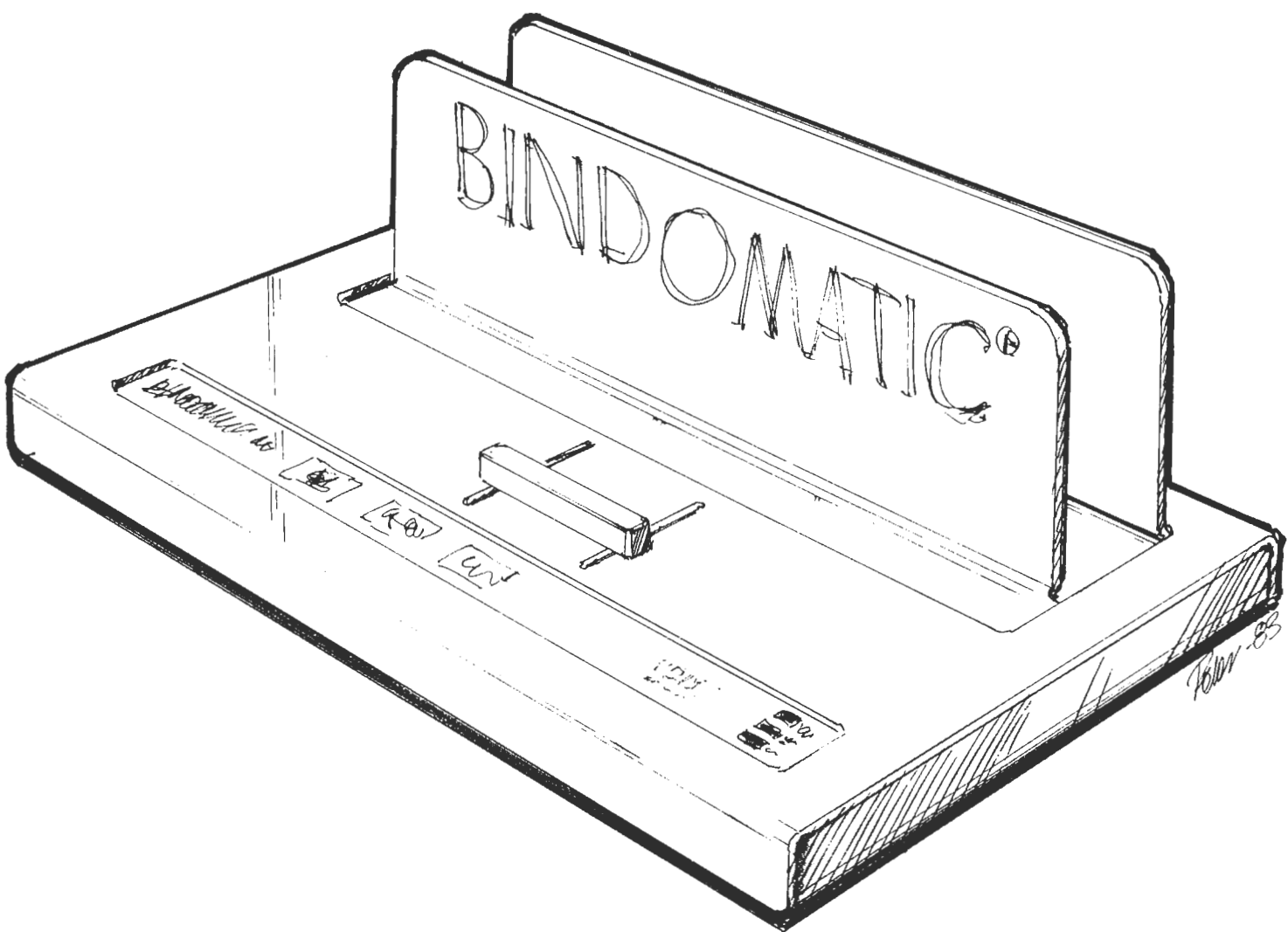


designjournalen

iP/688

utges av Svensk Industridesign Vol 2 Nr 2/95



Redaktionsfilosofi

Designjournalen strävar efter att publicera artiklar och fallstudier som visar att design är en viktig resurs, en del i undervisning av tekniker och ekonomer likaväl som designer, men också en viktig del av företags verksamhet. Genom en medveten och effektiv hantering kan design bidra till att skapa konkurrenskraft och framgång.

Designjournalen utges två gånger om året och sänds gratis till alla medlemmar i Svensk Industridesigns Forskarkollegium. Designjournalen kan beställas till en kostnad av 100 kronor (exkl. moms) för två nummer, eller 70 kronor (exkl. moms) för ett nummer. Beställning till nedanstående adress.

Redaktör

Lisbeth Svengren, Kunskaps- och kompetensutveckling vid
Svensk Industridesign

Ansvarig utgivare

Torsten Dahlin, Verkställande Direktör Svensk Industridesign

Redaktionsadress

Designjournalen
Svensk Industridesign
Box 5501
114 85 Stockholm
Telefon: 08-783 8000
Fax: 08-661 2035

Grafisk layout:

John Bark, Graphic Design AB

Copyright © Stiftelsen Svensk Industridesign. Ingen del av denna publikation får reproduceras utan skriftligt tillstånd.
ISSN 1400-8963

Omslagsbild:

Bindomatic, en limbindningsmaskin från Bindomatic AB, designad av industridesignern Peter Nordgren, Industriell Design AB. Samarbetet började 1979 och då hade Bindomatic ca 5 anställda och 2-3 miljoner kronor i årsomsättning. Tack vare den här produkten och dess efterföljare har Bindomatic idag 154 anställda, 3 dotterbolag (två Europa och ett i USA) och en omsättning på 140 miljoner kronor. (Skiss: Peter Nordgren).



Torsten Dahlin
VD, Svensk Industridesign

Finns det någon ljus framtid för svensk industri eller för svensk industridesign? Efter att förra året ha besökt ICSID-kongressen i Taiwan, olika företag och institutioner i Japan och därefter IEA-kongressen i Brasilien vill jag hävda att det finns en enastående chans för svensk industri att exploatera den positiva bild som bl a japaner har av svensk design. Om vi bara kunde samlas och hjälpas åt skulle svensk industri med en medveten satsning på att marknadsföra svensk design kunna göra stora framgångar i Japan. Vi vet att det inte är lätt att komma in på den japanska marknaden, och just därför krävs det samlade aktioner. Flera av storbolagen, t ex Volvo, skördar stora framgångar i Japan. Men det skulle även kunna gälla andra typer av produkter — sådana som vi i Sverige är duktiga på och som även tillverkas av små och medelstora företag, nämligen ergonomiskt utvecklade produkter.

IEA-kongressen (International Ergonomics Association) fokuserar sina aktiviteter på anpassningen av tekniken till människan och det borde ske i samarbete med ICSID, t ex vid IEA-kongressen 1997 i Finland. Tekniken tränger på, även i privatlivet och allt yngre personer befattar sig med tekniska apparater, alltifrån video och stereoapparater till avancerade datorer. Vare sig vi vill det eller inte är det en trend som sannolikt kommer att hålla och som kommer att förändra både vårt arbetsliv och privatliv. Därför blir det också allt viktigare att teknisk utveckling sker med hänsyn till människans förutsättningar, fysiskt och psykiskt.

Design för större värden

MITI (Minister of International Trade and Industry) är ett samarbetsorgan mellan näringsliv och stat. De har satsat 1,5 miljarder kronor i ett projekt som går ut på att skaffa kunskap om människans behov och önskemål inför framtida produkter. Konkret handlar det om att ta reda på människans kroppsmått och psykosociala mönster. I den första etappen har ett par bussar turnerat runt i Japan och mätt ett stort antal människor från 7 till 90 år — hittills 37.000 personer! I nästa etapp kommer man att skaffa kunskap om psykosociala och sociala förutsättningar. Den kunskap som kommer fram i dessa projekt finns tillgänglig för alla företag som deltar. Man samarbetar i insamlingsfasen, men sedan tillämpas data och kunskap i det egna företaget och konkurrensen mellan de japanska företagen är hård. I Sverige har vi bl a genom all den forskning som gjorts i olika arbetsmiljöorganisationer en omfattande kunskap om människan och hennes förutsättningar i relationer till maskiner redskap och miljöer. Skillnaden gentemot Japan är snarare hur kunskap samlas och sedan används för produktutveckling i företagen. I Sverige är kunskapen fragmenterad och det sker ingen samlade kraftfull ansträngning för att tillämpa den aktivt i utveckling av produkter och marknad. Här finns en stor källa till att utveckla konkurrensfördelar för svenska företag och industridesigner.

Itsuko Shirae, ansvarig för Invest in Sweden-programmet vid svenska ambassaden i Tokyo, hjälpte oss med kontakter till företag, organisationer och universitet, bl a ett möte med femton

Innehåll

- 3 Ledarspalten
Torsten Dahlin
- 5 Redaktörsanteckningar
Lönsam design
Lisbeth Svengren
- Tema Design: strategisk resurs
- 8 Industriell design som strategisk resurs
Lisbeth Svengren
- 17 Den dolda tillgången
Industridesign som kreativ konkurrensfaktor
Birgit H Jevnaker
- Tema: Lönsam design
- 24 Nyttan av designinvesteringar
En brittisk studie av designens lönsamhet
Lisbeth Svengren
- 28 Strategisk ledning av designkonsultföretag
En jämförande studie av svenska, danska och brittiska designkonsulter
Lisbeth Svengren, Margaret Bruce, Barney Morris och Tore Kristensen
- Tema: Framtida trender
- 35 Doors of Perception 3:
Info Eco – On Matter
Ulf Mannervik
- 41 Samling kring värdeskapande
Standford '95
Ulf Mannervik

japanska företagare i staden Kawasaki. Dessa företag är alla djupt intresserade av att integrera design i sin produktutveckling och ser den svenska designen som en förebild. Vi frågade på vilket sätt den svenska designen imponerar. De svarade att det var enkelheten och användarvänligheten. Vi fortsatte diskussionen om design och estetik med Keni Ekuan, som är ledande japansk designguru. Han nappade på idén om ett seminarium: Design i USA-EU-Japan: mellan Shinto och Shaker. Vad kan vi lära av historien och traditionen för att skapa en dräglig framtid?

Redaktörsanteckningar

Lönsam design

Design och lönsamhet är ett känsligt och ofta diskuterat ämne. Diskussionerna handlar ofta om hur man kan visa att design är en lönsam investering för näringslivet, dvs att visa att design har en positiv inverkan på företagets lönsamhet. Men det är en knepig uppgift – inte minst att diskutera vad vi menar med lönsamhet. Att design ökade försäljningssiffrorna visade Raymond Loewy redan på 1920-talet. Under hela depressionen fick design en framträdande roll i flera amerikanska företag just därför att företagen såg att de genom bättre och snyggare design på sina produkter kunde sälja mer. Det var också genom en differentierad design som General Motors lyckades slå Ford och sälja fler bilar. Intressant att notera är därför att den största designsuccén under 1980-talet antagligen är Ford Taurus, eller Scorpio som den kallas i Europa. 1986 ökade Fords försäljningsvolym i mellanklassen med 52 procent tack vare Taurus. 1987 fortsatte ökningen med 24 procent. Taurus/Scorpio blev en framgångshistoria vad gäller design. Bakgrunden till hur Ford lyckades skapa Taurus/Scorpio, t ex designavdelningens roll är dock föga känd, åtminstone utanför designvärlden eller bilindustrin.

Föreställningar om designens bidrag till företags framgång är något ambivalent. En undersökning i USA 1985 visade att marknadschefer förväntar sig att industridesigner bidrar till mer ekonomiska produkter medan tekniska chefer förväntar sig att industridesigner bidrar till produkter som säljer och är attraktiva för kunderna. Få företagsledare uppfattar dock design som bidragande till företagets strategiska utveckling. Undersökningen visade ingalunda att man uppfattade designerna som "stylist" men samtidigt var det få som gav designern någon produkt-

strategisk roll. Det visar dock flera forskningsresultat att så är fallet. Några av dessa redovisas i detta nummer av Designjournalen.

I nummer 4 av Design Management Journal 1992 lät man tre amerikanska designchefer tala om vilken forskning som skulle hjälpa dem i deras arbete. De tre designchefer var Linda Keefe, Manager of Corporate Identity and Design, vid 3M; Gary van Deursen, Director of New Product Concepts and Industrial Design vid Black & Decker Household Products och Ted Shida, tidigare Design manager (Design Principal) vid Xerox Corporation.

Alla tre efterlyser de modeller eller något sätt att "mäta" effekterna av designinsatser, antingen det gäller den totala effekten av alla de överlappande aktiviteter ett företag gör som bidrar till företagets image, eller designens effekt på vinsten, vilket enligt van Deursen skulle kompensera bristen på designkunskap. Ted Shida skriver bl a följande:

Because of the amorphous nature of design, there is often a disconnect between the expectations of design management and business management. Business and design do not share a common vision of the intrinsic benefits of design. Since this is based upon a mutual lack of understanding of the value of design to the other, research in this area is needed to define what are the actual returns on an investment in design. Business intelligence currently excludes design intelligence.

Utan att gå närmare in på den vidare diskussionen kan man konstatera att behovet av att kvantifiera kunskap tycks vara stort.

Det saknas emellertid varken forskning eller "bevis" för designens lönsamhet och positiva inverkan. Det saknas dock ibland en förmåga hos praktiker att ta till sig och



Lisbeth Svengren
Svensk Industridesign
Kunskaps- och kompetensutveckling

använda forskningsresultat – och vice versa – dvs det saknas ofta hos forskare en förmåga att kommunicera sina forskningsresultat på ett sådan sätt så att de förstås och kan användas. Frågan är emellertid också hur man kvantitativt kan mäta ”designens” värde eller bidrag?

Ger ökad försäljning alltid en vinst eller lönsamhet? En kortsiktig förlust kan t ex ge en långsiktig lönsamhet. En kortsiktig vinst behöver inte vara lönsam på längre sikt när alla kostnader kan räknas in. Lönsamhet handlar också om att skapa varaktiga konkurrens fördelar.

En omfattande studie av brittiska små och medelstora företags satsning på design visar till exempel både på lönsamhet och snabb återbetalningstid av gjorda investeringar. Studien genomfördes av en forskargrupp i England (Design Innovation Group), som undersökte 221 företag. Dessa företag hade – oftast för första gången – engagerat en professionell designer. 60 procent av de 221 projekten gav efter en kort tid en positiv vinst. Av de projekt som kom till lanseringsstadiet gav hela 97 procents vinst. I en kortfattat artikel presenteras denna kvantitativa undersökning. Men var ”god design” ett resultat i projekten och var det i så fall ”god design” som ledde till framgången, eller var det designernas problemlösning som gav resultat? En liknande undersökning i Australien (se sidan 44) gav negativa resultat: företagen var inte nöjda med designinsatserna. Vari består skillnaden? Är det sättet man engagerar designern, är det den roll man låter designern få, fungerade inte den personliga relationen, eller lyckades man inte skapa ”god design”?

Vi vet emellertid att i allt fler branscher håller design på att bli en avgörande konkurrensfaktor, vilket stöds av den forskning om vad som skapar konkurrens fördelar. Denna forskning visar nämligen att kvalitet lönar sig, speciellt den kvalitet som uppskattas av kunderna – och vad är den om inte designkvalitet?

Vanligaste att studera design och lönsamhet är med hjälp av fallstudier. I mitt av-

handlingsarbete valde jag att göra fallstudier därför att det kan ge djupare kunskap om på vilket sätt design bidrar till lönsamhet. I detta nummer har jag i en artikel sammanfattat min studie och dess resultat.

En annan kvalitativ fallstudie av norska företag genomfördes 1994-95 av Birgit Jevnaker på uppdrag av Norsk Designråd. Artikeln i detta nummer är en översättning av sammanfattningen av denna studie. Båda dessa forskningsarbeten går ut på att skaffa kunskap om hur design blir lönsamt och vad det är för typ av lönsamhet vi talar om. Båda studierna visar oavhängigt av varandra att design som konkurrensmedel inte bara handlar om kronor och ören utan om designens bidrag till att öka företagets kompetens. Studierna visar också vikten av att både ledningen och resten av organisationen lär sig hantera designfunktionen. Det är en viktig aspekt på vägen mot lönsamhet även i kronor och ören.

Är det lönsamt att arbeta som designer?

En annan aspekt på lönsamhet och design berör designföretagens egen lönsamhet. Vi vet att de små svenska designföretagen har en låg omsättning och vi vet också att vinsterna är låga. Med små marginaler kan det vara svårt dels att ta ut bra lön, dels att investera både i datateknisk utrustning och kunskaps- och kompetensmässig vidareutveckling. Vilken betydelse har detta för svenska designers framtida konkurrenskraft? Hur kommer framtidens svenska designer att agera? En undersökning som jämför brittiska, danska och svenska designföretag redogörs kortfattat för i detta nummer. Resultaten bekräftar mycket av det vi redan vet, men de ger också en intressant bild av olikheter i attityd gentemot hur designföretagen ser på sig själva som företagare och konsulter. Svenska designföretag har en konkurrens fördel i sitt sätt att hantera designproblem, men skulle kunna lära en del av de brittiska designföretagens sätt att utveckla sina företag.

I Europa sker idag en stor satsning på designområdet. Det märks inte minst inom fle-

ra av EUs forskningsprogram. De flesta industriländer har också designråd eller design centra som främjar respektive lands designutveckling. Chef för Designinstitutet är den brittiske designforskaren John Thackara som inte bara främjar designkåren utan försöker driva olika frågor som är av intresse för samhället och där design har en roll att spela. En aspekt av "lönsam design" är nämligen dess koppling till produktutveckling och snabba modellbyten vilket ibland kopplas till "den ytliga designen". Det intressanta är att den debatt om ansvarsfull design som var aktuellt på 1960- och 70-talet återigen är aktuell i samband med miljöfrågor. Ulf Mannervik skriver en artikel om en mycket intressant workshop

som ägde rum i november 1995 och som arrangerades av det nederländska designinstitutet; Doors of Perception 3. Holland är idag ett aktivt land vad gäller att driva olika miljöfrågor. Det positiva som jag ser i den aktivitet som Ulf redogör för är det samarbete som nu äger rum mellan tekniker och designer. Det negativa är att det trots allt går alltför långsamt och det är alltför lite som händer i form av konkreta förändringar.. Ulf presenterar dessutom Design Management Institute's konferens om "värdeskapande", som ägde rum vid Stanford University i California. För det är ju det som design handlar om, värde för företagare, för konsumenter och för den miljö vi lever i.

Industriell design som strategisk resurs

Text: Lisbeth Svengren

Lisbeth Svengren, ek. dr. Disputerade i mars 1995 vid Företags-ekonomiska institutionen vid Lunds universitet med avhandlingen "Industriell design som strategisk resurs. En studie av designprocessens metoder och synsätt som del av företags strategiska utveckling" (Lund University Press, 1995).

För att design ska bli lönsamt är det nödvändigt att företag förstår vilken resurs design är så att företag utnyttjar den på rätt sätt. Det är därför nödvändigt att skaffa kunskap om hur design fungerar i relation till övriga traditionella företagsresurser. Det handlar om att få företagsledare att förstå att de är ansvariga för design – och hur de ska hantera designern som yrkesperson och design som fenomen för att uppnå önskvärda resultat.

Företag utvecklar produkter med nya funktioner för att göra dem attraktivare och bättre än konkurrenternas. Forskare som studerat betydelsen av kvalitetsförbättring visar att hög produktkvalitet är en stor konkurrensfördel. Tyvärr är design i denna forskning något som tas för givet, ett automatiskt resultat av produktutveckling. Design blev enbart ett verktyg för att åstadkomma differentiering. Detta innebar att företag inte integrerade industridesign djupare i produktutvecklingsarbetet. Design förblev ofta ett taktiskt verktyg, underordnad de tekniska funktionerna i tillverkande företag eller marknadsfunktionen i serviceföretag. För att design ska kunna utgöra en strategisk resurs behövde man inte bara visa att investeringar i industriell design är ett sätt att öka företagets lönsamhet, utan framförallt var det nödvändigt att visa hur design blir lönsamt; dvs vad som krävs av organisation och ledning för att åstadkomma detta. På senare tid kan

man dock notera ett ökande intresse för design som ett viktigt område, både bland managementforskare och företag. Varför har då design enligt forskare, t ex Robert Hayes och John Quelch, båda från Harvard Business School i USA, blivit viktigt?

Design som en 'ny' managementinriktning

Den allt intensivare konkurrensen mellan företag i mogna branscher med likartade produkter och den tilltagande globaliseringen sägs vara orsaker till det ökande intresset för design som strategisk konkurrensfaktor under 1980-talet. Men även tiden talar för design enligt den brittiske forskaren Evans (1985) som studerat japanska företags attityd till design. Det japanska företaget Ricoh motiverar t ex intresset för design med att vi har nått en epok som tar mer hänsyn till människan och människans relation till produkter. De menar att vi har gått från "the hardware age" till "the software age" och att vi nu går allt mer mot "the human ware age". Samma resonemang kan vi se inom olika områden, t ex produktionsmiljö, arkitektur och inte minst marknadsföring. Individerna och individens villkor lyfts fram som utgångspunkt för både produktutveckling och kommunikation på ett kraftfullare sätt än tidigare.

Det var främst under 1980-talet som design således mer och mer lyftes fram som en strategisk konkurrensfaktor i ett allt intensivare globalt konkurrensläge. Det kom

framförallt att gälla design som ett kommunikationsinstrument i samband med skapandet av en visuell identitet, men även designens roll för produktutveckling, liksom behovet av en ny syn på vad design är. Så säger exempelvis McArthur, rektor vid Harvard Business School, i förordet i katalogen till The Triad Design exhibition om produkt-design:

As global competition becomes more intense, new dimensions of competitive strategy have received increasing attention. One of the most important is design and the management of design. Even as recently as five years ago, most managers considered good design almost frivolous. They viewed designers as the people who simply determine the color and overall appearance of a product.

When the success of companies like Braun in Germany or Sony in Japan is analyzed, however, the significance of design to their company's reputation and profitability becomes clear. Design – from reliabel performance to quality appearance – is indeed a crucial competitive weapon (McArthur, 1989:1).

Syftet med avhandlingen

Företagsekonomi handlar om hur olika resurser, som företaget äger eller har tillgång till, hanteras för att uppnå vissa mål. Grunden för skapandet av konkurrensfördelar är att företaget har resurser som är distinkta och svåra att imitera. Kompetens är exempelvis en resurs som kan vara grunden till att företaget utvecklar en överlägsen och distinkt konkurrensfördel. Den viktigaste kompetensen som bidrar till företagets konkurrensfördel betecknas som kärnkompetens (Prahalad & Hamel, 1990). Min utgångspunkt var att design är en resurs som kan bidra till företagets kompetensutveckling och syftet med avhandlingen var att få en djupare kunskap om:

- på vilket sätt design kan utgöra en strategisk resurs och
- vilka förutsättningarna är för att design skall kunna bidra till företags strategiska utveckling, dvs klargöra organisatoriska och ledningsmässiga förutsättningar för industriell design som strategisk resurs

Det empiriska underlaget utgörs av två stora studier som delvis ingår i denna avhandling. Den första studien var the TRIAD Design

Project, ett internationell forskningsprojekt på initiativ av Design Management Institute i Boston i samarbete med Harvard Business School. Detta projekt bestod av tretton fallstudier i USA, Japan och Europa. Jag gjorde en av dessa – Bahco Verktyg – och kom sedan att även göra ytterligare två fallstudier för the TRIAD Design Exhibition, Braun och Erco Leuchten. Dessa tre studier fortsatte jag med och använde som underlag i avhandlingen. En fjärde fallstudie kom sedan till, nämligen Ericsson Mobile Communications AB, enheten för mobiltelefoner. Här handlade det om att följa hur ett företag försökte att integrera design som en strategisk resurs.

Design management – en praktisk problemdiskussion

Först några ord om användningen av orden industriell design och industridesign. Det engelska begreppet industrial design har oftast översatts med industridesign. Svensk Industridesign har i en diskussion om översättningen beslutat att beteckna industriell design som all (medveten) (mitt tillägg) design i den industriella processen. Det innebär att industriell design inbegriper industridesign, textildesign, grafisk design, möbeldesign och inredningsdesign etc. Det är olika designaktiviteter men skiljer sig från formgivning i ett konstnärligt eller kulturellt sammanhang. Jag fokuserar på industridesign, men resultatet och diskussionen i avhandlingen kan även gälla de övriga designområdena. Även om de olika designområdena arbetar med olika produktkategorier har de gemensamma metodologiska egenskaper, t ex den visuella gestaltningen och fria skisstekniken.

Genom att design har sitt ursprung i områden med andra traditioner och värderingar än det företagsekonomiska uppfattas industridesign fortfarande som en mer konstnärlig och hantverksmässig profession och då uppstår i praktiken problem vad gäller hanterandet av designarbetet. Dessa praktiska konsekvenser kan sammanfattas i nedanstående rubriker.

Bild 1: Bahco Verktyg, som 1991 köptes av Sandvik, var den första fallstudien i avhandlingsarbetet. Medan design tidigt integrerades i produktutvecklingsarbetet, dröjde det länge innan man fick en mer enhetlig design i marknads-kommunikation, t ex vad gällde broschyrer.



Design – ett outnyttjat konkurrensmedel

En snäv föreställning om design reducerar design till en sekundär resurs, vilket riskerar att reducera design till ett kosmetiskt instrument. Att så är fallet konstateras bland annat i en undersökning av åtta svenska företags hantering av industridesign genomförd av Ingenjörsvetenskapsakademin (IVA, 1988). Investeringsbenägenhet kan ses som ett mått på intresset för och tilltron till ett specifikt konkurrensmedel. Japanska företag har under senare hälften av 1980-talet satsat på industriell design mer än tidigare. Wasserman och Moggridge (1989) redogör för hur företag som Canon, Ricoh, Sharp och Sony har fördubblat antalet industridesigner under en sexårsperiod. Ricoh hade 1983 30 industridesigner i koncernen. 1989 hade antalet utökats till ca 70. Sony ökade under samma period från ca 140 till ca 225. Enligt Wasserman och Moggridge investerar ledande japanska företag ca 4–6 procent av sina produktutvecklingskostnader på industriell design, medan amerikanska företags investeringar uppskattas till ca 0,5–1,5 procent. Ett fåtal amerikanska företag spenderar upp

till 4 procent. Enligt Wasserman och Moggridge beror det på att

American business executives, in particular, treat design as an automatic outcome of the product development process, not as a discrete business function requiring planning and management.

Enligt Dertell (1991) investerar svenska företag ca 1–1,5 procent av de totala produktutvecklings- och FoU-kostnaderna på professionell design.

Bristande integration av design

Det andra problemet är att design inte integreras i företaget på ett sådant sätt att dess fulla potential tillvaratas. Syftet att integrera design och andra funktioner i produktutvecklingsprocessen är att åstadkomma bättre produkter i ett helhetsperspektiv. Industridesigner blir ofta involverad sent i produktutvecklingsprocessen. Många beslut som påverkar den yttre gestalten fattas i de inledande faserna, vilket sedan begränsar designlösningarna. Ändringar är dessutom oftast alltför kostsamma för att genomföras i ett sent skede av processen. Syftet att integrera olika designområden är att åstadkom-

ma en visuell integration som ger en tydlig bild av företaget och dess produkter. De flesta företag har gränser mellan olika avdelningar som ibland verkar ogenomträngliga, vilket därmed också omöjliggör koordineringen av olika designområden.

Oklara bedömningskriterier för design

Det tredje problemet har att göra med uppfattningen om vad design innebär i förhållande till andra aktiviteter i företaget och därmed hur man bedömer resultatet. Studier av t ex den schweiziske designern och forskaren Urs Felber (1984) och de brittiska forskarna Peter Gorb och Angela Dumas (1987) visar att det finns en osäkerhet bland managers om hur design kan utvärderas, hurvida en designfunktion kan hanteras på samma sätt som övriga funktioner i företaget, men även om vilka aktiviteter som är designaktiviteter. Gorb och Dumas (1987) myntade begreppet *silent design* för de designaktiviteter som i företagets verksamhet inte betecknas som design eller för designaktiviteter utförda av personer som inte ser sig själva som designer. Gorb och Dumas menar att alla designaktiviteter inte kräver en professionell designer, men att det kan vara av betydelse att "the silent designer" är medveten om att de faktiskt gör ett designarbete.

Litteraturstudier

Litteraturgenomgången omfattar litteratur från så vitt skilda områden som designhistoria, produktutveckling, marknadsföring, design management, corporate identity, organisationsteori och strategisk ledning – alla relevanta för att förstå vad design kan innebära som strategisk resurs. Jag har utgått ifrån en skandinavisk syn på strategisk ledning som är mer organisationsinriktad jämfört med den anglosaxiska, som är mer marknadsinriktad. Den skandinaviska inriktningen har framförallt utvecklats av forskare inom SIAR (Scandinavian Institute for Administrative Research) t ex Eric Rhenman (1974) och Rickard Normann (1975).

Grundläggande i deras syn på hur företag skapar framgång är att företagets ursprung, historia och nyckelaktörer spelar en stor roll. Kunskap om dessa faktorer ger vägledning om hur företag utvecklar sin affärsidé och strategiska kompetens. Framgångsrika affärsidéer är något som växer fram i de områden där företaget över tiden har utvecklat en överlägsen kompetens.

Litteratur om design management

Design management definieras på olika sätt av olika författare och därför är litteraturen splittrad. Men det finns en gemensam syn att design management handlar om att hantera fysiska objekt och deras länk till företagets identitet. Det finns tre ansatser vad gäller design management. Den ena fokuserar på produktutveckling och innovation management. Kunskapen inom detta område, som är väl utforskat, har använts för att utforska och förklara integrationen av design i produktutvecklingsprocesser. Den andra ansatsen är kommunikation, där frågor om företagsidentitet och visuell identitet är i fokus. Denna ansats tar upp organisationsfrågor och möjligheten att använda design för att utveckla identiteten och affärsidén. Den tredje ansatsen handlar om att utifrån ett ledningsperspektiv diskutera hur design ska styras och integreras på ett med övriga funktioner likvärdigt sätt i verksamheten. En sammanfattning av denna litteraturgenomgång ger följande argument varför design kan bidra till företagets strategiska utveckling:

Industriell design och produktutveckling

Inom design management-litteraturen är det framförallt fyra argument som förs fram för design i samband med produktutveckling.

- Designprocessen bidrar till ett effektivare produktutvecklingsarbete genom att betona snabb användning av modeller och skisser för att konkretisera olika idéer. Detta underlättar kommunikationen mellan och inom olika discipliner. Dessutom blir processen effektivare om industridesignern får delta tidigt i produktutveck-

lingsprocessen. Då kan hänsyn tas till designerns synpunkter redan i inledningsskedet innan alltför stora investeringar, t ex i prototyper och verktyg har hunnit göras. De flesta företag befinner sig dessutom i stor tidspress och anser sig inte hinna göra för stora ändringar.

- Innovativ design kan vara en drivkraft även till teknisk utveckling. En ny design kan kräva ny teknik i såväl produkten som i tillverkningen. Samtidigt kan design vara en förmedlare av teknisk utveckling, dvs lyfta fram nya funktioner i produktens design.
- Design bidrar till mer målgruppsanpassade produkter, vilket ökar värdet på produkten och minskar risken för misslyckande på marknaden.
- Design bidrar till att differentiera, identifiera och tydliggöra produkter.

Industriell design och visuell identitet

Designens bidrag i samband med visualiseringen av företagets identitet är att:

- Tydliggöra en identifikation och öka igenkännbarhet i produkten och annat kommunikationsmaterial.
- Integrera "mjuka" och "hårda" faktorer som kan beskriva ett företag. En samlad, integrerad visuell identitet, där alla fysiska element ger samma budskap om vad företaget står för, är synonymt med en stark identitet och bidrar till en stark position på marknaden. En otydlig identitet kan leda till att företaget förlorar kraft.
- Fungera som en katalysator till förändring genom att synliggöra skillnaden mellan verklig identitet och kommunicerad identitet
- Informera externa intressenter om organisationens struktur samt bidra till en ökad känsla av tillhörighet och samman-

hållning hos den egna personalen.

Genom en större överensstämmelse mellan "verklig" och "kommunicerad" identitet ökar trovärdigheten internt, vilket förstärker organisationens agerande externt. På så sätt är visualisering av företagets identitet en brygga mellan intern och extern kommunikation. Diskussionen baseras till viss del på en insikt om att många företag har en tendens att vilja lyfta fram karaktärsdrag som t ex framsynthet, innovationsförmåga och social omtanke, vilka betraktas som framgångskoncept i



Bild 2: Braun är ofta nämnt som ett klassiskt exempel på ett företag som konsekvent har integrerat design. Detta baseras på den designpolicy som började utvecklas redan på 1950-talet.

många branscher. Därför är det enligt flera författare inom design management-litteraturen (t ex Olins, 1989; Hall, 1990, 1993) bättre att försöka tränga djupare in i organisationens verkliga identitet och försöka få organisationen att bli medveten om denna. Om organisationen inte är vad den önskar den vore krävs en förändring av något slag. Om det inte sker en förändring uppstår lätt en "identitetskris" med negativa konsekvenser för företaget.

Industriell design: organisation och ledning

Diskussionen inom design management-litteraturen om vilka förutsättningar i organisation och ledning som är nödvändiga för att design skall integreras på ett sådant sätt att dess potential som strategisk resurs tillvaratas kan sammanfattas med följande punkter:

- Företagsledningens engagemang (*commitment*) i ord och handling som legitimerar designens roll som strategisk resurs,
- En position för designfunktionen i organisationens hierarki som möjliggör samarbete med företagsledning och andra funktioner,
- En centralisering av designfunktionen så att en samordning av designaktiviteter kan ske och användandet av identitetsskapande design kan kontrolleras,
- Utvecklingen av ett designbaserat tänkande i organisationen, vilket kan innebära ett paradigmskifte i synen på ledning av design, där designmetoder och designsynsätt gör sig gällande för olika problemlösningar.

Dessa punkter påverkar ett företags möjlighet att utnyttja designprocessens potential. I bästa fall kan design bidra till företagets strategiska utveckling och behöver inte enbart

utgöra ett kosmetiskt instrument som snyggar till företagets produkter.

Slutsatser av litteraturstudien

Vi vet att design bidrar till mer kreativa och till effektivare processer och till en tydligare identitet. Argumentationen i litteraturen kretsar kring integrationen av design, dvs integrerat med ett nytt synsätt på objekt och användandet av de metoder som karakteriserar designprocessen. Nyckelordet är således integration. Men jag menar att det handlar om tre olika, men sammanhängande integrationsprocesser.

- funktionsintegration
- visuell integration
- konceptuell integration

Funktionsintegration handlar om de integrationsprocesser som framförallt förekommer i samband med produktutveckling. Den betonar vikten av integration av design på ett tidigt stadium i produktutvecklingsarbetet. Detta argument är i stort sett i linje med den aktuella utvecklingen av managementmodeller som t ex Total Quality Management

Bild 3: Erco Leuchten är inom arkitekturbelysning ett av världens ledande företag, mycket tack vare en konsekvent satsning på design (Werksfoto Erco Leuchten).



(TQM) och concurrent engineering. Men dessa modeller baseras ofta på ett tekniskt synsätt och tekniska metoder. Man missar därför både designprocessens metoder och synsätt för effektivisering, för bättre användarkvalitet och för marknadskommunikation.

Visuell integration bygger på resonemanget om visuell identitet och företagsidentitet. Detta liknar, men är inte lika med, det resonemang som förs inom marknadsföringsområdet. Design management har även en stark överlappning med resonemanget inom organisation och ledarskap som betonar företagskultur och identitet som ett sätt att förstå företags strategiska utveckling. Visuell integration handlar därför om att integrera olika designobjekt för att skapa en tydlig identitet. Men det handlar också om att synliggöra – externt och internt – vad företaget står för och vad företaget gör. På så sätt blir integrationen av design även en katalysator för strategiska förändringsprocesser.

Konceptuell integration i ett designperspektiv innebär att företagets affärsidé tolkas visuellt. Denna till synes enkla definition baseras på komplexa integrationsprocesser i produktutveckling och marknadskommunikation. Konceptuell integration handlar om att konkret anta ett designsynsätt och använda designmetoder i de strategiska diskussioner som pågår om företagets verksamhet och inriktning, och att här involvera personer med designkompetens. Flera studier pekar på att framgångsrika företag med en strategiskt integrerad design har ett nära och djupt samarbete med designer vare sig dessa är konsulter eller anställda.

Resultat av fallstudierna

En jämförelse mellan de fyra fallstudierna ger följande bild: design används och integreras som en strategisk resurs för att skapa strategiska konkurrensfördelar hos Braun, Erco Leuchten och Sandvik Bahco. Denna integration stöds aktivt av företagsledningen eller av någon viktig person i företagets beslutshierarki. Kommunikationen i dessa

företag kännetecknas av en frekvent och regelbunden dialog mellan olika avdelningar och personer som berörs av designprocessen.

Hos Braun stöds kommunikationen mellan olika avdelningar av en informell företagskultur där designavdelningen med företagsledningens mandat – sedan den installerades på 1950-talet – har arbetat tätt samman med övriga avdelningar. Diskussioner om den designpolicy som utvecklades av företagsledningen uppmuntras på olika sätt. Det har fått två effekter: det påminner ständigt de anställda om de värderingar som gäller för företagets produkter och det utmanar till tolkningar från olika synvinklar, vilket därmed håller designpolicyn levande.

Erco Leuchten är i hög grad ett teknikorienterat företag med en hög kompetens inom ljus teknik. Samtidigt är Erco Leuchten ett designintensivt företag. De designer som anlitas arbetar direkt med företagsledningen. Samtidigt bör man ha i åtanke att Erco är ett familjeägt och auktoritärt styrt företag. Klaus-Jürgen Maack, Ercos VD, kan också betecknas som företagets design manager. Det är hans vision som styr företaget och dess produktutveckling. Han deltar aktivt i alla designprojekt. Designbeslut kan enligt Maack inte delegeras utan måste vara hans ansvar. Erco har blivit det ledande företaget inom arkitekturbelysning. De finansierar dessutom ett utbildningsprogram om *lighting design* på högskolan.

Även om den tekniska kompetensen är en kärna till företagets framgång, är det utnyttjandet av design, samarbetet med designer, samt den totala integrationen av teknik, marknadsföring och design som är den strategiska tillgången för Erco Leuchten. Ledningen och integrationen av design i företagets produktutveckling och i all kommunikation – med utgångspunkt i företagets affärsidé om att tillverka ljus (inte lampor) – har bidragit till företagets strategiska utveckling.

Hos Bahco ledde samarbetet med designföretaget Ergonomi Design Gruppen till att ergonomiska faktorer blev centrala, vilket

ledde till ett nytt produktstrategiskt koncept. Nya verktyg utvecklades i enlighet med Ergonomi Design Gruppens metoder och fick beteckningen "Ergoverktyg". Bahco fick dock erfara att marknadsföringen av dessa produkter krävde annorlunda insatser och betydligt mer resurser. Kunderna övertygades nämligen bäst när de fick testa verktygen.

När Bahco förvärvades av Sandvik 1992 såg man en risk att dessa ergoverktyg skulle försvinna utan det marknadsföringsstöd som man byggt upp. En framgångsrik utställning av ergoverktygen i USA kom dock att påverka Sandviks syn på ergoverktygens framtid. Ergokonceptet och den forskningsinriktade produktutvecklingen utvecklades därför till ett strategisk koncept för hela Sandvik Saws and Tools-området. Samarbetet med Ergonomi Design Gruppen fördjupades ytterligare.

Dessa fallstudier visar hur man i organisationen, och med stöd av ledningen, stärkt marknadspositionen och ökat kunskapen om design genom att integrera design funktionellt, visuellt och konceptuellt. Detta kan också betecknas som en organisatorisk inlärningsprocess. Det har skett utifrån företagets kunskap om sin kärnverksamhet, men design har samtidigt bidragit till att utveckla denna till nya affärsområden och segment. Kärnkompetens är basen för företaget affärsidé och forskning visar att fram-

gångsrika företag just lyckas med att exploatera sin kärnkompetens till nya men relaterade områden. Dessa fallstudier visar att designprocessen på ett väsentligt sätt har bidragit till denna typ av strategisk utveckling, att exploatera kärnkompetensen.

Fallstudien av Ericsson Mobile Communications (RMOT) är intressant såtillvida att den visar att själva integrationsprocessen av design på strategisk nivå ingalunda är enkel. Den visar också att det är en skillnad mellan ett verbalt och ett aktivt stöd från företagsledningen. När jag avslutade studien kunde jag konstatera att design förblir ett taktiskt instrument så länge företagsledningen inte ger sitt aktiva stöd i form av organisatoriska förutsättningar. Det finns naturligtvis förklaringar till varför det inte sker: en stark teknisk kultur med för den specifika sätt att lösa problem, ett produktområde med en sällan skådad tillväxt och därmed en oerhörd tidspress på alla inblandade. Det saknas tidsresurser att ändra sättet att lösa problem. En annan faktor är att flera viktiga personer i ledningen efter sammanslagningen med General Electrics mobiltelefondivision flyttade till USA och det skedde sedan en rad byten av platschefer vid huvudkontoret i Lund. Under det senaste året har det dock skett en rad förändringar angående detta. Ledningen har samlats i Stockholm. Samtidigt har den person i Lund som varit pådrivande för designintegrationen fått en

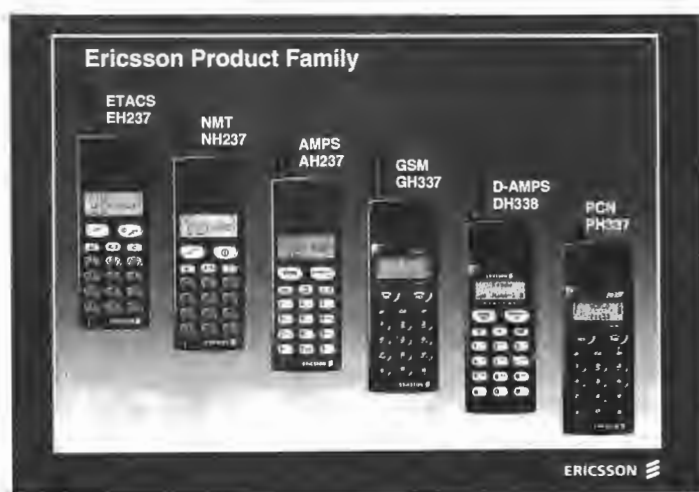


Bild 4: Ericsson Mobile Communications befinner sig på en marknad med enastående tillväxt och enorm snabb teknisk utveckling. Industriell design spelar en allt större roll för att klara konkurrensen (Foto: Ericsson Mobile Communications)

ny position som design manager med uppgift att samordna designfrågor. Han är också förberedande instans till det nybildade Design Council som består av företagsledningen med designerna som föredragande parter.

De faktorer som tidigare diskuterades under rubriken "industriell design: organisation och ledning" påverkar givetvis hur de olika integrationsprocesserna vad gäller design kommer att fungera och hur långt de kommer att bära. Vid en reflektion över resultaten och de resonemang som jag har försökt kartlägga, tycker jag mig också se ett par andra faktorer som spelar en stor roll, men som inte lika ofta nämns i litteraturen. Jag nämner några av dessa här.

Några reflekterande slutsatser

Även om det är möjligt att visa på designens bidrag till företags lönsamhet och strategiska utveckling är det uppenbart att det inte går att motivera design enbart på rationella grunder. Det finns många företag som blir mycket framgångsrika utan att ens ha varit i närheten av en designers penna. Det finns också företag som betraktas som föregångare inom designområdet, men som inte alltid är lönsamma. Braun, exempelvis, var inte särskilt lönsamt under 1970-talet, men blev det under 1980-talet tack vare en konsekvent designpolicy och en ledning som förstod att ta till vara dess potential.

Min slutsats är att de företag inom vilka design blir en strategisk resurs finns det ett förhållningssätt, en attityd (passion) gentemot design som kännetecknas av följande faktorer:

- En vision om hur företagets produkter kan göra livet (och/eller arbetet) bättre, enklare, roligare, etc.
- En empati för användaren, dvs en intellektuell projektion av egna kunskaper och erfarenheter som ledstjärna för produktutveckling.
- En estetisk känsla (och passion) för fysiska objekt.
- Kurage att betona dessa element i olika handlingar och beslut, dvs att inte enbart förlita sig till rationella argument utan

även förlita sig på en intuition om vad som känns rätt.

Bidraget med denna avhandling är förhoppningsvis en grund till en kunskap om hur design kan utnyttjas för att skapa konkurrensfördelar. Det finns dock inga genvägar. Det handlar om att skaffa en kunskap om designprocessen genom att uppleva den. Design är mer än en metod. Design är en riskorienterad process där det handlar om att maximera sina erfarenheter istället för att försöka minimera risker. Det innebär att designprocessen är en utmaning att ta ansvar för de fysiska objekt som företaget producerar. I slutändan handlar det om att visuellt kommunicera företagets syn på sig själv och hur man ämnar uppnå sina mål.

Referenslitteratur

- Evans, B. 1985. "Japanese-style management, product design and corporate strategy". *Design Studies*. 6 (1) (January), sid 25-32.
- Felber, U. 1984. *Systematisches Designmanagement in der Unternehmung: Grundlagen und Konzepte*. Marburg: Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg.
- Gorb, P och Dumas, A. 1987. "Silent Design". *Design Studies*. 8 (3), sid 150-156.
- Hayes, R. 1990. "Design: Putting Class into "World Class"". *Design Management Journal*. 1 (1), sid 8-14.
- IVA-meddelande 258. 1988. *IVA om Design*. Stockholm: Ingenjörsvetenskapsakademin
- Normann, R. 1975. *Skapande Företagsledning*. Stockholm: Aldus.
- Prahalad, C.K. och Hamel, G. 1990. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, (May-June).
- Quelch, J. 1990. "Design Strategies to Meet the Challenges in Europe". *Design Management Journal*, 1 (2), sid 49-53
- Rhenman, E. 1974. *Organisationsproblem och långsiktplanering*. Stockholm: Bonniers.

Den dolda tillgången

Industridesign som kreativ konkurrensfaktor

Text: Birgit Helene Jevnaker (översättning: Lisbeth Svengren)

Forskningsprojektet "Design, produkter och företagsutveckling" inleddes 1990/91 av Norsk Designråd i samarbete med Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) vid Handelshøyskolen i Bergen. Syftet med projektet var att undersöka, dokumentera och systematisera ny kunskap om design, produktutveckling och företagsutveckling i norska industriföretag.

Norskt näringsliv har med få undantag en svag tradition vad gäller konsumentvaror och internationalisering. Industrin saknar kunskap om industridesign. Hur kan designerna bidra till att lyfta företagens produkter till en kvalitetsnivå som gör att produkterna blir attraktiva på internationella marknader? Hur kan designerna och företagen samarbeta bättre? Har design bidragit till att norska produkter har fått en konkurrensfördel?

Vilka företag och designsamarbeten valdes ut?

Forskningsprojektet bygger på studier av de fem norska industriföretagen Hamax, Tomra, Grøyd Jernvare, Håg och Stokke. De har alla utvecklat nya, unika produkter som har vunnit nya kunder och nya marknader. Valet av företag baserades på följande kriterier:

- de var industriellt och teknologiskt baserade konsumentprodukter i två typer av branscher: 1) där industridesign är okänt

och 2) där design/industridesign är mer känt men inte utnyttjat i tillräckligt hög grad

- de var medelstora företag (antal sysselsatta varierar mellan 60 och drygt 300; och med en antagen kort kommunikationsväg mellan industridesign och verkställande ledning)
- de satsar internationellt
- de har genomfört komplex produktutveckling i samarbete med erfaren designexpert
- de hade samarbetat utöver ett enstaka projekt och över flera år (samarbetet varierade mellan 3-25 år).

Studien genomfördes med hjälp av intervjuer av t ex företagsledare, produktutvecklingschefer, marknadschefer, projektledare och designer.

Vad undersöktes?

I detta forskningsprojekt förstås industridesign som ett flerfackligt och tvärfackligt angreppssätt samt en kreativ och komplex aktivitet. Industridesign antas – på ett värdeökande sätt – kunna ge särpräglade och synliga kvalitetsbidrag, samt knyta samman kunskap från olika aktiviteter i företagens värdekedja (från idé, produktutveckling, inköp, produktion, marknadsföring, etc); t ex materialkunskap, teknologi och kunskap om brukarbehoven.

Integreringen av de flerfackliga områden, inklusive estetik, produktens budskap och

Birgit H Jevnaker är doktorand och forskare vid Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) vid Handelshøyskolen i Bergen, Norge.

funktionalitet för brukaren, är speciellt för kvalificerad industridesign. Hur detta utvecklas i praktiken, i en företagsverksamhet, är lite dokumenterat och det saknas kunskap om detta.

De flesta utbildade industridesigner arbetar som fristående konsulter. Designers tjänster och produkter (skisser, teckningar, modeller prototyper, instruktioner, etc) erbjuds industrin. För att bägge parter ska bidra och samarbeta konstruktivt krävs samarbetsförmåga. Dessutom förmåga till att ge och knyta samman kunskap till och från andra områden i företaget.

I Norge har Lillehammer-OS varit banbrytande för att demonstrera nyttan av god design. Men lönar det sig med design? Denna fråga ställer ofta företagsledare och ingenjörer. Erfarenheten visar att företag kan ha nytta av industridesign för att uppnå kort-siktiga vinster, för att bli lika bra som konkurrenterna och för att särskilja sig på ett fördelaktigt sätt och därmed åstadkomma ökad konkurrenskraft. För att utveckla mer varaktiga konkurrensfördelar antogs att industridesignerna måste ingå i ett samspel med företagen – och industriella kunskapsmiljöer – på ett speciellt sätt, dvs med sällsynta och socialt komplexa resurser som inte så lätt låter sig kopieras. Produkter kan som regel kopieras, men osynliga resurser och speciellt relationer mellan människor, är genuina och unika.

Dessa antagningar är förankrade i ett nytt resursbaserat perspektiv på företags konkurrensförmåga, samt i teori om relationer.

Industridesign är baserat på värdeskapande processer i industriella relationer. Det är en ömsesidig avhängighet och samverkan mellan personer från delvis mycket olika fackliga miljöer; tekniskt, ekonomiskt och humanistiskt inriktade miljöer; som även i innehåll och grundläggande förutsättningar karakteriserats som "de två kulturerna". Samspelet mellan så olika fackområden är krävande, och tvärfackligt samarbeten är ofta negligerade. Både "kulturkrockar" och "färgrikt sällskap" upplevs i mötet mellan designer och företag.

Utifrån ett resursbaserat ekonomiskt perspektiv kan denna typ av krävande och sällsynta samarbeten skapa fördelar via sin särart – något som är annorlunda och bättre. Industrin har byggt upp en betydlig kompetens i det tekniskt-ekonomiska, och detta har stadigt vidareutvecklats. Det humanistiskt-estetiska kunskapsområdet kan bygga en bro mellan människor i internationella marknader, och kan därför utnyttjas mycket bättre av företagen, i samspel med det tekniskt-ekonomiska området.

Industridesign som fackområde och aktivitet står notabene med ett ben i båda "kulturerna". Design generellt sett har en speciellt rik potential som ett visuellt, funktionellt och meningsbärande språk. Men det är beslutsfattarna i industrin som eventuellt väljer att ta dessa resurser i anspråk.

Undersökningen riktar därför in sig på industriföretag och dess översta ledning, ledning i produktutveckling och på förhållandet mellan industridesigner och företagen. Bakgrunden var att relationen mellan industridesignern och företagets översta nivå är en förbisedd aspekt både i praktiken och i teorin. Detta förhållande har en stor betydelse för resultaten; eftersom parterna troligtvis behöver varandras komplementära kompetenser och roller för att uppnå bästa möjliga resultat. De inledande intervjuerna med företagsledare och designer bekräftar dessa antagningar.

Sammanfattning av resultaten:

Alla fem utvalda företag har genomfört banbrytande projekt med hjälp av industridesign. Detta har skapat underlag för nya produkter och ökad försäljning. I alla företagen blev nyskapande egenskaper hos produkterna utvecklade i samarbete med industridesigner. Baserat på undersökningen av de fem företagen kan företagets vinst vad gäller användandet av industridesign – och kunnig industridesigner – sammanfattas i fem punkter som därefter diskuteras:

- Unika produkter
- Ökad försäljning
- Vitaliserade företag

- Nya marknader och nya kundförbindelser internationellt
- Ökad kunskap och kompetens

Flera företag har av allt att döma också upp- arbetat en bättre renommé och image p g a de särpräglade produkterna, och det sätt på vilket dessa är profilerade och presenterade.

Unika produkter

Det skapades särpräglade produkter för alla fem företagen. Alla produkterna är i slut- ändan nyttiga för användarna. Det rör sig om barnsitsar till cykel, arbets- och konferens- stolar, automater för returförpackningar, barnstolar och metallbeslag för fönster. Kort sagt produkter som många har nytta och glädje av i vardagen. Att dessa produkter blir annorlunda och bättre kommer därför många till nytta, även om brukaren inte alltid lägger märke till det när produkten fungerar på ett bra sätt.

Hos Håg och Stokke är det samarbetet med industridesigner som har varit helt av- görande för produktutvecklingen. Hos Tomra, Hamax och Grorud är det samspelet mel- lan personer med teknisk bakgrund, in- dustridesigner och marknadsförare/ekonomer som har frambringat produkterna.

Ökad försäljning

Tomra har nästan tredubblat sin försäljning, från 132 miljoner till 386 miljoner norska kronor under perioden 1988-1994, och drygt tredubblat vinsten. Sedan 1991, det året då Hamax ändrade strategi och verksamhet, har försäljningen av barnsitsar för cyklar ökat med 133 procent, och det har uppnåtts en 50 procentig ökad försäljning sedan 1993, som var det sista året med huvudsakligen det gamla sortimentet.

Håg har ökat sina försäljningsintäkter över femtio gånger i perioden 1973-1994, från 5,8 miljoner till 325,5 miljoner norska kronor. 1994 blev vinsten nästan sjudubblad, från 3,9 till 27 miljoner kronor. Hos Håg är det speciellt Credo-serien som har skapat de stora försäljningsvolymerna på 1980- och 1990-talet.



Bild 5: HÅGs stol "Credo 3600" som väsentligt har bidragit till företagets fram- gång.

Fyra av företagen kan visa en ökad lön- samhet som i hög grad kan hänvisas till pro- dukt- och designutveckling. Tomra fick ca halvparten av sin lönsamhet 1994 från en ny produktmodell. Även Grorud visar 1995 en vinst efter ett antal förlustår.

Vitaliserade företag

Genom att satsa på design, unika produkter och marknadsföring/service har flera av före- tagen faktiskt undgått konkurs:

- Håg har de senaste 20 åren ökat sysselsätt- ningen från 53 till 176 anställda på Røros. Håg samarbetar med 10-12 designgrupper, men viktigaste och mest lönsamma desig- nern för Håg är Peter Opsvik.
- Stokke arbetade sig ur en svag ekonomisk ställning genom att satsa på designersam- arbete med designern Peter Opsvik, och blev en internationell innovatör.
- Grorud Jernvarefabrik blev underleveran- tör till en stor skandinavisk fönstertillver- kare tack vare kreativt samarbete med in- dustridesignern Steinar Flo.

Företagens investeringar i produktutveck- lingsprojekt är av konkurrensskäl känsliga att specificera öppet, men ett av företagen



Bild 6: Tomras "Piccolo Can", vars utvecklingskostnader tjänades in på 2-3 år.

anger ca 10 miljoner norska kronor. Vanligtvis blev utvecklingskostnaderna återbetalda inom loppet av 2-3 år. Tomras stora utvecklingsprojekt på 13-14 miljoner kronor tjänades in på mindre än ett år.

Studien visar också att industridesign, som antaget, är svårt att avgränsa. Koncept- och designutveckling utgör en relativt liten del av totalinvesteringen i ett produktutvecklingsprojekt, t ex 7-15 procent i ett av företagen. Det är verktygsutveckling och -produktion som utgör den största andelen i tillkomsten av produkten (75 eller 40-50 procent i t ex ett plast- eller ett möbelföretag).

Erfarenheten i flera av företagen är därför att den bästa designkompetensen, och integrationen av dessa i konceptformuleringen, är lönsamt därför att det är i tidiga faser som kreativiteten kan få spelrum på ett sätt som skapar bästa möjliga lösningsförslag (prototyper, t ex). Dessa kan sedan detaljutvecklas och är då inte bundna i stora kostnader i material och verktyg. Alla företagen hänvisar till fördelen av att använda tredimensionella modeller i det komplexa värderings- och testarbetet.

Industridesigners timarvoden eller lön kostar omräknat detsamma som andra kunskapsbaserade tjänster för industrin. Hos två möbelföretag fick designern rojalty, i efterskott räknat på försäljningen. Designfirman har själv tagit utvecklingskostnaderna. Konkreta designförslag och modeller ägs av företagen. För båda företagen, Stokke och Håg, har denna speciella designerförbindelse skapat produkter, som samlat över tiden, har gett en omsättning på ca 3-3,5 miljarder kronor sammanlagt för båda företagen. Försäljningsintäkterna har inhämtats under den senaste 10-15 års perioden, men en framgångsrik produkt har sålts sedan starten på 1970-talet.

Nya marknader och nya internationella kundrelationer

Med unikt designade produkter har alla fem företagen upparbetat nya kundrelationer och allianser i en rad länder, bl a i Europa. Utan de unika produkterna i bagaget hade knappast företagen kunnat vinna helt nya kunder på helt nya marknader.

Ökad kunskap och kompetens

I alla fem företagen har designernas samarbetspartner och företagsledare lärt mer om industridesign av samarbetet. Det har dessutom skett intressanta förändringar i företagen, några i produktutvecklingen och inte minst i marknadsföring och kommunikation externt om produkterna. Utmaningen vad gäller uppföljning och vidareutveckling av de unika produkterna hanterades på nya sätt. Med andra ord är det inte bara företagsledaren som har lärt. Det indikerar också en organisatorisk inläring. Hos Tomra, Hamax och Håg har företagen utvecklat en egen kompetens i att styra industridesign och i att samarbeta med designexperter. Hos Stokke och Håg har det dessutom skett en strategisk inläring av speciell räckvidd. Industridesign och designsamarbetet har förnyat hela företagens verksamhetsfilosofi.

Varför och hur har de fem företagen lyckats med industridesign?

Undersökningen visar nio viktiga faktorer varför företagen lyckades med industridesign. Nämligen därför att de hade förmåga att:

1. kunna konceptualisera och materialisera idéer och designkunskap
2. kunna kombinera nyskapande och uppföljande kvalitetsarbete
3. kunna förankra design i företagen genom att ha pådrivande personer i ledningen
4. kunna kommunicera och entusiastiskt förklara samt marknadsföra produkterna
5. kunna skapa goda förutsättningar för vars och ens arbete – företagets pådrivare och designer
6. kunna utforska användarsituationen kontinuerligt
7. kunna utveckla en kommunicerbar och attraktiv visuell profil
8. kunna arbeta självständigt och integrerat
9. kunna utnyttja kreativ industridesign både under tidspress och i långsiktigt utvecklingsarbete

1. Konceptualisera och materialisera

Förmåga att konceptualisera och materialisera idéer och designkunskap till attraktiva och lönsamma produkter var viktigt, liksom designern Peter Opsviks samarbete med Håg och Stokke, eller det holländska industridesignföretaget ninaber/peters/krowels samarbete med Hamax. Det har skapats flera ”produktvinnare” där designerns insats har varit avgörande. När både designer och företag satsat koncentrerat på att skapa det som är särpräglat och bäst blev resultaten positiva.

2. Nyskapande och kvalitetsförbättringar

Det är slående att det både drivs nyskapande arbete och ett ihärdigt uppföljande kvalitetsarbete i flera av företagen.

3. Förankra design

Nyskapande arbete har varit möjligt därför att företagets chef har varit aktivt engagerad som pådrivare och stött design- och produktutvecklingsprocessen.

Design har varit förankrat i företagets verksamhetsstrategi eller radikalt bidragit till att förändra/förnya den, som t ex hos Håg och Stokke. Endast en bärande grundidé kan nå så långt. Den innovativa utvecklingsgruppen ”Balans” var viktig för att skapa denna, och genom relationen till designerna vågade företagen satsa.

4. Marknadsföra och förklara design

Företagsledare och andra nyckelpersoner i företagen har varit drivkrafter till att få ut produkterna på marknaden. Skapandet av unika produkter är ”halva jobbet” säger Hamax chef, Skule Storheill, och hänvisade till marknadsföringsinsatsen som gjordes vid introduktionen och uppföljningen i säljleden.

Undersökningen visar att industridesignern också kan bidra positivt till marknadsaktiviteter gentemot kunder och förhandlare genom att demonstrera, förklara och informera om produktens användarfördelar. Här är Håg och Stokke i särklass. De har utvecklat en särpräglad, entusiastisk berättarförmåga som gör marknadsföringen attraktiv. Bakom denna förmåga finns ett viktigt entusiastiskt samspel.

5. Skapa ömsesidiga förutsättningar

Den finns en kreativ brytning mellan designer, företagets ledare och pådrivare. Detta bekräftar forskningsprojektets tes om betydelsen av de ”upplyftande relationerna”, där designer och företag mäktar mer tillsammans än båda hade klarat på egen hand. Parterna har skapat förutsättningar för varandras entusiastiska och offensiva angreppssätt. I Tomra till exempel har grundaren blivit en entusiastisk samarbetspartner och ambassadör för industridesignern Roy Tandberg.

Särpräglade, attraktiva och mer varaktiga konkurrensfördelar kan uppnås när samarbetet mellan företag och designexpert får utvecklas både i en kreativ brytning och i ett samspel – om produkter, filosofi och visioner.

6. Utforska brukarförutsättningar

Undersökningen illustrerar att brukarförståelsen är en kontinuerlig utmaning för företagen och designerna, som inte vilar på sina lagerkransar. Företagen har tilldelats många utmärkelser i Norge och internationellt; och speciellt kan lyftas fram Hågs guldmedelj två gånger på USAs största mässa för kontraktsmöbler i Chicago. Detta var för Hågs kontorsstol, designat av två olika designföretag.

7. Utveckla visuell profil

Flera av företagen har också använt sig av grafisk design och andra kreativa människor för att lyckas skapa en mer enhetlig och attraktiv profil. Hos Håg och Stokke har ett bredare perspektiv på design tagits i bruk för att bättre kommunicera med den internationella marknaden.

8. Arbeta självständigt och integrerat

Designerna har bidragit till hela produktutvecklingsprocessen, från idéfasen till marknadsföringen av produkterna.

9. Arbete under tidspress och på lång sikt

Kunniga industridesigner kan vara en kreativ och avgörande konkurrensfaktor också under mycket stark tidspress, som i den kapplöpning för att vinna uppdrag för Gro-rud. Förutsättningen var att det etablerades ett förtroligt och personligt förhållande mellan externa designern Steinar Flo och industriföretaget. Vid andra tillfällen kan idéer och designförslag förädlas över en lång tid, som Peter Opsviks och Stokkes nya justerbara barnstol.

Konklusion

Forskningsprojektet visar klart nyttan av personliga och professionella relationer mellan industriföretag och samarbetande industridesigner. Företag och designer fann varandra och utvecklade varandra genom det som poetiskt kallas "den rare vegen i vegen". Både företag och designer har vågat att göra tillfälligheter till goda förbindelser som har gett lönsamhet för båda parter. Industridesignsamarbetet är reglerat genom ekonomisk-juridiska kontrakt såväl som de personliga och fackliga förbindelserna. Parterna vinner kunskap och uppnår mer tillsammans än var för sig. Detta ger ett mer värde till nya projekt.

Den dolda tillgången kan inte utan vidare kopieras. Men bör inspirera andra till att finna sitt spår och gå nya vägar.

Forskningsprojektets viktigaste resultat är upptäckten och beskrivningen av dynamiken som pågår mellan designer och företag. Förståelsen för denna kreativa brytning – och samspel – mellan företag och designer, är en viktig förutsättning för att kunna utnyttja och utöka "den dolda tillgången". I detta samspel är både den visuella dimensionen hos design, och den dimension som blir tillvaratagen genom att informera; viktig för att kunna bevara och förnya erfarenheter och kunskap i industridesign. Här ligger en viktig nyckel för båda parter till att samverka i avancerad industridesign.

För den som är intresserad av hela rapporten (SNF-rapport 36/95: "Den skjutte formuen") kontakta Birgit Jevnaker: faxnummer: +47-55 95 94 39



Bild 7 och 8: Hamax framgångsrika barnhjälm och barnsäte.



Nyttan av designinvesteringar

En brittisk studie av designens lönsamhet

Text: Lisbeth Svengren

Artikeln baseras på en rapport av Potter, S, Roy, R, Capon, C.H, Bruce, M, Walsh, V, och Lewis, J. 1991: *The Benefits and Costs of Investment in Design. Using professional design expertise in product, engineering and graphics projects.* Report DIG-03, Milton Keynes/Manchester

Författarna är medlemmar i Design Innovation Group (DIG) som är en brittisk forskargrupp med forskare från The Open University och UMIST. Gruppen bildades i början av 1980-talet för att genomföra studier inom designområdet. De har hittills genomfört ett par stora kvantitativa studier och publicerat ett stort antal artiklar.

Storbritannien har en lång tradition av samhällsengagerad designutveckling. Design Council, som grundades 1944, har erhållit medel att stödja företagens och samhällets behov av designkunskap. Det var speciellt under 1980-talet som den brittiska regeringen initierade ett designprogram för att uppmuntra och stödja speciellt små och medelstora företag att använda sig av designkompetens. Detta "Funded consultancy Scheme/Support for Design program" handlades av Design Council. Mellan 1982 och 1987 hade ca 5000 designprojekt genomförts. Efter 1988 inkorporerades stödet i det mer omfattande "Enterprise Initiative". Stödet omfattade ursprungligen industri/produktdesign för nya eller förbättrade produkter, förpackning, grafik eller teknisk litteratur. I det senare stödprogrammet togs stödet för grafisk design bort.

Ett företag som lanserar en ny produkt gör en rad aktiviteter för att stödja försäljningen. Det är därför omöjligt att svara på vilken enskild faktor som var avgörande för en produkts framgång. Det kan t ex mycket väl handla om distributionsfaktorer, att produkten fick ett bra utrymme i distributionskanalen. Men i den här undersökningen ansåg företagen själva att designen var en

särskiljande faktor och därför är det ett sätt att värdera designinsatsen. Samtidigt vet vi att många företag kan lyckas både med en medioker design, med taffligt designsamarbete, etc – frågan är dock hur länge.

Forskarteamet Design Innovation Group, som består av forskare från the Open University och the University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), genomförde en treårig studie av de företagsekonomiska fördelar som investering i design kan ge små och medelstora företag. Man använde sig av de företag som hade fått hjälp av ovannämnda stöd därför att de borde kunna jämföra vad designkompetensen hade bidragit med. Av de 5000 projekt som genomförts ansågs 221 vara lämpliga för en studie. Några studerades genom intervjuer andra med hjälp av enkäter.

Typ av projekt

Nästan hälften av projekten (47 procent) gällde produktdesign (t ex textil och möbeldesign); ca 29 procent gällde konstruktion och industrial design (elektroniska och mekaniska produkter med ergonomi); de återstående 24 procenten gällde förpackningsdesign och grafisk design.

Projektkostnader

Den genomsnittliga kostnaden för forskning, design, utveckling, verktygstillverkning, marknadsföring, etc var 60500 pund. För de projekt som inte nådde lanseringsstadiet var kostnaden i genomsnitt 8300 pund. Det genomsnittliga stödet var i båda fallen i genomsnitt 4500 pund. Det var således inte fråga om några enormt stora projekt, utan snarare typiska projekt för små och medelstora företag.

Projektresultat

Resultaten analyserades på olika nivåer:
lanserades produkten
finansiell avkastning
indirekta vinster.

Resultaten varierade därför från stor framgång till olika typer av delvis framgång och misslyckande till totalt misslyckande. Tabellerna nedan visar några av resultaten i detta projekt.

**"Vi brukade betrakta design som en kostnad snarare än en investering. Nu har vi en bättre föreställning om vad en designer kan göra."
VD:n i ett kabelföretag**

	Typ av designjobb			
	Produkt design (43)	Engineering design industrial design (31)	Grafisk design (17)	Alla projekt (91)
Lönsamma projekt	65%	61%	94%	69%
Genomsnittlig återbetalnings tid	15,9 mån	15 mån	11,5 mån	14,5 mån
Förlustprojekt	35%	39%	6%	31%
Summa förlust	£18.900	£17.000	£4.000	£17.500

Orsak till att söka projekt stöd	Lanserade projekt	Icke-lanserade projekt	Fortfarande under utveckling
För att snabba upp utvecklingsprocessen	90	0	10
För att pengarna fanns	86	14	0
Ingen intern expertis	85	12	3
Brist på resurser	77	20	3
Behov av utom ståendes oberoende synpunkter	73	20	7
Stöd minskad egen risk	55	45	0
Annan orsak	64	36	0

Anledning till att inte lansera	Produkt design (36)	Grafisk design (11)	Engineering Industrial design (26)	Alla (73)
Projektet inte kommersiellt gångbart	14	10	54	27
Tekniska problem	28	10	34	27
Designförslag inte tillfredsställ	30	18	23	26
Marknaden förändrades	17	18	15	16
Företaget hade inte råd att lansera	25	10	0	14
Andra orsaker	42	10	46	38

Projekt	Resultat på marknaden		Projekt-kostnader	Återbet. period	Indirekta resultat
	Före	Efter			
Ny design av bord och ljudmixkonso	Omsättn £1,4 milj	Omsättn £3,4 milj	£44.500	<2 mån	Förbättrad image minskade lagerkostnad
Ny förpackningsdesign för burkmat	Omsättn £12 milj	Omsättn £13-14 milj	£43.000	6 mån	Förändrad attityd gentemot design
Ny design för kontroll-instrument för industriell vibrations-testmaskin	Omsättn £90.000 milj	Omsättn £95.00	£66.000	2 år	Ny design användes för andra produkter
Ny design för motorcykelhjälm och förpackning för att möta importerade produkter	Omsättn £130.000	Omsättn £360.000	£29.500	20 mån	Förändrad attityd gentemot design
Helt ny lågkostnads stereoförstärkare för att möta hi-fi lågpris import		Omsättn £392.000	£58.500	7 mån	Inträde på ny marknadssegment

Vad man lärde i projekten

Vikten av att välja rätt designer	15%
Vikten av en klar och tydlig brief/specifikation	33%
Vikten av en regelbunden kontakt med designern	10%
Större förtroende att använda en designer	3%
Andra typer av lärdomar	13%
Inga speciella lärdomar	25%

Strategisk ledning av designkonsultföretag

En jämförande studie av svenska, danska och brittiska designkonsulter

Svensk text: Lisbeth Svengren

Baserad på en engelsk rapport av Margaret Bruce, Barney Morris, Lisbeth Svengren och Tore Kristensen

Margaret Bruce, projektledare för denna studie, är Senior Lecturer vid University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST) och medlem av Design Innovation Group (DIG).

Undersökningen, som här kortfattat presenteras, genomfördes 1993 i Storbritannien, Danmark och Sverige av ett brittiskt forskarteam (se sidnot). Syftet med undersökningen var att få bättre kunskap om vad som bidrar till lönsamma designkonsultföretag. Med hjälp av en enkät samlades information om lönsamhet, olika strukturer och ledning av designföretag, samt hur man utvecklar sina kundrelationer.

En omfattande enkät sändes ut till 600 brittiska, 315 danska och 206 svenska designföretag. Medan det i den brittiska undersökningen även ingår en stor del grafiska designföretag saknas dessa nästan helt i den svenska och utgör en mycket liten del i den danska undersökningen. Figur 1 illustrerar hur designdisciplinerna är representerade i de undersökta företagen. Vi återkommer till detta nedan under rubriken "kulturella och strukturella skillnader".

Svarsfrekvensen var mycket olika. Medan man lyckades få 32 procent brittiska svar (184 svar) fick man endast 15 procent svar från de svenska och danska designföretagen (32, resp 46 svar). Den låga svarsfrekvensen i Sverige och Danmark gör tyvärr att resultaten inte blir lika intressanta för de sven-

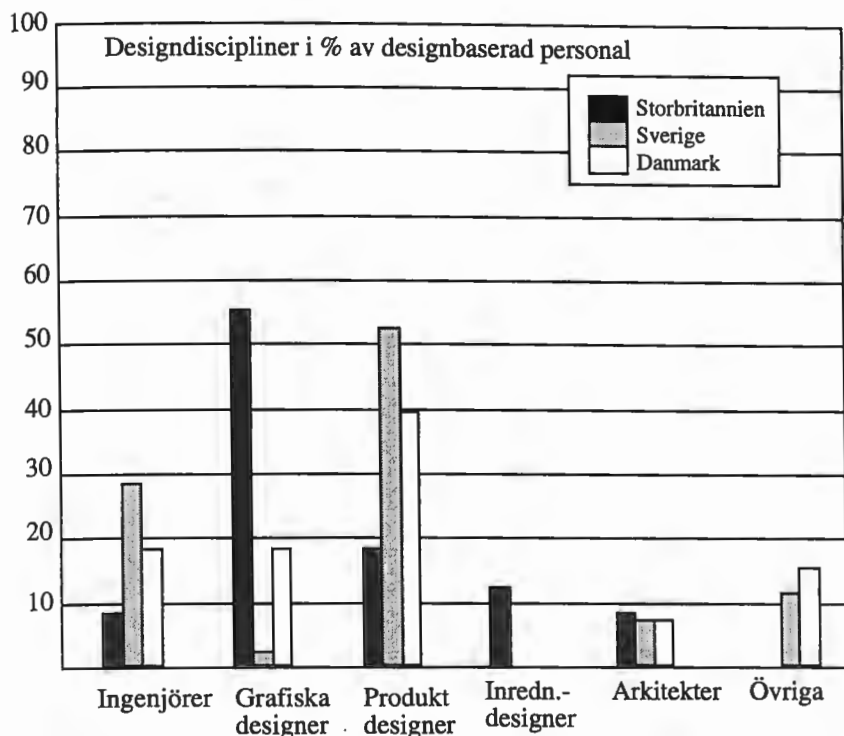
ska och danska som för de brittiska företagen. Det fanns förutom en ovilja att fylla den relativt omfattande enkäten även en direkt negativ attityd till att lämna ut uppgifter. Detta är beklagligt då den här typen av undersökningar kan bidra till att utveckla företagarkompetensen i designföretagen, något som säkert alla skulle ha nytta av.

En ung yrkeskår

Designkonsultföretag, som oberoende professionella företag, uppstod efter andra världskriget i Storbritannien, Danmark och Sverige. Det är således en ung bransch som inte har haft någon större tillväxt förrän på 1980-talet. Trots en nedgång i 1990-talets början finns det dock en växande optimism för framtiden för designföretag.

Guldår för den brittiska designbranschen

I Storbritannien var designbranschen en av de snabbast växande i slutet av 1980-talet (Business Ratio, 1991). Den brittiska designkåren upplevde en period av stora förändringar, från boom till kollaps. 1990-talet har inletts som en period av konsolidering men med intensiv konkurrens. Den brittiska designkonsultbranschen beräknas vara den största i världen vad gäller antalet företag. Uppskattningsvis finns det ca 3 000



Figur 1: Av de designverk-samma personerna i design-företagen är ovanstående utbildningar representerade.

företag med ca 40 000 till 50 000 designers. Till detta kommer ca 7 000 utexaminerade designstudenter varje år (Hancock, 1992). Sju av de åtta största designkonsultföretagen i världen är brittiska (Rawsthorne, 1989). De brittiska designföretagens omsättning hade en tillväxt på i genomsnitt 30 procent mellan 1986 och 1989. Den optimism som präglade branschen fick en knäck i samband med 1990 års lågkonjunktur. Den genomsnittliga avkastningen på kapital föll från en hög nivå på 38,1 procent 1989 till en mer moderat nivå på 21,1 procent 1990/91. Den genomsnittliga vinstmarginalen halverades från 8,4 till 4,7 procent (Business Ratio Report, 1991) (se figur 3 på sidan).

En anledning till den starka nedgången hänger samman med branschens beroende av andra branscher. Fritidsbranscher, konsumentprodukter, media, etc, som är några av de största kundkategorierna, minskade kraftigt på 1990-talet. Dessa externa faktorer har påverkat designföretagen och dess ledning. Företagen har reducerat personal, specialiserat sig och antingen fokuserat på kärnan av sin designkompetens eller utvecklat multidisciplinära team, eller utveck-

lat en annan typ av konsultation, t ex management. Teknologin har haft en stor betydelse för att snabba upp och förändra designprocessen samt att automatisera vissa arbetsmoment. Design Weeks årliga undersökning har visat att minskningen var kraftigast under 1990/91 med en minskning av arvodesinkomsterna med 15 respektive 16 procent och en hög andel permitteringar (Design Week, 26 mars, 1993). 1994 års undersökning visade dock en växande optimism med ökade arvodesinkomster där speciellt internationella projekt utgjorde en lukrativ marknad för ett stort antal konsultföretag (Design Week, 12 augusti, 1993).

Den modesta utvecklingen av skandinaviska designföretag

Precis som i Storbritannien etablerades industriella designföretag efter andra världskriget. Men den svenska designkåren är mer tekniskt orienterad jämfört med den brittiska och i viss mån den danska, vilket bidrar till att det finns vissa skillnader vad gäller designföretagens kundstrukturer. De danska och svenska designföretagen har dock många gemensamma organisatoriska drag.

Industridesignerna i Sverige bildade 1957 Föreningen Svenska Industridesigner (SID) bl a för att särskilja sig från de mer konstnärligt verksamma formgivarna. Men de flesta industridesignföretag förblev liksom de danska industridesignföretagen små och som företag hade de stora likheter med hantverksföretagen.

Under 1960- och 70-talet uppstod en kollision mellan etablerade industridesigner och designstudenter. I de då turbulenta tiderna fick en person som Victor Papanek, som föreläste både i Stockholm och Köpenhamn, ett stort inflytande på de unga designerna i båda länderna. Resultatet blev ett starkt engagemang för miljöfrågor och tredje världens problem och en stark reaktion mot kommersialismen.

Parallellt med detta drabbade 1970-talets lågkonjunktur industridesignföretagen hårt. Många svenska industridesigner sökte sig till forskningsbaserade projekt som till stor del finansierades av statliga myndigheter och arbetsmiljöorganisationer. Det var inte förrän i mitten av 1980-talet som trenden vände. En långvarig effekt har dock blivit en mycket småskalig industri med många fåmansföretag (1-2 personer) och ett fåtal större företag (med ca 20 personer) både i Danmark och Sverige. En positiv aspekt av händelseutvecklingen är dels miljömedvetenheten (både vad gäller människa-maskin interaktion och den "gröna" miljön), som numera är ett krav, men också en forskningsinriktad designprocess med kompetens i t ex funktionsanalyser och ergonomi. Detta borde kunna utgöra en strategisk konkurrens fördel för svenska industridesignföretag.

Den svenska och danska designindustriens utveckling har haft mindre svängningar jämfört med den brittiska designindustrin. Den boom som uppstod i Storbritannien förekom inte i Skandinavien. Undersökningen visar dock att även designföretagen i Sverige och Danmark upplevde en uppgång mellan 1987 och 1991. 1990 års lågkonjunktur kännetecknades bl a av att färre nya designföretag bildades och av en analkande osäkerhet. En nedgång av lönsamhet var att

förvänta men en stark minskning av yrket som sådan fanns det inga bevis för. Från designskolorna vet vi att de flesta som har gått ut de senaste två åren arbetar som designer. Men de är ofta anställda, antingen hos designkonsultföretag eller industriföretag.

Kulturella och strukturella skillnader

Undersökningen visar stora skillnader mellan danska och svenska å ena sidan och brittiska designföretag å andra sidan, vilket också hänger samman med kulturella skillnader. Den brittiska designkåren har starkt påverkats av den minskade brittiska tillverkningsindustrin och tillväxten av serviceföretag. Detta har i synnerhet gynnat de grafiska designföretagen och missgynnat industridesignföretagen.

I Sverige har den tillverkande industrin visserligen minskat starkt i antalet sysselsatta, men utgör fortfarande den dominerande delen av svenskt näringsliv, åtminstone om man ser till exportandelen. Tabell 1 som visar designföretagens kundstruktur reflekterar också till stor del respektive lands näringslivsstruktur. Den stora andelen producentvaror som de danska designerna arbetar med utgörs till stor del av lantbruksmaskiner. De producentvaror som de svenska designerna arbetar med är snarare maskiner och verktyg. Tabell 1 visar också att danska kommuner satsar betydligt mer på design jämfört med de svenska kommunerna. Med tanke på antalet kommuner och den stora offentliga sektorn vi har i Sverige borde även dessa kundkategorier vara stora avnämare av designtjänster.

En stor skillnad mellan svenska industridesignföretag å ena sidan och danska och brittiska å andra sidan är serviceföretagens andel som kunder. Liksom den brittiska designindustrin, är även de danska designföretagen starka på servicesidan. De svenska designföretagen vänder sig istället till de mer traditionella avnämarna av designtjänster. Det kan bero på att svenska serviceföretag inte har uppmärksammat design som ett viktigt insatsområde, men troligare

	Storbritannien (% av 171)	Sverige (% av 32)	Danmark (% av 46)
Tillverkning (producentvaror)	40	50	67
Service	42	12,5	35
Tillverkning (konsument)	33	28	9
Detaljhandel	28	9	13
Elektronik/Tele	28	22/6	22/17
Offentliga mynd	22	12,5	41
Livsmedel	20	6	11
Medicinsk	16	22	11
TV/Konst	15	9	15
Transport	12	16	9
Övrig	24	41	4

Tabell 1: Procentuell fördelning av designföretagens kundkategorier.

är att de vänder sig till andra kategorier av företag med design, t ex reklambyråer.

Många av de brittiska grafiska designföretagen erbjuder även inrednings- och produktdesign, vilket varken förekommer i Sverige eller Danmark (se figur 1). Den brittiska designindustrin består av små, medelstora och stora designföretag med anställda icke-designer som hjälper till att driva företagen. I Sverige och Danmark är företagen små och de både ägs och drivs av designer.

Omsättning och vinstmarginaler

Figurerna 2 och 3 nedan visar omsättning och vinstmarginaler 1987 och 1991. Antalet företag med låg omsättning har ökat under perioden. Detta gäller i synnerhet de danska företagen medan de svenska har haft en relativt låg omsättning under hela perioden. I Sverige har antalet företag med omsättning i intervallet 1-5 miljoner kronor dock ökat (från enstaka företag 1987 till ett tiotal 1991). De flesta designföretag i Sverige ligger i intervallet 250-500 000 kronor, vilket måste betecknas som mycket lågt. Det kan jämföras med andelen brittiska designföretag som finns i intervallet 100-500 000 pund (knappt 20 procent) och drygt 20 pro-

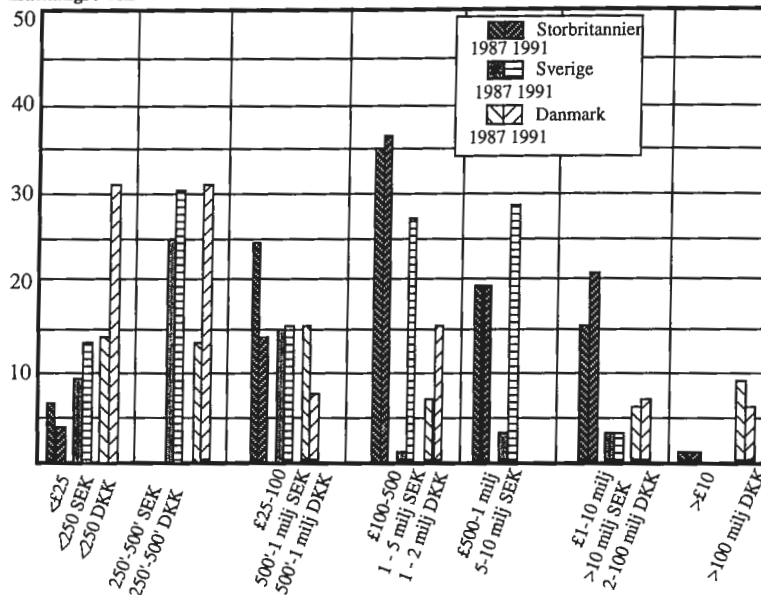
cent i intervallet 1-10 miljoner pund. I det senare intervallet har antalet företag t o m ökat från 15 procent 1987 till drygt 20 procent 1991.

Vinstmarginalen är låg, framförallt i de danska och svenska designföretagen. Figur 3 visar tydligt boomen i den brittiska designindustrin under 1980 som kulminerade 1987/88 och kollapsen 1991. Antalet företag i kategorin 0-5 procent ökade från drygt 10 till ca 33 procent under perioden 1987 till 1991, medan antalet företag i kategorin 21-25 procent minskade från ca 17 till 7 procent. De danska företagen sjönk samtliga till kategorin 0-5 procent och flera gjorde förlust.

De svenska företagens vinstutveckling har varit mindre drastisk. Under 1987 fanns det ett flertal företag i kategorin 16-20 procent och flera med en vinstmarginal över 25 procent. 1991 fanns inga företag i dessa kategorier. Det fanns dock jämfört med de danska företagen en större spridning med 25 procent i kategorin 11-15 procent. 31 procent i kategorin 6-10 och knappt 35 procent i kategorin 0-5 procent.

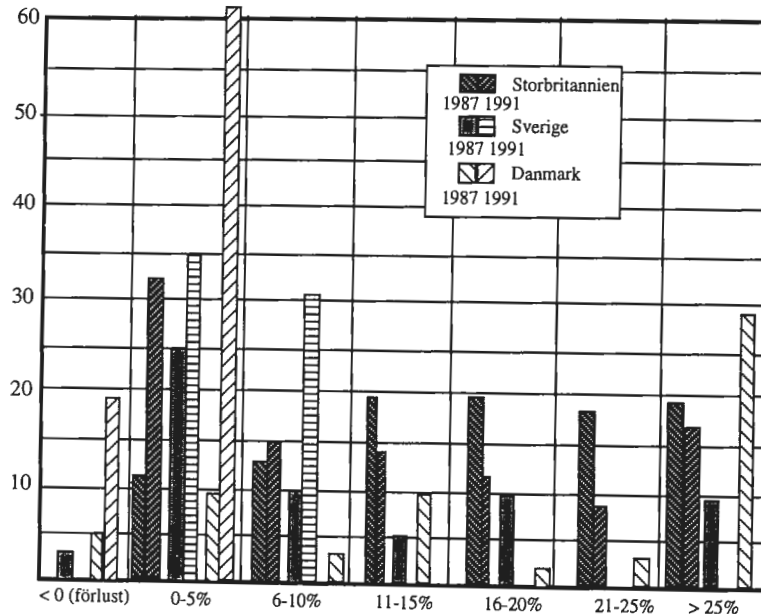
Figur 2: Omsättningen är uppdelad i 7 block. Här framgår antalet företag i resp block och förändringen mellan 1987 och 1991. Antalet företag i blocken med låg omsättning har ökat som ett resultat av lågkonjunkturen. Detta gäller i synnerhet de danska företagen. Både de brittiska och de svenska företagen har lyckats hålla en stabilare omsättning. De svenska företagen har till och med ökat i de övre blocken, vilket även kan bero på att mindre företag har slagits samman.

Procent av designkonsultföretag i resp. omsättningsblock



Brittiska, svenska och danska designkonsultföretags omsättning 1987 och 1991

Procent av designkonsultföretag i resp. vinstblock



Brittiska, svenska och danska designkonsultföretags vinstmarginaler, % av omsättning 1987 och 1991

Figur 3: Vinstmarginalerna är uppdelade i 7 block. Här framgår att antalet företag har drabbats av lågkonjunkturen. Antalet företag med låg eller ingen vinst har ökat betydligt mellan 1987 och 1991. Men även här har de svenska företagen en stabilare utveckling, dock på en låg nivå.

Internationalisering av designföretagen?

Noteras kan också att de svenska designföretagen har betydligt färre internationella kunder jämfört med de danska och de brit-

tiska även om designindustrin generellt sett domineras av kunder på hemmamarknad. Det är föga förvånande de brittiska som har den största andelen internationella kunder.

Antalet designföretag med mer än hälften av omsättningen utomlands är visserligen relativt lågt (knappt 10 procent) men det betyder ändå omräknat på branschen ca 300 internationellt verksamma designföretag, dvs ungefär lika många som alla svenska industridesignföretag. Jämförelsen haltar visserligen lite då de brittiska designföretagen till stor del är grafiska, men många erbjuder såväl miljödesign (vilket gäller butiksdesign och utställningsdesign) som produktdesign (industridesign). Det innebär att de direkt konkurrerar med de svenska och danska industridesignföretagen men med ett bredare utbud.

Strategisk planering

Undersökningen tar också upp frågor om vad som bidragit till företagets framgång, hur företagen planerar sin verksamhet och hur man utvecklar sina kundrelationer.

Som förväntat anges "hög kvalitet i design och service" som främsta bidrag till företagets framgång. Viktiga strategiska mål var att åstadkomma effektiva lösningar och lyfta företagets rykte snarare än investeringar i tillväxt. För de danska och svenska företagen betraktades teknik som viktigt för designprocessen, men detta följdes inte av några större tekniska investeringar. De brittiska designföretagen uppges att effektivt ha integrerat tekniska hjälpmedel i designprocessen.

Föga förvånande var också en informell syn på företagsplanering i alla designföretag. De flesta företagen har "en känsla för inriktning" snarare än att de har formulerat dessa på något formellt sätt. Enda gången man gjorde planer var när man behövde gå till banken för att låna pengar. De brittiska designföretagen hade i större utsträckning formella planer som man också reviderade efterhand. Ofta var det kunderna som influerade den strategiska utvecklingen. Nya affärsrelationer uppstår på ett adhocartat sätt och det är ofta som kunderna söker designerna för uppdrag än tvärtom. Brittiska företag var dock mer benägna att investera i marknadsföringspersonal för att generera

nya uppdrag. Men i alla tre länder är det i hög utsträckning företagets rykte och muntill-mun faktorer som leder till nya uppdrag, vilket reflekterar branschens personliga karaktär.

Långsiktiga kundrelationer betecknas som önskvärda och man försöker på olika sätt att främja sådana. Kvalitet i arbete och relationer var naturligt nog de faktorer som bidrog till långvariga relationer. Men, finns det några nackdelar med långvariga relationer? Ja, några nämndes i undersökningen. Tabell 2 visar för- och nackdelar med långvariga relationer.

	Fördelar	Nackdelar
Långvariga relationer	Kunskap Ömsesidig empati Tidig involvering i projekt Strategisk roll	Nöjaktighet (dvs risk för att man slutar anstränga sig) Finansiell säkerhet
Kortvariga relationer	Objektivitet Effektivitet Professionalism	Brist på nära och goda relationer Utesluter en strategisk roll Inga upprepade uppdrag

Tabell 2: Angivna för- och nackdelar med lång- och kortsiktiga kundrelationer.

Slutsatser

Designbranschen genomgår en förändring i alla tre länderna. Även om tillväxten av företag i Sverige är mindre, är det fler utexaminerade som får arbeten antingen hos designföretagen, som på så sätt expanderar, eller hos tillverkningsföretag, som på så sätt integrerar design på ett nytt sätt. Båda fenomenen kan ses som positiva ur designsynpunkt. De unga designerna får en bättre start i samarbete med erfarna konsulter och företagen har fått upp ögonen för design. Konkurrensen mellan designföretagen på hemmaplan och stora (brittiska) designföretag

tag som knackar på har dock blivit större. Detta kan ge negativa effekter på lönsamheten och har naturligtvis gjort långsiktiga relationer med existerande kunder extra värdefulla.

En viss internationalisering hos de svenska designföretagen fanns och borde kunna vara en framtida strategi för tillväxt. Det kräver dock samtidigt att designföretagen är beredda att växa, dvs framförallt få en större omsättning och högre vinstmarginaler som möjliggör nödvändiga investeringar, både tekniska och marknadsmässiga. Men det kräver också en ökad professionalism vad gäller företagande, t ex strategiska planer för egen del och inte bara för att tillfredsställa bankkamrern. Den jämförelse som det brittiska forskarteamet kom fram till mellan de brittiska designföretagen å ena sidan och de svenska och danska å andra sidan redovisas i tabell 3.

Ett resultat av undersökningen var en uppdelning i två olika strategiska arketyper av designföretag: dynamiska (med effektiv strategisk verksamhet) och statiska ("stuck in a rut") (med mindre effektiv verksamhet). Karaktäristiskt för de dynamiska företagen

var bl a en balanserad portfölj av lång- och kortvariga kundrelationer. Långvariga kundrelationer kan visserligen trygga omsättningen, men behöver inte nödvändigtvis vara lönsamma. Dessutom hade de dynamiska företagen kunskap om kundföretagens marknad, medan de statiska var mer beroende av kundernas brief. De dynamiska företagen hade dessutom ett mer långsiktigt perspektiv, var visionära och försökte vara flexibel och beredd att arbeta i nya, expansiva branscher och på nya marknader. Båda arketyperna finns representerade i alla tre länderna, men är mer typisk för de brittiska företagen som också är mer aggressiva i sin affärsutveckling. De brittiska designkonsulterna är mer professionella företagare, dvs vad gäller affärsutveckling, men inte vad gäller designprocessen som sådan.

En utförligare genomgång av undersökningen och beskrivning av resultaten kan fås genom att beställa rapporten. Ett begränsat antal finns att köpa hos Svensk Industriedesign till ett pris av 250:- (exkl moms) plus porto.

Karaktäristik	Storbritannien	Sverige och Danmark
Attityd gentemot kunder	Opportunistisk anpassningsbar	Tillmötesgående (Complacency)
Företagens situation	Växande till statisk	Överlevande till nedåtgående; statisk till nedåtgående
Företagsstorlek	Små till stora	Små och medelstora
Kundrelationer	Långsiktiga och formella	Nära, strategisk "familjär" ansats
Finansiell utveckling	Osäker, flyktig	Stabil
Basen för utbyte med kunderna	Ekonomisk och personlig	Förtroende, lojalitet och vänskap
Typ av förbindelser	Reserverad, affärsorienterad	Informell, vänskapsorienterad
Viktigaste designmål	Effektiva företagslösningar	Originella, kreativ design, kvalitet
Maktrelationer	Kunden	Delad mellan kund och designer

Tabell 3: Karaktäristiken vad gäller olika faktorer hos brittiska, svenska och danska designkonsulföretag.

Doors of Perception 3:

Info Eco - On Matter

Text: Ulf Mannervik

Det behövs en drastisk förändring av vår konsumtion av materia om vi skall lösa våra ekologiska problem. Det är ingen nyhet. Ändå gör vi inget. Åtminstone inte någon tillräcklig förändring, vilket är mildt sagt oroväckande. I november i år arrangerade därför Nederländernas Designinstitut tillsammans med The Society for Old and New Media ett stort möte i Amsterdam. Experter och yrkesverksamma inom ekologi, informationsteknologi och design möttes för att diskutera och gemensamt utveckla scenarier för hur vi skall kunna vända utvecklingen. Eller mer specifikt: scenarier för hur informationsteknologi skall kunna hjälpa oss att hantera vår lilla grönblåa bättre än vi gör idag.

Doors of Perception arrangeras årligen sedan 1993. Doors är inte någon form av mäsas för datorindustrin. En rad olika intressanta och viktiga föreläsare för den industrin är involverade, men tillåts inte göra produktpresentationer. Istället är de med på samma villkor som medverkande forskare, konstnärer, företagare, formgivare och myndighetsrepresentanter. Alla konfronteras de med temats problematik och ombeds reagera och ge sin syn på den. Doors baseras på att multi-mediala nätverk har ekonomisk, social och kulturell betydelse, och att dessa faktorer inte kan skiljas åt.

De tidigare Doors handlade i huvudsak om vad multimedia och globala telekommunikationsnätverk kan användas till. Två-tusen personer från fyrtio länder samlades för att diskutera frågan, men utan att komma fram till några tillfredsställande svar. Det här året fokuserade man därför på ett mer specifikt problem: på vilka sätt som informationsteknologi och design kan bidra till ekologisk härfkraft.

Bakgrund

Vi uppträder på jorden som om det fanns en obegränsad mängd materia att använda. Det finns det inte. Vi håller på att beröva jorden dess biologiska kapacitet att producera liv. För att komma tillrätta med vår situation behöver vi minska vår konsumtion av materia till en tjugondel av nuvarande nivå inom femtio år. Förändringens storlek är en beräkning. Det skulle kunna vara en tiondel eller en fyrtiondel. Men helt klart är att det krävs en stor förändring av vårt sätt att leva.

Då är det väl bara att ställa in oss på att börja leva som Buddhistmunkar? Fotvandringar längs dammiga vägar, utan ägodelar och med ett mål ris om dan. Nej, Doors of Perception 3 speglar en optimistisk inställning. Det handlar om att finna sätt att använda energi och materia på ett långt mer effektivt sätt i vårt system, likt hur naturen i övrigt fungerar.

Ulf Mannervik är civilekonom och doktorand på Chalmers Tekniska Högskola samt engagerad i arbetet om museers fromtida utveckling. Ulf arbetar också med Design Forum i Göteborg, ett samarbete mellan Chalmers, Handelshögskolan och Högskolan för Design och Konsthantverk.

Ekologisk design tenderar handla om gradvisa förbättringar av existerande produkter och produktionsprocesser. Det är viktigt. Men det räcker inte. Vi måste formge nya levnadssätt - nya produkter och nya tjänster. Det är här som Doors of Perception 3's fokus på informationsteknologi kommer in i bilden. Ambitionen var att finna principer och visioner bortom dagens horisont.

Informationsteknologin kan hjälpa oss att dematerialisera våra ekonomier. Den konsumerar lite energi och är per definition immateriell. Det är förvisso en sanning med modifiering, eftersom telekommunikation förutsätter hårdvaror. Men utveckling av och anslutning till telekommunikationsnätverk kan accelerera den trend av dematerialisering som redan präglar ekonomin. Man kan säga att det handlar om att öka vår konsumtion av information och minska vår konsumtion av materia. Förhoppningen är att vår konsumtion av information skall kunna effektivisera vår konsumtion av materia.

Mot den bakgrunden ställdes deltagarna i Doors 3 inför frågan hur olika processer skall kunna omformas med informationsteknologi som en av ingredienserna.

Bild 9: John Thackara från Nederländernas Designinstitut: vår generation måste bryta med den förras konventioner. (Foto: Rosa Verhoeve, Amsterdam)



Amsterdam i november 1995

Redan innan evenemanget i november, började deltagare från 11 olika länder att arbeta i förberedande workshops i Toronto, Melbourne, Milano, Utrecht och London. Doors 3 i Amsterdam bestod sedan av ett workshop- och seminarieprogram för 200 personer under fem dagar, fyra dagars kvällsseminarier för 500 personer, samt en avslutande presentation för 750 personer, där evenemangets resultat presenterades för allmänheten och internationell media.

De elva workshoppen var indelade i tre avdelningar: Feedback, Caring For Matter och Info-Eco Communities.

Feedback

Avdelningen Feedback handlade om hur de miljömässiga konsekvenserna av vårt agerande skall kunna åskådliggöras för oss själva. Hur kan informationsteknologi användas för att göra oss uppmärksamma på våra egna och jordens fysiska villkor? Och hur kan forskare, formgivare och kommunikationsexperter samverka för att informationen skall kunna presenteras på ett sådant sätt att vi kan relatera oss personligt till den?

Den första workshopen handlade om att vi måste finna sätt att kartlägga och förmedla information om globala miljöprocesser som redan nu simuleras och studeras i olika laboratorier. Ett bra exempel är GLOBE programmet, där ett världsomspännande nätverk av elever, lärare och forskare arbetar tillsammans för att studera och förstå den globala miljön.

(Adress: <http://globe.gsfc.nasa.gov/globe/>).

Med design och konst kan tolkning av sådan information underlättas, genom pedagogiska och fruktbara kopplingar mellan speciella kunskapsområden.

Avdelningens andra workshop studerade hur de globala förändringarna och tillståndet skall kunna behandlas i ett mikroperspektiv - stadens. Globala perspektiv är svåra att relatera till människors egen situation, och därför är det viktigt att också föra ner resonemangen till stadens mer överblickbara sammanhang. Ekologi måste göras

till en naturlig del av diskussioner kring telekommunikationers effekter i stadslandskapet.

Den sista workshopen i avdelningen fokuserade på hur konsumtionssamhällets drivkrafter kan leda till ett större ekologiskt hänsynstagande. Produkters utformning och presentation påverkar och kultiverar vad vi anser oss behöva och vilja ha. Vi måste försöka stimulera utveckling av antimatriella statusobjekt, vilka möjligen helt eller till delar kan vara virtuella.

Caring For Matter

Den andra workshopavdelningen tog fasta på den kritik och de farhågor som ofta framförs angående informationsteknologi, att den skapar rotlöshet och en bristande känsla av fysisk närvaro. Det är negativt ur ett ekologiskt perspektiv, där geografiskt lokal medvetenhet och förståelse för våra fysiska villkor är av betydelse. Därför var utgångspunkten hur informationsteknologi kan användas för att förstärka vår känsla och ansvar för materia och fysiska rum.

Avdelningens första workshop handlade om turism, och hur informationsteknologi skulle kunna minska dagens förödande massturism, med vad den innebär i form av transporter och belastningar på ömtåliga naturliga och av människan skapade miljöer. Visioner gavs om hur resande kunde undvikas, genom att resmålet representerades virtuellt. Turistens fysiska närvaro skulle ersättas av en virtuell närvaro.

Nästa workshop utgick från att en djupare förståelse för kommunikations sociala och fysiska kontext behövs för att miljöskadliga arbetsresor och pendlare skall kunna ersättas med telekommunikation. Gruppen presenterade bland annat en vision om hur virtuella och simulerade rum skall kunna integreras, där ena halvan av ett rum har en fysisk lokalisering och den andra en annan. De båda halvorna förs samman så att den ena fysiska halvan har insyn och kommunikation med den andra som presenteras virtuellt, och vice versa. Båda halvorna av rummet är alltså såväl fysiska som virtuella.

Avdelningens tredje workshop koncentrerades på hur globala informationsnätverk kan användas för att utveckla en bättre kommunikation och förståelse mellan västs "utvecklade" (ett missvisande ordval) kulturer och de kulturer där det finns en större vishet och insikt om behovet av en helhetssyn på vår plats i naturen i stort. I många kulturer, däribland Indien, Australien och Indonesien, förmedlas värderingar om ekologiska samband genom berättelser, myter och ritualer. Där pågår experiment med hur informationsteknologi kan användas för att på nya sätt förmedla sådana myter. Till orientaliska trumrytmer och publikens handklappningar presenterade gruppen en elektronisk berättelse i form av en visuell flod av citat som lyfte in västs situation i ett österländskt tänkande.

Den fjärde workshopen ställde sig frågan hur man skall kunna minska industrins beroende av snabba innovationer av kortlivade produkter. Man tog fasta på att människor i allt större utsträckning omger sig med produkter, som de känner en allt mindre tillhörighet till. Gruppen menade att man borde sträva efter att göra hårdvara mindre tilltalande, för att istället fokusera på mjukvaran. Genom att göra den användarvänlig och attraktiv kan omsättningsmöjligheterna av den ökas och konsumtionen på så sätt styras över till en större mängd immateriella produkter. Det betyder att informationsteknologin måste utvecklas till att bli ett rikare medium, som ger utrymme för överföring av mer kvalitativ information. Här kan finnas lärdom att hämta ur exempelvis Västafrikansk musiks friare kommunikationskoncept.

Info-Eco Communities

De förändringar som krävs av vårt levnads-sätt kommer inte att fås till stånd bara genom myndigheters direktiv eller arbete i think-tanks. Innovationer är lika mycket en social process som en teknisk. Och tekniken är på intet sätt neutral; automatiseringen förstör jobb och samhällen; global tillverkning innebär ofta en ökad konsumtion av

materia. Men informationsteknologi kommer att vara en viktig del av de genomgripande och intensiva sociala samhällsinnovationer som krävs för att vi skall nå en "Faktor 20" nivå.

Den första workshopen i denna avdelningen handlade om hur användande av informationsteknologi i arbetet kan minska den ekologiska belastningen. Gruppen menade att två aspekter av problemet måste beaktas samtidigt. Den första handlar om arbete, som ter sig som en förlegad term. Arbete innebär att skapa värde till en viss kostnad. Såväl värde som kostnader kan vara finansiella, ekologiska, sociala och psykologiska, för att nämna några parametrar. Logiken för sådant värdeskapande begränsar sig inte till arbete, utan gäller även vad människor företar sig på sin fritid. Därför måste människans hela situation beaktas. Beträffande informationsteknologi så kan den vara såväl fysisk som virtuell, och de två formerna lämpar sig för olika typer av information. Den fysiska informationsteknologin, det direkta mötet, lämpar sig för information med en hög grad av osäkerhet, som kräver en välnyanserad informationsöverföring. Den virtuella informationsteknologin lämpar sig för information med en lägre grad av osäkerhet. Därför handlar problemet inte bara om telekommunikation utan i lika hög grad om planering av den fysiska lokaliseringen. Eftersom människans hela situation måste beaktas blir följden att utmaningen främst ligger i att utveckla fysiska miljöer där människans totala transportbehov minskas. Det innebär inte hemarbete, utan att människor måste ges möjlighet att vara nära sitt totala fysiska nätverk. Parallellt med detta kan vi söka utveckla telekommunikationens nyansrikedom, men det är inte troligt att telekommunikation någonsin tillfullo kommer att kunna ersätta direkta möten.

I den andra workshopen försökte deltagarna komma fram till vad som utmärker virtuella samhällen jämfört med fysiska samhällen, och vad detta innebär för utveckling av de förra. Det virtuella samhället

medför problem i säkerhetsavseenden. Vidare kan det vara svårt att identifiera den man kommunicerar med och få en riktig uppfattning av den parten. Problemen relaterar till den första workshopen i denna avdelning. Det virtuella samhället genererar informationsosäkerhet, vilket inte nödvändigtvis är av ondo. Men det innebär att man måste komma underfund med vilken informationshantering som det virtuella samhället lämpar sig för. Det är på den formen av informationshantering som man måste koncentrera sig i utvecklingsavseenden.

Avdelningens tredje workshop behandlade informationsteknologis potential inom social omvårdnad. Begreppet hälsa har kommit att utvidgas till att omfatta sociala och kulturella faktorer, såväl som rent fysiska. Gruppen tittade på äldres situation i samhället och utvecklade ett scenario där informationsteknologiska nätverk användes för att binda samman äldre med varandra och med yngre i det lokala grannskapet. Informationsteknologin användes för att öka de fysiska kontakterna, baserat på intressegemenskap och vardagliga praktiska bestyr.

Den fjärde workshopen handlade om hur avancerade nätverk och interaktiv multimedia kan erbjuda nya möjligheter till att formge lärande som underhåller och utbildar – individen eller ett kollektiv – om frågor kring ekologisk bärkraft. Baserat på multimedia program som redan utvecklats av organisationer som Friends of The Earth, World Life Fund och Greenpeace, utvecklade gruppen en pedagogisk mjukvara i form av ett spel. Spelbjäsen var ett träd, vilket man försökte få att växa så väl som möjligt genom att justera parametrar i dess omgivning, från människors direkta inverkan till rent biologiska faktorer.

Temat för avdelningens och evenemangets sista workshop var hälsa och ineffektivitet. Gruppen gjorde det radikala antagandet att det var människans strävan efter och fallenhet för effektivitet som hade försatt oss i den besvärliga ekologiska situation som vi har idag. De menade att man måste utforma ineffektiva och oproduktiva sysselsättningar

som är lika tillfredsställande som arbete och framgång. Dagens underhållning och konst är helt enkelt inte tillräckligt bra för att hålla folk från att arbeta. De måste utvecklas till att bli mer interaktiva och stimulerande för att kunna erbjuda människor en tillfredsställande men oproduktiv tillvaro.

Summering av workshopresultat

Framtidsvisioner säger ofta mer om nutiden än vad de gör om framtiden. Men det skall betonas att man med Doors 3 ville söka förena olika gruppers visioner och tankar om kommande utvecklingar. De som driver en teknikutveckling kan aldrig själva fullt ut se appliceringsmöjligheterna. Utvecklingen av Internet är ett bra exempel på det. Internet har sin upprinnelse i att man ville se till att värdefull militär information inte raderades vid ett kärnvapenfall. Informationen skulle inte finnas lagrad på ett och samma fysiska ställe, där det annars kunde slås ut. Nu kämpar man ständigt med att finna nya appliceringsmöjligheter vilka i sin tur påverkar utvecklingen. Och då är det viktigt att exponeras för andra gruppers visioner och synpunkter på möjliga appliceringar.

Två läger

Doors of Perception 3 kom tidigt att delas in i två läger med olika tankesätt. Det blev en klyfta mellan de som hyste stor tilltro till informationsteknologins möjligheter att bidra till en lösning på våra ekologiska problem, och de som var skeptiska till teknologins välsignelse.

En representativ företrädare för de senare var Wouter Van Dieren från Institute for Environment and Systems Analysis och Club of Rome. Han är socialpsykolog och har en mycket lång erfarenhet av och engagemang i miljöfrågor. Van Dieren menade att lösningen låg i att koncentrera oss på vår fysiska tillvaro, snarare än att försöka kringgå den med teknologiska hjälpmedel. Teknologier har alltid i slutändan inneburit en merkonsumtion, eftersom de medför spin-off effekter och möjligheter till biprodukter eller ytterligare produktinnehav. Landet



Informias välsignelse är en myt. Det beror även på att kunskap aldrig kan bli en massprodukt, eftersom den bara kan existera i en kontext och en kultur. Han hade en belysande poäng i att Doors of Perception 3's lokaler för ändamålet var överbelamrade med elektroniska hjälpmedel, "leksaker" i form av allt från jätteskärmar, ett generöst antal datorer och annan avancerad audiovisuell apparatur. Hans eget institut var inhyst i ett 1500-talshus som var så väl arkitektoniskt planerat att de mycket sällan behövde vare sig artificiell belysning eller teknologiska auditoriska hjälpmedel.

Van Dierens ståndpunkt delades även av Sasja Carmen från Whuppertalinstitutet. Hon ansåg att vårt största problem var fysiskt: för många människor köper för många saker för att imponera på människor som de inte tycker om. Sascha Kranendonk menade att vi måste koncentrera oss på lokal produktion och konsumtion i vid bemärkelse och att ett antal ekologiska principer måste bli centrala för designarbete. Dessa var följande:

Bild 10. Workshopen hälsa och ineffektivitet: I väntan på ineffektivitetstimulerande mjukvara; en pacificerande Super-Bug som håller den mänskliga effektiviteten i styr (Foto: Rosa Verhoeve, Amsterdam)

- Eliminera giftiga substanser
- Maximera återvinningsbara material
- Ha ett från-vaggan-till-graven-perspektiv
- Maximera enskilda produkters användningsområden
- Maximera produkters livslängd

Men det fanns också de som länkade samman de två synsätten. Sociologen Laura Balbo påpekade att de systemförändringar som vi måste göra först och främst är sociala. Som sådana är de komplexa, vilket innebär att det inte frågan om en lösning utan en kombination av en mängd lösningar. Ezio Manzini från Domus Academy poängterade att två för mänskligheten mycket viktiga förändringsfaktorer fanns representerade på Doors of Perception 3: teknologins kraft som driver oss mot det hyperanslutna samhället och vår planets begränsningar som tvingar oss att söka ett bärkraftigt samhälle. De två faktorerna kommer fortsatt att påverka vårt levnadssätt och utmaningen ligger i att söka en samstämmighet mellan dem för att kunna utnyttja dem på ett ansvarsfullt sätt.

I efterhand

Doors of Perception 3 var ett mycket intensivt, händelserikt och omfattande evenemang. Ett stort antal personer från olika discipliner fördes samman för att tillsammans försöka problematisera och generera idéer. Det är svårt att sätta fingret på direkta resultat. Det beror dels på att deltagarna exponerades för en mycket stor mängd intryck och att dessa måste bearbetas innan delar av dem kan komma till användning, då kanske främst i deltagarnas ordinarie verksamheter. Men det beror också på att evenemang av denna storlek av naturliga skäl strävar åt en rad olika håll. Den ansevärd mängden experter kom dit med sina egna uppfattningar om lämpliga lösningar på problematiken. Eftersom flertalet experter inte användes i workshopen utan endast som föredragshållare bildades ett väldigt brus av idéer. Det finns en paradox i att ett evenemang som handlar om bättre resursutnyttjande ur ett ekologiskt perspektiv, samtidigt misshushå-

ler med sina personella resurser på det sättet. Å andra sidan så finns det en poäng i att skapa ett myller av riktningar för möjliga lösningar, ett myller av tankebanor, ur vilket de mest livskraftiga handlingsalternativen kan växa fram. Det finns också en viktig poäng i att evenemanget genererade fler frågor än det besvarade. Och den betydelse som evenemanget hade för att föra upp problematiken på deltagarnas egna dagordningar skall inte underskattas. Det är möjligt att det är på dessa dagordningarna som de genererade frågorna kan leda till verkliga lösningar.

Det kanske viktigaste bidraget som Doors of Perception 3 hade var att sprida optimism om att förändringar som krävs för en ekologiskt riktigare situation är möjliga. Det är lätt att bli nedstämd av de erforderliga förändringarnas storlek. Men vi får inte glömma bort att framtiden inte är något som bara sker. Det är du och jag som skapar den. Och det är hög tid för oss att lära oss samverka under ett gemensamt ansvar. Först då kan vi finna en bättre balans i det ekologiska system som vi alla är en del av.

För närmare information om scenarierna som utvecklades under Doors of Perception 3:
<http://www.designinst.nl/DOME/Dome.html>

Samling kring värdeskapande

Stanford '95

Text: Ulf Mannervik

Under de sista femtio åren har förändring varit den enda bestående trenden. Att förstå, kunna handskas med och dra nytta av förändring är därför av central betydelse. Det har resulterat i ett sökande efter redskap eller perspektiv för förståelse av förändring. Konceptet värdeskapande som källa till varaktighet, eller som en samlande stabil nämnare, kan vara en möjlighet till en sådan förståelse.

Under fyra julidagar i år samlades en rad forskare och utbildare inom design management för att diskutera olika ansatser till design och värde. The 7th International Forum on Design Management Research & Education arrangerades liksom de tidigare konferenserna av Design Management Institute med lokalisering i Boston, USA. Det amerikanska institutet, som bildades 1976, har kommit att bli något av en spindel i det internationella nätet av forskare och utbildare inom design management. Förutom att arrangera konferenser och workshops ger de ut den väl ansedda Design Management Journal, som var den första akademiska tidskriften inom ämnesområdet.

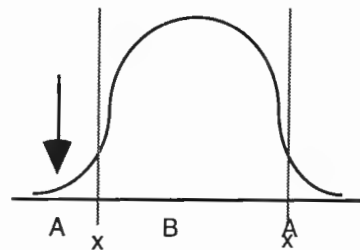
Värd för årets konferens var designavdelningen på Stanford University i Kalifornien. Det var ett lämpligt val av skådeplats; precis som ämnet design i sig, så är Stanford i högsta grad tvärdisciplinärt. Drivna av en be-

friande öppenhet och nyfikenhet inför gemensamma intressen knyter elever och lärare från olika discipliner professionella och sociala band över fakultetsgränserna. Det okända skrämmer inte utan lockar, som ofta är fallet för människor med stor säkerhet och trygghet i sitt eget ämnesområde.

Årets konferens utmärktes också den av en berikande mångfald. Över fyrtio presentationer, debatter, studiebesök och fallstudiediskussioner ägde rum under de fyra dagarna. Förutom Sara Little Turnbull (se Designjournalen, vol.1 nr 1/94) från Stanford Graduate School of Business, Rolf Faste och Bill Moggridge, båda från Design Division vid Stanford, hölls föredrag av akademiker och näringslivsrepresentanter från olika delar av världen. Snarare än att fokusera på monetär värdering av designinsatser, handlade mötet om hur design i vid mening kan bidra till att koppla samman olika värden. Principen av värdeskapande för användaren stod i centrum, en princip som i bästa fall är central för design och i samtliga fall bör vara det.

Bedömning av värde är problematiskt. Det påpekade professor Rolf Faste på Stanfords designavdelning. Hans anförande handlade om höggradig kreativitet, uppfinning, och lägre grad av kreativitet, innovation. Den senare brukar betecknas som en kommersiell tillämpning av den förra. Faste pekade på

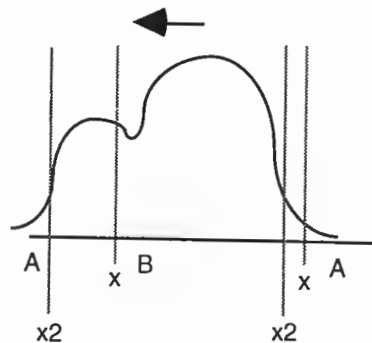
problematiken med att man inom produktutveckling ofta eftersträvar höggradig kreativitet samtidigt som processen och dess utkomst står under kvantifierande kvalitetskontroller. Problemet är att höggradig kreativitet utmärker sig genom att avvika från det normala, och framstår som en imperfektion mot bakgrund av det normala. Rolf Faste menade att det onormala, uppfinningen, uppstår i normalfördelningens rand utanför vad som kan betecknas som normala produkter (se fig. 1). Om en uppfinning sedan är användbar så växer acceptansen och tillämpningen av den (se fig. 2).



- A Det onormala
- B Det normala
- x Normalfördelningens rand

Figur 1.

Om uppfinningen är mer användbar än de som vi uppfattar som de normala produkterna, förflyttar sig massan av normala produk-

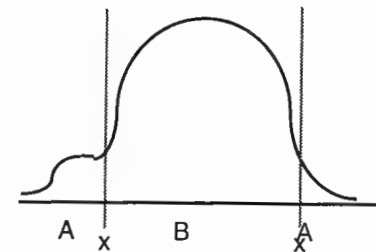


- A Det onormala
- B Det normala
- x Normalfördelningens rand
- x2 Den nya randen

Figur 3.

ter i uppfinningens riktning (se fig. 3). Det är detta som sker när en innovation branschgenomgripande förändrar en produkttyp. Resultatet blir efterhand en ny uppfattning av vad som är normalt; den normalfördelade produktmassan har förskjutits mot den forna uppfinningens läge (se fig. 4).

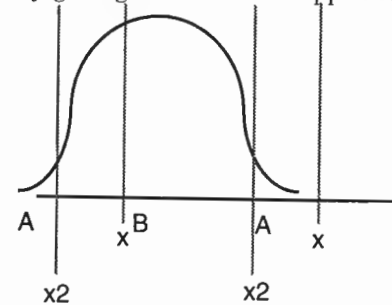
Men det förutsätter alltså en öppenhet inför det onormala. Därför finns det en svår-bemästrad självmotsägelse i kvalitetskontroller. De syftar till att eliminera imperfektion, men avsaknad av sådan betyder samtidigt frånvaro av höggradig kreativitet. Lösningen på denna Moment 22 problematik



- A Det onormala
- B Det normala
- x Normalfördelningens rand

Figur 2.

såg Faste ligga i att västvärlden nu rör sig i riktning mot den österländska kulturen. Där antas jaget utgöras av såväl kroppen som



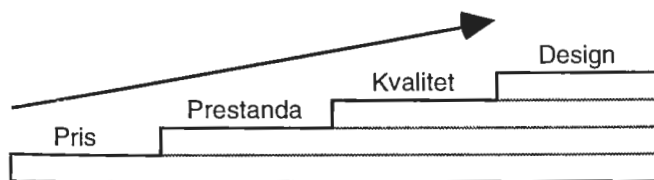
- A Det onormala
- B Det normala
- x Normalfördelningens gamla rand
- x2 Normalfördelningens nya rand

Figur 4.

sinnena, och det finns en större acceptans för bedömning av det som inte kan kvantifieras. I västerlandet kan det normalas värde i regel kvantifieras. Men det onormalas värde är främst hänvisat till uttryck i kvalitativa termer, något som det bara finns en begränsad förståelse för. Faste framhöll att design har ett värde, men var tveksam till om det kunde översättas i kvantifierade monetära termer.

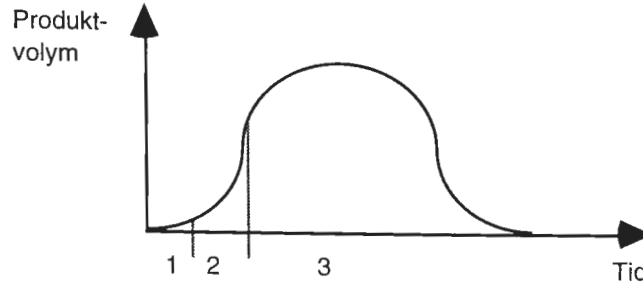
Ytterligare en intressant aspekt på värdeskapande gavs av Bill Moggridge grundare och chef för IDEO Product Development, och dessutom lärare på Stanford. Han menade att design idag i allt större utsträckning handlar om objektets möjliggörande kvaliteter, det vill säga servicedesign snarare än objektdesign. Det medför en tilltagande komplexitet i produkterna, där mjukvara och hårdvara tillsammans skall möjliggöra en viss aktivitet eller upplevelse för användaren. Det kräver en helhetssyn på det värdeskapande som erbjudandet möjliggör för användaren.

Moggridge betonade att olika delar av produktframställningsprocesser inte sällan äger rum i olika delar av världen. Asien börjar framtona som världens tillverkningscentra. Men Moggridge betecknade Europa som världens serviceekonomiska frontlinje. Därför förutsåg han att Europa kommer att ha ett försprång och en spännande utveckling inom servicedesign. Bäst rustade ansåg han britterna vara, med sina långa erfarenheter av mångdisciplinärt och brett design-



Figur 5.

arbete. För nyanseringens skull kan det påpekas att Bill Moggridge själv är britt. Beträffande förutsättningar för god servicedesign så hyste han ingen större tilltro till



- 1: Entusiastfasen
- 2: Affärsfasen
- 3: Konsumentfasen

Figur 6.

fransmän (jag nämnde väl att han är britt...), italienare eller tyskar. Däremot ansåg han att skandinaver var intressanta och under en spännande utveckling.

Beträffande det företagsekonomiska fokus som idag finns på design som värdeskapande konkurrensmedel, så menade Moggridge att design inte substituerar utan kompletterar och förutsätter de konkurrensmedel som varit i fokus under tidigare perioder (se fig. 5).

Moggridge påpekade att det var mycket viktigt att bära detta i minnet. Dels för att design verkligen förutsätter att de andra medlen beaktas. Men också för att kunna skapa gehör och förståelse hos en köpare av designtjänster.

Ett av sammankomstens mest spännande föredrag hölls av David Liddle, grundare av Interval Research i Kalifornien. Företaget är bland de främsta i världen inom forskning om interaction design för visuell informationsteknologi. Liddle menade att logiken för värde-

skapande förändras över en produktteknologis livscykel. Det beror på att teknologin inte har samma användare i de olika stadierna. Därför behöver den förändras för

varje ny fas i dess cykel. Liddle beskrev produktteknologins tre livsfaser som entusiastfasen, affärsfasen och konsumentfasen.

Tidslängden på de olika faserna kan variera starkt, och vissa teknologier tar sig inte vidare till nästa fas. Ur en kommersiell synvinkel kan exempelvis den första fasen erbjuda nog så goda möjligheter som nisch. Men om teknologin skall kunna utvecklas och spridas ytterligare måste man ta hänsyn till hur logiken för värdeskapande förändras.

Kundgruppen i entusiastfasen präglas av ett starkt intresse för teknologin. Exempel på detta är hackers inom informationsteknologin. Svårigheter i användandet en del av behållningen för kundgruppen. Pris och den tid som krävs för användande är av mindre relevans, eftersom användaren är starkt dedicerad till produkten i sig. I affärsfasen återfinns kunderna först och främst inom företag. Användaren är villig att lära sig och förstå produktteknologin, men bara om det lönar sig tidsmässigt. Priset är inte lågt, men det behöver vara ekonomiskt försvarbart. I den teknologiska livscykelns sista fas, konsumentfasen, slår teknologin igenom på bred front hos en större allmänhet. För det krävs att användandet inte förutsätter särskilda färdigheter. Dessutom är produktteknologin mycket välkänd. Dess pris är lågt och köpbeslutet lättfattat och odramatiskt. Televisionen befinner sig i början av denna fas, medan datorstödd informationsteknologi huvudsakligen fortfarande är i affärsfasen.

Designarbetet måste alltså anpassas efter de olika fasernas logik för värdeskapande. Designens främsta roll i entusiastfasen är att uttrycka möjligheter och exploatera teknologin. Produktteknologin anpassas till användarnas färdigheter. Dessa är avancerade, och användarna bidrar själva till utveckling av teknologin.

I affärsfasen finns andra designuppgifter. Där anpassas produktteknologin istället först och främst till användarnas behov. I detta skede måste den vara pålitlig och förutsägbar. Standards behövs, och dessutom måste produktteknologin vara mer lättanvänd än i den första fasen. Produkterna be-

höver dessutom se ut att vara väl lämpade för sammanhanget de skall verka i. En dator med ett äpple i logotypen ger exempelvis inte några signaler av seriositet till affärsanvändarna. Äpplet appellerar snarare till de mer lekfulla teknologientusiasterna.

I konsumentfasen har design återigen en ny roll. Där måste produktteknologin anpassas efter användarens identitet. Det innebär att estetiken får en förstärkt betydelse. Här behöver produkten vara mycket lättanvänd och snarast självförklarande. I denna sista fasen är det av central betydelse att man designar som en användare, och inte för en sådan. För att kunna göra det, är det viktigt för designern att anamma eller känna empati med användarens livsstil.

Olika användare måste alltså förstås i skilda avseenden i produktteknologins tre faser. Det kräver ingående kännedom om användaren, något som de på Interval Research söker med hjälp av rollspel, dramatisering och användarobservationer i användarnas naturliga element. Interval Research har inga krav på att deras arbete skall resultera i kommersiella produkter. Därför kan de visionärt och mycket fritt söka utvecklingsmöjligheter och förståelse för den teknologi de studerar.

Beträffande kännedom om användaren så presenterade Alun Price, Curtin University i Australien, en undersökning om små och medelstora australiensiska företags erfarenheter av samverkan med industridesigner. Designstudien var riktad mot efterfrågesidan av designtjänster, dvs industrins syn på design. Price menade att designforskning annars ofta görs från utbudsidan, med introspektiva frågor som "vad är design?" och "hur tänker designer?". Studieobjektet var företag som använt sig av industridesign-tjänster, och som för det fått stöd från ett statligt industridesignprogram. Huvudsyftet var att studera företags erfarenheter av industridesigninsatsen, och om insatsen lett till en förändrad attityd till industridesign. Price kom bland annat fram till att flertalet företag efter insatsen inte var fullt övertygade om industridesigns relevans. Flertalet

tänkte inte fortsätta arbeta med professionella industridesigner. Man ansåg istället att industridesigner i större utsträckning måste förstå industrins förutsättningar och marknadsanpassa sina tjänster. Studien hade en viktig konsekvens för designstödjande verksamheten i Australien. Price menade att denna borde inriktas på att förklara industrins villkor och marknadsekonomiskt tänkande för industridesigner, snarare än att lägga kraften på att övertyga industrin om industridesigns förtjänster. I diskussioner efter presentationen påpekades också att industrin är långt mer heterogen och större som målgrupp, och därmed mer svårbehandlad, än industridesigner under utbildning och yrkesutövande.

Här har delgivits några tankegångar som belyst några centrala problematiker som diskuterades under konferensen. Genomgående för mötet var att skapande och sammankopplande av värde sågs som en samlande princip för ändamålet med designprocesser. En sådan syn ansågs viktig för att kunna bemästra samverkan inom design.

Bill Moggridge varnade i sammanhanget för sin Big Bang Theory of Design. Den innebär att de discipliner som berörs av designprocessen separeras genom datorisering av arbetsredskapen. Det blir helt enkelt svårare att förstå vad andra gör. Disciplinerna blir olika varandra i större hastighet än de lär sig att arbeta tillsammans. De som är involverade i processen får allt svårare att överblicka helheten, och förstå dess olika komponenter. Det innebär att en ansvarsfull design i samhällets tjänst äventyras.

Mötet i Kalifornien var ett medel för att skapa förståelse för våra olikheter, och för hur vi skall kunna samverka för att söka överbrygga The Big Bang. Det var en del av en resa utan slut. Så länge som det finns mänsklig aktivitet så finns design. Och vi behöver ständigt verka för att i samtal och handling närma oss varandra för att bemästra forrådet av vår gemensamma tillvaro.

The European Academy of Design has been formed to promote the publication and dissemination of research in design through the establishment of a bi-annual conference, and the publication of proceedings.

The aim is to provide a forum for both established researchers and academics new to research to present their work via refereed papers, working papers and posters sessions. The conference will be hosted by a different educational institution in Europe each time it is held. It is anticipated that this will be followed by the production of Academy newsletters.

An executive committee has been formed from academics at a number of Universities alongside members representing other European countries. This group will guide the development of the Academy and each host institution's organising committee.

The hosts of the Second conference are: Swedish Industrial Design, Royal Institute of Technology, National College of Arts and Design, and Stockholm University, Department of Business Administration

Second Conference *Contextual Design - Design in Contexts*

23, 24 and 25 April in Stockholm

Topics

The National Context

eg National vs International Design, National Policies, National Bodies, National Design Characteristics etc.

The Industrial Context

eg Industrial Design Procedures, Industrial Design Advantages, Industrial Design Characteristics etc.

The Management Context

eg Design Strategy, Design Accounting Procedures, Marketing and Design, Design and Manufacturing, Innovations, Eco strategies etc.

The Educational Context

eg Design Education Development, Environmental Design Education, Cross Disciplinary Education etc.

The Professional Context

eg Graphic Design, Information Design, Product and Industrial Design, Fashion and Textiles, Interior Design, Software Design, Designer/maker issues, Gender issues etc.

The Scientific Context

eg Design Theory, Design Methods, Psychology and Design, Creativity and Design, Design Thinking, Design History etc.

It is anticipated that there will be tracks related to each of these topics, however all of them could be addressed from an educational, historical, professional, environmental and practical perspective.

For further information please send the reply slip to:

Dr. Lisbeth Svengren
The European Academy of Design Conference
Swedish Industrial Design
Box 5501, S-114 85 Stockholm
Telephone: 46-8-783 83 99, Fax: 46-8-661 2035

The European Academy of Design
Second European Academy of Design Conference
Contextual Design - Design Contexts

I would like to attend the conference, please send me registration details

I will be submitting a Refereed Paper
 Working Paper
 Poster Session

Deadline for completed papers: 31 October 1996

23, 24 and 25 April 1997 in Stockholm

Name:.....

Organisation:

Address:

Phone:Fax:

Call for Research & Call for Papers

Contextual Design - Design in Contexts

The Second European Academy of Design Conference Stockholm 1997, April 23-25

Design is process and a result. The design of things, signs, systems and processes is influenced by the context in which the design is done. There are national, cultural, industrial, management and educational contexts. Can we identify the nuances that creates a difference from one design process to another? But there are also common features. Design is a genuine human activity. The aim of the conference is to make comparisons between different design practices and cultures and find out what we have in common.

Design is a young field in a scientific context and concerns many different disciplines. There is much to be done in developing a common terminology which allows correspondence between these. The conference will hopefully give a substantial contribution to the young area of design theory and to research practice within the field of design. We know that different audiences new to design have started to listen to design issues. The European Community, for instance, supports the creation of a European design policy and encourages a European perspective. One of the purposes of the European Academy of Design conferences is to facilitate the networking that will enable researchers from different countries to get together for developing shared research projects and raising funds.

We therefore would like to invite you to relate your research to the topics above and submit a paper to the second European Academy of Design Conference in Stockholm in 1997.

Papers are welcome on the conference theme of "Contextual Design" and can look at design in European, national, and regional contexts, and address issues from educational, historical, professional, environmental and practical perspectives.

