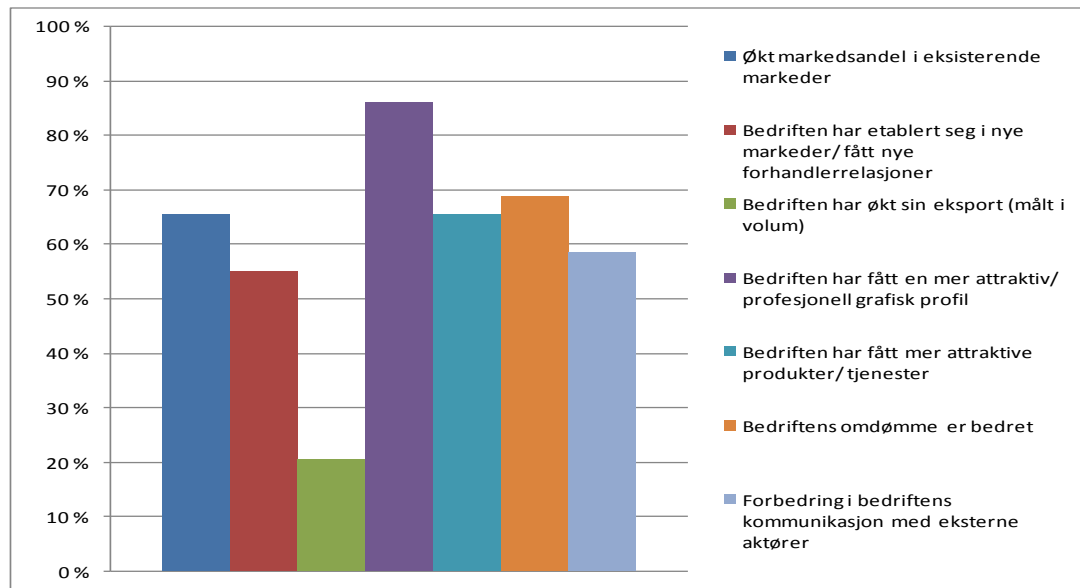
Vi har undersøkt de samme indikatorene for bedriftens markedsmessige og økonomiske resultater for gruppen som gjennomførte designprosjekt i 1999-2003, som for gruppen som gjennomførte designprosjekt i 2005-2009. Dette for å måle den langsiktige utviklingen for disse indikatorene. Under kommenteres først Designprogrammets effekt for bedriftenes markedsmessige resultater, deretter tilsvarende for de økonomiske resultatene.

6.2.1 Markedsmessige resultater

Som nevnt har vi spurt gruppen som gjennomførte designprosjekt fra 1999-2003 hvilke markedsmessige resultater de har oppnådd som følge av designprosjektet. Under gjengis andelen bedrifter som sier seg helt enig eller enig i påstandene vist i figuren under:

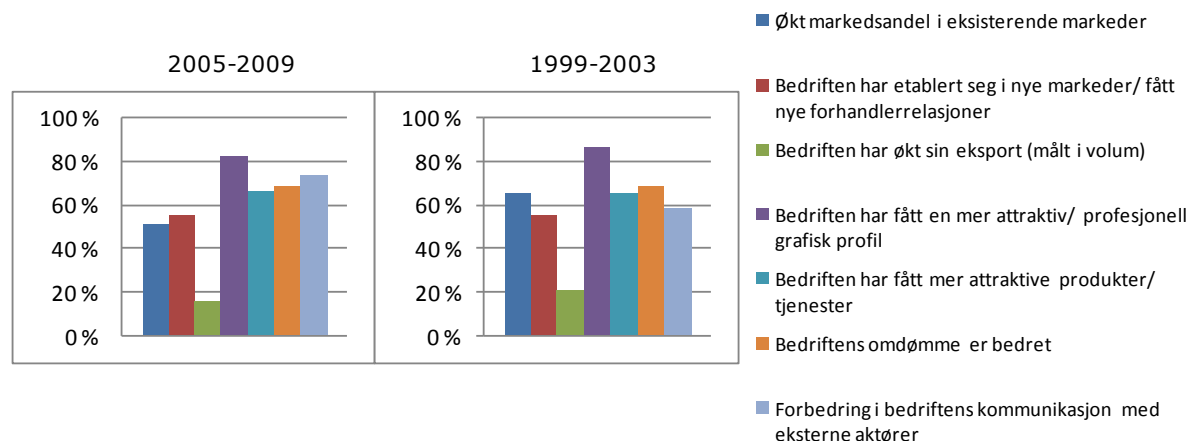
²⁹ Til opplysning ønsket oppdragsgiver og referansegruppen andre spørsmål belyst i denne undersøkelsen enn i den forrige. Dette er noe av bakgrunnen for at de to spørreundersøkelsene ikke er overlappende.

Figur 6-1: Indikatorer på markedsmessige resultater (1999-2003), N=29



Også for denne gruppen er de gjennomgående resultatene for utvikling i de markedsmessige resultatene gode. Svarene for denne gruppen følger samme mønster som for de bedriftene som gjennomførte prosjektet i perioden 2005-2009, se figuren under.

Figur 6-2: Sammenstilling markedsmessige resultater 2005-2009 versus 1999-2003



Som nevnt tidligere kan validiteten i svarene fra gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 diskuteres, men det at svarene mellom denne gruppen og bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009 går i samme retning, bidrar til å øke validiteten i svarene fra gruppen 1999-2003. De resultatene som avviker i størst grad er økt markedsandel i eksisterende markeder og forbedring i bedriftens kommunikasjon med eksterne aktører. Førstnevnte er betydelig bedre for i gruppen 1999-2003 (66 prosent svarer at de er enig eller helt enig i at markedsandelen i eksisterende markeder har økt) enn for gruppen 2005-2009 (tilsvarende 51 prosent). Basert på svarene i denne undersøkelsen kan dette resultatet tyde på at markedsandelene har økt over tid.

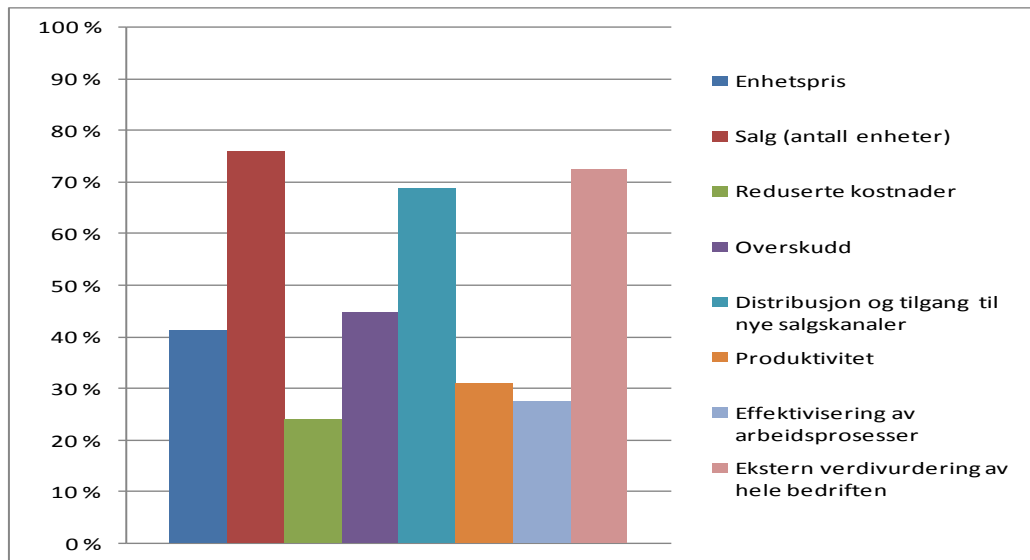
Forbedring i bedriftenes kommunikasjon med eksterne aktører kommer derimot dårligere ut i gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 (59 prosent er helt enig eller enig i at kommunikasjonen med eksterne aktører er forbedret) enn for gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009 (tilsvarende 74 prosent). Dette resultatet kan forklares med at spesielt designprosjekt som går på visuell identitet og grafisk profil, utdateres. Gitt at bedriftene ikke ruller resultatene fra denne type prosjekter, er det naturlig at den visuelle identiteten/ grafiske profilen stadig kommuniserer dårligere med eksterne aktører.

Samlet sett ser vi at de øvrige indikatorene generelt sett scorer noe høyere i gruppen 1999-2003 enn i gruppen 2005-2009, noe som kan tyde på at de markedsmessige resultatene stadig forbedres over tid.

6.2.2 Økonomiske resultater

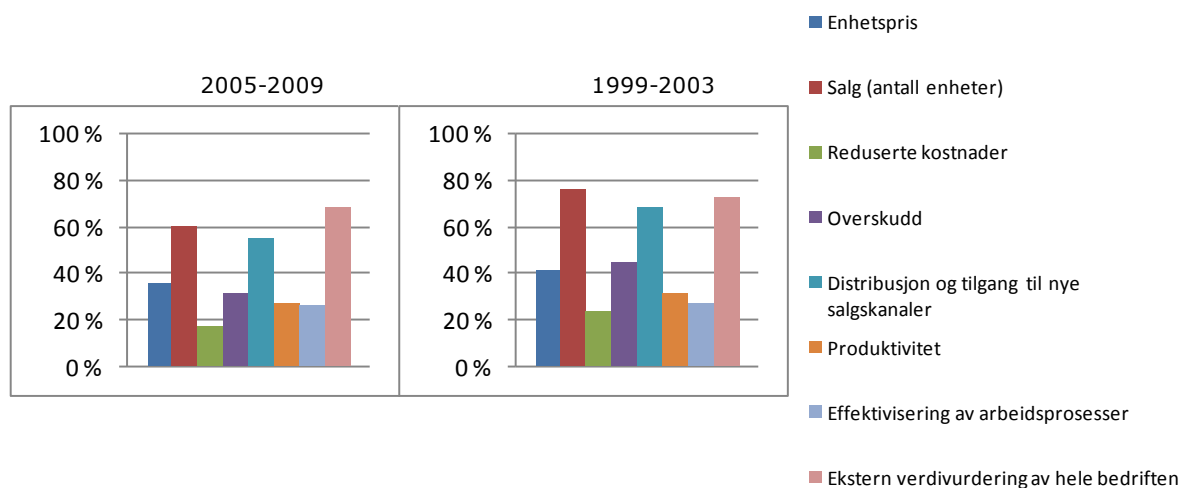
Vi har videre spurt gruppen som gjennomførte designprosjektet i perioden 1999-2003 hvilken utløsende effekt gjennomføringen av designprosjektet har hatt for bedriftenes økonomiske resultater. Under gjengis resultatene fra spørreundersøkelsen:

Figur 6-3: Indikatorer på økonomiske resultater (1999-2003), N=29



Som vi ser, er det også for denne gruppen best resultater for de indikatorene som går på salgsrettede resultater. Også her følger svarene samme mønster som for gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009, noe som er med å styrke validiteten i svarene.

Figur 6-4: Sammenstilling økonomiske resultater 2005-2009 versus 1999-2003



Som vi ser av figuren over, oppgir bedriftene som gjennomførte designprosjektet i perioden 1999-2003 gjennomgående bedre resultater for alle indikatorene. Spesielt for indikatorene salg i antall enheter og overskudd ser vi en betydelig forbedring for gruppen som gjennomførte designprosjektet i perioden 1999-2003 (henholdsvis 76 prosent og 45 prosent er enig eller helt enig i at designprosjektet har hatt betydning for disse indikatorene) sammenlignet med bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009 (tilsvarende 60 prosent og 31 prosent).

Sammenlignet med betydningen for de markedsmessige resultatene (vist i avsnitt 6.2.1) ser det ut til at den utløsende effekten av Designprogrammet har økt over tid for de økonomiske resulta-

tene. Dette kan tyde på at de kortsiktige virkningene av designprosjektene er større for de markedsmessige resultatene enn for de økonomiske resultatene, og at det tar noe lengre tid før gjennomføringen av designprosjektet viser seg på bedriftenes bunnlinje i form av høyere inntekter eller lavere kostnader, og følgelig høyere overskudd for bedriften.

6.3 DESIGNPROGRAMMETS LANGSIKTIGE EFFEKT FOR ENDRING I BEDRIFTENES ATFERD

Vi har undersøkt de samme indikatorene for gruppen av bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 med tanke på Designprogrammets utløsende effekt på endring i atferd, som for bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009. Også her har vi gruppert eventuelle endringer i atferd i tre tema;

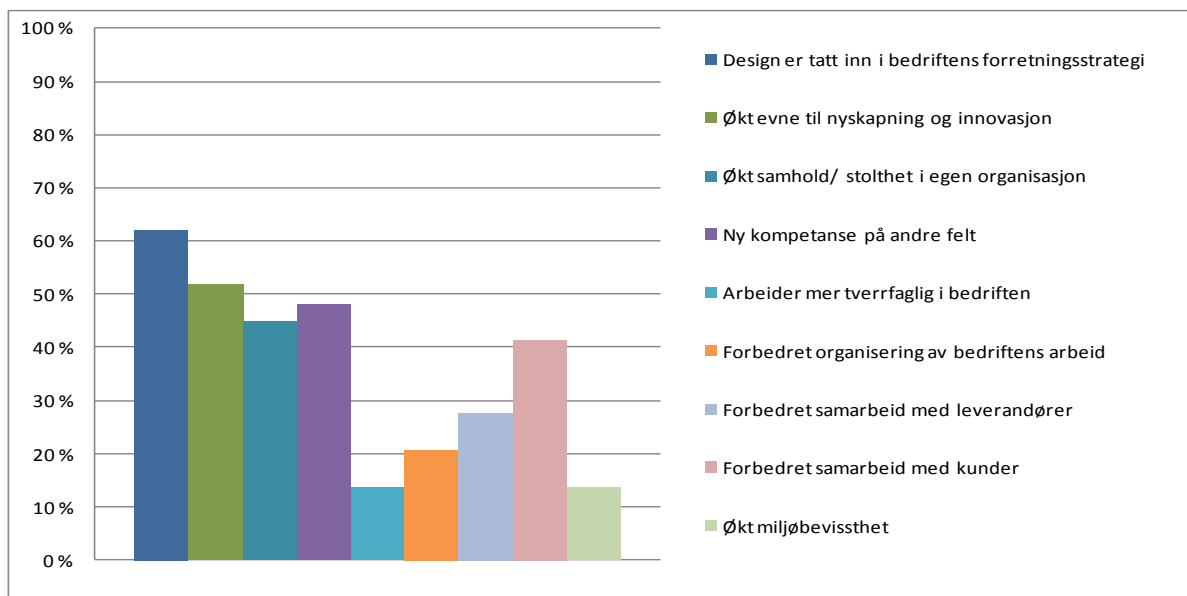
- Endring i egen organisasjon
- Endring i bedriftens forhold til kunder/ brukere, leverandører, øvrige interessenter
- Endring i bedriftens forhold til bruk av profesjonell design

I det følgende presenteres resultatene for de tre temaene.

6.3.1 Endring i egen organisasjon

Under har vi gjengitt funnene på de indikatorene som er lagt inn under temaet endring i egen organisasjon. Figuren viser andel bedrifter som sier seg helt enig eller i enig i påstandene gitt under:

Figur 6-5: Indikatorer på endringer i egen organisasjon (1999-2003), N=29

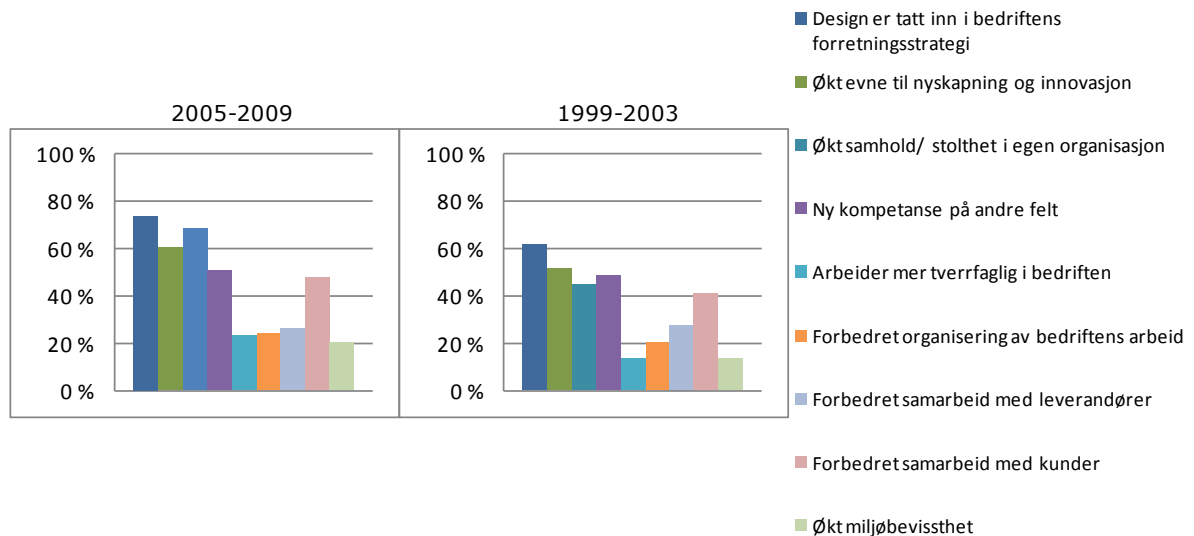


Som vi ser av figuren, er det indikatorene som går på det at bedriften har tatt inn design i sin forretningsplan, bedriftens evne til nyskaping og innovasjon, økt samhold og stolthet i egen organisasjon og det at bedriften har fått ny kompetanse på andre felt som scorer høyest³⁰.

Det er over 60 prosent av bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003, som oppgir at de har tatt design inn i bedriftens forretningsstrategi. Det er opptil ti år siden disse bedriftene gjennomførte designprosjektet, og det at så høy andel av bedriftene oppgir at de fremdeles har design som del av sin forretningsplan må ses som meget positivt. Gitt at svarene er representative for denne gruppen, kan en si at designprosjektet har hatt stor betydning for bedriftenes forståelse av design som et strategisk verktøy. Også det at over 50 prosent oppgir at designprosjektet har skapt en vedvarende evne til nyskaping og innovasjon gir indikasjoner på at designprosjektet har satt varige spor internt i organisasjonen lenge etter gjennomført prosjekt.

³⁰ Vi må i denne sammenheng minne om at resultatene er basert på svar fra én informant i hver bedrift der informanten i hovedsak er leder i bedriftene. Det er ikke gjort breddeundersøkelser blant ansatte for å verifisere svarene.

Figur 6-6: Sammenstilling indikatorer på endringer i egen organisasjon 2005-2009 versus 1999-2003

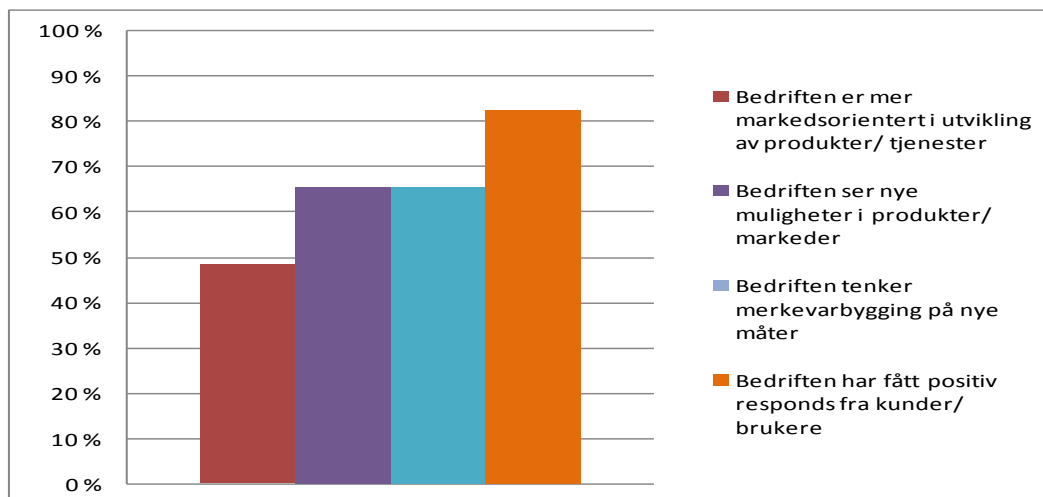


Som vi ser av figuren følger funnene fra bedriftene som har gjennomført designprosjekt i perioden 1999-2003 funnene fra gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009. Forskjellen er at andelen som er helt enig eller enig i påstandene er gjennomgående noe lavere i gruppen av bedrifter som gjennomførte designprosjektet i perioden 1999-2003. Det er kun én indikator som ikke følger samme mønster som funnene fra gruppen bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009. Dette gjelder påstanden om økt samhold og stolthet i egen organisasjon. Stolthet og samhold må pleies, og dersom det ikke er foretatt rullering av gjennomført designprosjekt, eventuelt nye designprosjekt etter at det første designprosjektet ble gjennomført, ser vi det som naturlig at graden av opplevd samhold og stolthet faller, jo lengre det er siden designprosjektet ble gjennomført.

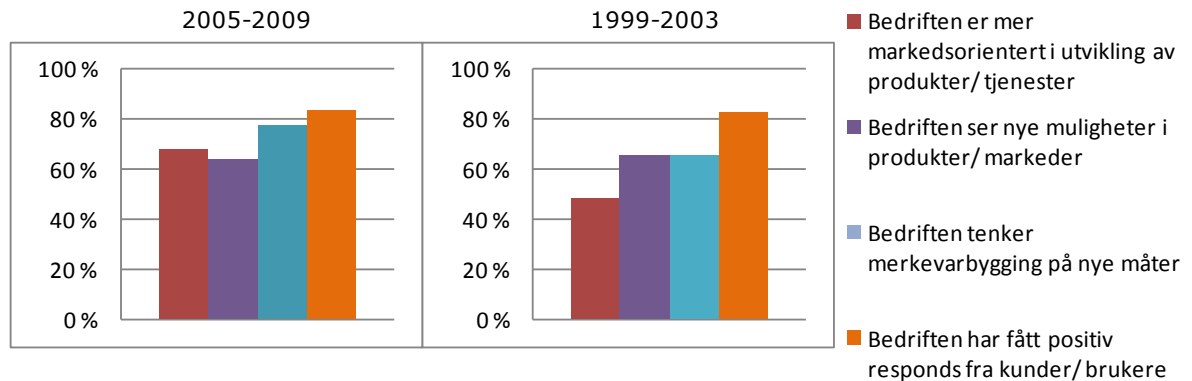
6.3.2 Endring i bedriftens fokus på markedsorientering

Under viser vi resultatene for indikatorene som går på endring i bedriftenes fokus på markedsorientering som følge av gjennomført designprosjekt. Figuren viser andel bedrifter som sier seg helt enig eller enig i de påstandene som er gjengitt under.

Figur 6-7: Endring i bedriftenes fokus på markedsretting (1999-2003), N=29



Figur 6-8: Sammenstilling indikatorer på endringer i egen organisasjon 2005-2009 versus 1999-2003



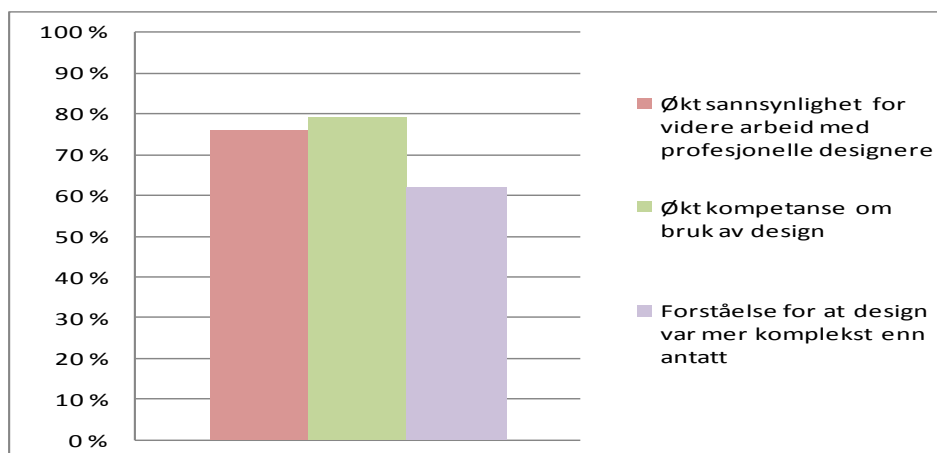
Funnene fra gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 er også positive, men også her ser vi tendensen til at alle indikatorene får en noe dårligere score enn i gruppen bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009. Den indikatoren som avviker fra mønsteret i svarene gitt av bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009, er hvorvidt bedriften er mer markedsorientert i utvikling av produkter og tjenester. Her er det 48 prosent av bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 som sier seg helt enige eller enige i at de har blitt mer markedsorienterte etter gjennomført prosjekt. Markedsorienteringen i produkt- og tjenesteutvikling ser dermed ut til å reduseres over tid. På den annen side er det et godt resultat at tilnærmet halvparten av bedriftene i denne gruppen fremdeles er mer markedsorientert i utviklingen av produkter og tjenester som følge av gjennomførte designprosjekt.

Igen må det påpekes at vi kun har data fra 29 bedrifter og at det derfor er vanskelig å trekke en klar konklusjon basert på dette datagrunnlaget. Men det at mønsteret fra gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009 også gjentar seg her, kan være med å styrke validiteten i svarene som er gitt.

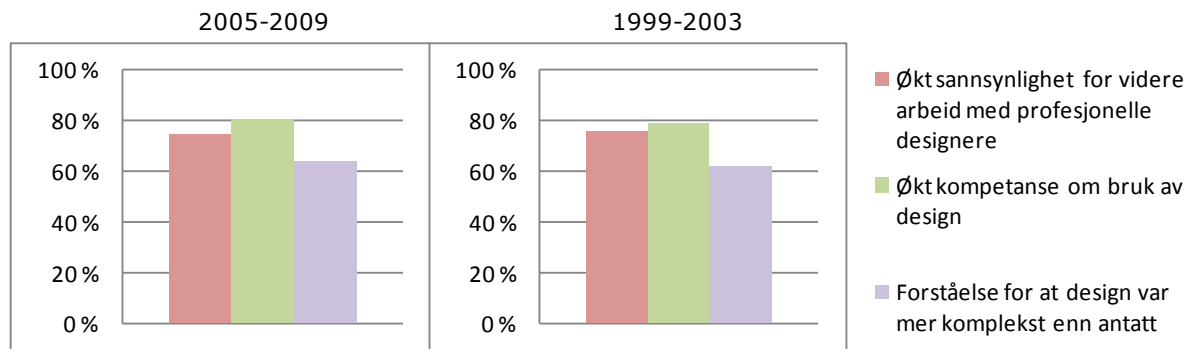
6.3.3 Endring i bedriftens forhold til bruk av profesjonelle designbyrå

Indikatorsettet som viser endring i bedriftens forhold til bruk av profesjonelle designbyrå viser følgende resultater, der vi i figuren under viser andelen bedrifter som sier seg helt enig eller enig i gjengitte utsagn:

Figur 6-9: Endring i bedriftenes forhold til bruk av profesjonelle designbyrå (1999-2003), N=29



Figur 6-10: Sammenstilling indikatorer på endringer i egen organisasjon 2005-2009 versus 1999-2003



Også for dette indikatorsettet ser vi samme mønster i svarene fra bedriftene som gjennomførte designprosjektet i perioden 1999-2003 som funnene fra gruppen bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009. Faktisk er scorene for de to gruppene så å si identiske. Vi vil derfor også for denne gruppen – de bedrifter som har svart - konkludere med at det gjennomførte designprosjektet har økt forståelsen for at design er et komplekst fag, der profesjonell kompetanse vil gi de beste resultater dersom bedriften enten ønsker å sette i gang et nytt designprosjekt, eventuelt rullere tidligere gjennomførte designprosjekt.

6.4 OPPSUMMERENDE DISKUSJON

Også for bedriftene som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 er resultatene gjennomgående gode. I tolkningen av resultatene må man dog ta i betraktning den lave svarprosenten (27,5 prosent). Et moment som styrker validiteten i svarene er at de, for alle tema som er undersøkt under både Designprogrammets utløsende effekt for bedriftens markedsmessige og økonomiske resultater, samt for endring i bedriftenes atferd med tanke på design, gjennomgående følger mønsteret i svarene fra gruppen som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009.

Selv om mønsteret gjennomgående er likt for alle temaene, ser vi forskjeller i nivå de ulike temaene i mellom.

Den langsiktige betydningen av designprosjektet for de markedsmessige resultatene ser ut til å være relativ lik over tid. Nivået på scorene de to periodene i mellom er hovedsakelig likt, bortsett fra for to indikatorer. Designprogrammets betydning for økt markedsandel vurderes som betydelig større for bedrifter som gjennomførte designprosjektet i perioden 1999-2003 enn for bedrifter som gjennomførte designprosjektet i perioden 2005-2009. Dette kan tyde på at designprosjektets fulle effekt på bedriftens markedsandel oppnås etter noe lengre tid. Samtidig ser den langsiktige effekten på kommunikasjonen med eksterne aktører til å synke over tid. Dette er også naturlig da et designprosjekt ikke varer evig, men må rulleres og fornyes for å opprettholde sin verdi. For eksempel er det naturlig at et prosjekt som går på visuell identitet taper sin kommunikative verdi mot eksterne aktører dersom denne ikke fornyes og oppdateres.

Den langsiktige betydningen av designprosjektet for de økonomiske resultatene, er gjennomgående vurdert som høyere av bedriftene som gjennomførte designprosjektet i 1999-2003 sett opp mot bedriftene som gjennomførte designprosjektet i 2005-2009. Spesielt gjelder dette indikatorene økt salg og overskudd. Førstnevnte stemmer godt overens med de markedsmessige resultatene da økte markedsandeler nødvendigvis betyr økt salg. Resultatene for disse indikatorene tyder på at det tar noe lengre tid å hente ut effekter knyttet til økonomiske resultater enn tilsvarende for de markedsmessige resultatene.

Når det gjelder indikatorsettet som viser Designprogrammets betydning for endring i bedriftens atferd er disse gjennomgående på et lavere nivå for gruppen bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 1999-2003 enn for gruppen bedrifter som gjennomførte designprosjekt i perioden 2005-2009. Slik vi tolker resultatene, kan dette skyldes at lærdommen bedriftene hentet fra gjennomføringen av designprosjektet gradvis reduseres eller at dette var mer komplekse utviklingsprosjekter. Den interne entusiasme og giv en slik type prosjekt ofte gir, er også vanskelig

å opprettholde over tid. Dette poenget kan sammenlignes med at kommunikasjonen mot eksterne aktører svekkes over tid. Poenget underbygges også av det store frafallet av respondenter i denne gruppen. Begrunnelser som at "ansvarlig for designprosjektet har sluttet" er slik sett et funn i seg selv, da dette sier noe om at kompetansen gjennomføringen av designprosjektet kunne tilført bedriften ikke er holdt i hevd³¹. Det å sette bedriftene i stand til å ivareta denne kompetansen, og rullere det designprosjektet som er gjennomført, vil derfor være et forbedringspotensial for Designprogrammet.

6.5 UTVIKLING OVER TID – SAMMENSTILLING AV RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSENE GJENNOMFØRT I 2004 OG 2010

For å se hvorvidt den mer kortsiktige effekten av gjennomført designprosjekt har endret seg over tid, har vi sammenstilt resultatene fra Asplan Viaks evaluering (2004) med resultatene vi har funnet i denne evalueringen. Hensikten er å se om vi ser endring i resultatene i takt med at Designprogrammet har blitt utvidet og videreutviklet over tid.

Spørsmålsstillingen er noe endret i denne evalueringen sammenlignet med gjennomført evaluering fra 2004. Det er heller ikke vedlagt fullstendig spørreskjema eller fullstendig utskrift av alle resultater i evalueringen fra 2004, noe som vanskeliggjør sammenligningen. Vi har derfor sammenlignet de indikatorene som lar seg sammenstille.

6.5.1 Designprogrammets utløsende effekt på forbedring av bedriftens resultater

Når det gjelder Designprogrammets betydning for bedriftens markedsmessige resultater, er det to utsagn som kan sammenstilles. Det første er "Bedriftenes omdømme er bedret som følge av designprosjektet". I evalueringen fra 2004 er det 72 prosent av bedriftene som sier seg enig eller litt enig i utsagnet. Tilsvarende er det 69 prosent som sier seg helt enig eller enig i dette utsagnet.

Det andre utsagnet som går på Designprosjektets betydning for de markedsmessige resultatene er "Våre produkter har styrket sin posisjon i markeder (volum) utenfor Norge etter at vi gjennomførte designprosjektet". Dette utsagnet var det 28 prosent av bedriftene som sa seg enig i i evalueringen gjennomført i 2004. I denne evalueringen er utsagnet delvis omformulert til "at bedriften har økt sin eksport (målt i volum)", noe 16 prosent av bedriftene sa seg helt enig eller enig i. Her må det nevnes at av 76 respondenter i undersøkelsen fra 2004 var det 61 prosent av bedriftene som svarte "Vet ikke/ Ikke relevant" på dette spørsmålet, mens det var 46 prosent av 103 respondenter som svarte tilsvarende i denne evalueringen. Denne ulikheten vanskeliggjør sammenligningen.

Det er ett utsagn som går på Designprogrammets betydning for bedriftens økonomiske resultat som kan sammenstilles de to evalueringene imellom. Det er "Designaktivitetene har innvirket på bedriftens økonomiske resultat". I 2004 var det 43 prosent av bedriftene som oppga at designprosjektet har hatt svært positiv eller positiv innvirkning på resultatet. Det er vanskelig å finne hvilket utsagn i denne evalueringen som best kan sammenlignes med dette mer overordnede utsagnet. Vi har valgt å sammenligne med Designprogrammets betydning for overskudd. I denne evalueringen sier 31 prosent av bedriftene at designprosjektet har hatt svært positiv eller positiv innvirkning på bedriftens overskudd. For denne siste indikatoren må det nevnes at det i evalueringen for 2004 ikke var mulig å velge alternativet "ingen endring", noe som var et svaralternativ i denne evalueringen. I Asplan Viaks evaluering var det kun "har innvirket svært positivt", "har innvirket positivt", "har innvirket negativt", "har innvirket svært negativt" eller "vet ikke". I denne evalueringen er det 39 prosent av bedriftene som har oppgitt "ingen endring". Videre er det 20 prosent som oppgir "vet ikke" i denne evalueringen, mens tilsvarende som svarte "vet ikke" fra Asplan Viaks evaluering var 51 prosent.

6.5.2 Designprogrammets utløsende effekt for endring i bedriftenes atferd

Den første indikatoren som lar seg sammenstille er utsagnet "Vi har begynt å tenke merkevarebygging/ "branding" på nye måter" hentet fra Asplan Viaks evaluering³², som ordrett er det sam-

³¹ Se utdyping av langsiktig arbeid og kompetanse i forskningsrapporten *Den skjulte formuen: industridesign som kreativ konkurransefaktor*, av Birgit H. Jevnaker, 1995 (utgitt på SNF, i samarbeid med Norsk Designråd med flere)

³² Asplan Viak: *Evaluering av tiltak for næringsrettet design. H2004-039 (2004)*

me bedriftene i denne evalueringen ble bedt om å ta stilling til. I denne evalueringen ble bedriftene bedt om å vurdere hvorvidt de var helt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig eller helt uenig i utsagnet. I Asplan Viaks evaluering fra 2004 ble bedriftene bedt om å vurdere hvorvidt de var enige, litt enige, litt uenige eller uenige. For begge evalueringer var også "vet ikke" siste svaralternativ. Ulikheten i svaralternativene vanskeliggjør også sammenligningen, men vi har valgt å se andelen av bedriftene som har svart "helt enig" eller "enig" i denne evalueringen opp mot andelen som har svart "helt enig" eller "litt enig".

Både i evalueringen fra 2004 og i denne evalueringen sier 78 prosent av bedriftene seg enige i dette utsagnet. Det var henholdsvis 98 og 103 respondenter i evalueringen fra 2004 og i denne evalueringen fra 2010.

Neste utsagn som kan sammenlignes er "Vi har fått positiv respons fra kundene/ brukerne våre". I dette tilfellet var det 85 prosent fra Asplan Viaks evaluering, mens tilsvarende 84 prosent av respondentene i denne evalueringen sier seg enig eller helt enig.

For utsagnet "Vi er blitt mer stolte av produktene/ tjenestene våre enn før" sa 81 prosent av bedriftene seg enig eller litt enig i Asplan Viaks evaluering fra 2004. I denne evalueringen er utsagnet omformulert til "økt samhold og stolthet i egen organisasjon", og 69 prosent av bedriftene sier seg enig eller helt enig i dette utsagnet.

6.5.3 Oppsummerende diskusjon

Basert på sammenstillingen av utsagnene som lar seg sammenligne, er det vanskelig å si noe om utvikling de to evalueringene i mellom. For det første er det relativt like resultater for utsagnene som er like i de to evalueringene, selv om resultatene fra denne evalueringen jevnt over ligger noen prosentpoeng under resultatene i evalueringen fra 2004. Det at evalueringen fra 2004 ikke har et nøytralt svaralternativ, det vil si "verken enig eller uenig" eller "ingen endring" vanskeliggjør også sammenligningen. Vi ser det som mer sannsynlig at bedriftene har svart positivt fremfor negativt i tilfeller der det nøytrale svaralternativet hadde vært det mest korrekte. Dette kan være med å forklare at resultatene fra 2004 ligger noe over resultatene i denne evalueringen.

Utsagnene som er omformulert fra forrige evaluering i 2004 til denne evalueringen er "Vi er blitt mer stolte av produktene/ tjenestene våre enn før" som er omformulert til "økt samhold og stolthet i egen organisasjon", samt "Designaktivitetene har innvirket på bedriftens økonomiske resultat" som er sammenlignet med "Etter din vurdering, hvilken innvirkning har gjennomføringen av designprosjektet hatt på bedriftens økonomiske resultater i form av overskudd". Det ulike fokuset i utsagnene kan i stor grad forklare de ulike resultatene, og vi velger derfor å ikke legge stor vekt på de avvikende resultatene for disse utsagnene.

Oppsummert vurderer vi det dit hen at datagrunnlaget som foreligger ikke lar seg sammenligne på en god måte. For de utsagnene som er like evalueringene i mellom, ser vi kun ubetydelige avvik i svar. Ulikhetene i svar kan også delvis forklares med at det ikke finnes et nøytralt svaralternativ i evalueringen fra 2004, noe det gjør i denne evalueringen.

6.6 ERFARINGER FRA SVERIGE OG DANMARK

I våre naboland, Sverige og Danmark satses det på design som et strategisk virkemiddel for næringslivet, og da særlig for små og mellomstore bedrifter. Vi har innhentet erfaringer fra henholdsvis SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign, og fra Dansk Design Center.

SVID arbeider på årlige oppdrag for Tillväxtverket, og arbeider for integrering av design som et strategisk og operativt virkemiddel for utvikling i næringslivet, og i offentlig sektor. Et av arbeidsområdene er rådgivning om bruk av design som et strategisk virkemiddel i bedriften. Bedrifter som ser et behov for mer kunnskap om bruk av design, eller som trenger rådgivning, sparring og hjelp til å definere sitt designbehov kan kontakte et av SVIDS regionkontorer i Sverige hvor rådgiverne sitter.

Designrådgivningen er definert som hva vi vil kalle behovsprøvd. I stor grad er det bedrifter som selv tar kontakt med et av SVIDs regionkontorer, eller så er det SVID selv som oppsøker bedrifter i regionene som de mener kan ha et designbehov. Rådgivningsprosessen er veldig lik som i

Designprogrammet, uten å være definert som et program, men i større grad som et tilbud og tjeneste til bedriftene. Rådgivningen er også klart avhengig av hva og hvilke behov bedriften har. Bedriftene får bistand blant annet til å definere deres eget designbehov gjennom en designgjennomgang av bedriften. Basert på det definerte designbehovet kan også rådgiverne bidra med designformidling som dekker det ønskede behovet, i tillegg til å utarbeide et anbud til designbyråene, og være med å evaluere tilbud fra byråene til bedriften. I tillegg kan bedriftene få tilbud om å delta på ulike kurs og seminarer som arrangeres av SVID, hvor fokuset er på design og bruken av design. Likevel vektlegger SVID at hovedvekten av deres rådgivning mot virksomhetene er å skape økt forståelse for hvor viktig strategisk design er som et virkemiddel for bedriftens økonomiske og markedsmessige utvikling. Hovedfokuset i rådgivningen er å flytte vekten fra produktdesign til strategisk bruk av design.

SVID har derimot ingen egen støtteordninger for de bedrifter som ønsker å sette i gang et designprosjekt i deres virksomhet. Tidligere eksisterte det en tilskuddsordning for direkte designstøtte, men den ordningen ble avviklet for 10 år siden. Likevel, gjennom regionale midler fra Länsstyrelsen eller for eksempel ALMI kan bedrifter søke om økonomisk støtte til et designprosjekt.

I tillegg til rådgivningstjenestene har SVID også etablert en designdatabase hvor designbyråer kan registrere seg. Gjennom databasen kan bedrifter eller offentlige virksomheter søke etter den designkompetansen de er på jakt etter, eller man kan som nevnt få bistand til dette gjennom rådgiverne hos SVID.

I Danmark kan næringslivet og bedrifter henvende seg Dansk Design Center for rådgivning og bistand knyttet til design og bruk av design i bedriften. Dansk Design Center er Danmarks faglige vitensenter for design og innovasjon, og formålet er å utføre design- og innovasjonsaktiviteter rettet mot det danske næringsliv for å øke bedriftenes konkurransevne. Gjennom veiledning og designsparring med rådgivere, kan bedriftene, også her, få råd og identifisert sitt designmessige potensial og sine utfordringer. Ett av tiltakene er Designambassadørene.

Designambassadørene arbeider i ett av 13 Væksthuse som finnes i alle Danmarks fem regioner, og målgruppen er særlig virksomheter i vekst og gründere. Designambassadørenes hovedmål er å arbeide og hjelpe bedrifter med å innarbeide design som en del av deres strategi. Arbeidet er rettet mot bedrifter i de enkelte regioner, hvor hensynet til de utfordringer som finnes der inngår i designambassadørenes virke.

I likhet med i Sverige, er det i stor grad bedriftene som henvender seg til designambassadørene og de såkalte veksthusene. Her mottar bedriftene rådgivning om design tilpasset bedriftens behov. Likevel, fokuset i rådgivningen er mer rettet mot hvordan man skal kunne bruke design som et virkemiddel, bevisstgjøring av hvor viktig design er, samt hvordan man skal kunne innarbeide design som en del av virksomhetens forretningsplan. I tillegg har ambassadørene en viktig rolle i å spre informasjon om seminarer, kurs og workshops om næringsrettet design som holdes i regionen.

Aktørene i begge land legger vekt på at de tjenestene som blir tilbudt blir godt benyttet, og man ser en stadig økning i henvendelser fra bedrifter som har behov for rådgivning eller har utfordringer i egen bedrift. Samtidig legger begge aktører vekt på at det er tidkrevende å arbeide med design som et strategisk virkemiddel, og at det for mange bedrifter også er svært kostbart. Bedrifter i vekst er utsatte i et marked som svinger, og hvor det kan være sterk konkurranse, og da opplever man at design som et strategisk virkemiddel ikke nødvendigvis blir prioritert.

Det er helt klare likheter mellom Designprogrammet og tilsvarende programmer i Sverige og Danmark. Forskjellene ligger i hvordan arbeidet og tjenestene er organisert, samt hva som er hovedmålsetningen for aktørene som opererer som rådgivere overfor bedriftene. Likevel er formålet med designrådgivningen i alle tre landene at flere bedrifter skal bli strategiske designbrukere for økt konkurransekraft og innovasjon.

7. KONKLUSJON

Denne evalueringen av Designprogrammet skal utgjøre en del av Innovasjon Norges og Norsk Designråds videre arbeid med utvikling av satsningen på design i norsk næringsliv, og bli brukt som grunnlag for å utvikle en treårig strategiplan for Designprogrammet. Evalueringens formål har derfor vært å belyse hvordan Designprogrammet har fungert i denne perioden, hvilke suksesskriterier det bør bygges videre på, samt hvilke forbedringspotensial som bør tas tak i³³.

7.1 DESIGNPROGRAMMETS UTLØSENDE EFFEKTER FOR BEDRIFTENE

Fokuset for evalueringen har i stor grad vært på hvilke utløsende effekter Designprogrammet har hatt for at bedriftene har gjennomført et designprosjekt, for forbedring i markedsmessige og økonomiske resultater og endring i bedriftenes atferd med tanke på design. Vi har også lagt vekt på å undersøke hvilke suksesskriterier og utfordringer både bedriftene og designbyråene som har gjennomført designprosjekt gjennom Designprogrammet, vektlegger.

Basert på resultatene i evalueringen, fremstår det som klart at både den økonomiske støtten og rådgivningen bedriftene mottar gjennom Designprogrammet er utløsende for hvorvidt bedriftene gjennomfører et designprosjekt eller ikke. Den økonomiske støtten ser ut til å vektlegges noe høyere enn rådgivning. Dette kommer til uttrykk både i den kvantitative og den kvalitative informasjonen vi har hentet inn. Dersom man bryter ned betydningen av rådgivning og økonomi, kan det se ut til at bedriftene som har tilstrekkelige økonomiske rammer til å gjennomføre et designprosjekt, i flere tilfeller mangler kompetanse om hvordan design kan brukes til å fremme egne resultater. For denne type bedrifter spiller Designprogrammet en viktig rolle ved å informere³⁴ og lære opp bedriftene i å bruke design som virkemiddel for å oppnå bedre resultater. Tilsvarende kan det se ut til at det for bedrifter som er godt kjent med design, er økonomiske begrensninger som hindrer dem i å gjennomføre et designprosjekt i det omfang, og med den fremdriften, de ønsker. Her spiller Designprogrammet en viktig rolle som formidler av økonomisk støtte.

Samlet sett vurderer vi at Designprogrammet, ved de gjennomførte designprosjektene, har medført forbedringer i både de markedsmessige og de økonomiske resultatene bedriftene har oppnådd. Designprogrammets betydning for de markedsmessige resultatene fremstår som større enn tilsvarende for de økonomiske resultatene. Dersom vi bryter ned det markedsmessige og økonomiske indikatorsettet, finner vi at indikatorene som går på økt salg og mer utadrettede aktiviteter mot kundene og eksterne aktører, har høyere score enn indikatorene som går på mer interne arbeidsprosesser som kan øke effektiviteten og redusere kostnader. Dette er også naturlig, da en overvekt av designprosjektene går på visuell identitet som gjerne er rettet mot eksterne aktører med hensikt å øke salget. Videre er det også 50 prosent av bedriftene som har færre enn fem ansatte, og det er naturlig at denne type bedrifter fokuserer mer på vekst enn på effektivisering av interne arbeidsprosesser.

Det at gjennomført designprosjekt vurderes å ha utløsende effekt for forbedring i bedriftenes markedsmessige og økonomiske resultat, forsterkes av at kun 30 prosent av bedriftene oppgir at effektene av designprosjektet i hovedsak er hentet ut. Hele 45 prosent av bedriftene forventer i at effektene skal materialisere seg i løpet av de to kommende årene, og slik sett kan det forventes at designprosjektene vil gi ytterligere forbedringer i bedriftenes økonomiske og markedsmessige resultater.

Hvilken sone i det distriktpolitiske virkeområdet bedriftene hører inn under, ser ut til å ha en betydning. Andelen bedrifter i sone 3 og 4 oppgir generelt sett bedre resultater, både markedsmessige og de økonomiske, enn bedriftene i sone 1. Unntaket er andelen bedrifter som oppgir økt eksport som følge av designprogrammet, der sone 1 har en høyere andel enn de to øvrige. Dette kan tyde på at designprogrammet har størst virkning i Innovasjon Norges tradisjonelle målgruppe. Samtidig understrekes det at bedriftene i mer sentrale strøk, det vil si sone 1, ofte er mer

³³ Vi har ikke gått inn på forbedringspotensialet ved å ta i bruk for eksempel andre typer design, som tjenestedesign, eller om Designprogrammet retter seg mot den mest optimale målgruppen. Denne rapporten fokuserer på å vurdere virkningen av Designprogrammet slik det foreligger i dag med tilhørende retningslinjer.

³⁴ Tillegg har Norsk Designråd med flere bygget opp en designdatabase (Designbasen) som er lett tilgjengelig for bedriftene

modne for å ta i bruk design som virkemiddel. Designrådgivning og tildeling av økonomisk støtte til gjennomføring av et designprosjekt, vurderes i hovedsak på grunnlag av om bedriften er moden for å kunne gjennomføre et designprosjekt og nyttiggjøre seg av resultatene fra dette eller ikke. Den opplevde høyere modenhetsgraden for bedrifter i sone 1 gjør derfor at denne type bedrifter vil være en viktig målgruppe for Designprogrammet, i tillegg til den mer tradisjonelle målgruppen av bedrifter i sone 3 og 4.

Når det gjelder endring i egen organisasjon, viser funnene at gjennomførte designprosjekt har resultert i at design har blitt tatt inn i forretningsplanen, ført til større nyskappings- og innovasjonsevne og medført økt stolthet og samhold i bedriftene. På den annen side har vi funnet relativt lav sammenheng mellom designprosjektene og økt tverrfaglighet internt i bedriftene, økt samarbeid med leverandører og liten sammenheng med miljøbevissthet i organisasjonen. Som for de markedsmessige og økonomiske resultatene er dette naturlig, da en overvekt av designprosjektene går på visuell identitet og derfor antakelig ikke fokuserer på interne aktiviteter og endringer. Videre gjelder det også her at da rundt halvparten av bedriftene har færre enn fem ansatte, vil fokuset på interne aktiviteter være lavere enn på de mer utadrettede aktivitetene.

Videre er funnene også tydelige på at bedriftene ønsker å jobbe med profesjonelle designere også i fremtiden. Kombinert med at bedriftene har økt sin kompetanse om bruk av design, samt fått en økt forståelse for at det å arbeide med design er komplekst, tyder dette på at bedriftene har endret sine holdninger til design som fagdisiplin med en forståelse for at de oppnår bedre resultater ved å benytte samarbeid med profesjonelle designbyrå fremfor å finne egne løsninger.

Samlet sett vil vi derfor konkludere med at Designprogrammet, ved de gjennomførte designprosjektene i følge respondentene, har medført en endring i atferden i bedriftene, med tanke på økt markedsfokus og vekt på strategisk bruk av design og benytte samarbeid med profesjonelle designere også i fremtiden.

7.2 ANBEFALINGER

Basert på funnene fra evalueringen vil vi her gi våre anbefalinger til fokusområder for det videre strategiske arbeidet med Designprogrammet. For at dette skal bli virksomt, vil det være nyttig for Innovasjon Norge og relevante samarbeidspartnere, internt og eksternt, aktivt å søke etter hvordan rådene kan omsettes i handling. På bakgrunn av funn i evalueringen vil vi gi følgende anbefalinger:

- Tettere oppfølging av bedriftene underveis og i etterkant av designprosjektet for å sikre et godt resultat av designprosjektet og sjekke hvorvidt bedriftenes mål, fastsatt i forkant eller omforent som del av designprosjektet, faktisk ble oppnådd.
 - Det presiseres at designrådgiverne til Norsk Designråd har gitt oppfølging til kundene også i etterkant av kontraktinngåelse, og at en tettere oppfølging av bedriftene også er lagt inn som standard for designrådgiverne fra Innovasjon Norge fra 2009-2010.
- Bedre informasjon fra designrådgiverne om totalkostnader og investeringer for hele designprosessen, også tilleggstjenester og kostnader til å implementere og ta i bruk leveransen fra designbyråene for å gjøre bedriften i best mulig stand til å hente ut alle effekter og gevinster av designprosjektet.
- Skape en formell møtearena mellom aktørene i Designprogrammet, det vil si bedrift, designrådgiver og designbyrå, med fokus på aktørenes rolle, forventningsavstemninger, samarbeidsrelasjoner og kommunikasjon, både knyttet til den enkelte bedrifts designprosjekt, men også formelle erfaringsnettverk med bedrifter, designrådgivere og designbyrå med fokus på kunnskapsutveksling.
- Større fokus på mer tverrfaglig rådgivning fra Innovasjon Norges virkemiddelsapparat, der man også kan trekke inn øvrig kompetanse, for eksempel på forretningsutvikling, for å sikre et helhetlig perspektiv på hvordan designprosjektet passer inn i bedriftens daglige drift, samt i dens verdikjede. Det kan også vurderes mindre tiltak for målrettet kompetanseutvikling

både blant saksbehandlere og i de soner og bedriftsmiljøer der det vurderes spesielt aktuelt med design og designprosjekt.

- Færre, men større prosjekter hvor det stilles tydelige krav til måloppnåelse og egeninnsats, og der også hele livsløpet til designprosjektet tas inn. Et alternativ kan også være at flere mindre aktører, som naturlig hører sammen, kan gå sammen om et felles prosjekt – for eksempel felles fornyelse og markedsføring av en destinasjon (eller annet tjenestetilbud) der man i et designprosjekt for eksempel kan utvikle felles visuell profil eller andre designelementer³⁵.

³⁵ Det finnes mange flere mulige arbeidsmåter og former for design som kan være aktuelt å vurdere i og for et nyskapende samarbeid mellom aktører (det faller utenfor mandatet å utdype dette videre her).

VEDLEGG 1 SPØRRESKJEMA

Velkomsttekst på skjermbildet

Evaluering av Designprogrammet

Tusen takk for at du tar deg tid til å delta i undersøkelsen! Vi setter stor pris på din besvarelse.

En høy svarprosent vil sikre at resultatene fra undersøkelsen blir pålitelige.

Du kan når som helst gå ut av spørreskjemaet, for så å gå tilbake og besvare resten av skjemaet på et senere tidspunkt. Du kan også endre de allerede innlagte svarene dine ved å gå inn igjen i spørreskjemaet. Du sender besvarelsen og avslutter undersøkelsen ved å klikke på X nederst i høyre hjørne på siste side, og du vil da ikke ha mulighet til å endre besvarelsen.

Spørreskjemaets temaer

Spørreskjemaet er strukturert etter følgende temaer:

Bakgrunnsspørsmål

Om designprosjektet

Designprogrammets betydning for gjennomføring av designprosjekt

Resultater av designprosjektet

Effekter på bedriftens resultater som følge av gjennomført designprosjekt

Effekter på bedriftens organisasjon og atferd som følge av gjennomført designprosjekt

Samarbeid med Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd

Designerformidling og samarbeid med designer/ designbyrå

Overordnede definisjoner

I det følgende defineres *Designprogrammet* som kombinasjonen av de virkemidlene som tilbys fra Innovasjon Norge, i samarbeid med Norsk Designråd, til bedrifter som ønsker å *benytte profesjonelle designere i sitt arbeid med design*.

Videre defineres *designprosjektet* som det konkrete prosjektet den enkelte bedrift igangsetter som følge av deltakelsen i Designprogrammet. Designprosjektet omfatter alle fasene fra definisjon av designbehov til slutføring av selve designprosessen.

Spørreundersøkelsen retter seg både mot (1) bedrifter som er i en *oppstartsfasen*, der designbehov blir definert og designbrief blir utviklet, (2) *bedrifter som er i prosess*, det vil si bedrifter som har valgt en designer de samarbeider med i et prosjekt, (3) *bedrifter som har gjennomført og avsluttet et designprosjekt* og/ eller (4) *bedrifter som har startet et designprosjekt som har blitt avbrutt før det er fullstendig gjennomført*.

Alle typer erfaringer er verdifullt å få med i evaluering og forbedring!

Hvilken bransje tilhører din bedrift?

(1)	<input type="checkbox"/>	Reiseliv
(2)	<input type="checkbox"/>	Landbruk og mat
(3)	<input type="checkbox"/>	Havbruk/ marin næring (inkl. marin mat)
(4)	<input type="checkbox"/>	Treindustri
(5)	<input type="checkbox"/>	Maritim næring
(6)	<input type="checkbox"/>	Olje og gass
(7)	<input type="checkbox"/>	Energi og miljø
(8)	<input type="checkbox"/>	Helse
(9)	<input type="checkbox"/>	IKT
(10)	<input type="checkbox"/>	Kultur og opplevelser
(11)	<input type="checkbox"/>	Annet: vennligst spesifiser

Hvor mange ansatte er det i bedriften? Ansatte inkluderer også eier/ daglig leder som selv arbeider i egen bedrift.

(1)	<input type="checkbox"/>	0-4 ansatte
(2)	<input type="checkbox"/>	5-9 ansatte
(3)	<input type="checkbox"/>	10-19 ansatte
(4)	<input type="checkbox"/>	20-49 ansatte
(5)	<input type="checkbox"/>	50-99 ansatte
(6)	<input type="checkbox"/>	100-249
(7)	<input type="checkbox"/>	250+

Hvilket marked retter bedriften seg mot? Du kan her sette flere kryss.

(1)	<input type="checkbox"/>	Regionalt
(2)	<input type="checkbox"/>	Nasjonalt
(3)	<input type="checkbox"/>	Internasjonalt

Har bedriften benyttet seg av en profesjonell designer *før* deltakelse i Designprogrammet? Med "profesjonell designer" menes interne og/ eller eksterne ressurser med formell utdanning og kompetanse innen de ulike designfaglige disipliner.

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja, gjennom tidligere designprosjekt gjennom Designprogrammet
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja, men ikke i regi av Designprogrammet
(3)	<input type="checkbox"/>	Nei
(4)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Hvis ja: Hvilken designfaglige kompetanse er blitt brukt *tidligere*, for eksempel grafisk designer (visuell identitet), web- og interaksjonsdesigner, industridesigner/ produktdesigner? (Si også om du er usikker på bakgrunn).

(5)	<input type="checkbox"/>	Vennligst spesifiser
-----	--------------------------	----------------------

Hvilken stilling har den som er/ var ansvarlig for designprosjektet i bedriften?

(1)	<input type="checkbox"/>	Eier
(2)	<input type="checkbox"/>	Administrerende direktør/daglig leder
(3)	<input type="checkbox"/>	Markedsdirektør/ markedsansvarlig/ salg
(4)	<input type="checkbox"/>	Produktsjef
(5)	<input type="checkbox"/>	Utviklingssjef
(6)	<input type="checkbox"/>	Styreleder/ styremedlem
(7)	<input type="checkbox"/>	Annet: vennligst spesifiser

Hvilken alder har den som er ansvarlig for designprosjektet i bedriften?

(1)	<input type="checkbox"/>	Opp til 35 år
(2)	<input type="checkbox"/>	Eldre enn 35 år

Hvilket kjønn har den som er ansvarlig for designprosjektet i bedriften?

(1)	<input type="checkbox"/>	Kvinne
(2)	<input type="checkbox"/>	Mann

Hvilket utdanningsnivå har den som er ansvarlig for designprosjektet?

(1)	<input type="checkbox"/>	Grunnskolenivå
(2)	<input type="checkbox"/>	Videregående skolenivå
(3)	<input type="checkbox"/>	Universitets- og høyskolenivå – kort (t.o.m 4 år)
(4)	<input type="checkbox"/>	Universitets- og høyskolenivå – lang (over 4 år)

Har bedriften *avbrutt* designprosjektet *før det var ferdigstilt*? Med avbrutt mener vi at bedriften ikke har gjennomført det designprosjektet som den søkte bistand til i Designprogrammet.

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja
(2)	<input type="checkbox"/>	Nei

Hvis ja, hopp til spørsmål 20 om hvorfor dette designprosjektet stoppet opp.

Hvis nei fortsett med spørsmål 10 til 19

Har styret i bedriften tatt del i designprosjektet? Du kan sette flere kryss.

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har initiert designprosjektet
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har vært med i beslutningen om å ta i bruk profesjonelle designere
(3)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har bidradd i utarbeidelsen av designbehovet
(4)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har vært med i beslutningen om å bevilge penger til designprosjektet
(5)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har bidradd i utarbeidelsen av designbriefen
(6)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har kvalitetssikret designbriefen
(7)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har deltatt i møter med designer
(8)	<input type="checkbox"/>	Ja, styret har vært involvert i valg av designer
(9)	<input type="checkbox"/>	Nei, styret har ikke tatt aktiv del i designprosjektet
(10)	<input type="checkbox"/>	Ikke relevant (bedriften har ikke eget styre)
(11)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Del B: Om designprosjektet

Du vil nå få noen spørsmål om designprosjektet i din bedrift.

Hvor langt har bedriften kommet i designprosjektet?

(1)	<input type="checkbox"/>	Prosjektet er i en oppstartsfasen (dialog med rådgiver og bedrift om designbehov, men har enda ikke skrevet designbrief)
(2)	<input type="checkbox"/>	Prosjektet er i prosess (inkluderer prosesser knyttet til merkevarestrategi eller brukerstudier, utvikling av designbrief og designerformidling)
(3)	<input type="checkbox"/>	Prosjektet er påbegynt i samarbeid med valgt designer
(4)	<input type="checkbox"/>	Prosjektet er ferdigstilt
(5)	<input type="checkbox"/>	Prosjektarbeidet er midlertidig i stillstand/ utsatt
(6)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Innen hvilke(n) kategori(er) vil du plassere bedriftens designprosjekt? Du kan sette flere kryss.

(1)	<input type="checkbox"/>	Brukerstudier
(2)	<input type="checkbox"/>	Merkevarestrategi
(3)	<input type="checkbox"/>	Visuell identitet/ grafisk profil
(5)	<input type="checkbox"/>	Emballasjedesign
(7)	<input type="checkbox"/>	Interaksjonsdesign (for eksempel utvikling av nettsider)
(8)	<input type="checkbox"/>	Industridesign
(9)	<input type="checkbox"/>	Produktdesign
(10)	<input type="checkbox"/>	Produktutvikling
(11)	<input type="checkbox"/>	Annet: Vennligst spesifiser

Hvordan fikk bedriften kjennskap til Designprogrammet? Du kan sette flere kryss.

(1)	<input type="checkbox"/>	Gjennom kundeansvarlig i Innovasjon Norge
(2)	<input type="checkbox"/>	Gjennom rådgiver fra Norsk Designråd
(3)	<input type="checkbox"/>	Informasjon fra Innovasjon Norge/ Norsk Designråd
(4)	<input type="checkbox"/>	Gjennom bedriftens nettverk

(5)	<input type="checkbox"/>	Gjennom nettsiden til Innovasjon Norge
(6)	<input type="checkbox"/>	Gjennom nettsiden til Norsk Designråd
(7)	<input type="checkbox"/>	Gjennom kontakt med andre offentlige myndigheter enn Innovasjon Norge/ Norsk Designråd
(8)	<input type="checkbox"/>	Gjennom kunder
(9)	<input type="checkbox"/>	Gjennom avis eller reportasjer i andre media
(10)	<input type="checkbox"/>	Annet: Vennligst spesifiser

Hva var de faktisk uttrykte ambisjonene for designprosjektet i din bedrift før prosjektet startet?

Du kan sette flere kryss.

(1)	<input type="checkbox"/>	Økt omsetning
(2)	<input type="checkbox"/>	Økt lønnsomhet
(3)	<input type="checkbox"/>	Fornyelse av grafisk profil (inkl. alt fra "facelift" til helt ny visuell identitet)
(4)	<input type="checkbox"/>	Markedsmessige ambisjoner (- som økte markedsandeler, nye markeder, etc)
(5)	<input type="checkbox"/>	Intern kultur og trivsel (som kompetanseheving, intern stolthet, tydeligere bedriftskultur, effektivisering av arbeidsprosesser)
(6)	<input type="checkbox"/>	Styrke omdømme: Endrede holdninger til bedriften, bedriftens produkt og/ eller tjeneste blant kunder, investorer, media, kunder, leverandører, etc.
(7)	<input type="checkbox"/>	Økt service og kundetilfredshet
(8)	<input type="checkbox"/>	Økt fokus på miljø (som økt bruk av miljøvennlige materialer, avhendingsmetoder, resirkulering, bærekraft)
(9)		Økt evne til innovasjon
(10)	<input type="checkbox"/>	Annet: Vennligst spesifiser

Hvilken offentlig virksomhet mottok bedriften rådgivning fra gjennom Designprogrammet?

(1)	<input type="checkbox"/>	Innovasjon Norge
(2)	<input type="checkbox"/>	Norsk Designråd
(3)	<input type="checkbox"/>	Innovasjon Norge og Norsk Designråd
(4)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Hvilken bistand har bedriften mottatt til designprosjektet fra Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd? Med *bistand* menes *designfaglig rådgivning og/ eller finansiell støtte*. Du kan sette flere kryss.

(1)	<input type="checkbox"/>	Hjelp til å forstå hvordan designprosjektet kan brukes i bedriftens forretningsutvikling
(2)	<input type="checkbox"/>	Hjelp til å definere bedriftens designbehov
(3)	<input type="checkbox"/>	Hjelp til å utvikle designbrief
(4)	<input type="checkbox"/>	Hjelp til å kvalitetssikre designbrief
(5)	<input type="checkbox"/>	Designerformidling (designere ble plukket ut og presentert for bedriften)
(6)	<input type="checkbox"/>	Veiledning fra designrådgiveren fram til valg og kontraktinngåelse med designer
(7)	<input type="checkbox"/>	Rådgivning underveis i designprosjektet
(8)	<input type="checkbox"/>	Oppfølging i etterkant av at designprosjektet var ferdigstilt
(9)	<input type="checkbox"/>	Mottatt økonomisk støtte til gjennomføringen av designprosjektet
(10)	<input type="checkbox"/>	Annet: vennligst spesifiser

Du markerte i forrige spørsmål hva bedriften mottok bistand til i designprosjektet gjennom Designprogrammet. I hvilken grad er du tilfreds med den bistanden bedriften har mottatt?

		I meget høy grad	I høy grad	I noen grad	I mindre grad	Ikke i det hele tatt	Vet ikke
(1)	Hjelp til å forstå hvordan designprosjektet kan brukes i bedriftens forretningsutvikling						
(2)	Hjelp til å definere bedriftens designbehov						
(3)	Hjelp til å utvikle design-						

	brief						
(4)	Hjelp til å kvalitetssikre designbrief						
(5)	Designerformidling (designere ble plukket ut og presentert for bedriften)						
(6)	Veiledning fra designrådgiveren fram til valg og kontraktinngåelse med designer						
(7)	Rådgivning underveis i designprosjektet						
(8)	Oppfølging i etterkant av at designprosjektet var ferdigstilt						
(9)	Mottatt økonomisk støtte til gjennomføringen av designprosjektet						
(10)	Annet						

Kan du angi om lag designprosjektets størrelse totalt sett (inkludert egenfinansiering og offentlig støtte) i tusen kroner?

(1)	<input type="checkbox"/>	Totalt: Kr.
(2)	<input type="checkbox"/>	Egenfinansiering: Kr.
(3)	<input type="checkbox"/>	Midler fra Innovasjon Norge: Kr.

Har bedriftene mottatt støtte fra andre tjenester og/ eller programmer fra Innovasjon Norge?

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja, før designprosjektet
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja, mens designprosjektet pågikk
(3)	<input type="checkbox"/>	Ja, både før designprosjektet og mens designprosjektet pågikk
(4)	<input type="checkbox"/>	Ja, etter at designprosjektet var ferdigstilt
(5)	<input type="checkbox"/>	Nei
(6)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Hvis ja: Hva slags støtte har bedriften mottatt?

(4)	<input type="checkbox"/>	Annet: vennligst spesifiser
-----	--------------------------	-----------------------------

Spørsmål 20-22 skal kun svares på av de som svarte ja på spørsmål 9. De som har svart nei på spørsmål 9 hopper til spørsmål 23.

Når i prosessen ble designprosjektet avbrutt? Du kan sette flere kryss.

(1)	<input type="checkbox"/>	Etter første kontakt der designbehovet ble diskutert med designrådgiveren til Innovasjon Norge/ Norsk Designråd
(2)	<input type="checkbox"/>	Under utarbeidelse av designbriefen
(3)	<input type="checkbox"/>	Etter utarbeidelsen av designbriefen, men før avholdt møte med tre utvalgte designere
(4)	<input type="checkbox"/>	Etter møte med tre utvalgte designere
(5)	<input type="checkbox"/>	Etter at bedriften hadde valgt designer
(6)	<input type="checkbox"/>	Etter at designprosjektet var igangsatt
(7)	<input type="checkbox"/>	Annet:

Hva var årsaken til at designprosjektet ble avbrutt før det ble ferdigstilt? Du kan sette flere kryss.

(4)	<input type="checkbox"/>	Designprosjektet ble økonomisk sett for kostbart for bedriften
(5)	<input type="checkbox"/>	Bedriften hadde ikke nok interne ressurser til å jobbe med designutvikling
(1)	<input type="checkbox"/>	Bedriften synes ikke den fikk god nok rådgivning gjennom Designprogrammet
(7)	<input type="checkbox"/>	Samarbeidet med designeren fungerte ikke
(6)	<input type="checkbox"/>	Mottatte tilbud fra designerne matchet ikke bedriftens designbehov
(8)	<input type="checkbox"/>	Den som var ansvarlig for designprosjektet i bedriften sluttet

(2)	<input type="checkbox"/>	Bedriften så ikke nytten av designprosjektet på daværende tidspunkt
(3)	<input type="checkbox"/>	Bedriften fikk ikke innvilget økonomisk støttet til å gjennomføre designprosjektet
(9)	<input type="checkbox"/>	Mangel på støtte i styret
(10)	<input type="checkbox"/>	Vesentlig endring av bedriftens situasjon hindret arbeid med nye tiltak
(11)	<input type="checkbox"/>	Annet: Vennligst spesifiser

Kunne Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd gjort noe annerledes for å hindre at designprosjektet ble avbrutt før det var ferdigstilt? Vennligst beskriv:

Undersøkelsen avsluttes for de som har svart på spørsmål 1-9, og 20-22.

Del C: Designprogrammets betydning for gjennomføring av designprosjekt

Etter din vurdering, ville designprosjektet blitt gjennomført dersom bedriften *ikke* hadde mottatt rådgivning gjennom Designprogrammet?

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja, det ville blitt gjennomført uten endringer; samme skala og tidsskjema
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja, det ville blitt gjennomført i samme skala, men på et senere tidspunkt
(3)	<input type="checkbox"/>	Ja, det ville blitt gjennomført med samme tidsskjema, men i mindre skala
(4)	<input type="checkbox"/>	Ja, men det ville blitt gjennomført i en mer begrenset skala på et senere tidspunkt
(5)	<input type="checkbox"/>	Ja, men det ville blitt gjennomført med svakere kompetanse og kvalitetssikring
(6)	<input type="checkbox"/>	Nei, det ville ikke blitt gjennomført
(7)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Etter din vurdering, ville designprosjektet blitt gjennomført dersom bedriften *ikke* hadde mottatt økonomisk støtte fra Innovasjon Norge til designprosjektet? (Stilles kun til dem som har mottatt finansiell støtte.)

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja, det ville blitt gjennomført uten endringer; samme skala og tidsskjema
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja, det ville blitt gjennomført i samme skala, men på et senere tidspunkt
(3)	<input type="checkbox"/>	Ja, det ville blitt gjennomført med samme tidsskjema, men i mindre skala
(4)	<input type="checkbox"/>	Ja, men det ville blitt gjennomført i en mer begrenset skala på et senere tidspunkt
(5)	<input type="checkbox"/>	Ja, men det ville blitt gjennomført med svakere kompetanse og kvalitetssikring
(6)	<input type="checkbox"/>	Nei, det ville ikke blitt gjennomført
(7)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Del D: Effekter på bedriftens resultater som følge av gjennomført designprosjekt

I denne delen vil vi undersøke hvorvidt gjennomført designprosjekt har gitt effekter på *bedriftens markedsmessige og økonomiske resultater*. (Det er kun bedrifter som svarer at de har ferdigstilt designprosjektet i spørsmål 9 som svarer på hvilke effekter designprosjektet har hatt på bedriftens markedsmessige, økonomiske og atferdsmessige resultater (del 4 og 5). Bedrifter som er i oppstartsfasen eller i prosess hopper til spørsmål 28.)

Under presenteres flere påstander om effekter på bedriftens *markedsmessige resultater* der vi ber deg vurdere hvorvidt du er enig eller uenig i disse.

Gjennomføringen av designprosjektet har medført:

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt Uenig	Vet ikke/ ikke relevant
At bedriften har økt sine markedsandeler i eksisterende markeder						
At bedriften har etablert seg i						

nye markeder og/ eller fått nye forhandlerrelasjoner der						
At bedriften har økt sin eksport (målt i volum)						
At bedriften har fått en mer attraktiv/ profesjonell grafisk profil						
Bedriften har fått mer attraktive produkter/ tjenester						
At bedriftens omdømme er bedret						
En forbedring i bedriftens kommunikasjon med eksterne aktører (leverandører, kunder, brukere, media, investorer, etc)						

Etter din vurdering, hvilken innvirkning har gjennomføringen av designprosjektet hatt på bedriftens økonomiske resultater i form av:

	Svært positiv	Positiv	Ingen endring	Negativ	Svært negativ	Vet ikke/ ikke relevant
Enhetspris?						
Salg (antall enheter)?						
Kostnader?						
Overskudd?						
Distribusjon og tilgang til nye salgskanaler?						
Produktivitet?						
Effektivisering av arbeidsprosesser?						
Ekstern verdivurdering av hele bedriften?						

Del E: Endringer i bedriftens organisasjon og atferd som følge av gjennomført designprosjekt

Under presenteres en rekke påstander om endringer i *bedriftens organisasjon og atferd* som vi ber deg vurdere hvorvidt du er enig i eller ikke.

Gjennomføringen av designprosjektet har medført:

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt Uenig	Vet ikke/ikke relevant
At design er tatt inn i bedriftens forretningsstrategi						
At bedriften er mer markedsorientert i utvikling av produkter og tjenester						
Økt evne til nyskaping og innovasjon?						
At bedriften ser nye muligheter i produkter og marked etter gjennomført designprosjekt						
At vi har begynt å tenke merkevarebygging/ "branding" på nye måter						

At vi har fått positiv respons fra kundene/ brukerne våre						
Økt samhold og stolthet i egen organisasjon (intern kultur)						
Økt sannsynlighet for at bedriften vil arbeide videre med profesjonelle designere etter at designprosjektet er gjennomført						
Økt kompetanse om bruk av design i bedriften						
At bedriften har fått ny kompetanse på andre felter grunnet designprosjektet						
At man arbeider mer tverrfaglig i bedriften						
Forbedret organisering av bedriftens arbeid						
Forbedret samarbeid med leverandører						
Forbedret samarbeid med kunder						
Økt miljøbevissthet, bærekraft						
Forståelse for at design var mer komplekst enn antatt						

Del F: I hvilken grad er de forventede effektene realisert

I hvilken grad har designprosjektet gitt effekter på bedriftens markedsmessige eller økonomiske resultater?

(1)	<input type="checkbox"/>	Effektene er i hovedsak realisert
(2)	<input type="checkbox"/>	Forventer effektene først innen to år fra nå
(3)	<input type="checkbox"/>	Forventer effektene først etter to år eller mer
(4)	<input type="checkbox"/>	Forventer ikke vesentlige effekter

Har andre avgjørende forhold enn designprosjektet påvirket bedriftens markedsmessige eller økonomiske resultater?

(1)	<input type="checkbox"/>	Nei, det er ingen vesentlige påvirkninger utenom designprosjektet
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja, vi har opplevd vesentlig endring i markedene (opptur eller nedgang)
		Ja, vi har opplevd vesentlig endring i konkurransesituasjonen
(3)	<input type="checkbox"/>	Ja, vi har fått en ny leder/ ansvarlig som har påvirket effekten av designprosjektet på en avgjørende måte
(4)	<input type="checkbox"/>	Ja, vi har vært i økonomisk krisesituasjon
(5)	<input type="checkbox"/>	Annet

Del G: Samarbeid mellom bedrift og Innovasjon Norge/ Norsk Designråd

I denne delen vil vi at bedriften skal vurdere samarbeidet mellom bedriften og Innovasjon Norge/Norsk Designråd.

I hvilken grad er du tilfreds med følgende elementer knyttet til *samarbeidet mellom bedriften og designrådgiveren*?

	Meget tilfreds	Tilfreds	I noen grad	Utilfreds	Meget utilfreds	Vet ikke/ikke relevant
Designrådgiverens evne til						

å skreddersy rådgivningen etter bedriftens behov						
Designrådgiverens evne til å sette seg inn i bedriftens designbehov						
Designrådgiverens engasjement i samarbeidet						
Designrådgiverens evne til å trekke inn andre relevante tjenester fra Innovasjon Norge						
Designrådgiverens evne til å gi nødvendig og god informasjon om hele designprosessen						
Designrådgiverens evne til å synliggjøre potensielle eksterne kostnader ved gjennomføring av et designprosjekt						
Designrådgiverens evne til å klargjøre hva et designprosjekt krever av bedriften (intern ressursbruk)						
Samarbeidet mellom designrådgiveren og bedriften totalt sett						

Etter din vurdering, i hvilken grad er det behov for videre oppfølging fra designrådgiveren i bedriften etter kontraktsinngåelse med designer?

	I høy grad	I noen grad	Verken eller	I mindre grad	Ikke i det hele tatt	Vet ikke/ikke relevant
Behov for videre oppfølging fra designrådgiveren i bedriften etter kontraktsinngåelse med designer?						

Etter din vurdering, er det elementer som kunne vært annerledes i rådgivningen fra Innovasjon Norge og/ eller Norsk Designråd? Vennligst beskriv:

Del H: Designerformidling og samarbeid med designer/ designbyrå

I hvilken grad er du enig eller uenig i påstandene som gjengis under:

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt Uenig	Vet ikke/ikke relevant
Uten designerformidlingen hadde ikke bedriften kommet i kontakt med <i>relevant</i> designkompetanse						
Uten designerformidlingen hadde ikke bedriften kommet i kontakt med <i>profesjo-</i>						

<i>nell</i> designer av samme kvalitet						
Det vurderes som nødvendig å få formidlet tre ulike designere for å kunne ta et riktig valg						
Det er god tilgang på profesjonelle designere i vår region						
Bedriften er i stand til å gjennomføre et tilsvarende designprosjekt UTEN rådgivning neste gang						

I hvilken grad er bedriften fornøyd med *samarbeidet mellom designer og bedriften* i designprosjektet når det gjelder...

	I meget høy grad	I høy grad	I noen grad	I mindre grad	Ikke i det hele tatt	Vet ikke/ikke relevant
Designerens forståelse av bedriftens designbehov						
Designerens evne til å være løsningsorientert						
Utarbeidelse av kontrakt/betingelser						
Beskrivelsen av oppdraget gitt i tilbudet sett opp mot produktet som ble levert						
Produktet som ble levert (fra designbyrået) sett i forhold til kostnadene						
Prosjektledelse hos designer (ryddighet, fremdrift, overholdelse av budsjett, etc)						
Omfang av tid brukt av interne ressurser						
Fordeling av arbeidsoppgaver mellom designer og egne ressurser						
Samarbeidet totalt sett						

Hva har vært de største suksessfaktorer i samarbeidet med designeren i designprosjektet? Vennligst beskriv:

Hva har vært de største utfordringene til samarbeidet med designeren i designprosjektet? Vennligst beskriv:

Spørsmål til bedrifter som deltok i Designprogrammet fra 1999-2003

Del A: Bakgrunnsspørsmål

Hvilken bransje tilhører din bedrift?

(1)	<input type="checkbox"/>	Reiseliv
(2)	<input type="checkbox"/>	Landbruk og mat
(3)	<input type="checkbox"/>	Havbruk/ marin næring (inkl. marin mat)
(4)	<input type="checkbox"/>	Treindustri
(5)	<input type="checkbox"/>	Maritim næring
(6)	<input type="checkbox"/>	Olje og gass
(7)	<input type="checkbox"/>	Energi og miljø
(8)	<input type="checkbox"/>	Helse
(9)	<input type="checkbox"/>	IKT
(10)	<input type="checkbox"/>	Kultur og opplevelser
(11)	<input type="checkbox"/>	Annet: vennligst spesifiser

Hvor mange ansatte er det i bedriften?

(1)	<input type="checkbox"/>	1-5 ansatte
(2)	<input type="checkbox"/>	6-10 ansatte
(3)	<input type="checkbox"/>	11-20 ansatte
(4)	<input type="checkbox"/>	21-50 ansatte
(5)	<input type="checkbox"/>	51-250 ansatte
(6)	<input type="checkbox"/>	251+ ansatte

Hvilket marked retter bedriften seg mot?

(1)	<input type="checkbox"/>	Regionalt
(2)	<input type="checkbox"/>	Nasjonalt
(3)	<input type="checkbox"/>	Internasjonalt

Har bedriften mottatt støtte til design flere ganger?

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja
(2)	<input type="checkbox"/>	Nei
(3)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Hvis ja: Hvor mange ganger?

(4)	<input type="checkbox"/>	Vennligst spesifiser
-----	--------------------------	----------------------

Har bedriften *avbrutt* designprosjektet *før det var ferdigstilt*? Med avbrutt mener vi at bedriften, i samarbeid med profesjonell designer, ikke har gjennomført designprosjektet i tråd med definert designbehov og designbrief – der resultatet av designprosjektet skulle være for eksempel ny visuell profil, nye produkter/ tjenester, nye produksjonsmåter, etc.

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja
(2)	<input type="checkbox"/>	Nei

Hvis ja eller vet ikke, takk for dine svar.

Har bedriftene mottatt støtte fra andre tjenester og/ eller programmer fra Innovasjon Norge? Du kan sette flere kryss dersom du har mottatt støtte på ulike tidspunkt (før, under eller etter ferdigstilt designprosjekt).

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja, før designprosjektet
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja, mens designprosjektet pågikk
(3)	<input type="checkbox"/>	Ja, etter at designprosjektet var ferdigstilt
(5)	<input type="checkbox"/>	Nei
(6)	<input type="checkbox"/>	Vet ikke

Hvis ja: Hva slags type virkemidler har bedriften mottatt?

(4)	<input type="checkbox"/>	Annet: vennligst spesifiser
-----	--------------------------	-----------------------------

Del B: Om designprosjektet

Hvilken type prosjekt mottok bedriften støtte til?

(1)	<input type="checkbox"/>	Brukerstudier
(2)	<input type="checkbox"/>	Merkevarestrategi
(3)	<input type="checkbox"/>	Visuell identitet/ grafisk profil
(5)	<input type="checkbox"/>	Emballasjedesign
(7)	<input type="checkbox"/>	Interaksjonsdesign (for eksempel utvikling av nettsider)
(8)	<input type="checkbox"/>	Industridesign
(9)	<input type="checkbox"/>	Produktdesign
(10)	<input type="checkbox"/>	Produktutvikling
(11)	<input type="checkbox"/>	Annet: Vennligst spesifiser

Hvilket år ble prosjektet ferdigstilt?

(1)	<input type="checkbox"/>	1999
(2)	<input type="checkbox"/>	2000
(3)	<input type="checkbox"/>	2001
(4)	<input type="checkbox"/>	2002
(5)	<input type="checkbox"/>	2003
(6)	<input type="checkbox"/>	2004
(7)	<input type="checkbox"/>	2005
(8)	<input type="checkbox"/>	2006
(9)	<input type="checkbox"/>	2007
(10)	<input type="checkbox"/>	2008
(11)	<input type="checkbox"/>	2009

Del C: Effekter på bedriftens resultater som følge av gjennomført designprosjekt

I denne delen vil vi undersøke hvorvidt gjennomført designprosjekt har gitt effekter på *bedriftens markedsmessige og økonomiske resultater*.

Under presenteres flere påstander om effekter på *bedriftens markedsmessige resultater* der vi ber deg vurdere hvorvidt du er enig eller uenig i disse.

Gjennomføringen av designprosjektet har medført:

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt Uenig	Vet ikke/ ikke relevant
At bedriften har økt sine markedsandeler i eksisterende markeder						
At bedriften har etablert seg/fått nye relasjoner i nye markeder						
At bedriften har økt sin eksport (målt i volum)						
At bedriftens omdømme er bedret						
At bedriften har fått en mer attraktiv/profesjonell visuell profil						
En forbedring i bedriftens kommunikasjon med eksterne aktører (leverandører, kunder, brukere, media, investorer, etc)						

Etter din vurdering, hvilken innvirkning har gjennomføringen av designprosjektet hatt på *bedriftens økonomiske resultater* i form av:

	Svært positiv	Positiv	Ingen endring	Negativ	Svært negativ	Vet ikke/ikke relevant
Enhetspris?						
Salg (antall enheter)?						
Kostnader?						
Overskudd?						
Distribusjon og tilgang til nye salgskanaler?						
Produktivitet?						
Resultater i arbeidsprosesser?						
Resultater i nyskaping- og innovasjon?						

Del D: Effekter på bedriftens organisasjon og atferd som følge av gjennomført designprosjekt

Under presenteres en rekke påstander om endringer i *bedriftens organisasjon og atferd* som vi ber deg vurdere hvorvidt du er enig i eller ikke.

Gjennomføringen av designprosjektet har ført til:

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt Uenig	Vet ikke/ikke relevant
At design er tatt inn i bedriftens forretningsstrategi						
At bedriften er mer markedsorientert i utvikling av produkter og tjenester						
At bedriften ser nye muligheter i produkter og marked etter gjennomført designprosjekt						
At vi har begynt å tenke merkevarebygging/ "branding" på nye måter						
At vi har fått positiv respons fra kundene/ brukerne våre						
Økt samhold og stolthet i egen organisasjon (intern kultur)						
Økt sannsynlighet for at bedriften vil arbeide videre med profesjonelle designere etter at designprosjektet er gjennomført						
Økt kompetanse om bruk av design i bedriften						
At bedriften har fått ny kompetanse på andre felter grunnet designprosjektet						
At man arbeider mer tverrfaglig i bedriften						
Forbedret organisering av bedriftens arbeid						
Forbedret samarbeid med leverandører						
Forbedret samarbeid med						

kunder						
Økt miljøbevissthet, bærekraft						
Forståelse for at design var mer komplekst enn antatt						

Del E: Når forventes effektene realisert

Har designprosjektet gitt effekter på bedriftens markedsmessige eller økonomiske resultater (som økt synlighet i markedet, økt markedsandeler, økt omsetning, etc)?

(1)	<input type="checkbox"/>	Ja, effektene er i hovedsak realisert
(2)	<input type="checkbox"/>	Nei, forventer effektene først innen to år fra nå
(3)	<input type="checkbox"/>	Nei, forventer effektene først etter to år eller mer
(4)	<input type="checkbox"/>	Nei, forventer ikke vesentlige effekter

Har andre avgjørende forhold enn designprosjektet påvirket bedriftens markedsmessige eller økonomiske resultater?

(1)	<input type="checkbox"/>	Nei det er ingen vesentlige påvirkninger utenom designprosjektet
(2)	<input type="checkbox"/>	Ja vi har opplevd vesentlig endring i markedene (opptur eller nedgang)
(3)	<input type="checkbox"/>	Ja vi har fått en ny leder/ansvarlig som har påvirket designresultat på helt avgjørende måte
(4)	<input type="checkbox"/>	Ja vi har vært i økonomisk krisesituasjon
(5)	<input type="checkbox"/>	Ja vi har vært i økonomisk krisesituasjon

VEDLEGG 2 FREKVENSTABELLER

1. Hvilken bransje tilhører din bedrift?

	Respondenter	Prosent
Reiseliv	17	8,2 %
Landbruk og mat	49	23,7 %
Havbruk/marin næring (inkl. marin mat)	9	4,3 %
Treindustri	19	9,2 %
Maritim næring	10	4,8 %
Olje og gass	1	0,5 %
Energi og miljø	6	2,9 %
Helse	10	4,8 %
IKT	11	5,3 %
Kultur og opplevelser	15	7,2 %
Annet	60	29,0 %
I alt	207	100,0 %

2. Hvor mange ansatte er det i bedriften? Ansatte inkluderer også eier/daglig leder som arbeider i egen bedrift.

	Respondenter	Prosent
0-4 ansatte	108	52,2 %
5-9 ansatte	32	15,5 %
10-19 ansatte	28	13,5 %
20-49 ansatte	29	14,0 %
50-99 ansatte	8	3,9 %
100-249 ansatte	2	1,0 %
250+ ansatte	0	0,0 %
I alt	207	100,0 %

3. Hvilket marked retter bedriften seg mot?

	Respondenter	Prosent
Regionalt	84	40,6 %
Nasjonalt	147	71,0 %
Internasjonalt	109	52,7 %
I alt	207	100,0 %

4. Har bedriften benyttet seg av profesjonell designer før deltakelse i Designprogrammet? Med "profesjonell designer" menes interne og/eller eksterne ressurser med formell utdanning og kompetanse innen de ulike designfaglige disiplinene.

	Respondenter	Prosent
Ja, gjennom tidligere designprosjekt gjennom designprogrammet	21	12,1 %
Ja, men ikke i regi av Designprogrammet	64	36,8 %
Nei	85	48,9 %
Vet ikke	4	2,3 %
I alt	174	100,0 %

5. Har bedriften mottatt støtte til design fra Innovasjon Norge/Norsk Designråd flere ganger?

	Respondenter	Prosent
Ja	14	42,4 %
Nei	18	54,5 %
Vet ikke	1	3,0 %
I alt	33	100,0 %

6. Hvilken stilling har den som er/ var ansvarlig for designprosjektet i bedriften?

	Respondenter	Prosent
Eier	100	57,5 %
Administrerende direktør/daglig leder	98	56,3 %
Markedsdirektør/markedsansvarlig/salg	33	19,0 %
Produktsjef	23	13,2 %
Utviklingssjef	23	13,2 %
Styreleder/styremedlem	26	14,9 %
Annet: Vennligst spesifiser	7	4,0 %
I alt	174	100,0 %

7. Hvilken alder har den som er ansvarlig for designprosjektet i bedriften?

	Respondenter	Prosent
Opp til 35 år	41	23,8 %
Eldre enn 35 år	131	76,2 %
I alt	172	100,0 %

8. Hvilket kjønn har den som er ansvarlig for designprosjektet i bedriften?

	Respondenter	Prosent
Kvinne	62	35,6 %
Mann	112	64,4 %
I alt	174	100,0 %

9. Hvilket utdanningsnivå har den som er ansvarlig for designprosjektet?

	Respondenter	Prosent
Grunnskolenivå	5	2,9 %
Videregående skolenivå	48	27,6 %
Universitets- og høyskole- nivå - kort (t.o.m. 4 år)	70	40,2 %
Universitets- og høyskole- nivå - lang (over 4 år)	51	29,3 %
I alt	174	100,0 %

10. A) Har bedriften avbrutt designprosjekt før det var ferdigstilt? Med avbrutt mener vi at bedriften ikke har gjennomført det designprosjektet som den søkte bistand til i Designprogrammet. 2005-2009

	Respondenter	Prosent
Ja	25	14,5 %
Nei	147	85,5 %
I alt	172	100,0 %

10. B) Har bedriften avbrutt designprosjektet før det var ferdigstilt? Med avbrutt mener vi at bedriften ikke har gjennomført det designprosjektet som den søkte bistand til i Designprogrammet. 1999-2003

	Respondenter	Prosent
Ja	4	12,1 %
Nei	29	87,9 %
I alt	33	100,0 %

11. Har styret i bedriften tatt del i designprosjektet?

	Respondenter	Prosent
Ja, styret har initiert designprosjektet	37	25,2 %
Ja, styret har vært med i beslutningen om å ta i bruk profesjonelle designere	72	49,0 %
Ja, styret har bidratt i utarbeidelsen av designbriefen	32	21,8 %
Ja, styret har vært med i beslutningen om å bevilge penger til designprosjektet	51	34,7 %
Ja, styret har kvalitetssikret designbriefen	26	17,7 %
Ja, styret har deltatt i møter med designer	34	23,1 %
Ja, styret har vært involvert i valg av designer	30	20,4 %
Nei, styret har ikke tatt aktiv del i designprosjektet	23	15,6 %
Ikke relevant (bedriften har ikke eget styre)	26	17,7 %
Vet ikke	0	0,0 %
I alt	147	100,0 %

12. Hvor langt har bedriften kommet i designprosjektet?

	Respondenter	Prosent
Prosjektet er i en oppstartsfasen (dialog mellom rådgiver og bedrift om designbehov, men har enda ikke skrevet designbrief)	6	4,1 %
Prosjektet er i prosess (inkluderer prosesser knyttet til merkevarestrategi eller brukerstudier, utvikling av designbrief og designformidling)	16	10,0 %
Prosjektet er påbegynt i samarbeid med valgt designer	17	11,6 %
Prosjektet er ferdigstilt	103	70,1 %
Prosjektet er midlertidig i stillstand/ utsatt	2	1,4 %
Vet ikke	3	2,0 %
I alt	147	100,0 %

13. Innen hvilken kategori vil du plassere bedriftens designprosjekt?

	Respondenter	Prosent
Brukerstudier	11	6,2 %
Merkevarestrategi	92	51,7 %
Visuell identitet/grafisk profil	115	64,6 %
Emballasjedesign	60	33,7 %
Interaksjonsdesign (for eksempel utvikling av nettsider)	48	27,0 %
Industridesign	24	13,5 %
Produktdesign	76	42,7 %
Produktutvikling	48	27,0 %
Annet: Vennligst spesifiser	1	0,6 %
I alt	178	100,0 %

14. Hvilket år ble designprosjektet ferdigstilt?

	Respondenter	Prosent
1999	0	0,0 %
2000	3	10,3 %
2001	0	0,0 %
2002	3	10,3 %
2003	4	13,8 %
2004	2	6,9 %
2005	6	20,7 %
2006	1	3,4 %
2007	4	13,8 %
2008	4	13,8 %
2009	2	6,9 %
I alt	29	100,0 %

15. Hvordan fikk bedriften kjennskap til Designprogrammet?

	Respondenter	Prosent
Gjennom kundeansvarlig i Innovasjon Norge	108	62,8 %
Gjennom rådgiver fra Norsk Designråd	12	7,0 %
Informasjon fra Innovasjon Norge/Norsk Designråd	46	26,7 %
Gjennom bedriftens nettverk	30	17,4 %
Gjennom nettsiden til Innovasjon Norge	10	5,8 %
Gjennom nettsiden til Norsk Designråd	2	1,2 %
Gjennom kontakt med andre offentlige myndigheter enn Innovasjon Norge/Norsk Designråd	9	5,2 %
Gjennom kunder	5	2,9 %
Gjennom avis eller reportasjer i andre medier	2	1,2 %
Annet	8	4,7 %
I alt	172	100,0 %

16. Hva var de faktiske uttrykte ambisjonene for designprosjektet i din bedrift før prosjektet startet? Du kan sette flere kryss.

	Respondenter	Prosent
Økt omsetning	88	59,9 %
Økt lønnsomhet	78	53,1 %
Fornyelse av grafisk profil (inkl. alt fra "facelift" til helt ny visuell identitet)	82	55,8 %
Markedsmessige ambisjoner (som økte markedsandeler, nye markeder, osv.)	108	73,5 %
Intern kultur og trivsel (som kompetanseheving, intern stolthet, tydeligere bedriftskultur, effektivisering av arbeidsprosesser)	28	19,0 %
Styrke omdømme: Endre holdninger til bedriften, bedriftens produkt og/eller tjeneste blant kunder, investorer, media, leverandører, osv.	52	35,4 %
Økt service og kundetilfredshet	18	12,2 %
Økt fokus på miljø (som økt bruk av miljøvennlige materialer, avhendingsmetoder, resirkulering, bærekraft)	12	8,2 %
Økt evne til innovasjon	35	23,8 %
Annet	9	6,1 %
I alt	147	100,0 %

17. Hvilken offentlig virksomhet mottok bedriften rådgivning fra gjennom Designprogrammet?

	Respondenter	Prosent
Innovasjon Norge	108	73,5 %
Norsk Designråd	9	6,1 %
Innovasjon Norge og Norsk Designråd	24	16,3 %
Vet ikke	6	4,1 %
I alt	147	100,0 %

18. Hvilken bistand har bedriften mottatt til designprosjektet fra Innovasjon Norge og/eller Norsk Designråd? Med bistand menes designfaglig rådgivning og/eller finansiell støtte.

	Respondenter	Prosent
Hjelp til å forstå hvordan designprosjektet kan brukes i bedriftens forretningsutvikling	53	36,1 %
Hjelp til å definere bedriftens designbehov	73	49,7 %
Hjelp til å utvikle designbrief	77	52,4 %
Hjelp til å kvalitetssikre designbrief	64	43,5 %

	Respondenter	Prosent
Designerformidling (designere ble plukket ut og presentert for bedriften)	93	63,3 %
Veiledning fra designrådgiveren fram til valg og kontraktinngåelse med designer	65	44,2 %
Rådgivning underveis i designprosjektet	63	42,9 %
Oppfølging i etterkant av at designprosjektet ble ferdigstilt	15	10,2 %
Mottatt økonomisk støtte til gjennomføringen av designprosjektet	111	75,5 %
Annet: Vennligst spesifiser	3	2,0 %
I alt	147	100,0 %

19. Du markerte i forrige spørsmål hva bedriften mottok bistand til i designprosjektet gjennom Designprogrammet. I hvilken grad er du tilfreds med den bistanden bedriften har mottatt?:

a) Hjelp til å forstå hvordan designprosjektet kan brukes i bedriftens forretningsutvikling.

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	9	17,0 %
I høy grad	34	64,2 %
I noen grad	10	18,9 %
I mindre grad	0	0,0 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke	0	0,0 %
I alt	53	100,0 %

b) Hjelp til å definere bedriftens designbehov.

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	12	16,4 %
I høy grad	46	63,0 %
I noen grad	13	17,8 %
I mindre grad	1	1,4 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke	1	1,4 %
I alt	73	100,0 %

c) Hjelp til å utvikle designbrief.

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	24	31,2 %
I høy grad	45	58,4 %
I noen grad	7	9,1 %
I mindre grad	0	0,0 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke	1	1,3 %
I alt	77	100,0 %

d) Hjelp til å kvalitetssikre designbrief

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	19	29,7 %
I høy grad	37	57,8 %
I noen grad	6	9,4 %
I mindre grad	1	1,6 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke	1	1,6 %
I alt	64	100,0 %

e) Designerformidling (designere ble plukket ut og presentert for bedriften)

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	33	35,5 %
I høy grad	42	45,2 %
I noen grad	15	16,1 %
I mindre grad	2	2,2 %
Ikke i det hele tatt	1	1,1 %
Vet ikke	0	0,0 %
I alt	93	100,0 %

f) Veiledning fra designrådgiveren fram til valg og kontraktsinngåelse med designere

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	21	32,3 %
I høy grad	38	58,5 %
I noen grad	5	7,7 %
I mindre grad	1	1,5 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke	0	0,0 %
I alt	65	100,0 %

g) Rådgivning underveis i designprosjektet

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	20	31,7 %
I høy grad	25	39,7 %
I noen grad	16	25,4 %
I mindre grad	2	3,2 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke	0	0,0 %
I alt	63	100,0 %

h) Oppfølging i etterkant av designprosjektet ble ferdigstilt

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	4	26,7 %
I høy grad	7	46,7 %
I noen grad	2	13,3 %
I mindre grad	1	6,7 %
Ikke i det hele tatt	1	6,7 %
Vet ikke	0	0,0 %
I alt	15	100,0 %

20. Kan du angi om lag designprosjektets størrelse totalt sett (inkludert egenfinansiering og offentlig støtte) i tusen kroner? - Totalt: Kr (andel egenfinansiering og midler fra Innovasjon Norge)

Kroner	Respondenter	Prosent
0-100 000	22	14,9 %
100 000-500 000	82	55,4 %
500 000-1 000 000	26	17,6 %
1 000 000-2 000 000	8	5,4 %
2 000 000-5 000 000	6	4,1 %
5 000 000-7 000 000	4	2,7 %
I alt	148	100,0 %

21. Har bedriften mottatt støtte fra andre tjenester fra Innovasjon Norge?

	Respondenter	Prosent
Ja, før designprosjektet	39	26,5 %
Ja, mens designprosjektet pågikk	10	6,8 %
Ja, både før designprosjektet og mens designprosjektet pågikk	22	15,0 %
Ja, etter at designprosjektet var ferdigstilt	13	8,8 %
Ja, både før designprosjektet var påbegynt og etter at designprosjektet var ferdigstilt	16	10,9 %
Nei	38	25,9 %
Vet ikke	9	6,1 %
I alt	147	100,0 %

22. Har bedriften mottatt støtte fra andre tjenester fra Innovasjon Norge? Du kan sette flere kryss dersom du har mottatt støtte på ulike tidspunkt (før, under eller etter ferdigstilt designprosjekt).

	Respondenter	Prosent
Ja, før designprosjektet	10	34,5 %
Ja, mens designprosjektet pågikk	1	3,4 %
Ja, både før og etter designprosjektet og mens designprosjektet pågikk	5	17,2 %
Ja, etter at designprosjektet var ferdigstilt	2	6,9 %
Ja, både før designprosjektet var påbegynt og etter at designprosjektet var ferdigstilt	4	13,8 %
Nei	7	24,1 %
Vet ikke	1	3,4 %
I alt	29	100,0 %

23. Du svarte at bedriften ikke har fullført et designprosjekt gjennom Designprogrammet. Når i prosessen ble designprosjektet avbrutt?

	Respondenter	Prosent
Etter første kontakt der designbehovet ble diskutert med designrådgiveren til Innovasjon Norge /Norsk Designråd	8	32,0 %
Under utarbeidelse av designbriefen	2	8,0 %
Etter utarbeidelsen av designbriefen, men før avholdt møte med tre utvalgte designere	8	32,0 %
Etter møte med tre utvalgte designere	2	8,0 %
Etter at bedriften hadde valgt designer	1	4,0 %
Etter at designprosjektet var igangsatt	3	12,0 %
Annet	2	8,0 %
I alt	25	100,0 %

24. Hva var årsaken til at designprosjektet ble avbrutt før det ble ferdigstilt?

	Respondenter	Prosent
Designprosjektet ble økonomisk sett for kostbart for bedriften	11	44,0 %
Bedriften hadde ikke nok interne ressurser til å jobbe med designutvikling	7	28,0 %
Bedriften synes ikke den fikk god nok rådgivning gjennom Designprogrammet	2	8,0 %
Samarbeidet med designeren fungerte ikke	3	12,0 %
Mottatte tilbud fra designeren matchet ikke bedriftens designbehov	2	8,0 %
Den som var ansvarlig for designprosjektet i bedriften sluttet	0	0,0 %
Bedriften så ikke nytten av designprosjektet på daværende tidspunkt	2	8,0 %
Bedriften fikk ikke innvilget økonomisk støtte til å gjennomføre designprosjektet	3	12,0 %
Mangel på støtte i styret	0	0,0 %
Vesentlig endring i bedriftens situasjon hindret arbeid med nye tiltak	4	16,0 %
Annet: Vennligst spesifiser	7	28,0 %
I alt	25	100,0 %

25. Kunne Innovasjon Norge og/eller Norsk Designråd gjort noe annerledes for å hindre at designprosjektet ble avbrutt før det var ferdigstilt?

	Respondenter	Prosent
Ja	10	40,0 %
Nei	15	60,0 %
I alt	25	100,0 %

26. Etter din vurdering, ville designprosjektet blitt gjennomført dersom bedriften ikke hadde mottatt rådgivning gjennom Designprogrammet?

	Respondenter	Prosent
Ja, det ville blitt gjennomført uten endringer; samme skala og tidsskjema	11	7,5 %
Ja, det ville blitt gjennomført i samme skala, men på et senere tidspunkt	13	8,8 %
Ja, det ville blitt gjennomført med samme tidsskjema, men i mindre skala	8	5,4 %
Ja, men det ville blitt gjennomført i en mer begrenset skala på et senere tidspunkt	27	18,4 %
Ja, men det ville blitt gjennomført med vesentlig svakere kompetanse og kreativitet	36	24,5 %
Nei, det ville ikke blitt gjennomført	37	25,2 %
Vet ikke	15	10,2 %
I alt	147	100,0 %

27. Etter din vurdering, ville designprosjektet blitt gjennomført dersom bedriften ikke hadde mottatt økonomisk støtte fra Innovasjon Norge til designprosjektet?

	Respondenter	Prosent
Ja, det ville blitt gjennomført uten endringer; samme skala og tidsskjema	9	6,1 %
Ja, det ville blitt gjennomført i samme skala, men på et senere tidspunkt	13	8,8 %
Ja, det ville blitt gjennomført med samme tidsskjema, men i mindre skala	9	6,1 %
Ja, men det ville blitt gjennomført i en mer begrenset skala på et senere tidspunkt	32	21,8 %
Ja, men det ville blitt gjennomført med vesentlig svakere kompetanse og kreativitet	25	17,0 %
Nei, det ville ikke blitt gjennomført	49	33,3 %
Vet ikke	10	6,8 %
I alt	147	100,0 %

28. Under presenteres flere påstander om effekter på bedriftens markedsmessige resultater der vi ber deg vurdere hvorvidt du er enig eller uenig i disse: Gjennomføringen av designprosjektet har medført:

a) At bedriften har økt sine markedsandeler i eksisterende markeder.

	Respondenter	Prosent
Helt enig	21	15,9 %
Enig	50	37,9 %
Verken enig eller uenig	34	25,8 %
Uenig	5	3,8 %
Helt uenig	5	3,8 %
Vet ikke/ikke relevant	17	12,9 %
I alt	132	100,0 %

b) At bedriften har etablert seg i nye markeder og/eller fått nye forhandlerrelasjoner.

	Respondenter	Prosent
Helt enig	21	15,9 %
Enig	52	39,4 %
Verken enig eller uenig	37	28,0 %
Uenig	6	4,5 %
Helt uenig	5	3,8 %
Vet ikke/ikke relevant	11	8,3 %
I alt	132	100,0 %

c) At bedriften har økt sin eksport (målt i volum)

	Respondenter	Prosent
Helt enig	9	6,8 %
Enig	13	9,8 %
Verken enig eller uenig	32	24,2 %
Uenig	12	9,1 %
Helt uenig	11	8,3 %
Vet ikke/ikke relevant	55	41,7 %
I alt	132	100,0 %

d) At bedriften har fått en mer attraktiv/profesjonell grafisk profil

	Respondenter	Prosent
Helt enig	64	48,5 %
Enig	46	34,8 %
Verken enig eller uenig	12	9,1 %
Uenig	1	0,8 %
Helt uenig	4	3,0 %
Vet ikke/ikke relevant	5	3,8 %
I alt	132	100,0 %

e) At bedriften har fått mer attraktive produkter/tjenester

	Respondenter	Prosent
Helt enig	34	25,8 %
Enig	53	40,2 %
Verken enig eller uenig	30	22,7 %
Uenig	6	4,5 %
Helt uenig	4	3,0 %
Vet ikke/ikke relevant	5	3,8 %
I alt	132	100,0 %

f) At bedriftens omdømme er bedret

	Respondenter	Prosent
Helt enig	32	24,2 %
Enig	59	44,7 %
Verken enig eller uenig	23	17,4 %
Uenig	4	3,0 %
Helt uenig	3	2,3 %
Vet ikke/ikke relevant	11	8,3 %
I alt	132	100,0 %

g) En forbedring i bedriftens kommunikasjon med eksterne aktører (leverandører, kunder, brukere, media, investorer, osv.)

	Respondenter	Prosent
Helt enig	36	27,3 %
Enig	57	43,2 %
Verken enig eller uenig	22	16,7 %
Uenig	4	3,0 %
Helt uenig	3	2,3 %
Vet ikke/ikke relevant	10	7,6 %
I alt	132	100,0 %

29. Etter din vurdering, hvilken innvirkning har gjennomføringen av designprosjektet hatt på bedriftens økonomiske resultater i form av:

a) Enhetspris

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	5	3,8 %
Positiv	44	33,3 %
Ingen endring	55	41,7 %
Negativ	0	0,0 %
Svært negativ	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	28	21,2 %
I alt	132	100,0 %

b) Salg (antall enheter)

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	9	6,8 %
Positiv	75	56,8 %
Ingen endring	26	19,7 %
Negativ	0	0,0 %
Svært negativ	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	22	16,7 %
I alt	132	100,0 %

c) Kostnader

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	3	2,3 %
Positiv	22	16,7 %
Ingen endring	64	48,5 %
Negativ	21	15,9 %
Svært negativ	3	2,3 %
Vet ikke/ikke relevant	19	14,4 %
I alt	132	100,0 %

d) Overskudd

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	2	1,5 %
Positiv	43	32,6 %
Ingen endring	51	38,6 %
Negativ	9	6,8 %
Svært negativ	2	1,5 %
Vet ikke/ikke relevant	25	18,9 %
I alt	132	100,0 %

e) Distribusjon og tilgang til nye salgskanaler

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	11	8,3 %
Positiv	66	50,0 %
Ingen endring	31	23,5 %
Negativ	0	0,0 %
Svært negativ	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	24	18,2 %
I alt	132	100,0 %

f) Produktivitet

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	4	3,0 %
Positiv	33	25,0 %
Ingen endring	72	54,5 %
Negativ	3	2,3 %
Svært negativ	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	20	15,2 %
I alt	132	100,0 %

g) Effektivisering av arbeidsprosesser

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	5	3,8 %
Positiv	30	22,7 %
Ingen endring	70	53,0 %
Negativ	4	3,0 %
Svært negativ	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	23	17,4 %
I alt	132	100,0 %

h) Ekstern verdivurdering av hele bedriften

	Respondenter	Prosent
Svært positiv	16	12,1 %
Positiv	76	57,6 %
Ingen endring	24	18,2 %
Negativ	0	0,0 %
Svært negativ	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	16	12,1 %
I alt	132	100,0 %

30. Under presenteres en rekke påstander om endringer i bedriftens organisasjon og atferd som vi ber deg vurdere hvorvidt du er enig i eller ikke. Gjennomføringen av designprosjektet har medført:

a) At design er tatt inn i bedriftens forretningsstrategi.

	Respondenter	Prosent
Helt enig	26	19,7 %
Enig	68	51,5 %
Verken enig eller uenig	24	18,2 %
Uenig	4	3,0 %
Helt uenig	0	0,0 %
Vet ikke/ ikke relevant	10	7,6 %
I alt	132	100,0 %

b) At bedriften er mer markedsorientert i utviklingen av produkter og tjenester

	Respondenter	Prosent
Helt enig	23	17,4 %
Enig	61	46,2 %
Verken enig eller uenig	31	23,5 %
Uenig	7	5,3 %
Helt uenig	2	1,5 %
Vet ikke/ ikke relevant	8	6,1 %
I alt	132	100,0 %

c) Økt evne til nyskapning og innovasjon

	Respondenter	Prosent
Helt enig	13	9,8 %
Enig	64	48,5 %
Verken enig eller uenig	43	32,6 %
Uenig	5	3,8 %
Helt uenig	1	0,8 %
Vet ikke/ ikke relevant	6	4,5 %
I alt	132	100,0 %

d) At bedriften ser nye muligheter i produkter og marked etter gjennomført designprosjekt.

	Respondenter	Prosent
Helt enig	17	12,9 %
Enig	68	51,5 %
Verken enig eller uenig	36	27,3 %
Uenig	5	3,8 %
Helt uenig	1	0,8 %
Vet ikke/ ikke relevant	5	3,8 %
I alt	132	100,0 %

e) At bedriften har begynt å tenke merkevarebygging/ "branding" på nye måter

	Respondenter	Prosent
Helt enig	26	19,7 %
Enig	73	55,3 %
Verken enig eller uenig	20	15,2 %
Uenig	9	6,8 %
Helt uenig	1	0,8 %
Vet ikke/ ikke relevant	3	2,3 %
I alt	132	100,0 %

f) At bedriften har fått positiv respons fra kundene/brukerne våre.

	Respondenter	Prosent
Helt enig	36	27,3 %
Enig	74	56,1 %
Verken enig eller uenig	14	10,6 %
Uenig	5	3,8 %
Helt uenig	1	0,8 %
Vet ikke/ ikke relevant	2	1,5 %
I alt	132	100,0 %

g) Økt samhold og stolthet i egen organisasjon (intern kultur)

	Respondenter	Prosent
Helt enig	27	20,5 %
Enig	57	43,2 %
Verken enig eller uenig	35	26,5 %
Uenig	7	5,3 %
Helt uenig	0	0,0 %
Vet ikke/ ikke relevant	6	4,5 %
I alt	132	100,0 %

h) Økt sannsynlighet for at bedriften vil arbeide videre med profesjonelle designere etter at designprosjektet er gjennomført

	Respondenter	Prosent
Helt enig	30	22,7 %
Enig	69	52,3 %
Verken enig eller uenig	24	18,2 %
Uenig	2	1,5 %
Helt uenig	3	2,3 %
Vet ikke/ ikke relevant	4	3,0 %
I alt	132	100,0 %

i) Økt kompetanse om bruk av design i bedriften

	Respondenter	Prosent
Helt enig	17	12,9 %
Enig	49	37,1 %
Verken enig eller uenig	49	37,1 %
Uenig	11	8,3 %
Helt uenig	1	0,8 %
Vet ikke/ ikke relevant	5	3,8 %
I alt	132	100,00%

j) At bedriften har fått ny kompetanse på andre felter grunnet designprosjektet

	Respondenter	Prosent
Helt enig	30	22,7 %
Enig	69	52,3 %
Verken enig eller uenig	24	18,2 %
Uenig	2	1,5 %
Helt uenig	3	2,3 %
Vet ikke/ ikke relevant	4	3,0 %
I alt	132	100,0%

k) At man arbeider mer tverrfaglig i bedriften

	Respondenter	Prosent
Helt enig	10	7,6 %
Enig	18	13,6 %
Verken enig eller uenig	75	56,8 %
Uenig	14	10,6 %
Helt uenig	1	0,8 %
Vet ikke/ ikke relevant	14	10,6 %
I alt	132	100,0 %

l) Forbedret organisering av bedriftens arbeid

	Respondenter	Prosent
Helt enig	7	5,3 %
Enig	24	18,2 %
Verken enig eller uenig	72	54,5 %
Uenig	16	12,1 %
Helt uenig	2	1,5 %
Vet ikke/ ikke relevant	11	8,3 %
I alt	132	100,0 %

m) Forbedret samarbeid med leverandører

	Respondenter	Prosent
Helt enig	3	2,3 %
Enig	32	24,2 %
Verken enig eller uenig	66	50,0 %
Uenig	12	9,1 %
Helt uenig	2	1,5 %
Vet ikke/ ikke relevant	17	12,9 %
I alt	132	100,0 %

n) Forbedret samarbeid med kunder

	Respondenter	Prosent
Helt enig	10	7,6 %
Enig	51	38,6 %
Verken enig eller uenig	53	40,2 %
Uenig	5	3,8 %
Helt uenig	0	0,0 %
Vet ikke/ ikke relevant	13	9,8 %
I alt	132	100,0 %

o) Økt miljøbevissthet

	Respondenter	Prosent
Helt enig	4	3,0 %
Enig	21	15,9 %
Verken enig eller uenig	71	53,8 %
Uenig	16	12,1 %
Helt uenig	2	0,8 %
Vet ikke/ ikke relevant	19	14,4 %
I alt	132	100,0 %

p) Forståelse for at design var mer komplekst enn antatt

	Respondenter	Prosent
Helt enig	27	20,5 %
Enig	57	43,2 %
Verken enig eller uenig	28	21,2 %
Uenig	11	8,3 %
Helt uenig	2	1,5 %
Vet ikke/ ikke relevant	7	5,3 %
I alt	132	100,0 %

31. I hvilken grad har designprosjektet gitt effekter på bedriftens markedsmessige eller økonomiske resultater?

	Respondenter	Prosent
Effektene er i hovedsak relatert	60	33,7 %
Forventer effektene først innen to år fra nå	74	41,6 %
Forventer effektene først etter to år eller mer	26	14,6 %
Forventer ikke vesentlige effekter	18	10,1 %
I alt	178	100,0 %

32. Har andre avgjørende forhold enn designprosjektet påvirket bedriftens markedsmessige eller økonomiske resultater?

	Respondenter	Prosent
Nei, det er ingen vesentlige påvirkninger utenom designprosjektet	51	27,8 %
Ja, vi har opplevd vesentlig endring I markedene (oppgang eller nedgang)	65	36,5 %
Ja, vi har opplevd vesentlig endring I konkurransesituasjonen	14	7,9 %
Ja, vi har fått ny leder/ansvarlig som har påvirket designresultatet på en avgjørende måte	4	2,2 %
Ja, vi har vært I en økonomisk krisesituasjon	25	14,0 %
Annet	19	10,7 %
I alt	178	100,0 %

33. I hvilken grad er du tilfreds med følgende elementer knyttet til samarbeidet mellom bedriften og designrådgiveren?

a) Designrådgiverens evne til å skreddersy rådgivningstilbudet etter bedriftens designbehov

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	21	20,4 %
Tilfreds	49	47,6 %
Verken eller	17	16,5 %
Mindre tilfreds	5	4,9 %
Ikke i det hele tatt	1	1,0 %
Vet ikke/ikke relevant	10	9,7 %
I alt	103	100,0 %

b) Designrådgiverens evne til å sette seg inn i bedriftens designbehov

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	30	29,1 %
Tilfreds	44	42,7 %
Verken eller	13	12,6 %
Mindre tilfreds	5	4,9 %
Ikke i det hele tatt	1	1,0 %
Vet ikke/ikke relevant	10	9,7 %
I alt	103	100,0 %

c) Designrådgiverens engasjement i samarbeidet

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	7	6,8 %
Tilfreds	28	27,2 %
Verken eller	42	40,8 %
Mindre tilfreds	7	6,8 %
Ikke i det hele tatt	2	1,9 %
Vet ikke/ikke relevant	17	16,5 %
I alt	103	100,0 %

d) Designrådgiverens evne til å trekke inn andre relevante tjenester fra Innovasjon Norge

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	7	6,8 %
Tilfreds	28	27,2 %
Verken eller	42	40,8 %
Mindre tilfreds	7	6,8 %
Ikke i det hele tatt	2	1,9 %
Vet ikke/ikke relevant	17	16,5 %
I alt	103	100,0 %

e) Designrådgiverens evne til å gi nødvendig og god informasjon om hele designprosessen

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	21	20,4 %
Tilfreds	52	50,5 %
Verken eller	16	15,5 %
Mindre tilfreds	3	2,9 %
Ikke i det hele tatt	1	1,0 %
Vet ikke/ikke relevant	10	9,7 %
I alt	103	100,0 %

f) Designrådgiverens evne til å synliggjøre potensielle eksterne kostnader ved gjennomføring av et designprosjekt

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	9	8,7 %
Tilfreds	38	36,9 %
Verken eller	33	32,0 %
Mindre tilfreds	9	8,7 %
Ikke i det hele tatt	3	2,9 %
Vet ikke/ikke relevant	11	10,7 %
I alt	103	100,0 %

g) Designrådgiverens evne til å klargjøre hva et designprosjekt krever av bedriften (intern ressursbruk)

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	12	11,7 %
Tilfreds	49	47,6 %
Verken eller	24	23,3 %
Mindre tilfreds	7	6,8 %
Ikke i det hele tatt	1	1,0 %
Vet ikke/ikke relevant	10	9,7 %
I alt	103	100,0 %

h) Samarbeidet mellom designrådgiveren og bedriften totalt sett

	Respondenter	Prosent
Meget tilfreds	34	33,0 %
Tilfreds	44	42,7 %
Verken eller	13	12,6 %
Mindre tilfreds	3	2,9 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	9	8,7 %
I alt	103	100,0 %

34. Etter din vurdering, i hvilken grad er det behov for videre oppfølging fra designrådgiveren i bedriften etter kontraktsinngåelse med designer?

	Respondenter	Prosent
I høy grad	32	21,8 %
I noen grad	64	43,5 %
Verken eller	13	8,8 %
I mindre grad	22	15,0 %
Ikke i det hele tatt	7	4,8 %
Vet ikke/ikke relevant	9	6,1 %
I alt	103	100,0 %

35. I hvilken grad er du enig eller uenig i påstandene som gjengis under:

a) Uten designformidlingen hadde ikke bedriften kommet i kontakt med relevant designkompetanse

	Respondenter	Prosent
Helt enig	25	17,0 %
Enig	47	32,0 %
Verken enig eller uenig	31	21,1 %
Uenig	31	21,1 %
Helt uenig	9	6,1 %
Vet ikke/ikke relevant	4	2,7 %
I alt	147	100,0 %

b) Uten designformidling hadde ikke bedriften kommet i kontakt med profesjonell designer av samme kvalitet

	Respondenter	Prosent
Helt enig	23	15,6 %
Enig	51	34,7 %
Verken enig eller uenig	25	17,0 %
Uenig	29	19,7 %
Helt uenig	11	7,5 %
Vet ikke/ikke relevant	8	5,4 %
I alt	147	100,0 %

c) Det vurderes som nødvendig å få formidlet tre ulike designere for å kunne ta et riktig valg

	Respondenter	Prosent
Helt enig	39	26,5 %
Enig	58	39,5 %
Verken enig eller uenig	29	19,7 %
Uenig	16	10,9 %
Helt uenig	2	1,4 %
Vet ikke/ikke relevant	3	2,0 %
I alt	147	100,0 %

d) Det er god tilgang på profesjonelle designere i vår region

	Respondenter	Prosent
Helt enig	20	13,6 %
Enig	46	31,3 %
Verken enig eller uenig	38	25,9 %
Uenig	25	17,0 %
Helt uenig	5	3,4 %
Vet ikke/ikke relevant	13	8,8 %
I alt	147	100,0 %

e) Bedriften er i stand til å gjennomføre et tilsvarende designprosjekt uten rådgivning neste gang

	Respondenter	Prosent
Helt enig	12	8,2 %
Enig	44	29,9 %
Verken enig eller uenig	46	31,3 %
Uenig	28	19,0 %
Helt uenig	10	6,8 %
Vet ikke/ikke relevant	7	4,8 %
I alt	147	100,0 %

f) I hvilken grad er bedriften fornøyd med samarbeidet mellom designer og bedriften i designprosjektet når det gjelder: Designerenes forståelse av bedriftens designbehov

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	37	25,2 %
I høy grad	67	45,6 %
I noen grad	32	21,8 %
I mindre grad	4	2,7 %
Ikke i det hele tatt	1	0,7 %
Vet ikke/ikke relevant	6	4,1 %
I alt	147	100,0 %

g) Designerens evne til å være løsningsorientert

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	38	25,9 %
I høy grad	70	47,6 %
I noen grad	29	29,7 %
I mindre grad	4	2,7 %
Ikke i det hele tatt	0	0,0 %
Vet ikke/ikke relevant	6	4,1 %
I alt	147	100,0 %

h) Utarbeidelse av kontrakt/betingelser

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	24	16,3 %
I høy grad	53	36,1 %
I noen grad	45	30,6 %
I mindre grad	12	8,2 %
Ikke i det hele tatt	5	3,4 %
Vet ikke/ikke relevant	8	5,4 %
I alt	147	100,0 %

i) Beskrivelse av oppdraget gitt i tilbudet sett opp mot produktet som ble levert

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	28	19,0 %
I høy grad	58	39,5 %
I noen grad	37	25,2 %
I mindre grad	10	6,8 %
Ikke i det hele tatt	2	1,4 %
Vet ikke/ikke relevant	12	8,2 %
I alt	147	100,0 %

j) Produktet som ble levert (fra designbyrået) sett i forhold til kostnadene

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	27	18,4 %
I høy grad	53	36,1 %
I noen grad	39	26,5 %
I mindre grad	16	10,9 %
Ikke i det hele tatt	2	1,4 %
Vet ikke/ikke relevant	10	6,8 %
I alt	147	100,0 %

k) Prosjektledelse hos designer (ryddighet, fremdrift, overholdelse av budsjett, osv.)

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	35	23,8 %
I høy grad	53	36,1 %
I noen grad	35	23,8 %
I mindre grad	11	7,5 %
Ikke i det hele tatt	2	1,4 %
Vet ikke/ikke relevant	11	7,5 %
I alt	147	100,0 %

l) Omfang av tid brukt av interne ressurser

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	18	12,2 %
I høy grad	55	37,4 %
I noen grad	53	36,1 %
I mindre grad	8	5,4 %
Ikke i det hele tatt	1	0,7 %
Vet ikke/ikke relevant	12	8,2 %
I alt	147	100,0 %

m) Fordeling av arbeidsoppgaver mellom designer og egne ressurser

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	21	14,3 %
I høy grad	71	48,3 %
I noen grad	37	25,2 %
I mindre grad	4	2,7 %
Ikke i det hele tatt	2	1,4 %
Vet ikke/ikke relevant	12	8,2 %
I alt	147	100,0 %

n) Samarbeidet totalt sett

	Respondenter	Prosent
I meget høy grad	40	27,2 %
I høy grad	63	42,9 %
I noen grad	31	21,1 %
I mindre grad	5	3,4 %
Ikke i det hele tatt	1	0,7 %
Vet ikke/ikke relevant	7	4,8 %
I alt	147	100,0 %

36. Når deltok din bedrift i Designprogrammet?

	Respondenter	Prosent
1999-2003	33	15,9 %
2005-2009	174	84,1 %
I alt	207	100,0 %

37. Hvilket fylke ligger bedriften i?

	Respondenter	Prosent
Østfold	2	1,0 %
Oslo/ Akershus	22	10,6 %
Hedmark	30	14,5 %
Oppland	12	5,8 %
Buskerud	34	16,4 %
Vestfold	11	5,3 %
Telemark	5	2,4 %
Agder	21	10,1 %
Rogaland	1	0,5 %
Hordaland	19	9,2 %
Sogn og Fjordane	13	6,3 %
Møre og Romsdal	6	2,9 %
Sør-Trøndelag	20	9,7 %
Nord-Trøndelag	2	1,0 %
Nordland	5	2,4 %
Troms	3	1,4 %
Finnmark	1	0,5 %
Svalbard	0	0,0 %
I alt	207	100,0 %

38. Hvilken sone i det distriktpolitiske virkeområdet tilhører bedriften?

	Respondenter	Prosent
Sone 1	109	52,7 %
Sone 2	2	1,0 %
Sone 3	64	30,9 %
Sone 4	32	15,5 %
I alt	207	100,0 %