



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Designkompetanse og innovasjon

en kvalitativ casestudie av hvordan bedrifter
tilrettelegger for bruk av designkompetanse

Design competencies and innovation

a qualitative case study of how firms facilitate
for the use of design competencies

Susann Haneborg
Entreprenørskap og Innovasjon

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et toårig masterstudium i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Takk til min veileder, Siw Fosstenløy, for verdifulle faglige innspill. En stor takk rettes til alle aktørene i norsk møbel- og interiørbransje som har bidratt til denne oppgaven, takk for deres åpenhet og tid. Tusen takk til mamma, pappa, storesøstre og gode venner for all støtte og oppmuntrende ord underveis.

Og tusen takk til verdens aller beste Daniel, som alltid er der for meg.

Oslo, mai 2017

Susann Haneborg

Sammendrag

Bedrifter er i økende grad avhengig av evnen til å innovere for å kunne overleve (Chesbrough 2010). Design blir sett på som en viktig komponent i produktinnovasjon (Gemser & Leenders 2001). Stadig flere bedrifter søker derfor etter forretningsmuligheter i skjæringspunktet mellom innovasjon og design (Wrigley 2016). Temaet for denne oppgaven er hvordan bedrifter skaper innovative produkter ved å samarbeide med designere og legge til rette for bruk av deres designkompetanse, det vil si kompetanse som innebærer evne til problemløsning og formgivning. Fokus vil være på design-intensive bedrifter ut fra en antagelse om at disse vil kunne generere relevante og rike data. På bakgrunn av dette tar oppgaven utgangspunkt i følgende problemstilling: **Hvordan tilrettelegger bedrifter i en design-intensiv bransje for bruk av designkompetanse?**

Med tilrettelegger menes hvordan bedriften organiserer produktutviklingsprosesser i praksis og i hvilke grad ulike aktører blir involvert. Oppgaven tar sikte på å besvare problemstillingen gjennom fire dybdeintervjuer med henholdsvis to bedriftsledere og to profesjonelle designere i den norske møbel- og interiørbransjen. For å undersøke hvordan bedriftene *tilrettelegger* for bruk av designkompetanse bygger analysen på Birgit H. Jevnaker (2012) sitt DO ACT-rammeverk. Rammeverket identifiserer fire krefter, i tillegg til et femte tidsperspektiv, som virker muliggjørende for at bedrifter og eksterne designere kan samarbeide om skapelsen av kreativ design som resulterer i innovative og kommersielt vellykkede produkter. For å tegne et mer helhetlig bilde utforskes også hvilken vekt designerne tillegger hver av disse muliggjørende kreftene for innovasjon (Jevnaker 2012).

Analysen viser at de fem muliggjørende kreftene er viktige elementer i produktutviklingsprosessene. Dette støtter antagelsen om at de virker muliggjørende for samarbeid mellom bedrifter og designere. Men funnene indikerer også at å ta hensyn til de fem kreftene i den grad som det foreslås i DO ACT-rammeverket kan være krevende å gjennomføre i praksis. I stedet trer et tydelig mønster frem i form av tre dilemmaer som bedriftsledere og designere møter på og må håndtere underveis i produktutviklingsprosessene. Dilemmaene omhandler (i) valg av samarbeidspartner, (ii) hvor grundige prosessene skal være, og (iii) hvilken nyhetsgrad produktet eller tjenesten skal ha:

- (i) Partner-dilemmaet: *Et nytt perspektiv versus kjennskap og trygghet*
- (ii) Prosess-dilemmaet: *Grundige prosesser versus å ikke tape løpet*
- (iii) Produkt-dilemmaet: *Nyskapende versus intuitivt*

Et slikt dilemmaperspektiv representerer en ny tilnærming til og forståelse av bedrifters fasilitering av designkompetanse i produktutviklingsprosesser. Denne studien bidrar dermed til eksisterende litteratur på designinnovasjonsfeltet ved å introdusere et nytt dilemmaperspektiv. På bakgrunn av dette argumenteres det for at studien er av relevans for både teori som utforsker krysningsfeltet mellom design og innovasjon og praksis som omhandler samarbeid mellom designere og bedrifter. Ut fra dette, vil det være interessant å se nærmere på om dilemmaene representerer avveininger som er overførbare til utviklingsprosesser som innebærer bruk av andre typer designkompetanse i andre bransjer.

Abstract

Firms are becoming increasingly dependent on their ability to innovate in order to survive (Chesbrough 2010). Design is considered to be an important element in product innovation (Gemser & Leenders 2001). An increasing number of firms are therefore seeking out business opportunities in the intersection between innovation and design (Wrigley 2016). The topic of this thesis is how firms create innovative products through collaboration with designers and facilitating for the use of their design competencies, these competencies include skills in problem solving and the shaping of products. The focus will be on design-intensive firms based on the assumption that these will generate relevant and rich data. Based on this, the thesis seeks to answer the following the research question: **How do firms in a design intensive industry facilitate for the use of design competence?**

Facilitating is understood as how firms organize their product development processes and which roles different actors have. The thesis aims to shed light on the research question by conducting four in-depth interviews with respectively two business executives and two professional designers in the Norwegian furniture and interior design industry. To investigate how firms facilitate for the use of design competencies the analysis will be based on the DO ACT-framework proposed by Birgit H. Jevnaker (2012). The framework identifies four forces, and a fifth time-related factor, that seem enabling for collaboration between firm and designers in the creation of creative design that results in innovative and commercially successful products (Jevnaker 2012). In an attempt to give a comprehensive description of the collaborating efforts, the importance designers ascribe each of these enabling powers is also explored.

The analysis reveals that the five enabling forces are important elements in the product development processes. This supports the assumption that the five forces have an enabling effect on collaboration between firms and designers. However, the findings indicate that taking the five forces into consideration to such an extent as proposed in the DO ACT-framework may be challenging to implement in practice. Instead, a clear pattern emerges in the form of three dilemmas that business executives and designers are confronted with and need to handle during the product development processes. The dilemmas deal with (i) choice of partner, (ii) how thorough the processes should be, and (iii) the degree of novelty that the product has:

- (i) The partner-dilemma: *A new perspective versus security*
- (ii) The process-dilemma: *Thorough processes versus not losing the race*
- (iii) The product-dilemma: *Cutting edge versus intuitive*

The dilemma-perspective introduces a new approach to and understanding of how firms facilitate for the use of design competencies in product development processes. This study contributes to existing literature in the field of design and innovation by introducing a new dilemma-perspective. In doing so, the study is said to contribute to both theory and practice that deals with collaborating efforts between firm and designers. On this basis, further research could investigate whether the dilemmas are applicable to product development processes that entail the use of other types of design competencies in other industries.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1. Introduksjon	8
1.1 Hva er design?	10
1.2 Den norske satsingen på design	11
1.3 Studiens formål og teoretisk bidrag	13
1.4 Problemstilling	14
1.5 Begrepsavklaringer	14
1.6 Oppgavens oppbygging	16
2. Teori	17
2.1 Design og Innovasjon	17
2.2 Innovasjon gjennom problemløsning	18
2.2.1 Design Thinking	18
2.3 Innovasjon gjennom formgivning	21
2.3.1 Designdrevet innovasjon	21
2.4 Muliggjørende krefter for samarbeid	25
2.4.1 DO ACT-rammeverket	26
2.5 Rammeverk for analyse av data	29
3. Metodetilnærming og design	32
3.1 Kvalitativt casedesign	32
3.1.1 Case kontekst	32
3.1.2 Utvalgsriterier for casene	35
3.1.3 Casebeskrivelser	37
3.2 Utvalgsriterier og rekruttering av informanter	37
3.3 Individuelle dybdeintervju	40

3.4 Analyse av data	42
3.5 Reliabilitet og Validitet	44
3.6 Etske avveininger	46
4. Empiri og Analyse	48
4.1 Forståelsen av design	48
4.2 Tilretteleggelse for designarbeid i bedriftene	52
4.2.1 Designallianser	52
4.2.2 Organiseringsevne	58
4.2.3 Handlingsarenaer og prototyping	65
4.2.4 Design-forkjempere	67
4.2.5 Tidsaspektet	71
4.3 Oppsummering	73
5. Diskusjon	76
5.1 Varierende forståelse av design	76
5.2 Betydningen av de muliggjørende kreftene	77
5.4 Tre dilemmaer: Partner, prosess og produkt	84
6. Avslutning	89
6.1 Implikasjoner	89
6.1.1 Teoretiske implikasjoner	89
6.1.2 Praktiske implikasjoner	90
6.2 Videre forskning	91
7. Litteraturliste	94

Figurer

Figur 1: Design thinking prosessen	19
Figur 2: Design diskursen	23
Figur 3: Brukersentrert design og designdrevet innovasjon	24
Figur 4: DO ACT-rammeverket	26
Figur 5: Oppgavens analytiske rammeverk	30
Figur 6: Den norske design diskursen	34
Figur 7: Designstigen	35
Figur 8: Dilemmaer i produktutviklingsprosessen	85

Vedlegg

Prosjektbeskrivelser
Intervjuguider

1. Introduksjon

"Good design is good business"

Sitatet ovenfor er av Thomas J. Watson Jr., president i International Business Machines (IBM), under en forelesning ved Universitetet i Pennsylvania i 1973. Omtrent tyve år tidligere tok Watson over stillingen som president i IBM etter sin far. Et par år etter tiltredelsen engasjerte Watson arkitekt og kunstkurator Elliot Noyes som selskapets første designkonsulent. Noyes hadde en visjon om å skape et bedriftsomspennende design-program som ville favne om alt fra IBM sine produkter, til selskapets bygninger, logoer og markedsføringsmateriell. Noyes etablerte samarbeid med en rekke kunstnere, designere og artister med et bredt spekter av kompetanser og visuelle uttrykk. Ekteparet Charles og Ray Eames, best kjent for sine stoler, hadde en spesielt stor innflytelse på design i IBM hvor de designet alt fra utstillinger til informative filmer til utdanningsformål. Som designere var ekteparet dedikerte problemløsere som arbeidet mot å gjøre ting bedre - ikke bare annerledes (IBM).

I et stadig mer dynamisk miljø preget av internasjonalisering og digitalisering er bedrifter i økende grad avhengig av evnen til å innovere for å kunne overleve, og stadig fler utforsker skjæringspunktet i forholdet mellom innovasjon og design (Wrigley 2016). Design har i større grad blitt et element i innovasjonsprosesser i både private og offentlige organisasjoner (Solum & Hubak 2004, s. 12). Bedrifter opererer i større grad med verktøy som en gang var forbeholdt designere (Brown 2008). Dette inkluderer aktiviteter som observasjon av menneskelig interaksjon med produkter, hurtig produksjon av prototyper og tverrfaglig samarbeid. *Design Thinking* er et samlebegrep som brukes om disse verktøyene, og er en metodologi som tilnærmer seg utfordringer, problemer og muligheter på en måte

som sies å tilrettelegge for produksjonen av innovative produkter, systemer og tjenester (Meinel et al. 2011). Bedrifter engasjerer også i større grad designere for bistand i utviklingen av innovative produkter (Borja de Mozota 2002), og studier finner at samarbeid med flere designere med ulike tilnæringsmåter og kulturelle bakgrunner øker graden av innovasjon i bedriftene (Dell'era & Verganti 2009, s. 885). Danske studier finner at bedrifter som investerer i design opplever større økonomisk vekst enn og økt eksport enn bedrifter som ikke investerer i design (National Agency for Enterprise and Housing 2003, s. 18).

Det som imidlertid er mindre klart er hvordan bedrifter faktisk tilegner, organiserer og nyttiggjør seg av designkompetanse. Tidligere studier og media har i stor grad fokusert på selskaper som Apple og Braun som er prominente skikkelser innen vellykket bruk av design, men kunnskapen som innhentes om disse selskapene er i liten grad overførbar til andre, mindre, bedrifter. I tillegg har litteraturen en tendens til å fokusere på utviklingen av vellykkede enkeltprodukter og overse de overordnede strukturene og organisatoriske egenskapene som danner grunnlaget for produktsuksessene (Cooper et al. 2016). De konkrete handlingene og prosessene som fører til produktinnovasjon gjennom bruk av designkompetanse er et felt som er lite utviklet. Denne studien har til hensikt å bidra til dette feltet, og gjør det ved å utforske hvordan bedrifter og designere samarbeider i praksis. Nærmere bestemt undersøkes hvordan produsentbedrifter i norsk møbel- og interiørbransje tilrettelegger for bruk av designkompetanse i produktutviklingsprosesser. Oppgaven tar utgangspunkt i Birgit H. Jevnaker (2012) sitt DO ACT-rammeverk for å undersøke hvordan bedriftene tilrettelegger for bruk av designkompetanse. Rammeverket identifiserer fire krefter, i tillegg til et femte tidsperspektiv, som virker muliggjørende for at bedrifter og eksterne designere kan samarbeide om skapelsen av kreativ design som resulterer i innovative og kommersielt vellykkede produkter (Jevnaker 2012). Design er et

bredt begrep som favner et utstrakt spekter av aktiviteter, prosesser, fenomener og fagfelt - det er et konsept som ikke enkelt lar seg definere. I det følgende avsnittet belyses ulike definisjoner av design-begrepet, og det blir gjort rede for hvordan *designkompetanse* forstås i denne oppgaven.

1.1 Hva er design?

Selve ordet design stammer fra det latinske *de signare* og betyr å lage noe og angi dets forhold til andre ting, eiere eller brukere. Basert på ordets opprinnelige betydning definerer Krippendorff (1989) design som å gi mening til ting.

Krippendorff argumenterer for at design er paradoksalt, mellom målet om å lage noe nytt som skiller seg fra det eksisterende på den ene siden, og ønsket om at det skal gi mening, være gjenkjennelig og forståelig på den andre. Det første aspektet forutsetter innovasjon, mens det sistnevnte krever en videreføring av det som allerede finnes (Krippendorff 1989, s. 9). Farstad og Jevnaker (2010) definerer design som en aktivitet for å skape formålstjenlige løsninger som gir mening og attraktivitet for mennesker (Farstad & Jevnaker 2010, s. 21). Bruce og Bessant (2002) definerer design som en systematisk transformasjon av ideer til virkelighet og den målrettede anvendelsen av menneskelig kreativitet - for å skape produkter, tjenester, bygninger, organisasjoner eller miljøer som møter menneskelige behov (Bruce & Bessant 2002, s. 3). Norman og Verganti definerer design som *den bevisste og begrunnede utformingen av vårt miljø på måter som tilfredsstillende våre behov og gir mening til våre liv* (Norman & Verganti 2014, s. 80). Det finnes ikke en universelt benyttet definisjon av design, og dette bærer også litteraturen og tidligere forskning preg av. Gjennom intervjuer med designere og bedriftsledere er min erfaring at den praktiske utøvelsen av design på mange måter er like fragmentert som det teoretiske begrepet. Design er et kontekstavhengig begrep, dette betyr at konteksten design undersøkes i setter sterke føringer for hva slags mening begrepet tillegges.

I denne oppgaven studeres design i konteksten produktutviklingsprosesser i norsk møbel- og interiørbransje. En designer innen denne konteksten vil bruke sin kompetanse til å tegne og utvikle møbler og andre interiørartikler med hensyn til blant annet estetiske, funksjonelle, tekniske, ergonomiske, økonomiske og miljømessige forhold. Designkompetanse blir av forfatteren ansett for å være todelt, ved at det består av evner og kunnskap innen både *problemløsning* og *formgivning*. Videre antas det at bruk av denne kompetansen i produktutviklingsprosesser kan resultere i produktinnovasjon (Dell'era & Verganti 2009).

1.2 Den norske satsingen på design

På makro-økonomisk nivå finner man positiv sammenheng mellom bruken av design og nasjonal konkurranseevne (Design Council 2015). Internasjonalt finner vi dermed en omfattende satsning på design, gjennom utforming av designpolitikk og nasjonale og regionale støttesystemer (Bråtå et al. 2007). Næringsrettet design blir av den norske regjeringen definert som designprosesser som styrker virksomheters lønnsomhet og konkurranseevne (handelsdepartementet 2006 - 2009). Den norske satsingen på design kommer blant annet til syne i Design og Arkitektur Norge (DOGA)¹ sitt regjeringsstøttede Designdrevet Innovasjonsprogram (DIP), som er utarbeidet i samarbeid med Norsk Forskningsråd og Innovasjon Norge. Programmet gir støtte til aktører i norsk næringsliv som ønsker å involvere designere i hele innovasjonsprosessen. DIP setter bedrifter i kontakt med relevante designere eller designfirmaer, og bidrar i tillegg med økonomisk støtte til designprosjektet. Lignende programmer finner vi også internasjonalt, der programmene har til hensikt å gi ledere kompetanse til å bruke designprosesser for å drive innovasjon, og dermed skape

¹ DOGA er en privat stiftelse som formidler kunnskap om hvordan design- og arkitekturfagene påvirker samfunn og enkeltmennesker, og hvordan de gir effekt for stat og næringsliv. DOGA mottar statlig driftstilskudd over statsbudsjettet fra Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), det samlede tilskuddet var på 71,7 millioner kroner i 2016.

mer konkurransedyktige og lønnsomme virksomheter (Matthews & Bucolo 2011). Norske bedrifter som har mottatt støtte til designprosjekter gir positive tilbakemeldinger og rapporterer blant annet om høyere grad av innovasjon innen både produktutvikling og merkevarebygging, økt stolthetsfølelse knyttet til produktene/tjenestene, positive tilbakemeldinger fra kunder og bedret omdømme (Riis 2004). Den norske regjeringens, samt andre lands, satsning på immaterielle ressurser som design symboliserer en anerkjennelse av betydningen av slik kunnskap, og verdien den har som et strategisk virkemiddel (Rusten & Bryson 2010)

Norge har kommet langt i bevisstgjøringen rundt fordelene knyttet til bruk av design. Men til tross for at både designere, designfirmaer og offentlige etater i Norge formidler de gunstige effektene av design, har det vært en utfordring å gjøre bedriftsledere oppmerksomme på hvordan design kan integreres i arbeidsprosesser med lønnsomme resultater i deres bedrift (Solum & Hubak 2004, s. 15). Bucolo og hans medforfattere argumenterer for at utfordringen ikke lenger er å skape bevissthet rundt fordelene som investering i design medfører, men heller utviklingen av ledere som er i stand til å støtte og organisere dette arbeidet (Bucolo et al. 2012, s. 19). Å øke forståelsen for utfordringene som medfølger implementeringen og operasjonaliseringen av design er dermed sentralt (Nordic Innovation Centre 2004, s. 30). Borja de Mozota forfekter at synliggjøringen av design har representert et noe forenklet syn som formidler ideen om at kun det å samarbeide med designere er nok (Borja de Mozota 2006, s. 44). Den norske designeren Torbjørn Anderssen fra designduoen Anderssen & Voll skrev allerede i 2007:

"Design er ingen mirakelkur. Når alle bruker designere er ikke lenger design et differensierende suksesskriterium i seg selv. Det som blir viktig er ikke hvilke designer man bruker men hvordan designeren tas i bruk og hvordan design inngår i en bedrifts helhetlige strategiske tenkning. På dette området er det en stor jobb å gjøre i Norge. Det blir en spennende tid framover."
(Anderssen 2007)

1.3 Studiens formål og teoretisk bidrag

Denne masteroppgaven ønsker å belyse hvordan designkompetanse inngår som et element i utviklingsprosesser som leder til produktinnovasjon. Studien undersøker hvordan bedrifter i en design-intensiv bransje tilrettelegger for bruken av designkompetanse i produktutviklingsprosesser. Gjennom intervjuer med både bedriftsledere uten designfaglig bakgrunn og praktiserende designere belyses de utfordringer og muligheter som oppstår underveis i prosessene. Studien benytter seg av multipelt casestudie av to produsentbedrifter i norsk møbel- og interiørbransje. Casebedriftene utviser høy grad av bevissthet rundt bruken av designkompetanse, og har lang erfaring med samarbeid med designere og danner dermed grunnlag for rike mengder relevant data.

Oppgavens teoretiske bidrag vil være til kunnskapsgrunnlaget innen design sin rolle i prosesser som bidrar til produktinnovasjon. Dette er et felt i stadig utvikling, og forskningen er på mange måter i en startfase. Oppgaven bygger videre på DO ACT-rammeverket (2012), utformet av Jevnaker, for å belyse hvordan bedriftene *tilrettelegger* for bruk av designkompetanse. Rammeverket identifiserer fem dynamiske krefter som virker muliggjørende på samarbeid mellom bedrifter og designere i skapelsen av kreativ design som leder til innovasjon. Rammeverket tar utgangspunkt i et rikt datamateriale bestående av intervjuer med norske og

internasjonale designere og bedriftsledere i en variasjon av bransjer. Materialet er ervervet over en lengre tidsperiode, og det er rimelig å anta at det har skjedd en utvikling på feltet siden den gang i takt med økt globalisering, strengere miljøkrav og digitalisering av arbeidshverdagen.

1.4 Problemstilling

Med dette som utgangspunkt tar oppgaven sikte på å besvare følgende problemstilling:

Hvordan tilrettelegger bedrifter i en design-intensiv bransje for bruk av designkompetanse?

1.5 Begrepsavklaringer

Tilrettelegger - Tilrettelegging blir i denne oppgaven forstått som hvordan bedriftene organiserer produktutviklingsprosesser og hvordan designerens kompetanse blir involvert i disse prosessene. For å undersøke hvordan bedrifter tilrettelegger for bruk av designkompetanse vil analysedelen ta utgangspunkt i DO-ACT rammeverket utviklet av Birgit H. Jevnaker (2012). En redegjørelse av dette rammeverket følger i teorikapitlet.

Design-intensiv bransje - Det finnes ikke en universell definisjon for hva en design-intensiv bransje er. I følge nesta metoden er næringer som har en design-intensitet på 30% eller mer kan kategoriseres som design-intensiv. Dette betyr at 30% av de ansatte i næringen jobber direkte med design eller har funksjoner som støtter opp om design aktivitetene (Design Council 2015). En rapport fra Handelshøyskolen BI definerer designbransjen i Norge som bestående av

bedrifter og designere innen smykkedesign og produksjon, klesdesign og produksjon, interiør - og møbel design, interiørarkitektur, grafisk design og designere innenfor keramikk (Gran et al. 2015). Denne definisjonen er dekkende for hvordan begrepet design-intensiv bransje blir brukt i denne oppgaven.

Bruk - Med ordet bruk menes hvordan bedriftene drar nytte av designkompetanse, og hvilken funksjon/rolle denne kompetansen har i produktutviklingsprosessene.

Designkompetanse - Designkompetanse blir av forfatteren ansett for å være todelt, ved at det består av evner og kunnskap innen både *problemløsning* og *formgivning*. Designkompetanse, i oppgavens kontekst, innebærer kunnskap og evner til tegning og utvikling av møbler og andre interiørartikler med hensyn til blant annet estetiske, funksjonelle, tekniske, ergonomiske, økonomiske og miljømessige forhold. En videre redegjørelse for hva som tillegges problemløsning og formgivning innen designkompetanse følger i kapittel 2, hvor sentrale teoretiske bidrag blir belyst.

Designer - Begrepet designer blir i denne oppgaven brukt om personer som har tilegnet seg designkompetanse ved å fullføre en høyere utdanning innen designfeltet. Designerne som omtales i denne oppgaven besitter designkompetansen som er beskrevet ovenfor.

Produktutvikling - Produktutvikling er en prosess som bidrar til skapelsen av nye produkter og tjenester. Prosessen starter allerede i idéfasen og fortsetter selv etter at produktet har blitt introdusert i markedet, ved videreutvikling og forbedringer. I denne oppgaven fokuseres det på prosesser som bidrar til skapelsen av nye møbler og interiørartikler.

Produktinnovasjon - Med produktinnovasjon menes produkter som skiller seg fra eller forbedrer det eksisterende på en eller flere måter.

1.6 Oppgavens oppbygging

I neste kapittel presenteres relevant teori innen feltene design og innovasjon. Her belyses foreliggende litteratur som undersøker hvordan designmetodikk kan bidra til øke innovasjonsnivået i bedrifter, hvordan samarbeid med designere kan gi bedrifter tilgang på kunnskap som gjør de i stand til å innovere samt en introduksjon til DO ACT-rammeverket som identifiserer et sett dynamiske krefter som virker muliggjørende på designsamarbeid mellom bedrift og designer som fører til skapelsen av innovative produkter. Avslutningsvis presenteres en konseptuell modell, som tar utgangspunkt i de teoretiske bidragene som er blitt presentert, som danner oppgavens analytiske rammeverk. I kapittel 3 vil studiens metode for datainnsamling og forskningsdesign bli gjennomgått, fulgt av en redegjørelse av den analytiske fremgangsmåten som er blitt benyttet. I dette kapittelet introduseres også casebedriftene og det gjøres kort rede for forhold som preger norsk møbel- og interiørbransje. I de påfølgende kapitlene struktureres empiri, analyse av hovedfunn og diskusjon etter den konseptuelle modellen som presenteres i kapittel 2.5. Basert på empirien som analyseres og drøftes vil det bli presentert tre dilemmaer som bedriftsledere og designere møter på og må ta stilling til underveis i produktutviklingsprosessene. Oppgaven avsluttes med en gjennomgang av hvilke implikasjoner funnene har for teori og praksis, og forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for relevant teori innen feltene design og innovasjon. Dette kapitlet har til hensikt å gi leseren et innblikk i relevant teori, samt en mer dyptgående forståelse for hva forfatteren legger i de to aspektene *problemløsning* og *formgivning* i begrepet designkompetanse. Innledningsvis gis en innføring i feltet Design Thinking (Brown 2008) og design-ledete prosesser, som beskriver hvordan designmetodikk kan bidra til å øke innovasjonsnivået i bedrifter. Disse perspektivene inkluderes for å illustrere hva som forstås med problemløsning innen designkompetanse. Problemløsnings-aspektet innebærer bruk av ulike metoder i iterative prosesser av utforsking, hvor hver iterasjon bygger på den forrige, som avsluttes når det ønskede resultatet er oppnådd (Norman & Verganti 2014). Videre vil Vergantis teori om designdrevet innovasjon (Verganti 2008) bli presentert. Teorien beskriver hvordan designere kan gi bedrifter tilgang på kunnskap som gjør de i stand til å produsere radikale innovasjoner. Denne teorien inkluderes for å belyse formgivnings-aspektet innen designkompetanse. Videre presenteres Jevnakers DO ACT-rammeverk (Jevnaker 2012), som benyttes for å belyse hvordan bedrifter tilrettelegger for bruk av designkompetanse. Avslutningsvis presenteres en konseptuell modell som utgjør oppgavens analytiske rammeverk.

2.1 Design og Innovasjon

Tradisjonelt har design blitt ansett for å være del av de avsluttende stadier i utviklingsprosesser, hvor designere har blitt involvert for å pynte produkter for salg. Riktignok har denne tilnærmingen bidratt til vekst på mange områder; ved å gjøre nye produkter og tjenester estetisk vakre og dermed mer attraktive for forbrukere, eller ved å bidra til å gi bedrifter et helhetlig visuelt uttrykk. Nå ser vi derimot en tendens til at selskaper i økende grad inviterer designere til å delta allerede i idefasen av utviklingsprosjekter. Brown beskriver et skift i bruk av

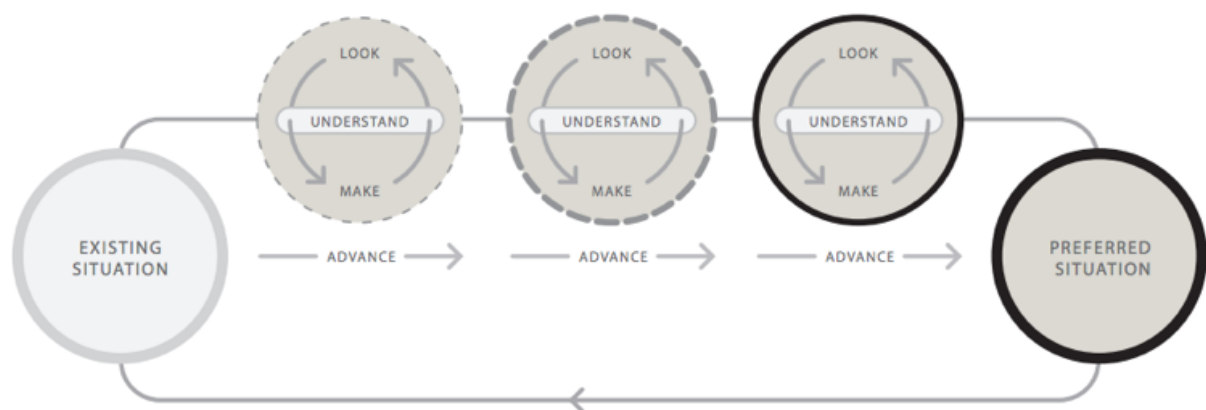
designkompetanse hvor designeren får en stadig mer sentral rolle hvor mulighetene for innovasjon er betydelig større (Brown 2008, s. 86). Design er verken et nytt fenomen eller begrep, men det som er nytt er oppmerksomheten design har fått sett i sammenheng med innovasjon (Kolmodin & Pelli 2005). Forskningsfeltet som utforsker virkningen av designkompetanse i innovasjonsprosesser er sammensatt. Her er hensikten å skape en oversikt over det eksisterende litteraturgrunnlaget, og det deles derfor inn i to ulike hovedretninger. Den ene delen av litteraturen fokuserer på verdien av brukersentrert design og hvordan designkompetanse kan brukes til å generere ideer som imøtekommer brukerbehov og -ønsker på nye og forbedrede måter. Denne tilnærmingen bygger på antagelsen om at produktutvikling og andre innovasjonsprosesser burde begynne med dyptpløyende analyser av brukerbehov, gjerne gjennom utspørring eller observasjon. Disse studiene illustrerer designmetodikkens rolle i organisatoriske prosesser, og representerer i denne oppgaven evnen til problemløsning som ligger i designkompetanse begrepet. Den andre delen av litteraturen representeres blant annet av Verganti og hans medforfattere som har utforsket hvordan innovasjonsprosesser som ikke er brukerdrevet, men heller *designdrevet*, fører til radikal innovasjon gjennom nytenkning rundt produkters følelsesmessige og symbolske uttrykk (Verganti 2008, s. 5).

2.2 Innovasjon gjennom problemløsning

2.2.1 Design Thinking

Brown (2008) definerer design thinking som *en disiplin som tar i bruk en designers metoder for å kombinere menneskelige behov med det som er teknologisk mulig som gjennom en forretningsstrategi konverteres til verdi for kundene og markedsmuligheter for bedriften* (Brown 2008). Design thinking beskrives som en

menneskesentrert tilnærming som bedrifter kan benytte seg av i møte med muligheter, som et verktøy for problemløsning og som en del av innovasjonprosesser. I følge Brown går design thinking prosjekter gjennom tre faser: *inspirasjon*, hvor omstendighetene motiverer en til å søke etter en løsning; *ideering*, dette er prosesser som innebærer generering, utvikling og testing av ideer som kan føre til en løsning; og *implementering* for kartlegging av veien til markedet. Prosjektene vil gå frem og tilbake mellom alle tre faser før man kommer frem til en bærekraftig løsning (Brown 2008).



Figur 1: Design Thinking Prosessen (Pacione 2010)

Figur 1 illustrerer design thinking prosessen. Her er utgangspunktet det eksisterende, hvor aktører blir motivert til å finne en løsning på en utfordring. Man begynner så en prosess bestående av gjentatte sykluser, hvor hver nye syklus bygger på den forrige. Disse syklusene innebærer (look) utforsknings- og evalueringmetoder som fremmer innsikt og empati som er nødvendig for å *avdekke* udekkede behov. En rekke metoder kan benyttes, for eksempel intervjuer med brukere eller konkurrentanalyser. Syklusene innebærer også (make) bruk av metoder som fremmer kreativitet som er nødvendig for å *tilfredsstille* de udekkede behovene man oppdaget i utforskningsfasen. En rekke metoder kan benyttes, for eksempel prototyping, skissering eller empatikart. Disse to

metodene benyttes om hverandre for å skape forståelse for brukerbehov og ønsker. Disse syklusene blir gjentatt til man når et ønsket resultat (Pacione 2010).

Videre presenterer Brown en *design thinkers personlighetsprofil*. I følge Brown behøver ikke design tenkere nødvendigvis å være designere men innehar i stedet bestemte egenskaper; som empati, evne til helhetlig tenking, optimisme, vilje til å eksperimentere og tverrfaglige samarbeidsevner. Brown foreslår at man involverer design tenkere så tidlig som mulig i innovasjonsprosessen. Prosessene beskrives som iterative der menneskelig atferd, behov og ønsker blir ivaretatt gjennom direkte observasjon og samtaler med brukere. Design thinking forutsetter også hurtig eksperimentering og prototyping, og bruk av nettverk for tilbakemelding (Brown 2008).

Bucolo (2012) og hans medforfattere argumenterer for at det finnes utfordringer i den praktiske implementeringen av design thinking tilnærmingen og foreslår i stedet en design-ledet tilnærming til innovasjon. Forfatterne har utviklet et design-ledet rammeverk for å hjelpe bedrifter som har et ønske om å vokse gjennom å inkorporere den strategiske verdien av design i deres virksomhet. Rammeverket tar utgangspunkt i at det finnes ulike organisatoriske enheter i bedrifter med ansvar for enten operasjonelle eller strategiske aktiviteter som har et internt eller eksternt fokus. Forfatterne argumenterer for at vellykkede innovasjonsprosesser skaper engasjement på alle nivåer i bedriften - både operasjonelle og strategiske - men påpeker at dette er en utfordring å oppnå i praksis. Forfatterne beskriver en prosess som, har mange likhetstrekk med Design Thinking tilnærmingen, er preget av observasjon, storytelling, prototyping, og samarbeid på tvers av organisatoriske enheter. I likhet med Brown foreslår forfatterne at bedriften engasjerer en person, med en rekke karakteristikk, her beskrevet som en *design-fortolker*. Rollen som design-fortolker kan bare fylles av en person som har

forståelse for både design og forretning - en megler som kan kommuniserer på begge 'språk' og formidle informasjon til samtlige nivåer i bedriften (Bucolo et al. 2012).

Disse teoretiske perspektivene bygger på en antagelse om at nær sagt alle kan ta i bruk en designers 'verktøykasse' av metoder og tilnæringsmåter og oppnå resultater.

2.3 Innovasjon gjennom formgivning

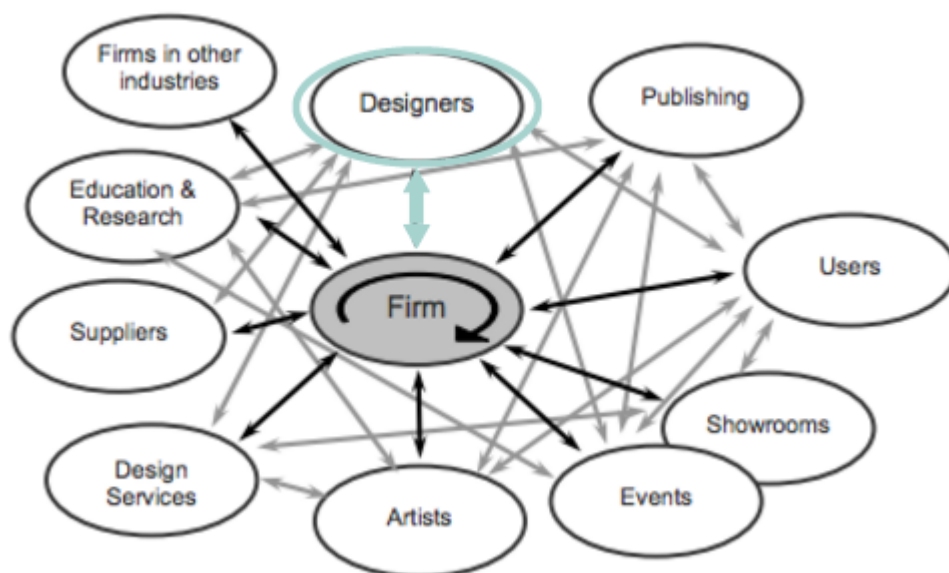
2.3.1 Designdrevet innovasjon

Brown fremhever at systematisk arbeid med design kan skape verdi som strekker seg utover selve formgivnings-aspektet, men understreker at det ikke betyr at estetikk og form er uviktig. Magasiner publiserer bilder av nye og spennende produkter av en grunn: de appellerer til oss følelsesmessig. God design tilfredsstillende både våre behov så vel som ønsker. Ofte er det den følelsesmessige tilknytningen til et produkt som engasjerer oss. Suksessfulle produkter er ikke nødvendigvis de som er først ute, men de som appellerer til oss på et følelsesmessig i tillegg til et praktisk og funksjonelt plan. Brown eksemplifiserer dette gjennom iPoden: den var ikke den første MP3-spilleren på markedet, men det var den første som var *herlig* å bruke. Brown argumenterer for at dette følelsesmessige aspektet vil bli enda viktigere i tiden som kommer. Etterhvert som flere av våre grunnleggende behov blir møtt, vil vi i økende grad bli opptatt av sofistikerte opplevelser som virker meningsfulle og følelsesmessig tilfredsstillende (Brown 2008, s. 92). Dette aspektet blir av andre referert til som et produkts *semantiske dimensjon* og omhandler et produkts kommunikative kvaliteter og egenskaper (Dell'era & Verganti 2009). Krippendorff og Butter (1984) introduserte begrepet produktsemantikk i 1984, og definerer det som *studien av de symbolske*

kvalitetene av menneskeskapte former i den konteksten de brukes. De argumenterer at designere gjennom produktsemantikk kan avmystifisere kompleks teknologi og forbedre interaksjonen mellom artefakter og dens brukere (Krippendorff & Butter 1984).

Dell'era og Verganti (2009) argumenterer for at et produkts semantiske dimensjon gjør det mulig for bedrifter å innovere ved å skape ny mening og handle på sosiokulturelle modeller. De mener at designere har en sentral rolle i utviklingen av denne nye meningen og symbolske verdien, som i økende grad er styrende for forbrukeres valg (Dell'era & Verganti 2009). Verganti (2008) skriver at designere gir mening til produkter gjennom bruk av et spesifikt *designspråk*, som består av en samling av tegn, symboler og ikoner som leverer meningsbærende beskjeder til brukeren. I følge Verganti kan produktinnovasjon berøre den funksjonelle dimensjonen, den semantiske dimensjonen, eller begge. På samme måte som innovasjon knyttet til et produkts funksjonalitet kan være i form av en inkrementell eller radikal forbedring av teknisk ytelse, kan også innovasjon knyttet til et produkts semantiske dimensjon være både inkrementell og radikal. Inkrementelle innovasjoner innebærer forbedringer og enkle justeringer av det som allerede finnes, mens radikale innovasjoner representerer et klart skille fra det eksisterende (Dewar & Dutton 1986, s. 1422-1423). Innovasjonen er inkrementell når produktet tar i bruk et designspråk som er i tråd med de eksisterende sosiokulturelle modellene. Brukere vil sannsynligvis oppfatte slike produkter som tidsriktige da de er en videreføring av eksisterende definisjoner av estetiske idealer, og tar i bruk et allerede akseptert designspråk som brukeren kjenner igjen. Innovasjonen er radikal når et produkt har et designspråk som antyder en signifikant nytolkning av mening. Verganti referer til denne typen innovasjon som *designdrevet innovasjon*. Spredningen og adopsjonen av en designdrevet innovasjon vil ofte ta tid, da brukerne trenger tid på å forstå det nye. Disse radikale designdrevne

innovasjonene tar dermed ikke utgangspunkt i eksisterende brukerbehov fordi brukerne er enda ikke klar over hva deres behov eller ønsker er. Designdrevet innovasjon tar i stedet utgangspunkt i forståelsen av subtile endringer og dynamikker i sosiokulturelle modeller. Men hvordan kan bedrifter egentlig innoverer med utgangspunkt i noe så sammensatt og lite forutsigbart? For å lykkes med designdrevet innovasjon må bedrifter ha tilgang til kunnskap som gjør det mulig for de å forstå, forutse og påvirke fremveksten av disse sosiokulturelle modellene. Denne kunnskapen er taus og blir formet gjennom interaksjon mellom en rekke aktører. Tilgang til denne typen kunnskap forutsetter at bedrifter er del av et nettverk av aktører som Verganti kaller *design diskursen*.



Figur 2: Design diskursen (Verganti, 2008)

Design diskursen består av en rekke aktører som utforsker fremtidige meningsbærende symboler, samtidig som de påvirker skapelsen av nye kulturelle modeller gjennom sine handlinger. Gjennom interaksjon med ulike aktører i dette nettverket øker bedriften sin mulighet til å både forstå og påvirke fremtidige sosiokulturelle modeller, og øker dermed sjansene sine for å levere suksessfulle radikale designdrevne innovasjoner. Aktørene som opererer innen design

diskursen blir beskrevet som *fortolkere* (interpreters) av fremtidige kulturelle scenarioer. Disse fortolkerne er også *forførere* siden de gjennom sine handlinger påvirker disse fremtidige scenariene.

Verganti beskriver kjernekompetansen innen brukersentrert design som å komme så tett inn på brukerne som mulig, få en forståelse for deres behov for deretter å løse problemene på en kreativ måte. Kjernekompetansen i designdrevet innovasjon derimot, ligger i å få tilgang til og dele kunnskap innen *design diskursen*, identifisere *nøkkel-fortolkere*, og utvikle forhold til de hvor man deler og kombinerer kunnskap, og benytter seg av design diskursen for å kommunisere med brukere.



Figur 3: Brukersentrert design og designdrevet innovasjon (Verganti 2008)

Designdrevet innovasjon er en undersøkelsesprosess som er nettverksbasert, prosessen strekker seg langt utover bedriftens grenser. Den inkluderer brukere, men hovedsakelig en rekke andre fortolkere. Videre er den basert på deling av kunnskap og inkluderer handling som bidrar til å påvirke og endre sosiokulturelle modeller (Verganti 2008).

Verganti er ikke alene om å argumentere for betydningen av kunnskapsdeling. Borja de Mozota og Kim (2009) utforsker hvordan bedrifter kan vurdere design som en verdifull strategisk ressurs i henhold til det ressursbaserte synet på strategi. Forfatterne argumenterer for det innebærer å øke verdien av bedriftens immaterielle eiendeler ved å investere i dens menneskelige kapital, kunnskapskapital, kulturell kapital, så vel om teknologisk kapital. Investeringer i kunnskapskapital innebærer å forbedre måten bedriften tilegner seg kunnskap på. Forfatterne studerte syv koreanske selskaper og fant at bygging av kunnskapskapital kunne skje på flere måter. Dette kan inkludere workshops i design thinking og seminarer som har til hensikt å forbedre design forskning og utvikling. Noen bedrifter utviklet også designforsknings-programmer, som fokuserer på datainnsamling og deltakelse i designkompetente nettverk og å finne måter å integrere disse inn i selskapet. Bedrifter kan forsterke sitt nettverk gjennom forbindelser med profesjonelle designere og andre designutøvere, ved å delta på designfestivaler og -utstillinger, samt andre sosiale begivenheter. Forfatterne fant at bedriftene var av den oppfatning av ette uformelle nettverket ville kunne kryss-fertilisere deres designere med nye ideer, samt danne grunnlag for gode outsourcing partnere (Borja de Mozota & Young Kim 2009).

Hensikten i denne oppgaven er ikke å undersøke hvordan sosiokulturelle modeller oppstår, men heller hvordan bedrifter tilrettelegger og tar i bruk denne designkompetansen.

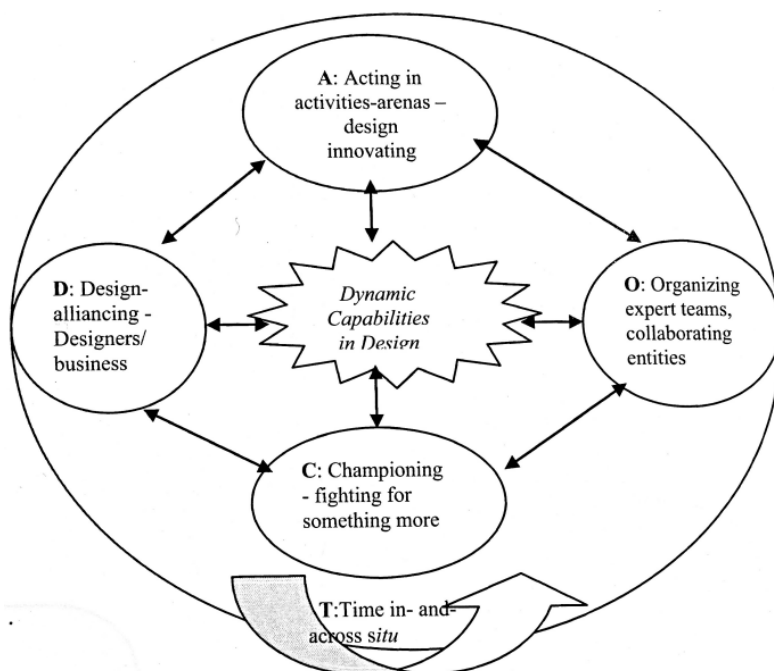
2.4 Muliggjørende krefter for samarbeid

Å kunne forvalte og håndtere designkompetanse er en kritisk suksessfaktor for bedrifter som opererer i design-intensive bransjer (Dell'Era & Verganti 2009, s. 871). Majoriteten av tidligere forskning representerer synspunkter og erfaringer til bedriftsrepresentanter, og ekskluderer dermed designere som en sentral aktør.

Birgit Jevnaker har bidratt betydelig til den norske forskningen på dette feltet med sine studier av norske produsentbedrifters bruk av industriell design. Denne oppgaven bygger videre på hennes teori om muliggjørende krefter for kreativt designarbeid.

2.4.1 DO ACT-rammeverket

Jevnaker har studert hvordan norske bedrifter jobber med og innoverer i samarbeid med eksterne industridesignere. DO ACT rammeverket representerer fem dynamiske krefter som virker muliggjørende for selve designarbeidet i bedrifter (Jevnaker 2012, s. 189). Rammeverket identifiserer fire krefter som tilsynelatende var kritiske for de dynamiske prosessene som la til rette for kreativt designarbeid i fem norske produsentbedrifter, i tillegg til et femte tidsperspektiv. De muliggjørende kreftene som identifiseres er: Design-alliering, organisering av design, handling på aktivitets arenaer, forkjempere, og over tid og på tvers av situasjoner.



Figur 4: DO ACT-rammeverket (Jevnaker 2012, s.198)

1. Design-alliering: å vedlikeholde forhold til kreative eksperter

Jevnaker fant at visse designere ble tilknyttet visse bedrifter, selv om disse forholdene sjelden ble formalisert. En økende grad av bekjentskap mellom designeren og bedriften virket viktig, og Jevnaker fant at både designfirmaer og bedrifter foretrakk å ha gjentatte samarbeid med faste samarbeidspartnere. Jevnaker fant at vedvarende samarbeid la grunnlaget for innovative løsninger, spesielt når den engasjerte designeren ikke ble "sendt hjem" når det aktuelle prosjektet var ferdigstilt, men i stedet ble invitert til å delta på ytterligere designutviklingsarbeid.

2. Organisering av design: tilbakevendende integrering av designkompetanse i innovasjonsprosesser

Å inkorporere design som en del av innovasjonsprosesser var noe som ble opplevd som utfordrende men viktig. Bedriftsledere vil kunne støte på en rekke utfordringer når designarbeidet skal organiseres. Designkompetanse er en spesialisert menneskelig ressurs, og designarbeid er preget av høy intern og ekstern kompleksitet. Organiseringen inkluderte for eksempel igangsetting av utforskende arbeid slik som observasjon. Design- og innovasjonsprosjektene inkluderte å koble designere sammen med utviklere, ledere og annen ekspertise, for å organisere utviklingsarbeidet. Ledelsens evne til å koordinere ulike spesialister og team rundt varierte, ikke-spesifiserte og potensielt strategiske arbeidsoppgaver var avgjørende for hvor fruktbare samarbeidene var. Det er en utfordring å oppnå velfungerende prosesser når mange ulike mennesker med et bredt spekter av kompetanseområder er involvert. Jevnaker fant at designkompetanse kan oppleves som mer eller mindre avansert, siden den i stor grad baserer seg på taus kunnskap. Kompetansen er transdisiplinær og fleksibel, og det er nettopp derfor den praktiseres i et bredt spekter av kontekster. Til tross

for dette har den en tendens til å bli opplevd som ganske ukjent i forretningssettinger. Bedriftsledere er generelt ikke vant til, eller lært i, å koordinere kreativt designarbeid i og på tvers av organisatoriske enheter.

3. Handling på aktivitets-arenaer: rom for design-formidlet arbeid

Handling, i både fysisk og konseptuell forstand, er en gjenganger i design- og innovasjonsprosesser. Jevnaker fant at de bedriftene som fikk best utbytte av samarbeidene med eksterne designere hadde en intensiv og skapelses-orientert interaksjon med de. Denne interaksjonen foregikk på flere ulike geografiske steder; i bedriftenes lokaler, i designerens studio og på messer. Videre fant Jevnaker at å lage prototyper bidro positivt til kommunikasjonsprosessen, da prototypene var med på å danne et felles utgangspunkt for den videre designprosessen.

4. Forkjempere: Relevant kjemping for design-innovasjon

At bedriftsledere promoterte gevinstene ved bruken av design og kjempet designerens sak var et fellestrekk ved vellykkede designprosesser hvor designere og ledere jobbet sammen for å oppnå noe nytt. Designere måtte også forsvare bruken av design i noen tilfeller. Dette er viktig da bruken av design ofte kan møte skeptisisme. Designere kan for eksempel bli oppfattet som kontroversielle, spesielle, vanskelige og sta, og original og innovativ design kan bli oppfattet som ukonvensjonelt eller rart.

5. Over tid og på tvers av situasjoner

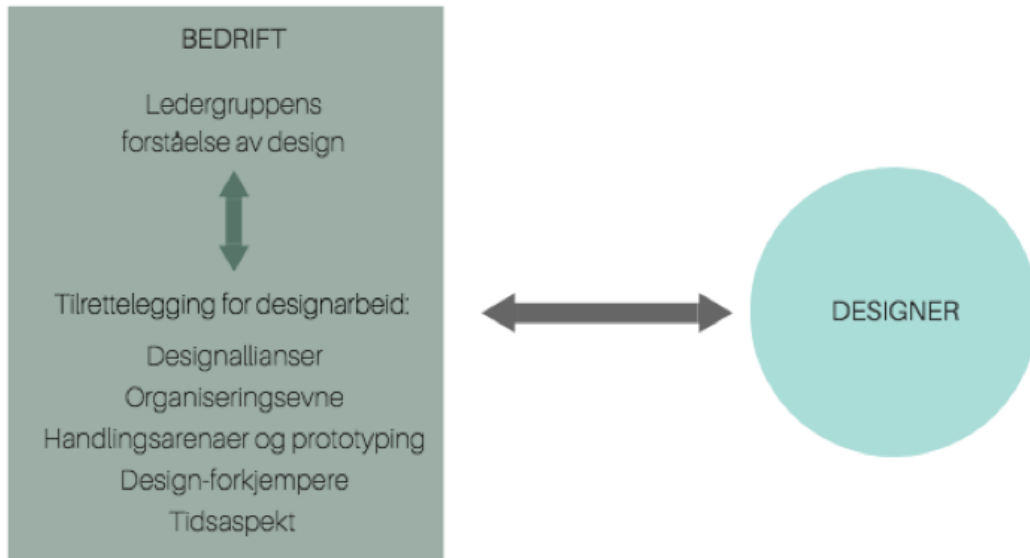
Jevnaker fant at investeringer i design ikke ga umiddelbar avkastning, da det tok tid før nye designkonsepter ble inkorporert i bedriftens strategidokumenter, i tillegg er prosessen med å bygge forståelse for design i bedrifter en tidkrevende prosess. Utholdenhet er dermed en viktig faktor. Selv når bedrifter samarbeider

med erfarne designere som var kjent med industrien bedriften opererte innen, tok det tid og gjentatte samarbeid før bedriften evnet å dra full nytte av designsamarbeidet. Det er ikke bare bedriftene som trengte tid til å implementere designkompetansen, også selve designarbeidet og utviklingsprosessen er tidkrevnde og kompleks. Jevnaker identifiserer tidsfaktoren som en forutsetning for langvarig samarbeid på tvers av tid og på tvers av situasjoner, den har dermed ikke verdi i seg selv hvis de andre faktorene ikke er til stede.

Jevnaker understreker at disse fem kreftene må bli sett på som distinktive men sammenflettede dynamiske faktorer, og ikke som selvstendige fenomener (Jevnaker 2012, s. 189-220).

2.5 Rammeverk for analyse av data

De sentrale teoretiske bidragene som er blitt belyst i dette kapittelet danner grunnlaget for oppgavens analytiske rammeverk. Gjennom Design Thinking (2008) ser vi hvordan designere kan bidra til innovasjon med deres kompetanse innen problemløsning og den metodikken de benytter seg av. Disse metodene er preget av iterative prosesser, som gjennom inkrementelle og hyppige steg tar de nærmere en ønsket situasjon. Gjennom Vergantis (2008) teori om design-drevet innovasjon har vi sett hvordan bedrifter i samarbeid med designere kan skape radikale innovasjoner ved å endre meningen som tillegges et produkt. Gjennom disse to teoretiske bidragene har vi sett hvordan bedrifter kan dra nytte av designkompetanse for å skape produktinnovasjoner. Jevnaker (2012) sitt bidrag i form av DO ACT-rammeverket introduserer oss for fem faktorer som virker muliggjørende for fruktbare samarbeid mellom bedrift og designer.



Figur 5: Oppgavens analytiske rammeverk (forfatterens)

Den konseptuelle modellen utgjør oppgavens analytiske rammeverk, og bygger på grunnantagelsen om at en bedrifts interne prosesser vil påvirke hvordan bedriften forholder seg til aktører i sitt eksterne miljø. Fokuset for denne modellen er hvordan en bedrifts interne forhold preget hvordan den forholder seg til designere som eksterne aktører. Modellen tar utgangspunkt i antagelsen om at den forståelsen av design som er utbredt blant ledergruppens representanter påvirker hvordan det er tilrettelagt for designarbeid i bedriften. Samtidig som modellen tar høyde for at måten bedriften tilrettelegger for og jobber med design vil kunne påvirke den forståelsen representanter fra ledergruppen har av design - da det antas å være utfordrende å avlære en forståelse som man har lært gjennom å være del av en bedriftskultur i flere år. Modellen har ikke til hensikt å utelukke at andre faktorer påvirker måten det tilrettelegges for designarbeid på i bedriften, slik som produksjonslinje eller andre praktiske forutsetninger, men forståelsen av design har blitt fremhevet som sentral av flere. Borja de Mozota og Kim (2009) argumenterer for at mange bedriftsledere har tro på at designeres evner bidrar positivt til et selskaps strategiske posisjonering gjennom merkevare-

differensiering og produktstrategi, men at flere har en tendens til å begrense forståelsen av designkompetanse til noe som omhandler vakker utforming. Utfordringen blir da at design blir ansett som noe som er adskilt fra ledelsesspørsmål (Borja de Mozota & Young Kim 2009). Bruce og Jevnaker argumenterer (1998) for at en av hovedproblemene som påvirker bruken av design i bedrifter er anerkjennelsen av design som en distinkt kompetanse. For å oppnå et effektivt samarbeid mellom designere og bedrifter gjelder det å ha mot til å tørre å satse på åpenhet og utveksling av ideer. Det er samtidig kritisk at design blir anerkjent som en verdifull, eller likeverdig, komponent i utviklingsprosesser (Bruce & Jevnaker 1998). Jevnaker sitt DO ACT-rammeverk (2012) med de fem dynamiske kreftene hun identifiserer danner grunnlaget for å belyse hvordan bedriften *tilrettelegger* for designarbeid. Ordlyden på de fem drivkreftene har blitt justert og vil herfra bli referert til som: designallianser, organiseringsevne, handlingsarenaer og prototyping, designforkjempere, og tidsaspektet. En nærmere redegjørelse for hvilke aspekter som anses som sentrale for å utforske hver drivkraft følger i metodekapittelet. Videre tar modellen utgangspunkt i at representanters holdninger til design og måten det blir tilrettelagt for design i bedriften, vil prege bedriftens forhold til eksterne designere. Modellen bygger på antagelsen om at forholdet mellom bedrift og designere vil påvirke bedriftens evne til å bruke designeres kompetanse for å innovere.

3. Metodetilnærming og design

I dette kapittelet gjør jeg rede for mitt valg av forskningsdesign og metode, kriterier for utvalget og hvordan rekruttering foregikk. Her presenteres også de to casebedriftene, fulgt av en beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene og en redegjørelse for hvordan analysen av datamaterialet foregikk. Videre vil jeg diskutere studiens validitet og reliabilitet, før jeg helt avslutningsvis redegjør for etiske avveininger.

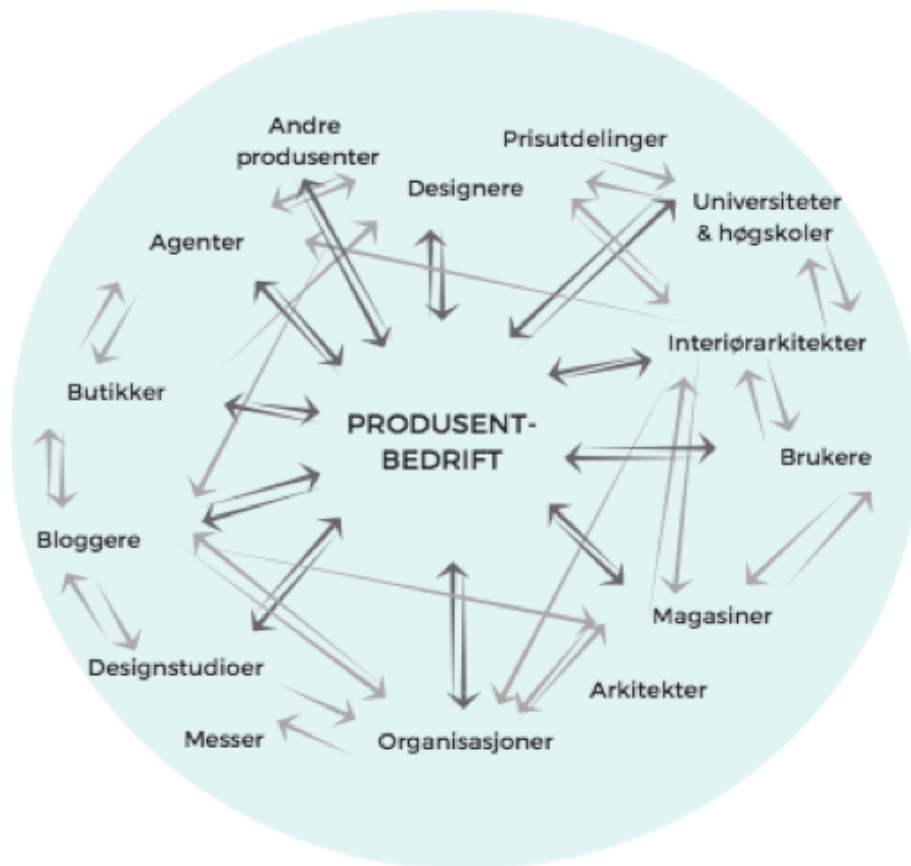
3.1 Kvalitativt casedesign

For å besvare problemstillingen ble kvalitativt casedesign valgt som forskningsdesign (Yin 2014). Å gjennomføre en casestudie er formålstjenlig i situasjoner hvor problemstillingen tar utgangspunkt i spørsmål som begynner med *hvordan* eller *hvorfor*, som har til hensikt å utforske et nåtidsfenomen som utspiller seg i en reell kontekst som forskeren har begrenset eller ingen kontroll over (Yin 2014). Jeg valgte multippelt casedesign for å belyse oppgavens problemstilling, hvor jeg tok for meg to produsentbedrifter som selvstendige caseenheter. Nedenfor følger en beskrivelse av det eksterne miljøet som omgir bedriftene, samt en kortfattet beskrivelse av hver av de.

3.1.1 Case kontekst

I sin bok *Design på Norsk* skriver Ole Rikard Høisæther at det norske designlandskapet preges av tre forhold ved inngangen til det andre tiåret på 2000-tallet. For det første har bevisstheten om design i Norge aldri vært større. Dette gjelder både den allmenne retrobølgen for norske og skandinaviske designgjenstander men også for høyteknologisk industri. For det andre er "norskheten" gitt en egenverdi vi ikke har sett siden 1950-tallet. Tradisjonsstolthet, inspirasjon og lån fra tradisjonelle norske mønsterforbilder og markedsføring av "det norske" som en egen kvalitet er aksentuert, og gir konsumentene et signal

om at noe er bra fordi det er norsk. For det tredje har vi en utdannings situasjon hvor det årlig uteksamineres flere ganger så mange designere enn da industridesignerutdanningen ble etablert. Vi har et mer aktivt og kompetent designermiljø enn noen gang her i landet, skriver Høisæther (Høisæther 2009, s. 247). Norsk møbel- og interiørbransje er en design-intensiv bransje hvor det finnes lange tradisjoner for samarbeid mellom produsent og designer, men det er stor variasjon i produsentbedriftenes bruk av designkompetanse og det er slettes ikke alle som involverer profesjonelle designere i sin produktutviklingsprosess. Designere påpeker at det kun er et fåtall møbelprodusenter i Norge som virkelig satser og bruker design på en innovativ måte (Gundtoft 2015), og den manglende kommunikasjonen mellom norske produsenter og designere blir fremhevet som en utfordring av en rekke aktører i bransjen. Etersom Norge er et høykostland har ikke norske produsenter med internasjonal distribusjon mulighet til å konkurrere på pris, og dermed ligger det store muligheter i å benytte design som strategisk virkemiddel for differensiering, verdiskaping og innovasjon (Samarbeidsrådet for møbel- og interiørdesign (SMI) 2016).

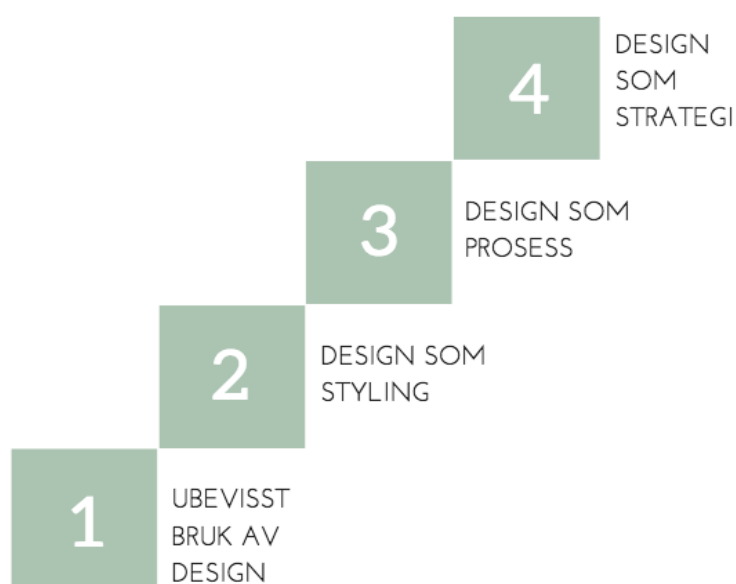


Figur 6: Den norske design diskursen

I den norske design diskursen som produsentbedriftene er del av, finner vi en rekke nøkkel-fortolkere (Verganti 2008); *designere* som har sin egen visjon for fremtidige produkter og sitt eget designspråk som de har opparbeidet seg gjennom samarbeid med andre produsentbedrifter; *arkitekter* og *arkitektkontor* som tegner boliger og bygg som produktene vil innredes med; *interiørarkitekter* som tegner inn produkter på omfattende prosjekter, som møblering, innredning og belysning av skoler, bibliotek og kontorlokaler; universiteter og høyskoler som utdanner kommende designere. Nevnt er også organisasjoner, som for eksempel Design og Arkitektur Norge (DOGA) som arrangerer prisutdelinger og faglige arrangementer. Alle disse aktørene gjennomfører ulike prosesser og handlinger for å utforske ulike scenarier innen møbel- og designbransjen, og er samtidig med på å forme fremtidige modeller gjennom produkter, prosjekter, utstillinger og arrangementer (Verganti 2008, s. 21).

3.1.2 Utvalgskriterier for casene

De to casene ble valgt på grunnlag av antagelsen om at de kom til å gi lignende resultater, det Yin beskriver som *literal replikasjon* (Yin 2014). Det er flere fordeler ved å ta utgangspunkt i mer enn et case, blant annet blir funnene ofte vurdert som mer overtalende og dette bidrar til å styrke studien. På den andre siden er det mer ressurskrevende å gjennomføre en multipel casestudie, og det er viktig at man legger til rette for tilstrekkelig dyptpløyende analyser, da dette er en forutsetning for god gjennomføring av kvalitative metoder. Dermed tar denne studien utgangspunkt i to enheter og ikke flere. Kriteriene som ble stilt til utvalget av casebedriftene var at de skulle være en produsentbedrift innen en design-intensive bransje, møbel- og interiørbransjen, som hadde en høy grad av bevissthet knyttet til design. For å evaluere bedriftens grad av bevissthet til design ble *Designstigen*, utviklet av Danish Design Center i 2001, benyttet. Designstigen er et verktøy som benyttes for å kategorisere og beskrive en bedrifts bruk av design, og illustrerer at bruken kan ta ulike former. Designstigen består av fire steg, og er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 6: Designstigen (Danish Design Centre 2001)

Steg 1 og 2 illustrerer en svært begrenset bruk av og bevissthet knyttet til design, her blir ikke profesjonelle designere involvert overhodet eller så blir de kontaktet helt avslutningsvis i prosessen og utfører oppgaver knyttet til styling og pynting. Ved steg 3 og 4 utviser bedriftene høyere grad av bevissthet knyttet til design. Ved steg 3 er design integrert tidlig i utviklingsprosesser. Løsningen er drevet av problemet og brukerne, og forutsetter at man involverer et bredt spekter av ferdigheter og egenskaper. Ved steg 4 jobber designere med selskapets ledelse for å revurdere forretningsideen helt eller delvis. Her er hovedfokuset på designprosesser sett i forhold til selskapets visjoner og ønskede forretningsområder (Danish Design Centre 2001). Casebedriftene i denne studien befinner seg på steder mellom steg 3 og steg 4. For å være i stand til å kunne vurdere bedriftenes bevissthet rundt bruken av designkompetanse før jeg kontaktet bedriftene forhørte jeg meg med bekjente som jobber i norsk møbel- og interiørbransje. Basert på disse referansene undersøkte jeg bedriftenes hjemmesider. Her så jeg blant annet etter om de profilerte designerne som stod bak de ulike produktene, hvor lett tilgjengelig denne informasjonen var, og hvor mange designere bedriften hadde samarbeidet med. Det ble stilt krav om at produsentbedriftene hadde samarbeidet med flere eksterne designere og at de hadde tilegnet seg designkompetanse på denne måten over en lengre periode, dette for å kunne gi fylldig nok data. I tillegg var det en forutsetning at bedriftene ikke var del av et designprosjekt der de mottok hjelp til å bli satt i kontakt med designere eller mottok økonomisk støtte til designaktivitetene i bedriften, da studien har til hensikt å utforske hvordan bedrifter og designere kan gjennomføre selvstendige samarbeid uten innblanding fra en tredjepart.

3.1.3 Casebeskrivelser

Alba

Alba er en produsentbedrift som ble etablert på tidlig på 1900-tallet. Bedriften har forhandlere i Norge, Sverige, Danmark og Frankrike, hvor de henvender seg til kontraktmarkedet. Alba har mottatt flere titalls designpriser for sine produkter. Allerede i 1952 begynte bedriften å samarbeide med eksterne designere, og det har de fortsatt med. Alba tilegner seg designkompetanse gjennom eksterne tilbydere av designtjenester, og har ikke denne typen kreative kompetanse internt i selskapet. Alba er i dag eid av et børsnotert konsern.

Demo

Demo er en produsentbedrift som ble etablert tidlig på 2000-tallet. Bedriften har forhandlere i 50 land, hvor de henvender seg til både forbruker- og kontraktmarkedet. Demo har mottatt utmerkelse for sitt arbeid med design som strategisk virkemiddel, og for bedriftens bidrag til å fremme norsk design nasjonalt og internasjonalt. Demo har kreative designere ansatt internt i selskapet og arbeider i tillegg med eksterne designere, og kombinerer dermed ekstern og intern designkompetanse.

3.2 Utvalgsriterier og rekruttering av informanter

Det ble stilt krav om at representanten fra bedriften skulle være en del av ledergruppen. Dette kravet ble stilt med grunnlag i antagelsen om at en representant for ledergruppen ville være i stand til å svare på spørsmål om den overordnede organiseringen i bedriften som berørte både interne og eksterne forhold, på en mer tilfredsstillende måte enn en annen ansatt. Det ble stilt krav om at personen skulle være uten designfaglig bakgrunn. Dette kravet ble stilt da det var utforskningen av tverrfaglige designsamarbeid hvor individene involvert hadde ulike erfarings- og kunnskapsgrunnlag som var av interesse.

Kriteriene som ble stilt til utvalget av designere var at de skulle være praktiserende profesjonelle designere. Informantene tilfredsstillt kravet om å være praktiserende ved å være yrkesaktive med design som hovedsyssel. Informantene tilfredsstillt kravet om profesjonalitet ved å være utdannet innen designfaget på høghskolenivå innen feltet møbel- og romdesign. Disse kravene ble stilt fordi oppgaven utforsker bruken av designkompetanse, da det antas at personer som har gjennomført en mastergrad innen design vil besitte en velutviklet designkompetanse. For å kunne belyse problemstillingen på en god måte var det også en forutsetning at designeren hadde holdt rollen som ekstern designer i samarbeid med flere ulike produsentbedrifter, og at designeren hadde vært yrkesaktiv i minst to år. Disse kravene ble stilt på grunnlag av antagelsen om at disse egenskapene ville gjøre informantene i stand til å bidra med rike mengder data. Nedenfor følger en kort beskrivelse av informantene:

Bedriftsleder Alba Thomas

Thomas har rolle som salgssjef. Han har vært ansatt i Alba i flere år og har hatt en variasjon av roller. Thomas har bakgrunn som bedriftsøkonom, og har jobbet innen møbel- og interiørbransjen i hele sin yrkeskarriere.

Bedriftsleder Demo Kristoffer

Kristoffer har rolle som daglig leder. Han etablerte Demo på tidlig 2000-tall. Kristoffer har bakgrunn som siviløkonom, og har erfaring fra en rekke ulike bransjer.

Designer Anders

Anders jobber som ekstern designer, og har en mastergrad innen møbel- og romdesign. Anders har utarbeidet produkter i samarbeid med både Alba og Demo. Han har vært yrkesaktiv i over ti år.

Designer Bendik

Bendik er ansvarlig for produktutvikling i Demo, og jobber i tillegg som ekstern designer i samarbeid med andre produsenter. Han har en mastergrad innen møbel- og romdesign. Bendik har utarbeidet produkter i samarbeid med både Alba og Demo. Han har vært yrkesaktiv i over fem år.

Thomas ble rekruttert som representant for Alba, og Kristoffer ble rekruttert som representant fra Demo. Anders ble rekruttert i rollen som designer, og det samme ble Bendik. Det er verdt å merke seg at Bendik har en dobbel-funksjon i kraft av hans rolle som produktutviklingsansvarlig i Demo, til tross for at han ble rekruttert på grunnlag av hans funksjon som designer, bidro han til verdifull innsikt i Demos interne organisering.

Rekruttering av informanter

Den ene produsentbedriften kontaktet jeg på bakgrunn av et tips jeg mottok av en bekjent som fortalte at bedriften kunne være et interessant case som tilfredsstilte de nevnte kriteriene. Jeg undersøkte bedriften på nett og sendte en mail til en ansatt ved bedriften som min bekjente hadde rådet meg til å ta kontakt med. Personen jeg kontaktet videreformidlet min henvendelse internt i bedriften slik at jeg ble satt i kontakt med den representanten som var best egnet til å besvare spørsmål omkring tematikken jeg hadde beskrevet i mailen. Jeg kontakten informanten over telefon og forhåndsavtalte et tidspunkt for møtet. Den andre produsentbedriften hadde jeg kjennskap til fra tidligere gjennom felles

bekjenskaper, i dette tilfellet kontaktet jeg bedriftslederen direkte via mail og avtalte intervjutidspunkt. Den ene designeren hadde jeg et lignende bekjenskap til og denne informanten ble også kontaktet direkte via mail med forslag til intervjutidspunkt. Den andre designeren møtte jeg for første gang under Stockholm Furniture & Light Fair i februar 2017 ved designerens stand, hvor han stilte ut sine produkter. Her oppsøkte jeg informanten, ga han en kortfattet beskrivelse av studien og mottok hans kontaktinformasjon. Et par dager etter messen kontaktet jeg informanten via mail og avtalte intervjutidspunkt.

3.3 Individuelle dybdeintervju

Intervju er en av de viktigste kildene til primærdata innen casestudier (Yin 2014). Styrker ved intervjuet er at det gir mulighet for å drive målrettet datainnsamling ved at du som forsker kan stille spørsmål som er direkte knyttet til studien, i tillegg egner intervjuet seg godt til innhenting av større mengder innsiktsfull data. Individuelle dybdeintervjuer ble benyttet som datainnsamlingsmetode, da intensjonen var å få et innblikk i informantenes opplevelser, erfaringer og holdninger. Intervjuene var semi-strukturerte, der tematikk og spørsmål var fastlagt på forhånd, samtidig som det var åpent for informanten å komme med innspill og belyse sider ved temaet jeg ikke var klar over fra før (Silverman 2014).

Utforming av intervjuguide

Det ble utformet en intervjuguide til hver av de fire informantene, da de skilte seg fra hverandre på måter som var av betydning for hvilke spørsmål som ville være relevant å stille (se vedlegg). Intervjuguiden ble sendt til veileder for tilbakemelding. Intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene med bedriftsrepresentantene inneholdt spørsmål som hadde til hensikt å få innsikt i hvilken rolle design hadde i bedriftene, og hva slags holdning informanten hadde til design og hvilke synspunkter de hadde på samarbeid med eksterne designere.

Intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene med designerne inneholdt spørsmål som hadde til hensikt å få innsikt i hvilke oppfatninger de hadde om hvordan designkompetanse bidrar til innovasjon, hvilken rolle designeren kan ha i produktutviklingsprosesser, samt hvordan bedrifter kan tilrettelegge for dette arbeidet. Spørsmålene fulgte ikke en rekkefølge tilpasset en bestemt teori, dette var et bevisst valg da jeg ønsket å ha en åpen innstilling under intervjuene. Jeg ønsket ikke at en teori skulle være styrende for hva jeg hørte og hvordan jeg tolket svarene og fortellingene til informantene i intervjusituasjonen.

Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet februar og mars 2017. Alle fire intervjuer ble gjennomført ansikt-til-ansikt i produsentens eller designerens egne kontorlokaler, og hadde en varighet fra en til halvannen time. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av båndopptaker, og transkribert kort tid etter gjennomføringen. Informantene mottok skriftlig informasjon om bruk av båndopptaker i forkant av intervjuet, i tillegg ble muntlig samtykke innhentet i selve intervjusituasjonen. Hvor aktivt jeg støttet meg til intervjuguiden varierte fra informant til informant, men felles for møtene var at de lignet mer på målrettede samtaler enn en strukturert utspørring (Yin 2014). Jeg var opptatt av å utforske informantenes erfaringer og holdninger, og intervjuguiden fungerte som en sjekklister jeg kunne benytte meg av for å forsikre meg om at alle relevante temaer hadde blitt dekket i løpet av samtalen. Ett av intervjuene hadde en veldig åpen karakter hvor rollen min i hovedsak var aktiv lytting (Silverman 2014), mens tre andre var semi-strukturerte hvor jeg styrte samtalen i større grad. Det ble i mai 2017 utført et ytterligere telefonintervju med denne ene informanten, samtalen hadde en varighet på 20 minutter og jeg fikk anledning til å stille relevante oppfølgingsspørsmål.

3.4 Analyse av data

Analyse av data innebærer å undersøke, kategorisere, teste eller rekombinere datamaterialet på måter som resulterer i empiriske baserte funn (Yin 2014). Yin foreslår at en kan begynne å "leke" med datamaterialet for å lete etter lovende mønstre eller innsikter. Dette var en fremgangsmåte jeg benyttet meg av, da intervjuguiden ikke var utformet med hensikt til å undersøke én teori. Etter gjennomføringen av intervjuene ble datamaterialet transkribert så raskt som mulig, og allerede under prosessen ved å lytte til lydopptaket og transkribere begynte søken etter mulige mønstre og hovedpoenger. De to caseenhetene ble sett på hver for seg før letingen etter mønstre på tvers av casene begynte. I rekrutteringsfasen hadde jeg inntrykket av at de to bedriftene ville representere to ganske like case, i og med at de tilsynelatende hadde en høy grad av bevissthet rundt design begge to. Men etter å ha lekt litt med dataene, satt jeg igjen med inntrykket av at de to bedriftslederne hadde ulike holdninger til design, og at disse igjen skilte seg fra designerens oppfatning av design. Når jeg igjen dykket enda dypere ned i datamaterialet, fant jeg at de to casene hadde mange likhetstrekk i form av hvordan de organiserer produktutviklingsprosessene sine. Oppfølgings samtalen med den ene informanten bekreftet også at det var store likheter mellom bedriftene, til tross for dette inntrykket av ulikhet.

Det transkriberte materialet ble systematisert ut i fra den teoretiske modellen presentert i kapittel 2.5. Den første systematiseringen av materialet gikk ut på å utforske informantens *forståelse* av begrepet design. Dette er av interesse av to grunner: for det første så er begrepet design vanskelig å definere og det blir tildelt ulik betydning i ulike settinger - derfor var det interessant å få innsikt i hva informantene, som befinner seg innen samme kontekst men har ulike roller innenfor denne konteksten, forstår med begrepet design. For det andre har tidligere studier funnet at bedriftsleders oppfatning av design og verdien av

design er en av de største hindringene for bruk av designkompetanse (Bruce & Jevnaker 1998) (Borja de Mozota & Young Kim 2009). I analysen av de ulike informantenes forståelse av begrepet design skilles det på funksjonene designer og bedriftsrepresentant. Deretter systematiseres informantenes uttalelser for å kunne si noe om bevisstheten knyttet til de fem dynamiske kreftene. De to casebedriftene blir presentert som to separate analyseenheter, for å kunne avdekke eventuelle likheter og forskjeller mellom de. Først belyses hvorvidt hver av kreftene er tilstede i bedriftene basert på uttalelsene til bedriftsrepresentantene, deretter belyses hvilken vekt designerne tillegger hver av kreftene basert på deres uttalelser

De fem aspektene som strukturerer analysedelen av oppgaven er: designallianser, organiseringsevne, handlingsarenaer og prototyping, design-forkjempere, og tidsaspektet. For å utforske hvordan bedriften forholdt seg til designallianser vil det bli sett på hvordan designkompetanse tilegnes; om designerne som bedriften samarbeider med har noen felles kjennetegn; hvilke egenskaper bedriftsledere vektlegger hos designere de samarbeider med; og om interaksjonen er preget av gjentatte samarbeid. For å belyse hvilken vekt designerne tillegger designallianser vil det bli sett på hvilke egenskaper designere ser etter hos produsenter som de jobber med og hvorvidt de ofte har gjentatte samarbeid eller ikke. For å belyse bedriftens organiseringsevne vil det bli sett på om bedriften har erfaring med tverrfaglige samarbeid på tvers av organisatoriske enheter; hva som preger kontakten med eksterne designere; og om designere er i kontakt med andre organisatoriske enheter, eller om det er isolert til produktutviklingsavdelingen. For å belyse hvilken vekt designerne tillegger en bedrifts organiseringsevne vil det bli sett på i hvilken grad de opplever å bli involvert, og hvilken grad de har ønske om å bli involvert i utviklingsprosessen. For å belyse hvordan bedriftene forholder seg til aktiv handling og prototyping vil det bli sett på bruken av fysiske objekter i

produktutviklingsprosessen; hva som preger interaksjonen mellom bedrift og designer; og hvor samhandlingen mellom designer og bedrift utspiller seg. For å belyse tilstedeværelsen av design-forkjemping i bedriftene vil uttalelser som beskriver en positiv promotering av design enten internt i bedriften eller i et eksternt miljø bli fremhevet. For å belyse designernes forhold til design-forkjemping, vil det bli sett på uttalelser som uttrykker hvorvidt de vektlegger dette, og om de selv er aktive i promoteringen av verdien av design. Tidsaspektet berører alle kreftene. Her vil det sees på om informantenes uttalelser kan relateres til tidsaspekter.

3.5 Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet og validitet er to sentrale konsepter man vurderer en studies troverdighet ut i fra. Reliabilitet omhandler studiens pålitelighet og refererer til hvor stabile funnene er, mens validitet omhandler studiens gyldighet referer til hvor sannferdig funnene er.

Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvorvidt resultatet av et studie er avhengig av konteksten den ble utført i, det har å gjøre med etterprøvnbarhet og hvorvidt fremtidige forskere vil kunne repetere studien og komme frem til de samme resultatene, tolkningene og påstander (Silverman 2014, s. 83). Reliabiliteten i denne oppgaven har blitt ivaretatt ved å ta en rekke grep. Alle intervjuene ble tatt opp ved bruk av båndopptaker, for så å bli nøye transkribert. I tillegg vil intervjudataene vil bli fremstilt i sammenheng med spørsmålet som ble spurt, slik at uttalelser ikke blir tatt ut av kontekst slik at de kan misforståes (Silverman 2014). Intervjuguidene er gjort tilgjengelig som vedlegg. Reliabiliteten blir også ivaretatt ved å gjøre rede

for begreper, bruk av teori, og fremgangsmåte for analyse. Samlet bidrar dette til å studiens gjennomsiktighet.

Validitet

Validitet sier noe om hvorvidt man faktisk måler det man har til hensikt å måle (Silverman 2014). Validitet ivaretas i denne studien ved at alle informanter fikk tilgang til det transkriberte datamaterialet og fikk anledning til å gi meg beskjed dersom de opplevde at noe ikke var korrekt, såkalt *respondent validering* (Silverman 2014). Intervjuguiden ble sendt til veileder for å få en annen til å vurdere struktureringen av spørsmålene og om selve spørsmålene var formulert på en forståelig måte.

Som forsker er det viktig å være klar over og erkjenne sin egen posisjon i intervjusituasjonen, og ha et bevisst forhold til hvordan dette påvirker datamaterialet (Silverman 2014). Jeg kjente til flere av informantene fra før. Alle informanter ble forsikret full konfidensialitet, til tross for dette opplevde jeg at noen av informantene vegret seg for å snakke åpent om hendelser som potensielt kunne ha negativ påvirkning på deres omdømme, enten personlig eller for bedriften de er tilknyttet. Ved flere anledninger merket jeg at informantene nølte når de kom til å omtale andre aktører i ordlag som kunne bli oppfattet som negative. Dette oppstod i situasjoner når designere og bedriftsrepresentanter for eksempel omtalte andre bedrifter som gammeldagse og lite innovative, eller når designerne fortalte at noen bedrifter hadde en tendens til å inngå kompromisser som gikk på bekostning av produktkvaliteten. Dette kan komme av at jeg har bekjenskaper i bransjen, og blir dermed ikke ansett av informantene å være en helt nøytral outsider. På den andre siden, ved å ikke være en komplett outsider, fikk jeg anledning til å intervju informanter og få tilgang på informasjon som jeg ikke ville fått hvis jeg var en totalt fremmed. Ved å kjenne til noen av informantene

fra før hadde jeg også anledning til å tilpasse intervjuguiden til hver informant. Dette gjorde at jeg kunne stille spørsmål som ble oppfattet som relevante.

3.6 Ethiske avveininger

Oppgavens problemstilling gjorde innhenting av sensitive personopplysninger overflødig, men for å kunne gi et godt bilde av samarbeidspraksis stilte jeg informantene spørsmål om deres forhold til og opplevelse av andre aktører i bransjen. Dette er aktører som de enten har jobbet med tidligere eller jobbet med på intervjutidspunktet. Informantenes meninger om andre aktører er ikke reflektert i analysedelen av oppgaven ved gjengivelse av konkrete navn på bedrifter eller enkeltpersoner, dermed beskrives heller ikke enkeltstående hendelser som er av slik art at det kunne være gjenkjennelig for partene som var involvert. Den norske møbel- og interiørbransjen er et lite og gjennomsiktig miljø, hvor det vil være enkelt for aktører å gjenkjenne andre på bakgrunn av beskrivelser. Alle informanternes navn og bedriftsnavn vil derfor bli behandlet konfidensielt, i oppgaven er alle informanter og begge bedrifter gitt fiktive navn. Alle informanter mottok en mail som inneholdt en kortfattet prosjektbeskrivelse, hvor jeg beskrev hvilke temaer jeg var interessert i å ta opp under intervjuet samt informasjon om konfidensialitet og personvern. I prosjektbeskrivelsen mottok de skriftlig informasjon om at jeg ønsket å bruke båndopptaker under intervjuene, samt deres rettighet til å trekke seg fra prosjektet når de måtte ønske. Det ble utformet to ulike prosjektbeskrivelser, en til bedriftsrepresentantene (vedlegg) og en til designerne (vedlegg). Tre av de fire informantene mottok denne beskrivelsen et par dager før det avtalte intervjutidspunktet, mens en mottok beskrivelsen før informanten samtykket til å delta på studien. Ved å sende denne prosjektbeskrivelsen fikk informantene mulighet til å orientere seg om studiens formål slik at de kunne ta et mer informert valg med hensyn til deltagelse, og

forberede seg til intervjuet, hvis de ønsket. Ikke alle informanter leste denne informasjonen før intervjuet, dette var merkbart ved at informantene som hadde lest den var tryggere og mer villig til å dele sine erfaringer med meg. Dette kan komme av at informantene følte seg tryggere på at informasjonen de delte med meg ville forbli konfidensiell når de hadde fått dette nedfelt skriftlig. Når intervjuet var gjennomført og transkriberingen var ferdigstilt ble det transkriberte materialet ble sendt til alle informanter, slik at de fikk anledning til å kommentere og gjøre meg oppmerksom på eventuelle feil i datamaterialet. Kravene til konfidensiell behandling av opplysninger vil gis prioritet fremfor kravet om å legge til rette for etterprøvbarehet (Thagaard 2009, s. 27). Dette gjør at det ikke vil være like enkelt for andre å gjenskape studien og etterprøve empirien og tolkningene som er gjort i denne oppgaven. Men, casebeskrivelsene inneholder nødvendig og relevant informasjon slik at andre som ønsker å gjenskape studien vil kunne basere seg på disse beskrivelsene og finne bedrifter og informanter som ligger tett opp til de som er utgangspunktet for denne studien. Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og datamaterialet har blitt behandlet i forhold til NSDs og forskningsetisk standard.

4. Empiri og Analyse

I dette kapittelet vil studiens primærdata bli presentert og analysert.

Datamaterialet er strukturert i henhold til den konseptuelle modellen presentert i kapittel 2.4. Underveis i analysen gjengis også relevante sitater. Innledningsvis vil informantenes forståelse av begrepet design bli gjort rede for. Deretter vil datamaterialet systematiseres etter de fem muliggjørende drivkreftene: designallianser, organiseringsevne, handlingsarenaer og prototyping, designforkjempere og det femte tidsaspektet. Her belyses først hvorvidt hver av kreftene er tilstede i bedriftene basert på uttalelsene til bedriftsrepresentantene, deretter belyses hvilken vekt designerne tillegger hver av kreftene basert på deres uttalelser. Avslutningsvis følger en oppsummering.

4.1 Forståelsen av design

“Men så er det jo ordet, eller begrepet design, det er jo liksom forskjellige ting, det er alt mulig rart.”-Kristoffer

Når jeg spør Thomas om hva design betyr for han svarer han på vegne av Alba og forteller at de ser på design som et verktøy. Kristoffer resonnerer seg frem til at begrepet design kan være “alt mulig rart” og når jeg spør om hva det er for han beskriver han design som to ulike fenomener som for han virker å være uavhengig av hverandre; på den ene siden representerer design løsninger, prosesser, konsepter eller strukturer som gjør at man lykkes, mens det på den andre siden representerer formgivningen av produkter, med esker og et utvidet produktbilde. Kristoffer presiserer at det er sistnevnte som er viktigst for Demo. For Anders og Bendik er design i større grad noe de forbinder med problemløsning som fører til alternative løsninger som forbedrer det eksisterende.

"Det er på en måte alt jeg forbinder med problemløsning da. Det kan jo være et svar på en utfordring som man får av noen andre, eller at man ser et eller annet - et problem i hverdagen eller liksom noe man ikke synes fungerer så godt, også ønsker man å finne fram til en bedre løsning på det. Jeg har liksom aldri brukt begrepet oppfinner heller, fordi det er liksom mer enn å bare finne på noe nytt og." - Anders

Anders forteller at design for han innebærer en helhetlig tankegang hvor det tas hensyn til flere aspekter; settingen produktet skal brukes i, brukeren som skal benytte seg av det og en produsent som skal produsere det. Han beskriver design som noe paradoksalt der vurderingene som blir tatt under selve designprosessen er mange og sammensatte og representerer noe komplekst, mens det som presenteres for brukeren skal være noe som er intuitivt og forståelig. Bendik beskriver design som en iterativ prosess som gjentas kontinuerlig for å komme frem til alternative løsninger som er bedre enn det eksisterende, Bendik presiserer at det er sjelden det bare finnes én løsning. Helt innledningsvis i min samtale med Bendik spurte jeg han om å oppklare hvilken designtittel han identifiserte seg med, om det var produktdesigner, møbeldesigner, eller noe annet. Bendik oppfattet dette som et irrelevant spørsmål:

"Hadde jeg fått et oppdrag fra en bilprodusent eller flyprodusent, så hadde jeg synes at det var akkurat like gøy. Det er vel egentlig bare at man har sklidd inn på en slags nisje og at det er det man holder på med. Om det dreier seg om hus eller sykehusartikler det spiller egentlig ingen rolle, det er egentlig bare prosessen og løse et problem, og en form, ja (...)" - Bendik

Anders uttrykte en bekymring eller frustrasjon over at begrepet design ble brukt på en måte som han oppfattet som feilaktig og snever.

"Men noe av feilen er jo, gjelder den der forståelsen av det, forståelsen av hvilken verdi det kan ha, design er jo et veldig sånn brukt begrep, (...) flere som mener at interiør også er så ladet at folk tror det er gardiner og puter liksom, men det er det jo ikke. (...) da handler det kanskje om å ta de begrepene tilbake da og bedre få fram verdien av hva det kan innebære da." -Anders

Når jeg spør Anders hva design betyr for han reflekterer han også over betydningen av at produkter er "i tiden" og at de er i tråd med styrende trender. Han forteller at mennesker ikke vil identifisere seg med produkter som er helt ute av sin tid og at dette vil resultere i mindre eierskapsfølelse, og at dette igjen vil gi produktet mindre verdi i seg selv. Han forteller at han opplever trender som et viktig aspekt av hans tilnærming til design, selv om noen kan tenke at det er "flåsete" med trender.

"Så kan man noen ganger diskutere det og liksom, trenger man en ny lampe eller trenger man nye stoler? Men det er litt sånn, trenger man nye bøker, trenger man ny musikk? Det er jo en utvikling der, vi som mennesker ønsker jo hele tiden noe nytt. Ting blir avleggs fordi vi er jo også veldig basert på trender og perioder, ikke sant. Så jeg synes det på en måte er et litt sånt, ja, ikke et viktig spørsmål eller et riktig spørsmål, om man trenger nye ting." - Anders

Oppsummering

Det er tydelig at forståelsen av design varierer, selv innen en så begrenset kontekst som denne. Videre ser vi at forståelsen av design varierer med *funksjon*, designere og bedriftsledere har ulike oppfatninger av hva design er. Selv om de to bedriftslederne ikke definerer design på samme måte, er fellestrekket at de oppga kortere og mer konsise svar på hva design er, mens designere opplever det som vanskeligere å definere. Det kan tenkes at dette er fordi designerne er tettere på fenomenet, og det blir da vanskeligere å beskrive det på en konkret måte. Designere vurderte design til å være en tilnæringsmåte, noe helhetlig, et fenomen som favnet om mange aspekter ved ulike prosesser, der resultatet var noe som forbedret det eksisterende på en eller flere måter. For bedriftslederne var design i større grad et resultat, enten dette var et produkt med en viss form og en historie, en velfungerende prosess eller et system, eller kommersielt suksessfulle produkter. At beskrivelsene av design er så ulike, kan antakelig komme av at aktørene fokuserer på hva som er essensielt for de: designerne benytter seg av design for å løse arbeidsoppgaver, mens bedriftsledere engasjerer designere for å oppnå et resultat. Den grunnleggende forståelsen av design påvirker hvilke evner og kompetanser en bedriftsleder tillegger en designer, og vil dermed mest sannsynlig påvirke rollen en designer får. Det kan virke som om designerne er frustrerte over en allmenn forståelse av design som de opplever som feilslått. Kanskje ble det oppfattet som at jeg støttet opp om denne (mis)forståelsen ved å spørre Bendik om "hva slags" designer han var. Det er ikke puter, gardiner og estetikk det handler om - det er problemløsning og å skape gode produkter som mennesker vil ha og trenger. Denne problemløsningen kunne de gjerne ha drevet med i andre bransjer og det er mer en tilfeldighet at de havnet i en posisjon hvor de bruker sine evner til problemløsning i en bransje som er sentrert rundt møbler og interiørartikler.

4.2 Tilretteleggelse for designarbeid i bedriftene

4.2.1 Designallianser

Alba

Allerede i 1952 begynte Alba å samarbeide med eksterne designere, og det har de fortsatt med. Bedriften tilegner seg designkompetanse gjennom eksterne tilbydere av designtjenester, og har ikke denne typen kreative kompetanse internt i selskapet. De har ansatt ingeniører internt. Thomas forteller at det har vært et helt bevisst valg å ikke ha designere ansatt internt, og at grunnen til det er friheten det gir Alba som bedrift.

“Da kan vi si til designere at OK, nå har vi behov for en pause fra deg eller dere. For nå har vi lyst til å se på noe nytt, men erfaring viser jo at selv om vi tar en pause - bevisst eller ubevisst pause - så kommer de tilbake igjen. Altså, vi kjenner de. For det er klart, det å kjenne mange designere, da vet vi hva arbeidsmetodikken deres er, hvor flinke de er på konstruksjon, hvor flinke de er på tegninger, hvor mye kan de hjelpe oss.” - Thomas

Thomas forteller om en tendens til gjentatte samarbeid. Per dags dato har de produkter som er produsert i samarbeid med seksten forskjellige designere og designduoer. Han forklarer at han ser etter talentfulle personer og ikke nødvendigvis et produkt som kan settes rett i produksjon. Thomas beskriver at designere har ulike kompetanser, og han ser en klar forskjell på designere som er vant til å benytte digitale tegneverktøy og visualiseringsprogrammer og de som ikke benytter de. Videre har designere en “strek” og en klar ide om hvordan et produkt skal se ut, men det er ikke alle designere som er like sterke på konstruksjon eller produksjonsteknologi. Thomas forteller at de samarbeider med

alle slags designere, og at det er en vurdering de tar fra produkt til produkt. Thomas forteller at produktene deres har ulike funksjoner. Han peker på en stol i møterommet vi sitter og beskriver den som en "eye-catcher", et smykke, som er et tilskudd kolleksjonen trenger for å gi Alba troverdighet som bedrift innen bransjen de driver i, forteller Thomas. Dette er produkter som ikke blir kommersielle suksesser, men de har en funksjon utover økonomisk inntjening.

"Skal du lykkes med designere så er kjemien mellom firma og designeren viktig" -Thomas

Videre forteller Thomas at han vektlegger betydningen av kjemi og gode relasjoner. Slik som det er i dag, så er det kjemien mellom Thomas og designeren er viktig. Thomas beskriver dette som en barriere. Thomas forteller å kunne "ha small-talk med hverandre, ha det morsomt i lag og også kunne møte motgang" er viktig elementer i en produktutviklingsprosess. Thomas forteller at Alba ikke har lykkes helt i samarbeidet med internasjonale designere. Han uttrykker at han føler et visst ansvar for å kunne ta i mot norske designere da det ikke er så mange produsentbedrifter igjen i Norge som har anledning til å gjøre det samme. Thomas forteller at han ikke tror at Alba behøver å samarbeide med internasjonale designere for å lykkes utenlands. Alba er nå i en prosess hvor de igangsetter samarbeid med flere norske designere som de ikke har samarbeidet med før.

Demo

Demo jobber med en rekke norske og internasjonale designere, og har i tillegg fem designere ansatt i bedriften. Designerne har ulike roller internt i selskapet, Bendik har rollen som produktutviklingssjef. Da jeg spør om grunnen til at de har valgt å ha designere med denne typen kompetansen internt svarer Kristoffer:

“Jeg tror at det er kjernen av det vi gjør da. Å lage gode produkter, ikke bare teknisk gode produkter men gode produkter som henger sammen og er vakre.” - Kristoffer

Det viktigste for Kristoffer i avgjørelser knyttet til hvilke designere de skal samarbeide med er at de lager gode produkter. Videre fremhever Kristoffer god kjemi, at designeren er flink til å ta imot konstruktiv kritikk, er fleksibel nok til å kunne justere designet sitt, og forstå at det finnes begrensninger i produksjon, som egenskaper som de verdsetter hos de eksterne designerne de samarbeider med. Kristoffer forteller at når man har jobbet med en som dekker alle disse områdene, blir det veldig fristende å gjenta samarbeidet. På den andre siden har Demo også samarbeidet med designere som Kristoffer beskriver som kunstnere, som har begrenset kunnskap om materialer, komposisjon eller tekniske forhold - men som har gode ideer. Kristoffer understreker at det er en gode ide som er det viktigste for Demo.

Bendik er produktutviklingsansvarlig og er ofte primærkontakten for eksterne designere. Han foretrekker å jobbe med designere som forstår produksjonsmessige begrensninger, er kunnskapsrike og som har litt ressurser selv til å bidra til problemløsning underveis i prosessen. Bendik legger til at han foretrekker designere som har litt “is i magen” som forstår at prosessen tar tid. Bendik forteller også om en tendens til gjentatte samarbeid:

“Ja, også er det sånn at har man kommet inn hos en produsent da, en designer, da har man mye kortere vei for å få inn et produkt til. (...) Det fungerer jo litt sånn. Det er jo, litt selektering er det jo.” -Bendik

Under min samtale med Kristoffer spurte jeg han om han hadde noen tanker omkring hvorfor noen norske produsentbedrifter valgte å ikke involvere eksterne designere overhodet i sine produktutviklingsprosesser. Kristoffer svarte at det kunne komme av flere ting. En grunn kunne være at produsentene var veldig styrt av en fysisk produksjonslinje som gjør at de ikke kan produsere produkter som ikke er tilpasset denne. De må derfor jobbe med designere som kjenner bedriftens produksjonslinje veldig godt. På den andre siden mente Kristoffer at det var mange produsenter som rett og slett ikke så at de hadde behov for designere og deres kompetanse, og at det var synd.

"Også har du de som på en måte har giftet seg med en eller noen få designere som de bruker hver eneste gang på godt og vondt. På godt at man blir veldig godt kjent og at man kanskje klarer å forstå behovet veldig bra, begge veier, og designeren kan faktisk tjene penger på det fordi de får nok å gjøre, men kanskje negativt at det blir litt lite nyskaping, eller variasjon eller litt for ensporet formmessig." - Kristoffer

Designer

Bendik ønsker å jobbe med produsenter som er hyggelig å møte utenfor jobbsituasjoner og som jobber på en måte slik at sluttproduktet blir bra. Han forteller om gjentatte samarbeid, og at det som designer gjelder å finne seg et par produsenter som tror på en, på den måten øker sjansene for å få ut flere produkter. Videre er det viktig for Bendik å jobbe med bedrifter som holder det de lover. Det er en del "skurker" i bransjen forteller han, dette er aktører som rett og slett ikke betaler designeren selv om de produserer og distribuerer produkter som er designet av andre. Bendik understreker at dette ikke har skjedd i samarbeid med noen nordiske bedrifter.

"Nei men, man vil på en måte jobbe med de som også er innstilt på et fullt samarbeid da. Og som følger opp og ja, gir noe tilbake." - Anders

For Anders er en god samarbeidspartner en produsent som tar design på alvor og som ser verdien av de innspillene designere kommer med. Anders vektlegger betydningen av god kommunikasjon: han verdsetter å få rikelig med informasjon om produsentens situasjon og ønsker, videre er det viktig for han å bli informert om eller spurt om endringer på produktet. Anders forteller også at han kanskje skulle ha fokusert litt mer på tidligere samarbeidspartnere og dyrket de forholdene mer, enn å prøve å komme inn hos andre produsenter. Anders forteller også at det er ideen som er viktigst når man som designer skal forsøke å få gjennomslag for produktet sitt.

"Det er mange store produsenter som for de nye uetablerte, ferske, små kan virke umulig å komme inn hos, men har du en god nok ide så kommer du inn likevel." - Anders

Jeg spurte Bendik om han hadde noen eksempler på bedrifter som hadde lyktes med bruken av designkompetanse. Han fremhever at bedriftene som lyktes hadde inngått samarbeid med designere som bedriften ikke har samarbeidet med tidligere som en viktig kilde til fornyelse. Videre blir det vektlagt å vurdere designerens forhold til andre aktører i bransjen, herunder interiørarkitekter.

"I begge de to firmaene så har de hatt eksterne designere, som er litt yngre og har et litt annet formspråk enn det den gamle kjernen som de hadde før hadde da. Så de har fått en totalfornyelse av kolleksjon. (...) Det er gjerne de som er i samme generasjon som designere og interiørarkitektene. Så de har

på en måte sett hva som foregår i verden, de vet hva som er sånn, designerne vet hva som selger, interiørarkitektene vet hva de vil ha, de er litt mer på linje på en måte.” - Bendik

Oppsummering

De to bedriftene skiller seg fra hverandre ved at Alba kun benytter seg av ekstern designkompetanse, mens Demo kombinerer både ekstern og intern designkompetanse. Der Alba verdsetter friheten, har Demo valgt å ansette designere internt fordi de anser nettopp designkompetanse, som bedriftens kjernekompetanse. Både designere og bedriftsrepresentanter vektlegger betydningen av god kjemi med sine samarbeidspartnere, samarbeidene kan derfor sies å være relasjonsbasert. Selv om flere understreker at et godt produkt er det viktigste, kan de øvrige uttalelsene peke i retningen av at en designer som har etablert en god relasjon til bedriften fra tidligere samarbeid og i tillegg har et godt produkt, besitter en vinnende kombinasjon. Alle informantene meddeler at det er en tendens til gjentatte samarbeid. Det kan kanskje tenkes at betydningen av relasjoner og kjemi bidrar til å bygge opp under tendensen til gjentatte samarbeid. Det kan imidlertid være flere årsaker til at gjentatte samarbeid er vanlig praksis. En grunn kan være at bedriftsrepresentanter og designere opplever trygghet i det kjente. Trygghet for produsentene er at de kjenner til designerens evner, sterke og svake sider, arbeidsmetodikk og tilnæringsmåter. På denne måten blir utviklingsprosessene mer forutsigbare, og bedriften vil dermed kunne vurdere på et tidligere tidspunkt hvor ressurskrevende prosessene vil være. For designere virker det som om gjentatte samarbeid gir en økonomisk trygghet, ved å bygge en god relasjon til en produsentbedrift øker de sjansene sine for økt inntjening og man kan velge å samarbeide med bedrifter som man vet faktisk betaler for den jobben man utfører. På grunnlag av dette kan det tenkes at aktørene benytter seg av gjentatte samarbeid i et forsøk på å eliminere et

usikkerhetsmoment i prosesser som ellers er preget av høy grad av usikkerhet. Det virker imidlertid som om bedrifter må gå en balansegang her, slik at man ikke knytter seg for tett til en eller flere designere, slik at man slutter å samarbeide med andre nye designere og går glipp av nye innspill.

4.2.2 Organiseringsevne

Alba

I Alba begynte de allerede på 1980-tallet å jobbe med problemløsning i tverrfaglige team på tvers av organisatoriske enheter for å generere innovative ideer. Thomas forteller at det i 1986 ble etablert noe som ble kalt "Superteam" i bedriften. Dette var tverrfaglige grupper som bestod av tre representanter fra ulike organisatoriske enheter. Et superteam kunne for eksempel bestå av en selger, en fra produksjon og en fra administrasjonen. Det ble etablert fem slike superteam og hver av gruppene fikk en utfordring. Den ene gruppen ble tildelt utfordringen om å svare på hvordan fremtidens bord ville se ut, en annen gruppe fikk samme problemstilling om stoler, mens en annen gruppe tok for seg fremtidens sofa. De to resterende gruppene fikk i utfordring å komme med innspill på Albas fremtidige markedsføringsstrategi og hvordan de kunne forbedre interne prosesser knyttet til administrasjon og produksjon. Hver av gruppene fikk seks måneder på seg til å komme frem til en løsning. Thomas var en del av superteamet som skulle finne ut av hvordan fremtidens bord skulle se ut. I sitatet nedenfor forteller Thomas om en eksplorativ og utforskende prosess hvor rammene ikke var satt på forhånd.

"Vi satt oss et mål, etter at vi hadde lagd en ide om hva vi skulle gjøre, det var at vi skulle finne en helt ny designer som vi ikke kjente, vi skulle tørre å tenke helt nytt i forhold til materialbruk og være åpne, vi skulle ikke legge

noen produksjonsbegrensninger eller noen ting. Tidligere så var det produksjonen som la begrensninger på hva du lagde av nye produkter, hvis produksjonen sa "Nei, dette går ikke an å lage." så ble det ikke laga. De begrensningene, sa vi, de eksisterer ikke, per definisjon så går alt og om vi ikke kan produsere det selv så får vi finne noen som kan produsere det, og hvis vi må investere i en ny maskin, ja da får vi investere i en ny maskin - altså det var sånne frie tanker vi la til grunn her." - Thomas

Thomas og hans superteam fant en design duo bedriften ikke hadde arbeidet med tidligere under en messe, hvor de syns at de presenterte spennende produkter. Bedriften tok kontakt med duoen og inviterte de til å komme med et produktforslag i henhold til de spesifikasjonen Alba hadde satt. I slutten av 1988 lanserte Alba og superteamet fremtidens bord designet av duoen, som da ble døpt om til 90-tallets bord, i ettertid slutten av 1990-årene så kunne bedriften se tilbake og si at det faktisk var 90-årenes bestselgende bord. I slutten av 1990-årene så gjentok Alba operasjonen med samme suksess og lagde da 10-årenes bord, designet av samme duo. Thomas forteller at de ikke bare var hans superteam som oppnådde kommersiell suksess, det tverrfaglige samarbeidet hadde vært vellykket for de andre teamene også. Thomas forteller at det minst målbare resultatet ble levert av superteamet som jobbet med interne prosesser og rutiner.

Jeg spør Thomas om grunnen til at relasjoner og personlig kjemi med designere er viktig for han, er fordi de har et tett samarbeid. Han forteller at Alba har tette dialoger med sine eksterne designere fordi produktutviklingsprosessen består av milepæler hvor Alba er nødt til å vurdere om de skal jobbe videre med produktet eller ikke. Men designerne har ikke utstrakt kontakt med Thomas når deres produktforslag blir tatt videre til utviklingsfasen, da er det

produktutviklingsavdelingen som tar over. Selve kontakten med designeren blir da noe som er adskilt fra lederspørsmål. Men Thomas beskriver sin rolle som sentral i utviklingsprosessen til tross for dette, på grunn av milepælene som han beskriver som "go or no-go's". Prognoser, investeringsanalyser, kostnadsanalyser og tenkt salgspris utvikles i forkant av produktet, dermed omhandler milepælene ofte om et produkt blir for dyrt for det markedet det er tiltenkt. Da blir veien videre enten et kompromiss, alternativt avsluttes hele prosessen. Alba har av mai 2017 ansatt en Designsjef. Thomas forteller meg under en oppfølgingsamtale i mai 2017 at rollen som salgssjef og designsjef går hånd i hånd, og at de to kommer til å jobbe tett sammen fremover. Alba deler ut design briefer til designere de kan tenke seg å få et produktforslag fra. Designere sender også uoppfordrede produktforslag til bedriften, men Thomas forteller at det sjelden de blir tatt videre til utvikling - men det hender. Alba er selektive i utsendelsen av design briefer, Thomas forteller at dette er fordi de ikke ønsker å utsette seg for unødvendig konkurranse. Hvis en designer har mottatt en brief fra Alba, og designeren kommer med et produktforslag men Alba velger å ikke gå videre med produktet, ber Alba designeren om å ikke ta produktforslaget videre til bedriftens konkurrenter. Designerne mottar et lite honorar fra Alba, mot at de ikke tar produktet sitt videre til noen andre i seks måneder.

I forhold til utvelgelsen av nye produkter, forteller Thomas også at Alba har ulike *råd* i bedriften. Rådene består av representanter fra de ulike organisatoriske enhetene - et råd består for eksempel av selgere - disse har en rådgivende funksjon i forhold til satsning på nye produkter, mens det er ledergruppen som tar en endelig avgjørelse. Thomas forteller at han tror det er viktig å involvere ansatte for å få et produkt til å lykkes.

Demo

Før et produkt blir tatt videre til utviklingsfasen hos Demo blir det foretatt en vurdering. Bendik beskriver dette som en demokratisk prosess hvor representanter fra ulike organisatoriske enheter er representert. Vurderingen foregår i form av et produktmøte hvor representanter fra økonomi- og ordreavdeling, selgere og designere er til stede, her vises nøytrale produkttegninger og alle får anledning til å ytre sin mening om produktet. Etter dette møtet forteller Bendik at de har et ytterligere møte, hvor kun daglig leder, designere og markedsføringsansvarlig deltar. Her blir mulighetene for produktene diskutert videre, og en beslutning blir tatt.

“Vi lager produkter, vi selger de, vi pakker de inn og lager historier rundt de. Men kjernen er å lage gode produkter, så hele organisasjonen må på en måte være innstilt på å få til det.” - Kristoffer

Kristoffer forteller at alle har forskjellige innfallsvinkler når de ser på et produkt; Økonomisjefen er opptatt av at produktet ikke er for dyrt, at det har en god margin og størrelsen på esken med hensyn til transport og lagerplass. Ordreavdelingen er opptatt av antall komponenter produktet består av og at det ikke er for lang leveringstid på disse. Designerne er opptatt av at produktet skal utfordre det eksisterende, være nyskapende og samtidig tidsaktuelt. I tillegg skal produktet oppfylle krav om funksjon, varighet, og kunne benyttes av ulike brukere. Markedsføringsavdelingen er opptatt av hvordan produktet kan brukes i et miljø, hvordan man skal inspirere forbrukere til å bruke produktet på sin måte i sitt hjem, eller hvordan en interiørarkitekt skal bruke det i sitt prosjekt, hvordan man sprer bildene og at Demo inspirerer bloggere til å bruke produktene til å lage nye miljøer som inspirerer på måter som Demo ikke kan. Kristoffer vektlegger betydningen av at alle de ansatte har tro på produktene de formidler.

"(...) så man må på mange måter lage et system, eller en prosess da, eller feedback-loops slik at vi får vite at det vi holder på med er bra og innenfor, og helst veldig bra, og hvordan skal vi bli bedre og hva er vi ikke gode på." - Kristoffer

Kristoffer forteller at design er et element i alt de gjør, og at det berører ulike "flater" som involverer brukere, konsumenter, produsenter, designere og salgsnettverk - og at Demo hele tiden må jobbe for å holde seg oppdatert gjennom interaksjon med disse flatene.

Jeg spør Kristoffer om designerne som er ansatt internt i bedriften er inkludert i prosesser som strekker seg utover selve formgivningen av produkter. Han forteller at de er involvert i det praktiske som har med produktene å gjøre, med tanke på materialer og innpakning. De jobber også med kvalitetsprosesser på fabrikkene og miljøspørsmål som dekomponering av produkter og livstids varighet. I tillegg er de involvert med fotografering av produktene og styling i ulike scenarioer, utforming av kataloger, navngivning av produktene og historiefortellingen som omringer de. Kristoffer beskriver at mye av dette er på siden av hva de egentlig gjør, men at det er viktig for andre ansatte i bedriften.

Demo sender både ut briefere og mottar uoppfordrede produktforslag. Kristoffer forteller at hvordan de organiserer produktutviklingsprosessen varierer ut i fra hvilken designer de samarbeider med. Hvis det er en "kunstner" som Kristoffer beskrev tar Demo *"en litt større plass, eller større rolle i prosjektet i forhold til å prøve å løfte det frem."*

Bendik fungerer som primærkontakt for de fleste eksterne designere som bedriften samarbeider med, men egentlig kommer dette an på hvem designeren har en relasjon til. Bendik forteller at en vanlig tidsramme for utviklingen av et produkt er mellom 8 måneder og to år, så det er en langvarig relasjon mellom bedriften og designeren. Bendik beskriver en iterativ prosess som går frem-og-tilbake mellom han og den eksterne designeren. Kommunikasjonen går som oftest over Skype eller mail, ettersom de fleste designerne Demo jobber med ikke befinner seg i Oslo. Bendik beskriver en prosess hvor han først mottar arbeidstegninger av et produkt, som justeres og sendes frem og tilbake mellom han og designeren, til begge parter er fornøyd. Noen ganger dukker det opp utfordringer som gjør at prosessen stopper opp, da hender det at eksterne designere lager egne prototyper og løsningsforslag som bidrar til å drive prosessen fremover.

Designere

Anders uttrykker et ønske om å bli inkludert så tidlig som mulig i prosessen, og være med hele veien, men han forklarer at det er veldig forskjellig fra prosess til prosess. Noen ganger sender han over tegninger via mail, og får svar et halvt år eller et år senere om at en prototyp er klar uten at han har vært involvert i det hele tatt - dette er ikke ønskelig forteller Anders. Han ønsker å være så involvert som mulig, men gir samtidig uttrykk for at produsenten ikke har en "hotline-telefon" hvor man får detaljerte beskrivelser av alt som skjer. Bendik på den andre siden syns det kan være fint å kunne tegne produktene og komme opp med ideen, selve produktutviklingen overlater han gjerne til produsenten hvis de har ressurser til det. Denne variasjonen i preferanser kan man tenke seg at kommer av at Bendik jobber med produktutvikling hver dag hos Demo.

Oppsummering

I både Alba og Demo er bedriftslederne involvert i produktutviklingsprosessene, de har til og med svært sentrale roller. Det virker som om bedriftsledere er svært involvert i utvelgelsesprosessen, men at selve utviklingsfasen blir overlatt til andre avdelinger. Begge bedriftsrepresentanter vektlegger betydningen av at hele organisasjonen, med ansatte fra alle organisatoriske enheter, er engasjert i produktutviklingsprosessen. Begge uttrykker at hvis de ansatte har en følelse av å bli inkludert øker sjansene for at produktene lykkes. Både Alba og Demo benytter seg av variert kunnskap og erfaring i vurderingsfasen av produktutviklingsprosessene, her får alle ansatte anledning til å ytre sin mening om produktforslag. Demo benytter seg av innspill fra en rekke aktører når prototypene er klare - både interne og eksterne designere, samt representanter fra ledelsen. I Alba foregår selve produktutviklingsprosessen på et nivå som er adskilt fra ledelsen, men representanter fra ledergruppen blir involvert ved viktige milepæler som angår økonomi i utviklingsprosessene. Basert på uttalelsene virker det som om vanlig praksis er at eksterne designere har en hovedkontakt ved bedriften, som de forholder seg til. Det virker ikke som om eksterne designere blir satt i kontakt med flere organisatoriske enheter utover denne hovedkontakten. Utviklingsprosessene blir beskrevet som tette samarbeid mellom bedrift og ekstern designer, som foregår over lengre tidsperioder. Kommunikasjonen går frem og tilbake, begge parter samarbeider om å løse problemer og drive prosessen fremover. Både Alba og Demo beskriver utviklingsprosessene som varierte og at det ofte kommer an på hvilken designer de samarbeider med. Noen ganger gjør designeren mye av jobben med å drive prosessen fremover, andre ganger må bedriftene være langt mer involvert. På bakgrunn av dette kan vi si at begge bedriftene er veldig fleksible og er tilsynelatende øvd i å tilpasse seg prosessen.

4.2.3 Handlingsarenaer og prototyping

Alba

Thomas forteller at han reiser rundt på messer og besøker masterutstillinger på Kunsthøgskolene i Oslo og Bergen for å oppdage designere. Han legger vekt på at man komme seg ut av kontoret og bygge relasjoner ved å møte mennesker ansikt-til-ansikt. Anders forteller at Alba er flinke til å arrangere fester og sosiale sammenkomster hvor designere er invitert. Thomas sier ikke nevneverdig om bruken av fysiske objekter i utviklingsprosesser, men han reflekterer over endringen som har skjedd med tanke på digitalisering:

“Nå ble jeg litt nostalgisk. I gamle dager så var jo alle tegninger 1:1, og vi hadde svære skap som var på flere kvadratmeter der vi lagret disse A0 tegningene av alle produktene. I dag så har ikke vi en tegning, alt er digitalt ikke sant.” -Thomas

Demo

Demo besøker også messer og skoler, og arrangerer fester hvor designere inviteres. Demo produserer produktene sine i utlandet, og det er oftest Kristoffer og Bendik som reiser til fabrikkene for å vurdere og bedømme prototyper.

“Da ser man om det er en lang vei for produktet å gå eller ikke, det hjelper alltid masse å ha et fysisk produkt å se på.” -Bendik

Et bilde av prototypen blir så sendt til designeren som får muligheten til å godkjenne prototypen eller be om at noe justeres. Noen ganger lages “mock-ups” ved kontoret til Demo, dette er enkle papp-modeller som lages for å få en følelse av størrelse og form, men som oftest brukes digitale tegninger til dette formålet. Bendik forteller at eksterne designere noen ganger lager egne prototyper.

Designere

Messer er en veldig viktig arena for designere. Her får de vist frem sine produkter som enda ikke har blitt satt i produksjon, og får samtidig anledning til å besøke standene til produsentene. Her utveksles kontaktinformasjon og relasjoner bygges. Både Anders og Bendik forteller at det gjelder å være utholdende og aktiv på de riktige arenaene for å kunne komme i kontakt med produsenter.

“Så det handler om at du må være der, ha en porsjon flaks, og forhåpentligvis gjøre bra ting.” - Bendik

Anders forteller om ulike bransjearrangementer som skjer utenom messene, for eksempel i regi av DOGA. Videre er arrangementer i regi av produsentene en viktig arena, hvor man kan knytte kontakter til både produsenter og innlede kontakt med andre designere, og på denne måten få tilgang til et annet kontaktnett.

“Så er det jo noen produsenter, får man da komme til og jobbe helt hands-on selv med prototyper som også er veldig ønskelig syns jeg,” - Anders

Anders er opptatt av grundige prosesser, og argumenterer for at en designprosess ikke bare kan foregå på skjermen eller på skissepapiret. Han forteller at utviklingen av et fysisk objekt innebærer utprøving, og beskriver at det finnes ulike metoder man kan benytte seg av: skalamodeller, mock-up modeller og prototyper. Anders forteller om en trinnvis og iterativ prosess hvor man prøver seg frem, med kontinuerlig forbedring av prototyper, og til slutt nærmer seg et godt produkt. Anders forteller at han tror det har skjedd en utvikling hvor produsenter og designere lener seg litt for mye på digitale verktøy, og hopper

over noen essensielle steg på veien. Bendik jobber for det meste med digitale renderinger av produkter, men forteller at et fysisk produkt er viktig å ta med i vurderingen.

Oppsummering

Selve produktutviklingsprosessen er preget av stor grad av digitalisering. Dette gjelder i utviklingen av selve produktet, ved hjelp av digitale tegneverktøy og visualiseringsprogrammer. Så vel som i kommunikasjonen mellom aktørene, hvor korrespondanse skjer ved hjelp av mail og Skype. Til tross for dette er de fysiske møteplassene fortsatt svært viktig. Både designere og bedriftsrepresentanter beskriver messer som en viktig arena, i tillegg til diverse bransjearrangementer og fester. På bakgrunn av dette vil jeg beskrive produktutviklingsprosessen som en utpreget sosial aktivitet. Samarbeidet mellom designere og produsentbedrifter i den norske møbel- og interiørbransjen er svært relasjonsbasert. Sosiale forhold og kjemi har dermed stor innvirkning på avtaler som tidvis er svært lukrative.

Designere og produsenter møtes jevnlig på sosiale -arenaer, her oppnår man kontakt med aktuelle aktører og opprettholder relasjoner med de man allerede kjenner. Disse arenaene er ofte lukkede arrangementer som krever en invitasjon. Dette er viktige arenaer ikke bare for forholdet mellom produsent og designer, men også designere i mellom. Det er ikke bare de fysiske møtene mellom personer som er viktige, også interaksjon med fysiske objekter trekkes frem av begge designere som viktige elementer i produktutviklingsprosessen.

4.2.4 Design-forkjempere

Alba

Thomas er bedriftsøkonom uten designfaglig bakgrunn, men han har alltid jobbet innen møbel- og interiørbransjen. Han beskriver at han har veldig respekt for

design. Han forteller at han har *“jobbet med design i bedriften hele tiden”* og vært involvert i forskjellige prosesser. Alba har hatt et par forskjellige eiere over årenes løp, og Thomas forteller om varierende grad av fokus på design og produktutvikling. I en periode befant Alba seg i en situasjon hvor de måtte få orden på økonomien, og det fikk de til, men det innebar fullstendig stans i produktutvikling i en fireårsperiode på 2000-tallet.

“Og da vi tok markedsundersøkelser på oss selv så ble vi oppfattet som - lite innovative, sidrompa, gammeldagse, trauste - alle de negative, norske negative ordene som du kan få, det var det vi ble beskrevet som da.”

- Thomas

Thomas beskriver dette som en tung periode, hvor bedriften mistet mye moment fordi det ble et overdrevet fokus på inntjening som førte til forsømmelse av produktporteføljen. Alba har nå eiere som har gjort produktutvikling til en prioritet, og Thomas forteller at dette er en spennende tid. Thomas forteller at *god design* og stoltheten av å ha et godt produkt er prioriteringer som kommer høyt på listen når et nytt produkt skal utvikles. Jeg spør Thomas om hva Alba gjør for å fremstå som en attraktiv bedrift for designere å jobbe med, og da svarer han at det er gjennom god design og å samarbeide med så mange designere som de gjør.

Demo

Kristoffer jobber ikke bare med å fremme design internt i Demo, men jobber i tillegg for å fremme design utover bedriftens grenser. Når jeg spør Kristoffer om hva de gjør for å fremstå som en attraktiv bedrift for designere å jobbe med får jeg vite at Demo har iverksatt en rekke tiltak. Demo har studentkonkurranser i hele Europa, de besøker skoler, og inviterer skolene til å komme til deres stand når de

stiller ut på messer. I tillegg engasjerer bedriften design interns. Demo inviterer alle designere som har lyst til å sende inn produktforslag, disse produktforslagene blir gjennomgått fire ganger i året hvor alle som har sendt inn forslag for en form for tilbakemelding. Demo vektlegger også den sosiale omgangen med designere og inviterer de til fester.

“(...) historisk tror jeg at det har vært litt lukkede dører i norske selskaper, jeg vet ikke om det har vært en sånn redsel for at noen skal stjele ideen din eller om det bare er norsk kultur da, at vi er så redd for folk - men jeg tenker da at vi ikke skal være sånn. Vi skal være et sted der designere ikke skal være redd for å henge sammen med oss, eller å tørre å presentere ideen sin. Vi vil høre ideene til designere, vi blir ikke bedre enn de ideene vi får inn og de ideene kommer ikke bare herfra (..).” - Kristoffer

Demo har vært delaktig i arbeidet med å iverksette en stipendordning for nyutdannede designere. Bedriften har i tillegg alliert seg med andre aktører i møbel- og interiørbransjen hvor de blant annet har bidratt til å fremme norske designere internasjonalt gjennom initiativtaking til fellessatsninger og utstillinger internasjonalt. Kristoffer understreker at det viktigste de gjør som bedrift er å faktisk ansette designere. Kristoffer forteller at Bendik og de andre designere påvirker og inspirerer de andre ansatte til å bry seg mer om materialer og skaper engasjement rundt produktene, i kraft av dette fungerer også de interne designerne som design-forkjempere.

Designere

Anders har opplevd at noen produsenter sier at “de absolutt tror på design” men når det kommer til stykket er det mange som ikke gjør de nødvendige

investeringene og som inngår kompromisser som går på bekostning av produktkvaliteten.

Bendik opplever at norske bedrifter ikke har vært så åpne for nytenkning. Bendik forteller at en designer kan bidra ved å ta en annen innfallsvinkel til utfordringer og tilby et annet alternativt synspunkt som bedriften kan ha godt av å høre - selv om ikke alt designeren kommer med nødvendigvis er "riktig".

"(...) det er kanskje et eller annet med at de ikke står løpet helt ut - at man kanskje gjør det lille samarbeidet, men så stopper opp på en måte, man har ikke helt troen på at det skal gå hele veien, man tør ikke å markedsføre det helt ut." - Bendik

Bendik forteller at man som designer må tørre å stå opp og si i fra hvis man opplever at kvaliteten på produktene ikke er bra nok, når man samarbeider med bedrifter:

"Men man jo må fortsatt tegne noe som passer inn i det de har, også må man på en måte være tøff nok til å si at det dere har det er ikke greit nok. Hvis de på en måte prøver å lage et produkt som ikke holder den kvaliteten man ønsker at det skal være så må man si i fra om det og." - Bendik

Oppsummering

Gjennom sine uttalelser gjør de to bedriftslederne det tydelig at de vurderer designkompetanse som noe verdifullt. Men det er noen variasjoner i hvordan de to bedriftene uttrykker dette til sitt eksterne miljø. Demo har en mer proaktiv holdning til design-forkjemping gjennom sitt engasjement også utenfor bedriftens grenser. Det kan virke som om Alba ikke ser et like stort behov for å jobbe med å

gjøre seg attraktive for designere fordi det er som regel designeren som må jobbe for å gjøre seg attraktiv for bedriften. Det virker som om det er helt avgjørende for designerne å være i kontakt med bedriftsrepresentanter som tror på verdien av design. Betydningen av denne kreften kommer tydelig frem også i designerens beskrivelse av hva som er en god samarbeidspartner - det er bedrifter som "ser verdien av design" og som "tør å satse".

4.2.5 Tidsaspektet

Alba

Thomas forteller at han mener at et produkt med god design, er lik et produkt med lang levetid, og tilføyer at de fleste produkter i Albas kolleksjon har en levetid på ti år. For han er det et enkelt regnestykke:

"De første 3 årene på et produkt, tjener du ikke penger på det. De neste syv årene tjener du penger på det. Hvis du får et produkt til å leve enda lenger, tjener du veldig mye mer penger på det." - Thomas

Thomas ser på design som en investering, og å ikke investere i design er for han kortsiktig tenkning. Alba opererer med en treårig designstrategi som indikerer en forståelse for at design ikke gir umiddelbar avkastning, men heller er en langsiktig investering. Thomas bidrar til utformingen av designstrategien til Alba.

Designstrategien er treårig og beskriver hva slags produkter bedriften skal fokusere på og hvilke designere bedriften skal samarbeide med.

Demo

Kristoffer sa ingenting som kan direkte relateres til tidsaspektet. Bendik forteller at de har hatt et produkt som de kun brukte seks måneder på å utvikle,

sammenlignet med en normal produktutviklingsprosess som varer fra åtte måneder til to år, var dette en veldig rask prosess. Bendik forteller at det "*kanskje gikk litt raskt, fordi da var det ikke alle ting som var helt på plass*".

Digitalisering og globalisering har ført til at nettverket av design-aktører har blitt betydelig større samtidig som den har blitt mindre. En designer i Milano vil på mange måter ha de samme referansene som en designer i Oslo, da de deltar på de samme messene og samarbeider med mange av de samme produsentene. Tilgangen til internett og flyreiser har redusert betydningen av geografisk lokasjon. Bendik forteller at "designverden" har blitt liten fordi alle har tilgang på det samme, og designere blir inspirert av hverandre. Dette øker risikoen for at to produsenter utvikler produkter som er svært like hverandre. Bendik beskriver dette som en av mange usikkerhetsmomenter som preger utviklingsprosessen.

Designere

Anders forteller om en endring i tempo siden han startet; før var det vanlig for produsenter å lansere en eller to nyheter i løpet av et år, mens nå produseres alt fra fire til ti nye produkter hvert år. Han erfarer at produsenter ofte tar på seg for mange prosjekter samtidig, og at dette noen ganger går på bekostning av kvaliteten, da prosessene er preget av hastverk. Han opplever at produsentene setter seg tidsfrister på grunnlag av viktige messer, da det er viktig for produsentene å ha noe vise frem på denne arenaen. Anders forteller at dette tidspresset i noen tilfeller hindrer produsentene i å informere designere om vesentlig endringer på produktene.

Jeg spurte Bendik om han hadde noen forslag til hvordan bedrifter kunne tilrettelegge for bruken av designkompetanse. Han vektlegger at bedriftene må gi det litt tid:

“For jeg tror i, det er jo flere norske bedrifter som på en måte har prøvd å fornye seg, også har det ikke funket det har stoppet opp, også har de sluttet med det også har de gått tilbake til det trauste, så har de kanskje ikke, ja holdt ut i lange løp da. Jeg tror mange er redd for å bare bruke pengene på det, fordi de har gått på en smell på det før. Men så har du de som har kommet over og sett faktisk at det er en gevinst på det, de fortsetter jo med det.” -Bendik

Oppsummering

Bedriftene befinner seg i en design intensiv bransje hvor det er et kontinuerlig fokus på produktutvikling, det virker som om bedriftene og de ansatte er vant til tidssyklusene og lange tidsintervaller. Design er allerede en del av strategiske dokumenter. Det kan tenkes at årsaken til at dette ikke dukket opp som et sentralt tema blant bedriftsrepresentanten er fordi det blir tatt som en selvfølge.

Produsentene er klar over hvor lang tid de trenger for å produsere et produkt, fordi dette er helt essensielt for den daglige driften og noe de har gjort mange ganger tidligere. Det virker som om tålmodighet heller er et sentralt tema hos bedrifter som ikke er like vant til å benytte seg av designkompetanse. Likevel forteller Anders at produktutviklingsprosesser i 2017 er preget av et annet krav til tempo og forventning til kvantitet enn før, samtidig som kravene til kvalitet ikke har blitt lavere.

4.3 Oppsummering

Forståelsen av design

Forståelsen av design varierer med funksjon. Designere og bedriftsledere har ulike oppfatninger av hva design innebærer. For designerne er design en prosess, mens det for bedriftslederne er et resultat.

Designallianser

Bedriftene har ulik intern organisering: Alba benytter seg kun av ekstern designkompetanse, mens Demo benytter både intern og ekstern designkompetanse. Det er en tendens til gjentatte samarbeid. Personlig kjemi og relasjoner er en avgjørende faktor i valg av samarbeidspartner for både bedrift og designer.

Organiseringsevne

Bedriftene involverer ansatte med ulike kompetanseområder i startfasen av utviklingsprosesser. Bedriftslederne har en sentral rolle i utvelgelsen av produkter. Bedriftene er fleksible og tilpasser prosessene ut i fra hvem de jobber med. Det virker ikke som om det er vanlig at eksterne designere er i kontakt med flere organisatoriske enheter utover produktutviklingsavdelingen.

Handlingsarenaer og prototyping

Kommunikasjonen mellom aktørene og selve fremstillingen av objekter er preget av digitalisering. Men, de fysiske møteplassene er fremdeles veldig viktig. Designere og bedrifter møtes på sosiale arenaer for å knytte kontakter og bygge relasjoner. Bruken av prototyper er viktig for designerne.

Design-forkjempere

Det to bedriftene er litt ulike i måten de promoterer verdien av design på. Her har Demo en litt mer proaktiv holdning sammenlignet med Alba, men det er helt klart at design er en kompetanse de verdsetter. At bedrifter ser verdien av design er svært viktig for designerne. Designerne bidrar også til å promotere verdien av design, for kollegaer og andre bedrifter som de samarbeider med.

Tidsaspektet

Design tar tid. Det virker som om bedriftslederne er vant til å operere med lange tidsperspektiver. Det kan virke som om designerne kunne ønske seg grundigere prosesser med videre tidsrammer.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene presentert i forrige kapittel diskuteres i forhold til eksisterende litteratur. Innledningsvis diskuteres de ulike forståelsene av design i forhold til eksisterende definisjoner. Deretter drøftes informantenes uttalelser knyttet til de ulike kreftene i DO ACT-rammeverket (2012) i henhold til Jevnaker og andre bidragsytere. Hensikten er å belyse om rammeverket gjør seg gjeldende for samarbeid mellom designere og bedrifter i dagens norske møbel- og interiørbransje, samt belyse hvordan bedriftene tilrettelegger for bruk av designkompetanse i henhold til dette rammeverket. Avslutningsvis presenteres tre dilemmaer som bedriftsledere og designere møter på i designprosesser.

5.1 Varierende forståelse av design

Forståelsen av design varierer med *funksjon*. Designere og bedriftsledere hadde ulike oppfatninger av hva design innebærer. Designerne opplevde design mer som en prosess bestående av problemløsning, mens bedriftslederne så på design som noe som representerte et resultat.

Designerne beskriver design som problemløsning, en metode for å oppnå en ønsket situasjon, dette er et syn som reflekteres i Browns beskrivelse av Design Thinking (Brown 2008). Anders reflekterte over at aspektene som ligger bak designprosessen ofte mange og sammensatte, mens det som presenteres for brukeren skal være noe intuitivt og lettfattelig - design er dermed noe paradoksalt. Denne refleksjonen samsvarer med Krippendorffs (Krippendorff 1989, s. 9) beskrivelse av design som noe paradoksalt. Design handler altså om å balansere mellom det å skape noe nytt, innovere, som innebærer noe komplekst, og samtidig lage noe som er intuitivt, en videreføring av det eksisterende. Videre reflekterte Anders over betydningen av trender og at produkter er "*innenfor en*

viss tid” som viktige komponenter av hans arbeid med design. Dette kan vi kjenne igjen fra Vergantis (2008) beskrivelse av designdrevet innovasjon, og et produkts semantiske dimensjon (se kapittel 2.3).

5.2 Betydningen av de muliggjørende kreftene

Designallianser

Under designallianser har vi sett hvordan bedriftene tilegner seg designkompetanse og hva de ulike aktørene vektlegger som egenskaper hos sine samarbeidspartnere.

Alba benytter utelukkende eksterne designere, mens Demo kombinerer eksterne og interne ressurser. I norsk møbel- og interiørbransje er det vanlig praksis å kun benytte seg av eksterne designere. En dansk undersøkelse finner at selskaper som benytter seg av eksterne designere er mer profitable enn bedrifter som kun har interne designressurser (National Agency for Enterprise and Housing 2003). Dette er også noe som støttes av andre studier, som har funnet at innovative selskaper i design-intensive bransjer har en tendens til å tilegne seg designkompetanse gjennom eksterne tilbydere (Dell'Era & Verganti 2010). Den danske undersøkelsen finner at bedrifter som kombinerer interne og eksterne design ressurser opplever større grad av økonomisk inntjening, sammenlignet med de som kun benytter seg av eksterne tilbydere (National Agency for Enterprise and Housing 2003). Det kan tenkes at Demo opplever en rekke fordeler ved å ha kreativ designkompetanse som en intern ressurs. En designer vil mest sannsynlig være i stand til å forstå andre designere på en annen måte enn ansatte uten designfaglig bakgrunn. Dermed overkommer Demo kommunikasjonsbarrieren som ofte oppstår mellom bedriftsrepresentanter og designere (Riis 2004). Ved å ha en designer internt overkommer bedriften kommunikasjonsbarrieren som kan prege møtet mellom

bedriftsrepresentanter og designere, fordi man har en ressurs som snakker samme "språk" (Verganti 2008) (Bucolo et al. 2012) som de eksterne designerne. På denne måten kan bedriften få tilgang til den kunnskapen de eksterne designerne besitter, ved at den interne designeren tilegner seg den og kommuniserer den videre til resten av bedriften. Denne interne designkompetansen gjør det kanskje enklere for dem å samarbeid med designere fra ulike nasjonaliteter i større grad enn Alba fordi kommunikasjonen på tvers av kulturer går lettere når aktørene har et felles utgangspunkt - designkompetanse. Studier har funnet større grad av innovasjon hos produsenter som benytter seg av designere fra en vidt spekter av nasjonaliteter (Dell'era & Verganti 2009). På den andre siden er det en stor avgjørelse å ansatte en kreativ designer i en fast stilling, fordi designkompetanse er fleksibelt og på mange måter, som vi har sett, vanskelig å sette fingeren på. Denne usikkerheten kan bidra til at mange vegrer seg for å investere i intern designkompetanse (Borja de Mozota & Young Kim 2009). Men enhver ansettelse innebærer en viss risiko, uansett om det dreier seg om designkompetanse eller ikke.

Jevnaker argumenterer for at bedrifter kan oppnå mer fruktbare samarbeid med designere ved å ikke "sende designeren hjem" når prosjektet er avsluttet, men i stedet invitere til gjentatte samarbeid (Jevnaker 2012, s. 204). Betydningen av å ha nære forhold og pågående samarbeid med noen talentfulle individer og grupper blir fremhevet (Jevnaker 2012, s. 203), og hun skriver at dette var noe som ble gjentatt av både bedriftsrepresentanter og designere som en nødvendighet for skapelsen av kreativ design (Jevnaker 2012, s. 245). Basert på informantenes uttalelser virker det ikke som om gjentatte og langvarige samarbeid er en forutsetning for å skape innovative produkter. Flere av informantene forteller derimot om at nye samarbeid leder til spennende produkter. Bendik forteller om bedrifter som har lyktes med bruken av designkompetanse og fremhever at

samarbeid med nye designere er et av grepene de har tatt for å skape fornyelse. Når Thomas fortalte om bruken av "Superteam" (se kapittel 4.2.2) i bedriften, var det et bevisst valg å opprette kontakt med nye designere, noen de aldri hadde jobbet med før, for å skape et innovativt produkt. Informantene forteller imidlertid om tendensen til gjentatte samarbeid. Kristoffer forteller om bedrifter som aldri samarbeider med nye designere, og at dette fører til ensformige og lite nyskapende kolleksjoner. Det finnes dermed en balansegang mellom gjentatte samarbeid og introduksjonen av nye, friske tenkere. Det kan virke som om gjentatte samarbeid kan være en tendens for å blant annet eliminere usikkerhet, men at dette ikke er en *nødvendighet* for å skape innovative produkter i en design-intensiv bransje. Tendensen til gjentatte samarbeid kan også tenkes å bli forsterket av vekten aktørene legger på myke faktorer som kjemi og relasjoner - disse tar tid å bygge og kan også være krevende. Gjentatte samarbeid mellom aktører som har god kjemi, kan tenkes å være mer behagelige og mindre stressfulle som følge av at man i større grad vet hva man kan forvente seg.

Jevnaker studerte bedrifter som ikke hadde like høy grad av bevissthet rundt design, som Alba og Demo. Kanskje er gjentatte, nære og langvarige samarbeid en nødvendighet for bedrifter som ikke er så vant til å bruke designkompetanse i sine utviklingsprosesser. Da vil samarbeidet fort kreve mer av begge parter, det tar lenger tid før prosesser blir implementert og desto lenger før samarbeidet gir nevneverdig resultater. Å inngå samarbeid med designere er en forutsetning for å legge til rette for bruk av designkompetanse. Men hvor tette og nære disse samarbeidene må være for å danne grunnlaget for å skape innovative produkter i en design-intensiv bransje kan stilles spørsmål ved.

Organiseringsevne

Under organiseringsevne har vi sett hvordan bedriftene organiserer interne prosesser, og hva slags rolle eksterne designere har i disse.

Vi ser bruk av tverrfaglig samarbeid hos begge bedrifter. Dette er et problemløsningsverktøy som ofte fremheves i forbindelse med Design Thinking (Brown 2008). Både Alba og Demo benytter seg av tverrfaglig kompetanse i startfasen av produktutviklingsprosessene, for å få innspill fra ansatte med ulike erfaringer og kunnskapsområder. Hos Demo er de interne designerne involvert i arbeidsoppgaver som ikke nødvendigvis er nedfelt i deres formelle stillingsbeskrivelse, men at de er med på disse prosessene er viktig for andre ansatte i bedriften.

Selv om det er vanlig praksis med tverrfaglig arbeid internt i bedriftene, virker som om eksterne designere har begrenset kontakt med andre flater i bedriftene. Det som blir beskrevet er at eksterne designere ofte henvender seg til en hovedkontakt i bedriften, og de innspillene designeren bidrar med blir formidlet av denne kontakten. Bedriftene er fleksible og tilpasser prosessene ut i fra hvem de jobber med. I bedriftene som er studert kan det virke som om de tilrettelegger for bruken av designkompetanse ved å være fleksible i organiseringen av prosesser, ikke nødvendigvis ta de eksterne designerne helt "ombord" (Jevnaker 2012, s. 206). Denne avstanden i utviklingsprosessen kan komme av at bedriftene er trent i å håndtere designkompetanse. Siden bedriftene har samarbeid med såpass mange eksterne designere, ville det også blitt svært ressurskrevende for de å inkludere alle på en måte som satte de i kontakt med ulike enheter på tvers av organisasjonen. Det virker som om bedriften har kreative designere ansatt internt i større grad er kapable til å drive store deler av prosessen selv, og den eksterne

designeren får en mindre rolle. Grad av involvering vil også avhenge av hvor komplekst produktet er.

Handlingsarenaer og prototyper

Under handlingsarenaer og prototyper har vi sett hvordan designere og bedrifter bruker fysiske objekter og arenaer underveis i utviklingsprosessen.

Kommunikasjonen mellom aktørene og selve fremstillingen av objekter er preget av digitalisering, men de fysiske møtene og objektene er fremdeles veldig viktig. Bruken av prototyper virker å være av større betydning for designerne enn for bedriftsrepresentantene. Prototypene blir vist til flere aktører som er involvert i utviklingsprosessen, og er på mange måter et kommunikasjonsmiddel.

Designere og bedriftsrepresentanter treffes på messer, bransjearrangementer og fester. Jevnaker beskriver at disse arenaene ble brukt aktivt under produktutviklingsprosessen (Jevnaker 2012, s. 211). Informantene beskrev disse arenaene mer som møteplasser hvor man kunne komme i kontakt med relevante aktører, og få "en fot innenfor". De ble ikke beskrevet som en arena for produktutvikling, men som Bendik fortalte, så varer en produktutviklingsprosess gjerne fra åtte måneder til to år. I løpet av denne tidsperioden har nok aktørene vært aktiv på disse arenaene, og man kan anta at det snakkes om status på prosjektene. Relasjoner og personlig kjemi er noe som alle aktørene verdsetter hos sine samarbeidspartnere. Samarbeid mellom designere og produsenter er en utpreget sosial aktivitet, som utspiller seg på delvis lukkede arenaer. Dette gjør det svært utfordrende for bedrifter som ikke har benyttet seg av designere tidligere - og særsilt for bedrifter som ikke befinner seg i en design-intensive bransje - å i det hele tatt komme i kontakt med designere (Riis 2004). Det å komme i kontakt med designere krever da en viss grad forhåndskunnskap, og det

kan tenkes at dette bidrar til å begrense utbredelsen av bruken av designkompetanse.

Design-forkjempere

Under design-forkjempere har vi sett hvordan bedriftsledere og designere promoterer verdien av design, internt i bedriftene så vel som til eksterne miljøer.

Dette aspektet er svært avhengig av aktørenes forståelse av design. Jevnaker fant at flere bedriftsledere verdsatte designeres innspill, som noe nytt og forfriskende, og designerne ble ansett for å være utenforstående uten "skylapper" (Jevnaker 2013, s.214). Kristoffer forteller at Demo ønsker innspill fra designere, fordi de trenger alle de gode ideene de kan få. Designere jobber også for å promotere verdien av design. Bendik fortalte at designere kunne komme med verdifulle innspill ved å ta en helt innta en helt annen innfallsvinkel enn det bedrifter har operert med tidligere. Han forteller også at man som designer må tørre å stå opp og si i fra hvis produkter ikke holder den kvaliteten som man streber etter. Kristoffer beskrev også at Bendik fikk de andre ansatte i Demo til å bli mer engasjerte i produktene. Det kan virke som om det fortsatt er en lang vei å gå før majoriteten av bedrifter er like bevisste verdien av design som Demo og Alba. Det virker ikke som om skeptisisme (Jevnaker 2012, s. 215) mot nye design satsninger er tilstede i de to bedriftene. Men dette punktet er viktig for designerne, når de jobber som eksterne designere opplever de at det er "*troen på design*" eller å hvilken verdi "*design har*" som oftest hindrer fremgang i prosessene.

Tidsaspektet

Tidsaspektet berører ved alle de øvrige drivkreftene, da design tar tid.

Det virker som om det er forståelse for dette i casebedriftene. Anders forteller at han verdsetter grundigere prosesser, og opplever det som en utfordring at produsentene ikke bruker god nok tid på å utvikle produkter til sitt fulle potensial. I en rapport utformet av Asplan Viak blir dette referert til som dimensjoneringsutfordringer, der bedriftsrepresentanter opplevde at designeren jobbet svært grundig med alle oppgaver, også oppgaver som bedriftene mente kunne løses på en enklere måte (Riis 2004). Det kan virke som om designerne ønsker seg mer tid til grundigere prosesser, enn det de får.

Oppsummering

Oppsummert indikerer funnene at bedriftene legger til rette for bruken av designkompetanse ved å ha et bevisst forhold til de fem dynamiske kreftene som Jevnaker identifiserer. Det er tydelig at alle fem krefter er relevante faktorer i produktutviklingsprosessene, og det virker som om både designere og bedriftsledere ser betydningen av de. Det kan virke som om jo høyere grad av tilstedeværelse de fem kreftene har i bedriften, desto høyere grad av tilrettelegging for designkompetanse. Funnene kan også tyde på at designerne, ideelt sett, ville foretrukket høyere grad av tilrettelegging enn det bedriftene er i stand til.

Designallianser - Bedriftene legger til rette for bruk av designkompetanse ved å samarbeide med designere.

Organiseringsevne - Det kan virke som om bedriftene legger til rette for designkompetanse ved å være fleksible.

Handlingsarenaer - Bedriftene legger til rette for bruk av designkompetanse ved å være aktivt tilstede på sosiale handlingsarenaer.

Design-forkjempere - Bedriftene legger til rette for bruk av designkompetanse ved å vise at de ser verdien av design.

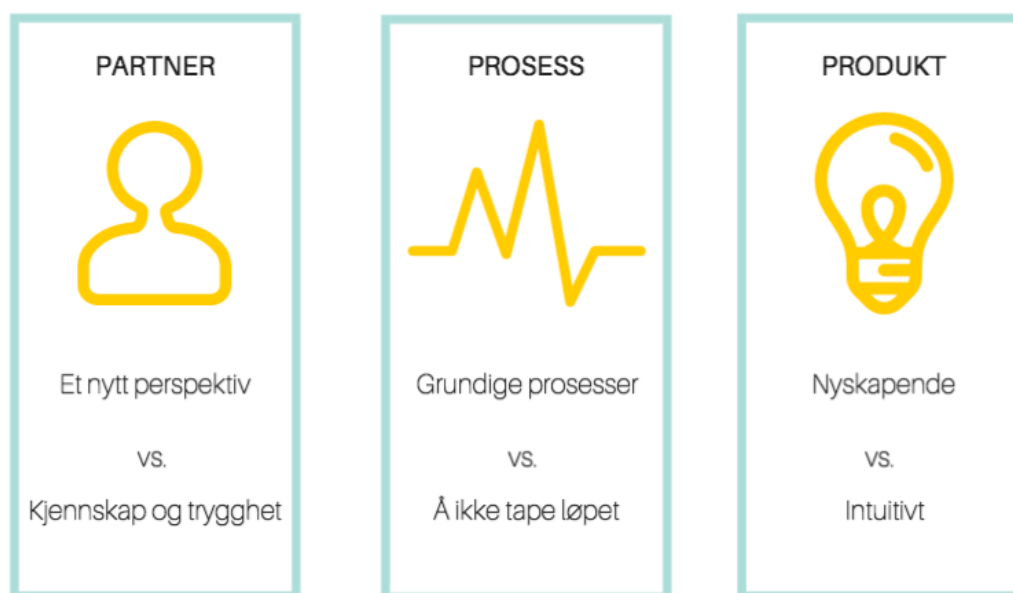
Tidsaspektet - Bedriftene legger til rette for bruk av designkompetanse ved å sette av tilstrekkelig med tid til grundige nok prosesser.

5.4 Tre dilemmaer: Partner, prosess og produkt

Analysen viser at de fem muliggjørende kreftene er viktige elementer i produktutviklingsprosessene. Dette støtter antagelsen om at de virker muliggjørende for samarbeid mellom bedrifter og designere. Funnene indikerer at kreftene blir vurdert som sentrale av både designere og bedriftsledere, men peker også i den retning av at bedriftene kanskje ikke alltid klarer å tilrettelegge i så *stor grad* som designerne kanskje skulle ønske. I en ideell produktutviklingsprosess ville designeren blitt inkludert helt fra starten av, bedriften ville hatt ressurser til å inkludere designeren i alle aspekter ved utviklingen og engasjert alle organisatoriske enheter, man ville hatt et langt tidsperspektiv, hvor produktet ble kontinuerlig forbedret, litt etter litt, til man slutt endte opp der man ville være - men i realiteten er dette utfordrende. Funnene indikerer at å ta hensyn til de fem kreftene i den grad som det foreslås i DO ACT-rammeverket kan være krevende å gjennomføre i praksis, men dette betyr ikke at samarbeidene ikke er fruktbare. I stedet trer et tydelig mønster frem i form av tre dilemmaer som bedriftsledere og designere møter på og må håndtere underveis i produktutviklingsprosessene. Dilemmaene omhandler (i) valg av

samarbeidspartner, (ii) hvor grundige prosessene skal være, og (iii) hvilken nyhetsgrad produktet skal ha:

- (I) Partner: *Et nytt perspektiv versus kjennskap og trygghet*
- (II) Prosess: *Grundige prosesser versus å ikke tape løpet*
- (III) Produkt: *Nyskapende versus intuitivt*



Figur 7: Dilemmaer i produktutviklingsprosessen (forfatterens)

Partner: Et nytt perspektiv versus kjennskap og trygghet

Bedrifter står ovenfor et kritisk valg helt innledningsvis i produktutviklingsprosessene - hvem skal vi jobbe med? Det er mange dyktige designere der ute, og her må bedrifter foreta en avveining og vurdere om man ønsker å jobbe med en designer eller et designbyrå man har samarbeidet med før og har kjennskap til, eller om man skal satse på noen man ikke har jobbet med tidligere. Jevnaker fant at dette dilemmaet - hvem man skal jobbe, og om det skulle skje på ett eller flere prosesser - presenterte en utfordring for både bedriftsledere og designere som hun intervjuet (Jevnaker 2012, s. 206). Denne studien identifiserer lignende funn. Designere må foreta en vurdering på om de

ønsker å pleie forholdet de allerede har etablert med en produsent, eller om de vil utforske potensielle muligheter hos andre. Valget handler om en avveining mellom risiko og muligheter på den ene siden og trygghet og stabilitet på den andre. Partner dilemmaet representerer et valg mellom et *nytt perspektiv* eller *kjennskap og trygghet*.

Ved å velge et *nytt perspektiv*, og samarbeide med en ny partner, får bedriften en ressurs i form av nye innfallsvinkler, og tilgang på helt nye tanker og ideer. Dette kan bidra til å skape et produkt eller en tjeneste som er nyskapende og som løser problemer på en helt ny måte enn før. På den andre siden vil bedriften kunne risikere å bruke unødvendige ressurser på opplæring og informasjonsformidling. Når man ikke kjenner designerens tilnæringsmåte eller arbeidsteknikk kan en risikere å få en uhyggelig overraskelse når kommunikasjonen eller samarbeidet overhodet ikke fungerer som det skal. Ved å velge en samarbeidspartner som representerer *kjennskap og trygghet* vet man vet hva man får. I disse tilfellene sparer man tid og ressurser da det ikke er behov for å gi designeren en så dyptgående introduksjon til bedriftens ønsker, behov og begrensninger. På den andre siden kan bedriften risikere å være lite kritiske og dermed overvurdere designerens evne på grunnlag av god kjemi. Bedriften vil kunne risikere å lage noe som er kjedelig og lite nyskapende. I ulike faser vil bedriften ha ulike behov. I en fase hvor markedet er i vekst og bedriften har tilgjengelige ressurser, vil kanskje tilbøyeligheten til å satse på et *nytt perspektiv* være større enn i nedgangstider da risikoen forbundet med et slikt partnerskap vil bli oppfattet som større.

Prosess: Grundige prosesser versus å ikke tape løpet

Bedrifter må også ta et valg under selve utviklingsfasen angående hvilket tempo utviklingsprosessen skal holde. Er det en deadline som må nåes eller har

prosjektet en lengre tidsramme? Valget handler om en avveining mellom optimale resultater og viktige tidsfrister. Prosess-dilemmaet representerer et valg mellom *grundige prosesser* eller *å ikke tape løpet*.

Ved å ta seg tid til å gjennomføre *grundige prosesser* vil produktet ha muligheten til å nå sitt fulle potensial. Man vil i større grad unngå feil og resultatet vil mest sannsynlig bli nærmere optimalt, siden man ikke avslutter prosessen før man er kommet dit man vil være. På den andre siden er grundige prosesser ressurskrevende, og kan bli desto mer kostbare dersom en konkurrent med et lignende produkt når lanseringsfasen på et tidligere tidspunkt og hele prosjektet må skrinlegges. *Å ikke tape løpet* er fordelaktig ved at man kan oppnå first-mover fordeler (Lieberman & Montgomery 1988), i andre tilfeller er det fordelaktig fordi man er nødt til å rekke en deadline, som for eksempel en viktig møbelmesse. På den andre siden kan dette føre med seg hastverk som resulterer i mindre gode produkter. Dette kan ha negativ effekt på både salgstall, omdømme og kundetilfredshet.

Produkt: Nyskapende versus Intuitivt

Bedriften må i samråd med designeren også ta en avgjørelse med hensyn til selve produktet, og hvilken nyhetsgrad det skal ha. utfordringen er å sørge for at sluttresultatet skiller seg fra mengden, samtidig som det skal være gjenkjennbart og forståelig for brukeren eller kunden. Produkt-dilemmaet representerer et valg mellom noe *nyskapende* eller *intuitivt*.

Ved å satse på noe *nyskapende* kan man tiltrekke seg oppmerksomhet, skape et nytt marked, eller motta anerkjennelse for pionerarbeid. På den andre siden vil en radikal innovasjon føre med seg større risiko, fordi man ikke har anledning til å forutse hvordan det vil bli mottatt. Her burde man beregne lenger tid før bruken

av produktet eller tjenesten sprer seg til et bredt publikum, eventuelt risikerer man at brukeren ikke forstår hensikten bak produktet og det ender opp med å ikke bli adoptert overhodet. Fordelen ved å satse på noe som er intuitivt er at brukeren eller kunden med en gang forstår hensikten med produktet eller tjenesten, og hvordan en skal ta det i bruk. En inkrementell innovasjon vil også føre med seg mindre risiko, fordi det er lettere å forutse hvordan den vil bli mottatt. På den andre siden kan slike produkter og tjenester bli oppfattet som kjedelig, de vil kanskje ikke klare å vekke nok følelser hos brukeren eller kunden for å bli en suksess, i verste fall kan de bli oppfattet som kopier av allerede eksisterende produkter.

6. Avslutning

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan bedrifter skaper innovative produkter ved å samarbeide med designere og legge til rette for bruk av deres designkompetanse. Studien viser at bedrifter tilrettelegger for bruk av designkompetanse ved å inkludere de fem dynamiske kreftene som Jevnaker identifiserer i sitt DO ACT-rammeverk i produktutviklingsprosesser. Funnene indikerer at disse kreftene blir vurdert som muliggjørende også av designere. For å oppsummere kan vi si at bedrifter i norsk møbel- og interiørbransje tilrettelegger for bruk av designkompetanse ved å: (a) inngå samarbeid med designere, (b) være fleksible, (c) være tilstede på sosiale handlingsarenaer, (d) vise at de ser verdien av design, (e) og ved å ha tilstrekkelig grundige og iterative prosesser. Oppgaven har også funnet at bedrifter og designere møter på tre dilemmaer underveis i disse produktutviklingsprosessene. Dilemmaene omhandler (i) valg av samarbeidspartner, (ii) hvor grundige prosessene skal være, og (iii) hvilken nyhetsgrad produktet eller tjenesten skal ha.

6.1 Implikasjoner

6.1.1 Teoretiske implikasjoner

Denne studien har bidratt til å videreutvikle Jevnaker sitt DO ACT-rammeverk, ved å diskutere de sentrale drivkreftene som det identifiserer. Studien har identifisere tre dilemmaer som bedrifter og designere møter på og må håndtere i produktutviklingsprosesser. Et slikt dilemmaperspektiv representerer en ny tilnærming til og forståelse av bedrifters fasilitering av designkompetanse i produktutviklingsprosesser. Studien bidrar dermed til eksisterende litteratur på designinnovasjonsfeltet ved å introdusere et nytt dilemmaperspektiv. Gjennom dette perspektivet har studien bidratt til å øke forståelsen for utfordringer som medfølger implementeringen av designkompetanse i utviklingsprosesser.

6.1.2 Praktiske implikasjoner

Tidligere studier har synliggjort at systematisk arbeid med design lønner seg (Borja de Mozota 2002) (Dell'era & Verganti 2009) (National Agency for Enterprise and Housing 2003), men kartlegging av bruken av design i norsk næringsliv viser at den er begrenset (Solum & Hubak 2004). Deler av årsaken til dette kommer av strukturelle hindringer, som begrenset størrelse på industri og marked. Men kan også tyde på at det er usikkerhet blant bedriftsledere knyttet til hvordan design kan brukes i egen bedrift samt hvordan man skal komme i kontakt med designere (Riis 2004). Denne oppgaven har utforsket hvordan to norske bedrifter tilrettelegger for bruken av designkompetanse, og har bidratt til å belyse hvordan prosesser organiseres i praksis og har i tillegg introdusert et sett av tre dilemmaer som bedriftsledere og designere møter på og må håndtere i løpet av en produktutviklingsprosess. På bakgrunn av dette argumenteres det for at funnene i denne oppgaven kan være av relevans for bedriftsledere som ønsker å benytte designkompetanse i utviklingsprosesser. Videre argumenteres det for at funnene i denne studien vil kunne være av relevans for praktiserende designere, som ønsker innsikt i hvilke utfordringer bedrifter opplever knyttet til bruken av designkompetansen de besitter. Funnene bidrar til innsikt som kan være med på å øke forståelsen for hvorfor det noen ganger blir tatt valg som ikke samsvarer med oppfatningen av en optimal designprosess. Gjennom intervjuer med bedriftsledere uten designfaglig bakgrunn og profesjonelle designere som har gjennomført vellykkede (og mindre vellykkede) samarbeid, bidrar studien med innsikt i faktorer som tilrettelegger for som legger til rette for, og hindrer, vellykkede tverrfaglige produktutviklingsprosesser. Disse funnene kan være med på å begrense kommunikasjonsutfordringene som kan oppstå i møtet mellom bedriftsledere og designere. Funnene presentert i denne oppgaven vil kunne være av verdi for offentlige instanser som jobber med kompetanseheving knyttet til bruken av design. Betydelige nasjonale ressurser blir brukt på

regjeringsstøttede initiativer som har til hensikt å øke og effektivisere bruken av design i norske bedrifter, og med økt innsikt kan disse initiativene forbedres. For å kunne danne grunnlag for vellykkede fremtidige samarbeid, er det behov for bevisstgjøring av både bedriftsledere og designere. Et godt utgangspunkt er en felles forståelse av hva slags verdi designkompetanse har og hvordan denne kompetansen kan tas i bruk. Designere burde jobbe aktivt for å fremme deres sak gjennom å vise til konkrete bidrag gjennom eksempler som bedriftsledere kan vurdere verdien av. I norsk møbel- og interiørbransje er aktørenes interaksjon er svært relasjonsbasert, det er tenkelig at dette er med på å begrense bruken av designkompetanse hos de aktørene som faller utenfor relevante sosiale kretser. Det burde derfor bli gjort enklere å komme i kontakt med designere. Dette innebærer å synliggjøre seg selv på arenaer også utenfor de som er identifisert som sentrale i denne oppgaven.

6.2 Videre forskning

I november 2016, da idemyldring omkring denne masteroppgaven begynte, kontaktet jeg Birgit Jevnaker og hun beskrev designerens rolle i innovasjon- og utviklingsprosesser i samarbeid med bedrifter som *"et svært så sammensatt og til dels dårlig forstått emne i stadig endring"*. Forskningsfeltet som undersøker hvordan designkompetanse kan bidra til innovasjon er fragmentert, og dette kommer delvis av den varierte forståelsen av design (Verganti 2008) (Farstad & Jevnaker 2010). Videre forskning bør strebe etter å operasjonalisere og konkretisere selve begrepet design. Det er en utfordring å definere et begrep som favner så bredt. Et grep som kan gjøre dette mer håndterlig er å studere distinkte designfelt, slik at det bygges en forståelse av alle de, om enn små, variasjonene i designkompetanse før man forsøker å studere design som helhet. En mulig tilnæringsmåte til dette vil være å først se på ulike fagområder innen

design - som grafisk design, klesdesign, industridesign, etc. - hver for seg og identifisere hva design betyr innen hver av disse kontekstene. Ved å se på de små bitene hver for seg først, for deretter å finne likhetstrekk og utvikle en passende beskrivelse for feltet som helhet. Videre forskning bør også strebe etter å bygge på eksisterende forskning innen feltet som tar for seg designkompetanse som element i innovasjonsprosesser. Å bygge videre på det eksisterende vil bidra til å se de ulike bidragene i sammenheng med hverandre og bidra til et mer samlet litteraturgrunnlag. Dette forutsetter at fremtidige studier begynner med dyptpløyende gjennomgang av eksisterende litteratur. Denne studien bygger videre på en rekke bidrag, men studiens korte tidsramme kombinert med begrenset tilgang på ressurser gjorde det vanskelig å gjøre tilstrekkelig grundig gjennomganger for å skaffe en helhetlig oversikt. For å styrke feltet kan videre studier ta utgangspunkt i allerede eksisterende teorier innen andre fagfelt. En spennende mulighet hadde vært å utforske designerens rolle i bedrifter i ut i fra teorier om intraprenørskap. Intraprenørskap er entreprenørskap innenfor en eksisterende organisasjon, og referer til prosesser som fører til nye forretningsmuligheter, gjennom utvikling av for eksempel nye produkter, tjenester, teknologier og strategier (Antoncic & Hisrich 2001, s. 498). Videre forskning kan undersøke om dilemmaene introdusert i denne studien representerer avveininger som er overførbare til utviklingsprosesser som innebærer bruk av andre typer designkompetanse i andre bransjer. Disse undersøkelsene kan innebære utforsking av hvordan bedriftsledere og designere sammen kan lære å gå balansegangen mellom dilemmaene som preger prosesser hvor designkompetanse er involvert, og hvordan de to aktørene overkommer disse utfordringene sammen.

7. Litteraturliste

- Anderssen, T. (2007). *Norsk design nå om dagen*. Oslo: ADA. Tilgjengelig fra: <http://www.adasweden.se/artikel/norsk-design-na-om-dagen/> (lest 10. mai).
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation *Journal of Business Venturing* (16): 495 - 527
- .
- Borja de Mozota, B. (2002). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. *Academic Review*, 2 (1): 88-103.
- Borja de Mozota, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17 (2): 44-53.
- Borja de Mozota, B. & Young Kim, B. (2009). Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. *Design Management Review*.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- Bruce, M. & Jevnaker, B. H. (1998). Design Alliances: The Hidden Assets in Management of Strategic Innovation. *The Design Journal*, 1 (1): 24-40.
- Bruce, M. & Bessant, J. R. (2002). *Strategic Innovation Through Design*. Essex: Pearson Education
- Bråtå, H. O., Hagen, S. E. & Vaagland, J. (2007). Mobilisering av SMB til økt satsning på design som konkurransefortrinn - internasjonale erfaringer. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Bucolo, S., Wrigley, C. & Matthews, J. (2012). Gaps in Organizational Leadership: Linking Strategic and Operational Activities through Design-Led Propositions. *The Design Management Institute* 7(1).
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers *Long Range Planning*, 43: 354 - 363.
- Cooper, R., Hernandez, R. J., Murphy, E. & Tether, B. (2016). Design Value: the role of design in innovation: Innovate UK
- Knowledge Transfer Network Special Interest Group on Design
- Danish Design Centre. (2001). *The Design Ladder* Tilgjengelig fra: <http://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use> (lest 10. mai 2017).
- Dell'era, C. & Verganti, R. (2009). The impact of international designers on firm innovation capability and consumer interest. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (9): 870-893.
- Dell'Era, C. & Verganti, R. (2010). Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (1): 123-141.
- Design Council. (2015). *The Design Economy - The value of design to the UK*.
- Dewar, R. D. & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32 (11): 1422 - 1433.

- Farstad, P. & Jevnaker, B. H. (2010). *Design i praksis - Designledelse og innovasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gemser, G. & Leenders, M. A. A. M. (2001). How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *Journal of Product Innovation Management* (18): 28 - 38.
- Gran, A.-B., Torp, Ø. & Theie, M. G. (2015). *Kreativ Næring i Norge 2008 - 2014*. Oslo: BI Centre for Creative Industries
- Gundtoft, D. (2015). *New Nordic Design*. London: Thames & Hudson.
- handelsdepartementet, N.-o. (2006 - 2009). *Design og verdiskaping - Regjeringens satsing på næringsrettet design*. handelsdepartementet, N.-o.: Nærings- og handelsdepartementet.
- Høisæther, O. R. (2009). *Design på norsk*. 2 utg.: Cappelen Damm.
- IBM. *Good Design Is Good Business*. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/gooddesign/>: IBM (lest 5. februar).
- Jevnaker, B. H. (2012). *Vestiges of Design-Creation - An inquiry into the advent of designer and enterprise relations* Oslo: BI Norwegian Business School. 350 s.
- Kolmodin, A. & Pelli, A. (2005). *Design för innovation och tillväxt - en fremtida konkurrensmöjlighet?* . Stockholm: Institutet för tillväxtpolitiska studier ITPS.
- Krippendorff, K. & Butter, R. (1984). Product Semantics: Exploring the Symbolic Qualities of Form *Innovation*, 3 (2): 4 - 9.
- Krippendorff, K. (1989). On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That "Design Is Making Sense (Of Things)". *Design Issues*, 5 (2): 9-39.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal* 9(Special Issue: Strategy Content Research): 41 - 58.
- Matthews, J. & Bucolo, S. (2011). Continuous Innovation in SMES: How design innovation shapes business performance through doing more with less.
- Meinel, C., Leifer, L., Plattner, H. & SpringerLink. (2011). *Design Thinking: Understand - Improve - Apply*. Design Thinking: Understand - Improve - Apply. Berlin : Springer
- .
- National Agency for Enterprise and Housing. (2003). *The Economic Effects of Design*. Nordic Innovation Centre. (2004). *The Future in Design: The competitiveness and industrial dynamics of the Nordic design industry*. Sweden: Nordic Innovation Centre.
- Norman, D. A. & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30 (1): 78 - 96
- .
- Pacione, C. (2010). Evolution of the Mind: A Case for Design Literacy. *Interaction*.

- Riis, C. (2004). Evaluering av tiltak for næringsrettet design. Sandvika: Innovasjon Norge.
- Rusten, G. & Bryson, J. R. (2010). *Industrial Design, Competitiveness, Globalization and Organizational Strategy*: Palgrave Macmillan UK
- Samarbeidsrådet for møbel- og interiørdesign (SMI). (2016). Design- og merkevaredrevet ferdigvareindustri - en grønn vekstnæring for Norge. Oslo.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. 5 utg. London: SAGE.
- Solum, N. H. & Hubak, M. (2004). Country Report: The Norwegian Design Industry. Oslo: Nordic Innovation Centre.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. 3 utg.: Fagbokforlaget.
- Verganti, R. (2008). Design, meanings and radical innovation: A meta-model and a research agenda *Journal of Product Innovation Management*, 25 (5): 436-456.
- Wrigley, C. (2016). Design Innovation Catalysts: Education and Impact. *She Ji: The Journal of Design, Economic, and Innovation* 2(2): 148-165.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE.



PROSJEKTBEKRIVELSE

Studiens formål

Studien utforsker hvordan bedrifter i design-intensive bransjer arbeider med tilegnelse, organisering og nyttegjøring av designkompetanse. Studiens formål er å øke forståelsen av hvordan design kan benyttes som element i innovasjonsprosesser.

Intervjuets hensikt

Gjennom intervjuer med representanter/ledere fra norske *produsentbedrifter* innen møbel- og interiørbransjen, ønsker studien å utforske: hvordan design kan drive innovasjon i bedrifter, hvor lederen ikke har designfaglig bakgrunn og designarbeidet ikke inngår som del av et prosjekt hvor bedriftene mottar økonomisk støtte.

Gjennom intervjuer med praktiserende *designere*¹, ønsker studien å utforske: oppfatninger knyttet til hvordan design kan benyttes som innovativt verktøy, hva slags rolle designeren kan ha i innovasjonsprosesser, samt hvordan bedrifter kan tilrettelegge for dette arbeidet.

Hensikten med intervjuene vil være å utforske erfaringer, holdninger og refleksjoner til to sentrale aktører. Informasjonen vil således ikke danne grunnlag for generalisering, men bidra til økt innsikt i hvilken rolle design spiller i prosesser som bidrar til innovasjon og verdiskaping.

¹ Designere - personer med designfaglig utdannelse og erfaring fra samarbeid med produsentbedrifter.

Temaoversikt (bedrift)

- Bedriftens vurdering av design
- Designs rolle internt i bedriften
- Tilegnelse av ekstern designkompetanse
- Designsamarbeid
- Samarbeidsprosessen og samhandling med designere
- Nytt og effekten av design
- Tanker om fremtidig bruk av design

Temaoversikt (designer)

- Bedrifters bruk av design
- Samarbeidsprosessen og samhandling
- Designerens rolle
- Effekten av design
- Tanker om fremtidig bruk av design

Data vil bli registrert i form av notater og lydopptak etter informantens samtykke.

Konfidensialitet og frivillighet

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk senter for forskningsdata).

All informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Konfidensialitet bevares ved at personidentifiserbare opplysninger oppbevares separat fra det resterende datagrunnlaget. Det er kun jeg, Susann Haneborg, og min hovedveileder, Siw Fostenløyen, som vil ha tilgang til datamaterialet. Informanter vil bli anonymisert, med mindre de selv ønsker at denne informasjonen offentliggjøres. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 14. juni 2017, ved prosjektets slutt vil den innsamlede dataen slettes.

INTERVJUGUIDE PRODUSENTBEDRIFT

0: Innledning

Introdusere meg selv og takke informanten for at han/hun tar seg tid til å møte med meg.

Introdusere studien: Jeg jobber med en masteroppgave hvor jeg ønsker å undersøke hvordan norske bedrifter jobber med designkompetanse.

Så temaer som jeg ønsker å komme litt inn på i dag er hvordan dere organiserer designarbeidet internt og hvordan dere tilegner dere ekstern designkompetanse, rett slett hvordan dere tenker omkring design og verdien det har for deres bedrift.

Få muntlig bekreftelse fra informant om bruk av lydopptaker.

1: Introduksjon

1.1 Informasjon om person og bedrift

Kan du fortelle litt om deg selv:

Rolle i selskapet, hvor lenge

Bakgrunn, tidligere erfaring og utdannelse

Kan du fortelle litt om selskapet:

Hvem er kundene deres bedrifter eller konsumenter

Hva konkurrerer dere på (pris, merverdi, tilgjengelighet)

Siden denne samtalen handler om deres forhold til design, er det interessant å vite hvordan du definerer design - hva betyr det for deg?

Prosess/Aktivitet/Resultat

I denne studien tar et bredt perspektiv på design. Design blir sett på som en aktivitet, prosess og et resultat. Design for bedriften kan være designstrategi - hvis dere har en - og utvikling og styling. Alt som skjer før produksjon eller implementering av produkter.

2: Hoveddel

2.1 Designs rolle internt i bedriften

Hvordan vurderer dere design her?

- Lederspørsmål
- En arbeidsform, en prosess
- Avsluttende styling

Inngår design i deres strategiske arbeid, er det uttrykt i strategi/arbeidsdokumenter
- er det på agendaen?

På hvilke områder blir design benyttet?

- Kommunikasjon, grafisk og logo og informasjon
- Produkt og industridesign
- Innredning og utstilling

Har dere ansatte som har som hovedarbeidsoppgave å arbeide med design?

- Kommunikasjon/Produkt
- Har disse ansatte utdannelse innen design?

Hvordan vil si at utviklingen har vært med tanke på bruken av design?

- Hvor store deler av budsjettet er øremerket design
- Hvor mye tid bruker dere på designspørsmål
- økt, minsket, eller forblitt konstant de siste 5 årene

2.2 Tilegnelse av ekstern designkompetanse

Dere samarbeider med eksterne designere...

- Hvor mange
- Hva samarbeider dere om

Hva er forskjellen mellom arbeid med eksterne og interne designressurser?

- Evt. hva er grunnen til at selskapet har valgt å kun samarbeide med interne eller eksterne?

Hvordan kommer dere i kontakt med designere?

- Nettverk
- Utlysninger
- Tar dere kontakt, eller tar de kontakt

Tidligere samarbeid

Hvordan formaliseres samarbeidene?

Kontrakt

Hva legger dere vekt på når dere velger samarbeidsdesigner?

Unge designere, eller erfarne?

Norske designere, internasjonale eller en kombinasjon?

Er det viktig for dere som selskap å fremstå som attraktiv for designere?

Hvordan jobber dere med dette?

2.3 Arbeidsprosessen og samhandling

I hvilken fase blir designere inkludert i deres produktutviklingsprosess?

Idé

Kundestudier

Produktutvikling

Produksjonsstart

Slutten av produksjon

Lansering

Hvordan jobber dere med produktutvikling?

Kontinuerlig på utkikk, med jevne mellomrom eller sporadisk?

Kan du gi et eksempel på en typisk produktutviklingsprosess hos dere?

Har dere prosedyrer som dere følger, eller endrer det seg hver gang?

- tid, hvor mange involverte, hva setter i gang prosessen, tverrfaglig samarbeid, frem-og-tilbake-prosesser

Prototyper

Hvor ofte lanseres nye produkter

Hvem har hovedkontakt med designerne?

Er det på tvers av avdelinger, eller én person som håndterer

Opplevd kommunikasjonsutfordringer

Styring og dimensjonering

Hvor jobber designeren med utvikling av produkter?

Eget studio, bedriftens lokaler, eller kombinasjon

2.4 Nytten og effekten av design

Kan du komme med noen konkrete eksempler hvor man ser nytten av design her, er dette noe dere reflekterer over?

Bidrar designeren med innspill som påvirker aspekter ved selskapet som ikke er direkte knyttet til produktutvikling?

Ser du noen sammenheng mellom deres bruk av design og....

- økte inntekter
- sparte kostnader
- sterkere varemerke
- bedret kommunikasjon

Bidrar designeren med innsikt i brukerbehov som dere ikke har/hadde?

Vil du si at deres bruk av design og ekstern designkompetanse har ledet til innovasjon i bedriften deres?

- Produkt/Tjeneste/Forretning
 - Type design --> type innovasjon
-

3: Avslutning

Hvordan tror du at arbeidet deres med design kommer til å endre seg?

Hva tror du blir viktig for norske møbelprodusenter å satse på i tiden fremover, hvor legger dere ressurser?

Helt avslutningsvis....

- Er det noe du vil tilføye?
- Er det noen andre du tror det hadde vært relevant å snakke med?

Takk for din tid!

Spørre om man kan få lov til å sende en e-post i etterkant hvis jeg skulle ha oppfølgingsspørsmål.

Konfidensialitet, kan lese gjennom - sitatsjekk. NSD, sletting av data. Ønsker anonymisering? Bedriftene kan være åpent, men personer vil være skjult.

INTERVJUGUIDE DESIGNER

0: Innledning

Introdusere meg selv og takke informanten for at han/hun tar seg tid til å møte med meg.

Introdusere studien: Jeg jobber med en masteroppgave hvor jeg ønsker å undersøke hvordan norske bedrifter jobber med designkompetanse.

Så temaer jeg ønsker å komme litt nærmere inn på i dag er din erfaring med samarbeid med produsentbedrifter, synspunkter på bedrifters bruk av design og designkompetanse, ditt syn på design og fremtidige muligheter for bruken av design.

Få muntlig bekreftelse fra informant om bruk av lydopptaker.

1: Introduksjon

1.1 Informasjon om designer og tidligere arbeid

Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?

Utdannelse

Arbeidserfaring

Design er et veldig vidt begrep. Hvordan definerer du design?

Hvordan ser en vanlig arbeidsprosess ut for deg?

Egen inspirasjon -

På oppdrag -

2: Hoveddel

2.1 Om bedriftene og bedriftenes bruk av design

Kan du fortelle om ditt aller første samarbeid med en bedrift?

Hvordan kommer du vanligvis i kontakt med produsentbedrifter?

Nettverk

Utlysninger

Tar du kontakt, eller kontakter de deg?

Nye samarbeid, eller bedrifter som du har jobbet med før?

Hva gjør en bedrift attraktiv å jobbe sammen med?

Hvordan forhold opplever du at bedriftsledere uten designfaglig bakgrunn har til design?

Kommunikasjon

Arbeidsprosess

Hvordan opplever du at bedrifter vurderer design som verktøy?

styling/lederspørsmål

Hvordan opplever du at bedrifter vurderer din designkompetanse?

vet de hva du kan?

er de lydhøre for dine forslag?

Hva kan bedrifter gjøre for å tilrettelegge for at designarbeidet skal fungere godt?

2.2 Om samarbeidsprosessen

I hvilken fase opplever du å bli involvert?

Idéfasen

Produktutvikling

Avsluttende styling

Hvordan foregår samarbeidet?

Er du i kontakt med representanter fra ulike avdelinger i bedriften

Har du en hovedkontakt

Er det mye frem og tilbake, sparring?

Hvor lang tid bruker dere?

Hvor jobber dere med produktet?

Kan du peke på forskjeller i produktutviklingsprosesser i...

Små og store bedrifter

Bedrifter som har in-house designere vs. eksterne

Grad av involvering

Vil du fremheve et samarbeid som var spesielt givende, hvorfor?

Hvilke utfordringer møter du på i samarbeid med bedrifter?

2.3 Designerens rolle

Hvordan syns du at designerens rolle har utviklet seg, si fra 10 år siden?

Brukerinnsikt
Miljøspørsmål
Sosiale hensyn

Det sies at det ikke handler om hvorvidt man bruker design, men *hvordan* man bruker design. Hvordan mener du man kan bruke design, og designeres kompetanse på en smart måte?

Hvordan kan man jobbe med design på nye måter, utover det å bidra til utformingen av et nytt produkt?

Kan du fortelle om et eksempel hvor designkompetanse har bidratt til på en måte utover det estetiske?

3: Avslutning

Har du noen tips til bedrifter som ønsker å jobbe mer strategisk med bruken av design?

Hvordan tror du at bedrifter kommer til å jobbe med design fremover?

Helt avslutningsvis....

Er det noe du vil tilføye?

Er det noen andre du tror det hadde vært relevant å snakke med?

Takk for din tid!

Spørre om man kan få lov til å sende en e-post i etterkant hvis jeg skulle ha oppfølgingsspørsmål.

INTERVJUGUIDE DESIGNER II

0: Innledning

Introdusere meg selv og takke informanten for at han/hun tar seg tid til å møte med meg.

Introdusere studien: Jeg jobber med en masteroppgave hvor jeg ønsker å undersøke hvordan norske bedrifter jobber med designkompetanse.

Så temaer jeg ønsker å komme litt nærmere inn på i dag er din erfaring med samarbeid med produsentbedrifter, synspunkter på bedrifters bruk av design og designkompetanse, ditt syn på design og fremtidige muligheter for bruken av design.

Få muntlig bekreftelse fra informant om bruk av lydopptaker.

1: Introduksjon

1.1 Informasjon om designer og tidligere arbeid

Som en introduksjon kan du ikke fortelle litt om bakgrunnen din, utdanning og jobberfaring osv.?

Dette er et spørsmål jeg stiller alle jeg har snakket med så langt - hva er design for deg, hva betyr det for deg, hva innebærer det, hvordan definerer du design?

For ordens skyld, identifiserer du deg som møbel/produkt/industri -designer?

2: Hoveddel

2.1 Om arbeidet som intern designer og bedriftens bruk av design

Hva slags rolle har du her i bedriften?

Hvordan organiserer dere designaktiviteter internt i bedriften?

Hvilke designaktiviteter utfører dere?

Hvilke tidspunkt, daglig, ukentlig, månedlig, årlig

Hvem har ansvar for hva?

Hvordan tilegner bedriften seg ekstern designkompetanse?

Hvem har ansvar for kontakten med designere?

Hva gjør en designer bra å jobbe med?

På hvilke områder er bedriften dyktig i sitt arbeid med design, og hvor er det forbedringspotensial?

Hvordan vil du vurdere bedriftens bruk av design - er det strategisk?

2.2 Om arbeidet som ekstern designer og samarbeidsprosessen

Du jobber jo som ekstern designer i samarbeid med andre produsenter også - hvordan kommer du i kontakt med disse samarbeidspartnerne?

Når du jobber som ekstern designer, hva gjør en bedrift attraktiv å samarbeide med?

Hva kjennetegner et godt samarbeid? Vil du løfte frem et som spesielt godt, og fortelle om hvorfor?

Hvilke utfordringer har du møtt på i samarbeid med produsenter? Hva er det mest fremtredende problemområdet?

Hvilke råd vil du gi til produsentbedrifter som ønsker å tilrettelegge for designarbeid i sin bedrift?

Hvordan mener du at bedrifter kan jobber strategisk med design?

2.3 Designerens rolle

Kan du se noen utvikling i designerrollen, si fra 10 år siden?

Hvilken rolle mener du en møbeldesigner kan ha i en bedrifts strategiske tenkning?

Har du noen eksempler?

3: Avslutning

Hva tror du vil prege fremtidens bruk av design?

Helt avslutningsvis, er det noe du ønsker å tilføye?

Takk for din tid!

Spørre om man kan sende en e-post i etterkant hvis jeg skulle ha oppfølgingsspørsmål.



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway