

**ØF-rapport nr. 6/2007**

**Mobilisering av SMB til økt satsing på  
design som konkurransefortrinn –  
internasjonale erfaringer**

**av**

**Hans Olav Bråtå, Svein Erik Hagen og Jorid Vaagland**

# Østlandsforskning

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med fylkeskommunene og høgstyrene/de regionale høgstyresentra i fylkene Oppland, Hedmark og Buskerud som stiftere i samarbeid med Kommunaldepartementet.

Østlandsforskning er lokalisert i høgstyremiljøet på Lillehammer og har i tillegg kontorer i Hamar. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Næringsliv og regional utvikling  
Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning sine viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

**ØF-rapport nr. 6/2007**

**Mobilisering av SMB til økt satsing på  
design som konkurransefortrinn –  
internasjonale erfaringer**

**av**

**Hans Olav Bråtå, Svein Erik Hagen og Jorid Vaagland**



**Tittel:** Mobilisering av SMB til økt satsing på design som konkurransefortrinn – internasjonale erfaringer

**Forfatter:** Hans Olav Bråtå, Svein Erik Hagen og Jorid Vaagland

**ØF-rapport nr.:** 6/2007

**ISBN nr.** 978-82-7356-608-9

**ISSN nr.:** 0809 - 1617

**Prosjektnummer:** 10088

**Prosjektnavn:** Mobilisering av SMB til økt satsing på design som konkurransefortrinn – internasjonale erfaringer

**Oppdragsgiver:** Norges Forskningsråd

**Prosjektleder:** Hans Olav Bråtå

**Referat:** Det er internasjonalt en omfattende satsing på design. Designpolitikken, og de nasjonale støttesystem har mange likhetstrekk. En aktør på nasjonalt nivå har ofte ansvar for å "fronte" design og designpolitikken. Noen land har regionale system, som Italia. Likevel finnes det også regionale satsinger i land med en mer nasjonal politikk. Design knyttes fortsatt mye til "styling", men det er økende interesse og tilrettelegging for koblingen mellom design og innovasjon, og forståelse av design i et bredere samfunnmessig perspektiv. Virkemidlene for å fremme design varierer fra relativt billige løsninger der målet er å nå mange, til dyrere løsninger der man støtter og arbeider med enkeltbedrifter. Det er trolig den mest effektive måten for å få vanlige bedrifter til å satse på design. Koblingen business – design vektlegges. Nettverk mellom ulike typer aktører er viktig. Sportsbransjen er internasjonal med en sterk vektlegging på design. Det er lite kontakt mellom slike bedrifter i regionene, men bedriftene har egne omfattende nettverk på ulike nivå.

**Emneord:** Design, designsupport, sportsbransjen, Åre, Lillehammer, Trysil, Montebelluna

**Dato:** April 2007

**Antall sider:** 102

**Pris:** 180,-

**Utgiver:** Østlandsforskning  
Serviceboks  
2626 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00  
Telefax 61 25 41 65  
e-mail: post@ostforsk.no  
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplarframstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

## Forord

Bakgrunnen for denne rapporten er et ønske om å styrke bruken av design i små og mellomstore bedrifter i Norge. I den sammenheng kan det offentlige støttesystemet være viktig. Hensikten med denne rapporten er å klarlegge hovedtrekk i slike støttesystem internasjonalt, både hvilke typer aktører som finnes og bruken av virkemidler. Dette har medført omfattende litteraturstudier, herunder forsøk på å finne internasjonale evalueringer av hvordan støttesystemene fungerer. Det er gjennomført omfattende casestudier i Norge, Sverige og Italia av hvordan produsenter av sports-/friluftsutstyr satser på design og hvordan disse bedriftene forholder seg til det offentlige støttesystemet og andre aktører.

Dette har medført en omfattende og detaljert dokumentasjon. Et slikt omfattende materiale kan imidlertid bli vanskelig tilgjengelig. For å lette leserens tilgang til vår diskusjon og våre funn presenterer vi derfor disse tidlig i rapporten, kapittel 1.3. – 1.5., som en del av innledningskapitlet. De påfølgende deler av rapporten blir således en gjennomgang av det materialet som ligger til grunn for kapittel 1. Rapportens konklusjoner presenteres i det innledende sammendraget.

Prosjektet er gjennomført med finansiering fra Norges Forskningsråd, ved MOBI, og vi takker for støtten til gjennomføringen av prosjektet. Vi vil også takke de som har latt seg intervju. En spesiell takk til Innovasjon Norge i Milano, ved Lilleba Primicerio Løwholm og Astrid Viland for god planlegging av programmet i Treviso. Takk til Kristin Flood for tolking og god hjelp under feltarbeidet i Treviso. Takk også til Tore Brännlund ved Åre Design Centrum, som velvillig planla vårt program i Åre.

Prosjektet er gjennomført av forskerne Hans Olav Bråtå, Svein Erik Hagen og Jorid Vaagland.

Lillehammer, april 2007

Ståle Størdal  
forskningsleder

Hans Olav Bråtå  
prosjektleder



# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>Summary</b> .....	<b>9</b>
<b>1</b> <b>Hvorfor er design et interessant tema?</b> .....	<b>11</b>
1.1 Sammenheng mellom design og konkurransevne .....	11
1.2 Formål, problemstillinger og avgrensninger .....	14
1.3 Internasjonale hovedtrekk i offentlig designpolitikk og støttesystemer .....	16
1.4 Hvordan arbeider ulike typer aktører med å fremme design? .....	18
1.5 Virkemidler for å fremme bruken av design .....	20
1.6 Nettverk og bruk av design i bedriftene .....	22
<b>2</b> <b>Forskningsmessige tilnærminger</b> .....	<b>25</b>
2.1 Internasjonal oversikt over aktører og virkemidler i ulike land .....	25
2.2 Områdestudier .....	26
<b>3</b> <b>Stimulering av SMB til økt bruk av design</b> .....	<b>29</b>
3.1 Danmark .....	29
3.1.1. Generelt om dansk design og designpolitikk .....	29
3.1.2. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design.....	31
3.1.3 Ulike virkemidler og programmer.....	33
3.2 Finland.....	36
3.2.1. Generelt om finsk designpolitikk .....	36
3.2.2. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design.....	38
3.2.3. Ulike typer virkemidler og programmer .....	39
3.2.4. Evalueringer .....	42
3.3 Storbritannia .....	43
3.3.1. Designindustrien i Storbritannia.....	43
3.3.2. Organisasjoner/aktører som arbeider for å fremme bruk av design .....	44
3.4 Nederland .....	48
3.4.1. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design.....	49
3.4.2. Ulike typer virkemidler og programmer .....	51
3.4.3. Nettverk.....	52
3.4.4. Evalueringer/studier .....	53
3.5 Frankrike .....	54
3.5.1. Offentlige og andre aktører sin rolle i å mobilisere til økt bruk av design .....	54
3.5.2. Ulike typer virkemidler .....	55

<b>4</b>	<b>Norge</b> .....	<b>59</b>
4.1	Generelt om Norge.....	59
4.1.1.	Satsing på næringsrettet design.....	59
4.1.2.	Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design.....	59
4.1.3.	Ulike typer virkemidler.....	61
4.2	Noen hovedtrekk om hvordan systemet fungerer mht å stimulere til økt bruk av design.....	65
4.2.1.	Hvordan aktørene i systemet fungerer.....	65
4.2.2.	Hvordan de ulike virkemidlene brukes og fungerer.....	66
4.3	Produsenter av sport- og friluftsutstyr i Lillehammer- og Trysilområdet – betydningen av design og støttesystem.....	67
4.3.1.	Noen hovedtrekk om Lillehammer og Trysilområdene.....	67
4.3.2.	Betydningen av design og bedriftenes arbeid med design.....	68
4.3.3.	Bedriftenes forhold til offentlige aktører og bruk av virkemidler.....	69
4.3.4.	Nettverk til andre bedrifter og designere.....	70
<b>5</b>	<b>Sverige</b> .....	<b>71</b>
5.1	Generelt om design i Sverige.....	71
5.2	Offentlige og andre aktører som arbeider med å fremme bruken av design i bedrifter.....	72
5.3	Ulike typer virkemidler.....	74
5.4	Produsenter av sports- og friluftsutstyr i Åre – betydningen av design og støttesystem.....	76
5.4.1.	Noen hovedtrekk om sportsbransjen i Åre og sentrale institusjoner.....	76
5.4.2.	Betydningen av design og bedriftenes arbeid med design.....	81
5.4.3.	Foretakene og det offentlige virkemiddelapparatet.....	82
5.4.4.	Nettverk og samarbeid.....	83
<b>6</b>	<b>Italia</b> .....	<b>85</b>
6.1	Generelt om Italia.....	85
6.1.1.	Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design.....	85
6.2	Produsenter av sport- og friluftsutstyr i Montebelluna – betydningen av design og støttesystem.....	86
6.2.1.	Venetoregionen og Montebelluna – noen hovedtrekk.....	86
6.2.2.	Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design i Treviso/Montebelluna aktører.....	89
6.2.3.	Betydningen av design og bedriftenes arbeid med design.....	93
6.2.4.	Bedriftenes forhold til offentlige aktører og bruk av virkemidler.....	93
6.2.5.	Utfordringer i Montebellunas sportsindustri.....	94
6.2.6.	Hvilken betydning har nettverksbygging hatt for bruk og integrasjon av design?....	95
	<b>Kilder</b> .....	<b>97</b>



## Figur oversikt

<b>Figur 1.1.</b> <i>Nasjonal konkurransedyktighet og ranking mht konkurransevne innen design.</i> .....	12
<b>Figur 1.2.</b> <i>En utvidet modell for sammenhenger mellom design og framgang for en bedrift.</i> <i>Etter.</i> .....	12
<b>Figur 1.3.</b> <i>Sammenhengen mellom type virkemiddel, andel brukere som nås og intensitet i bruken av virkemidlet.</i> .....	14
<b>Figur 3.1.</b> <i>Dansk Design Center sine ulike roller.</i> .....	32
<b>Figur 3.2.</b> <i>En skisse over prosessen ved gjennomføring av designisbryterordningen i forhold til enkeltbedrifter.</i> .....	34
<b>Figur 3.3.</b> <i>Design Business Association sitt "Wheel of Action"</i> .....	45
<b>Figur 5.1.</b> <i>Designpolitikkenes tre elementer.</i> .....	74
<b>Figur 5.2.</b> <i>Turist clusteret i Åre</i> .....	77
<b>Figur 5.3.</b> <i>Det regionale innovasjonssystem i Jämtland innrettet mot opplevelsesteknologi.</i> ....	81
<b>Figur 6.1.</b> <i>Venetoregionen.</i> .....	87

## Tabell oversikt

<b>Tabell 5.1.</b> <i>"Designpolitikk" i Sveriges statsbudsjett for 2006.</i> .....	76
---	----



## Sammendrag

Internasjonale studier vektlegger sammenhengen mellom satsing på design og konkurranseevne. Økt bruk av design er derfor et satsingsområde i en rekke land, både i tradisjonelle industrialiserte land og vekstmarkedene. Denne innsatsen følges via internasjonale sammenlignende studier, og mange land søker å lære av hverandre. Designpolitikken i mange land inneholder ofte mange av de samme hovedelementer, selv om det er forskjeller. I hovedsak reflekterer den norske satsingen på design, inkluderte siste satsing på næringsrettet design, det som vektlegges internasjonalt.

Et trekk er en økende internasjonalisering av design, både ved at man søker å eksportere design utviklet i eget land og ved at det legges til rette for internasjonale designimpulser. Dette henger sammen med internasjonaliseringen av trender, moter og konkurranse, hvilket er svært tydelig innen sportsindustrien. Mange firma i denne bransjen konkurrerer globalt og må derfor tidlig fange opp, og lykkes med tilpasning til internasjonale trender innen moter og livsstil. Deler av sportsbransjen og moteindustrien nærmer seg hverandre. Hovedkontorfunksjoner, herunder FoU og design, i mange av bedriftene ligger fortsatt i de vestlige land for å sikre nærhet til markedene, men mange firma tar også i bruk designkompetanse i de framvoksende økonomiene, slik som i Østen.

Selv om design fortsatt knyttes til ”styling” av produktene, er det en tendens til å koble design og innovasjon, og at dette blir en og samme prosess. Dette er imidlertid krevende fordi det medfører større endringer i bedriftene, herunder investeringer. Flere land, men kanskje særlig Nederland, har lagt vekt på kobling mellom design, sosial, kulturell og økonomisk utvikling.

En rekke land har en nasjonal designpolitikk og et nasjonalt organisert system som skal fremme bruken av design. De skandinaviske land er eksempler på dette, men også land som Irland og Nederland og Sør-Korea. Sør-Korea fremheves i studier fordi den nasjonale politikken kobler innovasjon og design og legger organisatorisk til rette for dette, men denne koblingen vektlegges også i mange andre land.

I noen andre land, som Italia, er design et regionalt anliggende og i første rekke et tema for bedrifter og designere. En finner imidlertid også klare regionale satsinger i land som har en mer landsdekkende designpolitikk, eksempelvis i Eindhoven området i Sørøst-Nederland. En sammenligning av Norge og Veneto i Italia viser at mange av de institusjoner og typer bedrifter som vi har på nasjonalt nivå der har paralleller på regionalt nivå. Museo dello Scarpone er en

interessant lokal/regional organisasjon, hvis funksjon er fremme design, kursing og kunnskapsinnhenting lokalt. Åre Design Centrum har også som mål å fremme design regionalt. Det samme har Design Connection Eindhoven Dette er interessante typer organisasjoner /satsinger i lys av en sterkere regionalisering av virkemidler i Norge.

Virkemidlene for å fremme bruken av design spenner fra lavkostvirkemidler som internettsider og brosjyrer der man søker å nå mange bedrifter, til virkemidler der man bevisst søker å fremme design i enkeltbedrifter. Internasjonalt fremheves det at det mest effektive virkemidlet er at rådgivere samarbeider med enkeltbedrifter. En viktig grunn er at det lettere bryter barrieren mellom designere og bedrifter, og dermed legger til rette for at designernes tause kunnskap tas i bruk i bedriftene. Økonomisk støtte til bruk av design er viktig. Tanken er at slike stimuli skal lette bedriftenes senere bruk av design. De danske og norske isbryterordningene er et typisk eksempler på dette og den danske er mye omtalt internasjonalt. De økonomiske virkemidlene kan være spesielt rettet mot design, eller design kan inngå som et av flere støtteverdige tiltak for bedriftsutvikling mer generelt.

Internasjonalt ser en at utdanningsinstitusjonene innen henholdsvis "business" og design legger vekt å inkludere flere elementer fra de respektive institusjoner. Det skal øke den gjensidige forståelsen og dermed øke bruken av design i bedriftene, særlig industridesign. I Jämtland og Treviso påpekes nytten av at det utvikles utdanninger som er relevante for sportsbedriftene.

Internasjonalt legges det stor vekt på utvikling av nettverk, bl.a. mellom designere, store og små bedrifter, utdanningsinstitusjoner og forskning, offentlige aktører, bransjeorganisasjoner m.fl. Dette gjelder både internasjonalt, nasjonalt og regionalt. Nederland satser mye på nettverk, bla. etablering av designnettverk mellom Sørøst-Asia og Europa. Land eller regioner med gode nettverk framheves internasjonalt. For å lette integrasjonen mellom industri og designere, og mellom designfirmaene - som ofte er små - satser man i Treviso på utvikling av virtuelle nettverk. I Nederland legges det vekt på å utvikle nettverk som kobler de kreative næringer i bred forstand til industrien.

Studien av sportsindustrien viser at bedriftene i en region har lite samarbeid, bl.a. om design. Hovedgrunnen er den sterke konkurransen, og en omfattende kopiering innen bransjen. For disse bedriftene er konkurransen i seg selv så sterk at det fører til en omfattende satsing på design. Bedriftene har omfattende nettverk til andre aktører lokalt/regionalt, herunder andre typer firma og eksterne designere/trendfirma, gjerne i andre land. Kontakten med offentlige/regionale aktører innen støttesystemet varierer. Det gjelder også omfanget av økonomisk støtte: Noen får en del, andre har knapt hatt støtte. Forståelse fra bankene anses som svært viktig.

## Summary

International studies emphasize the relationship between design and competitiveness. How to increase the use of design is therefore a target area in most countries, both traditional industrialised countries and emerging markets. These efforts are closely monitored by the use of international statistics and evaluations, amongst others because countries try to learn from each other. The design policy in most countries is generally based on the same major elements, despite national differences. In general, the Norwegian support system and efforts reflect the international trends.

Most countries intend to make their design more international, both by encouraging export of design developed in their country and by opening for international impulses. This may be related to the globalisation of trends, fashion and competitiveness, which is especially evident within the production of sports equipment. Many firms within that industry compete on an international or global scale and they must therefore rapidly adjust to international trends within lifestyle and fashion. To some extent the sports equipment industry and the fashion industry are coming closer to each others. The headquarters of firms within the sports equipment industry firms, including R&D and development of design, are still located in Western countries in order to be close to important markets. However, a number of firms also engage design expertise in the developing countries, where much of their production is located.

Despite the fact that design still is a question of final “styling” of products, it is a tendency to merge innovation and design into one development process. This is challenging, because it may cause deeper changes within the firms, and increase investments. Several countries, as the Netherlands, emphasize the connection between design, social, cultural and economic development.

A number of countries have a national design policy and a nationally organised system for promotion and employment of design in SMEs. The Scandinavian countries, Ireland, the Netherlands and South-Chorea are examples. Studies emphasize the efforts undertaken in South-Chorea concerning merging design and innovation, both at political and organisational levels. Still, most countries increase their efforts at connecting innovation and design.

In some countries, for example Italy, design and efforts in stimulation of use of design is a regional matter and primarily a theme for firms and designers. Notwithstanding, examples of regional efforts may also be found in countries having a national design policy. An example is the efforts in the Eindhoven area in South East-Netherlands.

A comparison of Norway and Veneto in Italy indicates that institutions, actors and firms at the national level in Norway have regional parallels in Veneto. Museo dello Scarpone is an interesting local/regional actor. It promotes design, organises courses and discussions, and compiles relevant knowledge, both internationally and locally. Åre Design Centre promotes design in Åre, Sweden. Design Connection Eindhoven is another example of local/regional design efforts. Such institutions or efforts are interesting when related to the interest of regional solutions in Norway.

Means aimed at promoting the use of design within firms range from low cost means like WebPages and brochures, targeting a wide range of firms, to financial support of design efforts at individual firms. International studies emphasize that professional brokers and economic support are the most effective means when the goal is to increase the first time use of design in SMEs. Brokers are a key to break the barrier between designer and firm, facilitating the designer's use of tacit knowledge on design problems. The Norwegian and Danish Icebreaker arrangements are typical examples, and especially the Danish one is internationally well known. Economic means may be designed to solve design problems or design support may be one of several targets for broader economic means.

Internationally, it is a tendency that the education within "business" and "design" include elements of the other one, in order to increase understanding of the importance of design and implementation of it within firms. In Jämtland in Sweden and Treviso in Italy the education systems include education facilities aiming at helping local firms, like the sports equipment industry.

Developing networks are considered important for increasing the use of design. Such networks may include designers, SMEs and large firms, higher education, research agencies, public actors etc. The actors may be local, regional, national or international. In the Netherlands a number of efforts aimed at developing networks are undertaken, including design networks between Southeast Asia and Europe. Many design firms are small. In Treviso a virtual network is established in order to increase their mutual contact, and contact to customers. The Dutch efforts include stimulation of networks between the creative businesses in general and the industry.

Our studies show that firms within the sports equipment industry within a region only to a minor extent cooperate with each others. A major reason is the intense competition between firms and an extensive copying within the industry. The competition, often at international markets, is by it self a major reason for extensive investments in design. Still, the firms have developed extensive networks to other actors at different geographical scales, including other types of firms and external designers, often in other countries. The contact to official actors within the public support system varies. That is also the fact when it comes to financial support: Some have acquired support, others have received no support. The banks, and that they understand the business - the needs of the firms, are considered as very important.

# 1 Hvorfor er design et interessant tema?

## 1.1 Sammenheng mellom design og konkurransevne

### Design lønner seg

Industrilandenes konkurransevne blir i økende grad avhengig av kreativitet (Bager-Sjøgren m.fl. 2007). Dette har blant annet sammenheng med økt internasjonalisering av markeder og at de arbeidsintensive deler av produksjonen flagges ut, mens hovedkontor med FoU og de strategiske funksjoner blir værende i industrilandene. I den sammenheng pekes det på, også i Norge, at satsing på næringsrettet design lønner seg<sup>1</sup>. Som en indikasjon pekes det også på at bedrifter som investerer i design har større tilbøyelighet til å operere i internasjonale markeder enn bedrifter som ikke gjør det (Solum og Hubak 2004). Den studien fremhever også at store bedrifter investerer betydelig mer i design enn små og mellomstore bedrifter (SMB). Andre undersøkelser tyder også på at satsing på design, særlig som en del av bedriftens strategiske virksomhet, har stor positiv betydning for bedriftene (SVID 2004, Frydenlund 2006; Norsk designråd/Opinion 2006). Ifølge Bager-Sjøgren m.fl. (2007) er det imidlertid vanskelig å finne kvantitative bevis og korrelasjoner for at investeringer i design lønner seg. De mener likevel, som Johansson (2006), at design kan anvendes som verktøy for utvikling og innovasjon i bedrifter.

Denne antagelsen om en positiv sammenheng mellom konkurransevne og satsing på design er vanlig internasjonalt. Det vises ofte til det arbeidet som The New Zealand Institute of Economic Research har gjort med å beskrive sammenhengen mellom ulike land sin rangering mht konkurransevne og satsing på investeringer i design. Dette er gjengitt i oppdatert form hos Sorvali m.fl. (2006), jf figur 1.1.

### Modeller for sammenheng mellom design og utvikling hos bedrifter

Det er altså gode grunner til å anta en sammenheng mellom design, innovasjon og framgang for en bedrift. Ifølge Bager-Sjøgren m.fl. (2007) påvirker design bedriftens produktivitet ved at den effektiviserer produksjonsprosessen og ved at design kan føre til høyere kvalitet for konsumentene. Det kan medføre at bedriftene kan ta høyere pris, eller vinne markedsandeler. Swann & Birke (2005) viser forskjellige modeller for hvordan design kan påvirke resultatet hos en bedrift. De presenterer både en enkel og en mer utvidet modell for disse sammenhengene.

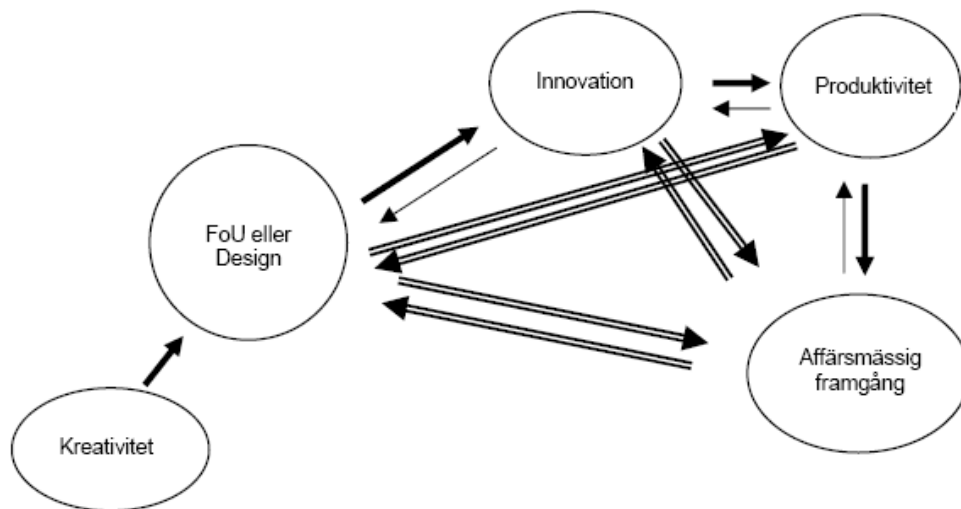
---

<sup>1</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-II/nhd/269204/270206/Design-og-verdiskaping-regjeringens-satsing-pa-naringsrettet-design.html?id=114002>

Det er særlig grunn til å se nærmere på deres ”utvidede” modell, fordi denne tar hensyn til reaksjoner mellom ulike elementer i figuren og tilbakekoblinger. Slik sett er det en interaktiv modell, jf. figur 1.2.



**Figur 1.1.** Nasjonal konkurransedyktighet og ranking mht konkurranseevne innen design. Kilde: World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2005/2006 (Etter Sorvali m.fl. 2006).



**Figur 1.2.** En utvidet modell for sammenhenger mellom design og framgang for en bedrift. Kilde: Swann & Birke (2005).



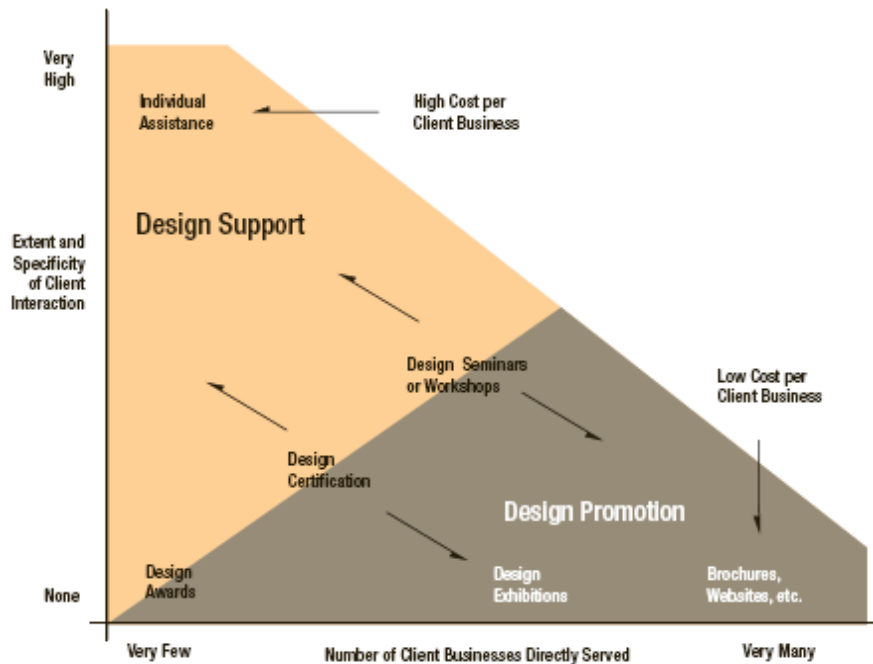
### **Design blir en del av den offentlige politikk**

Sammenhengen mellom innovasjoner og design (Power 2004; Bager-Sjøgren m.fl. 2007) medfører at det er relevant å se forståelsen av bruk av design i lys av innovasjonsmodeller. En nyere modell innen dette feltet er den *interaktive innovasjonsmodellen*. Det sentrale i denne modellen er at innovasjon (og dermed design) skjer som en følge av en pågående syntetisering av informasjon fra forskjellige kilder, herunder potensielle kunder eller kjøpere (Kline & Rosenborg 1986; Asheim & Isaksen 1999; Johnstad 2004). I denne modellen har myndigheter en sentral rolle ved at de deltar aktivt i innovasjonssystemet. Dette er i tråd med det klassiske argumentet for en aktiv næringspolitikk, nemlig at bedrifter underinvesterer i visse forhold, og at det fører til en mindre verdiskaping enn ellers. Dette gjelder også i forhold til et tema som design. Underinvesteringen kan skyldes for liten kunnskap eller usikkerhet om effekt og bruk av design, eller at bedriftene har et annet språk og en annen kultur enn designerne (Bager-Sjøgren m.fl. 2007). Vårt fokus i denne rapporten er hvordan dette systemet er bygd opp i ulike land, hvilke virkemidler de har, samt effekten av virkemidlene. Kunnskap om dette kan være et bidrag til videre utvikling av virkemidler for å styrke bruken av design i norske bedrifter..

### **”Design-promotion” vs. ”design support”**

Tiltak som skal øke bruken av design dreier seg om virkemidler for kunnskapsoverføring fra designere til bedrifter. Dette kan være forskjellige virkemidler og Tether (2006) har, jf. figur 1.3. skissert to hovedtilnærminger, ”design support” og ”design promotion”. Figuren viser at på den ene siden tilbys tjenester med liten direkte interaksjon med bedriftene, som brosjyrer, websider med mer, men der målet er å nå ut til mange potensielle bedrifter – ”design promotion”. På den andre siden er det mer en-til-en kontakt med bedriftene, der en aktivt går ut og kommuniserer og støtter enkeltbedrifter – ”design support”. Isbryterordningen og veiledningstjenesten er eksempler på denne typen kontakt. Kostnadene per kunde varierer med disse modellene, men også hvor dyp kontakten med kundene blir.

For å forstå muligheter og begrensinger i disse virkemidlene kan det være nyttig å ta utgangspunkt i skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap. Raulik m.fl. (2006) argumenterer med at aktiviteter innen ”design promotion” er konsentrert om å spre eksplisitt kunnskap, for eksempel om at design er nyttig for bedrifter. Temaet innen ”design support” er ifølge dem i større grad knyttet til hvilke mekanismer som kan brukes for å overføre taus kunnskap fra designere til bedrifter. Skillet mellom de to kunnskapsformene er ikke klart og det er heller ikke skille mellom ”design support” og ”design promotion”. De to kategoriene gir likevel et nyttig inntak til på beskrive ulike typer aktiviteter og aktørene innen støttesystemet.



**Figur 1.3.** Sammenhengen mellom type virkemiddel, andel brukere som nås og intensitet i bruken av virkemidlet.

Kilde: Tether (2006).

### **Sterk internasjonal interesse for å kartlegge og lære om designpolitikk**

Betydningen av design for økonomisk vekst og bedriftenes overlevelse har ført til internasjonal interesse for utviklingen av en designpolitikk og hvordan virkemiddelapparatet kan øke bredriftenes bruk av design. Dette har ført til flere internasjonale og sammenlignende studier av dette temaet. New Zealand Institute of Economic Research (NZIER) har utviklet en metode for å kartlegge og sammenligne utviklingen av designpolitikken i ulike land. Dette er fanget opp av Hytönen & Heikkinen (2003) samt oppfølgeren Sorvali m.fl (2006), som har valgt ut en del land som følges mht utvikling av designpolitikken. Andre studier er Blomquist & Mocca (2006) og Bager-Sjøgren m.fl. (2007) som begge har gått nærmere inn på designpolitikken i utvalgte land. En annen interessant oversiktsstudie er Raulik (2003). Det foregår dessuten et betydelig kartleggingsarbeid i England, bl.a. ved Brunel University og Design Wales. Design Wales er for tiden Lead Partner i SEEDesign Programmet, som er et europeisk nettverk der målet er å formidle gode erfaringer mht å stimulere SME til økt bruk av design.

## **1.2 Formål, problemstillinger og avgrensninger**

### **Formål**

*Dette pilotprosjektet har som formål å bidra til utviklingen av kunnskapsgrunnlaget innen næringsrettet design gjennom å undersøke faktorer som kan stimulere SMB til økt bruk og integrasjon av design.*

Søkelyset vil bli rettet mot hvilken rolle offentlige aktører spiller når det gjelder mobilisering til *økt bruk og integrering av design i SMBs virksomhet*. Dette vil bli undersøkt via en kartlegging av "state of the art" i Vest-Europa innen dette temaet og via studier i tre områder: Trysil/Sør-Gudbrandsdalen, Åre/Jämtland og Montebelluna-Treviso.

Vi fokuserer på næringsretta design. Offentlige aktører, eller profesjonelle designinstitusjoner, kan imidlertid også ha en bredere designpolitikk. Dette er ikke vårt fokus, men det kan være vanskelig å lage et distinkt skille mellom ulike hensikter med det offentlige sin involvering i stimulering til økt bruk av design. Det kan også være vanskelig å skille mellom innovasjon og design, og flere studier og politikken i flere land går i retning av at dette skilles avtar eller utviskes. De ser innovasjon og design som et overlappende politikkområde. Vi fokuserer på design, men har forsøkt å fange opp hvordan tilnærmingen til innovasjon er håndtert. På samme måten kan det være gråsoner for hvilke institusjoner som er involvert, eller hvordan de er involvert i offentlig politikk for å stimulere til økt bruk av design. Vi har fokusert på de offentlige, men har vært åpne for den rolle som andre organisasjoner kan ha, eksempelvis halvoffentlige og regionale institusjoner, bransjeorganisasjoner med mer. USA er et eksempel på at design fremmes gjennom statlige organisasjoner, privat "funding" og profesjonelle designinstitusjoner.

I nyere innovasjonsteorier fremheves det at innovasjonsprosesser har sin basis i interaktiv læring og involverer flere aktører. Læring fremmes ifølge disse teoriene gjennom geografisk nærhet, og dette gjelder spesielt overføring av "taus" kunnskap. I designprosesser inngår ofte elementer av "taus" kunnskap, noe som indikerer at geografisk nærhet mellom bedrifter og designmiljøer kan være viktig for integrasjon av design i SMB. Nettverk og betydningen av dem er dermed en interessant problemstilling for videre oppfølging.

### **Problemstillinger**

Formålet med prosjektet kan presiseres nærmere i følgende *problemstillinger*:

- Hva er hovedtrekkene i ulike land i Vest-Europa når det gjelder oppbygging av offentlige systemer på ulike geografiske nivå for stimulering av SMB til økt bruk og integrasjon av design?
  - Hvilke erfaringer finnes med disse systemene, generelt og i caseområder?
- Hva er hovedtrekk i bruken av virkemidler i Vest-Europa (tilskudd, lån, veiledning, motivasjon, kurs, utdanning mm) når det gjelder mobilisering til økt bruk av design i SMB?
  - Hvilke erfaringer finnes med disse virkemidlene, generelt og i caseområder?
- Hva er hovedtrekk når det gjelder vektlegging av nettverk mellom aktører (ulike bedrifter, designmiljøer, etc.), og hvilken betydning har dette for økt bruk av design?
  - Hvilke erfaringer finnes, generelt og i caseområdene?

### **Nærmere studier av produsenter av sports- og friluftsutstyr**

Problemstillingene er i utgangspunktet omfattende. Vi har derfor valgt å avgrense casestudiene til "design av utstyr for sport og friluftsliv". Denne avgrensningen velges fordi det er et betydelig fokus på dette i vår del av landet, bl.a. knyttet til sentrale vinterdestinasjoner. Økt kunnskap på dette feltet kan dermed bidra til den regionale næringsutvikling. Sportsbransjen er

også interessant fordi bedriftene i stor grad konkurrerer på den internasjonale arena og fordi de har tilpasset seg dette ved utflagging av deler av produksjonen til andre land og ved en sterk satsing på design. Dette ligger også bak våre valg av utenlandske studieområder: Vi har valgt områder med en betydelig aktivitet innen sport og friluftsliv, med hovedfokus på vinteraktiviteter. Områdene har dermed fellestrekk med det valgte området i Norge, men det er også betydelige forskjeller. Dette gir bedre grunnlag for å sammenligne hvordan bedrifters arbeid med design i ulike land henger sammen med ulikheter i offentlige virkemidler, regional næringsstruktur, generelt fokus på design osv.

Studien er også avgrenset ved at vi ikke går inn på effekter av design i bedrifter, verken økonomiske eller andre forhold. Dette har dermed ikke vært et tema verken for litteraturstudiene eller ved besøkt/intervjuer i bedrifter. Vi har heller ikke forsøkt å evaluere hvordan ulike designsystemer fungerer, for eksempel det norske, fordi dette er for omfattende. I den grad det finnes evalueringer eller annen forskning om designsystemene har vi brukt slikt materiale i vår rapport.

### **Bredt perspektiv på design**

I prosjektet anlegger vi et *bredt perspektiv på design*. Det innebærer at design inkluderer både produkter, varer og tjenester, sine estetiske aspekter, deres utvikling (oppbygging, komponenter, materiale), egenskaper (funksjonalitet, brukervennlighet, kvalitet), og produksjonsprosessens utforming (maskiner, metoder) (Solum og Hubak 2004). Dette inkluderer dermed perspektivene ”fashion” og ”function” som Aage (2006) bruker i sin analyse av designbransjen i Montebelluna. Design er dermed en aktivitet og prosess som inngår i bedriftens samlede virksomhet. Design blir en integrert del av innovasjonsprosessen.

## **1.3 Internasjonale hovedtrekk i offentlig designpolitikk og støttesystemer**

### **Bred global satsing på design**

Designpolitikken i de fleste land er basert på at design anses som et strategisk verktøy for økonomisk utvikling samt at designpolitikken har en nasjonal rolle mht å skape jobber og forretningsmuligheter. Bak dette ligger også internasjonaliseringen der kostnadskrevende produksjon lokaliseres til land med billig arbeidskraft, mens hovedkontor og forskning/utvikling – inkludert design, ligger i hovedkontoret. Dette har ofte ligget i tradisjonelle industriland og mange av disse satses på design. Dette gjelder eksempelvis de nordiske land, der flere studier legger særlig vekt på en spennende utvikling i Danmark, hvilket vi også har lært av her i landet ved innføringen av Isbryterordningen. Nå pekes det særlig på designtrappen og ”The Danish Growth Strategy”. Det satses mye i USA, Tyskland, Storbritannia og Japan, men en ser også at flere andre asiatiske land som Sør-Korea og Singapore satses offensivt. Sør-Korea har over en periode forsøkt å bli en asiatisk ”hub” innen design, på samme måte som Storbritannia på mange måter har vært det i Europa. I Sør-Korea ser man dette bl.a. ved at design og innovasjon politisk og administrativt knyttes sterkere sammen. Det er også interessante aspekter ved den praktiske

designpolitikken i land som Brasil og Colombia (Hytönen & Heikkinen 2003; Raulik 2003; Blomquist & Mokka 2006; Sorvali m.fl. 2006, Bager-Sjögren m.fl. 2007).

### **Internasjonalisering av design – også en del av den nasjonale politikk i flere land**

Et trekk fra mange av landene er at de ønsker å internasjonalisere sin design, trolig fordi det øker internasjonale impulser til moderlandet og fordi det blir lettere for nasjonale designere å konkurrere internasjonalt. Ett eksempel er at Fennia-prisen fra 2003 ble åpnet fra å være en finsk til en internasjonal designkonkurranse, og at oppfølgingsgruppen til deres Design 2005! påpeker behovet for internasjonalisering. Internasjonal Design Award, som utdeles i Norge, har samme formål.

Internasjonaliseringen av design ser vi også i våre caseland og i caseområdene: Firmaene, særlig de som konkurrerer på det internasjonale markedet, går ofte ut internasjonalt for å sikre seg den beste designen, særlig den fashion-orienterte delen, men også mht funksjon. Hovedgrunnen er at de må være i front i forhold til trender innen teknologi, materialer, snitt, farger med mer, altså det som i stor grad er knyttet til livsstil, for å kunne hevde seg. Verganti (2006) viser hvor viktig dette for eksempel har vært innen utforming av kjøkkenutstyr.

Man ser at design, bl.a. innen sportsutstyr, glir mer og mer i retning av fashion. Fashion nærmer seg sportsbransjen fra den andre siden. Valente (pers.medd.) ser dette som en følge av at man på 1980-tallet fikk ”fitness-bølgen”. En del sportsutstyr ble dermed frikoblet fra det direkte sportslige, for eksempel ved at det ble utvikla lette joggesko og tilhørende klær. Dette gjør det enklere, og viktigere, å inkludere kulturelle elementer i en del typer sportsutstyr.

Selv om det er variasjoner, ser vi at sportsbransjen er så internasjonalisert at det er selvsagt å satse på design, både funksjon og fashion, for å overleve. Samtidig med utflagging av produksjon, for eksempel til Asia, ser vi som nevnt at disse landene satser mye på design. Likevel er det også tendenser til at produsentene nå går utenom for eksempel Sør-Korea – som tidligere var en ”mellommann” i Asia - og direkte til produsentlandet, som Kina. Der kan de få tjenester innen det meste mht produksjonen, også design. Merket Dakine er ett eksempel på dette: De gir noen føringer til produsenten mht pris, farger, volum, med mer på sine ryggsekker, og så designes alt av byråer i Kina og produseres ved fabrikkene.

Det er altså ikke gitt at designdelen fortsatt kommer til ligge i de vestlige land, nær markedet og hovedkontorer. Foreløpig gjør de det, fordi nærhet til viktige markeder her gjør det nødvendig å følge disse tett, og fordi man har de mest relevante designfirmaene og trendbyråene. Samtidig er det en tendens til at de mest avanserte delene av sportsutstyret, som konkurranseutstyr til løpere, fortsatt produseres nær hovedkontoret. Globale aktører tilpasser seg også forskjeller mellom Nord-Amerika og Europa. Internasjonalisering av design i mange land må altså sies å være i tråd med utviklingen innen verdikjeden. Viktige oppgaver for de nasjonale aktørene blir da å legge til rette for denne politikken, hvilket bl.a. ses ved at danske design aktører åpner kontorer i New York og Peking.

### **Integrasjon av business og design**

Et klart trekk i mange land er at man ønsker å styrke bruken av design i næringslivet, og den kommersielle tenkningen innen design, ved at kunnskap om den respektive delen integreres i utdanningen: Økt kunnskap om design i tradisjonelt businessorientert utdanning, og økt kunnskap om kommersielle aspekter inn i designutdanningen. Det er et ønske om å gjøre design til et gjennomgripende element og noe mer enn en fin grafisk innpakning – ”styling” eller grafisk spennende internettsider. Dette er imidlertid tyngre for bedriftene, fordi det blir mer gjennomgripende i forhold til intern organisering, investering i utstyr med mer. Danmark fokuserer eksplisitt på dette ved at de har lansert en designtrapp med 4 trinn, der det øverste trinn er ”design som innovasjon”. Denne vinklingen er også lagt merke til internasjonalt.

### **Et bredt perspektiv på design**

Selv om det synes å være en økende bredde i perspektivet på bruken av design, så er mye av innsatsen på design internasjonalt, også deler av arbeidet innen sportsbransjen, knyttet til ”styling”; snitt, farger med mer. En ser imidlertid også at design ønskes integrert i samfunnsutviklingen i et bredere perspektiv. Danmark var tidlig ut med sin ”demokratisering” av designen. Designprogrammene i forbindelse med OL-94 og VM i Åre favnet også bredt, herunder design i stedsutforming og helhetlige designprofiler. På politikknivå synes Nederland, og Premis sine mål, særlig spennende ved at de vektlegger koblingen av design til kulturelle, økonomiske og sosiale forhold. Dette var imidlertid også punkter i forbindelse med det norske designåret i 2005.

## **1.4 Hvordan arbeider ulike typer aktører med å fremme design?**

### **Nasjonal designpolitikk og regionale aktører**

På samme måte som at det er en omfattende satsing på design, så ser man at ulike land forsøker å lære av hverandre. Dette skjer bl.a. via deltakelse i internasjonale nettverk, og gjennom internasjonale samarbeidsprosjekt som Interreg-prosjektet SEE-design. Forskning på designpolitikk, herunder i andre land blir en del av dette. Det er da ikke uventet at designpolitikken i mange land er lik, selv om det er forskjeller.

Det er en vanlig oppfatning at de skandinaviske land har en landsdekkende designpolitikk, hovedsaklig basert på nasjonal støtte (Hytönen & Heikkinen 2003). Bager-Sjøgren (2007) mener imidlertid at det ikke er tilfellet for Sverige fordi politikken for å fremme design er en del av andre politikkområder. Land som Sør-Korea, Irland, Canada og New Zeeland har også ifølge Hytönen & Heikkinen (2003) en nasjonal designpolitikk. I mange land har man en sentral nasjonal aktør som har som hovedmål å ”fronte” designpolitikken, gjerne på det holdningskapende nivå. Sammensetningen av sentrale aktører varierer imidlertid fra land til land. Det samme gjelder finansieringen av disse aktørene; De kan være rent statlig finansiert, inkludere bransjeorganisasjoner og næringslivsorganisasjoner, ha et visst behov for egen inntekt med mer.

Bager-Sjögren (2007) fremhever Sør-Korea som særlig interessant når det gjelder designpolitikk fordi landet legger stor vekt på koblingen mellom design og innovasjon. Ønsket om å styrke denne koblingen, fordi det i stor grad anses som deler av det samme, ser en også i de fleste andre land. I Norge ser de samme trekk ved at den landsomfattende satsingen på design i større grad skal skje via det ordinære systemet i Innovasjon Norge. Selv om den nasjonale satsingen på denne måten blir mer regionalt orientert, så utøves den på bakgrunn av en nasjonal politikk.

### **Regional designpolitikk**

I land som Australia og Italia er derimot designpolitikk et regionalt anliggende. Satsingen formuleres i den enkelte region og ut fra dens behov. Italia har ikke en nasjonal satsing på design, selv om det finnes nasjonale institusjoner. Verganti (2007) sier at: heldigvis har man ikke et nasjonalt "design council". De viktigste aktørene der er det enkelte firma og designerne, og disse finner selv ut av spørsmålet om bruk av design. Det behøver imidlertid ikke være en motsetning mellom en nasjonal politikk og bevisst regional satsing på design. Prosjektet "Design Connection Eindhoven" er et eksempel på at regionale aktører bevisst søker å utvikle design, og forholdet til teknologi med mål om utvikling i Sør-Nederland. "Design Wales" viser at man i den "regionen" i Storbritannia satser aktivt på design.

Når det gjelder aktører og virkemidler er det interessant å sammenligne Norge med regionen Veneto i Italia, bl.a. er folkemengden omtrent den samme. Sammenligningen viser at man finner mange parallelle typer aktører, selv om de finansieres på forskjellige måter. I Veneto, og de andre italienske regionene er Camera de Commercio (CC) sentrale aktører. CC er finansiert av bedriftene i regionen, men er selvstendig. De gir ikke økonomisk støtte til enkeltbedrifter, men initierer og koordinerer støttende funksjoner for næringslivet. Med hensyn til oppgaver inkluderer de elementer fra det man her i landet finner hos fylkeskommunene og Innovasjon Norge. Når det gjelder andre typer aktører, som "teknologiske støtteaktører" er det også klare paralleller: Norge har for eksempel NTNU - SINTEF, mens Veneto har Treviso Tecnologia og Tecnologia & Design. Der finner man også mange spesialiserte bedrifter, som de viktige "modellistats". Her i landet må man på mer nasjonalt eller landsdelsnivå for å finne tilsvarende bedrifter/funksjoner. Vi ser også at man på regionalt nivå i Veneto ønsker å øke den formelle eller kodifiserte delen av design ved å øke kompetansen ved universiteter i regionen, for eksempel universitetene i Venezia og Treviso, og bedriftenes kontakt til dem. Det er også kort avstand til de kjente designinstitusjonene i Milano.

### **Aktører på mellomnivå**

Dersom en går til regionalt nivå ser vi at Åre og Montebelluna har institusjoner på mellomnivå. I Åre var dette koblet til Alpin VM, på samme måte som OL-94 hadde et designprogram. Selv om de er regionale, er de i stor grad knyttet til de nasjonale institusjonene. Likevel ser man i Åre at dette søkes utvikla til en mer permanent regional satsing på design. Åre Design Centrum gjennomfører messer og utstillinger og holder på den måten et regionalt fokus på design. Samarbeidet med Åre Design Centrum var nyttig for en av de svenske bedriftene som arrangerte en nasjonal konkurranse om utvikling av "nye bæreredsaker". Hensikten der var å få nye innfallsvinkler, og tilnærmingen ligner på det arbeidet som Verganti (2006, 2007) presenterer som radikale innovasjoner.

Montebelluna har en annen mellomaktør – Museo dello Scarpone. De er ikke like relevante for alle aktører – det bør dreie seg om sko, men for de som arbeider med sko er de viktige. Museet er et dokumentasjonssentrum – de har en historisk samling av sko, hvilket er viktig for utviklingen av nye sko. De er også et sted for kurs og samtaler. Museet er sentralt i Sports System Montebelluna/Osservatorio Moda Sportssystem som har som formål å dokumentere og kartlegge det som skjer i sportsindustrien. Aage (2006) peker på at museet har vært viktig for utviklingen i sportsindustrien i regionen, bl.a. som formidler innen industridistriktet og til utenverdenen. ”Design Platform Eindhoven” er en spennende regional satsing i Sør-Nederland der målet er å øke fokuset på design og koble ulike miljøer, herunder store nederlandske firma.

Curia Mercoratum er en regional aktør i Treviso. Deres rolle er særlig knyttet til arbeidet med å sikre Intellectual Property Rights (IPR), men de har også en rolle som konfliktløser innen bransjen. IPR er generelt et aktuelt tema når det gjelder design innen sportsbransjen, bl.a. fordi det er mye kopiering av andre sin design. Flere av de norske bedriftene har derfor et omfattende arbeid med å patentere sine produkter.

## **1.5 Virkemidler for å fremme bruken av design**

### **Økonomiske virkemidler**

Når det gjelder virkemidler generelt er det nyttig å ta et blikk tilbake på Tether (2006) sin figur, vår figur 1.3. For de økonomiske virkemidlene, særlig de som er direkte rettet mot bedriftene, er det forskjellige virkemidler og tradisjoner i ulike land. I Raulik (2003), Raulik m.fl. (2006) og Cox (2005) kommer det fram at direkte kontakt med enkeltbedrifter, herunder fri støtte til bruk av designere, er den mest effektive måten å øke bruken av design på i enkeltbedrifter. Dette er imidlertid den mest kostbare delen av støttesystemet, og tanken er at dette skal fungere som en introduksjon til bruk av design. En undersøkelse blant de som hadde brukt Isbryterordningen i Norge viste at den økonomiske støtten var viktig – altså ”design support”. Dette har også vært viktig for satsingen i Danmark. Der så man at da den økonomiske støtten for en periode ble redusert så førte det til mindre satsing på design i bedriftene. Mer midler førte senere til en økt satsing. Nederland øker også den bedriftsretta økonomiske satsingen på design. I mange land inngår støtte til design i bredere bedriftsretta virkemidler, for eksempel støtte til innovasjoner.

Skattereduksjoner, slik vi ser det i form av Skattefunn, brukes også i Italia og Frankrike. I Italia er dette det mest tilgjengelige økonomiske virkemidlet, i tillegg til at det på regionalt nivå gis støtte til innovasjoner. Innføringen av industrielle distrikter har vært et virkemiddel i Italia, hvilket ble nyttig for skoindustrien i Montebelluna. Etter at ordningen med industrielle distrikter (ID) ble utvidet, er imidlertid de tilgjengelige midlene blitt mindre. Grunnen er at det er opprettet mange nye IDer.

En viktig aktør når det gjelder økonomi er bankene. Dette kommer fram hos flere av de norske bedriftene, som legger vekt på sine gode relasjoner med bankene. Det gjelder også i Åre. Der ble det fremhevet som viktig at regionale banker hadde den nødvendige forståelse av deres



næring, bl.a. hvilke tider av året som var kritiske for de som opererte i klesbransjen. Aage (2006) fremhever det samme for Montebelluna. Der anses Banco Veneto som viktig for bransjen.

### **Utstillinger/messer**

Hensikten med disse er at bedriftene skal få vist seg fram, og å få kontakter. Det er også en type tiltak som har relativt lave kostnader og der en søker å nå mange interessenter. Dette har vært en viktig satsing i Åre, ved at Åre Designcenter har organisert messer og utstillinger der sportsprodusenter og andre som fokuserer på design har fått vise seg fram, og ved at man har en butikk som fokuserer på design og regionale spesialiteter.

### **Utmerkelser**

Utmerkelser er også et kjent virkemiddel i bl.a. Finland og Italia. Delineo Design, et designfirma i Montebelluna, har for eksempel vunnet priser for sin design av sportsprodukter. Utmerkelser anses som viktige for å fokusere på design samt øke graden av nyvinninger. Den Norske Designdagen, utmerkelser som Merket for god design og Hedersprisen for god design er kjente virkemidler til å øke fokuset på design. Produsentene av sportsutstyr har vært langt framme i slike kåringer.

### **Utdanning/forskning – ny kunnskap**

Utdanning og forskning i forbindelse med design er viktige satsingsområder i de fleste land. De nederlandske IOPs (Innovatiegerichte Onderzoeksprogramma's) er ett eksempel. I Italia påpeker Bettiol & Micelli (2006 a, b) at italienske SMBs nå har fått nye utfordringer som følge av globaliseringen. Italienske SMBer basert seg tidligere på estetiske og artistiske dimensjoner av produkt og investerte lite i FoU. Andre i Italia er inne på det samme ved å peke på at det som har vært fordelen i Montebelluna, nemlig det håndverksmessige og læringsprosessen ved tilegnelse av slik kunnskap, nå er mer problematisk. I en økonomi der deler av produksjonen skjer andre steder, hvilket trolig fordrer at designet er kodifisert, er man blitt hengende igjen. Når dette kobles til at produksjonsprosessen og designet i økende grad er basert på FoU, får italienske småbedrifter problemer, både innenfor og utenfor sportsbransjen. Bildet er imidlertid langt fra entydig fordi man ser en økt satsing på FoU i Montebelluna, og man ser framveksten av teknologiske nyvinninger som Geox.

I Veneto ser man de regionale institusjoner, særlig Camera de Commercio, initierer en intensivert FoU satsing på design og innovasjoner i regionale institusjoner, og øker støtten til regionale universiteter. På det operative plan arrangerer for eksempel Treviso Tecnologia kurs der hensikten er å øke FoU- kunnskapen i bedriftene. SportsTecutdannelsen ved Mittuniversitetet i Østersund er også en utdanning spesielt rettet mot skjæringspunktet sport/teknologi.

### **Veiledning**

Asplan Viak (2004) og Frydenlund (2006) fant at kanskje den viktigste innsatsen til de regionale designansvarlige ved Innovasjon Norges distriktskontor var hjelp til å utarbeide en designbrief for bedriftene. Et annet viktig punkt var å finne designere, og formidle mellom dem og

bedriften, herunder kvalitetssikre at bedriften får det de skal ha. Dette fremheves også ved våre intervju med norske aktører innen designsupport. Utvidelsen av Isbryterordningen her i landet tyder på at den er vellykket. Også i Danmark, der ordningen kommer fra, anses denne delen av designarbeidet som viktig for bedriftene. Raulik (2003), Cox (2005) Raulik m.fl. (2006) anser dette som svært viktig, bl.a. fordi SMBer best overvinnet barrieren mot å bruke design dersom de aktivt hjelpes til å få kontakt med designere. Det er ifølge dem ikke tilstrekkelig med den brede informasjonen om nytten av design og hvor man kan gå videre: Bedriftene bør hjelpes aktivt. Muligheten til å koble inn økonomiske virkemidler og bruke dem direkte på den enkelte bedrift er en del av dette.

## 1.6 Nettverk og bruk av design i bedriftene

Litteraturen viser at det i de fleste land satses på bygging av nettverk for å fremme bruken av design. I Nederland poengteres viktigheten av å orientere slike nettverk mot kunst og opplevelsesøkonomien. Der har man også regionale nettverk som "Design Platform Eindhoven", som ønsker å knytte sammen relevante aktører i Sør-Nederland. "Doors of Perception" er et nettverk for Nederland, men arbeidet også via nettverket DoorsEast med å knytte sammen Europa og Sørøst Asia.

Når det gjelder produsentene av sportsutstyr er det likevel påfallende at de har få nettverk til andre produsenter i samme bransje eller konkurrerende bedrifter i samme region. Dette kommer også fram i Aage (2006) sin studie av Montebelluna. Dels gjelder dette også internasjonalt. Dette er en bransje med sterk internasjonal konkurranse og det foregår en omfattende kopiering av tekniske løsninger, farger mm. Økende bevissthet om IPR og patentering viser at man forsøker å redusere kopieringen. Tendensen er likevel at man "holder" på sine løsninger, farger med mer inntil kolleksjoner eller produkter er sluppet på markedet. Forsøk i Åre på å få til noen felles løsninger, f.eks. innen data/grafikk, mislyktes.

I Åre fremhevet man imidlertid at det EU-støttede Scandinavian Outdoor Group – som inkluderte utstørsprodusenter innen ulike bransjer i Norden – hadde vært nyttig. En grunn var at det bidro til å utvikle nettverk, men det mest nyttige hadde vært å få til en felles markedsføring utad, bl.a. på kontinentet, og fordi det økte fokuset på Skandinavia som en region for friluftsliv. Den norske deltakeren i dette samarbeidet var ikke like begeistret.

De ulike firmaene har imidlertid en stor kontaktflate med andre typer aktører. Det samme påpeker Aage (2006), som ser en tendens til utvikling av andre typer nettverk. En del av dette er knyttet til kontaktene som opprettes når deler av produksjonen flagges ut. Andre kontakter går til internasjonale designbyrå og trendanalytikere, for eksempel i Paris og New York. Det er også et trekk at bedriftene har omfattende nettverk knyttet til selve produksjonen, både lokalt og i resten av Norge. Aktørene i nettverket er da eksempelvis maskinprodusenter, prototypebyggere eller leverandører av visse typer materiale. Forskningsmiljø er den del av dette. Her i landet brukes NTNU eller SINTEF, mens man i de andre landene bruker tilsvarende institusjoner.

Det er imidlertid lite kontakt i forhold til for eksempel reiselivsbransjen, men her ser enkelte muligheter i framtida ved at opplevelser i større grad knyttes til produktene og at reiseliv og utstysprodusenter vil ha felles nytte av fokus på regioner og opplevelser. Dette er interessant, bl.a. i forhold til tendensen innen sterke internasjonale merkevarer der man bevisst bygger inn opplevelser i produktet, for eksempel ved å knytte det til kunst (Bettiol & Micelli 2006). Verganti (2007) er inne på det samme ved at han legger vekt på betydningen av nettverkene mellom aktører, som kan produsere forskjellige produkter, men som har en felles referanse som gir grunnlag for å berike utviklingen av produktene.

De ulike sportsprodusentene har en omfattende kontakt med testbrukere i form av nasjonalt og internasjonalt kjente sportsutøvere, og brukere med en omfattende "cred" i bransjen. Mange firma har mer anonyme "venner av firmaet" som bidrar innen uttesting av utstyr. På denne måten utnytter firmaene ulike deler av brukerdrevet innovasjon til å bedre sitt design. Flere firma har også mer omfattende planer for å knytte brukerne tettere til firmaet. I Treviso søker man via et prosjekt i regi av Treviso Tecnologia bevisst å bryte tendensen til at en rekke småfirma innen designbransjen har liten kontakt med hverandre – de ønsker å stimulere virtuelle nettverk mellom firmaene.

Når det gjelder selve designfunksjonen, så er tendensen at bedriftene har noen egne designere, men at de også i stor grad knytter til seg eksterne designere. Det skyldes bl.a. at de ønsker nye impulser. Designbyråene arbeider gjerne med ulike typer produkter enn sportsprodukter, bl.a. fordi det er stimulerende for selve designarbeidet. Flere firma, også utenfor sportsbransjen bruker bevisst andre typer aktører, som arkitekter, for å få nye impulser (Verganti 2006, 2007).



## 2 Forskningsmessige tilnærminger

### 2.1 Internasjonal oversikt over aktører og virkemidler i ulike land

Det sentrale i prosjektet er å få en internasjonal oversikt over hvordan man i ulike land arbeider for å stimulere SMBer til økt bruk av design. Av kapasitetsgrunner har vi derfor konsentrert kartleggingen om et utvalg land, og vi har valgt land i Vest-Europa. Hovedgrunnen er at dette kan lette overføringsverdien til norske forhold. Litteraturstudiene førte imidlertid til at vi også fant litteratur som tok for seg hvordan man i andre deler av verden arbeider med å stimulere bruken av design i SMBer. Denne litteraturen viste seg å være svært relevant for våre problemstillinger, og vi har derfor trukket innen en av det materialet. Dette gir et mer globalt perspektiv på våre funn, hvilket også er i tråd med internasjonaliseringen eller globaliseringen av verdikjedene og design generelt.

Når det gjelder hvert av caselandene i Vest-Europa; Norge, Sverige, Danmark, Finland, Storbritannia, Nederland, Frankrike og Italia har vi dels brukt andre studier og litteratur som utgangspunkt for å beskrive aktører, virkemidler og satsing på nettverk. Vi har også søkt aktivt i kilder i de enkelte land, særlig via internett. Vi har hatt kontakt med andre forskere som arbeider med de samme tema. Internasjonale, og nasjonale evalueringer av de ulike landene sine støttesystemer har vært verdifulle.

Så langt det er mulig har vi strukturert materialet for hvert land i forhold til våre problemstillinger. Det skal lette sammenligningen og oppsummeringen/analysen av resultatene. For å få den nødvendige innsikt har beskrivelsene dels blitt detaljerte. På den annen side har det innen prosjektets rammer ikke alltid vært mulig å få kart alt lagt like godt, og sammenlignende, for de ulike land. Kartleggingen av økonomiske virkemidler har i enkelte tilfeller vært vanskelig tilgjengelig, dels fordi de i en del land inngår i de mer generelle virkemidler og støtte til bedriftsutvikling, innovasjon med mer. Dette har medført et dilemma i forhold til hvor bredt en skal gå i kartleggingen, gitt at vårt fokus er arbeidet med å styrke bruken av design.

## 2.2 Områdestudier

### Generelt

Områdestudier er viktig for å få tilstrekkelig dybde i kunnskapen om hvordan det arbeides med mobilisering for næringsrettet design, og betydningen av de kontekstuelle forhold. Innen rammen av dette pilotprosjektet har vi likevel ikke gått så grundig til verks som man ville gjort med ordinære casestudier. Vi har imidlertid basert oss på noen av de samme ideer som ved casestudier, nemlig at regionene som sammenlignes skal ha visse felles kjennetegn, slik at det er relevant å sammenligne dem. Det grunnleggende her er at alle våre studieområder, Sør-Gudbrandsdal og Trysil, Åre/Jämtland og Montebelluna/Treviso, ligger i eller nær store "friluftregioner". Videre at det i regionene finnes en rekke produsenter av utstyr og klær for sport og friluftsliv, og at disse produsentene i stor grad bygger sin konkurransekraft på design. Nedenfor gis en kort begrunnelse for valg av regionene, men de presenteres også under de respektive land.

Den viktigste metoden ved datainnsamling i studieområdene har vært *intervjuer* med relevante personer i det offentlige virkemiddelapparat, i næringsorganisasjoner, og i utvalgte bedrifter. Målet med intervjuene har vært å få ytterligere kunnskap om virkemidler og arbeidsmåter som brukes for å mobilisere SMB til økt bruk av design, og hvordan disse tas i mot og brukes i bedriftene. Betydningen av samarbeid mellom bedriftene (klynger, nettverk, formell organisering, mm), og samarbeid bedrifter-virkemiddelapparat-FoU har vært viktige temaer i intervjuene.

*Dokumenter* er en annen viktig kilde til kunnskap om det offentlige virkemiddelapparatets oppbygging og funksjon i caseområdene samt kunnskap om bedriftene. Med dokumenter menes her alle typer skriftlige kilder; årsmeldinger, rapporter, planer, strateginotater, med mer. Mange av kildene er tilgjengelige via internett og det er så langt som mulig gitt nettreferanser til kildene.

### Sør-Gudbrandsdalen og Trysil i Norge

Ofte blir designprogrammet for OL 1994 nevnt når det skrives om design i Norge:

*"Designprogrammet for De olympiske leker på Lillehammer i 1994 var en suksess for norsk design og de deltagende bedrifter. Resultatet var en bevisstgjøring rundt betydningen av design i norsk næringsliv og en ny holdning til design i Norge."*<sup>2</sup> OL 1994 var et nasjonalt prosjekt og designprogrammet var ikke rettet mot lokale/regionale bedrifter.

Etter OL i 1994 er Lillehammer-Hafjell-Kvitfjell kjente merkenavn for vinter/skiaktiviteter, og er i dag av de mest attraktive områdene for høystandard hytter i Norge. I regionen finnes det flere bedrifter som produserer sports-/friluftsutstyr; Swix, Madshus, Fjellpulken. I

---

<sup>2</sup> Design som drivkraft for norsk næringsliv. Rapport fra Utvalget for Næringsrettet Design, 18. juni 2001 [http://odin.dep.no/nhd/norsk/dok/andre\\_dok/rapporter/024091-220004/dok-bn.html](http://odin.dep.no/nhd/norsk/dok/andre_dok/rapporter/024091-220004/dok-bn.html)

Trysilområdet finner vi Jegma og Sweet Protection. Sweet har hatt en del av sin produksjon i Trysil, men skal nå også produsere i Nord-Italia, altså ett av våre utenlandske studieområder. Vi går nærmere inn på bedriftenes satsing på design, nettverk og forholdet til offentlige aktører og virkemidler, men også betydning av regionene som sports- og friluftregioner.

### **Åre/Jämtland i Sverige**

Åre i Sverige arrangerte VM i alpint i 2007. I likhet med OL 1994 satset Åre sterkt på design. Åre og Jämtland har en rekke bedrifter som bygger sin konkurransekraft på design. Felles for mange av bedriftene er at de retter seg mot ”outdoor”-markedet, og de er organisert i et regionalt nettverk – ”Jämtland Outdoor Group” (JOG). Sentrale bedrifter i Åre/Jämtland er Peak Performance (klær), Lundhags (fjellstøvler), Hilleberg (telt), Klättermusen (klær), Trangia (kokeutstyr for friluftsbredning), [Klar@Ullfrotte](mailto:Klar@Ullfrotte) (ullsocker, mm) Extrem (snowboard, ski), Zytt (skiklær). Noen av disse bedriftene har vokst seg store og er kjente merkevarer i Vest-Europa, mens andre er SMB med et nasjonalt marked.

I Åre og Jämtland er det et sterkt offentlig engasjement for design. På regionalt nivå har de ”Regionalt Designcentrum Jämtland”, etablert av Jämtlands läns landsting og ALMI Företagspartner Jämtland AB. Regionalt Designcentrum Jämtland driver også Åre Designcenter og er samarbeidskontor for Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID). Åre Designcenter deltar i utviklingen av design som knyttes til VM i 2007, men som også skal brukes etter VM.

Gjennom SVID, Regionalt Designcentrum Jämtland og Åre Designcenter finnes det et offentlig apparat på tre nivåer (stat, fylke og kommune) som skal bidra til å mobilisere bedrifter til mer profesjonell bruk av design. Det legges vekt på at design skal brukes som en kraft for å styrke lønnsomhet og konkurransevne, og at design skal integreres i bedriftens planlegging og løpende virksomhet.

### **Montebelluna/Treviso i Italia**

For å utvide det komparative perspektivet på næringsrettet design, trekker vi inn en region utenfor Skandinavia. Vi har valgt Montebelluna i Trevisoregionen i Italia og har der sett på hvordan myndigheter, bedrifter og andre aktører arbeider for å mobilisere SMB til økt bruk av design. I Montebelluna er det mange familiebedrifter som gjennom årene har vokst seg store, og i dag er kjente merkenavn som Tecnica, Dolomite, Nordica, Rollerblade, mm. Men Montebelluna har også svært mange SMB innen produksjon av sportsutstyr (<http://www.trevisosystem-online.com/tvsys/distrettiGB/DistrettoCalzaturaesport.asp>):

With its 428 firms, 8,600 employees and 70% of exported production, the Montebelluna Sportsystem district, in the Treviso province, is world leader in the production of technical sports footwear, from ski boots to trekking boots, from motorbike boots to cycling shoes. ... The district has always been oriented to internationalization and the area is characterized by the presence of several multinationals, which have set up during the 90s through acquisitions, a large number of medium-sized, family-run businesses and a small-medium-sized-business texture, which all make up a rich network of subcontractors consisting of doubling, assembling and lasting firms, design studios, die-

stamping and shoe lace makers, machinery manufacturers, toolmakers and moulding firms, insole and upper makers and trimmers.



## 3 Stimulering av SMB til økt bruk av design

Her gjennomgår vi en rekke vesteuropeiske land mht de offentlige systemer for stimulering av SMB til bruk av design, samt evalueringer og forskning om hvordan disse systemene fungerer. Systemene i Norge, Sverige og Italia, som inkluderer våre studieområder, er behandlet i egne kapitler.

### 3.1 Danmark

#### 3.1.1. Generelt om dansk design og designpolitikk

Den danske designsektoren har vært ansett som særlig framgangsrik, og sektoren er kjent som konkurransedyktig og innovativ. Danmark har fostret mange internasjonalt kjente designere, bl.a. Wegner, Utzon, Jacobsen og Henningsen. I makroøkonomiske termer er imidlertid den danske designsektoren relativt liten. Likevel har dens fokus på brukerne, både innen produkter og tjenester, hatt stor påvirkning på det makroøkonomiske nivå. Det har skjedd ved at det har påvirket danske firma slik at de har allerede fra sent på 1960-tallet begynte å involvere brukerne i designprosessen. Kjente firma som har gjort det er Lego og Bang & Olufsen. I dag er design et sentralt element i dansk kultur- og opplevelsesøkonomi, som er ett av de største vekstområder i Danmark (Blomquist & Mokka 2006).

13 % av danske designfirma, som stort sett er enmannsfirma, er knyttet til *mote- og tekstildesign*. Dette er den delen av designindustrien som vokser raskest og som er mest dynamisk. Den karakteriseres av sterk spesialisering og bare vertikale (konsument-) nettverk samt total mangel på nettverk til andre designorganisasjoner. Grafisk design (32 % av firmaene) er sterkt fokusert på håndverks-/kunstferdigheter. Den er lite eksportorientert, vokser sakte og består av relativt store firma. *Møbeldesign* er det klassiske danske område for design, men avtar i forhold til de andre (7 %). Det skyldes en voksende konservatisme, men også at de har liten kompetanse i å delta i nettverk. Vertikale kontakter med konsumenten er ikke systematisk utviklet. Strategisk horisontalt samarbeid med andre designfirma er nesten fraværende, særlig pga svært små firma (ofte bare én ansatt) og dermed mangel på kompetanse innen kommersialisering (Blomquist & Mokka 2006).

*Industri-design* (25%) er kombinert med kunst og kommersielle kompetanse. Den har sterke vertikale nettverk og håndverks- (teknologisk) kunnskap, og den gir en rimelig økt vekst og

eksport. Sammenlignet med industridesignere i for eksempel Storbritannia og Italia er dansk industridesign mer fokusert på å designe ”kundernes produkter” i forhold til å involvere seg i flere stadier av produksjonen. Produktorienteringen fører til at flere designfirma selv ønsker å gå inn på produksjon av designa produkter (Blomquist & Mokka 2006).

I forbindelse med at Blomquist & Mokka fremhever brukeorienteringen innen dansk design presenterer de kort designarbeidet innen Lego som et eksempel. Lego har en politikk der de aktivt drar kundene inn i utviklingen av Lego. Forfatterne presenterer også Crossroads, som er et nettverk som fremmer design som innovasjon. Københavns IT-universitet er sentralt i dette tiltaket/denne prosessen.

Som de fleste andre nordiske land har Danmark formulert en nasjonal designpolitikk med mål og gjennomføring av politikken. Politikken har vært et samarbeid mellom fire ministerier; kultur, næring, utdanning og forskning. Regeringens Designredegørelse, det nasjonale dokument for en designpolitikk ble godkjent i 1997. Følgende mål og implementeringsverktøy ble beskrevet (Hytönen & Heikkinen 2003:13):

Goals:

- Make Danish design a brand for its unique quality, affecting the competitiveness of Danish companies developing new products, and welfare

Implementation through:

- Design promotion in industry, business and the public sector as more regional design promotion
- Practical tools and consulting on design, design competitions, development contracts, design analyses
- Promote Danish design worldwide
- National support for using design and designers: discount on consultancy fees and Icebreaker programme: discount on designer fees
- The Growth Foundation financing of development projects, which include design
- Research Centre Without Walls
- Continuing education: travel grants and Master classes
- Innovation unit MindLab, enquiry into the economics of culture, set inside the Ministry of Economic And Business Affairs

I det videre arbeidet med å implementere design presenterte Dansk Design Center (DCC) følgende designtrapp (etter Ervervs- og boligstyrelsen 2003:4):

- *Trinn 1, ikke design:* Design er en skjult del av for eksempel produktutvikling, og det er andre faggrupper enn designere som ivaretar oppgaven. Løsningen tar utgangspunkt i de involverte personene sin oppfattelse av hva som er hensiktsmessig funksjon og estetikk. Brukernes synspunkter spiller liten ingen, eller en meget liten rolle, for resultatet.
- *Trinn 2, design som formgivning:* Design oppfattes anses bare som den avsluttende formgivning, både ved utvikling av produkter og det grafiske. Mange designere bruker uttrykket ”styling” om denne prosessen. Det kan være profesjonelle designere som ivaretar oppgaven, men i de fleste tilfeller er det andre faggrupper.

- *Trinn 3, design som prosess:* Design er ikke et resultat, men en arbeidsform som integreres på et tidlig tidspunkt i utviklingsprosessen. Løsningen tar utgangspunkt i problemet og brukeren stiller krav om at personer med mange ulike typer kompetanse deltar, for eksempel prosestetnikere, materialteknologer, markedsførings- og organisasjonsfolk.
- *Trinn 4, design som innovasjon:* Designeren samarbeider med virksomhetens eiere/ledelse der oppgaven er å nytænke hele eller deler av forretningsgrunnlaget. Designprosessen kombinert med virksomhetens visjoner samt ønsker om forretningsområder og framtidige rolle i verdikjeden er vesentlige elementer.

Ifølge 2006 oppdateringen av Global Design Watch (Sorvali m.fl. 2006) er Danmark en av "vinnerne" i forhold til situasjonen i 2002 (gjengitt i 2003 rapporten). De har klatret fra 9. til 5. plass på rankinglisten. Dette skyldes at Danmark har investert sterkt i å synliggjøre design, i å fremme dansk design som en merkevare, og i utviklingen av interaksjonen mellom designere og forretningslivet. I 2003 presenterte den danske regjeringen et nytt program, som har tittelen: *Danmark i den globale kultur- og opplevelsesøkonomien – 5 nye trinn, den danske vekst strategien*. Målet innen design var å styrke forholdene for innovasjon og utvikling. Det ble trukket opp en ny strategi for DDC, og midler ble allokert for å utvikle designutdanning og forskning. Kulturministeriet skulle, sammen med høyskoler innen arkitektur og design, etablere et forskningscenter for design hvis oppgave var å koordinere dansk forskning på design. Budsjettet var på 2,7 millioner Euro. Kulturministeriet skulle, med et budsjett på 5,4 millioner Euro for perioden 2005 – 2008 støtte fremme av dansk design.

Blomquist & Mokka (2006:8ff.) skriver at aktiviteten for å gjennomføre denne politikken allerede har startet, og peker på følgende punkter:

- Det er i ferd med å dannes klustere og nettverk, hvilket er viktig fordi majoriteten av firmaene enkeltvis er for små til å lykkes internasjonalt.
- Dansk design er i ferd med å bli et globalt varemerke, basert på trendene til skandinaviske modernister. Likevel kan det bli et problem dersom det blir for historisk.
- En ansvarlig stat og en god dialog mellom beslutningsfattere og designindustrien. Statens evne til raskt å støtte nye kommersielle områder fremheves.

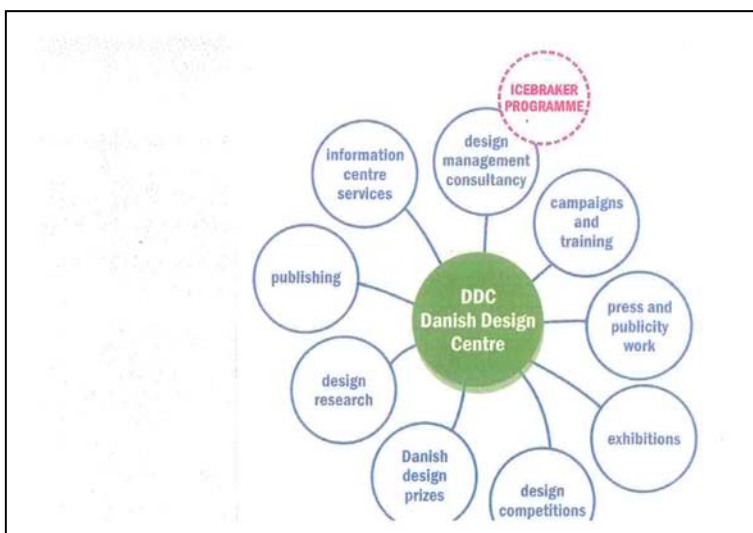
### **3.1.2. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design**

Flere og flere offentlige og halvoffentlige organisasjoner har etter hvert tatt opp utfordringene for dansk designindustri. Kartlegginger og offentlige meldinger er publisert av Kulturministeriet, Økonomi- og ervervsministeriet og det underliggende organ Ervervs og byggestyrelsen samt Senter for designforskning.

Dansk Design Center (DDC) ([www.ddc.dk](http://www.ddc.dk)) er en uavhengig institusjon, men underlagt Økonomi- og ervervsministeriet er den viktigste danske enkeltaktør som deltar i nettverk for å utvikle dansk designindustri nasjonalt og internasjonalt. De er gitt oppgaven som nasjonalt kunnskapssenter innen disse tema. Målet med DDC er å øke bruken av design i dansk industri og å fremme dansk design industri hjemme og i utlandet. For perioden 2004-2007 mottar DDC årlig 12,5 millioner i offentlig støtte. Av 35 ansatte er det 14 faglige medarbeidere.

DDC arrangerer messer i Danmark og utenlands for å fremme dansk design, men de driver også en mindre butikk og har utstillingslokaler i København. De gjennomfører en lang rekke aktiviteter som skal støtte dansk designindustri, herunder utvikling av netteværk. DDC deler årlig ut den danske designprisen. Figur 3.1. illustrerer DDC ulike roller.

For perioden 2005-2008 har det danske Kulturministeriet i tillegg avsatt 40 millioner Dkr. (5,4 millioner Euro) til DDC, Danske Arkitektursenter og Danish Craft for å styrke og fremme Danish Design brand i New York og Peking. Denne satsingen kalles designpatruljen.



**Figur 3.1.** Dansk Design Center sine ulike roller.

Kilde: Raulik (2003:58).

Hovedmålet med *International Danish Entrepreneurship Academy* (IDEA) [www.idea-denmark.dk](http://www.idea-denmark.dk) er å øke mengde og kvalitet på kurs innen innovasjon og entreprenørskap ved danske universiteter og høyskoler. Som en del av dette skal de stimulere lærere og elever til å samarbeide med lokale firma og entreprenører. IDEA er uttrykk for et samarbeid som omfatter 65 danske institusjoner, organisasjoner og bedrifter, herunder organisasjoner som samarbeider med verdensledende nettverk innen entreprenørskap og innovasjon. De får årlig 6 millioner Euro fra danske myndigheter og 6 millioner fra andre, herunder danske bedrifter.

*Centre for Research in Design* åpnet i 2004. Det er et samarbeid mellom de største danske utdanningsinstitusjonene som er underlagt det danske Kulturministeriet. Det er lokalisert i Arkitektthøyskolen i København og deres oppgave er å øke forskningen på design, både ved å koordinere pågående forskning og å starte ny forskning. Det skal også øke samarbeidet mellom utdanningsinstitusjoner og industrien. Senteret har tre ansatte (mål om 5-10) og det årlige budsjettet er 2,7 millioner Euro.

Danske Arkitektur Center ([www.dac.dk](http://www.dac.dk)) er et informasjons- og utviklingscenter. Driften er stort sett basert på private midler (særlig bygningsindustrien), men noe offentlig finansiering inngår. Målet er å koordinere aktiviteten mellom arkitekter og dansk industri.

Danske designere ([www.danishdesigners.com](http://www.danishdesigners.com)) er en flerdisiplinær profesjonell organisasjon som har mer enn 1000 medlemmer. Grunnlagt i 1995 og målet er å være et felles talerør for profesjonelle designere i Danmark.

### 3.1.3 Ulike virkemidler og programmer

#### Isbryterordningen

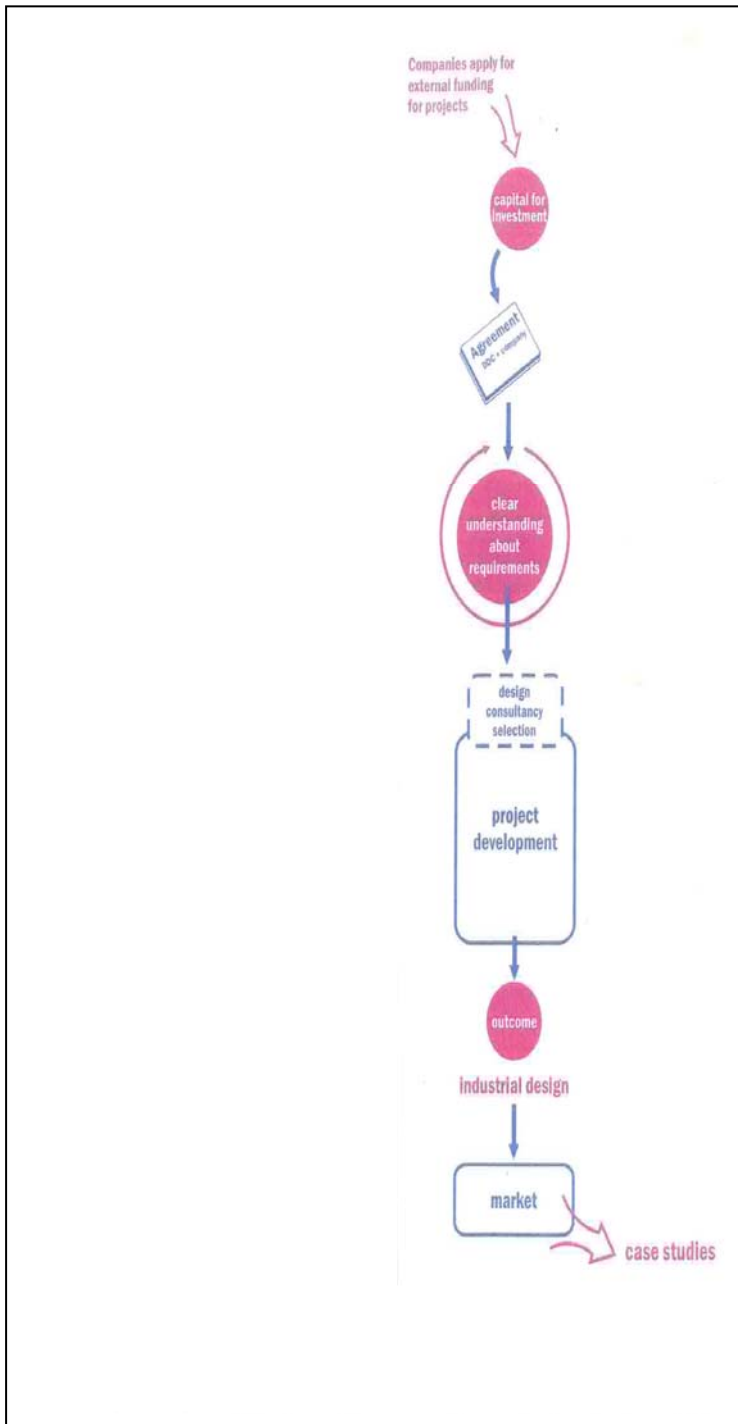
I 1998 iverksatte den danske Ervervsfremme Styrelsen Designisbryderordningen. Målet var å øke små og mellomstore bedrifters bruk av profesjonelle designere. Kriteriene for å komme i betraktning mht tilskudd var at bedriftene:

- Oppfylte EU kommisjonens krav til små- og mellomstore bedrifter
- Ikke hadde samarbeidet med, eller hatt ansatt, en designer de siste 5 år
- Ansatte isbryteren i full tid i virksomheten på alminnelige arbeidsvilkår og på kontrakt, eller at bedriften mottok et tilbud fra et designfirma.

Målet med Designisbryderordningen var at:

- 70 % av deltakerne hadde hatt et tilfredsstillende utbytte av å benytte en profesjonelle designer til utvikling av design i virksomheten
- 60 % av deltakerne vil regelmessig benytte designere til å løse designoppgaver

Prosessen ved bruk av isbryterordningen er illustrert i figur 3.2. Ifølge Raulik (2003) kunne firma som var interessert i å utvikle nye produkter på et tidlig stadium søke om midler hos aktører innen det danske supportsystemet. Når midlene var klare kunne de kontakte Dansk Design Centrum (DDC) og be om støtte til å gjennomføre prosjektet. Det første steget var å etablere en klar forståelse om hensikt og krav for prosjektet. DDC hjalp til med å identifisere en passende designer i forhold til ønskene/kravene. Til slutt ble prosjektet utvikla ved hjelp av full støtte fra DDC, som hjalp selskapet og designerne slik at de ”snakket samme språk”. Resultatet av prosessen var et produkt med industrielt design. DDC fulgte prosessen fram til produktet ble introdusert på markedet. Prosessen ble dokumentert i en case studie. Svakheten ved denne modellen i dag er at den har finansielle begrensninger. Diskontinuitet ved bruken av Isbryterordningen har også gjort det vanskelig å opprettholde nære relasjoner med industrisektoren.



**Figur 3.2.** En skisse over prosessen ved gjennomføring av designisbryterordningen i forhold til enkeltbedrifter.

Kilde: Raulik (2003)

## **Evaluering av Designbryderordningen**

Løpende evalueringer av prosjekter som hadde benyttet denne ordningen viste Ervervs- og boligstyrelsen (2003) at:

- 90 % av bedriftene var tilfredse eller meget tilfredse med ordningen
- Nesten 75 % av bedriftene syntes at designerne hadde bidratt til å øke bevisstheten om design i ledelsen
- Nesten 80 % av bedriftene opplevde at de hadde fått økt konkurranseevne, økonomi etc.

Flere andre evalueringen ble også gjennomført. Ervervs- og boligstyrelsen (2003) konkluderte at designbryterordningen har hatt stor effekt for mange av bedriftene som har mottatt tilskudd. Det var imidlertid en rekke faktorer og synspunkt som måtte framheves mht den framtidige innsatsen for å fremme design overfor små- og mellomstore bedrifter. Det var grunn til å vente at effekten av ordningen ble mye større dersom bedriften etter støtteperioden også forpliktet seg til å arbeide seriøst med design og dersom støtten ble kombinert med et krav om at bedriftene gikk videre i utviklingen fra trinn 1 og 2 til 3 og 4.

Det anbefales også at man heretter kommuniserer med flere personer i bedriftene. Det er imidlertid fortsatt en forutsetning for den strategiske forankringen av designarbeidet at den øverste ledelsen er involvert. Det er også en forutsetning at de som er ansvarlige for den operasjonelle implementeringen av designarbeidet trekkes med fra starten og forstår effekten av samarbeidet med designerne. Det tar tid å få design til å bli et fast element i bedriftens virksomhet, både i forhold til nye prosjekter og det jevne arbeidet med ajourføring av designet. Det anbefales derfor at bedriftene blir knyttet til et ”lengre løp” med mulighet til undervisning og der kunnskap og inspirasjon er lett tilgjengelig.

## **Utdanningsinstitusjoner og -tilbud<sup>3</sup>**

De senere år har det vært en endring i utdanningen av danske designere ved at de i nå i større grad også får opplæring i de kommersielle aspekter knyttet til design. På samme måte inkluderer utdanning innen økonomi og ”business” også spredning av kunnskap om design og dens verdi for kommersiell utvikling (Blomquist & Mokka 2006):

*Danmarks designskole* ([www.dkds.dk](http://www.dkds.dk)) ligger under Kulturministeriet. Det har et budsjett på 66 millioner DKK, 122 ansatte (95 lærere) og 465 studenter på sitt fem-årige masterstudium. Det studiet har 9 ulike temaer. Politisk initierte endringer har ført til at man går fra en tidligere høyt spesialisert utdanning til å legge mer vekt på ”research-based generic design skills”. Dette har medført protester.

*Designskolen Kolding* ([www.designskolenkolding.dk](http://www.designskolenkolding.dk)) er også underlagt Kulturministeriet. 500 studenter tar en Maserutdanning, og de kan velge kurs innen 6 spesialiteter. *Kunstakademiets*

---

<sup>3</sup> I tillegg til de nevnte finnes følgende skoler: Arkitektskolen Århus ([www.aarch.dk](http://www.aarch.dk)) – den har et spesialstudium innen industriell design, glass og keramikskolen ([www.glasogkeramikskolen.dk](http://www.glasogkeramikskolen.dk)), grafisk høyskole ([www.dgh.dk](http://www.dgh.dk)), skolen for visuell kommunikasjon ([www.designsem.dk](http://www.designsem.dk)), Danmarks tekniske universitet ([www.dtu.dk](http://www.dtu.dk)) og tekniske skoler.

arkitektsskole ([www.karch.dk](http://www.karch.dk)) ligger i København og tilbyr et 5-årig masterstudium i arkitektur innen 11 ulike tema. Skolen har 1300 master studenter samt personelle som driver forskning.

Universitetene i Danmark tilbyr forskjellige kurs som kombinerer utdanning i design og "management". Denne utviklingen støttes av mange som arbeider med industriutvikling, men de politiske ønskene om en endring av utdanningen i retning av mer "generic, research-based skills" er kontroversielt og har ført til en opphetet debatt mellom policymakere, lærere og folk fra industrien.

Handelshøyskolen i København ([www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)) er blitt en viktig pådriver for at design i større grad skal inkluderes i "business activities". De har fremmet et syn der design sees på som en service for industrien og en faktor som øker verdiskapingen. Dette vektlegges mer her enn på de tradisjonelle designskolene.

## 3.2 Finland

### 3.2.1. Generelt om finsk designpolitikk

#### Offentlig politikk

Finland har en nasjonal politikk for design. De vedtok i 2000 et nasjonalt designpolicy program: *Design 2005!*. Et sentralt mål med programmet var å få bedriftene til å bruke designtjenester i større grad og å fremme kvaliteten og standarden på designtjenestene. Det nasjonale finske teknologibyrået (Finnish National Technology Agency, TEKES) startet et stort program innen design der målet var å støtte bedriftenes utvikling av produkter, spesielt mht industridesign. I det programmet forsøker man å få firmaer, designere og universiteter med forskningssentra til å samarbeide slik at det skapes genuint nye produkter.

Hytönen & Heikkinen (2003) presenterer nærmere noen av hovedpunktene i dette programmet. Ifølge dem ble *Design 2005!* etablert av en sammensatt gruppe som representerte det: "Finnish Ministry for Trade and Industry, the National Fund for Research and Development, the Ministry of Education, the Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Culture". Programmet hadde følgende mål (Hytönen & Heikkinen (2003:11):

- To provide a basis for wellbeing and speeding up job creation by design
- High-quality aesthetic, physical and distinctive built environment; strong national identity and cultural image in design and craftsmanship
- To enhance the country's international competitiveness by raising the standard of design education and research and integrating design to a broader national innovation strategy and by promoting Finland as a design leader
- Continuous creation of new knowledge in design
- Close co-operation between education and industry to produce high-standard design know-how comparable to the highest international standards
- To develop production and delivery processes; products and services meeting a



market and user-centred approach and culture-bound innovations

Implementeringen skulle skje via (Hytönen & Heikkinen (2003:11):

- Design Technology Programme at the Finnish National Technology Agency (TEKES)
- Designium, the Centre of Innovation in Design
- Design museum to make Finnish design known
- Design promotion for business and industry
- Assistance to SMEs in particular to use design services and business incubators supported by regional labour and business centres
- Project for the internationalisation of design firms
- Continuing education, with priority on business management and strategic design
- Reassessment of design education to increase the number of tertiary-level designers, making higher education standards and business competitiveness for design professionals, design education included in technological and business education and elevating design awareness in comprehensive school education
- Multidisciplinary degree and research programmes linking design to other university programmes and research
- Design publicity strategy, public sector as a model and a promoter of design culture, international marketing of Finnish design and furnishing the state-owned buildings and Finnish embassies with Finnish design

En finsk regjeringsoppnevnt gruppe konkluderte i 2004 at det var et Blomquist & Mokka (2006:4)

...need to strengthen Finnish design agencies`, designers` as well as arts and crafts professionals` international contact and ability to work internationally.

Dette førte bl.a. til Blomquist & Mokka (2006) sin rapport. Vi ser også ellers at finske forskere gjennomfører internasjonal forskning innen design. Dette tyder på en bevisst finsk satsing på utvikling av design og støtteapparatet.

Design 2005! Følges nå av en *ny nasjonal strategi for årene 2006-2010*: Ifølge Design Forum Finland<sup>4</sup> har strategien for 2006-2010 følgende hovedpunkter:

- *Hensikt*: Design Forum Finland (DFF) støtter Finlands velstand og konkurransedyktighet ved å fremme en utstrakt bruk av design innen økonomien og samfunnet.
- *Visjon*: I år 2010 skal Finland være ett av de internasjonalt ledende landene innen design. Design Forum Finland skal være den mest innovative aktøren mht å fremme design nasjonalt.
- *Verdier*; innsiktsfullhet, inspirasjon, interaktivitet, det skal skapes resultater

---

<sup>4</sup> [www.designforum.fi/strategy](http://www.designforum.fi/strategy)

- *Mål:* Finsk design diskuteres regelmessig i internasjonale media. I tillegg til eksisterende finske design ikoner vil det komme nye internasjonalt kjente designere, produkter og suksesshistorier og dette vil øke interessen for finsk design og design ekspertise. Design Forum Finland er den mest ønska samarbeidspartneren innen arbeidet med å selge inn aktiviteten til finske designere, designbyråer og designintensive selskap. De arbeider nært sammen med designerne og evaluerer og utvikler kontinuerlig sin virksomhet.
- *Strategi:* Design Forum Finland gjør finsk know-how innen design internasjonalt kjent ved å utvikle "The Finnish Design brand". DFF øker behovet for finsk design ved å bruke media og salgskanaler, ved å arrangere designutstillinger, konkurranser og priser og ved hjelp av Design Forum Shop.
- Design Forum Finlands viktigste kundegrupper er:
  - Internasjonale og innenlandske media (vektlegging av ledende business og design media)
  - Designere og designbyråer
  - Design intensive selskaper (selskap der design anses som en konkurransefordel)
  - Publikum generelt (for eksempel besøkende på utstillinger, kunder i butikker og firma)
- *Design Forum Finland sine tjenester er:* Kontakt med media, salgsfremmende aktiviteter, utstillinger, konkurranser og priser, "design Forum Shop".

Gruppene som er i kontakt med Design Forum Finland danner et nasjonalt og internasjonalt nettverk. Dette inkluderer de nevnte kundegrupper, offentlig sektor i byer og mindre steder, medlemmer av Finnish Society of Crafts and Design og andre aktører innen designfeltet i Finland og utenlands (undervisning og forskning, profesjonelle organisasjoner og museer) samt organisasjoner som representerer Finland utenlands.

De kvantitative målene for perioden 2005 -2010 er som følger:

- 200 nye firma skal hvert år ta i bruk design som en del av virksomheten
- 80 % av selskapene skal ta i bruk design som del av det strategiske arbeidet
- 50 % skal ta i bruk design i forbindelse med den operasjonelle del av arbeidet
- 20 designfirma i Finland skal operere på det internasjonale markedet

### **3.2.2. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design**

#### **Sentrale institusjoner/aktører**

*Design Forum Finland* ([www.designforum.fi](http://www.designforum.fi)) mottar støtte fra "Ministry of Trade and Industry". Målet med forumet er å<sup>5</sup> fremme finsk håndverk og industridesign i Finland og utenlands. Den bærende del av deres aktivitet er utstillingen i sentrum av Helsinki. Den inkluderer "Design Forum Shop" og kafeen Kakkuaallia. Butikken selger bare produkter med finsk kvalitetsdesign. Årlig besøker ca 65 000 personer deres utstillinger. Design Forum Finland har også ansvar for finske designutstillinger utenlands.

---

<sup>5</sup> Kilde: [www.designforum.fi/dfftoday](http://www.designforum.fi/dfftoday)

Formidling og publikasjoner er viktige deler av aktiviteten til Design Forum Finland. I tillegg til trykte publikasjoner har de lagt vekt på elektronisk kommunikasjon, og de administrerer internettssidene [www.designforum.fi](http://www.designforum.fi) og [www.designforbusiness.fi](http://www.designforbusiness.fi)<sup>7</sup>. Den siste er en tjeneste for bedriftsklinter og den viser når, hvorfor og hvordan designtjenester kan brukes av bedriftene. DFF har også ansvar for [www.finnishdesign.fi](http://www.finnishdesign.fi), som er en nettportal til finsk design. Den driftes i samarbeid med andre sentrale aktører innen finsk design. DFF har også ansvar for utdeling av priser, se 3.2.3.

### **Bransjeorganisasjoner<sup>8</sup>**

Ornamo ([www.ornamo.fi](http://www.ornamo.fi)) er den nasjonale finske organisasjonen for designere, grunnlagt i 1911. Dens mål er å øke den funksjonelle og estetiske standard på det folk omgir seg med. Medlemmene arbeider innen et vidt spekter av design. Ornamo engasjerer seg i formidling, utstillinger, konkurranser og utdanning. De vurderer/evaluerer forskning og opplæring innen designfeltet i samarbeid med skoler, det offentlige og andre organisasjoner.

### **Annet**

Design museet ([www.designmuseum.fi](http://www.designmuseum.fi)) er et nasjonalt museum som samler og registrerer design. De gjennomfører forskning, dokumenterer aktuelle spørsmål innen design og gjennomfører utstillinger om design.

## **3.2.3. Ulike typer virkemidler og programmer**

### **Finansiering, utdanning og forskning**

TEKES ([www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)) er et sentralt nasjonalt institutt innen bl.a. teknologi. Ifølge sin egen hjemmeside finansierer og aktiverer de bedrifter, høyskoler og forskningsinstitutters ambisiøse forsknings- og produktutviklingsprosjekt. Ved hjelp av finansierings- og eksperttjenester hjelper Tekes bedrifter med å kommersialisere ideer som er mulige å videreutvikle. Tekes har ca 3000 bedrifter og ca 50 universiteter, høyskoler og forskningsinstitutt som kunder hvert år. Tekes har kontor i Helsingfors og seks steder i utlandet. Avdelinger for teknologisk utvikling ved TC-centraler rundt om i Finland er en del av Tekes sitt nettverk og tilbyr Tekes sine tjenester.

Via programmet “Industrial Design – technology`s counterpart in competitiveness 2002-2005”, var TEKES sentral i satsingen på Design 2005!. Målet med deres arbeid var:

...to raise the standard of design research and make use of design expertise in corporate product development and business strategy and to develop the services provided by design firms.

Dette er nærmere omtalt på TEKES hjemmesider: <http://www.tekes.fi/muoto/>

---

<sup>6</sup> Denne siden er dessverre bare på finsk.

<sup>7</sup> Denne siden er dessverre bare på finsk.

<sup>8</sup> Andre bransjeorganisasjoner er Finnish Crafts Organization ([www.taitogroup.fi](http://www.taitogroup.fi)) og Grafia ([www.grafi.fi](http://www.grafi.fi))

*Kunstindustrihøyskolen i Helsinki* ([www.uiah.fi](http://www.uiah.fi)) er et internasjonalt universitet innen formgivning, audiovisuell kommunikasjon og undervisning i kunst. Det er Europas største i sitt slag. I løpet av sin 130 år lange historie har høyskolen vært en sentral bidragsyter bak utviklingen av finsk design. Det nære samarbeidet med bedriftene fremmer innovasjoner og kommersiell utnyttelse av forskningsresultater. Kunstindustrihøyskolen er en del av den nye og kreative "Art and Design City" i Helsinki.

*Designium*<sup>9</sup> er det nye senteret for innovasjoner innen design. De bygger på et nært samarbeid mellom en rekke universiteter, høyskoler, samt offentlige organisasjoner og bransje organisasjoner innen næringslivet. Sentrale aktører er Kunstindustrihøyskolen, "University of Lapland", Helsinki University of technology (HUT) og Helsinki School of Economics. De har opprettet en egen internasjonal publikasjonsserie: "Designium Word Design Series" der bla. Hytönen & Heikkinen (2003) og Sorvali et.al. (2006) er utgitt. På sine hjemmesider skriver Designium følgende om mål, visjon og strategi for 2004-2007.

- Oppgave: Designiums oppgave er å fremme utviklingen av en nasjonal designpolitikk og internasjonaliseringen av finsk design. Målet er at design utvikles til å bli en viktig konkurransefaktor for finsk industri.
- Visjon: Designium og deres samarbeidende nettverk skal bli et viktig kluster av designekspertise nasjonalt og internasjonalt. Det skal fremme internasjonaliseringen av designindustrien og dets aktiviteter skal ha en betydelig positiv påvirkning på den nasjonale økonomien.
- Strategi for 2004-2007: Designium skal fremme overføring av ny designkunnskap og ferdigheter til bedriftssektoren. Det skal også fremme økonomiens bruk av design for å få en betydelig vekst in Finland sin internasjonale konkurransekraft og øke sysselsettingen i Finland.

Designium vil fremme utviklingen av ny kunnskap og ekspertise innen design, i tillegg til markedsdrevne multidisiplinær FoU, og kommersiell utnyttelse av resultatene. Det er et mål å fremme bruken av designekspertise ved innovasjoner og produktutvikling i bedriftene, og å skape nye innovasjoner. Avdelinger og enheter som driver med forskning og undervisning ved Universitetet for kunst og design vil være viktige partnere for Designium. Den ekspertisen vil også være et grunnlag for FoU ved Designium. Designium vil produsere kunnskap som belyser dagens situasjon og internasjonale trender innen design, implementere programmer som fremmer utviklingen av design og skape nye internasjonale kontakter.

Ved forskning/utvikling av brukerorientert design skal *Institute for Design Research* øke finske bedrifter sin konkurransekraft. Instituttet ble grunnlagt i 1997 og holder til i Lathi. De har 6 ansatte og er spesielt rettet mot å hjelpe SMBer, særlig firma som har begrensa med ressurser til forskning/utvikling av design. På hjemmesidene<sup>10</sup> beskrives instituttet slik:

<sup>9</sup> <http://www.uiah.fi/page.asp?path=1866;1919;4330;7529;7530&print=1>

<sup>10</sup> [http://cat.teho.net/software/mtl\\_en/e-site/introduction/?mother=1&group=00000006&level=1&mag\\_nr=1](http://cat.teho.net/software/mtl_en/e-site/introduction/?mother=1&group=00000006&level=1&mag_nr=1)

The Institute's standpoint is that design is a process in which the company's know-how is made tangible in an identifiable form. An important part of design is to produce and harness information in support of design work in the course of the process.

By their nature, the activities of the Institute for Design Research are for the public good. It is the Institute's aim to serve small and medium-sized firms in particular, ones which often have limited resources for research supporting product design. An important part of the activities of the Institute for Design Research comprises development projects, for individual companies or groups of companies, in which some of the funding is public. In addition to development projects, the Institute for Design Research produces cases related to the design sector and reports for the business community and the public sector, arranges seminars on the theme of design, helps companies to liaise with designers, and takes part in planning the regional and national design policy.

The Institute's operating model is based on a multidisciplinary network of specialists. Operational planning and coordination are the responsibility of the Institute's own staff, which includes people from the fields of commerce, design and technology. The Institute works in partnership with universities and consultants in various sectors, and these act as partners or experts for projects.

The Institute's principal stakeholders include trade and industry organisations, corporate service organisations, styling and design consultancies, and other research institutions.

Established in 1997, the Institute began its work with two projects related to the mechanical wood-processing industry. Since then, it has expanded its client base to include also many other industries.

### **Priser**

Design Forum Finland skriver på sine nettsider at priser og konkurranser skal oppmuntre selskaper til å bruke designere og å se betydningen av design som konkurransefordel på det internasjonale markedet. Den internasjonale konkurransen om *Fenniaprisen* holdes hvert andre år. Konkurransen organiseres av Design Forum Finland og forsikringsselskapet Fennia. Hensikten med Fenniaprisen er å støtte produksjon av høystandard produkter og å fremme industriens konkurransekraft. Kriteriet for å få prisen er at produktet er nytt, praktisk anvendbart, innovativt og har et godt design. Fenniaprisen har de siste 10 årene etablert seg som Finlands viktigste designutmærkelse. Fra 2003 har dette vært en internasjonal konkurranse. Hovedpremien er på 25 000 Euro, men en 10-15 produkter får også andre utmerkelser.

Det er satt i gang spesielle aktiviteter for unge designere. En serie utstillinger med tittelen *Young Forum* ble startet på midten av 1990-tallet fordi en nedgangstid hadde gjort det vanskelig for unge designere å få arbeid i industrien. Prisen *The Young Designer of the Year* deles også ut årlig. Målet er å fokusere på unge talenter og deres ekspertise. *Kaj Franck Design Award* deles hvert år ut til en designer som hele livet har arbeidet med design. *Estlander prisen* har sitt navn etter grunnleggeren av DFF, professor Carl Gustaf Estlander, og prisen går til en person som har arbeidet spesielt med å fremme bruken av design.

## Designår

Fokuset for designåret i Finland var å fremme design som en del av innovasjonssystemet og bedriftenes konkurransefortrinn. Videre skulle den gi publikum generelt et positivt bilde av finsk designintensive bedrifter og produkter og å bygge ut et effektivt samarbeid blant interessegruppene i denne sektoren (Sorvali et.al 2006).

### 3.2.4. Evalueringer

#### Evaluering av Design 2005!

Saarela m.fl. (2004) evaluerte Design 2005!. Rapporten er på finsk, men et svensk sammendrag oppsummerer hovedfunn<sup>11</sup>. Ifølge sammendraget konstaterer gruppen som har fulgt Design 2005! at designsystemet er utviklet på bred front. Utviklingen har engasjert sentrale aktører utenfor selve designsamfunnet. Dette har bidratt til dynamikken i utviklingen og øket troen å design. På kort sikt er det oppnådd en markert kvantitativ økning innen designforskningen. En sammenligning med den internasjonale forskningsdebatten viser at ”våre” forskningsproblem er relevante og aktuelle. Oppfølgingsgruppen ser det som særlig viktig at den utviklingen som er kommet i gang sikres en fortsettelse. På bakgrunn av de gjennomførte tiltak og ekspertuttalelser kommer ekspertgruppen med følgende konklusjoner og anbefalinger mht Design 2005!:

- 1) Gjennomføringen av Design 2005! har i sin helhet kommet i gang på bred front.
- 2) ”Teknologiska utvecklingscentralen” sitt teknologiprogram for industriell formgivning og Finske Akademinens forskningsprogram for industriell formgivning er unike helheter og relevante forskningstema som gir grunnlag for ny formgivning.
- 3) Prognoseprosjektene for utdanning gir retningslinjene for utviklingen av utdannelsen
- 4) Internasjonaliseringen av designbyråenes virksomhet er en stor framtidig utfordring.
- 5) For å stimulere utviklingen av designsystemet må det satses mer på kommunikasjon.

På bakgrunn av disse konklusjonene legger oppfølgingsgruppen fram følgende forslag til framtidige tiltak:

Strategisk nivå:

- 1) Det startes en utredning om kluster innen design.
- 2) Den langsiktige forskningsaktiviteten trygges.

På operativt nivå foreslår oppfølgingsgruppen at det spesielt satses på:

- 1) Internasjonalisering av designbyråer.
- 2) Strukturforandringer mht designbyråene
- 3) Styrking av den kommersielle virksomheten innen designbransjen
- 4) Utvikling av designkommunikasjon
- 5) Oppfølging av utviklingen av designsystemet.

---

<sup>11</sup> [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2004/muotoilu\\_2005\\_-\\_ohjelman\\_seurantaryhman\\_raportti?lang=sv&print=true](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2004/muotoilu_2005_-_ohjelman_seurantaryhman_raportti?lang=sv&print=true)

Oppfølgingsgruppen foreslår også at handels- og industridepartementet og undervisningsdepartementet får utført en sammenfattende utredning om de kreative næringenes nasjonaløkonomiske betydning og deres muligheter nasjonalt.

### **Global Design Watch, April 2006**

Denne publikasjonen (Sorvali et.al. 2006) vurderte utviklingen av designpolitikken og støtteprogram for design i et utvalg land. En sammenligning med situasjonen i 2003 (Hytönen & Hekkinen 2003) var en sentral del av evalueringen. I følge Sorvali var det en generell tendens til lavere score for landene som helhet. Når det gjaldt Finland sin utvikling viser de til konklusjoner som allerede er nevnt mht Design 2005!. De skriver videre (Sorvali et.al. 2006: 16-17):

The trend has been slightly *downward* for Finland, which fell from number one to number seven..... The relative position of Finland has become weaker despite efforts to promote design. ...

Finland has invested heavily in research and knowledge production in recent years. Whether Finland will improve its position in the design ranking in the future undoubtedly depends on how successfully research results are transferred into practice so that businesses and the economy can reap the benefits of research. Commissioned by the European Commission, the Innobarometer<sup>12</sup> 2004 shows that companies are investing in research and development in Finland more than in any other EU country. When it comes to launching new products and services or production processes, however, Finland is not in the top league in the EU. ..

According to the final report of Finnish Design Year 2005, a brand strategy for Finnish design has been in preliminary preparation by the board of the Design Year 2005. To support and provide background for the brand strategy the following are to be surveyed: 1) other projects and actors building the Finland brand internationally; 2) the activities and resources of competitors on the international markets; and 3) the images that target groups attach to Finnish design. Based on the preliminary investigations, a brand strategy will be created in order to differentiate Finnish design and to select the best forms of marketing, as well as tools for evaluating success. The brand strategy and the related action plan should genuinely promote the interests of Finnish designers, design consultancies and design-intensive businesses.

## **3.3 Storbritannia**

### **3.3.1. Designindustrien i Storbritannia**

Designindustrien har lenge stått sterkt i Storbritannia, men veksten har vært særlig sterk fra begynnelsen på 1980-tallet. Britisk design har vært preget av grafisk formgivning og merkevarebygging for større selskaper, av emballasje- og forpakkingsdesign og av interiørdesign (møbler, lamper, stoffer, farger,...). De profesjonelle designerne har vært innrettet mot sluttmarkedet, og kundene har i stor grad vært salgsleddene, dvs. varehandelen,

---

<sup>12</sup> FLASH EUROBAROMETER 164, Innobarometer 2004 (Realised by EOS Gallup Europe upon the request of the European Commission)

reklamebransjen og større serviceforetak. Designerne har i mindre grad vært involvert i produktutvikling og produktdesign i industrien. I en kartlegging fra 2004 kom det fram at bare 9-10 prosent av foretakene arbeidet med "engineering design" og "design and manufacturing", mens hele 65 prosent arbeidet med "branding and graphics", 55 prosent med "packaging" og 59 prosent med "multimedia and new media". Dette viser at britisk design fortsatt er sterkt innrettet mot de siste leddene i verdikjedene.

Allerede på 1980-tallet hadde England relativt stor eksport av designtjenester. Sektoren er nå preget av sterk innenlandsk og internasjonal konkurranse. Dette har ledet til fusjoner, oppkjøp og stadig større selskaper. Samtidig er det blitt vanskeligere for designere å etablere seg med egne selskaper fordi småselskapene ikke kan tilby den bredde i kompetanse som de store foretakene har. Det er i hovedsak de større designforetakene, med over 50 ansatte, som har hatt vekst de siste årene. I mindre foretak har sysselsettingen og omsetningen gått ned. Det er i dag ca. 185.000 designere i Storbritannia. Av disse er vel 77.000 ansatte "in-house designers" i andre bransjer, vel 47.000 arbeider i enpersonsforetak og resten i større designforetak. (2004-tall, kilde Design Council 2005). I 2004 hadde Storbritannia 950 designforetak med en årlig omsetning på over 1 mill £.

I følge Bruce & Daly (2005) står britisk design og britiske designelskaper sterkt i den internasjonale konkurransen. Dette har sin bakgrunn i at:

- Storbritannia har lange tradisjoner i å utdanne designere, og har greid å videreutvikle utdanningstilbudene ved å ta inn nye disipliner og tilby flere utdanninger på masternivå.
- Det engelske språk, som gjør det lett å eksportere design.
- Designmiljøene i London, med klynger av store, internasjonalt orienterte foretak.
- Stor innenlandsk etterspørsel etter design, særlig fra varehandel og andre deler av servicenæringene.
- British Design Council, som gjennom mange tiår har bidratt til å utvikle britisk design. British Design Council ble etablert i 1944.

Storbritannia har et stort antall organisasjoner som på ulike måter arbeider for å fremme bruk av design i eget land, for å fremme eksport av design og for å styrke kvaliteten på britisk design. De fleste organisasjonene er private, og baserer sine inntekter på medlemskontingenter og salg av tjenester. Disse organisasjonene gir ikke noen økonomisk støtte til enkeltbedrifter, men er likevel viktige aktører når det gjelder å få økt bruk av design, særlig i bedrifter som ikke har tidligere designerfaring. Vi har ikke funnet tall som kan si noe om hvor stor den offentlige støtten til design er. Som i andre land blir design i økende grad en del av de løpende innovasjonsprosessene, og det blir stadig vanskeligere å isolere bedriftenes designkostnader, den offentlige støtten til design og effektene av design.

### **3.3.2. Organisasjoner/aktører som arbeider for å fremme bruk av design**

*The Chartered Society of Designers* (CSD) ([www.design-association.org](http://www.design-association.org)) er verdens største organisasjon for profesjonelle designere, med 3.000 medlemmer fra 34 land. Over 900 av medlemmene er ledere av britiske designforetak. Medlemmer tas bare opp etter søknad, der designernes faglige kvalifikasjoner er avgjørende. Hvis en designer kan tilføyе MCS<sup>TM</sup> eller



FCSD™ (Member of CSD eller Fellow of CSD) etter navnet, skal dette være en garanti for designerens kompetanse og for at kunden får profesjonell bistand. CSD arbeider for å fremme kvalitet i designernes arbeid, blant annet ved å tilby kurs og videreutdanning for designere. CSD har utviklet et eget poengsystem for å kunne registrere medlemmenes videreutdanning. Målet er at medlemmene skal ta kurs svarende til 100 CSD-poeng per år. Medlemmene registrerer sin kursdeltakelse på CSDs online log. De medlemmene som tilegner seg minst 100 poeng per år, får dette på sin CV som ligger på CSDs hjemmeside, og som brukes når CSD skal anbefale og formidle designere til kunder som henvender seg til CSD. Bare 60 av de 100 poengene må samles gjennom CSD-kurs. De resterende 40 poengene kan oppnås gjennom andre relevante kurs eller ved å ta på seg mentoroppgaver for yngre designere.

CSD har en historie helt tilbake til 1930, men har skiftet navn flere ganger. I 2001 etablerte CSD en egen handels- og næringsorganisasjon; The Design Association. Gjennom ”The Design Association” etablerte CSD i 2006 en verdensomspennende godkjenningsordning for designforetak. Dette skal gjøre det enklere for potensielle kunder å finne designere med høy faglig kvalitet. Denne ordningen skal sikre kvaliteten på designforetak, slik medlemskap i CSD skal sikre kvaliteten på enkeltdesignere. CSD gir også ut tidsskrift ”The Designer” som publiserer artikler om design, designindustrien og designutdanning.

*Design Business Association (DBA)* ([www.dba.org.uk](http://www.dba.org.uk)) ble etablert i 1988 som en spin-off fra CSD. Design Business Association skal fremme ”professional excellence” gjennom partnerskap mellom næringslivet og designindustrien. DBA er en medlemsorganisasjon åpen for designforetak og for ”in-house” design team som arbeider i foretak i andre bransjer. DBA har ca. 300 medlemmer. DBA presenterer sin rolle gjennom et ”Wheel of Action”, jf figur 3.1.



**Figur 3.3.** *Design Business Association sitt ”Wheel of Action”.*

Kilde: [http://www.dba.org.uk/aboutdba/our\\_vision.asp](http://www.dba.org.uk/aboutdba/our_vision.asp)

DBA setter ”effektiv design” i kjernen av sin virksomhet. I ringen utenfor kommer de tre hovedsatsingene:

- ”Bringing Business to Design”. Målet er å styrke økonomien i designelskapene.

- ”Bringing Design to Business”. Målet er å at bedrifter i andre bransjer skal få økt forståelse for den betydning design kan ha for økonomiske resultater og konkurransekraft.
- ”Bringing Design to Government”. Målet er at offentlige myndigheter i større grad skal vektlegge design og kjøpe designtjenester fra medlemsbedriftene i DBA.

*British Design Council* ([www.designcouncil.org](http://www.designcouncil.org)) ble etablert i 1944 og er den nasjonale, strategiske enheten for design. Design Council er statlig finansiert og arbeider for å fremme bruk av design i privat og offentlig virksomhet. Arbeidet til Design Council kan grupperes i fem hovedområder:

- Arbeid for å påvirke politikere til å ”tenke design”.
- Administrere program som skal hjelpe bedrifter til økt bruk av design.
- Initiere tiltak for å designe offentlige tjenester etter brukernes behov.
- Gjennomføre et program kalt ”Designers of the time” (Dott) som prøver å involvere folk i aktiviteter der de skal utforske hva god design kan bety for hverdagslivet.
- Ha et ansvar for informasjon og formidling av kunnskap og forskning om design. En rekke publikasjoner er tilgjengelig på nett, og kan også bestilles som papirkopier.

Design Council formidler ikke og anbefaler heller ikke designere til private eller offentlige virksomheter som etterspør design. Dette er begrunnet med at DC er en offentlig enhet som skal være nøytral og upartisk. Men DC henviser til ulike andre organisasjoner som kan veilede enkeltbedrifter i valg av designere. Design Council gir heller ikke råd om spesielle utdanningstilbud innen design, men har en oppdatert oversikt over de tilbud som finnes i Storbritannia.

Design Council har et program ”Designing Demand”, som nå går i tre regioner, der de inviterer bedrifter til endags workshops. Her motiveres bedriftene til økt bruk av design og får en del råd om hvordan de skal finne designere som passer til bedriftens behov.

Design Council gir ikke økonomisk støtte til designere eller til bedrifter som skal bruke designere, men de har en oppdatert liste (web) som viser hvor designere og designbrukere kan søke økonomisk støtte.

*British Design Innovation* (<http://www.britishdesign.co.uk/>) er en nonprofit medlemsorganisasjon etablert i 2005 etter en omdanning av det tidligere British Design Initiative, etablert i 1993. Da BDI ble etablert var hovedformålet å hjelpe designforetak med eksport. I starten omfattet BDI bare 24 foretak, men etter et de åpnet for medlemskap fra andre foretak, har medlemstallet økt til 4.500. Medlemmene omfatter alle typer av designforetak, inkl. interørarkitekter, ”in-house” design- og innovasjonsteam, og universitetsinstitutter som underviser i design, innovasjon og kunsthøgskole. Tanken bak den breie medlemsrekrutteringen er at dette skal fremme samarbeidet mellom ulike miljøer og fagdisipliner, og dermed styrke grunnlaget for innovasjon og kreativitet.

BDI er etablert ut fra en ide om at design er en kjernedisiplin i innovasjonsprosessene. Design må derfor bringes inn tidlig i utviklingsarbeidet. Det kan ikke komme i slutfasen for å skape

visuelt attraktive produkter. BDI er opptatt av den rolle designere kan ha i samspill mellom bruker og produsent, og at bedriftene (produsentene) skal utvikle egen kunnskap gjennom prosesser som involverer brukere og designere. I tråd med dette har BDI de senere årene åpnet for medlemskap også fra teknologer, entreprenører og andre som er involvert i innovasjonsprosesser, uten at de nødvendigvis arbeider med design.

BDI er i sin helhet finansiert gjennom sin egen drift, dvs. tjenester BDI selger. De har ingen offentlig støtte. BDI gir ingen direkte støtte til bedrifter, men yter betalte tjenester, for eksempel ved å finne designere for bedrifter og ved å råd til bedrifter i spørsmål om IPR.

I 2006 åpnet BDI ti regionale internettportaler, ni i England og en i Skottland, for å styrke sitt tilbud i regionene. De regionale portalene har et eget styre, sammensatt av representanter fra regionene.

*Design Wales* (<http://www.designwales.org>) arbeider for å fremme bruk av design i næringslivet og i utdanningssystemene i Wales. Design Wales skal tilby fri og uavhengig designstøtte til næringslivet i Wales. Hele virksomheten i Design Wales er finansiert av "The Welsh Assembly Government". Det kreves ingen betaling fra foretak som mottar tjenester fra Design Wales.

Hovedmålene for Design Wales er å:

- Motivere foretakene til økt bruk av design
- Få foretakene til å inkludere design i utviklingsarbeidet, slik at design blir en naturlig del av arbeidet for å sikre foretakene varige konkurransefortrinn.
- Bidra til at design faktisk gir denne effekten i foretakene.

Design Wales har en stab av erfarne designere som gir råd om design, introduserer foretak for designere, med mer. De gjør imidlertid ikke selv designjobber for foretakene.

Aktivitetene til Design Wales kan grupperes i tre kategorier:

#### *For industry*

Design support for businesses in Wales with four levels of service

Level 1 –Telephone and e-mail advice lines

Level 2 - Regular & regional brand workshops

Level 3 - Industry sector-specific support

Level 4 - One to one advice from specialist design advisors

#### *For education*

The provision of case studies for school education

An annual competition for design students in Wales – the Ffres Awards

#### *For the design sector*

An on-line design directory of design expertise in Wales

Support for an emerging Design Forum for Wales

Support for the Cardiff Design Festival”

Design Wales tilbyr også forskjellige kurs, eksempelvis i merkevarebygging og IPR. Design Wales sier på sin hjemmeside at de er “*unique within the UK in terms of the scale and scope of our activities.*” Design Wales er for tiden Lead Partner i programmet SEEDesign, som er et europeisk nettverk der målet er å formidle gode erfaringer mht å stimulere SME til økt bruk av design.

### **The Cox Review.**

I Storbritannia har mange sett behovet for en sterkere offentlig designpolitikk, innrettet mot økt bruk av design, særlig i små og mellomstore foretak. På bakgrunn av dette ble det i desember 2005 lagt fram en rapport, ”The Cox Review<sup>13</sup>” som drøftet mulighetene og hindringene for økt bruk av design i SMB. Et hovedpunkt i Cox-rapporten er at (Cox, 2005:16)

... smaller companies do not respond well to generalised ‘awareness’ programmes. (...) SMEs need to be reached on a local basis, with active support and a practical demonstration of the benefits on offer”

Dette utsagnet førte til en diskusjon om effektiviteten i det offentlige støtteapparatets arbeid i forhold til små og mellomstore bedrifter. Det ble større oppmerksomhet om det å utvikle politikk, virkemidler og samhandlingsformer som kunne resultere i at kunnskap om design faktisk blir overført til SMB.

## **3.4 Nederland**

Analytiske og rasjonelle prinsipper hevdes å spille en stor rolle i nederlandsk designhistorie, ikke minst har stilretningen ”De Stijl” blitt stående som typisk for både kunst, design og arkitektur. Med globaliseringen og nye kommunikasjonsmidler er nederlandsk design blitt mer mangfoldig, med en blanding mellom ulike designdisipliner og mellom design og andre disipliner. Nederlandsk design beskrives som enkel, praktisk, upretensiøs, eklektisk og med mye humor. Svært få støtteordninger er rettet mot designere.

Designium sin ”Global Design Watch April 2006” (Sorvali m.fl 2006) inkluderer fra og med 2006 Nederland på listen over land som skal følges mht designpolitikk. På deres ”Design Competitiveness Ranking” er Nederland nr. 13 (av 50). Den ledes av Japan, mens Norge er nr. 22. Det nevnes at Nederland i 2005 har formulert en ny nasjonal design politikk, se 3.4.3.

---

<sup>13</sup> The Cox Review. Enhancing the Role of Creativity in Driving the Productivity Performance of SMEs in the UK. Leder i utvalget som la fram rapporten var styrelederen i Design Council, Sir George Cox.

### 3.4.1. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design<sup>14</sup>

*Premsele Dutch Design Foundation* (<http://www.premsele.org>) er en uavhengig og nasjonal stiftelse med oppgave å utvikle nederlandsk designs rolle og betydning innen kultur, samfunn og økonomi. Stimulering av bruken av design i bedrifter er en del av dette. Det samme er en målbevisst styrking av nederlandsk design internasjonalt. Stiftelsen organiserer konferanser, forelesninger og diskusjoner, gjør undersøkelser og publiserer. Stiftelsen støttes økonomisk av Undervisnings-, kultur- og vitenskaps-departementet og Amsterdam kommune. Premsele er på grunn av sin betydning spesielt omhandlet av Blomquist & Mokka (2006). Premsele har ingen formelle finansieringsordninger. Premsele sine målsettinger er operasjonalisert slik:

#### - Kulturell utvikling:

Premsele har særlig fokus på internasjonal, sosial og økonomisk utvikling. Nederlandsk designs høye kulturelle kvalitet er utgangspunktet, og Premsele vil videreutvikle den kulturelle verdiens ulike aspekter. Den generelle kulturelle utviklingen av design skal være et diskusjonstema når Premsele møter bl.a. ikke-vestlige kulturer. Den kulturelle utviklingen er nært relatert til økonomisk og sosial utvikling, f.eks. når den involverer markedskrefter eller kulturelt mangfold og integrasjon. I tillegg skal Premsele legge til rette for teoretisering og refleksjon. Dette gjøres for eksempel gjennom årlige Premsele-forelesninger.

I 2003-2004 startet Premsele en postakademisk utdanning i utstillingsdesign og praktisk presentasjon av design i museer, kunsthaller og arkiver. Utdanningstilbudet er internasjonalt orientert og omfatter både økonomiske, kommersielle og kulturelle sider ved utstillingsdesign.

#### - Økonomisk utvikling

Den økonomiske utviklingen av nederlandsk designsektor bidrar til økonomisk styrke i den kreative industri, og styrking av designsektorens internasjonale konkurransevne. Premsele deltar bl.a. i organiseringen av vandretstillinger av nederlandsk design i utlandet og i prosjekter som skal fremme integrasjon mellom designere og næringslivet og styrke de kreative næringenes økonomiske evne.

Premsele deltok i 2006 som rådgiver, i juryen og i organiseringen av avslutningsmøtet for 125% Design 2006. Dette var det tredje i rekken av treningsprogram der målet var å øke bedriftskompetansen blant designere, med vekt på motivasjon, presentasjon og akkvisisjon. Programmet organiseres av Kunstenaars & co, som har som oppgave å stimulere og støtte kunstnere i det å utvikle lønnsomme yrkespraksiser.

---

<sup>14</sup> Blomquist & Mokka (2006) nevner også en rekke andre organisasjoner; Association of Dutch Designers, BNO ([www.bno.nl](http://www.bno.nl)), De Waag, Waag Society for old and new media ([www.waag.org](http://www.waag.org)), Limburgse Design Associatie ([www.lda.nl](http://www.lda.nl)) Ontwerp Platform Arnhem ([www.o-p-a.nl](http://www.o-p-a.nl)) DMN ([www.dmnetwerk.nl](http://www.dmnetwerk.nl)) Young Designers & Industry ([www.ydi.nl](http://www.ydi.nl))

Premsele har initiert forskningsarbeider om designsektorens økonomiske betydning, og om designsektorens bidrag til suksess i andre næringer

#### - Sosial utvikling

Betydningen av sosial utvikling av design ligger i designerens forutsetninger for å bidra til løsning av et stort spekter av alvorlige sosiale utfordringer, som bærekraftig utvikling, opplæring, sikkerhet og omsorg, humanitær hjelp og utviklingssamarbeid. Samtidig kan sektorens profesjonelle utvikling nyte godt av forskning på designs bruksverdi og sanseverdi, og knytte disse til framtidig verdi. Premsele har registrert økt behov blant designere for å kunne plassere sitt arbeid i en moralsk eller idealistisk kontekst.

Premsele står (sammen med flere andre organisasjoner<sup>15</sup>) bak organisasjonen Dutch Design in Development (DDiD, [www.ddid.nl](http://www.ddid.nl)), som organiserer utveksling av ekspertise mellom nederlandske designere, marketeers og kommunikasjonsspesialister og kolleger i utviklingsland. Premsele har videre tatt initiativ til en egen stiftelse (Street-lab, [www.streetlab.nl](http://www.streetlab.nl)) som promoterer nederlandske gate-moter.

*Design.nl* ([www.design.nl](http://www.design.nl)) er en portal for designinteresserte, både i og utenfor Nederland. Siden har linker til ulike initiativer innen nederlandsk design, en omfattende nyhetsoversikt og kalender over arrangementer og begivenheter. Hver uke blir en gjesteskribent invitert til å sette opp en blogg på siden. Design.nl er etablert ved hjelp av prosjektstøtte fra Squarewise.

Syntens ([www.syntens.nl](http://www.syntens.nl)) er etablert på initiativ fra Finansdepartementet og er en uavhengig organisasjon for innovasjon i små og middelstore bedrifter. Syntens har kontorer over hele Nederland og totalt 450 medarbeidere. Av designrelaterte aktiviteter i regi av Syntens kan nevnes programmet "Design Pressure Cooker 2006", som tilbyr bedrifter i Amsterdam med mer enn fem medarbeidere bistand til produktutvikling. De stiller til rådighet et team av eksperter innen design, markedsføring og teknologi som sammen med bedriften utvikler et produktforslag og en konseptmarkedsføringsplan.

I september 2006 åpnet *Designbusiness Network* (DEB) i Haag ([www.deb-den Haag.nl](http://www.deb-den Haag.nl)). De skal bidra til realisering av den sentrale målsettingen i Lisboa-agendaen, nemlig å gjøre Europa til den kraftigste (mest innovative) økonomi i verden. DEB skal bringe bedrifter i kontakt med fremstående designere, men også med lovende talenter i inn- og utland. Utveksling av kunnskap om det nyeste innen økonomi, industri og kultur er målsettingen med DEB. Flere av de viktigste organisasjonene innen design er allerede del av Designbusiness Network.

*Prosjektet Design Connection Eindhoven* ([www.designconnectioneindhoven.com](http://www.designconnectioneindhoven.com)) er utviklet innenfor Horizon, som er en strategisk handlingsplan for styrking av den økonomiske strukturen

---

<sup>15</sup> Nederlands kommisjon for internasjonalt samarbeid, Nederlandske designeres forening, Nederlandske kommunikasjonsrådgiveres forening og stiftelsen Share People

i region Eindhoven, hjertet i teknologiregionen Sørøst-Nederland. Programmet har siden 2004 arbeidet sammen med sentrale aktører for å profilere og posisjonere design i regionen, særlig innenfor de teknisk baserte industriene. Hovedformålet med prosjektet er å identifisere tilgjengelige muligheter for samspill mellom teknologi og design i regionen og bidra til å gjøre dem lønnsomme, ved:

- Å proaktivt bringe sammen, inspirere og bistå alle aktører innen design og tekniske industrier i regionen, og ved å fokusere på utvikling av ny virksomhet i skjæringsfeltet mellom design og teknologi
- Internasjonal profilering og posisjonering av Region Eindhoven som en topp-region for design og teknologi.

Design Connection Eindhoven gjennomfører det femårige programmet ”Design in Brainport Eindhoven 2005-2010”. Programmet ble initiert av Eindhoven kommune. Programmet symboliserer ifølge dem selv energien, kraften og samarbeidsviljen som eksisterer i regionen. De ønsker å skape optimale betingelser for at design skal fungere som en uavhengig økonomisk sektor og som en innsatsfaktor for kunnskapsindustrien i Brainport Eindhoven. De vil bidra til å bedre regionens konkurransevne og styrke regionens internasjonale design- og teknologiprofil.

### 3.4.2. Ulike typer virkemidler og programmer

#### **IOP – Innovative Research Programs**

Nasjonale myndigheter har organisert flere forskningsprogram (IOP – Innovative Research Programs) der man forsøker å bringe sammen forskere og designere. Eksempler er IOP ManMachine Interaction, IOP Integrated Product Creation and Realisation ([www.senternovem.nl/iop](http://www.senternovem.nl/iop)) I tillegg arbeider Premisela med å utvikle et nasjonalt program for produkt utvikling (NPPD) der en knytter sammen design, forskning og industri. Det legges til rette for samarbeid mellom kommersielle aktører og utdanninger innen ”design industry”, bl.a. ved at studenter arbeider i ulike firma. Firmaene sitter også i rådgivende styre ved aktuelle skoler og universiteter (Blomquist & Mokka 2006).

#### **Noen utdanningsinstitusjoner og -tilbud<sup>16</sup>**

*Design Academy Eindhoven* ([www.designacademy.nl](http://www.designacademy.nl)) skiftet ved slutten av 1990-tallet filosofi og navn (fra Akademie Industriële Vormgeving Eindhoven). Fokus skiftet fra produkter til mennesker, samtidig som en tok konsekvensen av at skolen var blitt mye mer internasjonal. Design Academy er den eneste høyere utdanningsinstitusjonen i Nederland som er spesialisert kun på industridesign. Tilbyr bachelor- og postgraduateutdanning

Design Academy Eindhoven ble i 2005 rangert på 5. plass blant verdens mest betydningsfulle personer, produkter, organisasjoner og ideer i dagens designlandskap, og som den fremste utdanningsinstitusjonen.

*Delft University of Technology, Fakultet for industriell formgiving* ([www.tudelft.nl](http://www.tudelft.nl))

---

<sup>16</sup> Blant øvrige designskoler er Gerrit Rietveld Academy, ArtEZ, Hogeschool voor Kunsten Utrecht, St.Joost Academy

Tilbyr treårig bachelorprogram og toårig masterprogram i industridesign, med vekt på interaksjonen mellom bruker og produkt. Produktets uttrykk, brukbarhet og estetikk, betydningen av produktdesign for brukeren, og design og formgivingens plass i en sosiokulturell kontekst, er viktige aspekter.

*Technische Universiteit Eindhoven, Industrial Design* ([/w3.tue.nl/nl/](http://w3.tue.nl/nl/))

Har hovedvekt på intelligente produkter og utdanning av ingeniører som kan integrere ulike typer kompetanseområder. Instituttet ble etablert i 2001.

### **Priser og utmerkelser**

Nederlandske designpriser deles ut i et stort antall produktkategorier (for eksempel emballasje, konsumprodukter, interiørprodukter), samt til "design for all".

### **3.4.3. Nettverk**

*Design Platform Eindhoven (DPE)*, [www.designplatformeindhoven.nl/](http://www.designplatformeindhoven.nl/) skaper forbindelser mellom aktører i designmiljøet i Sørøst-Nederland, organisasjoner som Design Academy Eindhoven, TU/e Industrial design, TNO Industrie, Philips Design og designrelaterte virksomheter og industri. Ved å etablere en åpen og dynamisk møteplass inviterer DPE til dialog mellom designere, brukere og kunnskapsmiljøer. DPE organiserer aktiviteter, utstillinger og kunnskap knyttet til samtidens utfordringer og utviklinger på designområdet.

DPE har som formål å promotere verdien av design som faktor i utvikling og innovasjon i bedrifter i Sørøst-Nederland og utenfor regionen. Design fra Sørøst-Nederland skal gjøres synlig såvel nasjonalt som internasjonalt, og levere substansielle bidrag til kulturell, sosial og økonomisk vekst. DBEs ambisjoner kan sammenfattes slik:

- å bidra til et vekstkraftig og dynamisk designklima i regionen Sørøst-Nederland, som tiltrekker og stimulerer designere og designrelaterte organisasjoner
- styrke innovasjonsevnen i region Sørøst-Nederland, på det økonomiske området men også på det sosiale og kulturelle
- plassere Sørøst-Nederland som designregion på det internasjonale kartet

DPE retter seg først og fremst mot det regionale designmiljøet, men også kunder – både bedrifter og publikum – er målgruppe for ulike aktiviteter. Det samme gjelder leverandører til designmiljøet. DPE har tette bånd til kunnskapsinstituttene.

*Dutch Design Week* ([www.dutchdesignweek.nl](http://www.dutchdesignweek.nl)) er et initiativ fra DPE. Det ble arrangert for femte gang i oktober 2006. Arrangementet har som hensikt å bygge dynamiske og bærekraftige broer mellom designere, utdannings- og kunnskapsinstitusjoner, kunder i næringslivet og regjeringen, og interesserte besøkende, ved å posisjonere byen Eindhoven som den internasjonale spydspissen i nederlandsk design.

### **Kunnskapsnettverk – Doors of Perception**

Doors of Perception ([www.doorsofperception.com](http://www.doorsofperception.com)) er en konferanse, en nettside og et kunnskapsnettverk. Det bringer sammen innovatører, entreprenører, utdanningsinstitusjoner, og designere som ønsker å forestille seg alternative, bærekraftige fremtidsbilder, og at man tar



skritt for å nå disse fremtidsbildene. Et mål er å øke folk sin forståelse og bruk av designprosessen for å utvikle scenarier for nye tjenester, spesielt hvordan det kan gjøres ved bruk av informasjonsteknologi. Doors prioriterer innovasjoner knyttet til sosiale og kulturelle behov og de bringer sammen disipliner og grupper som ellers ikke ville møtes. Doors har et svært bredt perspektiv på design, og bruker design som en måte til å komme fra en eksisterende situasjon til en ønsket situasjon i framtiden. Deres konferanser bringer sammen folk med ulike typer kunnskap (Blomquist & Mokks 2006).

#### **3.4.4. Evalueringer/studier**

*Feasibility Study on Design Intensive Industries in Denmark and Holland* er en sammenlignende studie av designsektoren i Nederland og Danmark, gjennomført av to finske forskere i 2006. Her kommer det bl.a. fram at 42 % av nederlandske designselskapers oppdrag kommer fra små og mellomstore bedrifter, og at denne andelen har økt fra bare 25 % i 2002. Ifølge analysen er en av styrkene ved systemet i Holland de mange profesjonelle designere og at utdanningssystemet innen design er ett av de best, om ikke det beste i verden. Rapporten omfatter bl.a. en SWOT-analyse, som konkluderer med at eksport av nederlandsk design er en stor utfordring, til tross for at nederlandsk design har godt omdømme både nasjonalt og internasjonalt, og til tross for god tilrettelegging for eksport. Ifølge dem bør Prensela få flere folk og mere ressurser for å gjennomføre oppgavene knyttet til eksport. En for det nederlandske systemet er at mange nettverk gir en samarbeid mellom design studenter, designere og bedrifter.

*Prensela sin policy plan for 2005-2008* (Prensela 2005a) kunne forventes å inneholde noen refleksjoner som grunnlag for framtidig satsing. Likevel finner vi ikke klart hva de kan lære av tidligere aktivitet. I framtida vil de imidlertid prioritere å fremme (s.19): ..public-oriented, economic, social, international and regional development..". Som "nettverksorganisasjon" vil de på et senere stadium bli eksternt evaluert i forhold til "rykte" hos aktører som de samarbeidet med, vekst og kvalitet på sin klientbase, og antall nye "partnership" som er kommet som følge av deres prosjekter og aktiviteter.

Rapporten "Our creative potential" (Ministry of Economic Affairs & Ministry of Education, Culture and Science 2005) presenterer flere forslag for den kreative industrien, herunder design. De fokuserer på betydningen av aktiv kobling mellom økonomi og kultur, bl.a. ved nettverksbygging via program som skal bringe de to sidene sammen. Økt økonomisk støtte til "start-ups" i den kreative sektor er et annet forslag, mens eksisterende finansieringsordninger mot SMBer vil bli knyttet mer spesifikt til den kreative sektor. Forbedring av forholdene for "intellectual property", intensivering av internasjonaliseringen av nederlandsk design og økt satsing på "entrepreneurship and cultural management" er andre tema. For de fleste av temaene er det eksplisitt avsatt midler til gjennomføringen.

*Design in the creative economy*<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Prensela (2005b): Design in the creative economy – a summary.  
[http://www.prensela.org/pdf/economie/eo/premsela\\_def.pdf#search=%22Design%20in%20the%20creative%20economy%22](http://www.prensela.org/pdf/economie/eo/premsela_def.pdf#search=%22Design%20in%20the%20creative%20economy%22)

Rapport fra Premisela i 2005. Rapporten viser at nederlandske designere står for 0,7 % av den totale verdiskapingen i nederlandsk økonomi. Nesten halvparten (46 %) av designerne arbeider i "ordinære" (ikke design-) næringssektorer, nesten ¾ i den kommersielle tjenestesektoren og 20% i industrien.

*BNO Branchemonitor*<sup>18</sup> Årlig survey blant medlemmene i BNO (Nederlandske designere). Undersøkelsen i 2006 (basert på tall fra 2005) viser at nederlandsk designsektor er i framgang, etter flere år med store problemer. 50 % av medlemmene har store forventninger til året 2006. Videre påpekes det at design spiller en nøkkel rolle i innovasjon.

#### **Samarbeid mellom FOU-aktører og næringsaktører**

Store firmaer som Philips, Océ, DSM og Unilever organiserer selv samspill mellom FOU (inkl. design) og markedsføring, mens dette samspillet er dårligere organisert i og blant små og mellomstore bedrifter.

### **3.5 Frankrike**

Fransk design blir betraktet som "kulturell" og "high-tech" og omtales som "concept design" (*Cahiers Industriels*, septembre 2002).

Mye av supportarbeidet for å styrke bruken av design i bedriftene er både nasjonalt og regionalt finansiert, men det utøvende arbeidet foregår på regionalt nivå (Hytönen & Heikkinen 2003). I det følgende omtales hovedsakelig nasjonale institusjoner og virkemidler samt nasjonale nettverk av regionale aktører.

#### **3.5.1. Offentlige og andre aktører sin rolle i å mobilisere til økt bruk av design**

*Agence pour la promotion de la création industrielle* (APCI), ([www.apci.asso.fr](http://www.apci.asso.fr)) ble etablert i 1983 etter initiativ fra industri- og kulturdepartementene, og privatisert i 1993. Formålet er å bidra til samspill mellom kultur, forskning og industri. APCI utvikler sammen med sine medlemmer og partnere verktøy og fellessatsinger som fremmer en økonomisk, sosial og kulturell tilnærming innen design i Frankrike og innen fransk design i utlandet.

*Association Design Fr@nce*, [www.designfrance.tm.fr/](http://www.designfrance.tm.fr/) I 1990 etablerte Industridepartementet et nettverk bestående av fire regionale designsentre. 10 år senere, i 2000, etablerte de fire sentrene en sammenslutning, Design Fr@nce. Den har som formål å styrke og befeste bedrifters konkurranseevne ved å integrere design. Selskapets fire hovedoppgaver er å:

- Koordinere nettverket, gjennomføre fellestiltak, styrke de eksisterende sentrene.
- Arbeide for oppretting av flere sentre for å bidra til økt bruk av design i industrien.

---

18

[www.bno.nl/images/library/File/Samenvatting%20BNO%20Branchemonitor%202006.pdf#search=%22branchemonitor%22](http://www.bno.nl/images/library/File/Samenvatting%20BNO%20Branchemonitor%202006.pdf#search=%22branchemonitor%22)

- Fungere som kompetansesenter overfor bedrifter, profesjonelle organisasjoner og det offentlige
- Formidle mellom sentrene og andre nettverk

De regionale sentrene bidrar i sine respektive regioner ved å informere bedrifter om design (gjennom internett, brosjyrer, aviser), følge opp bedriftenes strategi- og utviklingsarbeid, initiere og legge til rette for samarbeid mellom bedrifter og profesjonelle designere.

*OSEO*, [www.oseo.fr/](http://www.oseo.fr/) ble etablert i 2005, på initiativ fra regjeringen, ved sammenslåing av tre tidligere organisasjoner med ansvar overfor små og mellomstore bedrifter. OSEO har som formål å:

- Bidra til å møte viktige behov i små og mellomstore bedrifter, men der behovene ikke møtes av private aktører.
- Styrke lesbarheten, effektiviteten og effekten av nasjonale og lokale virkemidler

OSEO skal arbeide etter følgende tre prinsipielle akser:

- Motivere til etablering og lette tilgangen på finansiering, ved å følge bedriftsledere gjennom deres prosjekter og styre dem mot bedre finansiering
- Skape et nettverk av SMBer og skaffe dem tilgang til nyttige tjenester, på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå - banker og finansinstanser, virkemidler, vitenskapelige og teknologiske miljøer
- Være til stede i hele bedriftens utviklingsprosess, særlig i de mest risikofylte stadiene etablering, innovasjon, utvikling, omstilling.

I tillegg til tradisjonelle tilbud om rådgiving og finansiering utvikles nye finansieringsprodukter og tjenester, som en garanti for kontinuitet i virkemidlene.

*DRIRE* (Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), [www.drire.gouv.fr](http://www.drire.gouv.fr) DRIRE er en statlig tjeneste med bærekraftig næringsmessig og økonomisk utvikling som mål. DRIRE ligger under Departementet for økonomi, finans og næring og Departementet for økologi og bærekraftig utvikling. De har regionale avdelinger i alle landets provinser.

DRIRE-nes arbeid er organisert i 9 virksomhetsområder, og utvikling i SMB ligger i området "Industriell utvikling". Oppgavene på dette området er definert slik:

- Individuell oppfølging av bedriftene for å bistå dem i utviklingsprosesser, særlig ved å ta i bruk relevante finansielle ordninger, drive rådgiving og kvalitetssikre søknader om finansiell støtte.
- Initiere og iverksette aktiviteter som kan sikre gode betingelser for utvikling av bedrifter, særlig når det gjelder miljøprofil og andre viktige utviklingsutfordringer for SMB.
- Bruke kunnskap om det regionale næringslivet til å forutsi utviklingen og analysere muligheter og utfordringer.

### **3.5.2. Ulike typer virkemidler**

#### **Finansieringsordninger**

*Crédit d'impôt recherche - skattefradrag for forskning*

([www.fiscalonline.com/ft\\_credit\\_impot.htm](http://www.fiscalonline.com/ft_credit_impot.htm))

Ordningen består av redusert skatt tilsvarende halvparten av utgiftene til FOU i løpet av et år, eller halvparten av gjennomsnittsforkullet i løpet av de to siste årene, med fradrag for offentlige tilskudd som ikke skal tilbakebetales. Alle bedrifter innen industri, handel eller landbruk er omfattet av ordningen.

Ordningen omfatter utvikling eller forbedring av et produkt, en prosess, et program eller et verktøy som presenterer en substansiell originalitet eller forbedring som ikke følger av enkel bruk av eksisterende teknikker. Bare operasjoner som har til hensikt å redusere vitenskapelig og/eller teknisk usikkerhet blir tatt i betraktning. Nødvendige investeringer til utvikling av en prototyp kan betraktes som FOU-utgift, deriblant også utgifter til industridesign i denne sammenheng.

*Innovation - création – design.* Industriminister François Loos inviterte sommeren 2006 til utvikling av innovative prosjekter innenfor forbruksvarer. 4 mill Euro ble bevilget for å støtte fellesprosjekter som tar sikte på å stimulere bedrifter, særlig SMB, til å integrere de mest moderne verktøy og metoder i ulike faser av produktutviklingen, deriblant strategiarbeid og markedsposisjonering; kreativitet og design; markedsføring; kreativitetsstyring; økologi og gjenvinning. [www.industrie.gouv.fr/portail/ministre/comm.php?comm\\_id=7023](http://www.industrie.gouv.fr/portail/ministre/comm.php?comm_id=7023)

Tilskuddordninger administrert av OSEO<sup>19</sup>

- *Tilskudd til rekruttering av spesifikk vitenskapelig og teknisk kompetanse i innovasjonsprosjektet.* Personen som rekrutteres skal knyttes til FOU-oppgaver. OSEO finansierer inntil 50% av kostnadene i forbindelse ansettelsen, for en periode på inntil 12 måneder, men begrenset oppad til mellom 13000 og 30000 Euro avhengig av kompetansen til den som blir rekruttert.
- *Tilskudd til innovasjonsprosjekter.* Ordningen skal bidra til at bedriftene oppnår og bevarer et konkurransefortrinn gjennom utvikling av et nytt produkt, en ny produksjonsmetode eller en ny tjeneste, uansett grad av kompleksitet og utviklingsnivå.

*Lån til innovasjonsutvikling.* Ordningen dekker utgifter knyttet til kommunikasjon/ markedsføring, rekruttering, utvikling av prototyper, lansering av nye produkter, etablering av nye markeder. Lånet forutsetter lånetilsagn på tilsvarende beløp i annen bank, og gir dessuten tilgang til OSEOs ekspertise. Lånebeløpet kan ligge mellom 40 000 og 400 000 Euro

## **Utdanningsinstitusjoner**

---

<sup>19</sup> OSEO et la creation. Financement et accompagnement des PME. [www.oseo.fr/oseo/groupe/offre](http://www.oseo.fr/oseo/groupe/offre)

*ENSCI (Ecole nationale supérieure de création industrielle), Paris [www.ensci.fr](http://www.ensci.fr)* Skolen utdanner industriformgivere eller designere i løpet av fem, fire eller tre år, avhengig av tidligere bakgrunn.

*L'École de design Nantes Atlantiques, Nantes [www.lecolededesign.com](http://www.lecolededesign.com)* Tilbyr to- og femårig utdanning utover bachelornivå, bachelorpåbygging og utdanning på mastergradsnivå. Det femårige BA+-programmet har to valgfrie retninger, produktdesign og hypermediadesign. Det toårige BA+-programmet gir tittelen overingeniør bl.a. i design og industriell innovasjon. Det videregående tilbudet omfatter design og multimedia, mens masterutdanningen har fokus på ledelse av markedsførings- og designvirksomhet i organisasjoner. Skolen arbeider tett med bedrifter, noe som gir studentene mulighet for å praktisere i konkrete situasjoner, gjennom feltarbeid, praksisoppgaver, kollokvier og forskningsprosjekter.

*L'École nationale supérieure des arts décoratifs ([www.ensad.fr](http://www.ensad.fr))* er en offentlig nasjonal institusjon under Kultur- og kommunikasjonsdepartementet. Den har som formål å gi kunstnerisk, vitenskapelig og teknisk opplæring innen skapende kunstarter. Tilbyr femårig utdanning med spesialisering i bl.a. objektdesign, som omfatter tidl. møbeldesign og industridesign.

*Ecole internationale de design Var (EID) [www.eid.var.cci.fr/](http://www.eid.var.cci.fr/)* Høyere utdanningsinstitusjon i Toulon, etablert og drevet av Chambre de Commerce et d'Industrie i fylket Var<sup>20</sup>, og med nasjonal godkjenning. Tilbyr toårig utdanning til Concepteur-Designer med flere spesialiseringer, samt mastergradsutdanning i Internasjonal Business and management for design (engelskspråklig).

*Université de Technologie de Compiègne (UTC), tilbyr masterutdanning i industridesign. [www.utc.fr/](http://www.utc.fr/)*

*Strate Collège Designers, Paris [www.stratecollege.fr](http://www.stratecollege.fr)* Tilbyr mastergradsutdanning i industridesign og innovasjon

---

<sup>20</sup> Et av 175 handels- og industrikammere i Frankrike, som yter bistand på et bredt spekter (rådgivning, finansiering, informasjon) til bedrifter og virksomheter i sine områder



## 4 Norge

### 4.1 Generelt om Norge

#### 4.1.1. Satsing på næringsrettet design<sup>21</sup>

Nærings- og handelsdepartementet la i juni 2006 fram en plan for satsing på næringsrettet design «Design og verdiskaping - Regjeringens satsing på næringsrettet design». Planen gjelder fram til 2010. Hovedmålet med planen er å stimulere til økt bruk av designere i næringslivet. Styrking av Innovasjon Norges og Norsk Designråds rådgivingsvirksomhet, utvidelse av isbryterordningen, som er en tilskuddsordning for bedrifter som tar i bruk design, bedre samarbeid om design på lederutdanningsinstitusjoner som Bedriftsøkonomisk Institutt og Norges Handelshøyskole og et utstillingskonsept for norsk design i utlandet er de viktigste tiltakene. Utvidelse av sommerdesignkontorene er en del av satsingen. Innsatsen skal prioriteres mot de næringene der Norge har spesielle konkurransefortrinn, som nemlig maritim industri, reiseliv, mat- og treindustrien.

#### 4.1.2. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design

##### **Organisasjoner/institusjoner som bistår næringslivet med bruk av design**

*Norsk Designråd* ([www.norskdesign](http://www.norskdesign.no)) ble etablert av Norges Eksportråd og Industriforbundet (NHO) i 1963, og er i dag en stiftelse som finansieres over Nærings- og Handelsdepartementets budsjett, gjennom bedriftsrådgivning og egne prosjekter.

Norsk Designråd har som formål å fremme bruk av design som strategisk innovasjonsverktøy for å oppnå større konkurransevne og lønnsomhet i norsk industri og næringsliv. Norsk Designråds rådgivningstjeneste skal bidra til at norsk næringsliv tar i bruk design i innovasjons- og utviklingsprosjekter for å skape merverdi for bedriften. Tjenesten er tilgjengelig for bedrifter som ønsker å ta i bruk design innenfor områdene:

- Produkt- og tjenesteutvikling
- Kommunikasjon (for eksempel emballasje, web, merkevarebygging, markedskommunikasjon og visuell profil)

Norsk Designråds rådgivere kan bistå med:

- Identifisering av mulighetsområder for design og utvikling i bedriften.

---

<sup>21</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stprp/20062007/Stprp-nr-1-2006-2007-/7/3.html?id=293971>

- Evaluering av bedriftens bruk av design.
- Rådgivning og veiledning i bruk av design i utviklingsprosjekter.
- Finne riktig designer til utviklingsprosjekter.
- Bistå i organisering av designrelaterte utviklingsprosjekter.
- Kurs og workshops.

*Innovasjon Norge* ([www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)) har som formål å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet, og å utløse ulike distrikters og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering. Innovasjon Norge tilbyr produkter og tjenester som skal bidra til å nå disse målene.

Innovasjon Norge er representert i alle fylker, har kontor i over tretti land, og deltar ellers i større internasjonale nettverk.

*Norsk designråd og Innovasjon Norge* skal samarbeide tett om å stimulere bedrifter til bruk av design. Hvert av Innovasjon Norges distriktskontorer har en designansvarlig, som fungerer som kontaktperson for bedrifter som ønsker å bruke designer i sitt utviklingsarbeid, og som skal samarbeide nært med Norsk Designråds rådgivere for å bistå bedriftene i oppstartfasen. Norsk designråd skal videre bestå bedriften med å finne riktig designer og med å koordinere samarbeidet mellom bedrift og designer.

Enkelte fylker har egne tilskudd som er øremerket for designprosjekter.

*Norsk Designråd og Patentstyret*<sup>22</sup> skal samarbeide om å hjelpe næringslivet med å sikre de verdier som skapes gjennom nye produkter, innovasjon og FoU, og om gjøre norske bedrifters konkurranseposisjon best mulig og skape økonomisk vekst. I 2005 fikk Patentstyret 25 % flere søknader om designbeskyttelse fra norske bedrifter. Når investering i design i høy grad knyttes opp mot lønnsomhet, er det vesentlig å sikre seg eneretter.

*Stiftelsen Norsk Form* ([www.norskform.no](http://www.norskform.no)) har som formål å:

i et bredt samfunnsmessig perspektiv øke forståelsen for arkitektur og design. Stiftelsen skal arbeide for kvalitet og nytenkning i utviklingen av omgivelser og produkter. Stiftelsen skal arbeide for å styrke faglig og tverrfaglig samarbeid, formidle kunnskap og gi råd overfor publikum, fagfolk, myndigheter, næringsliv og utdanningsinstitusjoner.

---

<sup>22</sup> Patentstyret er et nasjonalt kompetansesenter for industrielle rettigheter og er underlagt Nærings- og handelsdepartementet.



### 4.1.3. Ulike typer virkemidler

#### **Finansieringsordninger og spesielle satsinger**

*SkatteFUNN* ([www.skattefunn.no](http://www.skattefunn.no))

Formålet med ordningen er å framskaffe ny kunnskap, informasjon eller erfaring som igjen kan føre til nye eller bedre produkter, tjenester eller produksjonsmåter. Alminnelig bedriftsorientert produktutvikling uten forskningspreg godkjennes ikke.

SkatteFUNN er en rettighetsbasert skattefradagsordning. Dette innebærer at alle prosjekter som tilfredsstiller lov og forskrift, gir rett til skattefradrag. Ordningen er hjemlet i skatteloven og administreres av Norges forskningsråd i samarbeid med Innovasjon Norge. Søkere som eies med 25% eller mer av virksomheter som er større enn EUs SMB-definisjon (flere enn 250 ansatte), får 18%, mens alle andre får 20% skattefradrag for direkte og indirekte prosjektkostnader. Bedriften kan oppnå et skattefradrag på inntil 1,6 millioner. Dersom prosjektet gjennomføres av virksomheten selv, er kostnadsrammen 4 millioner kroner per år. Gjennomføres prosjektet i samarbeid med en godkjent forskningsinstitusjon, er den øvre rammen 8 millioner kroner.

Kostnader knyttet til beskyttelse av varemerke og design i godkjent SkatteFUNN-prosjekt kan inngå i grunnlaget for beregningen av skattefradraget.

I september 2006 arrangerte Innovasjon Norge og Norsk designråd et seminar om finansiering av designrelaterte utviklingsprosjekter gjennom SkatteFUNN, om sammenhengen mellom design og innovasjon og hva som kjennetegner designrelatert FoU.

*Isbryterordningen* administreres av Innovasjon Norge og skal gi faglig og økonomisk bistand til designbrukere. Gjennom ordningen kan små og mellomstore bedrifter med inntil 100 årsverk få støtte til produktutvikling eller utarbeidelse av markedsstrategi, forutsatt at en ekstern designer er engasjert i arbeidet. Designbyrået eller designeren som anvendes må være godkjent og kvalitetssikret av Norsk Designråd.

Fra 2006 er ordningen utvidet både mht. tilskuddsramme og målgruppe. Tilskuddsrammen er økt fra 50 000 til 100 000 kroner, og mens ordningen tidligere var rettet hovedsakelig mot bedrifter i sentrale områder, er den nå blitt landsomfattende. Med tanke på iverksetting fra 2007 er dessuten Innovasjon Norge og Norsk Designråd i gang med utvikling av verktøy og metoder rettet mot bedrifter som allerede har erfaring med design.

*Innovasjon Møbel* er et treårig program i regi av Innovasjon Norge, med varighet ut året 2006. Programmets formål er å styrke konkurransedyktigheten til norsk industri, med fokus på utvikling av design og eksport. Innovasjon Møbel støtter norske bedrifter i deres satsinger på å posisjonere seg og komme inn på utvalgte markeder i andre land. Å lage et merke av produktene er et av hovedfokusene, samt å lage et merke av stempelet "Norwegian Design". Gjennom programmet kan bedriftene få dekket inntil en tredel av utviklingsutgiftene i prosjekter som har til formål å øke eksportandelen. I tillegg til den økonomiske støtten får bedriftene også

tilgag til kompetanse gjennom Norsk designråd og Innovasjon Norge. Prosjektet er finansiert med 35 millioner fra Innovasjon Norge.

*www.INSIDENORWAY.NO* er et prosjekt som har som formål å øke norske bedrifters konkurransekraft. Prosjektet eies og drives av Teknologibedriftenes Landsforening, avdeling møbel og innredning, i samarbeid med Innovasjon Møbel og Norsk Designråd. I tillegg bidrar Kunsthøgskolene i Bergen og Oslo med faglig kompetanse. *INSIDENORWAY.NO* skal bidra til å øke norsk møbeldesigns omdømme i inn- og utland. Tyskland er et av de prioriterte markedene for initiativet, og det fokuseres her på å identifisere markedsmulighetene og utvikle et konsept for individuelle bedrifter slik at de finner sitt markedssegment.

### **Utdanningsinstitusjoner/-tilbud**

*Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)*. [www.ntnu.no](http://www.ntnu.no) 5-årig *siv.ing./masterprogram i industriell design*. Studiet vektlegger en kombinasjon av ingeniørkunnskap og designferdigheter som gir studentene grunnlag for å delta i produktutviklingsprosjekter, og med noen års erfaring i næringslivet, å delta i etablering og ledelse av slike prosjekter.

*Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)*. 2-årig *siv.ing./masterprogram i industriell design*. Studiet egner seg for studenter med bakgrunn fra ingeniør/design hybridutdanninger som vil fordype seg innen visse deler av fagområdet. Studiet har en felles overbygning av designstrategi og produktutviklingsmetodikk, før studentene velger fordypning innen ett eller flere emner.

*Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (www.aho.no)*, *Institutt for industridesign (IDE)* [www.adho.no](http://www.adho.no) Instituttet gir undervisning i to områder innenfor profesjonen industridesign; produktdesign (industrielt fremstilte produkter for allmenn og profesjonell bruk) og interaksjonsdesign (dialogen mellom mennesker og teknologi). Studiet er sammenhengende og fører frem til Master i industridesign etter fem år, inklusive diplom.

*Kunsthøgskolen i Oslo (www.khio.no)*, *Fakultet for Design*. Fakultet for design ved KHiO tilbyr for tiden studier innen områdene interiørarkitektur og møbeldesign, kles- og kostymedesign og visuell kommunikasjon. Tre studieprogram på Bachelornivå, og et felles Masterprogram med spesialisering innen ett av fakultetets tre områder. KHiO har nasjonalt ansvaret for utdanning i klesdesign og kostymedesign på dette nivået.

*Kunsthøgskolen i Bergen (www.khib.no)*, *Avd. for design*. Tilbyr studier innen møbel- og romdesign/interiørarkitektur og visuell kommunikasjon. Treårig bachelorstudium som kan bygges ut med toårig masterstudium.

*Høgskolen i Akershus (www.hia.no)* tilbyr treårig designutdanning, med fokus på materialkunnskap og utvikling av økologisk bærekraftige prosesser.

*Høgskolen i Vestfold (www.hive.no)* 3-årig ingeniørstudium i produktdesign.

*Høgskolen i Østfold* ([www2.ir.hiof.no](http://www2.ir.hiof.no)). Landets eneste treårige ingeniørutdanning i Industriell Design. Studiet gir en selvstendig godkjent offentlig profesjonsutdanning som kombinerer humanistiske, estetiske og teknologiske ferdigheter i arbeidet med å skape funksjonelle industriprodukter med appell til brukerne. Studiet kvalifiserer til Bachelorgrad i ingeniørfag og er tilpasset NTNU's mastergradsstudium i Industriell Design, slik at de som ønsker det har tilstrekkelige kvalifikasjoner til å søke opptak direkte til deres 4. studieår.

*Høgskolen i Ålesund* ([www.hials.no](http://www.hials.no)) Bachelor i ingeniørfag, produktutvikling og design. Utdanningen kvalifiserer for arbeid i et internasjonalt miljø med utvikling, konstruksjon og produksjon av industriprodukter generelt og skip og skipsutstyr spesielt. En vesentlig del av studiet foregår i laboratorier og verksteder, hvor studentene får anledning til å utvikle egne ideer og realisere disse gjennom bygging av prototyper. Prosjektarbeidene vil bli formulert og gjennomført i nært samarbeid med industrien. Mulighet for spesialisering innen skipsteknikk eller maskinteknikk.

*Design i bedriftsrettede utdanninger.* Næringsrettet design har ingen sentral plass i dagens lederutdannelse, for eksempel ved Norges Handelshøgskole (NHH), Handelshøgskolen BI og Norges Teknisk-Naturvitenskapelig Universitet (NTNU). Det finnes ikke noe etablert utdanningstilbud innenfor Design management i Norge. Det eksisterer heller ikke noe tverrfaglig samarbeid mellom merkantile og tekniske utdanningssteder på den ene siden, og designutdanningene på den andre siden.

## **Spesielle satsinger**

*Designåret 2005.* 2005 ble av regjeringen erklært som offisielt Designår. Norsk Designråd, Norsk Form og Innovasjon Norge fikk ansvar for satsingen, med følgende mandat:

Øke fokus på design som konkurransefaktor for næringslivet og som kulturelt uttrykk i et bredt og innovativt perspektiv. Forskning, utdanning og universell design skal vektlegges avhengig av deltagelsen fra de relevante departement.

Intensjonen med Designåret var å synliggjøre betydningen av design i vår hverdag, den rollen design spiller for det norske samfunnet som helhet, og for næringslivet, nasjonalt og internasjonalt. Det ble satt fokus på design gjennom en rekke aktiviteter over hele landet. bl.a. med følgende temaer:

- Design for næringslivet
- Design som kulturelt uttrykk
- Design i bistandsarbeid
- Design i utdanning
- Universell utforming (design for alle)
- Design Management

*Design underveis* var Norsk Designråd og Innovasjon Norges nasjonale kampanje i Designåret. Design underveis tilbød bedrifter workshops med tre ulike tema:

- Design & internasjonalisering
- Design & produktutvikling

- Design & reiseliv

Workshopene var rettet mot små og mellomstore bedrifter som ønsket mer informasjon om hvordan design kan brukes som strategisk verktøy i bedriften. 25 workshops ble arrangert rundt om i landet, i flere fylker i samarbeid med lokale nærings- og designorganisasjoner.

*Stipend for å stimulere utvikling av designbaserte eksportsuksesser.* I forbindelse med Designåret 2005 tilbød Næringslivets internasjoniseringsstiftelse inntil 400 000 kroner i stipend for utvikling av designbaserte eksportprodukter i små bedrifter. Stipendet kunne søkes av unge (under 35 år) prosjektledere, designere eller forretningsutviklere som jobbet alene eller i en norsk bedrift med færre enn 50 ansatte.

*Sommerdesignkontor* er et prosjekt som startet opp i 2006, i regi av Innovasjon Norge og Bedriftsforbundet i samarbeid med Institutt for produktdesign ved NTNU. Gjennom prosjektet fikk tredje og fjerde års designstudenter mulighet for å arbeide med problemstillinger i bedrifter i hhv Oppdal i Sør-Trøndelag og Jørpeland i Rogaland i sommermånedene.

*Designdagen/Næringslivsdagen.* Dette er en årlig fagdag i regi av Norsk Designråd, som setter fokus på designdrevet innovasjon i praksis.

*Faglig Frokost* har vært arrangert annenhver måned i 2006, i regi av Norsk designråd. På arrangementene presenteres bedrifter som har gjennomført designbaserte utviklingsprosjekter. Målsetningen er å øke kunnskapen om design som verktøy for innovasjon og utvikling.

*2id - Industrial Innovation and Design (Østfold).* 2id er et program i Borg Innovasjons inkubator, rettet mot studenter ved Høgskolen i Østfold som ønsker å arbeide med innovative prosjekter innenfor teknologi og industriell design. Hovedmålet er å stimulere til og tilrettelegge for nye kommersialiseringer gjennom satsing på studenter og utvalgte FoU-områder ved Høgskolen.

### **Designutmerkelser fra Norsk Designråd**

Norsk Designråd deler ut følgende utmerkelser til bedrifter og samarbeidende designere, som dermed får et kvalitetsstempel på sine produkter og løsninger. Mottakere av utmerkelser blir synliggjort i Norsk Designråds årlige Designboken, den årlige utstillingen i DogA i Oslo, og på Norsk Designråds nettsider. Mottakerne får dessuten stor oppmerksomhet i media.

*Merket for God Design* er Norsk Designråds utmerkelse til norske bedrifter og samarbeidende designere som har utviklet gode produkter i fellesskap. Utmerkelsen skal stimulere til videre utvikling og samarbeid, og er et kvalitetsstempel som bedriften kan benytte i sin markedsføring.

*Hedersprisen for God Design* ble lansert i 2000 og skal synliggjøre de produktene som står frem som det ypperste blant de som mottar Merket for God Design. Det er juryen som nominerer produkter til Hedersprisen for God Design.

*Klassikerprisen for God Design* er en designpris som tildeles norske bedrifter og samarbeidende designere for produkter som har vært på markedet sammenhengende i minst 10 år.

*International Design Award* har som formål å synliggjøre norskdesignede produkter utover Norges grenser og vise nivået på norske designere. Prisen tildeles norske designere og deres utenlandske oppdragsgivere for produkter de har utviklet sammen.

*Unge Talenter* er de unge designeres mulighet til å vise sine beste designprosjekter.

## **4.2 Noen hovedtrekk om hvordan systemet fungerer mht å stimulere til økt bruk av design**

### **4.2.1. Hvordan aktørene i systemet fungerer**

#### **Det generelle systemet**

Asplan Viak publiserte i 2004 på oppdrag for Innovasjon Norge og Norsk Designråd en evaluering av aktiviteter knyttet til samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Den avtalen var inngått i 1998. Evalueringen hadde som hensikt å måle hvordan bedrifter som mottok hjelp fra Innovasjon Norge og Norsk Designråd til designprosjekt i perioden 1998 – 2003 vurderer virkningene av designprosjektet i egen virksomhet (økonomiske, markedsmessige og andre resultater). I tillegg har man sett på bedriftens erfaring fra samarbeidet med Norsk Designråd og Innovasjon Norge.

Evalueringen viser høy brukertilfredshet med Ins og NDs tjenesteyting. 80 - 90% av respondenten er fornøyd eller svært fornøyd med hjelpen de har mottatt fra Innovasjon Norge og Norsk Designråd. Disse mener at IN/ND var opptatt av å skreddersy tilbudet til deres behov, de brukte tid på å sette seg inn i bedriftens situasjon og viste engasjement i hjelpen de ga. Designformidlingen førte til avtale med designer i 90 % av tilfellene og 4 av 5 respondenter tror at de ikke hadde kommet i kontakt med en så god designer uten denne hjelpen.

Nesten 60 % av bedriftene kom i gang med et designprosjekt etter eget initiativ, men i mange tilfeller skjedde det etter å ha deltatt på informasjonsmøter der tilbudet var nevnt. Ved kontakt med INs saksbehandlere har disse i mange tilfeller også vært opptatt av betydningen av design som faktor for å lykkes. Det er formidlet til bedriftene generelt og ved behandling av søknader om andre typer virkemidler. Litt under 30 % av respondentene ble kontaktet av IN/ND om et designprosjekt. Den utløsende faktoren der bedriften selv kontaktet kan være synkende salg, men at noen i bedriften eller dens styre tidligere er kjent med design som virkemiddel. Det er et unntak at designsatsingen springer ut fra en helhetlig strategiprosess i bedriften (Asplan Viak 2004).

### **Satsinger på egne geografiske designprosjekt**

I tillegg til veiledningen om bruk av design via Innovasjon Norges ordinære system har det i flere fylker vært ansatt en egen designansvarlig. Frydenlund (2006) fant i analysen av "Design i Innlandet" at bedriftene har hatt stort utbytte av deltakelsen i prosjektet, og at satsingen begynner å gi konkrete kvalitative og kvantitative resultater. Prosjektet har i høy grad nådd sine mål. Det viktigste med designsatsingen synes å være selve designsformidlingsprosessen fordi dette skaper en bevissthet i bedriften om hva bedriften er og hva de ønsker å bli.

Bevisstgjøringen om at design er et strategisk viktig virkemiddel blir befestet blant bedriftene etter hvert som bedriftene avanserer i designformidlingsprosessen.

Evalueringen viser videre at prosjektlederens rolle er omfattende. Vedkommendes evne til å fungere proaktivt som mentor mellom bedrift og designbyrå er et vesentlig suksesskriterium og noe vedkommende får anerkjennelse for. Prosjektkonseptet som ligger til grunn for design i Innlandet sikrer at "Design i Innlandet" fremstår som et egnet verktøy for promotering av design som en viktig satsing for økt verdiskaping og vekst.

Utfordringene fremover ligger i integreringen av prosjektet inn mot Innovasjon Norges øvrige strukturer både sentralt og i Hedmark og Oppland. En hovedkomponent i prosjektkonseptet er samarbeidsavtalen med Norsk Designråd og tilgangen til Designrådets database. Det er en utfordring for designsatsingen i "Design i Innlandet" og Innovasjon Norge generelt, at Norsk Designrådets database over designere og designbyrå trenger vesentlig oppgradering slik at den fungerer som et fullverdig verktøy for identifisering av profesjonelle og godkjente designmiljøer.

## **4.2.2. Hvordan de ulike virkemidlene brukes og fungerer**

### **Finansieringsordninger (tilskudd og lån)**

Økonomisk støtte var ett element i den hjelpen som bedriftene kunne motta. Den var imidlertid en del av en mer omfattende rådgiving/veiledning, som skissemessig fulgte den oppbyggingen som er presentert for Norge. Asplan Viak fant at 80 av 98 bedrifter hadde mottatt økonomisk støtte til designprosjekt i bedriften. 40 % av bedriftene vurderer økonomisk støtte som det viktigste for et designprosjekt.

### **Rådgivning/veiledning**

Dersom en ser på prosedyren/gjennomføringen av rådgivningstjenesten så er de ulike elementene viktige, men det viktigste, i tillegg til den nevnte økonomiske støtten, var hjelp til å finne designer (Asplan Viak 2004). 60 % av bedriftene sier at økonomisk støtte ikke var det viktigste for å komme i gang, og 30 % sier at å komme i kontakt med designer var viktigst.

### **Motivasjon av bedriftsledere**

Norsk designråd sin satsing på bedriftsledere har økt deres bevissthet om design og interessen for design. Ifølge Norsk designråd/Opinion (2006)<sup>23</sup> oppgir 83 % av bedriftene at de har brukt design i løpet av de siste 12 måneder innen minst én designdisiplin. Hele 86 % mener at Norge burde satse mer på å utnytte designkompetanse. Investering i design forbindes i svært stor grad med økt lønnsomhet. Norske bedrifter har ikke meget høyt fokus på formalkompetansen til designerne de bruker. Under halvparten av bedriftene oppgir at de bruker designere med fullført høyere designutdannelse. ¼ har ikke kunnskap om formalkompetansen til de designerne de bruker.

Når vi ser på hvilke designdisipliner bedriftene i størst grad bruker, utpeker kommunikasjons- og informasjonsdesign og digital design seg. Hele 70 % av norske bedrifter har brukt én eller begge av disse designdisiplinene i løpet av de siste 12 månedene. Her ligger mye av forklaringen på at andelen som sier de har brukt design er svært høy.

Undersøkelsen viser også at jo mer integrert design er jo flere positive effekter opplever bedriftene at de oppnår på grunn av designbruken. Dette gjelder for eksempel i forhold til økt omsetning, økt lønnsomhet, økte markedsandeler og utvikling av nye markeder. Bevisst og gjennomgående bruk av design merkes med andre ord på bunntlinjen i bedriftene. Undersøkelsen viser videre at økt bruk av antall designdisipliner jo flere positive effekter opplever bedriftene.

Undersøkelsen viser at de bedriftene som har spesielt fokus på produkt- og tjenesteutvikling i stor grad involverer designere i dette arbeidet. 33 % av norske bedrifter har et eget team eller avdeling som er dedikert til produkt- og tjenesteutvikling og mer enn 2/3 involverer designere i disse teamene/avdelingene. De som involverer designere kan i større grad opplyse om at de har hatt vellykkede utviklingsprosjekter de siste tre årene enn de som ikke involverer designere.

## **4.3 Produsenter av sport- og friluftsutstyr i Lillehammer- og Trysilområdet – betydningen av design og støttesystem**

### **4.3.1. Noen hovedtrekk om Lillehammer og Trysilområdene**

Lillehammerområdet og Trysil har begge lange tradisjoner innen vinteridrett. Dette har medført at det oppgjennom årene er startet en rekke produsenter av sports/friluftsutstyr. Noen av disse er lagt ned, andre har overlevd på egenhånd eller har blitt en del av andre og større konsern.

Lillehammerområdet med Nordseter og Sjusjøen er også av de eldre og klassiske hytteområdene i Norge. Disse er videreutvikla, og sammen med nyere hytte- og reiselivskonsentrasjoner i Hafjell, Kvitfjell og Skei har det bidratt til en betydelig reiselivsaktivitet, både sommer og

---

<sup>23</sup> Undersøkelsen er en telefonundersøkelse på dagtid blant 1200 norske bedrifter med fem ansatte eller mer. Utvalget representerer et tilfeldig utvalg fra ulike bransjer.

vinter. OL-94, samt en økende satsing på vinteridretter, som langrenn – med tilhørende undervisningstilbud, har gitt et ekstra fokus på regionen som vinteridrettsregion.

Utviklingen av Trysil som hytte- og alpinområde er en grunn til at man der har fått en profilert bedrift som satser på produksjon av sportsutstyr, for både sommer- og vinteridretter, nemlig Sweet-Protection. En annen sportsutstyrproducent, som er mindre profilert, men som omsetningsmessig er like stor, er JEGMA. Det produseres også fremdeles Østby-skivoks. Imagen av Trysil som vinterregion er en del av markedsføringen som Sweet benytter seg av. På samme måte hevdes det at Lillehammer området har fått et økende fokus som vinterdestinasjon og at det er positivt for imagen til bedrifter som produserer vintersportsutstyr.

#### **4.3.2. Betydningen av design og bedriftenes arbeid med design**

Design er viktig for alle bedriftene fordi det er viktig for utstyrets funksjonalitet og bedriftens "image". Dette gir seg ulike utslag. En bedrift, som er profilert på "grønne klær", og som satser i markedet mellom "mellom og lav pris", samt selger gjennom butikker som Coop og Felleskjøpet, har sin profil. Den følger ikke motene i særlig grad. Blad som Jakt og Fiske er ett av mediene for markedsføring, hvilket sier mye om den antatte kundegruppen. En av de andre bedriftene er også i stor grad nasjonalt orientert ved at 85 % av salget foregår i Norge. Selv om rammene for endringer av deres produkt er mindre legger de vekt på design i form av de tekniske og utseendemessige sidene.

De andre sportsbedriftene er i større grad orientert mot segmentene "mellom-markedet til det eksklusive". Selv om de har ulike typer produkter, er de i større grad internasjonalt orientert – de konkurrerer på den internasjonale arena. Disse valgene av kundegrupper og marked fører til at de i større grad orienterer seg mot skjæringspunktet til fashion/mote og der internasjonale megatrender blir en viktig faktor. Utformingen av produktene påvirkes ved at det tas hensyn til at de skal brukes i en moderne hverdag: Det skal være plass til mobiltelefoner, MP3 med mer. Plaggene skal også gi mulighet for å "uttrykke personligheten". I en av bedriftene har man nå tekniske muligheter til å gi produktene den helt personlige grafiske logo og uttrykk, selv om dette ennå ikke er nytta i forhold til vanlige brukere.

De nevnte punktene ser man også i valgene av designere og samarbeidspartnere. I alle bedriftene designer eierne eller egne ansatte produktene. Med ett unntak inkluderes likevel designere og tekniske fageksperter fra utenfor firmaets norske hovedkontor. Dette punktet må ses i forhold til i hvilken grad produksjonen er "utflagget", og type marked. Den bedriften som synes mest internasjonalsert mht produksjonen, og som satser mest på "massemarkedet", lar forholdsvis mye av designen utvikles i Asia, men basert på norske ideer. For de andre, også eksportbedrifter, produseres mye i utlandet eller produksjonen er planlagt lagt der. Design- og utvikling vil likevel bli liggende her i landet fordi disse delene må være nær de viktigste markedene, og for å sikre at designet følger bedriftenes profil.

De fleste bedriftene leier hjelp fra eksterne designere, oftest norske og gjerne lokalisert i Innlandet eller Oslo-området. Dette synes å være kontakter som går over flere år, enten ved at de er konsulenter på timebasis eller ved at det skjer i form av oppdrag. For de delene som er



teknisk kompliserte, eller der det trengs særlig viktig eller ny material kunnskap, brukes norske eller utenlandske tekniske forskningsmiljø. Det samme gjelder norske eksperter på produksjon av ”prototyper” – vår variant av modellistas. Ved tilkobling av eksterne designere er utfordringen å holde på bedriftens designprofil – for gjenkjenning, men samtidig åpne for en videreutvikling slik at man unngår å gå ”de vanlige opptråkka sporene”. Tett kontakt med internasjonale trendbyrå er viktig for de som selger mest internasjonalt. Det firmaet som er en del av et internasjonalt konsern har stor hjelp av nettopp den ekspertise det firmaet har, bl.a. når man ønsker å designe nye typer produkter – altså den tekniske eller funksjonelle delen av design.

Utviklingen av de tekniske sider ved designet har en viss sammenheng med i hvilket segment de opererer og grad av konkurranse på den internasjonale arena. For noen av dem er den kunnskap de selv har ervervet ved å bruke produktene viktig. For andre er ”testbrukere”, enten erfarne folk de kjenner, eller profilerte internasjonale idrettsutøvere, viktig. Dette gjelder både for å utvikle produktene, men også som et element i markedsføringen. I hovedtrekk har ikke bedriftene organisert systemer/fora for andre tilbakemeldinger fra kundene eller brukerne, men de vurderer likevel de tilbakemeldinger som gis. På den annen side ser bedrifter at veien mellom produsent og sluttbruker blir stadig kortere og at koblingen dem imellom vil bli stadig viktigere i framtida – særlig fordi det gir mulighet til å gi produktet det helt personlige uttrykk.

#### **4.3.3. Bedriftenes forhold til offentlige aktører og bruk av virkemidler**

##### **Forhold til offentlige aktører**

Bedriftenes kontakt med det offentlige virkemiddelsystemet innen innovasjon og design varierer fra ingen kontakt til en hyppig og nær kontakt. Bedriften som ikke hadde hatt kontakt visste ikke noe om det offentlige systemet, og hadde så langt vært mest orientert mot å ”klare seg selv”. Bedriften ville gjerne ha hjelp til å videreutvikle designet, men syntes det var en forutsetning at for eksempel en innleid designer hadde kunnskap om bransjen.

De øvrige var kjent, til dels godt kjent med det offentlige støtteapparatet, men brukte det i varierende grad. Felles er at når en skal konkurrere på markedene, særlig internasjonalt, så må det uansett satses på design – design blir bare viktigere og viktigere som element i konkurransen. En av bedriftene var ofte og i tett kontakt med Innovasjon Norge og Norsk Designråd, mens andre hadde brukt denne delen av støttesystemet og virkemidlene mer selektivt. Det skjedde ved at de hadde kontakt med de designansvarlige i Innovasjon Norge, men selv gjorde grunnlagsarbeidet ved å utarbeide en designbrif for et kommende prosjekt.

Andre hadde hatt kontakt i forbindelse med Skattefunn-prosjekter, der de hadde involvert nasjonalt ledende forskningsmiljø. Kurs/konferanser synes ikke viktig, men flere av bedriftene har vært nominert til designpriser – og de har vunnet. En av bedriftene er meget profilert på design. Deltakelse på messer er generelt viktig. De bedriftene som har hatt kontakt med det offentlige støtteapparatet synes fornøyd med den støtte og hjelp som de har fått. En bemerket imidlertid at det kunne ta noe lang tid, og en annen at ettersom de hadde begrensa ressurser så

måtte de av arbeidsmessige hensyn være selektive med hvilke prosesser de gikk inn i. Et par av bedriftene hadde mye kontakt med banken, og vektla at god kontakt med dem var viktig.

#### **4.3.4. Nettverk til andre bedrifter og designere**

Noen av bedriftene innen bransjen i regionen hadde tidligere samarbeidet i enkeltprosjekter. Det generelle inntrykket er derfor at det i liten grad er utviklet et nettverk mellom de aktuelle produsentene i regionen. Noen av dem har imidlertid ulike grader av fast samarbeid med andre sportsutstyrprodusenter i Norge, bl.a. ved å utvikle produkter som utfyller hverandre.

Vi ser imidlertid at bedriftene har egne nettverk i forhold til det de trenger. Det gjelder som nevnt i forhold til designere, som ofte er knyttet til bedriftene over lengre tid. Vi ser også at bedrifter som selv produserer mye her har et nettverk til underleverandører, enten ved at deler av produksjonen settes ut eller ved at bedrifter produserer maskiner som bedriftene trenger. Utvikling av fellesløsninger innen elektrotjenester er en annen del: Dette kan oppsummeres til at bedriftene utvikler de nettverk lokalt/regionalt, nasjonalt og globalt i forhold til hvor de får utført de nødvendige tjenester. Den bedriften som er en del av et internasjonalt konsern har stor nytte av å tilhøre det.

## 5 Sverige

### 5.1 Generelt om design i Sverige

Sverige<sup>24</sup> har en lang designtradisjon, og begrepet ”skandinavisk design” har sammenfattet innretningen på mye av svensk design. Likevel har ikke Sverige et eget politikkområde som formelt kalles ”designpolitikk”. Innsatsen for å fremme design finnes under andre politikkområder, som forsknings-, utdannings- og kulturpolitikken. For å finne ut hvor store økonomiske ressurser det offentlige bruker for å fremme design, må en derfor gå detaljert gjennom regnskapene for statlige og regionale myndigheter.

Kulturdepartementet har vært ansvarlig for de fleste proposisjoner, betenkninger og utredninger innen designområdet i Sverige. Bager-Sjögren (2007) forklarer dette med at svensk designpolitikk har lagt hovedvekten på selve formgivningen og det visuelle, og mindre vekt på den betydning design kan ha for foretakenes konkurransekraft. Først de senere årene har dette kommet i fokus i svensk designpolitikk.

Ved årtusenskiftet kom det flere offentlige utredninger som argumenterte for å styrke den offentlige innsatsen for design i Sverige:

- Proposition 1997/98:117 ”*Framtidsformer – Handlingsprogram för arkitektur, formgivning och design*”
- SOU 1999:123 ”*Mötesplats för form och design*” (delbetänkande)
- SOU 2000:75 ”*Statens insatser för form och design*” (slutbetänkande).

I sluttbetenkningen ble det pekt på at den statlige innsatsen for design var for svak, og at Sverige manglet et organ for å initiere, prioritere og samordne statlige innsatser. Utredningene er fulgt i årene etter 2000 og med Danmark og Storbritannia som forbilder har Sverige i dag en designpolitikk som i større grad er rettet inn mot foretaksutvikling og konkurransekraft. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom programmet ”*Design som utvecklingskraft för näringsliv och offentlig verksamhet*”. Prosjektet ble gjennomført av SVID. I regjeringens vedtak om programmet het det at (Bager-Sjögren 2007:33):

---

<sup>24</sup> Omtalen av svensk designpolitikk er i hovedsak basert på Bager-Sjögren m.fl.(2007): Politik för design. En jämförande analys av fyra länders designinsatser. Lars Bager-Sjögren, Karin Hovlin, Aurora Pelli, Lisa Scordato, Monica Ström och Anne Kolmodin. ITPS A2007:001

de projektforslag innom næringslivsområdet som har særskild potential att utveckla och stärka konkurrenskraft och bidra till hållbar tillväxt i små- och medelstora företag skall prioriteras

## 5.2 Offentlige og andre aktører som arbeider med å fremme bruken av design i bedrifter

### **Rådet för arkitektur, form och design, RAFD.**

Rådet ble opprettet i 2004 og har som hovedoppgave å drive fram statens arbeid innen områdene arkitektur, form og design, med utgangspunkt i seks angitte mål (Bager-Sjögren 2007:34):

- Arkitektur, formgivning og design skall ges goda förutsättningar för sin utveckling.
- Kvalitet och skönhetsaspekter skall inte underställas kortsiktiga ekonomiska överväganden.
- Kulturhistoriska och estetiska värden i befintliga miljöer skall tas till vara och förstärkas.
- Intresset för hög kvalitet inom arkitektur, formgivning, design och offentlig miljö skall stärkas och breddas.
- Offentligt og offentlig understøtt bygginge, inredande og opphandlande skall på ett föredömligt sätt behandla kvalitetsfrågor.
- Svensk arkitektur, formgivning og design skall utvecklas i ett fruktbart internationellt samarbete.

Rådets arbeid skal sluttrapporteres til Kulturdepartementet innen utgangen av 2008.

Målsettingene viser at RAFD i liten grad skal arbeide med foretakenes bruk av design, men med formgivning, kvalitet, ”skönhetsaspekter” og estetiske verdier.

### **Svensk Industridesign, SVID.**

SVID ble etablert i 1989, som en stiftelse. SVID har hovedkontor i Stockholm og seks regionkontorer. SVID har også lokale samarbeidskontorer over hele Sverige. SVID finansieres gjennom en årlig bevilgning fra Näringsdepartementet, via NUTEK. I 2006 var bevilgningen på 13 millioner svenske kroner. I tillegg til denne grunnfinansieringen har SVID prosjektinntekter fra næringsliv, regionale organisasjoner og EU.

SVIDs hovedoppgave er å fremme bruk av design som en utviklingskraft, både i næringslivet, i organisasjoner og i offentlig virksomhet. SVID forsøker å synliggjøre hvordan design kan påvirke konkurransekraft og foretaksutvikling. SVID støtter også opp om utdanning og forskning innen designområdet. SVID gir råd og praktisk veiledning i hvordan design kan integreres i og bli en positiv bidragsyter til den virksomhet foretak og organisasjoner driver.

I årene 2003-2005 gjennomførte SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign og Svensk Form et nasjonalt program, ”*Design som utvecklingskraft för näringsliv och offentlig verksamhet*”.

Totalt ble 498 foretak, 66 kommuner og kommunale foretak og 150 designere involvert i prosjektet. Programmet ble evaluert av Växjö universitet. Kort oppsummert viser evalueringen at<sup>25</sup>:

- 150 nye jobb har hittills skapats eller er planerte som en direkte följd av Design som utveklingskraft.
- Företagens omsättningsökning, som kan relateras direkt till design, uppgår till 300 miljoner kronor per år.
- Tio procent av projekten är så lyckade att de ekonomiskt motiverar hela satsingen på Design som utveklingskraft.
- Två tredjedelar av företagen kommer att öka sin designanvändning i framtiden.

Et annet eksempel på SVID-satsinger er ”Sommar-designkontoret” som ble startet i 1997 og går fortsatt. Gjennom programmet skal designstudenter koples opp mot næringslivet. Målet er at næringslivet skal få større forståelse av ”designens bredd og betydelse”. ([www.svid.se](http://www.svid.se))

”Ett sommar-designkontor består av studenter (design- inredningsarkitekt- och landskapsarkitektstudenter samt ingenjörs- och ekonomistudenter som läst minst fem poäng design) från olika högskolor och universitet. Studenterna samarbetar och får arbeta med korta idéorienterade uppdrag. Flertalet uppdrag sker i lokala små och medelstora företag, men även bland annat kommuner har varit uppdragsgivare på flera håll. Etablerade designer finns med som vägledare och bollplank. På varje ort finns en projektledare och en projektägande organisation som anställer studenterna och ansvarar för finansieringen.”

### **Svensk Form**

Svensk Form er en ideell medlemsforening som skal fremme svensk design nasjonalt og internasjonalt. Både enkeltpersoner og juridiske personer kan være medlemmer i Svensk Form. Svensk Form hette tidligere Svenska Slöjdföreningen, og ble etablert allerede i 1845. I 1976 ble navnet endret til Svensk Form. Svensk Form driver en møteplass for form og design i Stockholm. (tidligere Design Center Stockholm)

For Svensk Form omfatter designbegrepet både produkter og tjenester, og miljøer som strekker seg fra kunsthåndverk til industridesign. Svensk Form har en omsetning på ca. 14 millioner kroner per år, hvorav rundt 8 millioner er et direkte tilskudd fra Kulturdepartementet.

### **Sveriges designer**

Sveriges designer er en medlemsorganisasjon for profesjonelle designere. Medlemmene er designere innen industri-, tekstil-, mote- og produktdesign og grafisk design. Foreningen skal synliggjøre betydningen av design for verdiskapingen, og bidra til å gjøre design attraktivt både for designerne og for oppdragsgiverne.

---

<sup>25</sup> Evalueringsrapporten fra Växjö universitet finnes på:  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/79/81/b7a3bf62.pdf>

## 5.3 Ulike typer virkemidler

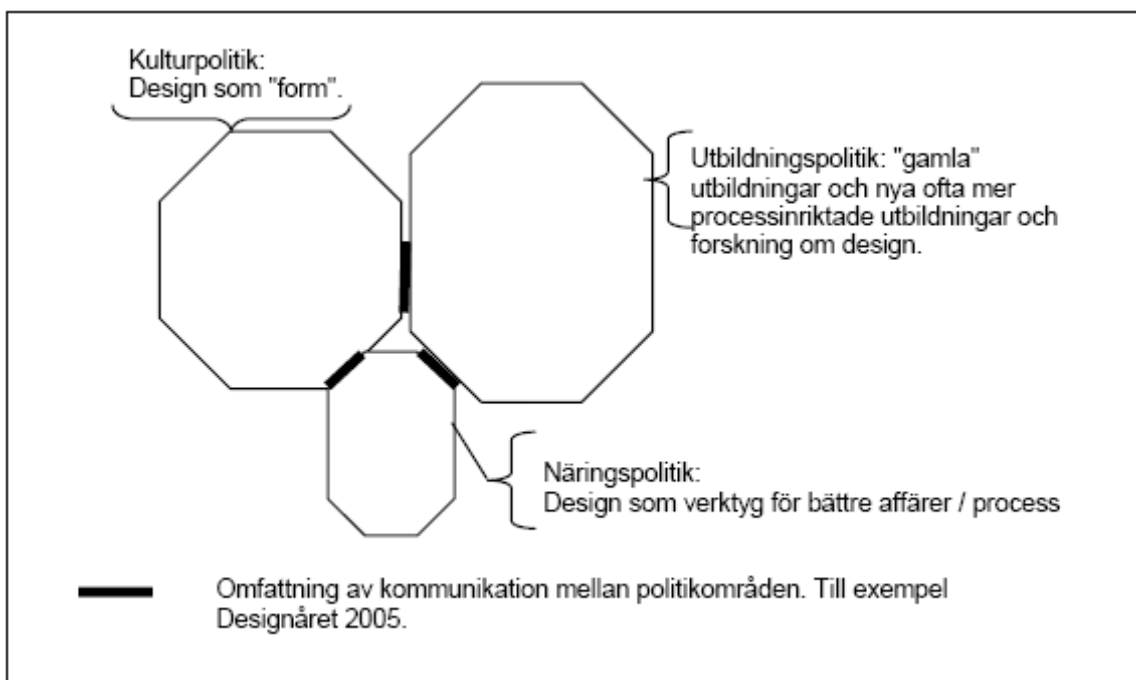
### Statlige bevilgninger til design

Bager-Sjögren (2007) har kartlagt de statlige bevilgningene til design i 2006, ut fra statsbudsjettet. Det svenske statsbudsjett består av 27 utgiftsområder og 93 politikkområder. Design blir omtalt av fire av utgiftsområdene. Det gjelder områdene "Internasjonell samverkan", "Utbildning och universitetsforskning", "Kultur, media, trossamfund och fritid" og "Näringsliv". Det er først og fremst i utgiftsområdet "Näringsliv" at design omtales om en viktig bidragsyter til konkurransekraft og innovasjon. Omtalen i de tre andre utgiftsområdene viser at design fortsatt blir vurdert ut fra mange andre perspektiver enn konkurransekraft.

Bager-Sjögren (2007) oppsummerer slik:

Sammanfatningsvis kan konstateras at tonvikten i både resonemangen kring och anslagen till design i budgetpropositionen ligger på form och estetik. Det finns emellertid tecken som tyder på en förändring genom att flertalet nya anslag och även förändringar av befintliga anslag i högre grad är inriktade på design som ett medel för att uppnå ökad konkurrenskraft för både företagen och landet.

De politiske initiativene på designområdet i Sverige har kommet via kulturpolitikken, utdanningspolitikken og næringspolitikken. Figuren nedenfor illustrerer budsjettstørrelsen for de ulike departementers designpolitikk. Men det er ikke direkte proporsjonalitet mellom de ulike elementers størrelse i figuren og departementenes budsjett.



**Figur 5.1.** Designpolitikens tre elementer.

Kilde: Bager-Sjögren (2007).

På tross av at de fleste designinitiativ har kommet via kulturpolitikken, er det utdanningsområdet som har de største budsjettpostene for design. Her inngår både tradisjonelle designutdannelse og nyere utdanninger der design inngår som en del av en utdanning som kan omfatte tekniske fag, strategifag og fag som trener studentene i prosesser rett mot næringslivet.

Sverige har et stort offentlig apparat for å fremme næringsutvikling. De viktigste organene er Almi, Nutek og Vinnova, men det finnes også andre. Hvert av disse offentlige organene gir støtte som også kan omfatte støtte til design, uten at dette eksplisitt går fram av formålsparagrafene til det enkelte organ. Støtten gis i all hovedsak til tidsavgrensede enkeltprosjekter, der design kan være en del av prosjektet. Det vil derfor ofte være vanskelig å etterspore hvor stor del av den offentlige støtten som har gått til design.

Tabell 5.1. viser de budsjetterte statlige midlene til design i 2006. Budsjettmidlene kan grovt inndeles i to kategorier:

- De med direkte formål å utvikle design, som bevilgningen til SVID.
- De som indirekte kan koples til design, som for eksempel utdanninger med design som et sentralt tema.

Som tabellen viser utgjør bevilgninger til utdanning den store posten i budsjettet, deretter følger bevilgninger til museer. Bevilgningen under posten næringsliv er begrenset til 13 mill. kroner som går til SVID.

Som vi har vært inne på, kommer trolig mye av den økonomiske støtten til design gjennom prosjekter som også har mange andre elementer, og som ikke blir klassifisert som designstøtte. Slik økonomisk støtte kan komme gjennom Nutek, Almi, Vinnova og EUs strukturfond. Mye av denne støtten fordeles fra regionale organer (f.eks. Almis regionale kontorer) og finnes ikke igjen i statlige budsjetter. Den direkte næringsrettede designstøtten er derfor større enn det som går fram av tabell 5.1.

### **Utdanning.**

Sverige hadde i 2005 i overkant av 1.900 studenter innen ”utbildningsområdet design”. Dette er en sterk økning fra knapt 1.100 i 2000. Også i Sverige har designutdanningen oftest vært knyttet til ulike kunstfaglige institutter. I økende grad tas design i andre utdanninger og ved andre institutter, og slike kombinasjonsutdanninger er i sterk vekst. Design er blitt et pop-fag, og design brukes ofte som et lokkemiddel for å trekke studenter til et utdanningstilbud. I 2005 var det ca. 900 studenter ved slike kombinasjonsutdanninger. Mange av kombinasjonsutdanningene er nye, og det er foreløpig uklart hvilke jobbmuligheter det for kandidater med slik bakgrunn.

**Tabell 5.1. "Designpolitik" i Sveriges statsbudsjett for 2006.<sup>26</sup>**

Utgiftsområde	Politikområde	Beskrivning	Belopp Milj
Internasjonell samverkan			
	Främjandeverksamhet <sup>63</sup>		1
Utbildning och universitetsforskning			
	Grundutbildning, universitet		
	Utbildningar riktade mot design <sup>64</sup>		
	Nya utbildningar		60
	Etablerade utbildningar		404
	Fördjupad samarbete inom lärarutbildning <sup>65</sup>		5
	Forskning <sup>66</sup>		5 <sup>67</sup>
Kultur, medier, trossamfund och fritid			
	Kulturpolitik, Arkitektur, form och design		
	Nämnden för hemslöjdsfrågor <sup>68</sup>		2
	Främjande av hemslöjd <sup>69</sup>		21
	Arkitekturmuseum		35
	Röhsska museet <sup>70</sup>		1
	Nationalmuseum <sup>71</sup>		70
	Statens konstråd <sup>72</sup>		7
	Föreningen Svensk Form <sup>73</sup>		8
	Rådet för Arkitektur, form och des Stipendier till formgivare och konsthantverkare		
Näringsliv			
	Näringspolitik		
	Stiftelsen Svensk Industridesign		13
Summor	"Designpolitik"		162
	Om utbildning&forskning inkluderas i designpolitike		469
Total summa			631

Kommentar: Stiftelser och museer som tekniska museet och arbets museum är exkluderade.  
Not: Eventuellt designstöd från NUTEK, ALMI är inte medtaget i tabellen

## 5.4 Produsenter av sports- og friluftsutstyr i Åre – betydningen av design og støttesystem

### 5.4.1. Noen hovedtrekk om sportsbransjen i Åre og sentrale institusjoner

#### Mange sportsutstysprodusenter

Åre i Sverige arrangerte VM i alpint i februar 2007. I likhet med OL 1994 på Lillehammer, satset Åre sterkt på design i tilknytning til VM-arrangementet. Men i motsetning til de store norske vinterdestinasjonene har Åre og Jämtland allerede et sterkt designmiljø, og de har en rekke bedrifter som i stor grad bygger sin konkurransekraft på design. Felles for mange av bedriftene er at de retter seg mot "outdoor"-markedet. Åre er et sterkt merkenavn i Sverige, og bedrifter etablerer seg i Åre for å kunne gjøre nytte av merkenavnet, i tillegg til den betydning selve næringsmiljøet i Åre kan ha. Det mest kjente varemerket som har sin opprinnelse i Åre

<sup>26</sup> De hevede tallene bak budsjettallene henviser til fotnoter som forteller i hvilke budsjettproposisjoner de enkelte bevilgningene er funnet. Se [http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Allmänna/A2007/A2007\\_001\\_webb.pdf](http://www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Publikationer/Rapporter/Allmänna/A2007/A2007_001_webb.pdf) (s.44)



er Peak Performance, som i løpet av et par tiår har vokst til et stort merke internasjonalt med egne butikker i de fleste europeiske land. Peak Performance ble etablert i Åre i 1986, solgt til et dansk selskap i 1998, og har i dag bare et butikkutsalgsalg i Åre. I markedsføringen knytter likevel Peak Performance seg sterkt til Åre. Mange av de små designbaserte foretakene som finnes i Åre i dag er etablert av tidligere ansatte i Peak Performance.

De mest kjente merkenavnene fra Åre og Jämtland er Lundhags (opprinnelig fjellstøvler, nå også ryggsekker og klær), Hilleberg (fjelltelt), Trangia (kokeutstyr for fjell- og friluftsliv), Klättermusen (klær), Extrem (snowboard og alpinski), Zytt (klær), Hoop (klær) og Klar@Ullfrotte. Noen av disse bedriftene har vokst seg store og er kjente merkevarer i Vest-Europa, mens andre er små eller mellomstore bedrifter med et nasjonalt marked. Jämtland har også to kjente produsenter av snøkanoner, Lenko og Areco, og Liftbyggarna som produserer skiheiser, spormaskiner, med mer.



© Jan Andersson

**Figur 5.2.** Turist clusteret i Åre

Kilde: Nordin, S. (2005)

I Åre og Jämtland er det også et sterkt offentlig engasjement for design. På regionalt nivå har de "Regionalt Designcentrum Jämtland", etablert av Jämtlands läns landsting og ALMI FöretagspartnerJämtland AB (den regionale avdelingen av Almi). Regionalt Designcentrum Jämtland driver også Åre Designcenter og er samarbeidskontor for Stiftelsen Svensk Industriedesign (SVID). Åre Designcenter deltok aktivt i utviklingen av design som skulle brukes under VM 2007, men som også skal brukes i profileringen av Åre i årene som kommer. I Sverige er det satset mye på steds- og destinasjonsdesign,

og på å knytte merkevarer til steder.<sup>27</sup> Dette vektlegges også sterkt i Åre. Åre som sted skal nå profileres sterkere og mer enhetlig<sup>28</sup>. Med et sterkere merkenavn for stedet håper Åre å kunne trekke til seg flere bedrifter innen "outdoor"- markedet. Det gjelder både veletablerte bedrifter som Åre jobber konkret i forhold til, og potensielle nyetablerere.

Gjennom SVID, Regionalt Designcentrum Jämtland og Åre Designcenter finnes det et offentlig apparat på tre nivåer (stat, fylke og kommune) som skal bidra til å mobilisere bedrifter til mer profesjonell bruk av design. Det legges vekt på at design skal brukes som en kraft for å styrke lønnsomhet og konkurransevne, og at design skal integreres i bedriftens planlegging og løpende virksomhet.

### **Regionalt Designcentrum Jämtland**

Regionalt Designcentrum Jämtland (<http://www.designcentrum.jll.se/>) er SVIDs samarbeidskontor i Östersund, knyttet til Jämtlands läns Landsting. Regionalt Designcentrum Jämtland ble etablert i 2001 av Jämtlands läns landsting og ALMI Företagspartner Jämtland AB. I årene 2002-2007 har kontoret støtte fra EUs regionale utviklingsfond, Sparbanksstiftelsen Jämtlands län, Länsstyrelsen Jämtlands län, A4 Vasallen/A4 Campus AB samt SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign. På sine hjemmesider presenterer Designcentrum Jämtland målet med virksomheten slik<sup>29</sup>:

- Genom att arbeta med rådgivning, information, utbildning och utställningar vill vi öka medvetenheten om designens betydelse för profilering av produkter, tjänster och miljöer för ökad konkurrenskraft och en hållbar utveckling.
- Ambitionen är att medverka till ett ökat samarbete mellan företag och professionella designere, sprida kännedom om länets formgivare och designföretag samt profilera Jämtland som ett län som satsar på design och miljö.
- Målgrupp för arbetet är företag och innovatörer, beslutsfattare och tjänstemän samt allmänheten.

Eksempler på hva Designcentrum Jämtland arbeider med<sup>30</sup>:

- Vi inventerer designkompetens og arbeider med designutveckling og designmetodik tillsammans med länets företag. Vi viser turnerende utstillinger, som t ex Utmärkt Svensk Form och Ung Svensk Form och anordnar design- og produktutstillinger som viser jämtländska produkter. I Glaskuben i våra lokaler på Campus informerar vi om projekt og viser mindre utstillinger.

---

<sup>27</sup> Et eksempel på dette er Enviken Records, knyttet til stedet Enviken med under 1.000 innbyggere. Se: <http://www.envikenrecords.com/>

<sup>28</sup> Et eksempel på det er den grafiske utformingen av stedsnavnet. Designcentrum Åre fant 27 ulike grafiske utforminger av navnet Åre på skilt og i brosjyrer om Åre. Nå er det en felles grafisk utforming som alle bruker.

<sup>29</sup> (<http://www.designcentrum.jll.se/mal.html>)

<sup>30</sup> <http://www.designcentrum.jll.se/verksamhet.html>)

- I samarbeid med SVID satsar vi på pilotprosjekt, som kan leda til utvikling av produkter og tenester. Iblant i form av workshops og Sommar-designkontor. Tillsammans har vi startat Åre Designcenter med stöd från flera intressenter.
- Under 2006 har Regionalt Designcentrum även blivit projektansvarigt för den jämtländska delen av projektet Drivkrafter för nya näringar, vilket har startats av KK-stiftelsen och Arbetslivsinstitutet och där Jämtlands län ingår som en av fyra regioner.

Designcentrum Jämtland gir ikke økonomisk støtte til bedrifter eller andre som trenger bistand fra designere.

### **Åre Designcenter.**

Åre Designcenter drives av Regionalt Designcentrum Jämtland. Åre Designcenter presenterer seg selv slik<sup>31</sup>:

- Åre Design Center är en nationell arena och mötesplats för design. Här pågår aktiviteter som speglar utvecklingen inom form och design mitt i myllret.
- Under alpina VM 2007 i Åre deltog Åre Design Center i utvecklings-processen kring designfrågor som ska gälla både före, under och efter tävlingarna.
- Sedan centret öppnade i de nya lokalerna i VM-huset den 14 januari 2005 har det visats utställningar av varierande slag.

### **ALMI Företagspartner Jämtland (<http://www.almi.se/>)**

ALMI Företagspartner AB eies av staten og er morselskap i et konsern med 21 datter selskaper som eies med 51 prosent av morselskapet. Øvrige eiere er landstingene, regionale myndigheter og ulike kommunale samarbeidsorganer. Den operative virksomheten foregår i de regionale datterselskapene. Disse styres av lokale/regionale politikere, representanter fra det regionale næringslivet og bransje/næringsorganisasjoner.

ALMI Företagspartner har som mål att flere innovative idéer skal kommersialiseres, at flere livskraftige foretak skal etableres og utvikles, og flere foretak skal styrke sin konkurransekraft og vekst. ALMI tilbyr finansiering av innovasjoner, bedriftsetablering og bedriftsutvikling. ALMI skal tilby en ”marknadskompletterende” finansiering. Virksomheten i ALMI er organisert i tre forretningsområder:

- Innovation
- Nyföretagande
- Etablerade företag.

Innenfor disse tre områdene tilbyr ALMI to hovedtyper av tenester, finansiering og hjelp med forretningsutvikling. Og det er denne kombinasjonen som er det unike med ALMI, i forhold til andre statlige utviklingsorganisasjoner i Sverige.

ALMI kan gjennomføre *designsjekk* i bedrifter, som enten melder sin interesse eller som ALMI eller Designcentrum Jämtland selv kontakter. ALMI har en budsjetttramme på maksimalt

---

<sup>31</sup> ([http://www.designcentrum.jll.se/are\\_designcenter.html](http://www.designcentrum.jll.se/are_designcenter.html))

100.000 kroner per designsjekk, og det forutsettes at bedriften som skal ha hjelp legger inn en egenfinansiering svarende til det ALMI legger inn.

Som vi har vært inne på, støtter ALMI mange prosjekter med større eller mindre innslag av design. Integreringen av design i det løpende innovasjonsarbeidet er i tråd med rådende tenkning om interaktive innovasjonsprosesser, men gjør det samtidig vanskelig å spore hvor stor den offentlige støtten til design faktisk er.

### **Mittuniversitetet.**

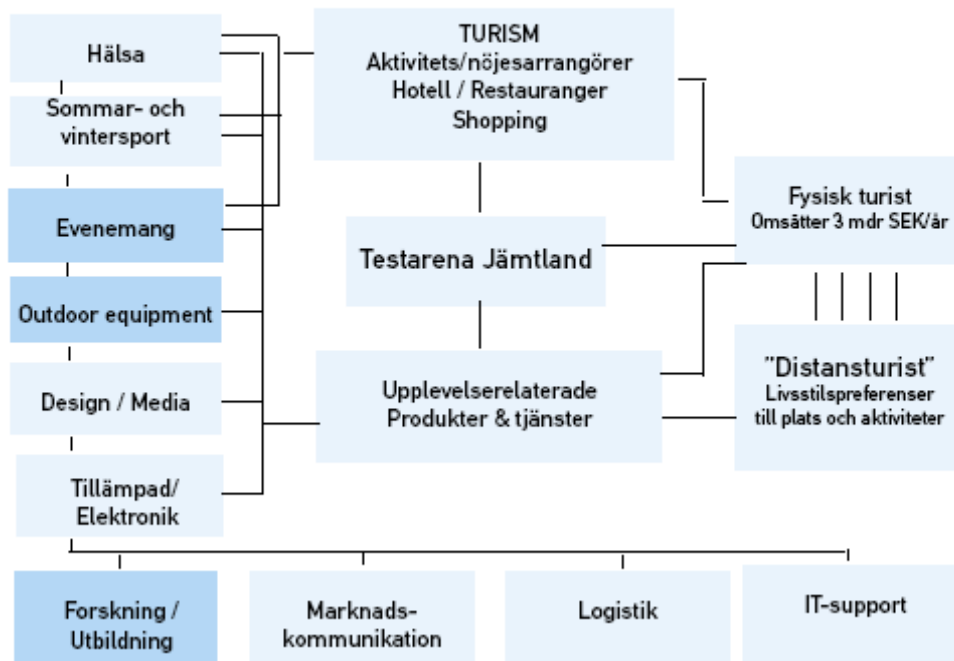
*Peak of Tech Adventure* er et forskningsprosjekt ved Mittuniversitetet i samarbeid med regionale foretak og offentlige interessenter. Prosjektet har fått statlige støtte fra Vinnova og Vinnväxt.<sup>32</sup> Prosjektets idé er å utvikle konkurranskraftige forsknings- og innovasjonsmiljøer i Östersund/Åre innen turisme, vintersport og aktivt friluftsliv. Utgangspunktet for prosjektet er Mittuniversitetets tverrfaglige satsing på "Turism, idrott och upplevelseteknologi" (<http://www.miun.se/mhtemplates/MHNewsPage.aspx?id=21894>).

Universitetet ser denne satsingen som et viktig skritt på vegne til å bli en mer aktiv medpillar for utvikling av regionen og for å styrke kontakten med foretakene innen reiseliv, vintersport og friluftsprodukter. I satsingen inngår også utvikling av helsefag rettet mot sports- og friluftaktiviteter. Målet er å utvikle et regionalt innovasjonssystem innrettet mot det de kaller opplevelseteknologi, jf figur 5.3. Som figuren viser inngår design som ett av elementene i systemet. Mittuniversitetet har også en rekke utdanningstilbud rettet inn mot de næringene som omfattes av denne satsingen.

---

<sup>32</sup> "VINNVÄXT är en konkurrensutsatt tävling för regioner. Syftet med programmet är att främja hållbar tillväxt i regioner genom att utveckla internationellt konkurranskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer inom specifika tillväxtområden. De vinnande regionerna får 10 års finansiering upp till 10 Mkr per år. Målet är att vinnarna inom loppet av tio år ska vara internationellt konkurranskraftiga inom sina respektive områden." Vinnväxt er en del av Vinnova.

## UPPLEVELSETEKNOLOGI I JÄMTLANDS LÄN



**Figur 5.3.** Det regionale innovasjonssystem i Jämtland innrettet mot opplevelseteknologi.  
Kilde: (<http://www.miun.se/mhtemplates/MHNewsPage.aspx?id=21894>).

### 5.4.2. Betydningen av design og bedriftenes arbeid med design

Flere av bedriftene i Åre er etablert og drives av personer med sterk interesse for design av utstyr til egen fritidsaktivitet, som snøbrett, klær for aktiviteter på brett og ski, for klatring, og for friluftsliv. De er det som på engelsk kalles "user-driven entrepreneurs". Senere blir kolleksjonene ofte supplert med fritidsklær med "aktivitetslook", dvs. klær som hovedsaklig brukes i byen, men med design, og til dels også stoffkvalitet, som klær for fjell- og friluftsliv.

Alle foretakene i Åre er opptatt av den betydning design har foretakets omsetning og økonomi, men for mange er også design og videreutvikling av produktene, både funksjonelt og estetisk/visuelt, en stor interesse og et mål i seg selv, dvs. ut over det rent kommersielle. Flere av de små bedriftene har større kolleksjoner og gjør hyppigere endringer i design enn det som lønner seg, rent økonomisk. Men her er strategiene forskjellig, avhengig av hvilke målgrupper bedriftene retter seg mot, og hvilke produkter det dreier seg om. Bedrifter innrettet mot ungdomsmarkedet endrer farger på store deler av kolleksjonen hvert år. De leverer også jakker til 3-5000 kroner med farger som "varer bare en sesong". Andre bedrifter er mer forsiktige, og leverer bare rimeligere plagg, som luer, med farger som forventes et kortvarig liv, mens dyrere produkter som jakker har farger som kan vare noen år. Andre bedrifter har som image at produktene skal vare mange år, og satser på mer nøytrale farger. I alle bedrifter er det en stadig endring og forbedring av produktenes funksjonelle egenskaper.

Flere av bedriftene legger vekt på at de er ”anvandarforetag”, det vil si at de involverer brukerne aktivt i utvikling og forbedring av produkter. I brukergruppen inngår både spesialistene som er på ”fabrikklaget” og ”lucky friends”, dvs. vanlige kunder som kjøper sitt utstyr og melder tilbake til produsentene om erfaringene. Som oftest går dette på forslag til forbedring av tekniske detaljer.

Mange av foretakene i Åre har endret fokus i sin design de siste årene. Før var de i hovedsak opptatt av de funksjonelle aspektene, de hadde relativt få produkter og produktenes levetid var lang. I dag har de fleste foretak et stort utvalg av produkter, og de endres raskere. I tillegg betyr det visuelle uttrykket mer nå. Dette har hatt innvirkning på foretakenes arbeid med design og designere. Mange foretak er gått fra å være selvforsynte på design til å kjøpe deler av designjobben fra eksterne leverandører. Foretakene er i økende grad avhengig av nye inntrykk utenfra, og ”*design er den redskapen små bedrifter har*”. Men i Åre finnes det fortsatt småbedrifter som designer alt selv.

Det er blitt et klarere skille mellom teknisk/funksjonell design og den visuelle formgivningen. Det er viktig å forstå produktenes funksjon, og symbiosen mellom ulike produkter, for eksempel mellom en fjelljakke og en ryggsekk. De eksterne ”kontordesignerne har” ikke kompetanse eller praktisk erfaring til å kunne forstå dette. Oftest er det de ansatte som står for den funksjonelle utformingen av produktene. Mange av de ansatte er aktive friluftsfolk, og har erfaring med produktene. De eksterne designerne blir i hovedsak brukt til formgivning, fargevalg, utforming av logoer og tags, etc. Dette er ofte designere fra Stockholm, som bare engasjeres for en kort periode, eller for ett bestemt prosjekt. Flere mener det er nødvendig å bytte ekstern designer hyppig, slik at det kommer nye ideer inn i foretaket. I økende grad en markedsstyrt produktutvikling. Må hele tiden være våken på trender. Tidsskrift, messer og nettverk er viktig

Alle er oppatt av å trekke brukerne inn i utvikling av produktene, og poengterer at reklamasjon og design må være samlokalisert. Derfor er det nødvendig at mye av produktutviklingen skjer internt i foretakene.

#### **5.4.3. Foretakene og det offentlige virkemiddelapparatet**

Ingen av de foretakene vi var i kontakt med hadde hyppig eller nær kontakt med virkemiddelapparatet, eller med myndigheter på kommunalt eller regionalt nivå. Noen hadde fått litt støtte fra ALMI i en oppstartsfase, eller til et spesielt prosjekt. Ingen hadde fått offentlig støtte til design. Foretakene hadde heller ikke forventninger om det offentlige skulle bidra mer enn de gjorde. Foretakene er mer opptatt av eierskap og bankforbindelser. De vil ha eiere og banker som tror på det foretakene driver med og som er villige til å satse langsiktig.

Åre Designsenter bidrar til bevisstgjøring om design og motiverer bedriftene til å vektlegge design. De har mange utstillinger, men har hittil ikke vært flinke til å vise fram design fra

Jämtland. Foretakene i Åre har lite kontakt med designsenteret, men de ”snakkes av og til”. Noen av de lokale foretakene har kontakt med designsenteret i forbindelse med utstillinger og andre arrangementer. Selv om designsenteret ikke gir noe økonomisk bidrag eller er av stor praktisk nytte for foretakene i Åre, er de likevel positive til senteret, fordi det gir større oppmerksomhet om og interesse for design. Senteret har bidratt med hjelp i forbindelse med at en bedrift utlyste en konkurranse om utvikling av ”nye bæreredsaker”

#### 5.4.4. Nettverk og samarbeid

Alle understreker betydningen av å møte andre i samme bransje, holde kontakt og få informasjon. Men mange er mye borte fra Åre på forretningsreiser, og dagene i Åre er travle. Det er derfor vanskelig å få slike nettverk til å fungere. Nettverkene må være rettet inn mot noe bedriftene kan samarbeide om, for eksempel praktiske spørsmål som frakt, toll, valuta etc. Lokalt samarbeid om design og markedsføring går ikke, fordi mange av bedriftene er konkurrenter. Selv om det er vanskelig å samarbeide med andre foretak om markedsføring, er markedsføring likevel et tema som ofte tas opp i de lokale nettverkene. Det går an å lære av andre foretak, uten å komme for nær inn på hva slags markedsstrategier de har.

Det har vært forsøk på å få bedriftene til å samarbeide om maskinkjøp, for eksempel mønstermaskin, utskrifts- og plottersentral, med mer, men dette gikk ikke. Alle er redde for å vise andre bedrifter hva de driver med. Det gjelder både stoffvalg, farger og funksjonelt design. ”Samarbete om design – näeh! Känsligt! Vattentätt!”

Mange av de bedriftene som er innrettet mot ”outdoor”- markedet var tidligere organisert i et regionalt nettverk – ”Jämtland Outdoor Group” (JOG). JOG var et nettverksprosjekt delfinansiert med EU-midler. Erfaringene med nettverket varierer. Men flere mener at JOG-nettverket, pga finansieringsformen, ble for firkantet og byråkratisk, det kom stadig nye regler. Ikke alle ville gått inn i et slik nettverk en gang til, og gruppen er ikke særlig aktiv i dag.

Bedriftene i Åre har tette nettverk mot bedrifter i andre deler av Sverige, særlig Stockholm, og i utlandet. Noen er også med i mer organiserte, eksterne nettverk, som Scandinavian Outdoor Group (SOG)<sup>33</sup>:

S.O.G. is a cooperation between leading Scandinavian outdoor brands to grow export business and strengthen our image as reliable partners for high quality and service through joint projects supporting trade and retail customers on export markets outside Scandinavia. S.O.G. activities are aimed at increasing recognition and trust for Scandinavian outdoor products, our outdoor traditions and activities as well as our respect for nature.

Medlemmene i SOG samarbeider blant annet om profilering på internasjonale sportsmesser.

<sup>33</sup> (<http://www.scandinavianoutdoors.com/>) Hilleberg, Klättermusen og Primus er medlemmer i SOG. Det er også norske bedrifter som Bergans, Norrøna, Helsport og Dale.

Foretakene i Åre har, som andre i bransjen, lagt storparten av sin produksjon til Kina, Vietnam eller Sør-Korea. Sør-Korea (store foretak i Seoul) har ambisjoner om å overta også designoppgavene fra de vestlige produsentene, men ingen av foretakene i Åre har valgt en slik løsning. I dag er det ofte Seoulbaserte foretak som står for innkjøp av stoff, men flere foretak i Åre sier at de vil bort fra dette og selv kjøpe inn stoff. Stoffet kjøpes i hovedsak fra Vietnam, mens fabrikker i Kina syr både klær og ryggsekker.

Store svenske merkevarer som Volvo, Saab, Ericsson og Peak Performance er viktige også for de små foretakene. De kjente merkene gir svenske varer et kvalitetsstempel som de små også kan nyte godt av. Åre er ett av Sveriges mest kjente varemerker, og mange foretak, særlig innen "outdoor"-markedet etablerer seg i Åre. Det gjelder både importører av kjente merkevarer og folk som kommer for å etablere egen bedrift. Eksempler på det siste er Zytt (klær) og C2 Vertical Safety (forhandler av klatrestyr).

### **Oppsummering Åre**

- Foretakene er svært opptatt av design, og kan i stor grad sies å være designdrevet.
- Foretakene har store eksterne nettverk i inn- og utland. De eksterne nettverkene er viktigere enn de lokale, også med tanke på design. Dvs. global pipelines viktigere enn local buzz.
- Det er en økende arbeidsdeling mellom interne designere som tar seg av funksjonell utforming, og eksterne, gjerne Stockholmsbaserte, designere som tar seg av fargvalg, visuelt uttrykk, logoer, tags, etc.
- Foretakene er mer opptatt av gode, langsiktige eiere og gode bankforbindelser, enn av det offentlige støtteapparatet. Den offentlige støtten kan være en inspirasjon i en oppstartingsfase, men betyr lite i den langsiktige utvikling av foretaket.
- Flere av bedriften hadde fått litt støtte fra ALMI, men ikke til design.
- Foretakene i Åre er positive til den innsatsen SVID, og SVIDs regionale og lokale kontorer gjør for å spre kunnskap om design, og for å bevisstgjøre og motivere til større vektlegging av design.



## 6 Italia

### 6.1 Generelt om Italia

#### 6.1.1. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design

Det italienske støttesystemet for design er i stor grad regionalisert og basert på tiltak utforma i den enkelte region og ut fra dens behov. Virkemidlene fins i all hovedsak på region-, provins- eller industridistriktsnivå, og det kan derfor være store ulikheter fra region til region. Italia har altså ingen nasjonal designpolitikk. Fokuset er vanligvis den enkelte region, og gjerne deler av regionen. Målet blir ofte å utvikle det regionale næringslivet og deres internasjonale konkurransekraft, men også å utvikle en regional og lokal "branding" av produkter. Kommersielle aktører, men også offentlige, er viktige mht å finansiere dette.

På Sorvali m.fl. (2006) sin ranking av land mht konkurransedyktighet innen design er Italia midt på lista (nr. 23 av 50), og har omtrent samme plassering som Norge (nr. 22) (Hytönen & Hekkinen 2003; Sorvali m.fl. 2006).

Det italienske systemets regionale karakter medfører at presentasjonen av Montebelluna, og arbeidet med design i Veneto regionen blir eksempel på det italienske systemet. Noen institusjoner, som Politecnio di Milano ([www.polimi.it](http://www.polimi.it)) i Lombardia, har imidlertid betydning ut over sin region. De nevnes bl.a. av bedrifter og andre aktører i Treviso, i Veneto. Design-Italia ([www.design-italia.it](http://www.design-italia.it)) ble grunnlagt i 2000 og er en kanal for kontakt mellom interesserte; designere, bedrifter mm samtidig som den presenterer italiensk design, nyheter mm for et nasjonalt og internasjonalt publikum.

Domus Academy (DARC) ([www.domusacademy.com](http://www.domusacademy.com)) ble grunnlagt i Milano i 1982 som et åpent prosjekt rundt italienske erfaringer med design og fashion. Siden er Domus også blitt en viktig undervisningsinstitusjon innen design i bred forstand. Det er et sted for "post-graduate" trening og det er et forskningslaboratorium innen prosesser mht industriell kreativitet, mht scenarier innen estetikk og forbruk, på tid og rom forhold og utforming av offentlig og privat service og de radikale endringer som følger introduksjonen av internett. Domus sier det videre slik på sine hjemmesider:

RESEARCH AND CONSULTANCY.....The original design approach of DARC is based on the Italian culture of project that considers design as an integrated activity capable of perceiving the signals of transformation of society and markets to translate them into new products and services, as well as in corporate innovation strategies.

Domus tilbyr masterstudier innen: “Accessories design, business design, car design and mobility, design, fashion design, I-design, interior and living design, urban management and architectural design”.

## **6.2 Produsenter av sport- og friluftsutstyr i Montebelluna – betydningen av design og støttesystem<sup>34</sup>**

### **6.2.1. Venetoregionen og Montebelluna – noen hovedtrekk**

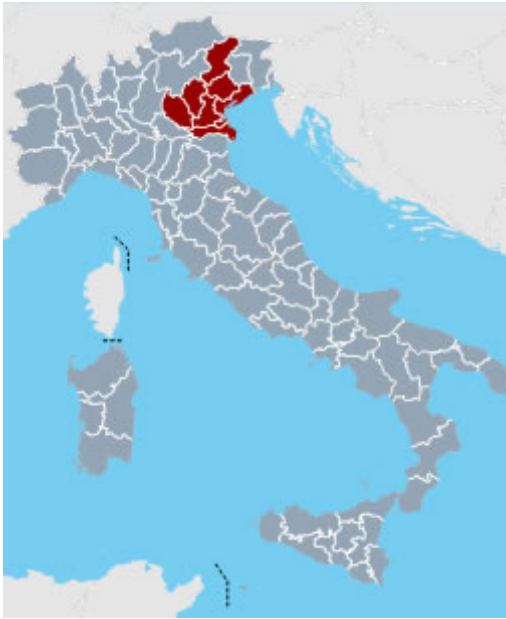
#### **Økonomiske hovedtrekk**

Det italienske næringslivet karakteriseres i sterk grad av små, integrerte, regionale industrielle distrikter (ID), som regel spesialiserte innenfor bestemte fagområder. Bedriftene (ofte tradisjonelle håndverksbaserte virksomheter) innenfor slike ID-er nyter ofte godt av hverandres kontakter og erfaringer, og har gjerne til rådighet en rekke underleverandører, tilbud (rådgivning, utdanning) og fora for innovasjon og teknologisk utvikling.

Venetoregionen, figur 61.1., i nordøst-Italia har et innbyggertall på 4,6 mill. og er en av de høyest utviklede i Italia. Det finnes ca 94 000 bedrifter i regionen, med i alt 370 000 ansatte og en samlet årlig omsetning på €80 mrd (2005) og €22000 i BPP (brutto provinsprodukt) pr kapita. Det er høyere enn gjennomsnittet i EU. Næringslivet i regionen kjennetegnes av små og mellomstore bedrifter, selvstendige næringsdrivende (ca 30 % av den totale sysselsettingen utenom jordbruket) og tradisjonell industriell virksomhet (de såkalte ”Made in Italy”-sektorene). Industrien består av noen store internasjonale selskaper, et betydelig antall mellomstore familiebedrifter, og et stort nettverk av små og mellomstore bedrifter som produserer delprodukter, underleveranser og tjenester for industribedriftene. Ved siden av sportsindustrien er møbel- og tre og stål de viktigste industribransjene. Arbeidsledigheten i provinsen er svært lav.

---

<sup>34</sup> Den generelle områdebeskrivelsen er basert på bl.a. Belussi & Callegari (2004), samt intervjuer med aktører i regionen.



**Figur 6.1.** Venetoregionen.

Et av Venetos mange industrielle distrikter (ID)<sup>35</sup> er Montebelluna Industridistrikt for sko og sportsklær, i Treviso-provinsen. Dette området har lange tradisjoner særlig med skoproduksjon. Allerede på slutten av 1800-tallet ble det produsert sko her, for både arbeid og fest. Det sistnevnte var særlig rettet mot de rike venetianerne som slo seg ned i store fasjonable villaer i Venezias omegn.

Siden slutten av 1970-tallet har Montebelluna vært anerkjent som verdens viktigste senter for sportssko. *Newsweek* trykte i 1979 en artikkel der Montebelluna ble omtalt som "the capital of the snow industry". I dag omfatter Industridistriktet Montebelluna 12 kommuner med i alt ca 60 000 innbyggere. I 10 av kommunene utgjør sportssystemet omtrent 1/3 av den totale arbeidsstyrken.

Sportsindustriklusteret omfatter 391 bedrifter med i alt 8000 ansatte og en samlet omsetning på €1,5 mrd/år. Ca 300 av bedriftene produserer fottøy, ca 100 klær, og de sysselsetter hhv 6000 og 2000 arbeidstakere. Overkapasitet er imidlertid et problem, som både enkeltbedrifter og industrien som helhet møter med en strategi for diversitet, som innebærer at de også i dag produserer en rekke produkter innen fritids- og sportsutstyr.

Hele 80 % av produksjonen i sportsindustrien i Montebelluna-Treviso er flagget ut i løpet av de siste 10 årene, først og fremst til Romania, men i mindre grad også til Kina og Marokko. I 2005 var 18000 italienske bedrifter registrert i Romania, derav nesten 4000 (22 %) med opprinnelse i Veneto-regionen. Veneto-bedrifter utgjør hele 52 % av de italienske sko-/fottøybedriftene i Romania. Særlig området Timisoara-Arad er blitt svært avhengig av industrien i Veneto, og

---

<sup>35</sup> Det finnes i dag 10 ID-er i Veneto. Antallet har økt drastisk etter at det for 5 år siden kom en lov som fastslo at 10 bedrifter innen samme bransje i området kunne bli definert som et industridistrikt. Bl.a. ble drosjeeierne godkjent som ID!

omtales av flere som Venetos 9. provins. I alt 70 000 mennesker arbeider i dag i Montebelluna-bedrifter i ca 30 land.

Til tross for at mye av produksjonen er flyttet til utlandet, har det totale antall sysselsatte i industrien holdt seg relativt stabilt i løpet av de siste 20 årene. Unntaket var noen år med nedgang i første halvdel av 1990-tallet, som følge av sviktende etterspørsel og restrukturering i industrien (Aage 2006). Fabrikkarbeidet i Montebelluna i dag er for en stor del knyttet til produksjon av prototyper, som de fleste bedriftene driver med som ledd i arbeidet med produkt- og designutvikling. Noen få bedrifter har dessuten bevisst valgt å opprettholde hele produksjonen i Montebellunadistriktet, begrunnet i behov for kontroll med hele produksjonen og nødvendigheten av konstant kompetanseutvikling knyttet til helheten av produksjonsprosessen, for å sikre framtidig konkurransevne. Alt i alt er dermed sysselsettingen i produksjonsfunksjoner fortsatt betydelig i Montebellunas sportsindustri.

Aage viser for øvrig at det blant underleverandører har vært vekst både i antall bedrifter og antall ansatte, og sannsynliggjør at disse har fanget opp deler av frafallet i den delen av industrien som har flyttet ut. Deler av den frigitte arbeidskraften fra produksjonen er dessuten overtatt av den mekaniske industrien.

FoU, mote/design og produksjon av prototyper samt ledelse, markedsføring, logistikk utgjør de viktigste aktivitetene i distriktet i dag. Særlig har det vært stor økning i designvirksomhet i distriktet, hele 21 % fra 2000 til 2001 (Aage 2006).

Bedriftene i distriktet har tradisjonelt fokuserte på de funksjonelle aspektene ved produktene, men har etter hvert økt fokuset på design/mote. Det har ført til behov for designkompetanse og tilgang til informasjon om trender og moter. Samtidig er den framvoksende design- og motebransjen avhengig av de tradisjonelle bedriftenes kompetanse når det gjelder teknologi og funksjonalitet. Dette har ført til hva Aage betegner som en ”dominerende horisontal struktur” i distriktet, med bedrifter som både trenger hverandres kompetanse samtidig som de konkurrerer med hverandre. Etableringen av store multinasjonale firmaer har forsterket denne tendensen.

### **Sportsindustrien - historie preget av dynamikk og diversifisering**

Etter 1.verdenskrig, da fjellvandring ble populært i hele Italia, ble de ferdighetene som var utviklet på feltet arbeidssko utnyttet til produksjon av støvler for fjellvandring. Da det midt på 1930-tallet ble utviklet en skosåle i vanntett gummi, som var særlig velegnet for fjellvandring, ble den øyeblikkelig adoptert i Montebelluna.

Den videre utviklingen kan summeres opp i en serie diversifiseringer: På 1930-tallet begynte bedriftene å produsere skistøvler. Bedrifter som Tecnica (etablert i 1890), Dolomite (1897), Alpina and Munari (1908), Pivetta og Vendramin (1919) og Nordica (1926) sto i fremste rekke i denne utviklingen. Flere av disse bedriftene eksisterer fortsatt og er blitt blant de ledende i området, andre lever videre som merkenavn. Etter 2. verdenskrig begynte entreprenørene i Montebelluna å videreutvikle alpinskistøvelen for å gjøre den mer stabil på skien, og mer robust. Det gjorde de ved å introdusere en stålplate i sålen og et nytt lukkesystem. På 1960-tallet

kom den første alpinstøvelen med metall-lukking, og omtrent samtidig ble vulkanisering av sålen og deretter injeksjonsmetoden introdusert. Samtidig eksperimenterte bedrifter i Montebelluna med plastbelagt lær. Da plaststøvelen for første gang ble presentert (i USA, av Lange i Colorado i 1964) tok Nordica raskt fatt i dette og videreutviklet den ved hjelp av injeksjonsmetoden, som man allerede hadde kompetanse på.

Den neste viktige utviklingen kom med Moon Boot for afterski, produsert i plastmateriale av Tecnica i 1970, inspirert av astronautene som nettopp hadde landet på månen. I løpet av 1970-tallet produserte Montebelluna 7,5-8 mill. par av dette nye produktet.

Parallelt med at noen bedrifter tok i bruk den nye plastteknologien valgte produsenter som manglet kapital til å gjøre dette å utvikle alternative typer sportsfottøy – for jogging, basketball, fotball, motocross, dans, sykling, tennis, is- og rulleskøyter og fritidssko.

Den neste diversifiseringen kom som respons på overproduksjon og tilbakegang i etterspørselen etter de tradisjonelle produktene på 1980-tallet. I løpet av 1990-tallet ble nye produkter som skotøy for trekking, snowboard, in-line skøyter og sko til bybruk utviklet. I denne perioden dukket to nye ledende bedrifter opp, nemlig Geox og Stonefly. Disse to var i stand til å ”stabilisere” hele distriktets ”output”. Fra 1979 til 1996 økte antallet bedrifter i distriktet fra 511 til 526 og sysselsettingen i lokale fottøybedrifter økte fra 7316 til 7647.

I løpet av 1980- og 1990-årene ble Montebelluna et område med, internasjonalt sett, ekstraordinær konsentrasjon av kompetanse og produksjonsevne. I 2001 ble det konstatert at 80% av alle motorsykkelsko i verden – direkte eller indirekte – ble produsert i Montebelluna-bedrifter. Det samme gjelder 75% av alle skistøvler, 65% av alle after-ski-fottøy, 50% av tekniske fjellsko og 25% av in-line skøyter.

### **6.2.2. Offentlige og andre aktører sin rolle i å stimulere til økt bruk av design i Treviso/Montebelluna aktører**

*Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura de Treviso (CCIAA)*  
([www.tv.camcom.it](http://www.tv.camcom.it))

Hver provins i Italia har sitt Handels- industri-, håndverks- og landbrukskammer (CCIAA), som er kjerneorganisasjoner når det gjelder koordinering av finansielle og støttende funksjoner overfor næringslivet. CCIAA-ene er uavhengige offentlige instanser som skal støtte utviklingen av økonomien i en region eller provins. De finansieres av bedriftene, som er obligatoriske medlemmer i CCIAA. CCIAA utfører sine oppgaver sammen med lokale og regionale offentlige aktører, regjeringen og EU. Det er nær kontakt mellom kamrene i landet.

CCIAA i Treviso har to hovedfunksjoner:

- Utarbeide registre over bedriftene i provinsen og alle deres kjennetegn
- Initiere og drive tiltak for å fremme produksjonen.

For å fremme framveksten av bedrifter deltar CC i aktiviteter som:

- Markedsanalyser og forskning
- Informasjon

- Opplæringstilbud for bedrifter
- Assistanse og rådgiving
- Økonomisk støtte
- Fonds for bedrifter
- Tilgang til nye markeder og nye finansieringsmåter
- Opplæringstiltak for nye arbeidssøkere

*Treviso Tecnologia* (TT) ([www.tvtecnologia.it](http://www.tvtecnologia.it)) ble etablert av CCIAA i 1989 som en privat stiftelse med offentlige aktører, næringsforeninger, banker og universiteter i Venetoregionen og Trevisoprovinsen som stiftere. Treviso Tecnologia er helt uavhengig av CCIAA når det gjelder styring og økonomi, men deler av virksomheten er samordnet med CCIAAs, bl.a. når det gjelder det å ha oversikt over den økonomiske virksomheten i området. Treviso Tecnologia har 50 ansatte og er et av de største selskapene som jobber med innovasjon i Treviso-provinsen.

Treviso Tecnologia skal tilby støttetjenester og opplæringstiltak som bedriftene har behov for når det gjelder innovasjon, kvalitet, sikkerhet, miljø, og sertifisering av produkter og produksjonssystemer. Opplæringstilbudet omfatter både master- og doktorgradsutdanning, formalutdanning i tekniske, økonomiske og administrative fag, og spesialkurs for grupper av ansatte ved enkeltbedrifter. Tilbudene gjennomføres dels i samarbeid med universitetet i Padova eller andre innleide fagpersoner. Utvikling av nettverk mellom bedrifter, forskningsmiljøer, handelskamre og offentlige instanser er viktig. Spredning av høyt spesialisert teknologisk innovasjonskompetanse er en nøkkelfaktor.

*Tecnologia & Design* (T&D) (<http://www.tecnologiaedesign.it/>) er et konsortium etablert i 1998, med Treviso CCIAA, Veneto Innovazione, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner i Treviso-provinsen og Montebelluna bystyre som partnere. T&D er en satellittpartner til Treviso Tecnologia og har hovedkontor i Montebelluna. TD er en non-profit-organisasjon, men selger sine tjenester på markedet. Formålet er å prosjektere og modellere nye produkter og hurtig lage høykvalitets prototyper som raskt kan modifiseres. Dette gjøres ved å lage prototyper og nye produkter i plastmateriale og silikon, i tredimensjonal utførelse.

T&D gir tjenester direkte til enkeltbedrifter. Dels tilbys totaltilbud der T&D samarbeider med bedriftene (særlig SMB) i hele prosessen, slik at det også blir en opplæringssituasjon for bedriftene. Store bedrifter kjøper derimot i noen tilfeller delleveranser som går inn i en videre prosess i deres egne avdelinger for teknologi og utvikling. De har kunder i hele Italia, men mest i Veneto.

T&D gjennomfører også egen forskning ved behov, særlig innen teknologi og metodologi. Forskningsprosjektene initieres av dem selv, evt. i samarbeid med bedrifter, og søkes finansiert gjennom EU, regionen, provinsen eller CCIAA. Opplæring og kursvirksomhet er også en del av bedriftens virksomhet.

TD har et team av høyt kvalifiserte ingeniører med kompetanse i CAS/CAM/CAE-teknologi, men også designkompetanse, og beveger seg gjerne i grenseland mellom de to ytterpunktene.

Det er 10-11 ansatte i bedriften, derav 5 som jobber med produktutvikling og 4 med utvikling av prototyper, i tillegg til administrative funksjoner. Eksterne konsulenter benyttes i opplæringstilbudet, dessuten tar bedriften inn lærlinger.

*Curia Mercoratum* ([www.curiamercatorum.com](http://www.curiamercatorum.com)) er et non-profit privat selskap etablert i 1995 på initiativ av CCIAA i Treviso. Flere CC-er samt profesjons- og næringsorganisasjoner er medlemmer. Curia har flere lokale kontorer i Treviso. De fremme teknikker for "Alternative Dispute Resolution" for å forebygge og løse sivile og kommersielle konflikter uten å måtte gå til det ordinære rettsapparatet. Videre fremmer Curia kunnskap om og metoder for beskyttelse av "intellectual property rights" (IPR). De bidrar til bruk av standardkontrakter mellom bedrifter, og mellom bedrifter og kunder. Curia fungerer dermed som et senter for konsumentbeskyttelse. På egen av CCIAA har Curia en lovbestemt funksjon som markedskontrollør.

*Treviso Glocal* ([www.trevisoglocal.it](http://www.trevisoglocal.it)) er et konsortium som er etablert for å revitalisere Trevisos involvering i utenlandske markeder. Selskapet tilbyr informasjonstjenester, markedsføring og kontakter, rådgiving og utviklingsbistand rettet mot det å øke internasjonale relasjoner og salg i utlandet.

*Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva* ([www.museoscarpone.it](http://www.museoscarpone.it)) er en stiftelse etablert i 1992. Museet har både offentlige og private stiftere, deriblant Montebelluna kommune, Camera di Commercio di Treviso, Unindustria TV og Regione Veneto.

Følgende formål er definert for museet:

- Å være områdets historiske hukommelse
- Bidra til å styrke virksomheten i fottøyindustrien
- Fremme service og forskningsaktivitet
- Stimulere teknologisk innovasjon, kvalitet, utdanning ved hjelp av spesialkurs rettet mot sektoren
- Være ambassadør for "Made in Montebelluna" i hele verden

Museet tilbyr lokalhistorisk dokumentasjon i samarbeid med Montebellunas kommunale arkiver. Dokumentene kan studeres gratis av alle som ønsker å ta del i det historiske grunnlaget for distriktets skoindustri. I tillegg til det å samle lokale industrihistoriske produkter, dokumenter og bilder, tilbyr museet en rekke funksjoner som skal bidra til å stimulere lokal økonomi, utdanning/opplæring og tjenesteyting.

Museet produserer hvert år en rapport om situasjonen i industrien og i bedriftene. Den er basert på data fra ca 450 bedrifter, med tall for produksjon og sysselsetting, vurderinger av styrker og svakheter bl.a. når det gjelder infrastruktur, samt oversikt over publikasjoner og arrangementer i distriktet løpet av året. Rapporten presenterer slik et innside-perspektiv på distriktet og de endringene som skjer der. Museet fungerer også som et informasjonssenter for bedrifter i og utenfor distriktet.

Museo dello Scarpone har også oppgaver eksplisitt knyttet til fremme av bruk av design i industrien, og de fungerer som et ressurscenter for design i området. Museet produserer statistikk og oversikter over designvirksomheten, arbeider for å øke bevisstheten om betydningen av design og tilbyr kurser på designrelaterte temaer. Valentina Durante ved Museo dello Scarpone er en av fem representanter i den regionale avdelingen av Associazione per il Disegno Industriale, ADI ([www.adi-design.org](http://www.adi-design.org)). Det er den landsdekkende organisasjonen for fremme av design, som bl.a. deler ut prestisjetunge designpriser og produserer statistikk og årbøker om designsituasjonen i Italia.

*Sports System Montebelluna/Osservatorio Moda Sportssystem* ble etablert i 2001 på initiativ fra Museo dello Scarpone, Camera di Commercio di Treviso, Unindustria og noen av de store lokale bedriftene. Ideen bak prosjektet er å bidra med informasjon om kundepreferanser for å fremme bedriftenes evne til å forutse nye trender, noe som utgjør det viktigste usikkerhetsmomentet i motebaserte industrier. En mer langsiktig målsetting med prosjektet er å begrense avhengigheten av trender utenfor distriktet og gjøre distriktet selv til en trendsetter.

Som et tilbud til bedriftene i distriktet initierer prosjektet seminarer om ulike temaer relatert til mote/design og utvikling av trender. Designere fra viktige markeder for de lokale produktene blir invitert til slike seminarer. De utgir en årlig ”idebok” for bedriftene, i samarbeid med amerikanske designere, for å bidra til at bedriftene i distriktet blir orientert om hva som skjer i USA når det gjelder design og trender.

I dag har observatoriet økonomisk støtte fra CCIAA (60%) og Region Veneto (40%). Virksomheten er koordinert med Museo dello Scarpone. Observatoriet skal bidra til at bedriftene i området mestrer utfordringene knyttet til det globale markedet og utvikler nødvendige ferdigheter når det gjelder de immaterielle komponentene (markedsføring, design, reklame).

*Veneto Innovazione* ([www.venetoinnovazione.it](http://www.venetoinnovazione.it)) bistår små og mellomstore bedrifter, universiteter og forskningscentre i hele den teknologiske overføringsprosessen. Disse besøkes for å få innblikk i kunnskapsstatus og forskningsresultater, og for å bistå i vurderingen av hvorvidt det er aktuelt med patenter og intellectual property rights (IPR). Hvis dette er interessant bistår Veneto Innovazione med å åpne dører og kanalisere kunden inn mot riktige instanser og aktører. I forhandlingsfasen mellom partene fortsetter Veneto Innovazione å støtte sine kunder ved å bidra med informasjon og råd om hvordan de bør gå fram.

Veneto Innovazione er Venetos representant i Innovation Relay Centre Network (IRC, <http://irc.cordis.europa.eu>), som ble opprettet av EU-kommisjonen i 1995 og som formidler tjenester innen teknologioverføring gjennom nesten 250 partnerorganisasjoner og 1000 profesjonelle fagfolk.



### **6.2.3. Betydningen av design og bedriftenes arbeid med design**

Våre intervjuer med bedrifter og designere i Montebelluna-området viser at design er viktig for sportsutstørsbransjen, og at designbransjen er blitt mer differensiert og spesialisert enn tidligere. Betydningen av design og viljen til å satse på design er økende i industrien.

Differensieringen kommer til uttrykk ved at bedriftene både har ansatt egne designere, og at de bruker eksterne designere. Bedriftene bruker i økende grad en bestemt designer/et firma til å designe ett bestemt produkt for ett bestemt marked. På sikt kan det føre til at bedriftene i mindre grad har ansatt egne designere og heller kjøper designkompetanse for enkeltoppdrag. Også i designbransjen synes trenden at en har et færre fast ansatte og heller leier spesialkompetanse for bestemte prosjekter. En av våre designerinformanter hevder at 4-5 ansatte er det optimale, fordi firmaet da er lite nok til å være fleksibelt og dynamisk i markedet, samtidig som det er stort nok til å utgjøre et faglig miljø.

Våre intervjuer viser at tendensen til utflagging til andre land i mindre grad gjelder design og annen FOU-virksomhet enn produksjon. Det vil si at bedriftens hovedkontor omfatter både ledelse og design/produktutvikling. Det er en generell oppfatning at design og FOU-virksomhet må ligge i den ”moderne” verden, mens produksjonen kan foregå i lavkostland i Øst-Europa eller Kina. Samtidig er enkelte av informantene opptatt av at forbindelsene mellom design/FOU og produksjon, mellom kompetanse og det praktiske, må opprettholdes. En informant uttrykte dette slik: ”Kroppen kan ligge i utlandet, men hodet må være i Italia og det må være forbindelse mellom hode og kropp.”

Bedriftenes bevissthet om hva som etterspørres i ulike (nasjonale) markeder når det gjelder materialer, farger og utførelse, synes stor. Både distributører og designere er viktige bidragsyttere overfor bedriftene når det gjelder kunnskap om dette. Som eksempel nevner Crispi at deres distributør i Norge er en viktig kilde til informasjon om spesifikke behov og motetrender i det norske markedet, og at bedriften bruker denne kunnskapen for å designe fjell- og trekkingsko spesielt med tanke på Norge. Andre bedrifter trekker inn for eksempel tyske eller amerikanske designere på produkter og kolleksjoner for disse nasjonale markedene.

Også brukere har en viktig rolle i produktutviklingen. Alle våre bedriftsinformanter forteller at de legger vekt på kontakt med brukerne, men på litt ulike måter og med noe varierende prioritet. Kontakten inkluderer hjemmesider der brukerne kan kommentere og gi tilbakemeldinger på produktene og internasjonale fokusgrupper sammensatt av brukere. På den måten kan de lære om behov og trender i ulike land og ulike markedssegmenter. Flere større bedrifter engasjerer dessuten testkjørere og har profesjonelle utøvere i sin ”stall”.

### **6.2.4. Bedriftenes forhold til offentlige aktører og bruk av virkemidler**

Enkelte av våre informanter i regionen mener at det store antallet virkemiddelaktører<sup>36</sup> er dårlig koordinerte og at de ikke samarbeider mot et felles mål. Det innebærer dobbeltarbeid og lite

---

<sup>36</sup> Det er flere aktører enn de som er presentert her, bl.a. Unindustria Treviso ([www.unindustria.treviso.it](http://www.unindustria.treviso.it)) og Ventos industrielle føderasjon.

effektiv pengebruk. Det antydes at det er behov for en overordnet distriktsadministrator, men at dette forutsetter en struktur av aktører som ikke tar betalt for sine tjenester.

Av de virkemiddelaktørene som er på banen blir særlig Camera de Commercio, Museo dello Scarpone og Treviso Tecnologia nevnt av informantene i bedriftene. Ikke minst synes tilbudene og aktivitetene rettet mot styrking av formalkompetansen og innovasjonsevnen i bedriftene å dekke et erkjent behov i bedriftene. Tilbudene blir i mange tilfeller satt i gang som svar på konkrete behov fra bedriftenes side. Enkelte informanter understreker at virkemiddelaktørene, særlig i de siste årene, har vært forutseende og har initiert tiltak på et tidligere stadium enn industrien selv har gjort: "They see better what we need, and they are able to give help in realizing our needs." I noen tilfeller har også regionale virkemiddelaktører vært aktive pådrivere for å få etablert eller tilrettelagt utdanningstilbud spesielt tilpasset industriens behov. Som eksempel kan nevnes Museo dello Scarpones innsats for å få etablert en ny polyteknisk skole i Treviso-provinsen, der det bl.a. tilbys etterutdanning av modellistas.

Treviso Technologias bistand i prototyp utvikling nevnes også som et viktig tilbud til bedriftene. Noen bedrifter forteller videre at de har benyttet bistand fra CCIAA i forbindelse med utstillinger og annen markedsføring i utlandet, og noen har hatt hjelp i forbindelse med igangsetting av produktutviklingsprosjekter og FoU-arbeid. Videre synes Museo dello Scarpones markeds- og trendanalyser å være et nyttig hjelpemiddel i bedriftenes utviklingsarbeid, og arrangementene i museets regi benyttes av mange bedrifter. Tine Aage, framhever såkalte meta-organisatorer, som Museet, sin betydning for konkurransevnen til områdets industri.

Få virkemiddelaktører tilbyr direkte finansiell støtte til bedrifter, men for eksempel Camera de Commercio (CCIAA) gir økonomisk støtte til visse formål, for eksempel i form av stipendier til videreutdanning og kompetanseutvikling. Midler fra andre kilder kan også bli kanalisert via CCIAA til bedrifter. CCIAA bistår bedriftene med å skaffe midler fra andre (ikke-offentlige) finansieringsaktører, som investorer og kooperativer etc., både i EU, nasjonalt og regionalt.

### **6.2.5. Utfordringer i Montebellunas sportsindustri**

Industrien i Treviso-området kjennetegnes av små bedrifter med stor fleksibilitet og tilpasningsevne, men med lite rom for risikotaking og investering for senere høsting av gevinster. Det tradisjonelle produksjonssystemet var basert på taus kunnskap som ble overført fra generasjon til generasjon og utviklingsarbeidet skjedde som en langsom og inkrementell prosess, med videreutvikling og diversifisering av produktene for å tilpasse dem til nye bruksområder og nye markeder. Produktutviklingen har vært preget av det som gir sikre og raske resultater snarere enn utprøving av nye metoder med langsiktige og ofte uforutsigbare effekter. En håndverksbasert kultur, der det å produsere produkter av høy kvalitet har stått i høysetet, mens markedsføring og relasjoner til kundene har hatt lav prioritet.

I dag er situasjonen at konsumentene ikke kan vente. De krever nye eller forbedrede produkter raskt, men det er et problem at små bedrifter ikke kan investere i innsatsfaktorer som ikke gir umiddelbare resultater. Noen av de samme faktorene som tidligere var nøkler til industriens

suksess i området, er nå blitt de største problemene. I dag er situasjonen den at håndverket og produktet ikke lenger er tilstrekkelig, og at andre faktorer betyr mer. Som en av våre informanter uttrykte det:

”Tidligere produserte de teknologiske produkter, men i dag er det i stor grad livsstilsprodukter rettet mot et markedssegment i hurtig endring. Våre bedrifter er gode på det tekniske men ikke på kommunikasjon. Nå må du selge en drøm, et begrep, som del av produktet ditt. Denne situasjonen har vi ikke tid til å tilpasse oss til. Det må en mentalitetsendring til, men det er vanskelig å få små og mellomstore bedrifter til å ta dette innover seg.”

Det er lange tradisjoner for arbeid med form og estetikk og ”modellistas” eller mønsterutviklere har alltid eksistert som en egen yrkesgruppe. I små bedrifter har modellistas stått for både produksjon av prototypen og fashion-/designelementene. I store bedrifter har ofte modellistas laget prototypen av skoen, mens designerne (dels ansatte i bedriften og dels eksterne) har kommet med ideene, på grunnlag av sine tolkninger av motetrender etc. I forbindelse med eksternaliseringen av industrien skjer det også en differensiering av designprosessene. For noen produkter foregår designprosessene ute, mens de for andre foregår både ute og hjemme (treningssko) og for noen bare hjemme (skistøvler).

Bevisstheten om nødvendigheten av å satse på design har, i følge våre informanter, utviklet seg langsomt i regionen, men den øker etter hvert som bedriftene erfarer at det er noe som markedet krever.

Dette krever nye typer virkemidler og tiltak for denne delen av industrien, andre virkemidler enn de store bedriftene trenger. Ikke minst er det behov for nye kompetanser for å fremme kommunikasjonen mellom bedriftene og konsumentene, noe som også krever nye relasjoner mellom utdanningssystemet og produksjonssystemet og mellom bedrifter og leverandører.

#### **6.2.6. Hvilken betydning har nettverksbygging hatt for bruk og integrasjon av design?**

Relasjonene mellom bedriftene i Montebelluna-området er i dag preget av både samarbeid og konkurranse. Intervjuene tyder på at bedriftene verner om sine innovasjoner og planer og unngår informasjonsflyt og samarbeid med andre bedrifter. Det stadig sterkere fokuset på design virker sannsynligvis forsterkende på denne tendensen til å beskytte seg mot ”innsyn”, ettersom design – forstått som det estetiske og visuelle ved produktene – betraktes som lett å kopiere. Et dilemma i denne forbindelse er at de samme designerne og de samme entreprenørene i mange tilfeller benyttes av flere bedrifter i løpet av en viss tid, og at en bedrift vanskelig kan gardere seg mot at de ”tar med seg” løsninger og finesser over til konkurrentene.

Tine Aage (2006) påpeker at det er en generell innstilling blant lokalbefolkningen i Montebelluna-området at ”alt min nabo kan gjøre kan jeg gjøre bedre”. Denne konkurranseånden preger produsentene i sports-/fritidsindustrien og fører til at de ser på samarbeid og utveksling som en trussel snarere enn et potensial for sin egen bedrift.

Mangelen på samarbeidsrelasjoner mellom bedriftene bekreftes også av andre studier. For eksempel betegner Belussi & Callegari (2004) det som "a striking feature" at samarbeidsatferd ikke synes å være svært utbredt. I sitt utvalg av bedrifter fant instituttet bare 11 (30%) som eksplisitt kunne bekrefte at de hadde samarbeidsavtaler med andre bedrifter, og disse avtalene var entydig fokusert rundt innovasjon, dvs utvikling av nye produkter og prosesser. Avtaler var dessuten mest utbredt blant uavhengige og større bedrifter. Derimot fant instituttet stor grad av uformelle og frivillige typer av samarbeidsrelasjoner som ikke ble betraktet som avtaler.

Mens det altså er liten grad av samarbeid bedriftene imellom når det gjelder produktutvikling, finnes det likevel en viss grad av fellesskap og informasjonsutveksling innad i industriklusteret. For eksempel organiserer lokale aktører som Museo dello Scarpone og CCIAA fagseminarer og debattmøter om mote- og markedstrender, der det også legges grunnlag for felles tiltak og strategier for eksempel i markedsføring og distribusjon.

Aage (2006) og våre intervjuer viser imidlertid at bedriftene har omfattende nettverk til bedrifter eller byråer som tilbyr dem tjenester, for eksempel innen design, eller som lager maskiner og elementer som inngår i produksjonen av sko. For eksempel er det egne produsenter av skosåler.

## Kilder

- Asheim, B.T. & Isaksen, A. (1999): *Regionale innovasjonssystemer: innovasjon og læring i 10 regionale læringsmiljøer*. Oslo: STEP-rapport (R-02).
- Asplan Viak (2004): *Evaluering av tiltak for næringsrettet design. Sluttrapport. Sandvika: Asplan Viak (Rapport H2004-039)*.
- Bager-Sjögren, L., Hovlin, K., Pelli, A., Scordato, L., Ström, M. & Kolmodin, A. (2007): *Politikk for design. En jämförande analys av fyra länders designinsatser*. Østersund: Institutet för tillväxtpolitiska Studier (Rapport A2007:001).
- Belussi, F. & Callegari, F. (2004): *The case study of the Montebelluna shoe and sportswear industrial district*, Project West-East ID, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Roma.
- Bettioli, M. & Micelli, S. (2006): The role of design in the competitiveness of the Italian Industrial System. *Presentation at the Conference Global Value Chains Workshop; CGGC – Duke University, November 9-10.2006*.
- Blomqvist, I. & Mokka, R. (2006): *Feasibility Study on Design Intensive Industries in Denmark and Hollan*. Centre of Expertise for Digital Media, Content Production and Learning Services, Toukokuu (2006)
- Bruce, M. & Daly, L. (2005): International evidence on design. Near final report for the DTI. Centre for Business Research. Manchester Business School.
- *Cahiers Industriels*, Septembre 2002
- Cox Review Team (2005): The Cox review. Enhancing the role of creativity in driving the productivity performance of SMEs in the UK. Design Council London.
- Design Council (2005): The business of design. Design industry research 2005. <http://www.design-council.org.uk/Documents/About%20design/Facts%20and%20figures/The%20Business%20of%20Design.pdf>
- Ervervs- og boligstyrelsen (2003): *Designsibryderordningen. Evaluering*. April 2003
- Frydenlund, S. (2006): *Design som strategisk virkemiddel for økt innovasjon og vekst blant bedrifter I Innlandet. Evaluering av prosjektet "Design i Innlandet"*. Lillehammer: Østlandsforskning (ØF-rapport 97/2006).
- Hytönen, J & Heikkinen, H. (2003): *Design Policy and Promotion Programmes in Selected Countries and Regions*. Helsinki: University of Art & Design. October 2003.
- Johansson, U. (2006): *Design som utveklingskraft*. Växjö Universitetet.
- Johnstad, T. (2004): Nettverk og klynger, partner- og lederskap. I: Johnstad, T. (red.): *Klynger, nettverk og verdiskaping i Innlandet*. Oslo: NIBR/Østlandsforskning (VS2010 Innlandet-publikasjon NIBR-rapport), s. 106-132.

- Kline, S. & Rosenborg, N. (1986): An overview of Innovation. In: Landau, R. & Rosenberg, N. (eds.): *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington D.C.: National Academy Press.
- Ministry of Economic Affairs & Ministry of Education, Culture and Science (2005): *Our Creative Potential. Paper on Culture and Economy*. Netherlands.
- Norsk Designråd/Opinion (2006): *Det norske næringslivets holdninger til design*. Oslo: Norsk Designråd/Opinion.
- Nordin, S. (2005): Tourism clusters – the example of Åre. [http://www.innovating-regions.org/download/Sara\\_Nordin\\_Brussels.pdf](http://www.innovating-regions.org/download/Sara_Nordin_Brussels.pdf)
- Power, D. (2004). The Future in Design: The competitiveness and industrial dynamics of the Nordic design industry. Final Report”, Nordic Innovation Centre.
- Premisela (2005a): *Shaping New Attitudes. Policy Plan 2005-2008*.
- Premisela (2005b): *Design in the creative economy – a summary*. [http://www.premisela.org/pdf/economie/eo/premisela\\_def.pdf#search=%22Design%20in%20the%20creative%20economy%22](http://www.premisela.org/pdf/economie/eo/premisela_def.pdf#search=%22Design%20in%20the%20creative%20economy%22)
- Proposition 1997/98:117 ”Framtidsformer – Handlingsprogram för arkitektur, formgivning och design”. Kulturdepartementet.
- Raulik, G. (2003): *Models for Design Advisory Services: the rapport between design organisations and SMEs*. MA Design Strategy and Innovation. Brunel University. UK.
- Raulik, G., Larsen, P. & Cawood, G. (2006): *Design support and the transfer of knowledge to SMEs*. Cardiff: University of Wales Institute. Paper.
- Saarela, P., Lappi, J. & Tuukkanen, P. (2004): *Muotoilu 2005! –ohjelman seurantaryhmän raportti* (Oppfølgingsgruppen for Design 2005!). Helsinki: Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:11. Undervisningsministeriet.
- Solum, H. og M. Hubak. 2004. *Country Report: The Norwegian Design Industry*, Nordic Innovation Centre.
- Sorvali, K., Hytönen, J. & Nieminen, E. (2006): *Global Design Watch. Update to the 2003 report Design Policy and promotion Programmes in selected Countries and Regions*. Designium World Design Series. April 2006.
- SOU 1999:123 ”Mötesplats för form och design” (delbetänkande)
- SOU 2000:75 ”Statens insatser för form och design” (slutbetänkande).
- SVID (2004): *Svenska Företag om Design – Attityder, Lönsamhet og Designmognad*. SVID, mai 2004.
- Swann, P. & Birke, D. (2005): *How do creativity and design enhance business performance? A framework for interpreting the evidence*. Report to DTI.
- Tether, B. (2006): *Evaluating the Impact of Design Support*. SEE design, Special report September 2006. Wales.
- Valente, Valentina (pers.medd.). *Intervju i forbindelse med feltarbeid i Montebelluna*.
- Vergati, R. (2006): Innovation Through Design. *Harvard Business Review*. December 2006.
- Vergati, R. (2007): Innovating through Design - the Advantage of Design Clusters. *Foredrag på Designdagen*, 15.3.2007. Oslo.
- Aage, T. (2006): *External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions. A case study of the Fashion and Design Branch*

*of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy.* Copenhagen: Copenhagen Business School, The Ph.D. School in Economics and Business Administration. Ph.D. Series 11. 2006.





### **Mobilisering av SMB til økt satsing på design som konkurransefortrinn – internasjonale erfaringer**

Det er internasjonalt en omfattende satsing på design. Designpolitikken, og de nasjonale støttesystem har mange likhetstrekk. En aktør på nasjonalt nivå har ofte ansvar for å "fronte" design og designpolitikken. Noen land har regionale system, som Italia. Likevel finnes det også regionale satsinger i land med en mer nasjonal politikk. Design knyttes fortsatt mye til "styling", men det er økende interesse og tilrettelegging for koblingen mellom design og innovasjon, og forståelse av design i et bredere samfunnsmessig perspektiv. Virkemidlene for å fremme design varierer fra relativt billige løsninger der målet er å nå mange, til dyrere løsninger der man støtter og arbeider med enkeltbedrifter. Det er trolig den mest effektive måten for å få vanlige bedrifter til å satse på design. Koblingen business – design vektlegges. Nettverk mellom ulike typer aktører er viktig. Sportsbransjen er internasjonal med en sterk vektlegging på design. Det er lite kontakt mellom slike bedrifter i regionene, men bedriftene har egne omfattende nettverk på ulike nivå.

**Rapport nr.: 6/2007**  
**ISBN nr: 978-82-7356-608-9**