



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Examensarbete Kandidatnivå

HT 2008

Företagsekonomi

Designutmärkelser

Designutmärkelserns effekter på vinnande företag, sett ur företagets perspektiv, med fokus på den externa och interna konkurrenskraften.

Handledare

Björn Carlsson

Roland Knutsson

Författare

Joakim Bergsten

Susanna Karlsson

Helena Ousbäck

Sammanfattning

Titel: Designutmärkelser- Designutmärkelserns effekter på vinnande företag, sett ur företagets perspektiv, med fokus på den externa och interna konkurrenskraften.

Seminariedatum: 2009-01-16.

Ämne/Kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng.

Författare: Joakim Bergsten, Susanna Karlsson och Helena Ousbäck.

Handledare: Björn Carlsson, Roland Knutsson.

Fem nyckelord: Design, design management, designutmärkelser, konkurrens fördel, intern och extern konkurrenskraft.

Syfte: Syftet är att belysa vilka effekter en designutmärkelse kan få på det vinnande företagets organisation, sett ur företagets perspektiv, i fråga om den externa och den interna konkurrenskraften

Metod: Kvalitativ ansats och genom analys av telefonintervjuer med åtta företag som erhållit designutmärkelsen Design S.

Teoretiska perspektiv: Teorier är hämtade inom områdena; design, marknadsföring, strategi och organisationsteori. Tillsammans ger de en bild av tänkbara områden som påverkas av en designutmärkelse.

Empiri: Empirin grundar sig i åtta telefonintervjuer med företag som vunnit Design S år 2006 och år 2008. Även sekundärdata har använts för att beskriva de intervjuade företagen.

Resultat: Resultatet visade att en designutmärkelse kan få en rad olika positiva effekter på ett företags konkurrenssituation, såväl externt som internt. Detta visade sig framför allt genom en styrkeposition gentemot företagets konkurrenter och som en motivationskälla för de anställda genom ett bevis på god designförmåga.

Abstract

Title: Design Awards- Its effect on the rewarded company's external and internal competitiveness, from the awarded company's point of view.

Seminar date: 2009-01-16

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits points (UPC) or (ECTS-cr).

Authors: Joakim Bergsten, Susanna Karlsson and Helena Ousbäck.

Advisors: Björn Carlsson, Roland Knutsson.

Key words: Design, Design Management, Design Awards, Competitive Advantage, External and Internal Competitiveness.

Purpose: Our purpose is to highlight what effects winning a design award renders the rewarded company's organisation, considering the internal and external competitive advantages.

Methodology: The study is based on a qualitative approach by conducting telephone interviews with eight companies, all having received the award Design S.

Theoretical perspectives: The theories used in this thesis are all collected from the subject areas; Design, Marketing, Business Strategy and Organisation. Combined the selected theoretical material cover all aspects affected by receiving an award.

Empirical foundation: The studies empirical foundation is based on eight telephone interviews conducted with companies rewarded with Design S, a Swedish Design Award. Secondary data was gathered from respective companies homepages in order for us to describe the companies' background.

Conclusions: Our conclusion of the study shows that receiving a Design Award potentially leads to a number of positive effects on a company's competitive advantage, externally as well as internally.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion.....	10
1.3 Problemformulering och övergripande frågeställningar.....	11
1.4 Syfte.....	12
1.5 Avgränsningar	12
1.6 Målgrupp	13
1.7 Uppsatsens disposition	14
1.8 En presentation av och diskussion kring Swedish Design Award.....	15
2. TEORETISKT RAMVERK.....	19
2.1 Design management	19
2.2 Design som värdeskapande aktivitet	19
2.2.1 Design som differentieringsverktyg.....	20
2.2.2 Design som integrationsverktyg	22
2.2.3 Corporate identity	24
2.2.4 Mening och tillhörighet.....	26
2.3 Designutmärkelse som konkurrensmedel.....	27
2.3.1 Utmärkelsens status	27
2.3.2 Effekter av en utmärkelse	28

2.4 Aktuellt kunskapsläge.....	29
3. METOD.....	30
3.1 Val av övergripande metod.....	30
3.2 Undersökningsmetod.....	31
3.3 Informationsinsamling.....	33
3.3.1 Sekundärdata.....	33
3.3.2 Primärdata.....	34
3.4 Genomförandet av telefonintervjuer.....	35
4. EMPIRI.....	37
4.1 Företagen i studien.....	37
4.1.1 Karl Andersson & söner.....	37
4.1.2 Materia.....	40
4.1.3 POC.....	42
4.1.4 Kasthall.....	45
4.1.5 Volvo personvagnar.....	47
4.1.6 Electrolux.....	49
4.1.7 Vin & Sprit.....	52
4.1.8 Propeller.....	54
5. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION.....	56
5.1 Analys.....	56

5.1.1 Design och utmärkelser som strategi och konkurrensmedel.....	56
5.1.2 Utmärkelsens status	58
5.1.3 Utmärkelsen som kopieringsskydd	60
5.1.4 Utmärkelsen som kvalitetsbevis	61
5.1.5 Utmärkelsens ekonomiska effekt	61
5.1.6 Utmärkelsens effekt på varumärke, image och identitet.....	62
5.2 Slutsats.....	63
5.3 Förslag till fortsatt forskning	64
6. KVALITETSDISKUSSION.....	66
6.1 Bekräftbarhet	66
6.2 Överförbarhet.....	67
6.3 Trovärdighet	68
7. KÄLLFÖRTECKNING	69

1. INTRODUKTION

I det inledande kapitlet kommer läsaren att ledas in på den bakgrund och den problemdiskussion som har legat till grund för vårt syfte och vår forskningsfråga. Nedan följer även en presentation av den designutmärkelse som ligger till grund för studien. De avgränsningar vi har gjort kommer även att presenteras här.

1.1 Bakgrund

”*Good design is good business*”. Detta citat är uttalat av Tom Watson Junior vid tidpunkten pensionerad VD för IBM och har sedan dess kommit att bli ett allmänt argument inom designvärlden (Hertenstein et al 2005:4). Att design är kopplat till ett företags konkurrenskraft ifrågasätts inte längre utan förhållandet mellan de två begreppen håller på att kartläggas och fastställas. En rad olika studier har under senare år gjorts som visar på just designens betydelse som konkurrensmedel.

Enligt Engblom (2004) växer företagens investeringar i design kraftigt, över hälften av de undersökta företagen i studien ”*Svenska företag om design – attityder, lönsamhet och designmognad*”, uppger att de har ökat sina designkostnader de senaste åren. Designens betydelse ökar således stadigt (Nilimaa, 2005). De ökade designinvesteringarna kan förefalla logiska då flera studier har undersökt sambandet mellan lönsamhet och designanvändande och sett klara kopplingar. En av de studier som gjorts på området är *Design in Britain 2005-06*, där 1500 brittiska företag i olika branscher undersöktes i syfte att utreda huruvida ett sådant direkt samband gick att påvisa. Resultatet visade på en tydlig koppling mellan satsning på design och en ökad försäljning, vinst, omsättning och tillväxt (www.designcouncil.org.uk). Även Gemser och Leenders (2001) har gjort studier som har visat ett positivt samband mellan företags satsningar på industriell design och ett starkare ekonomiskt resultat. Under 2003-2005 satsade Sveriges regering 60 miljoner kronor på olika designaktiviteter. En satsning som utvärderas av Ulla

Johansson (2006) och resulterat i boken *"Design som utvecklingskraft"*. I denna skriver hon att design är ett konkurrensmedel som företagen inte längre har råd att bortse från. Hon påpekar dock att design inte är ett universalmedel som omedelbart gör alla företag mer lönsamma utan att förhållandet mellan dem är komplext.

Design har blivit ett modeord som idag används i olika sammanhang med skiftande innebörd. Vad menar vi då med design? Industridesign kan förklaras som en utveckling och planläggning av industriellt framställda produkter som ska göras tilltalande för användaren (Johansson & Svengren, 2008). SVID (Stiftelsen Svensk Industridesign) beskriver designprocessen enligt följande; *"Designprocessen är en modell för att arbeta med design inom produktutveckling. Den ingår som en del i företagets hela utvecklingsprocess och används för att nå ett framgångsrikt och kreativt resultat med hjälp av designkompetens. Designprocessen kan tillämpas på många olika områden och designprojekt som rör både processer, budskap, varor, tjänster och miljöer"*(www.svid.se). Den process som föreligger produktionen inkluderar förberedning och utformning av produktens funktionella sidor, bruksegenskaper, utseende och förberedelse för massproducering, distribution och försäljning där designen utgör en väsentlig roll (Johansson & Svengren, 2008). Således handlar inte design enbart om själva produktdesignen utan är ett begrepp som är mer omfattande än så.

Walsh et al (1992), påpekar dock att det viktigaste inte är *om* design används i företagen utan *hur* den används. Enligt Nilimaa (2005) har designens roll hos företagen förändrats drastiskt de senaste tio åren. Hon menar att design har fått en allt mer integrerad roll i företagens processer och att den har kommit att beröras på en högre nivå i organisationerna då designchefen numera har en given plats i de flesta ledningsgrupper. Samtidigt finns det ett stort behov av integration av företagets olika delar och för att satsningar på design ska vara lönsamma måste all personal på företagets olika avdelningar förstå nyttan av designen och därmed ställs företagsidentiteten och samverkan mellan företagets olika avdelningar i ljuset (Johansson, 2006).

Vidare har undersökningar visat att nyttan av designarbete visar sig genom en förbättrad kommunikation för företaget där både den interna och externa kommunikationen har påverkats i positiv bemärkelse (Johansson, 2006; Nielsén, 2008). Framför allt tar detta sig uttryck i ett starkare varumärke och image. Det handlar om att genom produkterna eller tjänsterna som företaget erbjuder gestalta och kommunicera hela företagsidentiteten. Som Johansson (2006:19) uttrycker det; *"Design kan ses som ett kommunikationsverktyg i flera avseenden. Design kan kommunicera viktiga värden som kvalitet, styrka, varumärke, användarvänlighet mm. Design som ett kommunikativt uttryck bör stå i överensstämmelse både med annan kommunikation inom företaget och kommunicera det som är organisationens eller företagets centrala värden"*. Således är även den interna kommunikationen viktig för ett företags identitet och design kan här ses som ett hjälpmedel att stärka denna. Som Borja De Mozota (2003:17) uttrycker det; *"The designprocess is an identity process. It defines the company for itself, its company and its investor. It differentiates a firm from its competitors and is at the heart of the firm's success"*.

I många fall räcker inte en väldesignad produkt för att uppnå framgång och konkurrenskraft, utan det krävs ett samspel av ett flertal faktorer för att lyckas. Vilka dessa faktorer är, menar Walsh et al (1992) är väldigt svårt att definiera eftersom det finns en fördröjning mellan insats och resultat av designarbetet. Effekterna av designarbetet märks långt senare och är därför svåra att härleda till specifika insatser. Detta gör att företagen har svårt att se nyttan av att lägga mer resurser på design. Enligt Hertenstein et al (2001) har flera ansatser gjorts för att utveckla ett mätinstrument som visar, i ekonomiska termer, resultatet av designinsatser. Eftersom designaktiviteten sker på flera stadier i produktens livscykel, till exempel i produktutveckling, tillverkning och marknadsföring blir begreppet även svårt att enhetligt definiera och utvärdera menar Nixon (1999). Bristen i att kunna mäta resultaten av designinsatsen gör att alternativa sätt att premiera designarbetet har vuxit fram.

1.2 Problemdiskussion

Gemser och Wijnberg (2002) beskriver bland annat hur betydelsefulla utmärkelser kan fungera som mätinstrument, när bakomliggande faktorer är svåra att jämföra och kvantifiera. Att tävla inom kreativa genrer är enligt dem inte någonting som är unikt eller nytt utan har funnits länge. Enligt English (2005) så ökade antalet priser och utmärkelser kraftigt under hela 1900-talet. Han menar att kulturindustrin är full av olika priser och utmärkelser och att det har blivit en industri i sig att dela ut priser och att arrangera galor. English (2005) ställer sig kritisk till vem som egentligen gynnas av dessa utmärkelser då hela evenemanget har kommit att präglas av ett tydligt kommersiellt syfte. På detta vis skulle utmärkelser främst ses som ett sätt för arrangörerna att tjäna pengar genom att skapa publicitet och uppståndelse kring utmärkelserna. Detta skulle då inte gynna den fortsatta designutvecklingen, genom att premiera nytänkande innovationer, utan skulle snarare fungera som ytterligare en plattform för de deltagande företagen att marknadsföra sig själva.

English skriver också att det finns de som hävdar att dagens samhälle har blivit beroende av att mäta status och berömmelse för att kunna värdera konstnärliga prestationer. Om så är fallet kan priser och utmärkelser enligt English vara ett hot mot den kulturella mångfalden eftersom det i stor utsträckning blir media som styr vilken kultur som är bra. Ur det här perspektivet så är priser knappast något positivt utan snarare något som missgynnar konsten. För vem har egentligen auktoritet att avgöra vad som är bra design?

Efter att ha studerat tidigare forskning inom området för utmärkelser är studien av Gemser och Wijnberg (2002) den som behandlar utmärkelser inom just industridesign. Vidare har de undersökt den ekonomiska betydelsen av designutmärkelser och menar att det finns ett positivt samband mellan att vinna ett designpris och att ha en konkurrenskraftig position på marknaden. Deras slutsats är att företag som vinner priser och utmärkelser erhåller högre trovärdighet och legitimitet hos sina intressenter, vilket i sin tur bidrar till att företagets konkurrenskraft ökar.

Wilson (2008) påpekar att det är ett problem med att för många priser delas ut och att det finns en risk för att det går inflation i priserna, vilket skulle urholka värdet av den faktiska utmärkelsen. English menar även han att det stora antalet priser och utmärkelser för alla typer av prestationer har skapat ett klimat som närmar sig ett stadium där "alla" har vunnit pris vilket leder till att värdet av att vinna ett pris sjunker. Idag kan företag tävla i allt. Trots den höga inflationen inom prisutdelare så kvarstår det faktum att priser och utmärkelser är det mest gripbara och ekonomiskt överförbara beviset för kulturell framgång (English, 2005).

Ett flertal designpriser delas ut årligen till företag och designers som har utmärkt sig både internationellt och i Sverige. "The Red Dot" är ett av de internationellt sett största och mest prestigefulla priserna och har delats ut sedan 1950-talet (Zec, 2007). Engagemanget kring priset är stort, år 2006 anmäldes över 6000 bidrag från 52 olika länder (Zec, 2007). I Sverige delas tre prestigefyllda priser ut som premierar olika kreativa designlösningar; Swedish Design Award, Svenska Designpriset och Stora Designpriset.

Utifrån ovanstående problemdiskussion har föreliggande studie för avsikt att utreda vilka effekter en designutmärkelse kan ha på de företag som erhåller den. Är det som Gemser och Wijnberg hävdar att de företag som vinner designpriser får en konkurrenskraftig marknadsposition och därför gör bäst i att delta i sådana arrangemang? Är företag även i behov av den här typen av bekräftelse för att skapa en stark sammanhållning inom organisationen? Eller har utmärkelsen ingen större inverkan utan är endast ett trevligt jippo för dem som deltar? Dessa frågor leder oss fram till frågeställningen om hur de vinnande företagen uppfattar och värderar designutmärkelser.

1.3 Problemformulering och övergripande frågeställningar

Den här studien ämnar belysa och beskriva hur de vinnande företagen själva uppfattar och värderar designutmärkelser, *om* och i så fall *hur* de upplever att utmärkelsen har påverkat deras konkurrenskraft.

Då ett företags konkurrenskraft handlar både om dess förhållande till den externa marknaden, företagets strategiska positionering, och om dess förhållande till den interna organisationen, hur väl man knyter samman organisationen, har vi valt att dela upp begreppet konkurrenskraft i två huvudgrupper, den externa och den interna konkurrenskraften.

Den externa konkurrenskraften behandlar frågor rörande företagets strategier för att möta konkurrens. Använder företagen designutmärkelsen som ett led i en differentieringsstrategi där de medvetet konkurrerar med design? På vilket sätt kommuniceras det faktum att man erhållit en designutmärkelse till företagets intressenter, är utmärkelsen till exempel en viktig del i företagets varumärkesbyggnad? Den interna konkurrenskraften anser vi berör frågor avseende det interna arbetet med design. Går det att se några mönster när det gäller vilken sorts företag det är som skickar in bidrag till designtävlingar, i fråga om deras inställning till design och designens betydelse för företagets framgång. Har företagen en medveten strategi att försöka erhålla designutmärkelser och vilka motiv kan i så fall ligga bakom en sådan strategi? Ser företagen utmärkelsen som en bekräftelse på att de är bra på att arbeta med design eller kan utmärkelsen fungera som en morot för företagen att bli mer designmedvetna?

1.4 Syfte

Syftet är att belysa vilka effekter en designutmärkelse kan få på det vinnande företagets organisation, sett ur företagets perspektiv, i fråga om den externa och den interna konkurrenskraften.

1.5 Avgränsningar

Vi kommer att avgränsa oss till att endast undersöka erhållare av svenska designpriser. Vidare kommer ett av dessa priser att undersökas, Swedish Design Award, då denna utmärkelse är den enda som belönar både designers och företag i Sverige. Att designbyråer tycker det är viktigt att

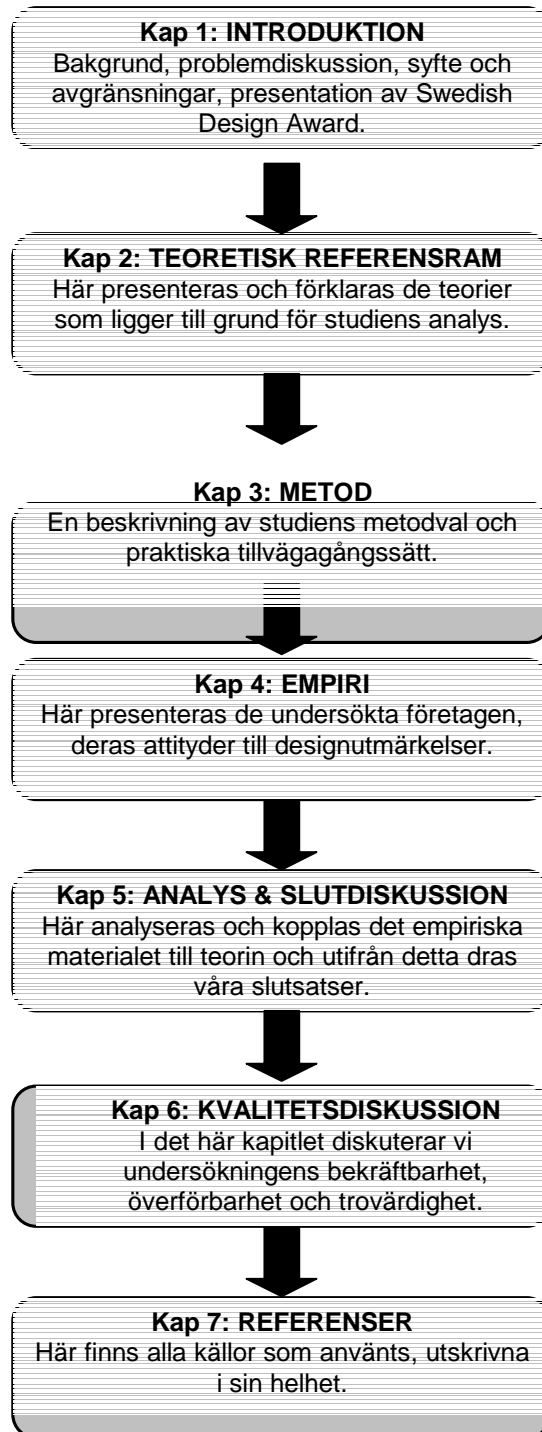
arbete med design är självklart, men det är de vinnande producenterna, alltså företagens åsikter kring designarbete som vi vill komma åt. Valet att undersöka Swedish Design Award motiveras ytterligare genom dess stora bredd i bedömningskriterierna där hänsyn tas till, bland annat, den ekonomiska nyttan och produktens hållbarhet utöver dess estetiska designelement.

Vår undersökning kommer att ha flera likheter med den som är gjord av Gemser och Wijnberg (2002) med den största skillnaden att vi studerar den svenska marknaden med en svensk utmärkelse som utgångspunkt. Tidigare undersökning av designpriser har skett på en marknad som präglats av en lång närvaro av designpriser och i jämförelse med dessa kan de nämnda svenska utmärkelserna, i sin nuvarande form, ses som relativt nya företeelser. Att undersöka vilka effekter som en svensk utmärkelse kan få på svenska företag är alltså någonting som inte har gjorts tidigare och som därför kan vara av intresse att undersöka närmare.

1.6 Målgrupp

Studiens målgrupp är alla som är intresserade av området inom design, marknadsföring och företagsstrategi. Bland dessa områden kan urskiljas olika intresseorganisationer, arrangörer för designpriser i allmänhet och deras sponsorer, däribland de som verkar för Swedish Design Award. Därtill kan även de företag som legat till grund för studiens empiriska undersökning ha ett intresse av studien och dess resultat.

1.7 Uppsatsens disposition



Figur 1: Uppsatsens disposition

1.8 En presentation av och diskussion kring Swedish Design Award

Swedish Design Award, som etablerades 2006, delar vartannat år ut utmärkelsen Design S till företag som har utmärkt sig inom industridesign på den svenska marknaden. Bakom priset står tre stora aktörer inom designområdet i Sverige; SVID (Stiftelsen Svensk Industridesign), Svensk Form och Sveriges Reklamförbund.(www.swedishdesignaward.se)

För att bringa klarhet i utmärkelsens syfte och idéerna som ligger bakom grundandet av Design S tog vi kontakt med Anna Blomdahl som är dess projektledare och avsnittet nedan grundas därför framför allt på hennes kunskap rörande utmärkelsen. Blomdahl var själv inte med när idén till Design S grundades men berättar att Svensk Form tidigare gett ut en utmärkelse med namnet Utmärkt Svensk Form som efter 19 år lades ner. Svensk Form fick därefter en ny VD, Ewa Kumlin, som insåg vikten av ett nytt mer omfattande designpris. Tillsammans med Sveriges Reklamförbund och SVID såg de möjligheten att skapa en större och bredare utmärkelse som skulle täcka in flera delar inom design. Blomdahl förklarar vidare att Utmärkt Svensk Form riktade sig mer till en genre inom konsthantverk och grafisk design och hade inte direkt någonting med industridesign eller arkitektur att göra.

Det uttalade syftet med Design S är enligt Kumlin att stimulera design, företags- och samhällsutveckling genom att uppmuntra och visa på affärsnyttan av att använda design på ett integrerat sätt i företagen. Blomdahl menar att Design S vill visa en bred och aktuell bild av svensk designkompetens och syftet är även att främja Sveriges designutveckling. Bra design är enligt Design S mycket viktigt för ett lands konkurrenskraft (www.swedishdesignaward.se). Blomdahl hävdar att genom en utmärkelse så lyfts designen och dess betydelse fram. Design S vill missionera för Sverige och svensk designs förmåga att tillföra människor, företag och organisationer värde. Hon anser också att design är en del av konkurrensen mellan företag. Företagen använder sig av designers och får därmed bättre produkter, inte bara mer estetiskt tilltalande utan även dess form och funktion förbättras vilket ökar konkurrensförmågan.

Ett långsiktigt mål som Design S har är enligt Blomdahl att få företag mer designmedvetna. Utmärkelsen har delats ut två gånger och nästa utdelning kommer att äga rum år 2010, inför den talar hon om att de försöker utreda hur Design S kan utvecklas. Ett område som diskuteras är ifall utmärkelsen ska fortsätta att delas ut vartannat år eller om den istället ska bli en årlig utmärkelse. Design S är känd inom designkretsar men att öka kännedomen utanför dessa menar hon är ett långsiktigt arbete. Detta utvecklas genom att de försöker få så mycket uppmärksamhet i pressen som möjligt men också genom den utställning och turné som anordnas i samband med utgivelsen. Företagen som erhåller utmärkelserna och blir nominerade erhåller inga prispengar men får en chans att visa upp sig på mässor och andra evenemang, vilket kan leda till god publicitet och gratis marknadsföring. Det vinnande bidraget får även möjlighet och rätt till att använda Design S-logotypen i sin framtida marknadskommunikation och i sitt varumärkesbyggande.

I relation till andra utmärkelser menar Blomdahl att Design S skiljer sig väldigt mycket från andra designpris genom att det inte bara är en utmärkelse. Det är en ära att vinna men företagen får också medverka i utställningen, som inte bara finns i Stockholm utan även turnerar, både i Sverige och internationellt. Hon belyser även utmärkelsens bredd och menar på att den egentligen täcker in allt inom design. Design S inkluderar det som tillhör industridesign, vilket kan vara allt från mode, arkitektur, möbeldesign, formgivning av produkter till tjänstedesign.

Jurymedlemmarna byts ut för varje år som utdelningen hålls och de består av helt fristående experter inom olika discipliner inom designområdet. Blomdahl berättar vidare att jurymedlemmarna väljs utifrån den kompetens de besitter inom de områden som ska representeras och vissa har tidigare vana av att sitta i jury medan andra är novischer. Hon anser det också vara viktigt att juryn består av en blandning av unga och äldre. Eftersom de har ambitionen att Swedish Design Award ska vara Sveriges nationella designutmärkelse anser inte Blomdahl att det är motiverat att konsumenter ska rösta fram vilka bidrag som ska få utmärkelsen utan att detta endast ska avgöras av juryn. För att kunna bestämma vad som är god design

relaterar Blomdahl till de kriterier som juryn utgår ifrån och som ligger till grund för bedömningen. Juryn ser till vad företaget tillverkat, vilket syftet med produkten är, dess hållbarhet och miljövänlighet och de ser dessutom till produktens tillverkningsprocess. Inför bedömningen får även de som deltar beskriva sin syn på exempelvis hållbarhet och hållbarhetskriteriet.

Juryn utgår ifrån ett antal kriterier som sätts upp av en ledningsgrupp, bestående av VD:ar och projektledare från näringslivet samt en ursprunglig rådgivande grupp. De bedömer med hänsyn till vad som är relevant för varje enskilt bidrag. Ett huvudkriterium för samtliga bidrag är dock att lösningen ska vara kreativ och nyskapande. Kriterierna är affärsnytta, funktion, hållbarhet, kommunikation och utförande. Detta innebär att designlösningen på något sätt ska bidra till företagets affärsnytta genom att exempelvis öka försäljningen eller minska produktionskostnaderna. Funktionskriteriet handlar om att förbättra för mottagaren eller målgruppen som användare av produkten i något avseende. Hållbarheten ska fokusera på ett långsiktigt tänkande med hänsyn till frågor inom bland annat miljö, ekonomi och etik. Det har även funnits ett hederspris i hållbarhet som aldrig delades ut då juryn inte ansåg att något bidrag till fullo uppfyllde de uppsatta kriterierna. Kommunikationsdelen innebär att designlösningen ska tillföra ett mervärde, tydliggöra en identitet och kommunicera ett budskap. Slutligen innebär utförandet att juryn ser till kvalitet beträffande bilder, texter, grafiska element, produktionsprocessen och den färdiga produkten. (www.swedishdesignaward.se)

För att ett företag ska få lämna in bidrag krävs det att produktidén ska vara förankrad och satt i produktion eller att det finns en prototyp och en marknadsplan för kommande produktion. Företagen får också betala en anmälningsavgift på 2200 kronor. År 2006 anmälde 230 bidrag varav 20 bidrag nominerades och 11 i slutändan premierades. År 2008 anmälde 200 bidrag och 19 av dessa nominerades och 10 vann slutligen.

För de företag som erhåller utmärkelsen menar Blomdahl att det är lika viktigt internt som externt. Internt genererar utmärkelsen en positiv känsla inom företagen och externt sett kan företagen använda Design S-logotypen som en kvalitetsstämpel utåt, framför allt då företag söker nya marknader. Hon drar paralleller till utmärkelsen The Red Dot, vars logotyp anses väldigt prestigefylld. Blomdahl tror att alla företag egentligen vill få priser och utmärkelser på ett eller annat sätt för det dem gör.

För att försöka öka statusen på utmärkelsen menar Blomdahl åter igen att de fokuserar på att skapa så mycket utrymme i press och media som möjligt. Då Design S, i dagsläget, inte genererar någon vinst har de en väldigt begränsad budget att röra sig med. Inför kommande arbete prioriterar de framför allt höja uppmärksamheten kring dem som erhåller utmärkelsen genom att de får visa upp sig själva och sina produkter.

2. TEORETISKT RAMVERK

Den referensram som presenteras nedan grundar sig på tidigare forskning gjord inom områdena design, marknadsföring, strategi och organisationsteori. Valet av dessa teorier och synsätt som utgångspunkt för vår studie motiveras genom att vi anser att de har gett oss en tillfredställande utgångspunkt för det fortsatta arbetet med insamlingen av den empiriska datan. Vidare behandlar kapitlet tre delar som rör företagets externa och interna konkurrenskraft samt en diskussion kring designutmärkelser och dess eventuella effekter på företaget.

2.1 Design management

På 1980-talet, då den globala konkurrensen tätnade, växte en ny skola fram som betonade just designens betydelse som värdefull resurs för företaget (Svengren, 1995). Denna skola kallas för design management och har sedan dess vuxit för att numera inkludera ett flertal olika aspekter av företaget. Det är svårt att ge *en* definition av vad design management är eftersom begreppet kan användas i olika betydelser på olika nivåer av företaget men gemensamt för alla definitioner är att det handlar om ett sätt att styra och leda designaktiviteter i företaget genom att skapa en plats för designen i företagets strategiarbete. Syftet med dessa aktiviteter är i slutändan att försöka optimera företagets lönsamhet och, genom värdeskapande, tillgodose kundernas behov på ett tillfredsställande sätt (Bruce & Bessant 2002).

2.2 Design som värdeskapande aktivitet

Från Borja de Mozotas (2006) sätt att se design ur ett strategiskt perspektiv som värdeskapare går det att urskilja två huvudinriktningar; design som differentieringsverktyg och design som ett integrationsverktyg. Design som differentieringsverktyg handlar om att skapa marknadsfördelar genom att differentiera företagets produkter och tjänster från konkurrenternas genom ett

genomgående kundperspektiv. Det kundorienterade synsättet hjälper företaget att tillföra värde med design genom att bygga upp lojalitet kring företagets varumärke och image, varav detta blir en strategisk resurs för företaget. Design som integrationsverktyg berör företagets interna konkurrenskraft och handlar om att företaget ser design som sin kärnkompetens och ett hjälpmedel att koordinera sina aktiviteter kring. Ur detta perspektiv ses design som en ständigt pågående process av lärande som utvecklar och ifrågasätter organisationens förhållande till design som kunskapskälla och strategisk resurs. Gemensamt för båda dessa synsätt är att företag använder design på ett strategiskt vis och ser designen som en resurs för företaget.

Vad är då egentligen en strategisk resurs? Enligt Johnson och Scholes (1999) utgörs en strategisk resurs av en resurs som ett företag äger eller kan ta hjälp av för att stödja sina strategier. För att en resurs ska vara strategisk menar Barney (2002) att den måste uppfylla vissa kriterier. Till att börja med ska resursen vara värdefull, vilket innebär att den på något sätt måste vara värdeskapande för företaget och den ska även vara sällsynt. Resursen ska vidare vara oersättlig, om substitut inträder på marknaden så förlorar företaget sin konkurrensfördel och resursens mervärde förloras. Den får heller inte vara kopierbar, vilket betyder att resursen är en konkurrensfördel så länge den inte går att tillverka av andra företag.

2.2.1 Design som differentieringsverktyg

En grundläggande teori och förutsättning, när det kommer till företags sätt att möta konkurrens är Porters differentieringsstrategi som fortfarande är aktuell i flera avseenden. Enligt Porter (1980) innebär differentieringsstrategin att företaget gör sin produkt eller tjänst unik på marknaden i någon bemärkelse. Detta kan göras i en mängd olika dimensioner och bland dessa är design ett användbart differentieringsverktyg. Enligt Borja De Mozota (2003) använder sig företag av design som differentieringsverktyg på mogna marknader där värdeskapande aktiviteter är av största betydelse för företagets överlevnad. Om ett företag förmår att lyckas differentiera sig skapar detta en konkurrenskraftig position och därmed ett högre ekonomiskt resultat. Porter (1980) menar vidare att en framgångsrik differentieringsstrategi förmår kunderna att i större

utsträckning bli lojala mot varumärket och bidrar därmed till att företagets produkt eller tjänst blir mindre priskänslig. Företaget skaffar sig också en stark konkurrensposition då andra företag måste överträffa differentieringen för att kunna etablera sig på marknaden. Den leder dessutom till att företaget får en styrkeposition gentemot leverantörer och inköpare då dessa inte har alternativa producenter att tillgå. Eftersom målsättningen är att, genom differentiering, erbjuda kunden ett mervärde och på så sätt skapa märkeslojalitet och därigenom kunna ta ut ett högre pris, menar Melin (1997) att varumärkesstrategins utgångspunkt därför bör vara just differentiering.

Urde (1997) menar att varumärket kan ses som en strategiskt viktig resurs för företag. Eftersom varumärket också utgör en juridisk ensamrätt är varje varumärke unikt. Urde (1997) framhäver också att ett varumärke inte förbrukas med tiden, utan att dess värde tvärtom istället ökar genom användning och det därför bör betraktas som en bestående tillgång i företag. Doyle (1990) menar att ett framgångsrikt varumärke kan definieras som ett namn, en symbol, design eller en kombination av dessa, som identifierar ett företags produkt som varaktig och differentiellt överlägsen. Med differentiell överlägsenhet menar han att konsumenter ska ha en anledning att föredra det varumärket framför konkurrenternas och varaktigheten innebär att produkten inte ska kunna kopieras av konkurrenter på ett enkelt sätt. Doyle (1990) diskuterar vidare att detta övertag skapar ett enastående rykte för företaget och en inträdesbarriär för konkurrenter på marknaden. För att företagen ska kunna behålla sina marknadspositioner menar också Melin (1997) att det krävs effektivare och mer långvariga konkurrensmedel varför varumärkena får en allt viktigare roll. Han hävdar att det gäller att så snabbt som möjligt arbeta in ett starkt varumärke för att på så sätt försvåra för eventuella konkurrenter att etablera sig på marknaden.

En förutsättning för att företag ska lyckas att differentiera sig är enligt Neumeier (2008) att de är innovativa. Han anser att det är företagets innovationsgrad som ligger till grund för differentieringen och att design är den faktor som driver företag till att vara innovativa. Johansson och Svengren (2008) menar att innovation därför är ett centralt begrepp inom företag och en

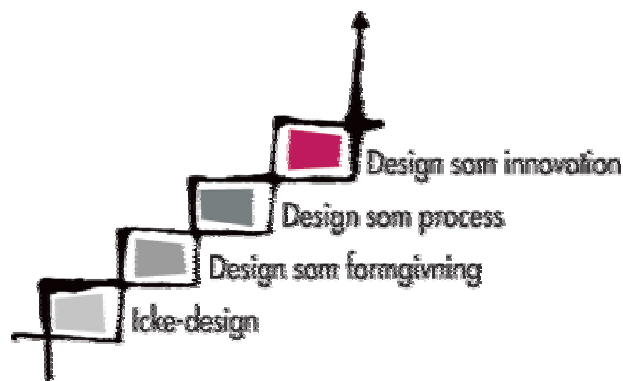
förutsättning för framgång. Neumeier (2008) anser att innovation i sin tur styrker varumärket, vilket i sig medverkar till att skapa lojalitet. Neumeier avslutar med att framhäva att en långvarig lönsamhet inte uppnås genom teknologi utan genom design.

Varumärket har numera en central roll som kommunikationsverktyg både externt och internt i företag och allt fler företag inser att varumärkena tillhör deras mest värdefulla tillgångar (Uggla, 2002). Företag som arbetar strategiskt med design konkurrerar också i större utsträckning med mervärde genom sin kommunikation (Nielsén, 2008). Därför är varumärkesbyggnad av yttersta vikt för dessa företag. Utifrån varumärkets roll som kommunikationsverktyg har därmed även design en central del inom marknadskommunikation (Urde, 1997). De investeringar i och aktiviteter som kopplas till varumärket ligger till grund för vilken position företaget har på marknaden (Urde, 1997). Genom att företag deltar i olika designaktiviteter bygger de också upp ett varumärke som grundar sig på just denna aspekt.

2.2.2 Design som integrationsverktyg

Inom design management litteraturen har viss kritik riktats mot Porters synsätt, det vill säga att det är företagets omgivning som styr dess strategier. Svengren (1995) menar att för att förstå designens betydelse som strategisk resurs för företaget måste begreppet strategi omdefinieras. I stället för det marknadsorienterade synsätt som Porter förespråkar måste strategi ses mer som en dynamisk process som går ut på att skapa förutsättningar för att kunna ta till vara på organisationens kompetens och utifrån dessa erhålla konkurrensfördelar (ibid). Vidare menar Svengren (1995) att företaget måste se designens betydelse både i förhållande till omvärlden och till den egna organisationen. Det som kommuniceras ut till marknaden måste också styrkas av den interna organisationens uppbyggnad och förhållningssätt till design för att det ska kunna innebära en konkurrensfördel. Ett förhållningssätt som innebär en enhetlig och integrerad designprofil som är förankrad i företagets verklighet (ibid). Med detta menas att företagets affärsidé och raison d'être genomsyrar hela företaget och tar sig uttryck i allt från den visuella identiteten till de anställdas beteende genom ett tydligt designtänkande.

För att förstå vilken integrationsnivå ett företag har och i vilken utsträckning design används strategiskt i företaget, kan designtrappan utnyttjas. Företagen kan, enligt figuren nedan, kategoriseras efter vilket trappsteg på designtrappan som de befinner sig på. Ju högre upp på stegen desto mer designmedvetet kan företaget anses vara. Det finns tecken som visar att de företag som är högre upp på designtrappan uppvisar ett starkare ekonomisk resultat (Johansson, 2005).



Figur 2: Designtrappan är framtagen av Dansk Design Center och vidareutvecklad av SVID.

Trappsteg 1: *Icke design*; Design utgör en oansenlig del av utvecklingsarbetet och det är ingenting man reflekterar över i företaget.

Trappsteg 2: *Design som formgivning*; Design uppfattas endast som den avslutande formen, ett yttre tillägg, som adderas i slutet av utvecklingsprocessen. Det kan vara en designer som hanterar detta men ofta är det personer med andra kompetenser.

Trappsteg 3: *Design som process*; Design ses som en viktig del men icke styrande faktor i företagets utveckling. Design är inte resultatet utan en arbetsform som integreras i utvecklingsprocessen. Resultatet ställer ofta krav på medverkan från personer med olika kompetenser.

Trappsteg 4: Design som strategi; Design ses som en central och styrande faktor i verksamhetsidén. Designern samarbetar kontinuerligt med verksamhetens ägare/ledning i arbetet med att utveckla hela eller delar av företagets strategi utifrån affärsidén.

2.2.3 Corporate identity

Ett verktyg för att integrera de olika designområdena är corporate identity. Corporate identity kan översättas till svenskans företagsidentitet och är ett komplext begrepp som används med skiftande betydelse av olika författare. Corporate identity innebär att med designens hjälp uttrycka och gestalta företagets identitet genom företagets strategi, ledning, produkter och tjänster samt de anställdas beteende och attityder (Svengren, 1995). Corporate identity blir en allt viktigare del för företag att lyckas med genom att det påverkar både företagets interna och externa delar. När företag tävlar om kunders uppmärksamhet på emotionella grunder snarare än rationella kan just detta bli den avgörande faktorn. Som Olins uttrycker det; *"the company with the strongest, most consistent, most attractive, best implemented and manifested identity will emerge on top in this race"* (Bruce & Bessant 2002: 87) .



Figur3: Corporate identity, Darfeldt, S. et al.

Bruce och Bessant (2002: 87) påpekar det nära sambandet mellan corporate identity och marknadsföring; *"Marketing needs to be integrated with corporate communications to ensure that a strong clear and unified message is presented across its products, merchandise, web, point of sale material, environment etc"*. Samma författare menar att det bör finnas en enhetlig bild som kommuniceras ut till alla intressenter och för att skapa denna så krävs ett samarbete mellan alla företagets delar både marknadsföringsarbetet och designarbetet. De menar vidare att det engelska begreppet identity har ett nära förhållande till image. Medan identity innebär hur ett företag ser på sig själv och hur de vill att andra ska se på dem så innebär begreppet image hur andra verkligen uppfattar företaget och grundar sig både på den profil som företaget kommunicerar utåt samt av andra kontaktytor som företaget inte kan kontrollera själv. Företag strävar som regel efter att minska avståndet mellan identity och image och genom en grundläggande analys av det gap som ofta finns kan arbetet med företagsidentiteten eller corporate identity byggas upp (Svengren, 1995).

Detta integrationsarbete påverkar alla företagets artefakter. Det innefattar de produkter eller tjänster som företaget säljer, de byggnader som företaget använder och allt kommunikationsmaterial som används, både internt och ut mot marknaden. Olins (1989) menar att alla dessa delar är synliga och designade på ett eller annat sätt och därför spelar design en viktig roll i skapandet av ett företags identitet. Det handlar även om att företaget försöker välja ut och betona de delar av sin identitet som utgör deras unikheter och som skiljer dem från deras konkurrenter. Olins (1989) särskiljer följande delar som bärare av företagsidentiteten;

- *Företagets produkter och tjänster:* Vad företaget tillverkar och säljer. För företag som producerar en viss vara till exempel en bil så är det först och främst produkten som skapar företagets identitet. "The product is the message" och designern som står bakom produktens utformande och framtagande är ansvarig för hela företagets identitet genom denna process. För ett tjänsteföretag så är det andra saker som blir viktigare, det kan då vara till exempel hur personalen beter sig och framstår.

- *Omgivningen:* Den fysiska omgivningen där företaget tillverkar och säljer produkten eller tjänsten. Olins (1989) skriver att dagens företag inte sällan verkar på flera marknader världen över, inom olika områden, med ibland vitt skilda produkter. Detta har skapat en decentralisering och risk för en splittring av företaget. I jakten på något som kan binda företaget samman och ena de olika delarna så spelar den fysiska omgivningen en viktig roll.
- *Kommunikationen:* Hur företaget presenterar och framställer vad de gör och hur de gör det. Det visuella material som företaget producerar så som broschyrer, logotyper och uniformer som förstärker företagets tillhörighet och mening.
- *Beteende:* Ledningen och de anställdas beteende samt hur företaget beter sig mot sina intressenter.

Svengren (1995) menar att en visuellt tydlig identitet kan innebära en rad viktiga fördelar för ett företag. Det kan till exempel bidra till att skapa en ökad igenkänning av företaget och samtidigt särskilja det från dess konkurrenter. Det kan även leda till ett ökat självförtroende bland de anställda samt skapa en större attraktionskraft för tänkbara anställda i framtiden. Det är ogripbara aspekter som dessa som troligen har den största inverkan på företagets konkurrenssituation. De förmedlade och mätbara effekterna är lättare för konkurrenter att kopiera och får därmed ett mindre värde som konkurrensfördel.

2.2.4 Mening och tillhörighet

Olins (1989) menar att ett företags identitet utgörs av två delar, närmare bestämt mening och tillhörighet. Det är viktigt att de anställda i ett företag har en klar uppfattning om vad meningen med företaget är och att de kan känna en stark tillhörighet. Identiteten måste genomsyra alla företagets delar och präglade allt som företaget gör eller innefattar. Om företaget lyckas bli en identitetskälla för individen i företaget, så skulle en utmärkelse kunna påverka individens identitet via företagsidentiteten. Detta skulle i sin tur ligga till grund för hur företaget värderar

och arbetar med design. En utmärkelse är ett tecken på att andra ser på företagets produkt som designmässigt lyckad och det skulle därför kunna få en inverkan på den anställdes bild av företaget och genom det på dennes agerande (Duttons et al, 1994). För att skapa en positiv syn av den egna arbetsrollen så krävs det även att företaget anställer rätt personal vars självsyn matchar företagets. Likväl som det är viktigt för personalen att arbeta på ett företag som delar deras värderingar så är det viktigt för ett företag att anställa personal med de värderingar som de vill ska genomsyra företaget. Om företaget vill attrahera personal med viss kvalifikation så måste företaget på något vis kommunicera ut signaler som kan locka dessa att söka sig till företaget. Därför kan det tänkas att en designutmärkelse fungerar som en signal till de anställda som talar om för dem att; ”*vi är bra på design och det är något som vi prioriterar och arbetar mycket med*”. Genom detta skulle sedan normerna och motivationen att arbeta med design i företaget kunna påverkas.

2.3 Designutmärkelse som konkurrensmedel

På samma sätt som en produkt utgör en resurs för ett företag ser vi i det här sammanhanget även en utmärkelse som en form av resurs och ett sätt att differentiera sig. Huruvida det faktiskt är en konkurrensfördel att erhålla en designutmärkelse beror på vilken status och erkännande utmärkelsen i fråga har.

2.3.1 Utmärkelsens status

Utmärkelsens status, menar Gemser och Wijnberg (2002), påverkas av ett flertal faktorer till exempel hur länge den har getts ut och vilka direkta ekonomiska förmåner i form av prispengar, rättigheter eller andra privilegier priset för med sig. De menar vidare att utmärkelsens status även beror på vilka som sitter i juryn. Dessa kan vara experter på området, aktiva inom branschen eller konsumenter. Det är dock sällan som urvalet görs utav personer ifrån bara en av grupperna. Ytterligare beror det på juryns kompetens och hur väl accepterad denna typ av jury är i just den branschen. Zec (2007) menar också att det är viktigt vem som står bakom kriterierna det vill säga

de som avgjort vad som är bra och mindre bra design. Eftersom design inte är objektivt kvantifierbart eller mätbart så bygger en kvalitativ utmärkelse på att flera människor har kommit överrens om vad som är bra design. Detta ger utmärkelsen en större validitet än vad en direkt subjektiv bedömning skulle få och kan bidra till prestige åt utmärkelsen. Vilken eller vilka typer av organisationer som står bakom utmärkelsen spelar alltså stor roll för trovärdigheten.

2.3.2 Effekter av en utmärkelse

Gemser och Wijnberg (2002) menar att det finns ett positivt samband mellan en erhållen designutmärkelse och ett företags framgång. De menar att en utmärkelse kan påverka hur väl en produkt säljer, möjlighet att ta ut ett högre pris för produkten och att den kan bidra till en ökad export. Samma författare menar att effekterna av en designutmärkelse påverkas av vad det är för typ av produkt. De menar att en utmärkelse kan påvisa att en produkt är bättre relativt sina konkurrenter enligt vissa kriterier. Detta blir viktigt eftersom många väljer en produkt efter hur den är i förhållande till konkurrerande produkter snarare än för de absoluta egenskaper produkten innehar. En utmärkelse kan även fungera som kvalitetsstämpel. Vikten av denna varierar beroende på produkten. En produkt som är svår att kvalitetsbedöma innan köp kan utnyttja detta bättre än andra men det finns också produkter som även efter köpet är svåra för kunden att utvärdera kvaliteten på och då kan också en utmärkelse fungera som ett bevis för vissa kvaliteter.

Ytterligare en fördel som är kopplat till erhållandet av en designutmärkelse är, enligt Gemser och Wijnberg, att det kan fungera som en signal till konkurrenter och konsumenter. En prestigefull utmärkelse kan fungera som ett inträdeskort till eliten inom branschen. Ett erkännande som jämbördig ökar sannolikheten för ett utbyte med de ledande företagen och detta kan i sin tur gynna införandet av nyheter. Dessutom kan en utmärkelse fungera som ett skydd mot konkurrenter som strävar efter att få samma utmärkelse. Om konkurrenternas produkter, eller de som företag, skulle bli för lika så minskar deras chanser att vinna i framtiden men det kan också påverka deras företagsstatus negativt. Den uppmärksamhet som en utmärkelse kan leda till gör att även andra konkurrenter som imiterar, snabbt kan bli avslöjade och utpekade som imitatorer

vilket kan ha en avskräckande effekt. Samma författare menar att det ”kopieringsskydd” som följer en utmärkelse gör att företaget lättare erhåller den avkastning som hör till en lyckad innovation. Gemser och Wijnberg skriver också att studier har antytt att en utmärkelse till och med kan vara mer effektiv som skydd än de traditionella juridiska åtgärderna.

Vidare menar Gemser och Wijnberg (2002) att en utmärkelse kan leda till ekonomiska fördelar genom att påverka företags rykte. Företags rykte kan kopplas till möjligheten att ta ut ett högre pris för produkterna men det påverkar även möjligheterna att attrahera kompetent personal, behålla och attrahera klienter samt sänka transaktionskostnaderna vid utbyte med andra.

2.4 Aktuellt kunskapsläge

Vi har hittills påvisat vikten av att differentiera sig från sina konkurrenter genom att använda sig av design och utifrån ovanstående teorier ser vi därför en utmärkelse som ett verktyg för detta, en form av kommunikationsverktyg och en strategisk resurs som kan påverka företags externa publiker, i form av kunder, återförsäljare, konkurrenter och intresseorganisationer. Vidare kan det även anses av vikt att utmärkelsen kan fungera som någonting som skapar fördelar i den egna organisationen genom att den kan verka som en källa till motivation, engagemang och vilja hos företags medarbetare att arbeta mer med design. Därför är det av intresse att undersöka vilka effekter en designutmärkelse kan få på det vinnande företags organisation, i fråga om den externa och den interna konkurrenskraften.

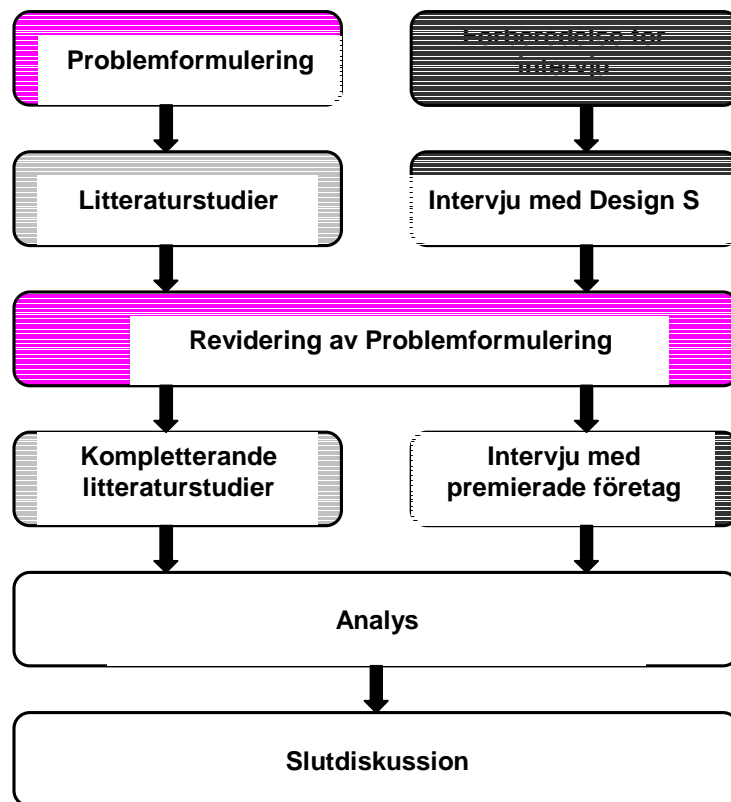
3. METOD

I följande avsnitt kommer studiens upplägg och tillvägagångssätt att diskuteras. Först kommer en redogörelse för de övergripande metodval som gjorts därefter följer en beskrivning av det praktiska tillvägagångssättet med utgångspunkt i den empiriska datainsamlingen. En diskussion kring tolkningsprocessen och en kritisk reflektion av studien återfinns i kapitel sex.

3.1 Val av övergripande metod

Det finns olika tillvägagångssätt att angripa ett problemområde, till exempel deduktion, induktion och abduktion. Det deduktiva tillvägagångssättet har sin utgångspunkt i teorin medan den induktiva utgår från empirin. Det abduktiva metoden kan ses som en blandning av de ovan nämnda och lämpar sig bättre, enligt Alvesson och Sköldbberg (1994), när det kommer till att utforska den komplexa verklighet som sällan eller aldrig stämmer överens med teoriböckerna.

Vår forskningsprocess har haft en abduktiv ansats. För att besvara vår forskningsfråga utgick vi inledningsvis från sekundärdata. Efter införskaffande av dessa teoretiska förkunskaper genomfördes en första empirisk undersökning med Design S projektledare, Anna Blomdahl, som fick oss att inbegripa nya aspekter i det fortsatta arbetet. Således reviderades problemformuleringen något och kompletterande litteraturstudier genomfördes. Efter detta genomfördes de empiriska undersökningarna med de premierade företagen som slutligen tillät oss att jämföra empirin mot teorin för att se om dessa överensstämde. Denna växling mellan teori och empiri innebar en flexibilitet som gjorde att en abduktiv ansats fick anses vara den mest användbara metoden för vår studie.



Figur 4: Schematisk bild över arbetsgången

3.2 Undersökningsmetod

Jacobsen (2006) menar att metoden ska vara ett hjälpmedel för att uppnå studiens syfte. Syftet med vår studie är att belysa vilka effekter en designutmärkelse har på företagets interna och externa konkurrenskraft. Enligt Jacobsen (2006) kan denna ansats beskrivas som en deskriptiv problemställning som ämnar till att beskriva och förklara fenomenet *designutmärkelser* genom dess effekter på de vinnande företagen. Utgångspunkten för studiens empiriska material utgörs således av hur företagens verklighet ser ut och vår intention är att utifrån dessa data kunna analysera och dra slutsatser huruvida det går att urskilja några mönster och samband kring en erhållen designutmärkelse och en konkurrenskraftig position på marknaden.

För att kunna uppfylla detta syfte har vi behövt samla in information från de företag som erhållit en designutmärkelse. Detta har vi gjort genom att bryta ner den övergripande frågeställningen till mindre och mer konkreta frågor som berör företagets värderingar och förhållningssätt till designutmärkelser i strategiska sammanhang. Genom att undersöka hur företagen ser på sin konkurrenssituation, designens betydelse som differentieringsmedel och synen på design inom företaget ämnar vi skapa förståelse för hur de olika delarna hänger samman och därmed också kunna bidra till en ökad förståelse kring designutmärkelser. För att skapa denna förståelse har det tätt sig naturligt att använda en kvalitativ undersökningsmetod.

Valet mellan kvalitativ eller kvantitativ undersökningsmetod avgörs av vilken slags information man vill ha för att beskriva verkligheten menar Jacobsen (2006). Det som enligt Bryman och Bell (2005) kännetecknar den kvalitativa metoden är att den i ord försöker beskriva hur världen är uppbyggd utifrån hur invånarna själva ser på världen. Det som är intressant att undersöka är alltså hur människor själva tolkar och upplever olika sociala fenomen varpå öppna intervjuer och observationer lämpar sig bäst för denna metodinriktning (Jacobsen 2006). Vidare kan den kvalitativa ansatsen kopplas till det tolkningsorienterade synsättet, vilket innebär att verkligheten ses som någonting som är konstruerat utifrån olika föreställningar och som skiftar utifrån plats och tid. Det finns alltså ingen objektiv verklighet som ligger utanför de individer som utgör och ingår i den. Fördelarna med att använda den kvalitativa metoden är, enligt Jacobsen (2006), att den är mer flexibel genom att man kan gå tillbaka till undersökningsobjektet och göra fler kompletterande studier och intervjuer och även ändra på studiens upplägg om det skulle behövas. Som Jacobsen (2006: 39) själv beskriver det; *"...anpassa datainsamlingen till den verklighet som forskningsobjektet befinner sig i."* Valet att genomföra en kvalitativ undersökning motiveras genom att vi är intresserade utav de premierade företagens upplevelser kring erhållandet av designutmärkelsen.

Positivt med den kvalitativa ansatsen är att vi får mer relevanta och riktiga data då vi kommer nära det objekt vi vill undersöka. Den kritik som har riktats mot den kvalitativa metoden är att det

kan vara svårt att dra några generella slutsatser om det resultat man har kommit fram till menar Jacobsen (2006). Dessutom menar samma författare att forskarens egna föreställningar och tolkningar kan komma att styra resultatet i olika riktningar. Det är förvisso sant att forskarens egna föreställningar kan färga utformningen av undersökningen men det är ingenting som är specifikt för den kvalitativa skolan. Även den kvantitativa forskarsatsen styr resultatet genom att endast utforma undersökningsfrågor som forskaren i förväg bestämt att han vill undersöka. Således kan man säga att det är en avvägning mellan önskan att kunna generalisera resultaten och att tränga in på djupet i det speciella sammanhang som forskningsobjektet ingår i.

3.3 Informationsinsamling

Den data som ligger till grund för studien kan klassificeras som antingen primär eller sekundärdata enligt Jacobsen (2006). Primärdata är sådan data som är speciellt insamlad för studiens ändamål medan sekundärdata är framställt av andra forskare i ett annat syfte. Nedan följer en beskrivning över hur vi har använt oss av dessa två informationskällor.

3.3.1 Sekundärdata

För att få en överblick av ämnesområdet design inhämtades inledningsvis sekundärdata från olika källor så som rapporter, avhandlingar, vetenskapliga artiklar, läroböcker samt tidskrifter av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Vi har försökt att avgränsa dessa källor till att främst beröra ämnet design ur ett företagsekonomiskt perspektiv där fokus har legat på litteratur inom områdena marknadsföring, design management och företagsstrategi. Vid valet av källor har faktorer som trovärdighet och reliabilitet spelat in och för att i största mån försöka minimera osäkerhet och eventuella fel har flera typer av källor bearbetas parallellt. I de fall Internet har använts som källa har endast kända databaser och trovärdiga institutioners hemsidor utnyttjats. Genom detta tillvägagångssätt har vi fått en ökad kunskap kring vad som finns skrivet inom området sedan tidigare och på det sättet har vi kunnat arbeta oss fram till en egen, oss veterligen utforskad problemställning. Då antalet studier kring betydelsen av designutmärkelser är

begränsad, speciellt på den svenska marknaden och i de avseenden vi ämnar undersöka, har fokus legat på att försöka förstå och läsa in oss på de eventuella områden av företaget som vi tror påverkas av en designutmärkelse. Dessa områden har funnits med hjälp av indikationer från tidigare forskning men har även styrts av vårt eget intresse för marknadsföring. Slutligen har vi försökt att positionera vårt kunskapsbidrag så att det skulle kunna bli både relevant och intressant för den avsedda målgruppen.

3.3.2 Primärdata

Då vår avsikt är att undersöka vilka effekter en erhållen designutmärkelse har för de vinnande företagen har det tätt sig naturligt att utgå från dessa företag i fråga om empirisk datainsamling. Jacobsen (2006) framhåller den kvalitativa metoden som föredragen metod då vi vill ha en djupare förståelse kring en viss händelse. Samma författare menar även att den kvalitativa metoden kan ha en djup eller bred uppläggning. Den breda uppläggningsen kännetecknas av att ett större antal enheter ingår i undersökningen medan en djup uppläggning innebär att enheterna undersöks mer ingående. I teorin finns det inget som säger att det inte är möjligt att göra djupa undersökningar på ett stort antal enheter och detta skulle naturligtvis vara det ideala, men i realiteten så är det av resursskäl sällan möjligt att genomföra denna kombination.

Vid valet kring vilka företag som skulle ingå i vår studie har flera avgränsningar gjorts. Av tidsmässiga skäl har vi varit tvungna att avgränsa oss till att enbart utgå från de företag som erhållit Design S-utmärkelsen. Detta val motiveras genom att vi fann denna utmärkelse vara den som bäst fångade upp de aspekterna hos företagen som vi ämnade undersöka genom att de i sin bedömning tog hänsyn till faktorer som hållbarhet, lönsamhet och affärsnytta. Eftersom vi är intresserade av att undersöka designutmärkelsers betydelse ur ett företagsekonomiskt perspektiv passade det bättre att utgå från de företag som erhållit ett pris som premierade just detta. Utifrån dessa resonemang antog vi att vi skulle finna mer intressanta resultat om vi undersökte just Design S-utmärkelsen. Eftersom utmärkelsen endast har funnits sedan 2006 har bara två omgångar av vinnare korats och vid valet kring vilka av dessa företag som skulle kontaktas tänkte

vi initialt att mest synliga effekter av utmärkelsen skulle finnas på de företag som erhållit utmärkelsen redan för tre år sedan, 2006, men slutligen bestämdes att alla vinnarna av utmärkelsen, både från 2006 och 2008 skulle kontaktas då värdefulla skillnader i deras attityder till utmärkelsen eventuellt skulle kunna föreligga. Vidare kontaktade vi alla de företag som under de två tävlingstillfällena premierats av denna utmärkelse, vilket utgjorde totalt 21 stycken premierade företag. Av dessa valde sju stycken att medverka i studien. Efter detta skickades en påminnelse ut till de företag som ej hade besvarat förfrågan och ytterligare ett företag tackade ja.

En skillnad kan göras mellan så kallade informant- och respondentintervju, där informanten innebär en person som står utanför den företeelse eller det fenomen vi ämnar undersöka (Holme & Solvang, 1997). I vårt fall har en informantintervju genomförts med projektledaren för Design S-utmärkelsen, Anna Blomdahl. Denna intervju har gjorts för att få en djupare förståelse för utmärkelsens bakgrund och syfte ur ett annat perspektiv än de premierade företagens.

3.4 Genomförandet av telefonintervjuer

Med utgångspunkt ur studiens syfte, övergripande frågeställningar och den teoretiska referensramen utarbetades den intervjuguide som har legat till grund för de utförda intervjuerna (Bilaga 1). Guiden har tillfört struktur till de undersökta enheterna och genom dessa konkreta frågor förväntades svar fås på de frågor som initialt ställdes om vilka effekter som en designutmärkelse har för ett företags externa och interna konkurrensfördelar. Vidare undersöks även de vinnande företagens attityd till själva utmärkelsen och engagemanget kring detta.

På grund av tids- och kostnadmässiga skäl genomfördes telefonintervjuer med de åtta företagen. Då de vinnande företagen av Design S är spridda i hela Sverige ansågs det inte vara rimligt att besöka dem på plats för att göra personliga intervjuer. De vinnande företagen kontaktades initialt via mail, där undersökningens syfte och de aktuella ämnesområdena presenterades. Innan avtalad

tid för intervjun skickades ett frågeformulär ut till de medverkande, där mer specifika frågor var fastställda.

Intervjuerna som genomfördes var av semistrukturerad karaktär, där frågorna ställdes utefter intervjuguiden, i en fast ordningsföljd med öppna svar. Detta tillvägagångssätt valdes för att inte begränsa respondenternas svar i någon mening utan att de skulle kunna tala fritt kring frågorna. Genom detta ansågs att fler intressanta aspekter kunde komma fram som inte framgick av frågorna och att respondenternas attityder och personliga åsikter inte begränsades. I samtliga fall var intervjupersonens position på företaget antingen VD, projektledare eller anställd på design eller marknadsavdelningen.

4. EMPIRI

Empirin redovisas utefter den kategorisering som har legat till grund för uppsatsens teoretiska referensram och följande intervjuguide. Först redovisas fallföretagens inställning till utmärkelser och Design S, sedan de externa effekter som fallföretagen har upplevt av erhållandet av Design S och slutligen de interna effekterna.

4.1 Företagen i studien

Nedan följer en kort presentation av de åtta företagen som har medverkat i studien, vilka är Karl Andersson & Söner, Materia, POC, Kasthall, Volvo personvagnar, Electrolux, Vin & Sprit samt Propeller. Inledningsvis redovisas en kort historik av företagets bakgrund, deras verksamhetsområde och Design S juryns motivering till varför de har utmärkt sig i designsammanhang.

4.1.1 Karl Andersson & söner

Karl Andersson & söner har som affärsidé ”att utveckla och tillverka klassiska högkvalitativa möbler med trä som huvudmaterial som har en stark identitet och en egen karaktär som står över flyktiga trender”. Företaget startades 1898 och på företaget arbetar idag omkring 30 personer med att utveckla och producera möbler. (www.karl-andersson.se) För designen av sina produkter använder de sig utav utomstående designers. Dessa kommer antingen själva med ett produktförslag vilket företaget då tar ställning till, eller så ser någon på företaget en produkt på exempelvis en mäsas som verkar intressant och tar då själv kontakt med designern bakom(Wadskog, 2008). Av företagets försäljning så går ca 15 % till export. Målgruppen består både av företag och av privatpersoner. Den totala omsättningen per år ligger på ca 28 miljoner.(www.karl-andersson.se) Vår intervju genomfördes med Sara Wadskog som är marknads- och exportansvarig på företaget.

Karl Andersson & söner erhöll utmärkelsen Design S 2008 för sitt bord ”Thinner”, designat av Tobias Berneth. Juryns motivering löd, *”Elegant bordserie där avancerad konstruktionsteknik och klassiskt hantverk möts i ett designobjekt för hem- och offentlig miljö. Thinners smäckra konstruktion, likt en flygplansvinge, kommunicerar ett estetiskt mervärde med lång hållbarhet”*. (www.swedishdesignaward.se)

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

Wadskog menar att erhållandet av Design S har givit en del uppmärksamhet i branschen men att publiciteten ut till allmänheten och kunder inte varit speciellt stor. Hon tror inte att så många vanliga människor vet vad Design S är för något. Wadskog tror att anledningen till att de fick utmärkelsen är att deras produkt har en så speciell design som skiljer sig från allt annat på marknaden. Vid framtagandet av produkten fanns det enligt Wadskog ingen tanke på att utforma den för att vinna priser utan det har kommit senare som en följd utav att Design S råkade delas ut just detta år. Hon tror även att en anledning till att chanserna att vinna såg goda ut var att produkten fått mycket uppmärksamhet redan innan Design S-utmärkelsen.

Wadskog berättar att bidraget skickades in i samarbete med designern och ledde till företagets första Design S-utmärkelse. Hon förklarar vidare att Karl Andersson & söner tidigare vunnit andra priser ett flertal gånger men att detta var första gången som de vann, vad de anser vara, den mest prestigefulla designutmärkelsen i Sverige. Enligt Wadskog ser företaget ett större värde i att vinna Design S än till exempel Red Dot Awards som de anser bara handlar om att köpa en stämpel, *”Du köper dig i en sådan, Red dot, ingenting annat är det. För mig så finns det inget värde i det, jag skulle aldrig lämna in en produkt dit och behöva köpa mig till den stämpeln”*. Hon ställer sig också negativ till det faktum att det är företagen själva som måste ta initiativ till att skicka in bidrag till designtävlingar och att det då finns en risk att bra designlösningar går förlorade genom detta. De bästa utmärkelserna är enligt Wadskog de som kommer spontant, utan anmälan och betalning.

Wadskog tycker att Design S bygger på mer spontanitet och objektivitet än andra större internationella priser. Hon uppskattar också bredden på utmärkelserna och tycker att det visar upp vad som händer inom svensk design på ett bredare plan, vilket hon menar kan leda till ett större intresse utomlands. För att Design S ska få en större inverkan på försäljningen så skulle Wadskog gärna se en större uppmärksamhet bland vanligt folk. Som det är nu så anser hon att det inte finns någon koppling mellan att vinna priser och utmärkelser och att sälja mycket; *”Priser och sådant är fantastiskt kul men man ska vara försiktig med att tänka att det kommer att leda till ökade försäljningar. Det hänger inte ihop tyvärr.”* Hon förklarar också att de haft produkter som varit storsäljare för dem i flera år utan att någon jury gillat dem. Därför menar hon att det skulle vara intressant att på något sätt få fram konsumenters åsikter i bedömningen.

2. Design S externa effekter

Det faktum att bordet ”Thinner” fått utmärkelserna Design S kommer enligt Wadskog att användas flitigt i marknadsföringen. Hon nämner att det bland annat kommer att tryckas på paketeringen, användas i broschyrer och skickas ut i nyhetsbrev. Vad det gäller utmärkelsernas påverkan på företagets varumärke så tror Wadskog inte att den spelar någon större roll men dock att den kan ha hjälpt till att skapa uppmärksamhet bland andra branscher där företaget inte arbetar med möbler.

3. Design S interna effekter

Wadskog förklarar att Karl Andersson & söner, i dagsläget, får väldigt många förfrågningar av designers och formgivare med olika produkter. För att detta ska vara möjligt så är det viktigt för företaget att synas på mässor och liknande men Wadskog tror även att en Design S-utmärkelse kan hjälpa till att skapa uppmärksamhet och status för att attrahera fler och bättre designers. Wadskog berättar att det inte finns några anställda

formgivare på företaget men att de har en klar strategi när det gäller att arbeta med design, när de kollar på nya produkter så har de en rad punkter att följa. Att ligga i framkant vad det gäller design och innovation är en strategi, enligt Wadskog, som de valt och att ledande möbelkedjor några år senare ofta kommer med kopior på deras produkter ser hon som ett bevis för att de ligger långt fram i förhållande till konkurrenter; *”Så fort vi har tagit fram en ny produkt så kommer massan, det vill säga större möbelkedjor, efter ett antal år och gör kopior”*

4.1.2 Materia

Materia grundades 1992 och har sedan 2004 varit ett fristående varumärke inom inredningskoncernen Kinnarps. På Materia utvecklar, tillverkar och marknadsför de möbler och inredningsdetaljer för det offentliga rummet.(www.materia.se) Designers anlitas utifrån, det vill säga de har inga egna anställda designers inom företaget (Bülow, 2008). Materias bord AVA var en av vinnarna av Design S 2006. Juryns motivering löd, *”Flexibilitet och estetiskt tilltalande system som med få komponenter löser några av kontorsmiljöns tekniska problem och som på ett sympatiskt sätt tillåter sig att förändras genom användaren”*.(www.swedishdesignaward.se) Materias målgrupper är arkitekter, återförsäljare och design- och kulturmedvetna organisationer samt företag. Distributionen sker huvudsakligen genom återförsäljare både i Sverige och utomlands.(www.materia.se) Vår intervju genomfördes med Lars Bülow som är VD på Materia.

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

Materia har, enligt Bülow, under det senaste året vunnit fyra designpriser, deras viktigaste bidrag till företaget anser han vara att de stärker företagets varumärke. Bülow menar att vinna designpriser är ingen medveten strategi utan *”det kommer när det kommer”*, dock så är det enligt honom givetvis ett medvetet val att skicka in bidrag. I förhållande till andra pris så förklarar Bülow att Materia värderar Design S väldigt högt på den svenska marknaden, men internationellt så är det andra priser som exempelvis Red Dot som gäller;

”I Sverige är det ett väldigt intressant designpris men utomlands är det helt okänt”. Bülow menar att egentligen går det inte att tävla om vad som är bra design, lika lite som det går att mäta god musik eller litteratur, men att det trots detta ”fungerar”. Anledningen till varför just Materia vann denna gång tror han är att de hade en väldigt stark produkt som vände upp och ner på vissa föreställningar och löste ett problem på ett nytt sätt.

Bülow har inga konkreta förslag på hur Design S skulle kunna förbättras utan poängterar att designutmärkelser alltid kommer att ha den egenheten att det är en subjektiv bedömning av dem som för tillfället sitter i juryn och att den begränsningen måste få finnas. *”Det är inte som i en idrottstävling där man kan mäta prestation i antal mål eller i längd”.*

2. Design S externa effekter

Bülow tror att utmärkelsen kan stärka företagets varumärke och ge en högre status. Vidare så tror han att det är i varumärkesuppbyggandet som de ekonomiska vinsterna hamnar, han anser inte att det går att mäta någon försäljningsökning till följd av utmärkelsen. *”Jag tror inte vi har sålt mer utav just den produkten än om vi inte fått utmärkelsen”.* Bülow tror inte att utmärkelsen har påverkat företagets konkurrenssituation men att den kan påverka deras designrenommé och därigenom deras attraktionskraft som arbetsgivare åt nya designers.

För att fler ska få kännedom om vad Design S är så tycker Bülow att det är viktigt att de premierade företagen använder utmärkelsen i sin marknadsföring och på så vis hjälper till att sprida kunskapen om utmärkelsen. Idag tror han att kunskapen om vad Design S är begränsar sig till konkurrenter, arkitekter, designers och en allmänt designintresserad allmänhet.

3. Design S interna effekter

Bülow anser att utmärkelsen fått positiva effekter genom hela företaget; ”*publicitet, erkännande är positivt för hela teamet eftersom vi jobbar mycket med laganda*”. Bülow menar också att utmärkelser hjälper till att stärka organisationen och dennes identitet. Han anser även att de stärker det totala varumärket och arkitekternas och designernas syn på företaget. ”*Man får ett bevis för att man jobbar bra med design, design management och innovationer*”

4.1.3 POC

POC är ett svenskt företag som utvecklar, designar och tillverkar skyddsutrustning till olika former av sporter. Företaget startades 2004 av grundaren Stefan Ytterborn. (www.pocski.com) All design och produktutveckling görs internt på företaget, den enda kompetens som hämtas utifrån är i form av medicinska experter (Ytterborn, 2008). ”*It's our mission to do everything we can to develop protective gear that can save lives and reduce the severity of injuries*” (www.pocski.com).

POC vann Design S 2008 för hjälmen ”Receptor” juryns motivering löd, ”*En tekniskt fulländad multihjälm för alla slags extremsporter, från snowboard och mountain bike, till rafting och kiteboarding. Formen är kongenial med varumärket och signalerar stil, fart och funktion i harmonisk säkerhet*”. (www.swedishdesignaward.se) Hjälmen är den första i världen som blivit godkänd och certifierad för flera olika sporter både i EU och USA. Redan första året sålde företaget över 10 000 enheter i 27 länder. (www.pocski.com) Vår intervju genomfördes med företagets VD och grundare Stefan Ytterborn.

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

POC har enligt Ytterborn tidigare vunnit 17 stycken designutmärkelser och värderar Design S som en av de allra bästa. Han anser att många av de internationella tävlingarna är allt för kommersialiserade, då de tar in en bred skara företag som får betala för allt ifrån publicering i böcker till annat material. Enligt Ytterborn har det i en del fall byggts företag kring utmärkelserna. Till skillnad från dessa anser Ytterborn att Design S är en mycket mer oberoende företeelse där avsikten faktiskt är att turnera det som är riktigt bra utan att ta hänsyn till hur mycket pengar det går att tjäna på att välja den ena framför den andra pristagaren. Ytterborn betonar att design inte bara handlar om utseende och att priset därför måste ses i ljuset av vem som ligger bakom det och vilka som suttit i juryn. Juryn utgör enligt honom en kollektiv subjektivitet som skapar en form av objektivitet. *”I och med att man till exempel jobbar aktivt med väldigt kompetenta jurymedlemmar i Design S så finns det ett värde och relevans i det”.*

2. Design S externa effekter

Ytterborn menar att den här typen av designutmärkelser finns i många länder och fungerar väldigt bra på den enskilda marknaden. Där fungerar de enligt honom som en form av kvitto på att det är en bra produkt. På POC berättar Ytterborn att de använder sig flitigt av sina utmärkelser i företagets externa kommunikation, genom bland annat PR. Ytterborn berättar att på POC ser de att designen spelar en viktig roll som förmedlare av den ofta avancerade innovation som ligger bakom produkterna. Att snabbt visa på en innovation som inte skulle vara direkt synlig annars och att skapa en känsla av innovation är ett av kraven som man ställer på sin design. Detta underlättar kommunikation och dialog med marknaden förklarar Ytterborn. *”Min vision av design handlar om att gestalta strategier, det vill säga att synliggöra ambitioner och det kan man göra på olika sätt. I vårt sätt så är innovation en viktig parameter och den, innovationen måste synliggöras i vårt gestaltande för att underlätta kommunikation och dialog med marknaden. Förutom att det finns en hög grad av innovation i våra produkter så måste vi också synas och märkas på*

ett snabbt och omedelbart sätt i mötet mellan en betraktare och produkten. Innovation är en sådan aspekt som finns i vårt recept vad det gäller gestaltning som ska synliggöras så att säga . Förutom att det finns osynlig innovation som du inte kan ta på eller se på insidan av produkten så måste vi jobba aktivt med att ge produkten en känsla av det, innovation”.

Att en designutmärkelse kan vara bra för företagets image tror Ytterborn men hur stor roll den får på konkurrenssituationen är han mer osäker på. Han tror att det kan spela en viss roll men att det är en liten del av väldigt många aspekter som spelar in. Vad det gäller attraktionskraft som arbetsgivare så tror Ytterborn också här att det är väldigt många olika saker som påverkar hur en individ ser på en arbetsplats men att designutmärkelser säkert kan ha en positiv inverkan. *”Det går inte att isolera designpriset i sig och säga att det har inneburit det här, det här och det här men det är en del av den mur av tegelstenar som vi bygger kring”.* Utmärkelsens påverkan på lönsamheten tycker han även den är svår att uppskatta. Ytterborn menar att de inte kan ta ut ett högre pris på den premierade produkten men påpekar att många vunna utmärkelser kan skapa en högre prisacceptans på marknaden.

3. Design S interna effekter

Internt fungerar utmärkelsen, enligt Ytterborn, som en form av kvitto på att man har gjort ett bra jobb, både för bolaget och för dem som jobbat med den specifika produkten. *”Det är klart att det betyder någonting. Jag brukar uttrycka mig som så, att det har lika mycket en intern funktion som en extern. Den interna funktionen är en form utav kvitto, för bolaget och de som har arbetat med den specifika produkten, på att man har gjort ett bra jobb. Det är tillfredsställande och det skapar ju givetvis en viss synlighet. Sedan fungerar det ju som en form av kvitto på marknaden att det är en bra produkt. Såväl en intern som en extern funktion gentemot marknaden”.*

Ytterborn tror inte utmärkelsen påverkat synen på design inom företaget utan menar att den alltid har varit en tydlig och självklar del av allt som de gör. *”För mig är det den mest självklara saken i världen att allt vi kommunicerar styrs utav en väl förankrad strategisk riktning i bolaget. Så det spelar ingen roll om vi gör hemsidor eller produkter eller skickar inbjudningskort, eller vilken typ av designers vi engagerar eller rekryterar. Allting följer samma tydliga målbild och riktning. För oss är det lika självklart som att gå upp ur sängen på mornarna”*. Han menar att utmärkelsen kanske får större betydelse för dem som inte arbetar med produktutvecklingen då de får en större förståelse av vad företaget gör och vad som har gjort dem framgångsrika.

4.1.4 Kasthall

Kasthall har tillverkat mattor sedan 1889. På företaget arbetar 120 anställda varav två heltidsanställda designers samt en produktutvecklingsgrupp. Företaget och deras produkter är internationellt kända och finns representerade i över 30 länder. Företaget har en bred kundgrupp som omfattar alltifrån butikskedjor till hotell, kontor, restauranger, regeringsbyggnader, myndigheter och privatpersoner.(www.kasthall.se) År 2008 erhöll Kasthall utmärkelsen Design S för sin matta *”Tekla”* designad av Gunilla Lagerhem Ullberg. Juryns motivering löd, *”Handtuftad matta i en unik kombination av melerat, filtat ullgarn samt mångfärgat tunt ull- och lingarn. Färgskalan är inspirerad av konfetti och fest och tål det mesta. Slitstark kvalitet i kombination med vacker design som tagit världen med storm”*.(www.swedishdesignaward.se) Vår intervju genomfördes med företagets marknadschef Lovisa Grundberg.

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

Grundberg berättar att Kasthalls produkter flera gånger har fått utmärkelser. Förutom Stora Designpriset så har företaget en rad utnämningar i olika tidningar men bland dessa förklarar hon att de värderar Design S högst. *”Svensk design står högt i kurs både här hemma och internationellt så det har varit en bra utmärkelse att referera till”*.

Anledningen till att de valde att skicka in sitt bidrag till Design S var enligt Grundberg för att de själva kände att deras bidrag var starkt och hade en bra chans att vinna. Grundberg tillskriver vinsten företagets duktiga formgivare och produktutvecklare samt deras nära samarbete med fabriken. Grundberg förklarar att Kasthall tycker att Design S är bra delvis för att de inte bara utgår från utseendemässiga aspekter utan även bedömer till exempel hållbarhet och hur produkten relaterar till företagets verksamhet. Detta ger enligt henne utmärkelsen ett större objektiva värde. Hon menar att utmärkelsen Red Dot får ett högre genomslag utomlands men att Swedish Design Award kan få en ganska hög status utomlands även om de där inte känner igen Design S i sig, eftersom svensk design har ett så högt renommé. Att utmärkelsen visas upp utomlands anser Grundberg ses som väldigt positivt av Kasthall, vars produkter finns representerade i butiker runt om i världen. 70 % av Kasthalls produktion går till export så den internationella uppmärksamheten är väldigt viktig för dem menar Grundberg.

2. Design S externa effekter

Grundberg berättar att de på Kasthall har valt att differentiera sig genom design och kvalitet. Den här och andra utmärkelser används enligt henne flitigt i marknadsföringen, dels i form av broschyrer och kampanjer men också ut till pressen i form av pressutskick. Hon tycker dock att det är svårt att dra några direkta kopplingar mellan en ökad försäljning och designutmärkelsen. Hon menar att mattan har sålt bra både innan och efter utmärkelsen. Hon tror inte heller att det kan bli aktuellt att ta ut ett högre pris för den premierade produkten, då den redan ligger i den högre prisklassen på marknaden. Grundberg menar att en utmärkelse som denna påminner folk om att Kasthall står för design och kvalitet och det kan på så vis hjälpa till att höja statusen på företaget. Hon tror också att om det skulle ha varit aktuellt att anlita formgivare utifrån så skulle utmärkelsen kunna öka deras attraktionskraft som arbetsgivare. En produkt som mattan Tekla har bara internationella konkurrenter förklarar Grundberg och att då visa på designkvalitet och att det är svensktillverkat menar hon är väldigt viktigt för Kasthall ur konkurrenssynpunkt.

Även om många företag precis som Kasthall anser sig vara bra på design så är en utmärkelse ett bevis på att det verkligen är så.

3. Design S interna effekter

Internt tror Grundberg inte att utmärkelsen påverkat synen på design, den har enligt henne alltid varit högt upp på agendan och det kommer den även att fortsätta vara. Däremot tror hon att det kan hjälpa till att motivera de anställda, även om de flesta redan är medvetna om vikten av design.

4.1.5 Volvo personvagnar

Den första bilen lämnade Volvos fabrik 1927 i Göteborg. Volvo personvagnar har sedan blivit uppköpt av Amerikanska Ford och sedan 1999 innehar Ford 100 % av ägandet. Volvo säljer idag sina bilar i omkring 100 länder världen över varav den svenska marknaden är en av de största.(www.volvo.se) År 2006 fick Volvo Car Corporation utmärkelsen Design S för sin konceptbil YCC. Bilen har blivit Volvos mest omskrivna bil någonsin och värdet på den mediala uppmärksamheten uppskattas överstiga två miljarder. Design S-juryens motivering till utmärkelsen löd, *"Attraktivt och användarfokuserat koncept som blivit en unik PR-mässig framgång, och som skapar ett stort habegär utan att ens ha lanserats"*. Konceptbilsprojektet genomfördes med enbart kvinnor på alla ledande positioner. Under projektet har personer anställda på Volvo tagit fram designen men det har också förekommit konsulter utifrån. *"Vi har i YCC lyckats i vår strävan att fullt ut skapa en inkluderande design som appellerar både män och kvinnor"*.(www.swedishdesignaward.se). Intervjun genomfördes med projektledaren Camilla Palmertz.

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

Palmertz menar att Design S har betytt mycket för dem i projektet och det är bara Torsten och Wanja Söderbergs pris som de värderar högre. Palmertz som var projektledare kände inte till Design S innan de erhöll utmärkelsen och förklarar att det beror på att hon inte är någon designer. Att utmärkelsen Design S inte bara bedömer utseende tycker Palmertz är bra för att *”design är så mycket mer”*. Hon betonar även vikten av att detta kommuniceras ut till allmänheten.

2. Design S externa effekter

Palmertz tror att utmärkelsen kan få effekter för de designers som varit inblandade. Hon menar att utmärkelsen är något som de kan ta med sig i sin portfölj som statushöjare när de ska söka jobb. Designernas ”portföljer” är enligt Palmertz det som Volvo tittar på när de ska anställa designers. Den uppmärksamhet som kommit i samband med utmärkelsen tror Palmertz kan ha fått effekter på Volvos varumärke, både nationellt och internationellt, dock så är den internationella uppmärksamheten väldigt begränsad. Palmertz antar att utmärkelser kan få indirekt påverkan på produkternas priser genom varumärket. Genom varumärket anser hon också att det kan få effekter på företagets konkurrenskraft. Palmertz understryker också att konkurrenskraften påverkas av vilka utmärkelser som konkurrenterna erhåller. Så vitt Palmertz vet så har dock företaget inte använt sig av utmärkelsen i sin marknadsföring av YCC.

3. Design S interna effekter

Palmertz tror att utmärkelsen har fått betydelse för de delar av företaget som arbetar med design men inte på företaget som helhet, där uppmärksammas priser som något positivt men just Design S tror Palmertz inte har fått någon speciell uppmärksamhet.

4.1.6 Electrolux

Electrolux är en global ledare inom hushållsprodukter och maskiner för professionell användning, varje år säljs 40 miljoner produkter till kunder på fler än 150 marknader. Electrolux grundades 1919 och företaget fokuserar på innovationer som är designade för att möta kundernas behov.(www.electrolux.se) Electrolux har nio designavdelningar runt om i världen men använder sig också av konsulter som är inplacerade på företaget (Otto, 2008).

Electrolux vann år 2006 utmärkelsen Design S för sin sladdlösa och färgstarka dammsugare ”Ergorapido”, designad av Christian Ågren och Esbjörn Svantesson som båda arbetar på Electrolux designcenter i Stockholm. Juryns motivering löd, ”*Funktionell design som utgår från kundernas förändrade levnadsbehov och som gör den annars ofta mödosamma aktivitet enklare, smidigare och mer tidseffektiv*”.(www.swedishdesignaward.se) Sedan lanseringen 2004 har Ergorapido fått ett flertal internationella designpris och hyllats av tidskrifter och designprofiler över hela världen (www.electrolux.se).

”Filosofin bakom all vår design och produktutveckling bygger på genomtänkt design. Detta är ett holistiskt synsätt, med rötter i skandinavisk designtradition, där målsättningen är att utveckla och tillämpa kundinsikter i alla aspekter av märkesupplevelsen. Detta omfattar funktionalitet, användbarhet, beröring och känsla, visuell anblick och den totala användarupplevelsen under alla aspekter av produktens livscykel, från det ögonblick en konsument börjar utveckla ett intresse och vidare genom köpprocess, installation, användning och, slutligen, kassering. Design skall väcka känsla och begär hos användaren, men måste också säkerställa att de rationella/funktionella aspekterna av användarupplevelsen lever upp till kundens känslomässiga och funktionella förväntningar”.(www.electrolux.se) Intervjun genomfördes med Henrik Otto som huvudansvarig för Electrolux Design.

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

Otto förklarar att Design S är en av många designutmärkelser som Electrolux erhållit. Den internationella konkurrensen som Electrolux upplever gör att de tävlar i en mängd olika sammanhang. Dock så tror han att Design S betyder mycket på den svenska marknaden. Otto anser att erhållandet av Design S är en bra bekräftelse på företagets arbete med design. Han menar att det alltid är intressant att få ett erkännande eller en bekräftelse från sakkunniga men att det är en del i det hela, en produkt som vinner pris men inte genererar försäljning är inte lönsam att producera. I kontrast till andra utmärkelser påpekar Otto att Design S inte funnits så länge och att det tar mer än två år att etablera en sådan utmärkelse. Han menar att Design S har en betydelse för Electrolux i Sverige men att den ännu inte har någon större betydelse internationellt.

När det gäller den specifika produkten tror Otto att anledningen till att de fick utmärkelsen var att produkten var unik i sin estetiska design men också att den motsvarade kundernas förväntningar på ett väldigt tydligt och bra sätt. Han berättar också att detta syntes och fortfarande syns väldigt tydligt i produktens försäljningsstatistik. Otto förklarar åter igen att Electrolux tävlar aktivt i många olika sammanhang och poängterar att det är viktigt för Electrolux att delta i de stora svenska designtävlingarna, eftersom Sverige naturligtvis är en viktig marknad för företaget då Electrolux är svenskt.

Att etablera ett pris anser Otto tar lång tid, han menar att två år inte är tillräckligt för att kunna se en tydlig utveckling och relaterar till Electrolux egna designtävling, Electrolux DesignLab, där han upplevt detta. För att det ska finnas någon prestige i att erhålla en utmärkelse anser Otto att det ska vara svårt att vinna, *"ibland så kanske det går lite inflation i det här med olika designpriser och designtävlingar"*. Han tycker dock att Design S strider mot detta påstående men tycker att utmärkelsen borde marknadsföras på ett bättre sätt utanför designkretsar så att allmänheten vet att utmärkelsen Design S existerar.

2. Design S externa effekter

Otto anser det svårt att mäta effekten av designarbetet för en enskild produkt. Den publicitet som Design S medför är en del i all annan media, antingen i form av intervjuer eller av artiklar. Han anser det också vara svårt att se eller mäta huruvida utmärkelsen påverkat Electrolux status men tror dock att utmärkelsen kan ha viss effekt för arbetet med att attrahera både etablerade designers och designstuderande till företaget.

Vidare menar Otto att design är ett av Electrolux viktigaste konkurrensmedel och även att designutmärkelsen fungerar som en viktig konkurrensfördel. Att ett företag vinner design- och innovationstävlingar menar Otto visar på att företaget i fråga är produktivt och att detta därför är viktigt för företag. Med tanke på att Electrolux har en egen designävling där de driver designfrågor gentemot studenter i olika delar av världen anser Otto att företaget också positionerar sig som designmedvetet.

3. Design S interna effekter

Otto anser inte att Design S förändrat synen på design inom företaget, han framhåller att Electrolux designat produkter sedan början av 1900-talet och att företaget alltid har haft stort fokus på design som konkurrensmedel. Otto menar dock att det alltid är roligt och inspirerande att få designutmärkelser, både i Sverige och internationellt och att dessa naturligtvis motiverar de anställda att fortsätta. Otto anser vidare att innovation är väldigt viktigt inom branschen och att detta är något som Electrolux arbetar mycket med. Han menar att Electrolux alltid försöker vara innovativa i relation till det konsumentsegment som de riktar sig mot genom att tillverka relevanta produkter utifrån ett designmässigt, innovationsmässigt och innehållsmässigt perspektiv. Enligt Otto så ska bra design kommunicera både bra funktionalitet och en företagsidentitet samtidigt, han menar därför att ren kosmetisk design egentligen är bedrägeri mot konsumenten. Otto lyfter också fram att design är Electrolux sätt att, tredimensionellt, kommunicera företagets värderingar och identitet och att det därmed är en förlängning av all annan kommunikation i form av

marknadsföring, reklam och liknande, han menar att *”det handlar ju om att bygga en relation till kunden”*.

4.1.7 Vin & Sprit

Vin&Sprit ägs sedan den 23 juli 2008 av Pernod Ricard. Företaget är marknadsledande inom sprit- och vindrycker på den nordiska marknaden och deras största varumärke är ABSOLUT VODKA.(www.vinsprit.se) Vin&Sprit har inga designers anställda inom företaget utan detta är en tjänst som de hyr in(Snitting, 2008). År 2006 erhöll företaget utmärkelsen Design S för sin produkt *”BLOSSA årgångsglög”*, designad av Blidholm Vagnemark Design. Juryns motivering löd, *”Spännande och banbrytande design som lyft en traditionell produktkategori och som skapat en stor och återkommande efterfrågan”*.(www.swedishdesignaward.se) Vår intervju genomfördes med Maria Snitting-Mårtensson som är Product Manager på Vin&Sprit.

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

Snitting berättar att Vin&Sprit tidigare vunnit en del andra utmärkelser och att det är svårt att säga vilken betydelse just Design S har haft för företaget. Hon påpekar dock att det naturligtvis alltid är bra att få utmärkelser inom design men att det är svårt att se effekterna av utmärkelsen och kunna koppla direkt till exempelvis försäljning. Snitting tror att Design S är viktig att vinna inom branschen men att konsumenten generellt inte känner till den. Hon tror heller inte att det är så viktigt för konsumenten att företag vinner designtävlingar.

Orsaken till att just Vin&Sprit vann utmärkelsen Design S tror Snitting beror på att produkten fått så mycket uppmärksamhet i media. Hon tror också att det beror på att produktens design varit lyckad och att den verkligen genererat försäljning. Snitting berättar att det var den anlitate designbyrån som skickade in bidraget och att den här

typen av utmärkelser är viktiga att vinna för dem, hon anser därför att Design S i första hand är en utmärkelse för designbyråerna. Snitting tror att utmärkelsen har större betydelse för designbyråns försäljning än själva produktens och att erhållandet av en designutmärkelse naturligtvis är roligt internt för designbyrån. När det gäller Vin&Sprit tror hon inte att utmärkelsen i sig varit viktig för företaget, produktens försäljningssäsong ligger på vintern och hon menar därför att utmärkelsen som de erhöll under sommaren var bortglömd när väl vintern kom.

2. Design S externa effekter

Att utmärkelsen har stärkt företagets varumärke kan inte Snitting riktigt bekräfta, designen i sig har stärkt varumärket men hon kan inte säga att det beror på att de vunnit Design S. Snitting anser att den vinnande produktens design i sig har medverkat till att stärka företagets varumärke men kan inte riktigt säga att det enbart beror på att de fått utmärkelsen Design S. Vin&Sprit har valt att inte använda sig av designutmärkelsen i sin marknadsföring och Snitting kan inte påstå att utmärkelsen haft någon påverkan på företagets status. Hon anser heller inte att utmärkelsen har så mycket påverkan att den skulle fungera som en konkurrensfördel. Enligt Snitting så har utmärkelsen en så pass marginell påverkan att det heller inte är möjligt att ta ut ett högre pris på företagets produkter. Någon inverkan på företagets attraktionskraft som arbetsgivare kan inte Snitting uttyda och hon påpekar åter igen att hon tror att Design S framförallt är en utmärkelse för designbyrån än för producenten. Snitting tycker att det är viktigt att företag är innovativa inom branschen och hon bedömer Vin&Sprit som ett delvis innovativt företag.

3. Design S interna effekter

Snitting förklarar att utmärkelsen är en bra bekräftelse internt inom företaget på deras arbete med design och syftet med designarbetet har enligt Snitting varit att få en mer attraktiv produkt. Utmärkelsen har även ökat motivationen till designarbete inom företaget. Hon tror däremot inte att Design S har så stor kommersiell betydelse. Just när

det gäller den här typen av utmärkelse så har den inte så stor fördel på produkten i sig mer än att det är roligt att få den bekräftelsen

4.1.8 Propeller

Propeller grundades i Stockholm 1995 och ser sig som en av Skandinaviens främsta designbyråer(www.pocski.com). Propeller har 25 anställda och använder sig endast av interna designers(Pihlgren, 2008). Propeller är en del av Design Communication, som säger sig vara en globalt ledande designgrupp, med kontor i Göteborg och Stockholm(www.pocski.com). År 2008 erhöll Propeller Design S för sin belysningsarmatur ”Open Box”. Juryns motivering löd, ”*Open Box ritar ett eget luftigt tecken i det offentliga rummet. Med hänsyn till olika miljöaspekter och med hög tillverkningsfinish tillför den ergonomisk och estetisk ljuskvalitet. En belysningsserie med bred kommersiell lyskraft värd att premiera*”.(www.swedishdesignaward.se) Vår intervju genomfördes med Ola Pihlgren som är vice VD på Propeller.

1. Inställningar till designutmärkelser och Design S

Enligt Pihlgren har utmärkelsen Design S haft en stor betydelse för Propeller och fungerat som en bekräftelse på företagets arbete med design, som ett i raden av många andra utmärkelser. Han påpekar att Propeller tidigare erhållit 31 stycken utmärkelser, de flesta internationella. I förhållande till andra utmärkelser anser Pihlgren att Design S är en av de stora svenska men att den inte väger lika tungt som de internationella priser som företaget har vunnit. Pihlgren har svårt att koppla några direkta för- eller nackdelar till utmärkelsen men framhåller att det brukar vara ett bra evenemang kring själva prisutdelningen som är trevligt. Anledningen till att Propeller erhållit Design S anser Pihlgren vara att de är världsledande i sin bransch, topp tre i Sverige och även på grund av det arbete de utför. Han menar också att Propeller delvis strävade efter att erhålla utmärkelsen. De är väldigt medvetna om de utmärkelser som finns och bland dessa står, enligt Pihlgren, Design S som en viktig utmärkelse att få. Pihlgren anser att det är svårt att värdera vad som är bra

design men menar att det går att se till vilken betydelse designen fått för företaget i fråga. Han berättar om den tidigare utmärkelsen Utmärkt Svensk Form som enligt honom kändes mer som ett internt pris inom formgivningsbranschen där man gratulerade varandra till fina formlösningar. Till skillnad från Utmärkt Svensk Form anser Pihlgren att Design S till viss del riktar sig mer utåt och att det bidrar till att utmärkelsen blir mycket mer intressant att vinna. Pihlgren anser att design är ett område som Sverige är väldigt duktiga inom, där många företag även arbetar internationellt, men som inte riktigt når ut. Ett sätt att förbättra Design S skulle enligt honom därför vara att ännu mer trycka på vikten av design och på så sätt påverka näringslivet att i större utsträckning använda sig av design och anlita designbyråer.

2. Design S externa effekter

Tillsammans med tidigare utmärkelser menar Pihlgren att Design S i stor utsträckning har påverkat Propellers attraktionskraft som arbetsgivare. Tillsammans med de andra utmärkelsena har även Design S medverkat till att stärka företagets varumärke men han tror dock inte att utmärkelsen har haft någon påverkan på företagets lönsamhet. Som en i mängden av andra designutmärkelser har även Design S fungerat som en viktig konkurrensfördel.

3. Design S interna effekter

Pihlgren menar att utmärkelsen motiverar de anställda inom företaget att arbeta ännu mer med design. Han betonar även vikten av att vara innovativ i branschen och anser att Propeller har en hög innovationsgrad.

5. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION

Underlaget för den analys och tolkningsprocess som presenteras efter återgiven empiridel grundar sig i den teoretiska referensramen från kapitel två samt den diskussion som fördes inledningsvis kring priser och utmärkelser. Vidare kommer även aspekter framkomna från den inledande intervjun med Anna Blomdahl, projektledare för Swedish Design Award, att diskuteras i detta sammanhang.

5.1 Analys

Syftet med denna studie har varit att undersöka vilka effekter företagen kan se efter att ha erhållit en designutmärkelse, med fokus på deras externa och interna konkurrenskraft. För att få en bild av tänkbara effekter ställde vi oss inledningsvis en rad frågor som vi nu avser besvara. De externa effekterna behandlar frågor kring företagets konkurrensstrategi, deras sätt att värdera och kommunicera design, samt i vilken mån varumärket kan påverkas av en designutmärkelse. De interna effekterna av en utmärkelse berör frågor rörande huruvida företagen ser utmärkelsen som en bekräftelse på att de är bra på att arbeta med design och om utmärkelsen kan fungera som en morot för företagen att bli mer designmedvetna. Vi hade också för avsikt att se om det föreligger några mönster när det gäller vilken sorts företag som medverkar i designtävlingar.

5.1.1 Design och utmärkelser som strategi och konkurrensmedel

Flera likheter mellan de premierade företagen kan urskiljas vad det gäller företagets sätt att förhålla sig strategiskt till design. De premierade företagen konkurrerar på ett eller annat sätt med design och det faktum att de erhållit en utmärkelse. Därmed kan designen ses som en mycket viktig resurs för företagen och ett verktyg för differentiering. Att de medverkande företagen i studien konkurrerar med design snarare än pris kan enligt Borja De Mozotas teori höra samman med att företagen befinner sig i mogna branscher. De marknader som de premierade företagen

verkar på får i hög grad anses vara mogna då det finns ett stort utbud av liknande produkter. Eftersom det krävs nya lösningar och innovationer för att överträffa redan befintliga produkter på marknaden har företagen insett vikten av att differentiera sig genom att erbjuda ett mervärde i form av design. Företagens produkter befinner sig i de övre prisklasserna och då kan designen vara ett sätt att berättiga det höga priset.

Företagen har olika designlösningar i fråga om de har en intern designavdelning eller använder externa designers och i vissa fall förekommer en kombination av dessa. Oavsett hur deras lösningar ser ut så anser vi att de flesta företagen placerar sig högt på "Designtrappan" det vill säga de har design som strategi eller så arbetar de åtminstone med design integrerat i utvecklingsprocesserna. Designprocessen ser dock olika ut för företagen beroende på verksamhetens inriktning, branschförhållande samt företagets storlek och sammansättning.

Alla de undersökta företagen har tidigare vunnit ett flertal priser och utmärkelser. Designbyrå Propeller har till exempel erhållit 31 stycken utmärkelser och POC har vunnit 17 stycken. Att delta i designtävlingar får därför ses som en medveten och aktiv strategi för att skaffa sig ett övertag i förhållande till konkurrenter. Flera av företagen framhåller att det inte är den enskilda utmärkelsen i sig som utgör en konkurrensfördel utan att den först tillsammans med andra utmärkelser får en stor betydelse. Detta kan också tyda på att det återkommande är samma företag som figurerar i de olika tävlingssammanhangen. Mellan de premierade företagen råder det dock delade meningar om i vilken utsträckning utmärkelser faktiskt anses vara en konkurrensfördel. Vissa företag kan inte se någon direkt koppling medan andra påpekar att de upplever en förbättrad konkurrenssituation till följd av utmärkelsen. Till exempel menar Otto från Electrolux att en erhållen designutmärkelse kan ses som ett tecken på att företaget i fråga är produktivt. Det kan tyckas motsägelsefullt att företag som inte uttryckligen erkänner utmärkelsens betydelse som konkurrenskraft ändå menar att de påverkas av vilka utmärkelser deras konkurrenter erhåller. Om det är ett vanligt förekommande fenomen i dessa kretsar att delta i designtävlingar har företagen inte råd att låta konkurrenterna vinna och därmed erhålla de

positiva effekter som är förknippade med utmärkelsen. I skenet av detta kan utmärkelser ses som betydelsefulla i fråga om att stärka företagets marknadsposition.

Huruvida tanken bakom produktutvecklingen styrs av företagets strategi att försöka erhålla utmärkelser varierar mellan företagen. Wadskog hävdar att Karl Andersson & söner inte hade någon tanke på att delta i Design S vid produktframtagningen utan att det valet gjordes först då de fick vetskap om att Design S råkade delas ut just det året. Pihlgren på designbyrån Propeller menar däremot att det till viss del låg en strategisk tanke bakom produktframtagningsprocessen eftersom de är väldigt medvetna om de utmärkelser som existerar och det värde som de genererar. I de fall en extern designbyrå har anlåtats förefaller det att utmärkelsen inte har haft så stor betydelse för producenten, det beställande företaget, utan de positiva effekterna märks framför allt hos designbyrån. Att utmärkelsen skulle vara viktigare för dem stärks också av att det i dessa fall har varit på designbyråns initiativ som bidraget skickades in till tävlingen. Detta var fallet hos Vin&Sprit där Snitting framhåller att utmärkelsen främst har en effekt för designbyråer och att det därför är viktigare för dem att erhålla den här typen av utmärkelser. Denna åsikt kan också styrkas av att designbyrån Propeller är väldigt medveten om utmärkelserns betydelse som strategisk resurs.

5.1.2 Utmärkelsens status

De undersökta företagen framhåller att Design S är bland de främsta designutmärkelserna i Sverige och därför en väldigt eftertraktad utmärkelse. Bakom utmärkelsen höga anseende ligger, vad företagen menar, en mycket kompetent jury med hög trovärdighet. Den bredd som ligger bakom utmärkelsens kriterier tillför också ett värde till utmärkelsen då de innefattar fler aspekter än just de estetiska elementen, som vanligtvis brukar förknippas med begreppet design, vilket gör att en hög standard kan upprätthållas bland de vinnande produkterna. Design S har en expertbaserad jury som byts ut inför varje år som utmärkelsen utges, vilket gör att nya idéer och synsätt hela tiden sätter sin prägel på utmärkelsen. Detta gör att utmärkelsen ökar i värde genom att den anses vara aktuell och angelägen. Ett exempel på detta är det hållbarhetskriterium som

juryn valde att lägga extra stor tyngd på år 2008. Juryn hade för avsikt att dela ut en hedersutmärkelse för det bidrag som utmärkte sig genom en speciellt hög hållbarhet, men då juryn inte ansåg att någon produkt uppfyllde kriteriet så valde de istället att avstå från att dela ut denna. Detta är även en faktor som vi anser bidra till att hålla utmärkelsernas standard hög. För att värdet av att erhålla en utmärkelse ska fortsätta att vara högt måste det dock anses svårt och arbetskrävande att vinna.

Wilson och English menar att värdet av att vinna en utmärkelse minskat i och med att så många utmärkelser inom olika områden delas ut. Även Otto på Electrolux är av åsikten att det går inflation i antal utmärkelser som figurerar och ser detta som ett hot mot utmärkelsernas prestige. Då marknaden präglas av detta behov av att värdera och tävla i alla tillgängliga kategorier är det ännu viktigare att hålla nivån hög på utmärkelserna. En faktor som kan ha betydelse för utmärkelsernas status är det faktum att utmärkelserna endast utges vartannat år. På detta sätt hålls antalet premierade företag lågt vilket ökar utmärkelsernas värde. År 2006 delades Design S ut till 11 av 20 nominerade företag och 2008 premierades 10 av totalt 19 nominerade företag till utmärkelserna. Av 230 anmälda bidrag år 2006 och 200 år 2008, får detta anses vara en tillfredsställande liten del både i fråga om antal nomineringar och utgivna utmärkelser.

Då utmärkelsernas status till viss del kan bero på den mediala uppmärksamhet den får, ligger det i arrangörernas intresse att ta fram intresseväckande och nytänkande kriterier som kan anses relevanta även för en icke designintresserad publik. En aspekt som kan tillföra ytterligare en dimension till utmärkelserna skulle kunna vara att implementera en mer kundbaserad bedömning i juryn, genom att låta konsumenter ingå, med tanke på att det är deras behov som produkterna i slutändan ska tillfredsställa. Wadskog menar till exempel att vissa produkter som för dem har resulterat i höga försäljningssiffror inte uppskattats av någon jury. Samtidigt skulle detta, enligt Gemser och Wijnbergs teori, kunna minska utmärkelsernas status genom att det bryter mot gängse standard inom branschen. Det finns då en risk att det går ut över den kvalitet och trovärdighet som byggts upp kring utmärkelserna inom designkretsar. Vi anser även att de kriterier som utgör

bedömningsunderlaget i viss mån styr hur arbetet med design fortskrider hos företag i allmänhet, genom att företagens referensram till vad som är god design ständigt utvidgas.

För att ytterligare kunna höja statusen på utmärkelsen, anser företagen att kunskapen om och medvetandet kring utmärkelsen måste öka. Idag är det till stor del bara de företag som arbetar med design eller som är speciellt designintresserade som vet vad Design S är för något. En förklarande orsak till att utmärkelsen inte är känd utanför designkretsar anser man kan vara dess ringa ålder. En äldre utmärkelse har i regel en högre status och kännedom än den som nyligen instiftats. Design S är i detta avseende svår att utvärdera då tävlingen, i dess nuvarande form, endast har funnits i tre år. Otto från Electrolux menar att det tar längre tid än så för att göra utmärkelsen känd och etablerad.

5.1.3 Utmärkelsen som kopieringsskydd

Enligt Gemser och Wijnberg kan en utmärkelse fungera som ett kopieringsskydd gentemot andra företag som också konkurrerar med design på samma nivå, det vill säga företag som eftersträvar att vinna samma utmärkelse. Utmärkelsen utgör här ett hinder för andra företag att efterlikna redan premierade innovationer. Utifrån utmärkelsens roll som kopieringsskydd kan den även här ses som en strategisk resurs för företagen. Däremot skulle inte utmärkelsen fungera som ett kopieringsskydd gentemot företag som inte har samma ambition att differentiera sig med design, exempelvis lågpriskedjor där inte originaliteten utan priset står i centrum. Som exempel på detta kan nämnas Karl Andersson & söner som har upplevt att deras produkter efter några år kopierats och sålts av de större och billigare möbelkedjorna. En annan aspekt som gör att utmärkelsens funktion som kopieringsskydd försvinner är att utländska företag inte kan konkurrera om samma utmärkelse och därför skulle inte denna hindra dem i fråga om att inspireras av svenska premierade företag. Detta kan vara till nackdel för de företag som konkurrerar på den globala marknaden och talar emot designutmärkelsens betydelse för företagets konkurrenskraft.

5.1.4 Utmärkelsen som kvalitetsbevis

En annan effekt som kan kopplas till utmärkelsen är att den kan få en betydande roll som kvalitetsförsäkran genom att övertyga konsumenten om en svårbedömd produkts faktiska egenskaper. De produkter som deltar i tävlingen innefattar egenskaper som ibland kan vara ogripbara och svåra för konsumenten att se. Ytterborn på POC menar att bakom deras produkter ligger ett arbete som har en hög grad av innovation och produktionstekniska egenskaper, men lika viktigt som dessa egenskaper är, blir det att skapa och förmedla en känsla av innovation till konsumenten. Även Kasthall påpekar den svårighet som finns med att förmedla det värdet och den kvalitet som är förknippad med deras produkter i kommunikationen till konsumenten. Utmärkelsens roll som ett bevis på god design är ett sätt för företagen att påvisa ett mervärde för kunden. En produkt som är estetiskt väldesignad kan snart bli kopierad av konkurrenter medan en väldesignad produkt som också har inbyggda innovationer och ett starkt varumärke kommer att behålla sitt övertag även om den utseendemässigt blir kopierad av andra. Utifrån detta anser vi att en designutmärkelse spelar en viktig roll, dels som varumärkesuppbyggare men också som en trovärdig förmedlare av innovation och äkthet och kan således innebära ett bevis på kvalitet. Här ser vi att varumärke och innovation kan spela en viktig roll genom att skapa ett svårkopierat värde som tillägg hos produkten.

För att kunderna ska kunna relatera till Design S och förstå dess innebörd som kvalitetsstämpel är det därför också viktigt att dessa egenskaper framgår, annars finns det risk att denna funktion hos utmärkelsen uteblir. Många av de intervjuade företag är överens om att utmärkelsen inte är tillräckligt känd utåt mot kunderna utan att det endast är inom designkretsar som dess innebörd är välbekant och att den därav måste marknadsföras på ett bättre sätt.

5.1.5 Utmärkelsens ekonomiska effekt

Gemser & Wijnberg menar också att en utmärkelse kan påverka hur väl en produkt säljer. Dock har inte företagen i studien upplevt detta. Erhållandet av en designutmärkelse verkar inte kunna kopplas till en direkt ökad försäljning av produkten utan de flesta företag tror att de ekonomiska

fördelarna av utmärkelsen framför allt visar sig i ett starkare varumärke. På sikt skulle det alltså kunna leda till en ökad försäljning. Genom erhållandet av flera utmärkelser skulle däremot en högre prisacceptans kunna uppnås enligt Ytterborn på POC. Borja De Mozota hävdar att det finns ett samband mellan en erhållen designutmärkelse och en ökad export. Många av de företag vi intervjuat har en betydande exportförsäljning och anser därför att de internationella utmärkelser som de har erhållit väger tyngre än Design S just på den internationella marknaden. Företagen i studien är överens om att utmärkelsen behöver bli mer känd på den internationella marknaden för att kunna utgöra en fördel för dem. Samtidigt som företagen vill ha en stor uppmärksamhet kring utmärkelsen menar de att det finns en risk för att det leder till en kommersialisering som minskar utmärkelsens trovärdighet. Jämfört med till exempel designpriset Red Dot, som anses vara ett pris som går att köpa sig till, ses Design S mer som en oberoende företeelse.

Ett designpremierat företag har sannolikt också en större attraktionskraft vad det gäller att anställa nya designers än ett icke premierat företag. Detta styrks av att vi har noterat att företag använt sig av utmärkelser i sina platsannonser när de söker efter nya designers. En desto större betydelse får utmärkelsen troligen för de designers som står bakom designen på den premierade produkten. Om dessa ska söka anställning hos ett annat företag eller om det är en designbyrå som söker nya klienter så fungerar designutmärkelsen även här som ett kvalitetsbevis. Ett tecken på att utmärkelser är viktigt för designerna är till exempel designbyråernas hemsidor, där marknadsförs ofta alla designutmärkelser som de har erhållit väldigt tydligt.

5.1.6 Utmärkelsens effekt på varumärke, image och identitet

Huruvida en designutmärkelse fungerar som ett integrationsverktyg för företaget är svårt att avgöra utifrån de undersökta företagen. De flesta av företagen får anses använda design på en hög strategisk nivå och var redan innan utmärkelsen väldigt medvetna om designens betydelse. Det är därför svårt att avgöra i vilken utsträckning utmärkelsen har påverkat företagets identitet och fortsatta designarbete. Företagen är överens om att utmärkelsen fungerar som en tillfredsställande bekräftelse av kompetensen inom organisationen. Detta kan därmed stärka organisationens

självbild genom att de värderingar som genomsyrar företaget stärks ytterligare. Genom att sedan arbeta integrerat med både den interna och externa kommunikationen kan en stark förankring i företagets identitet mynna ut i en starkare position på marknaden. Detta stärks genom att flera av företagen är av åsikten att utmärkelsen i sig inte har förändrat deras synsätt på design i organisationen, utan att den fungerar som en del i det identitets- och varumärkesbyggande som företagen redan arbetar med.

Flera av företagen hävdar även att utmärkelsen hjälpt till att stärka deras varumärke, men hur stor denna inverkan är anser företagen vara svårt att uppskatta. Att utmärkelsen ändå har en stor betydelse för företagets image bekräftas av att de använder sig av utmärkelsen i sin marknadsföring genom exempelvis nyhetsbrev, pressutskick, produktförpackningen och via hemsidorna. Ytterborn på POC menar att företaget har en väl förankrad designstrategi som kommuniceras genom allt de gör både inom företaget och utåt. Genom att skapa en homogen och tydlig bild av vad företaget står för internt och sedan kommunicera ut denna till alla intressenter skapas en stark företagsidentitet. Dock kan vi se att det skiljer sig åt i vilken utsträckning företagen använder utmärkelsen i sin interna kommunikation. Vi har sett en tendens till att företagets identitet påverkas i högre utsträckning i de mindre företagen, då utmärkelsen kan tänkas påverka delar av företaget som inte är direkt involverade i designarbetet. I större företag kan vi se en större isolering av utmärkelsen än i de företagen med färre anställda. På Volvo verkar till exempel vetskapen om utmärkelsen inte ha spridit sig till andra delar än just de som arbetar med design.

5.2 Slutsats

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att designutmärkelser har en betydelse för företagets konkurrenskraft. De externa effekterna av utmärkelsen visar sig främst genom att företagen stärker sin position i förhållande till sina konkurrenter. Dock har utmärkelsen inte samma effekt för företagets förhållande till sina konsumenter, vilket vi anser beror på att utmärkelsen inte är tillräckligt känd utanför designkretsar. Utmärkelsen blir ett verktyg för företagen att skaffa sig

status och erkännande inom branschen, där den utgör ett bevis på nytänkande och innovationsförmåga. Att delta i och vinna designtävlingar ger företagen möjlighet att skapa nätverk där nya idéer och erfarenheter kan utbytas. Detta tror vi kan leda till att synergieffekter uppstår inom svensk design som helhet.

Utmärkelsens effekter på företagets interna konkurrenskraft visar sig genom att den i viss mån bidrar till en stärkt organisation och en tydligare företagsidentitet. De premierade företagen har redan en hög designmedvetenhet och därför får utmärkelsen en mer bekräftande roll som förstärker redan etablerade normer och värderingar i företaget. Genom detta kan utmärkelsen fungera som en motivationskälla för de anställda och som ett bevis på god designförmåga. Genom en erhållen designutmärkelse kan företagets image som ett designmedvetet företag stärkas, vilket hjälper företagen att attrahera kompetent arbetskraft vilket är en förutsättning för företagets konkurrensförmåga.

Slutligen kan vi konstatera att trots den kritik som riktas mot att utmärkelserna blir allt fler så finns det åtskilliga positiva aspekter som motiverar utmärkelsers existens. Om utmärkelsen är utformad på ett sådant sätt att den premierar de aspekter av design som gynnar det enskilda företaget såväl som marknaden i helhet kan detta få positiva effekter på den allmänna ekonomiska tillväxten och först då kan vi konstatera att *good design verkligen är good business!*

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har under denna studie endast undersökt några få aspekter av ett ännu relativt outforskat område. Det återstår många andra intressanta aspekter att vidare fördjupa sig i. Det skulle vara intressant att göra en uppföljning av vår studie och för att åter igen se på de premierade företagen och hur dessa påverkats en längre tid efter erhållen utmärkelse. Möjligheten finns då att företagen upplevt fler eller djupare effekter, alternativt kunnat utnyttja utmärkelsen i större utsträckning än tidigare. För att få en bredare bild av utmärkelsens effekter på företagen skulle det också vara av

intresse att intervjua fler personer med olika positioner inom företagen. En aspekt som skulle kunna visa en annan dimension av designutmärkelsers effekter på företag skulle även vara att undersöka konsumenters attityder kring detta fenomen, för att få en bild av deras inställning till produkter och företag som har vunnit utmärkelser. Vidare skulle det vara intressant att välja ut ett av alla de områden där en utmärkelse kan ha en inverkan på företag, för att kunna gå in på djupet och se hur just detta område har påverkats i ett premierat företaget. För att kunna dra mer generella slutsatser om designutmärkelsers betydelse för de premierade företagen så skulle det behöva göras bredare undersökningar med fler studerade enheter.

6. KVALITETSDISKUSSION

En kvalitetsdiskussion kring studien kan enligt Jacobsen (2006) föras utefter tre begrepp; intern giltighet, extern giltighet och tillförlitlighet. Dessa begrepp brukar inom den kvalitativa skolan bytas ut mot bekräftbarhet, överförbarhet och trovärdighet då kritik har riktats mot att använda begrepp som länge har haft en stark förankring i den kvantitativa metoddiskussionen. Därför kommer dessa begrepp användas hädanefter.

6.1 Bekräftbarhet

Bekräftbarheten handlar om att vi har fått tag i det som vi ämnade undersöka. Om vi har använt oss av de rätta källorna och uppgiftslämnarna, och om dessa förmedlat en korrekt bild av verkligheten? Jacobsen (2006) menar att människor ofta ger information efter hur de vill framstå i andras ögon och inte alltid hur de egentligen är. Då de intervjuade personerna haft en nära anknytning till det fenomen som vi undersökt så kan det finnas en risk för att uppgifterna har färgats av hur företagen vill se sig själva. Det som har påverkat vårt resultat i negativ bemärkelse är de stundtals bristfälliga svar som gavs vid telefonintervjuerna. Denna risk var vi väl medvetna om innan genomförandet och det blev ytterligare bekräftat under intervjuerna. För att minimera problemet med korta svar så ställde vi aktivt följdfrågor under intervjuerna för att på så vis få mer uttömmande svar.

Outtalad information kan också ha gått förlorad då vi inte hade någon möjlighet att studera intervjupersonerna i deras arbetsmiljö och inte heller kunde bilda oss en uppfattning av företagets fysiska struktur. Vissa frågor som berörde företagets identitet och den rådande kulturen på företaget har därför blivit svåra att besvara. En fördel med att genomföra telefonintervjuer är att risken för den så kallade intervjuareffekten minskar eftersom intervjuvarna med sitt kroppsspråk och sin mimik inte kan påverka respondentens svar. Däremot förloras möjligheten att observera

respondenten, vilket hade kunnat ge viktiga ledtrådar om hur personen i fråga förhåller sig till de uttalade frågorna. Någonting som påverkat bekräftbarheten är också att vissa företag inte ville lämna ut uppgifter om vissa områden så som företagets strategier för att möta konkurrensen. I dessa fall har tillgänglig sekundärdata om företagen utnyttjas. Ytterligare aspekter som kan ha påverkat bekräftbarheten är att vi inte lyckades att nå vissa respondenter för kompletterande intervjuer trots upprepade försök.

6.2 Överförbarhet

Kan resultaten överföras till andra sammanhang? En faktor som kan ha påverkat överförbarheten i studien kan vara att inte alla de vinnande företagen av Design S medverkade i studien. Vi kan inte med säkerhet hävda att vårt urval är ett representativt stickprov för alla de premierade företagen. Att närmare undersöka det bortfall som inte av olika skäl har kunnat eller har velat medverka i studien hade varit intressant då det kan finnas värdefulla aspekter hos just denna grupp som hade gett resultaten en annan vinkling. I de fall nekande svar har erhållits från respondenterna verkar den rådande orsaken vara brist på tid att medverka i studien snarare än bristande engagemang. Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att genomföra en kvantitativ studie där enkäter hade skickats ut till de vinnande företagen. Detta hade tagit mindre tid i anspråk hos respondenterna och hade därför kanske kunnat ge en högre deltagarnivå. För att sedan nå en högre nivå av utvecklade svar och ett större djup i svaren hade kompletterande kvalitativa intervjuer kunnat genomföras. På så vis hade en möjlig högre generaliseringsgrad kunnat uppnås. Då resultatet naturligtvis beror på vilken metod som används hade utfallet blivit annorlunda och i avseende just generaliseringsgrad kanske mer givande. Då detta hade krävt stora resurser i form av tid ansågs det ligga utanför det här arbetets rimliga omfattning. Studiens generaliserbarhet begränsas även på grund av att endast en designutmärkelse undersökts, vilket gör det svårt att dra några generella slutsatser för andra designutmärkelser.

6.3 Trovärdighet

Den tredje faktorn som kan ha påverkat studiens kvalitet är trovärdigheten bakom den insamlade datan. Vid samtliga intervjuer närvarade alla tre författarna för att bistå med teknikaliteter samt för att kunna uppmärksamma intressanta bifrågor och sidospår. För att öka tillförlitligheten hos den data som erhöles genom telefonintervjuerna spelades samtalen in. De medverkande intervjupersonerna blev initialt tillfrågade om de godkände att samtalet bandades och detta borde i sin tur ha minskat risken för ogenomtänkta uttalanden samtidigt som vi i efterhand har kunnat gå tillbaka till respondenternas ursprungliga uttalande för att på så vis försäkra oss om att deras ord används och inte våra. Efter avslutad intervju renskrevs hela intervjun ordagrant och dessa utskrifter har sedan legat till grund för vår tolkningsprocess. Kring resultatens tolkningsprocess har vi försökt att vara medvetna om våra egna föreställningar om de samband som föreligger och i vilken utsträckning de kan ha påverkat oss i olika avseenden. Exempelvis menar Jacobsen (2006) att den ordning och det sätt man kategoriserar enheter i kan påverka vilka slutsatser man sedan drar utifrån datan. Den kategorisering som vi har gjort vad gällande intervjuguiden, både i avseende vilka faktorer som skulle inkluderas och i vilken ordning de skulle framföras har påverkats av våra egna föreställningar. Vi är medvetna om att en annorlunda ordning och val av undersökta enheter skulle kunna ge annorlunda svar men detta är ingenting som är unikt för vår studie utan ett gemensamt problem för alla insamlingsmetoder eftersom alla metoder är selektiva i sin insamling av information.

Då alla de intervjuade personerna på något sätt har varit involverade i processen kring den vinnande produkten och att de har en position på företaget som givit dem en god översikt av potentiella konsekvenser av utmärkelsen kan deras synpunkter anses vara relevanta för undersökningen. Samtidigt ska noteras att endast en person från varje företag intervjuades och att denna persons attityder och förhållningssätt fick representera företaget i fråga, vilket kan innebära att personligt ställningstagande kan ha präglat svaren.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Alvesson, M; Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.

Barney, J.B. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall

Borja De Mozota, B. (2003). *Design Management. Using design to build value and corporate innovation*. Allworth Press.

Bruce, M; Bessant, J. (2002) *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*, Pearson Education Limited.

Bryman, A; Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Oxford University Press.

Darfeldt, S; Dreijer, E; Johansson, M. (2008). *Industriell Design – Inne eller ute?* Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Engblom, M. (2004). *10 punkter. Attityd, lönsamhet och designmognad i svenska företag*. Tryck Blomberg & Jansson.

English, J. F. (2005). *The Economy of Prestige*. Harvard University Press.

Jacobsen, D. (2006). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Johansson, U; Svengren Holm, L. (2008) *Möten kring design: Om relationer mellan design, teknik och marknadsföring*, Studentlitteratur.

Johnson, G; Scholes, K. (1999) *Exploring corporate strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Holme, I. H; Solvang Krohn, B. (1997) *Forskningmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.

Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund Universitet?

Nielsén, T. (2008). *Svenska företag om design 2008*. På uppdrag av SVID, Svensk Teknik och Design samt Teknikföretagen

Olins, W. (1989). *Corporate Identity*. Thames and Hudson.

Porter, M.E. (1980) *Konkurrensstrategi*, ISL förlag

Svengren, L. (1995). *Industriell design som strategisk resurs. En studie av designprocessens metoder och synsätt som del av företags strategiska utveckling*. Lund: Lund University Press.

Uggla, H. (2002) *Affärsutveckling genom varumärket*. Liber Ekonomi.

Urde, M. (1997) *Märkesorientering: Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*, Lund Universitet.

Walsh, V; Roy, M.B; Potter, S. (1992) *Winning by Design. Technology, Product, Design and International Competiveness*. Oxford (UK): Blackwell Business Publishing.

Artiklar

Borja de Mozota, B. (2006). *The four powers of Design: A value model in Design Mangement*. Design Management Review, vol 17, nr 2 (s. 44-53) Design Management Institute.

Doyle, P. (1990) *Building Successful Brands: The strategic Options*, The Journal of Consumer Marketing, vol 7, nr 2 (s. 5)

Dutton, J.E; Dukerich, J.M; Harquail, C.V. (1994) *Organizational images and member identification*. Administrative Science Quarterly; Juni 1994.

Gemser, G; Wijnberg, N.M. (2002) *The economic significance of industrial design awards: A conceptual framework*. Design Management Journal, nr 2 (s. 61)

Gemser, G; Leenders M. A. A. M. (2001) How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, (s.28-38)

Hertenstein, J.H; Platt, M.B; Veryzer, R.W. (2001). *Valuing Design: Enhancing Corporate Performance Through Design Effectiveness*. *Design Management Journal*, vol 12 (s.10-19)

Neumeier, Marty. (2008). *The Designful Company*. *Design Management Review*, vol 19 (s. 10-15)

Nixon, B. (1999). *Evaluating design performance*. *International Journal of Technology Management*, vol 17, nr 7-8 (s. 814-829)

Zec, P. (2007). *Design on Stage- The Red Dot Design Award*. *Design Management Journal*, vol 18, nr 1 (s. 60-67)

Elektroniska källor:

Design Council (www.designcouncil.org.uk/factfinder), hämtat 081201

Design S hemsida;

(www.swedishdesignaward.se)

(http://www.swedishdesignaward.se/_files/thinner.pdf), 081219

(<http://www.swedishdesignaward.se/page/226/226/53>), 081219

(http://www.swedishdesignaward.se/_files/receptor.pdf), 081220

(http://www.swedishdesignaward.se/_files/tekla.pdf), 081220

(<http://www.swedishdesignaward.se/page/226/226/62>), 081220

(<http://www.swedishdesignaward.se/page/226/226/56>), 081219

(<http://www.swedishdesignaward.se/page/226/226/54>), 081220

(http://www.swedishdesignaward.se/_files/openbox.pdf), 081220

Johansson, U. (2006) *Design som utvecklingskraft-en utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*. www.regeringen.se , <http://www.regeringen.se/se/d/108/a/67981>, hämtat 081205

Nilimaa, Wickström. S. (2005). *Är designföretag lönsammare?*
(www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Ar-designforetag-lonsammare/) hämtat 081212

Wilson, R. www.svt.se (<http://svt.se/svt/play/video.jsp?a=1341900>), hämtat 081210

SVID (Stiftelsen svensk Industridesign) www.svid.se (<http://www.svid.se/om-SVID/vad-design-ar/designprocessen-enligt-oss/>), hämtat 081114

Företagens hemsidor:

Karl Andersson & söner (www.karl-andersson.se)

Materia (www.materia.se)

POC (www.pocski.com)

Kasthall (www.kasthall.se)

Volvo personvagnar (www.volvo.se)

Electrolux (www.electrolux.se)

Vin & Sprit (www.vinsprit.se)

Propeller (www.propeller.se)

Muntliga källor:

Blomdahl, Anna. Intervjun genomfördes 081117 (*Design S*)

Wadskog, Sara. Intervjun genomfördes 081215 (*Karl Andersson & Söner*)

Bülow, Lars. Intervjun genomfördes 081219 (*Materia*)

Ytterborn, S. Intervjun genomfördes 081217 (*POC*)

Grundberg, Lovisa. Intervjun genomfördes 081218 (*Kasthall*)

Palmertz, Camilla. Intervjun genomfördes 081219 (*Volvo personvagnar*)

Otto, Henrik. Intervjun genomfördes 081215 (*Electrolux*)

Snitting Mårtensson, Maria. Intervjun genomfördes 081217 (*Vin & Sprit*)

Pihlgren, Ola. Intervjun genomfördes 081216 (*Propeller*)

Bilaga 1: INTERVJUGUIDE Företag

1. Inställning till designutmärkelser och Design S:

Har ni erhållit fler utmärkelser än Design S?

Hur värderar ni i Design S i förhållande till andra utmärkelser?

Varför valde ni att skicka in ett bidrag till Design S?

Har ni inspirerats av andra vinnare av designutmärkelser?

Vilken tror ni är den bidragande faktorn till att just ni erhållit utmärkelsen?

Anser ni att en designutmärkelse en viktig konkurrensfördel i er bransch?

Har ert företag upplevt några direkta fördelar/nackdelar som kan kopplas till utmärkelsen?

Hur ser ni på att man tävlar om vad som är bra design?

2. Externa effekter av Design S:

Har ert företag en uttalad strategi för att möta konkurrensen? Innehåller den någon designaspekt?

På vilket sätt är design ett bra differentieringsverktyg?

Har er konkurrenssituation förändrats efter erhållen designutmärkelse?

Upplever ni att utmärkelsen påverkar ert företags status i någon bemärkelse?

Har ni använt utmärkelsen i er kommunikation till era kunder på något sätt?

Anser ni att designutmärkelsen har stärkt ert företags varumärke?

Anser ni att designutmärkelsen har haft/kommer att ha en positiv påverkan på ert företags lönsamhet?

Har ni möjlighet att ta ut ett högre pris på era produkter än tidigare?

3. Interna effekter av Design S

Har ert företag en uttalad vision att arbeta med design?

Hur och på vilken nivå skulle ni säga att ert företag arbetar med design?

Tror ni att utmärkelsen påverkat motivationen och synen på designens roll hos de anställda i företaget?

Hur mycket arbete har ni lagt ner på att vinna designutmärkelsen?

Tror ni att utmärkelsen har stärkt er attraktionskraft som arbetsgivare?

Positionerar ni er som ett designmedvetet företag?

Anser ni att det finns en koppling mellan design och innovation?

Är det viktigt att vara innovativ i ert företags bransch?

Betraktar ni ert företag som innovativt i förhållande till konkurrenter?

Bilaga 2: INTERVJUGUIDE Design S

1. Bakgrund och syfte:

Hur och på vems initiativ utvecklades Design S?

Hur växte samarbetet mellan SVID, Svensk Form och Sveriges reklamförbund fram?

Varför anordnar ni Design S? Vad hoppas ni att ni kan uppnå med detta arrangemang? På vilket sätt gynnas arrangemangets arrangörer?

Anser ni att det finns för många designutmärkelser? Vilken roll har Design S bland dessa?

2. Jury och kriterier:

Hur resonerar ni när ni ska välja ut vilka som ska ingå i juryn? På vilket sätt har de auktoritet att bedöma vad som är god design?

Tror ni att utmärkelsernas status påverkas av vem som sitter i juryn?

Hur arbetar ni för att höja statusen på utmärkelserna?

Har ni gjort några utvärderingar av hur det har gått för de vinnande företagen?

Hur utvecklas de kriterier som ligger till grund för juryns bedömning av bidragen?

Hur jämför man till exempel affärsnyttan och hållbarheten mellan olika företag?

På vilket sätt fångar kriteringsgrunderna upp designens olika aspekter på ett rättvisande sätt?

3. Nyttan av en designutmärkelse:

Hur ser intresset för utmärkelserna ut, är det många som skickar in bidrag?

Vilken nytta tror ni att företag kan ha av att vinna Design S? Finns det några direkta ekonomiska vinster för dem som vinner?

Varför tror ni att företag strävar efter att vinna?

Tror ni att nyttan av en utmärkelse påverkas av vem som får den, kan den få olika effekt på olika företag?

Har ni gjort några studier där ni har undersökt hur det har gått för företagen efter erhållen utmärkelse?