



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Förhandlingar mellan säljare och köpare av design – Två sidor av samma mynt?

En studie av informations- och kunskapsasymmetrin mellan säljare och köpare
av design

Kandidatuppsats

Redovisningskommunikation
Företagsekonomiska institutionen,
Handelshögskolan vid Göteborgs
universitet HT07.

Handledare:

Inga-Lill Johansson

Ulla Johansson

Författare:

Johannes Carlsson

Jesper Johansson



Sammanfattning

Kandidatuppsats i redovisningskommunikation vid företagsekonomiska institutionen,
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet HT07.

Författare: Johannes Carlsson 820719, Jesper Johansson 730616

Handledare: Inga-Lill Johansson, Ulla Johansson

Titel: Förhandlingar mellan säljare och köpare av design – Två sidor av samma mynt?

Bakgrund och problem: Design är långt mycket mer än bara estetik och allt fler beslutsfattare börjar få en bild av design som ett konkurrensmedel. Det satsas på design och branschen växer, men det är de designköpande företagen som får störst bit av den totala designsatsningens resultat. Denna uppsats behandlar kommunikationen mellan säljare och köpare av design genom vår huvudfråga *”Vilken informations- och kunskapsasymmetri finns det mellan säljare och köpare av design?”*. Vi har även valt att beskriva en möjlig konsekvens som kan relateras till denna informations- och kunskapsasymmetri.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka om det föreligger någon informations- och kunskapsasymmetri mellan säljare och köpare av design samt beskriva denna och någon av dess eventuella effekter. Vidare ska uppsatsen beskriva den förhandlingssituation som uppstår vid designaffärer, beskriva säljare och köparens kompetenser samt ge förslag till vidare studier av ämnet.

Avgränsningar: För att kunna svara på frågeställningen och uppfylla syftet har vi intervjuat både köpare och säljare av design. Vårt urval av designköpande respondenter är baserat på att de skall ha en relation till de valda designsäljande respondenterna. Vi har ytterligare avgränsat valet av respondenter till Göteborgsområdet och att de designsäljande företagen inte skall vara för små, tre eller fler anställda.

Metod: Denna uppsats empiriska data är framtagen genom kvalitativa intervjuer. Intervjuerna är genomförda med personer som i sitt arbete antingen säljer eller köper design. Då vi har erhållit väldigt mycket empiriskt material har en stor del av arbetet bestått av att bearbeta och värdera detta material. Bearbetningen har utförts i ett antal steg. Vi har gått från att skriva ut intervjuerna ordagrant, till att översätta, det i intervjuerna använda talspråket, till skriftspråk och sedan tematisera svaren (exempelvis utbildning och erfarenhet) för att kunna se ett samband mellan respondenternas svar och för att kunna svara på uppsatsen frågeställningar. Vi har alltså beskrivit den rådande kontexten och vår tolkning av citaten och där igenom erhållit vårt empiriska och analytiska kapitel. Att värdera insamlad data och sätta den i relation till frågeställningen har också varit en betydande del av vårt arbete där vi har sorterat bort sådan information som inte varit i linje med vår frågeställning. Genom analyser av vårt empiriska och analytiska kapitel har vi dragit de slutsatser vi presenterar i uppsatsens resultatkapitel, samt klargjort inom vilka områden vi tycker att det skulle vara mest intressant att bedriva fortsatta studier.

Resultat och slutsatser: Vi anser att det föreligger en informations- och kunskapsasymmetri mellan säljare och köpare av design. I de undersökta områdena finner vi olika grader av dessa två asymmetriska effekter. Vi ser att det finns en kunskapsasymmetri mellan våra respondenter och deras utbildningar. Detta därför att de undersökta designföretagen endast har



en typ av kompetens (designutbildning, exempelvis HDK) hos de anställda och jämfört med köparna, som har en större bredd av kompetenser tillgängliga i företaget. En annan kunskapsasymmetri, relaterad till utbildning, är att det inte finns någon designutbildad kompetens i de köpande företagen. Branschen överbygger i vissa fall denna asymmetri genom ett långtgående och nära samarbete (man "lånar" kompetens), vilket oftast förstärks över tid (man "växer" ihop). Under intervjuerna har det även framkommit möjliga alternativ till den i dag rådande branschstandarden med löpande timdebitering. De designsäljande företagen skulle få nytta av att bredda sin kompetens med ekonomiskt "know-how" och att utveckla sina kalkyleringstekniker, framförallt skulle detta hjälpa dem vid större projekt (ge en större tyngd i förhandlingar genom att skapa en större trovärdighet i de siffror man tar fram och presenterar för köparen). Detta kan vara ett sätt att utjämna den informations- och kunskapsasymmetri som vi anser föreligga. De designköpande företagen kan genom att bredda sin kompetens med design, stärka sin förståelse för designs betydelse samt ge en bättre utväxling på de pengar som satsas på design.

Abstract

Bachelor`s degree in Business Administration, Financial Reporting,
School of Business, Economics and Law, Gothenburg University, Autumn 2007.

Authors: Johannes Carlsson 820719, Jesper Johansson 730616

Supervisors: Inga-Lill Johansson, Ulla Johansson

Title: Negotiation between producers and buyers of design – two sides of the same coin?

Background: Design is much more than only a mean of expressing aesthetics. Nowadays it is a widely recognised business concept used by decision makers as a tool in their competitive strategies. Implementing design has an increased status in a business environment and the companies going all in for design are also the ones to reap the harvest. This essay will endeavour to assess "*to which extent incongruency is influencing the ongoing communication between the producers and buyers of design elements?*". The thesis will be accompanied by an account of a consequence related to this information and knowledge skew.

Statement of intent: The purpose of this essay is to investigate whether there is any incongruency in the constant flow of information and knowledge between the producers and buyers of design. Moreover, the aim is also to outline and illustrate the assumptions made about any such incongruency and an assertion of its possible implications. Furthermore, the essay will identify and describe the competence of the producers and respectively, the buyers. Their relation and competence may create situations when negotiating design principles is skew. In addition to the previous questions, there will be suggestions of further studies with references to the nature of this study.

Limitations and focuses: In order to be able to draw inferences about the findings related to the purpose, we have conducted interviews with both producers and buyers of design. The subjects of the target respondents were derived firstly by limiting subjects by location; Gothenburg and surrounding areas. These were then organised into representative groups with an already existing substantial relationship to each other as producers and sellers. Another



condition while choosing participants for the interviews was the relative size of the design companies by the premise of at least three employees.

Methodology: The use of qualitative interviews led subsequently to the obtaining of empirical data. The interviews were held with people who's key role is to produce or buy design services. As we obtained a lot of empirical material, a profound part of the investigation was to work with the internal and external information. We assessed this data in relation to the premises of the statement of intent. This has been carried out in a coherent succession of steps, commencing with the exact typing of oral replies. This was followed by translating the spoken language into its written equivalence and categorise these replies into the logical context they belong to. We have in addition to these technicalities described and analysed the merit of the collected quotes in the empirical and analytical chapter. The art of constantly assessing our data in relation to its usefulness to our purpose has also been a process of immense importance to our study. This is because we on an early stage could identify and exclude any excess material that we reasoned would not be necessary when drawing inferences about our aim. The result of the analyse of the material is represented and outlined in the result chapter of this essay, which furthermore will demonstrate a definition of areas of interest when it comes to further studies of the subject at hand.

Result and conclusions: We can conclude that there is a skew in the flow of knowledge and information between producers and buyers of design. There are different degrees of incongruency in the various fields we examined. Especially profound incongruency was found when comparing knowledge in relation to the respondents' education. This is because the producer of design has a narrow competence in the field of design while the buyer has a larger diversity of competence available at their company. Another skew when it comes to knowledge related to education is the fact that there was usually not anyone educated in design principles in the buying companies. When these situations appear in this industry, it may yet be solved, the professionals creates congruency by a long relationship built on trust and cooperation. Through examples derived from the producers of design is it possible to overcome the obstacle of hourly charges which are standard for this industry. We believe that the design producing companies would profit by a more competent approach as to an overall economical "know-how" when it comes to the techniques of calculations, above all assisting them on larger projects. This is to level out the knowledge skew apparent in that area. The companies buying the design services would profit by more competence when it comes to design. This is to increase their understanding of the importance of design as well as an even better dividend on their actual design venture.



Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1 Inledning.....	5
1.1 Vad är design?.....	5
1.2 Bakgrund	5
1.3 Problemdiskussion	6
1.4 Frågeställning	6
1.5 Syfte	6
1.6 Disposition	7
2 Metod	8
2.1 Val av metod	8
2.2 Val av respondenter.....	8
2.3 Datainsamling.....	8
2.3.1 Intervjuer	8
2.3.2 Frågorna	9
2.3.3 Talspråk till skriftspråk	9
2.3.4 Bearbetning av intervjuer	9
2.4 Källkritik	10
2.5 Avgränsningar	11
3 Referensram	12
3.1 Förhandling	12
3.2 Informationsasymmetri	13
3.3 Kunskapsasymmetri	13
4 Presentation och analys av empiriskt material	14
4.1 Presentation av respondenter.....	14
4.2 Utbildning och förhandlingserfarenhet – Tyngden på erfarenhet	16
4.3 Kommunikation mellan köpare och säljare - smidighet och samförstånd genom nära samarbete.....	18
4.4 Värdet av design – Konservativ marknad under utveckling	22
4.5 Debiteringssystem – branschstandarder styr	24
4.6 ”Designsjukan” – En effekt av utbildningen eller personligheten?	26
5 Resultat och slutsatser	31
5.1 Studiens resultat	31
5.2 Svar på frågeställning	34
5.3 Designsjukan	35
6 Förslag till vidare studier.....	36
7 Källförtäckning och referenser.....	37
8 Bilagor.....	39



1 Inledning

I vårt inledande kapitel klargör vi för läsaren vad som vi i denna uppsats avser som design, ger en kort bakgrundsbeskrivning av designbranschen och dess utveckling de senaste åren. Vidare i kapitlet klargör vi uppsatsens frågeställning och syfte.

1.1 Vad är design?

Att reducera design till att endast handla om formgivning är vanligt, idag ges ofta ett budskap om att design är något extra fint och exklusivt, från media¹. En definition av ordet design och dess betydelse är den som förmedlas av SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign. Där definieras design som följande: "Design är en arbetsprocess för att utveckla lösningar på ett medvetet och innovativt sätt där både funktionella och estetiska krav ingår med utgångspunkt från brukarens behov. Design tillämpas för utveckling av varor, tjänster, processer, budskap och miljöer."² C. Hampf säger att design inte handlar om att titta på de främsta konkurrenterna och göra lite bättre utan att komma på något som användaren behöver utan att veta om det, att ge användaren en aha-upplevelse.³ Vår tolkning av ordet design, och dess betydelse i denna uppsats är att design betyder väldigt mycket mer än formen, det handlar om innovativt tänkande, att nyskapa på många plan, som rör allt från funktion och form till material och miljöpåverkan.

1.2 Bakgrund

Från regeringshåll har det under de senaste åren talats både mycket och väl om den svenska designens betydelse för Sverige⁴. Även från akademiskt håll har designbranschen hamnat i en starkare fokus. Argument, som att god design är en nödvändighet för att köparna av design skall kunna hävda sig med sina produkter i den allt starkare internationella konkurrensen, visar på branschens potential och dess betydelse⁵. Man är mer medveten om designens betydelse och utnyttjar designkompetens i allt större utsträckning än tidigare när man tar fram nya produkter. Ett resultat av den ökade efterfrågan på design är att branschen växer. Siffror från UC ekonomipublikationer verifierar detta beträffande både branschens totala rörelseintäkter, som visar på en ihållande ökning, och att antalet anställda har ökat (men med en stagnation det senaste året). Men samtidigt som siffrorna för rörelseintäkter och att antalet anställda ökar, visar siffrorna för rörelseresultatet i branschen något helt annat. Från år 2004 till 2005 ökade rörelseresultatet till ungefär det dubbla för att sedan minska med nästan lika mycket till efterföljande år.⁶ Lönsamhetsproblem är vanligt i branschen (fåtal undantag), trots att design ökat i betydelse och att detta borde resultera i en större avkastning på insatt kapital.

Regeringen beslutade i början av 2003 att finansiera ett nationellt designprogram, "Design som utvecklingskraft för näringsliv och offentlig verksamhet"⁷. Staten satsade 51 miljoner kronor, genom medfinansiering av designprojekt. Denna satsning föll väl ut för staten och de

¹ Johansson, U. (2006)

² <http://www.svid.se/> (hämtad 20/11 00:04)

³ Hampf, C. (071119)

⁴ <http://justitie.regeringen.se/> (hämtad 28/12 17:04)

⁵ <http://justitie.regeringen.se/> (hämtad 22/11 21:14)

⁶ UC ekonomipublikationer 2007

⁷ <http://justitie.regeringen.se/> (hämtad 22/11 16:32)



designköpande företagen men av oklara skäl blev återbäringen mindre för de designsäljande företagen. Detta framkom i Johanssons utvärdering av regeringens designsatsning.⁸

Utmärkande för industridesignbranschen är att en större del av de verksamma företagen är små, enligt UC ekonomipublikationers sammanställning finner vi att endast 20 av de 60 företagen i branschrapporten har mer än fem anställda. Att ta i beaktning här är också att branschrapporten är utförd efter kriteriet ”Listan rangordnar företagen efter antal anställda och visar de 60 största företagen inom branschen år 2006.”⁹.

1.3 Problemdiskussion

Vi förutsätter att, i de fall där en affär äger rum, finns det en säljare och en köpare. På papperet i affärer mellan företag är köpare och säljare de handlande företagen, men bakom både säljare och köpare finns det en eller flera människor med påverkan på affären. Då designsäljande företag ofta är små hade vi en misstanke om att de personer som förhandlar i dessa affärer inte har som huvuduppgift i företaget att sälja utan att många andra arbetsuppgifter upptar en större del av deras arbetsdag. Vid en explorativ intervju med C. Hampf får vi visst fog för detta då han förklarar att många designers både producerar och säljer design.¹⁰

Det vi i denna uppsats vill beskriva är personerna bakom designaffären, deras kompetens, arbetsuppgifter samt erfarenheter och där igenom visa på vilken informations- och kunskapsasymmetri som föreligger. Om möjligt vill vi även undersöka om det finns några konsekvenser av denna eventuellt föreliggande informations- och kunskapsasymmetri. Detta leder oss till vår huvudfråga: *Vilken informations- och kunskapsasymmetri finns mellan säljare och köpare av design?* För att undersöka de förmodade informations- och kunskapsasymmetrierna mellan köpare och säljare av design väljer vi att främst titta på vilken redovisningsinformation som utbyts vid designaffärer, de förhandlande parternas utbildning och förhandlingserfarenhet samt hur säljaren tar betalt (vilket debiteringssystem som används). Vi valde även att noggrannare undersöka en effekt av informations- och kunskapsasymmetri mellan säljare och köpare av design, denna effekt namngav vi designsjukan.

1.4 Frågeställning

- Vilken informations- och kunskapsasymmetri finns mellan säljare och köpare av design?
 - Vilken utbildning och förhandlingserfarenhet har de förhandlande parterna?
 - Hur kommunicerar säljare och köpare vid designaffärer?
 - Hur värderas design?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka om det föreligger någon informations- och kunskapsasymmetri mellan säljare och köpare av design samt beskriva denna och någon av dess eventuella effekter. Vidare ska uppsatsen beskriva den förhandlingssituation som uppstår

⁸ Johansson, U. (2006)

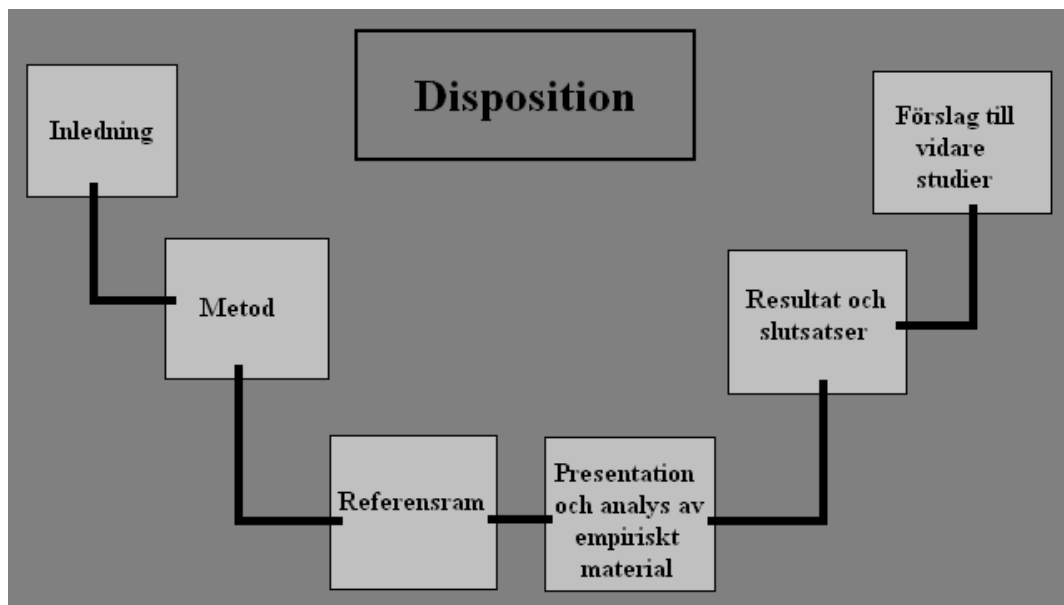
⁹ UC ekonomipublikationer (2007)

¹⁰ Hampf, C. (071119)

vid designaffärer, beskriva säljare och köparens kompetenser och ge förslag till vidare studier av ämnet.

1.6 Disposition

Efter en introduktion till ämnet följer en inledande problemdiskussion, ett klargörande av vår frågeställning och dess syfte. Vidare i uppsatsen följer metodkapitlet där vi beskriver vårt val av metod, hur vi har valt våra primärkällor och vad vi har hittat för tidigare relevant skriven litteratur på ämnet. Metodkapitlet beskriver även hur vi har utformat våra intervjuer, behandling av insamlad data och de avgränsningar vi har gjort. Kapitlet referensram inleds med en kort sammanfattning av relevant litteratur vilket följs av en mer ingående beskrivning av dessa. Kapitlet "Presentation och analys av empiriskt material" innehåller alla de citat som valdes ut och som vi byggde vår empiriska undersökning på. I kapitlet resultat och slutsatser tar vi upp de viktigaste resultaten av vår undersökning. Vi avslutar uppsatsen med förslag till vidare studier av vårt behandlade ämne.





2 Metod

Detta kapitel förklarar hur vi beskriver och motiverar de val att undersöka, insamla, bearbeta och redovisa data. I kapitlet behandlas också de urval och avgränsningar vi valt att göra.

2.1 Val av metod

Då denna uppsats behandlar ett relativt knapphändigt utforskat område anser vi det nödvändigt att explorativt undersöka och beskriva verkligheten. Vi anser att kvalitativa intervjuer ger oss den bästa möjligheten att utföra en bra empirisk undersökning. En svaghet med att använda denna metod är att våra resultat inte blir representativa för hela designbranschen. Vi är medvetna om detta och som Trost skriver, att kvalitativ data ofta möts med misstänksamhet då de bygger på små urval och som på inga sätt är representativa för hela befolkningen i statistisk mening.¹¹ Tanken med vår undersökning var inte att återge resultat som gäller för hela designbranschen, utan att undersöka en liten del av branschen och att visa hur verkligheten ser ut just där. Fördelen med kvalitativa intervjuer är att vi får tillgång till mycket empiriskt material vilket ger oss möjligheten att söka samband och likheter eller motsägelser och olikheter som sedan utgör en grund för våra resultat.

2.2 Val av respondenter

Vi har valt att intervjua designsäljande företag och deras köpare av design i Göteborgsområdet. Detta för att underlätta intervjuarbetet samt att kunna visa båda sidor av en förhandlingssituation (köparens och säljarens). Valet baseras på tanken att de designsäljande företagen inte skall vara för små, vilket innebär att antalet anställda måste vara större än ett enmansföretag, vilket ger ett företag med tre eller fler anställda. Detta för att inte affärsmässigheten skall vara på "hobbynivå". Vårt val av designköpande respondenter styrdes av att de måste ha en relation till de valda designsäljande företagen (de måste köpa design från de utvalda designsäljande företagen och att de gör så regelbundet). Storleken på de valda designköpande företagen kommer alltså inte, som i fallet med de designsäljande företagen, att styra om de väljs ut eller inte. Premissen för de personer som valdes ut för en intervju var att de skulle ha en direkt inblandning i besluten vid en förhandling rörande designaffärer. Det är alltså möjligt att de kunde ha skilda kompetenser, vilket är en viktig aspekt i vår undersökning om en möjlig informations- och kunskapsasymmetri.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Intervjuer

En inledande intervju gjordes med Hampf¹² där vi relativt förutsättningslöst och med mer generella frågor ville lära känna branschen och bredda vår kunskap om hur man ser på designbranschen idag och hur det kan se ut i framtiden. Tanken bakom intervjun med Hampf var att få en förståelse för hur vi skulle resonera och utforma de intervjuunderlag som senare användes vid de övriga intervjuerna.

¹¹ Trost, J. (2005)

¹² Hampf, C. (071119)



Efter denna inledande intervju med Hampf utfördes intervjuer med hjälp av intervjuguiden i bilaga 1 eller bilaga 2. Upplägget för intervjuerna var att inledningsvis förklara vårt syfte för respondenten samt förklara att denne gärna får ta upp och prata om allt som kan vara intressant och relaterat till de ställda frågorna. Under intervjun har frågorna från intervjuguiden ställts på ett sådant sätt att vi inte, mer än absolut nödvändigt, frångått den text som finns i intervjuguiden, frågorna är också alltid ställda i ordning. I de fall där vi, för att få svar, har varit tvungna att utveckla frågorna ytterligare eller lägga till fler frågor, har vikt lagts vid att inte vara ledande eller på annat sätt omedvetet eller medvetet påverka respondentens svar.

När intervjuguidens frågor var avklarade har vi i efterhand gått tillbaka till delar av intervjun som vi ansett skulle kunna ha utvecklats mer och då försökt uttömma lösa tråda ytterligare. Vi har arbetat hårt för att hålla en hög grad av standardisering i intervjuerna men vi är medvetna om, genom att vi i efterhand inte bara hört respondenterna utan även oss själva på inspelningarna från intervjuerna, om att det finns vissa skillnader i formuleringar, tonfall, språkbruk samt att vi i vissa fall har fått förtydliga frågor.¹³ Vi har båda medverkat vid samtliga intervjuer och alla intervjuer är registrerade på så lika sätt som möjligt. Alla intervjuer är inspelade med acceptabel ljudkvalitet. Det använda inspelningsverktyget är en Ipod med ljudinspelningsfunktion. Intervjuerna är genomförda under perioden 2007-11-19 till 2007-12-13 och berör ett ämne vi inte anser vara under rapid förändring, vilket skulle kunna ha betydelse vid långa perioder mellan intervjuer.

2.3.2 Frågorna

De frågor vi ställde till våra respondenter behandlar hur de ser på sin och branschens lönsamhet, prissättning och förhandling, att beskriva förhandlingsklimatet samt vad köparna och säljarna av design har för kompetenser. Med dessa intervjusvar som grund undersökte vi om det fanns någon form av informations- och eller kunskapsasymmetri mellan köpare och säljare av design och designtjänster. Frågorna i intervjuguiden är skapade för att vara strukturerade efter vår studies syfte. Vi tycker att vi har nått en tillfredställande grad av struktur i våra frågor genom att det finns många likheter i svaren från de olika respondenterna.

2.3.3 Talspråk till skriftspråk

Eftersom frågorna ställdes, med tanken att respondenterna fritt skulle kunna diskutera kring frågeämnet resulterade detta i ett talspråk, som respondenterna, om de fått mer tid på sig, kanske valt att formulera sig på ett mer genomtänkt sätt (här menas inte själva svaret utan enbart formuleringen). Därför skrev vi om delar av citaten på ett sådant sätt att svaren blir densamma men med ett skriftspråk som är rensat från feluttryck eller ord som skulle kunna ge respondenterna obehag vid offentliggörandet.¹⁴ Vi har alltså gjort vårt yttersta för att inte ändra respondenternas tanke med svaren när vi har översatt talspråk till skriftspråk.

2.3.4 Bearbetning av intervjuer

Den stora mängd information som vi erhållit genom en ordagrann nedskrivning av inspelningarna har bearbetats för att vi lättare skulle se samband och komma till en slutsats i linje med vårt syfte med undersökningen. Vi valde att göra detta i ett antal steg. Det första steget går ut på att vi tar ut de citat som är intressanta för vår undersökning och översätter dem från talspråk till skriftspråk, vi kallar det att "tvätta" citaten. Citaten tematiseras sedan, vi delar in citaten efter ett antal givna teman(exempelvis utbildning) så att citat, som har

¹³ Trost, J. (2005)

¹⁴ Ibid



anknytning till samma ämne är samlade under ett tema. Det finns citat som belyser fler än ett tema och i de fallen har citaten använts och förklarats mer än en gång i vår empiri. Nästa steg går ut på att citat som är väldigt lika och med snarlika innebörder läggs samman. När vårt insamlade material passerat dessa steg rangordnade vi dem efter betydelse (temats möjlighet att bidra till att svara på vår frågeställning), och valde ut de bäst passande temana. Dessa teman lades ihop till de rubriker som utgjorde grunden i empirin.

För att kunna sätta in citaten i deras korrekta sammanhang har vi fyllt på med kontext(beskrivning och analys om vad som menas i citaten) som klargör vår uppfattning om citatets betydelse. Vi är medvetna om att kunskap aldrig helt går att skilja från kunskaparen och att detta påverkar vår uppsats. Vi gör vårt bästa för att avspegla verkligheten, men är medvetna om att vår uppfattning och våra värderingar kan ha ett inflytande.

2.4 Källkritik

Våra respondenter är de muntliga källor som ligger till grund för uppsatsen. De har alla inblick i den förhandlingssituation som uppstår vid försäljning eller inköp av design genom att de är delaktiga genom direkt relaterade arbetsuppgifter. Viktigt att tänka på är att både säljande och köpande respondenter kan ha ett intresse av att vinkla sina svar till sin egen fördel. Då vi har använt oss av respondenter med relationer till varandra kan denna relation påverka respondenternas svar. Att intervjuerna spelas in kan även påverka respondenters sätt att svara, vissa kan uppleva det som obehagligt att bli inspelade och där med svara mer försiktigt. Våra upplevelser(under intervjuerna) och i våra analyser av citaten, har inte visat att svaren är vinklade.

Vi har även använt oss av dokument publicerade på Internet, och här är det viktigt att vara noga med källkritiken. Aktualiteten och syftet med dokumentet måste vara noggrant undersökt, gäller dokumentet fortfarande? Verkar uppgifterna riktiga? Är avsändaren trovärdig som står för uppgifterna osv. Det som publiceras på Internet har inte varit under samma granskning som tryckt material¹⁵. SVID och pressmeddelanden från regeringen får båda anses vara trovärdiga källor, men där SVID har en annan uppgift att verka för ett ökande designmedvetenhet. Information kan då vara vinklad för att påverka läsaren som besöker dessa hemsidor. Pressmeddelanden från regeringen är att anse som trovärdiga då de inte har något egenintresse i de pressmeddelanden som publiceras.

De tryckta källorna som användes var UC ekonomipublikationer, Trosts böcker om kvalitativa intervjuer och Johanssons böcker om utvärderingen av regeringens designsatsning 2003-2005. UC ekonomipublikationer levererar en sammanställning av fakta från bolagsverket, riksskatteverket och statistiska centralbyrån. UC är erkända i sin bransch och har varit verksamma sedan 1977. Vi har inte betvivlat kvaliteten i deras information. Trost och böckerna om kvalitativa intervjuer är hämtade från Göteborgs universitetsbibliotek och används som kursbok, vilket ökar trovärdigheten. Johanssons böcker om utvärderingen om regeringens designsatsning har hög trovärdighet eftersom de är tryckta akademiska verk. Både Trosts och Johanssons böcker är vetenskapligt granskade.

¹⁵ <http://www.bib.slu.se/> (hämtad 080108)



2.5 Avgränsningar

Vi valde också att avgränsa oss till företag med kontor i Göteborgsregionen eftersom detta underlättade arbetet med intervjuerna på så sätt att vi kunde göra alla intervjuer med respondenterna ansikte mot ansikte. Vad beträffar storleken på de företag som vi valt att söka respondenter från, valde vi att begränsa oss till företag med tre eller fler anställda.

Vår undersökning är kvalitativ. Ordet kvalitativ innebär att vi baserar vår slutsats på hur vi uppfattar situationen i den undersökta delen av branschen. Ett annat alternativ är att göra en kvantitativ undersökning, där statistiska sannolikheter fås ur en population. Detta sätt att undersöka en frågeställning valdes inte av oss eftersom det skulle bli en allt för stor arbetsbörda och att tiden för uppsatsen inte skulle räcka till.

Tre säljare och två köpare av design har intervjuats. Anledningen till att endast två köpare intervjuades berodde på att vi gjorde bedömningen att de data som vi fick fram från de två första intervjuerna (köpare av design) var relativt lika och att vi bedömde att det skulle räcka för att besvara vår frågeställning.



3 Referensram

Vår teoretiska referensram skall ge läsaren klarhet i de använda definitionerna av begreppen förhandling, informationsasymmetri och kunskapsasymmetri samt ge en inblick i tidigare relevant forskning på ämnet. Referensramen ska då tolkas som ett ramverk vilket ligger till grund för hur vi väljer ut, utformar och analyserar empirisk data.

3.1 Förhandling

Förhandlingar och att förhandla på rätt sätt är av stor betydelse när en individ eller en organisation ska få ut det man vill genom affärsrelationer med en annan individ eller organisation. En förhandling är en tvåvägskommunikation med avsikt att nå en överenskommelse mellan de förhandlande och att slutligen komma fram till ett avtal som båda parter är nöjda med. Det finns intressen som är gemensamma och andra som är motstridiga, vilka måste anpassas till varandras önskemål för att nå fram till ett avtal.¹⁶

Förhandlingar är ett medel som underlättar vår vardag, men att förhandla är inte en lätt uppgift. Utgången av en förhandling kan lämna parter missnöjda eller likgiltiga, ibland både och. Det finns enligt Fisher, Ury och Patton två extremer av förhandlingsmetoder; Hårda och mjuka. Den part som är beredd att gå fram hårt i en förhandling beaktar varje situation som en viljornas kamp där den som intar den hårdaste attityden och som är mest uthållig når de bästa resultaten. Att förhandla hårt medför dock alltid risker, som att den hårda förhandlaren blir utmattad, att resurser blir utmattade eller att det (långsiktigt) skadar förhållandet till den andra förhandlingsparten.

En part som vill förhandla mjukt försöker att undvika personliga konflikter och gör ofta eftergifter för att komma fram till en överenskommelse. Individer som förhandlar mjukt vill nå en lösning i godo. Ett tredje förhandlingssätt, vilket är en kombination av mjukt och hårt beskrivs av Fisher, Ury och Patton. Metoden innebär att en förhandlingsfråga avgörs på grundval av fakta och inte genom ett köpsläende som fokuserar på parternas uttalande om vad de vill eller inte vill, att man så långt som möjligt söker efter ömsesidiga fördelar. Och på de punkter där det föreligger en intressekollision bör man enligt den tredje metoden insistera på att en överenskommelse baseras på rättvisande normer.¹⁷

Fisher, Ury och Patton anser att varje förhandlingsmetod måste bedömas objektivt efter tre kriterier. Ett, den bör leda till en förnuftig överenskommelse. Två, den bör vara effektiv och tre den bör förbättra eller i varje fall inte skada relationerna mellan de förhandlade parterna.

För att nå framgång i en förhandling anser många att tillit mellan de förhandlade parterna är ett viktigt instrument. Lindsold, Han och Betz menar att i förhandlingar mellan parter med en hög grad av tillit till varandra går det att uppnå ett bättre samarbete, högre effektivitet och mindre felaktigt förbrukade resurser. Tillit avses här med "viljan att riskera en ökad sårbarhet till någon annan vars beteende står utanför ens kontroll". Även Bazerman och Neale hävdar att tillit är viktigt för att nå bra förhandlingsresultat¹⁸. Butler har vidare undersökt tilliten mellan de förhandlande parternas och dess påverkan på förhandlingens utfall. Butler anser att

¹⁶ Fisher, Ury och Patton 1992 samt Putnam och Roloff 1992

¹⁷ Fisher, Ury och Patton 1992

¹⁸ Bazerman och Neale 1992



de förhandlande parternas beteende, bakgrund och erfarenheter spelar in på en förhandlings utgång. Butlers studie genomfördes med 296 management studenter, där studenterna fick genomföra en förhandling där det fanns en möjlig lösning för en "win-win situation", alltså ett utfall av förhandlingen som båda de förhandlande parterna erhöll maximal nytta. Syftet med denna studie var att utröna vilka beteenden som påverkar tilliten i denna förhandlingssituation med en möjlig "win-win situation" som utgång och se om detta beteende kunde vara relaterat till den förhandlandes personliga mål och erfarenheter. Butlers studie visar att man genom att hårt bevaka sina egna intressen inte når lika hög grad av måluppfyllelse. Butlers rekommendation till förhandlare är att bygga tillit genom att dela med sig av information och där igenom ömsesidig tillit låta båda parter nå sina mål. Studien visar också att det inte finns något positivt samband mellan förhandlingserfarenhet och möjligheten att nå "win-win situationen".

3.2 Informationsasymmetri

Samuelson menar att asymmetrisk information har en viktig påverkan på både förhandlingsklimat och utfall av förhandlingar. Den mindre informerade parten ska enligt Samuelsons modell föregripa sin förhandlingsmotpart och dra slutsatser av dennes beteende. Samuelson säger också att en mindre informerad part bäst når ett fördelaktigt utfall genom "first and final offer", också känt som ett "take-it-or-leave-it offer". Den mer informerade parten har som mål att maximera sin vinst men samtidigt ge sin mindre informerade motpart incitament att fullfölja affären. Samuelson menar att närvaron av informationsasymmetri kan leda till att de förhandlande parterna når gemensamt gynnade överenskommelser genom att det kräver samarbete baserat på gemensamt bindande löften, en mekanism som närmare påminner om en skiljedom än en uppgörelse nådd genom fri budgivning. Transaktionskostnaderna för att uppnå samarbete kan vara stora eller till och med för stora. Detta förklarar varför denna typ av samarbete inte används frekvent även om det ofta ger det bästa utfallet.¹⁹ För att en part ska veta om den är mer eller mindre informerad än sin motpart krävs dock kännedom om motparten. I förhandlingar där det redan finns etablerade kontakter förutsätter vi att parterna har denna kännedom om varandra.

Shields och Young visar i sin studie om informationsasymmetris inverkan på budgetprocessen att informationsasymmetris effekter reduceras vid ett mer utvecklat organisatoriskt lärande genom de aktivt deltagandes medverkan.²⁰ Vi anser att detta är relevant även för den typ av informationsasymmetri som kan uppstå vid en säljförhandling.

3.3 Kunskapsasymmetri

Vi menar att kunskapsasymmetri, i denna uppsats, visar på skillnader mellan två individer eller organisationer avseende utbildning, erfarenhet, rutiner och möjligheten att få stöd i förhandlingen. Med meningen stöd i förhandlingen menar vi personer med relevant kompetens eller utnyttjande av, exempelvis ett IT-system, som komplettera förhandlaren i en sådan situation.

Enligt Butlers studie är inte erfarna förhandlare alltid mer effektiva än mindre erfarna förhandlare, i alla fall inte när det gäller att finna en lösning som gagnar båda parter och den långsiktiga relationen mellan parterna.

¹⁹ Samuelson 1984

²⁰ Shields och Young 1993



4 Presentation och analys av empiriskt material

I detta kapitel presenterar och analyserar vi vår insamlade data. Inledningsvis presenteras våra respondenter samt vilka företag de arbetar för. Vidare i kapitlet presenterar vi i citatform vad våra respondenter har sagt, åskådliggör den rådande kontexten och analyserar informationen.

4.1 Presentation av respondenter

Dacat AB

Är ett industridesignföretag som bedriver konsultverksamhet inom produktionsprocesser, marknadsföring och tillhörande projektledning. Verksamheten är lokaliserad i Västra Frölunda vid Långedrag och startades 2005. Dacat har 30 anställda och deras omsättning 2006-07 – 2007-06 var 15702 tkr. Dacats målsättning är att ”bli den svenska industrins bästa design- och innovationsleverantör, där bästa avser leveransförmåga och kundnöjdhet”²¹.

Exempel på kunder: Volvo, SCA, SAAB, Breas och Svedbergs.

Intervjurespondenten Stephan Söderholm

Stephan Söderholm är designchef och delägare av Dacat AB. Stephan Söderholm har många års erfarenhet av designbranschen. Han har bland annat arbetat åt Volvo lastvagnar och personvagnar. På företaget Luxor var Stephan med och designade den första persondatorn (ABC-80) som slog i Sverige. Han jobbade som egenkonsult innan han blev designchef på Semcon AB, vilket var hans sista jobb tills han var med och startade Dacat AB. Arbetsuppgifterna består av att vara säljare, avdelningschef och designer. Tidsmässigt fördelas arbetsuppgifterna fifty-fifty mellan försäljning och att leda gruppen. Söderholm är utbildad maskiningenjör. Säljutbildningen består mestadels av egenstudier och erfarenhet av misstag. Gick en säljutbildning som ingick i avdelningschefsjobbet på Semcon. Genomfört en grafisk designutbildning i samband med jobbet på Volvo.

Designkonsulterna

Industridesignföretag som bedriver konsultverksamhet inom produktdesign, företagsprofilering och grafisk design. Verksamheten är lokaliserad på stigbergsliden i centrala Göteborg. Designkonsulterna är en ekonomisk förening med 3 anställda med målsättningen att arbeta mot svensk industri och leverera design på konsultbasis. Exempel på kunder: Alenia Aerospazio i Turin, Göteborgs Spårvägar, Trafikkontoret i Göteborg, SCA AB, Ericsson Microwave System AB, Västtrafik AB.

Intervjurespondenten Hans Tollin

Industridesigner/Designer SID. Möbel- och inredningssnickare, mekaniker, Industridesigner. HDK - Göteborgs universitet 1975. Delägare i Designkonsulterna sedan 1975. Projektledning på HDK/Industridesign, ordförande i SID 1995-97, Examinator HDK, Designhögskolan i Umeå och Konstfack i Stockholm. Föreläser och informerar om design. Arbetsuppgifterna varierar med storleken på projekten. Hans utför liksom sina kollegor samtliga arbetsuppgifter som rör deras verksamhet, allt från att sälja projektet till att utföra och fakturera. Vid stora projekt kan arbetsuppgifterna delas upp.

²¹ Dacat, Årsredovisning 2006



Stilpoliserna

Industridesignföretag som även fokuserar på konceptutveckling, gränssnittsdesign, utbildning, grafisk design, illustrationer och tillhandahåller tjänster under hela produktutvecklingsfasen. Verksamheten är belägen på norra Allégatan i centrala Göteborg och startades år 2000. Antalet anställda är 3 och omsättningen 1741 tkr (200609 – 200708). Exempel på kunder: IKEA, SF Marina, Scandinavian eyewear.

Intervjurespondenten Lina Odhe

Designutbildad på HDK (industridesigner MFA) och en magister i kemi på Chalmers (civilingenjör MSc). Har inga renodlade roller, utan alla delar i ett projekt skall kunna av de anställda. 75 % läggs på uppdragen och resterande tid läggs på sälj och marknadsföring. Ingen ren säljutbildning, enstaka kurser i ekonomi på Chalmers.

Göteborgs stad

Bernt Nielsen kollektivtrafikchef på trafikkontoret i Göteborg var under upphandlingsperioden och kontakterna med designkonsulterna anställd av Göteborgs stad.

Intervjurespondenten Bernt Nielsen

Utbildad Väg och vatteningenjör vid Chalmers, han är idag anställd av UITP-Euroteam i Bryssel. Nielsen var Ansvarig tjänsteman för inköp av spårvagnar under anställningen vid Göteborgs stad (Direkta förhandlingar med designkonsulternas Hans Tollin, se ovan). Han har tidigare arbetat bland annat som konsult inom VBB (numera SWECO). Vid upphandling om nya spårvagnarna till Göteborgs stad var Nielsen ansvarig för förhandlingen med designföretag. ”Alla viktiga frågor passerade mig, sen kunde jag inte ta enväldiga beslut men vi hade en styrgrupp med fyra tyngre tjänstemän, på denna nivå tog dessa beslut. Jag beträdde ärendena hela vägen”. Förhandlade med Designkonsulterna.

Breas Medical AB

Fokuserar på hemvårds ventilation och sovterapiprodukter anpassade för enskilda patienter. Verksamheten är placerad i Mölnlycke och startades år 1991. Antalet anställda är 61 och omsättningen 175860 tkr (200510 – 200609). Förhandlade med Dacat AB

Intervjurespondenten Staffan Bengtsson

Utbildad i Industriellekonomi och organisation på Chalmers, 3 årig ekonomiutbildning (ej civilekonom). Projektledare och ytterst ansvarig, har direktkontakt med designers. Är med i förhandlingen och väljer leverantör av design, inköpsavdelningen sköter det administrativa inköpsarbetet. Förekommer förhandlingar hela tiden i projekten och jag har erfarenhet av det, men det tillhör inte mitt dagliga värv.



4.2 Utbildning och förhandlingserfarenhet – Tyngden på erfarenhet

Vår intervjuguide innehåller frågor vars svar ska belysa respondenternas utbildning, erfarenheter och intresse att sälja respektive att köpa. Genom att undersöka detta område hoppas vi kunna visa ifall detta kan vara en bidragande faktor till en eventuell kunskapsasymmetri.

På vår fråga om vilken typ av utbildning respondenterna innehar svarade samtliga att de har en akademisk bakgrund. Vidare frågar vi vilken utbildning och erfarenhet våra respondenter har som de anser är relevant för att kunna sälja respektive köpa design.

En vidareutbildning då jag var avdelningschef på Semcon, där ingår säljutbildning Annas är det egenstudier till största delen, inläring genom att prova sig fram, lära sig av sina misstag genom många års provande, började sälja 1973 – Söderholm

Söderholm ser inte det som att det är hans säljutbildning som främst stärker honom som säljare utan han menar att det är erfarenheten som är det viktiga när man ska sälja.

Väldigt liten, gick säljkurser kurser på 1980-talet, eftersom man ansåg att designers var dåliga säljare – Tollin

Säljferfarenhet består av 30 års arbete, anser mig själv som en nolla inom detta område(sälja), är dålig på att sälja. Har ett stort kontaktnät, man säljer då på ett annat sätt än om man varit ny, och man måste då sälja på ett annat sätt. Genom ett kontaktnät kan man hitta kontakter i branscher man inte är inne i. Generellt sett anses designbranschen vara dåliga säljare – Tollin

Vi uppfattar Tollins syn på att sälja som något han måste göra för att få designa. Tollin anser inte att han är någon duktig säljare. Tollin säljer genom att han har etablerat ett kontaktnät av kunder och når nya kunder genom ”mun mot mun metoden”, alltså genom att det talas om honom och vad han har gjort. Han menar att han lättare kan sälja då kunder vet vad man innehar för kompetens och vad man har gjort tidigare. Detta blir ett problem om inte har ett etablerat namn, utan man får då hitta andra sätt att sälja. Nielsens kommentar om Hans, handlar om att Hans inte använder en flashig image (Exempelvis stora och påkostade lokaler) i sina kontakter med kunder, utan försöker mer förmedla bilden ”vårt arbete får tala för oss”.

Den bästa säljtekniken är att ha bra referenser, kan man bara få kunden intresserad av vad man har gjort på andra ställen tidigare så har man foten inne – Nielsen

Många vinner i längden på att gör som Hans gör – Nielsen

Har ingen utbildning i design, tycker att erfarenhet är det som spelar roll – Nielsen

Nielsen som själv har en erfarenhet av konsultarbete förklarar här det bästa sättet att sälja, genom att visa på tidigare meriter. Han nämner också att han som köpare föredrar Tollins sätt att sälja. Nielsen säger ”det är erfarenheten som är det som spelar roll”, det är erfarenheter han förlitar sig på i förhandlingssituationer, att det är viktigare än utbildning.

Nej, någon enstaka kurs i ekonomi på Chalmers, har en erfarenhet men är osäker på om den är tillräcklig, fått lära mig skriva offerter – Odhe

Vi har fått uppfattningen att Odhe vill se mer av ekonomiska inslag i HDKs och Chalmers utbildningar. I likhet med övriga respondenter bekräftar hon att erfarenhet är av stor betydelse.



Bengtsson förklarar att han inte själv hanterar de ”administrativa köpen”. Som projektansvarig är han delaktig vid designköpen och har mycket kontakt med designers.

Ingen utbildning i att köpa in design, inte heller köputbildning för vi har inköpsavdelning som sköter det administrativa köpet – Bengtsson

Jag har läst industriell ekonomi, den treåriga ekonomiska linjen vid sidan av – Bengtsson

Ekonomi har jag läst och det finns hela tiden i mitt jobb, också gått sälkurser men jag tycker inte att de är relevanta, erfarenheten är mycket viktigare – Bengtsson

Bengtsson har till skillnad från övriga respondenter en ekonomisk utbildning. Men likt övriga är erfarenhet viktigt, och anser det vara mycket betydelsefullt i sitt arbete.

Gemensamt för säljarna Tollin och Odhe är att de båda verkar i företag där designers både designar och säljer design. Båda är av likartad uppfattning om sin syn på att sälja.

Jag tycker det inte är kul att sälja men man måste göra det /.../ Man delar på det i företaget, alla måste göra det – Tollin

Nödvändigt ont låter för negativt men jag ser det inte som att här finns det möjlighet att göra affärer, snarare någonstans mittemellan – Odhe

Vi anser att begreppet ”nödvändigt ont” visar på de problem som finns inom designbranschen, att man inte fokuserar på säljandet och helst vill slippa göra det. Odhe säger också att ”tanken är att alla skall ha samma uppgifter”, vilket visar att samtliga designers vid Stilpolisen är delaktiga vid säljsituationer och att det är samma situation som finns hos Designkonsulterna, att det inte finns en specialiserad säljorganisation med utbildade säljare, man delar på arbetsuppgifterna.



4.3 Kommunikation mellan köpare och säljare - smidighet och samförstånd genom nära samarbete.

Både köpande och säljande respondenter lyfter fram att långtgående samarbete, eller en långtgående relation till den andra parten är viktig och överbryggar många problem som annars kan uppstå. Våra respondenter talar om långtgående samarbete och det tolkar vi som ett nära samarbete. Respondenterna anser att det är viktigt att de förhandlande parterna tar lärdom av varandra och att de blir mer integrerade i varandras arbete. Dessa tankar stämmer väl överens med Lindsköld, Han och Bentz teori om att man med tillit, när den väl är etablerad, kan nå en bättre måluppfyllelse men med mindre förbrukade resurser.

De säljande respondenterna svarar att det vanligtvis är så att de och köparen har samma uppfattning om vad som är viktigt, alltså vad köparen vill ha utfört i ett uppdrag. De är medvetna om att så inte alltid är fallet och de har erfarenheter av hur man löser denna problematik.

Jag tror att det är väldigt vanligt inom designvärlden att man gör så fast jag tror att vi är bland de bättre på att förhandla om samma sak – Söderholm

”Man gör så” i Söderholms citat kommer av att vi frågar om det kan vara så att de har upplevt att säljare och köpare förhandlar om olika saker. Att Söderholm här säger att de är bland de bättre (jämfört med andra designsäljare) på att förhandla om samma sak visar på att problematiken förekommer, men att de är medvetna om den och att han arbetar för att minimera detta.

Ett fel många designers gör är att man vill sälja någonting, en idé eller annat, med köparen vill inte ha det utan vill ha något annat istället. Det är mycket bättre att lyssna på vad kunden vill köpa och sen ordna det och inte sälja något som kunden inte vill ha – Söderholm

Söderholm framför här kritik mot de designers som designar för sig själva istället för sin kund. Han visar på vikten av att man måste förstå vad det är kunden behöver, detta stämmer väl in med Buttlers tankar om att tona ner sina egna intressen och istället gemensamt med sin förhandlingsmotpart söka uppfyllelse av båda parter intressen. Tollin och Odhe säger också att det är viktigt att klargöra vad de tycker är viktigt, hur de tänker och tycker för köparen, vilket i sin tur möjliggör för deras förhandlingsmotparter att också arbeta mot deras mål.

Ja, man måste lägga fram det så att köparen förstår, man kan inte sitta och tjura, man måste förklara hur man tänker och tycker – Tollin

Inte nödvändigtvis om jag inte talar om det, jag måste ofta tala om vad jag tycker är viktigt, jag kan inte räkna med att de vet det – Odhe

Båda respondenterna är medvetna om att det är viktigt att förklara för köparen hur de uppfattar köparens behov och att förklara så att de förstår, att man pratar samma språk.

Bengtsson menar nedan att de inte upplever problemet med att man förhandlar om olika saker. Nära samarbeten med leverantörer är lösningen för att ett sådant problem inte skall uppstå, att de förhandlande parterna känner varandras verksamheter väl.

Ja, det brukar inte vara några problem alls där /.../ vi har etablerade kontakter med designföretagen, vi kommer lätt överens – Bengtsson



”Ja, det brukar inte vara några problem alls där”, går att läsa som; brukar inte vara några problem med att begripa vad våra designers tycker är viktigt och att de förstår vad vi tycker är viktigt.

Som designers måste man känna till slutanvändningen, måste veta hur användaren ser ut, dess funktioner, materialkunskaper och hur man producerar den. Det är många specifika aspekter att tänka på och ha kunskap om, vilket inte alla designers har – Bengtsson

Bengtsson menar med etablerade kontakter att designers är väl insatta i deras produkter, dess användningsområden och produktionsprocesser. Detta kan vara resultatet av ett långt samarbete där designern har lärt sig produkten (hela produktens livscykel) eller på grund av att designern redan kan produkten, vilket kan resultera i ett långt samarbete. Vi anser att detta kan likställas med ett organisatoriskt lärande, vilket Shields and Young anser motverkar informationsasymmetriens effekter.

Nielsen talar här om hur de tar lärdom utav designern och att det är ett sätt att utjämna förekomster av informationsasymmetrier. Om två parter har olika uppfattning kan det bero på att den ena parten saknar den rätta kunskapen.

I de fall då vi har haft olika uppfattning har det berott på att vi har helt saknat en uppfattning och då låtit oss bli utbildade av designkonsulten – Nielsen

Det finns en stor skillnad inom branschen när det gäller inköpskompetensen. De designköpare vi intervjuade var båda relativt stora, med en väl fungerande organisation och hög beställarkompetens (välutbildade och medvetna om designens betydelse). Söderholm menar att det finns andra företag som inte är lika utvecklade och inte har denna kunskap eller kompetens, eller inte har förståelse för dess betydelse (design).

Stora företag är mer garvade, design på Volvo är nästan 200 personer, dessa är oerhört utvecklade medan andra borde gå en kurs – Söderholm

”Mer garvade” tolkar vi som att de stora företagen är mer erfarna av vad design är och vad det tillför en produkt. Att Söderholm nämner Volvo är en exemplifiering av ett stort företag med väl utvecklad designsyn. ”Att andra borde gå en kurs” talar om att vissa köpare skulle må bra av att stärka sin inköpskompetens, vid köp av design och designtjänster.

Odhe anser att utbildade designers även skulle göra nytta som designköpare, alltså att stärka beställarkompetensen;

Det är nog inte helt lätt att vara köpare av design, för oss krävs det en kunskap om design för att kunna sälja design och det tror jag även att köparna behöver – Odhe

Tollin svarar på frågan ”Skulle du vilja utbilda köpare av design?”

Det har vi pratat om länge, det satsas mycket på intresset i design med kurser och föredrag, mycket mer än tidigare – Tollin

Att det satsas mycket på ”intresset för design” menar vi är ett tecken på att beslutsfattare anser att det är viktigt. Vilka beslutsfattare som avses här kan enligt oss tolkas på olika sätt då kurser och föredrag inom skolan visar på ett ökande engagemang från politiska och akademiska beslutsfattare. Ett ökat antal kurser och föredrag som exempelvis vidareutbildning på företag visar att engagemanget hos beslutsfattare inom de berörda företagen har ökat.



4.3.1 Den ekonomiska kontrollen samt användandet redovisningsinformation och kalkyler

Söderholm förklarar att de vet vad det kostar genom användandet av kalkyler och att de har en bra bild om vad de kan göra för att lösa situationer när deras och kundens uppfattning om vad ett jobb får kosta inte är densamma som deras egna.

Vi vet vad vi kostar och vad vi behöver och om kunden inte vill betala det justerar vi istället jobbet, vilket ibland blir tillräckligt och kunden gör klart resten själva. Viktigt att vara flexibel – Söderholm

Tollin förhandlar utan stöd av redovisningsinformation och kalkyler.

Nej vi förhandlar utan sådan information – Tollin

Att vi inte använder kalkyler beror mycket på att våra kunder är gamla och vi har gjort många arbeten för dem – Tollin

Med gamla kunder menas här långtgående samarbeten. Detta har givit Tollin erfarenhet om hur mycket resurser ett jobb eller projekt kommer att ta i anspråk, och därför kan förhandling utan kalkyler genomföras.

Med stora projekt, som är svåra att räkna på ex ISS rymdstation och ett projekt där, jättesvårt att räkna på detta. Använder sig av fingret i luften. Man saltar räkningarna men det räckte inte ändå. Ovana vid sådana beräkningar – Tollin

Vi är duktiga på att kalkylera tidsåtgången om det är mindre och liknande projekt, främst då skisser, men om vi skall göra bearbetningar i verkstaden är det svårare att beräkna, där har vi oftast ingen aning. Det tar alltid 3 ggr mer tid än vad man tror – Tollin

Vi tolkar det som att Tollin är medveten om problematiken med att beräkna vad stora projekt kommer att kosta och att han förlitar sig på sin erfarenhet.

Odhe förklarar att de i viss mån använder kalkyler, då främst för att visa hur de beräknat tidsåtgången för projekt, men också vad som kommer att behöva göras för att uppfylla olika delar av projektet. Hon säger också att den andra förhandlingsparten inte visar kalkyler eller redovisningsinformation vid förhandlingar, utan accepterar eller inte accepterar den offert som lämnas.

Vi visar vad vi tror att det kommer att ta för tid och vad vi måste göra för att uppfylla olika mål – Odhe

Motparten använder sig inte av redovisningsinformation, vi lämnar ett bud så får de godkänna detta eller inte – Odhe

Mycket baseras på erfarenhet, hur långt tror vi att det kommer att ta att utföra projektet, oftast en uppskattning, mycket är tidsbaserat. Det händer att vi ”prutar” med oss själva även om vi inser att det inte är bra och vill undvika detta. Man är rädd att det är för mycket, har ingen trygghet när vi sätter en kostnad. Kan bero på att man inte har en ekonomibakgrund och inte använda kalkyler om vad det måste kosta och vad man måste få in på ett projekt. Vi gör alltid en uppskattning - Odhe

Vi tolkar ”att pruta med sig själva” som att Odhe menar att de har en rädsla för att ta ut ett pris för ett projekt som inte skulle accepteras av köparen (skapa en dålig relation till förhandlingspartnern i framtiden) då hon inte har tillräckligt med stöd (kalkylmässigt o.d.) för den uppfattning hon genom sin erfarenhet beräknar vara den korrekta kostnaden.



Söderholm menar också att inte så många av köparna använder någon form av redovisningsinformation eller kalkyler när de förhandlar med honom. Detta behöver inte innebära att köparna inte använder sådan information i andra sammanhang.

Motparten använder sällan redovisningsinformation. Det är Volvo och liknande företag som gör det – Söderholm

Söderholm använder här Volvo som exempel och kommentaren ”Volvo och liknade företag” tolkas av oss som att Söderholm avser företag vars struktur, grad av standardisering och syn på design har likheter med Volvo.

Vi har ett ganska komplext Internetbaserat redovisningssystem och vi gör efterkalkyler i detta – Söderholm

Dacat använder sig av besluts- och kalkyleringsstöd i större utsträckning än de övriga säljande respondenterna.

Nielsen menar här att kostnaderna för design var så små relativt till projektets totala kostnad och därför var kalkylering av dessa kostnader mindre viktig.

Designsatsningarna var så små att vi tog emot fakturorna som skickades och betalade dessa – Nielsen

I detta fall var designkonsultens kostnad ca en halv promille av projektets totala kostnad.

Bengtsson menar att han jämfört med Nielsen har ett annat sätt att se på saken.

Oftast har vi en ram de måste hålla sig inom, det finns en post i projektbudgeten som heter design – Bengtsson

Bengtsson menar att designinsatsen får ett bestämt kostnadstak i budgeten. Man har en separat budgetpost för design.

Mycket går på känsla och baseras på erfarenhet. Hur många timmar detta får ta. Vi använder oss av både löpande och fast teknik – Bengtsson

Vilken metod som används influeras av vad som visat sig vara bäst vid tidigare erfarenheter. Man använder sig av både löpande och fast teknik vid debiteringar. Löpande används främst när det är svårt att beräkna tidsåtgången för projektet.

4.3.2 ”take-it-or-leave-it” klimat vid förhandlingar

”take-it-or-leave-it” klimat innebär att en part ger den andra ett icke förhandlingsbart bud. Ett sådant bud kan bero på att en förhandlingspart har en viss gräns (går med förlust) som man inte kan gå under och att man då ger ett ”take-it-or-leave-it” bud. Budet kan även ges av en dominant aktör då motparten är i en beroendeställning. Vi ställde frågan med syftet att undersöka om det föreligger några pressade situationer, där en förhandlingspart, genom att ställa ultimatum påverkar den andra förhandlingsparten. Svaren på denna fråga, från både säljare och köpare av design, var av relativt lika innebörd, där ingen respondent ansåg det vara mer än sällsynt förekommande med ett ”take-it-or-leave-it” klimat.

Nej, de som kommer till oss vill ha hjälp, de är intresserade och oftast hittar man en lösning som passar. Men det finns kunder som har helt fel uppfattningar om vad det kostar, vilken tid det



kommer att ta och vill påverka dessa variabler eller förhandla om kostnaderna. Då kan det bli en take-it-or-leave-it offert, eftersom vi inte kan sälja med förlust – Odhe

Vi tolkar Odhes kommentar som att det är sällsynt med take-it-or-leave-it situationer. Men att det finns tillfällen där de själva måste lämna ett take-it-or-leave-it bud, för att inte gå med förlust. Odhe, menar också att vissa köparens okunskap om deras kompetens och det arbete som läggs ner är ett problem för dem.

Nej, det har inte varit några sådana diskussioner. De har funnits till viss del mot leverantörer av spårvagnens designfolk, rörande förändringar av deras standardprodukt. Men inte mellan mig och Tollin – Nielsen

Inte mellan mig och Söderholm, det kan finnas i andra upphandlingar, men inte när vi pratar design. Då har det inte varit några problem – Bengtsson

Vårt att notera ovan är att de båda köparna nämner att det inte förekommer take-it-or-leave-it situationer vid designköp, men att de har erfarenhet av det från upphandlingar på andra områden. Samuelson menar att den mindre informerade parten i så fall hade haft en fördel genom möjligheten att tillgripa ett ”take-it-or-leave-it” erbjudande. Detta kan förklara varför man inte upplever ett sådant klimat i de förhandlingssituationer vi undersökt.

4.4 Värdet av design – Konservativ marknad under utveckling

Hur sker förhandling och debitering? Vilken uppföljning görs av genomförda projekt och hur värderas design i dessa projekt, skiljer det sig åt mellan köpare och säljare av design? Här redovisas data som är relaterat till utvärdering av genomförda projekt, värdering av design, debitering och hur väl på förhand uppställda kalkyler stämmer i efterhand, genom respondenternas intervjuvar.

Generellt anser inte säljarna av design att köparna undervärderar värdet av designen i projekten, men att det finns fall där köparen inte ser designerns och designens potential att ytterligare förädla produkten.

Inställningen att, designen är inte så viktig och det tar vi på slutet, förekommer – Odhe

De blir ofta överraskade över den kompetensen som vi innehar och att vi har möjligheten att hjälpa dem med så mycket – Odhe

Det är också en stor skillnad på stora och små företag. Generellt är små företag ovana vid att använda konsulter och tycker att de kostar mer pengar än stora företag – Odhe

Diskussionerna är ofta om kostnaderna, skall det kosta så mycket? – Tollin

Volvo, SCA och liknande kunder gör undervärderar inte, industrin i allmänhet är dock väldigt dålig (på att värdera design) – Söderholm

Ju mer internationella och stora de är desto mera satsar de på design och ser det som något annat än en utsmyckning – Söderholm

Ovanstående kommentarer visar att det finns kunder som inte värderar design på samma sätt som säljarna skulle vilja att det gjordes. Många företag ser designen som något nödvändigt ont som de tar in sent i processen. Vidare verkar många företag underskatta det arbete som läggs ned av designföretagen och hur sofistikerade de är samt på vilket sätt designen kan öka förädlingsvärdet i produkten. Okunskap kan bero på att designföretagen är dåliga på att föra ut



fördelarna med designen och möjligheterna den skapar. Vi tror att det finns många företag som underskattar designens betydelse. Stora sofistikerade företag har en annan inställning och erfarenhet än mindre företag, vilket Söderholm menar i sina kommentarer ovan. En möjlig förklaring till att stora företag är mer medvetna om designens betydelse är att det kan vara en förutsättning för att kunna konkurrera på denna nivå, att man har designen som en viktig del i framtagningsprocessen. Skall företag kunna konkurrera internationellt där många produkter har liknande egenskaper kan det vara designen som är den variabel som ger konkurrensfördel.

Ja idag är den kanske det, på vissa marknader är det så. I Europa är det ganska viktigt, i USA är den inte lika viktigt – Bengtsson

Ja, det tror jag, man ser att man aktivt formgivit maskinerna, i alla fall på de europeiska maskinerna. Från att ha gått från fyrkantiga lådor har det blivit något som ska smälta in i hemmet, det ska inte se ut som medicinsk utrustning – Bengtsson

Vi har aktivt valt att fokusera på design, försöka få våra produkter att utmärka sig mer än konkurrenternas, som vi ofta upplever som ganska tråkiga, design är en viktig del i vår konkurrenskraft – Bengtsson

Bengtsson svarar i första citatet ovan på frågan om designen är viktig för deras konkurrenskraft och här ser Bengtsson en skillnad i hur viktig designen är för att kunna sälja produkter i olika världsdelar. Bengtsson upplever att designen är viktig och att de har design som en affärsidé. Det finns en förändring i de Europeiska konkurrenternas design och det kan bero på att design säljer och för att kunna konkurrera måste man fokusera mer på designen än tidigare. Detta kan vara ett enskilt fenomen inom Bengtssons bransch, men generellt tror vi att det i de flesta branscher finns en ökande insikt i designens betydelse.

Vi räknade med att mervärdet som designen skapade vida översteg kostnaden för designen – Nielsen

Designen ingår som en nödvändig komponent för att vi skall nå våra mål – Bengtsson

Köparna av design anser att designen är viktig och att den skapar ett mervärde. Köparna av design är medvetna om designens betydelse för deras intäkter. Söderholm har uppfattningen att designens betydelse för intäkterna vida översteg de kostnaderna man haft, vilket tyder på att designernas sätt att ta betalt inte är jämförbart med det värde de skapar.

Designinsatserna var så små relativt de totala kostnaderna att vi betalade fakturorna utan diskussion, blev lite kostnadsblinda – Nielsen

Designkonsultens kostnad är småpengar jämfört med vilket värde rätt hantering av de pengarna kan få utväxling för – Nielsen

Designen är inte en sådär jättepost, det finns annat som vi fokuserar mer på och där upphandlingen går tuffare till, gamla kontakter är viktigare än priset – Bengtsson

Kostnaderna för designen i projekt är små relativt den totala projektkostnaden. De designköpande respondenterna anser att vikten främst inte läggs vid kostnaden utan vid designkompetensen, även om kostnaderna alltid är viktiga i alla sammanhang.



4.5 Debiteringssystem – branschstandarden styr

Generellt för branschen är debitering per timma och det kan, som Odhe uttrycker det, vara svårt att inte använda sig av detta sätt att ta betalt.

Det är svårt att våga gå ifrån branschstandarderna och inte debitera efter timme, kan verka kaxigt att göra så och att det känns som att man måste lova något då – Odhe

Alla säljande respondenter använder eller har använt sig av royaltys och det skiljer sig åt vad man anser om denna debiteringsteknik. En av respondenterna föredrar att inte använda sig av denna teknik.

Vi använder royaltys, men helst tar vi inte sådana uppdrag Enbart om iden är vår och vi vill dela på kostnaderna med en kund – Tollin

Tror inte på royaltys, man skall ha tur om man tjänar på det, har erfarenhet av stora floppar – Tollin

Tollin har erfarenhet av mindre lyckade projekt med royalty avtal och vill helst bara ta royaltyuppdrag om de delar risken med köparen, vilket kan passa när inte köparen har resurserna att själv finansiera projektet. Tollin har projekt som efter lång tid fortfarande genererar royaltyintäkter, så det finns även lyckade projekt med denna teknik.

Vi tar betalt på flera sätt, royalty och timma för timma. Royalty med förskott som inte betalas tillbaka (minimiroyalty), vid större kalkyler använder vi oss av förskott. Vid timdebitering är längden på uppdraget avgörande, lägre pris vid långa uppdrag – Söderholm

Tycker att det har gått bra att ta betalt på detta sätt, finns alltid en osäkerhet när man skall lämna fasta priser – Söderholm

Både debitering per timma och royalty, Tycker att det har gått bra att ta betalt på detta sätt, Finns alltid en osäkerhet när man skall lämna fasta priser – Odhe

Vi tar aldrig mer betalt än för det vi gör så vi har inget som täcker upp eventuellt projekt som går back. Skall man ta ett fast pris måste man veta hur mycket tid det kommer att ta, gissar man fel kan man gå back, men även plus – Odhe

Övriga respondenter har en positiv erfarenhet av royalty tekniken och tycker att den fungerar bra. Med *osäkerheten att använda sig av fasta priser* menar Söderholm att det kan bli lite som ett lotteri, man vet inte på förhand hur många timmar som projektet kommer att ta och att det då finns en önskad osäkerhet om projektet skall gå plus totalt sett eller inte. Detta problem är en stor anledning till att man använder löpande timdebitering i designbranschen. Odhe är av en liknande uppfattning.



Tollin och Söderholm diskuterar båda ett alternativt sätt att ta betalt där man värderar design efter vad köparen tycker att det är värt. Tollin anser dock att det blir problem att beräkna detta värde.

Vi diskuterar detta ibland med köparen, vad det är värt för dem Problemet är att beräkna detta värde. Utan vi gör som vi brukar och gör vårt jobb. Vi beräknar kostnaderna som vi brukar och satsar på att ha en stabil kund under längre tid istället. Värdet för oss är att de återkommer.

– Tollin

Vi gör det, kan inte säga att vi sätter ett pris på det riktigt, vi är inte så avancerade, man sätter fingret i vinden och känner vart det blåser, om man kollar mot kunder och sätter ett pris i förväg. Säger vi att det kostar hundra tusen eller något och anpassar oss lite efteråt, känner vi att han är beredd att betala hundratusen eller tvåhundra tusen eller femtiotusen för ett jobb, man kan göra jobbet på alla nivåerna, de blir bara olika komplicerade. Man kan fråga kunden vad han har lagt enligt budget. Man kan gå in lite försiktigare och försöker sälja in en annan sak, ett införsäljningsjobb eller en förstudie eller något? – Söderholm

Tollin menar att tanken med att ta betalt efter den värdeökning som designen skapar åt design köparen är problematisk då värdet är väldigt svårt att beräkna. Detta är en bidragande faktor till att branschens debiteringssystem inte har förändrats. Vi tolkar detta som att Söderholm menar att han likt Tollin ovan, men med en lite annorlunda teknik försöker få en uppfattning om vad kunden tycker att designjobbet är värt. Istället för att direkt ställa frågan bedömer Söderholm vad kunden är beredd att betala och sedan anpassar designinsatsen. Vilket kan vara en fördel eftersom köparen har incitament att inte vara sanningsenlig när han svarar på vad det är värt för dem. Om kunden inte har en överstämmande uppfattning om vad designjobbet får kosta kan Söderholm istället justera jobbet för att passa kundens önskemål. Tollin har diskuterat med sina kunder om en möjlighet att ta betalt efter vad designen är värd för dem, men att det faller på svårigheten att beräkna detta värde. Vi tror att en större öppenhet från köparna med att visa sina mål med arbetet, alltså ett större informationsutbyte skulle stärka möjligheterna att beräkna värdet av design för den köpande parten, och detta kan vara ett sätt att komma runt timdebiteringsproblematiken.

Vi som satt med förhandlingen hade aldrig köpt spårvagnar innan, vi visste inte hur mycket det skulle handla om så Hans fick ett helt öppet konto hos oss och gjorde de insatser som behövdes och så avropade vi det allt efter som – Nielsen

Designinsatserna var så små relativt de totala kostnaderna att vi betalade fakturorna utan diskussion, blev lite kostnadsblinda – Nielsen

Nielsen ser designen som en viktig men liten del i den totala kostnaden för spårvagnsprojektet, där kostnaderna inte ansågs som stora samt att det fanns en kostnadsmarginal, där designern kunde ha ökat designutgifterna utan att köparna skulle ha protesterat (till en viss gräns naturligtvis).

Vi arbetar inte aktivt för att förändra vårt sätt att ta betalt, men vi vill ha en bättre balans mellan de olika typerna – Söderholm

Jag har svårt att köpa design på fastpris, man sätter då konsulterna i en problematisk sits. Antingen blir kvaliteten lidande om designen arbetar färre timmar eller så blir designern lidande om han måste lägga ner för mycket tid - Nielsen

Vi arbetar inte för att förändra detta sätt att betala – Bengtsson

Nej, det fanns inte någon anledning att ändra detta – Nielsen

Nej, skulle vi göra det? – Tollin



Söderholm kommenterar att de inte har planer på att förändra sitt sätt att ta betalt, och ger då en förklaring till varför Söderholm tror att ett fast pris skulle påverka designerna negativt. Övriga, förutom Odhe, har inga planer på att förändra sitt sätt att ta betalt eller betala för design. Bengtsson använder sig av fasta upphandlingar med små faser i projekten med exempelvis en maxkostnad på 100 timmars debitering, för att sedan när den fasen är klar, förhandla om nästa fas. Bengtsson använder sig endast av löpande debitering då han vet att designern kommer att genomföra arbetet på utsatt tid. Detta innebär att designern måste ha utfört uppdrag åt dem innan, inom tidsramarna. Detta visar på den press att hålla sig inom tidsramarna som finns för designers och som kan skapa problem när tiden inte räcker till.

Mycket baseras på erfarenhet, hur långt tror vi att det kan ta, blir oftast en uppskattning. Mycket är tids baserat. Det händer att vi prutar med oss själva även om vi inser att det inte är bra. Man är rädd att det är ett för stort belopp, har ingen trygghet när vi sätter ett belopp. Vilket kan bero på att vi inte har en ekonomibakgrund och inte använder kalkyler, eller väger in risker – Odhe

Att ta fram en logotyp kostar en viss summa, en ikon en annan summa osv., kunden skulle vinna på att i förväg veta vad det kommer att kosta – Odhe

Odhe har funderingar på att förändra sitt sätt att ta betalt genom att produktifiera, alltså att få de olika designobjekt som finns att mer liknas vid hyllvaror. Orsaken till det är den osäkerhet som finns när det gäller att beräkna den tid som det kommer att gå åt i de olika projekten. Genom att produktifiera designtjänsterna, anser Odhe, att det skulle öka tryggheten och stärka säljförhandlingen genom att man lättare kan beräkna uppdragets resursåtgång. Detta kan vara ett sätt för designföretagen att skapa en trygghet i säljsituationen. Genom att skapa en form av standard där säljare i förväg kan visa kostnaden för kunden kommer också innebära att kunderna lätt kan beräkna designens kostnad och där igenom även minska osäkerheten med avseende på designkostnaden även för köparen.

4.6 "Designsjukan" – En effekt av utbildningen eller personligheten?

Redan under vår första intervju med Söderholm, kunde vi identifiera ett fenomen inom designbranschen som vi benämner designsjukan. Fenomenet innebär att designern lägger in personliga värden, där den personliga stoltheten och viljan att göra ett bra jobb innebär att man lägger ner mer tid än vad som senare debiteras. Det verkar finnas en vilja att fortsätta att jobba med projektet trots att de för projektet planerade timmarna redan utnyttjats och att en godtagbar produkt redan är färdigställd.

Vid intervjuerna framkom det att detta är ett ganska vanligt förekommande fenomen och kommentarerna är liknande mellan två av säljarna medan den tredje säljaren har en annan erfarenhet av fenomenet.

Det här med att man är en liten konstnärssjäl gör att man även om det är färdigt och alla är nöjda vill man slipa på det lite till, Det är väldigt svårt att styra projekt inne på kontoret på grund av detta – Söderholm

Med "konstnärssjäl" menar Söderholm att man lägger ned sin själ i arbetet, det blir en personlig koppling till objektet, som person värderas man efter hur designprodukten uppfattas av andra. När Söderholm säger att "det är svårt att styra projekt inne på kontoret" är det för att designers ibland sitter längre med projekt än vad som behövs och att det då är svårt att hålla koll på detta som designchef. Detta kan förklara en del av varför designsjukan existerar i skapande verksamheter och att det kan vara kostsamt för företagen.



Problematiken bakom designsjukan bygger nog på att många designers verkar i små firmor som är väldigt personliga och vill göra en viss grej medan köpare vill köpa en annan sak – Söderholm

Här ges ytterligare en förklaring till designsjukan, att det kan bero på att designföretagen är små. Detta då designern personligen står mer i ”rampljuset” än om denne skulle ha varit anställd i ett stort företag och vara en i mängden, där designen av produkterna inte lika uppenbart skulle vara kopplad till designerns namn.

Det är fult att sälja – Söderholm

Med ”fult att sälja” menar Söderholm att det finns en uppfattning bland designers att man inte skall vara kommersiell och göra dussinprodukter som inte är speciella, det inte är fint att tjäna pengar. Vi tror att det också handlar om att man inte vill bli en sell-out (att man ger upp sin lite av sin kreativitet för mer pengar). Vi anser att det finns en uppfattning i branscher med konstnärskap att det inte är fint att tjäna pengar.

Det är viljan som vi har att alltid göra så bra som möjligt ifrån oss – Odhe

Här bekräftar Odhe hur hon tänker som designer, att det är svårt att komma ifrån problemet med att lägga för mycket personliga preferenser i det jobb man utför. Odhe menar med benämningen ”vi” designers från HDK.

Det sitter nog delvis i ifrån utbildningen då man arbetade ända fram tills man slog huvudet i väggen – Odhe

Här beskriver Odhe en möjlig förklaring till varför hon och kanske andra som läst på HDK i Göteborg har designsjukan som ett inbyggt arbetssätt som är svårt att undvika. Att alltid lägga ned maximalt med tid och talang i det man gör.

På HDK finns det inte taktikläsning som på Chalmers, alltså minsta möjliga jobb för högsta möjliga resultat – Odhe

Här jämförs HDK med en annan utbildning, som visar på Odhes upplevda skillnader i studenters inställning till utbildningen och hur attityden till studierna kan påverka hur studenterna senare i arbetslivet utför sina arbetsuppgifter. Utbildningen på HDK kan vara en orsak till att designers lägger ned mer tid på produkter än andra studenter från andra utbildningar. Odhe har erfarenhet av både sättet att läsa på Chalmers och sättet på HDK vilket ger henne erfarenhet att kunna kommentera skillnaderna.

Man jobbar nästan ihjäl sig för en presentation, man lägger in sin själ i det, man tycker nog att det är kul också – Odhe

Citatet förstärker tesen ovan att utbildningen kan vara en orsak till att studenterna från HDK har en inställning till sitt arbete som skapar fenomenet ”designsjukan”. Men det kan också vara så att de som söker sig till HDK även har denna egenskap i sin personlighet, att man vill göra något som man kan stå för och är beredd att jobba hårt för att nå sin potential, att det är denna vilja att skapa som gör att man söker sig till HDK.

De är ofta väldigt glada i sitt jobb och vill göra saker. Vill vara med och påverka, sätta sin prägel på produkten – Bengtsson



Designern är en artist, han eller hon vill gärna vara med och sätta sin prägel på en produkt, som man vet är spännande, det är kul och då vill man vara med och då tror jag att det är svårt att tacka nej – Bengtsson

Det är inte säljarens marknad som jag ser det – Bengtsson

Bengtsson exemplifierar här hur han uppfattar designers, och deras inställning till sitt arbete. Vi fick uppfattningen att Bengtsson här pratar om designbranschen i allmänhet och inte om Dacat specifikt. Vi upplever att detta stärker tendensen mot att det blir mer köparens marknad, eftersom viljan att få vara med i framtagandet av en produkt gör att man inte har samma tid eller lust att avstå designandet, och istället satsa tid på att tjäna pengar. Designern ser på det som ett nödvändigt ont. Med det menas inte att säljaren tar uppdrag som är rena förlustaffärer.

Nej, jag tycker inte att vi har det problemet. Det kan vara så vid en pitch situation, men inte i vanliga jobb, även om det hänt. Skulle det vara så tar man upp det med kunden och så får de besluta hur de vill göra, Kan bli så att man tar igen det i nästa projekt med samma kund – Tollin

Till skillnad från övriga säljande respondenter så anser inte Tollin att de har några problem med designsjukan, så som vi har definierat den. Anledningen till att det kan vara så är att deras relation till kunderna är långvarig och djupgående. Vilket innebär att de har gjort många projekt ihop och att man då lär sig hur man skall gå till väga när det gäller debiteringar och att dialogen med uppdragsgivaren är mer avslappnad, man känner varandras preferenser på ett bättre sätt, alltså förstår varandra på ett bättre sätt än om det hade gällt ett nytt projekt med två parter som inte har en erfarenhet av att arbeta ihop. Nielsen, som var ansvarig för inköp av spårvagnar till Göteborg och Tollin som var en av de designers som medverkade, säger att det inte fanns direkta förhandlingar om att nyttja eller inte nyttja Tollin, han fanns med som en självklarhet. Detta tyder på ett djupgående samarbete.

Vi använder oss av effektiv tid, ej tid där man sysslar med annat – Tollin

Här menar Tollin att de inte debiterar kunden för tid som läggs på andra uppgifter eller när designern inte direkt utför arbetsuppgifter kopplade till projektet. Tollin anser att arbetstid är svärdefinierat. Hur man skriver upp sin tid är en bedömningsfråga.

Jag har inte sett några problem med att man har överskridit budgetarna när det gäller formgivning – Bengtsson

Köparna av design har av naturliga skäl ingen uppfattning om eller hur mycket tid som läggs ned utöver det som debiterats. Kommentarer från köparna visar att designern inte överskrider det som köparen har budgeterat för. Detta kan styrka tesen att designern håller sig till avtalad tid, men arbetar utöver avtalad utan att debitera.

Vi ger formgivaren väldigt mycket att säga till om initialt, vi vet hur vi vill att produkten ska se ut men vi är inte dummare än att vi låter formgivaren jobba ganska fritt i början för det kan komma fram något som vi inte har tänkt på – Bengtsson

I de fall där vi inte hade samma uppfattning så berodde det på att vi helt saknade uppfattning. Då ställde vi frågan "vad rekommenderar du?" till designern. Vi lät oss bli utbildade när det behövdes. Vi förhandlade om samma saker. Det var aldrig så att det skiljde sig vare sig åt ena eller andra hållet, vi visste vad vi snackade om – Nielsen

Här förklarar köparna att det är designern som styr hur produkten skall formges. Vilket kan skapa en situation där designern inte vill lämna ifrån sig ett arbete som designern inte tror att kunden skulle vara nöjd med, samtidigt som man inte vill överskrida budgeten. Vi har fått



uppfattningen att han inte vill överskrida budgeten för att han vill ha en fortsatt bra relation med kunden. Samtliga designköpande respondenter har erfarenheten att man inte överskrider budgeten vilket ovan citat bekräftar. Vi anser oss även här se att tillit mellan de förhandlande parterna och kunskap om varandras verksamheter är av betydande vikt.

4.6.1 Drivkrafter hos designers som kan vara en orsak till "designsjukan"

Vi tror att orsaken till att designers bearbetar produkter utöver de på förhand bestämda tidsramar kan förklaras av de egenskaperna som utmärker sig hos de flesta konstnärer eller skapande människor. Att de har en stark vilja att lägga in egenvärden och personliga preferenser i produkterna, och som ibland inte har samma värde för köparen, vilket i sådana fall innebär att man gör saker som inte enligt köparen behöver finnas med.

Ett fel många designers gör som jag har lärt mig av är att man vill sälja någonting men köparen vill ha något annat, då är det mycket bättre att lyssna på kunden och förstå vad denna vill köpa och sen sälja detta – Söderholm

De flesta designers vill leverera en vacker form eller ett bra koncept, personliga värden i produkten, Något som kommer i tidningen eller det utdelas pris för, ibland bortser designern från kunden och att denna blir nöjd, han ritat åt sig själv – Söderholm

När vi gör projekt tänker vi alltid på vad brukarna skall tycka, så där är vi väldigt brukarorienterade, medan jag tror att i säljprocessen är vi nog inte lika kundorienterade – Odhe

Här menar Söderholm att designers ofta gör felet att de utgår från sina preferenser när de designar och inte gör det omvända och utgår från köparens, som har en annan kunskap om vad som utöver designen är viktigt för att kunna skapa en konkurrenskraftig produkt, vilket i slutändan är det viktigaste. Här kan en möjlig förklaring till varför designern vill utgå från sin egen kunskap och skapa en unik produkt som helt är designerns egen ide, viljan att uttrycka sin talang genom funktion, form, färg och/eller material.

Jag tror inte att det finns någon designer som inte vill lägga ner för mycket tid, detta gäller både stora och små företag – Söderholm

Här menar Söderholm att det inte är ett medvetet val att lägga ner mer tid än debiterat, utan att det ligger i deras natur att inte lämna ifrån sig något man inte är nöjd med. Med stora och små företag menar Söderholm att detta problem finns oavsett storlek. Söderholm har många jobb i samarbete med stora företag som exempelvis Volvo, där de blir ineffektiva genom sin storlek och därför väljer att lägga ut designuppdrag till exempelvis Dacat. Genom att vara mindre har de lättare att överblicka och styra över detta problem. Detta kan vara en förklaring till att de flesta designföretag är relativt små. Fördelen med att vara ett mindre företag och syssla med design ligger enligt Tollin i att man har en kortare startsträcka. Tollin menar att mindre företag inte har problemet att de måste få in intäkter innan man utför jobbet. Enligt Tollin kan de sätta sig och skissa på ett uppdrag utan att i förhand erhålla en betalning, vilket större företag kan som har kostnader som inte genererar intäkter, exempelvis reception och andra icke direkt kopplade kostnader till intäkter i verksamheten. De kan inte utföra arbeten utan att få betalt, vilket de små designföretagen kan eftersom de inte har lika stora kostnader utöver designerns lön. De är därmed inte lika flexibla som de mindre, genom att de inte kan lägga förslag utan att ta betalt för det.

Många designers är sprungna ur att man vill jobba för sig själv, vill vara sin egen och att det då finns en motkraft mot att växa och bli större och att ta ansvar för många anställda. Man startar inte designföretag för att bli rika – Odhe



Att starta utifrån en affärsidé eller marknadspotential då har man mer bestämt sig för att tjäna pengar, och det finns inte inom designbranschen – Odhe

Jag vill hålla på med detta för det är roligt, svårt att tjäna pengar men försöker ändå – Odhe

Ett klassiskt svenskt designföretag kännetecknas av att de jobbar mycket på att de är duktiga designers, att de växer långsamt med få delägare och få anställda – Söderholm

Odhe och Söderholm ger här en förklaring till varför de flesta designföretag är små och varför de inte utvecklas till större företag. Exempelvis har Designkonsulterna funnits sedan 70 - talet och har idag 3 anställda. Odhe menar att man inom designbranschen inte har den drivkraften att tjäna pengar i första hand och att man inte styr sin verksamhet utefter målet att tjäna pengar. Man är nöjd med att få syssla med det man tycker är kul och att det betyder mer än att tjäna mer pengar. Självklart vill man tjäna mer men det kan vara svårt att ta steget mot en mer affärsdriven verksamhet och behöva syssla med fler ämnen som inte rör design. Som Odhe kommenterar ovan så vill man inte lämna över designandet åt andra för att själv mer syssla med ekonomiska och säljande frågor.

I de fall där vi inte hade samma uppfattning så berodde det på att vi helt saknade uppfattning. Då ställde vi frågan ”vad rekommenderar du”? till designern. Vi lät oss bli utbildade när det behövdes. Vi förhandlade om samma saker. Det var aldrig så att det skiljde sig vare sig åt ena eller andra hållet, vi visste vad vi snackade om – Nielsen

Bengtsson menar här att designern genom att se sitt jobb som artist och viljan att vara med och att man tycker att det är kul, det kan då vara svårt att tacka nej, vilket kan innebära att det är mer köparens marknad och att det då finns avtal som är mindre fördelaktiga för designern.



5 Resultat och slutsatser

Vi redovisar i detta kapitel de resultat och slutsatser som vi genom vårt empiriska material har nått fram till. Vi presenterar också våra tankar och reflektioner kring dessa.

5.1 Studiens resultat

Alla våra respondenter lägger större vikt vid erfarenhet än vad de gör vid försäljnings- respektive inköpsutbildning när det kommer till att göra designaffärer. Respondenterna uttrycker inte att sälj- eller köputbildning är oviktig men de säger att erfarenhet är det som stärker dem i sin roll som säljare eller köpare när de förhandlar. Samtliga respondenter är akademiskt utbildade inom områden som är relaterade till deras primära arbetsuppgifter. Vi anser att detta kan resultera i kunskapsasymmetrier, både i förhandlingsmomentet och i designkunnandet. Detta då de designsäljande respondenternas utbildningar är designinriktade medan de köpande respondenterna har mer breda utbildningar. De säljande respondenterna anser att köpare av design skulle gynnas av att öka sin kompetens inom design, vilket skulle verka för en utjämning av kunskapsasymmetrin. Majoriteten av våra respondenter menar att det inte är den egentliga upphandlingen som intresserar dem mest utan att det är kontakten med motparten och jobbet som skall utföras som är av intresse. De säljande respondenterna ger oss uppfattningen att designers ser på att sälja sin design som något som inte alltid är så intressant men som måste göras. Vi har uppfattat det som att merparten av designsäljarna, om det hade varit möjligt gärna hade använt denna tid till att designa istället för att sälja.

När det berör utbildning, erfarenhet och sälj- eller köpintresse hittar vi områden där informations och kunskapsasymmetrier föreligger och där det inte föreligger. Eftersom de säljande respondenterna är designutbildade har de ett övertag beträffande designkompetens. Det faktum att båda våra köpande respondenter inte är designutbildade skapar en form av kunskapsasymmetri där tyngden av designkunskapar är klart förskjutet till säljarna. De anställda hos Designkonsulterna och Stilpolisen är designers vilka sköter samtliga uppgifter i deras verksamhet (man delar på arbetsuppgifterna och ingen specialiserar sig). De responderande köparna är antingen ekonomer eller olika typer av ingenjörer. Kompletterande kunskap finns inom köparnas verksamhet eftersom deras organisationer har en större bredd när det gäller kompetenser och att man använder mer utvecklade beslut- och kalkyleringsstöd. Denna skillnad mellan säljare och köpare av design skapar en kunskapsasymmetri rörande ekonomiskt ”know-how” i förhandlingarna.

Då Dacat arbetar för att utjämna denna kunskapsasymmetri rörande ekonomiskt ”know-how”. Detta tydliggörs genom att de idag har mer specialiserade roller och kommer inom kort att anställa en specialiserad säljchef. Dacat är störst av de responderande designsäljande företagen och växer kraftigt, både i antal anställda och i omsättning. Vi tror att denna kompetensbreddning och en utjämning av kunskapsasymmetrin kommer att ytterligare bidra till Dacats expansion. Övriga säljande företag i undersökningen expanderar inte i samma utsträckning, vilket kan bero på att expansion inte är ett mål i sig självt, att expansion inte är eftersträvad eller att de inte har utökat sin kompetens (förutom inom designområdet). En utökning av kompetensen skulle minska de kunskaps- och informationsasymmetrierna som finns idag, när det gäller ekonomiskt ”know-how”. En utökning av kompetensen skulle inte motverka all typ av informations- och kunskapsasymmetri.

Den uppfattningen som vi har fått genom undersökningen av vårt empiriska material tyder på att den i många fall förmodade kunskaps- eller informations asymmetri utjämnas genom ett



nära samarbete mellan säljare och köpare. Dessa samarbeten förtydligas genom att våra respondenter i intervjuerna talar om långa och nära samarbeten med varandra. Dessa samarbeten har kommit till stånd genom att respondenterna låter sig utbildas och utbildar den andra förhandlingsparten i sin produkt och verksamhet. Vi anser att denna utjämning av informations- och kunskapsasymmetrin leder till att de förhandlande parterna i en större utsträckning förhandlar om samma sak, alltså att deras bild vad exempelvis ett projekt ska resultera i är densamma. Vi tolkar det som att Söderholm framför en kritik mot designers som inte arbetar mot detta mål utan som arbetar på ett sätt där de inte har samma uppfattning som köparen av vad resultatet av ett arbete ska utmynna i. Söderholm menar att dessa designers styrs mer av sig själva vill än av kundens önskemål. Vi har dock inte sett några tendenser av detta beteende i våra intervjuer med respondenterna men det utesluter inte att problemet kan finnas bland andra designers utanför den här uppsatsens avgränsningar.

När vi tittar på hur redovisningsinformation och kalkyler används vid designaffärer har vi i intervjuerna fått uppfattningen att man inte i någon större utsträckning använder sig av kalkyler eller liknande beslutsstöd. Uttrycket ”fingret i luften och känna vart det blåser” är passande då det har använts som uttryck i intervjuerna med två av de säljande designerna (omedvetna om att en annan respondent sagt samma sak). De kalkyler som används är inte så avancerade och de är baserade på tidigare erfarenheter. Odhe pratar om att man mest använder sig av erfarenhet när man exempelvis tar fram ett anbud men uttrycker samtidigt att hon känner en viss otrygghet när hon skall beräkna kostnaden för ett projekt. Otryggheten grundas i osäkerhet att beloppet som begärs skall anses som oskäligt av köparen. Att ingen kalkylering utförs gör att tyngden bakom anbudet inte är lika stort som om ett kalkylerat belopp använts. Odhe säger att detta kan bero på att hon saknar ekonomibakgrund.

Dacat har mera sofistikerade system för att kalkylera än övriga säljande respondenter, vilket kan förklaras av att de är ett större företag med fler anställda och att det då krävs ett sådant system för att kunna få kontroll över verksamheten, till skillnad från om man är ett fåtal anställda. Tollin använder kalkyler i de flesta fall men i större projekt är det svårt som i exemplet med deras arbete beträffande ISS rymdstation, använder man sig av uppskattningar, vilket är mycket svårt enligt Tollin. Då projekt är unika och varierar i storlek innebär att historiska data blir mindre tillförlitligt. Enligt Tollin ökar svårigheten att beräkna resursåtgången med ett projekts storlek. Odhe använder inte kalkyler i samma utsträckning som övriga respondenter, vilket kan bero på att Stilpolisen är ett ungt företag och att man inte har hunnit bygga upp samma erfarenhet att basera ett anbud på. Samtliga designföretag upplever ett problem med att innan ett projekt startar beräkna dess resursåtgång (främst vid stora projekt), att det blir mer ett lotteri om man skall lyckas med att beräkna sina kostnader till ett korrekt belopp.

I sina övriga verksamhetsdelar använder sig de köpande företagen i större utsträckning av kalkylering än de designsäljande företagen gör. Då budgetposten för designkostnaderna är relativt liten behövs enligt våra respondenter inte några avancerade kalkyler. Nielsen gav oss som exempel Göteborg stads spårvagnsköp där totalkostnaden var 720 miljoner kronor och designens del i den kostnaden var någonstans mellan trehundrausen och femhundrausen kronor, alltså cirka en halv promille. I sammanhanget är alltså designkostnaden exceptionellt liten.

Designsäljarna anser att de designköpande företagen som responderat i denna undersökning inte undervärderar design. Därmed har vi inte med några köpande respondenter vars uppfattning skiljer sig stort från säljarens uppfattning rörande värdet av design. Två av de



säljande respondenterna har erfarenheten att det finns skillnader mellan små och stora företags sätt att se på designens värde. Det kan bero på att små företag är mer ovana att använda sig av konsulter. Enligt Odhe har vissa mindre företag en tendens att se på design som något de tar på slutet bara för att de måste och att de inte är medvetna om möjligheterna eller potentialen som designkonsulter innehar att förbättra deras produkter och därmed öka produkternas konkurrenskraft. Söderholm har uppfattningen att större och mer internationella företag har bättre koll på designens förädlingsvärde. Samtliga intervjuade respondenter anser att designen är viktig för konkurrenskraften och märker en ökad medvetenhet om designens betydelse. Våra responderande köpare anser att designinsatsen skapar ett mervärde som överstiger kostnaderna relaterade till detta.

Vi kan inte påvisa att de säljare och köpare som vi har intervjuat är oense om designs värde och möjligheter då samtliga anser att motparten har samma uppfattning om designens betydelse i produktens värde. Men säljarna konstaterar samtidigt att problemet förekommer i andra relationer och då oftast mot mindre köpare.

I de intervjuer som gjordes upptäckte vi att säljarna av design ser priset som en mer avgörande komponent för att i framtiden få fortsätta samarbetet än vad köparna gör. För de responderande köparna är kompetens och långvarigt samarbete viktigare än priset, troligen beror detta på att kostnaderna för design relaterat till dess nytta är liten. Vi anser att detta är en form av informationsasymmetri gällande uppfattningen vad som är den avgörande anledningen till att man ingår och behåller en affärsrelation.

Det finns en branschstandard där mer eller mindre löpande timdebitering (fast debitering i kombinationer med löpande) är det vanligast förekommande sättet att debitera i branschen. Detta beroende på svårigheten att i förhand veta hur många timmar projekten kommer att ta. Att exempelvis använda sig av fast debiteringsteknik ökar risken för att de designsäljande företagens projekt blir olönsamma. Detta inträffar när projekt tar mer tid än på förhand beräknat, vilket inte är ovanligt enligt de säljande respondenterna. Vi har fått uppfattningen, när det gäller vad design får kosta, att priset ofta har sitt ursprung i köparens budget. Vi anser detta vara en form av informationsasymmetri då det är säljaren som har den bästa kunskapen om hur lång tid designinsatsen kommer att ta, samtidigt som det i nuläget är köparen som bestämmer denna tid genom sin budget. Tollin och Söderholm angriper detta på olika sätt. Tollin genom att han frågar vad designen är värd för köparen, dock har detta visat sig problematiskt då värdet är ännu mer svårberäknat för köparen. Söderholm har ett annat upplägg på samma ide. Istället för att fråga vad jobbet är värt försöker Söderholm känna av hur mycket kunden enligt sin budget kan betala. Därefter justerar Söderholm nivån (priset) på jobbet till den nivå kunden enligt budget har möjlighet att betala. Vi ser dessa sätt som två möjliga alternativ för att komma ifrån timdebiteringsproblematiken.



5.2 Svar på frågeställning

Här besvarar vi undersökningens frågeställning för att knyta samman våra resultat och analyser. Rubrikerna är strukturerade efter frågeställningens delfrågor.

5.2.1 Respondenternas utbildning och förhandlingserfarenhet

Vi anser att det finns en kunskapsasymmetri som beror på effekten av skillnader mellan våra respondenters utbildningar. Detta därför att designsäljare har en mer djup kompetens medan köparna av design har en mer bred kompetens samt fler besluts- och kalkyleringsstöd tillgängligt i organisationen. Ett annat område där vi finner en kunskapsasymmetri (relaterad till utbildning) är att det inte finns någon designutbildad kompetens i de köpande företagen. Branschen överbygger ofta denna asymmetri genom att använda sig av långtgående och nära samarbeten, vilket starkt minskar asymmetriens negativa effekter. Vi anser att de designsäljande företagen skulle få nytta av att bredda sin kompetens i ekonomiskt ”know-how” samt att de skulle tjäna på att utveckla sina kalkyleringstekniker, framförallt skulle detta hjälpa dem vid större projekt. Detta för att utjämna den kunskapsasymmetri som idag föreligger på det området. Genom att bredda sin kompetens inom designområdet kan de designköpande företagen få en bättre förståelse för designens möjligheter och samtidigt få en bättre utväxling på de resurser som satsas på design.

5.2.2 Kommunikationen mellan säljare och köpare av design

Vår undersökning av ett segment inom designbranschen visar att både säljare- och köpare av design arbetar för att deras verksamheter, genom långa och nära samarbeten, mer skall integreras i varandra. Ett sådant samarbete motverkar de negativa effekterna av de informations och kunskapsasymmetrier som föreligger. Som i många andra branscher är priset en informationsbärare, som från säljarens sida förmedlar dennes syn på arbetets resursåtgång. Från köparens sida förmedlas en bild av vad köparen anser att designen är värd för dem. Då designköparen i många fall har mindre kunskap än designsäljaren om vilka värden designlösningen kan tillföra köparens produkt. Vi anser att det är viktigt att detta tydliggörs så att den mest rationella designlösningen kan väljas.

Vi upplever inte att våra respondenter i någon nämnvärd omfattning har kommit i kontakt med ”take-it-or-leave-it” situationer. Vi tror att detta beror på våra respondenters nära relationer med sina kunder/leverantörer.

5.2.3 Värdering av design

Vi är av uppfattningen att säljarna lägger större vikt vid priset på designjobbet i förhandlingsmomentet än vad den designköpande motparten gör. För köparna är ofta priset av mindre betydelse, vikten läggs mer vid säljarnas kompetens och pålitlighet. Vi anser att detta beror på att kostnaden för en produkts design är en relativt liten del av budgeten. Genom exempel från de intervjuade designsäljarna ser vi möjligheter att kringgå problematiken med branschstandardens timdebitering.

Ett sätt att kringgå problematiken med timdebitering (se ovan) är som Tollin föreslår, att man frågar vad designen är värd för köparen och att man sedan planerar arbetet efter detta. Söderholm har ett annat upplägg på samma ide. Istället för att fråga vad jobbet är värt försöker Söderholm känna av hur mycket kunden enligt sin budget kan betala. Därefter justeras pris och arbetsinsats till en nivå kunden enligt budget har möjlighet att betala.



5.3 Designsjukan

Vi har identifierat några intressanta effekter av de funna informations- och kunskapsasymmetrierna. Vi valde ut en av dessa effekter som vi tyckte var mest intressant och lät kalla denna för designsjukan vilken beskrivs nedan.

Designsjukan kännetecknas av att designers får en personlig koppling till objektet, uttryck som beskriver denna effekt är; ”Lägger ner sin själ”, ”Personliga värderingar i objektet”, ”Arbeta ända fram till man slår huvudet i väggen” och ”Viljan att alltid göra så bra som möjligt”. De designköpande respondenternas kommentarer som visar på denna effekt är; ”Designern är en artist, han eller hon vill gärna vara med och sätta sin prägel”, ”De är ofta väldigt glada i sitt jobb och vill göra saker” och ”Sätta sin prägel på produkten”. Vi ser att både säljare och köpare är medvetna om den här effekten. Problematiken med designsjukan är som Söderholm kommenterar i intervjun ”Jag tror inte att det finns någon designer som inte vill lägga ner för mycket tid, detta gäller både stora och små företag.” När effekten finns i stora företag som exempelvis Volvo så bidrar detta till att de blir ineffektiva i sin designprocess. Söderholms erfarenhet är att Volvo då lägger designjobb hos Dacat för det är mer effektivt. Det är svårare för stora företag som Volvo att ha koll på ett fåtal designanställda i en gigantisk organisation, Dacat som är mindre och mer specialiserade har lättare att motverka denna problematik genom att de har en bättre överblick på verksamheten. Detta kan vara förklaringen till att de flesta designföretag är små, eftersom de är lättare att kontrollera. En ytterligare förklaring varför designföretag är små är att designers ofta låter drivkraften att tjäna pengar och expandera får stå tillbaka för drivkraften att göra det man tycker bäst om, alltså att designa.

Genom Odhes kommentarer under intervjun har vi fått indikationer på att HDKs sätt att utbilda designers och den under utbildningen rådande stämningen kan vara en av de bakomliggande orsakerna till designsjukan inom designbranschen. Inställningen till designutbildningen, att alltid lägga ned maximalt med tid och talang i det man gör, samtidigt som det verkar saknas prioritering på ekonomisk ”know-how” i utbildningen, bidrar enligt oss till fenomenet designsjukan. En ytterligare anledning som kan påverka är personligheten hos de som söker sig till HDK, att de som söker sig till utbildningen har en personlighet och en vilja att syssla med design som gör att de alltid gör sitt yttersta (gör om tills man är nöjd) för att kunna stå för det man designar. Odhes erfarenheter från sin utbildning på Chalmers, där inställningen är mer inriktad på taktikläsning, att med minsta möjliga arbete ta sig igenom utbildningen. Detta ger henne erfarenhet att kunna kommentera dessa skillnader och visar samtidigt att det finns skillnader mellan utbildningar, och att detta i slutändan kan ha påverkan på branschens utveckling och lönsamhet.



6 Förslag till vidare studier

Vi har under arbetets gång frekvent sorterat bort intressanta fakta för att hålla arbetet i hanterbar storlek. Vi är av åsikten att det finns områden som kan vara intressanta att undersöka närmare. Här följer våra förslag till vidare forskning inom ämnet.

- **Designsjukan**
Vi tycker att en studie av denna effekt, med utgångspunkt i en större mängd respondenter skulle vara väldigt intressant att läsa.
- **Utbildning av beställarkompetens**
Vad skulle effekterna bli av att de design köpande företagen ökade sin designkunskap och sin designmedvetenhet? Denna fråga är intressant att besvara då vi är av uppfattningen att designsäljare idag gärna ser att beställaren vet mer om design, kanske till och med är designer.
- **Kunskaps- och informationsasymmetrin och dess påverkan på lönsamhet.**
När vi inledde vårt arbete hade vi tankar på att även undersöka detta men det skulle då resultera i ett alldeles för stort arbete. Denna fråga är väldigt intressant då det idag finns röster som påtalar lönsamhetsproblem för den svenska designbranschen.
- **Alternativ till branschstandardens timdebitering**
Finns det ett bättre sätt att ta betalt för design än den idag (alltför) vanliga debitering per arbetad timma? Frågan är väldigt intressant då andra i vårt tycke liknande branscher använder helt andra metoder för att ta betalt, exempelvis marknadsföringsbranschen.



7 Källförtäckning och referenser

Tryckt litteratur

Johansson, U. (2006). *Design som utvecklingskraft: En utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*. Växjö University Press, Växjö.

Johansson, U. (2006). *Design som utvecklingskraft II: Fem uppsatser om utvalda projekt från regeringens designsatsning 2003-2005*. Växjö University Press, Växjö.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund

Trost J. (2002). *Att skriva uppsats med akribi*. Studentlitteratur, Lund

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

Fisher, Ury och Patton, *Vägen till Ja en nyckel till framgångsrika förhandlingar*, Liber ekonomi 1992

Michael D. Shields och S. Mark Young, *Antecedents and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information*, JMAR utgåva fem, 1993

William Samuelson, *Bargaining under Asymmetric Information* Econometrica, utgåva 52, nummer. 4 (Juli, 1984), sida 995-1005

Putnam, L. L. & Roloff, M. (1992) *Communication and Negotiation*, Sage Publications, California.

Muntliga källor

Hampf, Calle. Sales Manager, Hampf Industrial Design AB, Särö (20071119)

Söderholm, Stephan. Designchef, Dacat AB, Västra Frölunda (20071203)

Tollin, Hans. Industridesigner/Designer SID, Designkonsulterna, Göteborg (20071203)

Odhe, Lina. Industridesigner MFA, Stilpolisen, Göteborg (20071210)

Nielsen, Bernt. Kollektivtrafikchef, Göteborgs stad, Göteborg (20071207)

Bengtsson, Staffan. Projektledare, Breas Medical AB, Mölnlycke (20071213)



Internetkällor

<http://www.svid.se> (20071120)
(<http://www.svid.se/wlt/33C0D726-BC9C-40D1-B212-A9394A51CC71.wlt>)

<http://justitie.regeringen.se/> (20071228) Pressmeddelande
(<http://justitie.regeringen.se/content/1/c6/07/61/78/1b44631f.pdf>)

<http://www.bib.slu.se/> (20080108)
(<http://www.bib.slu.se/kurser/sss/samla/kallkritik/kallkritik.html>)

Övriga källor

UC ekonomipublikationer. (2007). *Industridesign 2007:2*. UC ekonomipublikationer AB, Stockholm

Dacat. *Årsredovisning 2006*



8 Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide säljare

Övergripande fråga 1.

Hur ser ni idag på er lönsamhet?

Följdfråga: Hur ser ni idag på designbranschens lönsamhet?

Fråga 2.

Rör respondentens yrkesroll som säljare av design.

- Vilka är dina primära arbetsuppgifter? Beskriv gärna.
- I vilken utsträckning har du säljutbildning? (ekonom?)
- Beskriv din säljarenhet (förhandlingserfarenhet)

Fråga 3

Berör klimatet vid en säljförhandling.

- Hur upplever du klimatet vid förhandling?
- Förklara dina tankar beträffande ifall designbranschen är köparen eller säljarens marknad.
- Har du upplevt take-it-or-leave-it klimat?

Fråga 4.

Behandlar i vilken utsträckning redovisningsinformation används vid affärer rörande design och designtjänster.

- Hur kalkylerar ni inför en affär?
Följdfråga Er "normal affär" tid nerlagd på kalkylerande förberedelser?
- Om inte framgick av svar på a. Har ni tänkt på att räkna på värdet av er produkt för köparen istället för er produktionskostnad när ni kalkylerar? Har ni provat att göra såhär och i så fall med vilket resultat?
- Hur använder ni redovisningsinformation (kalkyler, mm) när ni förhandlar?
- Hur upplever ni att motparten använder redovisningsinformation vid förhandling?

Fråga 5.

Angående hur säljare tar betalt för design eller designtjänster.

- Hur tar ni idag betalt? Hur fungerar detta sätt?
- Arbetar ni för att förändra detta? I så fall förklara vad som görs?
- Om inte förändrar; Skulle ni vilja ha betalt på annorlunda sätt än som idag? (ska vi ge exempel på olika vis typ royalty och så här om respondenten inte kommer igång?)

Fråga 6.

Anser ni att köpare idag generellt under- eller övervärderar designsatsningar? Argumentera och exemplifiera gärna.

Följdfråga: När ni ser på genomförda projekt, hur väl avspeglar de i efterhand era före projektet uppställda kalkyler? Om mer resurser brukar gå åt, vad tror ni det beror på?



(Lägger ni ibland ner arbetstid ni vet att ni inte kan debitera men ni ändå anser nödvändig för att er levererade produkt ska hålla önskad kvalitet?)

Fråga 7.

Anser du att det du som säljare tycker är viktigt i förhandlingen stämmer överens med det som köparen tycker är viktigt? (kan det vara så att ni egentligen förhandlar om olika saker?)

Följdfråga: Anser du att köparen har förståelse för vad du tycker är viktigt i förhandlingen?

Fråga 8.

Om respondenten har erfarenhet från andra branscher.

Hur skiljer sig försäljning av design och designtjänster från dina tidigare erfarenheter?



Bilaga 2

Intervjuguide köpare

Övergripande fråga 1.

Hur tror du att design påverkar era produkter (ekonomiskt, allmänhetens uppfattning, mm)

Fråga 2.

Rör respondentens yrkesroll som köpare av design.

- a. Vilka är dina primära arbetsuppgifter? Beskriv gärna. Vilken del tar upp mest tid av din arbetsdag?
- b. I vilken utsträckning har du relevant utbildning? (ekonom?)
- c. Beskriv din beställarkompetens. (köp och förhandlingserfarenhet)

Fråga 3

Berör klimatet vid en säljförhandling.

- a. Hur upplever du klimatet vid förhandling?
- b. Förklara dina tankar beträffande ifall designbranschen är köparen eller säljarens marknad.
- c. Har du upplevt take-it-or-leave-it klimat?

Fråga 4.

Behandlar i vilken utsträckning redovisningsinformation används vid affärer rörande design och designtjänster.

- a. Hur kalkylerar ni inför en affär?
Följdfråga Er "normal affär" tid nerlagd på kalkylerande förberedelser?
- b. Om inte framgick av svar på a. Har ni tänkt på att räkna värdet på design som värdeökningen på er produkt? (istället för säljarens kostnad)
- c. Hur använder ni redovisningsinformation (kalkyler, mm) när ni förhandlar?
- d. Hur upplever ni att motparten använder redovisningsinformation vid förhandling?

Fråga 5.

Angående hur säljare tar betalt för design eller designtjänster.

- a. Hur betalar ni för design och designtjänster? (per använd timma, royalty, eller liknande)
- b. Arbetar ni för att förändra detta? I så fall förklara vad som görs?
- c. Om inte förändrar: Skulle ni vilja betala på annorlunda sätt än som idag? (ska vi ge exempel på olika vis typ royalty och så här om respondenten inte kommer igång?)

Fråga 6.



Känner ni idag att ni får bra återbäring på pengar satsade på design? Både monetärt och ickemonetärt, argumentera och exemplifiera gärna.
Följdfråga: När ni ser på genomförda projekt, hur väl avspeglar de i efterhand era före projektet uppställda kalkyler? Om avvikelser, vad tror ni det beror på?

Fråga 7.

Anser du att det du som köpare tycker är viktigt i förhandlingen stämmer överens med det som säljaren tycker är viktigt? (kan det vara så att ni egentligen förhandlar om olika saker?)

Följdfråga: Anser du att säljaren har förståelse för vad du tycker är viktigt i förhandlingen?

Fråga 8.

Om respondenten har erfarenhet från andra branscher.

Hur skiljer sig köp av design och designtjänster från dina tidigare erfarenheter?