

**ØF-rapport 07/2006**

**Design som strategisk virkemiddel for økt  
innovasjon og vekst blant bedrifter i Innlandet.  
Evaluering av prosjektet "Design i Innlandet"**

av

**Svein Frydenlund**

# Østlandsforskning

er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med Oppland, Hedmark og Buskerud fylkeskommuner samt Kommunaldepartementet som stiftere.

**Østlandsforskning** er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer. 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 Velferds-, organisasjons- og kommunalforskning**

**Østlandsforskning**s 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 07/2006**

**Design som strategisk virkemiddel for økt  
innovasjon og vekst blant bedrifter i Innlandet.  
Evaluering av prosjektet ”Design i Innlandet”**

av

**Svein Frydenlund**

**Tittel:** Design som strategisk virkemiddel for økt innovasjon og vekst blant bedrifter i Innlandet. Evaluering av prosjektet "Design i Innlandet"

**Forfattere:** Svein Frydenlund

**ØF-rapport nr.:** 07/2006

**ISBN nr.:** 82-7356-586-6

**ISSN nr.:** 0809-1617

**Prosjektnummer:** 10036

**Prosjektnavn:** Evaluering av prosjektet "Design i Innlandet"

**Oppdragsgiver:** Innovasjon Norge Hedmark og Oppland

**Prosjektleder:** Svein Frydenlund

**Referat:** Rapporten omhandler evalueringen av prosjektet "Design i Innlandet" som har blitt gjennomført av Innovasjon Norge Hedmark og Oppland over 2-årsperioden april 2004 - mars 2006. Prosjektet har hatt som mandat å stimulere til økt bruk av design blant bedrifter i Innlandet gjennom etablering av et eget designformidlingsprosjekt. Prosjektet har vært ledet av person med sterk designfaglig bakgrunn. Evalueringen har hatt som mål å avdekke foreløpige resultater som bakgrunn for å avgjøre om prosjektet fungerer som et verktøy til å stimulere til økt verdiskaping gjennom promotering av designprosjekter. Evalueringen viser at bedriftene har hatt stort utbytte av deltakelsen i prosjektet, og at satsingen begynner å gi konkrete kvalitative og kvantitative resultater. Bevisstgjøringen om at design er et strategisk viktig virkemiddel blir befestet blant bedriftene etter hvert som bedriftene avanserer i designformidlingsprosessen. Prosjektlederens rolle er omfattende, og vedkommendes evne til å fungere proaktivt som mentor mellom bedrift og designbyrå er et vesentlig suksesskriterium. utfordringene fremover ligger i integreringen av prosjektet inn mot Innovasjon Norges øvrige strukturer i Hedmark og Oppland, samt en oppgradering av databasen over designere som er et viktig verktøy for satsingen.

**Sammendrag:** Norsk

**Emneord:** design, innovasjon, nyskaping, næringsutvikling, Innlandet,

**Key words:**

**Dato:** Februar 2006

**Antall sider:** 30

**Pris:** Kr 80,-

**Utgiver:** Østlandsforskning  
Serviceboks  
2626 Lillehammer  
Telefon 61 26 57 00  
Telefax 61 25 41 65  
e-mail: [post@ostforsk.no](mailto:post@ostforsk.no)  
<http://www.ostforsk.no>

## **Forord**

Østlandsforskning (ØF) har på oppdrag av Innovasjon Norge Hedmark og Oppland evaluert prosjektet "Design i Innlandet som har blitt gjennomført av Innovasjon Norge Hedmark og Oppland over 2-års perioden april 2004 - mars 2006. Prosjektet har hatt som mandat å stimulere til økt bruk av design blant bedrifter i Innlandet gjennom etablering av et eget designformidlingsprosjekt. Evalueringen har hatt som mål å avdekke foreløpige resultater som bakgrunn for å avgjøre om prosjektet fungerer som et verktøy til å stimulere til økt verdiskaping gjennom promotering av designprosjekter.

Svein Frydenlund har vært ansvarlig for gjennomføringen av dette evalueringsarbeidet og har stått for utformingen av rapporten.

Forskningsleder Ståle Størdal har kommentert tidligere utkast av rapporten.

Det rettes en spesiell takk til prosjektleder, styringsgruppen og bedriftene som har deltatt og delt sine erfaringer og synspunkter og velvillig har svart på alle spørsmål.

Ståle Størdal  
Forskningsleder

Svein Frydenlund  
Prosjektleder

# Innhold

|   |    |
|---|----|
| Kort sammendrag .....   | 7  |
| Kap. 1 Innledning .....   | 8  |
| 1.1 Bakgrunn .....  | 8  |
| 1.2 Rammen for evalueringen .....                                   | 8  |
| 1.3 Metode og datagrunnlag .....                                    | 9  |
| 1.4 Evalueringens fokus .....                                       | 10 |
| Kap 2. Design som verktøy for økt innovasjon og lønnsomhet .....    | 11 |
| Kap 3: ”Design i Innlandet” - forankring og konseptforståelse ..... | 13 |
| 3.1 Forankring i plandokumenter lokalt og nasjonalt .....           | 13 |
| 3.2 Organisering .....  | 13 |
| Prosjektansvar og prosjektledelse .....                             | 13 |
| Prosjektleder .....   | 14 |
| 3.3 Intensjoner og målsettinger .....                               | 14 |
| Intensjoner .....   | 14 |
| Konkrete prosjektmål (2004- 2006): .....                            | 15 |
| 3.4 Designformidlingsprosessen .....                                | 15 |
| 3.5 Finansieringsordninger .....                                    | 15 |
| Kap. 4: Erfaringer og resultater fra prosjektet .....               | 16 |
| 4.1 Konseptevaluering .....   | 16 |
| 4.2 Forankringen av prosjektet .....                                | 16 |
| 4.3 Organisering .....  | 17 |
| Styringsgruppen .....   | 17 |
| Prosjektleder .....   | 17 |
| 4.4 Finansiering .....  | 18 |
| 4.5 Designformidlingsprosessen .....                                | 19 |
| 4.6 Kvalitative og kvantitative resultater .....                    | 20 |
| 4.7 Samarbeidet Innovasjon Norge og Norske Designråd .....          | 20 |
| 4.8 Oppsummering - resultater, erfaringer og refleksjoner .....     | 21 |
| Kap. 5 Konklusjon og anbefalinger .....                             | 24 |
| Konklusjon .....  | 24 |
| Anbefaling .....  | 24 |
| Litteraturliste .....   | 25 |

## Vedlegg:

Vedlegg I: Evalueringens mandat

Vedlegg II: Oversikt over bedrifter intervjuet, designbyrå involvert og status på bedriftens designprosjekt.

Vedlegg III: Intervjuguide bedriftsintervjuer

Vedlegg IV: Sitater fra bedrifter.

## Kort sammendrag

”Design i Innlandet” er et løpende prosjekt som drives av Innovasjon Norge. Prosjektet setter fokus på bruk av design for å øke verdiskapingen og konkurranseevnen til bedrifter i Hedmark og Oppland.

Prosjektet har vært gjennomført i perioden april 2004 – mars 2006 som et samarbeid mellom Innovasjon Norge Hedmark og Oppland og Norsk Designråd, og har hatt som mål å igangsette og gjennomføre designformidlingsprosesser blant bedrifter i Innlandet som et tiltak for å øke bevisstheten om design som et strategisk virkemiddel.

Styringsgruppa for ”Design i Innlandet” har ønsket å få utført en studie som viser foreløpig måloppnåelse til prosjektet. Dette har vært fokuset i evalueringen i tillegg til det sentrale spørsmålet om hvorvidt prosjektet, som promoterer design, er et egnet verktøy til å stimulere til økt verdiskaping og vekst blant bedrifter i Innlandet.

Evalueringen er tenkt brukt som grunnlag for en eventuell videreføring av prosjektet.

Evalueringen viser at bedriftene har hatt stort utbytte av deltakelsen i prosjektet, og at satsingen begynner å gi konkrete kvalitative og kvantitative resultater. Bevisstgjøringen om at *design* er et strategisk viktig virkemiddel blir befestet blant bedriftene etter hvert som bedriftene avanserer i designformidlingsprosessen. Videre viser evalueringen at prosjektlederens rolle er omfattende, og vedkommendes evne til å fungere proaktivt som mentor mellom bedrift og designbyrå er et vesentlig suksesskriterium. ”Design i Innlandet” har lyktes her, og prosjektleder får anerkjennelse for sin proaktive rolle som rådgiver og mentor for bedriftene. Evalueringen viser at 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 vesentlig utfordring for designsatsingen i ”Design i Innlandet” og Innovasjon Norge generelt, at Norsk Designrådets database over designere og designbyrå trenger vesentlig oppgradering for å kunne fungere godt som et fullverdig verktøy for identifisering av profesjonelle og godkjente designmiljøer.

## Kap. 1 Innledning

Dette kapitlet vil ta for seg bakgrunnen for evalueringen av prosjektet ”Design i Innlandet”, samt rammene for evalueringsarbeidet og sentrale spørsmål som søkes besvart gjennom evalueringen.

### 1.1 Bakgrunn

Med målsettingen om å bidra til økt innovasjon blant bedrifter i Innlandet har Innovasjon Norge iverksatt prosjektet ”Design i Innlandet” som et verktøy for å sette fokus på bruk av design for økt verdiskaping og konkurransevne blant bedrifter i Hedmark og Oppland.

”Design Innlandet” har blitt utarbeidet på bakgrunn av erfaringer med design andre steder i landet og følger metoden utarbeidet i kjølvannet av Innovasjon Norges arbeid med design i Agderfylkene noen år tilbake (”Agdermodellen”). ”Design i Innlandet” har vært gjennomført som et samarbeidsprosjekt over 2 år mellom Innovasjon Norges kontorer i Hedmark og Oppland, Fylkeskommune i Hedmark og Oppland og Norsk Designråd.

Som et innspill i debatten rundt en videreføring av prosjektet har styringsgruppa for ”Design i Innlandet” sett behovet for å få utført en studie som viser prosjektets foreløpige måloppnåelse. Mandatet til evalueringen finnes i vedlegg I.

### 1.2 Rammen for evalueringen

Evalueringer kan gjennomføres på mange måter og med ulike fokus. Evalueringslitteraturen gir ikke grunnlag for å hevde at et evalueringsarbeid skiller seg prinsipielt fra annet anvendt forskningsarbeid, verken når det gjelder problemstillinger, faglig tilnærming eller metode. Både oppdragsgivers behov og evaluators faglige ståsted vil være avgjørende premisser. Det er likevel vanlig å skille mellom ulike typer evalueringer, avhengig av hva det legges mest vekt på. Hovedskillene går mellom det som kalles resultatorientert og prosessorienterte evalueringer.

I *resultatorienterte* evalueringer analyseres, slik begrepet tilsier, resultater eller effekter av ulike tiltak eller virksomheter, og disse sammenholdes med det som var intensjonen eller målsettingene med tiltaket eller virksomheten. *Prosessevaluering* innebærer at man er opptatt av selve prosessene, den løpende utviklingen i tiltaket – med tanke på å finne ut noe om det sosiale samspillet i tilknytning til tiltaket, og med stor vekt på de subjektive erfaringer hos dem som har vært tilknyttet tiltaket. Prosessevalueringen er opptatt av å belyse hvorfor ting har blitt som de har blitt, og gir slik et utgangspunkt for videre planlegging og eventuelle endringer av arbeidet/tiltaket (Almås 1990<sup>1</sup>, Repstad 1998<sup>2</sup>)

I dette evalueringsarbeidet har ikke forskeren medvirket i prosjektet som skal evalueres, men kommet inn i slutfasen av prosjektet. Evalueringen er resultatorientert ved at det er foretatt en vurdering av resultatene av arbeidet i forhold til målsettingen for det. Det er et generelt

---

<sup>1</sup> Almås, r. (1990): evaluering på norsk. Ei innføring i vurdering av prosjektarbeid og handlingsretta forskning. Univeritetsforlaget. Oslo

<sup>2</sup> Repstad, P. (1998): Mellom nærhet og distanse. Universitetsforlaget. Oslo



problem med resultatevalueringer, at en sjelden finner effekter som klart og tydelig kan identifiseres som resultat av det som evalueres. For også å kunne si noe om hvorfor en får eller ikke får de endringer en ønsker seg, er der derfor hensiktsmessig å fokusere på prosessene som finner sted underveis i ulike tiltak. I en prosessanalyse ser en på konseptene som ligger bak prosessene, planlegging, organisering, gjennomføring og lignende, og hvordan dette kan relateres til effekten av tiltakene.

### **1.3 Metode og datagrunnlag**

Evalueringen er i sin helhet basert på kvalitative forskningsmetoder. Det som i hovedsak skiller kvalitative metoder fra kvantitative metoder er at en studerer innhold mer enn hyppighet, i kvalitative studier er en opptatt av å studere et miljø, et prosjekt eller tiltak som helhet med alle dets konkrete nyanser, mens en i kvantitative studier gjerne abstraherer, dvs. trekker ut fra den konkrete virkeligheten noen få trekk eller egenskaper som kalles variabler. Kvalitative tilnæringsmåter beskriver nyansert "det som finnes" og er mindre opptatt av hvor det finnes, eller hvor generelt et fenomen er i en større sammenheng (Repstad 1998).

Noe av det som kjennetegner kvalitative evalueringer er at tiltaket som evalueres, blir belyst av ulike aktører og dermed fra ulike perspektiver. I denne evalueringen er det lagt spesiell vekt på at bedriftene som har dratt nytte av prosjektet skal komme til orde, videre at evalueringen også skal omfatte synspunkter fra prosjektleder og representanter i styringsgruppen.

Følgende bedrifter og personer har blitt intervjuet:

#### **Bedrifter:**

Jemtland Verksted (Oppland) v/Paul Morten Jemtland  
Simenstad Gård (Hedmark) v/Brit Skurdal Braastad  
Melkeveien (Oppland) v/ Sverre Gjefsen  
Good Shape Trading (Oppland) v/Gudveig Dalbakk  
Gudbrandsdalen Reiseliv (Oppland) v/Ole Smidesang  
Arne Børresen (Hedmark) v/Brede Kristiansen  
Rønning Treski (Hedmark) v/Ulf Rønning  
Alvdal Skurlag (Hedmark) v/Roar Voll  
Os Trekultur (Hedmark) v/Helge Kokvoll  
Østerdal Smia (Hedmark) v/ Leif Olav Ryen  
Valdres Rakfisk (Oppland) v/Unni Noraker

#### **Andre:**

Elin Mørch Langlo, Prosjektleder "Design i Innlandet", Innovasjon Norge, Hed/Oppl.  
Sven Egil Holmsen, Innovasjon Norge, Hedmark  
Anne Mette Iversen, Innovasjon Norge, Oppland  
Fred Pedersen, Norsk Designråd  
Elin Gjevre, Hedmark Fylkeskommune

For ytterligere informasjon om hvilke designbyrå de enkelte bedrifter brukt samt status på designprosjektene henvises det til vedlegg II.

Bakgrunnsinformasjonen som har ligget til grunn for evalueringen er dokumentet som beskriver mandatet til evalueringen, prosjektdokument utarbeidet av prosjektleder for prosjektet, et oppstartsmøte for evalueringen hvor to av styringsgruppens medlemmer og prosjektet deltok, samt informasjons om Innovasjon Norges og Norsk Designråds arbeid med designformidling innhentet via søk på internett.

Som et verktøy for gjennomføring av de individuelle telefonintervjuer med bedriftene, ble det utarbeidet en intervjuguide som har fungert som en rettesnor for disse samtalene. Intervjuguide for bedriftsintervju ligger vedlagt som vedlegg III.

## **1.4 Evalueringens fokus**

Evalueringen vil ha fokus på analyse av hvilke erfaringer bedriftene har hatt ved deltakelse i prosjektet, og hvordan disse erfaringene har bidratt til å se design som et strategisk virkemiddel for å øke innovasjonsevne og læring hos den enkelte bedrift. Her vil bl.a spørsmålet om metoder, verktøy og prosjektleders funksjon være viktig. I tillegg vil organiseringen av prosjektet, forankring, ansvar- og rolleavklaring stå sentralt. Evalueringen gir en vurdering av hvorvidt Innovasjon Norges eksisterende struktur i Innlandet er tilstrekkelig involvert til hensiktsmessig å kunne videreføre designsatsingen ved en eventuell terminering av "Design i Innlandet" prosjektet.

Med det ovennevnte som bakteppe vil evalueringen avklare på hvilken måte prosjektet "Design i Innlandet" evner å fungere som verktøy for å utløse og gjennomføre designprosjekter i Innlandet, og hvilket verdiskapingspotensial arbeidet med design kan utløse.

Verdiskapingspotensialet vil her bli sett på prosjektets evne, på kort eller lang sikt, til å ha positiv effekt på bedriftens resultat. I evalueringen vil det spesielt bli lagt vekt på kvantitative og kvalitative resultater av både direkte og indirekte karakter. Vi stiller spørsmålene om hva designsatsingen har betydd for bedriftene når det gjelder forståelse og kunnskap om design, effekt i forhold til kundegrunnlag og marked, hvorvidt innsatsen har resultert i nye arbeidsplasser eller arbeidsprosesser, og om man kan se økt omsetning og fortjeneste som konkrete resultat. Eksempler på slike resultater inkluderer identifisering av konkrete økonomiske resultater, bevissthet rundt bedriftens markedsposisjon, kundegrunnlag, produktutviklingsprosesser, endret atferd, osv.

## Kap 2. Design som verktøy for økt innovasjon og lønnsomhet

Selv om design som strategisk virkemiddel i utviklingen av kommersiell virksomhet hittil har hatt en begrenset posisjon i tradisjonell bedriftsøkonomisk litteratur, viser studier gjennomført de siste årene at design får stadig større betydning sett i forhold til produktutviklingen og i markedskommunikasjonen for bedriftene.

Begrepet *design* blir i dag brukt i mange ulike kontekster, og det finnes derfor ikke en ensidig gjeldende definisjon av begrepet. Begrepet er ofte brukt for å beskrive bl.a. teknologiske plattformer eller strukturer, gjenstander av kunstnerisk eller trend-orientert utførelse, eller som et synonym på en grafisk fremstilling av en plan. I forbindelse med dette prosjektet forstår *design* som et strategisk virkemiddel som kan bistå bedrifter med økt innovasjonsevne gjennom bistand innen produktutvikling og/eller markedskommunikasjon. Birgitta Borja de Mozota er en ledende skikkelse innen fagfeltet *design management* og hun beskriver design som "en prosess som frembringer en form gjennom å forene strukturelle, funksjonelle og symbolske krav"<sup>3</sup> (Borja de Mozota., B (2002))

*Design management* som fagfelt har de senere år fått et sterkere fotfeste, og da spesielt i bransjer hvor det har blitt vanskelig å skille seg fra andre kun gjennom teknologisk kompetanse og evnen til å produsere, markedsføre og distribuere. I dagens kunnskapsøkonomi ser man økt fokus på design som viktig spesielt i utviklingen av nisjeprodukter, utviklingen av nye brukerfordeler og legging av tilleggsverdier i utvikling av produkter som bidrar til at de skiller seg ut i konkurransen med andre. Fokus ligger på det å skape tjenester og produkter som kan tilfredsstille en stadig mer individuell og krevende etterspørsel. Samtidig handler det om å gjøre produktet så unikt for konsumenten at bedriften kan hente ut en merverdi man ellers ikke ville hatt tilgang til. I denne sammenheng har designeren en unik kompetanse, og design bør stå sentralt i produktutviklingsprosessen og i formidlingen av produktet mot markedet.

Tross forholdsvis lite tilgjengelig forskning og dokumentasjon på konkrete resultater av økt fokus på design som strategisk virkemiddel, viser en britisk undersøkelse fra små og mellomstore bedrifter at de aller fleste realiserte prosjekter oppnådde kommersielle effekter av en profesjonell designinnsats. En norsk undersøkelse fra Stiftelsen for samfunns- og næringsforskning (SNF) ble i 1995<sup>4</sup> lagt frem på oppdrag for norsk designråd. Denne dokumenterte et omfattende konstruktivt designsamarbeid i fem mellomstore kundeforhold internasjonalt, økt viten og kompetanse, samt en revitalisert bedrift.

STEP-Gruppen (Gruppen for studier i teknologi, innovasjon og økonomisk politikk) belyste i en studie<sup>5</sup> gjennomført i 1996 hvorfor bedrifter i samme bransje oppnår ulik lønnsomhet. Konklusjonene er klare: De bedrifter som benytter design er langt mer innovative, utviklingsorienterte og lønnsomme enn de som ikke benytter design aktivt. 25 % av norske

---

3 De Mozota, B. (2002): Design Management, Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. Watson-Guptill Publications Design

4 Jevnaker, B. (1995): Den skjulte formuen: industridesign som kreativ konkurranse faktor. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

5 Nås, S.O. (1996): How innovative is Norway? AN international comparison, STEP, rapport 02-1996.

bedrifter mener at de bruker design systematisk, mens bare en av åtte kan gi en definisjon av design som omfatter grunnleggende analyse av brukerbehov og krav til funksjon.

Dansk Design Centre (DDC) gjennomførte en undersøkelse i september 2003<sup>5</sup>, som viste at det finnes et positivt forhold mellom investeringer i design og lønnsomhet.

British Design Council har en egen forskningsavdeling og gjennomfører store forskningsprosjekter som skal avdekke den samfunns- og bedriftsøkonomiske verdien av design. I 2004 lanserte de rapporten "Impact of design on stock market performance", som fulgte den økonomiske utviklingen til over 100 britiske designdrevne bedrifter.

I 2004 fulgte SVID (Svenske Industridesignere) opp med rapporten "Svenska företag om design - attityder, lönsamhet och designmognad"<sup>7</sup>. Rapporten viste at det viktige er ikke at bedriftene bruker design, men hvordan de bruker design. Resultatene viser at bedrifter som systematisk arbeider med design er mer lønnsomme og har større eksport enn bedrifter som ikke tar i bruk design. Med andre ord: de bedriftene med høyest designmodenhet, er de som har den beste økonomiske utviklingen. (Stiftelsen Svensk Industridesign, 2004)

Det bør videre nevnes at forskning på tematikken gis økt fokus i dag. Norsk Designråd samarbeider med en rekke europeiske designorganisasjoner for å koordinere forskning og undersøkelser relatert til næringslivets bruk av design. Målet med samarbeidet er å bruke et lite antall felles spørsmål i våre undersøkelser for å oppnå komparative data om bruk av design i det enkelte land.

---

<sup>5</sup> Danish Design Center (2003): Designs økonomiske effecter, på oppdrag for Ervervs og boligstyrelsen, Danmark.

<sup>7</sup> QNB Analys & Kommunikation AB (2004): Svenska företag om design - attityder, lönsamhet och designmognad, på oppdrag for Stiftelsen Svensk Industridesign.

## Kap 3: ”Design i Innlandet” - forankring og konseptforståelse

### 3.1 Forankring i plandokumenter lokalt og nasjonalt

Erfaring fra flere fylker i landet viser at mange bedrifter og da spesielt små og mellomstore bedrifter har liten erfaring med bruk av profesjonelle designere. Kartlegging fra bl.a. Agderfylkene, Buskerud og Vestfold dokumenterer at mange bedrifter ikke har brukt profesjonelle designere i sin produktutviklings- og markedsstrategi. Situasjonen er tilsvarende i Hedmark og Oppland hvor stort sett kun større bedrifter har erfaring med bruk av profesjonelle designere. Nødvendigheten av økt fokus på design i forhold til merkevarebygging og økt konkurransekraft er godt forankret i Innlandet gjennom følgende plandokumenter og avtaler:

- Regionalt utviklingsprogram (RUP) 2004-2007), Hedmark Fylkeskommune, gjennom innledningen til programområdene
- Regionalt handlingsprogram (RHP 2004), Oppland fylkeskommune, kap. 4.5,
  - Hovedprioriteringer næring:
    - Utvikle nye strategier for Innovasjon i Oppland
    - Omstillingsprogrammet for Hedmark og Oppland
- Innovasjon Norges satsingsområde; strategi for ”kompetanseheving og innovasjon”
- Samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge og Norges Designråd som ble inngått i 1998.

Internt i Innovasjon Norge Hedmark og Oppland møter kundesansvarlig stadig aktuelle brukere av design. Mangel både på tid og dels kompetanse i forhold til å ta tak i aktuelle prosjekter har avdekket et udekket behov i markedet og manglende mulighet til å ta tak i problemstillingen. ”Design i Innlandet” har blitt etablert som et prosjekt for å dekke dette behovet og fungere som et verktøy som på sikt vil kunne integrere design som en del av produktportefølje i Innovasjon Norge Hedmark og Oppland.

Innlandets relativt store avhengighet av verdikjedene knyttet til primærnæringene, gir et ytterligere behov for å ta tak i design som konkurransefortrinn. Overlevelsen for disse bransjene er nemlig avhengig av at det blant annet utvikles og bygges merkenavn, noe som er vanskelig uten et bevisst forhold til design.

Det offentlige virkemiddelapparatet har ingen samlet oversikt over hvem som bruker profesjonell design og hvor en eventuelt ser potensialet for nye designbrukere. Prosjektet søker av den grunn, i nært samarbeid med Innovasjon Norge-kontorene, tidlig å identifisere aktuelle bedrifter som ønsker å knytte til seg designkompetanse.

### 3.2 Organisering

#### *Prosjektansvar og prosjektledelse*

Prosjektet har været styrt av en styringsgruppe som har hatt det overordnede ansvaret for prosjektets fremdrift og målsetting. Det har vært enkelte utskiftninger av personer i gruppen i løpet av prosjektperioden og per desember 2005 består styringsgruppen av følgende representanter:

- Sven Egil Holmsen (prosjektansvarlig), Innovasjon Norge Hedmark

- Anne Mette Iversen, Innovasjon Norge Oppland
- Fred Pedersen, Norsk Designråd
- Elin Gjevre, Hedmark Fylkeskommune
- Ellen Saltermark, Innovasjon Norge
- Dag-Arne Henriksen, Oppland Fylkeskommune

### ***Prosjektleder***

Rollen som prosjektleder er vesentlig i prosjektet og skal stå for alle tiltak og sikre utvikling og drift av prosjektet i henhold til intensjon og målsettinger. Prosjektleder skal inneha designfaglig kompetanse og være en rådgiver og mentor både i forhold til å motivere bedrifter til å satse på design samt å være en støtte for bedriften i en designformidlingsprosess.

Prosjektleder Elin Mørch Langlo er rekruttert som prosjektleder. Hun er utdannet produktdesigner/siv.ing. fra NTNU i Trondheim ved institutt for produktdesign. Hun har tilleggutdannelse innen merkevarebygging, markedsstrategi og scenarielæring.

Prosjektleders arbeidsform består av promotering av prosjektet i form av seminarer/presentasjoner, identifisering av bedrifter i samarbeid med kundeansvarlig i Innovasjon Norge, oppfølging av direkte henvendelser fra bedrifter. Prosjektleder har fokus på designformidlingsprosessen og er ikke ansvarlig for finansieringen av designprosjekter.

Prosjektleder vil ha igjennom hele prosjektperioden hatt et nært samarbeid med fylkeskommunene i Hedmark og Oppland, Innovasjon Norge Hedmark, Innovasjon Norge Oppland, samt næringskonsulentene i de ulike kommunene.

## **3.3 Intensjoner og målsettinger**

### ***Intensjoner***

Bedrifter i Innlandet har i liten grad utnyttet muligheten for differensiering som design gir. Innovasjon Norge og fylkeskommunene i Hedmark og Oppland har derfor opprettet en prosjektlederstilling for å sette sterke fokus på strategisk bruk av design i Innlandet.

En viktig del av arbeidet med designformidling for bedrifter i Hedmark og Oppland er å øke sannsynligheten for å lykkes med designsatsingen, samt å øke kvaliteten på de prosjektene som settes i gang. En positiv tilleggseffekt vil være at bedriftene oppnår kompetanseutvikling i prosessen.

Det er viktig for satsingene at bedriftene som involveres i prosjektet (pilotbedriftene) opplever sine designprosjekter som en suksess. Bedriftene vil være "sannhetsvitner" fra regionene i forhold til effekten av design. Det vil alltid være en viss risiko ved investering i design, men ved hjelp av en velstrukturert designformidlingsprosess skal det være mulig å redusere risikoen for bedriftene. Viktige faktorer her inkluderer:

- Bedriften er bevisst hvem de er og hvor de vil (strategisk og markedsstrategisk fundament)
- God markedsforståelse/målgruppeforståelse
- Bruk av profesjonelt designbyrå med rett kompetanse, erfaring og talent
- God designbrief: bedriften vet hva de ønsker å oppnå ved å bruke design
- Klar prosjektledelse og prosessstyring

- Økonomisk bistand.

### ***Konkrete prosjektmål (2004- 2006):***

”Design i Innlandet” skal (på bakgrunn av prosjektplaner for 2004 og 2005) ha bidratt til iverksettingen av 37 designformidlinger.

## **3.4 Designformidlingsprosessen**

Prosjektleder har fortløpende og etter behov formidlet designere til aktuelle bedrifter, og har i nært samarbeid med knutepunktsansvarlig for design i Innovasjon Norge gjennomført formidlingen der designerne har vært kvalitetssikret gjennom Norsk Designråds database.

Designformidlingsprosessen består av følgende hovedfaser (også kalt ”Agdermodellen”):

- Identifisering av prosjekter
- Møte mellom bedrift og prosjektleder for å avdekke behov
- Utarbeidelse av designbrief
- Søk & identifisering av designbyråer
- Aktuelle designbyråer presenteres bedriften
- Vurdering & godkjenning av designbyråets tilbud
- Gjennomføring
- Oppfølging

## **3.5 Finansieringsordninger**

Det er i hovedsak bygdeutviklingsmidler, etableringsstøtte og andre distriktsvirkemidler som er tilgjengelig for finansiering av designprosjekter.

Innovasjon Norge har en egen tilskuddsordning ”Isbryterordningen” i 2005. Dette betyr at designprosjekter i sentrale kommuner vil konkurrere om en meget liten tilskuddspott. Det har blitt lagt inn ca. 200.000 kroner årlig i en egen tilskuddsordning for prosjektet. Disse pengene skal primært brukes på prosjekter i bedrifter i sentrale strøk. For øvrig er det mulig med Skattefunnfinansiering av en del prosjekter.

Det er kundeansvarlig/rådgiver i Innovasjon Norge og Norsk Designråd som vurderer søknader om støtte til designprosjekter, samt innstiller på midler til designprosjekter gjennom isbryterordningen.

## **Kap. 4: Erfaringer og resultater fra prosjektet**

Prosjektets konkrete resultater må sees i forhold til de mål og målsettinger prosjektet er organisert ut fra. I dette prosjektet er det snakk om flere type mål: designformidlingsmål (antall designprosjekter iverksatt og fullført), resultatmål (kvantitative resultater i bedriftene som kan relateres til prosjektet) og effektmål (læring og kvalitative resultater både hos bedriftene, i næringslivet generelt og internt i Innovasjon Norge Hedmark og Oppland).

Representanter for utvalgte bedrifter, styringsgruppen og prosjektleder har igjennom intervjuer delt sine positive og negative erfaringer med prosjektet. Resultatene fra disse intervjuene har blitt sett i sammenheng med prosjektets ulike mål og gjengis nedenfor på en strukturert måte for å sikre nødvendig oppfølging i lys en eventuell videreføring.

### **4.1 Konseptevaluering**

”Design i Innlandet” har blitt gjennomført i perioden april 2004 - mars 2006 og har blitt implementert på bakgrunn av en prosjektmodell utarbeidet for noen år av Innovasjon Norge i samarbeid med Norsk Designråd (Agdermodellen). Modellen har fokus på designformidling der Innovasjon Norge promoterer design som et strategisk virkemiddel ved å trekke på bistand fra Norsk Designråd og deres database i identifiseringen av profesjonelle designere som kan bistå næringslivet med å løse designfaglige utfordringer.

Rollefordelingen i konseptet er klar. Kundegrensesnittet – dialogen og kontakten med bedriftene - som søker designhjelp inkludert finansierings spørsmål håndteres av Innovasjon Norge. I tillegg innehar designansvarlig (prosjektleder) en mentorrolle og bistår bedriftene i forhold til designbyråene. Norsk Designråd er behjelpelig overfor prosjektleder og bedriftene gjennom å bistå i identifiseringen av aktuelle designleverandører.

Evalueringen viser at det har vært hensiktsmessig å bygge prosjektet i henhold til ”Agdermodellen”. Dette har gitt muligheten til å komme raskt i gang og dra nytte av etablerte rutiner for designarbeid i Innovasjon Norge sentralt. Samtidig har man med dette hatt muligheten til å hente ut synerger sett i forhold til den eksisterende samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge og Norsk Designråd.

### **4.2 Forankringen av prosjektet**

Den strategiske betydningen av design som et virkemiddel for innovasjon og vekst er godt forankret internt i Innovasjon Norge sentralt samt i føringer gitt av regionale myndigheter i Hedmark og Oppland. Bedriftene som har blitt intervjuet bekrefter at forståelsen av design som et strategisk virkemiddel manifesteres gjennom en modningsprosess som tar tid, og bedriftene bekrefter at betydningen av design i denne sammenheng må modnes blant målgruppen av næringslivsaktører som alle har begrenset erfaring med bruk av profesjonelle designere.

Når man ser på prosjektets konseptuelle forankring internt i Innovasjon Norge kan det syntes som om alt fortsatt ikke er helt på plass. Ulike finansieringsmekanismer tilsier at beslutninger og forvaltning av midler til design ligger både på regionalt og sentralt nivå avhengig av



søkerbedrifts geografiske beliggenhet. Bedriftene opplever dette som et tegn på at det designfaglige fortsatt ikke er godt innarbeidet i Innovasjon Norges tjenesteportefølje.

Det er stor bevissthet og kunnskap blant Innovasjon Norges ansatte i Hedmark og Oppland om at prosjektet gjennomføres. Stort arbeidspress innen et spekter av aktiviteter blant kundeansvarlige, kombinert med begrenset tidsressurser hos prosjektleder har derimot gjort det til en utfordring å få overført kunnskap fra prosjektleder til kundeansvarlig både om design som fag samt prosjektets metoder og verktøy. Resultatet er at design som tema får liten plass i møter med bedriftene. Området har lett for å bli prioritert vekk på grunn av større fokus på finansiering og andre typer utviklingsprosjekter. På en måte kan prosjektleders høye aktivitetsnivå, selvdrevende natur og kompetente håndtering av prosjektet vise seg å bli en ”sovepute” i forhold til kompetanseoppbygging om prosjektet internt i Innovasjon Norge i Hedmark og Oppland. Bedriftene merker dette ved at kundeansvarlige kan ha problemer med å svare på henvendelser relatert til prosjektet eller design generelt. På bakgrunn av dette vil designsatsingen i Innlandet lide stort om man skulle velge å avslutte prosjektet på nåværende tidspunkt.

### **4.3 Organisering**

#### ***Styringsgruppen***

Organiseringsmodellen for prosjektet syntes å fungere godt. Styringsgruppen tar for seg strategiske og driftsmessige utfordringer og fungerer som et godt styrings- og utviklingsfora for prosjektet. Prosjektleder deltar i alle styringsgruppemøter.

#### ***Prosjektleder***

Rollen som prosjektleder i ”Design i Innlandet” har mange fasetter som hver er krevende på sin måte. I selve prosjektlederrollen skal man evne og drifte og gjennomføre prosjektet i henhold til mål og budsjetter. I tillegg skal man rydde plass, promotere og forvalte prosjektet internt og eksternt i henhold til prosjekteiers kultur og verdimønster. Som designfaglig rådgiver skal man identifisere bedrifter som kan være aktuelle for designformidling, bistå bedriften med identifisering av designfaglige utfordringer, og endelig bistå i iverksetting og gjennomføring av designformidling. I rollen som mentor og megler skal prosjektleder bistå bedriftene i avklaringen av designfaglige spørsmål som måtte oppstå i dialogen mellom bedrift og byrå.

Prosjektlederen for ”Design i Innlandet” høster stor anerkjennelse blant bedriftene for sin rolle som designfaglig rådgiver og evne til å være megler og støtte i dialogen mellom bedrift og designbyrå. Det å arbeide profesjonelt med design er en ny utfordring for disse bedriftene, og mange responderer at det har tatt mye energi og at satsingen har vært krevende. Samtidig opplever bedriftene at det har vært nødvendig å bruke tid på selve prosessens og på etableringen av en god dialog med designeren. Tilgangen til en person som proaktivt er med å dra prosessen fremover og kan være en samtalepartner når ting blir uklare og vanskelige har vært vesentlig for til slutt å oppnå resultater. Bedriftene gir dermed mye av æren for at de har klart å gjennomføre prosjektene til prosjektleder.

Designfaglig kompetanse er viktig i dette prosjektet, og prosjektleders omfattende nettverk i det norske designermiljøet har vært et vesentlig bidrag i å sikre fremdrift og identifisering av aktuelle designbyråer som supplement til søk på designbyrå via Norsk Designråds database.

Norsk Designråd fremhever at prosjektleder har vært en god og meget kompetent sparringspartner i promoteringen av design som strategisk virkemiddel.

Prosjektleder har i sitt mandat å dekke to fylker. Av praktiske grunner er hun organisasjonsmessig knyttet til Innovasjon Norges kontor i Hedmark. Prosjektlederen er mye ute på besøk hos bedrifter og tilbringer derfor forholdsvis lite tid på kontoret. Med hovedbase hos Innovasjon Norge Hedmark opplever Innovasjon Norge Oppland at de ser for lite til prosjektlederen.

#### **4.4 Finansiering**

Uten en etablert forståelse for betydningen av design som et strategisk virkemiddel bekrefter bedriftene at det sitter langt inne å iverksette en prosess i samarbeid med profesjonelle designere for å få på plass en ny grafisk profil eller design i en produktutviklingsprosess. Evalueringen viser at Innovasjon Norges bistand til finansiering har vært helt avgjørende for at bedriftene i det hele tatt har ønsket å gjennomføre en designsatsing.

Finansieringen er i utgangspunktet satt til maksimalt 50% av kostnadene relatert til innkjøp av kompetanse til utviklingen av en designprofil. Innovasjon Norge dekker ikke selve produksjonen av designproduktene (brevark, konvolutt, nettside hvis grafisk design, og produksjon av omsettelige vare dersom prosjektet handler om produktdesign).

Den endelige kostnadsdekningen bekreftes på bakgrunn av en søknad fra bedriften til Innovasjon Norge som vurderer denne i henhold til de ulike ordninger som er tilgjengelig. Dette igjen er avhengig av type designassistanse som etterspørres, bedriftens sektortilhørighet og bedriftens geografiske beliggenhet. Flere oppgir at designformidlingen har inngått som en del av en større pakke iverksatt i samarbeid med Innovasjon Norge og at de dermed er usikre på den totale kostnadsdekningen.

Det er kundeansvarlig i Innovasjon Norge Hedmark og Oppland som har ansvaret for behandlingen av søknaden for midler til designsatsingen. Dersom bedriften er lokalisert utenfor området til de regionale virkemidlene kan designsatsingen dekkes av "Isbryterordningen" som håndteres av Innovasjon Norge sentralt. Evalueringen av de ulike finansieringsordningene er ikke en del av evalueringens mandat, men det kan synes som om det er ulike finansieringsordninger avhengig av fylke, sektor og bedriftens geografisk beliggenhet. Generelt sett så tyder evalueringen på at Oppland har tilgang til flere og mer fleksible midler enn Hedmark, og det er en utfordring at det ikke er nok midler til bedrifter som er lokalisert i sentrale strøk utenfor området for de regionale virkemidler.

Bedriftene rapporterer at søknadsprosesser har gått greit og det har vært få overraskelser i behandlingene av disse. Bedriftene mottar gjerne først et muntlig tilsagn som bakgrunn for å gå i endelig dialog med designbyrå. Deretter mottar de skriftlig tilsagn etter at innsendelse av kontrakt med designbyrået de har valgt. Bedriftene opplever denne delen av saksbehandlingen som ryddig og velfungerende. Det er derimot noen bedrifter som opplever noe frustrasjon ved at de opplever det vanskelig å få midler utbetalt fra Innovasjon Norge til å dekke påløpte kostnader i forbindelse med avslutningen av designprosjektene. Innovasjon Norge oppfordres til å gå igjennom porteføljen og avklare situasjonen med hensyn til rapporteringskrav etc. fra den enkelte bedrift for å få prosjektene ferdigstilt både økonomisk og administrativt.

## 4.5 Designformidlingsprosessen

Som nevnt opplever de fleste at det å arbeide strategisk og profesjonelt med design er en ny, krevende og givende erfaring. Bedriftene opplever at det har vært utfordrende å holde fokus på en prosess som har vært langt mer tids- og ressurskrevende enn antatt, og enkelte elementer er krevende fordi det inkluderer analyse- og forarbeid som ikke nødvendigvis inngår som en del av bedriftenes kjernevirksomhet. Videre opplever bedriftene det givende og interessant å lære nye ting og bl. a. oppdage at et fagfelt de tidligere har hatt liten forståelse for, viser seg å ha stor betydning.

Et vesentlig funn i evalueringen er at bedriftene opplever at det er selve designformidlingsprosessen som kanskje har vært det mest betydningsfulle i hele satsingen. Formidlingsprosessen som har gått over langt tid, og de ulike prosessfasene har krevd modning og bevisstgjøring hos bedriftene. Denne bevisstgjøringen blir verdsatt høyt da den har skapt større trygghet og selvsikkerhet blant ledelse og ansatte rundt de valg som gjøres i bedriften. Konkrete resultater i denne sammenheng er derfor større bevissthet rundt egne muligheter, styrker og svakheter.

Dette med at prosessen er en modningsprosess kommer også tydelig når man spør om bedriftenes forståelse av betydningen av design. Evalueringen viser at de som har kommet langt i prosessen eller har ferdigstilt sitt designprosjekt, i langt større grad ser design som et viktig strategisk utviklingsverktøy enn de som mye senere har startet med en designformidlingsprosess.

Uten å gå i detalj på hver enkelt fase i designformidlingsprosessen viser evalueringen at enkelte faser i denne har vært viktigere eller mer krevende enn andre når det gjelder å utløse og gjennomføre designprosjekter.

### *Identifiseringen av bedrifter aktuelle for designformidling.*

Den første fasen, identifisering av aktuelle bedrifter, viser at er stor variasjon i måten bedrifter blir involvert i "Design i Innlandet" prosjektet. Det er ikke uvanlig at bedrifter tar kontakt med Innovasjon Norge etter av å ha hørt andre bedrifter snakke om prosjektet, for eksempel på et seminar/workshop hvor prosjektleder har deltatt og orientert om prosjektet. Interessant er det også at flere bedrifter har gjennomført omfattende designprosjekter i kjølvannet av at bedriften hadde tatt kontakt med Innovasjon Norge av helt andre grunner, men at Innovasjon Norge foreslo og inkorporerte design som en del av et tverrfaglig utviklingsprogram for bedriften. I slike situasjoner det er en proaktiv holdning fra Innovasjon Norge som har vært utløsende for bedriftens satsing på design.

### *Utarbeidelse av designbrief:*

De fleste bedrifter opplever utarbeidelsen av designbriefen som den mest krevende da bedriften må gjennomføre et omfattende arbeid med å definere sin profil og beskrive nå- og fremtidsbilder hva gjelder bedriftens verdier, identitet, markedsposisjon, sterke og svake sider, etc. For mange er dette et tungt og tidkrevende arbeid. Dette er en fase som krever mye analysearbeid og mange etterspør hjelp og støtte fra "Design i Innlandet" for å håndtere dette på en god strukturert måte. Det er tydelig at personer som tidligere har fått relevant kompetanseoverføring bl.a. i forbindelse med etableringsopplæring eller deltar i andre program i regi av Innovasjon Norge (for eksempel Fram-programmet) har en lagt større forutsetning for enkelt å kunne gjennomføre denne fasen.

Det ville på sikt være ressursbesparende både for Innovasjon Norge og bedriftene om Innovasjon Norge vurderte å utarbeide et verktøy for å bistå bedriftene i denne fasen. En større vektlegging av den strategiske betydningen av markedskommunikasjon i flere av Innovasjon Norges maler og arbeidsverktøy, bl.a. mal for forretningsplan, vil kunne ha en positiv effekt på kundemassen og kundeansvarliges fokus på betydningen av design.

#### *Møte mellom designbyrå og bedrift.*

Prosjektleders meglerrolle har vist seg å være en vesentlig del av prosjektkonseptet og formidlingsprosessen. Designbyråers faglige tilnærming og språkbruk kan til tider oppleves både vanskelig og i enkelte tilfeller truende for bedrifter med lite erfaring fra samarbeid med profesjonelle designere. Det å få avklart byråenes kompetanseprofil, bedriftens behov og bestilling, partenes forventninger til hverandre og leveranse kan være vanskelig når man har vidt forskjellige faglige ståsted. Prosjektleders tilbud til bedriftene om å være til stede og være en proaktiv støtte for bedriftene i møter mellom bedrift og byrå har blitt sett på som en meget verdifull del av ”Design i Innlandet” prosjektet.

## **4.6 Kvalitative og kvantitative resultater**

Som nevnt overfor oppleves designformidlingsprosessen som en modningsprosess, og bedriftene opplever at det tar tid å få ting på plass. Konkrete resultater er dermed hovedsakelig kvalitative i forhold til læring og bevisstgjøring. Den relativt korte tiden prosjektet har vært i gang tilsier at det kun kan være et fåtall bedrifter som har kommet såpass langt at man evner å identifisere faktiske økonomiske resultater fra prosjektet. Videre er det en kjensgjerning at det er en utfordring å avdekke om økonomisk fremgang faktisk kan sees som et resultat av et enkelt tiltak eller om også andre faktorer har påvirket resultatene.

Til tross for denne kompleksiteten viser evalueringen at bedrifter som har ferdigstilt et designprosjekt kan bekrefte at ”Design i Innlandet” har resultert i større omsetning. De opplever at de blir de lagt merke til på en ny måte, ansett som mer profesjonelle og dermed fått tilgang til nye markedskanaler og et større marked. De opplever de får langt flere henvendelser fra et marked de tidligere ikke kunne nå.

## **4.7 Samarbeidet Innovasjon Norge og Norske Designråd**

Samarbeidet mellom Norsks Design og Innovasjon Norge har eksistert siden 1998 og har fungert godt da Norske Designråd har tilført Innovasjon Norge en kompetanse selskapet ikke har eid selv. Sammen med generell designfaglig kompetansetilgang har samarbeidsavtalen inkludert Innovasjon Norges tilgang til Norsk Designråds database over godkjente designere og designbyråer. Norsk Designråd har to personer ansatt til å støtte Innovasjon Norge i designformidlingsarbeidet, og både Designrådet og prosjektleder for ”Design i Innlandet” opplever at de har et godt samarbeid og utfyller hverandre bra.

Innovasjon Norge har over de siste par år økt sin satsing på en designformidling som passer godt inn i samarbeidsavtalene med Norsk Designråd. Innovasjon Norge vil i løpet av kort tid ha en designansvarlig i de fleste fylker. Økt satsing på design i Innovasjon Norge resulterer da samtidig i en større etterspørsel etter Designrådets assistanse.

Evalueringen har ikke sett på samarbeidsavtalen i detalj da dette ligger utenfor mandatet til evalueringen. Elementer knyttet til dette samarbeidet fremkommer imidlertid i intervjuene med bedrifter og representanter for styringsgruppen. Bedriftenes innfallsvinkel her er selve databasen og innholdet i den. Man opplever at databasen er god hva gjelder bredde på designere som er representert samtidig som enkelte bedrifter har stilt spørsmål ved totalprofilen på databasen og størrelsen på det designfaglige miljøet som er representert. Flere bedrifter opplever at de har blitt presentert for en portefølje av designere som virker veldig ulike når det gjelder kompetanse, generell profil, størrelse, etc. Bedriftene har i enkelte tilfeller undret seg over dette og stilt seg spørsmålet om sammensetningen er bevisst eller om databasen har en forholdsvis begrenset størrelse.

Bedriftenes tidligere erfaring med designere har ofte vært begrenset til samarbeid med lokale grafiske byråer eller trykkerier. På bakgrunn av dette skulle man anta at mange ville etterspørre designere i databasen med adresse i egen region. Dette har i liten grad vært et tema. Det er ytterst få som har vært opptatt av at designeren skulle ha tilhørighet i Innlandet. Bedriftene har tydeliggjort at det er designerens kompetanseprofil og profesjonalitet som har vært viktig. Identifisering av designere i samarbeid med Norsk Designråd opplever bedriftene som kvalitetssikring.

Det er en utfordring både for Norsk Designråd og Innovasjon Norge at databasen viser tydelige tegn på at den ikke er tilstrekkelig oppdatert. Informasjon om designere og byråer som ligger i databasen synes av kostnadmessige og andre årsaker ikke å bli oppdatert jevnlig med informasjon om bl.a. designernes seneste referanseprosjekter, etc. Dette svekker databasens posisjon som et fullverdig verktøy for å identifisere aktuelle byråer, og prosjektleder må supplere rekrutteringsbasen ved å trekke på kunnskap om designmiljøet fra eget nettverk.

Økt satsing på design i Innovasjon Norge gjør at Designrådets to personer ligger under et voldsomt press grunnet et stort volum av henvendelser fra hele Innovasjon Norges apparat over hele landet. Prosjektlederen for "Design i Innlandet" har stor forståelse for arbeidspresset Designrådets ansatte opplever og prøver dermed i stor utstrekning ikke å ta kontakt og heller finne alternative løsninger.

Databasens ufullstendighet hva gjelder oppdatering kombinert med en begrenset tilgjengelighet til Designrådets designfaglige personell skaper en stor utfordring for forankringen av designarbeidet i Innovasjon Norge på regionalt nivå. Kundeansvarlige og andre ansatte kan lære seg verktøyene og metodene. Dersom databasen alene likevel ikke fungerer som et godt verktøy for identifiseringen av aktuelle designere, samtidig som Designrådets personell oppleves å være vanskelig tilgjengelig, vil en videreføring av designsatsing uten en designfaglig ressurs i Innlandet være vanskelig.

## **4.8 Oppsummering - resultater, erfaringer og refleksjoner**

En oppsummering av måloppnåelse, resultater og erfaring fra de to årene "Design i Innlandet" har vært gjennomført inkluderer det følgende:

*Måloppnåelse for designformidlingen:*

- Måltall mer enn oppnådd (status desember 2005):
  - 16 ferdige/i gang.

- 13 i nærhet av å bli startet.
- 30 i "kanskje" gruppen.

#### *Andre resultater:*

- Det viktigste med designsatsingen syntes å være selve designformidlingsprosessen som bedriftene deltar i da denne skaper en bevisstgjøring på hva bedriften er og ønsker å bli.
- De som har kommet lengst og har ferdigstilt et designprosjekt opplever i større grad at design er et verktøy for strategisk utvikling av bedriften enn de som nettopp har kommet i gang med designformidlingsprosessen.
- Større bevissthet rundt egne muligheter, styrker og svakheter er konkrete resultater.
- Svært få kan på dette tidspunkt dokumentere at designprosjektet alene har gitt resultater på bunnlinjen.
- Flere opplever at i kjølvannet av prosjektet så oppfattes bedriften oppfattes langt mer profesjonell.
- Noen viser til tilgang på nye salgskanaler, at de i større grad blir langt merke til og oppfattet som attraktive.
- Større stolthet blant egne ansatte er nevnt som konkret resultat.

#### *Erfaringer:*

- Bedriftene opplever at dette fagfeltet representerer en meget viktig og riktig satsing for Innovasjon Norge ("*Skal vi produsere noe her i landet må vi kunne markedsføre oss*", *Ulf Rønning, Rønning Ski*).
- Økonomisk støtte har vært avgjørende for at bedriftene har blitt motiverte for å jobbe med design.
- Alle opplever satsingen som tidkrevende, men innser at det må ta tid da det er mange ting som skal modnes og avklares.
- Noen opplever at de til tider fikk begrenset innpass hos byråene og dialogen stoppet opp når man møtte problemer.
- Gode resultater oppnås gjennom en god dialog over lang tid, og bistand fra en mentor/rådgiver i den prosessen er viktig.
- Bevisstgjøringsprosessen og innspillene til designbriefen oppleves som det vanskeligst i hele prosessen. Et verktøy for å hjelpe bedrifter som har lite erfaringer med den type arbeid er etterspurt.
- Prosjektleder for mye av æren for at de har klart å holde fokus.
- Design som fag bør i enda større grad gis fokus internt i Innovasjon Norge, og det er fortsatt mye ugjørt når det gjelder å lære opp og påvirke kundeansvarlige i å promotere design som et strategisk virkemiddel.
- Prosjektleder er av praktiske grunner mer på Innovasjon Norges Hamarkontor enn Lillehammerkontor. 50/50-delning på 2 fylker kombinert med at prosjektleders arbeid er av en slik natur at liten tid brukes på kontoret svekker en strukturert tilnærming til design blant kundeansvarlige da prosjektleder har relativt lite samvær med den enkelte kundeansvarlige.
- For å styrke satsingen på design kan det være fornuftig å se på alternative måter å kople design inn i Innovasjon Norges ulike program. Fram-programmet har komponenter som forbereder bedriftene på en eventuell designsatsing, og andre programmer kunne også inkludere slike deler. Tilsvarende kunne design inngå i ulike maler, som for eksempel malen for forretningsplan.

- Dersom prosjektet, hypotetisk sett, ble avsluttet mars 2006, ville svært få kundeansvarlige kunne videreføre designsatsingen alene ved hjelp av Designrådets database.
- Prosjektet har et godt omdømme og ansees som en suksess av personer som representerer eiere, samarbeidspartnere og brukere.
- Prosjektleder har et meget godt omdømme og høster stor anerkjennelse blant brukerne (bedriftene) som designfaglig rådgiver, megler mellom bedrift og byrå, og god støttespiller rundt oppfølging og veiledning..

#### *Refleksjoner rundt teamet finansiering:*

- Økonomisk støtte til designprosjekter er avgjørende for å rekruttere bedrifter til å starte designprosjekter.
- Finansieringsmodellen virker ryddig, samtidig som det syntes å være store forskjeller i kostnadsdekning bedriftene får.
- Enkelte bedrifter har følt uttrykkhet rundt det totale kostnadsbildet.
- Noe usikkerhet knyttet til størrelse på endelig tildeling da det i innledende fase er usikkert hvor eventuelle midler vil hentes fra.
- Noen opplever at det tar veldig lang tid å få bevilgninger utbetalt fra Innovasjon Norge.

#### *Refleksjoner rundt databasen og samarbeidet med norsk designråd*

- Bedriftene føler trygghet på at byråene som ligger inne i database representerer den ypperste designfaglige kompetanse.
- Mangel av "Innlandsbyråer" ikke nevnt som noe problem selv.
- Databasen er ikke oppdatert og kan dermed ikke alene fungere som verktøy for å identifisere aktuelle byråer. Prosjektleder må bruke sine designfaglige nettverk som støtte.
- Da Designrådet kan fakturere tid som brukes på å bistå Innovasjon Norge i byråsøk kan det syntes å være få insentiver i Designrådet for utvikling av databasen til et fullverdig verktøy.
- Noen bedrifter har vært forundret over porteføljen av byråer de er blitt presentert for, og derfor stiller spørsmålsteget ved databasen egnethet.
- Designrådet oppleves som vanskelig tilgjengelig. Det er kun to personer til å bistå Innovasjon Norges kontorer over hele landet. Hovedkontaktperson har en enorm arbeidsbelastning og prosjektleder prøver av den grunn ikke å forstyrre ham.

## Kap. 5 Konklusjon og anbefalinger

### Konklusjon

1. Foreløpige resultater viser at bedriftene i Innlandet som har gjennomført designprosjekter ser på design som et strategisk viktig virkemiddel.
2. Designprosjekter tar tid og "Design i Innlandet" har ikke vært i drift lenge nok til å kunne vise til vesentlige økonomiske resultater i bedriftene. Flere bedrifter viser likevel til økt omsetning, tilgang til nye markeder, mer oppmerksomhet fra markedet og større stolthet blant ansatte som synlige resultater.
3. Satsingen ville lide stort dersom man ikke skulle videreføre prosjektet etter mars 2006 av følgende grunner:
  - satsingen bærer preg av ufullstendig forankring av design som strategisk virkemiddel internt i Innovasjon Norges kontorer i Innlandet.
  - Norsk Designråds database er ikke alene god nok som et velfungerende verktøy til å finne aktuelle byråer.
  - Norsk Designråds personell er under voldsomt arbeidspress og har begrenset tid til den enkelte henvendelse.
  - Prosjekt-konseptet med bakgrunn i "Agdermodellen" fordrer at det er en designfaglig ressurs tilgjengelig i Innovasjon Norge til proaktivt å følge opp og støtte bedriftene.

### Anbefaling

- Legg opp en plan for hvordan "Design i Innlandet" skal kunne forankres bedre inn mot Innovasjon Norges eksisterende struktur i Hedmark og Oppland, inkludert kundeansvarlig.
- Innovasjon Norge bør komme i dialog Norsk designråd for å få oppdatert databasen, eventuelt se på andre løsninger i egen organisasjon nå som designformidling snart skjer fra alle landets IN-kontor.
- Designbriefen er for mange den største utfordringen, men også det mest verdifulle i prosessen. Innovasjon Norge bør vurdere utviklingen av et verktøy/metode som bedriftene kan få som hjelpemiddel i denne fasen av prosjektet.
- Prosjekteiere bør vurdere å jobbe for å få etablert en fast stilling for en designansvarlig i Hedmark og Oppland.



## Litteraturliste

- Almås, r. (1990): evaluering på norsk. Ei innføring i vurdering av prosjektarbeid og handlingsretta forskning. Univeritetsforlaget. Oslo
- British Design Council (2004): "Impact of design on stock market performance", som fulgte den økonomiske utviklingen til over 100 britiske designdrevne bedrifter.
- Bryson J.R., Daniels p. W., Rusten G. (2004) Design Workshops of the World: The production and integration of industrial Design expertise into the product development and manufacturing process in Norway and the United Kingdom.
- Danish Design Center (2003): Designs økonomiske effecter, på oppdrag for Ervervs og boligstyrelsen, Danmark.
- De Mozota, B. (2004): Design Management, Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. Watson-Guptill Publications
- Jevnaker, B. (1995): Den skjulte formuen: industridesign som kreativ konkurranse faktor. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Jevnaker, B.H. (1996): Industridesign som kreativ konkurransefaktor: en forstudie. Berge, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Jevnaker, B.H. (2001): Dynamikk mellom design og innovasjon i bedrifter. Sandvika, Norwegian School of Management
- Karlsen E. N., Smith K., Solum, N.H. (1996), Design and Innovation in Norwegian Industry, STEP, Norway.
- Nås, S.O. (1996): How innovative is Norway? AN international comparison, STEP, rapport 02-1996.
- QNB Analys & Kommunikation AB (2004): Svenska företag om design - attityder, lönsamhet och designmognad, på oppdrag for Stiftelsen Svensk Industridesign
- Repstad, P. (1998): Mellom nærhet og distanse. Universitetsforlaget. Oslo
- Solum N.H., Hubak M. (2004), Country Report: The Norwegian Design Industry, Nordic Innovation Center
- Veggeland, K. (2003): en stol er ikke bare en stol: ny norsk møbeldesign: møblers Verdi I en sosial kontekst.

## Evaluering av prosjektet ”Design i Innlandet”

### **Bakgrunn:**

”Design i Innlandet” er et løpende prosjekt som drives av Innovasjon Norge. Prosjektet setter fokus på bruk av design for å øke verdiskapingen og konkurranseevnen til bedrifter i Hedmark og Oppland. Strategisk bruk av design er en del av moderne bedriftsutvikling, og det gjelder alle bransjer. Det er behov for å øke bevisstheten og kompetanse rundt dette i bedrifter i Innlandet.

### **Formål:**

Styringsgruppen for ”Design i Innlandet” ønsker å få utført et studie som viser foreløpig måloppnåelse til prosjektet. Både ved å vise konkrete resultater i bedriftene som gode eksempler for andre bedrifter, og som et grunnlag for eventuell videreføring av prosjektet.

### **Målsettinger:**

Få frem datagrunnlag (kvantitativt i den grad det er mulig og kvalitativt) som viser:

M1

- På hvilken måte fungerer prosjektet ”Design i Innlandet” til å utløse og gjennomføre designprosjekter

M2

- Hvilket verdiskapingspotensial dette arbeidet kan utløse

M3

- Gode eksempler fra enkeltbedrifter, med bildemateriale

### **Aktiviteter:**

- Gjennom intervju med bedriftene, prosjektleder, prosjektansvarlig og representant for Norsk Designråd få svar på:

A1

- Prosjektleders arbeidsprosess
- Flaskehals (økonomiske tilskuddsordninger og liknende) kompetansesvikt m.m. i bedriftene
- Bedriftenes syn på designprosessens og prosjektleders rolle

A2

- Kartlegge bedriftenes opplevelse av verdiskaping gjennom design (kvalitativt og kvantitativt i den grad dette er mulig). Direkte og indirekte resultater (konkrete økonomiske resultater, bevissthet rundt bedriftens markedsposisjon, kundegrunnlag etc., produktutviklingsprosesser, endret adferd, osv.)

A3

- Innsamling av sitater fra bedriftene som sier noe om hva de har opplevd gjennom dette arbeidet (egen bevissthetsprosess?)
- Før – og etter bilder fra 4 – 8 bedrifter (vise ulike endringer i logo, produkt, hjemmeside osv.). Denne komponenten gjennomføres Innovasjon Norge.

## Vedlegg II

### **Evaluering Design Innlandet**

Oversikt over bedrifter aktuelle for å bli kontaktet i forbindelse med evalueringen.

| <b><i>Bedriftsnavn</i></b>   | <b><i>Kontaktperson</i></b>   | <b><i>Designbyrå inkl kontaktperson</i></b>  | <b><i>Prosjektstatus</i></b>  |
|--|---|--|---|
| Jemtland Verksted, Oppland   | Paul Morten Jemtland  | Agendum See Design AS, Formel<br>Industridesign AS   | Pågår/igangsatt   |
| Simenstad Gård, Hedmark<br>Melkeveien, Oppland<br>Good Shape Trading, Oppland  | Brit Skurdal Braastad<br>Sverre Gjefsen<br>Gudveig Dalbakk  | M8 Kapp<br>Strømme Throndsen Design,<br>360 Grader Produktdesign AS +<br>Strømme Throndsen Design, Oslo  | Pågår/igangsatt<br>Ferdig<br>Ferdig                                   |
| Gudbrandsdalen Reiseliv, Oppland<br>Arne Børresen, Hedmark<br>Rønning Treski<br>Alvdal Skurlag, Hedmark<br>Os Trekultur, Hedmark<br>Østerdal Smia, Hedmark<br>Valdres Rakfisk, Oppland | Ole Smidesang<br>Brede Kristiansen<br>Ulf Rønning<br>Roal Voll<br>Helge Kokvoll<br>Leif Olav Ryen<br>Unni Noraker | Bleed, Oslo,<br>Panoramadesign AS, Oslo<br>Panoramadesign AS, Oslo<br>Aanesen<br>Har ikke valgt<br>Johan Verde, Oslo<br>Strømme Trondsen, Oslo | Ferdig<br>Ferdig<br>Ferdig<br>Ferdig<br>Igangsatt<br>Ferdig<br>Ferdig |

### ***Andre:***

Elin Mørch Langlo, Innovasjon Norge, Hed/Oppl.  
Sven Egil Holmsen, Innovasjon Nrge, Hedmark  
Anne Mette Iversen, Innovasjon Norge, Oppland  
Fred Pettersen, Norsk Designråd  
Elin Gjevre, Hedmark Fylkeskommune

## **Intervjuguide - Bedriftsledere**

### **Inngangsspørsmål:**

Bedriftens navn og alder

Intervjuobjektets navn, stilling + hvor lenge i stillingen

- Beskrivelse av bedriftens design historie + kompetanse
  - noen tidligere designprosjekter – eventuelt type
  - intern designkompetanse
  - oppfatning av viktigheten av design for bedrifter + bransjen
- Beskrivelse og status INS designprosjektet

### **Evaluering av bedriftens designprosjekt under Design i Innlandet.**

- hva var bakgrunnen for designprosjektet
  - hvem initierte det
  - hva var Innovasjon Norges rolle i initieringen
  - hvordan har dere blitt møtt hos IN
    - hvor god oppleves kompetansen å være i IN på dette feltet
      - kundeansvarlig
      - designansvarlig
      - oppleves det riktig at design er noe IN skal arbeide med ?
        - Hvorfor ?
- Beskrivelse av prosjektprosessen
  - hvilke steg av dere igjennom, og fikk dere nok støtte i denne prosessen (hvis usikre gå igjennom de 7 fasene)
  - hva fungerte og hva fungerte ikke (flaskehalser)
- Designbyrå
  - hvilket
  - oppgave
  - lett/vanskelig å velge byrå
    - prosjektleders rolle
    - Norsk Designrådets rolle

- tilfredstilt med designbyrå fullt/delvis
- Status på designprosjektet per dags dato
  - ferdigstilt/under arbeid
  - fornøyd/ikke fornøyd
    - hvorfor
  - hvorfor har/har ikke prosjektet vært viktig
    - nye kunder
    - nytt marked
    - forandret strategisk fokus
    - større bevissthet rundt egne styrket, marked, konkurrenter, etc
    - utløst organisasjonsendring
  - vil man på sikt kunne se resultatene av design prosjektet på bunnlinja ?
- IN prosjektleders rolle
  - hvordan fungerte samarbeidet
    - enkelt å forstå hverandre
    - ble enkelt innsatt i hva prosessen innebar hva gjelder egeninnsats og egenandel
  - hva var spesielt viktig
  - hva mer kunne man ønske seg fra henne
- Økonomi
  - fikk dere økonomisk støtte gjennom IN til designprosjektet?
    - kjenner dere til hvilke virkemidler som ble utløst (hvilket program)
  - Var det innlysende at dere ville få finansiering helt fra starten av?
  - Er dere fornøyd med den ordningen? ·
  - opplevde dere noen "flaskehals" rundt dette med finansiering?
  - Har prosjektet vært verdt pengene?·
- Sluttevaluering
  - hva har dere fått ut av dette - totalt sett
  - forandret holdning til designfunksjon i forretningskonseptet
  - vil dere anbefale andre å jobbe mer strategisk med design
  - hvis man ser tilbake på hele designprosjektet, hvilke forbedringspotensial føler dere finnes og som bør på plass hvis prosjektet skal bli en fast ordning i IN?

Sitater

”Designprosjektet har skapt større stolthet for bedriften blant de ansatte” *Roar Voll, Alvdal Skurlag*

”Prosjektet har gitt oss langt mer enn forventet. Det viktigste er at vi har fått en trygghet og bevissthet på hva som er Simenstad Gårds særegenhet”, *Britt Skurdal Braastad, Simenstad Gård*

”Prosjektet har vi lagt ting til rette slik at sønnen får et fotfeste og vil overta”, *Ulf Rønning, Rønning Ski*

”Designsatsinga har virkelig vært verd pengene. Det er godt å kunne bli bevisst på hva man skal kommunisere og hva man ikke skal kommunisere” *Unni Noraker, Valdres Rakfisk*

”Markedskommunikasjon er avgjørende for å treffe markedet riktig. Du må få kundene til å finne deg. Etter at vi gjennomførte designprosjektet er vi ikke lengre bare regionale. Nå har vi levert til kunder i alle fylker utenom Vest-Agder og Troms.” *Roar Voll, Alvdal Skurlag*

”Vanligvis blir vi møtt med høye formelle krav til søknader og dokumentasjon. Her fikk vi den hjelpa vi trengte til for å enkelt komme oss videre”, *Ulf Rønning, Rønning Ski*

## **Design som strategisk virkemiddel for økt innovasjon og vekst blant bedrifter i Innlandet.**

Rapporten omhandler evalueringen av prosjektet "Design i Innlandet" som har blitt gjennomført av Innovasjon Norge Hedmark og Oppland over 2-årsperioden april 2004 - mars 2006. Prosjektet har hatt som mandat å stimulere til økt bruk av design blant bedrifter i Innlandet gjennom etablering av et eget designformidlingsprosjekt. Prosjektet har vært ledet av person med sterk designfaglig bakgrunn. Evalueringen har hatt som mål å avdekke foreløpige resultater som bakgrunn for å avgjøre om prosjektet fungerer som et verktøy til å stimulere til økt verdiskaping gjennom promotering av designprosjekter. Evalueringen viser at bedriftene har hatt stort utbytte av deltakelsen i prosjektet, og at satsingen begynner å gi konkrete kvalitative og kvantitative resultater. Bevisstgjøringen om at design er et strategisk viktig virkemiddel blir befestet blant bedriftene etter hvert som bedriftene avanserer i designformidlingsprosessen. Prosjektlederens rolle er omfattende, og vedkommendes evne til å fungere proaktivt som mentor mellom bedrift og designbyrå er et vesentlig suksesskriterium. Utfordringene fremover ligger i integreringen av prosjektet inn mot Innovasjon Norges øvrige strukturer i Hedmark og Oppland, samt en oppgradering av databasen over designere som er et viktig verktøy for satsingen.

**ØF-rapport nr.: 07/2006**  
**ISBN nr.: 82-7356-586-6**