

# DESIGN ÄR NILLÖ NÄR SIB!

ULLA JOHANSSON

Många talar om det positiva sambandet mellan design och lönsamhet. Det går att hitta en del forskning som visar att designinsatser i företag har påverkat lönsamheten i positiv riktning, men antalet vetenskapliga undersökningar inom området är förvånansvärt få. Den svenska regeringen investerade i satsningen *Design som utvecklingskraft* under tre år (2003–2005) 17 miljoner kronor/år eller sammanlagt 51 miljoner kronor (exklusive Designåret) i nio nationella och ett stort antal regionala projekt.<sup>1</sup> De nio projekten som utgjorde *Design som utvecklingskraft*, har blivit föremål för en vetenskaplig granskning utifrån lönsamhetssynpunkt. Studien har genomförts med hjälp av fokusgrupper, enskilda intervjuer, deltagarobservationer, studiebesök, enkätundersökningar till företag, organisationer och designer samt en investeringsanalys där regeringen betraktas som riskinvestorare.

Resultaten är tydliga: designprojekten har gett så god lönsamhet att staten fick pengarna tillbaka enbart på mervärdesskatten från den ökade omsättningen.

Av de totalt 162 företag som svarade på enkätundersökningen, uppgav 27 att de inte trodde att omsättningsökningen, som de uppskattade till drygt 200 miljoner kronor, skulle ha åstadkommit utan designinsatsen. Ytterligare 19 företag uppgav att de haft omsättningsökningar på uppskattningsvis 100 miljoner kronor som en följd av designprojekten.

Regeringens investering på 51 miljoner kronor hade alltså, enligt företagens egna bedömningar, lett till en uppskattad omsättningsökning om 300 miljoner kronor — som en direkt följd av designsatsningen.

Men resultaten kan inte enbart mätas i pengar. Minst lika viktigt är de positiva effekter designsatsningen har gett på andra områden. Ett stort antal nya arbetsplatser, nya sätt att tänka, handla och planera i företagsledningen, förbättrade arbetsmiljöer, ett mer användarvänligt perspektiv på produkter och tjänster är bara några exempel på vad designprojekten har inneburit för många företag.

Satsningarna på design har gett företagen resultat som utan tvekan kan räknas som en väsentlig faktor för livskraft och ökad omsättning på en marknad med ständigt tätande konkurrens. Många frågor kvarstår dock. Varför var det så få företag som stod för den stora omsättningsökningen? Hur kommer det sig att designföretagen inte verkade visa samma goda lönsamhet som de företag de varit konsulter för? Här är det nödvändigt med utökad och fördjupad designforskning.

**Introduktion.** Den här artikeln utgår ifrån en utvärdering av den vid tidpunkten sittande regeringens och SVID:s designsatsning 2003–2005: *Design*

<sup>1</sup> Projekten var:  
- Anställda och företag i god form,  
- Fordonsleverantörernas konkurrenskraft,  
- Design för export av medicinsk teknik,  
- Design för tjänster, - Förpackningen som värdeskapare,  
- Design för entreprenörskap,  
- Sommardesignkontoren,  
- Design för små och stora samhällen  
- Utemiljön för den, lärande skolan.

som *utvecklingskraft*, som författaren genomfört. Inledningsvis presenteras en översikt över tidigare studier om design och lönsamhet, därefter följer en beskrivning av de olika utvecklingsprojekten under designsatsningen. Fortsättningsvis presenteras de viktigaste resultaten av designsatsningen: på vilket sätt och hur mycket har lönsamheten ökat? Avslutningsvis sammanfattas artikeln med kommentarer och reflektioner. Vilka kunskaper och erfarenheter har designsatsningen gett oss, och hur kan vi gå vidare? Hur kan vi få designsatsningen att bli en början på något långsiktigt, och inte bara ett lyckat, avslutat projekt bland många andra? Dessa är några av de utmaningar Sverige står inför idag. Design lönar sig först när vi använder design. I den avslutande sammanfattningen presenteras idéer och tankar om hur detta skulle kunna gå till.

**Tidigare studier om design och lönsamhet.** Designens lönsamhet är ett omdiskuterat område. Enskilda solskenshistorier förekommer flitigt i SVID:s material. Samtidigt är det lätt att hitta exempel både på företag med god design som inte går särskilt bra ekonomiskt, och företag med goda ekonomiska resultat utan särskilt bra design. Några absoluta sambandsmönster mellan design och ekonomiska resultat finns därför inte.

Det finns anmärkningsvärt få vetenskapliga undersökningar om sambandet mellan design och lönsamhet. Antalet undersökningar som genomförts och rapporterats i internationella vetenskapliga journaler är ytterligt få.<sup>2</sup> Däremot är antalet undersökningar som genomförts av forskare och utförts som beställningsuppdrag av statliga organ och endast rapporterats via dessa något fler.<sup>3</sup> De främsta studierna om sambandet mellan designinsatser och lönsamhet har genomförts av engelska forskare och konsulter på uppdrag av Design Council, som sedan ett femtontal år tillbaka genomför enkätstudier till företag som fått ekonomiskt stöd till designprojekt.<sup>4</sup>

En omfattande analys av skillnaden mellan designintensiva och mindre designintensiva amerikanska börsnoterade företag och deras utveckling under fem år i slutet av 1990-talet genomfördes av Hertenstein och Platt. De undersökte ett stort antal olika finansiella nyckeltal och hur de utvecklats under en femårsperiod för designintensiva respektive mindre designintensiva företag. Studien visade på tydliga och intressanta skillnader i de flesta avseenden mellan de två grupperna av företag. Designintensiva företag klarade sig bättre i lågkonjunkturen och gick snabbare upp i vinst i när konjunkturen vände.<sup>5</sup>

I England har Design Council under lång tid låtit analysera börsutvecklingen

mellan företag som bedömts vara designledande och jämfört dem med den genomsnittliga börsutvecklingen. Ser man utvecklingen under en tioårsperiod från 1994–2003 är det ett uppenbart gap där de designledande företagen haft en avsevärt mer positiv utveckling (Design Council har under en längre period genomfört enkäter med ett stort antal företag som satsat på designprojekt.<sup>6</sup>)

I Sverige har en motsvarighet till Design Councils undersökning genomförts av studenter vid Stockholms universitet. De undersökte 55 företag som under perioden 1993–1995 hade fått en designcheck på upp till 25 000 kronor att användas för att bekosta en inledande kontakt med designer. Undersökningen visade bland annat att 60 procent av de medverkande företagen antingen haft

Thermotech är ett företag som tillverkar golvvärmsystem. Det är inte en konsumentprodukt i vanlig bemärkelse. Systemet väljs oftast av elektrikern och därför är det viktigt att det är smidigt och lätt att installera. Efter designsatsningen har Thermotech ökat sin omsättning med 50 procent och man räknar med en lika stor ökning året efter. VD Anders Andersson säger: "Det borde vara en företagslednings skyldighet att använda design".



<sup>2</sup> Se till exempel Roy 1994, Riehl & Balmer 1997, Hertenstein & Platt 2000, 2001, 2005.

<sup>3</sup> Se till exempel Kahl och Thorselius 1997, *Designs ekonomiska effekter 2003*, Design Council 2004, Johansson; Feldt & Westerlund 2004, *Svenska företag om design 2004*, Kolmodin och Pelli 2005, *Design in Britain 2005–2006*.

<sup>4</sup> Se till exempel *Design in Britain 2005–2006*.

<sup>5</sup> Hertenstein & Platt 2005.

<sup>6</sup> Se Design Council 2004.

lönsamma projekt eller räknade med att få det inom den närmsta tiden och att 75 procent av företagen ansåg att de fått minst en annan fördel av projektet.<sup>7</sup>

Den här aktuella studien befinner sig således inom ramen för ett ofta diskuterat men mera sällan vetenskapligt studerat område.

**Den svenska designsatsningen 2003–2005.** Den svenska regeringen investerade under tre år (2003–2005) 17 miljoner kronor/år eller sammanlagt 51 miljoner kronor (exklusive Designåret) i nio nationella och ett stort antal regionala projekt. De nio nationella projekten har haft olika inriktning och kan ses som utvecklingsprojekt för att pröva designens möjligheter och utöka dess tillämpningsområde. Projekten har varit följande:

**Projekt 1: Anställda och företag i god form.** Grundtanken för det här projektet har varit att tillvarata de anställdas idéer och erfarenheter för att antingen förbättra företagets/organisationens produkter och tjänster eller arbetsmiljön för de anställda. Det senare har ofta skett genom att man kommit på en ny produkt som ett annat företag i sin tur kunnat tillverka och som därigenom gynnat både utgångsföretaget och det nya tillverkande företaget. Arbetsmodellen för projektet var att en designer arbetade tio timmar tillsammans med de anställda — och att företagen därefter slutförde projektet själva. Projektledaren har emellertid spelat en viktig roll som ”matchmaker”.

**Projekt 2: Fordonsleverantörers konkurrenskraft.** Fordonstillverkare har länge använt sig av designer — men för underleverantörerna är det ett nytt fenomen. Svenska underleverantörer har hög kompetens och måste bli internationellt konkurrenskraftiga och leverera till flera olika aktörer om de ska klara sig i längden. Design blir i detta sammanhang viktigt på flera sätt: flera underleverantörer börjar utveckla och leverera egna produkter. Andra stannar som underleverantörer men behöver designers hjälp att kommunicera sin kapacitet. Projektet har varit det största av alla med cirka 40 olika delprojekt.

**Projekt 3: Design för export av medicinsk teknik.** I det här projektet arbetade åtta olika företag med var sin designer och samverkade genom ett antal konferenser. Man tog fram nya produkter och man började samverka med designer på nya och mer strategiska sätt.

**Projekt 4: Design för tjänster.** Design kopplas oftast till utformning av produkter,

miljöer eller kommunikation. I det här projektet har man provade att se hur designer kan användas för att utveckla tjänster av olika slag. Man arbetade i flera olika delprojekt med så skilda företag och företeelser som utveckling av tjänster i ett aluminiumproducerande företag, utveckling av kommunikationen inom en psykiatrisk vårdenhet, en e-tidning m.m.

**Projekt 5: Förpackningen som värdeskapare.** Det här projektet arbetade både med regionalt och nationellt nätverksarbete inom förpackningsrelaterade branscher, med utveckling av designmetodik och med olika produktutvecklingsprojekt, bland andra ett om förpackningar som är bra för både synskadade och seende konsumenter.

**Projekt 6: Design för entreprenörskap.** Det här projektet var inriktat på att lära företagen att öka sina vinster genom att lära dem att använda design på rätt sätt. En stor del av resurserna användes till designanalyser och designgenomgångar och till att utveckla metodiken för sådana.

**Projekt 7: Sommardesignkontoren.** Sommardesignkontoren startade 1997 och omfattade under perioden ett 50-tal designkontor med studenter i design, ekonomi och teknik. De arbetade under en sommar i tvärvetenskapliga grupper med att lösa olika problem som de fått från kommuner och företag.

**Projekt 8: Design för små och stora samhällen.** Det här projektet arbetade med fyra olika kommuner (Orsa, Hällefors, Laxå och Västervik) för att pröva hur designmetodiken kan hjälpa till att påverka kommunens utveckling positivt. Ett karaktärsdrag för projektet har varit att integrera näringslivsutveckling och fysisk utveckling på olika nivåer och därigenom arbeta med såväl helhetssyn som detaljer.

**Projekt 9: Utemiljön för den lärande skolan.** Projektet handlade dels om att skapa utemiljöer kring skolgårdar som är pedagogiska och tillgängliga för alla, dels om att ta fram produktmärkningen ”BarnBra”. Märkningen garanterar att produkterna är bra för barn och tagits fram tillsammans med barn.

Samtliga projekt skulle öka den svenska konkurrenskraften. Den här artikeln analyserar satsningen utifrån ett ekonomiskt investeringsperspektiv, och visar att det var en lönsam investering för staten. Cirka 5–10 procent av projekten ledde till en kraftigt ökad konkurrenskraft och expansion — så stor att den motiverade hela satsningen.

<sup>7</sup> Kahl och Thorselius 1997.

Tabell 1. Översikt över de olika delprojekten, antal projekt inom dem samt delprojektens andel av de samlade anslagen.

Projekt	Antal företag/ organisationer	Medel inklusive andel i SVID:s centrala administration (mkr)
Anställda och företag i god form	36	1,8
Fordonsleverantörers konkurrenskraft	38	5,9
Design för export av medicinsk teknik	9	2,3
Design för tjänster	27	2,7
Förpackningen som värdeskapare	65	6,1
Design för entreprenörskap	3	3,2
Sommardesignkontoret	352	2,4
Design för små och stora samhällen — Kommundesign	4	1,9
Utemiljön - design för den lärande skolan	6	0,7
Design som utvecklingskraft — regionala pro- jekt och förstärkning av samarbetskontoren	0	22
Undersökningar, utvärderingar		2,5
<b>SUMMA</b>	<b>540</b>	<b>51,5</b>

**Satsningens inriktning och omfattning.** Regeringen beslutade den 13 februari 2003 att bevilja SVID sammanlagt 60 miljoner kronor för att utveckla och stärka den svenska konkurrenskraften i små- och medelstora företag:

Regeringen beviljar Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) bidrag till delfinansiering av det nationella programmet ”Design som utvecklingskraft för näringsliv och offentlig verksamhet” med 20 miljoner kronor. Bidraget avser de delar inom programmet som avser näringslivsområdet, manifestation/marknadsföring samt organisation. De projektförslag inom näringslivsområdet som har särskild potential att utveckla och stärka konkurrenskraft och bidra till hållbar tillväxt i små- och medelstora företag skall prioriteras.

... Näringslivets medverkan i genomförandet och finansieringen av projekten inom ramen för programmet skall säkerställas. Projekten bör om så är möjligt kopplas till nuvarande regionala tillväxtavtal och kommande regionala tillväxtprogram samt EG:s strukturfondsprogram. Delfinansiering via EG:s strukturfondsprogram, särskilt målen 1, 2 och 3, bör eftersträvas. Det nationella programmets bidrag till finansiering i projekten får inte överstiga 50 procent.<sup>8</sup>

Nio miljoner kronor gick till det så kallade Designåret som genomfördes gemensamt av Svensk Form och SVID. Resterande 51 miljoner — eller 17 miljoner kronor per år — gick till nio olika nationella projekt enligt nedan samt ett stort antal regionala projekt. Det är dessa projekt — och *inte* Designåret — som den här utvärderingen fokuserat på.

**Utvärderingens uppläggning.** Utvärderingen genomfördes med multipla metoder för att dels kunna fånga in mer karakteristiska kvalitativa drag i satsningen, dels kunna göra uttalanden om kvantitativa effekter. I första hand användes följande metoder

1. Fokusgrupper, enskilda intervjuer, deltagarobservationer och studiebesök. Fokusgrupperna var från början avsedda som huvudmetodik för att avgöra om studierna uppfyllt målsättningarna och do olika kriterierna. De kom emellertid att utgöra en explorativ förstudie till enkäterna tillsammans med intervjuer och

Bildtext



<sup>8</sup> Regeringsbeslut 2003-02-13 N2003/989/NL.

studiebesök. Att metoderna ändrades motiverades av att intressanta ekonomiska resultat kunde skönjas, men dessa visade sig vara svåra att beräkna med de metoder som fokusgrupper och intervjuer innebar.

**2. Enkätundersökning till 349 företag och organisationer.** En enkätundersökning planerades mot bakgrund av nio utarbetade kriterier enligt nedan — kriterier som utformades mot bakgrund av utförda internationella undersökningar, samt mönster som framstått som intressanta under fokusgrupperna:

- Kriterium 1: Ökad omsättning och/eller vinst.
- Kriterium 2: Reducerade kostnader.
- Kriterium 3: Nya produkter och förbättrad kvalitet på existerande produkter och service.
- Kriterium 4: Förbättrad konkurrenskraft/starkare marknadsposition.
- Kriterium 5: Förbättrad intern/extern kommunikation.
- Kriterium 6: Förbättrad image av företaget/organisationen och dess produkter eller tjänster.
- Kriterium 7: Ökat antal arbetsplatser.
- Kriterium 8: Övriga identifierade effekter.

Utifrån dessa åtta kriterier utarbetades en webbenkät med tolv frågor – som i sin tur hade olika underfrågor.<sup>9</sup> Enkäten sändes ut till 349 företag av totalt 540 medverkande (för sommardesignkontoret gjordes ett urval av projekt för att underlätta bearbetningen). Endast 46 procent eller sammanlagt 162 företag och organisationer besvarade enkäten.

Det förhållandevis stora bortfallet tolkades som ett strategiskt bortfall eftersom det var de mindre lyckade projekten som i högre utsträckning underlät att svara. Svaren betraktades därför inte som representativa: i stället betraktades de som icke svarat som ”nollresultat” vid resultatsammanräkningen. Tillförlitligheten ökade härigenom ytterligare och en sådan hantering framstår som mest intressant eftersom resultaten ändå var så goda. En konsekvens av detta är att svaren kan anses vara i underkant snarare än överkant — eftersom det är troligt att inte *alla* som inte svarade har nollresultat (något som jag som undersökare också vet genom mina kontakter med dem).

**3. Enkätundersökning till 125 designföretag.** Totalt 150 designers deltog i satsningen. En webbenkät skickades ut till 125 designers i 92 designföretag. I enkäten till designerna var jag särskilt intresserad av följande fyra aspekter:

*Karaktären på uppdragen.* Hur upplevdes uppdragen? Upplevde designerna liksom företagen projekten som ”annorlunda utvecklingsuppdrag” eller som speciella på något annat sätt? Eller var de mer ”normala uppdrag”? Om man upplevde dem som ”speciella”, på vilket sätt var de det?

*Förbättrade satsningen designföretagens situation?* Hur många företag fick så många uppdrag att de själva anser att det påverkade designbyråns ekonomiska situation?

*I vilken utsträckning ledde projekten till följduppdrag?* Många designers berättade i fokusgrupperna att de hade investerat mer än de fått i ersättning i de projekt som genomfördes med subvention från staten och SVID — i syfte att få fortsatta uppdrag hos företag som tidigare inte varit vana att anlita designers. I vilken utsträckning fick man förväntade följduppdrag?

*Designernas allmänna erfarenheter och synpunkter.* Vilka var designernas mer allmänna erfarenheter?

Fyra huvudfrågor utarbetades mot bakgrund av frågeställningarna ovan. 42 designers, eller 34 procent svarade på enkäten. Svarsfrekvensen var alltså lägre när det gällde designerna än företagen, vilket lett till att det är svårt att göra några precisa uttalanden om vad som gäller för designerkåren.

**4. En investeringsanalys där regeringen betraktas som riskinvestorare.** Några olika enkla investeringskalkyler genomfördes med utgångspunkten att regeringen betraktas som riskinvestorare. Metoden utvärderade vilka kriterier som gäller för riskinvesteringar samt genomförde några kalkyler utifrån dessa.

**De viktigaste resultaten.** ”Resultat” är ett ord som kan användas på många olika sätt och ges olika innebörder. Det kan avse *praktiska resultat* (resultera i nya sätt att arbeta eller en ny praxis för inblandade företag och organisationer) och det kan avse *kunskapsmässiga resultat* (resultera i nya teoretiska insikter och erfarenheter). Dessa två konsekvenser överensstämmer inte alltid. Man kan till exempel arbeta på nya sätt utan att reflektera eller dokumentera det. Därigenom skapas en ny praxis, men inte nödvändigtvis en ny medveten och dokumenterad kunskap som andra kan bygga vidare på. Också den dokumenterade och reflekterade kunskapen kan ha olika karaktär. Det kan handla om mer direkta mätningar av resultat, om insikter om karaktären på designers samarbete och

<sup>9</sup> Se Johansson 2006.



Thermotech  
shunt.

Utveckla bildtex-  
ten



möte med företagen och det kan handla om kritisk kunskap som visar på nya perspektiv och problem som inte uppmärksammats.

Att låta det praktiska experimenterandet och utvecklingsarbetet vara *sammanlänkat med reflekterande forskning* har flera fördelar:

Om man startar med att bygga på de kunskaper som redan finns är riskerna mindre att man försöker ”uppfinna hjulet igen”. Detta kräver emellertid att tidigare kunskaper är dokumenterade på ett sådant sätt att man kan bygga vidare på dem (så kallad kunskapsinhämtning).

En forskare är en person ”utifrån” och kan som sådan vara en bra samtalspartner som ger feed-back under arbetets gång (så kallad processutvärdering).

En forskare kan studera resultatet av arbetet och både mäta det och reflektera kring det på ett sådant sätt att man har nytta av det för framtida arbete och dess inriktning (så kallad reflekterande forskning).

Forskare bör alltså, utifrån mina utgångspunkter, vara med både före, under, och efter ett experimentellt utvecklingsarbete.

De kunskapsmässiga resultaten kan vara både latenta och manifesta. Med latenta resultat menar jag att själva satsningen rymmer resultat och erfarenheter som *skulle kunna* dras från den. Satsningen är av så omfattande och komplex natur att den skulle räcka för flera doktorsavhandlingar — som är latenta eftersom de troligen inte kommer att skrivas.<sup>10</sup> Med manifesta resultat och erfarenheter menar jag sådana som har dokumenterats, framförallt i den sammanfattande utvärderingen. Denna diskuterar ett flertal olika erfarenheter och karakteriserar de olika projekten och mer övergripande erfarenheter.<sup>11</sup> I den här artikeln har jag koncentrerat mig på att beskriva satsningens lönsamhet. Jag har dessutom valt ut de mest uppenbara och intressanta lönsamhetsmått, som presenteras nedan.

**Ökad omsättning.** Ökad omsättning är ett trubbigt men enkelt mått. Det är trubbigt eftersom företagen *kan* ha en positiv kombination av minskad omsättning och ökad vinst. Detta kan ske genom att ett företag tillverkar en enklare produkt som kostar mindre men är mer värdefull för brukaren — och som därför kan ge ökad vinst genom högre marginaler. Huvudregeln är emellertid att ökad omsättning är ett tecken på en expansion och ökad konkurrenskraft, det vill säga en signal att företaget har erbjudanden (produkter och tjänster) som står sig bättre på marknaden. Omsättning är också ett mått som manipuleras i mindre grad än till exempel vinsten. Jag har därför valt att fokusera på ökad omsättning, som ett visserligen trubbigt, men i det här sammanhanget ganska bra mått.<sup>12</sup>

Lönsamheten av satsningen utifrån regeringsperspektivet kan enkelt sammanfattas i företagens egna bedömningar: de fick eller räknade med att få (oftast inom ett år) en ökad omsättning om cirka 300 miljoner kronor — som var direkt relaterade till designprojekten.

I enkäten fick företagen svara på frågan: ”Har projektet bidragit till/eller kan det förväntas bli en del i framtida ökad omsättning (för företaget som helhet eller viss produktgrupp)?”. De som svarade ja på frågan (46 procent av de 162 som totalt besvarade enkäten) fick sedan uppskatta omsättningsökningens storlek i olika intervall. När man summerar den redan uppnådda och den beräknade ökade omsättningen i designprojektens svallvågor kommer man fram till mellan 444 och 745 miljoner kronor eller mellan cirka en halv och tre kvarts miljard i omsättningsökning.

Design är sällan hela anledningen till framgången. Många olika faktorer samspelade oftast på ett komplext sätt vilket ledde till den ökade omsättningen.

<sup>10</sup> Dock är det troligt att några doktorsavhandlingar kommer att genomföras med materialet som grund.

<sup>11</sup> Johansson 2006.

För att utröna designens betydelse i sammanhanget gjordes en distinktion mellan om design hade varit ”en nödvändig förutsättning för omsättningsökningen” eller om den varit ”en bidragande orsak” till en omsättningsökning som kanske ändå hade kunnat ske. Sorterar man ut de företag som svarat att de ”tror inte att omsättningsökningen hade kunnat åstadkommas utan designinsatsen” får man sammanlagt 27 företag som räknade med en sammanlagd omsättningsökning mellan 176 och 299 miljoner kronor. Den omsättningsökning som de sade att de inte hade kunnat åstadkomma utan designinsatsen var uppskattningsvis drygt 200 miljoner kronor.

Ytterligare 19 företag angav att de haft omsättningsökningar som en följd av designprojekten, men att design inte varit ”en nödvändig förutsättning”. De fick ”vikta” designens betydelse för omsättningsökningen man angav (”stor del” respektive ”liten del” i en sjugradig skala som sedan översattes till procentsatser). Resultatet av sammanräkningen blev följande: dessa företagen beräknade en ökad omsättning om sammanlagt 312–422 miljoner kronor. Efter viktningen med designens andel i denna omsättningsökning blev resultatet 19 företag som räknar med omsättningsökningar där designinsatsen uppskattas bidra till 88–117 miljoner kronor eller drygt 100 miljoner kronors omsättningsökning.

Om man lägger samman den omsättningsökning som kan relateras till att designinsatsen varit nödvändig (uppskattningsvis 200 miljoner kronor) och den ”viktade omsättningsökningen” (cirka 100 miljoner kronor) så får man sammanlagt 300 miljoner kronors omsättningsökning som satsningen på 17 miljoner kronor per år, eller sammanlagt 51 miljoner kronor, resulterade i.

**Stor skillnad mellan företagen och mellan de olika SVID-projekten.** Det är långt ifrån alla projekt som ledde till några stora omsättningsökningar.<sup>13</sup> Det är bara 5–10 procent som resulterade i klart ökad omsättning. Å andra sidan ledde de till så stor omsättningsökning att de ekonomiskt motiverade hela satsningen.

Hur fördelar sig omsättningsökningen mellan de olika SVID-projekten? Ökade alla projekt sin omsättning lika mycket eller är det vissa projekt som sticker ut, och som därmed skulle kunna bli grunden för vidare beslut om satsningar? Det var av flera olika skäl ganska stora skillnader mellan de olika projekten, vilket framgår av följande tabell:

SVID projekt	Antal företag	Samlad uppskattad omsättningsökning för företag där designinsatsen varit nödvändig (mkr)	Samlad uppskattad omsättningsökning för företag där designinsatsen ej varit nödvändig (mkr)	Viktad omsättningsökning (mkr)	Summa nödvändig och viktad omsättningsökning (mkr)
Företag och anställda i god form	5	6	1,5	0,75	7
Fordonsleverantörers Konkurrentkraft	12	134	48	11	145
Design för export av Medicinsk teknik	4	15	8	2	17
Design för tjänster	2	1,5	15	3,75	5
Förpackningen som värdeskapare	14	6	221,5	47	53
Design för Entreprenörskap	4	5,5	36,5	12,63	18
Sommardesign-kontoret	8	38	10	5,23	43
Design för stora och små samhällen	0	0	0	0	0
Design för utemiljö	1	0,1–0,25	0	0	0,1–0,25
Regionala projekt	3	16,5	8	1,2	18
<b>SUMMA</b>	<b>53</b>	<b>223</b>	<b>349</b>	<b>84</b>	<b>307</b>

Som framgår av tabellen ovan är det vissa projekt som är särskilt intressanta och där projektlogiken är värd att kommenteras:

**Fordonsleverantörers konkurrentkraft** stod för ungefär hälften av den samlade omsättningsökningen — och ännu större andel om man räknar de projekt där design var en nödvändig förutsättning för omsättningsökningen. Trots att projektet fick mer resurser än de övriga delprojekten framstår det ändå som det klart mest lönsamma. Fordonsindustrins underleverantörer befinner sig också i en situation där de måste övergå från att vara underleverantörer till svenska fordonstillverkare, till att bli globala aktörer. En del underleverantörer skaffade

Tabell 2: Antal företag som har angett specifik omsättningsökning uppdelat på SVID:s nationella projekt, samt på om designprojektet bedömts vara en nödvändig förutsättning eller inte.

<sup>12</sup> En anledning till att det blev ett så bra mått är bland annat att omsättningsökningen var så oerhört stor att även ganska grova avrundningar ger intressanta utsagor. I en framtida situation med mer subtila mätmetoder kan kanske andra mått bli mer intressanta.

<sup>13</sup> För en del av projekten var det inte heller den primära målsättningen med projektet — även om också till exempel arbetsmiljöprojekten ibland kunde resultera i produkter som både ledde till ökad omsättning och bättre arbetsmiljö.

egna produkter — andra arbetade med att genom design skapa ett trovärdigt intryck i de samlade kontakterna med kunderna. Många av projekten här bedömde designinsatserna som nödvändiga för den ökade omsättningen.

**Förpackningen som värdeskapare** kom — något oväntat — på andra plats. Det oväntade består i att projektet lyckades med att både arbeta med nätverksarbete och att skapa en regional plattform för designsamverkan, samt att få konkreta resultat i form av ökad omsättning för medverkande företag och långsiktiga lokala företagsinvesteringar. Här gällde det inte enbart design av förpackningar utan också att alla de olika branscher som ingick i en förpackningsframställning sågs som delar i en helhet. För detta utnyttjade man designmetodiken och olika workshops på ett mycket lyckat sätt.

**Sommardesignkontoret** kom på tredje plats och etablerade sig därmed som en kraft på flera sätt. Projektet är intressant utifrån såväl utbildningsmässiga som regionala utvecklingsperspektiv. En stor del — men långt ifrån alla — av sommar-designkontoren kom fram till produkter som fick kommersiell genomslagskraft.

**Design för export av medicinsk teknik** kom tillsammans med **Design för entreprenörskap och de regionala projekten** på delad fjärdeplats. När det gäller ”Design för export av medicinsk teknik” är det troligt att resultatet kommer att bli ännu bättre vid en uppföljning om några år, eftersom företagen var avsevärt mer försiktiga att ange siffror när de fyllde i enkäterna än när de samtalade i fokusgrupp. Det berodde troligen på att det var långa ledtider mellan utveckling och försäljning. Enbart några månader efter enkätens genomförande och innan rapportens tryck, visade nya uppgifter att så är fallet.

Ovanstående gäller troligen också för projektet **Företag och anställda i god form** som i förhållande till de medel man hade att röra sig med fick en synnerligen god utdelning. Här finns också indikationer på att siffrorna är klart underskattade och kan komma att höjas i framtiden. Eftersom det handlade om anställda i ett företag som tillsammans med en designer skulle komma på idéer till förbättrad arbetsmiljö och/eller produkter, var det oftast andra företag än de man startar med som måste involveras (till exempel brandkåren där de anställda tillsammans med designern kom på en ny rökdykarutrustning som måste tillverkas av ett helt annat företag). Detta ledde till fördröjningar som medför att vissa resultat kommer först om några år.

Projekten ledde till 150 nyanställningar — för drygt hälften av dem har

designinsatsen varit nödvändig.

En av frågorna i enkäten till företagen löd *Kommer den eventuellt förväntade omsättningsökningen ovan att leda till ökat antal anställda?* Företagen fick här ange hur många som eventuellt redan hade anställts, hur många som man räknade med att anställa — och när anställningen beräknades ske.

Att satsningen skulle leda till ökat antal arbetstillfällen var en målsättning som få av projektmedarbetarna trodde skulle kunna uppfyllas. Den allmänna utvecklingen inom både industri och tjänsteföretag är att man utökar produktionen, men med existerande eller minskat antal anställda, något som varit vanligt under det senaste decenniet. Endast när man startar tillverkning inom helt nya områden eller erbjuder helt nya tjänster är nyanställningar självklara. Resultatet att satsningarna ledde till ett stort antal nya arbetstillfällen var därför ett intressant och något oväntat resultat.

Det visade sig nämligen att den samlade omsättningsökningen ledde till att inte mindre än *22 företag* (visserligen bara sex procent av samtliga som deltog och fick enkäten — men ändå inget dåligt resultat) *redan hade anställt 55 personer*. Dessutom *planerade man att anställa ytterligare sammanlagt 90–95 personer* omräknat till heltidstjänster. Sammanlagt cirka 150 nya jobb blev eller beräknades konsekvensen bli av satsningen.

Tar man den grupp som säger att *designinsatsen var nödvändig* så handlar det om tolv företag som redan anställt 44 personer och som planerade att anställa ytterligare 43 personer. Om planerna fullföljs innebär det att satsningen *Design som utvecklingskraft* genererat 87 arbetsplatser där projektet var en nödvändig ingrediens.

**Övriga delvis mätbara effekter.** Ytterligare ett antal olika kvantifierbara effekter av projekten framkom. De väsentligaste var följande:

Sammanlagt 30 nya produkter hade tagits fram enligt enkäten. Det är troligt att siffran för hela satsningen är något högre eftersom inte alla företag och organisationer svarade på enkäten. Det är emellertid uppenbart att långt ifrån alla designprojekt resulterade i helt nya produkter. För många projekt var detta inte heller avsikten. Ytterligare 37 projekt ledde enligt enkäten till förbättring av redan existerande produkter eller tjänster. Sammantaget betyder det att 67 projekt enligt enkäten ledde till antingen nya produkter eller förbättring av existerande. Att en förhållandevis liten andel lett till konkreta förändringar i produkter eller tjänsteutövande, kan tolkas som att det finns utrymme för att öka ”träffsäkerheten” och utbytet av insatserna ytterligare.



Dessutom angav 102 företag eller organisationer i enkäten att de fick en förstärkt marknadsposition genom designprojektet. 94 företag och organisationer svarar att designprojektet bidrog till att förändra deras syn på designens möjligheter att ”bidra till innovation och utveckling samt ökad konkurrenskraft”. Dessa förändrade attityder kommer i sin tur troligen att leda till ett handlande med ökad designinvolvering och förbättrad framtida konkurrenskraft. Huruvida det verkligen blir så eller inte, återstår emellertid att följa upp vid en framtida uppföljningsstudie. Två tredjedelar av de som svarat på enkäten sade att de avsåg att öka sin designanvändning i framtiden.

### Förändrat synsätt och andra viktiga icke mätbara effekter.

Nya sätt att tänka är grunden för nya sätt att handla. Detta är ett grundläggande synsätt både i psykologi och olika konstruktionistiska och symboliska perspektiv på människa och organisation.<sup>14</sup> Den som har ett positivt och nyfiket förhållningssätt till design är mer benägen att utnyttja designer och möta design på dess egna villkor. Detta är enligt bland andra Svengren en förutsättning för att man skall kunna exploatera den potential som finns i designkompetensen. Hon talar också om vikten av en positiv inställning i ett företags ledning för att man skall utnyttja design som strategisk resurs.<sup>15</sup>

I den företagsenkät som genomfördes i studien svarade drygt två tredjedelar av respondenterna att de helt eller delvis (på en 7-gradig skala) instämmer i påståendet att kontakten med projektet ”har fått mig att tänka på nya sätt”. Dessa ”nya sätt att tänka” eller att man ”kommit i kontakt med designtänk” som många uttryckte sig, visade sig vara något många tyckte var det viktigaste som hänt i de fokusgrupper som dessutom genomfördes. En sådan förändrad inställning påverkade nämligen inte bara det speciella projekt som genomfördes under den här satsningen utan förmodligen också framtida projekt och villigheten att över huvud taget vara med och själva bekosta framtida projekt. Denna förändrade inställning togs också upp i en magisteruppsats som studerade inställningen till designprojekten inom projektet ”Design för medicinsk teknik”.<sup>16</sup> Sjölander menar att just kontakten med nya sätt att tänka och med designernas förhållningssätt, inte bara till estetiska frågor utan till problemlösning, över huvud taget var ett mycket viktigt resultat av projektet. En annan uppsats handlade om design som investering. Den studentgrupp kom fram till att samtliga företagsledare som de intervjuade under projektets gång hade ändrat sin uppfattning om innebörden av begreppet design.<sup>17</sup> De hade vidgat sitt synsätt och ansåg att design kunde ses som en investering som ger avkastning i framtiden. Detta är en

förändring som inte har bokföringsmässiga konsekvenser, men den förändrade synen har troligen betydelse för hur mycket medel man är beredd att ”investera” i design.<sup>18</sup>

**De uppdragsgivande företagens respektive designföretagens perspektiv.** Den enkät som sändes ut till medverkande designer tydde på att satsningen var positiv, men inte lika positiv för designföretagen som för de företag som de fick uppdragen från. Designerna uppfattade i högre utsträckning uppdragen som ”vanliga uppdrag”, medan företagen tyckte att det var något annorlunda, nytt och spännande. Detta var vad både fokusgrupper och enkät visade på.

Det var också förvånansvärt få designföretag som redovisade via enkäten att de fått direkta följduppdrag. Svarsfrekvensen är låg — men bara åtta designföretag med sammanlagt 34 uppdrag angav att deras ekonomi i hög grad påverkats av projektet. Många designer lade ner mer tid än den man fått ersättning för — och hoppades på fler uppdrag i framtiden.

Mot bakgrund av svaren från designfirmorna är det tveksamt om designbranschen fått samma katalysatoreffekt av satsningen som ett antal uppdragsgivande företag fått. Det är emellertid svårt att uttala sig säkert om detta av flera skäl (bland annat den låga svarsfrekvensen, men också därför att det är osäkert om man själva relaterar alla uppdrag som har direkt eller indirekt samband med satsningen till varandra).

**Satsningens lönsamhet om man ser regeringen som en riskinvestor.** Ett tydligt mönster framträdde snart i utvärderingen. Det verkade finnas ett mindre antal projekt där designinsatserna gett närmast orimligt goda resultat — och sedan ett stort antal projekt med varierande resultat och där det tedde sig relativt svårt att mäta några ekonomiska effekter. Det ojämna resultatet bekräftades av enkäten.

Utifrån denna bild med ett litet antal mycket lyckade projekt kom jag in på ett riskkapitalistresonemang. Idén till detta fick jag av William B. Gartner<sup>19</sup>, känd entreprenörskapsforskare, som beskrev riskkapitalisten på ungefär följande sätt:

En riskkapitalist kanske satsar på tolv olika projekt som han eller hon finner intressanta. Han är klart medveten om att bara ett eller två av dem kommer att ge vinst — men hoppas och tror att den vinsten kommer att vara så stor att den motiverar satsningen på alla tolv. Poängen är nämligen att även om han vet att bara ett eller två kommer att lyckas så vet han inte i förväg vilka som kommer att göra det. Därför är det nödvändigt att satsa på alla.<sup>20</sup>

<sup>14</sup> Se till exempel Czarniawska 1993 och Johansson 1998.

<sup>15</sup> Svengren 1995.

<sup>16</sup> Sjölander 2005.

<sup>17</sup> Duric, Måby & Wulcan 2005.

<sup>18</sup> Lundqvist och Sjövall 2005.

<sup>19</sup> William B. Gartner är professor vid Clemson University i USA och har under den senaste 25-årsperioden varit en världsledande forskare inom området entreprenörskap och småföretagsutveckling. 2006 fick han "FSF-NUTEK Award in entrepreneurship and small business research".

Frågan är om denna situation gäller också för de här aktuella projekten? Det finns perspektiv som talar både för och emot det. Det verkar i flera fall ha varit omöjligt att förutse att just de företag som blivit så lyckade skulle bli det. Samtidigt finns ett antal erfarenheter som gör att man i framtiden bör vara kapabel att investera med ökad träffsäkerhet.<sup>21</sup> Oavsett förutsägbarheten gäller emellertid att det är riskkapitalistens fokus som tas som utgångspunkt för eventuell utvärdering om man så vill — snarare än bankmannaperspektivets som torde vara det vanligare.

Skillnaden mellan en bankinvesterares och en riskkapitalists perspektiv på satsningen handlar om vad man fokuserar på. Något förenklat uttryckt kan man säga att banker söker minimera riskerna och skaffa sig så stora säkerheter som möjligt. Ju större säkerhet desto lägre kostnad för lånen — det är något som alla villaägare eller andra som tar lån känner till.

En riskkapitalist följer en annan logik och fokuserar inte på förlustmöjligheterna och säkerheten, utan mer på själva möjligheterna och vad de kan leda till. Han eller hon är medveten om att flertalet av projekten kommer att leda till förlust, och att bara några få kommer att gå ihop och gå med vinst. Men å andra sidan kommer troligen dessa få men vinstgivande projekt att ge hög vinst att den motiverar hela satsningen. Problemet för en riskkapitalist — och anledningen till att han eller hon inte kan söka säkerheter — är att man i förväg inte har en aning om vilka projekt som verkligen kan leda till stora vinster och vilka som leder till stora förluster. Säkerhet existerar inte i en riskkapitalists logik — bara risker och möjligheter.

Det kan tyckas långsökt att betrakta regeringen som riskkapitalist, men faktum är att regeringen under lång tid stod för en stor del av det riskvilliga kapitalet i landet, eftersom banker enligt banklagen skall hantera säkerheter snarare än risker. Det var också ett förekommande resonemang i projektet att man skulle ta risker eftersom man arbetade med statliga pengar. När det inte fanns några risker kunde andra intressenter gå in med finansiering, menade man i olika samtal. Framförallt finns enligt min mening nedanstående tre motiv till synen på regeringens satsning utifrån ett riskkapitalistperspektiv:

1. En riskkapitalist fokuserar på det som realiserar snarare än på genomsnittet.
2. De lyckade projekten berättigar hela satsningen.
3. Att se design som en riskinvestering betyder att se design som en investering snarare än som en kostnad.

**Två olika kalkyler visar att satsningen varit mycket lönsam.** Utifrån perspektivet att regeringen satsat 17 miljoner kronor per år kan man enkelt göra två olika riskinvesteringkalkyler, som utgår från omsättningsökningen i företagen. Poängen med beräkningen är inte att vara heltäckande — utan att se om regeringen får tillbaka sina investerade medel enbart genom det lilla antalet företag som radikalt ökat sin omsättning. Detta leder till två olika frågeställningar och två olika kalkyler för att besvara dem:

1. Hur stor omsättningsökning krävs för att de 17 miljoner kronor/år ska förränta sig enbart via momsen — var finns den kritiska lönsamhetsgränsen? Om man utgår från att momsen är 25 procent (bara delvis korrekt) och tar hänsyn till skillnaden mellan ingående och utgående moms, samt tar hänsyn till att andra företag kan komma att få minskad omsättning, det vill säga bli utkonkurrerade, så kan man reducera regeringens beräknade ökning av momsintäkter till 12,25 och 16 procent av företagets omsättningsökning.<sup>22</sup> Om satsningen lett till drygt 100 miljoners omsättningsökning så skulle den således vara lönsam. Med tanke på de drygt 300 miljoner kronor som design-satsningen ledde till, kan man lugnt konstatera att staten troligen får tillbaka sina satsade medel enbart via ökad moms.

2. Ett annat kalkylresonemang ser ut så här: Om satsningen leder till 300 miljoner kronor i ökad omsättning — hur mycket är det då lönsamt för regeringen att investera? Om de ökade momsintäkterna är mellan 12,25 och 16 procent av företagets omsättningsökning så är det lönsamt att satsa mellan 37 och 48 miljoner kronor om den direkt designrelaterade omsättningsökningen är 300 miljoner kronor. Det innebär att det utifrån detta förhållandevis snäva lönsamhetsperspektiv skulle vara lönsamt för regeringen att satsa mellan två och tre gånger så mycket som man i verkligheten satsat!

**Sammanfattande kommentarer och slutsatser.** Satsningarna på design har gett företagen resultat som utan tvekan kan räknas som en väsentlig faktor för livskraft och ökad omsättning på en marknad med ständigt tätande konkurrens. Samtidigt är satsningen så komplex och intressant att det finns många erfarenheter som inte kan formuleras i siffror, utan snarare handlar om reflektioner och iakttagelser av olika förhållanden. De positiva effekterna begränsas inte enbart till pengar och statistik. Bakom dessa siffror döljer sig människor, organisationer, nya tankemönster, förändrade perspektiv, ökad

<sup>20</sup> William B. Gartner. Seminarium vid Växjö universitet maj 2005. Fria anteckningar.

<sup>21</sup> Se till exempel erfarenheter från kapitel "Genus och design" och slutsatser i kapitel "Heta känslor för ting".

<sup>22</sup> En mer ingående beskrivning av hur dessa siffror tagits fram finns i Johansson 2006.

delaktighet, relationer och samspel, för att nämna några av de effekter som designsatsningen gav upphov till. Dessa värden är svåra att mäta och omformulera till siffror, men likväl viktiga att räkna med när vi utvärderar designsatsningen. Att använda sig av designkompetens handlar i mångt och mycket om att ta in ett annat perspektiv, bryta gamla tanke- och handlingsmönster och öppna ögonen för nya, bättre vägar. Det helhetsperspektiv som är centralt inom design innebär att företagen, genom att ta in designkompetens, får stöd i att fokusera på ökad omsättning och högre vinst, men också på mer ”mjuka” värden som trivsel på arbetsplatsen, delaktighet i framställningen av en specifik produkt eller tjänst, bättre kommunikation, etc. I den här artikeln har jag emellertid fokuserat på satsningens lönsamhet, och i synnerhet på den lönsamhet som varit uppenbart enkel att konstatera och mäta. Nedan sammanfattar jag de slutsatser som jag anser vara mest uppenbara.

**1. 5–10 procent av företagen har gjort så stora vinster att de berättigar hela satsningen.** Med stor sannolikhet har den vid tidpunkten sittande regeringens satsning om 17 miljoner/år i tre år inneburit en ökad omsättning med minst 300 miljoner kronor om året. Även om man reducerar för att några av dessa företag kommer att slå ut andra så innebär det att regeringen troligen får tillbaka sina satsade medel med råge enbart genom ökade momsintäkter. Designsatsningen under dessa år kan alltså anses betalad, och har samtidigt haft långsiktig betydelse för samhället. Bland annat har vi sett nya arbetsplatser och breddade och fördjupade förhållningssätt till design inom företagsledning.

Till skillnad från Design Councils undersökningar som visade att mellan 60 och 80 procent av företagen nådde förbättringar i form av ökad omsättning, förbättrade marknadsrelationer med mera så uppvisar den svenska undersökningen ett mycket mer ojämnt resultat. Detta beror troligtvis på flera faktorer. Dels inriktades den svenska satsningen på att mer experimentellt pröva design i olika nya situationer, medan den engelska i högre utsträckning inriktades på bidragsverksamhet och designcheckar kopplade till designverksamhet. Dels var den engelska verksamheten mer inriktad på företag, medan några av de svenska projekten också var inriktade på offentliga organisationer.

Intressant att notera är emellertid satsningens karaktär. Den innebar en starkt ojämn fördelning av det tydligt avläsbara resultatet (det kan mycket väl finnas positiva resultat bland de resterande 90–95 procent av företagen — men de är inte avläsbara i form av ökad omsättning). Totalt har över 500 företag och organisationer haft projekt. Bara 46 av dem har dock haft direkt uppgivna omsättningsökningar som följd. Å andra sidan fick denna lilla grupp så positiva

resultat att de motiverade hela satsningen.

**2. Mer forskning skapar grogrund för bättre designinsatser.** En slutsats är att SVID:s projektarbete i högre utsträckning bör *baseras sig på* befintlig kunskap. Inte bara genom den som finns i det omfattande praktiska och institutionella nätverk som SVID har, utan också den kunskap som finns inom forskningen. Den experimentella verksamhet som SVID bedrivit i de här projekten är intressant — men den blir klart mycket mer intressant om den kopplas till en forskningsverksamhet. Ambitionerna att utveckla olika designmetoder skulle till exempel med fördel kunnat genomföras i form av forskningsprojekt där man till exempel utforskar möjligheterna att arbeta på nya sätt. I bästa fall kommer en sådan koppling i något fall att ske i efterhand.

Det är också önskvärt att åtminstone delar av verksamheten har ett utforskande förhållningssätt och följs av forskare. Projekten rymmer ett mycket rikt empiriskt material som lämpar sig för reflektioner utifrån både design- och strategiska managementaspekter. Genom att låta forskare i större utsträckning följa och ta del av olika delprojekt och deras erfarenheter, kan en gemensam erfarenhetsbank byggas upp. Att göra detta *är forskning* och behöver göras av forskarkompetent personal. Men den kan och bör också komma praktiken tillgodo genom att framtida verksamhet byggs på abstraherade erfarenheter och därigenom kommer att ytterligare öka träffsäkerheten i insatserna.

En slutsats är således att satsningar av det här slaget bör utvärderas av forskare för att kunskapen skall komma både praktiken och forskarsamhället till godo — att erfarenheterna skall lagras och finnas med i det akademiska samtalet och bilda grund för nya projekt. Med tanke på den låga träffsäkerheten om 5–10 procent av företagen, finns det all anledning att tro att man genom forskning med fördjupad analys och reflektion kan komma fram till ökad insikt om vilka faktorer som är avgörande för designarbetets framgång. Detta kan i sin tur öka träffsäkerheten i resultaten.

**Inte bara forskning om designprojekten — utan också om designbranschen.** Ett annat forskningsområde är fokus på designkåren och dess sätt att konstruera sin identitet, branschlogik och lönsamhet. Undersökningen visade nämligen att designföretagen inte verkar ha tjänat på satsningen i samma utsträckning som de företag som de varit konsulter för. Personer med kännedom om designbranschen menar ofta att designers sätt att konstruera sig själva och sin roll troligtvis påverkar branschens lönsamhet negativt. Det vore intressant med mer ingående studier och analyser av hur svenska designer upplever sig själva, sin identitet och

sina relationer till uppdragsgivare. Dessutom skulle det vara intressant med ingående analyser av och reflektioner över branschens lönsamhet, prissättningsmekanismer och branschlogik.

**Uppföljning av resultaten om två–tre år är önskvärt.** Företagsenkätens resultat bygger på en kombination av redan uppnådda resultat och uppskattningar. För de företag som deltog under 2003 är resultaten oftast — men inte alltid — realiserade. För företag som deltog under 2005 är resultaten oftast uppskattade. För vissa branscher och åtgärder är det kortare tid mellan projektidé och realisering. För andra branscher och produkter tar det flera år innan man kan se de realiserade effekterna av projekten. Den källkritiska granskningen tyder på att de beräknade resultaten är angivna i underkant, men bara en uppföljning kan visa om så är fallet. En sådan är intressant både utifrån SVID:s och regeringens synpunkt — för att ge säkrare uttalanden om satsningens effekter. En sådan uppföljning vore dessutom metodologiskt intressant eftersom den kan tillåta en analys och bedömning av kvalitén och tillförlitligheten i olika typer av data såsom intervjuerna, den första enkäten, den uppföljande enkäten och årsredovisningarna. I samband med en sådan uppföljning finns också möjligheter att göra fördjupade analyser av vilka faktorer som verkar ha varit gemensamma förutsättningar för de projekt som gav stora resultat.

**Hur går vi vidare?** Som nämndes i inledningen har Sverige, trots sin framstående position inom designvärlden, inte bidragit med särskilt många vetenskapliga undersökningar på detta område. Här finns det mycket som kan göras. Om vi skall få en långsiktighet i designsatsningen, om vi vill ge fler företag och organisationer chansen att växa och utvecklas genom ökad designanvändning, måste vi veta mer om vad, var, när och hur. Sådana vägvisare får vi först när vi samlar kunskapen och testar den på ett kontrollerat och tillförlitligt sätt, det vill säga genom forskning. För att all den designpraktik som finns i landet skall kunna spridas och utvecklas nationellt och globalt, behöver vi bli bättre på att dokumentera och sprida erfarenheterna. All den ”tysta kunskap” som finns samlad hos designer, företag och organisationer, behöver lyftas fram och göras tillgänglig. Där kan en utökad och fördjupad designforskning bidra med mycket.